

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Role manažera v rozhodovacích procesech**

**Bc. Nela Dominika Drescherová**

© 2021 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nela Dominika Drescherová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Role manažera v rozhodovacích procesech**

Název anglicky

**Role of manager in decision making processes**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza rolí manažerů v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku, jejich následné zhodnocení a navrhnout opatření pro efektivnější řízení včetně zdokonalování vztahů a vazeb v rámci organizačního systému v podniku.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury. V praktické části je na základě kvalitativního/kvantitativního výzkumu navrženo opatření pro efektivnější řízení sledovaného subjektu.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

management, manažer, role manažera, styl řízení, rozhodovací proces

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem : kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-.
- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. UNIVERZITA PALACKÉHO. INSTITUT CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Základy managementu : základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4.
- DRUCKER, P F., MACIARIELLO, J A. *Drucker na každý den : 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.
- FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- KOTLER, P., KELLER, K L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti : quality management*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
- PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M., SMUTNÝ, P. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

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

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 22. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Role manažera v rozhodovacích procesech" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2021

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své práce Ing. Janu Hronovi DrSc., dr. h. c. za jeho postřehy a rady. Dále bych ráda poděkovala společnosti Lagardere Travel Retail a.s. za možnost čerpat nezkreslené interní informace.

# Role manažera v rozhodovacích procesech

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na jednotlivé manažerské role a dovednosti v rozhodovacích procesech ve zvolené společnosti, vyhledání a následné analyzování problémových oblastí v rozhodování a návrh doporučení, která by mohla mít pozitivní vliv na zefektivnění rozhodování v dané společnosti.

V první teoretické části práce jsou shrnuty poznatky z rešerše odborné literatury vztahující se k problematice manažerských rolí, rozhodovacího procesu a managementu.

Druhá praktická část zahrnuje výzkum provedený ve vybrané společnosti. Primární data byla získána na základě dotazníkového šetření. Do dotazníkového šetření byly zapojeni vedoucí manažeři a jejich podřízení pracovníci dané společnosti.

Na základě zjištěných dat je v závěru práce navrženo opatření pro zefektivnění řízení dané společnosti.

**Klíčová slova:** management, manažer, role manažera, styl řízení, rozhodovací proces

# **Role of manager in decision making processes**

## **Abstract**

This master's thesis focuses on individual managerial roles and skills in decision-making processes in the selected company, finding and subsequent analysis of problematic areas in decision-making and proposing recommendations that could have a positive effect on streamlining decision-making in the company.

The first theoretical part of the thesis summarizes the findings from the search of literature related to the issue of managerial roles, decision-making process and management.

The second practical part includes research conducted in a selected company. Primary data were obtained on the basis of a questionnaire survey. The questionnaire survey involved senior managers of the company and their subordinates.

Based on the obtained data, a measure is proposed at the end of the thesis to streamline the management of the company.

**Keywords:** management, manager, manager role, management style, decision making processes



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Pojetí managementu .....	15
3.2 Základní pojmy .....	17
3.2.1 Management.....	17
3.2.2 Manažer .....	19
3.2.3 Vlastnosti a kompetence manažera.....	21
3.2.4 Manažerské role .....	24
3.2.5 Manažerské funkce .....	25
3.3 Styl řídicí práce .....	26
3.3.1 Styly řízení podle modelu 4S.....	26
3.3.2 Styly řízení podle manažerské mřížky.....	28
3.3.3 Situační teorie řízení .....	30
3.4 Manažerské rozhodování .....	31
3.4.1 Rozhodovací proces .....	33
3.4.1.1 Fáze definování .....	35
3.4.1.2 Fáze analyzování .....	37
3.4.1.3 Fáze generování.....	39
3.4.1.4 Fáze klasifikace .....	40
3.4.1.5 Fáze hodnocení.....	40
3.4.1.6 Fáze rozhodnutí .....	41
3.4.2 Struktura rozhodovacího procesu .....	42
3.4.3 Prvky rozhodovacího procesu.....	43
3.4.3.1 Cíl rozhodování .....	44
3.4.3.2 Subjekt a objekt rozhodování .....	44
3.4.3.3 Kritéria hodnocení a varianty rozhodování .....	45
3.4.3.4 Stavby světa.....	45
3.4.4 Dělení rozhodovacích procesů.....	46
3.4.5 Efektivní rozhodování.....	48
3.4.6 Omezená racionalita .....	48

3.4.7	Rozhodovací styl.....	49
3.4.8	Změna rozhodovacího stylu.....	50
3.5	Metody manažerského rozhodování.....	51
<b>4</b>	<b>Charakteristika společnosti.....</b>	<b>54</b>
4.1	Základní údaje o společnosti.....	54
4.2	Organizační struktura společnosti.....	59
4.3	Vnější prostředí společnosti.....	59
4.3.1	Makroprostředí.....	59
4.3.2	Mikroprostředí.....	61
<b>5</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>65</b>
5.1	Manažer A.....	65
5.1.1	Styl řízení.....	65
5.1.2	Rozhodovací role.....	68
5.2	Manažer B.....	75
5.2.1	Styl řízení.....	76
5.2.2	Rozhodovací role.....	78
5.3	Manažer C.....	84
5.3.1	Styl řízení.....	84
5.3.2	Rozhodovací role.....	87
<b>6</b>	<b>Zhodnocení výsledků.....</b>	<b>93</b>
6.1	Manažer A.....	93
6.2	Manažer B.....	94
6.3	Manažer C.....	96
6.4	Navrhované doporučení.....	97
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>101</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>104</b>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 :	Model manažerských kompetencí.....	23
Obrázek č. 2.:	Podnikatelské prostř. v tradiční strukturní pro manažerské rozhodování...32	
Obrázek č. 3.:	Stránky rozhodování.....	47
Obrázek č. 4.:	Síť prodejen v české Republice.....	55
Obrázek č. 5.:	Vzhled prodejny RELAY.....	57
Obrázek č. 6.:	Vzhled prodejny Inmedio.....	58
Obrázek č. 7.:	Vzhled prodejny 1minute.....	58
Obrázek č. 8.:	Organizační struktura společnosti.....	59

## Seznam tabulek

<b>Tabulka č. 1.: Model Likertova stylu řízení 4S</b> .....	27
Tabulka č. 2.: Manažerská síť.....	28
Tabulka č. 3.: Situační vedení – model Herseyho a Blancharda .....	30
<b>Tabulka č. 4.: Charakteristiky dobře a špatně strukturovaných problémů</b> .....	43
<b>Tabulka č. 5.: Typologie rozhodování</b> .....	46
Tabulka č. 6.: Podíl dodavatelů na celkových dodávkách zboží .....	63
Tabulka č. 7.: Výpočet manažerské mřížky – Manažer A.....	66
Tabulka č. 8.: Výpočet manažerské mřížky – Manažer B .....	76
Tabulka č. 9.: Odpovědi na otázku č.1 – role podnikatele.....	78
Tabulka č. 10.: Odpovědi na otázku č.2 – role podnikatele.....	79
Tabulka č. 11.: Odpovědi na otázku č.3 – role podnikatele.....	79
Tabulka č. 12.: Odpovědi na otázku č.4 – role podnikatele.....	80
Tabulka č. 13.: Odpovědi na otázku č.5 – role podnikatele.....	80
Tabulka č. 14.: Odpovědi na otázku č.1 – role řešitele problémů .....	80
Tabulka č. 15.: Odpovědi na otázku č.2 – role řešitele problémů .....	81
Tabulka č. 16.: Odpovědi na otázku č.3 – role řešitele problémů .....	81
Tabulka č. 17.: Odpovědi na otázku č.1 – role alokátor zdrojů.....	82
Tabulka č. 18.: Odpovědi na otázku č.2 – role alokátor zdrojů.....	82
Tabulka č. 19.: Odpovědi na otázku č.1 – role vyjednavče .....	83
Tabulka č. 20.: Odpovědi na otázku č.2 – role vyjednavče .....	83
Tabulka č. 21.: Výpočet manažerské mřížky – Manažer C .....	85
Tabulka č. 22.: Odpovědi na otázku č.1 – role podnikatele.....	87
Tabulka č. 23.: Odpovědi na otázku č.2 – role podnikatele.....	87
Tabulka č. 24.: Odpovědi na otázku č.3 – role podnikatele.....	88
Tabulka č. 25.: Odpovědi na otázku č.4 – role podnikatele.....	88
Tabulka č. 26.: Odpovědi na otázku č.5 – role podnikatele.....	89
Tabulka č. 27.: Odpovědi na otázku č.1 – role řešitele problémů .....	89
Tabulka č. 28.: Odpovědi na otázku č.2 – role řešitele problémů .....	90
Tabulka č. 29.: Odpovědi na otázku č.3 – role řešitele problémů .....	90
Tabulka č. 30.: Odpovědi na otázku č.1 – role alokátor zdrojů.....	91
Tabulka č. 31.: Odpovědi na otázku č.2 – role alokátor zdrojů.....	91
Tabulka č. 32.: Odpovědi na otázku č.1 – role vyjednavče .....	92
Tabulka č. 33.: Odpovědi na otázku č.2 – role vyjednavče .....	92
Tabulka č. 34.: Celkové shrnutí .....	93
Tabulka č. 35.: Celkové shrnutí .....	95
Tabulka č. 36.: Celkové shrnutí .....	96

## Seznam grafů

Graf č. 1.: Klesající mezní užitek zisku informací a optimum informačního zabezpečení	38
Graf č. 2.: Trend stavu kuřáků v %	60
Graf č. 3.: Vývoj minimální mzdy v České	60
Graf č. 4.: Konkurenti – počet prodejen	62
Graf č. 5.: Podíl dodavatelů na celkových dodávkách zboží	63
Graf č. 6.: Četnost odpovědí, manažerská mřížka – Manažer A	67
Graf č. 7.: Četnost odpovědí podřízených – styl řízení Manažer A	68
Graf č. 8.: Odpovědi podřízených manažera A na otázku č.1 – role podnikatele	69
Graf č. 9.: Odpovědi na otázku č.2 – role podnikatele	69
Graf č. 10.: Odpovědi na otázku č.3 – role podnikatele	70
Graf č. 11.: Odpovědi na otázku č.4 – role podnikatele	70
Graf č. 12.: Odpovědi na otázku č.5 – role podnikatele	71
Graf č. 13.: Odpovědi na otázku č.1 – role řešitele problémů	71
Graf č. 14.: Odpovědi na otázku č.2 – role řešitele problémů	72
Graf č. 15.: Odpovědi na otázku č.3 – role řešitele problémů	72
Graf č. 16.: Odpovědi na otázku č.1 – role alokátor zdrojů	73
Graf č. 17.: Odpovědi na otázku č.2 – role alokátor zdrojů	74
Graf č. 18.: Odpovědi na otázku č.1 – role vyjednače	74
Graf č. 19.: Odpovědi na otázku č.2 – role vyjednače	75
Graf č. 20.: Četnost odpovědí, manažerská mřížka – Manažer B	77
Graf č. 21.: Četnost odpovědí podřízených – styl řízení Manažer B	78
Graf č. 22 : Poměr odpovědí na otázku č.2 – role podnikatele	79
Graf č. 23.: Poměr odpovědí na otázku č.1 – role vyjednače	83
Graf č. 24.: Poměr odpovědí na otázku č.2 – role vyjednače	84
Graf č. 25.: Četnost odpovědí, manažerská mřížka – Manažer C	86
Graf č. 26.: Četnost odpovědí podřízených – styl řízení Manažer C	87
Graf č. 27.: Poměr odpovědí na otázku č.3 – role podnikatele	88
Graf č. 28.: Poměr odpovědí na otázku č.1 – role alokátor zdrojů	91

# 1 Úvod

Aktuální hospodářské podmínky jsou obecně chápány jako značně proměnlivé s výrazným vlivem hyperkonkurence a globalizace. Před podnikatelskými subjekty tímto vyvstávají nové výzvy, se kterými je třeba se vypořádat, využít naskýtající se příležitosti a vyhnout se případným hrozbám. V souladu s nastíněnými podmínkami narůstá význam managementu organizací, na který jsou kladeny vysoké nároky zejména v oblasti rozhodování.

Rozhodování tvoří základní náplň práce u všech řídicích činností. Odlišuje se však míra závažnosti rozhodování, kdy management přijímá rozhodnutí se značným dopadem na samotné další fungování a existenci podniku na trhu. Rozhodnout správně a dospět k žádoucím výsledkům rozhodování tak tvoří klíčovou hodnotu pro podnik a optimalizace rozhodovacích procesů zásadní přínos, který může manažer poskytnout.

Management ovšem představuje disciplínu, která neposkytuje jednoznačné a vyčerpávající návody garantující úspěch. Namísto toho nabízí soubor poznatků, více či méně ucelených, které by si měl manažer osvojit a aplikovat je v praktických podmínkách, včetně poskytnutí vlastního vkladu do rozvoje jednotlivých metod a nástrojů. Každá práce zabývající se vztahem manažera a rozhodování tímto reprezentuje téma velmi aktuální a přínosné.

Od stanoveného hlavního cíle a cílů dílčích je odvozena struktura zpracování. V části teoretické je vytvořena vstupní znalostní část postihující relevantní oblasti zpracovávaného tématu. Řešeny jsou otázky podstaty, vymezení a pojetí managementu jako pojmu s absentující obecně uznávanou a jednoznačnou definicí. Po vymezení základních pojmů následuje představení stylů řídicí práce manažera dle zavedených teorií.

Manažerské rozhodování je uchopeno v komplexním zajištění poznatků o rozhodovacím procesu, struktuře rozhodovacího procesu, prvcích rozhodovacího procesu, efektivním rozhodování, rozhodovacím stylu a dalších faktorech potřebných k rozhodování na základě odborné literatury. Ohled je věnován i metodám manažerského rozhodování.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza rolí manažerů v rozhodovacích procesech ve společnosti Lagardere Travel Retail a.s. a následné vyhodnocení a příprava návrhů doporučení pro zefektivnění řízení jednotlivých oddělení ve vybrané společnosti a nastínění případného možného zlepšení komunikace a vnímání vedoucího manažera svými podřízenými zaměstnanci.

### 2.2 Metodika

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

První teoretická část je zpracována na základě studia a analýzy odborné literatury zabývající se danou problematikou. Zabývá se obecným pojetím managementu, základními pojmy, styly řídicí práce, vymezením manažerského rozhodování a jeho metodami.

V druhé praktické části jsou do spolupráce zahrnuti tři manažeři vybrané společnosti a jejich podřízení zaměstnanci. Jako první je použit test manažerského stylu řízení od Roberta Blakkea a Jane Mounton, tento test je složen z 36 otázek – distribuován k vyplnění třem vybraným manažerům působícím na pozicích středního a vrcholového managementu společnost. Výsledky jsou zaznamenány to tabulky a následně graficky porovnány s výsledky jejich oslovených podřízených zaměstnanců. Dále jsou vytvořené dva online dotazníky zaměřené na rozhodovací manažerské role (role podnikatele, role řešitele problémů, role alokátor zdrojů a role vyjednavče). Dotazník určený manažerům se skládá z 19 otázek a jeho k jeho vyplnění jsou vyzváni 3 vybraní manažeři. Dotazník pro zaměstnance je zcela anonymní, obsahuje 13 otázek a k jeho vyplnění jsou vyzváni zaměstnanci tří vybraných oddělení – celkem je 21 odpovídajících podřízených. V dotaznících je možné vybrat vždy jen jednu odpověď.

V závěru práce je kompletní shrnutí a vyhodnocení v tabulkách dle jednotlivých manažerů a návrhy doporučení pro zefektivnění řízení v jednotlivých oddělení vybraných manažerů.

### 3 Teoretická východiska

Předmět teoretické části tvoří vypracování rešerše poznatků týkajících se řešeného tématu. V rámci jednotlivých kapitol je tak věnována pozornost genezi a pojetí managementu, základním pojmům, stylům řídicí práce, manažerskému rozhodování (s důrazem kladeným na rozhodovací proces) a metodám manažerského rozhodování.

#### 3.1 Pojetí managementu

Původ pojmu management pochází z anglického výrazu „*to manage*“, který oplývá více významy spojenými obecně s řízením – řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout. Lze se setkat i s výrazem „*control*“, často asociovaným s manažerskou terminologií, který se pojí s prosazováním a realizací stanovených úkolů.<sup>1</sup>

Geneze managementu je spjata s organizovanou prací uskutečňovanou v lidských kolektivech. Řízení (v tuzemských podmínkách bráno jako ekvivalent výrazu management) tudíž dosahuje stejného stáří jako civilizace. Už v době starověku byly realizovány rozsáhlé projekty (např. budování pyramid, kanalizace apod.), k jejichž úspěšnému provedení bylo zapotřební koordinovat rozsáhlé stavební aktivity a zajistit spolupráci více než tisíců pracovníků (zmínit však lze i řízení na úrovni státu, armády nebo církve).<sup>2</sup>

Zásadní impuls k vývoji moderního managementu v pojetí specializované činnosti tvoří nástup industriální společnosti a kontinuálně se zrychlující vědecký pokrok 20. století. Průmyslová revoluce, velká hospodářská krize, ropné šoky a nástup věku diskontinuity vymezují etapy vývoje managementu v podobě<sup>3</sup>:

- Klasický management – od průmyslové revoluce konce 19. století
- Manažerská revoluce – od velké hospodářské krize na počátku 30. let 20. století

---

<sup>1</sup> Veber, 2009, s. 19

<sup>2</sup> Blažek, 2014, s. 19

<sup>3</sup> Blažek, 2014, s. 19

- Postindustriální management – od ropných šoků 70. let a nástupu věku diskontinuity

Rozvoj klasického managementu stojí na technickém pokroku konce devatenáctého století a jeho využití ve výrobě. V této době vyvstala potřeba kvalifikovaného řízení s postupným vznikem myšlenkových proudů – vědecké řízení, škola lidských vztahů, správní řízení a byrokratické řízení. Vědecké řízení je spojeno s osobou Henry Forda s racionalizací výroby a uchopením člověka jako prosté výrobní jednotky s analogií stroje. Škola lidských vztahů představuje reakci na vazbu managementu k technické stránce práce a jejího řízení s akcentem psychologických a sociálních aspektů lidské práce. Správní řízení přináší koncept celistvosti s prosazováním univerzálních principů řízení a zaměřením na řídicí práci. Byrokratické řízení pak klade důraz na explicitní a pevně dané uspořádání organizace.<sup>4</sup>

Růst velikosti firem a rozptylování kapitálu zapříčinilo oddělování vlastnictví od řízení. Řídicí činnosti přestaly být realizovány vlastníky, ale přešly do rukou profesionálních řídicích pracovníků, což znamenalo manažerskou revoluci s myšlenkovými proudy – procesní, psychologicko-sociální, systémový, kvantitativní a empirický. Postindustriální management se následně váže nikoliv na myšlenkové proudy, ale práce jednotlivých autorů, např. Druckera, Sengeho, Hammera, Champyho, Portera atd.<sup>5</sup>

Ačkoliv tedy management disponuje velmi dobře zmapovaným historickým vývojem a genezí, samotný pojem bývá stále chápán neustáleně s řadou významových poloh a interpretací. Ustáleno je ovšem dominující pojetí managementu ve trojím významu<sup>6</sup>:

- Management jako specifická aktivita
- Management jako skupina řídicích pracovníků
- Management jako vědní disciplína

---

<sup>4</sup> Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 19-27

<sup>5</sup> Blažek, 2009, s. 23-25

<sup>6</sup> Veber, 2009, s. 20-21



Pojetí managementu jako specifické aktivity spadá k profesi specializované na řízení organizace. Specifičnost aktivit se váže na konkrétní potřeby daného podniku, kdy se ovšem uplatňují obecně uznávané praktiky managementu (uzpůsobované pro dané podmínky). Vymezení managementu jako skupiny řídicích pracovníků odpovídá zastávaným pracovním funkcím, zatímco pojetí vědní disciplíny pochází ze souboru poznatků o řízení.

## 3.2 Základní pojmy

Vymezení základních pojmů vystupuje jako nezbytné pro samotné postihnutí zájmové oblasti, kdy se stejně jako v uchopení managementu na obecné úrovni odlišují jednotlivé definice klíčových pojmů, ať už se jedná o podstatu a význam managementu pro soudobé organizace nebo postihnutí samotného manažera včetně požadovaných kompetencí a zastávaných manažerských rolí a funkcí.

### 3.2.1 Management

Management v nejobecnějším pojetí zastupuje souhrn všech činností, které je třeba vykonat, aby byl zabezpečen chod organizace. Organizací se přitom myslí široký rozsah subjektů působících v komerčním i nekomerčním sektoru. Management pak představuje účelový konstrukt s úkolem vytvářet organizace, které fungují a dosahují stanovených cílů.<sup>7</sup>

Zmínit si zaslouží i vztah mezi managementem a řízením. I když se v českých podmínkách, jak bylo uvedeno, jedná o použití výrazu v ekvivalentním pojetí, řízení představuje pojem nadřazený ve vztahu k různým systémům (technické, biologické, společenské atd.). Oproti tomu management se vztahuje výhradně na řízení v organizacích a jedná se tedy o speciální případ řízení v ekonomicko-sociálním prostředí.

Blažek<sup>8</sup> poskytuje definici managementu v podobě: „*Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a*

---

<sup>7</sup> Veber, 2009, s. 19

<sup>8</sup> Blažek, 2014, s. 12

*řízeného objektu je z varianty disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytýčené cíle efektivně dosahovány.“*

Peter F. Drucker, zakladatel moderního managementu, poskytuje rovněž komplexní definici založenou na produktivitě a zajištění fruktifikace dosaženého pokroku: *„Management – jako nástroj společnosti, jehož zvláštním a jedinečným úkolem je zproduktivňování zdrojů, což jinými slovy znamená, že je pověřen odpovědností za organizovaný ekonomický pokrok – proto odráží základní duch moderního věku. Je fakticky nepostradatelný.“*<sup>9</sup> Management je uchopen nástrojově a vztažen na generování výstupu prostřednictvím zhodnocování zdrojů v produkčním procesu společnosti. Teorie nabízí mnoho různorodých definic managementu, které Veber<sup>10</sup> člení do tří skupin:

- Skupina zdůrazňující složky tvořící náplň manažerské profese – soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod ke zvládnutí specifických manažerských funkcí nezbytných k dosažení cílů organizace.
- Skupina zdůrazňující smysluplnost managementu v dosažení vytýčeného cíle – mobilizace lidských i věcných činitelů k uskutečnění určitých akcí nebo projektu k ovlivnění předmětu zájmu žádoucím způsobem.
- Skupina zdůrazňující klíčové faktory charakterizující soudobé manažerské činnosti spojené s rizikem, se smyslem realizovat změny k dosažení žádoucích efektů (hodnot) přínosných pro podnikatelský subjekt.

Prostřednictvím managementu jsou uplatňovány jednotlivé metody, techniky, praktiky, nástroje vedoucí k efektivnímu řízení výrobních i obchodních společností. Základní funkce managementu sestávají z plánování, organizování, realizace a kontroly. Oproti tomu se ještě odlišují funkce tzv. „průběžné“ (realizované kontinuálně) obsahující rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí, motivování, komunikaci. Ve vztahu k řešenému

---

<sup>9</sup> Drucker, Maciariello, 2006, s. 19

<sup>10</sup> Veber, 2009, s. 20-21

tématu se pak rozhodování prolíná veškerými základními funkcemi, protože bez uplatnění rozhodování nelze žádnou z funkcí aplikovat.<sup>11</sup>

Rozhodovací procesy se ponejvíce uplatňují ve funkci plánování, respektive uplatňují se při této funkci s klíčovými dopady na činnosti organizace. Lze hovořit o rozhodování jako jádru plánování, které slouží k určení cest vedoucích k dosažení vytýčených cílů. Management bývá rovněž uchopen jako koncept řídicího cyklu v podobě neustálého procesu rozhodování, ovlivňování a kontrolování.<sup>12</sup>

### 3.2.2 Manažer

Manažer tvoří výkonnou složku managementu (nebo dle vymezení rozličných pojetí managementu reprezentuje sám management po významové stránce). Manažeři rozhodují, co udělat, a to prostřednictvím lidí, kdy právě lidé jsou chápáni jako nejdůležitější aktivum podniku (vedle hmotného a nehmotného vybavení, finančního apod.).

Manažeři jsou k dispozici proto, aby dosahovali úspěšných výsledků. K tomu využívají ostatních pracovníků, ale kromě spolehnutí na ostatní se především musí spolehnout sami na sebe. Jejich zkušenosti a odborné znalosti musí být mobilizovány k pochopení podstaty problémů a přijetí rozhodnutí o učinění odpovídajících kroků. Navzdory podřízeným nesou manažeři finální odpovědnost za rozhodnutí, co udělat, a uskutečnit prostřednictvím efektivního využití zdrojů.<sup>13</sup>

Nejdůležitější část řízení sice spočívá v přenášení úkolů na druhé, avšak manažeři mají stále co činit přímo nebo nepřímo se všemi zdroji, včetně jich samých<sup>14</sup>. Vymezení manažera se váže na více záběrů pracovní činnosti<sup>15</sup>:

- Manažeři představují v rámci organizace vedoucí pracovníky.

---

<sup>11</sup> Vochozka, Mulač, 2012, s. 317

<sup>12</sup> Fotr, Švecová, 2010, s. 17

<sup>13</sup> Armstrong, Rezek, 1995, s. 17-18

<sup>14</sup> Cimbálníková, 2009, s. 111

<sup>15</sup> Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 11

- Výkon práce odpovídá značně obecné disciplíně s širokým aplikačním záběrem (ať už vykonávaných v kontextu výrobních nebo obchodních podniků).
- Práce manažera je vykonávána na různých organizačních úrovních v obsahově rozmanitých činnostech v organizaci.
- Obecné poslání manažera tvoří dosažení úspěšnosti organizační jednotky nebo procesu v dosahování kvantitativních i kvalitativních cílů.

Manažer tedy představuje personifikaci pojmu management v pojetí pracovníků, kteří management uskutečňují. Ekvivalent pro výraz manažer (převzatý z původního anglického výrazu) disponuje původním českým ekvivalentem „*vedoucí pracovník*“. Manažer je „*samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*“<sup>16</sup> Podle stupňů řízení v podniku lze obecně členit manažery do tří skupin podle hierarchického zasazení do organizační struktury:

- Vrcholová úroveň řízení, vrcholové vedení („*top management*“) – nejvyšší řídicí pracovníci organizace s postavením a pravomocí danými zpravidla statutárními dokumenty organizace.
- Střední úroveň řízení („*middle management*“) – řídicí pracovníci štábních útvarů nebo nižších liniových útvarů (role převodových pák mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení organizace).
- Základní úroveň řízení („*lower management*“) – tzv. management první linie spočívající v nejnižší úrovni řízení, kdy manažer řídí výkonné pracovníky (např. mistr výroby, dílovedoucí atp.).

Vztah mezi vymezenými úrovněmi řízení se ovšem v rámci moderních organizací neuplatňuje na základě přísně dané hierarchie s prostým dáváním příkazů podřízeným. Trend tvoří růst participace zaměstnanců na řízení organizace, kdy se řada činností rozptyluje mezi širší okruh pracovníků. I tak ovšem význam práce manažerů není snížen,

---

<sup>16</sup> Veber, 2009, s. 20

naopak narůstá důležitost zejména samostatné tvůrčí práce s důrazem na kontinuální rozvoj schopností a dovedností.

Na druhou stranu v důsledku rozvoje komunikačních technologií a informačních systémů postupně ztrácí na významu manažer střední linie (ve zmíněné roli převodových pák) se současnou změnou i na úrovni manažerů první linie, kteří se začínají stále více propojovat s výkonnými složkami podniku. Jednoznačně pak roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, který se zabývá strategickým řízením organizace v podmínkách značné proměnlivosti podnikatelského prostředí.<sup>17</sup>

### 3.2.3 Vlastnosti a kompetence manažera

Žádoucí vlastnosti a kompetence manažera je těžké obecně vymezit v rámci univerzálně platné množiny, kdy záleží na podnikatelském záměru a dalších specifických veličinách. K dispozici se ovšem naskýtají výsledky rozsáhlého výzkumu s cílem identifikovat žádoucí vlastnosti determinující dobré manažery. Jedná se o soubor jedenácti vlastností v pojetí charakteristik kvality manažerů v podobě<sup>18</sup>:

- Znalost základních faktů týkajících se specializace podniku
- Dispozice příslušným profesionálním vzděláním
- Neustálá vnímavost k událostem
- Analytické schopnosti, způsobilost řešit problémy a rozhodovat, schopnost úsudku
- Společenské schopnosti a zkušenosti
- Emocionální odolnost vůči psychickému vyčerpání
- Činorodost – jednání vykazující se aktivitou podněcovanou samotným manažerem
- Duševní bystrost vůči kontinuálnímu působení mnoha podnětů a výzev
- Vyvážené vědomosti a zkušenosti

---

<sup>17</sup> Blažek, 2014, s. 14-15

<sup>18</sup> Pedlar, Burgoyne, Boydell, 2013

- Sebepoznání – znalost svých silných a slabých stránek

Pro získání definovaných vlastností je zdůrazňována role zkušenosti, kterými postupně nabývá manažer žádoucích kvalit. Zkušenost představuje podstatný a nezbytný způsob získávání znalostí, avšak zároveň vystupuje jako nástroj nedokonalý, který učí pomalu a za cenu chyb. Neplatí ovšem známé konstatování, že manažerem se člověk rodí. Osobnost sice významně ovlivňuje způsob, jakým manažer svou řídicí funkci vykonává, avšak jedná se o pouhé predispozice, z nichž jsou pro špičkové manažery žádoucí charakteristiky<sup>19</sup>:

- Ochota tvrdě pracovat
- Vytrvalost a odhodlanost
- Ochota riskovat
- Schopnost vzbuzovat nadšení
- Houževnatost

Kompetence manažera se pak skládá ze způsobilosti či pravomoci k vykonávání určitých činností. Jedná se o kompetence potřebné k podávání vynikajícího pracovního nasazení. Definiční znaky kompetencí tvoří: vyjádření kompetencí plynoucí z pozorovatelných vzorců chování, projevené vzorce chování související s pracovním chováním a koncept kompetence zahrnující znalosti, dovednosti, schopnosti a další charakteristiky.<sup>20</sup>

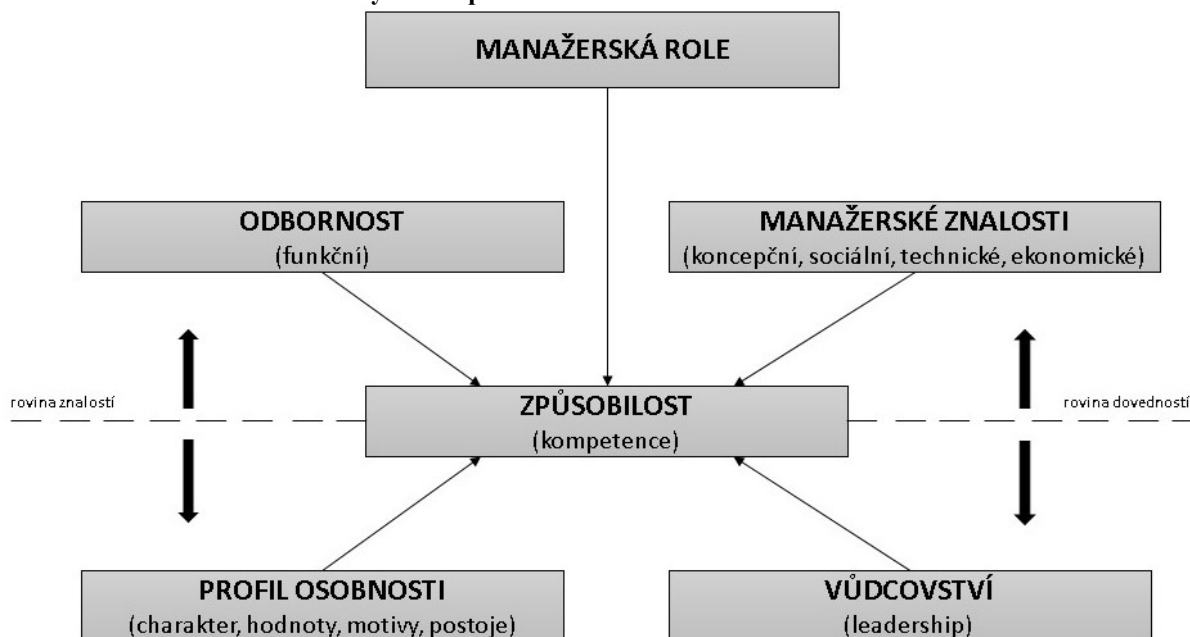
Kompetence postihují schopnost manažera vykonávat svěřené činnosti o dané kvalitě. Pojem je vnímán jako soubor předpokladů nutných ke splnění určitých úkolů plynoucích ze svěřené zodpovědnosti a pracovní náplně. Těmito kompetencemi musí být manažer vnitřně vybaven (vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti, zkušenosti), musí být motivovaný k jejich využití a mít možnost daného chování využít v pracovním prostředí.

---

<sup>19</sup> Armstrong, Rezek, 1995, s. 20-21

<sup>20</sup> Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 28-35

Obrázek č. 1 : Model manažerských kompetencí



Zdroj: <sup>21</sup>

Odlišné pojetí manažerských vlastností a kompetencí poskytuje zaměření na inteligenci, selský rozum, tvořivost a imaginaci<sup>22</sup>. Pět žádoucích charakteristik manažera (s přesahem k pojetí leadera) pak vymezuje Northouse<sup>23</sup> v podobě:

- Intelligence – intelekt manažera by měl být diametrálně vyšší než u jeho podřízených
- Sebedůvěra – souhrn přesvědčení o vlastních kompetencích, dovednostech apod.
- Odhodlanost – touha dotahovat věci do konce, iniciativa, vytrvalost, proaktivita
- Integrita – čestnost, věrohodnost, míra důvěry lidí v osobnost manažera
- Sociabilita – citlivost vůči potřebám druhých lidí a zájem o jejich osobní pohodu

<sup>21</sup> Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 30

<sup>22</sup> Mikuláščík, 2015, s. 103

<sup>23</sup> Northouse, 2016

### 3.2.4 Manažerské role

Manažerské role se odvozují od toho, co manažeři reálně vykonávají za činnosti. V souladu se zmíněným řídicím cyklem se jedná o role odvozené z rozhodování, ovlivňování a kontrolování. Nejčastěji užívaný koncept manažerských rolí tvoří přístup Mintzberga, který na základě výsledků analýz formuloval deset manažerských rolí ve třech skupinách<sup>24</sup>:

- Interpersonální role – manažer vystupuje v roli představitele, lídra a pojícího článku
- Informační role – manažer plní roli příjemce informací, šířitele a mluvčího
- Rozhodovací role – manažer vystupuje v roli podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednavče

Konkrétní role manažera ovšem závisí na zastávaných činnostech, které se váží, k již vymezené pozici v rámci hierarchické struktury i v úrovni managementu a jeho specializaci. Dle McKinseyho konceptu 7S pak role manažera závisí na sedmi vzájemně se podmiňujících faktorech: strategie, struktura, spolupracovníci, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu, schopnosti.

V průběhu výkonu činnosti se manažer může setkávat se změnou nároků na výkon profese, které se samozřejmě promítají i do zastávaných manažerských rolí. Jedná se o variabilní veličinu, kdy jsou manažerské role uzpůsobovány aktuálním potřebám podniku v důsledku různých situací a nutností uplatnit jednotlivé role v určité míře. Na obecné úrovni se uplatnění manažerských rolí váže na soulad s potřebami<sup>25</sup>:

- Reagovat na nové situace
- Reagovat na problémy
- Reagovat na požadavky

---

<sup>24</sup> Blažek, 2014, s. 13

<sup>25</sup> Armstrong, Rezek, 1995, s. 19-20



### 3.2.5 Manažerské funkce

Manažerské funkce mohou být brány s různých hledisek, ostatně jako již v předcházejících případech dílčích témat týkajících se problematiky managementu. Do dnešní doby se nejčastěji užívá koncept vzešlý z funkcí správy, které byly formulovány již roku 1916 s pouze drobnými úpravami na dnešní vymezení manažerských funkcí: plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování (tedy v souladu s definovanými hlavními úlohami managementu na zastřešující úrovni významu pojmu).<sup>26</sup> Výkon uvedených manažerských funkcí se váže na uplatnění příslušných manažerských technik a zejména oblast jejich aplikace. Podle zařazení manažera jsou vykonávány specifické funkce (konkretizované z definovaného obecného pojetí s uplatněním specializovaných nástrojů a technik v kontextu funkcí) v rámci oblastí<sup>27</sup>:

- Obecný management – řízení podle cílů, SWOT matice apod.
- Marketing management – průzkum trhu, prognózování, marketingový mix atd.
- Provozní management – kontrola zdrojů a výstupů, just in time, kroužky jakosti, komplexní řízení jakosti (TQM), distribuční logistika, CAD/CAM atd.
- Finanční management – analytické, plánovací, rozpočtové a kontrolní techniky.
- Personální management – audit lidských zdrojů, plán rozvoje pracovníků, kariérové plány, analýzy pracovní pozice, tvorba politiky personálního řízení atd.
- Vědecký management – lineární programování, ABC analýza apod. s užitím pro poskytnutí návodu při plánování, řešení problémů a rozhodování.
- Výkonnost a efektivita – audit řízení s monitorováním výkonnosti organizace a přijímání nápravných technik ke snižování nákladů a zvyšování produktivity k celkovému vylepšení výkonnosti a výsledků podnikatelského subjektu.

Moderní nároky kladené na činnost manažerů pak kladou důraz na „tah na branku“ s jednoznačným podřízením výkonu manažerských funkcí k sledovaným cílům. K tomu je

---

<sup>26</sup> Blažek, 2014, s. 13

<sup>27</sup> Šuleř, 2003, s. 12-13

zapotřebí kontinuálně věnovat ohled prioritám jako klíčovými záležitostem v podobě podstatných skutečností a děláním toho, co je třeba.<sup>28</sup>

### 3.3 Styl řídicí práce

Různorodost manažerské práce nabízí širokou škálu činností, které se ovšem často váží na základní podmínku úspěchu každé organizace, spočívající v efektivním využití vlastního lidského potenciálu. Problematika lidských zdrojů přitom není pevně ohraničená do příslušnosti personalistiky podniku, ale jedná se o nedílnou součást řídicích aktivit všech úrovní řízení, včetně manažerských.

Na rozdíl od jiných manažerských aktivit spojených s určitými úrovněmi řízení, představuje řídicí práce zaměřená na lidské zdroje součástí práce každého manažera na jakékoliv úrovni. Vedoucí pracovníci sice mohou využít podpory a spolupráce personalistiky, avšak vlastní úlohu vedení na personalistiku delegovat nemohou. Obecné úkoly přitom tvoří úsilí o zkvalitňování pracovního potenciálu, jeho stabilizace a utváření kladných postojů všech pracovníků k práci.<sup>29</sup>

#### 3.3.1 Styly řízení podle modelu 4S

Odborná literatura poskytuje mnoho teorií vedení, kdy se povětšinou jedná o teorie vycházející z přístupu vedoucího, jeho osobních kvalit a způsobu chování. Rensis Likert se zabýval výzkumy, jak právě osobnost a chování manažera ovlivňuje jeho přístup k řízení a jaká je vazba takto uplatňovaného stylu řízení k dosahované produktivitě práce při minimalizaci nákladů. Rozlišovány jsou čtyři styly řízení (tzv. „4S“)<sup>30</sup>:

- Styl exploativně (vykořisťovatelsko) autoritativní – uplatňuje se „top down“ působení moci i řízení s častým využíváním trestů při strohém zadávání příkazů, slabé komunikaci a celkové týmové práci s nízkou produktivitou. Vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Shora jdou příkazy, zespondu hlášení o jejich plnění. Využívá se tvrdá disciplína, podřízení mají minimální autonomii k rozhodování.

---

<sup>28</sup> Veber, 2009, s. 21-22

<sup>29</sup> Veber, 2009, s. 156

<sup>30</sup> Tureckiová, 2004, s. 79

- Styl benevolentně autoritativní – podřízení získávají určitý prostor konzultovat problémy s vedením, aplikují se nejenom sankce, ale i odměny a styl se pojí s vyšší produktivitou, avšak vykoupenou jistým plýtváním prostředky.
- Styl konzultativní – jsou stanovovány cíle a udělovány příkazy na základě diskuse s podřízenými. Komunikace probíhá oběma směry (ve vztahu vedoucí – podřízení). Týmová práce není odmítána a členové mají možnost participace na rozhodování. Výsledná produktivita dosahuje uspokojivé úrovně.
- Styl participativní – budován je prostor ke ztotožnění se s organizací a jejími cíli, s podporou oboustranné vertikální i horizontální komunikace, s aplikací motivačních nástrojů. Tento styl vykazuje vysokou produktivitu.

**Tabulka č. 1.: Model Likertova stylu řízení 4S**

Participace →	Participativní styl			
		Konzultativní styl	Benevolentně autoritativní styl	
				Vykořisťovatelsko autoritativní styl
	Direktivnost →			

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě<sup>31</sup>

Autoritativní styl vedení se hodí k uplatnění při vykonávání jednoduché práce málo kvalifikovanými pracovníky s výraznou kvalifikační převahou vedoucího a obeznámením toho, jak věci udělat správně. Tento styl vedení se uplatňuje zejména při řešení krizových situací, kdy je třeba zajistit rychlý a maximálně koordinovaný zásah pod pevnou rukou vedoucího (dlouhodobé uplatnění ovšem v rámci podniků není typické).

Participativní styl vedení se zakládá na formulaci úkolů vedoucím s hledáním postupů řešení v rámci kolektivu podřízených. Vedoucí předloží problém, shromáždí návrhy k řešení a posléze sám rozhodne. Liberální styl vedení odpovídá nejvyšší autonomii

<sup>31</sup> Tureckiová, 2004, s. 79

podřízených, kdy vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a hlavních otázkách řešení, zatímco vše ostatní je svěřeno těm, kdo vykonávají dané úkoly.<sup>32</sup>

Model 4S vykazuje podobnost s obdobným způsobem klasifikace stylů řídicí práce Vrooma a Yettona, kteří definují pěti stylů vedení: silně autokratický, autokratický, konzultativní, silně konzultativní a skupinový. Uvedené alternativní členění přitom odpovídá definované základní trojici od autokratického stylu vedení po styl liberální.<sup>33</sup> Z výsledků vlastních šetření rovněž Likert definoval ideálního manažera jako takového, který dokáže motivovat podřízené, předat jim osobní hodnoty a z pracovní skupiny vytvořit pro členy prioritu.

### 3.3.2 Styly řízení podle manažerské mřížky

Teorie manažerské mřížky vychází z nastavení určité proporce mezi zájmem manažera o výkon (úkol) a o spolupracovníky (výhodisko tedy tvoří zjednodušení stylu řídicí práce na dvě dimenze, kterým je nadále výhradně věnována pozornost). Horizontální dimenze mřížky (viz tab. č. 2) zachycuje zájem o výkon v podobě plnění úkolů, kvality práce, její hospodárnosti a včasnosti. Vertikální dimenze zachycuje zájem o spolupracovníky, o jejich motivaci, rozvoj, budování interpersonálních vztahů apod.

Tabulka č. 2.: Manažerská síť

← Zaměření na lidi →	1,9								9,9
			3,7				7,7		
					5,5				
			3,3				7,3		
		1,1							
	← Zaměření na výkon (úkol) →								

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Blažek, 2014, s. 176-177

<sup>33</sup> Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 156

<sup>34</sup> Blažek, 2014, s. 178-179

Podle teorie Blakea a Moutonové se styl řídicí práce manažera vždy nachází v rámci definované mřížky s pohybem v rámci devíti stupňů intenzity zaměřených na lidi a výkon. Nabídnuta je tak klasifikace 81 stylů vedení s extrémy mezi 1,1 a 9,9. Podle jednotlivých souřadnic se uplatňují mezní styly řízení<sup>35</sup>:

- Vedoucí spolku zahrádkářů [1,9]: věnuje se starostlivě potřebám lidí a uspokojení vztahů na pracovišti: rozvíjena je příjemná, přátelská atmosféra organizace s poklidným pracovním tempem. Pozornost zaměřená na vytváření dobrých vztahů mezi kolegy se ovšem realizuje na úkor pracovních výsledků.
- Týmový vedoucí [9,9]: manažer dosahuje pracovních výsledků zaujetím lidí. Rozvíjí pocit vzájemného sdílení společné práce v organizaci na bázi důvěry a spolupráce, která vede k naplnění potřeb všech. Orientace směřuje na dosažení cíle, týmový přístup, participaci, oddanost a společné řešení problémů.
- Volný průběh [1,1]: vedoucí věnuje minimální úsilí zajištění požadovaného výkonu (odvedení žádané práce) i minimální ohled ke spolupracovníkům. Činnost manažera se váže pouze na to přežít na zastávaném místě.
- Plantážník [9,1]: vedoucí se věnuje výhradně plnění úkolu a dosahování co nejlepších pracovních výsledků. Východisko se nachází v moci a autoritě s důslednou kontrolou lidí a jimi odváděné práce. Je přesně dáno, co a jak dělat, přičemž jakýkoliv odpor k autoritě je tvrdě potlačován.
- Kompromisník [5,5]: balancuje mezi přijatelným plněním úkolů a udržením únosné morálky pracovníků pro dosahování přiměřených výkonů.

Specifický případ představuje typ paternalista [9 + 9], který kombinuje zájem o lidi a orientaci na úkol. Nejedná se ovšem o integraci odpovídající souřadnicím 9,9. Oproti týmovému vedoucímu nejsou podřízení bráni jako praví kolegové, ale uplatňuje se pozice „patříš mi a já pomohu tvé kariéře“. Protože je očekávána loajalita a uplatňuje se trest v případě nedostatečné ochoty přizpůsobit se požadavkům. Další specifický případ

---

<sup>35</sup> Armstrong, Rezek, 1995, s. 15-17

reprezentuje oportunistu, který využívá všech stylů neprincipiálním způsobem pro dosažení výhod (např. povýšení). Oportunista využívá styl, který je pro něj právě teď výhodný.<sup>36</sup>

### 3.3.3 Situační teorie řízení

Podstatu situačního vedení tvoří (obdobně jako v případě manažerské sítě) sledování chování manažera ve dvou dimenzích, přičemž se jedná o chování direktivní a podpůrné. Direktivní chování se orientuje na výkonnost s určováním toho, co dělat a jak to dělat. Oproti tomu podpůrné chování usiluje o rozvoj kvalifikace a motivace pracovníků na bázi oboustranně vedené komunikace s nasloucháním ze strany manažera a povzbuzováním. Na základě kombinace těchto dvou dimenzí lze definovat čtyři styly situačního vedení (viz tab. č. 3).

Tabulka č. 3.: Situační vedení – model Herseyho a Blancharda

↑ Podpůrné chování ↓	<b>Styl 3</b> Nízká míra direktivnosti Vysoká míra podpory	<b>Styl 2</b> Vysoká míra direktivnosti Vysoká míra podpory
	<b>Styl 4</b> Nízká míra direktivnosti Nízká míra podpory	<b>Styl 1</b> Vysoká míra direktivnosti Nízká míra podpory
	← Direktivní chování →	

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě<sup>37</sup>

Cesta od stylu 1 ke stylu 4 je doprovázena podporou rozvoje schopností a ochoty pracovníka dané úkoly plnit a přebírat za jejich řešení odpovědnost. Model spadá do kategorie situacionalizovaných stylů řízení (také nazývaných kontingenčními přístupy), které zohledňují situaci, v níž se organizace nachází a podle toho volí manažer vhodný přístup v rámci vedení (v zájmu naplnění cílů). Vychází se z předpokladu, že neexistuje pouze jeden ideální styl vedení, ale je třeba zohledňovat všechny proměnné veličiny

<sup>36</sup> Armstrong, Rezek, 1995, s. 15-17

<sup>37</sup> Blažek, 2014, s. 179-181

působící na organizace a v případě potřeby využít i více stylů vedení, aby bylo dosaženo žádoucích výsledků.<sup>38</sup>

Volba stylů vedení tímto spadá na rozhodnutí manažera, kterému je dána relativně vysoká pravomoc přizpůsobovat vedení okolnostem. Vnější vlivy samozřejmě nejsou jediné reflektované veličiny, kdy významně působí i dosažená zralost pracovníků. Právě od zralosti pracovníků se odvozuje uplatňování příkazování, přesvědčování, participování a delegování.<sup>39</sup>

Příkazování se uplatňuje v dominantní míře na nezralé pracovníky, kteří si nevědí rady a musejí být přesně vedeni. Přesvědčování se aplikuje na pracovníky s již osvojenými potřebnými dovednostmi. Participování značí zvládání problémů podřízenými a delegování slouží pro pracovníky odborně i psychologicky vyspělé k práci bez vedoucího.

### **3.4 Manažerské rozhodování**

Rozhodování představuje obecně uznávanou a jednu z nejvýznamnějších oblastí (pokud se nejedná o oblast přímo nejvýznamnější), kterou se management zabývá. Právě na kvalitě a výsledcích rozhodování zpravidla závisí úspěch či neúspěch organizace. Tato skutečnost je ještě umocněna, pokud se jedná o rozhodování strategické, tedy náležející nejvyšší hierarchické úrovni řízení v jakémkoliv podniku.<sup>40</sup>

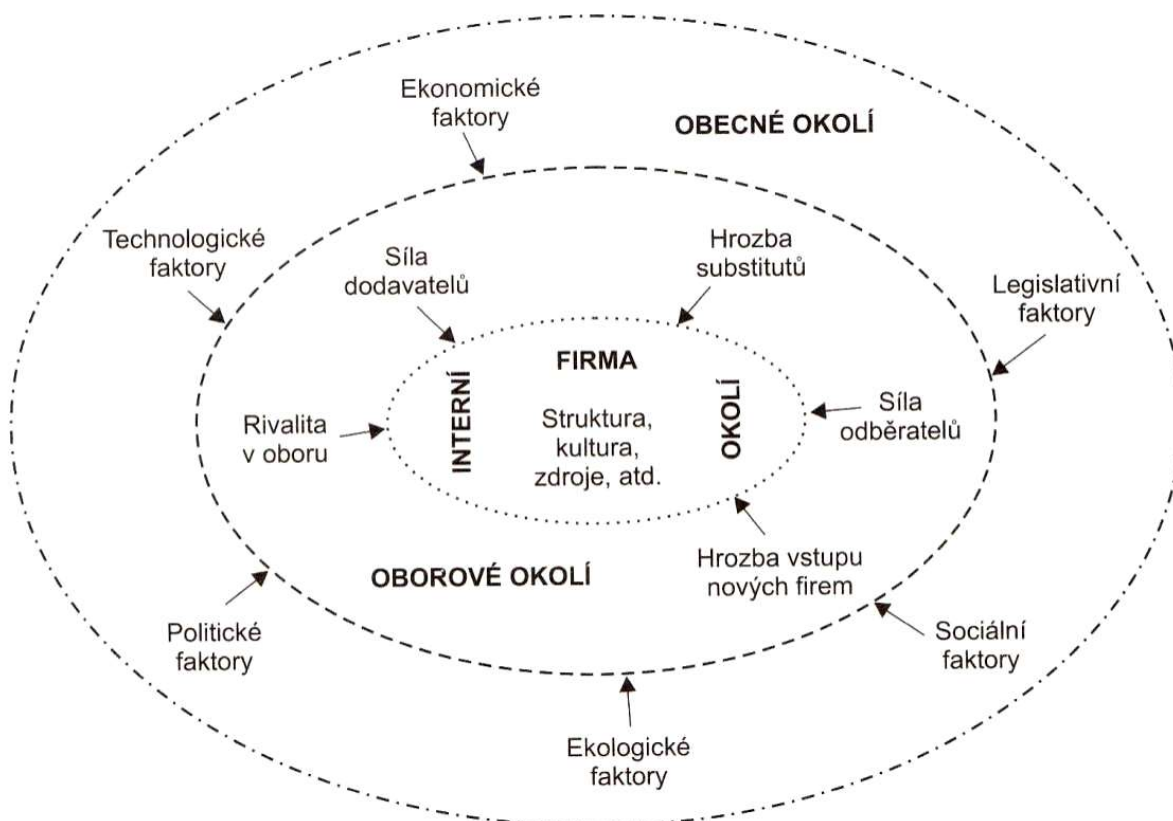
---

<sup>38</sup> Turecková, 2004, s. 82-83

<sup>39</sup> Armstrong, Rezek, 1995, s. 17-18

<sup>40</sup> Fotr, Švecová, 2010, s. 17

Obrázek č. 2.: Podnikatelské prostř. v tradiční strukturaci pro manažerské rozhodování



Zdroj: <sup>41</sup>

Rozhodování strategickému bývá ostatně nejčastěji věnován prostor v odborných knihách s tematikou rozhodování. Přijmout strategii na korporátní (celopodnikové) úrovni znamená rozhodnout o všech zásadních skutečnostech, které budou na dlouho (zpravidla se uvádí časový horizont 3–5 let) determinovat vývoj podniku. „Strategie představuje dlouhodobý směr a pole působnosti organizace, prostřednictvím kterého podnik dosáhne výhodu v měnícím se prostředí díky uspořádání zdrojů a schopnosti s cílem splnit očekávání stakeholderů. Je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby. Tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů.“<sup>42</sup>

Rozhodování o podnikové strategii se běžně pojí s uplatňováním manažerských nástrojů pro analýzu podnikatelského prostředí. Tímto postupem je řešena potřeba dispozice fakty

<sup>41</sup> Mallya, 2007, s. 40

<sup>42</sup> Johnson, 2014, s. 4



pro jednotlivé oblasti řízení s dominantním uchopením přístupu jako „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. S ohledem na významné ovlivnění celkového směru a budoucnost firmy je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů“.<sup>43</sup>

Oproti osobnímu rozhodování se manažer při manažerském rozhodování snaží naplnit především zájmy jiných osob, reprezentovaných organizací jako sítí vztahů (širokých skupin stakeholderů – vlastníků, zaměstnanců, odběratelů, dodavatelů, věřitelů, státu atd.). Manažerské rozhodování tímto nese podobnost s rozhodováním politickým nebo správním, kde se rovněž rozhoduje v rámci určitého zastřešujícího zájmu daném příslušnou institucí nebo obecně danými skutečnostmi.

Vzhledem ke komplexnosti podmínek podnikatelského prostředí jsou na manažera v pozici rozhodovatele kladeny značné nároky, protože je uplatněna motivace k nalezení co nejvhodnějších řešení předmětných problémů. Metodické zázemí rozhodování i volba nejvhodnější varianty řešení ovšem nemusí garantovat dosažení kýžených výsledků a efektů.<sup>44</sup>

### **3.4.1 Rozhodovací proces**

Vlastní realizace rozhodování se uskutečňuje prostřednictvím rozhodovacího procesu. Jedná se o proces řešení problémů, které nabízejí dvě a více možností řešení. Takové problémy lze definovat jako problémy rozhodovací s podstatou v existenci určitého rozdílu mezi stavem požadovaným (ať už plánem, standardem, či normou) a stavem reálným.<sup>45</sup>

Přesný průběh rozhodovacího procesu samozřejmě závisí na podniku, v jehož podmínkách může dosahovat významných odlišností od běžně zavedených praktik. I navzdory rozličnosti aplikace rozhodovacího procesu v závislosti na specifikách předmětných

---

<sup>43</sup> Kotler, Keller, Juppa, 2007, s. 66

<sup>44</sup> Fotr, Hnilica, 2014, s. 38-39

<sup>45</sup> Veber, 2009, s. 81

organizací, ovšem lze do jisté míry proces standardizovat. Uchopení rozhodovacího procesu se odlišuje dle jednotlivých autorů. Fotr<sup>46</sup> používá členění procesů:

- Agregátní procesy – sumarizační pojetí rozhodovacího procesu do čtyř fází.
- Podrobné procesy – odlišováno osm fází: identifikace problému, analýza a formulace problému, stanovení hodnotících kritérií, tvorba variant řešení, stanovení důsledků variant a hodnocení důsledků variant s výběrem varianty pro realizaci.

Uvedené vymezení podrobného rozhodovacího procesu obsahuje i fáze realizace a kontroly, které ovšem nemusí dle autora tvořit součást procesu. Odlišné pojetí procesu pracuje s šesti fázemi, které se částečně překrývají, a jedná se o fáze<sup>47</sup>:

- Fáze 1: Identifikace problému
- Fáze 2: Generování alternativ (cest k řešení problému / dosažení cíle) s množinou vhodných variant řešení
- Fáze 3: Vyhodnocení alternativ – uplatnění kritérií k posouzení jednotlivých variant a jejich vzájemné srovnání z hlediska výhodnosti
- Fáze 4: Výběr alternativy
- Fáze 5: Implementace rozhodnutí o vybrané alternativě
- Fáze 6: Evaluace efektivity realizovaného rozhodnutí (od fáze 6 se může uplatnit zpětnovazební proces vracející se k první fázi cestou opakování procesu, pokud je to z povahy řešeného případu vhodné)

Blažek<sup>48</sup> definuje fáze rozhodovacího procesu – definování, analyzování, generování, klasifikování, hodnocení a rozhodnutí. V komparaci s představeným modelem rozhodování Lunenburga se jedná o detailnější model, který rozpracovává první dvě fáze Lunenburga do fázi čtyř. Při srovnání s fázemi modelu Fotra se nachází shoda u šesti fází.

---

<sup>46</sup> Fotr, 2010, s. 22-23

<sup>47</sup> Lunenburg, 2010, s. 3

<sup>48</sup> Blažek, 2014, s. 97

Veber rozhodovací proces modeluje ve formě osmi fází, kdy na rozdíl od ostatních autorů zdůrazňuje cyklický charakter procesu. Nejedná se přitom o cykličnost celého procesu, který je uplatňovaný v rámci managementu kontinuálně, avšak cykly se uplatňují i mezi jednotlivými fázemi navzájem v případě potřeby. Proces v tomto pojetí obsahuje fáze<sup>49</sup>:

- Identifikace rozhodovacích problémů
- Analýza a formulování rozhodovacích problémů (při zjištění obzvláště významných skutečností se proces může vrátit k opětovné identifikaci rozhodovacích problémů)
- Stanovení kritérií hodnocení
- Tvorba variant
- Stanovení důsledků variant (s potenciálním návratem k tvorbě variant při identifikaci důsledků neslučitelných s požadovanými výsledky)
- Hodnocení důsledků a výběr varianty (v případě posouzení všech variant jako nevhodných k realizaci se proces může navrátit k tvorbě variant)
- Realizace zvolené varianty
- Kontrola výsledků a monitorování okolí (podnikatelského prostředí) s případným přijetím opatření ke korekci vztahu mezi cíli plánovanými a reálně dosahovanými

Odlíšnosti se vyskytují zejména v uchopení jednotlivých prvků rozhodovacího procesu jako samostatných fází či dílčí součásti fází nadřazených. Fotr např. definuje stanovení kritérií a důsledků variant jako samostatnou fázi, zatímco Blažek řadí tyto aspekty pod fázi hodnocení. Fotr neuvádí výběr varianty k realizaci, zatímco Blažek ji řadí k fázi rozhodnutí. V obou případech ovšem stojí poněkud mimo proces fáze realizace a kontroly.

#### 3.4.1.1 Fáze definování

Fáze definování slouží k vymezení rozhodovacího problému. Jedná se o uvědomění si všech relevantních aspektů problému s výstupem určení cíle, kterého je třeba

---

<sup>49</sup> Veber, 2019, s. 89

prostřednictvím rozhodovacího procesu dosáhnout. Samotné uvědomění si problému tak tvoří nezbytnou součást pro navazující proces rozhodování.<sup>50</sup>

Formulací rozhodovacího problému počíná rozhodovací proces. Při formulaci nejde pouze o určení problému, ale i o hledání a určení příčin, proč daný problém vůbec nastal. V praxi tak může nastat situace, kdy příčiny problému nejsou zjevné a je nutné vykonat odpovídající analýzu zaměřenou na identifikaci příčin a následků. Definování problému proto vzniká na základě popisu problému, vyznačení jeho specifických rysů a předpokládaných příčin (s navazujícím procesem testování a verifikace).<sup>51</sup>

Vhodně zvolený cíl rozhodování je uchopen na stejné úrovni důležitosti jako vhodná formulace problému.<sup>52</sup> Pro definování problému se doporučuje využít nástroje upřesňující vymezení cíle ve formě obecných požadavků na to, jaké by cíle měly být. Pro konkretizaci těchto požadavků se nejčastěji využívá akronymu SMART<sup>53</sup>:

- S (specifický) – cíl má být konkrétní, jednoznačný a exaktní.
- M (měřitelný) – podnik musí být schopen změřit, zda se podařilo dosáhnout cíle (při komparaci stavu plánovaného a reálně dosaženého) exaktními měřítky.
- A (akceptovatelný) – dosažení cíle musí být sdíleno těmi, kteří na něm pracují dosažením vzájemné shody o cílech.
- R (relevantní) – dosažení cíle by mělo být důležité, žádoucí a přínosné. Rovněž je žádoucí určení takových cílů, které jsou dosažitelné.
- T (termínovaný) – jsou přesně dány termíny, kterými se řídí proces plnění cíle, aby byla zajištěna dosažitelnost v rámci rozhodného období.

SMART představuje pomůcku obecně velmi dobře známou a v praxi uplatňovanou. Teorie ovšem nabízí i další nástroje, které mohou roli SMART zastoupit a případně poskytnout i některé užitečné funkcionality nad rámec nástroje. V zahraničí se v tomto významu často

---

<sup>50</sup> Fotr, 2010, s. 22

<sup>51</sup> Fotr, 2010, s. 22

<sup>52</sup> Vochozka, Mulač, 2012, s. 333

<sup>53</sup> Blažek, 2014, s. 99

uplatňuje akronym CUTE, který dosud nedisponuje vhodným českým překladem a jehož jednotlivé prvky znamenají<sup>54</sup>:

- C (comprehensive) – obsažný, detailní cíl s dostatečnou souvislostí s daným rozhodovacím problémem za spojení všech jeho aspektů.
- U (understandable) – cíl musí být srozumitelný pro všechny účastníky, kteří se na jeho dosažení podílejí.
- T (time bounde) – je přesně stanoveno, po jak dlouhou dobu bude probíhat snaha o dosažení cíle, respektive, jak dlouho potrvá projekt řešící předmětný problém.
- E (enabling) – definice cíle by měla pomoci při rozhodování o přijetí konkrétních opatření, a to včetně zohlednění varianty nedělat nic.

Řešitel rozhodovacího problému tímto disponuje možnostmi, jak pracovat s úvodním vymezením problému a jak stanovit cíle. Obecně se uplatňuje pořekadlo, že dobře definovaný problém značí problém zcela vyřešený. Definice problému pak tvoří východisko pro navazující fázi analyzování.

#### 3.4.1.2 Fáze analyzování

Analyzování představuje účelový sběr informací k řešenému problému. Jedná se o zajištění souboru poznatků vztažených k řešenému problému, které jsou nadále využívány v dalších fázích rozhodovacího procesu. Kvalita fáze analyzování tedy podmiňuje kvalitu dalších fází rozhodovacího procesu. Rozhodovatel při analyzování vychází z definovaného problému, kdy je přesně informován o podstatě řešení.<sup>55</sup>

Podstatu analýzy tvoří sběr a interpretace informací o rozhodovacím problému. Manažer vystupující v roli subjektu rozhodování vytváří na základě informačního zabezpečení varianty chování. Rozhodovací problém je proto analyzován ve vší své komplexnosti a

---

<sup>54</sup> Bridgewater, 2011

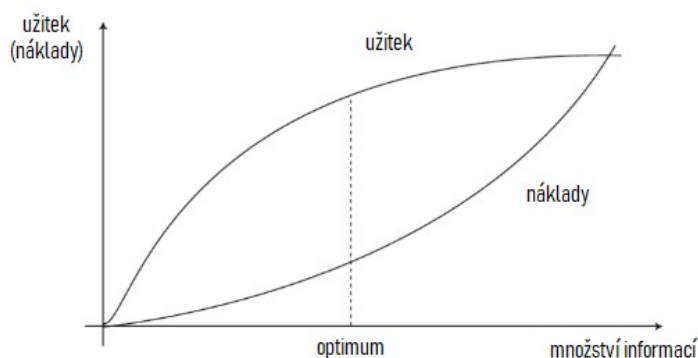
<sup>55</sup> Mládková, Jedinák, 2009, s. 114

z různých úhlů pohledu. Analýzou jsou určeny faktory tvořící příčinu i důsledek problému.<sup>56</sup>

Mohlo by se zdát, že ve fázi analyzování má být výstupem vyčerpávající množina faktů, avšak je třeba zohlednit určitý vztah mezi užitek z informací a náklady spojenými s množstvím informací. „Obecně platí, že zvětšování rozsahu informací je zpravidla užitečné, avšak s růstem celkového objemu informací klesá i jejich mezní užitek.“<sup>57</sup>

Sbíráním dalších a dalších informací se zákonitě snižuje pravděpodobnost získání informace, která by zajistila klíčový posun v uchopení rozhodovacího problému. Uplatňuje se klesající mezní užitek z informace, který stojí proti rostoucím mezním nákladům na získávání informací (náklady na dostupnost informačních kanálů, zpracování a interpretaci dat apod.). Lze přitom vymežit optimum rozsahu informací užitych pro fázi analyzování, a to tam, kde se maximalizuje rozdíl mezi dosaženým užitekem s informací a spotřebovanými náklady. Jedná se tak o vztah mezi množstvím informací a náklady na informaci.<sup>58</sup>

**Graf č. 1.: Klesající mezní užitek zisku informací a optimum informačního zabezpečení**



Zdroj: <sup>59</sup>

Přínos ze získaných informací ovšem nezávisí výhradně na kvantitativní stránce v podobě celkového získaného množství. Více než kvantita znamená kvalita, kdy nižší objem relevantních a verifikovaných informací převyšuje co do hodnoty pro manažera širokou množinu faktů kvality nižší. Informace mohou dokonce na manažera působit i negativním

<sup>56</sup> Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 678

<sup>57</sup> Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 45

<sup>58</sup> Hrůzová, 2011, s. 14

<sup>59</sup> Fotr, Švecová, 2010, s. 46

efektem ve vzdálení se žádoucímu cíli a zkalení lidského úsudku chybnou interpretací dat nebo jiným navazujícím zpracováním.

Cíle fáze analyzování tudíž tvoří v současných podmínkách zejména vypořádání se s nadbytkem informací v identifikaci informací relevantních, které mohou být využity jako podklad pro další fáze rozhodovacího procesu. Manažer přitom zohledňuje skutečnost, že získávání a zpracování informací je omezeno časem, finančními a personálními zdroji s neustálým vyhledáváním vymezeného optima informačního užitku.<sup>60</sup>

#### 3.4.1.3 Fáze generování

Ve fázi generování má manažer zužkovat informace získané o rozhodovacím problému ve fázi předcházející. Na základě vyhodnocení faktů je generována co nejširší a nejpestřejší množina nápadů, které směřují k dosažení definovaného cíle. Hledají se varianty řešení jako různorodé cesty k cíli. V kontextu rozhodovacího procesu představuje právě fáze generování nejvíce tvůrčí aktivitu manažera. Jedná se o část, kdy se aplikují různé techniky a nástroje mající za úkol podnítit kreativitu (např. brainstorming apod.).<sup>61</sup>

Kromě fáze pojící se s nejvyššími nároky na kreativitu se obecně jedná o fázi chápanou jako nejdůležitější, kdy vytvořené varianty řešení samozřejmě podmiňují naplnění cílů a hodnotu procesu. Měl by být vytvořen dostatečně široký rozsah námětů, jak vyřešit rozhodovací problém s běžným užitím scénářů pro modelování budoucí reality.

Scénáře reprezentují budoucí stav světa v podobě příběhů. Při tvorbě jednotlivých variant lze uplatnit široký repertoár nástrojů systematicko-analytických metod jako jsou rozhodovací stromy, morfologická analýza a tvůrčí metody. Systematicko-analytické metody se zakládají na shromažďování, třídění a členění jednotlivých prvků potenciálně důležitých pro řešený problém, kdy jsou tyto následně zvažovány v kombinacích a variacích. Nastíněné metody se využívají především u složitých problémů a jsou vystavěny jako opozitní intuitivním metodám založených na zkušenostech manažera (kam patří např. analogie, hledání nesouvisejících mechanismů, vážení situací apod.).<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Blažek, 2014, s. 102-103

<sup>61</sup> Fotr, 2010, s. 23

<sup>62</sup> Brechta, Grasseová, 2013, s. 12

#### 3.4.1.4 Fáze klasifikace

Zatímco fáze generování se zakládá na požadavku širší nabídky řešení, fáze klasifikace vychází z opačného zájmu zúžit vytvořené varianty pro redukci počtu návrhů řešení z předcházející fáze. Pomocí třídění se utvářejí skupiny variant podobných (např. založených na stejném principu) a odlišných.<sup>63</sup>

V rámci klasifikace se rovněž vyřazují ty návrhy, které nejsou pro daný rozhodovací problém relevantní, vykazují duplicitu nebo neodpovídají stanoveným limitům (finanční, právní, morální a jiné). Náměty nevyřazené jsou následně utříděny do uspořádaných celků (např. dle zmíněné podobnosti mezi sebou) a nastává rozpracování do takové fáze konkrétnosti a podrobnosti, aby mohly být hodnoceny v navazující fázi rozhodování.<sup>64</sup>

K redukci množství vytvořených variant se stejně jako v případě jejich tvorby může uplatňovat mnoho technik. Často je doporučováno uplatnit metodu Ďáblova advokáta, při které vybraní jedinci vytvářejí co nejvíce kritických argumentů proti předloženým návrhům, aby ostatní řešitelé museli předkládat argumenty podporující oprávněnost daných variant. Snaha obhájit návrhy umožňuje rychlejší zavržení návrhů, přičemž se ovšem nejedná o fázi hodnocení, ale o sumarizaci racionálních námitek.<sup>65</sup>

Alternativu rovněž představuje tzv. antibrainstorming, kdy roli ďáblova advokáta zastává celý tým. Cílem je opět co nejvíce zpochybnit jednotlivá řešení a zapříčinit nutnost obhajoby návrhů. Ve výstupu fáze klasifikace jsou tímto zabezpečeny ty návrhy, které projdou kritickým posouzením a mohou být hodnoceny.

#### 3.4.1.5 Fáze hodnocení

Hodnocení značí výběr výsledné varianty, která bude následně realizována. V této fázi jsou určena hodnotící kritéria, podle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány. Kritérium vyjadřuje míru dosažení cíle dle stanovených faktorů z cílů odvozených. Kritéria musí být měřitelná, aby mohly být posouzeny všechny varianty řešení s jejich důsledky

---

<sup>63</sup> Plamínek, 2000, s. 165

<sup>64</sup> Blažek, 2014, s. 105

<sup>65</sup> Plamínek, 2000, s. 178



vyplývajícími z potenciální realizace. Uplatňuje se rozhodovací analýza pracující s pojmy<sup>66</sup>:

- Cíl – žádoucí stav, který má nastat
- Varianta – jedna z cest vedoucí k dosažení cíle
- Kritérium – měřítko vyjadřující míru dosažení cíle
- Váha kritéria – vyjádření důležitosti daného kritéria ve vztahu ke kritériím ostatním
- Hodnota kritéria – stanovení hodnoty samotného kritéria
- Faktor – veličina ovlivňující, v jaké míře daná varianta stanovený cíl dosáhne
- Scénáře – množina faktorů v rámci predikce budoucí reality
- Pravděpodobnost, že daný scénář nastane

Uvedené klíčové pojmy rozhodovací analýzy předjímají uplatnění rozhodování za podmínek rizika, jimž bude v nadcházejících kapitolách ještě věnován prostor. Rozhodovací úlohy rozlišujeme na jednokriteriální a vícekriteriální podle počtu použitých kritérií. Vymezená kritéria musí vždy pokrývat všechny důsledky řešení. Operuje se přitom s kritérii kvalitativní i kvantitativní povahy (dle charakteru řešeného problému).

V procesu hodnocení jsou stanovená kritéria aplikována k posouzení jednotlivých variant řešení. Hledá se varianta poskytující nejvyšší míru naplnění kritérií, která tvoří variantu optimální neboli nejvhodnější k realizaci v praxi. Samozřejmě může nastat situace, kdy daným kritériím nevyhovuje ani jedna variant, načež je nezbytné revidovat rozhodovací proces a vrátit se k fázi generování variant.<sup>67</sup>

#### 3.4.1.6 Fáze rozhodnutí

V poslední fázi rozhodovacího procesu nastává samotné rozhodnutí v podobě závazné volby varianty na základě již známých hodnocení návrhů. Rozhodovatel tedy volí

---

<sup>66</sup> Blažek, 2014, s. 107

<sup>67</sup> Plamínek, 2000, s. 166

nejvýhodnější řešení a zajišťuje jeho implementaci do praxe. Podle uplatněného způsobu využití rozhodovacího procesu může tvořit součást této fáze kontrola.<sup>68</sup>

Vlastní realizace zvolené varianty vykazuje v rozhodovacím procesu specifickou pozici, kdy se implementuje řešení ve všech důsledcích. Může se jednat o pořízení a zavedení nové výrobní linky, stejně jako změnu organizační struktury podniku nebo zavedení nového výrobku do nabídky. Kvalita realizační etapy disponuje stejnou důležitostí jako kvalita přípravy rozhodnutí. Nekvalitní realizace může zcela či částečně znehodnotit předcházející fáze procesu, avšak na druhé straně sebelepší realizace nemůže eliminovat chyby učiněné ve fázích rozhodování. Po realizaci návrhu v praxi následuje zmíněná kontrola výsledků pro zjištění případných odchylek skutečně dosažených výsledků vůči výsledkům předpokládaným. V souladu se soudobým požadavkem na pružnost organizace se během realizace mohou uplatňovat nápravná (korekční) opatření. Součástí této fáze tvoří i monitorování okolí v souladu s vymezenou strukturou podnikatelského prostředí pro vyhodnocování dopadů změn faktorů na realizovanou variantu, kdy mohou dílčí signály indikovat potenciální problémy.<sup>69</sup>

### **3.4.2 Struktura rozhodovacího procesu**

Rozhodovací procesy se běžně člení na dobře a špatně strukturované. Dobře strukturované procesy se váží na opakující se činnosti nabývající podstatu rutiny. Manažer řeší opakovaně daný úkol, který disponuje snadnou algoritmizovatelností a procedurálností řešení. Není třeba uplatňovat komplexní rozhodovací analýzu. Takové procesy se nepojí s vysokým rizikem a dobrá je dostupnost informací o řešeném problému i konečných cílech.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Fotr, 2010, s. 23

<sup>69</sup> Veber, 2009, s. 95

<sup>70</sup> DuBrin, 2010, s. 153

**Tabulka č. 4.: Charakteristiky dobře a špatně strukturovaných problémů**

Charakteristika	Dobře strukturované	Špatně strukturované
Frekvence řešení	Opakovaně	Jednorázově
Úroveň řízení	Nižší (operativní)	Vyšší (vrcholová)
Postupy řešení	Rutinní	Inovativní, tvůrčí
Využívané proměnné	Kvantifikovatelné	Obtížně kvantifikovatelné
Faktory ovlivňující řešení	Malý počet známých faktorů	Velký počet, některé neznámé
Vazby mezi faktory	Jednoduché závislosti	Složité a proměnlivé vazby
Kritérium hodnocení	Jedno, kvantitativní	Více většinou kvantitativních
Charakter prostředí	Stabilní	Proměnlivé, náhodné změny
Přístup k informacím	Dobrý	Špatný a obtížná interpretace

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě <sup>71</sup>

Špatně strukturované rozhodovací procesy se týkají nových problémů, které vykazují jistou unikátnost. Je třeba uplatnit komplexní rozhodovací analýzu, jelikož dosud neexistuje konkrétní postup řešení. Právě do této kategorie spadá strategické řízení podniku s přijímáním rozhodnutí na nejvyšší hierarchické úrovni managementu. Typicky se jedná o rozhodování o samotné podstatě podnikatelského záměru, vstupu na nové trhy apod.<sup>72</sup>

### 3.4.3 Prvky rozhodovacího procesu

Rozhodovací procesy jako postupy řešení rozhodovacího problému disponují některými společnými prvky, které obsahuje každý rozhodovací proces nehledě na řešený problém. Na tomto základě (prostřednictvím prvků) lze proces standardizovat (do určité míry), kdy se jedná především o prvky<sup>73</sup>:

- Cíl rozhodování
- Subjekt rozhodování
- Objekt rozhodování

<sup>71</sup> Veber, 2009, s. 86

<sup>72</sup> Blažek, 2014, s. 95-96

<sup>73</sup> Veber, 2009, s. 83

- Kritéria hodnocení
- Varianty rozhodování
- Stavy světa (scénáře formování budoucí reality)

#### 3.4.3.1 Cíl rozhodování

Za cíl rozhodování je považován určitý výstup rozhodovacího procesu, kterého má být dosaženo v souladu s podnikovými zájmy. Podle charakteru, náročnosti a rozsahu cílů (dle dopadů na podnik) se odlišují jednotlivé úrovně řízení, kterým rozhodování přísluší. Většinou se prostřednictvím rozhodovacího problému neřeší pouze jediný cíl, ale v praxi se často jedná o sledování určité množiny cílů.

V rámci množiny cílů mohou samozřejmě nastat různé vztahy mezi cíli, ať už se jedná o vztah komplementární (cíle se navzájem podporují), konfliktní (plnění cílů se navzájem vylučuje) nebo indiferentní (naplnění cílů se uplatňuje na sobě nezávisle). Správné určení cíle rozhodování předpokládá vyjádření v náležité formě, slovní nebo číselné. Hodnoty, kterých je posléze dosaženo se nazývají aspiračními úrovněmi cílů.<sup>74</sup>

#### 3.4.3.2 Subjekt a objekt rozhodování

Subjekt rozhodování vystupuje v roli činitele rozhodování. Jedná se o manažera, který do rozhodování promítá události předešlé i současné pro vytváření nové budoucnosti (formování budoucí reality podporující zájmy předmětného podniku). „*Rozhodovatelé musí do svých dnešních rozhodnutí promítnout budoucnost, která již nastala.*“<sup>75</sup>

K realizaci rozhodování může být určen subjekt individuální nebo kolektivní dle volby organizace. Dle toho se odlišuje pozice rozhodovatele statutárního a skutečného. U individuálního subjektu se uplatňuje rozhodování na základě jedné osoby, v případě rozhodování kolektivního rozhodují více než dvě osoby. Kolektivní rozhodování nese výhodu více názorů, pohledů na věc, případně odborností atd., avšak při nevýhodě nutnosti dosažení určitého konsensu, shody názorů, potenciálně se zakládající na kompromisních

---

<sup>74</sup> Fotr, Dědina, Hružová, 2003, s. 16

<sup>75</sup> Drucker, Maciariello, 2006, s. 28

řešení. V obou případech (při individuálním nebo kolektivním rozhodování) ovšem subjekt rozhodování usiluje o racionální rozhodování. „*Racionální rozhodnutí je takové rozhodnutí, které jedinci přinese nejvyšší užitek.*“<sup>76</sup>

Objektem rozhodování je rozuměn předmět činnosti, vlastního rozhodování. Jedná se o oblast, na kterou se zaměřuje pozornost, v níž byl formulován rozhodovací problém. Ve vztahu obou prvků procesů pak subjekt rozhodování rozhoduje o objektu rozhodování. Objekt rozhodování bývá také pojímán jako samotný rozhodovací problém a jeho konsekvence.<sup>77</sup>

#### 3.4.3.3 Kritéria hodnocení a varianty rozhodování

Kritéria hodnocení představují již vymezená hlediska sloužící k posouzení výhodnosti jednotlivých variant rozhodování. V praxi se uplatňují zejména kritéria výnosového a nákladového typu. Kritéria výnosového typu slouží k posouzení variant dle žádoucí hodnoty vyšší než nižší (všechna kritéria jsou převedena na společnou měrnou jednotku). V případě kritérií nákladového typu jsou žádoucí hodnoty nižší než vyšší. Kromě toho lze uplatnit mnoho dalších způsobů kvantifikace kritérií (např. velikost poptávky, délka výstavby...).<sup>78</sup>

Varianty rozhodování reprezentují určité cílové stavy rozhodovací situace. Pro určení optimální varianty je nutné zhodnotit jednotlivé varianty a na základě kritérií zvolit variantu nejvýhodnější. Varianty rozhodování určuje management, čímž se zásadně odlišují od scénářů jako dalšího klíčového prvku rozhodovacích procesů.

#### 3.4.3.4 Stavy světa

Stavy světa vyplývají ze scénářů, které mohou nastat v závislosti na realizovaných variantách rozhodování (na rozdíl od variant, o scénářích podnik nerozhoduje). Jde o „*jednotlivé možnosti budoucího vývoje, které nastanou s jistou pravděpodobností, pokud dojde ke spárování jednotlivých hodnot faktorů s důsledky variant.*“<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Chvoj, 2013, s. 25

<sup>77</sup> Fotr, Dědina, Hrůzová, 2003, s. 17

<sup>78</sup> Veber, 2009, s. 91

<sup>79</sup> Fotr, Dědina, Hrůzová, 2003, s. 18

Situace budoucího vývoje v podobě stavů světa se navzájem vylučují. V rozhodovacích procesech se běžně pracuje s podmínkami rizika, kdy scénář nastává s určitou pravděpodobností danou souborem veličin ovlivňujících míru naplnění požadovaných cílů při určitých variantách.<sup>80</sup>

### 3.4.4 Dělení rozhodovacích procesů

Rozhodovací procesy lze členit dle několika parametrů. Běžně se uplatňuje členící hledisko naplňování zájmu, kdy se jedná o plnění zájmů vlastních nebo jiných lidí. Stejně tak rozhodnutí může být realizováno rozhodovatelem nebo jinými lidmi (např. podřízenými pracovníky). Stupeň determinace pak vyjadřuje prostor na rozhodování. Čím větší prostor pro rozhodování, tím volnější je rozhodovatel při samotném rozhodování.

Tabulka č. 5.: Typologie rozhodování

Rozhodování	Naplňování zájmu	Rozhodnutí realizováno	Stupeň determinace
Osobní	Vlastní zájem	Rozhodovatelem	Velmi nízký
Politické	Naplňování zájmu	Zpravidla jinými lidmi	Nízký až střední
Velitelské	jiných lidí, např.		Nízký až vysoký
Správní	nadřízení,		Vysoký
Manažerské	zaměstnavatel atd.		Nízký až střední

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě<sup>81</sup>

Manažerské rozhodování je typické nízkým až středním stupněm determinace, přičemž se odlišují dvě stránky rozhodování – stránka meritorní (věcná) a stránka formálně logická. Věcná stránka rozhodování vychází z obsahové stránky, předmětu rozhodování a zabývá se vztahy mezi jednotlivými typy procesů. Formálně logická stránka chápe rozhodování z pohledu procesního a obecných rysů rozhodovacích procesů.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Blažek, 2014, s. 114-115

<sup>81</sup> Blažek, 2014, s. 89

<sup>82</sup> Fotr, Švecová, 2010, s. 18

Obrázek č. 3.: Stránky rozhodování



Zdroj: <sup>83</sup>

Dělení rozhodovacích procesů se často váže v rámci procesní stránky na stavy okolí v podobě budoucnosti, která může nastat a ve které se mohou realizovat varianty řešení. Podle toho, jaký má manažer k dispozici prostor pro práci s pravděpodobností se odlišují rozhodovací procesy realizované za podmínek jistoty, rizika a nejistoty<sup>8485</sup>:

- Rozhodování v podmínkách jistoty se uplatňuje, pokud existuje pouze jeden scénář a ten nastane s pravděpodobností 100 %. Známe jsou i důsledky variant.
- Rozhodování v podmínkách rizika se uplatňuje, pokud jsou rozhodovateli známy všechny scénáře, které mohou nastat, známy jsou i důsledky variant při těchto scénářích a pravděpodobnosti, při kterých může k daným scénářům dojít.
- Rozhodování v podmínkách nejistoty – rozhodovatel není obeznámen se všemi scénáři, které mohou nastat, nezná ani jejich pravděpodobnosti.

V praxi se běžně pracuje s přístupem, kdy se manažer snaží podmínky nejistoty transformovat na podmínky rizika. Uplatnit lze např. dostupné převody slovního vyjádření subjektivní pravděpodobnosti na číselné: zcela vyloučeno (0), krajně nepravděpodobné

<sup>83</sup> Blažek, 2014, s. 87

<sup>84</sup> Fotr, Švecová, 2010, s. 32

<sup>85</sup> Zpounidis, Pardalos, 2010, s. 27-31

(0,1), dosti nepravděpodobné (0,2-0,3), nepravděpodobné (0,4), pravděpodobné (0,6), dosti pravděpodobné (0,7-0,8), nanejvýš pravděpodobné (0,9) a zcela jisté (1).<sup>86</sup>

### 3.4.5 Efektivní rozhodování

Efektivní rozhodování se úzce váže na kvalitu rozhodnutí. Mohlo by se zdát, že kvalita rozhodování se odvíjí od výsledků rozhodovacích procesů. Ovšem ve vymezených podmínkách rizika nebo nejistoty se uplatňuje mnoho rizikových faktorů, které mohou zásadně ovlivnit výsledky i dobře nastaveného rozhodovacího procesu. Kvalitu a efektivitu rozhodování je proto vhodné měřit na základě dosažených výsledků z jednotlivých rozhodovacích procesů i podle charakteristik<sup>87, 88</sup>:

- Kvalita přetvoření stanovených cílů do kritérií hodnocení
- Správné uplatnění kritérií hodnocení při posouzení variant a volbě varianty optimální
- Kvalita a množství informací, schopnost jejich zpracování
- Množství a komplexnost jednotlivých variant a informace o jejich důsledcích
- Kvalita řízení rozhodovacího procesu

Efektivitu rozhodování lze poměřovat ve vztahu získaných efektů (v závislosti na stanovených cílech) a vynaložených prostředků (na rozhodovací proces, zejména na rozhodovací analýzu). Klíčovou veličinu v tomto ohledu hrají priority managementu, např. náklady na rozhodování, čas věnovaný rozhodování atd.

### 3.4.6 Omezená racionalita

Pokud by měl řešitel rozhodovacího problému zajistit ideální rozhodnutí, pak by musel být schopen zhodnotit neomezené množství informací, umět je správně interpretovat, znát všechny možné varianty řešení problému s jejich důsledky a mít

---

<sup>86</sup> Fotr, Švecová, 2010, s. 2019

<sup>87</sup> Fotr, Švecová, 2010, s. 39

<sup>88</sup> Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 664



k dispozici neomezené zdroje.<sup>89</sup> V reálných rozhodovacích podmínkách samozřejmě manažer nemůže takových kvalit dosáhnout, kdy se tak pracuje namísto principu optimalizace (hledání nejlepší varianty) s principem satisfakce, tedy hledáním uspokojivé varianty.<sup>90</sup> Příčiny nastíněné rozdílností mezi stavem ideálním a reálně dosažitelným tvoří bariéry racionality, které spočívají v<sup>91,92</sup>:

- Omezená schopnost manažera zpracovávat informace – často se užívají heuristiky v podobě zkusmých řešení problémů, pro něž nejsou známé algoritmy nebo přesnější metody řešení (odhad, intuice, zkušenost, zdravý rozum atd.)
- Omezená schopnost manažera formulovat a řešit složité problémy – z dostupných variant řešení nemusí být vybrána ta správná
- Omezené prostředky, které jsou manažerovi k dispozici

Plná racionalita tvoří teoretický konstrukt, zatímco racionalita omezená manifestuje reálné působení vymezených bariér. Fotr<sup>93</sup> navíc definuje další dvě skupiny bariér v podobě těch se zdrojem v rozhodovateli (intelektuální schopnosti, morálka, vliv kultury apod.) a těch, které vytváří samotná organizace.

### 3.4.7 Rozhodovací styl

Rozhodovací styl v rámci rozhodovacího procesu závisí na zejména dvou veličinách, a to uplatnění rozhodování individuálně nebo v kolektivu. I v případě rozhodování individuálního ovšem do rozhodovacího procesu mohou zasáhnout další osoby, kdy se úroveň zásahů a míra participace liší podle stylu rozhodování manažera<sup>94</sup>:

- Autokratický styl I – rozhodovatel se spoléhá výhradně na vlastní informace, které má k dispozici a rozhodování není konzultováno s další osobou.

---

<sup>89</sup> Grasseová, Mašlej, Brechta, 2010, s. 20

<sup>90</sup> Daft, 2014, s. 291

<sup>91</sup> Blažek, 2014, s. 95

<sup>92</sup> DuBrin, 2010, s. 159

<sup>93</sup> Fotr, Švecová, 2010, s. 39

<sup>94</sup> Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 666

- Autokratický styl II – rozhodovatel získává informace od dalších osob pro doplnění informačního zázemí, další osoby se ovšem na rozhodování nepodílejí.
- Konzultativní styl I – rozhodovatel probírá problém s dalšími osobami, ovšem na názory jiných nemusí brát ohled.
- Konzultativní styl II – rozhodovatel probírá problém s dalšími osobami (např. v podobě porady), avšak příspěvky dalších osob nemají stejnou váhu jako rozhodovatele, který k nim nemusí přihlížet.

Jemnější odlišení stylů rozhodování se váže na již představené styly vedení, kdy záleží na manažerovi, jaké uplatní v daném kontextu nástroje. V rámci kolektivu se nejčastěji vyskytuje styl rozhodování ve prospěch většiny, kdy lze ovšem přijmout příslušná opatření k zúžení participace jednotlivých osob jako členů kolektivu.<sup>95</sup>

#### **3.4.8 Změna rozhodovacího stylu**

Přijatý rozhodovací styl není fixně dán, ale záleží na situaci a vhodnosti uplatnění, kdy v průběhu rozhodovacího procesu mohou převážit výhody či nevýhody uplatněných stylů. Každý styl se tak hodí pro jiné podmínky. Individuální rozhodování je vhodnější zejména při potřebách věnování problému menšího množství času a vynaložení nižších nákladů (finančních i personálních). Kladeny jsou ovšem vyšší nároky na osobu rozhodovatele.<sup>96</sup>

Kolektivní rozhodování se hodí převážně tam, kde je potřeba zvýšený rozsah informací, znalostí, dovedností a přístupů. Na druhou stranu mohou relativně snadno vznikat konflikty mezi jednotlivými členy s vlivem psychologických činitelů (např. vzájemné antipatie či sympatie mezi příslušníky skupiny atd.).<sup>97</sup>

Armstrong<sup>98</sup> hovoří o změně rozhodovacího stylu v kontextu zákona situace. Styl vedení, který je uplatněn závisí do značné míry na situaci dle povahy úkolu, vlivu organizace (vnitřní politika, kultura, prostředí), složitosti úkolu, druhu lidí ve skupině a typu autority,

---

<sup>95</sup> Blažek, 2014, s. 92

<sup>96</sup> Fotr, Švecová, 2010, s. 421-424

<sup>97</sup> Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 666

<sup>98</sup> Armstrong, Rezek, 1995, s. 166

kteřou má vedoucí skupiny. Obecně jsou v příznivých situacích vykazovány sklony zaměřovat se zejména na lidi v rámci rozhodovacího procesu, zatímco v situacích nepříznivých dominuje zaměření na splnění úkolu. Rozhodovací styl závisí na postoji rozhodovatele k riziku<sup>99</sup>:

- Averze k riziku – rozhodovatel se snaží vyhnout volbě značně rizikových variant a upřednostňuje varianty málo rizikové.
- Sklon k riziku – rozhodovatel vyhledává rizika s přínosem vyšších hodnot.
- Neutrální vztah k riziku – rovnováha mezi averzí a sklonem k riziku.

Postoj rozhodovatele k riziku ovlivňuje mnoho faktorů, např. osobní založení, minulé zkušenosti, typ prostředí atd. Odlišnosti postoje rozhodovatele k riziku jsou východiskem variantnosti v rozhodování.

### **3.5 Metody manažerského rozhodování**

Metody manažerského rozhodování slouží k usnadnění práce manažera, kdy se jedná o široký repertoár technik, metod a nástrojů. Metody se vztahují zejména k fázím analyzování a generování variant řešení s dominantním zájmem o ulehčení orientace v komplexních problémech a podněcování kreativity. V této kapitole jsou představeny vybrané metody:

- Occamova břitva
- Brainstorming
- Brainwriting
- Systém 365
- Metoda Delphi
- Paretova analýza

---

<sup>99</sup> Veber, 2009, s. 98

**Occamova břitva** představuje uplatnění principu logické úspornosti, kdy se nemá postulovat vysoké množství důvodů či příčin, pokud to není nezbytně nutné. Hledá se nejjednodušší vysvětlení nebo řešení problému.<sup>100</sup> Princip naskýtá užitečnost zejména v komplexních rozhodovacích problémech s úsilím o jednoduchost.

**Brainstorming** se zakládá na principu diskutujících účastníků vedených manažerem. Úkolem členů kolektivu je přispět nápady k řešení problému, které jsou postupně zapisovány a vyhodnocovány. Pro úspěch metody je důležité dosáhnout vyváženého zastoupení skupiny, a to odborníky z různých oblastí, včetně zástupců laické veřejnosti.<sup>101</sup> Uplatňuje se pravidlo, čím více nápadů, tím lépe a čím divočejší nápady, tím lépe.

**Brainwriting** se na rozdíl od brainstormingu uplatňuje bez diskuse nad návrhy v počátku procesu. Účastníci sepisují své nápady na papír a až po určitém časovém intervalu předávají své výstupy dál, aby o nich mohlo být následně diskutováno. Na základě reakce jsou pak vybrané nápady rozpracovávány nebo přidávány nápady nové. Hlavní kreativní část tak probíhá neverbálně, což může stimulovat odvahu a zároveň eliminuje možný ostych jedinců, kteří mají problém s verbálním vyjadřováním.<sup>102</sup>

**Systém 365** je specifickou metodou brainstormingu. Pracuje se ve skupině, kde každý člen musí vytvořit nejméně tři nápady za dobu pěti minut (celkový počet členů skupiny je zpravidla šest). Člen napíše na list papíru své nápady a po uběhnutí doby je předá dále. Každý člen si přečte návrhy od předešlých členů skupiny a připíše svoje. Vybírané listy s návrhy jsou následně podrobeny kritické diskuse s utříděním a vyhodnocením.<sup>103</sup>

**Metoda Delphi** (nebo také Delfská technika) slouží pro situace, kdy manažer nemůže shromáždit větší počet jedinců, kteří by zajistili tvorbu relativně přesné prognózy. Delfská technika se zakládá na sérii dotazníků, v nichž jsou kladeny stejné otázky skupině odborníků (z ranku interních nebo externích členů organizace), kteří nezávisle na sobě a neovlivněně odpovídají. Odpovědi jsou shromážděny a společně s dalšími požadovanými informacemi opět předány odborníkům. Postup se opakuje několikrát, dokud se názory

---

<sup>100</sup> Tretera, 2006, s. 239

<sup>101</sup> Štědroň a kol., 2015, s. 10

<sup>102</sup> Štědroň a kol., 2015, s. 10

<sup>103</sup> Maňák, Švec, 2003, s. 166

odborníků nesblíží. Technika se zakládá na předpokladu, že konsensus představuje správné řešení (přesný postup je uveden v rámci přílohy č. 1).<sup>104</sup>

**Paretova analýza** vychází z odhadu (podloženého výzkumným šetřením), při němž vysoká četnost výskytu jevu v jedné množině proměnných je rovna menší četnosti výskytu jevu v odpovídající druhé množině proměnných.<sup>105</sup> Jedná se o pravidlo 80/20, kdy je třeba věnovat pozornost 20 % jevů, které stojí za 80 % efektů v rozhodovacím problému. Paretovu analýzu je doporučeno užívat i k hodnocení účinnosti přijatých opatření.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Šuleř, 2003, s. 24-25

<sup>105</sup> Emmett, 2008, s. 38-39

<sup>106</sup> Nenadál, 2002, s. 209

## 4 Charakteristika společnosti

### 4.1 Základní údaje o společnosti

#### Základní údaje <sup>107</sup>

IČO: 25099167

Obchodní firma: Lagardere Travel Retail a.s.

Statistická právní forma: 121 – Akciová společnost

Datum vzniku: 13.1.1997

Sídlo: 26601 Beroun – Beroun-město, Nám. M.Poštové 854/3

ZÚJ: 531057 – Beroun

Okres: CZ0202 – Beroun

#### Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE

47620: Maloobchod s novinami, časopisy a papírnickým zbožím

10710: Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých

461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

471: Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách

4725: Maloobchod s nápoji

56100: Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních

69200: Účetnické a auditorské činnosti, daňové poradenství

731: Reklamní činnost

#### Statistické údaje:

Institucionální sektor: podle ESA2010: 11003 – Nefinanční podniky soukromé pod zahraniční kontrolou

Velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců: 1000–1499 zaměstnanců

#### Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 1999 odkoupením společnosti Pražská prodejní, která v té době provozovala 54 novinových stánků. V roce 2001 převzala společnost M –Trafik včetně

---

<sup>107</sup> MFCR. 2020. Výpis z registru ekonomických subjektů 2020 [online].

jejích 23 prodejen v pražském metru. Následovala koupě firmy Amadeo v roce 2003, prodejny v centru Prahy později přejmenované na prodejny Inmedio.

Roku 2006 společnost překročila svým obratem částku 1 miliarda korun.

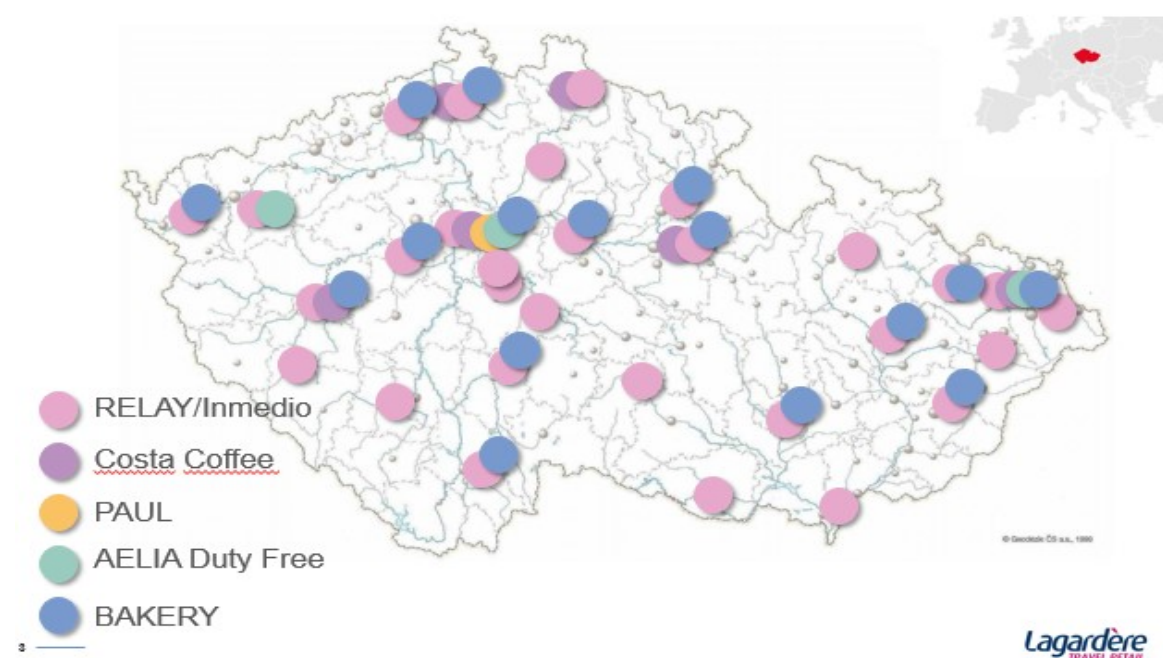
V roce 2008 získala exkluzivní franchisu pro ČR k provozování kaváren COSTA COFFEE a francouzského pekařství PAUL. Dalším rozšířením byla v roce 2012 akvizice společnosti First European Enterprise provozující pekařství Mr.Baker a s tím spojený rozvoj restauračních konceptů Pizza La Mia Stazione.

Společnost Lagardere Travel Retail a.s. působí v Evropě již 160 let, operuje ve více než 30 zemích, 150 letištích a 700 nádražích.

V České republice působí společnost Lagardere Travel Retail a.s. od roku 1999 a je hlavním hráčem na trhu maloobchodního prodeje v cestovním ruchu. Během více jak 20-ti let rozšířila své aktivity na 300 prodejních míst (Obrázek č.4):

**Obrázek č. 4.: Síť prodejen v české Republice**

### **Lagardere Travel Retail**



Zdroj: <sup>108</sup>

<sup>108</sup> Interní materiál společnosti Lagardere Travel Retail a.s.

Provozuje, inovuje a zdokonaluje své koncepty v těchto oblastech <sup>109</sup>:

- TRAVEL ESSENTIALS
  - Síť prodejních konceptů zaměřené na potřeby cestujících, která se snaží zpříjemnit každou jejich cestu (jedná se o prodejny s tiskem, tabákem a doplňkovým sortimentem):
    - dopravní zóny (RELAY, HUB, Hubiz)
    - nákupní centra, obchodní ulice a administrativní budovy nebo komplexy (Inmedio, RELAY Services, 1minute)
    - novinové stánky
- LUXURY & DUTY FREE
  - Prodejní koncepty na letištích v Praze, Ostravě a Karlových Varech (Aelia, Prague Duty Free)
- FOOD SERVICES
  - Kavárenské a gastronomické koncepty (Costa Coffee, Paul, Mr.Baker, Hello!)
  - Rozvoj konceptů v restauračních službách (Pizza La Mia Stazione, restaurace na Letišti VH)

### **Vlastnická a organizační struktura**

Společnost Lagardere Travel Retail je akciová společnost. Statutárním orgán tvoří prokurista společnosti pan Ing. Richard Procházka. Ten je oprávněn jménem společnosti jednat samostatně v plném rozsahu. Druhým orgánem společnosti je dozorčí rada, jejíž členem je Frederic Chevalier. Jediným vlastníkem společnosti je francouzská společnost LAGARDERE TRAVEL RETAIL.

Společnost je tvořena základními provozními odděleními: účetní oddělení, obchodní oddělení, vedení společnosti, IT oddělení, oddělení logistiky, oddělení controllingu, oddělení inventur, personální oddělení a oddělení rozvoje. Dále jsou v organizační struktuře jednotlivá oddělení konceptů prodejen: oddělení provozu Travel Essentials (RELAY, Inmedio, 1minute), oddělení provozu COSTA COFFEE, oddělení provozu PAUL,

---

<sup>109</sup> LAGARDERE. O nás 2020 [online].



oddělení provozu Mr.Baker, oddělení provozu Food Services a oddělení provozu kiosků. Jednotlivá oddělení mají stanovené své postupy a pracovní úkoly, kterými se řídí.

### **Specifikace konceptu RELAY**

Mezinárodní koncept prodejen RELAY je zaměřen na služby zákazníkům v dopravních terminálech, podzemních drahách městského integrovaného systému (metro), na nádražích (České dráhy) a letištích.

Důležitým rysem konceptu RELAY (Obrázek č.5) je systém prodeje, který je v maximální míře samoobslužný a dává tak zákazníkům prostor vybrat si požadovaný titul, nápoj, nebo jiný sortiment i v rušných dopravních zónách.

Přidanou hodnotou značky RELAY je, že je vnímána jako specializovaná značka zaměřená na tisk a tabák. Svoji pozici si vybuodovala a stále buduje neustálým monitorováním potřeb cestujících, vyhodnocováním stavu trhu a zvyšováním úrovně služeb<sup>110</sup>.

**Obrázek č. 5.: Vzhled prodejny RELAY**



Zdroj: <sup>111</sup>

### **Specifikace konceptu Inmedio**

Mezinárodní značka Inmedio je zaměřena na maloobchodní prodej domácího a zahraničního tisku, tabákových výrobků a doplňkového sortimentu v jiných než dopravních zónách.

---

<sup>110</sup> LAGARDERE. Naše značky 2020 [online].

<sup>111</sup> Interní materiál společnosti Lagardere Travel Retail a.s.

Prodejny Inmedio (Obrázek č.6) naleznete především v nákupních a obchodních centrech, obchodních ulicích a administrativních parcích. Dalším specifikem značky Inmedio jsou pravidelná akční a výhodná menu na vybraných prodejních.

Od roku 2015 spolupracuje značka Inmedio s COSTA EXPRESS mobilními kávovary, díky čemuž si mohou zákazníci na vybraných prodejních vychutnat kávu jako z kavárny! Navíc vždy ve výhodném menu<sup>112</sup>.

**Obrázek č. 6.: Vzhled prodejny Inmedio**



Zdroj: <sup>113</sup>

### Specifikace konceptu 1minute

Mezinárodní značka se zaměřuje na specifika kancelářských budov a nabízí z velké části samoobslužnou prodejnu (Obrázek č.7) s čerstvou kávou a výhodnými menu, kde rádi strávíte i více než právě 1 minutu<sup>114</sup>.

**Obrázek č. 7.: Vzhled prodejny 1minute**



<sup>112</sup>LAGARDERE. Naše značky 2020 [online].

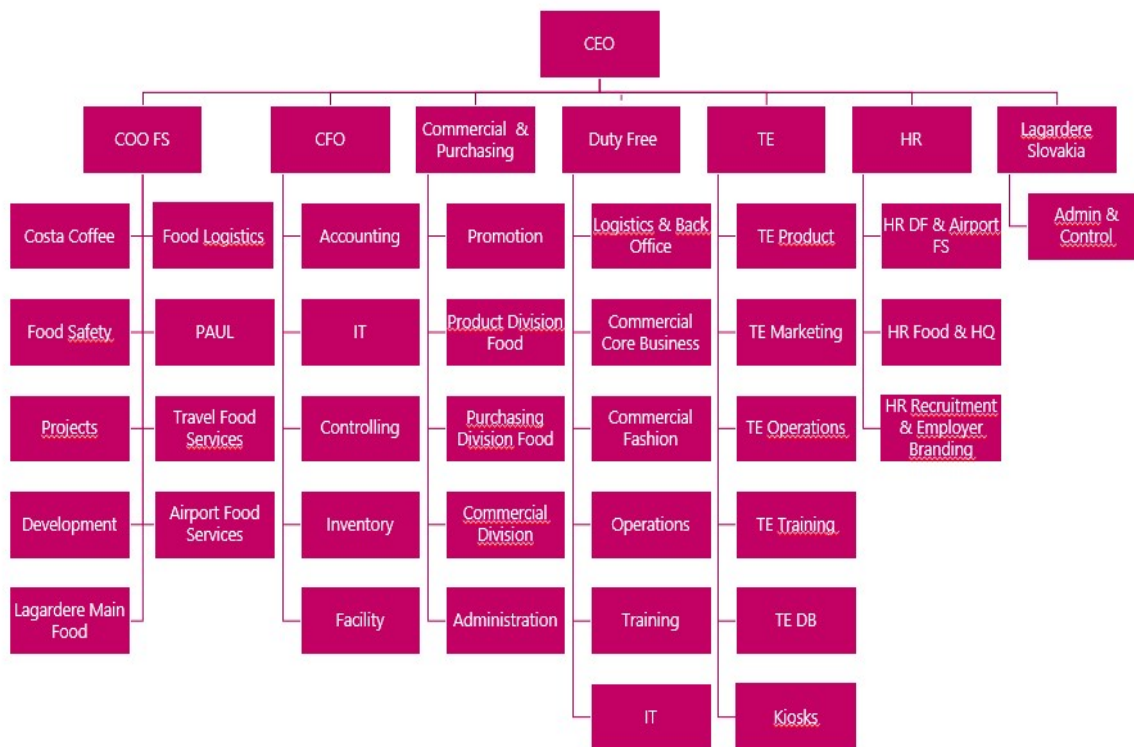
<sup>113</sup> Interní materiál společnosti Lagardere Travel Retail a.s.

<sup>114</sup> LAGARDERE. Naše značky 20120[online].

## 4.2 Organizační struktura společnosti

Na obrázku č.8 je znázorněna organizační struktura vybrané společnosti:

Obrázek č. 8.: Organizační struktura společnosti



Zdroj: <sup>115</sup>

## 4.3 Vnější prostředí společnosti

### 4.3.1 Makroprostředí

Faktory makroprostředí není společnost schopná ovlivnit. Musí se přizpůsobovat veškerým nastaveným faktorům (zákony, vyhlášky atd.).

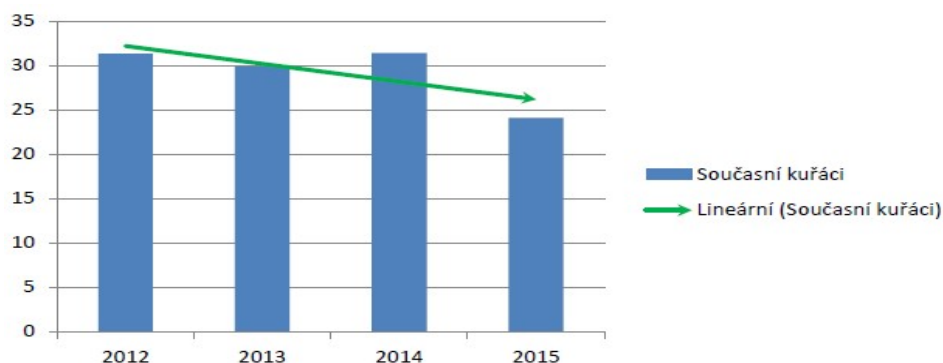
#### *Demografické prostředí*

V České republice dochází dle údajů Českého statistického úřadu, v posledních letech, ke stěhování obyvatelstva z centra měst do okrajových oblastí těchto měst. V důsledku tohoto trendu, dochází k nárůstu cestujících ve veřejných dopravních prostředcích za prací a tím i k větší průchodnosti cestujících na nádražích a jiných dopravních uzlech.

<sup>115</sup> Interní materiál společnosti Lagardere Travel Retail a.s.

Co se týká počtu kuřáků v České republice je trend klesající (Graf č.2).

**Graf č. 2.: Trend stavu kuřáků v %**

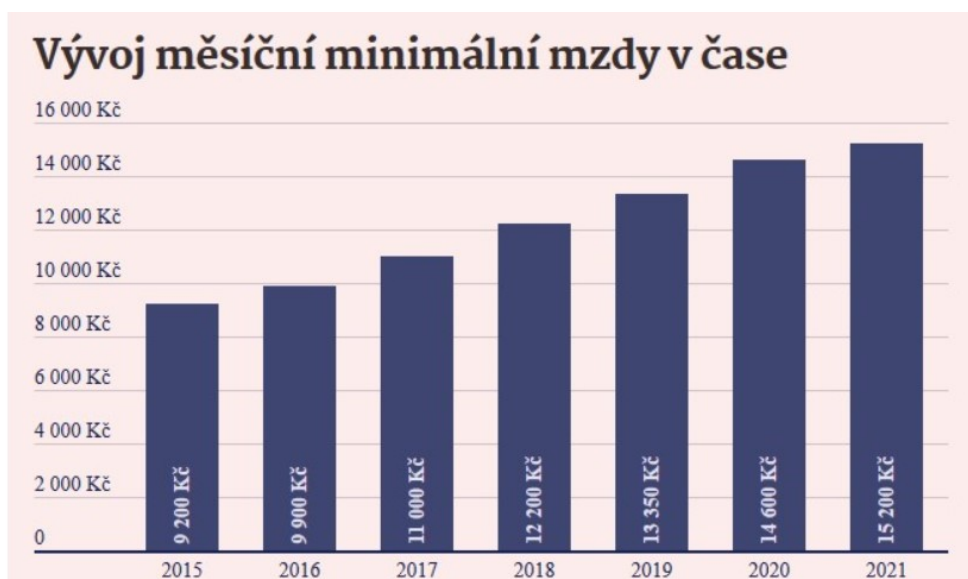


Zdroj: <sup>116</sup>

### *Ekonomické prostředí*

Trendem posledních let v České republice je růst minimální mzdy (Graf č.3):

**Graf č. 3.: Vývoj minimální mzdy v České**



Zdroj: <sup>117</sup>

Na tento trend musí reagovat i společnost a její franchisanti, a tak dochází k nárůstům nákladů na mzdy zaměstnanců prodejen. Z jiného pohledu, to vše pro společnost znamená,

<sup>116</sup> SZU. Užívání tabáku v České republice 2015 2016 [online].

<sup>117</sup> Ministerstvo práce a sociálních věcí [online].

že s rostoucí mzdou lidé utrácejí více peněz v obchodech i za luxusnější, dražší značky<sup>118</sup>. To přináší společnosti více peněz z tržeb a mohou tím vyrovnat nárůst nákladů.

#### *Legislativa a politické prostředí*

Společnost Lagardere Travel Retail a.s. ve svém podnikání musí dodržovat všechna daná zákonná ustanovení, např. Obchodním zákoníkem, Živnostenským zákonem, pracovním právem, platnými daňovými zákony apod.

#### *Přírodní prostředí*

V posledních letech roste zájem o životní prostředí. Lidé se zajímají o ochranu životního prostředí, o znečištění o nerostné suroviny atd. Zvyšuje se obava z oteplování země, skleníkového efektu a v posledních letech začíná být také jedním z hlavních témat odpadové hospodářství a množství vyprodukovaného odpadu.

#### *Inovace a technologické prostředí*

Technologické prostředí se rychle mění, zejména v oblasti techniky a využívaných technologií. Např. růst využívání plateb bezkontaktní formou<sup>119</sup>. Společnost musí reagovat na novinky tohoto typu instalací platebních terminálů do většiny prodejen.

#### *Kulturní prostředí*

Kulturní prostředí, které je tvořeno institucemi a dalšími faktory, které ovlivňují preference, vnímání a chování člověka. V dnešní době se lidé zaměřují na zdraví životní styl, vyhledávají biopotraviny, sledují složení výrobků, které kupují. Objevuje se stále více lidí, kteří nemohou nebo nechtějí potraviny, které obsahují lepek.

### **4.3.2 Mikroprostředí**

#### *Konkurenti*

Za hlavní konkurenty společnosti Lagardere Travel Retail a.s. jsou považovány společnosti

---

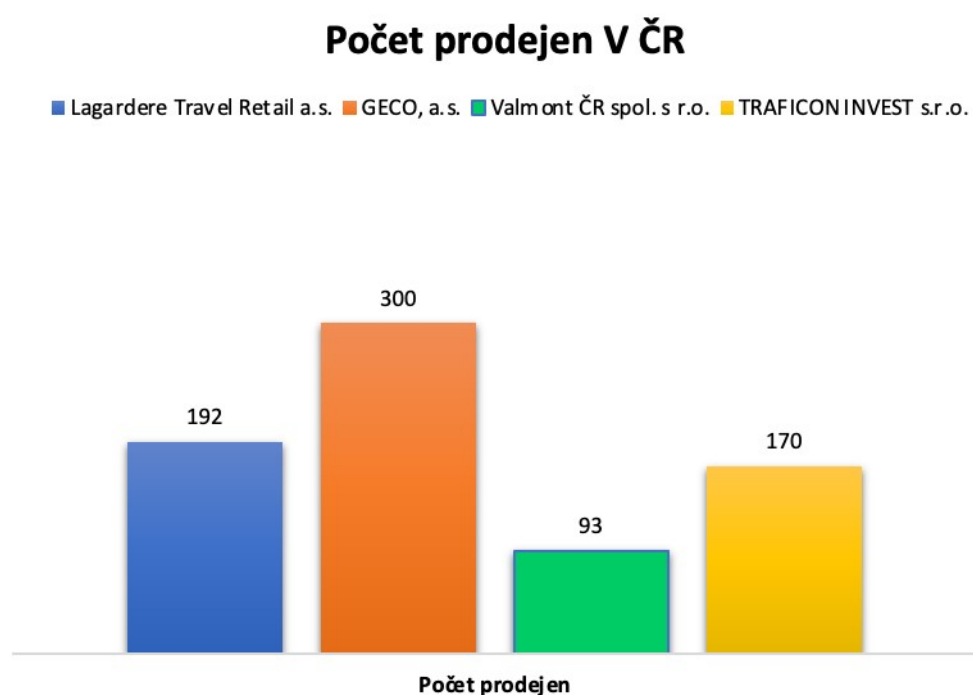
<sup>118</sup> E15.cz. Lidé utrácejí stále více, roztočili domácí ekonomiku do nečekaného růstu 2017 [online].

<sup>119</sup> Aktuálně.cz, Češi jsou jedničkou v Evropě, bezkontaktní platby raketově rostou, ukazují nová čísla 2017 [online].



- GEKO, a.s., má po České republice přibližně 300 prodejen situovaných u hypermarketů Kaufland a Globus atd. Hlavním složkou podnikání je ale velkoobchod s cigaretami a tabákovými výrobky, je hlavním dodavatel naší společnosti<sup>120</sup>.
- Valmont ČR spol. s r.o., má po České republice rozmístěno 93 prodejen a jejich hlavním místem působení jsou obchodní centra a obchodní domy<sup>121</sup>.
- TRAFIKON INVEST s.r.o., celkový počet prodejen se blíží počtu 170 a najdeme je hlavně u menších supermarketů, Penny Market, Billa a Albert<sup>122</sup>.

Graf č. 4.: Konkurenti – počet prodejen



Zdroj: <sup>123</sup>

#### *Dodavatelé*

Mezi hlavní dodavatele společnosti Lagardere Travel Retail a.s. patří následující společnosti:

- GEKO, a.s. – cigarety, tabák a tabákové doplňky,
- CZECH TOBACCO CORPORATION a.s. (CTC) – potraviny,

<sup>120</sup> GEKO. Kontakty 2018 [online].

<sup>121</sup> VALMONT. 2018. Prodejny 2018 [online].

<sup>122</sup> TRAFICON. 2018. Prodejny 2018 [online].

<sup>123</sup> Vlastní úprava

- První novinová společnost a.s. (PNS) – noviny,
- Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. (C-C) – nápoje,
- DanCzek Teplice a.s. – elektronické cigarety a doutníky,
- Mediaprint&Kapa Pressegrasso, spol. s r. o. – časopisy,
- Crocodile ČR, spol. s r.o. – balené bagety.

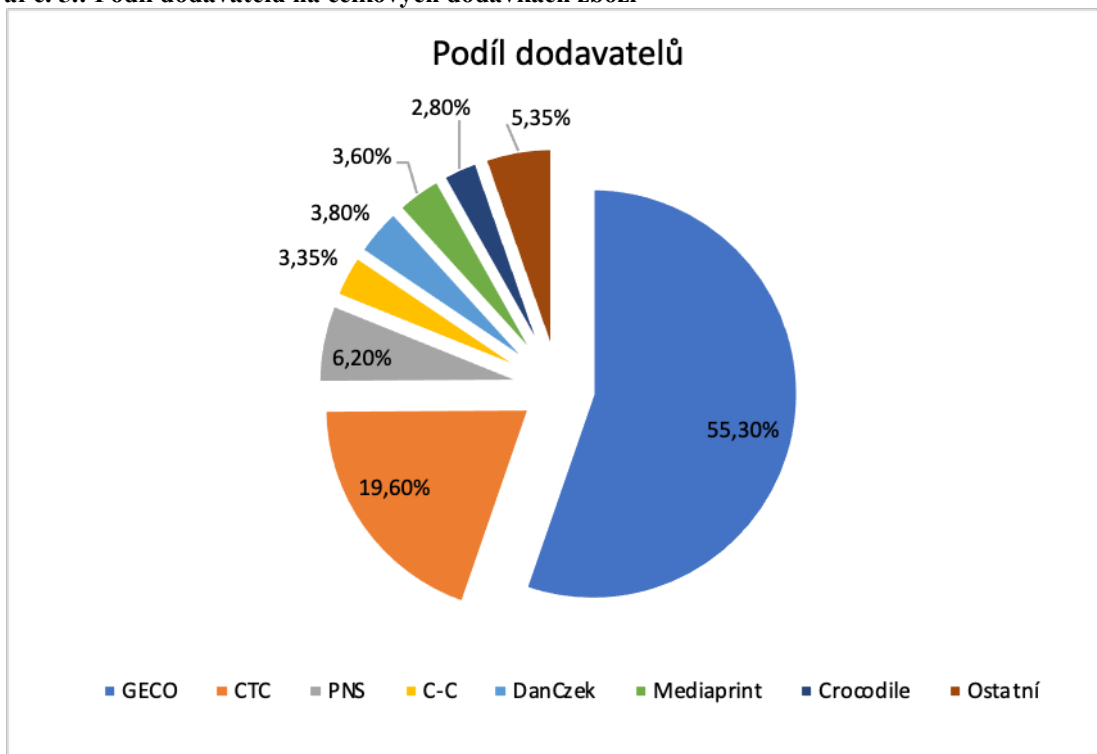
Jejich procentuální podíl na celkových dodávkách (objednávkách) zboží pro dané koncepty znázorňuje Tabulka č.7 a Graf č.5.

**Tabulka č. 6.: Podíl dodavatelů na celkových dodávkách zboží**

GECO	CTC	PNS	C-C	DanCzek	Mediaprint	Crocodile	Ostatní
55,30 %	19,60 %	6,20 %	3,35 %	3,80 %	3,60 %	2,80 %	5,35 %

Zdroj: <sup>124</sup>

**Graf č. 5.: Podíl dodavatelů na celkových dodávkách zboží**



Zdroj: <sup>125</sup>

Celkový objem dodávek (objednávek) společnosti za rok 2016 od všech dodavatelů činil 2 068 mil. korun bez DPH.

<sup>124</sup> Interní materiál společnosti Lagardere Travel Retail a.s.

<sup>125</sup> Interní materiál společnosti Lagardere Travel Retail a.s.

## *Zákazníci*

Zákazníky prodejen RELAY, Inmedio a 1minute byly v roce 2016, dle monitoringu, který si společnost nechává zpracovávat jednou ročně, z 62 % ženy a z 38 % muži.

Složení zákazníků navštěvující prodejny RELAY, Inmedio a 1minute je velice rozlišný. Prodejny Inmedio a 1minute navštěvují zákazníci z blízkého okolí a přilehlých kancelářských budov. U prodejen RELAY je to jiné z důvodu jejich umístění (dopravní uzly a stanice metra).

Průměrný nákup jednoho zákazníka se pohybuje v rozmezí 120–130 Kč za jeden nákup. V posledních dvou letech stoupá počet nákupů zaplacených platební kartou, proto je 185 prodejen vybaveno platebním terminálem.



## **5 Praktická část**

V této části práce se vychází z dotazníkového šetření, které bylo rozděleno na dvě části v první části byli osloveni tři manažeři a jejich podřízení formou elektronického dotazníku kdy odpovídali na otázky se zaměřením na styl řízení manažerů.

Druhá část byla z důvodu aktuální pandemické situace realizována také formou elektronického dotazníku. Tato část byla zaměřena na analýzu rozhodovacích rolí manažerů i z pohledu jejich podřízených zaměstnanců.

Jednotlivé online dotazníky, které manažeři a jejich podřízení vyplňovali jsou uvedené v příloze č.2 – č.4 .

### **5.1 Manažer A**

Jedná se o muže ve věku 50-55 let, ve zvolené společnosti pracuje prakticky od jejího vzniku v roce 1999. Manažer A působí v TOP managementu a jedná se o ředitele jedné z divizí dané společnosti.

Tento manažer má své podřízené rozdělené na dva týmy:

- 1) oblastní manažeři = liniový manažeři, 7 zaměstnanců
- 2) office = centrala – 4 zaměstnanci

celkem má toto oddělení 11 členů.

Online dotazníkového šetření se zúčastnili čtyři podřízení z centrály a všech sedm oblastních manažerů.

#### **5.1.1 Styl řízení**

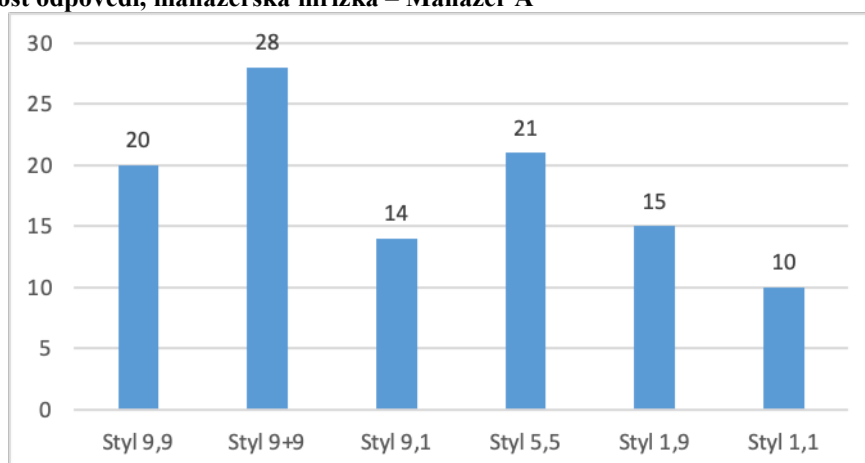
Pro stanovení stylu řízení daného manažera byl zvolen model manažerské mřížky – autory tohoto modelu jsou Robert Blake a Jane Mouton. Tento model se skládá ze dvou dimenzí – pozornost manažera na splnění úkolů a pozornost na spokojenost podřízených zaměstnanců.

Tabulka č. 7.: Výpočet manažerské mřížky – Manažer A

Otázka č.	Odpověď	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1.	A_1, B_2			2		1	
2.	A_2, B_1				2	1	
3.	A_3, B_0		3	0			
4.	A_1, B_2			1	2		
5.	A_1, B_2	2					1
6.	A_2, B_1				1	2	
7.	A_2, B_1		2				1
8.	A_0, B_3	0		3			
9.	A_1, B_2		2				1
10.	A_2, B_1	2			1		
11.	A_0, B_3					3	0
12.	A_1, B_2		2	1			
13.	A_2, B_1		2			1	
14.	A_2, B_1			1	2		
15.	A_1, B_2		2				1
16.	A_2, B_1	2				1	
17.	A_2, B_1	1	2				
18.	A_2, B_1	1				2	
19.	A_2, B_1			2			1
20.	A_2, B_1	2			1		
21.	A_3, B_0			3		0	
22.	A_0, B_3	3					0
23.	A_2, B_1		2				1
24.	A_3, B_0				3	0	
25.	A_2, B_1		1		2		
26.	A_2, B_1	1			2		
27.	A_1, B_2					2	1
28.	A_2, B_1	1	2				
29.	A_3, B_0			0	3		
30.	A_2, B_1	2		1			
31.	A_3, B_0		3			0	
32.	A_1, B_2				2		1
33.	A_1, B_2		2				1
34.	A_3, B_0		3		0		
35.	A_2, B_1					2	1
36.	A_3, B_0	3		0			
	<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>10</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf č. 6.: Četnost odpovědí, manažerská mřížka – Manažer A**



Zdroj: vlastní zpracování

Dle počtu odpovědí uvedených v tabulce a znázorněných v grafu č. je pro manažera A prioritním stylem řízení a vedení styl 9+9 – paternalista (spojení stylu 9,1 a stylu 1,9) tedy kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol, ale stále si dodržuje odstup, nepřistupuje k podřízeným jako ke kolegům, ale z pozice „Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mně loajální“<sup>126</sup>Jako doplňující styl využívá manažer A styl 5,5 rovnovážné vedení a styl 9,9 týmový vedoucí.

Podřízení zaměstnanci daného manažera A zvolili styl řízení v dotazníku následovně:

- Zaměstnanci z centrály se shodly na stylu 9,9 „týmový vedoucí“
- Oblastní manažeři se spíše přiklání ke stylu 9,1 „autorita poslušnost“ (3 zaměstnanci) další 2 zaměstnanci zvolili styl 9+9 „paternalista“ a zbylí 2 zaměstnanci zaškrtnuli styl 9,9 „týmový vedoucí“

Jednotlivé styly byly popsány následovně:

- styl 9,9 – týmový vedoucí dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se

---

<sup>126</sup> Bělohávek, 2003

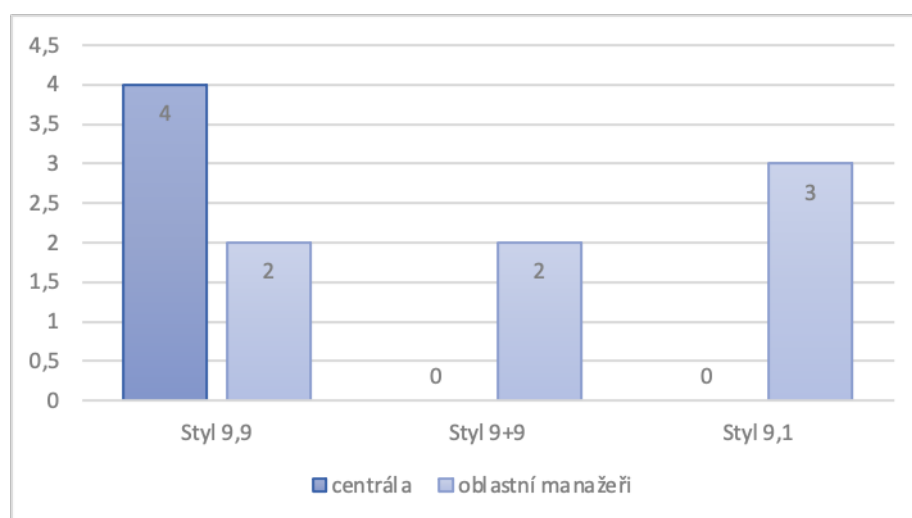
snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů<sup>127</sup>

- styl 9+9 – paternalista – kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však o skutečnou integraci, jako je tomu u stylu 9,9. Nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice „patříš mi a já pomohu tvé kariéře, proto očekávám, že budeš vůči mně loajální“<sup>128</sup>

- Styl 9,1 – autorita-poslušnost – výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se opírá o moc a autoritu, dosahuje kontroly nad lidmi – diktuje jim, co mají dělat a jak<sup>129</sup>

Zadané odpovědi z dotazníku jsou zaznamenány v grafu č. 7 a je možné říci, že se většinově shodly s výsledky manažera A z jeho testu manažerské mřížky.

**Graf č. 7.: Četnost odpovědí podřízených – styl řízení Manažer A**



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.1.2 Rozhodovací role

Manažerovi A a jeho podřízeným zaměstnancům byl zaslán online dotazník sestavený pro určení rolí daného manažera. Otázky byly zvoleny následovně:

<sup>127</sup> Bělohávek, 2003

<sup>128</sup> Bělohávek, 2003

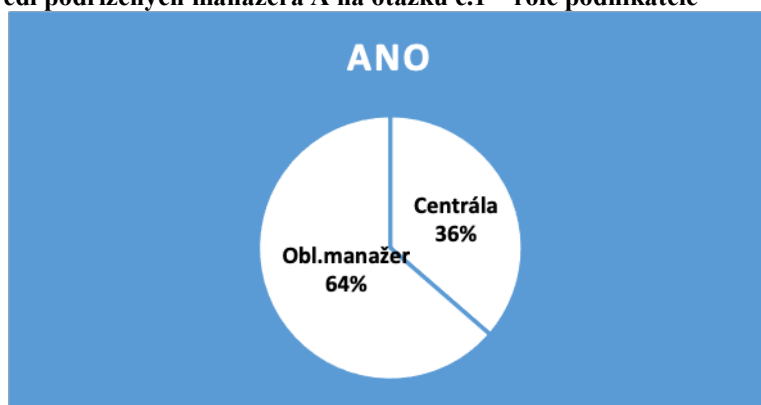
<sup>129</sup> Bělohávek, 2003

## Role podnikatele

### 1. Zajímá se manažer o nové trendy a inovace v daném oboru?

Manažer A na tuto otázku odpověděl „Spíše ano“ a odpovědi jeho podřízených zaměstnanců jsou uvedené v grafu č. 8.

Graf č. 8.: Odpovědi podřízených manažera A na otázku č.1 – role podnikatele



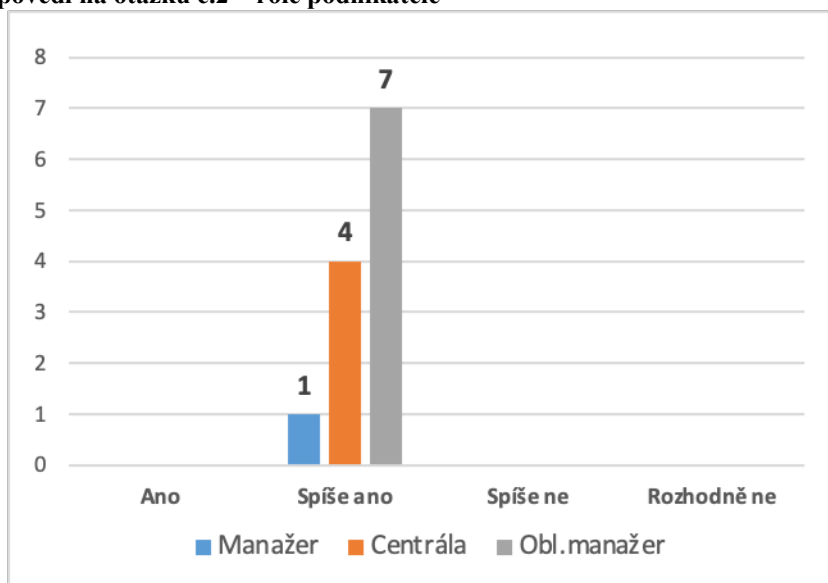
Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce se shodly podřízení zaměstnanci z centrály i oblastní manažeři s odpovědí manažera A.

### 2. Dochází k následnému aplikování inovací do praxe?

U této otázky došlo k 100% shodě v odpovědích jak manažera tak podřízených zaměstnanců centrály tak i oblastních manažerů.

Graf č. 9.: Odpovědi na otázku č.2 – role podnikatele

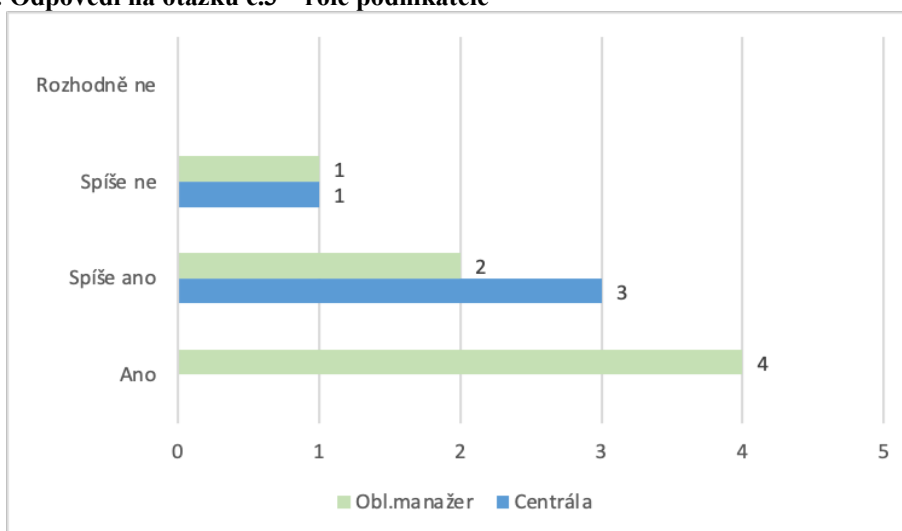


Zdroj: vlastní zpracování

3. Zajímá Vašeho manažera Váš názor ohledně trendů a inovací?

Manažer A se snaží v rámci inovací a trendů naslouchat a využívat rad a postřehů jeho podřízených zaměstnanců.

Graf č. 10.: Odpovědi na otázku č.3 – role podnikatele

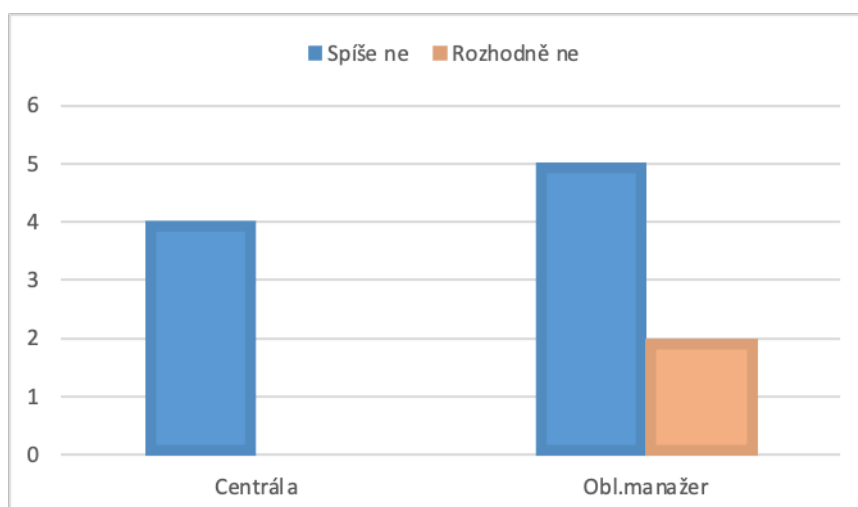


Zdroj: vlastní zpracování

Podřízení zaměstnanci mají z 82% pocit, že jejich manažera zajímá jejich názor na inovace a trendy. Jen 18% (2 podřízení) mají pocit, že se jejich manažer nezajímá o jejich názory.

4. Dochází ve Vaší firmě k velké obměně zaměstnanců?

Graf č. 11.: Odpovědi na otázku č.4 – role podnikatele

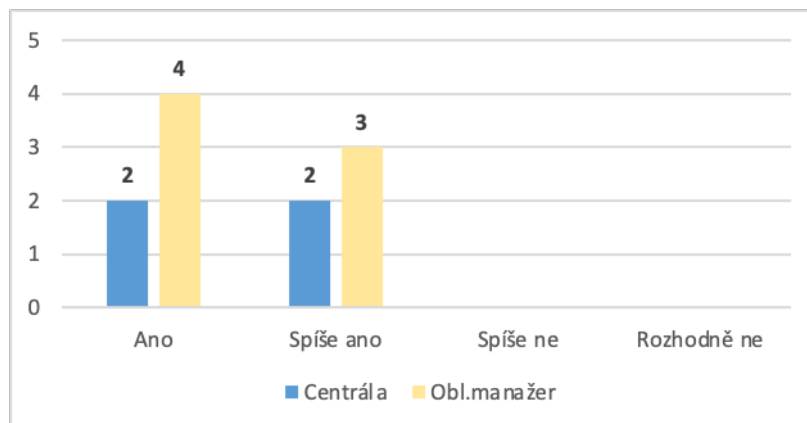


Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivý podřízení zaměstnanci mají sjednocený názor na fluktuaci zaměstnanců v dané společnosti, jejich názor je jednoznačný, ve firmě nedochází k časté obměně zaměstnanců.

5. Myslíte si, že manažer dobře reprezentuje společnost navenek?

Graf č. 12.: Odpovědi na otázku č.5 – role podnikatele



Zdroj: vlastní zpracování

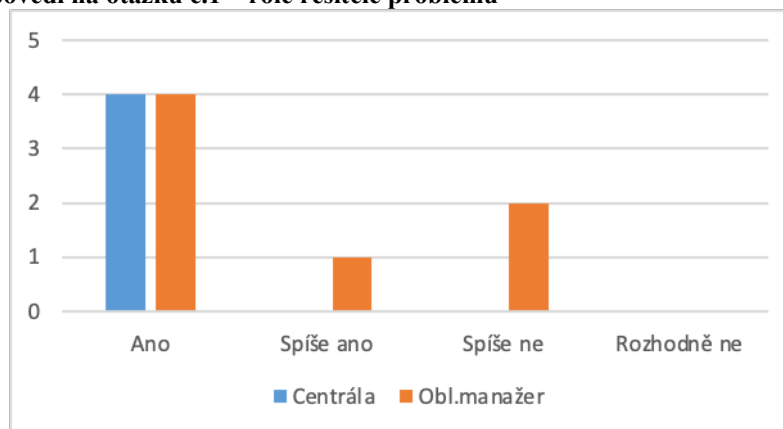
Všichni podřízení zaměstnanci manažera A, si myslí, že jejich vedoucí manažer dobře reprezentuje danou společnost navenek.

Manažer A se v rámci role podnikatele dále snaží celkově o rozvoj společnosti, a pokud je to možné a okolnosti mu to dovolují, má snahu o delegování rolí v rámci rozvoje a implementace nových trendů na své vybrané podřízené zaměstnance.

### Role řešitele problémů

1. Řeší Váš manažer často problémové situace ve společnosti?

Graf č. 13.: Odpovědi na otázku č.1 – role řešitele problémů

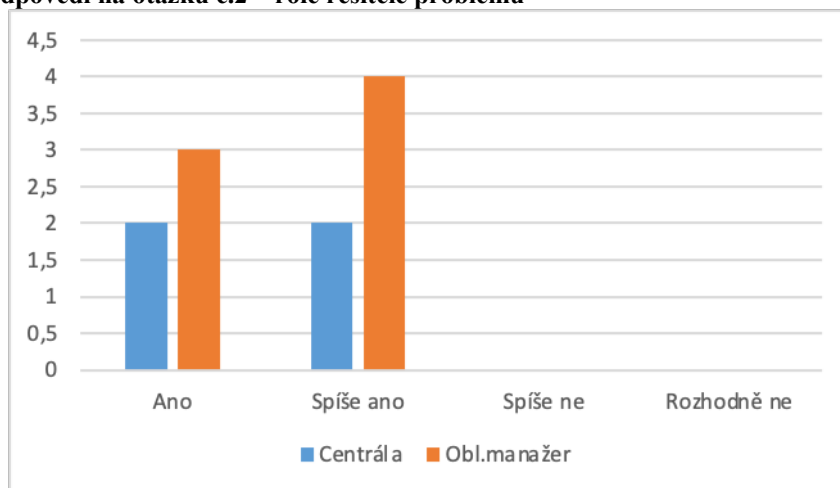


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.13 uvedeného výše je zjevné, že jen jeden oblastní manažer si myslím, že manažer A neřeší problémové situace, zbytek podřízených zaměstnanců se shoduje v tom, že manažer A řeší často problémové situace. Sám manažer na tuto otázku odpovědět kladně, tedy že často řeší problémové situace v dané společnosti. V této otázce tedy došlo ke shodě v zaslaných odpovědích.

2. Řeší Váš manažer problém ihned, jakmile se objeví?

Graf č. 14.: Odpovědi na otázku č.2 – role řešitele problémů

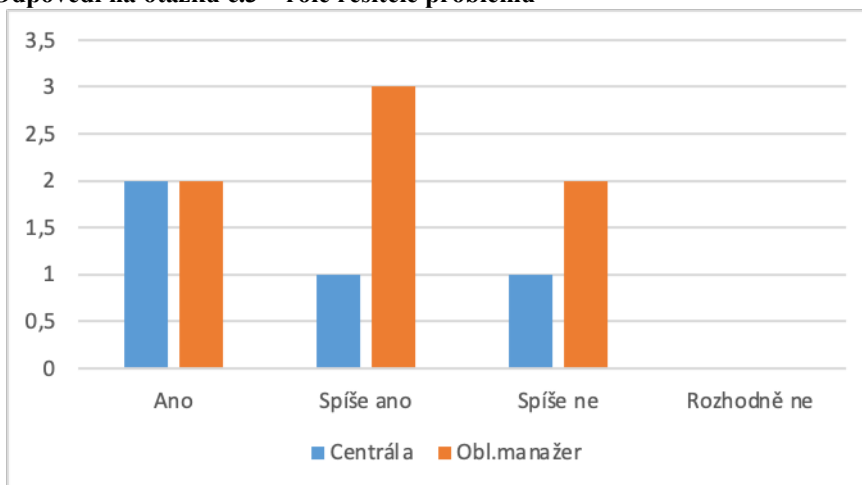


Zdroj: vlastní zpracování

Manažerovi A byla položena obdobná otázka: „Odkládáte řešení problémů na později?“ jeho odpověď byla „Spíše ne“ i jeho přímý podřízený zaměstnanci se shodují, že manažer A řeší problémy ihned jak se objeví a jejich řešení neodkládá na pozdější dobu.

3. Požádal Vás někdy Váš manažer o pomoc při řešení problému?

Graf č. 15.: Odpovědi na otázku č.3 – role řešitele problémů



Zdroj: vlastní zpracování



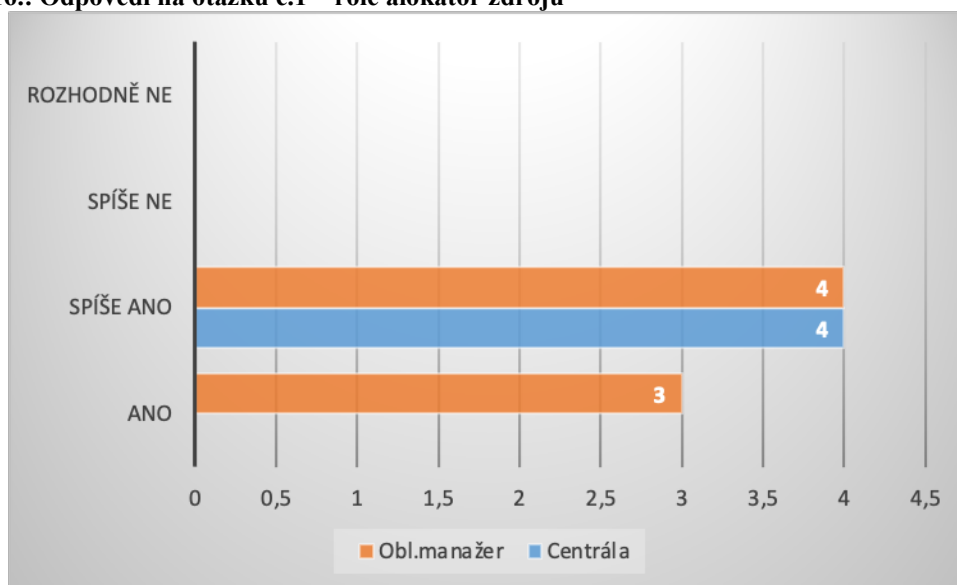
V této otázce se odpovědi jednotlivých podřízených zaměstnanců odlišují. Osm z nich se však přiklání k tomu, že je jejich manažer A někdy požádal o pomoc při řešení nějakého problému. Sám manažer A uvedl, že se při řešení problému spoléhá sám na sebe než na pomoc ostatních. Dochází zde k diferenciaci ve vnímání této situace z pohledu podřízených zaměstnanců a jejich nadřízeného.

V rámci tohoto oddílu otázek bylo manažerovi A položeno ještě několik doplňujících otázek, z který je možné vyvodit následující: manažer A nejčastěji řeší problémy specifického charakteru. Při řešení těchto problémů spíše spoléhá na svůj vlastní úsudek a intuici, a proto v této oblasti nedochází k delegování pravomocí na podřízené zaměstnance.

### Role alokátor zdrojů

1. Myslíte si, že se Váš manažer snaží získávat nové zdroje ať již finanční nebo materiálové?

Graf č. 16.: Odpovědi na otázku č.1 – role alokátor zdrojů



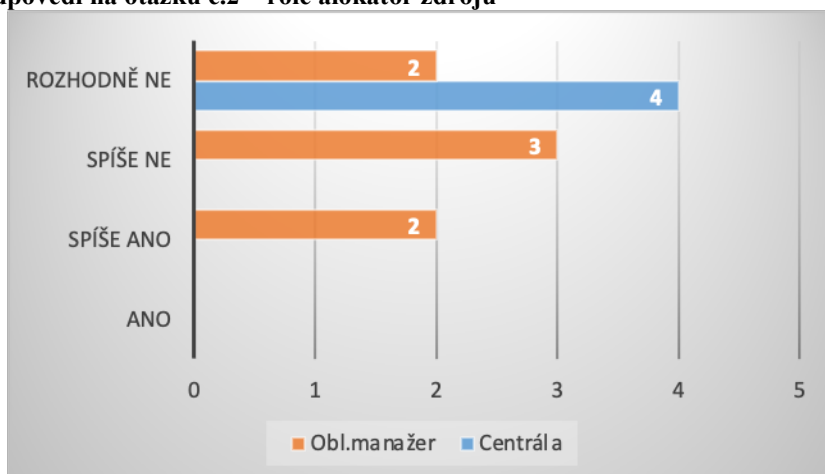
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.16 vyplývá, že podřízení zaměstnanci se vzájemně shodují v odpovědi na otázku zabývající se získávání zdrojů. Odpověď manažera A na tuto otázku byla „Spíše ano“ tedy došlo ke shodě s podřízenými

## 2. Radí se s Vámi manažer při rozdělování zdrojů?

V této otázce se většina dotázaných podřízených zaměstnanců přiklonila k odpovědi rozhodně ne / spíše ne. Z toho můžeme usuzovat, že mají pocit, že na případné rozdělování zdrojů nemají vliv a jejich nadřízený se s nimi o tomto neradí a rozdělování provádí jen na základě vlastního rozhodnutí.

Graf č. 17.: Odpovědi na otázku č.2 – role alokátor zdrojů



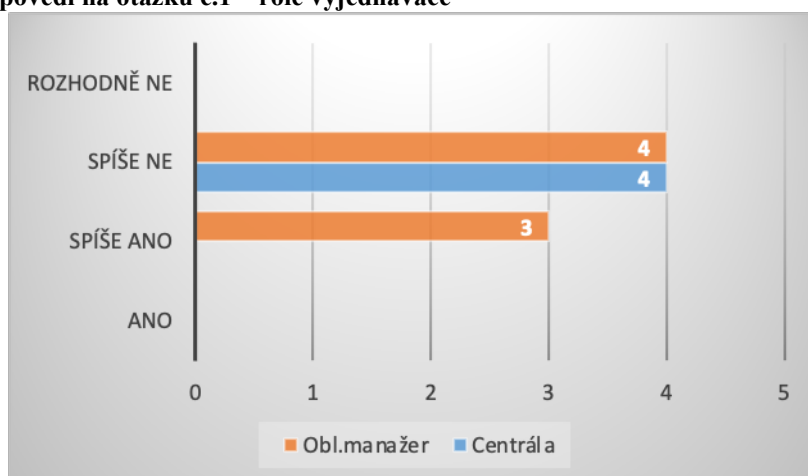
Zdroj: vlastní zpracování

Manažer A ve svém dotazníku na tuto otázku odpověděl, že se při rozdělování zdrojů se svými podřízenými radí a vnímá jejich případné podněty.

## Role vyjednaváče

### 1. Vyjednáváte někdy Vy se svým manažerem?

Graf č. 18.: Odpovědi na otázku č.1 – role vyjednaváče

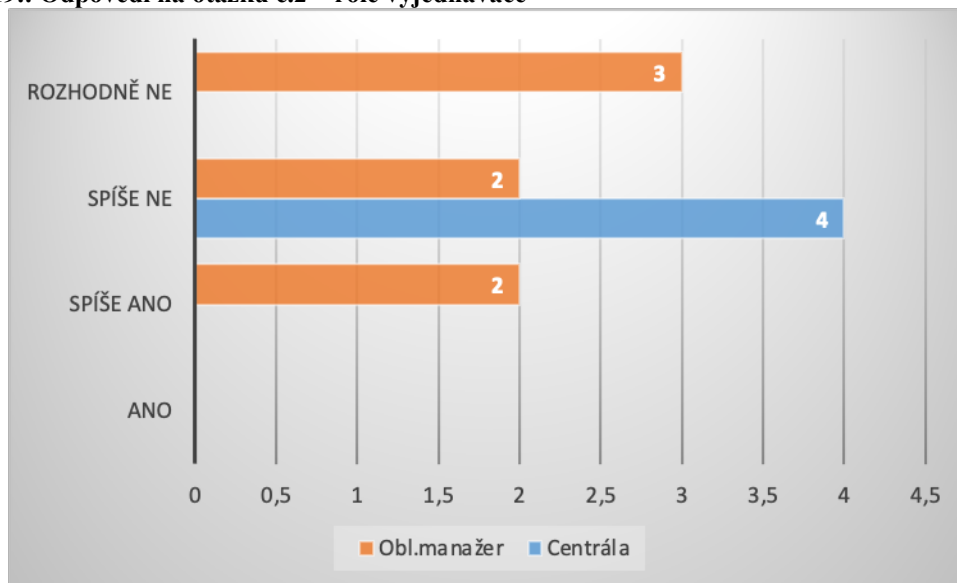


Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce se osm podřízených zaměstnanců přiklání k odpovědi spíše ne, jedná se o všechny zaměstnance z centrály a čtyři oblastní manažery. Ostatní tři (oblastní manažeři) se přiklání k odpovědi spíše ano. Většina podřízených zaměstnanců tedy ze svého pohledu se svým nadřízeným nevyjednává.

## 2. Zapojuje Vás manažer do svých jednání?

Graf č. 19.: Odpovědi na otázku č.2 – role vyjednávače



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu č.19, vyplývá že jen dva oblastní manažeři jsou zapojováni do jednání s manažerem. Ostatní podřízení se domnívají, že do jednání zapojováni nejsou.

Dle odpovědí manažera A je jeho snahou zapojovat do jednání své podřízené zaměstnance. Snaží se v rámci této role i o delegování rolí v rámci zvolených možností a kompetencí daných podřízených zaměstnanců. Bohužel v této oblasti nedochází k shodnému pohledu mezi nadřízeným a jeho podřízenými zaměstnanci.

## 5.2 Manažer B

Jedná se o muže ve věku 55-60 let, ve zvolené společnosti pracuje od jejího vzniku v roce 1999. Manažer B působí na hranici středního a TOP managementu a jedná se o ředitele jedné z divizí společnosti.

Tento manažer má 5 přímých podřízených v rámci svého oddělení.

### 5.2.1 Styl řízení

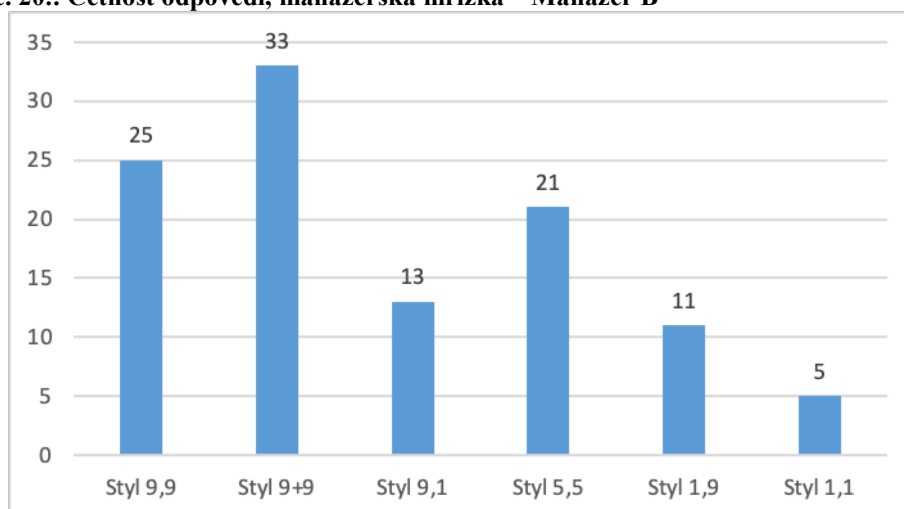
Pro stanovení stylu řízení daného manažera byl zvolen model manažerské mřížky.

Tabulka č. 8.: Výpočet manažerské mřížky – Manažer B

Otázka č.	Odpověď	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1.	A_1, B_2			2		1	
2.	A_3, B_0				3	0	
3.	A_3, B_0		3	0			
4.	A_1, B_2			1	2		
5.	A_0, B_3	3					0
6.	A_1, B_2				2	1	
7.	A_3, B_0		3				0
8.	A_2, B_1	2		1			
9.	A_2, B_1		1				2
10.	A_1, B_2	1			2		
11.	A_0, B_3					3	0
12.	A_0, B_3		3	0			
13.	A_3, B_0		3			0	
14.	A_3, B_0			0	3		
15.	A_0, B_3		3				0
16.	A_3, B_0	3				0	
17.	A_3, B_0	0	3				
18.	A_1, B_2	2				1	
19.	A_3, B_0			3			0
20.	A_2, B_1	2			1		
21.	A_3, B_0			3		0	
22.	A_0, B_3	3					0
23.	A_3, B_0		3				0
24.	A_2, B_1				2	1	
25.	A_1, B_2		2		1		
26.	A_2, B_1	1			2		
27.	A_2, B_1					1	2
28.	A_1, B_2	2	1				
29.	A_0, B_3			3	0		
30.	A_3, B_0	3		0			
31.	A_3, B_0		3			0	
32.	A_0, B_3				3		0
33.	A_1, B_2		2				1
34.	A_3, B_0		3		0		
35.	A_3, B_0					3	0
36.	A_3, B_0	3		0			
	<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf č. 20.: Četnost odpovědí, manažerská mřížka – Manažer B**



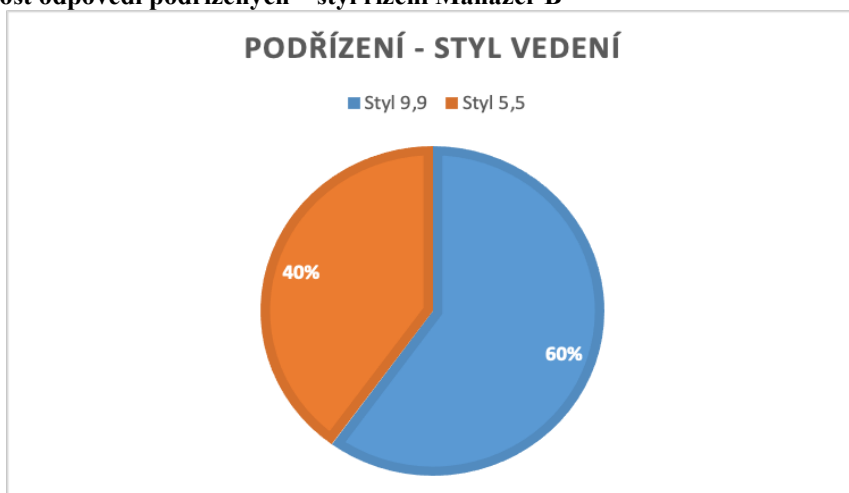
Zdroj: vlastní zpracování

Dle počtu odpovědí uvedených v tabulce č. 8 a znázorněných v grafu č.20 je pro manažera A prioritním stylem řízení a vedení styl 9+9 – paternalista (spojení stylu 9,1 a stylu 1,9) tedy kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol, ale stále si dodržuje odstup, nepřistupuje k podřízeným jako ke kolegům, ale z pozice „Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mně loajální“<sup>130</sup>. Jako doplňkový styl využívá manažer B styl 9,9 týmový vedoucí – snaží se zaujmout své podřízené zaměstnance, podněcovat je ke spolupráci a společnému řešení problémů.

Podřízení zaměstnanci manažera B, byli v online dotazníku vyzváni, aby stanovily, jaký styl řízení uplatňuje manažer B na základě jejich vlastního vnímání situací v daném oddělení. Výsledky jsou zobrazené v grafu č.21 z něžž vyplívá že polovina podřízených se přiklání ke stylu 9,9 (týmový vedoucí dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce, týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů) a druhá polovina podřízených zaměstnanců se kloní ke stylu 5,5 (organizační člověk, kompromisník - dosahuje přiměřeného výkonu balancováním potřeby splnit úkoly na jedné straně a udržet vysokou morálku lidí na straně druhé. Je konformní vůči statu quo a při rozhodování se opírá o normy a nařízení).

<sup>130</sup> Bělohávek, 2003

Graf č. 21.: Četnost odpovědí podřízených – styl řízení Manažer B



Zdroj: vlastní zpracování

Je možné říci, že se v rámci daného oddělení podřízených z 60 % shodly s doplňkovým stylem řízení jejich manažera, na základě výše uvedených dat z dotazníků.

### 5.2.2 Rozhodovací role

Manažerovi B a jeho podřízeným zaměstnancům byl zaslán online dotazník sestavený k určení rolí daného manažera. Otázky byly následující:

#### Role podnikatele

1. Zajímá se manažer o nové trendy a inovace v daném oboru?

V tabulce č.9 jsou uvedeny odpovědi na danou otázku, z těchto odpovědí vyplývá, že manažer B se o nové trendy a inovace zajímá.

Jeho podřízení zaměstnanci si o něm myslí, že se o inovace a trendy zajímá – viz jejich odpovědi v tabulce č.9.

Tabulka č. 9.: Odpovědi na otázku č.1 – role podnikatele

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano	1	100	4	80
Spíše ano			1	20
Spíše ne			0	0
Rozhodně ne			0	0

Zdroj: vlastní zpracování

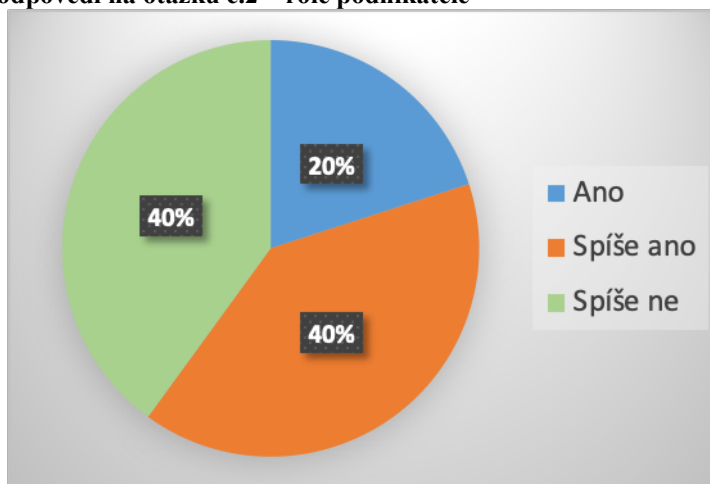
## 2. Dochází k následnému aplikování inovací do praxe?

Tabulka č. 10.: Odpovědi na otázku č.2 – role podnikatele

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano			1	20,00
Spíše ano	1	100	2	40,00
Spíše ne			2	40,00
Rozhodně ne			0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 22 : Poměr odpovědí na otázku č.2 – role podnikatele



Zdroj: vlastní zpracování

Manažer se snaží i o následnou implementaci inovací v rámci dané společnosti, jeho podřízení zaměstnanci si ze 60% myslí, že se o implementaci snaží, ale bohužel 40% z dotázaných tento názor nesdílí.

## 3. Zajímá Vašeho manažera Váš názor ohledně trendů a inovací?

V rámci této otázky odpověděl manažer B, že se snaží využít názorů a podnětů svých podřízených. Z tabulky č.11 je zřejmé, že jeho zájem a snaha o komunikaci ohledně názorů podřízených zaměstnanců je kladně vnímána.

Tabulka č. 11.: Odpovědi na otázku č.3 – role podnikatele

Odpověď	Podřízení	%
Ano	5	100,00
Spíše ano	0	0,00
Spíše ne	0	0,00
Rozhodně ne	0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

4. Dochází ve Vaší firmě k velké obměně zaměstnanců?

Tabulka č. 12.: Odpovědi na otázku č.4 – role podnikatele

Odpověď	Podřízení	%
Ano	0	0,00
Spíše ano	0	0,00
Spíše ne	4	80,00
Rozhodně ne	1	20,00

Zdroj: vlastní zpracování

Oslovení podřízení zaměstnanci mají sjednocený názor na výměnu zaměstnanců probíhající ve zvolené firmě - k velké obměně zaměstnanců zde nedochází.

5. Myslíte si, že manažer dobře reprezentuje společnost navenek?

Tabulka č. 13.: Odpovědi na otázku č.5 – role podnikatele

Odpověď	Podřízení	%
Ano	4	80,00
Spíše ano	1	20,00
Spíše ne	0	0,00
Rozhodně ne	0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Bez větších rozdílů se podřízení zaměstnanci manažera B shodly, že vybranou společnost dobře prezentuje navenek.

Z celkového pohledu se zvolený manažer B snaží o rozvoj vybrané společnosti, včetně hledání nových trendů a inovací a jejich případný rozvoj a implementaci se snaží také delegovat na své podřízené zaměstnance.

### **Role řešitele problémů**

1. Řeší Váš manažer často problémové situace ve firmě?

Tabulka č. 14.: Odpovědi na otázku č.1 – role řešitele problémů

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano			0	0,00
Spíše ano	1	100	3	60,00
Spíše ne			2	40,00
Rozhodně ne			0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování



Z údajů uvedených v tabulce č.14 je znázorněno, že manažer B spíše řeší problémové situace, ale jen 3 z 5-ti jeho podřízených zaměstnanců to takto vnímají. Dva podřízení zaměstnanci jsou toho názoru, že jejich manažer problémové situace spíše neřeší.

2. Řeší Váš manažer problém ihned, jakmile se objeví?

Tabulka č. 15.: Odpovědi na otázku č.2 – role řešitele problémů

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano			2	40,00
Spíše ano	1	100	3	60,00
Spíše ne			0	0,00
Rozhodně ne			0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky je možné na základě výsledků konstatovat, že pokud se objeví nějaký problém, manažer B ho řeší ihned a shodují se na tom i jeho podřízení zaměstnanci.

3. Požádal Vás někdy Váš manažer o pomoc při řešení problému?

Tabulka č. 16.: Odpovědi na otázku č.3 – role řešitele problémů

Odpověď	Podřízení	%
Ano	4	80,00
Spíše ano	1	20,00
Spíše ne	0	0,00
Rozhodně ne	0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci řešení problémů, které se objevují, a jsou v gesci manažera B, je zde snaha o využití rad daných podřízených zaměstnanců. Tito podřízení zaměstnanci uvedené situace vnímají a shodují se názorově v tom, že manažer B je zapojuje, případně se snaží je zapojit, do řešení problémů, které jsou řešeny v rámci daného oddělení.

V tomto oddílu otázek bylo manažerovi B položeno ještě několik doplňujících otázek, z který je možné vyčíst následující: manažer B nejčastěji řeší problémy specifického charakteru. Při řešení těchto problémů se snaží využívat rad a postřehů svých podřízených zaměstnanců a následně na základě jejich zapojení, do řešení problémů dochází v rámci této oblasti k delegování pravomocí na vybrané podřízené zaměstnance.

## Role alokátor zdrojů

1. Myslíte si, že se Váš manažer snaží získávat nové zdroje ať již finanční nebo materiálové?

Tabulka č. 17.: Odpovědi na otázku č.1 – role alokátor zdrojů

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano			5	100,00
Spíše ano			0	0,00
Spíše ne			0	0,00
Rozhodně ne	1	100	0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce týkající se získávání nových zdrojů jsou odpovědi manažera B a jeho podřízených absolutně protichůdné. Manažer B nemá možnosti pro získávání nových zdrojů, kdežto jeho podřízení zaměstnanci jsou toho názoru, že se jejich manažer o získávání nových zdrojů přičiňuje a hledá možné cesty jak tyto zdroje získat.

2. Radí se s Vámi při rozdělování zdrojů?

Tabulka č. 18.: Odpovědi na otázku č.2 – role alokátor zdrojů

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano			0	0,00
Spíše ano	1	100	1	20,00
Spíše ne			4	80,00
Rozhodně ne			0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

U otázky, zda se manažer B radí při rozdělování svěřených zdrojů, vidíme opět nesoulad v odpovědích. Dle odpovědi manažera B je zde snaha o naslouchání podřízených zaměstnanců. Ti jsou ale toho názoru, že se s nimi jejich nadřízený neradí.

Z doplňujících otázek, které byly položeny manažerovi B, vyplývá, že z jeho pozice standardně nerozhoduje o investičních projektech a v návaznosti na tyto a výše uvedené skutečnosti nedochází k delegování pravomocí v rámci rozdělování zdrojů na podřízené zaměstnance manažera B.

## Role vyjednávače

### 1. Vyjednáváte někdy Vy se svým manažerem?

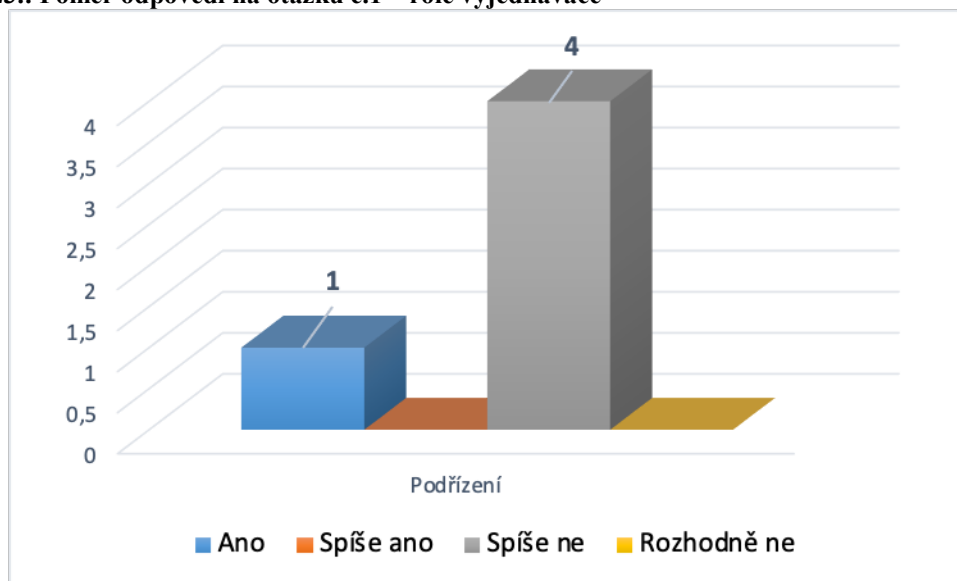
Tabulka č. 19.: Odpovědi na otázku č.1 – role vyjednávače

Odpověď	Podřízení	%
Ano	1	20,00
Spíše ano	0	0,00
Spíše ne	4	80,00
Rozhodně ne	0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Z dat uvedených v tabulce č.19 je patrné, že s manažerem B vyjednává pouze jeden podřízený zaměstnanec a ostatní s ním žádná vyjednávání nevedou.

Graf č. 23.: Poměr odpovědí na otázku č.1 – role vyjednávače



Zdroj: vlastní zpracování

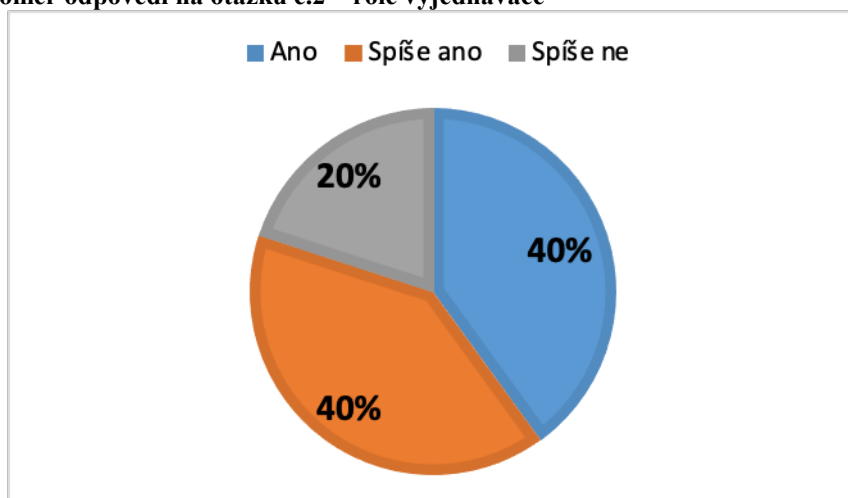
### 2. Zapojuje Vás manažer do svých jednání?

Tabulka č. 20.: Odpovědi na otázku č.2 – role vyjednávače

Odpověď	Podřízení	%
Ano	2	40,00
Spíše ano	2	40,00
Spíše ne	1	20,00
Rozhodně ne	0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 24.: Poměr odpovědí na otázku č.2 – role vyjednávače



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na navazující otázku č.2 která se týká zapojení zaměstnanců do jednání je již pestřejší co se odpovědí týká a můžeme říci, že 80 % podřízených zaměstnanců je zapojováno do jednání s manažerem B.

Manažer B se dále snaží v rámci možností zapojovat své podřízené zaměstnance do jednání a následně na ně také delegovat roli hlavních vyjednávačů v rámci jeho týmu.

### 5.3 Manažer C

Jedná se o ženu ve věku 45-50 let, ve vybrané společnosti pracuje více jak 3 roky. Manažer C působí ve středním managementu a jedná se o ředitelku jednoho z oddělení centrály společnosti.

Tato manažerka má v rámci svého oddělení 5 přímých podřízených zaměstnanců.

#### 5.3.1 Styl řízení

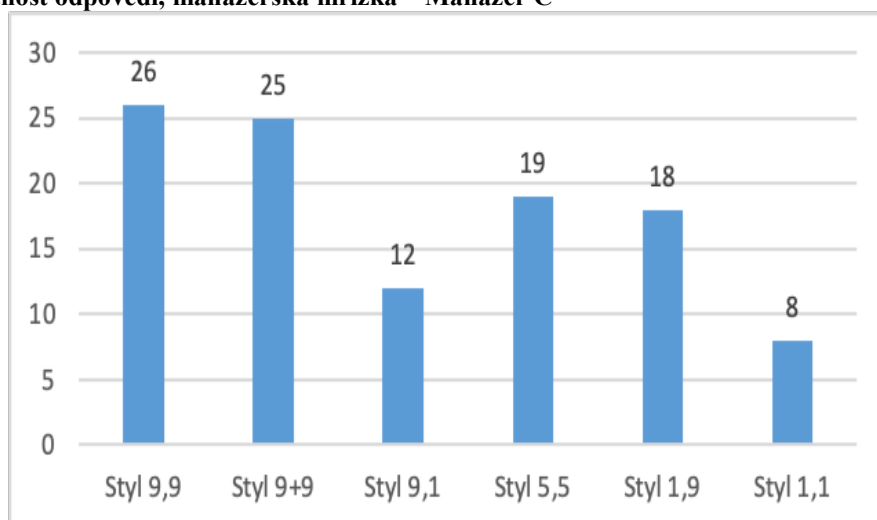
Pro stanovení stylu řízení daného manažera byl zvolen opět model manažerské mřížky.

Tabulka č. 21.: Výpočet manažerské mřížky – Manažer C

Otázka č.	Odpověď	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1.	A_1, B_2			2		1	
2.	A_3, B_0				3	0	
3.	A_2, B_1		2	1			
4.	A_1, B_2			1	2		
5.	A_0, B_3	3					0
6.	A_3, B_0				0	3	
7.	A_2, B_1		2				1
8.	A_2, B_1	2		1			
9.	A_2, B_1		1				2
10.	A_3, B_0	3			0		
11.	A_1, B_2					2	1
12.	A_0, B_3		3	0			
13.	A_1, B_2		1			2	
14.	A_3, B_0			0	3		
15.	A_0, B_3		3				0
16.	A_3, B_0	3				0	
17.	A_1, B_2	2	1				
18.	A_3, B_0	0				3	
19.	A_3, B_0			3			0
20.	A_2, B_1	2			1		
21.	A_1, B_2			1		2	
22.	A_0, B_3	3					0
23.	A_2, B_1		2				1
24.	A_3, B_0				3	0	
25.	A_0, B_3		3		0		
26.	A_3, B_0	0			3		
27.	A_1, B_2					2	1
28.	A_1, B_2	2	1				
29.	A_0, B_3			3	0		
30.	A_3, B_0	3		0			
31.	A_3, B_0		3			0	
32.	A_0, B_3				3		0
33.	A_2, B_1		1				2
34.	A_2, B_1		2		1		
35.	A_3, B_0					3	0
36.	A_3, B_0	3		0			
	<b>Celkem</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>8</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 25.: Četnost odpovědí, manažerská mřížka – Manažer C



Zdroj: vlastní zpracování

Dle počtu odpovědí uvedených v tabulce č.21 a znázorněných v grafu č.25 je pro manažera C prioritním stylem řízení a vedení styl 9,9 – manažer dosahuje pracovních výsledků zaujetím lidí. Rozvíjí pocit vzájemného sdílení společné práce v organizaci na bázi důvěry a spolupráce, která vede k naplnění potřeb všech. Orientace směřuje na dosažení cíle, týmový přístup, participaci, oddanost a společné řešení problémů.<sup>131</sup>

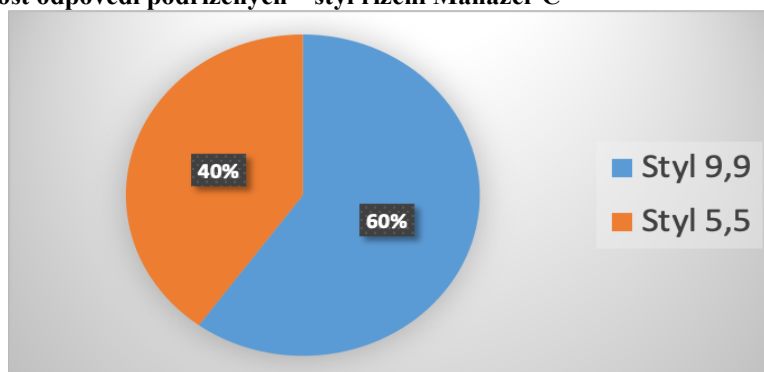
Jako doplňkový styl využívá manažer B styl 9+9 paternista – který kombinuje zájem o lidi a orientaci na úkol. Nejedná se ovšem o integraci odpovídající souřadnicím 9,9. Oproti týmovému vedoucímu nejsou podřízení bráni jako praví kolegové, ale uplatňuje se pozice „patriš mi a já pomohu tvé kariéře“. Protože je očekávána loajalita a uplatňuje se trest v případě nedostatečné ochoty přizpůsobit se požadavkům.<sup>132</sup>

Na základě výsledků dotazníku, který byl určen pro podřízené zaměstnance manažera C, zobrazených v grafu č.26 můžeme konstatovat, že se v rámci daného oddělení podřízení zaměstnanci z 60-ti % shodly s hlavním stylem řízení jejich manažera.

<sup>131</sup> Armstrong, Rezek, 1995, s. 15-17

<sup>132</sup> Armstrong, Rezek, 1995, s. 15-17

Graf č. 26.: Četnost odpovědí podřízených – styl řízení Manažer C



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.2 Rozhodovací role

Manažerovi C a jeho podřízeným zaměstnancům byl zaslán online dotazník složený z otázek týkající se rozhodovacích rolí manažera. Otázky byly následující:

#### Role podnikatele

1. Zajímá se manažer o nové trendy a inovace v daném oboru?

Tabulka č. 22.: Odpovědi na otázku č.1 – role podnikatele

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano	1	100	3	60
Spíše ano			2	40
Spíše ne			0	0
Rozhodně ne			0	0

Zdroj: vlastní zpracování

U výše uvedené otázky došlo ke shodě mezi manažer a jeho podřízenými zaměstnanci celkem ze 60 %. Celkově lze z dat uvedených v tabulce č.22 usuzovat, že podřízení zaměstnanci vědí, že se jejich manažer zajímá o nové trendy a inovace.

2. Dochází k následnému aplikování inovací do praxe?

Tabulka č. 23.: Odpovědi na otázku č.2 – role podnikatele

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano	1	100	0	0
Spíše ano			0	0
Spíše ne			5	100
Rozhodně ne			0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Bohužel jak je vidět z dat uvedených v tabulce č.23 u otázky vztahující se k následné aplikaci inovací do praxe, dochází k rozdílnému pohledu podřízených zaměstnanců vůči manažerovi C, jeho snahou je, aby docházelo k následné aplikaci. Podřízení zaměstnanci ale sdílí společný názor, že k následné aplikaci spíše nedochází.

### 3. Zajímá Vašeho manažera Váš názor ohledně trendů a inovací?

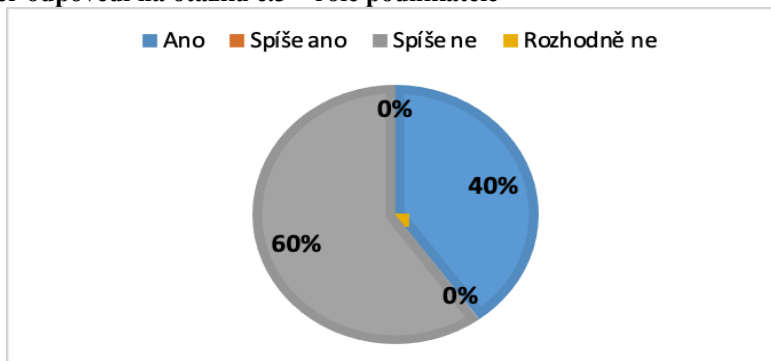
Tabulka č. 24.: Odpovědi na otázku č.3 – role podnikatele

Odpověď	Podřízení	%
Ano	2	40
Spíše ano	0	0
Spíše ne	3	60
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědi manažera C můžeme konstatovat, že se snaží o naslouchání rad, názorů a podnětů podřízených zaměstnanců vztahujících se k trendů a inovacím. Tento pohled s ním, ale sdílí jen dva podřízení zaměstnanci. Ostatní tři si myslí, že jejich názor, manažera spíše nezajímá.

Graf č. 27.: Poměr odpovědí na otázku č.3 – role podnikatele



Zdroj: vlastní zpracování

### 4. Dochází ve Vaší společnosti k velké obměně zaměstnanců?

Tabulka č. 25.: Odpovědi na otázku č.4 – role podnikatele

Odpověď	Podřízení	%
Ano	0	0
Spíše ano	1	20
Spíše ne	2	40
Rozhodně ne	2	40

Zdroj: vlastní zpracování



V rámci otázky č. 4 došlo mezi dotazovanými podřízenými zaměstnanci k velkému rozptylu odpovědí, i tak můžeme s menší odchylkou říci, že si podřízení myslí, že v dané společnosti k velké obměně zaměstnanců nedochází.

5. Myslíte si, že manažer dobře reprezentuje společnost navenek?

Tabulka č. 26.: Odpovědi na otázku č.5 – role podnikatele

Odpověď	Podřízení	%
Ano	2	40
Spíše ano	3	60
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Bez větších rozdílů se podřízení zaměstnanci manažera C shodly, že daný manažer společnost dobře prezentuje navenek.

Manažer C usiluje o rozvoj společnosti a aby do rozvoje zapojil i své podřízené snaží se na ně delegovat role v rámci rozvoje inovací, pokud je to jen možné a v rámci jeho kompetence mu to dovolují.

### Role řešitele problémů

1. Řeší Váš manažer často problémové situace ve firmě?

Tabulka č. 27.: Odpovědi na otázku č.1 – role řešitele problémů

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano	1	100	3	60
Spíše ano			2	40
Spíše ne			0	0
Rozhodně ne			0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č.27 uvedené výše je zjevné, že si podřízení manažera C myslí, že často řeší problémové situace. Sám manažer na tuto otázku odpovědět kladně, tedy že často řeší problémové situace v dané společnosti.

2. Řeší Váš manažer problém ihned, jakmile se objeví?

Tabulka č. 28.: Odpovědi na otázku č.2 – role řešitele problémů

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano			2	40
Spíše ano	1	100	3	60
Spíše ne			0	0
Rozhodně ne			0	0

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky je možné na základě výsledků konstatovat, že pokud se objeví nějaký problém, manažer C ho řeší ihned a shodují se na tom i jeho podřízení zaměstnanci.

3. Požádal Vás někdy Váš manažer o pomoc při řešení problému?

Tabulka č. 29.: Odpovědi na otázku č.3 – role řešitele problémů

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano			2	40
Spíše ano			3	60
Spíše ne	1	100	0	0
Rozhodně ne			0	0

Zdroj: vlastní zpracování

U otázky č.3 se manažer C v rámci své odpovědi neshodl se svými podřízenými zaměstnanci. Zaměstnanci si myslí, že je jich manažer žádá o pomoc při řešení problémů.

Manažer C se však spíše spoléhá na svůj vlastní úsudek a intuici a v rámci řešení problémů, které jsou převážně specifického charakteru, nedeleguje rozhodovací roli na své podřízené zaměstnance, ale vše řeší sám.

## Role alokátor zdrojů

1. Myslíte si, že se Váš manažer snaží získávat nové zdroje ať již finanční nebo materiálové?

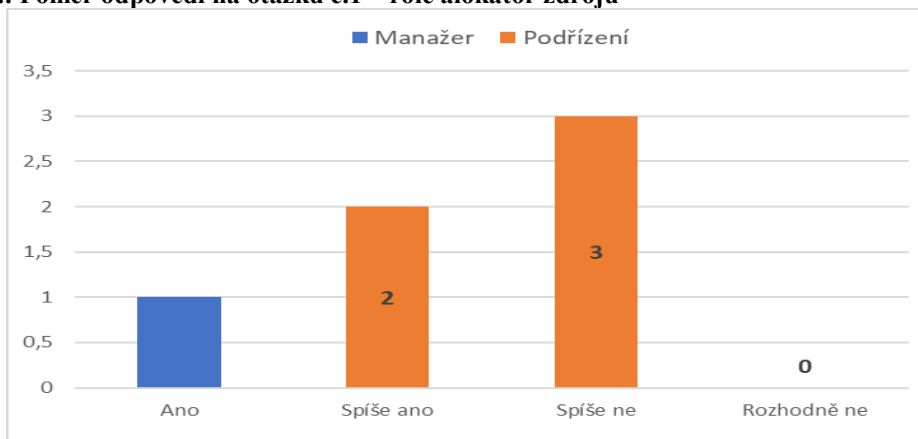
Tabulka č. 30.: Odpovědi na otázku č.1 – role alokátor zdrojů

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano	1	100	0	0
Spíše ano			2	40
Spíše ne			3	60
Rozhodně ne			0	0

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce týkající se získávání nových zdrojů jsou odpovědi manažera C a jeho podřízených zaměstnanců částečně nejednotné. Manažer C má možnosti pro získávání nových zdrojů, avšak větší část jeho podřízených zaměstnanců si myslí, že se jejich manažer o získávání nových zdrojů nesnaží, jedná se o 60% jeho podřízených.

Graf č. 28.: Poměr odpovědí na otázku č.1 – role alokátor zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování

2. Radí se s Vámi při rozdělování zdrojů?

Tabulka č. 31.: Odpovědi na otázku č.2 – role alokátor zdrojů

Odpověď	Manažer	%	Podřízení	%
Ano			0	0
Spíše ano			0	0
Spíše ne			2	40
Rozhodně ne	1	100	3	60

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce týkající se rozdělování zdrojů, se manažer C rozhoduje jen na základě vlastního rozhodnutí a se svými podřízenými se neradí, ti toto vnímají stejně.

V rámci oddílu „alokátor zdrojů“ se manažer C nepodílí na náročných investičních projektech a jak je uvedeno ve výsledcích výše vše ohledně rozdělování zdrojů se snaží řešit sám a v rámci této role nedochází k delegování na podřízené zaměstnance.

## Role vyjednaváče

### 1. Vyjednáváte někdy Vy se svým manažerem?

Tabulka č. 32.: Odpovědi na otázku č.1 – role vyjednaváče

Odpověď	Podřízení	%
Ano	0	0
Spíše ano	2	40
Spíše ne	3	60
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

V odpovědi na otázku č.1 se podřízení zaměstnanci neshodují v uváděných odpovědích, 40% se přiklání k odpovědi, že někdy se svým manažerem vyjednávají a zbylých 60% se přiklání k odpovědi, že se svým manažerem spíše nevyjednávají.

### 2. Zapojuje Vás manažer do svých jednání?

Tabulka č. 33.: Odpovědi na otázku č.2 – role vyjednaváče

Odpověď	Podřízení	%
Ano	0	0
Spíše ano	0	0
Spíše ne	5	100
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce zapojení podřízených do různých jednání se podřízení zaměstnanci 100% shodly, že do jednání zapojování nejsou. Toto potvrdila i odpověď jejich manažera C kdy jeho odpověď byla, že jednání se účastní sám.

V rámci oddílu „vyjednaváče“ se manažer C účastní důležitých obchodních schůzek a delegování této role na své podřízené neaplikuje.

## 6 Zhodnocení výsledků

V této části jsou shrnuty a porovnány odpovědi na všechny otázky z online dotazníků a uspořádány do jedné přehledové tabulky. V návaznosti na celkové výsledky jsou dále identifikovány bariéry v rámci procesu řízení a komunikace mezi manažery a jejich podřízenými zaměstnanci.

### 6.1 Manažer A

Z celkového shrnutí, které je uvedené v tabulce č.34 je možné říci následující:

- V rámci otázky stylu řízení došlo k 100% shodě, z čeho můžeme usoudit, že manažerův styl řízení je kladně a dobře vnímán i jeho podřízenými zaměstnanci a dochází zde ke sjednocení pohledu na řízení v daném oddělení
- Z 9 otázek, které byly shodně položeny manažerovi A a zaměstnancům jeho oddělení došlo ve třech případech k absolutní shodě odpovědí, u dalších třech otázek došlo ke shodě 79% a více a u zbylých 3 odpovědí ke shodě nedošlo

Tabulka č. 34.: Celkové shrnutí

Shoda odpovědí manažer x podřízení				
	Manažer A	Podřízení	Obl.manažeri	
styl řízení	9+9 (9,9)	100%	100%	absolutní shoda
ot.1	Ano	100%	57%	79% shoda
ot.2	Ano	100%	100%	absolutní shoda
ot.3	Ano	75%	86%	81% shoda
ot.4 *	x	100%	100%	absolutní shoda v rámci zaměstnanců
ot.5 *	x	100%	100%	absolutní shoda v rámci zaměstnanců
ot.1	Ano	100%	71%	86% shoda
ot.2	Ano	100%	100%	absolutní shoda
<b>ot.3</b>	<b>Ne</b>	<b>25%</b>	<b>29%</b>	<b>27% shoda</b>
ot.1	Ano	100%	100%	absolutní shoda
<b>ot.2</b>	<b>Ano</b>	<b>0%</b>	<b>29%</b>	<b>15% shoda</b>
ot.1 *	x	100%	57%	79% shoda v rámci zaměstnanců
<b>ot.2</b>	<b>Ano</b>	<b>0%</b>	<b>29%</b>	<b>15% shoda</b>

\* tyto otázky nebyly manažerovi položeny

Zdroj: vlastní zpracování

U otázek z oddílu „role podnikatele“ otázky č.1-5 došlo ke shodě jak v otázkách společných s manažerem A, tak v otázkách, které byly položeny jen podřízeným zaměstnancům. Manažer A se snaží o přispívání k rozvoji společnosti a pokud je to v rámci jeho možností snaží se o delegování rolí na své podřízené zaměstnance.

V oddíle „role řešitele“ otázky č.1-3 došlo k rozdílné odpovědi a neshodě jen u jedné z otázek, a to otázky týkající se pomoci při řešení problému, zaměstnanci si myslí, že jejich manažer se na ně při řešení problému obrací, ten ale spíše spoléhá na svůj vlastní úsudek. Je dost možné, že v rámci rutinních problémů dochází k řešení problémů v rámci spolupráce z podřízenými, ale v rámci specifických problémů manažer A své podřízené o pomoc ne žádá. Proto ani v této roli nedochází k o delegování rolí na své podřízené zaměstnance.

U oddílu „alokátor zdrojů“ otázky č.1-2 došlo ke shodě z 50%, neshoda je zjevná u nakládání se zdroji, zaměstnanci nají pocit, že nemají vliv ani nejsou vyzváni k možnosti vyjádřit se k rozdělování zdrojů. Manažer se ale snaží jejich názory a podněty vnímat a následně se na základě těchto informací rozhoduje o rozdělení disponibilních zdrojů daného oddělení.

Oddíl „role vyjednavče“ otázky č.1-2, zde došlo v rámci celku k nejslabší shodě odpovědí. Zaměstnanci daného oddělení si myslí, že nejsou zapojováni do jednání s manažerem. Ten se ale snaží v rámci možností, pokud je to jen možné roli vyjednavče delegovat je jednotlivé podřízené zaměstnance.

## **6.2 Manažer B**

Z celkového shrnutí, které je uvedené v tabulce č.35 je možné říci následující:

- V rámci otázky stylu řízení došlo pouze k 60 % shodě, z čeho můžeme usoudit, že manažerův styl řízení není zcela pochopen jeho podřízenými zaměstnanci
- Z 9 otázek, které byly shodně položeny manažerovi B a zaměstnancům jeho oddělení došlo ve čtyřech případech k absolutní shodě odpovědí, u jedné otázky došlo k 80 % shodě, dvě otázky mají jen 60 % shodu a zbývající dvě mají shodu 20% a méně.

Tabulka č. 35.: Celkové shrnutí

Shoda odpovědí manažer x podřízení			
	Manažer B	Podřízení	
<b>styl řízení</b>	<b>9+9 (9,9)</b>	<b>60%</b>	<b>60% shoda</b>
ot.1	Ano	100%	absolutní shoda
<b>ot.2</b>	<b>Ano</b>	<b>60%</b>	<b>60% shoda</b>
ot.3	Ano	100%	absolutní shoda
ot.4 *	x	100%	absolutní shoda v rámci zaměstnanců
ot.5 *	x	80%	80% shoda v rámci zaměstnanců
<b>ot.1</b>	<b>Ano</b>	<b>60%</b>	<b>60% shoda</b>
ot.2	Ano	100%	absolutní shoda
ot.3	Ano	100%	absolutní shoda
<b>ot.1</b>	<b>Ne</b>	<b>0%</b>	<b>bez shody</b>
<b>ot.2</b>	<b>Ano</b>	<b>20%</b>	<b>20% shoda</b>
ot.1 *	x	80%	80% shoda v rámci zaměstnanců
ot.2	Ano	80%	80% shoda

\* tyto otázky nebyly manažerovi položeny

Zdroj: vlastní zpracování

U otázek z oddílu „role podnikatele“ otázky č.1-5 došlo ke shodě ve čtyřech případech jak v otázkách společných s manažerem B, tak v otázkách které byly položeny jen podřízeným zaměstnancům. Jediná diference nastala u otázky týkající se aplikování inovací, kdy si někteří zaměstnanci myslí, že k aplikaci nedochází. Manažer B se snaží o přispívání k rozvoji společnosti a pokud je to v rámci jeho možností, snaží se o delegování rolí na své podřízené zaměstnance.

V oddíle „role řešitele“ otázky č.1-3 došlo k absolutní shodě u dvou otázek, u zbylé třetí otázky došlo ke shodě z 60 %. Pokud jsou příznivé podmínky, snaží se manažer B k delegování rolí řešitele na své podřízené zaměstnance.

U oddílu „alokátor zdrojů“ otázky č.1-2 nedošlo k žádné shodě u odpovědí manažera B a jeho podřízených zaměstnanců. V rámci této role manažer B nepřistupuje k možnosti delegování rolí na své podřízené zaměstnance.

Oddíl „role vyjednavče“ otázky č.1-2, zde došlo v rámci odpovědí k 80% shodě v uvedených odpovědích, jak v otázce určené jen zaměstnancům tak v otázce společné pro zaměstnance a manažera B. V rámci role vyjednavče dochází k častému delegování rolí na podřízené zaměstnance.

## 6.3 Manažer C

Z celkového shrnutí, které je uvedené v tabulce č.36 (viz níže) je možné říci následující:

- V rámci otázky stylu řízení došlo pouze k 60 % shodě, z čeho můžeme usoudit, že manažerův styl řízení není zcela pochopen jeho podřízenými zaměstnanci
- Z 9 otázek, které byly shodně položeny manažerovi C a zaměstnancům jeho oddělení došlo v pěti případech k absolutní shodě odpovědí, ale bohužel u zbývajících čtyř otázek se odpovědi neshodovali, nebo se jejich odpovědi blížily shodě jen ze 40 %.

Tabulka č. 36.: Celkové shrnutí

<b>Shoda odpovědí manažer x podřízení</b>			
	<b>Manažer C</b>	<b>Podřízení</b>	
<b>styl řízení</b>	<b>9,9 (9+9)</b>	<b>60%</b>	<b>60% shoda</b>
ot.1	Ano	100%	absolutní shoda
<b>ot.2</b>	<b>Ano</b>	<b>0%</b>	<b>bez shody</b>
<b>ot.3</b>	<b>Ano</b>	<b>40%</b>	<b>40% shoda</b>
ot.4 *	x	80%	80% shoda v rámci zaměstnanců
ot.5 *	x	100%	absolutní shoda v rámci zaměstnanců
ot.1	Ano	100%	absolutní shoda
ot.2	Ano	100%	absolutní shoda
<b>ot.3</b>	<b>Ne</b>	<b>0%</b>	<b>bez shody</b>
<b>ot.1</b>	<b>Ano</b>	<b>40%</b>	<b>40% shoda</b>
ot.2	Ne	100%	absolutní shoda
<b>ot.1 *</b>	<b>x</b>	<b>60%</b>	<b>60% shoda v rámci zaměstnanců</b>
ot.2	Ne	100%	absolutní shoda

\* tyto otázky nebyly manažerovi položeny

Zdroj: vlastní zpracování

U otázek z oddílu „role podnikatele“ otázky č.1-5 došlo ke shodě 80–100 % v otázkách položených pouze zaměstnancům. Ve třech otázkách, které byly společné pro manažera C a jeho podřízené došlo ke 100 % shodě jen v jednom případě. V ostatních byla shoda 0 % a 40 %.

V oddíle „role řešitele“ otázky č.1-3 došlo ke 100 % shodě u prvních dvou položených otázek, u poslední třetí otázky ke shodě nedošlo vůbec jednalo se o otázku týkající se



pomoci při řešení problémů, ze strany zaměstnanců je manažer o pomoc žádá, on se ale spoléhá na svůj vlastní úsudek. Proto také v rámci této role nedochází k delegování rolí na podřízené zaměstnance.

U oddílu „alokátor zdrojů“ u otázky č. 1 došlo jen k 40 % shodě, otázka se týkala získávání nových zdrojů pro společnost. U otázky č. 2 došlo ke 100 % shodě – rozdělování disponibilních zdrojů je v režii jen manažera a podřízení nejsou ani dotazováni na jejich případné návrhy pro uplatnění disponibilních zdrojů. K delegování rolí opět nedochází, vše zůstává v režii manažera C.

Z oddílu „role vyjednaváče“ otázky č.1-2 je patrné, že na otázku č.1, která byla položena jen podřízeným zaměstnancům panuje shoda jen z 60 %, u druhé společně položené otázky jak zaměstnancům, tak manažerovi, došlo ke 100 % shodě, tedy že manažer se snaží zapojovat své podřízené do vyjednávání. Ale k delegování role jako takové na podřízené zaměstnance v roli vyjednaváče nedochází.

## **6.4 Navrhované doporučení**

Cílem této práce je návrh doporučení pro zefektivnění řízení a komunikace v rámci vybraných oddělení dané společnosti. Jednotlivé návrhy byly vybraným manažerům předloženy a vysvětleny co by v rámci dané problematiky mohlo v jednotlivých odděleních pomoci.

- ❖ Návrh Manažer A – zde by mělo dojít k větší snaze zapojit do chodu oddělení oblastní manažery, aby mohli vyjádřit svůj názor, více zapojovat celý tým do řešení jednotlivých problémů, které se v oddělení vyskytují. Mělo by dojít ke zlepšení komunikace směrem shora dolů, a pokud je to možné snažit se zapojit jednotlivé zaměstnance do některých jednání týkající se aktuální problematiky v daném segmentu – jednání s dodavateli
- ❖ Návrh Manažer A – podřízenými zaměstnanci z centrály je vnímán jako „paternalista“, ale z pohledu jednotlivých oblastních manažerů je jeho řízení „autoritativní“ bylo by tedy vhodné se v rámci těchto zaměstnanců více zaměřit na změnu jejich pohledu z nutnosti striktního plnění nastavených úkolů, směrem k větší komunikaci a spolupráci v týmového ducha

- ❖ Návrh Manažer B – v tomto případě bylo navrženo následující doporučení, z důvodu neshody v oddílu otázek vztahujících se k získávání a následnému využívání zdrojů, by bylo příhodné všem podřízeným vysvětlit a upřesnit jaké pravomoci v této oblasti jejich manažer má. Dalším doporučením je zapojit podřízené daného manažera do řešení problémů v rámci zmíněného oddělení. Posledním návrhem by bylo více seznamovat své podřízené o možnosti aplikování nových inovací.
- ❖ Návrh Manažer B – je svými podřízenými vnímán jako „organizační člověk“ a „týmový vedoucí“ zda není potřeba žádného zásahu nebo nápravy
- ❖ Návrh Manažer C – zde bylo doporučeno více delegovat role na podřízené zaměstnance, aby mohli využít svých potenciálů a případně i získali více zkušeností, dále při řešení problémových situací spoléhá manažer jen sám na sebe, zde by bylo vhodné obrátit se na podřízené pro návrh řešení daného problému – zapojit jejich zkušenosti a dovednosti, třeba s řešením podobných problémů. Jako poslední doporučení je dát větší prostor podřízením při vyjednávání
- ❖ Návrh Manažer C – v rámci stylu řízení zde došlo prakticky k úplné shodě názorů jak manažera tak jeho podřízených zaměstnanců, v rámci této oblasti není třeba žádného zásahu ze strany manažera

Na základě výše zjištěných kompletních výsledků jednotlivých dotazníkových šetření a navrhovaných doporučení, by bylo vhodné kdyby snahou manažerů ve vybrané společnosti bylo více zapojovat své podřízené zaměstnance do koloběhu jejich rozhodování v jednotlivých odděleních. Ze strany podřízených zaměstnanců by tato změna byla jistě kladně přijata, pokud by měli možnost více prosazovat své názory a ty byly následně vyslyšeny jejich manažerem, který by na ně bral ohled při rozhodování, určitě by to bylo pozitivně přijato.

Je zde k zamyšlení, zda by v rámci sjednocení daných týmů a jejich pohledu na práci manažera nebylo vhodné využít nějaké externí společnosti/agentury, která organizuje různé teambuildingové aktivity, případně kurzy efektivní komunikace. Určitě by to pro podřízené zaměstnance bylo zpestřením jejich pracovní náplně a zároveň by zde mohlo dojít ke

zlepšení vztahu v dané hierarchii vybrané společnosti. Při těchto společných aktivitách by mohlo dojít k případnému odblokování komunikační bariéry ze strany podřízených k manažerovi.

## 7 Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl analyzovat role manažerů v rozhodovacích procesech ve vybrané společnosti a následně navrhnout doporučení pro zefektivnění řízení a interní komunikace v jednotlivých vybraných oddělení.

Vybranou společností pro analýzu byla společnost Lagardere Travel Retail a.s. zabývající se maloobchodem a působící na trhu v české republice přes 20 let.

Pro dosažení zvoleného cíle byly zvoleny následující postupy a nástroje, v první části byl pro zjištění stylu řídicí práce manažerů použit test manažerského stylu (GRID) a tento test byl distribuován online k vyplnění třem vybraným manažerům. V návaznosti pro další zjištění situace týkající se řídicích rolí, byly vytvořeny dva obdobné online dotazníky – jeden určený pro manažera oddělení a druhý pro podřízené zaměstnance. Tyto dotazníky byly zaměřené na zjištění uplatňování jednotlivých rolí řízení.

Na základě odpovědí a následných výsledků na jednotlivé dotazníky, byla navržena doporučení pro jednotlivé manažery, tato doporučení jim byla následně předložena a jednotlivě konzultována. Za předpokladu, že navrhovaná doporučení budou do budoucna zrealizována, povedou k nápravě stávajícího stavu řízení a komunikace.

## 8 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Jiří REZEK. Jak být ještě lepším manažerem. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.

BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

BRIDGEWATER, Peter. SMART or CUTE – what makes a good target? In: Botanical Journal of the Linnean Society, 2011, 166(3), 240-249.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Manažerské dovednosti. I, Vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. Učebnice. ISBN 978-80-244-2281-7.

DAFT, Richard L. Management. 12th ed. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2014. ISBN 978-1-285-86198-2.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-140-2.

DUBRIN, Andrew J. Essentials of management. 9th ed. Mason, OH: South-Western, 2010. ISBN 978-0-538-47823-6.

EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1828-3.

FOTR, Jiří a Jiří HNÍLICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. Manažerské rozhodování. Vyd. 3. upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Miroslav MAŠLEJ a Bohumil BRECHTA. Manažerské rozhodování: teoretická východiska a praktické příklady. Brno: Univerzita Obrany, 2010. ISBN 978-80-7231-730-1.

HRŮZOVÁ, Helena. Manažerské rozhodování. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 2011. ISBN 978-80-86730-74-5.

CHVOJ, Martin. Pokročilá teorie her ve světě kolem nás. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4620-3.

JOHNSON, Gerry. Exploring strategy. 10th ed. Harlow: Pearson, 2014. ISBN 978-1-292-00254-5.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Tomáš JUPPA. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

LUNENBURG, Fred C. The Decision Making Process. In: National Forum of Educational Administration & Supervision Journal. 2010.

MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC. Výukové metody. Brno: Paido, 2003. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-7315-039-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

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

NENADÁL, Jaroslav. Moderní systémy řízení jakosti: quality management. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

NORTHHOUSE, Peter Guy. Leadership: theory and practice. Seventh edition. Los Angeles: Sage, [2016]. ISBN 978-1-5063-1116-6.

PEDLER, Mike, BURGOYNE, John, BOYDELL, Tom. A Manager'S Guide To Self-Development. McGraw-Hill Education (UK). 2013. ISBN 9780077149888.

PLAMÍNEK, Jiří. Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. Psychologie efektivního leadershipu. Praha: Grada, 2013. Psyché. ISBN 978-80-247-4646-3.

ŠTĚDRONĚ, Bohumír, Petr MOOS, Marcela PALÍŠKOVÁ, Otto PASTOR, Miroslav SVÍTEK, Libor SVOBODA a Jiří HANDLÍŘ. Manažerské rozhodování v praxi. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-587-9.

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995, (dotisk 2003). Učebnice pro každého. ISBN 80-85839-06-7.

TRETERA, Ivo. Nástin dějin evropského myšlení: od Thaléta k Rousseauovi. 5. vyd. Praha: Paseka, 2006. ISBN 80-7185-819-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

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

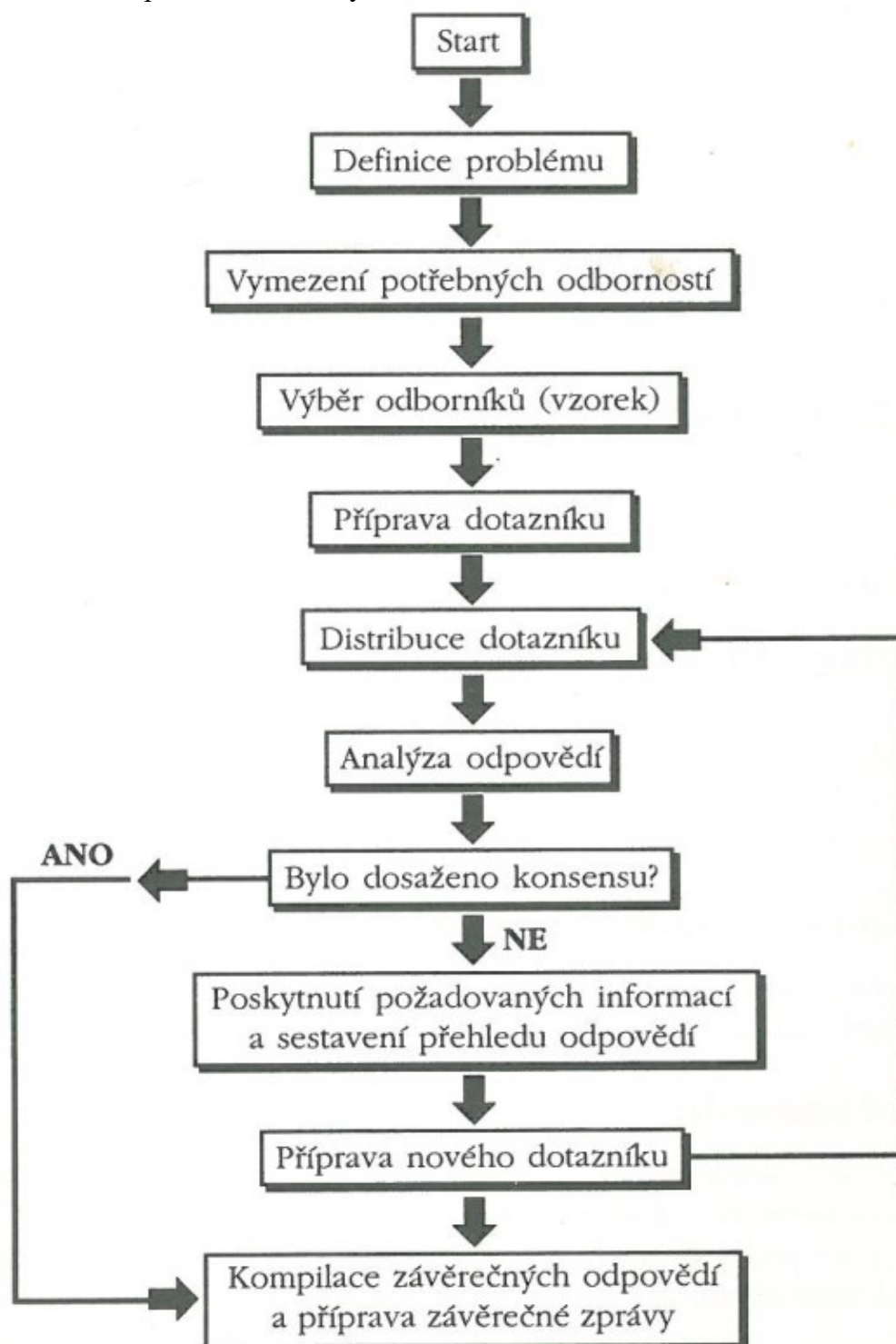
VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZOPOUNIDIS, Constantin a P. M. PARDALOS, ed. Handbook of multicriteria analysis. Berlin: Springer, c2010. Applied optimization. ISBN 978-3-540-92827-0.

## 9 Přílohy

Příloha č.1 : Postup Delfské techniky



Zdroj: <sup>133</sup>

<sup>133</sup> Šuleř, 2003, s. 25



## Příloha č.2 : Dotazník – manažerská mřížka

### Dotazník - manažerský styl

1.Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí: A \_ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci. B \_ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

2.Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít : A \_ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli. B \_ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

3.Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl : A \_ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru. B \_ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

4.Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává : A \_ a toto tvrdě vyžaduje. B \_ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

5.Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí : A \_ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci. B \_ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B

- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že : A \_\_\_ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat. B \_\_\_ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně : A \_\_\_ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti. B \_\_\_ nedá se s tím mnoho dělat.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit : A \_\_\_ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne. B \_\_\_ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

9. Vedoucí by měl vykonávat kontrolu takovým způsobem, že : A \_\_\_ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy. B \_\_\_ se provádí detailní hlášení

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl : A \_\_\_ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného. B \_\_\_ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

11. Vedoucí se může vyhnout potížím : A \_\_ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili. B \_\_ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí : A \_\_ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od nikoho žádné odchylky. B \_\_ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí : A \_\_ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci. B \_\_ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí : A \_\_ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno. B \_\_ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

15.Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí : A \_\_ odložit toto rozhodnutí. B \_\_ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

16.Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo : A \_\_ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů. B \_\_ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

17.Při vedení pracovní rady by vedoucí měl : A \_\_ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám. B \_\_ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

18.Lidé budou lépe pracovat : A \_\_ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu. B \_\_ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

19.Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl : A \_\_ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat. B \_\_ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být : A \_\_ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána. B \_\_ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

21. Při plánování práce by vedoucí měl : A \_\_ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat. B \_\_ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

22. Vedoucí by měl : A \_\_ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo. B \_\_ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl : A \_\_ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo, a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu. B \_\_ provést věcnou diskusi nad fakty.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

24. Cíle by měly být stanoveny : A \_\_ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené. B \_\_ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl : A \_\_ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky. B \_\_ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl : A \_\_ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení, a definovat, co dělá podřízený dobře. B \_\_ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl : A \_\_ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami. B \_\_ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl : A \_\_ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí. B \_\_ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a : A \_\_ požádat je o pomoc, když nejsou plněny. B \_\_ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B

- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu : A \_\_ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat. B \_\_ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl : A \_\_ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují. B \_\_ osobně poděkovat pracovníkům za podporu

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl : A \_\_ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává. B \_\_ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem, a požádat je o dodržování určeného postupu.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl : A \_\_ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor. B \_\_ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

34. Do plánování práce by vedoucí měl : A \_\_ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána. B \_\_

včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně : A \_\_ zdůrazněním pozitivních aspektů změny. B \_\_ tím, že ji provede, jen pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
- Jednoznačně dávám přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A
- Přikláním se spíše k alternativě B

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl : A \_\_ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je. B \_\_ mít poslední slovo.

- Jednoznačně dávám přednost alternativě A
  - Jednoznačně dávám přednost alternativě B
  - Přikláním se spíše k alternativě A
  - Přikláním se spíše k alternativě B
- Zdroj: vlastní zpracování

### Příloha č.3 : Dotazník – manažerské role (manažer)

1. Usilujete jako manažer o rozvoj společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

2. Sledujete a zajímáte se o nové trendy/technologie/inovace v oboru?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

3. Snažíte se o implementaci inovativních postupů?

- Ano



- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

4. Rozhodujete v této oblasti sám nebo využíváte rad podřízených?

- Rozhoduji sám
- Využívám rad podřízených

5. Delegujete role v rámci rozvoje a implementace nových trendů na své podřízené pracovníky?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

6. Řešíte často problémové situace?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

7. Při řešení problémů spoléháte pouze na svůj úsudek a intuici?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

8. Jaké typy problémů nejčastěji řešíte?

- rutinní
- specifické

9. Odkládáte řešení problémů na později?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

10. Při řešení problémů se spoléháte pouze na sebe nebo využíváte rad podřízených?

- spoléhám se sám na sebe
- využívám rad podřízených

11. V rámci řešení problémů delegujete role na své podřízené pracovníky?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

12. Je ve Vaší kompetenci nakládání s disponibilními zdroji?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

13. Myslíte si, že disponibilní zdroje efektivně přerozdělujete?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

14. Rozhodujete o finančně náročných investičních projektech?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

15. využíváte při nakládání se zdroji rad svých podřízených?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

16. V rámci nakládání s disponibilními zdroji, delegujete své pravomoce na své podřízené pracovníky?

- Ano
- Spíše ano

- Ne
- Spíše ne

17. Účastníte se obchodních schůzek se stávajícími nebo potencionálními klienty/obchodními partnery?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

18. Vyjednávání vedete převážně sám nebo se jich účastní i některý z Vašich podřízených?

- Převážně sám
- Včetně podřízených

19. Delegujete roli vyjednávání na své podřízené pracovníky?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č.4 : Dotazník – manažerské role (podřízení zaměstnanci)

1) Dotazník

Vyplnění Vám nezabere víc jak 5 minut, předem Vám moc děkuji.

1. Zajímá se manažer o nové trendy a inovace v daném oboru?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

Rozhodně ne

2. Dochází k následnému aplikování inovací do praxe?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

3. Zajímá Vašeho manažera Váš názor ohledně trendů a inovací?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

4. Dochází ve Vaší firmě k velké obměně zaměstnanců?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

5. Myslíte si, že manažer dobře reprezentuje společnost navenek?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

6. Řeší Váš manažer často problémové situace ve firmě?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

7. Řeší Váš manažer problém ihned, jakmile se objeví?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

8. Požádal Vás někdy Váš manažer o pomoc při řešení problému?

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Rozhodně ne

9. Myslíte si, že se manažer snaží získávat pro společnost nové zdroje ať již finanční nebo materiálové?

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Rozhodně ne

10. Radí se s Vámi při rozdělování zdrojů?

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Rozhodně ne

11. Vyjednáváte někdy Vy se svým manažerem?

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Rozhodně ne

12. Zapojuje Vás do svých jednání?

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Rozhodně ne

13. Jaký styl řízení by jste Vašemu manažerovi přiřadili?

- Styl 1,1 - volný průběh – vedoucí vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce, a to pouze do té míry, aby udržel své členství v organizaci,  
 Styl 1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů se starostlivě věnuje potřebám lidí aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému

pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků,

○ Styl 5,5 – organizační člověk (kompromisník) - dosahuje přiměřeného výkonu balancováním potřeby splnit úkoly na jedné straně a udržet vysokou morálku lidí na straně druhé. Je konformní vůči statu quo a při rozhodování se opírá o normy a nařízení,

○ Styl 9,1 – autorita-poslušnost – výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se opírá o moc a autoritu, dosahuje kontroly nad lidmi – diktuje jim, co mají dělat a jak,

○ Styl 9,9 – týmový vedoucí dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů

○ Styl 9+9 – paternalista – kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však o skutečnou integraci, jako je tomu u stylu 9,9. Nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice „patříš mi a já pomohu tvé kariéře, proto očekávám, že budeš vůči mně loajální“,

Zdroj: vlastní zpracování