

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Bc. Nikola Mlatečková

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Mlatečková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Jičín

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 a jejich následné zhodnocení a případné navržení možných změn dané oblasti.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury zabývající se danou problematikou.

V praktické části jsou pomocí pozorování, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů zhodnoceny stávající role manažerů. Na základě výsledků výzkumu jsou navržena doporučení pro dané manažery.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery (kdo jsem já, kdo jste vy?). 1. vydání Praha: Management Press, 1999. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
- DĚDINA, J., CAJTHAMR, V. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 340s. ISBN 80-247-1300-4.
- FIALA, P. Modely a metody rozhodování. 1. Vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 292 s. ISBN 80-245-0622-X.
- FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, J. Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 9. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2023

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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.2.2023

Bc. Nikola Mlatečková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. H. c., za odborné vedení, konzultace a pomoc při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji všem zaměstnancům šetřené společnosti, kteří se podíleli na poskytování dat a informací, a to zejména za jejich vstřícnost. V neposlední řadě děkuji rodině a přátelům za jejich podporu během celého studia.

Role manažera v rozhodovacích procesech

Abstrakt

Tato diplomová práce na téma Role manažera v rozhodovacích procesech se zabývá analýzou, popisem a zhodnocením manažerských rolí v rozhodovacích procesech ve společnosti XYZ. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se role manažerů v rozhodovacích procesech. Tyto pojmy jsou čerpány z odborné literatury, která je uvedena na konci práce. Praktická část práce zahrnuje výzkum ve společnosti XYZ. Dotazníkového šetření a rozhovorů se zúčastnili 3 vybraní manažeři a jejich podřízení. Na základě výsledků výzkumu a porovnáním s teoretickými poznatky jsou navržena doporučení pro dané manažery. Tato doporučení by mohly zlepšit a zefektivnit řízení jednotlivých oddělení a celkové fungování společnosti v dané oblasti.

Veškeré připomínky byly konzultovány s vedením společnosti XYZ a následně jim byly předány mnou navržená doporučení, která pomohou ke zlepšení řízení dané společnosti.

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

Role of manager in decision making processes

Abstract

This diploma thesis on the topic of Role of manager in decision making processes deals with the analysis, evaluation, and description of managerial roles in decision making processes in XYZ company. The basic concepts related to the role of managers in decision-making processes are introduced in the theoretical part of the thesis. These concepts are drawn from the literature, which is listed at the end of the thesis. The practical part of the thesis includes research in XYZ company. Three selected managers participated in the questionnaire survey and interviews, and a second questionnaire survey was conducted with their subordinates. Based on the research results and comparison with theoretical knowledge, recommendations are proposed for managers that could improve and streamline the management of individual departments and the overall functioning of the company in the given area.

I consulted with XYZ's management on all of the comments and provided them with recommendations to help improve the company's management.

Keywords: manager role, decision making process, manager, management, management style

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.2 Manažer.....	14
3.2.1 Vlastnosti a kompetence manažera.....	16
3.3 Manažerské funkce.....	17
3.4 Manažerské role	19
3.5 Manažerské rozhodování	21
3.5.1 Rozhodovací proces	23
3.5.2 Struktura rozhodovacího procesu	24
3.5.3 Prvky rozhodovacího procesu a kvalita rozhodování	25
3.5.4 Dělení rozhodovacích procesů.....	27
3.5.5 Efektivní rozhodování.....	29
3.5.6 Omezená racionalita	30
3.5.7 Rozhodovací styl.....	31
3.5.8 Změna rozhodovacího stylu.....	31
3.6 Styl řídicí práce	32
3.6.1 Manažerská mřížka	33
3.6.2 Model 4S.....	34
3.6.3 Situační teorie řízení	35
3.7 Metody manažerského rozhodování	37
4 Profil společnosti	40
5 Vlastní práce.....	42
5.1 Představení manažerů.....	43
5.1.1 Manažer A.....	43
5.1.2 Manažer B.....	43
5.1.3 Manažer C.....	43
5.2 Rozhodovací role – rozhovory s manažery	44
5.3 Rozhodovací role – dotazníkové šetření	51
6 Výsledky a doporučení.....	69
6.1 Výsledky ve společnosti XYZ	70
6.2 Doporučení pro společnost XYZ	73

7 Závěr.....	75
8 Seznam použitých zdrojů	76
9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	78
9.1 Seznam obrázků	78
9.2 Seznam tabulek	78
9.3 Seznam grafů.....	79
10 Přílohy.....	80

1 Úvod

Rozhodovací procesy jsou důležitou a nedílnou součástí života každého jedince. Lidé se během svého každodenního života rozhodují, a to jak vědomě, tak i nevědomě v mnoha situacích.

Stejně tak je i manažerské rozhodování nedílnou součástí každého podniku. Každý manažer tak může svými rozhodnutími naplňovat firemní cíle a rozvíjet podnik jako celek. Manažer však může svými neuváženými rozhodnutími ovlivnit podnik i v negativním smyslu, a to bez ohledu na to, zda tak učinil na základě chybného rozhodnutí, nedostatku informací nebo omylu.

Každý manažer musí na základě své pracovní pozice plnit mnoho požadavků. Tyto požadavky se v odborné literatuře nazývají manažerské role. Jednou z rolí je právě role rozhodovací. Aby manažerské rozhodování bylo efektivní nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, musí manažer disponovat určitými znalostmi a zkušenostmi, které při rozhodování musí využít. Znalosti manažerů musejí být obsáhlejší a manažeři by se měli kromě managementu zaměřit také na obory jako jsou sociologie, psychologie, ekonomie, statistika a mnoho dalších. V současné ekonomické krizi ve světě je nutné se zaměřit i management změn nebo krizové řízení. Rozhodování manažerů je tedy do velké míry závislé na jejich znalostech, schopnostech, a zejména praktických zkušenostech, ale také na jejich postojích, hodnotách a inteligenci.

Zásadní roli v rozhodovacích procesech a v řešení rozhodovacích problémů má komunikace, která bývá často podceňována. Pokud v podniku správně nefunguje komunikace, ať už mezi odděleními nebo mezi manažery a podřízenými, tak nikdy nedojde ke shodě a efektivnímu řízení a rozhodování. Manažeři v neposlední řadě nesou zodpovědnost za motivaci, výkon a produktivitu svých podřízených.

V dnešní nepříznivé ekonomické situaci jak v České republice, tak i v Evropě a ve světě je včasné a efektivní rozhodování zcela klíčové pro udržení se na trhu. Manažeři jsou v současné době často vystavováni náročným rozhodnutím, které musejí konat rychle a obvykle za podmínek velké nejistoty. Klíčové je tedy flexibilně reagovat na změny.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy rolí manažerů v rozhodovacích procesech zhodnotit konkrétní role manažerů a případně navrhnout možné změny v dané oblasti ve vybrané společnosti XYZ.

2.2 Metodika

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

Metodický postup je nastaven tímto způsobem:

Pro pochopení, zhodnocení a možné analyzování zvoleného tématu bylo nejdříve potřeba prostudovat odbornou literaturu zabývající se danou problematikou.

V praktické části je krátce představena společnost, která se zabývá oblastí kosmetiky a parfémů. Tato společnost byla zvolena zejména kvůli mým pracovním zkušenostem, jelikož v této společnosti již tři roky pracuji. Společnost si nepřeje být jmenována, proto je v rámci diplomové práce použito označení XYZ.

V praktické části jsou pomocí pozorování, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů zhodnoceny stávající role manažerů.

Dotazníkové šetření pro zaměstnance bylo připraveno v elektronické podobě pomocí služby Formuláře od společnosti Google. Dotazník je zcela anonymní a je určen pro zaměstnance, jejichž nadřízení jsou manažeři, kteří byli účastníky rozhovorů. Dotazník obsahuje celkem 27 otázek a byl rozeslán celkem 25 zaměstnancům. Toto dotazníkové šetření proběhlo 14.-25.11.2022. Dotazník byl respondentům rozeslán pomocí e-mailové schránky. Zpětnou vazbu jsem obdržela od všech 25 vybraných zaměstnanců, návratnost dotazníků tedy činila 100 %. Získaná data byla následně zpracována do grafů. Dotazník je uveden v příloze č. 2

Polostrukturované rozhovory byly vedeny se třemi manažery, a to z finančního oddělení, oddělení nákupu a marketingového oddělení. Rozhovory probíhaly v časovém rozmezí 12.-16.12.2022 a jsou strukturovány stejným způsobem jako dotazníkové šetření pro podřízené zaměstnance, tedy tak, že otázky jsou rozděleny na demografické a dále do pěti bloků dle různých manažerských rolí. Manažeři celkem odpovídali na 33 otázek. Otázky pro manažery jsou uvedeny v příloze č. 1.

Na základě výsledků výzkumu a porovnáním s teoretickými poznatky byla navržena doporučení pro dané manažery, které mohou zlepšit a zefektivnit řízení jednotlivých oddělení a celkové fungování společnosti XYZ v dané oblasti. Navržená doporučení byla poskytnuta konkrétním manažerům, kteří se podíleli na výzkumu.

3 Teoretická východiska

Teoretická část této práce je zpracována na základě studia odborné literatury, která se zabývá danou tematikou. V následujících kapitolách budou specifikovány základní pojmy, které se budou vyskytovat i v další části diplomové práce.

3.1 Management

Management v nejširším pojetí představuje souhrn všech činností, které zabezpečují chod organizace. Existuje velké množství definic, které zachycují vždy určitou vlastnost managementu, nicméně žádná definice ho nevymezuje komplexně.

Management je obvykle považován za ekvivalent řízení. Management je však pouze speciálním případem řízení. Jelikož řízení může probíhat v různých systémech (technické, biologické či společenské), ale management se týká pouze řízení v organizacích. (Blažek, 2014, s. 12)

Obsáhlejší definice managementu, dle Blažka (2014, s. 12): *„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 vytýčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z varianty disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytýčené cíle efektivně dosahovány.“*

Dědina a Cejthamr (2005, s.20) se ve své knize opírají o Koontz-Weihrichovu definici: *„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“* a tvrdí, že: *„Každý manažer by měl být odpovědný za realizaci činností, které umožní takovou práci jednotlivců, jež optimálně přispěje k dosahování skupinových cílů.“*

Při vysvětlování pojmu management se často naráží na otázku, zda se jedná o vědní disciplínu nebo umění. V posledních letech je uplatňován tolerantní názor, že se může jednat jak o vědu, tak umění. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 13)

3.2 Manažer

Manažeři představují výkonnou složku managementu. Výraz manažer, který je převzatý z původního anglického slova manager disponuje i českým ekvivalentem vedoucí pracovník.

Dle Cimbálikové (2009, s. 111) je nejdůležitější činností řízení, kterou manažeři vykonávají, přenos úkolů na druhé, avšak manažeři činí přímo i nepřímo se všemi zdroji, včetně jich samých.

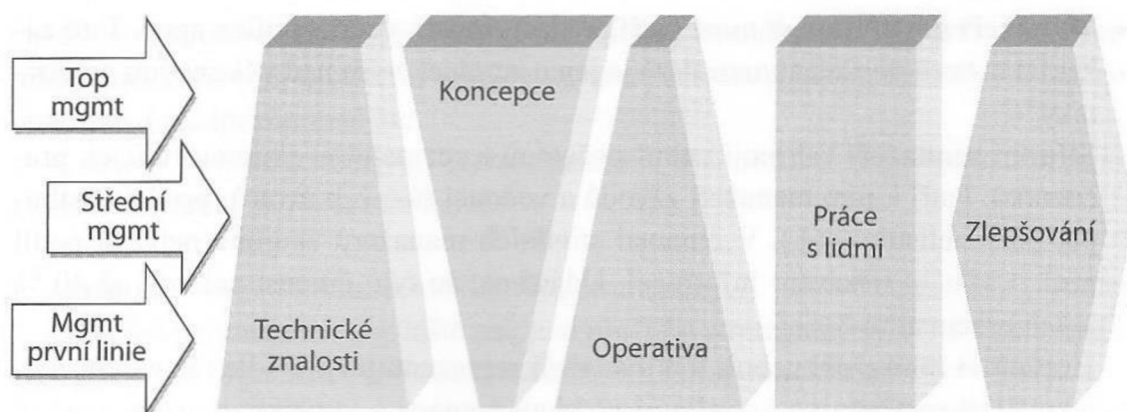
Dle Vebera (2009, s. 20) manažer je: „*samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*“

Manažeři se dají dělit na základě jim svěřené odpovědnosti a postavení v organizaci. V liniové organizační struktuře podniku se mohou dělit na (Bělohlávek, 2001):

- **vrcholové manažery** – Jedná se o nejvyšší řídicí pracovníky organizace. Jejich rozsah odpovědnosti je na úrovni celé organizace. Vrcholový manažer se zpravidla označuje jako ředitel. Na vrcholu je ředitel společnosti (generální ředitel) jemuž jsou podřízeni další ředitelé, např. finanční, provozní, personální, obchodní, ITC a další, dle struktury konkrétní organizace.
- **manažery střední linie** – Jde o přechodový stupeň mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení organizace. Mají odpovědnost na úrovni větších organizačních jednotek nebo vymezených oblastí. Jsou to zejména vedoucí úseků, útvarů a oddělení, ale také manažeři kvality, rizik, bezpečnosti a vývoje.
- **manažery první linie** – Zde je uplatňována základní úroveň řízení, kdy manažer řídí výkonné pracovníky. Zde je rozsah odpovědnosti na nejmenší úrovni organizačních jednotek. Sem patří například: produktový manažer, manažer marketingu, manažer služeb, vedoucí skladu, vedoucí účtárny nebo správce budov.

Blažek (2014, s. 14-15) ve své práci uvádí, že v moderních organizacích se vztah mezi vymezenými úrovněmi řízení neuplatňuje na základě hierarchie, která by byla přísně daná tím, že manažer dává příkazy podřízeným. Naopak trendem je růst participace zaměstnanců na řízení organizace, kdy je řada činností rozptýlena mezi širší okruh pracovníků. Význam manažerů se však nesnižuje, jelikož roste důležitost zejména samostatné tvůrčí práce s důrazem na rozvoj schopností a dovedností. V důsledku rozvoje komunikačních technologií zvyšuje náročnost i význam řídicí práce vrcholového managementu, jehož hlavním úkolem je strategické řízení organizace v rychle se měnících podmínkách podnikatelského prostředí.

Obrázek č. 1: Úrovně managementu s typickými rysy manažerských činností



Zdroj: (Veber, 2009)

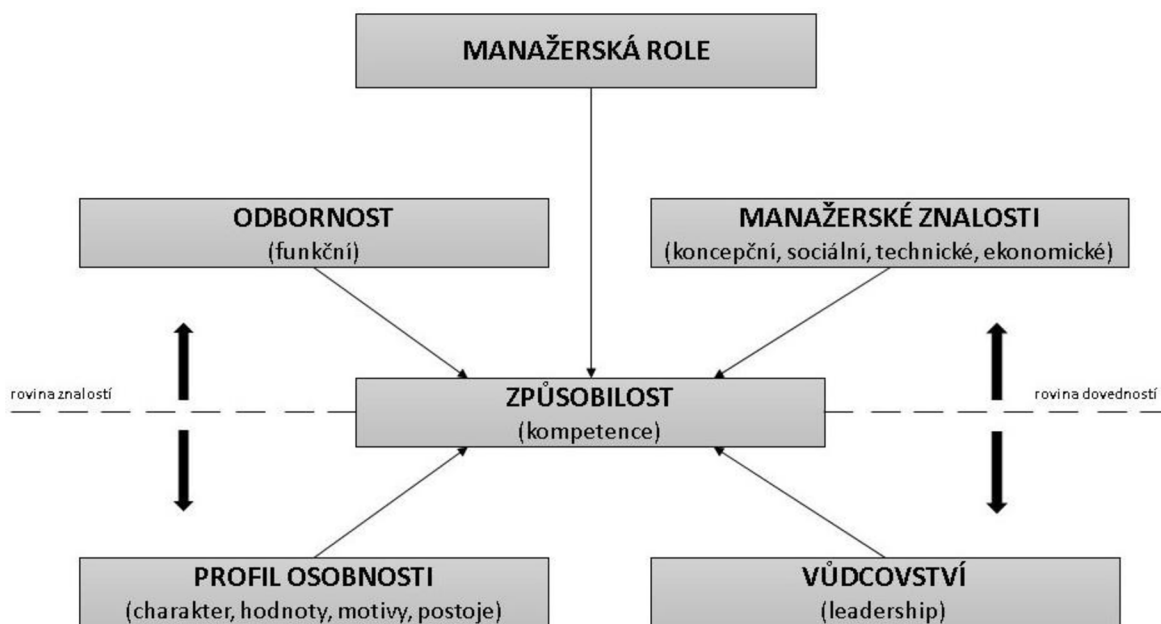
3.2.1 Vlastnosti a kompetence manažera

Typ osobnosti a vlastnosti manažera velmi ovlivňují způsob výkonu manažerské funkce, a tím i úspěšnost manažera. Je těžké obecně vymezit, jaké vlastnosti a kompetence by měl manažer mít. Záleží na mnoha specifických veličinách a na druhu podnikání. Pro získání potřebných vlastností je třeba mnoha zkušeností, kterými manažer nabývá žádoucích kvalit. Osobnost sice výrazně ovlivňuje výkon manažera, avšak jedná se jen o predispozice.

Žádoucí charakteristiky pro špičkové manažery jsou (Armstrong 1995, s. 20-21):

- ochota tvrdě pracovat,
- ochota riskovat,
- houževnatost,
- vytrvalost a odhodlanost,
- vzbuzovat nadšení.

Obrázek č. 2: Model manažerských kompetencí



Zdroj: (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 30)

Bělohlávek (2005) se ve své publikaci zabývá rysy osobnosti. Jedná se o individuální stránky osobnosti, kterými se od sebe lidé liší. Lze je rozdělit na:

- **schopnosti** – Schopnost osobnosti vykonávat určitou činnost. Pro vedoucí pracovníky jsou důležité především rozumové schopnosti.
 - koncepční (strategické) myšlení,
 - operativní myšlení,
 - pružnost myšlení.
- **znalosti a dovednosti** – Znalosti se dají naučit studiem, jedná se teoretické informace. Pro manažery jsou důležité především:
 - odborné znalosti (podvojný účetnictví, stavebnictví, strojírenství),
 - znalosti managementu (obecné znalosti řízení).
- **vlastnosti osobnosti,**
- **postoje.**

3.3 Manažerské funkce

Blažek (2014, s. 13) se zaměřuje na koncept manažerských funkcí. Tento koncept vychází z funkcí správy, který již v roce 1916 formuloval H. Fayol, tedy jeden ze zakladatelů teorie managementu. Dle současného vymezení jsou mezi manažerské funkce zařazeny tyto činnosti:

- **plánování,**
- **organizování,**
- **personalistika,**
- **vedení,**
- **kontrolování.**

Existuje však celá řada modifikací v rámci tohoto členění.

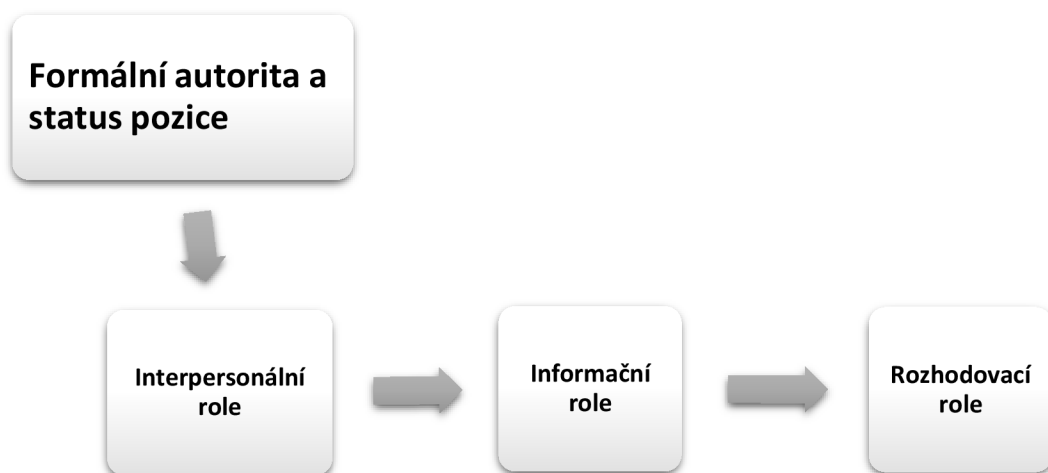
Tyto manažerské funkce se vážou na uplatnění příslušných manažerských technik. Podle zařazení manažera jsou pak vykonávány specifické funkce s uplatněním nástrojů a technik v rámci oblastí (Šuleř, 2003, s. 12-13):

- **obecný management** – řízení podle cílů, SWOT matice;
- **marketing management** – průzkum trhu, prognózování, marketingový mix;
- **provozní management** – kontrola zdrojů a výstupů, kroužky jakosti, komplexní řízení jakosti (TQM), distribuční logistika;
- **finanční management** – analytické, plánovací, rozpočtové a kontrolní techniky;
- **personální management** – audit lidských zdrojů, plán rozvoje pracovníků, analýzy pracovní pozice, tvorba politiky personálního řízení;
- **vědecký management** – lineární programování, ABC analýza;
- **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.

3.4 Manažerské role

Pokud mluvíme o práci manažera, jedná se spíše o plnění určitých rolí nebo se také může jednat o množinu chování, která je spojená s určitou pozicí. Manažeři mají ve skupině, kterou řídí formální autoritu a od toho se také odvíjí zvláštní postavení v organizaci. Aktivity manažera lze na základě formální autority a postavení dle Mintzberga rozdělit do deseti rolí, které můžeme rozčlenit do tří skupin. Rozdělení do skupin je znázorněno na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Manažerské role podle Mintzberga



Zdroj: Autorka dle Dědina, Cejthamr, 2005, s. 51

- **interpersonální role** – manažer je lídr a pojící článek mezi podřízenými,
- **informační role** – manažer je zde jako příjemce informací, šířitel a mluvčí,
- **rozhodovací role** – manažer je v roli podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednavče.

Konkrétní role manažera však vždy závisí na vymezené pozici v hierarchii struktury organizace a na úrovni managementu. Dle McKinseyho závisí na sedmi faktorech, které se vzájemně podmiňují. Mluvíme o konceptu 7S a jedná se o tyto faktory: strategie, struktura, spolupracovníci, systém managementu, sdílené hodnoty, styl managementu a schopnosti. (Blažek, 2014, s. 13)

Dle Srpová (2010, str. 119) je pro informační manažerskou roli klíčové, že zde manažer předává a přijímá informace.

Informační role dle Minzberga je dle autorky dále dělena na:

- **příjemce informací neboli pozorovatele** (manažer informace shromažďuje),
- **šířitele informací** (manažer šíří shromážděné informace),
- **mluvčí organizace** (manažer vystupuje jak interně vůči zaměstnancům, tak i externě například vůči dodavatelům).

Interpersonální role je dle Minzberga dělena následovně:

- **představitel organizace** (reprezentuje firmu směrem ven),
- **lídr organizace** (manažer je zodpovědný za chod organizace a veškeré procesy),
- **spojovací článek** (manažer je koordinátorem, cílem je budovat s partnery dlouhodobé a dobré vztahy).

Srpová dělí **rozhodovací role** manažera (2010, str.119) dle Minzberga následovně:

- **řešitel problémů** (manažer je eliminátorem poruch, je potřeba rychlá reakce manažera a cílem je stabilita společnosti),
- **alokátor zdrojů** (manažer rozděljuje disponibilní zdroje, kterými jsou zejména finance, zaměstnanci a stoje, cílem je alokovat zdroje tak, aby přinášely užitek),
- **podnikatel** (manažer v této roli monitoruje změny vnějšího okolí firmy a využívá příležitostí pro další rozvoj společnosti, cílem je dosahování vyšších zisků),
- **vyjednaváč** (manažer vyjednává s jednotlivci nebo institucemi, cílem je získání nějaké výhody pro podnik).

Dle Srpové (2010, str. 119) mají informační a interpersonální role značný významu a slouží jako vstup pro manažerské rozhodování.

Autoři se shodují na tom, že rozhodování a rozhodovací procesy jsou nedílnou součástí řízení a práce manažerů.

Hospodářová (2008, str. 11) v publikaci uvádí, že role manažera se od ostatních rolí liší a je důležité si uvědomit, v čem je tato role odlišná. Zásadní chybou je vysoké zaměření na řízení procesů a opomenutí vedení podřízených. Prostřednictvím podřízených totiž manažeři dosahují stanovených cílů, a to jak za svoje oddělení, tak za celý podnik. Způsob vedení lidí má zásadní vliv na prosperitu a výsledky podniku, a také na produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců. Dalším důležitým faktorem je komunikace a způsob komunikace mezi manažerem a podřízenými.

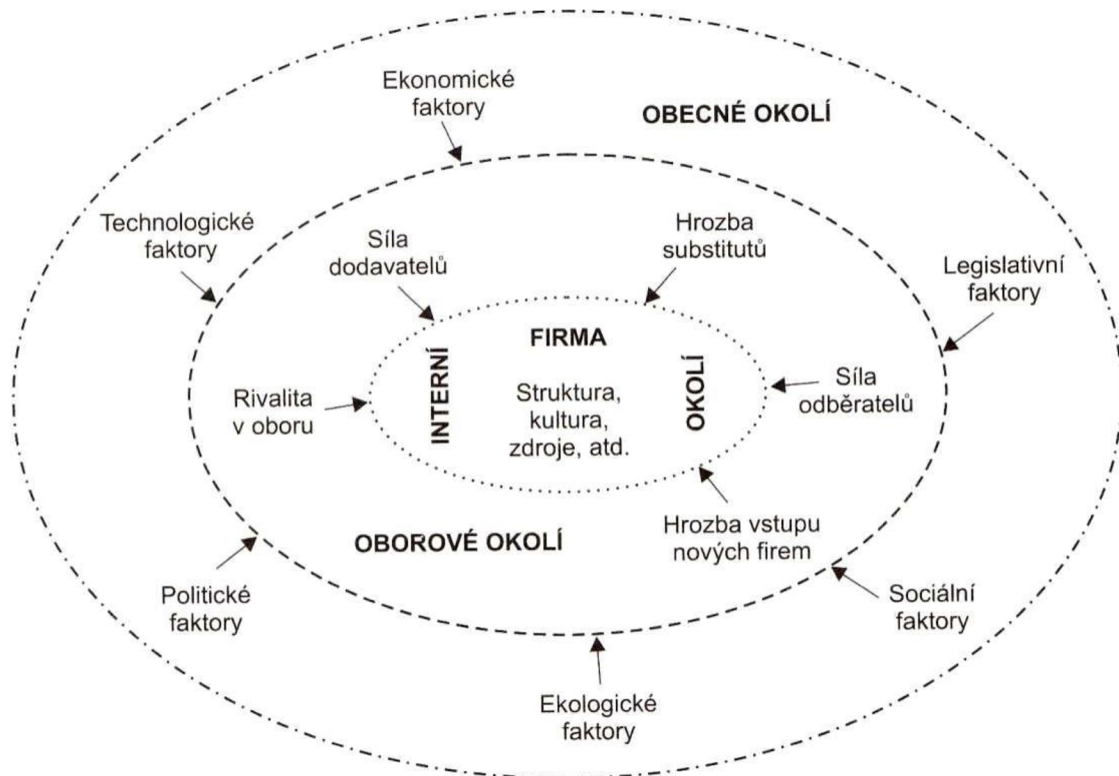
3.5 Manažerské rozhodování

Manažerské rozhodování je jednou z nejvýznamnějších aktivit, kterou manažeři v organizacích vykovávají (jedná se o tzv. jádro řízení). Zejména na výsledcích strategického rozhodování, tedy toho na nejvyšší úrovni řízení v podniku, závisí efektivnost fungování a budoucí prosperita celé organizace. Je tedy pro organizace klíčové.

Manažerským rozhodováním se manažer snaží naplnit především zájmy jiných osob, a to zejména: vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů, odběratelů, věřitelů, státu a dalších.

„Rozhodování je procesem výběru z více přípustných variant řešení uvažovaného problému. Pokud množina přípustných variant řešení neexistuje, pak není o čem rozhodovat, stejně jako když existuje jen jedna přípustná varianta, kterou je nutné přijmout.“
(Vodáček, Vodáčková, 2013)

Obrázek č. 4: Podnik. prostředí v tradiční strukturaci pro manažer. rozhodování



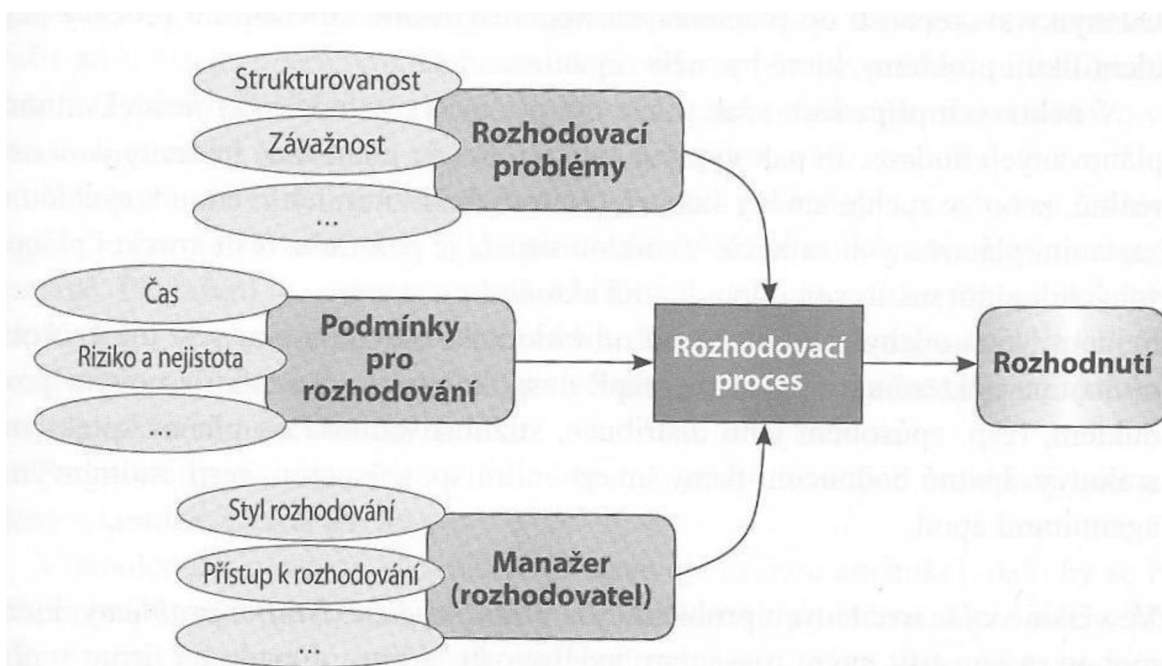
Zdroj: Mallya, 2007, s. 40

Pro analýzu podnikatelského prostředí, které je nezbytné k rozhodování o podnikové strategii jsou běžně uplatňovány manažerské nástroje. Tímto postupem je řešena potřeba dispozice fakty pro jednotlivé oblasti řízení s dominantním uchopením přístupu jako „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. S ohledem na významnéovlivnění celkového směru a budoucnost firmy je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů“. (Kotler, Keller, Juppa, 2007, s. 66)

3.5.1 Rozhodovací proces

Rozhodovací procesy, lze chápat jako procesy řešení rozhodovacích problémů, to znamená, že existuje více variant řešení (alespoň dvě). Jestliže vycházíme z toho, že základem rozhodování je proces volby, pak situace, kdy je možné pouze jedno řešení se nepovažují za rozhodovací problém, respektive rozhodovací proces. (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2003, s.12)

Obrázek č. 5: Rozhodovací proces



Zdroj: Veber, 2009

Na obrázku č. 5 je znázorněno schéma rozhodovacího procesu a okolností, které rozhodovací proces ovlivňují. Rozhodovací proces ovlivňuje, jak povaha daného rozhodovacího problému, tak i podmínky pro rozhodování a samotný manažer.

Rozhodovací procesy probíhají na různých stupních řízení a mají stránku meritorní (věcnou, obsahovou) a stránku formálně-logickou (procedurální). Meritorní stránka odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů, resp. jejich typů. (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2000, s. 11)

3.5.2 Struktura rozhodovacího procesu

Struktura rozhodovacího procesu představuje návazné činnosti, které jsou na sobě závislé a tvoří náplň rozhodovacího procesu. Tyto činnosti lze rozdělit na určité fáze (etapy) těchto procesů. Existuje více způsobů, jak etapy rozčlenit, a to buď detailně nebo agregovaněji (pracuje se s dekompozicí rozhodovacího procesu).

Jako příklad méně podrobné dekompozice lze uvést přístup Simona, který rozlišuje 4 etapy (Fotr, Dědina, Hružová, 2003, s. 14):

- **analýza okolí (intelligence activity)** - identifikace problémů a stanovení jejich příčiny,
- **návrh řešení (design activity)** - zaměřený na hledání a analýzu možných směrů činnosti,
- **volba řešení (choice activity)** - hodnocení navržených řešení z předchozího kroku a volba varianty určené k realizaci,
- **kontrola výsledků (review activity)** - hodnocení skutečně dosažených výsledků varianty po její realizaci vzhledem ke stanoveným cílům.

Tabulka č. 1: Charakteristika dobře a špatně strukturovaných problémů

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

Zdroj: vlastní zpracování dle Veber, 2009, s. 86

3.5.3 Prvky rozhodovacího procesu a kvalita rozhodování

Rozhodovací procesy jsou takové postupy řešení rozhodovacího problému, které mají určité společné prvky, které obsahují neohledě na řešený problém.

Fotr, Dědina, Hrušková (2000, s. 15-19) řadí mezi základní prvky:

- **cíl (cíle) rozhodování** – Jedná se o určitý stav, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout. Může se jednat například o zvýšení výrobní kapacity, proniknutí na nové trhy, snížení nákladů a další. Nesledujeme zpravidla řešení jednoho cíle, ale obvykle jde o dosažení většího počtu cílů. Mezi dílčími cíli existují vazby. Mluvíme buď o komplementaritě dílčích cílů (dílčí cíle se vzájemně doplňují a podporují) nebo o cílech konfliktních (dosažení vysokých hodnot jednoho cíle je obvykle spojeno s nízkými hodnotami jiných cílů). Cíle mohou být vyjádřeny číselně (kvantitativní cíle – např. dosažení určitého podílu na trhu) nebo pomocí slovního popisu (kvalitativní cíle – např. zlepšení pracovních podmínek). Řešením rozhodovacích problémů jsou aspirační úrovně cílů.
- **kritéria hodnocení** – Kritéria hodnocení jsou úzce spjata s cíli řešení, jelikož jsou od nich odvozeny. Jedná se o hlediska zvolená rozhodovatelem, která slouží k posouzení vhodnosti jednotlivých variant. V praxi se používají obvykle kritéria výnosového a nákladového typu. U výnosových kritérií jsou žádoucí vyšší hodnoty a u nákladových naopak. Je třeba také rozlišovat kritéria kvalitativní (vyjádřeny slovně) od kvantitativních (vyjádřeny hodnotou). Důležitým pojmem v souvislosti s kritérii hodnocení jsou stupnice (škály), které se používají k uspořádání možných variant z hlediska daného kritéria.

- **subjekt rozhodování** – Subjektem (rozhodovatelem) se označuje ten, který rozhoduje, tedy manažer. Může se jednat jak a jednotlivce (individuální rozhodování) nebo skupinu lidí (kolektivní rozhodování). U kolektivního rozhodování je výhodou více názorů, ale také odborností atd., avšak nevýhodou může být dosažení určitého konsensu, tedy shody názorů, které vedou ke kompromisnímu řešení. Manažer do rozhodování promítá události předešlé i současné pro vytváření nové budoucnosti. *„Rozhodovatelé musí do svých dnešních rozhodnutí promítnout budoucnost, která již nastala.“* (Durcker, Maciariello, 2006, s. 28)

V praxi odlišujeme pozice rozhodovatele statutárního a skutečného. Statutárním rozhodovatelem je ten, který je vybaven pravomocemi k volbě varianty a současně také nese zodpovědnost za své rozhodnutí. Skutečný výběr varianty může proběhnout na štábní úrovni a statutární rozhodovatel rozhodne pouze o tom, zda se daná varianta bude realizovat. Subjekt rozhodování vždy usiluje o racionální rozhodování. *„Racionální rozhodnutí je takové rozhodnutí, které jedinci přinese nejvyšší užitek.“* (Chvoj, 2013, s. 25)

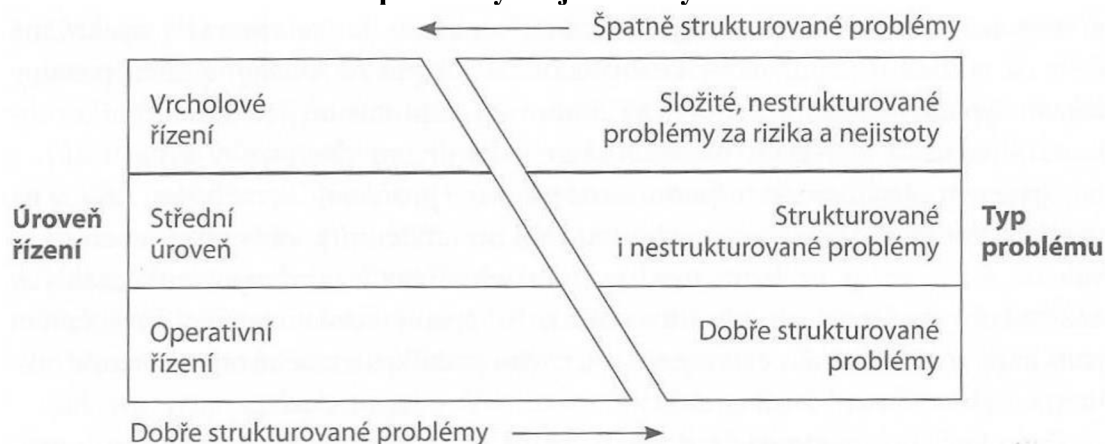
- **objekty rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky** – jde o oblast organizační jednotky, v jejímž rámci se problém formuloval a stanovil se cíl řešení, jehož se rozhodování týká. S objektem rozhodování se úzce pojí varianta rozhodování (řešení problému), ta představuje způsob, jakým má rozhodovatel jednat, aby problém vyřešil, resp. splnil cíl. Důsledky pak rozumíme předpokládané dopady, nebo-li jaké bude mít daná varianta účinky na firmu a její okolí.
- **stavy světa (scénáře, rizikové situace)** - Jedná se o budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou nastat po realizaci varianty rozhodování.

3.5.4 Dělení rozhodovacích procesů

U rozhodovacích problémů je třeba rozhodovat o mnoha záležitostech. Tyto záležitosti se od sebe liší z hlediska důležitosti a svou povahou. Dle složitosti dělíme rozhodovací procesy na dobře strukturované a špatně strukturované. (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2003, s. 19):

- **dobře strukturované problémy** – Označujeme je též jako jednoduché, jelikož se řeší zpravidla opakovaně a na operativní úrovni řízení. Existují pro ně rutinní postupy a jejich proměnné jsou kvantifikované s jedním kvantitativním kritériem pro hodnocení. Jako příklad lze uvést rozhodování o vytížení výrobní linky nebo obsazení jednotlivých strojů pracovníky.
- **špatně strukturované problémy** – Jedná se o problémy, které se zpravidla řeší na vyšších úrovních řízení. Svým charakterem jsou do určité míry nové a neopakovatelné. K řešení těchto problémů je vyžadován tvůrčí přístup, a hlavně rozsáhlé znalosti a zkušenosti. Neexistují standardní procedury řešení a je pro ně charakteristické velké množství počtu faktorů ovlivňujících řešení daného problému. Některé faktory nejsou přesně známy a pouze část jich je kvantifikovatelná a existují mezi nimi složité a proměnlivé vazby. Obtížná je i interpretace informací, které jsou potřebné k rozhodnutí.

Obrázek č. 6: Rozhodovací problémy na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: (Veber, 2009)

Obrázek č. 6 znázorňuje závislost typu problému a úrovně řízení. Na operativní úrovni se objevují zejména dobře strukturované problémy, zatímco složité a špatně strukturované problémy se řeší na úrovni vrcholového řízení.

Dělení rozhodovacích procesů je často vázané na stavy okolí v rámci procesní stránky. Při rozhodování za rozdílných podmínek se odlišují rozhodovací procesy konané za podmínek jistoty, nejistoty a rizika a to takto (Zpounidis, Pardalos, 2010, s. 27-31):

- **rozhodování za jistoty** – v případě, že existuje jen jeden scénář, který na 100 % nastane; známe i důsledky variant;
- **rozhodování za rizika** – v případě, že nám jsou známi všechny scénáře, které mohou nastat, známé jsou i důsledky variant a pravděpodobnosti, při kterých může k daným scénářům dojít;
- **rozhodování za nejistoty** – v případě, že nejsou známi všechny scénáře, které mohou nastat a není známa ani jejich pravděpodobnost.

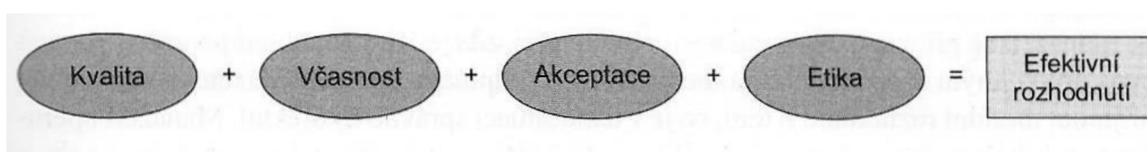
Manažer se v praxi snaží podmínky nejistoty přetransformovat na podmínky rizika. Manažer zde může uplatnit například dostupné převody slovního vyjádření subjektivní pravděpodobnosti na číselné: zcela vyloučeno (0), krajně nepravděpodobné (0,1), dosti nepravděpodobné (0,2-0,3), nepravděpodobné (0,4), pravděpodobné (0,6), dosti pravděpodobné (0,7-0,8), nanejvýš pravděpodobné (0,9) a zcela jisté (1).

(Fotr, Švecová, 2010, s. 19)

3.5.5 Efektivní rozhodování

Na efektivním rozhodování závisí dosažená kvalita rozhodnutí. V praxi se běžně může stát, že jsou některá rozhodnutí špatná. Kvalita rozhodování však nezávisí na výsledku rozhodovacích procesů. Bariéra pro efektivní rozhodování může být způsobena velkým množstvím informací a dat, kdy některá mohou být neaktuální nebo chybná. Je tedy důležité dodržovat čtyři atributy, které zvyšují šanci na efektivní rozhodnutí. Charakteristiky jsou znázorněny na obrázku č. 7.

Obrázek č. 7: Charakteristiky efektivního rozhodování



Zdroj: (Dědina, Cejthamr 2010)

Kvalitou je myšlena obsahová část rozhodnutí, jelikož kvalitní rozhodnutí splňují všechna omezení i podmínky, které jsou požadovány ke splnění požadovaných výsledků. Rozhodnutí manažera musí proběhnout v určitém časovém rámci (včasnost). Klíčovým bodem je akceptace a s tím související implementace, a to na všech úrovních organizace. Dalším atributem je etika, která řeší otázky tykající se střetu zájmu skupin v organizaci, pravidel a norem, které nejsou jednoznačně určeny. (Dědina, Cejthamr, 2010)

3.5.6 Omezená racionalita

Racionalitou se rozumí maximalizace užitku nebo minimalizace nákladů či ztrát spojených s rozhodováním. Objektivně racionální rozhodování by teoreticky vyžadovalo:

(Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 152)

- **plnou informovanost účastníků rozhodovacího procesu** (znát všechny možné varianty řešení, znát všechny omezující podmínky, být schopen zhodnotit neomezené množství informací),
- **schopnost stanovit preference rozhodovacích variant,**
- **schopnost zachovat nerozpornost volených variant rozhodování v postupném rozhodovacím procesu.**

Jedná se však pouze o teoretické předpoklady, kterých nikdy v praxi neodpovídají možnostem ani zájmu rozhodovatele.

Rozdíl mezi ideálním stavem a reálně dosažitelným, tvoří bariéry racionality („rationality barriers“). Ty spočívají v (Dubrin, 2010, s. 159):

- **omezené schopnosti 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.),
- **omezené schopnosti manažera formulovat a řešit složité problémy** (z dostupných variant řešení nemusí být vybrána ta správná),
- **omezené prostředky, které jsou manažerovi k dispozici.**

Fotr a Švecová (2010, s. 39) navíc ve své knize definovali další skupiny bariér. Jedná se o bariéry se zdrojem v rozhodovali (intelekt, morálka) a těch, které vytváří daná organizace.

3.5.7 Rozhodovací styl

Rozhodovací styl je závislý zejména na tom, zda se uplatňuje rozhodování individuálně či v kolektivu, avšak i v případě individuálního rozhodování do něj mohou zasáhnout další osoby. Množství zásahů a míra participace se liší podle styl manažerského rozhodování (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 666):

- **autokratický styl I** – rozhodovatel svá rozhodnutí nekonzultuje s další osobou, ale spoléhá se výhradně na vlastní informace,
- **autokratický styl II** – rozhodovatel vykonává rozhodování sám, avšak získává informace potřebné k rozhodování i od dalších osob,
- **konzultativní styl I** – rozhodovatel diskutuje problém s dalšími osobami, ale při rozhodování na jejich názory nemusí brát ohled,
- **konzultativní styl II** – rozhodovatel diskutuje problém s dalšími osobami např. v podobě porady, ale jejich názory nemají stejnou váhu, jako od rozhodovatele a nemusí k nim přihlížet.

V rámci kolektivu se nejčastěji využívá styl rozhodování ve prospěch většiny.

3.5.8 Změna rozhodovacího stylu

Manažer může uplatňovat více rozhodovacích stylů, dle situace a vhodnosti uplatnění. Rozhodovací styl není fixně dán a lze ho měnit podle určité situace a podmínek.

Individuální rozhodování je vhodné v případě, pokud problému nechceme věnovat mnoho času a nákladů, a to jak finančních, tak personálních. Vysoké nároky jsou v tomto případě na rozhodovatele. (Fotr, Švecová, 2010, s. 421-424)

Kolektivní rozhodování je vhodné uplatňovat v případě, že potřebujeme vyšší rozsah informací, znalostí, přístupů a dovedností. U kolektivního rozhodování snadno vznikají konflikty mezi jednotlivými členy. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 666)

Dle Armstronga dochází ke změně rozhodovacího stylu v souvislosti zákona situace. Styl vedení do značné míry závisí na situaci, povaze úkolu, složitosti úkolu, druhu lidí ve skupině a mnoho dalších. Obecně platí, že v příznivých situacích je dobré se v rozhodovacím procesu zaměřovat na lidi a v nepříznivých situacích je třeba se soustředit na splnění úkolu.

Rozhodovací styly závisí na postoji rozhodovatele k riziku (Veber, 2009, s. 98):

- **averze k riziku** – rozhodovatel upřednostňuje málo rizikové varianty rozhodování,
- **sklon k riziku** – rozhodovatel vyhledává rizika, která mu přinesou vyšší hodnotu,
- **neutrální vztah k riziku** – rovnováha mezi averzí a sklonem k riziku.

Postoj rozhodovatele k riziku je ovlivněn mnoha faktory, jako jsou minulé zkušenosti, osobní založení nebo typ prostředí a další. Tyto odlišnosti postoje rozhodovatele k riziku jsou východiskem variantnosti v rozhodování.

3.6 Styl řídicí práce

Různorodost manažerské práce nabízí širokou škálu činností, které jsou ve většině případů spjaty s efektivním využitím lidského potenciálu. Lidský potenciál je totiž základní podmínkou pro úspěch dané organizace. Nedílnou součástí řídicích aktivit všech úrovní řízení, tedy i na manažerské úrovni, je problematika lidských zdrojů. Řídicí práce je na rozdíl od jiných manažerských činností součástí práce každého manažera. V určitých ohledech jim mohou být nápomocni personalisté, avšak vedení na ně delegovat nemohou.

(Veber, 2009, s. 156)

Každý manažer na základě svých zkušeností, vzdělání ale i osobnosti uplatňuje určitý styl řízení. Styl řízení může být také ovlivněn firemní kulturou a zvyky na pracovišti, nelze tedy určit jaký styl řízení je ten optimální a záleží na situaci dané společnosti. (Čákr, 2009)

3.6.1 Manažerská mřížka

Teorie manažerské mřížky (sítě) se zaměřuje na proporce mezi zájmem manažera o výkon a o spolupracovníky. Autory této teorie jsou Robert Blake a Jane Moutonová. Na horizontální ose je zachycen zájem o věcnou stránku prováděných úkolů (práce). Jedná se zejména o včasné plnění úkolů, kvalitu práce a hospodárnost. Vertikální osa zachycuje, jak se vedoucí pracovníci zajímají o své spolupracovníky, zejména tedy o jejich motivaci, rozvoj a interpersonální vztahy. Horizontální i vertikální dimenze mají 9 stupňů intenzity. Dle manažerské mřížky je tedy klasifikováno 81 stylů vedení. Manažerská síť je zpracována v tabulce č. 2. (Blažek, 2014, s. 178-179)

Tabulka č. 2: Manažerská mřížka

Zaměření na lidi ↑ ↓	9	1.9							9.9
	8								
	7								
	6								
	5					5.5			
	4								
	3								
	2								
	1	1.1							9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8
← Zaměření na výkon (úkol) →									

Zdroj: vlastní zpracování podle Blažek, 2014, s. 179

Většina publikací se blíže věnuje pěti základním kombinacím míry zájmu o výrobu a míry zájmu o zaměstnance, avšak liší se pojmenování pro tyto kombinace. Jedná se o čtyři rohy a střed mřížky.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 61) definuje základní kombinace takto:

- **ochuzující manažer** (1.1) – malý zájem o výrobu i zaměstnance,
- **autoritativní manažer** (9.1) – velký zájem o výrobu, malý zájem o zaměstnance,
- **manažer venkovského klubu** (1.9) – malý zájem o výrobu, velký zájem o zaměstnance,
- **manažer uprostřed cesty** (5.5) – střední zájem o výrobu i zaměstnance,
- **týmový manažer** (9.9) – velký zájem o výrobu i zaměstnance.

3.6.2 Model 4S

Dle modelu 4S jsou rozlišovány čtyři styly řízení. Rensis Likert, který se zabýval výzkumy jak osobnost a chování manažera ovlivňuje jeho přístup k řízení a jaká je vazba uplatňovaného stylu řízení k produktivitě práce při minimalizaci nákladů, popsal tyto čtyři styly řízení (Tureckiová, 2004, s. 79)

- **styl exploativně (vykořisťovatelsko) autoritativní** – Vedoucí jedná formou příkazů a o všem rozhoduje sám. Stimulem k pracovní produktivitě je pro zaměstnance strach z trestu. U tohoto stylu řízení je velmi nízká produktivita týmové práce. Je uplatňována tvrdá disciplína a zaměstnanci podávají hlášení, jak příkazy plní. Jedná se o komunikaci shora.
- **styl benevolentně autoritativní** – Rozdíl oproti prvnímu stylu je, že místo trestů jsou upřednostňovány odměny, které zvyšují produktivitu práce. Podřízení získávají určitý prostor konzultovat problémy s vedením. I v tomto případě se jedná o komunikaci shora.
- **styl konzultativní** – U tohoto stylu je kladen důraz na zpětnou vazbu, kde finální rozhodnutí je stále v rukou manažera, a jsou stanovovány cíle a udělovány příkazy na základě diskuse spodřízenými. Komunikace je obousměrná.
- **styl participativní** – Zaměstnanci jsou zde bráni jako partneři. Probíhá zde obousměrná a otevřená komunikace a rozhodnutí se dělají skupinově (každý může ovlivnit fungování společnosti). Tento styl vykazuje vysokou produktivitu.

Tabulka č. 3: Model 4S dle Likerta

↑ Participace	Participativní s.			
		Konzultativní s.	Benevolentně autoritativní s.	
				Vykořisťovatelsko autoritativní s.
	→ Direktivnost			

Zdroj: vlastní zpracování dle Tureckiová, 2004, s. 179

Důležité je podotknout, že ani jeden z uvedených stylů není ani horší ani lepší, jen se každý hodí v určité situaci. Například autoritativní styl je vhodný v krizových situacích, kdy je třeba rychle jednat, naopak participativní styl vedení je vhodný, když vedoucí chce znát názory a nápady svých podřízených, jak daný problém vyřešit.

3.6.3 Situační teorie řízení

Podstatou situačního vedení je sledování toho, jak se manažer chová ve dvou dimenzích. Jedná se o dimenze direktivního a podpůrného chování, přičemž direktivní chování je obdobou zaměření na úkol (výkon) a podpůrné chování je obdobou zaměření na lidi, které se používají v manažerské mřížce. Na základě kombinace těchto dimenzí jsou definovány čtyři styly situačního vedení. Tyto styly jsou znázorněny v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Situační vedení

↑ vysoké ↓ nízke PODPŮRNÉ CHOVÁNÍ	Styl 3 NÍZKÁ MÍRA DIREKTIVNOSTI VYSOKÁ MÍRA PODPORY	Styl 2 VYSOKÁ MÍRA DIREKTIVNOSTI VYSOKÁ MÍRA PODPORY	
	Styl 4 NÍZKÁ MÍRA DIREKTIVNOSTI NÍZKÁ MÍRA PODPORY	Styl 1 VYSOKÁ MÍRA DIREKTIVNOSTI NÍZKÁ MÍRA PODPORY	
	← nízke	DIREKTIVNÍ CHOVÁNÍ	vysoké →

Zdroj: vlastní zpracování dle Blažek, 2014, s. 179

Tento model patří do kategorie situacionalizovaných stylů řízení. Tento styl zohledňuje situaci organizace a dle toho manažer volí vhodný přístup v zájmu naplnění cílů. Neexistuje totiž jeden ideální styl vedení, ale je potřeba zohledňovat všechny veličiny, které působí na organizaci. Další důležitou veličinou je také zralost pracovníků, od které se odvíjí uplatňování příkazování, přesvědčování, participování a delegování.

Na nezralé pracovníky je třeba uplatňovat v dominantní míře příkazování, musejí být přesně vedeni. Delegování je používáno u pracovníků, kteří jsou odborně i psychologicky schopni k práci bez vedoucího pracovníka. Participování je vhodné v situaci, kdy pracovníci zvládají problémy a přesvědčování se aplikuje na pracovníky, kteří již mají osvojené potřebné znalosti. (Armstrong, 1995, s. 17-18)

3.7 Metody manažerského rozhodování

Metody manažerského rozhodování usnadňují výkon manažerské práce a používají se jako podpora při manažerském rozhodování. Jedná se o široké spektrum technik, metod a nástrojů. Slouží zejména k ulehčení orientace v komplexních problémech a k podněcování kreativity.

V této kapitole jsou představeny některé vybrané metody, jako Occamova břitva, Brainstorming, Brainwriting, Systém 365, Metoda Delphi a Paretova analýza.

Occamova břitva se považuje za jeden z nejstarších přístupů. Tento přístup se používal ve středověké filozofii. K objasnění určitého jevu touto metodou se nemá používat více argumentů než je nezbytně nutné. V praxi se posuzuje, jestli jsou názory správné a jde o hodnocení dvou a více teorií. Správná teorie je ta, která je jednodušší.

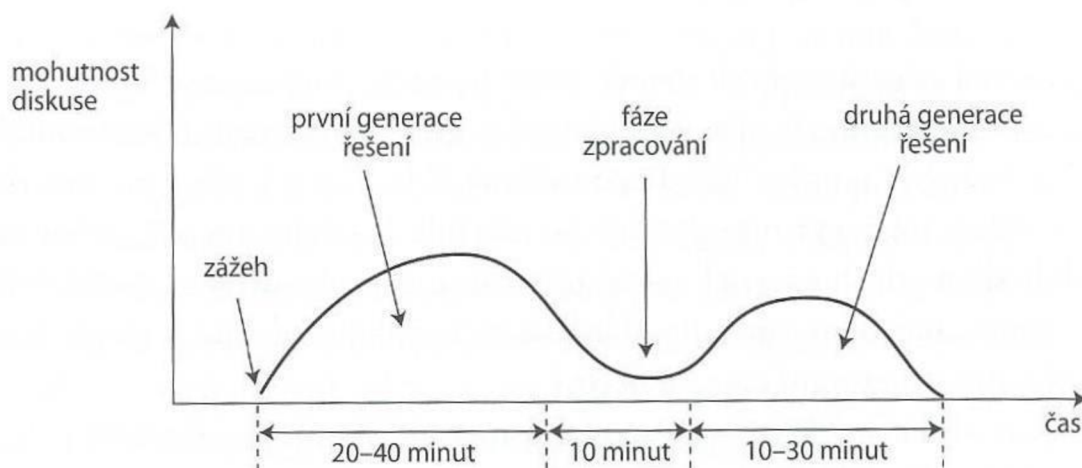
(Štědroň a kol., 2015, s. 10)

Štědroň a kol. (2015) ve své publikaci uvádějí, že lze pomocí Occamovy břitvy ušetřit mnoho času, a to díky zaměření se na podstatné informace místo rozebírání zbytečně objemného množství dat.

Brainstorming je metoda, kdy mezi sebou diskutuje skupina šesti až dvanácti lidí a jsou řízeny manažerem. Cílem je získat od dané skupiny lidí co nejvíce nápadů v nejkratším čase. Zapisovatel zaznamenává navrhované nápady. Čím více nápadů zapíše, tím lépe. Brainstorming nemá za úkol vyřešit všechny problémy, ale může pomoci prolomit tradiční přístupy k rozhodování. (Armstrong, 1995, s. 104)

Pro úspěch metody je žádoucí, aby zastoupení skupiny bylo vyvážené, to znamená, aby ve skupině byli jak odborníci z různých oblastí, tak zástupci laické veřejnosti. (Štědroň a kol., 2015, s. 10). Na obrázku č. 8 je zobrazen průběh brainstormingu dle Plamínka.

Obrázek č. 8: Průběh brainstormingu



Zdroj: (Plamínek, 2008)

Brainwriting je další metodou, kdy se využívá tvůrčí myšlení účastníků. Oproti brainstormingu je tato metoda vhodná i pro introvertní členy, kteří mají problém se vyjádřit verbálně. Účastníci dostanou list papíru, kam píšou své nápady a návrhy řešení dané problematiky v určitém časovém limitu. Následně jsou návrhy dále rozpracovány nebo přidávány další návrhy. Není zde nutné mít moderátora. (Štědroň a kol., 2015, s. 10)

System 365 je specifickou metodou brainstormingu. Pracuje se v menších pracovních skupinách (skupina zpravidla představuje 6 členů), kdy musí vytvořit nejméně tři nápady v časovém limitu pět minut. Tyto nápady píšou na papír a po uplynutí této doby předají list papíru další skupině, která si nápady přečte a připiše svoje nápady. Tento postup se opakuje do doby, kdy skupiny stále tvoří účelné nápady. (Plamínek, 2008)

Metoda Delphi (Delfská technika), jak uvádí Mikovcová (2007, s. 117), patří mezi metody subjektivně intuitivní. Jedná se o nejpoužívanější metodu kvalitativních analýz rizik, avšak oproti ostatním metodám je velmi časově náročná.

Oslovení odborníci nezávisle na ostatních navrhnou řešení vybraného problému a následně toto řešení pošlou hlavnímu koordinátorovi. Koordinátor je vyhodnotí a připraví společnou verzi řešení, kterou pošle zpět odborníkům k připomínkování. Odborníci mohou své názory měnit v každém kole. Jejich odpovědi jsou opět vyhodnoceny a předkládány, tak dlouhou dobu, dokud nedojde mezi nimi ke shodě a odsouhlasení. Tato metoda zaručuje v konečné fázi velmi propracované řešení. (Plamínek, 2008)

Svozilová (2011, s. 295) uvádí, že nevýhodou této metody je časová náročnost a nejsou zde využity výhody týmové práce. Výhodou pak jsou nezkreslené individuální odpovědi a možnost použití e-mailu.

Paretova analýza představuje velmi efektivní a zároveň jednoduchý nástroj manažerského rozhodování. Vychází z výzkumného šetření, při němž vysoká četnost výskytu jevu v jedné množině proměnných je rovna menší četnosti výskytu jevu v druhé množině proměnných. (Emmett, 2008, s. 38-39) Mluvím o pravidlu 80/20. Znamená to, že pozornost věnována 20% jevů, stojí za 80% efektů v rozhodovacím problému. Tato analýza pomáhá firmám určit, čemu věnovat pozornost.

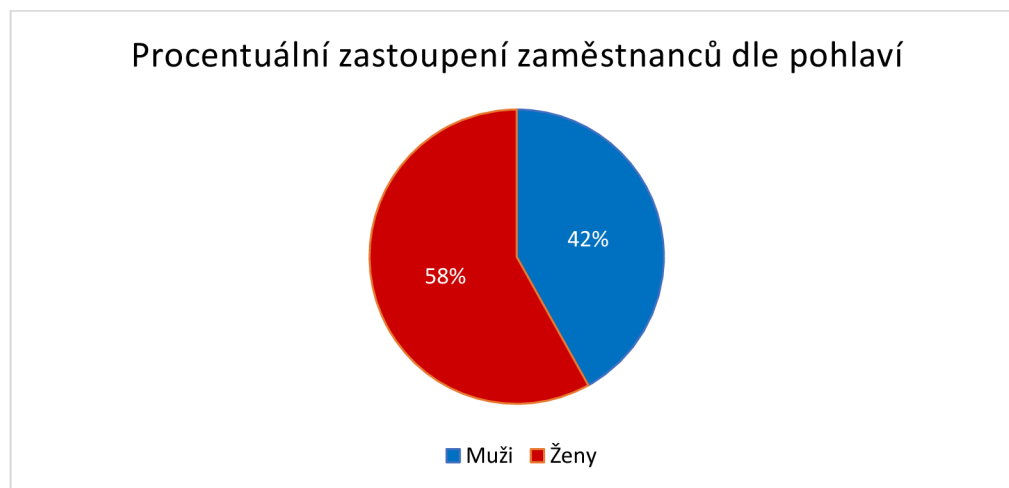
4 Profil společnosti

Společnost nepřála být jmenována, a proto je použit název XYZ. Společnost XYZ působí na trhu v oblasti kosmetiky a parfémů. Zabývá se majoritně nákupem a prodejem zboží. Jelikož byla společnost XYZ založena před více jak 15 lety, má již na trhu svoji tradici.

V současné době společnost působí jak na českém, tak zahraničním trhu a nabízí velkoobchodní i maloobchodní prodej. Díky dynamickému rozvoji společnosti zaznamenává firma nárůst tržeb z prodeje B2C formou internetového obchodu. Také se společnosti daří zvyšovat počet otevřených kamenných prodejen v různých lokalitách České republiky. Vzhledem ke zvolené dlouhodobé strategii pokračuje expanze na zahraniční trhy. Tím zvyšuje a posiluje celkovou pozici na trhu.

Ve společnosti k 31.12.2022 pracovalo 105 zaměstnanců, z toho 61 žen a 44 mužů. Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví je znázorněno v grafu č. 1.

Graf č. 1: Rozdělení zaměstnanců ve společnosti XYZ dle pohlaví



Zdroj: zpracováno autorkou (interní data)

Ve společnosti je poměrně nízká fluktuace zaměstnanců, avšak je zde možnost vnitřní mobility. Mnoho zaměstnanců pracuje ve společnosti od jejího vzniku a propracovali se na různé pracovní pozice. Je to dáno zejména tím, že společnost slibuje svým zaměstnancům možnost osobního růstu, což se také daří plnit. Díky tomu zaměstnavatel zabraňuje fluktuaci, a tím je zajištěn bezproblémový chod firmy. Společnost si váží svých zaměstnanců a jejich věrnosti a jako poděkování jim nabízí lákavé benefity a příjemné a moderní zázemí.

Graf č. 2 znázorňuje organizační strukturu managementu společnosti XYZ. Vedoucí manažeři jednotlivých oddělení jsou přímo podřízeni majitelům společnosti.

Graf č. 2: Organizační struktura managementu společnosti XYZ



Zdroj: zpracováno autorkou (interní data)

5 Vlastní práce

Praktická část práce navazuje na teoretickou část. Praktická část je zaměřena na vlastní výzkum, který se skládá z dotazníkového šetření, ve kterém byli zaměstnanci dotazováni na otázky z oblasti rozhodovacích rolí manažera. Dále z rozhovorů se třemi manažery společnosti a v neposlední řadě z mého vlastního pozorování. Na základě vyhodnocení těchto dat a získaných poznatků z teoretické části jsou navrženy možné změny a doporučení.

Dotazníkové šetření proběhlo 14.-25.11.2022. Dotazník byl respondentům rozeslán pomocí e-mailové schránky. Zpětnou vazbu jsem obdržela od všech 25 vybraných zaměstnanců, návratnost dotazníků tedy činí 100 %. Dotazník je zcela anonymní a je určen pro zaměstnance, jejichž nadřízení jsou manažeři, kteří jsou účastníky rozhovorů. V úvodu dotazník obsahuje demografické otázky a následně je rozdělen do 5 bloků dle rozhodovacích rolí. Dotazník obsahuje uzavřené otázky a jednu otevřenou. Celkem se skládá z 27 otázek. Získaná data jsou následně zpracována do grafů a shrnuta v následující kapitole 5.3.

Rozhovory probíhaly v časovém rozmezí 12.-16.12.2022 a jsou strukturovány stejným způsobem jako dotazníkové šetření pro zaměstnance. Otázky jsou opět rozděleny na demografické otázky a 5 bloků dle rozhodovacích rolí. Celkem rozhovory zahrnují 33 otázek. Polostrukturované rozhovory jsou vedeny se třemi manažery, a to z finančního oddělení, obchodního oddělení a marketingového oddělení. Tito tři manažeři byly vybráni z toho důvodu, že s nimi často komunikuji, a zároveň byli ochotni se na výzkumu podílet. Na základě toho mohlo být při zpracování diplomové práce použito i vlastní pozorování.

V příloze č. 1 diplomové práce je dostupný celý soubor otázek pro manažery a v příloze č. 2 je k nahlédnutí dotazník pro zaměstnance.

5.1 Představení manažerů

Tato kapitola je zaměřena na rozhovory s manažery A, B a C. Konkrétně jsou rozhovory vedeny s finančním ředitelem, pod kterého spadají zaměstnanci finanční a mzdové účtárny, dále s obchodním ředitelem a s marketingovým ředitelem.

5.1.1 Manažer A

Pohlaví: muž

Věk: 45 let

Vzdělání: vysokoškolské prvního stupně (Bc.)

Pozice: finanční ředitel

Počet let na pozici manažera: 15 let

Počet podřízených: 6

5.1.2 Manažer B

Pohlaví: muž

Věk: 35 let

Vzdělání: vysokoškolské druhého stupně (Ing.)

Pozice: obchodní ředitel

Počet let na pozici manažera: 10 let

Počet podřízených: 9

5.1.3 Manažer C

Pohlaví: muž

Věk: 38 let

Vzdělání: vysokoškolské prvního stupně (Bc.)

Pozice: marketingový ředitel

Počet let na pozici manažera: 11 let

Počet podřízených: 10

Všichni podřízení zaměstnanci manažerů se zúčastnili dotazníkového šetření.

5.2 Rozhodovací role – rozhovory s manažery

V této kapitole jsou zpracovány odpovědi vybraných manažerů na otázky pokládané během rozhovorů.

Ovlivnila současná ekonomická krize Vaše rozhodování? Pokud ano, jak?

Manažer A: Ano, nejvíce se mě, jako finančního manažera dotýká omezování výdajů a také mnoho legislativních změn, kterými se musí moje oddělení řídit.

Manažer B: Ano, v dnešní době je těžší domlouvat s dodavatelem ceníky. Obtížné je i zajišťovat dopravu zboží za takové ceny, abychom zůstali konkurenceschopní.

Manažer C: Ano, jelikož společnost obchoduje většinou se zbožím, které je zbytné, tak je kladen větší důraz na marketing. Musíme více analyzovat naše zákazníky, aby naše zboží zůstalo stále stejně žádané.

Myslíte si, že jste dobrý manažer? Případně v čem vidíte své mezery?

Manažer A: Myslím, že ano.

Manažer B: Já doufám, že ano. Konkrétní oblast nevím, ale určitě je vždy co zlepšovat.

Manažer C: Ano.

ROLE ŘEŠITELE PORUCH

Kdy a jakým způsobem řešíte problémové situace?

Manažer A: Snažím se problémovým situacím předcházet. Pokud už nastane, tak se řídím tím, co má větší prioritu a jaké hrozí následky.

Manažer B: Toto je možná to, kde vidím příležitost ke zlepšení z předchozí otázky. Často řeším problémy až úplně na poslední chvíli.

Manažer C: Většinou rok řeším problémové situace několikrát týdně a většinou, až když problém nastane. Samozřejmě je zde období kolem Vánoc, kdy se jedná o hlavní sezónu podniku a v tom případě se objevuje více problémů, na které se celé oddělení snaží předem připravit. Potom také záleží, o jakou problémovou situaci se jedná a jakou má prioritu.

Zavádíte nějaká preventivní opatření, aby se problémové situace neopakovaly?

Manažer A: Ano, často.

Manažer B: Ne.

Manažer C: Žádná preventivní opatření nezavádím.

Je pro Vás řešení problémů stresující?

Manažer A: Záleží na typu problémů, ale většinou ne.

Manažer B: Ano, řešení je pro mě stresující. Z toho důvodu některé problémy odkládám na později.

Manažer C: Pokud se nejedná o problém, který z minulosti znám a vím, jak ho řešit, tak ano. V oblasti marketingu je potřeba konat rychle, a to je občas stresující.

Spoléháte se při řešení problémů pouze na sebe nebo situace konzultujete se svými podřízenými?

Manažer A: Často řešené problémy konzultuji s podřízenými. Každý podřízený se specializuje na určitou oblast své činnosti a byla by škoda nevyužít jejich rad.

Manažer B: Většinou spoléhám na sebe, ale na názor podřízených se občas zeptám.

Manažer C: Většinou řešení konzultuji s podřízenými, ale konečné rozhodnutí dělám vždy za sebe a nesu za něj plnou odpovědnost.

Delegujete rozhodování někdy na podřízené?

Manažer A: Ano, poměrně často. Vždy v rámci pracovní náplně konkrétních podřízených.

Manažer B: Jestliže se jedná o rozhodnutí v situaci, která spadá do kompetencí určitého podřízeného, pak rozhodnutí nechám na něm.

Manažer C: Pokud posoudím, že někdo z mého týmu je v dané situaci více kompetentní, tak ano.

Jakým způsobem nejčastěji řešíte konflikty na pracovišti?

Manažer A: Základem je komunikace, pokud se nějaký konflikt objeví je důležité ho řešit hned v jeho začátku. Zamezí se tím dalším a větším nepříjemnostem.

Manažer B: Konflikty na oddělení, které bych musel řešit jsou velmi ojedinělé, pokud by se ale nějaký konflikt objevil, tak bych se rozhodně snažil o uklidnění situace.

Manažer C: Rozhodně společným řešením, dohodou.

ROLE PODNIKATELE

Podílíte se nějakým způsobem na rozvoji společnosti? Pokud ano, jak?

Manažer A: Ano, sleduji aktuální předpisy a legislativní změny a seznamuji s nimi i své podřízené. Předcházím tím možným problémům a případným postihům například od institucí finanční správy. Společnost se může dále rozvíjet jen za předpokladu, že bude mít dostatečné finanční prostředky a bude jednat v rámci aktuálních předpisů a nařízení.

Manažer B: Ano, snažím se i se svými podřízenými získávat od dodavatelů stále nové a exkluzivní zboží. Je důležité držet krok s naší konkurencí, a dokonce být o krok napřed.

Manažer C: Ano, jako marketingový manažer se starám o dobrou image společnosti a o to, jak zákazníci vnímají naši společnost. Za nejdůležitější považuji držet krok s trendy v oblasti marketingu a zlepšování stávajících procesů. Dále také vylepšování našich služeb.

Staráte se pravidelně o osobní rozvoj svých podřízených? Pokud ano, jak?

Manažer A: O osobní rozvoj svých podřízených se starám, ale ne úplně pravidelně. Záleží na tom, zda mají zaměstnanci o osobní rozvoj zájem. Dále záleží také na tom, zda a v jaké míře probíhají legislativní změny v oblasti účetnictví a daní.

Manažer B: Ano, plánuji.

Manažer C: Ano je to moje priorita. Považuji to za zásadní pro to, aby moji podřízení vykonávali svoji práci kvalitně a efektivně.

Podporujete vzdělávání svých podřízených?

Manažer A: Ano.

Manažer B: Ano.

Manažer C: Rozhodně ano.

Zajímáte se o nové trendy, postupy a inovace?

Manažer A: Ano, rád se vzdělávám se svým oboru.

Manažer B: Spíše ne.

Manažer C: Ano, prakticky každý den dochází v marketingu k novým trendům, takže je důležité je sledovat.

Zavádíte na oddělení nové metody a postupy?

Manažer A: Spíše ne, ale pokud někdo z podřízených navrhne nový postup či metodu, která by ulehčila práci celému týmu, tak tento nový postup zavedu.

Manažer B: Spíše sporadicky.

Manažer C: Ano. Myslím si, že pro mé oddělení a obecně pro oblast marketingu to je přínosné a dokonce potřebné.

Rozhodujete v oblasti inovací sám nebo zapojujete i své podřízené?

Manažer A: Většinou zapojuji i podřízené.

Manažer B: Často zapojuji celý tým.

Manažer C: Zapojuji i své podřízené.

ROLE ALOKÁTORA ZDROJŮ

Plánujete roční náklady a výnosy sám nebo Vaše rozhodnutí podléhá schválení nadřízeného?

Případně koho?

Manažer A: Nejprve jsou náklady a výnosy projednány na poradě s majiteli a ostatními manažery a následně je prostor pro můj osobní plán.

Manažer B: Vždy přijdu s vlastním plánem, který pak projednáváme na poradě a musejí ho schválit majitelé společnosti.

Manažer C: Samozřejmě roční náklady a výnosy plánuji předem sám a pak se snažím svoje požadavku prosadit i u vedení společnosti.

S jakými disponibilními zdroji disponujete? (jmenujte tři nejdůležitější)

Manažer A: Zejména s finančními a lidskými zdroji, ale také s informačními zdroji.

Manažer B: Informační zdroje, finance, zaměstnanci.

Manažer C: Lidské zdroje, kreativita, finance.

Konzultujete nakládání s disponibilními zdroji se svými podřízenými?

Manažer A: Ne, nekonzultuji.

Manažer B: Ne.

Manažer C: Ne.

Máte v této oblasti k dispozici nebo si tvoříte nějakou zpětnou vazbu? (analýzy, reporty)

Manažer A: Ano, zpětnou vazbou pro mě a moje oddělení jsou měsíční celopodnikové reporty nebo výkazy na konci fiskálního roku.

Manažer B: Ano, tvořím si měsíční reporty prodejů a nákupů za jednotlivé projekty společnosti.

Manažer C: Ano, k dispozici mám reporty z účetního oddělení a také mnoho analýz, například Google analytics a mnoho dalších. Další analýzy a reporty tvořím spolu se svými podřízenými.

Myslíte si, že přerozdělujete disponibilní zdroje efektivně?

Manažer A: Myslím, že ano.

Manažer B: Ano.

Manažer C: Ano, snažím se o to.

Snažíte se vždy podřízeným vyhovět v případě, že Vás informují o tom, že nemají potřebné zdroje k práci? (zařízení, stroje...)

Manažer A: Ano, samozřejmě ale posoudím, jestli přínos pro práci je vyšší než náklady pro podnik.

Manažer B: Ano, ale jen v případě, pokud je žádost opodstatněná.

Manažer C: Ano.

Je přerozdělování zdrojů v podniku ukotveno ve vnitropodnikové směrnicí?

Manažer A: Ne, vždy se přihlíží k aktuální situaci a požadavkům.

Manažer B: Ne.

Manažer C: Ne, vše je konzultováno na poradách managementu a vedení.

Jste spokojen s personálními zdroji na Vašem oddělení? Proč ano nebo ne?

Manažer A: Ano, myslím si, že počet zaměstnanců je dostačující a jejich odborné znalosti jsou na vysoké úrovni.

Manažer B: S personálními zdroji na svém oddělení jsem spokojen.

Manažer C: V současné době ne, jelikož v našem týmu kvůli expanzi na nové zahraniční trhy chybí zaměstnanci, kteří by byli dostatečně jazykově vybaveni. Rád bych svůj tým rozšířil o minimálně dva nové zaměstnance.

ROLE VYJEDNAVAČE

Musíte s někým při výkonu práce vyjednávat? Pokud ano, s kým nejčastěji?

Manažer A: Ano, nejčastěji vyjednávám s podřízenými a pokud budu jmenovat z okolí podniku, tak to jsou banky a státní instituce.

Manažer B: Ano, nejčastěji vyjednávám s našimi dodavateli, kteří nám dodávají kosmetiku a parfémy. Často také vyjednávám s kolegy z jiných oddělení a podřízenými.

Manažer C: Ano, nejčastěji musím vyjednávat s podřízenými a externími dodavateli služeb z oblasti marketingu.

Věnujete se vzdělávání v oblasti vyjednávání a komunikace?

Manažer A: Spíše ne.

Manažer B: Ne.

Manažer C: Ano, ale mohl bych se tomu věnovat více.

Co považujete za největší překážku vyjednávání s Vašimi podřízenými?

Manažer A: Myslím, že jsme dobrý tým a žádné překážky nevnímám.

Manažer B: Zejména moje pracovní vytížení. Často mám pracovní schůzky mimo kancelář.

Manažer C: Moje pracovní vytížení.

ROLE ROZHODOVACÍ

Máte teoretické znalosti v rozhodovací oblasti? Pokud ano, řídíte se jimi?

Manažer A: Ano, rozhoduji se nejčastěji na základě finančních analýz.

Manažer B: Ano, řídím se zejména analýzou vnějšího prostředí.

Manažer C: Ano, na svém oddělení uplatňuji teoretické znalosti, například často využívám brainstorming.

Rozhodujete se nejčastěji sám nebo svá rozhodnutí s někým konzultujete?

Manažer A: Nejčastěji sám, ale pouze v rámci svých kompetencí.

Manažer B: Sám, pokud se nejedná o složité rozhodnutí, které by do velké míry mohlo ohrozit chod podniku. V tom případě konzultuji svá rozhodnutí s majiteli společnosti.

Manažer C: Kolektivně, jelikož marketingové oddělení je takovým prostředníkem mezi dalšími odděleními. Je tedy potřeba sladit požadavky i s ostatními kolegy z jiných oddělení.

Delegujete na své podřízené nějaká operativní rozhodnutí?

Manažer A: Ano i ne. V týmu mzdové účtárny většinou deleguji.

Manažer B: Většinou ne.

Manažer C: Ano.

Jak vnímáte odpovědnost za svá rozhodnutí?

Manažer A: Cítím velkou odpovědnost, jelikož hlavním předpokladem v oblasti financí je, že s nimi bude nakládáno velice opatrně a nebude se s nimi plýtvat.

Manažer B: Přijímám plnou odpovědnost za svá rozhodnutí.

Manažer C: Cítím se být odpovědný jak za svá rozhodnutí, tak i do velké míry za rozhodnutí mých podřízených.

5.3 Rozhodovací role – dotazníkové šetření

V této kapitole jsou nejprve představeni dotazovaní zaměstnanci dle demografických ukazatelů. Následně jsou zde zaznamenány odpovědi na rozhodovací role jejich manažerů. Demografické otázky jsou zpracovány za celý vzorek. Otázky týkající se manažerských rolí jsou graficky zpracovány dohromady za všechny respondenty bez ohledu na to, na jakém oddělení pracují. Grafy jsou pak okomentovány za každé oddělení zvlášť, aby bylo možné porovnat odpovědi vybraných manažerů s jejich podřízenými.

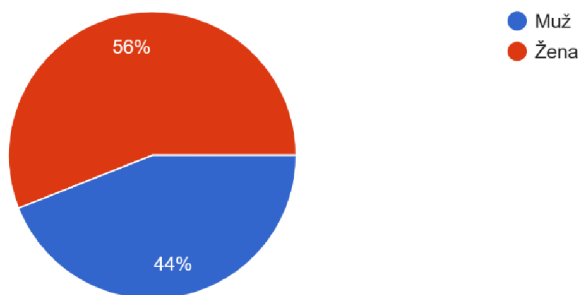
DEMOGRAFICKÉ OTÁZKY

1) Pohlaví

Graf č. 3 znázorňuje složení respondentů dotazníkového šetření. Dotazník vyplnilo 14 žen a 11 mužů napříč zkoumanými odděleními. Konkrétně na finančním oddělení pracuje 6 žen, na obchodním oddělení 5 žen a 4 muži a na marketingové oddělení pracují 3 ženy a 7 mužů.

Graf č. 3: Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví
25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

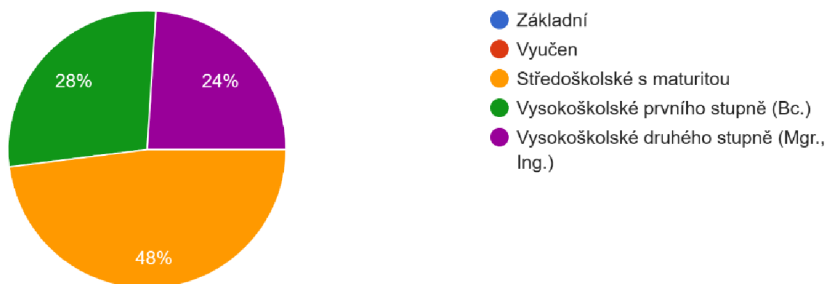
2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z grafu č. 4 je patrné, že dotazovaní zaměstnanci mají ze 48 % vzdělání ukončené maturitní zkouškou a 52 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Žádný z dotazovaných respondentů nemá pouze základní vzdělání nebo není vyučen.

Graf č. 4: Vzdělání zaměstnanců

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

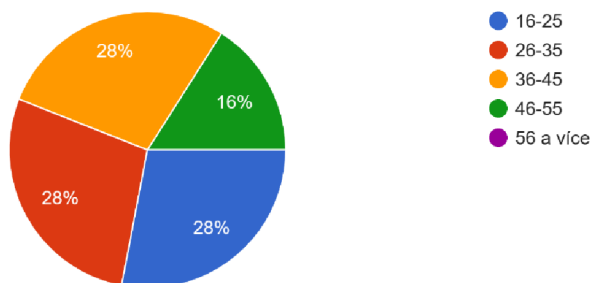
3) Kolik je Vám let?

Graf č. 5 zobrazuje věkové rozložení zaměstnanců finančního, obchodního a marketingového oddělení. Věk zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 16-55 let, přičemž v kategoriích 16-25, 26-35 a 36-45 je shodný počet zaměstnanců, a to 7.

Graf č. 5: Věk zaměstnanců

Kolik je Vám let?

25 odpovědí



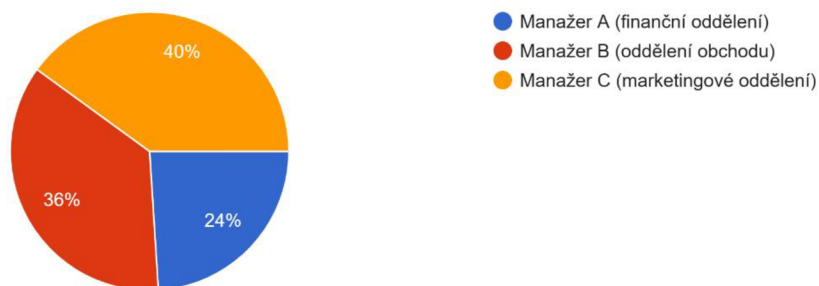
Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formulář)

4) Který z manažerů je Váš nadřízený?

Jak už bylo v této práci dříve zmíněno, každý z dotazovaných zaměstnanců pracuje v týmu jednoho ze tří manažerů, kteří se podíleli na výzkumu. Dle grafu č. 6 nejvíce zaměstnanců pracuje v týmu marketingového manažera, a to 40 % z dotazovaných, tedy 10. Obchodního manažera má 9 podřízených a finanční manažer má v týmu 6 zaměstnanců.

Graf č. 6: Nadřízený manažer

Který z manažerů je Váš nadřízený?
25 odpovědí



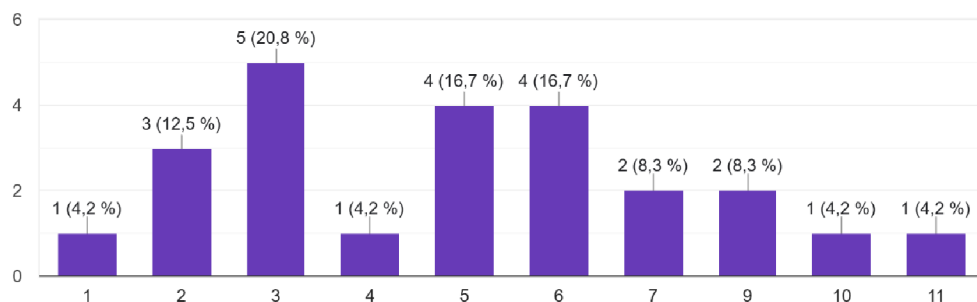
Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

5) Kolik let na dané pozici pracujete?

Graf č. 7 zobrazuje, jak dlouho respondenti pracují na svých pozicích. Odpovědi se pohybují v časovém úseku 1 až 11 let.

Graf č. 7: Počet let práce na dané pozici

Kolik let na dané pozici pracujete?
24 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

ROLE ŘEŠITELE PORUCH

6) Jak často musí Váš nadřízený (manažer) řešit problémové situace?

Finanční oddělení: Podřízení manažera A si myslí, že jejich manažer musí řešit problémové situace několikrát týdně. Někteří se domnívají, že dokonce denně.

(66,6 % několikrát týdně, 33,3 % denně)

Obchodní oddělení: Zaměstnanci obchodního oddělení, kteří patří do týmu manažera B nejčastěji odpovídali, že jejich manažer řeší problémové situace jednou týdně. Tuto odpověď uvedlo 5 respondentů, dále pak 3 respondenti uvedli, že manažer B řeší problémové situace několikrát týdně a 1 respondent uvedl, že méně než jednou týdně.

(55,6 % jednou týdně, 33,3 % několikrát týdně, 11,1 % méně než jednou týdně)

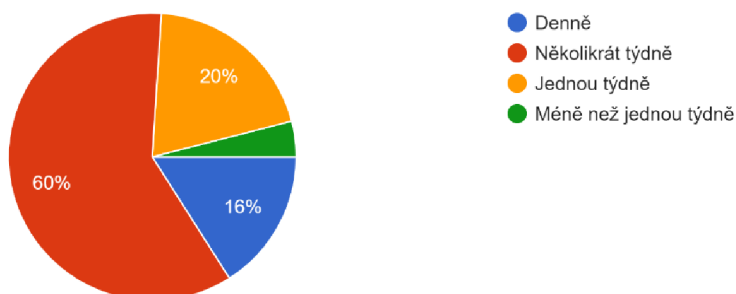
Marketingové oddělení: Podřízení manažera C nejčastěji odpovídali, že jejich manažer řeší problémové situace několikrát týdně. Dva podřízení uvedli, že dokonce denně.

(80 % několikrát týdně, 20 % denně)

Graf č. 8: Četnost řešení problémových situací

Jak často musí Váš nadřízený (manažer) řešit problémové situace?

25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Dle výsledků dotazníkového šetření odpovědělo z 25ti dotazovaných respondentů 15 respondentů, že jejich manažer řeší problémové situace několikrát týdně. Podrobné výsledky jsou znázorněny v grafu č. 8.

7) Kdy manažer řeší nastalé problémy?

Finanční oddělení: Manažer A podle odpovědí svých podřízených řeší nastalé problémy hned a snaží se jim i předcházet.

(100 % snaží se jim předcházet, ale když nastanou, tak je řeší hned)

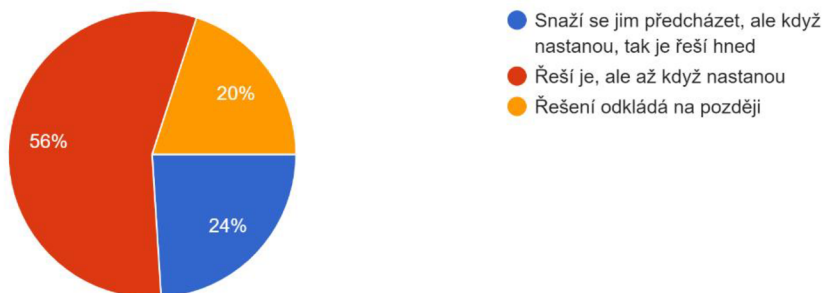
Obchodní oddělení: Podřízení manažera B se na odpovědi neshodli. Obchodní manažer spíše řešení odkládá na později nebo problémy řeší, ale až v situaci, kdy nastanou.

(55,6 % řešení odkládá na později, 44,4 % řeší je, ale až když nastanou)

Marketingové oddělení: Podřízení manažera C se shodli, že jejich manažer řeší problémy až v situaci, kdy daný problém nastane. *(100 % řeší je, ale až když nastanou)*

Graf č. 9: Řešení nastalých problémů

Kdy manažer řeší nastalé problémy?
25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Z grafu č. 5 je patrné, že dle více než poloviny respondentů jejich manažeři řeší problémy v situaci, kdy nastanou.

8) Zavádí Váš manažer preventivní opatření, aby se situace znovu neopakovala?

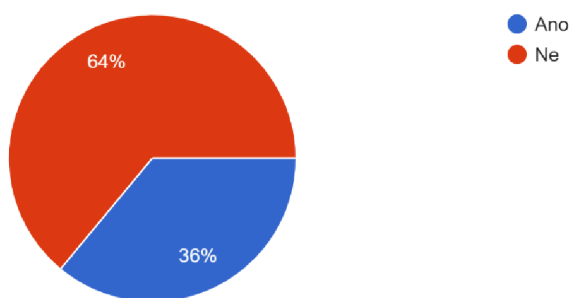
Finanční oddělení: Všichni zaměstnanci manažera A se shodli, že manažer zavádí preventivní opatření. (100 % ano)

Obchodní oddělení: Manažer B na základě odpovědí respondentů žádná preventivní opatření nezavádí. (100 % ne)

Marketingové oddělení: Manažer C dle 7 respondentů z marketingového oddělení nezavádí preventivní opatření a 3 respondenti uvedli, že ano. (70 % ne, 30 % ano)

Graf č. 10: Preventivní opatření

Zavádí Váš manažer nějaká preventivní opatření, aby se situace znovu neopakovala?
25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Graf č. 10 znázorňuje, že 16 dotazovaných respondentů uvedlo, že jejich manažer žádná preventivní opatření nezavádí. Dalších 9 respondentů uvedlo, že manažer preventivní opatření zavádí.

9) Přihlíží manažer při řešení problémů k Vaším radám?

Finanční oddělení: Podřízení manažera A se jednohlasně shodli, že jejich manažer při řešení problémů přihlíží k jejich radám. (100 % ano)

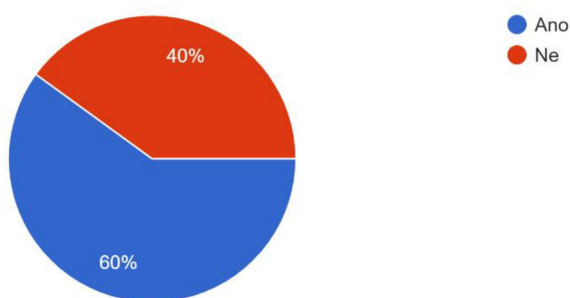
Obchodní oddělení: Respondenti, kteří pracují v týmu manažera B se shodli na odpovědi, že k jejich radám manažer nepřihlíží. (100 % ne)

Marketingové oddělení: Manažer C při řešení problémů přihlíží k radám svých podřízených. Na této odpovědi se shodlo 9 zaměstnanců a pouze jeden uvedl, že manažer k jeho radám nepřihlíží. (90 % ano, 10 % ne)

Graf č. 11: Rady od podřízených (oblast řešení problémů)

Přihlíží manažer při řešení problémů k Vaším radám?

25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

V grafu č. 11 je znázorněno, že 15 respondentů uvedlo, že manažer přihlíží k radám konkrétního respondenta a zbylých 10 respondentů má opačný názor.

10) Deleguje Váš manažer řešení problémů někdy na Vás?

Finanční oddělení: Manažer A dle svých podřízených na ně deleguje řešení problémů, a to dle poloviny zaměstnanců často a dle druhé poloviny občas.

(50 % ano, často, 50 % ano, občas)

Obchodní oddělení: V odpovědích zaměstnanců obchodního oddělení se vyskytly všechny tři možné odpovědi. Jeden respondent odpověděl, že manažer B na něj nikdy řešení problémů nedeleguje. Další odpověděl že na něj manažer deleguje problémy často. Zbýlých 7 respondentů uvedlo, že na ně manažer občas deleguje řešení problémů.

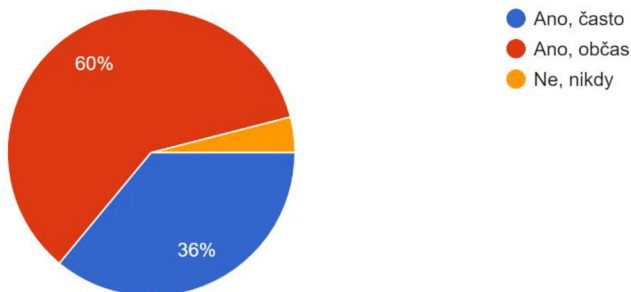
(77,8 % ano, občas; 11,1 % ano, často; 11,1 % ne, nikdy)

Marketingové oddělení: Respondenti z marketingového oddělení odpovídali na tuto otázku ve stejném poměru jako zaměstnanci finančního oddělení.

(50 % ano, často; 50 % ano, občas)

Graf č. 12: Delegování řešení problémů

Deleguje Váš manažer řešení problémů někdy na Vás?
25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Na otázku, zda na své podřízené manažer deleguje řešení problémů odpovědělo 60 % z celkového počtu dotazovaných, že ano ale občas. Pouze jeden respondent odpověděl, že na něj jeho manažer nedeleguje řešení problémů. Graficky jsou odpovědi znázorněny v grafu č. 12.

11) Jakým způsobem řeší manažer nejčastěji konflikt na pracovišti?

Manažeri se dle svých podřízených snaží vždy řešit konflikt kompromisem.

ROLE PODNIKATELE

12) Podílí se Váš manažer na rozvoji společnosti?

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti shodně odpověď **ano**.

13) Podporuje manažer Vaše vzdělávání v oboru?

Na otázku, zda manažer podporuje vzdělávání svých podřízených v oboru odpověděli všichni respondenti odpověď **ano**.

14) Plánuje s Vámi manažer pravidelně Váš osobní rozvoj?

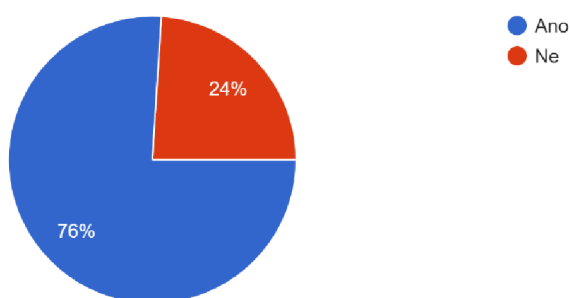
Finanční oddělení: Zaměstnanci, jejichž nadřízený je manažer A odpověděli, že jejich nadřízený s nimi pravidelně neplánuje jejich osobní rozvoj. Jeden respondent odpověděl, že s ním nadřízený plánuje osobní rozvoj. (83,3 % *ne*, 16,7 % *ano*)

Obchodní oddělení: Manažer B podle odpovědí svých podřízených s nimi pravidelně plánuje osobní rozvoj. Pouze jeden respondent odpověděl na tuto otázku *ne*. (88,9 % *ano*, 11,1 % *ne*)

Marketingové oddělení: Všichni podřízení manažera C uvedli, že s nimi manažer pravidelně plánuje osobní rozvoj. (100 % *ano*)

Graf č. 13 Plánování osobního rozvoje

Plánuje s Vámi manažer pravidelně Váš osobní rozvoj?
25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Dle grafu č. 13 více jak 75 % zaměstnanců uvedlo, že s nimi jejich nadřízený manažer plánuje pravidelně osobní rozvoj a 6 respondentů uvedlo, že s nimi manažer neplánuje jejich osobní rozvoj.

15) Zavádí manažer na vašem oddělení stále nové postupy a metody?

Finanční oddělení: U této otázky se všichni zaměstnanci finančního oddělení shodli na odpovědi, že manažer A zavádí nové postupy a metody jen zřídka. (100 % zřídka)

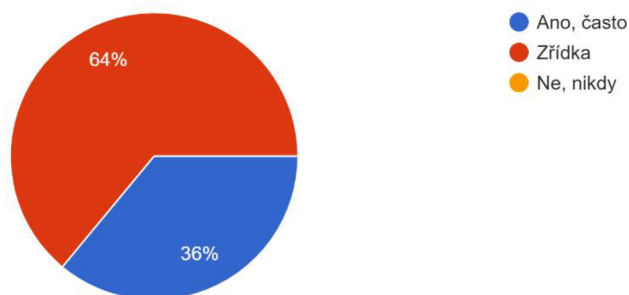
Obchodní oddělení: Stejně jako zaměstnanci z finančního oddělení odpovídali i zaměstnanci z obchodního oddělení. Manažer B zavádí na základě odpovědi nové postupy a opatření pouze zřídka. (100 % zřídka)

Marketingové oddělení: Nejčastější odpovědi na tuto otázku bylo, že manažer C zavádí nové postupy a metody často. (90 % ano, často, 10 % zřídka)

Graf č. 14: Aplikace nových postupů a metod

Zavádí manažer na vašem oddělení stále nové postupy a metody?

25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Z grafu č. 14 vyplývá, že 16 respondentů, tj. 64 % uvedlo, že jejich manažer zavádí nové postupy a metody na oddělení pouze zřídka a zbylých 9 respondentů uvedlo, že manažer zavádí nové postupy často. Žádný z respondentů neuvedl odpověď, že by manažer nikdy nezaváděl nové postupy a metody.

16) Zapojuje Vás manažer do rozhodování v oblasti zavádění inovací a v oblasti osobního rozvoje?

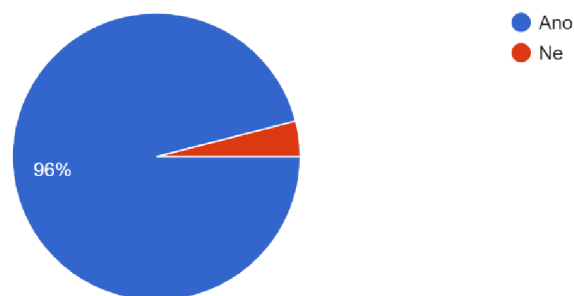
Finanční oddělení: Zaměstnanci finančního oddělení jsou dle svých odpovědí zapojováni do rozhodování v oblasti zavádění inovací a v oblasti osobního rozvoje. (100 % ano)

Obchodní oddělení: Podřízení manažera B se ve většině shodli, že je manažer zapojuje do rozhodování. Pouze jeden respondent dle své odpovědi není zapojován do rozhodování v oblasti zavádění inovací a v oblasti osobního rozvoje. (88,9 % ano, 11,1 % ne)

Marketingové oddělení: Všichni respondenti, kteří pracují na marketingovém oddělení jsou manažerem zapojováni do rozhodování v oblasti zavádění inovací a v oblasti osobního rozvoje. (100 % ano)

Graf č. 15: Zapojení zaměstnanců v oblasti inovací a osobního rozvoje

Zapojuje Vás manažer do rozhodování v oblasti zavádění inovací a v oblasti osobního rozvoje?
25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Z grafu č. 15 vyplývá, že 96 % zaměstnanců, kteří pracují na finančním, obchodním nebo marketingovém oddělení jsou zapojeni do rozhodování v oblasti zavádění inovací a v oblasti osobního rozvoje.

ROLE ALOKÁTORA ZDROJŮ

17) Plánuje manažer roční náklady a výnosy oddělení?

Všech 25 respondentů se shodlo na odpovědi, že jejich manažer plánuje roční náklady a výnosy jejich oddělení.

18) Konzultuje s Vámi manažer nakládání s disponibilními zdroji?

Dle odpovědí zaměstnanců s nimi ani jeden manažer nakládání s disponibilními zdroji nekonzultuje.

19) Nakládá manažer dle Vašeho názoru se zdroji efektivně?

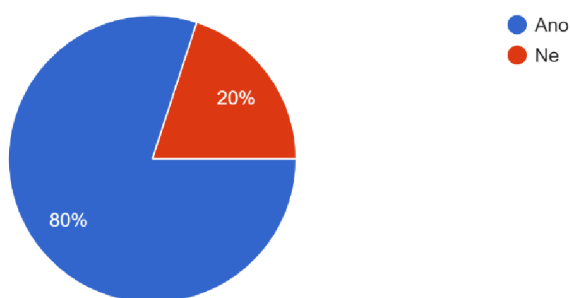
Finanční oddělení: Manažer A dle odpovědí svých podřízených nakládá s podnikovými zdroji efektivně. Pouze jeden zaměstnanec uvedl odpověď ne. (83,3 % ano, 16,7 % ne)

Obchodní oddělení: Manažer B se zdroji dle 7 respondentů nakládá efektivně a dle 2 respondentů nenakládá efektivně. (77,8 % ano, 22,2 % ne)

Marketingové oddělení: Manažer C na základě odpovědí svých podřízených také nakládá se zdroji efektivně. Myslí si to 8 z 10 respondentů. (80 % ano, 20 % ne)

Graf č. 16: Efektivní nakládání s podnikovými zdroji

Nakládá manažer dle Vašeho názoru se zdroji efektivně?
25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Na otázku, zda manažer efektivně nakládá s podnikovými zdroji odpovědělo 80 % respondentů ano. Pouze 5 respondentů není spokojeno s tím, jak manažer nakládá s podnikovými zdroji.

20) Je dle Vašeho názoru na oddělení dostačující počet pracovníků?

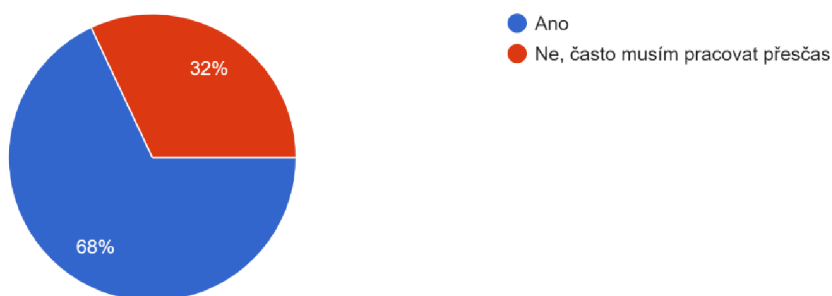
Finanční oddělení: Pro zaměstnance finančního oddělení je počet pracovníků na oddělení dostačující. (100 % ano)

Obchodní oddělení: Z obchodního oddělení je spokojeno s počtem pracovníků 8 z 9 respondentů. (88,9 % ano, 11,1 % ne, často musím pracovat přesčas)

Marketingové oddělení: Pouze tři zaměstnanci marketingového oddělení jsou spokojeni s počtem pracovníků na jejich oddělení. Zbylí respondenti považují současný stav zaměstnanců na jejich oddělení za nedostačující a musejí pracovat přesčas. (70 % ne, často musím pracovat přesčas, 30 % ano)

Graf č. 17: Počet zaměstnanců na oddělení

Je dle Vašeho názoru na oddělení dostačující počet pracovníků?
25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Z grafu č. 17 je zřejmé, že většina respondentů je spokojena s počtem pracovníků na jejich oddělení. Počet pracovníků na oddělení je dostačující pro 17 respondentů a zbylých 8 respondentů je nespokojeno s počtem pracovníků.

21) Máte vždy k dispozici potřebné zdroje pro práci? (zařízení, stroje, potřeby)

Všem respondentům je poskytováno vše potřebné k výkonu jejich práce.

ROLE VYJEDNAVAČE

22) Musí manažer s někým vyjednávat?

Odpověď **ano** uvedlo všech 25 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

23) S kým manažer nejčastěji vyjednává?

Finanční oddělení: Zaměstnanci manažera A odpověděli, že jejich manažer vyjednává nejčastěji s nadřízenými nebo podřízenými. (50 % nadřízení, 50 % podřízení)

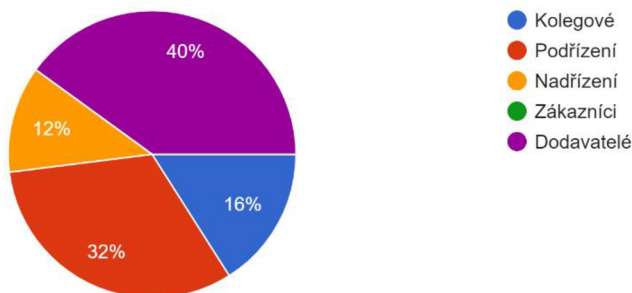
Obchodní oddělení: Manažer B jedná nejčastěji s dodavateli. Tuto odpověď uvedlo 6 zaměstnanců. Zbylí 3 zaměstnanci uvedli, že manažer B jedná nejčastěji s podřízenými. (66,7 % dodavatelé, 33,3 % podřízení)

Marketingové oddělení: Zaměstnanci manažera C uvedli hned tři možnosti z dotazníkové nabídky. Čtyři zaměstnanci odpověděli, že manažer jedná nejčastěji s dodavateli a kolegy. Dále pak 2 respondenti odpověděli, že manažer vyjednává s podřízenými. (40 % dodavatelé, 40 % kolegové, 20 % podřízení)

Graf č. 18: Skupiny, se kterými manažer nejčastěji jedná

S kým manažer nejčastěji vyjednává?

25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Z grafu č. 19 vyplývá, že všichni tři manažeři vyjednávají s několika skupinami osob.

Dle odpovědí svých podřízených nejčastěji vyjednávají s dodavateli. Tuto odpověď uvedlo 40 % respondentů, tj. 10 respondentů. Dále pak vyjednávají nejčastěji s podřízenými (32 %), kolegy (16 %) a nadřízenými (12 %).

24) Jaká je největší překážka vyjednávání s Vaším manažerem?

Finanční oddělení: Jako největší překážku u manažera A při vyjednávání sledávají respondenti v tom, že na ně nemá dostatek času. Jeden respondent také uvedl, že manažer A často ruší domluvené schůzky.

(83,3 % nedostatek času manažera, 16,7 % často ruší domluvené schůzky)

Obchodní oddělení: Odpovědi ohledně největší překážky při vyjednávání s manažerem B se objevily hned tři. Nejčtenější byla odpověď, že manažer nemá dostatek času. Další odpověď byla, že nenaslouchá názorům zaměstnanců a jeden respondent odpověděl, že manažer často ruší domluvené schůzky.

(55,6 % nedostatek času, 33,3 % nenaslouchá názorům, 11,1 % ruší domluvené schůzky)

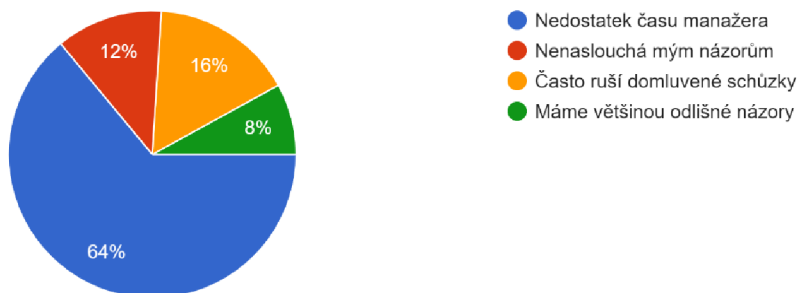
Marketingové oddělení: Shodný počet odpovědí dostaly možnosti, že manažer C má odlišné názory než jeho podřízený, a že často ruší domluvené schůzky. Nejčastěji se však vyskytovala odpověď, že manažer nemá dostatek času.

(60 % nedostatek času, 20 % odlišné názory, 20 % ruší domluvené schůzky)

Graf č. 19: Překážky při vyjednávání s manažerem

Jaká je největší překážka vyjednávání s manažerem?

25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Z grafu č. 19 vyplývá, že největší překážka vyjednávání s manažery A, B a C je, že manažeři nemají dostatek času na své podřízené. Tuto odpověď uvedlo hned 16 z dotazovaných zaměstnanců. Zbylé odpovědi představují 46 % ze všech odpovědí. Pouze 2 dotazování uvedli jako největší překážku vyjednávání odlišné názory se svým manažerem.

ROLE ROZHODOVACÍ

25) Rozhoduje manažer sám nebo svá rozhodnutí s někým konzultuje?

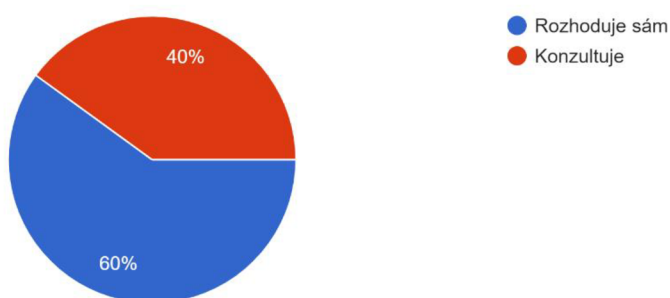
Finanční oddělení: Finanční manažer dle odpovědí svých podřízených rozhoduje sám bez konzultace s dalšími osobami. (100 % rozhoduje sám)

Obchodní oddělení: Dle 9 respondentů z obchodního oddělení jejich manažer s nikým svá rozhodnutí nekonzultuje a rozhoduje sám za sebe. (100 % rozhoduje sám)

Marketingové oddělení: Manažer C dle odpovědí svých podřízených svá rozhodnutí s někým konzultuje. (100 % konzultuje)

Graf č. 20: Využívaný způsob rozhodování manažera

Rozhoduje manažer sám nebo svá rozhodnutí s někým konzultuje?
25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Z grafu č. 20 je patrné, že 60 % tj. 15 zaměstnanců uvedlo, že jejich manažer rozhoduje sám. Jedná se o respondenty z finančního a obchodního oddělení. Zbylých 10 zaměstnanců uvedlo, že manažer svá rozhodnutí s někým konzultuje.

26) Rozhoduje Váš manažer někdy kolektivně?

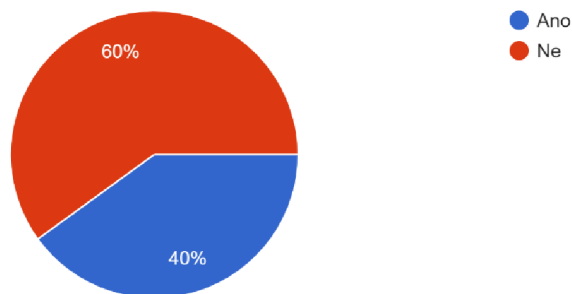
Finanční oddělení: Podřízení manažera A v dotazníku uvedli, že jejich manažer rozhoduje sám. (100 % *ne*)

Obchodní oddělení: Podřízení manažera B se shodli na odpovědi **ne**. (100 % *ne*)

Marketingové oddělení: Všech 10 podřízených marketingového manažera odpovědělo, že jejich manažer někdy rozhoduje kolektivně. (100 % *ano*)

Graf č. 21: Kolektivní rozhodování

Rozhoduje Váš manažer někdy kolektivně?
25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Více jak polovina dotazovaných odpověděla, že jejich manažer nerozhoduje kolektivně. Jedná se o všechny zaměstnance z účetního a obchodního oddělení. Zbýlých 10 zaměstnanců z marketingového oddělení tvrdí, že jejich manažer někdy kolektivně rozhoduje. Tyto odpovědi jsou znázorněny v grafu č. 21.

27) Deleguje na Vás Váš manažer některá operativní rozhodnutí?

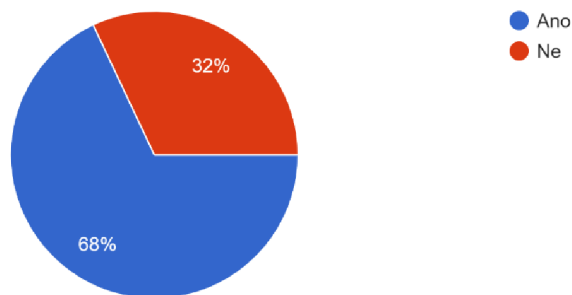
Finanční oddělení: Tři podřízení odpověděli, že na ně manažer deleguje operativní rozhodnutí. Naopak další tři dotazovaní odpověděli, že na ně manažer nedeleguje operativní rozhodnutí. (50 % ano, 50 % ne)

Obchodní oddělení: Více jak polovina zaměstnanců obchodního oddělení uvedla, že na ně jejich manažer nedeleguje operativní rozhodnutí. (44,5 % ano, 55,5 % ne)

Marketingové oddělení: Všichni zaměstnanci marketingového oddělení se shodli na tom, že jejich manažer na ně některá operativní rozhodnutí deleguje. (100 % ano)

Graf č. 22: Delegování operativních rozhodnutí

Deleguje na Vás Váš manažer některá operativní rozhodnutí?
25 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou (pomocí Google formuláře)

Graf č. 22 zobrazuje odpovědi všech respondentů napříč odděleními. Z grafu je patrné, že 60 % tj. 17 osob odpovědělo, že na ně manažer deleguje některá operativní rozhodnutí.

6 Výsledky a doporučení

Vlastního výzkumu se zúčastnili 3 manažeři společnosti XYZ a jejich podřízení. Podřízených zaměstnanců bylo 25. S manažery byly vedeny rozhovory, zatímco jejich podřízení byly dotazováni pomocí dotazníkového šetření. Jak rozhovory, tak i dotazníkové šetření byly zaměřeny na rozhodovací role manažerů.

Manažerem A byl finanční ředitel, který ve společnosti XYZ pracuje na pozici manažera již 15 let a má 6 podřízených pracovníků. Manažer B byl obchodní ředitel, který ve společnosti pracuje 10 let a má 9 podřízených pracovníků. Poslední manažer C pracuje ve společnosti 11 let a jedná se o marketingového ředitele. Marketingový ředitel má 10 podřízených. Všichni manažeři mají vysokoškolské vzdělání. Manažeři A a C mají vysokoškolské vzdělání prvního stupně (Bc.) a manažer B má vysokoškolské vzdělání druhého stupně (Ing.).

Respondenti dotazníkového šetření byly podřízení zaměstnanci manažerů A, B a C. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 14 žen a 11 mužů ve věkovém rozmezí 16-55 let. Všichni účastníci měli minimálně středoškolské vzdělání s maturitou a 13 z nich mělo dokonce vysokoškolské vzdělání. Dotazovaní respondenti pracují ve společnosti XYZ v rozmezí 1-11 let.

6.1 Výsledky ve společnosti XYZ

V této podkapitole jsou shrnuty výsledky šetření za každou rozhodovací roli. Jsou porovnány odpovědi manažerů s odpověďmi jejich podřízených.

Role řešitele poruch

Všichni tři manažeři i jejich podřízení odpověděli, že manažeři A, B i C řeší v náplni své práce problémové situace, a to ve frekvenci jednou týdně až několikrát denně.

Zatímco manažer A se snaží problémům a poruchám předcházet, tak manažer B naopak často odkládá řešení problémových situací na později. Tuto skutečnost uvedli v dotazníkovém šetření podřízení manažera B a on sám tuto odpověď také uvedl. Manažer C řeší problémy hned, jak nastanou, ale zřídka zavádí nějaká preventivní opatření, aby problémovým situacím zamezil, v čemž se shodl se svými podřízenými.

Manažeři A a C přihlíží při řešení problémů k radám svých podřízených, vyplývá to z rozhovorů s manažery i z dotazníkového šetření. Manažer B uvedl, že se na názor svých podřízených občas zeptá. Podřízení s ním nicméně tento názor nesdílí. Všichni odpověděli, že k jejich radám není přihlíženo.

Naopak k naprosté shodě došlo u otázky, jak nejčastěji řeší manažeři konflikty na pracovišti. Podřízení i manažeři A, B a C uvedli, že se vždy snaží dojít ke kompromisu.

Manažeři A, B i C delegují řešení problémů i na své podřízené, což vyplynulo i z dotazníkového šetření. Pouze jeden respondent z obchodního oddělení má pocit, že manažer B na něj nikdy řešení problémů nedeleguje.

Role podnikatele

Všichni manažeři i podřízení manažerů uvedli, že se manažeři podílí na rozvoji společnosti a podporují vzdělávání svých zaměstnanců v jejich oboru. Manažeři A a C také uvedli, že je zajímají nové trendy a inovace a že se rádi vzdělávají ve svém oboru. Manažer B se o nové postupy, trendy a inovace spíše nezajímá.

Pokud jde o plánování pravidelného osobního rozvoje, tak zde došlo poměrně ke shodě mezi odpověďmi jednotlivých manažerů a jejich podřízených, i když každý z manažerů pojímá osobní rozvoj zaměstnanců odlišně. Pro manažera C je pravidelný osobní rozvoj prioritou pro kvalitní výkon práce. Manažer A se o osobní rozvoj svých podřízených stará, ale nepravidelně. Znamená to, že nemá jasně vymezené postupy a spíše záleží na iniciativě podřízených nebo na legislativních změnách, které se dotýkají finančního oddělení. Manažer B dle své odpovědi osobní rozvoj svých podřízených plánuje. S touto odpovědí také souhlasí většina podřízených.

Pokud jde o zavádění nových postupů a metod na oddělení, tak manažeři A a B k tomuto kroku přistupují jen zřídka. S tím také souhlasí i jejich podřízení. Naopak manažer C k novým postupům a metodám přistupuje poměrně často. Jak sám manažer uvádí, v oblasti marketingu je to potřebné.

Všichni tři manažeři se snaží zapojovat své podřízené do rozhodování v oblasti inovací a v oblasti osobního rozvoje. Pouze jeden respondent z obchodního oddělení uvedl, že ho manažer do tohoto rozhodování nezapojuje.

Role alokátora zdrojů

Manažeři se shodli, že do jisté míry plánují roční náklady a výnosy svého oddělení. S tím také souhlasili respondenti dotazníkového šetření. Následně však manažeři uvedli, že tyto plány podléhají ještě schvalovacímu procesu od majitelů firmy.

Pokud jde o disponibilní zdroje, tak žádný manažer nekonzultuje se svými podřízenými, jak s nimi nakládat, avšak většina podřízených si myslí, že manažeři se zdroji nakládají efektivně. Tento názor sdílí i všichni manažeři, kteří nejčastěji nakládají s lidskými, finančními a informačními zdroji. Všichni manažeři se v této oblasti opírají o nějakou zpětnou vazbu, ať už si ji tvoří sami nebo čerpají z analýz a reportů, které jim jsou poskytovány.

Prerozdělování zdrojů dle manažerů není ukotveno ve vnitropodnikové směrnici, ale rozhoduje se o něm na poradách manažerů a vedení. Všichni respondenti dotazníkového šetření mají k dispozici všechny potřebné zdroje pro práci.

Zaměstnanci manažerů A a B i samotní manažeři jsou spokojeni s počtem pracovníků na svém oddělení. Manažer C spokojen není, což se odráží i na odpovědích podřízených. Ti odpovídali, že často musí pracovat přesčas.

Role vyjednaváče

Respondenti dotazníkového šetření i jejich manažeři uvedli, že manažeři A, B i C s někým vyjednávají. Manažer A dle jeho odpovědi nejčastěji vyjednává se svými podřízenými, což si myslí i polovina z nich. Druhá polovina uvedla, že jedná s nadřízenými. Manažer B nejčastěji vyjednává s dodavateli, což odpovídali nejčastěji i jeho podřízení. Manažer C vyjednává jak se svými podřízenými, tak i s dodavateli externích marketingových služeb. Tyto odpovědi uváděli i zaměstnanci manažera C, ale také 4 uvedli, že vyjednává s kolegy.

Mezi nejčastější překážku vyjednávání s manažerem uvedla většina respondentů odpověď, že manažer nemá dostatek času. Dále se vyskytovaly odpovědi, že nenaslouchá názorům podřízených nebo, že často ruší domluvené schůzky. U manažera A se odpovědi respondentů lišili od jeho názoru. Manažer A tvrdil, že žádné překážky vyjednávání nevnímá. Tento nesoulad však mohl být způsobem tím, že respondenti museli vybrat jednu z nabízených možností. Zbylí manažeři B a C uvedli, že vnímají jako překážku to, že mají vysoké pracovní vytížení, a tudíž nedostatek času.

Role rozhodovací

Manažeři uvedli, že všichni mají nějaké základní teoretické znalosti a některými z nich se i v praxi řídí.

Manažeři A i B uvedli, že většinou rozhodují sami a svá rozhodnutí s nikým nekonzultují. Manažer B ještě uvedl, že pokud se jedná o složité rozhodnutí, které by mohlo ohrozit chod podniku, tak v takovém případě by svá rozhodnutí konzultoval s majiteli společnosti. Naopak manažer C svá rozhodnutí konzultuje, a to jak se svými podřízenými, tak i s kolegy z jiných oddělení a rozhoduje kolektivně.

Operativní rozhodnutí deleguje manažer C a občas i manažer A. To vyplynulo z rozhovorů s manažery i z dotazníkového šetření. Manažer B odpověděl, že spíše nedeleguje a s tím souhlasí i více než polovina respondentů.

6.2 Doporučení pro společnost XYZ

Z vlastního výzkumu je zřejmé, že každý z dotazovaných manažerů má určité nedostatky a jisté mezery v různých rozhodovacích rolích.

Srpová (2010, str.119) dle Minzberga popisuje rozhodovací role takto:

- **řešitel problémů** je eliminátor poruch a je potřeba rychle reagovat, aby byla společnost stabilní;
- **alokátor zdrojů** rozděluje disponibilní zdroje, aby přinášely užitek;
- **podnikatel** monitoruje vnější prostředí společnosti a využívá jej k dalšímu rozvoji;
- **vyjednaváč** se snaží získat výhodu pro společnost tím, že vyjednává s jednotlivci a institucemi.

Neméně důležité je i role **informační**. Manažer je jakožto příjemce, šířitel a mluvčí. Dále také role **interpersonální**, kde vystupuje manažer jako představitel organizace navenek. Koordinátor, který má za cíl budovat dlouhodobé a dobré vztahy s partnery, ale také lídr, který je zodpovědný za chod a veškeré procesy v organizaci.

Doporučením při řešení problému je více **využívat odbornosti a pravidelně angažovat při řešení podřízené**. Manažeři získají více času věnovat se jiným oblastem a zaměstnanci budou mít více prostoru prokázat svoje odborné znalosti. Je také třeba **zaměřit se na preventivní opatření**, které by zamezily vzniku problémových situací, jelikož preventivní opatření zavádí pouze manažer A. Tím bude dosaženo toho, že poruchy budou eliminovány i na ostatních odděleních, a nejen na finančním oddělení. Pokud budou nastavena preventivní opatření, dojde také k tomu, že se některé špatně strukturované problémy přemění na dobře strukturované, jelikož budou nastaveny rutinní postupy řešení problémů.

Manažeři A a B uvedli, že v případě rozhodovací pravomoci rozhodují sami. Proto je doporučeno zejména pro tyto dva manažery, ale i všechny manažery společnosti XYZ, **více zapojit podřízené do rozhodování a rozhodování na ně delegovat**. Nejen, že to manažerům poskytne více času na jiné aktivity, ale podřízení budou mít pocit, že se podílí na chodu společnosti. To vede i k nižší fluktuaci.

Dále by bylo vhodné **zavést na celopodnikové úrovni pravidla, jak se starat o osobního rozvoj svých zaměstnanců**. Samozřejmě si každé oddělení pak může upravit podmínky dle svých potřeb.

Dalším doporučením je to, **aby si manažeři vyhradili více času na své podřízené**, což byla nejčastěji se vyskytující překážka vyjednávání s manažery. Manažeři by měli s podřízenými pravidelně komunikovat o tom, jaké jsou cíle a plány oddělení a celé společnosti XYZ. Také o tom, jak jsou podřízení spokojeni nebo jestli mají nějaké připomínky. Pokud zaměstnanec požádá o schůzku s manažerem, tak by to měla být pro manažera prioritou a zaměstnanec by měl vyhovět.

Je potřeba **řešit nedostatek zaměstnanců** na marketingovém oddělení. Zaměstnanci manažera C jsou nespokojeni s počtem pracovníků na jejich oddělení a stejně tak je nespokojen i manažer C. Manažer C by měl ve spolupráci s personálním oddělením zajistit nové zaměstnance co nejdříve, aby jeho současní podřízení nemuseli už déle pracovat přesčas.

V neposlední radě je doporučeno **pravidelné vzdělávání manažerů v oblastech managementu, komunikace nebo ve svých oborech**. Manažeři by měli mít v této oblasti plnou podporu od majitelů firmy i personálního oddělení. Budou tak pro své podřízené těmi, co možná nejlepšími manažery, a zároveň se s nimi bude stále rozvíjet i společnost XYZ.

Všechna tato doporučení byla předána manažerům, personalistům a majitelům společnosti. Následně byla prodiskutována na poradě majitelů s manažery. Účastníci porady se shodli na tom, že navržená doporučení jsou realizovatelná a všechna je akceptovali. Majitelé firmy poskytli vyšší finanční prostředky na pravidelné vzdělávání manažerů. Výběr vzdělávacích aktivit však nechali plně v kompetenci konkrétních manažerů. Personální oddělení má za úkol vytvořit a předložit plán osobního rozvoje zaměstnanců společnosti XYZ. Tento plán po schválení manažery a majiteli společnosti bude aplikován ve společnosti. Všichni manažeři, kteří se zúčastnili výzkumu se seznámili se svými nedostatky, které vyplynuly z dotazníkového šetření a zavázali se k tomu, že budou více zapojovat své podřízené do rozhodování, využívat jejich odbornosti a delegovat na ně operativní rozhodnutí. Také se budou více soustředit na své podřízené a budou jim věnovat více svého času.

7 Závěr

Rozhodování patří mezi nejdůležitější činnosti manažera a manažer musí v těchto rozhodovacích procesech plnit určité role.

Cílem této diplomové práce je analyzovat role manažerů ve společnosti XYZ, zhodnotit tyto role a případně navrhnout možné změny v dané oblasti.

K dosažení těchto cílů, bylo třeba dodržet stanovený postup. V první řadě bylo potřeba nastudovat odbornou literaturu a následně vypracovat teoretickou část diplomové práce. O teoretickou část se pak opírá praktická část a vlastní výzkum práce. Vymezení současného stavu, jak probíhají rozhodovací procesy a jakou roli v nich manažer má, probíhalo pomocí sběru dat. Sběr dat byl proveden pomocí rozhovorů s manažery, dotazníkového šetření a v neposlední řadě pomocí vlastního pozorování. Po srovnání teorie s praxí vyplynuly určité odchylky a nedostatky, na které je vhodné se zaměřit a eliminovat je.

Dalším cílem zpracování této diplomové práce bylo získat ucelenější znalosti v dané problematice, ale také možnost lépe poznat fungování dalších oddělení ve společnosti, ve které pracuji. Vedlejším přínosem je také navázání přátelštějších vztahů s kolegy a manažery společnosti XYZ, kteří se podíleli na výzkumu.

Provedený výzkum může být pro společnost XYZ přínosný a umožní zejména dotazovaným manažerům čerpat zpětnou vazbu od svých podřízených. Tato zpětná vazba je velmi důležitá pro jejich další osobní rozvoj a rozvoj v oblastech jako jsou manažerské role, styly řízení a mnoho dalšího.

Tato diplomová práce může být přínosem pro společnost XYZ i pro její zaměstnance a další zájemce, kteří se chtějí s danou problematikou lépe seznámit a zabývat se jí.

8 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-0396-X.

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

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

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery (kdo jsem já, kdo jste vy?)*. 1. vydání Praha: Management Press, 1999. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DRUCKER, P. F. a J. 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.

FIALA, P. *Modely a metody rozhodování*. 1. Vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 292 s. ISBN 80-245-0622-X.

FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, J. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3.

FOTR J., ŠECOVÁ L., *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha 2010: Ekopress, 2010.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

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

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

PLAMÍNEK J. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9.

MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3.

SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

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

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

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.

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

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

9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

9.1 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Úrovně managementu s typickými rysy manažerských činností	15
Obrázek č. 2: Model manažerských kompetencí	16
Obrázek č. 3: Manažerské role podle Mintzberga	19
Obrázek č. 4: Podnik. prostředí v tradiční strukturaci pro manažer. rozhodování	22
Obrázek č. 5: Rozhodovací proces	23
Obrázek č. 6: Rozhodovací problémy na jednotlivých úrovních řízení	28
Obrázek č. 7: Charakteristiky efektivního rozhodování	29
Obrázek č. 8: Průběh brainstormingu	38

9.2 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Charakteristika dobře a špatně strukturovaných problémů.....	24
Tabulka č. 2: Manažerská mřížka	33
Tabulka č. 3: Model 4S dle Likerta	35
Tabulka č. 4: Situační vedení	36

9.3 Seznam grafů

Graf č. 1: Rozdělení zaměstnanců ve společnosti XYZ dle pohlaví	40
Graf č. 2: Organizační struktura managementu společnosti XYZ.....	41
Graf č. 3: Pohlaví zaměstnanců	51
Graf č. 4: Vzdělání zaměstnanců	52
Graf č. 5: Věk zaměstnanců	52
Graf č. 6: Nadřízený manažer	53
Graf č. 7: Počet let práce na dané pozici.....	53
Graf č. 8: Četnost řešení problémových situací	54
Graf č. 9: Řešení nastalých problémů	55
Graf č. 10: Preventivní opatření	56
Graf č. 11: Rady od podřízených (oblast řešení problémů).....	57
Graf č. 12: Delegování řešení problémů	58
Graf č. 13: Plánování osobního rozvoje.....	59
Graf č. 14: Aplikace nových postupů a metod.....	60
Graf č. 15: Zapojení zaměstnanců v oblasti inovací a osobního rozvoje	61
Graf č. 16: Efektivní nakládání s podnikovými zdroji.....	62
Graf č. 17: Počet zaměstnanců na oddělení	63
Graf č. 18: Skupiny, se kterými manažer nejčastěji jedná.....	64
Graf č. 19: Překážky při vyjednávání s manažerem	65
Graf č. 20: Využívaný způsob rozhodování manažera	66
Graf č. 21: Kolektivní rozhodování	67
Graf č. 22: Delegování operativních rozhodnutí	68

10 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1 **Soubor otázek pro rozhovory s manažery**

Příloha č. 2 **Dotazník pro zaměstnance**

Příloha č. 1 **Soubor otázek pro rozhovory s manažery**

Demografické otázky (otázky 1 až 6)

- 1) Pohlaví
- 2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- 3) Kolik let pracujete ve firmě na manažerské pozici?
- 4) Kolik máte podřízených?
- 5) Ovlivnila současná ekonomická krize Vaše rozhodování? Pokud ano, jak?
- 6) Myslíte si, že jste dobrý manažer? Případně v čem vidíte své mezery?

Role řešitele poruch (otázky 7 až 12)

- 7) Kdy a jakým způsobem řešíte problémové situace?
- 8) Zavádíte nějaká preventivní opatření, aby se problémové situace neopakovaly?
- 9) Je pro Vás řešení problémů stresující?
- 10) Spoléháte se při řešení problémů pouze na sebe nebo situace konzultujete se svými podřízenými?
- 11) Delegujete rozhodování někdy na podřízené?
- 12) Jakým způsobem nejčastěji řešíte konflikty na pracovišti?

Role podnikatele (otázky 13 až 18)

- 13) Podílíte se nějakým způsobem na rozvoji společnosti? Pokud ano, jak?
- 14) Staráte se pravidelně o osobní rozvoj svých podřízených? Pokud ano, jak?
- 15) Podporujete vzdělávání svých podřízených?
- 16) Zajímáte se o nové trendy, postupy a inovace?
- 17) Zavádíte na oddělení nové metody a postupy?
- 18) Rozhodujete v oblasti inovací sám nebo zapojujete i své podřízené?

Role alokátora zdrojů (otázky 19 až 26)

- 19) Plánujete roční náklady a výnosy sám nebo Vaše rozhodnutí podléhá schválení nadřízeného? Případně koho?
- 20) S jakými disponibilními zdroji disponujete?
- 21) Konzultujete nakládání s disponibilními zdroji se svými podřízenými?
- 22) Máte v této oblasti k dispozici nebo si tvoříte nějakou zpětnou vazbu? (analýzy, reporty)
- 23) Myslíte si, že přerozdělujete disponibilní zdroje efektivně?
- 24) Snažíte se vždy podřízeným vyhovět v případě, že Vás informují o tom, že nemají potřebné zdroje k práci? (zařízení, stroje...)
- 25) Je přerozdělování zdrojů v podniku ukotveno ve vnitropodnikové směrnici?
- 26) Jste spokojen s personálními zdroji na Vašem oddělení? Proč ano nebo ne?

Role vyjednaváče (otázky 27 až 29)

- 27) Musíte s někým při výkonu práce vyjednávat? Pokud ano, s kým nejčastěji?
- 28) Věnujete se vzdělávání v oblasti vyjednávání a komunikace?
- 29) Co považujete za největší překážku vyjednávání s Vašimi podřízenými?

Role rozhodovací (otázky 30 až 33)

- 30) Máte teoretické znalosti v rozhodovací oblasti? Pokud ano, řídíte se jimi?
- 31) Rozhodujete se nejčastěji sám nebo svá rozhodnutí s někým konzultujete?
- 32) Delegujete na své podřízené nějaká operativní rozhodnutí?
- 33) Jak vnímáte odpovědnost za svá rozhodnutí?

Příloha č. 2 **Dotazník pro zaměstnance**

Dobrý den,

jmenuji se Nikola Mlatečková a jsem studentkou druhého ročníku navazujícího studia provozně ekonomické fakulty, České zemědělské univerzity v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad pro praktickou část diplomové práce na téma **Role manažera v rozhodovacích procesech**.

Dotazník je zcela anonymní a je určen podřízeným pracovníkům manažerů, kteří se zapojili do mého výzkumu. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut a získaná data budou použita pouze pro účely diplomové práce.

V případě nejasností mě prosím kontaktujte e-mailem.

Děkuji Vám za upřímné vyplnění dotazníku.

Nikola Mlatečková

Demografické otázky (otázky 1 až 5)

- 1) Pohlaví
 - Muž
 - Žena
- 2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Základní
 - Vyučen
 - Středoškolské s maturitou
 - Vysokoškolské prvního stupně (Bc.)
 - Vysokoškolské druhého stupně (Mgr., Ing.)
 -
- 3) Kolik je Vám let?
 - 16-25
 - 26-35
 - 36-45
 - 46-55
 - 56 a více
- 4) Který z manažerů je Váš nadřízený?
 - Manažer A (finanční oddělení)
 - Manažer B (oddělení obchodu)
 - Manažer C (marketingové oddělení)
- 5) Kolik let na dané pozici pracujete? (otevřená otázka)

Role řešitele poruch (otázky 6 až 10)

- 6) Jak často musí Váš nadřízený (manažer) řešit problémové situace?
 - Denně
 - Několikrát týdně
 - Jednou týdně
 - Méně než jednou týdně

- 7) Kdy manažer řeší nastalé problémy?
- Snaží se jim předcházet, ale když nastanou, tak je řeší hned
 - Řeší je, ale až když nastanou
 - Řešení odkládá na později
- 8) Zavádí Váš manažer nějaká preventivní opatření, aby se situace neopakovala?
- Ano
 - Ne
- 9) Přihlíží manažer při řešení problémů k Vaším radám?
- Ano
 - Ne
- 10) Deleguje Váš manažer rozhodování někdy na vás?
- Ano
 - Ne
- 11) Jakým způsobem řeší manažer nejčastěji konflikt na pracovišti?
- Kompromisem
 - Konfrontací

Role podnikatele (otázky 12 až 16)

- 12) Podílí se Váš manažer na rozvoji společnosti?
- Ano
 - Ne
- 13) Podporuje manažer Vaše vzdělávání v oboru?
- Ano
 - Ne
- 14) Plánuje s Vámi manažer pravidelně Váš osobní rozvoj?
- Ano
 - Ne
- 15) Zavádí Váš manažer na Vašem oddělení nové metody a postupy?
- Ano
 - Ne

16) Zapojuje Vás do rozhodování v oblasti inovací a rozvoje?

- Ano, zapojuje
- Ne, rozhoduje sám

Role alokátora zdrojů (otázky 17 až 21)

17) Plánuje manažer roční náklady a výnosy oddělení?

- Ano
- Ne

18) Konzultuje nakládání s disponibilními zdroji s Vámi?

- Ano
- Ne

19) Nakládá dle Vašeho názoru se zdroji efektivně?

- Ano
- Ne

20) Je dle Vašeho názoru na oddělení dostačující počet pracovníků?

- Ano
- Ne, často musím pracovat přesčas

21) Máte vždy k dispozici potřebné zdroje pro práci? (zařízení, stroje, potřeby)

- Ano
- Ne

Role vyjednavče (otázky 22 až 24)

22) Musí manažer s někým vyjednávat?

- Ano
- Ne

23) S kým manažer nejčastěji vyjednává?

- Kolegové
- Podřízení
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Nadřízení

24) Jaká je největší překážka vyjednávání s Vaším manažerem?

- Nedostatek času manažera
- Nenaslouchá mým názorům
- Časté rušení schůzky
- Odlišné názory
-

Role rozhodovací (otázky 25 až 27)

25) Rozhoduje manažer sám nebo svá rozhodnutí s někým konzultuje?

- Rozhoduje sám
- Konzultuje

26) Rozhoduje Váš manažer někdy kolektivně?

- Ano
- Ne

27) Deleguje na Vás Váš manažer některá operativní rozhodnutí?

- Ano
- Ne