

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Veronika Menoušková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veronika Menoušková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Název anglicky

Manager role in decision-making processes

Cíle práce

Hlavním cílem je seznámení se s rolí manažera v rozhodovacích procesech pomocí vhodných metod ve vybraném podniku. Mezi dílčí cíle patří komparace názorů manažera s názory jeho podřízených a dále pak navrhnout opatření k zefektivnění řízení podniku.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části je vymezená zkoumaná problematika prostřednictvím studia odborné literatury. V praktické části je na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu navrženo opatření pro zefektivnění řízení podniku.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

management, manažer, manažerské role, rozhodování, problém, rozhodovací proces, styly rozhodování

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-.
- ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA, – ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit, 2001. ISBN 80-213-0709-9.
- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- FOTR, J. – DĚDINA, J. – HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.
- KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- WISNIEWSKI, M. – DOLANSKÝ, V. *Metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-089-9.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2016

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 literatury 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 31.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení a cenné rady při psaní diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům vybraného subjektu pro poskytnutí podkladů a spolupráci při vypracovávání praktické části práce.

Role manažera v rozhodovacích procesech

Manager role in decision-making processes

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá významem role manažera v rozhodovacích procesech. Práce se skládá ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část práce je tvořena literární rešerší. Ta byla vypracovaná po nastudování odborné literatury. Byly definovány základní pojmy jako například management, manažer, manažerské role nebo rozhodovací proces a byla přiblížena problematika rozhodovacích rolí. V práci je zmíněn vývoj a kořeny managementu, manažerské funkce, role, styly vedení lidí či postup při řešení problému. Literární rešerše tvoří teoretický základ pro zpracování vlastní části. Praktická část vznikla na základně výzkumu, který byl proveden ve vybraném subjektu. Byl vytvořen dotazník pro podřízené konkrétního manažera. Otázky zjišťovaly, jak podřízení vnímají nadřízeného a jeho roli při rozhodování. Bylo zjišťováno, jak často řeší s nadřízeným problémy, jaké problémy s ním řeší, zda manažer vytváří na pracovišti přátelské prostředí či zda se manažer zajímá o názory podřízených. Zároveň manažer hodnotil sám sebe pomocí manažerské mřížky GRID. Odpovědi obou forem výzkumu byly porovnány a byly následně použity jako podklady pro zpracování celkového zhodnocení a vytvoření závěru práce. Zároveň posloužily jako podklady pro navržení opatření k zefektivnění řízení podniku. Závěr práce shrnuje poznatky získané při vyhodnocování dotazníků a manažerské mřížky GRID.

Summary

The Thesis deals with the importance of decision-making roles in managerial work. The work consists of two main parts - theoretical and practical. The theoretical part is formed by Literature searches and was drawn up after studying literature. The basic concepts were defined such as management, manager, management role or decision-making process and there was also described the issue of decision-making

roles. In these diploma thesis are mentioned the fundamentals of management, managerial functions, roles, leadership styles and how to resolve problems. Literary research forms the theoretical basis for developing own parts. The practical part was prepared under the basis of the research, which was conducted in the selected subject. A questionnaire was prepared for the subordinate of a particular manager. The Questions clarified how subordinates perceived supervisors and their role in decision making. It was examined how often and what problems are solved with the boss, whether the manager creates a friendly environment in the workplace, or whether the manager is interested in the views of subordinates. Simultaneously the manager evaluated himself through a managerial GRID. The responses of both forms of research were compared and then used as the basis for preparation of an overall assessment and to create a conclusion. At the same time it was used as the basis for proposing measures to streamline management. The conclusion summarizes the lessons learned from the evaluation questionnaires and managerial GRID.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské role, rozhodování, problém, rozhodovací proces, styly rozhodování,

Keywords: management, manager, managerial roles, decisions, problem, decision-making process, decision-making styles

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Literární rešerše	14
3.1	Management	14
3.2	Kořeny a vývoj managementu	14
3.3	Manažer	15
3.4	Manažerské funkce	16
3.5	Manažerské role	18
3.5.1	Mezilidské role	19
3.5.2	Infornační role	19
3.5.3	Rozhodovací role	20
3.6	Rozhodování	20
3.5.4	Problém	21
3.5.5	Postup při řešení problému	21
3.5.6	Proces rozhodování	23
3.5.7	Prvky rozhodovacího procesu	24
3.5.8	Rozhodovací proces	26
3.5.9	Kvalita rozhodování	28
3.5.10	Typy manažerských rozhodnutí	29
3.5.11	Styly rozhodování	29
3.5.12	Rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty	30
3.5.13	Individualita při rozhodování	31
3.7	Analytické techniky	32
3.8	Kreativní techniky	34
3.9	Bariéry kreativity	35
3.10	Manažerská mřížka (koncepte GRID)	36
4	Praktická část	38
4.1	Charakteristika zvoleného subjektu	38
4.2	Úkoly a činnosti TA ČR	38
4.3	Poskytování podpory	39
4.4	Řídící struktura	39
4.5	Programy	42
4.6	Analýza stylu řízení a rolí vybraného manažera	43
4.6.1	Přímé pozorování	43
4.6.2	Test manažerského stylu GRID	44
4.6.3	Hodnocení stylu řízení vybraného manažera	45
4.6.4	Dotazníkové šetření – pohled zaměstnanců na vybraného manažera	48
4.6.5	Struktura respondentů	49
4.7.1	Pohled zaměstnanců na nadřízeného	53
5	Celkové zhodnocení výsledků výzkumu a návrhy na efektivnější řízení vybraného subjektu	73

6	Závěr.....	76
7	Seznam použitých zdrojů	78
8	Seznam obrázků.....	80
9	Seznam tabulek.....	80
10	Přehled příloh.....	80

1 Úvod

Téma diplomové práce s názvem “Role manažera v rozhodovacích procesech” bylo vybráno z důvodu zájmu autorky o problematiku managementu a pro získání základního přehledu o práci manažerů. Rozhodování je nedílnou součástí každodenního života. Nerozhodovat se není možné. Význam rozhodování je nezpochybnitelný. Každý z nás se denně rozhoduje například co si dá k obědu, jaký film navštíví v kině, apod. Často je však třeba rozhodovat se o mnohem důležitějších záležitostech. Zde už nemusíme mít dostatek informací.

Takové rozhodování o důležitějších záležitostech je právě doménou manažerů v jejich každodenní práci. Je to v práci manažera bezesporu nejvýznamnější prováděná činnost. Je označována jako jádro řízení a bývá chápána jako synonymum řízení. Vždyť všechny definice managementu poukazují na skutečnost, že výsledkem managementu je dosahování cílů společnosti. Aby toho bylo dosaženo, je potřeba neustále činit důležitá rozhodnutí a pro jejich dosažení musí manažer organizovat zaměstnance.

Rozhodování se stává složitějším s rostoucími úrovněmi řízení. Na těch vyšších úrovních se musí manažer rozhodovat ve většine případů rychle a velice často s nedostatkem všech potřebných informací. Pokud má na rozhodnutí manažer čas, bude se snažit sehnat co nejvíce potřebných informací a bude velmi podrobně daný problém zkoumat. Poté vytvoří vhodné alternativy řešení problému, jednu z nich aplikuje a postupem času se ukáže, jak bylo rozhodnutí přínosné. V takových situacích manažerovi samozřejmě pomáhají zkušenosti a jistá dávka intuice.

Pro úspěšnost podniku je rozhodování manažerů klíčové. Špatné rozhodování bývá velice často příčinou neúspěchu podniku. Pokud se manažer rozhoduje dobře, odrazí se to v prosperitě a efektivitě celé společnosti, naopak špatná rozhodnutí mohou dovést společnost až ke krachu. Manažer by tedy měl mít zkušenosti, dovednosti a schopnost předvídat budoucí situace atd.

Práce manažerů je velice složitý mechanismus složený z mnoha činností, které na sebe navazují a vzájemně se doplňují. Rozhodování prostupuje všemi těmito činnostmi a pro budoucí vývoj společnosti je jedním z klíčových procesů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem je seznámení se s rolemi manažera v rozhodovacích procesech pomocí vhodných metod ve vybraném podniku. Mezi dílčí cíle patří komparace názorů manažera s názory jeho podřízených a dále pak navrhnout opatření k zefektivnění řízení podniku.

2.2 Metodika

Metodický postup se skládá z několika kroků. Prvním krokem je vymezení zkoumané problematiky rozhodovací role v širším teoretickém rámci. Bude tak provedeno po nastudování odborné literatury, která byla zvolena podle tematického zaměření a je využíváno především nepřímých citací. Tímto způsobem bude vypracována literární rešerše.

Dalším krokem je volba způsobu zjišťování prvotních údajů. Pro tento účel byly zvoleny kvantitativní a kvalitativní metody. Konkrétně jde o dotazníky a přímé pozorování autorky práce. Budou použity dva typy dotazníků. Jeden dotazník zjišťuje pohled podřízených vybraného manažera na jeho rozhodovací roli. Je rozdělen do dvou částí. V první části jsou zahrnuty obecné otázky zjišťující pohlaví respondentů, věk, dosažené vzdělání a dobu působnosti zaměstnanců ve vybraném subjektu. Druhá část již obsahuje otázky zjišťující manažerský styl vybraného manažera. Dotazník bude pevně strukturovaný se škálovými, výčtovými, dichotomickými a otevřenými otázkami. Dotazník bude strukturovaný, tedy s pevnou logickou strukturou, která přesně určuje jeho průběh. Respondentů je, vzhledem k velikosti oddělení, šest. Druhým použitým dotazníkem je tzv. Test manažerského stylu (GRID), který byl sestaven R. J. Blakem a J. S. Moutonovou v roce 1987. Zahrnuje 36 tvrzení, která jsou doprovázena dvěma alternativami, které představují rozdílné manažerské hodnoty. Tento dotazník vyplní zkoumaný manažer. Má v testu za úkol vyjádřit, ke které z alternativ se přiklání. U každé otázky musí rozdělit celkem tři body mezi alternativy podle toho, která alternativa je mu bližší. Přímé pozorování bylo prováděno během autorčina vykonávání

brigády ve vybrané společnosti. Tou je Technologická agentura České republiky se sídlem v Praze 6. Vybraný manažer působí na pozici Vedoucí oddělení. V kroku způsob zpracování zjištěných údajů jsou vzájemně porovnány poskytnuté odpovědi podřízených, přímého pozorování a testu manažerského stylu a je připojen komentář. Dalším krokem je zobecnění výsledků. Zde jsou hodnoceny výsledky vlastního výzkumu. Na ně navazuje doporučení pro zkoumaného manažera k zefektivnění řízení vybrané společnosti. Nakonec je sestaven závěr práce.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Nejobecněji lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. (Veber a kol, 2009)

Management lze dále definovat jako „systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Management na různých úrovních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje“. (Hron, 2010, str. 21)

Mezi typické rysy soudobého managementu patří následující:

- jedná se o specifické aktivity, zaměřené a působící na lidi tak, aby pracovníci udělali to, co je třeba,
- řídicí činnosti jsou podřízeny jasně stanovenému cíli,
- pozornost je přednostně věnovaná na klíčové záležitosti a podstatné skutečnosti,
- řízení probíhá v podmínkách, kde jsou časté změny a reakce musí být rychlá,
- rozhodování manažerů probíhá za rizika,
- realizaci řídicích záměrů manažeři zajišťují prostřednictvím specifických aktivit jako jsou rozhodování, plánování, organizování, ovlivňování, kontrolování apod. (Veber a kol, 2009)

3.2 Kořeny a vývoj managementu

Existenci managementu si začínalo uvědomovat několik myslitelů na prahu první světové války. Na konci 19. století začaly velké podniky poprvé nabývat své pozdější podoby. Jediná velká organizace, která existovala, byla armáda. Není tedy překvapením, že se její struktura stala modelem pro zakladatele bank, obchodních domů

atd. Tento model, kdy malá skupina lidí dává příkazy a mnoho lidí se jimi řídí, byl standardní dalších skoro sto let. (Drucker, 2004)

První technik s univerzitním vzděláním byl přijat roku 1867 firmou Siemens v Německu. Během několika let vybudoval oddělení výzkumu a později další a další oddělení. Ještě před začátkem první světové války tak byly rozpracovány všechny standardní funkce výrobního podniku: výzkum, engineering, výroba, prodej, finance, účetnictví a něco málo z personalistiky. Důležitější dopad na podnik měl ale jiný jev té doby. Tím jevem je aplikace managementu na manuální práci, a to v podobě pracovního výcviku. Výcvik představoval v uplynulých padesáti letech hybnou sílu transformace světové ekonomiky. Umožňuje totiž zemím stát se prakticky ze dne na den efektivními konkurenty a zachovat si nízkou mzdovou úroveň. (Drucker, 2004)

3.3 Manažer

Manažer se stará o to, aby organizace fungovala nebo jeho útvar efektivně pracoval. Je zodpovědný za dosahování výsledků, které jsou požadovány. Manažer nemusí mít podřízený personál. (Armstrong, Stephens, 2008)

Manažeři plánují efektivní využití zdrojů, které jsou jim přidělovány, zajišťují, aby se vykonala požadovaná práce a přizpůsobují se okolnostem a reagují na ně. (Armstrong, Stephens, 2008)

Podle toho, na jakých úrovních managementu manažeři vystupují, rozdělujeme řídicí pracovníky do tří úrovní (Koontz, Weihrich, 1993):

- Manažeři první linie – linioví manažeři
- Manažeři druhé linie – střední manažeři
- Vrcholoví manažeři – TOP manažeři.

Obvykle se v této souvislosti hovoří o řídicí pyramidě. Ta znázorňuje, že na nejnižším stupni řízení působí větší množství řídicích pracovníků, směrem

k vrstvě řízení vrcholového se jejich počet snižuje a na vrcholu pyramidy působí jen jeden řídicí pracovník. (Bedrnová, Nový, 1994)

3.4 Manažerské funkce

V práci manažera je třeba zvládat základní manažerské funkce. Bezpochyby bude na prvním místě rozhodování. To probíhá dnes a denně. Přijetí chybného rozhodnutí může mít fatální následky pro celou firmu. Další manažerské funkce nemusí manažeři vykonávat denně, nicméně mezi ně patří plánování, organizování, vedení lidí, kontrola atd. (Veber a kol., 2009)

Plánování

Existuje proces, který zahrnuje určení organizačních cílů a volbu vhodných prostředků k jejich dosažení. Ten se označuje jako plánování. Dále tento proces vyžaduje výběr způsobu dosažení cílů a definování výsledků, které jsou očekávány. Plánování je pokládáno za nejdůležitější nástroj dosahování organizačních cílů. Budoucí prosperita firmy ve velké míře závisí právě na úrovni plánování. Mezi základní prvky plánování patří cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrola. V prvé řadě je potřeba stanovit cíl. Se stanoveným cílem se organizace pravděpodobněji ocitne tam, kde by si přála. Čím vhodněji stanovený je postup, tím lépe se kýženého cíle dosahuje. Pomocí rozpočtů se potom určuje objem disponibilních zdrojů. Aby plánované činnosti byly realizované, potřebují manažeři zadat úkoly podřízeným pracovníkům a rozhodnout, kdo jak bude motivován a za co bude odpovídat. Kontrola a způsoby hodnocení výsledků nakonec zjišťují, jak plánování plnilo své poslání. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Organizování

Organizováním se rozumí rozdělování manažerských úkolů do určitých činností a procesů. Stanovují se určité nástroje, které by měly zajistit, že tyto procesy budou vykonány efektivně a že činnosti budou koordinovány. Činnosti musejí být rozděleny, integrovány nebo seskupovány tak, aby zabezpečovaly existenci efektivních informačních toků informací a komunikačních kanálů. Dále se s činnostmi pracuje za účelem naplnění účelu organizace. Výsledkem vytváření organizace je organizační

struktura skládající se z pracovních míst a organizačních jednotek, mezi nimiž existují vztahy. Struktura musí být dostatečně flexibilní, aby se v případě vzniku nových okolností mohla snadno přizpůsobit. Pracovní místa a úkoly by měly být tvořeny tak, aby uspokojovaly požadavky nejen organizace, ale i pracovníků. Jinak řečeno, jeden z cílů vytváření organizace je integrace potřeby jednotlivců s potřebami organizace. (Armstrong, 2008)

Vedení lidí

Vedení lidí lze jednoduše interpretovat jako snahu přimět lidi, aby dělali věci ochotně. Více specifická interpretace může být například užívání autority při rozhodování. Obecně jde o vztah, ve kterém jedna osoba ovlivňuje jednání a chování druhých lidí. Vedení není pouze o chování vedoucího, ale je to vztah vedoucího a podřízených. Nemůže tak být odděleno od aktivity skupin a od efektivního budování týmů. Důležité je na všech úrovních řízení organizace. Mezi nejdůležitější činnosti, které vedoucí vykonává, je vytváření týmového ducha. Dobré vedení totiž napomáhá rozvíjet týmovou práci. V neposlední řadě také vedení zahrnuje efektivní delegování. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Styly vedení lidí

Pozornost manažerů se zaměřila na otázku zvyšování výkonnosti pracovníků už na přelomu devatenáctého a dvacátého století. Objevily se různé přístupy k vedení lidí. Po vědeckém řízení a škole lidských vztahů přicházejí v padesátých a šedesátých letech humanistické teorie vedení lidí, které zdůrazňují význam seberealizace a osobního rozvoje. Jsou definovány dvě základní teorie řízení lidí. Podle teorie X jsou lidé ve své podstatě líní a pracovat nechtějí, musí být nuceni systémem odměn, rádi se nechají řídit a odpovědnosti se vyhýbají a je jen malá skupina lidí, pro kterou tento popis neplatí. Ti jsou potom povoláni k řízení a kontrole ostatních. Naopak podle teorie Y je pro člověka práce přirozenou aktivitou, rád přijímá odpovědnost a samostatnost a téměř každý dokáže samostatně rozhodovat. Ukázalo se, že pro určité jedince a za určitých okolností je vhodnější přístup X. (Šuleř, 2008)

Kontrola

Kontrola je nezbytná na všech úrovních řízení. Zjišťuje odchylky, ke kterým došlo. Odchylky představují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Pomocí kontroly se realizují nápravná opatření, která vedou k dosažení cílů. Současně kontrola slouží jako prověrka správného provádění dalších manažerských funkcí. Nejúspěšnější firmy spoléhají na své techniky kontrolování. Bez efektivně prováděné kontroly by jen těžko dosahovaly svých cílů. Aby byla kontrola efektivní, musí flexibilně reagovat na změny, umět vybrat to nejvíce závažné a mít zejména preventivní podobu. Procesy kontrolování jsou velmi různorodé podle toho, na jaké úrovni řízení se vykonávají. Avšak jejich průběh je vždy podobný. V procesu kontroly se může vyskytovat celá řada slabin a nedostatků, které jej znehodnocují a negativně ovlivňují efektivitu řízení a výsledky firmy. Problémem bývá příliš těsná nebo naopak příliš volná kontrola, nepřiměřeně vysoké náklady, subjektivní hodnocení nebo nesrozumitelnost výstupů kontroly. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

3.5 Manažerské role

Práce manažera se dá popsat jako plnění různých rolí či jako množina chování spojená s určitou pozicí. Manažeři mají v jednotce, kterou řídí, formální autoritu a následně tedy zvláštní postavení v organizaci. Manažerské aktivity jsou jako výsledek této formální autority a postavení rozděleny do rolí. Těchto rolí je deset a můžeme je rozčlenit do tří skupin:

- mezilidské role,
- informační role,
- rozhodovací role. (Dědina, Cejthamr, 2005)

3.5.1 Mezilidské role

Mezi mezilidské role patří role vůdčí osobnosti, role vedoucího a role propojovatele.

Role vůdčí osobnosti je základní a nejpřirozenější manažerská role.

Role vedoucího je jednou z nejvýznamnějších rolí a prostupuje všechny manažerské aktivity. Na základě autority, která byla manažerovi svěřena, má odpovědnost za plnění úkolů.

Role propojovatele spočívá ve skutečnosti, že součástí manažerovy práce je také vazba mezi organizací a jejím okolím. (Dědina, Cejthamr, 2005)

3.5.2 Informační role

Manažer nikdy neřídí všechny činnosti přímo i přesto, že organizace je velice malá. Rozhodují se, připravují plány a kontrolují s pomocí informací, které mohou získat z formálních či neformálních zdrojů. Mezi formální zdroje lze řadit například firemní informační systém nebo oficiální porady, neformálními zdroji jsou především sociální kontakty a telefonické rozhovory. Většina údajů, které manažeři získávají, nejsou ve skutečnosti informace. Místo, aby plnily účel informování, zahlcují. Další problém představuje fakt, že mnoho informací, které manažeři potřebují, je nedostupných, ve špatné formě a přicházejí v nevhodnou dobu. V praxi manažer využívá jakoukoli informaci, která je dostupná z jakéhokoliv zdroje a jeho rozhodnutí bývají založená na nekompletních informacích. Důležitá informace by měla rozšiřovat vědomosti, redukovat neurčitost a být využitelná pro zamýšlený účel.

Do informačních rolí se řadí role dohlázeitele, role šířitele informací a role mluvčího.

V roli dohlázeitele manažer hledá a přijímá informace. Ty mohou být oficiální a neoficiální a získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

V roli šířitele informací manažer předává informace z vnějšího prostředí do organizace nebo naopak. Jestliže není této role schopen, může to pro úspěšné delegování představovat vážný problém.

V roli mluvčího manažer předává na základě své formální autority informace lidem mimo jednotku. (Dědina, Cejthamr, 2005)

3.5.3 Rozhodovací role

Mezi rozhodovací role patří role podnikatele, role napravovatele poruch, role rozdělovatele a role jednatele.

Role podnikatele znamená, že manažer může plánovat řízené změny pomocí různých příležitostí nebo řešením problémů a přijímáním opatření ke zlepšení situace.

V roli napravovatele poruch musí manažer v případě vyskytnutého problému podniknout určité kroky, aby situaci napravil.

V roli rozdělovatele zdrojů manažer rozhoduje o rozdělování peněz, času, zásob a zaměstnanců.

Důležitou součástí manažerovy práce je vyjednávání. K tomu dochází při účasti manažera na jednáních s jedinci nebo organizacemi. Ve vyjednávání tkví role jednatele. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Toto rozdělení na deset rolí manažera je poněkud individuální. Jde jen o jednu z mnoha možností dělení manažerských rolí. Těchto deset rolí nelze od sebe oddělit, protože tvoří poměrně jednotný celek. Absence kterékoli z výše uvedených rolí by měla na manažerův výkon zásadní vliv. Seznam rolí naznačuje, že manažer je v podstatě odborník, který musí zvládat vykonávat mnoho specializovaných rolí. (Dědina, Cejthamr, 2005)

3.6 Rozhodování

Rozhodování je bezesporu nejvýznamnější činnost prováděná v práci manažera. Lze ho chápat jako jádro řízení a bývá chápáno jako synonymum řízení. Uplatňuje se při veškerých manažerských činnostech, nejvíce při plánování. Kvalita a výsledky

rozhodovacích procesů ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizací. Nekvalitní rozhodování často bývá jednou z příčin podnikatelského neúspěchu. (Veber a kol., 2009)

3.5.4 Problém

Problém lze obecně vymezit existencí difference mezi žádoucím stavem určité složky okolí rozhodovatele a jejím skutečným stavem. Ovšem musí jít o nežádoucí diferencii (odchylku), tj. skutečný stav je horší než žádoucí stav. Vznik problémů obecně značí odchylky skutečného stavu od stavu, který existoval v minulosti a který se považuje za vyhovující. Žádoucí hodnoty mohou být stanoveny v plánu, a to často kvantitativně. Odchylky skutečnosti od plánovaných hodnot pak identifikují problémy. Tyto odchylky lze zjišťovat kontrolními procesy. Většinou jde o problémy reálné, již existující, které se ovšem mohou lišit svým rozsahem a naléhavostí. Určité problémy lze označit jako potenciální, které mohou vzniknout v budoucnu. Takové problémy závisí na vývoji určitých faktorů podnikatelského okolí. Uvědomování si těchto hrozeb či příležitostí a reakce na ně představuje prevenci pozdějších problémů, které mohou ohrozit existenci firmy. (Fotr, Dědina, Hružová, 2003)

3.5.5 Postup při řešení problému

Níže jsou zmíněny kroky, které jsou pro vyřešení problému velmi důležité.

Situační analýza - Ve firmách dochází k situaci, že manažeři se na jednu stranu snaží najít chyby v plnění stanovených cílů a zkoušejí je napravit, ale ne vždy jejich snaha dospěje k požadovanému cíli. Většina manažerů řeší problémy až ve chvíli, kdy vzniknou. Dále provádějí pouze povrchní analýzy. Nehledají co nejvíce variant, ale přijímají první správné řešení. Aby došlo k odstranění těchto a dalších problémů a došlo k zefektivnění rozhodovací analýzy je vhodná situační analýza. Ta je založena na dekompozici problémových situací do dílčích úloh a stanovení určitých priorit. Situační analýzu je možno rozdělit na několik kroků, mezi které se řadí rozpoznání problémových situací, rozčlenění identifikovaných problémových situací, posouzení

důležitosti dílčích problémů a stanovení plánu řešení. Do jednotlivých fází se lze opakovaně vracet.

Definování problému (kauzální analýza) - po stanovení plánu řešení nastává definice problému. K tomu se využívá kauzální analýza, která pomůže manažerovi nalézt, proč problém vznikl. Analýza je rozdělena do několika kroků, jež zahrnují popis problému, vydělení jedinečných, specifických rysů problému, specifikaci změn a testování příčin a jejich verifikace. Po provedení této analýzy je manažer schopen určit příčiny vzniku problémů a snažit se problémy vyřešit či předcházet vzniku podobných problémů. Po nalezení příčin problémů se používají různé metody založené na kreativitě. Jednou z metod je například graf příčin a následků (graf rybí páteře). Nejprve se do tabulky napíše důsledky problémů a k hlavě ryby se napíše řešený problém. Poté se na jednotlivé kosti zobrazí hlavní problémové oblasti, mezi které jsou umisťovány příčiny problémů. Tato metoda má oddělit příčiny problémů od jejich důsledků. Existují i další metody.

Nalezení alternativ řešení - nestačí, aby manažer po nalezení prvního vhodného řešení považoval problém za vyřešený. Je nutné nalézt co nejvíce variant jeho řešení. Alternativy se nalézají pomocí intuitivních a systematicko-analytických metod. Nejvíce používanou metodou je brainstorming. Další možnou metodou je metoda analogie, která spočívá ve srovnávání dvou v zásadě nesouvisejících věcí, ve kterých lze najít společné rysy, které mohou pomoci při řešení problému. Lze použít i některé další metody. Při vytváření variant dochází v praxi často k omylům a nedostatkům, jako např. nespecifikování všech cílů, jednoduchý proces hledání variant, aplikace již známých postupů, přeskočení etapy stanovení kritérií hodnocení a již zmíněné ukončení procesu při nalezení alespoň jedné vhodné varianty.

Hodnocení alternativ a jejich výběr - i ve vybírání nejvíce vhodné varianty manažeři dělají chyby. Vybírají svou preferovanou variantu, vybírají nejlehčeji aplikovanou možnost řešení či uplatňují zažitá pravidla, která mohou zkreslovat výsledná vyhodnocení. I zde se využívají různé metody. Jsou použitelné u špatně strukturovaných problémů, kdy nelze vybírat podle pouze jednoho kritéria, formulace kritérií není jednoduchá a porovnávání některých kritérií je složité. Při vybírání

alternativy zajímá manažera důsledek a riziko rozhodnutí. Pokud je možné důsledek vyčíslit, používají se matematické modely. Ty jsou velmi účinné. Dále lze využít expertních systémů či výpovědí. Pokud manažer zná pravděpodobnost úspěchu a neúspěchu, lze využít také pravděpodobnostní strom. Po zvolení alternativy však rozhodovací proces není ukončen a manažer musí implementovat svá rozhodnutí podřízeným a přesvědčit se, že všemu rozumí. Finálním a jistě velmi důležitým krokem procesu je kontrola výsledků a v případě potřeby přijímání nápravných opatření. (Zuzák, 2010)

3.5.6 Proces rozhodování

Rozhodováním chce manažer dosáhnout požadovaného stavu. Každé rozhodnutí je výsledkem dynamického procesu. Ten je ovlivňován velkým množstvím faktorů, kterými jsou organizační prostředí, dovednosti, motivace a jiné. Rozhodovací proces sám o sobě ale nepředstavuje to nejdůležitější. Tím je rozhodnutí. Samotné rozhodování lze popsat jako sekvenční proces s následujícími etapami:

- definice problému,
- analýza problému (vytvoření modelu problému a jeho vyhodnocení),
- produkce alternativ a variant řešení problému,
- hodnocení vhodných alternativ a výběr řešení problému.

Tyto etapy jsou typické spíše pro specifická rozhodnutí zabývající se ojedinělými problémy ovlivňovanými neurčitostí. Často se vyskytující problémy se řeší podle ustálených pravidel, a tak není potřeba dodržovat celý proces rozhodování.

(Šuleř, 2008)

Podrobněji lze členit etapy rozhodovacího procesu následovně:

- Identifikace rozhodovacích problémů: práce s informacemi o firmě a jejím okolí pro identifikování všech možných informací, které podněcují započítí rozhodovacího procesu.

- Analýza a formulace problémů: stanovení základních prvků problémů, příčin jeho vzniku a cílů jeho řešení.
- Stanovení kritérií hodnocení variant.
- Tvorba variant řešení.
- Určení důsledků variant.
- Hodnocení důsledků rozhodovacích variant a výběr vhodné varianty k realizaci. Jde o tzv. preferenční uspořádání variant.
- Realizace zvolné varianty.
- Kontrola výsledků realizované varianty rozhodování. (Fotr, Švecová, 2010)

3.5.7 Prvky rozhodovacího procesu

Základními prvky rozhodování jsou cíl rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky, stavy světa.

Cíl rozhodování

Cílem rozhodování se rozumí určitý stav firmy, kterého se má řešením problému dosáhnout. Nejde zpravidla pouze o jediný cíl, ale obvykle jde o dosažení více cílů. Mezi dílčími cíli existují většinou určité vazby. Dílčí cíle se mohou vzájemně doplňovat a podporovat (tzv. komplementarita), nebo mohou být konfliktní, kdy dosažení vysokých hodnot jednoho cíle bývá spojeno s nízkými hodnotami jiných cílů. Důležitá je forma vyjádření cílů. Cíle mohou být vyjádřeny číselně nebo pomocí slovních popisů. Hodnoty cílů, kterých má firma dosáhnout řešením rozhodovacího problému, se označují jako aspirační úrovně cílů. (Fotr, Dědina, Hružová, 2003)

Kritéria hodnocení

Kritéria představují hlediska zvolená rozhodovatelem sloužícím k posuzování výhodnosti jednotlivých variant rozhodování z hlediska dosažení dílčích cílů řešeného rozhodovacího problému. Kritéria se běžně odvozují od stanovených cílů řešení a je

proto mezi nimi těsný vztah. Cíle se většinou vyjadřují jako maximalizace, minimalizace, případně dosažení určitých hodnot těchto veličin. Rozlišují se kritéria výnosového typu (kritéria, jejichž vyšší hodnoty preferuje rozhodovatel před nižšími hodnotami), a kritéria nákladového typu (zde se upřednostňují nižší hodnoty před vyššími). Dále je třeba rozlišovat kritéria kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní kritéria jsou snáze měřitelná a mají jasný smysl. Kvalitativní kritéria jsou většinou agregovanější kritéria s širší náplní. (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2003)

Subjekt rozhodování

Subjektem se označuje subjekt, který volí variantu určenou k realizaci. Může jím být jednotlivec či skupina lidí (nějaký orgán). O individuálním subjektu rozhodování mluvíme, pokud je rozhodovatelem jedinec. O kolektivním subjektu rozhodování naopak mluvíme, když je rozhodovatelem skupina osob. Volba varianty určené k realizaci je zde výsledkem procesu, který je někdy založen na hlasování. V praxi rozhodování se rozlišuje mezi statutárním rozhodovatelem a skutečným rozhodovatelem. Statutární rozhodovatel má pravomoce k volbě varianty a nese také odpovědnost za účinky a dopady této varianty. Skutečný rozhodovatel je subjekt, který skutečně rozhoduje. (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2003)

Objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky

Objekt rozhodování je oblast organizační jednotky, kde se problém formuloval, stanovil se cíl jeho řešení a jehož se rozhodování týká. Varianta rozhodování představuje možný způsob jednání rozhodovatele vedoucí k řešení problému a ke splnění cílů. Důsledky variant lze chápat jako předpokládané dopady, resp. účinky na podnik a na jeho okolí. Důsledky variant se vždy musí vyjádřit vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení. (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2003)

Stavy světa

Stavy světa, neboli scénáře, rizikové situace představují budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou po realizaci varianty nastat. Pokud existuje větší počet faktorů této povahy, jsou jednotlivé stavy světa dány kombinacemi hodnot takových

faktorů. Velký význam mají stavy světa v případě rozhodování za rizika. (Fotr, Dědina, Hrušková, 2003)

3.5.8 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces lze chápat jako proces řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s alespoň dvěmi alternativami řešení. Celý rozhodovací proces ovlivňuje velká řada faktorů, k nimž patří:

- rozhodovací problémy (jejich charakter a závažnost),
- podmínky pro rozhodování, především čas, míra rizika a nejistoty,
- osobnost manažera, styl jeho rozhodování, minulé zkušenosti atd. (Veber a kol., 2009)

Rozhodovací proces je logická sekvence kroků, kterými manažer řeší určitý vzniklý problém. V praxi vzniká mnoho různých situací, ve kterých se manažer musí rychle rozhodovat. Často musí manažer vynechat některé kroky rozhodovacího procesu a tím se riziko neúspěšného rozhodnutí zvyšuje. Je to tak zvláště v časovém tlaku a při absenci informací. Pokud je problém dobře strukturovaný, není třeba věnovat se všem krokům rozhodovacího procesu. Níže jsou popsány všechny kroky:

- stanovení cílů – problém je popsán jako odchýlení skutečného stavu od plánovaného. Plánovaným stavem se rozumí žádoucí stav směřující k cíli. Aby se problém mohl identifikovat, musí existovat stanovená základna, vůči níž se bude porovnávat skutečný stav,
- vznik problému – problém vznikne ve chvíli, kdy vznikne odchylka, tedy nerovnováha v organizaci,
- identifikace problému – problém bývá většinou identifikován s časovým zpožděním. To záleží na kontrolním a informačním systému manažera. Problémy zvětšují svou odchylku, a pokud je problém identifikován s časovým zpožděním, je jeho řešení náročnější, obtížnější, nákladnější a delší. Může přerůst až do krizové situace.

- Rozhodnutí zabývat se problémem – jde o první rozhodnutí, které manažer v rozhodovacím procesu musí učinit. Časté je odkládání tohoto rozhodnutí. Důsledky nastávají podobné jako u pozdního identifikování problému.
- Definování problému – nástrojem k definování problému je kauzální analýza. Ta směřuje od symptomů problému k podstatě problému. Odpovídá na otázky co je prvotní příčinou problému, kde problém vznikl, kdy se poprvé vyskytnul a jaký je rozsah problému.
- Nalezení alternativ řešení – téměř u všech problémů existuje možnost alternativního řešení. Cílem je problém vyřešit co možná nejlépe a využít řešení ke kvalitativnímu zlepšení. Účelem tohoto kroku je nalezení velkého počtu způsobů řešení problému bez ohledu na výsledek a realnost. Nástrojem k tomu jsou kreativní metody.
- Výběr z alternativ – zde je třeba vybrat jednu alternativu, která bude realizována. Kritérii pro výběr vhodné alternativy jsou hlavně realizovatelnost, vhodnost, cílovost a přijatelnost.
- Formulace rozhodnutí – rozhodnutí formálně formuluje ten manažer, který je v organizaci oprávněn k jeho vydání. Může být v ústní či písemné podobě. Musí obsahovat cíl, kterého má být dosaženo, časový horizont, v kterém má být cíle dosaženo a delegované pravomoci s realizací rozhodnutí a odpovědnosti. Rozhodnutí by mělo být formulováno srozumitelně a jednoznačně. Pracovníci organizace musí porozumět, co se od nich požaduje a manažer se o tom musí vždy přesvědčit.
- Realizace rozhodnutí – rozhodnutí musí být realizováno efektivně, aby negativní dopady problému byly eliminovány a zabránilo se rozsáhlejším ztrátám. Protože rozhodnutí realizují lidé, i zde dochází k odchýlkám od žádoucího postupu a tím k nedosažení stanoveného cíle. To mohou způsobovat nedostatky ve formulaci rozhodnutí nebo subjektivní zájmy a cíle realizátorů rozhodnutí.

- Kontrola výsledků realizace – manažer při realizaci rozhodnutí nechává realizátorům dostatečně možný prostor pro samotné řešení problému. Jeho kontrolní činnost je zaměřená na dosažené výsledky, naopak méně ho zajímá způsob jejich dosažení. Pokud by během realizace rozhodnutí došlo ke změnám v podmínkách, musí dojít také k opravám v rozhodnutí a proces se zcela nebo zčásti opakuje. (Zuzák, 2010)

3.5.9 Kvalita rozhodování

Snaha posuzovat kvalitu rozhodování dle skutečně dosažených výsledků realizace zvolené varianty se projevuje v hospodářské praxi. Často se hovoří o dobrém, resp. úspěšném rozhodování, když jeho výsledky jsou pro rozhodovatele dostatečně dobré. Ovšem kvalitu rozhodování nelze posuzovat podle výsledků pouze jednoho rozhodovacího případu. Prvním argumentem je skutečnost, že výsledky rozhodnutí mají často kvalitativní charakter a nelze je číselně vyjádřit. Druhý argument spočívá v tom, že výsledky zvolené varianty jsou v případě špatně strukturovaných a obtížných rozhodovacích procesů závislé na faktorech nejistoty a rizika. Takové faktory nemůže rozhodovatel ovlivňovat. I nekvalitní rozhodnutí může přinést dobré výsledky, pokud rizikové faktory se budou vyvíjet určitým směrem. Je tedy nevhodné kvalitu rozhodovacích procesů posuzovat podle výsledků jednotlivých rozhodovacích procesů, ale podle charakteristik rozhodovacích procesů. Kvalitu rozhodovacích procesů ovlivňují stanovené cíle řešení rozhodovacího problému, množství a kvalita informací použitých k řešení problému, míra uplatnění nástrojů a poznatků teorie rozhodování, kvalita objektu rozhodování a kvalita řízení rozhodovacího procesu. (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2003)

Z dlouhodobého hlediska se kvalita rozhodování musí projevit v dobrých hospodářských výsledcích. Kvalitu rozhodování ovlivňují stanovené cíle řešení, jejich transformace do kritérií hodnocení variant, kvalita a množství použitých informací, míra uplatnění technik rozhodování a kvantita zpracovaných odlišných variant.

Rozhodování provází řada různých bariér, které brání dosažení požadované kvality. Lze je rozdělit na ty, které mají příčinu na straně manažera (subjektivní) a na ty, které jsou vytvářeny v organizaci (organizační).

Mezi subjektivní bariéry patří např. omezená schopnost manažera zpracovávat informace, omezený rozsah znalostí, omezená schopnost definovat a řešit složité problémy a opakování dříve neefektivních rozhodnutí.

Mezi bariéry organizační lze zařadit např. nedostatečnou kvalitu informační základny, nepružnou organizační strukturu, existenci příliš mnoho stupňů v hierarchii řízení a nejasné vymezení statutu manažerů. (Šuleř, 2008)

3.5.10 Typy manažerských rozhodnutí

Manažerská rozhodnutí se týkají jak běžných, stále se opakujících problémů, tak problémů ojedinělých a složitých. Rozhodnutí tedy lze rozdělit na rutinní (programovaná) a specifická (neprogramovaná).

Pro rutinní rozhodnutí je typické, že postup je opakovaný a jde o dobře strukturované jednoduché problémy. Odehrává se zpravidla na operativní úrovni řízení. Manažer nevynakládá na tato rozhodnutí příliš úsilí a především času. Může jít například o rozhodnutí týkající se obsazení pracovišť či rozdělení odměn.

Specifická rozhodnutí už vyžadují kreativní přístup, rozsáhlé znalosti, zkušenosti a velmi často také intuici. Problémy jsou špatně strukturované, do určité míry jsou nové a neopakovatelné a zpravidla i mimořádně složité a významné. Tyto problémy jsou charakteristické existencí větším počtem faktorů ovlivňujících jejich řešení, náhodností změn, existencí většího počtu kritérií hodnocení variant řešení a obtížnou interpretací informací potřebných pro rozhodnutí. Příkladem takových rozhodnutí je třeba uvedení nového produktu na trh, změna organizační struktury nebo inovace. Tato rozhodnutí se zpravidla dělají na vyšších úrovních řízení. (Šuleř, 2008)

3.5.11 Styly rozhodování

Rozhodování lze rozdělit na individuální a týmové. Individuální rozhodování nemusí znamenat, že se na něm nepodílí další účastníci. Velmi důležitým aspektem rozhodování je proto míra účasti dalších lidí. Jsou popsány rozhodovací styly lišící se mírou participace.

AI autokratický styl je charakteristický tím, že manažer problém vyřeší sám a stačí mu informace, které má v daný moment k dispozici.

AII autokratický styl se opět vyznačuje tím, že manažer rozhoduje sám, ale od podřízených získává další potřebné informace, které doplní to, co manažer již ví. Podřízení však nemohou jiným způsobem rozhodování ovlivnit.

Manažer vyznávající KII konzultativní styl k problému svolá poradou, na které získá návrhy a nápady. Při konečném rozhodování může, ale nemusí brát ohled na nápady svých podřízených.

SII skupinové rozhodování se vyznačuje velkou mírou participace. Manažer při takovém rozhodování mluví o problému s podřízenými ve skupině, společně zvažují možnosti jeho řešení a snaží se dospět ke společnému řešení. Manažer diskusi koordinuje, svými názory přispívá k diskusi, ale nesnaží se podřízeným vnutit své řešení.

Míra participace závisí na několika faktorech, kterými jsou charakter manažera, tradiční styl organizace, charakteristiky účastníku a především povaha řešeného problému. Lze říci, že některý problém lze lépe řešit individuálně, jiný naopak skupinově. Vyšší míra participace při rozhodování je typická pro řešení špatně strukturovaných problémů. Takové problémy vyžadují mnoho informací, znalostí a názorů, kterými jednotlivec disponuje jen zřídka. (Šuleř, 2008)

3.5.12 Rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty

Zde je klasifikačním hlediskem informace o budoucích hodnotách faktorů, které ovlivňují důsledky variant rozhodování.

O rozhodování za jistoty lze mluvit v případě úplné informace. To znamená, že rozhodovatel ví, který stav v budoucnosti nastane a jaké budou důsledky variant.

V podmínkách rizika rozhodovací proces probíhá, pokud rozhodovatel zná možné budoucí situace a důsledky jednotlivých alternativ při těchto situacích a zná také pravděpodobnosti, s jakými jednotlivé situace nastanou.

Pravděpodobnost lze stanovit objektivně nebo subjektivně. Objektivní pravděpodobnost vychází ze statistických údajů, zatímco subjektivní pravděpodobnost vychází z manažerovy inteligence, zkušenosti a intuice v situaci, kdy nemá k dispozici statistické údaje. (Šuleř, 2008)

O nejistotě lze mluvit v případě, zná-li rozhodovatel možné budoucí situace a důsledky variant, které při nich mohou nastat. Neví ale, s jakou pravděpodobností ve skutečnosti nastanou.

Neurčitost lze chápat jako situaci, kdy rozhodovatel nezná situace, které mohou nastat. Nezná ani dopady jednotlivých alternativ a pravděpodobnosti, s jakými jednotlivé stavy nastanou.

Rozhodování za jistoty je typické na operativní úrovni řízení, zatímco pro vrcholové řízení je typické rozhodování za nejistoty a za rizika. (Veber a kol., 2009)

3.5.13 Individualita při rozhodování

Rozhodovací proces je významným způsobem ovlivněn odlišnými vlastnostmi manažerů, především pak jejich hodnotovým systémem, osobností, tendencí k riskování a náchylností k pochybám.

Hodnotový systém

Utvořený žebříček hodnot slouží manažerovi pro rozhodování v různých situacích. Hodnotový systém manažera prostupuje celým procesem rozhodování a ve všech fázích rozhodování ovlivňuje jeho uvažování.

Osobnost

Osobnost manažera je jedním z nejvýznamnějších psychologických vlivů, které na něj v procesu rozhodování působí. Osobnost ovlivňuje volbu vhodné varianty zejména v podmínkách neurčitosti.

Tendence k riskování

Postoj k riziku má každý manažer odlišný. Někteří manažeři jsou ochotni nést pouze malá rizika, jiní jsou ochotni nést riziko mnohem větší. Postoj k riziku ovlivňuje několik faktorů. Mezi nejvýznamnějším se řadí jeho osobnost, minulé zkušenosti a okolnosti.

Náchylnost k pochybám

Když je manažerovo rozhodnutí definitivní, manažer mívá pochybnosti o jeho správnosti. Pochyby jsou intenzivnější, čím více se projevují následující okolnosti:

- rozhodnutí má velký význam z hlediska psychologického či finančního,
- je mnoho opomenutých variant,
- opomenuté varianty mají řadu dobrých charakteristik. (Šuleř, 2008)

3.7 Analytické techniky

Analytické, nebo-li logické myšlení je konvergentní, od jedné relevantní věci k druhé z ní vyplývající se pohybuje tím nejpravděpodobnějším směrem. Je to způsob uvažování, kdy se jeden úsudek odvozuje od druhého a výsledkem jsou správné závěry. Toto myšlení, někdy nazývané jako jasné myšlení, informace probírá, vybírá závažné, prověřuje a prokazuje souvislosti. Analytické myšlení patří k nezbytným atributům efektivního manažera. Aby toto myšlení manažer úspěšně ovládal, měl by dokázat vypracovat a ověřit tezi a vyhýbat se klamným argumentům.

Vypracování teze

Manažer by při vypracování teze měl:

- mít k problému pohromadě všechna důležitá fakta,
- při dedukci vycházet z faktů,
- srovnávat věci srovnatelné na stejném základě,

- souvislosti mezi úsudky a fakty hledat na základě ověřitelných a relevantních zkušeností a informací,
- všechny možné závěry vyplývající z dostupných faktů prověřit,
- dokázat, že závěr je logický.

Ověřování teze

Abychom domněnky, které jsou v souladu s našimi představami, nepřijali bez prověření, existuje soubor prověřujících otázek.

Mezi ně patří:

- Byl rozsah průzkumu dostatečně obsáhlý?
- Jsou příklady reprezentativní?
- Jsou odporující si příklady, ke kterým nebylo přihlíženo?
- Mohly důkazy či svědectví vést k jiným rovnocenným závěrům?
- Existují další fakta, která by mohla ovlivnit závěry a nebyla vzata v úvahu? atd. (Šuleř, 2008)

Eliminování klamných argumentů

Klamné argumenty zpravidla vedou k zavádějícím závěrům. Níže jsou uvedené nejčastěji se opakující argumenty, na které je třeba dávat si pozor. Jsou to tyto:

- Paušální tvrzení - častým a důrazným opakováním určitého tvrzení může po čase manažer sám sebe oklamat a určitému tvrzení uvěřit.
- Myšlení v klišé - spočívá v používání zjednodušujících hesel a frází jako argumentů, které manažera nedonutí přemýšlet.

- Zkreslování skutečnosti - vzniká při neschopnosti manažera podívat se na problém očima druhé strany. Dochází k překrucování skutečnosti a to, co se zdá jako pravda manažerovi, nemusí se tak jevit někomu jinému ve stejné situaci.
- Nesprávné závěry - vznikají při použití tvrzení, vztahujícího se pouze na několik případů, jako tvrzení vztahujícího se pro všechny případy. Dále nesprávné závěry vznikají při vyvozování znalosti příčiny ze znalosti následků a při zapomínání na změny okolností.
- Falešná analogie - vyvozování širší podobnosti z podobnosti jen v určitých ohledech. Analogie může závěr jen podpořit, nemůže být jeho důkazem.
- Dvojsmyslná vyjádření - znamená posouvání významu slov v různých souvislostech. Lidé používají slova podporující jejich argumenty.
- Falešná logika - sem patří zkreslování argumentů oponenta, ignorování příkladů, které jsou s ním v rozporu, ignorování sporných bodů, argumentování nevýznamnými záležitostmi, opakování již popřehého a ignorování již přijatého. (Šuleř, 2008)

3.8 Kreativní techniky

Kreativní myšlení je charakterizováno tím, že hledá odlišnosti, zkoumá i to nepravděpodobné, přináší nové nápady, nové přístupy k řešení problémů, jiné pohledy na věci. Tvůrčí myšlení je také nespojité a divergentní - úmyslně se vyhýbá logickým návaznostem.

Kreativní proces

Kreativní proces probíhá v několika krocích. Proces tvoří příprava, inkubace, vhled a ověření.

- příprava - do přípravy lze zahrnout shromažďování, třídění a zkoumání informací a materiálů představující základ pro pozdější úvahy.

- inkubace - stadiu inkubace může probíhat při odpočinku, spánku a jiných aktivitách. Nevyžaduje, aby mysl byla zaměřena pouze na problém.
- vhled - takzvané poznání představuje náhlý moment inspirace, který přináší pochopení a řešení problému.
- ověření - tkví v prozkoumání faktů, které potvrzují předcházející poznání.

3.9 Bariéry kreativity

Existují následující překážky tvůrčího myšlení:

- dominantní vzor, který vytváří hrozbu “zafixovaného pohledu” na věc,
- limitující podmínky omezují myšlení určitými hranicemi,
- předpoklady a domněnky, kterými si sami zabraňujeme vymýšlení nových nápadů a myšlenek,
- polarizace alternativ, tzn. redukce každého rozhodnutí na “buď, a nebo”,
- hledání nejlepšího řešení spočívající ve snaze hledat logické souvislosti,
- nedostatek snahy pochybovat o samozřejmostech, což vede ke “snadným” řešením,
- unáhlené závěry, které nenechají představivost dostatečně prozkoumat odlišné pohledy na věc,
- konformismus, neboli sklon dávat očekávané odpovědi,
- strach z kritiky či zesměšnění,
- pohotová kritika, tzn používání vět jako “To nebude fungovat”, “Už to děláme”, “Není to praktické” atd. (Šuleř, 2008)

3.10 Manažerská mřížka (koncepte GRID)

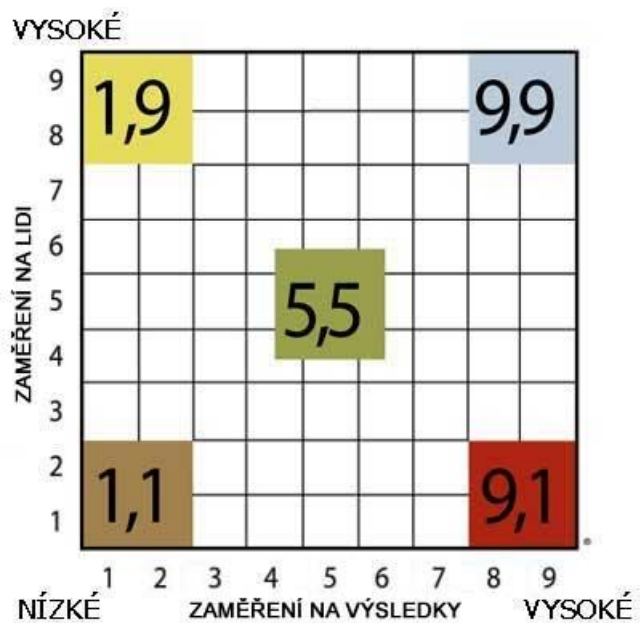
R. J. Blake a J. S. Mouton vytvořili dvourozměrný model se dvěma osami. Na jedné ose narůstá orientace na lidi představující snahu o uspokojování pracovníků. Na druhé ose je potom orientace na úkol vyjadřující zájem o výkon a dosažení co nejlepších výsledků. Pomocí tohoto modelu bylo popsáno sedm rozdílných stylů vedení označených souřadnicemi a vyjadřujícími stupeň orientace na lidi a na úkol:

- 1,1 Volný průběh - manažer neprojevuje přílišnou snahu o dosažení úkolů ani o vytvoření příjemného prostředí pro ostatní. Úsilí, které vydává k odvedení požadované práce, je minimální.
- 1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů - manažer se věnuje potřebám pracovníků. Jeho hlavním zájmem je navození přátelské atmosféry na pracovišti. Pozornost směřovaná na vytváření dobrých vztahů je často na úkor pracovních výsledků.
- 9,1 Autorita-poslušnost - zde je manažer silně usilující o výsledky bez ohledu na pocity a potřeby lidí. Opírá se o autoritu, provádí přísnou kontrolu a neuspokojivé výsledky trestá.
- 9,9 Týmový vedoucí - manažer s přesvědčením, že optimálního výkonu lze dosáhnout jen efektivní týmovou spoluprací. Dokáže lidi přesvědčit a získat si je pro společný úkol.
- 5,5 Organizační člověk - manažer nalézající rovnováhu mezi potřebou splnění úkolů a vyhnutím se vyvolání negativních reakcí lidí.
- 9+9 Paternalista - takový manažer střídá zájem o lidi a orientaci na úkol. K pracovníkům zaujímá přístup jako rodič k dětem. Jsou-li pracovníci poslušní, stará se o jejich potřeby, nepodřizují-li se však jeho autoritě, používá tresty.
- Oportunist - manažer sleduje jen svůj zájem. Všechny styly používá, ale neprincipiálním způsobem.

Dle autorů mřížky vyznává každý manažer jeden hlavní styl, poté záložní styl a případně ještě další styly. Za ideální styl je považován styl týmový, za nejméně

vhodný naopak styl volný průběh. Avšak každý styl může být vhodný v určité situaci.
(Šuleř, 2008)

Obrázek 1 Tabulka GRID



Zdroj: <http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>

4 Praktická část

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Technologická agentura České republiky (dále jen TA ČR) je organizační složkou státu. Její činnost byla zahájena na konci roku 2009, a to jmenováním předsednictva. Hned poté byla zřízená Kancelář TA ČR, jejíž hlavním účelem je zabezpečení administrativní a organizační agendy související s naplňováním úkolů stanovených zákonem. Hlavní podstatou TA ČR je připravovat a implementovat programy aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, a tím přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti a hospodářskému růstu České republiky. Dalším úkolem TA ČR je podpora spolupráce mezi výzkumnými organizacemi a soukromým sektorem. Hlavním prostředkem pro splnění těchto úkolů je efektivní využívání veřejných finančních zdrojů na podporu výzkumu, vývoje a inovací. V současnosti TA sídlí v pražských Dejvicích a čítá přibližně 300 zaměstnanců.

Obrázek 2 Logo TA ČR



Zdroj: <https://www.tacr.cz/index.php/cz/o-ta-cr/pro-media/propagace/102-media/propagace.html>

4.2 Úkoly a činnosti TA ČR

TA ČR zabezpečuje:

- přípravu a realizaci programů a zadávání veřejných zakázek,
- hodnocení a výběr návrhů projektů,
- poskytování podpory,
- kontrolu plnění smluv o poskytnutí podpory,

- hodnocení a kontrolu průběhu řešení a plnění cílů projektů,
- finanční kontrolu,
- poradenství řešitelům projektů,
- komunikace mezi výzkumnými organizacemi a soukromým sektorem,
- jednání s orgány ČR nebo EU,
- spolupráci s podobnými zahraničními agenturami,
- přípravu a realizaci projektů operačních programů v oblastech souvisejících s činností TA ČR.

4.3 Poskytování podpory

TA ČR poskytuje účelovou podporu z výdajů státního rozpočtu na výzkum, experimentální vývoj a inovace na programové projekty buď formou dotace právnickým či fyzickým osobám, nebo formou zvýšení výdajů organizačních složek státu, územních samosprávných celků nebo organizačních jednotek ministerstva.

4.4 Řídící struktura

Mezi ústřední orgány TA ČR patří předseda, předsednictvo, výzkumná a kontrolní rada. Administrativní a organizační činnost agentury zajišťuje Kancelář TA ČR. Pro posuzování a hodnocení návrhů programových projektů existují poradní orgány, tj. oborové komise.

Výkonným orgánem je Předsednictvo. Má včetně předsedy pět členů. Členové jsou jmenováni na čtyři roky s možností jmenování nejvýše na dvě období po sobě následující. Členy a předsedu jmenuje a odvolává vláda na návrh Rady pro výzkum, vývoj a inovace. Úkolem předsednictva je schvalování vyhlášení veřejných soutěží, rozhodování o uzavření smluv o poskytnutí podpory, předkládání návrhu rozpočtu a koordinace činnosti oborových komisí. Předseda zastupuje TA ČR navenek a jedná

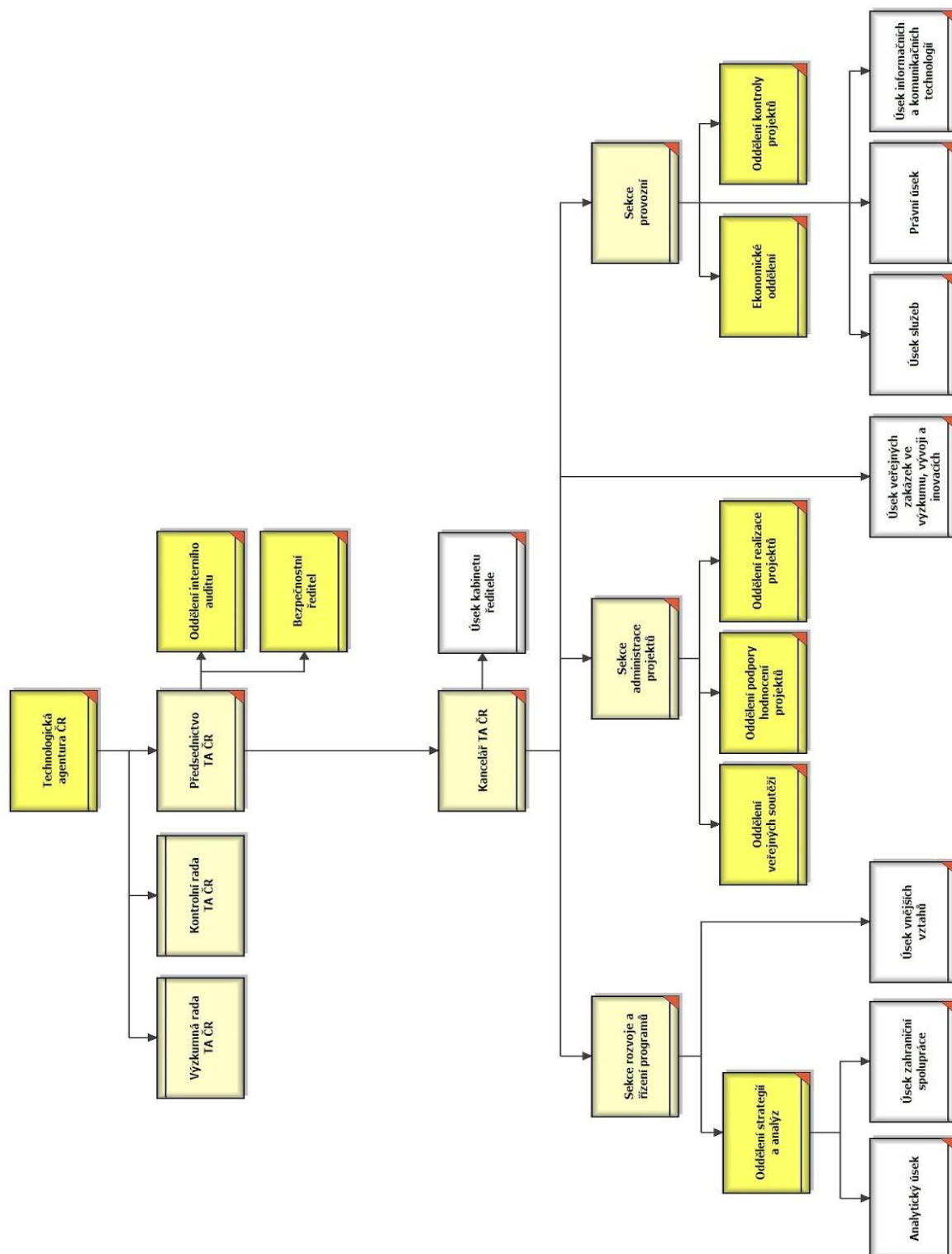
jejím jménem ve všech jejích věcech, řídí zasedání předsednictva a jmenuje a odvolává ředitele Kanceláře TA ČR. Aktuálně je na pozici předsedy Ing. Rut Bízková.

Kontrolní rada TA ČR je kontrolním orgánem. Má deset členů jmenovaných Poslaneckou sněmovnou na návrh právnických osob zabývajících se výzkumem a vývojem. Funkční období členů je čtyřleté s možností jmenování nejvýše na dvě období po sobě následující. Kontrolní rada kontroluje alokaci finančních prostředků TA, hospodaření s majetkem státu, k němuž má TA příslušnost hospodaření, projednává stížnosti na postup TA, předkládá Poslanecké sněmovně výroční zprávu o své činnosti a předkládá svá stanoviska předsednictvu.

Výzkumná rada je koncepčním orgánem, má dvanáct členů, které jmenuje vláda. Funkční období členů je čtyřleté. Funkce člena výzkumné rady je veřejnou funkcí. Výzkumná rada hodnotí výsledky realizovaných programů, vyhodnocuje odbornou úroveň TA, navrhuje předsednictvu ustavení a zaměření oborových komisí, předkládá předsednictvu požadavky na nové programy a vyjadřuje se k návrhům programů.

Kancelář TA odpovídá za přípravu programů a programových dokumentů a za následnou realizaci těchto programů. Kancelář přijímá žádosti o podporu výzkumných záměrů z vyhlášených programů, kontroluje jejich formální správnost, poskytuje poradenství zájemcům o podporu, monitoruje plnění schválených projektů a kontroluje dosažení stanovených cílů výzkumných programů a záměrů. Pod Kancelář TA ČR spadají tři sekce. Jedná se o sekci rozvoje a řízení programů, sekci administraci projektů a sekci provozní. V čele každé sekce je sekční ředitel. Pod každou ze tří sekcí je jedno až tři oddělení. Vybraný manažer pro praktickou část spadá pod sekci administrace projektů a je vedoucím oddělení veřejných soutěží.

Obrázek 3 Řídící struktura TA ČR



Zdroj: <https://www.tacr.cz/index.php/cz/o-ta-cr/organizacni-struktura/kancelar.html>

4.5 Programy

TA ČR rozděluje finanční prostředky prostřednictvím sedmi programů. Jsou rozdělené následovně:

- Alfa-program je zaměřen na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje (dále jen VaV) především v oblasti progresivních technologií, materiálů a systémů, energetických zdrojů a ochrany tvorby životního prostředí a v oblasti udržitelného rozvoje dopravy. Program funguje od roku 2010 a doposud proběhly čtyři veřejné soutěže.
- Beta-tento program je určen pro orgány státní správy. Byl spuštěn v roce 2011.
- Gama-tento program byl spuštěn v roce 2013 a je zaměřen na podporu ověření výsledků aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje. Program je rozdělen na dva podprogramy, které odlišuje způsob realizace. Podprogram 1 se zaměřuje na podporu ověření praktické využitelnosti výsledků VaV. Podprogram 2 se zaměřuje na podporu projektů aplikovaného výzkumu a především experimentálního vývoje vedoucích ke komercializaci získaných výsledků.
- Delta- program je zaměřen na podporu spolupráce v VaV prostřednictvím společných projektů podniků a výzkumných organizací podporovaných TA ČR a významnými zahraničními technologickými a inovačními agenturami, se kterými má nebo bude mít TA ČR v době vyhlášení veřejné soutěže navázanou spolupráci.
- Epsilon- je zaměřen především na zlepšení pozice českého a evropského průmyslu pomocí podpory projektů VaV, jejichž výsledky mají vysoký potenciál pro rychlé uplatnění v nových produktech, výrobních postupech a službách. Jedná se zejména o prioritní oblasti Konkurenceschopná ekonomika založená na znalostech, Udržitelnost energetiky a materiálových zdrojů a Prostředí pro kvalitní život.

- Omega- program podporuje ty projekty, které mají vysoký potenciál pro uplatnění v oblastech celospolečenského života obyvatel ČR. Získávané poznatky přispívají k definování faktorů a procesů, které ovlivňují fungování a rozvoj české společnosti.
- Centra kompetence - zaměřuje se na podporu vzniku a činnosti center výzkumu, vývoje a inovací v progresivních oborech s vysokým aplikačním a inovativním potenciálem a perspektivou pro přínos k růstu konkurenceschopnosti ČR.

4.6 Analýza stylu řízení a rolí vybraného manažera

V následující části diplomové práce bude zhodnocen řídicí styl a role vybraného manažera působícího v TA ČR. Nejprve je popsán styl řízení a role vybraného manažera prostřednictvím přímého pozorování a následně je proveden test manažerského stylu GRID. Dále bude provedeno dotazníkové šetření, které je zaměřeno na názory zaměstnanců TA ČR na styl řízení jejich nadřízeného.

4.6.1 Přímé pozorování

Autorka této diplomové práce pracovala v TA ČR několik měsíců roku 2015, proto si mohla vytvořit obrázek a vlastní názor na to, jak to v této organizaci funguje a jak manažeři přistupují k řízení společnosti a rozhodování a také o tom, jaké na pracovišti panují vztahy.

Styl řízení vybraného manažera

Co se týče klasického dělení řídicích stylů na autokratické, demokratické a liberální, vybraný manažer vykazuje především demokratický styl řízení. Pro pracoviště je typická neformální atmosféra, panují zde určité přátelské vztahy. Zaměstnanci TA ČR mají možnost se nějakým způsobem podílet na vedení agentury především prostřednictvím porad, které se konají pro každé oddělení zvlášť. Analyzované oddělení, tj. oddělení veřejných soutěží, pořádá porady vždy jednou začátkem týdně. Na poradách manažer s podřízenými diskutuje o výsledcích, deleguje úkoly, sděluje novinky z odvětví apod.

U vybraného manažera v některých situacích samozřejmě převládá autoritativní styl řízení. Jsou to situace, kdy je potřeba rozhodovat se rychle a bez průtahů. Taková situace nastává poměrně často. Jedná se o případy, kdy vznikne náhle nějaký problém nebo je potřeba náhle splnit nějaký úkol pro jiné oddělení nebo pro jakýkoliv řídicí orgán.

Manažer většinou deleguje úkoly následujícím způsobem. Podřízeného v první řadě zavolá k sobě nebo ho sám navštíví. Poté mu sdělí, co je potřeba udělat, pro koho a v jakém termínu. Následně nechá podřízenému volnou ruku. Ten může úkol vyřešit způsobem, jakým on sám uzná za vhodné, ale musí splnit termín odevzdání.

U nadřízeného se také projevuje značné pracovní vytížení. Projevuje se to tím, že manažer není vždy ostatním k dispozici. Je například časté, že se mu nelze dovolat a ani neodpovídá na interní komunikační síti.

Vybraný manažer se snaží o navázání přátelské atmosféry. Jedním způsobem je například fakt, že si se svými podřízenými tyká. Manažer ve spolupráci se svoji asistentkou občas uspořádá teambuilding konající se mimo sídlo TA ČR. Schůzky většinou probíhají tak, že jdou zaměstnanci po pracovní době společně na večeři a na drink. Nedávno také manažer začal pořádat tzv. cestovatelské čtvrtky, kdy manažer nebo jeho kolega přednáší podřízeným o určité exotické destinaci, kterou kdy navštívil.

Co se týče motivace, užívá manažer především motivace nehmotné (tzn. uznání a pochvala). Tímto manažer opravdu nešetří. Velmi často od něj může podřízený zaslechnout poděkování nebo jiné vyjádření uznání.

4.6.2 Test manažerského stylu GRID

Takzvaná manažerská mřížka GRID byla vytvořena v roce 1987 vědci Robertem Blakem a Jane Moutonovou. Provedli výzkum, který prokázal důležitost koncentrace zájmu manažera jak na výsledky, tak na lidi. Dotazník obsahuje 36 otázek. Část z nich je zaměřená na úkol a druhá část z nich je zaměřená na lidi. U každé otázky jsou

nabízeny dvě alternativy. Dotazovaný manažer se musí mezi těmito alternativami rozhodnout a rozdělit mezi ně tři body podle toho, která je mu nejbližší. Dotazník se vyhodnocuje v tabulce, kde ve sloupcích jsou styly řízení a v řádcích jsou čísla otázek. Body se do tabulky vyplní do řádků a sloupců dle vzoru. Hodnoty ve sloupcích u jednotlivých stylů řízení se sečtou a podle toho, kde jsou hodnoty nejvyšší, se zjistí, který styl řízení u manažera nejvíce převládá. (Šuleř, 2008)

4.6.3 Hodnocení stylu řízení vybraného manažera

Tabulka 1 Manažerská mřížka GRID-bodové hodnocení

		Styl řízení podle teorie manažerské mřížky (GRID)													
Otázka	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1	Otázka	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1		
1			3		0		19			2			1		
2				3	0		20	2			1				
3		3	0				21			2		1			
4			2	1			22	3					0		
5	2					1	23		3				0		
6				2	1		24				2	1			
7		3				0	25		2		1				
8	2		1				26	2			1				
9		1				2	27					2	1		
10	2			1			28	2	1						
11					2	1	29			3	0				
12		3	0				30	2		1					
13		3			0		31		2			1			
14			3	0			32				3		0		
15		2				1	33		3				0		
16	2				1		34		3		0				
17	3	0					35					2	1		
18	3				0		36	3		0					
Celkem	14	15	9	7	4	5		14	14	8	8	7	3		

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Sečtením bodů ve sloupcích vyšly následující výsledky:

- 9,9 - Týmový vedoucí: 28 bodů
- 9+9 - Paternalista: **29 bodů**

- 9,1 - Autoritativní manažer: 17 bodů
- 5,5 - Organizační člověk (kompromisník): 15 bodů
- 1,9 - Vedoucí spolku zahrádkářů: 11 bodů
- 1,1 - Volný průběh: 8 bodů

Z testu manažerského stylu GRID vyplývá, že dominantním stylem řízení u zkoumaného manažera je styl 9+9 – Paternalista. U tohoto stylu získal manažer nejvíce bodů – 29. Takový manažer střídá zájem o lidi a orientaci na úkol. K pracovníkům zaujímá přístup jako rodič k dětem. Jsou-li pracovníci poslušní, stárá se o jejich potřeby, nepodřizují-li se však jeho autoritě, používá tresty. Vyznačuje se také tím, že přiděluje práci sobě i ostatním. Chválí a oceňuje ty, kteří ho podporují, ale nelíbí se mu zpochybňování jeho myšlenek. Řídí se pravidlem, že očekává výkon, ale loajalita a poddajnost jsou odměňovány. Aby v ostatních povzbudil jejich chuť do práce, používá metodu „cukru a biče“. Jako záložní styl manažer vyznává styl 9,9 – Týmový vedoucí. U tohoto stylu získal manažer 28 bodů, tedy jen o jeden méně, než u převládajícího stylu řízení. Tento styl je považován za ideální. Manažer vyznávající takový styl je přesvědčený, že optimálního výkonu lze dosáhnout jen efektivní týmovou spoluprací. Dokáže své podřízené přesvědčit a získat si je pro společný úkol. Dosahuje pracovních výsledků díky motivaci lidí. Týmovou práci podněcuje tím, že dává všem svým podřízený prostor pro iniciativu a zapojení se. Zakládá si na silných mezilidských vztazích a společně s náročnými požadavky na výkon dosahuje tým nejlepších pracovních výsledků.

Vzhledem k tomu, že rozdíl mezi dvěma výše popsány styly je pouze jeden bod, je pravděpodobné, že styl řízení zkoumaného manažera je kombinací těchto dvou stylů. V různých situacích může používat různé styly řízení. Nejmenšího počtu bodů dosáhl manažer u stylu řízení 1,1 – Volný průběh. Ten je posuzován jako nejméně vhodný styl řízení. Mezi základní charakteristiky tohoto řídicího stylu se řadí neprojevená snaha o dosažení úkolů ani o vytvoření příjemného prostředí pro ostatní. Úsilí, které takový manažer vydává k odvedení požadované práce, je minimální. To znamená, že vybraný manažer se své práci nevyhýbá, záleží mu na příjemném prostředí

a kolektivu vybudovaném na silných přátelských vztazích, nenechává problémům na pracovišti volný průběh a poskytuje svým podřízeným dostatečný prostor pro jejich iniciativu a kreativitu.

4.6.4 Dotazníkové šetření – pohled zaměstnanců na vybraného manažera

Vybraný manažer pracuje na pozici “Vedoucí oddělení veřejných soutěží”. Na oddělení pracují 4 referenti a 2 brigádníci na částečný úvazek. Celkem má manažer na oddělení tedy 6 podřízených.

V této části práce bude představen pohled těchto šesti podřízených na vedoucího oddělení. Jejich názory byly zjišťovány formou dotazníkového šetření. To bylo zaměřeno na role manažera při rozhodování a na to, jak zaměstnanci vnímají jeho styl řízení. Dotazník byl složen ze dvou hlavních částí. První část se skládá ze čtyř obecných otázek zjišťujících věk zaměstnanců, pohlaví, apod. V druhé části už byl dotazník zaměřený na rozhodování a manažerský styl dotyčného manažera. Tato druhá část obsahuje dvacet otázek. Jde o otázky škálové, výčtové, dichotomické a otevřené. Dotazník má tedy pevnou logickou strukturu a je strukturovaný.

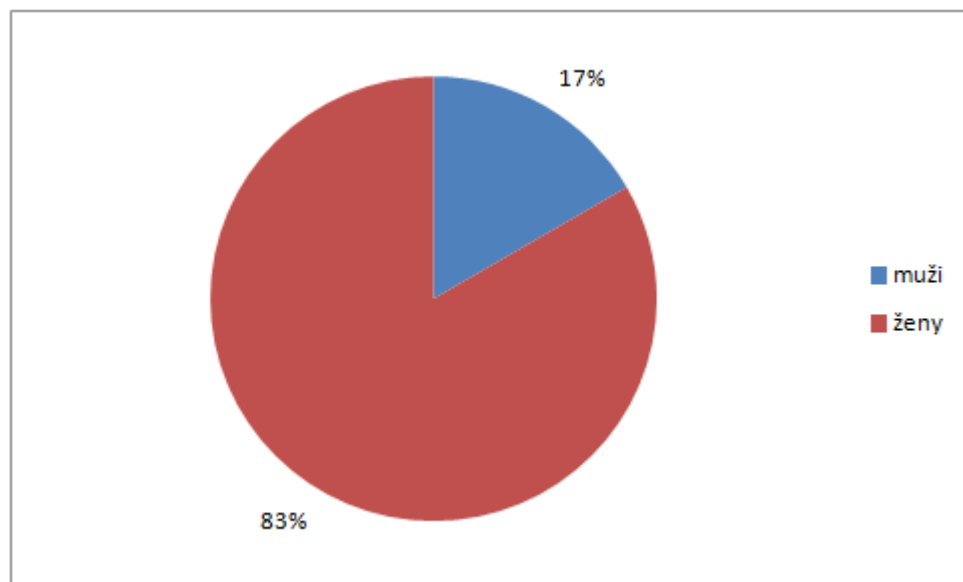
Zaměstnanci vyplňovali dotazníky přímo na pracovišti. Byli informováni o tom, že vyplnění dotazníku je anonymní. Všech šest zaměstnanců dotazník vyplnilo a odevzdalo.

4.6.5 Struktura respondentů

Vyhodnocením obecných otázek z dotazníku byla zjištěna struktura respondentů. Obecné otázky se zaměřovaly na zjištění věku, pohlaví, dosaženého vzdělání a doby, jakou jsou respondenti podřízenými vybraného manažera.

Bylo zjištěno, že zde převládají ženy. Ženy tvoří 83% všech zaměstnaných na daném oddělení.

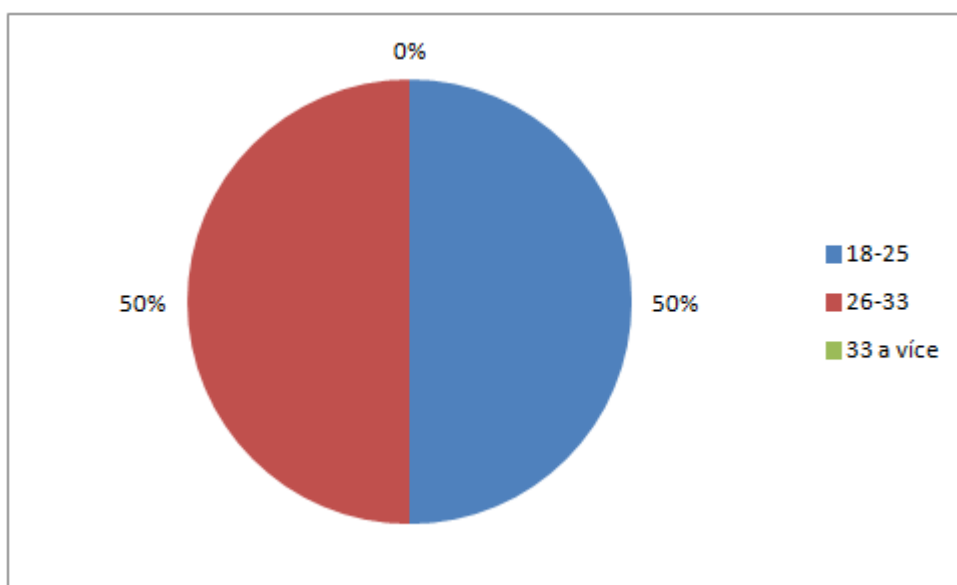
Graf 1 Zastoupení pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Dále bylo zjištěno, že 50% zaměstnanců jsou ve věku 18-25 let, a 50% zaměstnanců jsou ve věku 26-33 let. Nad hranicí 33 let není ani jeden z respondentů. Jde tedy o celkem mladý kolektiv. Z toho vyplývá, že agentura vyhledává jako své zaměstnance spíše mladé lidi.

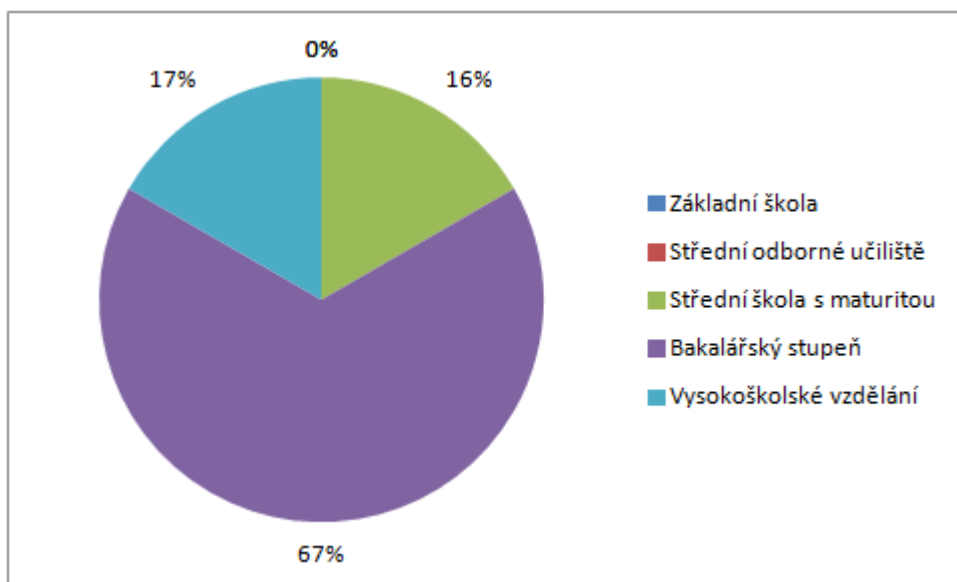
Graf 2 Zastoupení podle věku



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Co se týče vzdělání, většina respondentů je vysokoškolsky vzdělaná. Základní školu a střední odborné učiliště nenavštěvoval žádný dotazovaný zaměstnanec. Střední školu s maturitou absolvovalo 16,7% dotázaných. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci s bakalářským titulem (66,7%). Úplné vysokoškolské vzdělání má 16,7% zaměstnanců. Z grafu vyplývá, že TA ČR do řad svých zaměstnanců přijímá vysokoškolsky vzdělané lidi.

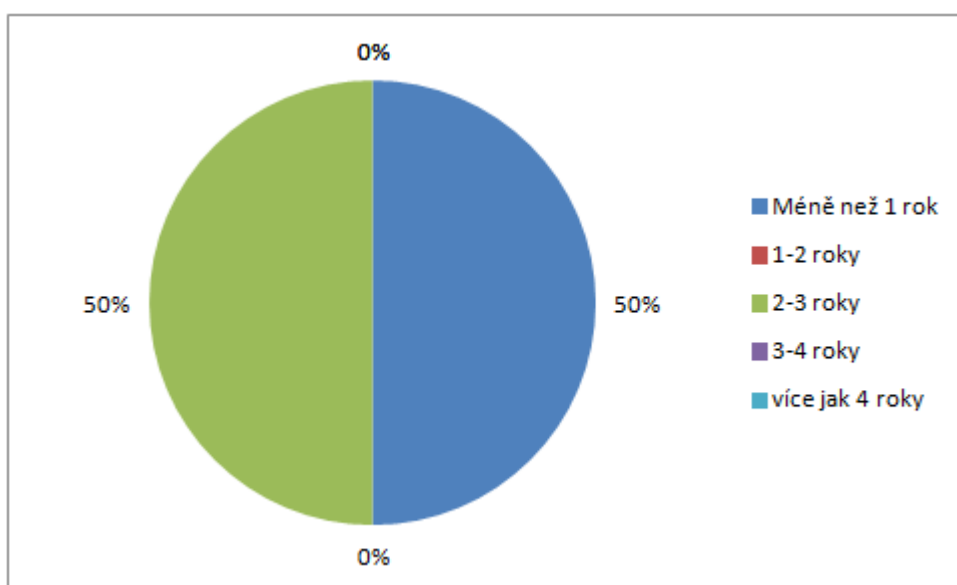
Graf 3 Zastoupení dle dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Poslední otázka, která zjišťovala strukturu respondentů, zjišťovala dobu, po kterou jsou respondenti zaměstnaní v agentuře. Mezi nejčastější odpovědi se zařadily varianty “méně než 1 rok” a “2-3 roky”. Jinou variantu žádný respondent ne zvolil. Je zřejmé, že je na oddělení relativně vysoká fluktuace zaměstnanců, jelikož celých 50% zaměstnanců pracuje v agentuře po dobu kratší než 1 rok.

Graf 4 Zastoupení dle doby, po kterou jsou respondenti zaměstnaní v TA ČR



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

4.7.1 Pohled zaměstnanců na nadřízeného

Druhá část dotazníku je zaměřená na vedení manažera. Otázky zjišťovaly pohled zaměstnanců na styl řízení manažera a na jeho role. Většinou byly otázky položeny ve smyslu určitého tvrzení, a respondenti vybírali, zda s tvrzením souhlasí, spíše souhlasí, spíše nesouhlasí, či vůbec nesouhlasí.

Otázka č. 1: Na manažera se můžu v případě potřeby vždy obrátit.

Tabulka 2 Názor respondentů na otázku č. 1

Otázka č. 1	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	3	50%
Spíše souhlasím	3	50%
Spíše nesouhlasím	0	0%
Nesouhlasím	0	0%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Zaměstnanci cítí, že se mohou v případě potřeby na svého nadřízeného vždy obrátit. Polovina respondentů zvolila variantu Souhlasím a druhá polovina zvolila variantu Spíše souhlasím. Je zřejmé, že respondenti jsou si vědomi, že je jim nadřízený vždy k dispozici.

Otázka č. 2: Většina lidí má s nadřazeným přátelské vztahy.

Tabulka 3 Názor respondentů na otázku č. 2

Otázka č. 2	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	2	33,3%
Spíše souhlasím	3	50%
Spíše nesouhlasím	1	16,7%
Nesouhlasím	0	0%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Nejčastěji vybíraná varianta byla Spíše souhlasím. 50% respondentů je toho názoru, že nadřazený má většinou s ostatními přátelské vztahy. Dva respondenti, a to 33,3%, s tímto tvrzením souhlasí plně. Jeden respondent s tímto tvrzením nesouhlasí a myslí si, že jeho nadřazený spíše nemá přátelské vztahy s okolím.

Otázka č. 3: Nadřízený vytváří prostor k tomu, aby se podřízení mohli vyjádřit ke své práci.

Tabulka 4 Názor respondentů na otázku č. 3

Otázka č. 3	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	2	33,3%
Spíše souhlasím	4	66,7%
Spíše nesouhlasím	0	0%
Nesouhlasím	0	0%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Z odpovědí na otázku je zřejmé, že dva respondenti jsou přesvědčeni, že nadřízený vytváří prostor k tomu, aby se podřízení mohli ke své práci vyjádřit. Většina respondentů, a to 66,7%, s tvrzením spíše souhlasí. Nulové zastoupení mají záporné odpovědi. Z odpovědí na otázku vyplývá, že manažer skutečně nechává své podřízené se k jejich práci vyjádřit.

Otázka č. 4: Myslím si, že nadřízený jedná se svými podřízenými spravedlivě.

Tabulka 5 Názor respondentů na otázku č. 4

Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	2	33,3%
Spíše souhlasím	1	16,7%
Spíše nesouhlasím	2	33,3%
Nesouhlasím	1	16,7%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Otázka č. 4 je první otázkou, kde mají zastoupení všechny nabízené varianty odpovědí. Zároveň je zde velmi nerovnoměrné zastoupení odpovědí. Odpovědi jdou od úplného přesvědčení až po naprostý nesouhlas s tvrzením. 33,3% respondentů je přesvědčeno, že nadřízený s nimi jedná spravedlivě. 16,7% respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. S tvrzením spíše nesouhlasí dva respondenti, tedy 33,3%. Jeden respondent s tvrzením absolutně nesouhlasí. Z odpovědí je zřejmé, že každý podřízený má na manažerovo spravedlivé jednání jiný názor.

Otázka č. 5: Nadřízený činí rozhodnutí bez ohledu na názory podřízených.

Tabulka 6 Názor respondentů na otázku č. 5

Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	0	0%
Spíše souhlasím	1	16,7%
Spíše nesouhlasím	4	66,7%
Nesouhlasím	1	16,7%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Z odpovědí na otázku číslo 5 vyplývá, že nadřízený při svém rozhodování dbá na názory svých podřízených. Jeden respondent s tvrzením rozhodně nesouhlasí, další čtyři respondenti spíše nesouhlasí. Pouze jeden podřízený s tvrzením spíše souhlasí.

Otázka č. 6: Podřízení jsou zapojováni do diskusí o problémech a úkolech, ale konečné rozhodnutí vždy učiní nadřízený.

Tabulka 7 Názor respondentů na otázku č. 6

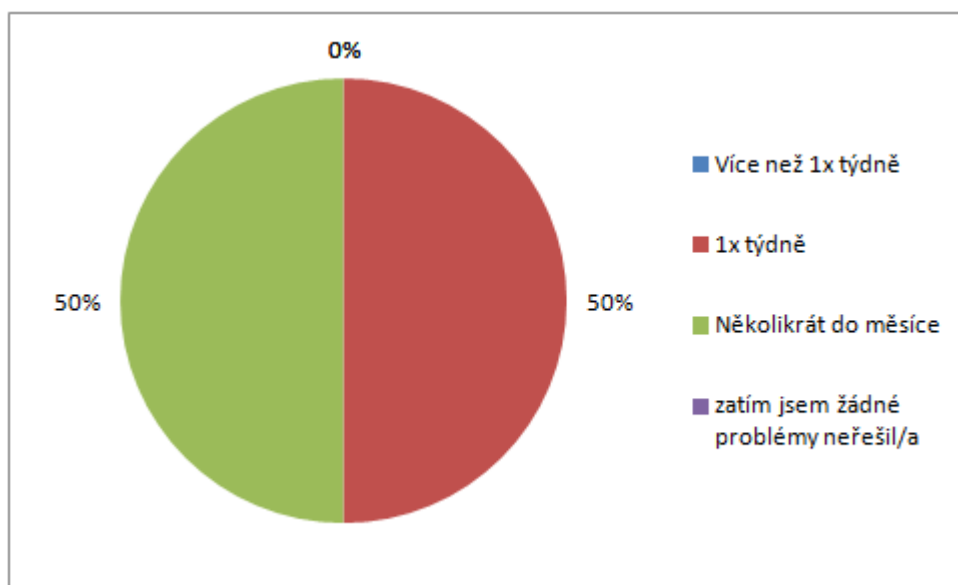
Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	2	33,3%
Spíše souhlasím	3	50%
Spíše nesouhlasím	1	16,7%
Nesouhlasím	0	0%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

50% respondentů s tvrzením spíše souhlasí. Plně přesvědčení o pravdě jsou dva repondenti, tedy 33,3%. V odpovědích se vyskytl jeden nesouhlas.

Otázka č. 7: Jak často řešíte vaše problémy s nadřizným?

Graf 5 Názor respondentů na otázku č. 7



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Na tuto otázku byly vyplňované pouze dvě odpovědi. Polovina respondentů řeší určité problémy s nadřizným 1x týdně, a druhá polovina několikrát do měsíce. Nenaskytl se nikdo, kdo by problémy řešil příliš často anebo naopak vůbec. Respondenti mohli zvolit variantu nabízející odpověď, že problémy řeší více než 1x týdně a nebo naopak problémy doposud s nadřizným neřešili. K těmto krajním extrémům se žádný respondent nepřiklonil.

Otázka č. 8: Pokud jsem nějaké problémy musel/a řešit, byly vždy vyslyšeny.

Tabulka 8 Názor respondentů na otázku č. 8

Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	5	83,3%
Spíše souhlasím	0	0%
Spíše nesouhlasím	0	0%
Nesouhlasím	1	16,7%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

U této otázky se, až na jednu výjimku, respondenti shodli. 83,3% respondentů je přesvědčených, že jejich problémy nadřizeny vždy vyslechl. Jeden podřizeny s tvrzením naprosto nesouhlasí.

Otázka č. 9: Pokud jsem musela řešit nějaké problémy, byly vždy řešeny.

Tabulka 9 Názor respondentů na otázku č. 9

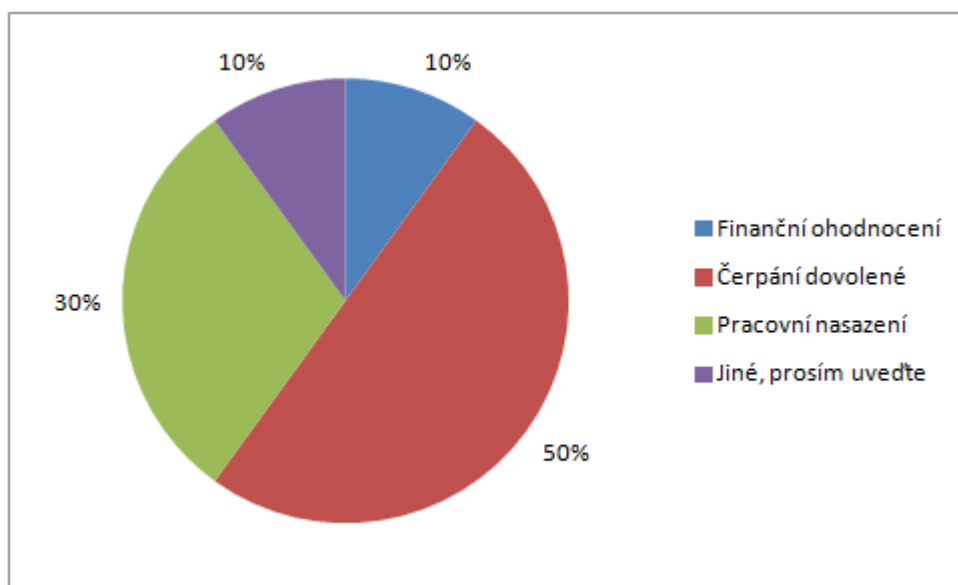
Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	4	66,7%
Spíše souhlasím	1	16,7%
Spíše nesouhlasím	0	0%
Nesouhlasím	1	16,7%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Struktura odpovědí na tuto otázku je velmi podobná těm u předešlé otázky. 66,7% respondentů je přesvědčených, že jejich problémy byly vždy řešeny. Jeden respondent potom s tvrzením souhlasí spíše. Opět je zde jedna nesouhlasná odpověď. Lze usuzovat, že se jedná o stejného respondenta jako v případě předešlé otázky.

Otázka č. 10: Pokud jsem řešil/a nějaké problémy, jaký to byl nejčastěji?

Graf 6 Názor respondentů na otázku č. 10

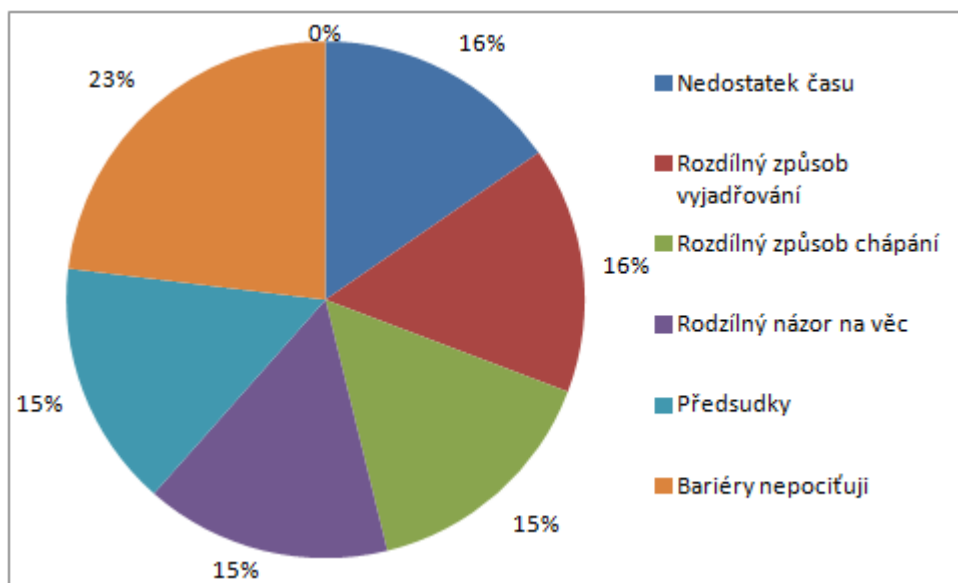


Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Nejčastěji, a to z celých 50%, řešili podřízení s jejich nadřízeným tématiku čerpání dovolené. Druhá nejvíce zastoupená varianta je problém pracovního nasazení podřízených (30%). Otázku finančního ohodnocení řešilo již někdy s nadřízeným 10% respondentů. Na tuto otázku mohli respondenti kromě již předvolených odpovědí vypsát svými slovy svou vlastní odpověď. Této možnosti využili. Respondenti odpověděli, že s nadřízeným řešili otázku spolupráce v pracovním týmu a dále potom typ pracovního úvazku.

Otázka č. 11: Existují podle vás při řešení problémů s nadřizným a vyjednávání nějaké bariéry?

Graf 7 Názor respondentů na otázku č. 11



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Respondenti při odpovídání na tuto otázku mohli vybírat z již předvolených variant nebo vepsat svou vlastní odpověď. Tuto možnost nikdo nevyužil. Největší zastoupení má odpověď Bariéry nepociťuji, a to 23%. Na druhém a třetím místě jsou varianty, kdy pro respondenty představuje bariéru rozdílný způsob vyjadřování a nedostatek času. Další tři bariéry se podílejí stejnou měrou (15%) a jsou to předsudky, rozdílný názor na věc a rozdílný způsob chápání.

Otázka č. 12: Myslím si, že nadřízený odkládá řešení problémů na později.

Tabulka 10 Názor respondentů na otázku č. 12

Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	0	0%
Spíše souhlasím	0	0%
Spíše nesouhlasím	4	66,7%
Nesouhlasím	2	33,3%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Z odpovědí na otázku č. 12 je naprosto zřejmé, že manažer se snaží problémy neodkládat. Celých 66,7% respondentů s tvrzením nesouhlasí a 33,3% je přesvědčeno o opaku.

Otázka č. 13: O svých pracovních postupech a řešení úkolů rozhodujeme zcela sami bez přispění či kontroly nadřízeného.

Tabulka 11 Názor respondentů na otázku č. 13

Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	0	0%
Spíše souhlasím	1	16,7%
Spíše nesouhlasím	3	50%
Nesouhlasím	2	33,3%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

5 respondentů si myslí, že o svých pracovních postupech a úkolech nerozhodují zcela sami bez přispění a kontroly nadřízeného. Dva z nich jsou o tom plně přesvědčení a tři z nich souhlasí. Pouze jedna odpověď vyjadřuje nesouhlas. Zmíněný respondent si tedy myslí, že o svých pracovních postupech a úkolech rozhoduje sám a nadřízený žádným způsobem nepřispívá.

Otázka č. 14: Mohu se ozvat, když mám jiný názor než ostatní

Tabulka 12 Názor respondentů na otázku č. 14

Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	2	33,3%
Spíše souhlasím	4	66,7%
Spíše nesouhlasím	0	0%
Nesouhlasím	0	0%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Nadřazený naprosto zjevně dává prostor podřízeným, aby se ozvali, když mají jiný názor. 33,3% respondentů s tvrzením souhlasilo a 66,7% s tvrzením spíše souhlasilo.

Otázka č. 15: Nadřízený má zájem o názory a postřehy podřízených a využívá jich.

Tabulka 13 Názor respondentů na otázku č. 15

Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	2	33,3%
Spíše souhlasím	3	50%
Spíše nesouhlasím	1	16,7%
Nesouhlasím	0	0%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Když podřízení museli přemýšlet, zda má nadřízený zájem o jejich názory a postřehy a využívá jich, většina z nich s tvrzením souhlasila. 33,3% respondentů s tímto tvrzením naprosto souhlasilo. Největší zastoupení má odpověď Spíše souhlasím, a to 50%. Z 16,7% respondentů uvedl zmíněné tvrzení jako nepravdivé.

Otázka č. 16: Myslím si, že nadřízený dobře reprezentuje agenturu navenek.

Tabulka 14 Názor respondentů na otázku č. 16

Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	3	50%
Spíše souhlasím	1	16,7%
Spíše nesouhlasím	2	33,3%
Nesouhlasím	0	0%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

50% respondentů se domnívá, že nadřízený reprezentuje agenturu navenek dobře. 16,7% také souhlasí. 2 respondenti, tedy 33,3%, s tvrzením, že nadřízený reprezentuje agenturu navenek dobře, spíše nesouhlasí.

Otázka č. 17: Myslím si, že se nadřízený snaží o zvyšování prestiže agentury.

Tabulka 15 Názor respondentů na otázku č. 17

Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	2	33,3%
Spíše souhlasím	2	33,3%
Spíše nesouhlasím	2	33,3%
Nesouhlasím	0	0%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Skupiny odpovědí na tuto otázku jsou úplně stejně zastoupené. 33,3% respondentů si myslí určitě, že nadřízený se snaží o zvyšování prestiže agentury. Dalších 33,3% respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. Posledních 33,3% respondentů s tvrzením nesouhlasí a tedy si myslí, že se manažer nesnaží o zvyšování prestiže agentury.

Otázka č. 18: Pokud s předchozím tvrzením souhlasíte, napište, jak přesně se o to nadřízený snaží.

Tato otázka byla otevřená, takže respondenti mohli odpovědět jakkoliv vlastními slovy. Podle respondentů se to projevuje v otevřeném, vstřícném vystupování a chování s externími pracovníky a účastníky projektů. Další odpověď obsahovala tvrzení, že nadřízený při jednání s lidmi “z venku” je vstřícný, příjemný a nikdy nepřizná temnou stranu TA ČR. Respondenti se také zmiňovali o upraveném vzhledu manažera a o rozšiřování povědomí o TA ČR.

Otázka č. 19: Nadřízený se snaží o navození přátelské atmosféry.

Tabulka 16 Názor respondentů na otázku č. 19

Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	3	50%
Spíše souhlasím	3	50%
Spíše nesouhlasím	0	0%
Nesouhlasím	0	0%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

V této otázce se respondenti celkem jednoznačně shodli, že se nadřízený snaží o navození přátelské atmosféry na oddělení. 50% respondentů o faktu vůbec nepochybuje a 50% respondentů s tvrzením o přátelské atmosféře spíše souhlasilo.

Otázka č. 20: Myslím si, že naše oddělení je nadřizným dobře řízeno.

Tabulka 17 Názor respondentů na otázku č. 20

Otázka č. 4	Počet respondentů	Procentuální podíl
Souhlasím	1	16,7%
Spíše souhlasím	3	50%
Spíše nesouhlasím	2	33,3%
Nesouhlasím	0	0%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Zde se odpovědi rozcházejí. Nesouhlasně se tentokrát vyjádřili dva respondenti (33,3%) a myslí si tedy, že oddělení spíše není nadřizným dobře vedeno. 50% respondentů s tvrzením spíše souhlasilo a 16,7% respondentů je přesvědčených o dobrém vedení oddělení.

5 Celkové zhodnocení výsledků výzkumu a návrhy na efektivnější řízení vybraného subjektu

V této části diplomové práce budou shrnuty poznatky a výsledky z empirického šetření a také zde budou navržena opatření na efektivnější řízení vybraného subjektu. Budou zde porovnány výsledky autorčina přímého pozorování, výsledky manažerského testu GRID a dotazníkového šetření zaměřeného na roli manažera v rozhodovacích procesech.

Pokud jde o styl řízení, přímým pozorováním bylo zjištěno, že manažer používá především demokratický styl řízení. V některých situacích manažer samozřejmě vyznává autoritativní styl řízení. Jedná se většinou o situace, kdy je třeba rozhodnout se rychle a bez průtahů. U manažera se dále objevují prvky participativního řídicího stylu, kdy v některých situacích s podřízenými diskutuje a společně se snaží najít řešení problému. Obecně je pro pracoviště typická neformální atmosféra, kde panují přátelské vztahy. Manažer si je vědom významu motivace a často užívá motivaci nehmotnou. Uznání a pochvala směrem ke svým podřízeným je na denním pořádku. Provedený test manažerského stylu GRID odhalil, že zkoumaný manažer převážně užívá styl řízení 9+9 - Paternalista, který je typický střídáním manažerova zájmu o lidi a orientací na úkol. Přiděluje práci sobě i ostatním. Očekává výkon, ale loajalita a poddajnost jsou odměňovány. Manažerův záložní styl řízení je 9,9 – Týmový vedoucí. Jedná se o ideální styl řízení. Manažer si je vědom, že optimálního výkonu lze dosáhnout pouze efektivní týmovou spoluprací. Týmovou práci podněcuje poskytováním všem svým podřízeným dostatku prostoru pro jejich iniciativu a názory. Dále si je vědom významu mezilidských vztahů na pracovišti. Nejmenší počet bodů byl manažerovi udělen u stylu řízení 1,1 – Volný průběh, který je pokládán za nevhodný.

Roli napravovatele poruch hodnotí podřízení téměř shodně. Z dotazníkového šetření a z přímého pozorování vyplývá, že všichni podřízení řeší nějaký problém s manažerem 1x týdně nebo několikrát do měsíce. Většina podřízených se shoduje, že pokud mají nějaký problém, manažer ho vždy vyslechne a snaží se ho řešit. Jeden respondent však zřejmě po špatné zkušenosti s tímto tvrzením nesouhlasí. Nicméně se

všichni respondenti shodují, že manažer v žádném případě neodkládá problémy na později.

V roli jednatele dotyčný manažer nejčastěji s podřízenými řeší čerpání dovolené a pracovní nasazení. Dále spolu řeší problematiku spolupráce v týmu, finanční ohodnocení či typ smluvního úvazku. Co se týče bariér při vyjednávání s manažerem, největší zastoupení měla odpověď “bariéry nepociťuji”. Pokud někteří respondenti bariéry pociťují, tak se jedná o nedostatek času, rozdílný způsob vyjadřování, rozdílný názor na věc a rozdílný způsob chápání.

Co se týče role rozdělovatele zdrojů, ohledně finanční stránky manažer nemá moc volnou ruku a rozdělování finančních prostředků nezáleží na něm. Rozdělování zásob deleguje manažer na svou asistentku. O čem manažer rozhoduje, je rozdělování času a zaměstnanců. Manažer byl tím, kdo v nedávné době vyjádřil potřebu pomocných sil na jeho oddělení – brigádníků. Samozřejmě však tyto záležitosti konzultuje s jeho přímým nadřízeným a personálním oddělením.

Role podnikatele tkví ve vykonávání podnikových funkcí. Dotyčný manažer plánuje, organizuje, je leaderem a také vykonává kontrolu. Dotazníkové šetření dále zjišťovalo, zda a jak se manažer snaží o dobré reprezentování TA ČR a zvyšování její prestiže. Dvě třetiny podřízených s tvrzením souhlasily a uváděly, že se tak manažer snaží učinit vstřícným chováním, upraveným zevnějškem, milým chováním, rozšiřováním povědomí o TA ČR, atd. Avšak jedna třetina respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí.

Nejspornější záležitostí v dotazníkovém šetření byla otázka spravedlnosti. Celá polovina podřízených je toho názoru, že manažer s nimi nejedná spravedlivě.

S tvrzením, že je oddělení manažerem dobře řízeno, souhlasí dvě třetiny respondentů. Třetina podřízených s tím spíše nesouhlasí. Přestože nějaké zápory v práci manažera respondenti shledávají, tak jeho kvalitu uznávají a jsou s řízením oddělení spíše spokojeni. Manažer je svým podřízeným vždy k dispozici, snaží se navazovat přátelské vztahy, manažer dbá na názory podřízených a ti se tak mohou kdykoliv vyjádřit, problémy manažer vyslechne a následně je řeší, neodkládá je a při řešení úkolů

určitou mírou podřízeným přispívá svými poznámkami. Naopak mezi záporná fakta patří otázka spravedlnosti, reprezentace a prestiže a nedostatek manažerova času.

Na základě tohoto zhodnocení výzkumu jsou níže uvedena některá nápravná opatření, která by měla vest k efektivnějšímu řízení vybraného subjektu a k větší spokojenosti zaměstnanců vybraného subjektu:

- Manažer by měl ke všem svým podřízeným přistupovat více spravedlivě. Neměl by je rozdělovat na oblíbence a neoblíbence. Měl by se více soustředit na to, zda skutečně ke každému z nich přistupuje stejně a hodnotí ho stejně přísně.
- Dále by měl pracovat na odstranění bariér při řešení problémů s podřízenými. Největší bariérou je zde nedostatek času. Řešením by bylo například, kdyby si manažer s podřízenými vyhradil jeden den v týdnu, kdy si udělá hodinu čas na řešení problémů podřízených. Další bariérou je rozdílný způsob vyjadřování. V této situaci by pomohlo důslednější provádění zpětné vazby, kdy by se obě strany utvrdily, že si porozuměly.
- Manažer by měl také lépe reprezentovat agenturu navenek a snažit se o zvyšování její prestiže. Mohl by určitě přijít na způsoby, jak TA ČR zviditelnit a lépe propagovat.
- Vzhledem k tomu, jakým způsobem respondenti odpovídali, se dá předpokládat, že je zde jeden či dva zaměstnanci, kteří hodnotí manažera spíše negativně. Manažer by se měl snažit přijít na to, který z nich to je a měl by vyslechnout jeho výtky a problémy. Měli by potom pracovat na jejich odstranění a více spolu komunikovat.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo seznámení se s rolemi manažera v rozhodovacích procesech pomocí vhodných metod ve vybraném subjektu. Dílčími cíli bylo komparace názorů manažera s názory jeho podřízených a dále pak navrhnutí opatření k zefektivnění řízení podniku. Zjišťování bylo podpořeno prvotním studiem odborné literatury. Teoretická část práce je zaměřená na přiblížení problematiky rozhodovací role v práci manažera.

Pro potřeby praktické části této diplomové práce byla zvolena Technologická agentura České republiky se sídlem v Praze 6, která se zabývá přípravou a implementováním programů aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. Tím přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti a hospodářskému růstu České republiky. Práce se zabývá seznámením se se stylem řízení a rozhodovacích rolí konkrétního manažera zmíněného subjektu. Jedná se o manažera, který vykonává pozici “vedoucí oddělení” a má šest podřízených. Byly použity některé kvalitativní a kvantitativní metody k získání podkladů pro vyhodnocení výzkumu. Po dobu několika měsíců bylo prováděno přímé pozorování práce manažera, poté bylo provedeno dotazníkové šetření na podřízených dotyčného manažera, a nakonec byl proveden test manažerského stylu GRID. Data získaná z kombinace těchto metod posloužily jako podklady pro zhodnocení výzkumu, seznámení se s rozhodovacími rolemi v práci manažera a pro navrhnutí opatření k zefektivnění řízení vybraného subjektu.

Z výzkumu vyplynulo, že u zkoumaného manažera dominuje demokratický styl řízení s prvky autoritativního stylu a participativního stylu. Z testu manažerského stylu GRID se ukázal jako převládající řídicí styl “paternalista” spolu se stylem “týmový vedoucí”. Oba tyto styly kladou důraz jak na lidi, tak na pracovní výsledky. Manažer ví, že optimálního výkonu lze dosáhnout jen efektivní týmovou spoluprací. Také proto často využívá motivaci. Dotyčný manažer byl v dotazníkovém šetření hodnocen převážně kladně. Podřízení si manažera váží především pro vytváření příjemného prostředí, udržování přátelských vztahů, vyslechnutí podřízených v případě potřeby, atd.

Z výzkumu vyplynulo, že v manažerské práci existují také nějaké problémy. Podřízení nejsou spokojeni s otázkou spravedlivosti manažera, jeho časového vytížení a také dávali najevo nespokojenost s nedostatečným zvyšováním prestiže agentury manažerem. Na základě těchto skutečností bylo v závěru práce navrženo několik nápravných opatření k zefektivnění řízení TA ČR. První opatření se zaměřuje na spravedlnost a doporučuje manažerovi zamyslet se nad tím, zda každého svého podřízeného hodnotí stejnou měrou a zda je nerozděluje na oblíbence a neoblíbence. Další doporučení se týká odstranění bariér při řešení problémů, a to především nedostatku času. Zde je manažerovi doporučeno vyhrazovat si pravidelně nějaký čas na řešení problémů podřízených. Co se týče zvyšování prestiže, bylo manažerovi doporučeno nalézt způsoby, jak lépe TA ČR reprezentovat navenek a jak zvyšovat její prestiž. Poslední opatření doporučovalo manažerovi zjistit, který konkrétní jedinec ho hodnotí většinou špatně a začít to s ním řešit. Uvedené návrhy na zlepšení by měly vést k zefektivnění řízení vybraného subjektu.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

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. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Překlad Pavel Medek. Praha: Management, 2002. Knihovna světového managementu, sv. 3. ISBN 978-80-7261-242-0.

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

FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kolektiv. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

HRON, J. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010. 138 s. ISBN: 978-80-213-0695-0.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Doc. Ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd., dotisk. Praha: Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 512 s. ISBN 80-7169-089-9.

ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. 3. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2010. 129 s. ISBN 978-80-213-2046-8.

Internetové zdroje:

TAČR – Technologická agentura ČR. *TAČR*. [online]. 2016 [cit. 3016-02-03]. Dostupné z: [www:https://tacr.cz/index.php/cz/](https://tacr.cz/index.php/cz/)

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 Tabulka GRID	37
Obrázek 2 Logo TA ČR	38
Obrázek 3 Řídící struktura TA ČR	41

9 Seznam tabulek

Tabulka 1 Manažerská mřížka GRID-bodové hodnocení.....	45
Tabulka 2 Názor respondentů na otázku č. 1	53
Tabulka 3 Názor respondentů na otázku č. 2	54
Tabulka 4 Názor respondentů na otázku č. 3	55
Tabulka 5 Názor respondentů na otázku č. 4	56
Tabulka 6 Názor respondentů na otázku č. 5	57
Tabulka 7 Názor respondentů na otázku č. 6	58
Tabulka 8 Názor respondentů na otázku č. 8	60
Tabulka 9 Názor respondentů na otázku č. 9	61
Tabulka 10 Názor respondentů na otázku č. 12	64
Tabulka 11 Názor respondentů na otázku č. 13	65
Tabulka 12 Názor respondentů na otázku č. 14	66
Tabulka 13 Názor respondentů na otázku č. 15	67
Tabulka 14 Názor respondentů na otázku č. 16	68
Tabulka 15 Názor respondentů na otázku č. 17	69
Tabulka 16 Názor respondentů na otázku č. 19	71
Tabulka 17 Názor respondentů na otázku č. 20	72

10 Přehled příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance	81
Příloha 2 Dotazník - Test manažerského stylu (GRID).....	85

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance

A) OBECNÉ OTÁZKY

Otázka č. 1: Pohlaví

- Muž
- Žena

Otázka č. 2: Věk

- 18-25 let
- 26-33 let
- 34 a více

Otázka č. 3: Dosažené vzdělání

- Základní
- Střední odborné učiliště
- Střední škola
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete v TA ČR?

- Méně než rok
- 1-2 roky
- 2-3 roky
- 3-4 roky
- Více jak 4 roky

B) OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA STYL ROZHODOVÁNÍ A MANAŽERSKÝ STYL VYBRANÉHO MANAŽERA

Otázka č. 1: V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu vždy obrátit.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 2: Většina lidí má s nadřízeným přátelské vztahy.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 3: Nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit ke své práci.

- Souhlasím

- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 4: Domnívám se, že nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 5: Nadřízený činí rozhodnutí bez ohledu na názory podřízených.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 6: Podřízení jsou zapojeni do diskuzí o problémech a úkolech, ale konečné rozhodnutí vždy učiní nadřízený.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 7: Jak často řešíte Vaše problémy s nadřízeným?

- Více než 1x týdně
- 1x týdně
- Několikrát do měsíce
- Zatím jsem žádné problem neřešil/a

Otázka č. 8: Pokud jsem řešil/a nějaké problémy, tyto problémy byly vždy vyslyšeny.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 9: Pokud jsem řešil/a nějaké problémy, tyto problémy byly vždy řešeny.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 10: Pokud jsem řešil/a nějaké problémy – jaký to byl, popřípadě byly nejčastěji?

- Finanční ohodnocení
- Čerpání dovolené

- Pracovní nasazení
- Jiné – prosím, uveďte

Otázka č. 11: Existují podle Vás při řešení problémů s nadřízeným a vyjednávání nějaké bariéry?

- Nedostatek času
- Rozdílný způsob vyjadřování
- Rozdílný způsob chápání
- Rozdílný názor na věc
- Předsudky
- Bariéry nepocit'uji
- Jiné – prosím, uveďte

Otázka č. 12: Myslím, že nadřízený odkládá řešení problémů na později.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 13: O svých pracovních postupech a řešení úkolů rozhodujeme zcela sami bez přispění či kontroly nadřízeného.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 14: Mohu se ozvat, když mám jiný názor než ostatní.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 15: Nadřízený se zajímá o nápady a názory podřízených a využívá jich.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 16: Myslím, že nadřízený dobře reprezentuje agenturu navenek.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 17: Myslím, že nadřízený se snaží o zvyšování prestiže agentury.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 18: Pokud souhlasíte s předchozím tvrzením, napište, jak se o to nadřízený snaží.

Otázka č. 19: Nadřízený se snaží o navození přátelské atmosféry.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 20: Myslím, že naše oddělení je nadřízeným dobře řízeno.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Příloha 2 Dotazník - Test manažerského stylu (GRID)

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B: A ___3
B ___0

Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A: A ___0
B ___3

Přikláníte se spíše k alternativě A před B: A ___2
B ___1

Přikláníte se spíše k alternativě B před A: A ___1
B ___2

Používejte prosím jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci zachovali.

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A ___ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B ___ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

A ___ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B ___ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

A ___ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

B ___ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

A __ a toto tvrdě vyžaduje

B __ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

A __ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.

B __ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

A __ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.

B __ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně

A __ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

B __ nedá se s tím mnoho dělat.

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

A __ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.

B __ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

9. Vedoucí by měl vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

A __ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.

B __ se provádí detailní hlášení.

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

A __ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.

B __ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

11. Vedoucí se může vyhnout potížím

A __ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

B __ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

A __ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od nikoho žádné odchylky.

B __ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

- A __ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.
B __ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

- A __ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.
B __ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

- A __ odložit toto rozhodnutí.
B __ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

- A __ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.
B __ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl

- A __ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.
B __ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou lépe pracovat

- A __ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.
B __ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

- A __ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.
B __ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

- A __ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.
B __ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21. Při plánování práce by vedoucí měl

- A __ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.
B __ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým jí podřízený chce vykonávat.

22. Vedoucí by měl

A __ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B __ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

A __ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo, a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B __ provést věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měly být stanoveny

A __ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B __ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

A __ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B __ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

A __ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení, a definovat, co dělá podřízený dobře.

B __ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A __ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B __ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl

A __ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B __ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a

A __ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B __ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A __ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá

to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B __ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

A __ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B __ osobně poděkovat pracovníkům za podporu

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl

A __ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B __ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem, a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A __ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B __ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by vedoucí měl

A __ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

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

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A __ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B __ tím, že ji provede, jen pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

A __ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B __ mít poslední slovo