

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Bc. Michaela Vágnerová Kontrová

©2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Vágnerová Kontrová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Název anglicky

Manager Role in Decision – Making Processes

Cíle práce

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

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia současného poznání vybraných oblastí spadající do managementu a manažerského rozhodování, které je uváděno v odborných pramenech.

V praktické části je provedena analýza rolí manažerů v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku, jejich následné zhodnocení a návrh opatření pro efektivnější řízení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Management, role manažera, styl řízení, proces rozhodování

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Jak se stát ještě lepším manažerem : kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLANCHARD, Kenneth H., ZIGARMI, Patricia a ZIGARMI, Drea. Leadership & minutový manažer: zvyšování efektivity prostřednictvím metody Situačního vedení. Překlad Štěpánka Collins. Praha: Dobrovský s.r.o., 2017. 107 stran. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-073-1.
- ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery : kdo jsem já, kdo jste vy?. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.
- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- MCGRATH, James a BATES, Bob. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Překlad Hana Škapová. 1. vydání. Praha: Management Press, 2015. 261 stran. ISBN 978-80-7261-382-3.
- PITRA, Zbyněk. Dovednosti a image manažera. 2. vyd. [Praha]: Bankovní institut vysoká škola, 2008. iv, 299 s. ISBN 978-80-7265-130-6.
- VODÁČKOVÁ, O. – VODÁČEK, L. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 4. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 4. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 04. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 5.4.2020

Michaela Vágnerová Kontrová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. a prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph. D. za vedení diplomové práce, konzultace, vstřícné jednání a cenné poznámky. Mé poděkování patří manažerům a pracovníkům, za umožněný výzkum potřebný k napsání této práce, za jejich čas a spolupráci.

Abstrakt

Diplomová práce na téma „Role manažera v rozhodovacích procesech“ analyzuje role manažerů v rozhodovacích procesech vybraného podniku. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě studia současného poznání vybraných oblastí spadající do managementu a manažerského rozhodování, které je uváděno v odborných pramenech. V praktické části je provedena analýza rolí manažerů v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku formou řízeného rozhovoru s každým z manažerů. Preferovaný styl řízení byl zjištěn pomocí GRID dotazníku, který byl zaslán jak manažerům, tak jeho podřízeným. Následně bylo provedeno porovnání zjištěných výsledků a návrh jednotlivým manažerům na zlepšení.

Klíčová slova: Management, role manažera, styl řízení, proces rozhodování

Abstrakt anglicky

The diploma thesis with the title “The Role of a Manager in Decision-Making Processes” analyses the role of managers in decision-making processes of a selected company. The thesis is composed of two parts – a theoretical and a practical one.

The theoretical part comprises the knowledge gained through the studies of current resources dealing with the selected fields of management and decision-making in management. The practical part presents an analysis of the role of managers in decision-making processes of a selected company. This analysis was carried out through a guided interview with all the managers. The preferable way of managing was found out with the help of a GRID questionnaire which was sent to both managers and their subordinates. Following this a comparison of the results was made and individual managers were offered suggestions for improvement.

Key words: management, the role of a manager, the way of managing, decision-making process

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika	10
3	Teoretická východiska	11
3.1	Management	11
3.2	Manažerské myšlení – vývojové etapy.	13
3.2.1	Klasický management.	14
3.2.2	„Školy“ současného managementu	16
3.3	Úloha managementu	19
3.4	Manažerské funkce	21
4	Rozhodování	24
4.1	Manažerské rozhodování	25
4.2	Teoretická východiska rozhodování	26
4.3	Rozhodovací proces	27
4.3.1	Základní prvky rozhodovacích procesů	28
4.3.2	Fáze rozhodovacího procesu	30
4.4	Klasifikace rozhodovacích problémů	33
4.5	Rozhodovací analýzy	33
4.6	Racionalita rozhodování	38
4.7	Metody na podporu rozhodování	39
4.8	Rozhodování v sekvenčních funkcích	40
5	Manažer	42
5.1	Pozice manažera v rozhodovacím procesu	43
6	Manažerské role	45
7	Vedení lidí	47
7.1.1	Teorie X a Y	47
7.1.2	Rozhodovací styl	48
7.1.3	Manažerská mřížka Blakea a Moutonové	49
7.1.4	Teorie situační vedení	51
8	Praktická část	53
8.1	Charakteristika společnosti a vybraných subjektů	53
8.2	Analýza rozhodovací role manažera	54
8.2.1	Řízený rozhovor s manažerem A	54
8.2.2	Řízený rozhovor s manažerem B	58
8.2.3	Řízený rozhovor s manažerem C	61
8.2.4	Shrnutí vyhodnocení rozhodovací role manažerů	63
8.3	Styl řízení	64
8.3.1	Styl vedení manažera A	65
8.3.2	Styl vedení manažera B	69
8.3.3	Styl vedení manažera C	72

8.3.4	Srovnání stylu vedení všech zkoumaných manažerů.....	75
8.4	Doporučení pro manažery	77
9	Závěr.....	78
10	Seznam použitých zdrojů.....	79
11	Přílohy	82
11.1	Rozhodovací role – otázky	82
11.2	Test manažerského stylu (GRID) - manažer	82
11.3	Test manažerského stylu (GRID) – zaměstnanci.....	87

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Vztah stupně řízení, charakteru rozhodování a časové působnosti.....	19
Obrázek 2:	Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení	20
Obrázek 3:	Struktura manažerských funkcí, vlastní zpracování	21
Obrázek 4:	Rozhodovací proces	28
Obrázek 5:	Cyklický charakter rozhodovacího procesu	31
Obrázek 6:	Rozhodovací analýza, zdroj.....	34
Obrázek 7:	Příklad zkoumání typu „pětkrát proč“,.....	35
Obrázek 8:	Manažerská mřížka Blakea a Moutonové	50
Obrázek 9:	Situační vedení – styly vedení	52
Obrázek 10:	Situační vedení – úroveň rozvoje.....	52

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Výsledky dotazníku GRID manažera A.....	65
Tabulka 2:	Výsledky dotazníku GRID manažera B.....	69
Tabulka 3:	Výsledky dotazníku GRID manažera C	73

Seznam grafů

Graf 1:	Výsledky dotazníku GRID manažera A.....	66
Graf 2:	Srovnání odpovědí manažera A a podřízených zaměstnanců.....	68
Graf 3:	Výsledky dotazníku GRID manažera B.....	70
Graf 4:	Srovnání odpovědí manažera B a podřízených zaměstnanců	71
Graf 5:	Výsledky dotazníku GRID manažera C.....	73
Graf 6:	Srovnání odpovědí manažera C a podřízených zaměstnanců	74
Graf 7:	Srovnání stylu vedení manažera A,B,C.....	75

1 Úvod

Všichni lidé jsou v průběhu svého života někým vedeni. Mají vedle sebe člověka, který jim ukazuje směr a cestu. V rámci socializace je to zcela přirozený vývoj. Nejprve jsou to rodiče, kteří je vedou a ke kterým vzhlíží. Již od raného věku si lidé navykli někoho následovat. Z některých následovníků se postupem času mohou stát sami vůdci.

At' už se v historii podíváme kamkoliv, ty nejzásadnější události se dělí vždy pod vedením silných a charizmatických osobností. Vždy to byl člověk velmi schopný a přesvědčivý. Bez ohledu na morálnost svých přesvědčení byl schopen získat své stoupence a přesvědčit je o své pravdě, ukázat jim jasnou vizi a cestu k budoucnosti.

Bezesporně každé velké uskupení, organizace, potřebuje mít vizi a toho, kdo ji povede. V organizacích jsou jimi manažeři, kteří na různých úrovních řeší různě vážná rozhodnutí. Právě rozhodování je jednou z nejzásadnějších manažerských funkcí. Kvalita rozhodnutí velmi zásadně ovlivňuje další vývoj a fungování organizace. Proto je nezbytně nutné, aby vedoucí pozice zastávali lidé s odbornými znalostmi a schopnostmi, kteří jsou schopni správně analyzovat, rozhodovat a svá rozhodnutí aplikovat do praxe. Způsob jakým manažer přistupuje k rozhodování, je podmíněn nejen odbornými znalostmi a schopnostmi, ale také jeho charakterovými vlastnostmi a životními hodnotami.

Právě schopnost přesvědčit a přimět své podřízené k akceptaci manažerových rozhodnutí se mezi jednotlivými manažery může lišit. Rozdílnost v přístupu deklarujeme na odlišných stylech řízení. Praktická část diplomové práce se pokusí zjistit vliv preferovaného stylu řízení na rozhodovací roli manažera.

2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je analyzovat role manažerů v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku, zjistit preferované styly řízení, porovnat výsledky analýz a následně zhodnotit a navrhnout opatření pro efektivnější řízení včetně zdokonalování vztahů a vazeb v rámci organizačního systému v podniku.

Práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě studia současného poznání vybraných oblastí spadající do managementu a manažerského rozhodování, které je uváděno v odborných pramenech. V praktické části je provedena analýza rolí manažerů v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku formou řízeného rozhovoru s každým z manažerů. Pomocí testu manažerského stylu dle R.J. Blaka a S. Moutona, který obsahuje 36 otázek, byl zjištěn preferovaný styl řízení. Pro ověření, jak svého nadřízeného vnímají jeho zaměstnanci, byl zaslán dotazník s upravenými otázkami také podřízeným. Následně bylo provedeno porovnání zjištěných výsledků a návrh jednotlivým manažerům na zlepšení.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Slovo management má své kořeny v několika jazycích. Odborníci jej odvozují od latinského slova „manus“ neboli ruka a francouzského „ménagement“. Management je všeobecně rozšířené a mezinárodně používané anglické slovo, do českého jazyka často, avšak ne zcela správně, překládaného jako řízení.

Management je mladá věda úzce spjatá s empirií. Jedná se o soubor poznatků získaných a odpozorovaných z praxe a zároveň o poznatky získané jinými vědními disciplínami – ekonomie, psychologie, sociologie, právo atd. Výsadní místo má v managementu také umění. (Veber a kol., 2009)

Jakožto vědní obor spadá management pod společenské vědy, u nichž není ničím výjimečným, že své poznatky v průběhu času zpřesňují, doplňují či zcela mění. Na rozdíl od exaktních věd, kde jsou pravidla a definice jasně daná, s managementem je spojená celá řada různých definic, vycházejících z existence několika významových poloh i samotné interpretace a osobního pohledu každého z autorů.

Někteří ho vnímají jako proces řízení se specifickými aktivitami, jiní management personifikují a spojují ho přímo s pracovníky. Lze se na něj dívat také jako na samotnou vědní disciplínu o souboru poznatků o řízení.

Vystihnout tak jednoznačně obsah pojmu management nelze. Ať už se na management díváme z jakéhokoliv úhlu, společnými znaky je cíl a hledání cesty k jeho dosažení prostřednictvím interakce skupiny lidí. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 12)

Ladislav Blažek ve své knize říká, že „Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Blažek, 2011, s.12)

Armstrong uvádí: „Management znamená rozhodnout, co udělat, a uskutečnit to prostřednictvím efektivního využití zdrojů“ (Armstrong, 1995, s. 18)

Autoři L. Vodáček a O. Vodáčková mluví o možných třech definicích pojmu management, dle zaměření na:

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané pracovníky
- nebo účel a používané nástroje.

Definice zdůrazňující vedení lidí je volnou interpretací Americké manažerské asociace, dle které **„management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných“**.

Zdůraznění specifických manažerských funkcí najdeme v definici: **„Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace“**.

Poslední ze tří definic, která zdůrazňuje účel a používané nástroje manažerské práce je obsažena v definici: **„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“**

Veber a kol. ve své knize pojem management také dělí na definice dle zaměření na:

- specifickou aktivitu,
- skupinu řídicích pracovníků
- vědní disciplínu.

Veber a kol. zformulovali jednoduché definice, jakožto ukázkou typických rysů novodobého managementu. Jednotlivé definice zdůrazňují důležitost **specifických aktivit**, zaměřených na lidi, tak aby se dosáhlo stanovených cílů. **Cíle**, které musí být jasně stanovené se zaměřením na budoucí výkonnost organizace a s tím spojené určení podstatných činností, které jsou **prioritní** pro dosažení cíle.

- „řídít znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí“,
- „manažeři jsou zaměřeni do budoucnosti“,

- „dělejme, co je třeba – a ne to, co jsme až doposud dělali“

Management pracuje s celou řadou proměnných. Řešení konkrétních praktických situací závisí na řadě faktorů, kdy k dosažení stanoveného cíle je zapotřebí umění aplikovat management jako vědu v praxi. K dosažení kýženého cíle je tedy zapotřebí jisté symbiózy mezi vědou a uměním.

Novým a často diskutovaným pojmem v managementu je „leadership“, do češtiny překládaný jako vůdcovství či vedení, autoři L. Vodáček, O. Vodáčková užívají výrazu „tvůrčí vedení“. (2013, s. 247) Nositelem „tvůrčího vedení“ je lídr, zatímco v managementu jsou to manažeři. Manažer řídí, lídr vede, to je podstatný rozdíl mezi těmito pojmy. Řízení se týká dosažení cílů pomocí efektivního získávání, rozmístění, využívání a kontrolování potřebných zdrojů, tedy informací, strojů, peněz a lidí. (Armstrong, 2006, s. 21). Lídr pracuje s lidmi, motivuje je, sdílí s nimi vize budoucnosti a oni ho následují. Veber ve své knize píše: „Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně. Dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než tvorbě strhující a všeobsažné vize. Jsou to manažeři, nikoli vůdci. Zajímají se o to, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivněji řídit své systémy a struktury.“ (Veber a kol, 2009, s. 60)

3.2 Manažerské myšlení – vývojové etapy.

Prvopočátky managementu lze vidět již v dávném starověku, kde byli realizovány rozsáhlé projekty, jako stavba pyramid, či nilských kanálů, které vyžadovaly důmyslné budování organizačních vztahů, vyspělou legislativu a správné řízení. Za první organizované útvary můžeme označit armádu, církve či stát.

Vývoj managementu, tak jako historický vývoj společnosti se posuzuje od kvality hospodářských procesů a vyspělosti výrobních technologií. Zrod moderního managementu, spojeného právě s prudkým nárůstem průmyslové výroby a infrastruktury, vyžadujícího specifické řídicí činnosti a vědomosti, datujeme na přelom 19. a 20. století.

Podobně jako je tomu u nejednotnosti názorů jednotlivých autorů k pojmu management, ani na vymezení přístupů k managementu neexistuje shoda. Pro naše účely byli inspirací především práce autorů Leo Vodáčka a Olgy Vodáčkové. Názornou demonstraci mnohosti přístupů v managementu a ukázkou moderního managementu spatřují v jeho vizualizaci mohutného a košatého stromu s pevnými kořeny. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

3.2.1 Klasický management.

Vývoj klasického managementu vzešel ze Spojených států amerických. Jedním z typických rysů amerického proudu managementu bylo zavádění plánování výroby, výrobních norem, a výrobních dokumentací. Lze vymezit čtyři základní přístupy k managementu – čtyři kořeny stromu. Jsou jimi škola:

- Vědeckého řízení
- Lidských vztahů
- Správního řízení
- Byrokratického řízení

Škola „vědeckého řízení“

Z myšlenkových proudů managementu je nejstarší. Doposud byla oblast řízení výroby založená na čistě empirickém přístupu. Nyní do oblasti řízení vstupuje vědecký přístup založený na racionalizaci přípravy a provádění výrobních postupů. Pro zefektivnění práce na dílnách a provozovnách byly zavedeny výrobní normy na množství a potřebný čas k provedení operací. (Blažek, 2011)

Spravedlivé odměňování bylo zajištěno prostřednictvím úkolové mzdy. Je zjevné, že škola vědeckého řízení spatřovala v centru zájmu tři faktory: člověka, výrobek a stroj. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Ačkoliv je tento přístup na mnoha místech stále ještě využíván, člověk zde zastává roli jednoho z výrobních faktorů. Člověk jako lidský faktor je zde silně nedoceněný.

Za zakladatele „vědeckého řízení“ je považován americký inženýr Frederik W. Taylor (1856-1915). Jeho spolupracovníky a následovníky byli Henry L. Gantt (1861-1919) a manželé Frank B. Gilberth (1868-1924) a Lilian m. Gilberthová (1878-1972).

Škola „lidských vztahů“

Jak sám název napovídá, škola lidských vztahů se zaměřuje primárně na člověka, na jeho motivaci k práci, odměňování, kvalitu pracovních vztahů, pocit identifikace s organizací. Škola lidských vztahů je spojována se jménem amerického profesora Eltona Mayo (1880-1949), který provedl experiment v hawthornském závodě americké společnosti Westerr Electric v Chicagu (1924-1927), kde zkoumali vlivy na výkonnost lidí a růst produktivity. (Blažek, 2011) Došli k závěru, že kromě hmotných prostředků je produktivita ovlivněna psychologickými a sociálními faktory.

Škola lidských vztahů se stala výchozím bodem pro moderní personalistiku, kde jsou lidé nejdůležitějším a nejcennějším kapitálem, kterým organizace disponuje.

Mayovými nástupci, kteří dál pracovali na tématu způsobu jednání vedoucích pracovníků s podřízenými, včetně způsobu motivace, odměňování a uznání byli Abraham Maslow, Frederich Herzberg či Douglas McGregor.

Škola „správního řízení“

Škola správní řízení, klade důraz na celistvost činností prováděných v rámci firmy. Na rozdíl od předchozích škol zde zdůrazňuje úlohu vedoucích pracovníků a sladění šesti základních oblastí, které je potřeba v rámci podniku spravovat. Jedná se o technické, obchodní, finanční, ochranné, účetní a správní činnosti. Zavádí obecně platné univerzální principy řízení.

Škola správního řízení vyústila do definování pěti „manažerských funkcí“ - plánování, organizování, prikazování, koordinování a kontrolování. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Zakladatelem tohoto myšlenkového proudu je francouzský inženýr Henri Fayol (1841-1925).

Stálou platnost má Faylovo chápání řízení podniku jako vzájemně provázaného a vyváženého systému činností. Vytýkáno je snad jen přílišné zevšeobecnění jinak rozmanitých manažerských procesů do obecných schémat.

Škola „byrokratického řízení“

Předním představitelem byrokratického řízení je významný německý sociolog Max Weber (1864-1920). Byrokracie je v tomto pojetí chápána jako jednoznačně deklarovaná hierarchie moci a pořádku. Zdůrazňuje se zde význam pevné administrativní organizace fungující na základě pevných norem a pravidel. Každý pracovník v dané hierarchii pracuje na základě přesně vymezených úkolů a odpovědnosti. Kariéra pracovníků je v souladu s jejich kvalifikací, úspěšností a délkou odsloužených /odpracovaných let. Ke všem pracovníkům organizace je přistupováno spravedlivě a stejně bez ohledu na osobnostní profil jednotlivce. Právě vysoká formálnost a neosobnost bývá tomuto konceptu vytýkána. Na druhé straně se zde uplatňuje pořádek, stabilita, disciplína a spolehlivost. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

3.2.2 „Školy“ současného managementu

Na výše zmíněné školy řízení navazovalo velké množství dalších, často i zcela protichůdných, přístupů. V kontextu našeho „stromu“ zde hovoříme právě o košaté koruně s různě propletenými větvemi. Vyznat se v této „džungli manažerských poznatků“, jak řekl bývalý prezident Akademie managementu Harold Koontz, není vůbec jednoduché. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Vývojové etapy jsou čerpány primárně ze zdroje autorů Vodáčkových, a Blažka, kteří současný management popisují na základě klasifikace manažerských přístupů, řazených do pěti skupin.

- procesní přístupy
- psychologicko-sociální přístupy
- systémové přístupy
- kvantitativní přístupy
- empirické přístupy

Procesní přístupy

Procesní přístupy myšlenkově navazují na „školu správního řízení“ Hanriho Fayola.

Základ řízení podniku tedy probíhá na principu celistvého a harmonického fungování. Hlavní roli zde hrají ověřená, obecně platná doporučení k aplikaci základních manažerských funkcí. Jde o procesy plánování, organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, jejich vedení a kontrolu. Nadčasovost tohoto přístupu deklaruje jeho využívání při tvorbě organizační struktury podniku. I přes kritiku na snahu o potlačení bohatosti procesních manažerských funkcí je tento přístup základem většiny kvalitních učebnic o managementu. Dalšími představiteli procesních přístupů je např. Harold Koontz, Heinz Weihrich, aj. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Psychologicko-sociální přístup

Psychologicko-sociální přístup má své kořeny ve „škole lidských vztahů“ Eltona Mayo.

Oproti procesnímu řízení, kde je řízení chápáno ve své celistvosti, zde se zaměřujeme jen na dvě manažerské funkce a to výběr a rozmístění spolupracovníků a jejich vedení. Značná pozornost je zde věnována motivaci a stimulaci pracovníků. Je důležité pochopit, co ovlivňuje chování pracovníků a těchto poznatků využít k podnícení žádoucího chování k prospěchu a prosperitě jak společnosti, tak pracovníků.

Psychologicko-sociální přístup klade důraz na pochopení člověka jako bytosti, která chce nejen pracovat, ale také žít a být uznáván. Dává pracovníkům prostor pro určitou dávku autonomie a aktivní tvůrčí činnosti.(Blažek, 2011)

Mezi představitele se řadí D. McGregor, A. Maslow či R. Blake

Systémový přístup

Systémový přístup těží především z myšlenky, že celek je více než součást jednotlivých částí. (Blažek, 2011) Vychází z nutnosti uceleného vnímání jednotlivých manažerských procesů a jejich sladění pro zajištění fungování celku. Snaží se o zjednodušenou modelaci složitých úkonů manažerské práce do obecného

konceptu – systému. (Vodáček, Vodáčková, 2013). Pracuje na bázi vstupů a výstupů, včetně identifikace vzájemných vazeb ovlivňující chování prvků systému.

Využití bezesporu najde při řízení výrobních a technických procesů. Nedoporučuje se však systémový přístup využít na vedení lidí. Chování člověka není stále racionální, jeho rozhodování je ovlivňováno řadou faktorů, jeho potřebami, kolektivem, atp.

Mezi představitele systémových přístupů můžeme zařadit držitele Nobelovy ceny H. A. Simona, J. Marche, aj

Kvantitativní přístup

Kvantitativní přístup se opírá o soubory matematických metod a principů. Management využívá formálních matematických modelů pro řešení analytických, rozhodovacích a implementačních manažerských úloh. (Vodáček, Vodáčková, 2013) Čerpá z vědecké disciplíny zvané ekonometrie, která se zabývá měřením ekonomických vztahů a závislostí. Matematických metod bylo využíváno také ve druhé světové válce při řízení válečných operací. Odtud také pochází jiná označení pro kvantitativní přístup, jako např. operační analýza či operační výzkum. (Blažek, 2011)

Mezi osobnosti tohoto myšlenkového přístupu řadíme W. W. Coopera, G.B. Dantziga aj.

Empirický přístup

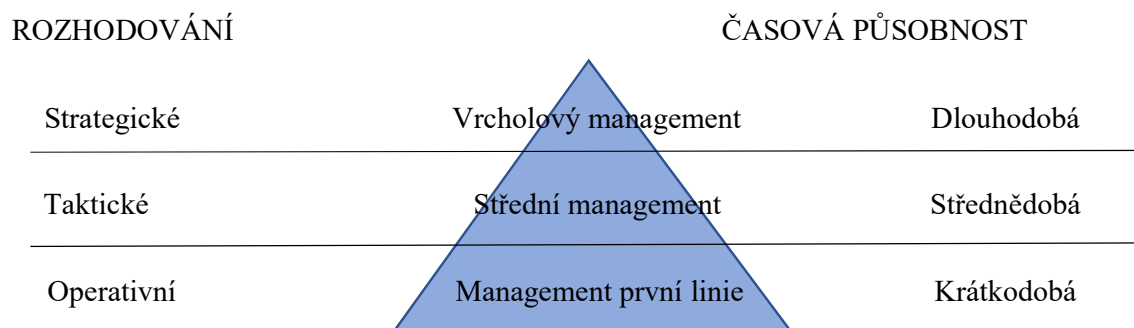
Empirický přístup vychází z abstrakce praktických zkušeností manažerské praxe. Výsledkem jsou konkrétní doporučení pro manažerská jednání. Empirický přístup nepřichází s vlastními teoriemi, střetu poznatků s teorií se však nebrání. Pro řešení specifických otázek využívají představitelé empirického přístupu také poznatků z jiných oblastí, jako např. personalistiky, atp. Mezi představiteli najdeme praktiky z řad zkušených manažerů, vysokoškolských profesorů aj. Za nejvýznamnější osobnost empirického přístupu je považováni P. F. Drucker, dalšími představiteli jsou A. D. Chandler, H. Mintzberg, aj.

3.3 Úloha managementu

Úkolem každé organizace je dosažení stanovených kvantitativních, ekonomických, kvalitativních, časových a jiných cílů s měřitelnými výsledky, jako například zisk, technické parametry, nákladovost, atp. Primárním cílem každého managementu je dosažení cílů organizace prostřednictvím skupiny lidí – řídicích pracovníků a řízených pracovníků a to za pomoci základních manažerských funkcí, které formuloval již v roce 1916 jeden ze zakladatelů managementu H. Fayol. Jsou jimi – plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola.

V průběhu vývoje byla tato koncepce různě upravována. Na místo přikazování a koordinace byli například použity funkce personálního zajištění a vedení. Ať už docházelo k jakýmkoliv úpravám, předpokladem k dosažení cílů organizace je, v každém kroku výše zmíněných manažerských funkcí, nejen znalost metod a postupů, ale také zkušenosti a osobnostní profil manažera.

Management lze rozdělit do tří úrovní – Vrcholová, střední a management první linie. (Veber a kol. 2009, s. 29)



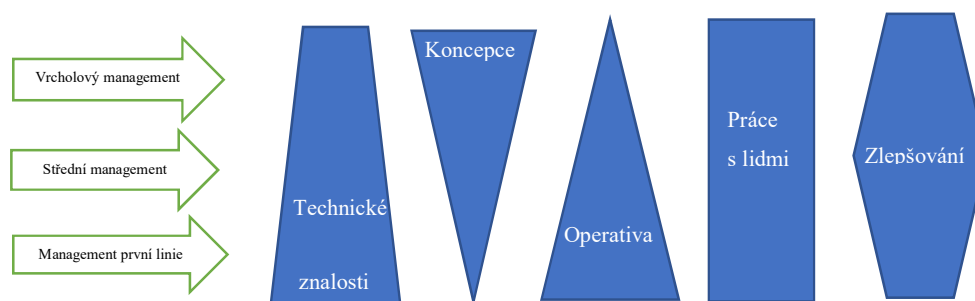
Obrázek 1: Vztah stupně řízení, charakteru rozhodování a časové působnosti, zdroj: Blažek, 2011

Pro vrcholovou úroveň managementu, nebo také top management, či strategickou úroveň managementu jsou charakteristická strategická rozhodnutí dlouhodobého časového horizontu, obvykle 2 až 5 let s dopadem na celou organizaci. Jejimi představiteli jsou vrcholoví manažeři, ředitelé či sami vlastníci. Vrcholový management určuje vizi, kulturu a základní politiku organizace.

Střední management, jinak řečeno taktický management, rozhoduje ve střednědobém horizontu s výhledem do jednoho roku. Taktický management řídí aktivity vedoucí k dosažení strategických cílů organizace. Zodpovídají se ze své činnosti vrcholovému managementu. Jejich úkolem je jasně vymezit a formulovat vizi organizace a přenést potřebné informace na management nižší úrovně. Základní činností středního managementu je tedy získávání a poskytování informací.

Poslední z úrovní managementu je operativní úroveň řízení neboli management první linie. Jejimi představiteli jsou především mistři, vedoucí dílen, týmoví manažeři, atp. Jejich úkolem je směřovat své aktivity k naplnění taktických cílů prostřednictvím svých podřízených – výkonných pracovníků. Operativní management pracuje s krátkodobými plány v řádu několika týdnů a měsíců.

Na každé z výše zmíněných úrovní hierarchického uspořádání managementu je třeba řešit odlišné záležitosti. Schéma níže ukazuje rámcově typickou náplň činnosti manažerů na jednotlivých úrovních.



Obrázek 2: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení, zdroj: Veber, 2009

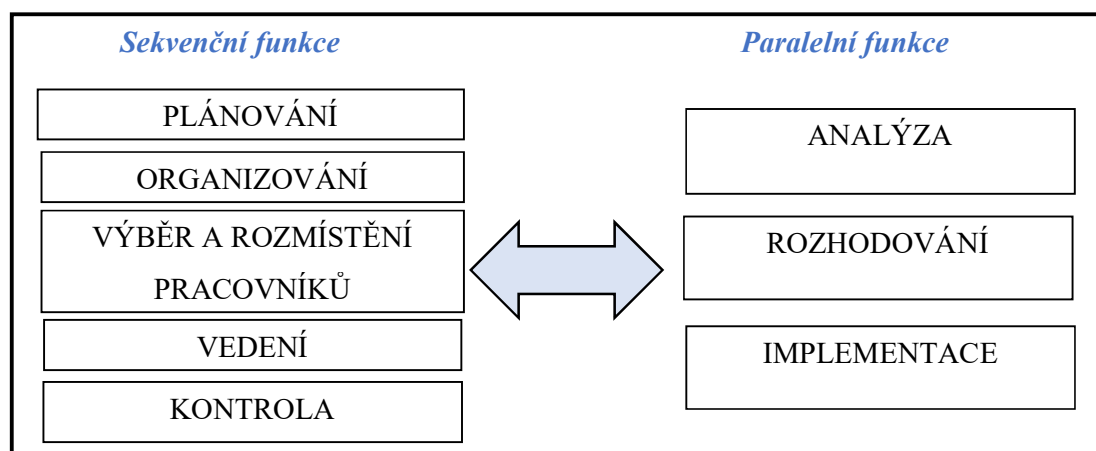
3.4 Manažerské funkce

Pojmem manažerská funkce rozumíme posloupné činnosti vykonávané manažerem. Již v roce 1916 francouzský ekonom H. Fayol definoval pět těchto funkcí. V průběhu let se jejich počet, názvy i obsahová stránka měnila v souvislosti s vývojem manažerského myšlení. Vyváženost a obsahovou náplň manažerských funkcí lze přizpůsobovat dle specializace jednotlivých vedoucích pracovníků. Úkolem každého manažera, na všech úrovních a napříč všemi myslitelnými organizacemi, ať už jsou ziskové, neziskové či státní, je harmonické sladění všech níže popsaných činností. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s 65-66)

Nyní si stručně představíme koncepci sekvenčních a paralelních manažerských funkcí dle autorů L. Vodáčka a O. Vodáčkové.

Sekvenční manažerské funkce odpovídají struktuře jednoho z nejužívanějších třídění manažerských funkcí na plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrolu.

Paralelními funkcemi autoři označují analyzování, rozhodování a implementaci.



Obrázek 3: Struktura manažerských funkcí, vlastní zpracování, zdroj: Vodáček, 2013

Sekvenční funkce

Plánování je systematické stanovení cílů, prostředků a opatření, ale zejména cest k dosažení daného cíle v určitém časovém horizontu. Plánování je výchozí bod, který předchází všem ostatním manažerským činnostem.

Organizování je procesem stanovování dělby práce v organizační jednotce. Určuje tak pozici lidí, jejich postavení v kolektivu a v hierarchické struktuře pracovníků, kteří mají realizaci plánu na starosti. Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi.

S organizováním úzce souvisí výběr a rozmisťování pracovníku. V tomto případě ovšem hledíme na disponibilní schopnosti, znalosti a dovednosti jednotlivých pracovníků, tedy jejich profesní a kvalifikační předpoklady.

Následuje vedení lidí, kdy tato funkce zahrnuje schopnost, dovednost i umění vedoucích pracovníků vést, podněcovat a motivovat své spolupracovníky tak, aby byly splněny nastavené cíle.

Konečnou fází je kontrola, tedy zhodnocení, měření kvantity a kvality výsledků v manažerské činnosti. Úkolem kontrolování je zjistit případné odchylky a následně tyto odchylky odstranit abychom dosáhli chtěného cíle.

Paralelní funkce

První ze tří paralelních funkcí je analyzování řešeného problému. Jde o pochopení podstaty, porozumění obsahové i věcné stránky požadavků kladených na danou manažerskou funkci.

Analýza je přechodovým můstkem k druhé paralelní funkci, což je rozhodování. Aby bylo možné se rozhodnout, tedy provést výběr vhodné varianty řešení, je bezpodmínečně nutné, abychom měli několik, resp. alespoň dvě přípustné varianty. Tématem rozhodování se budeme více zabývat v dalších kapitolách, jelikož je to podstata této diplomové práce.

Třetí a tedy poslední paralelní funkcí definovanou v rámci manažerských funkcí je samotná implementace, tedy uvedení vybrané varianty řešení do praxe.

Maticové zobrazení manažerských funkcí znázorňuje, že kromě vykonávání typizovaných činností, které mají svou posloupnost, od plánování po kontrolu, je nutné každou z těchto činností nejprve rozebrat, pochopit, získat dostatek informací, na základě čehož je možné se rozhodnout pro nejvhodnější variantu řešení a tu následně implementovat. To, na co autoři Vodáček, Vodáčková upozorňují ve své knize je fakt, že pojem management, potažmo řízení, je často vnímán jako množina různých rozhodnutí, bez uvědomění si, že rozhodnutí musí předcházet analýza a následovat využití a aplikování rozhodnutí do praxe.

Pohled na strukturu manažerských funkcí jasně ukazuje postavení a důležitost procesu rozhodování v manažerské praxi.

4 Rozhodování

Život člověka je množina každodenních rozhodnutí. Z velké části je většina běžných malých rozhodnutí zcela automatická a intuitivní a jejich dopad není nijak zásadní. V životě však stojíme kolikrát i před velkými rozhodnutími, která obvykle velmi významně ovlivní další směřování v našem životě. Každý racionálně smýšlející člověk, si v tuto chvíli uvědomí význam rozhodování. K tomu, abychom se mohli kvalitně rozhodnout je zapotřebí mít dostatek relevantních informací, abychom mohli vytvořit případné scénáře s předpokládanými dopady našeho rozhodnutí.

Rozhodování je často chápáno jako synonymum řízení. (Fotr, Švecová,) Veber uvádí, že patří k nejdůležitějším činnostem, které manažeři vykonávají. Důležitost rozhodování deklaruje na úspěchu či neúspěchu organizace. Právě kvalita a výsledky rozhodování předurčují fungování a budoucí prosperitu organizace. (Veber a kol, 2011, s. 80)

Dle Vodáčka, Vodáčkové je rozhodování nesprávně zaměňováno přímo s procesem řízení, jakožto posloupným procesem činností vedoucích ke konečnému cíli. Dle autorů zde chybí důraz na bohatost a náročnost manažerských procesů a významnost analytické a implementační části manažerských procesů. (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2013, s. 151).

Možných definic vymezení pojmu rozhodování v literatuře najdeme řadu. Dle L. Blažka se však všechny shodují ve společném obsahu chápající rozhodování jako „...volbu mezi více variantami chování vedoucí k naplnění určitého cíle.“ (L. Blažek, 2011, s. 86)

Podstatou rozhodování je tedy proces volby alespoň mezi dvěma možnostmi. Pokud řešení problémů neexistuje, případně k jeho vyřešení existuje pouze jedno přípustné řešení, nejedná se o rozhodovací proces. (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2013, s. 150)

Aby mohlo být vybráno mezi možnými alternativami řešení, přidává Stříž další z nutných podmínek rozhodování a to zvolení „kritéria, podle kterého vybíráme jednu z možných variant řešení“. (Stříž, 2009, s. 7)

„Rozhodování bez alternativ je zoufalým tahem hazardního hráče.“ P.F. Drucker

4.1 Manažerské rozhodování

Pro manažerské rozhodování je příznačné, že manažer rozhoduje nikoliv ve svém osobním zájmu, nýbrž v zájmu svého nadřízeného a to v oblasti své působnosti. Rozhodnutí jsou realizována prostřednictvím podřízených osob. (L. Blažek, 2011, s. 87)

Dnešní rychlá doba a stále se zvětšující množství vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících fungování organizace, klade na manažery mimořádné nároky a staví je před řešení složitých problémů. Manažer se musí umět rozhodovat rychle a kvalitně, musí umět pracovat s riziky a snažit se o minimalizaci jejich dopadu na organizaci. Při řešení složitých komplexních problémů strategického charakteru častokrát nestačí již jen zkušenosti a intuice, je zapotřebí také znalost a umění použití rozhodovacích metod.

Rozhodování je jednou z nejvýznamnějších činností, které patří do působnosti manažera na všech úrovních řízení. Rozhodování a odpovědnost za rozhodnutí je neoddelitelnou součástí manažerské práce. Schopnost manažera dobře se rozhodnout bývá rozhodující pro fungování a budoucí prosperitu. Špatná rozhodnutí bývají příčinou jejich neúspěchu a krachu celé organizace. (Veber a kol., 2009, s. 80)

Pro rozhodování je v první řadě důležité vyjasnit si organizační stránku rozhodování. Zde se ptáme na otázky kdo a o čem může rozhodovat. Určení rozhodovacích pravomocí v organizaci jsou velmi důležitá pro úspěšné řízení, kde kromě pravomoci rozhodovat, je nutné určit také míru zodpovědnosti. V případě manažerského rozhodování by měl manažer vždy rozhodovat v souladu se zájmy svého nadřízeného.

Z pohledu hierarchické struktury organizace platí, že velká strategická rozhodnutí v dlouhodobém časovém horizontu a s dopadem na celou organizaci jsou v kompetenci vrcholového managementu a naopak operativní rozhodnutí jsou náplní práce nižšího managementu. (Fotr, 2002)

4.2 Teoretická východiska rozhodování

Rozhodovací problémy jsou velmi rozličné a je možné na ně pohlížet ze dvou úhlů. Jednak se liší svou obsahovou stránkou, podstatou a náplní, mají tedy svou **meritorní** (obsahovou, věcnou) stránku, která reflektuje charakterové odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů. Na druhé straně stojí **procedurální** (formálně-logickou) stránku rozhodování, která říká, že i přes obsahovou odlišnost mají rozhodovací procesy společné rysy a tím i shodný rámcový postup řešení. (Veber a kol, 2009, s. 81) Ať již rozhodujeme o investiční strategii, výrobním programu či organizačním uspořádání firmy, využíváme formálně logických postupů a můžeme využít i stejných nástrojů.

Právě společné rysy rozhodovacích procesů, tedy jejich procedurální, formálně logická a instrumentální stránka je předmětem teorie rozhodování. V literatuře můžeme najít řadu teorií rozhodování, které se liší preferencí zájmu na určitá hlediska rozhodovacích procesů, které popisují ve své knize např. Fotr, Dědina, Hrůzová. Zároveň upozorňují, že i přes snahy některých odborníků o integraci poznatkové základny jednotlivých teorií rozhodování není možné mluvit o jediné teorii rozhodování. (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2003)

Důvod neúspěchu o sjednocení teorie rozhodování lze nalézt v rozdílnosti dvou přístupů k rozhodování. Přístup normativní a deskriptivní.

Při aplikaci normativního přístupu je výsledkem poskytnutí návodu jak řešit rozhodovací problémy, doporučení vhodné metody a dalších nástrojů řešení. Výstupem bývají normy řešení rozhodovacích problémů, jejichž aplikace umožní dosažení požadované kvality rozhodnutí. Normativní přístup využívá matematických metod a modelů a je založen na logickém rozboru rozhodovací situace. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 151)

Na opačné straně pak stojí přístup deskriptivní, kde už sám název napovídá, že podstatou deskriptivního přístupu je popis, rozklad a hodnocení rozhodovacích problémů. Snaha o vytvoření poznávacího modelu, který by charakterizoval a předvídal chování lidí ovlivněných rozhodovacím procesem. Dotýká se jak subjektů, tak objektů rozhodovacího procesu. Jde o přístup, který klade důraz na vysvětlení lidského myšlení a jednání.

Uplatnění popisného přístupu je typické například v manažerském rozhodování ve vedení lidí. Uplatnění zde najde především znalost z oblasti psychologie a sociologie. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 151)

4.3 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces je předmětem zkoumání rozhodovacích teorií.

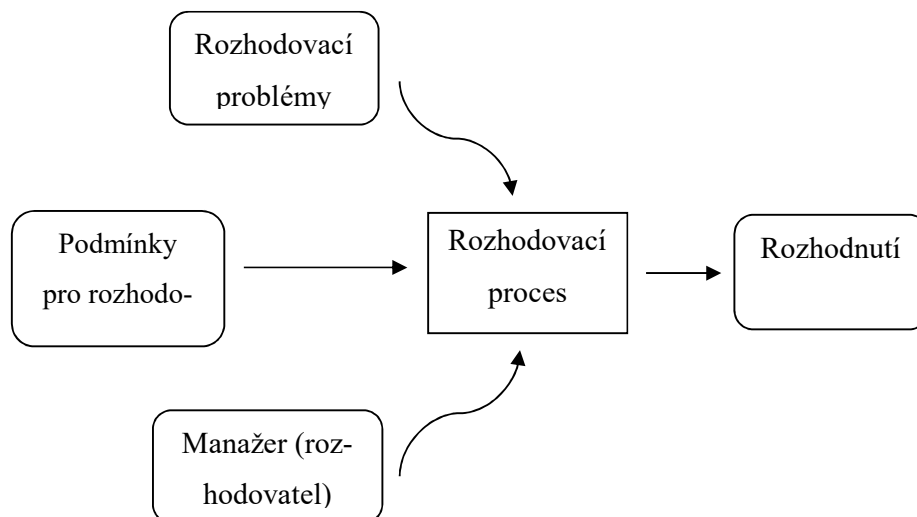
Definici rozhodovacího procesu, jakožto procesu volby, J. Veber chápe jako proces řešení rozhodovacích problémů, které mají alespoň dvě varianty řešení. O rozhodovacím procesu lze tedy hovořit pouze za předpokladu, že může dojít k hodnocení a výběru rozhodnutí optimální varianty. S ohledem na tuto skutečnost, se v případě nalezení jediného řešení, nejedná o rozhodovací proces. (J. Veber a kol. 2009, s. 83) Tuto definici rozhodovacího problému můžeme nalézt také u autorů Fotr, Dědina, Hružová. Nalezení a definování rozhodovacího problému je dle Vebera základem a výchozím bodem každého rozhodovacího procesu. Problém Veber vymezuje existencí odchylky mezi stavem reálným a žádoucím.

Určení výchozího stavu rozhodovacího procesu pak zpřesňuje L. Blažek, který říká, že člověk není schopen definovat problém, pokud si neuvědomí „kde je“ (reálný stav) a „kam chce dojít“ (budoucí, žádoucí stav). Výchoziskem rozhodovacího problému tak dle Blažka není definice **problému**, ale **cíle**. Tedy stavu budoucího. (L. Blažek, 2011, s. 96)

Šuleř dodává, že rozhodovací proces je jen cestou k cíli. Samotný proces není tím nejpodstatnějším, tím nejdůležitějším je výsledné rozhodnutí. (Šuleř, 2009)

Švecová zdůrazňuje, že rozhodování a celý rozhodovací proces je ovlivňován řadou faktorů, viz obrázek č. 4 (Fotr, Švecová, 2010, s. 19)

- rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost
- podmínky pro rozhodování, především disponibilní čas, míra rizika a nejistoty, aj.
- osobnost rozhodovatele (manažera), hlavně jeho přístup k rozhodování, styl rozhodování, ale i minulé zkušenosti, atd.



Obrázek 4: Rozhodovací proces, zdroj: Veber, 2009

4.3.1 Základní prvky rozhodovacích procesů

Každý rozhodovací proces se skládá z několika prvků. „Mezi základní prvky rozhodovacích procesů patří cíl rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky, stavy světa.“ (Fotr, Dědina, Hružová, 2003)

- **Cíl rozhodování** – budoucí stav, kterého se má vyřešením rozhodovacího problému dosáhnout. Požadovaným cílem může být například zvýšení zisku, snížení nákladů, zavedení nové technologie, snížení fluktuace zaměstnanců, atp. Cíl lze formulovat kvantitativně či kvalitativně. Správné stanovení cíle je dle Blažka rozhodujícím faktorem pro úspěšnost rozhodovacího procesu. Požadavky na správné vymezení cíle nalezneme pod akronymem „SMART“, který se skládá z počátečních písmen anglických názvů charakteristik, jež by měly mít cíle. V tom, co přesně jednotlivá písmena znamenají, nepadá úplná shoda. Různé zdroje uvádějí různé pojmy. (J. McGrath, B. Bates, 2013)

Níže je český překlad termínu SMART užitý L Blažkem.

- S = specifický
 - M = měřitelný
 - A = akceptovatelný
 - R = realizovatelný
 - T = termínovaný
-
- **Kritéria hodnocení** – stanoviska vybraná subjektem rozhodování, podle kterých se zhodnotí vhodnost jednotlivých variant řešení. Vychází ze stanovených cílů rozhodování. Slouží jako měřítko k posouzení nejvhodnější varianty. Kritéria hodnocení mohou stejně jako cíl mít formu kvantitativní. V případě užití většího počtu cílů, lze užít vícekriteriální hodnocení.
 - **Subjekt rozhodování** – určení osoby rozhodovatele, tj. osoby, která volí variantu určenou k realizaci. Subjektem rozhodování může být jak jedinec, tak i skupina lidí.
 - **Objekt rozhodování** – jedná se o rozhodovací problém. Oblast, v jejímž rámci se má rozhodovat.
 - **Varianty rozhodování** – jedná se o možné alternativy řešení rozhodovacího problému a dosažení požadovaného cíle. Abychom hovořili o rozhodovacím procesu, musí být navrženy nejméně dvě varianty řešení.
 - **Důsledky variant rozhodování** – jedná se o předpokládané dopady zvolené varianty řešení na stanovený cíl i mimo. Mohou být buď jednoznačná, pokud se rozhodujeme za jistoty, anebo nejistá, možná, ovlivněná stavy světa.
 - **Stavy světa** – jsou rizikové situace, které mohou ovlivnit realizaci varianty řešení, ať už uvnitř organizace nebo mimo ni.

Se stavy světa souvisí tedy další rozhodovací prvky rozhodovacího procesu. Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty.

Podle míry informací o budoucích hodnotách faktorů, které ovlivňují důsledky variant rozhodnutí a schopnosti rozpoznat budoucnost, rozlišujeme tři modelové rozhodovací situace.

- V případě, že budoucnost s určitostí známe a jsme schopni se stoprocentní jistotou určit scénář dopadu realizované varianty, mluvíme o rozhodování **za jistoty**.
- V případě, že předpokládáme více možných scénářů, které mohou nastat, a známe pravděpodobnost, s jakou nastanou, mluvíme o rozhodování v podmínkách **rizika**.
- Pokud předpokládáme více možných scénářů a nedokážeme stanovit pravděpodobnost jejich výskytu, mluvíme o rozhodování za **nejistoty**.

4.3.2 Fáze rozhodovacího procesu

Rozhodovací proces je tvořen několika na sebe navazujícími činnostmi. Lze ho dělit v celistvější formě nebo naopak podrobněji.

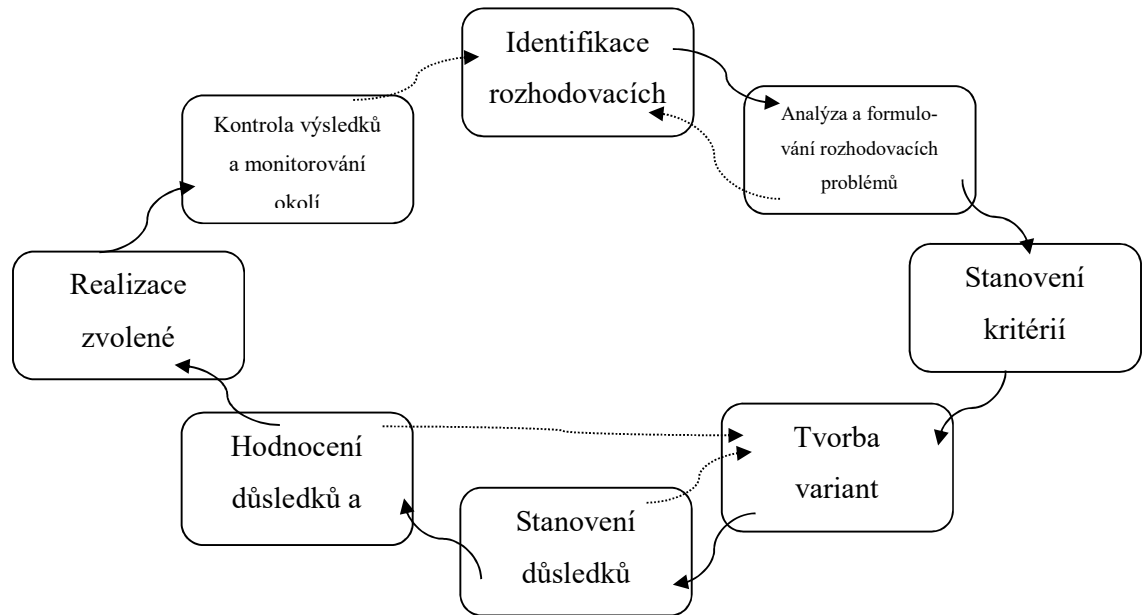
Rozhodovací etapy není nutné vždy dodržet. Jsou situace, kde z časových důvodů není prostor pro použití všech etap. V mnohých případech se rozhodujeme na základě intuice a zkušeností s řešením obdobných problémů. Pro opakující se standartní situace již mohou být vytvořeny metodiky postupu řešení a tím celý proces rozhodovacích etap odpadá.

Zjednodušené členění jednotlivých etap rozhodovacího procesu představil Herbert A. Simon: (Veber, 2011, s. 87)

- Analýza okolí
- Návrh řešení
- Volba řešení
- Kontrola výsledku

Analýza okolí představuje první ze čtyř etap rozhodovacího procesu a její podstatou je získání informací, zjištění rozhodovacího problému a příčiny vzniku. Následuje hledání možných řešení. Třetí etapou je zhodnocení všech navržených řešení a výběr nejvhodnější z nich. Poslední etapou je pak kontrola výsledků s ohledem na skutečně dosažené výsledky ve srovnání s požadovaným stavem. Výstupem poslední etapy rozhodovacího procesu může být vyvolání nového rozhodovacího procesu. (Veber a kol. 2009)

V obsáhlejší prezentaci můžeme rozhodovací proces rozčlenit hned do několika etap, viz obrázek č. 5.



Obrázek 5: Cyklický charakter rozhodovacího procesu, zdroj: Veber, 2009

Stručné vysvětlení jednotlivých fází rozhodovacího problému dle J. Vebera (s. 89-95)

- **Identifikace rozhodovacího problému**

Podstatné pro úspěšné řešení problému a celý rozhodovací proces je samotné zjištění a identifikace problému, ať už aktuálního nebo potenciálního. Některé problémy mohou být složitější a strukturovanější, proto v této fázi dochází k dekompozici na jednotlivé dílčí problémy, které na základě stanovení priorit následně řešíme. V této počáteční fázi je nezbytné zajistit a vyhodnotit informace o organizaci a jeho okolí a identifikovat nastalou situaci.

- **Analýza a formulování rozhodovacích problémů**

Fáze analyzování problému vyžaduje důkladnější poznání a zjištění všech okolností. Dopady řešeného problému, příčiny vzniku, specifikace podstatných faktorů ovlivňujících nastalou situaci. Výstupem je formulace problému a cílů jejich řešení.

- **Stanovení kritérií hodnocení variant**

Zvolení kritérií s ohledem na stanovené cíle řešení problému je nezbytným předpokladem pro hodnocení variant a volbu realizovatelné varianty řešení. Kritéria jsou buď

kvantitativní, nebo kvalitativní povahy.

- Kvantitativní kritéria lze vyjádřit číselně, jsou jimi např. kusy, zisk, rentabilita, časová jednotka
- Kvalitativní kritéria jsou naopak charakterizována slovně.

- **Tvorba variant**

V této fázi je vyžadováno tvůrčí smýšlení řešitelů problému a co možná největší počet navržených variant řešení. K zajištění množiny rozličných návrhů řešení přispívá tvorba variant ve skupině.

- **Stanovení důsledků variant**

Tato etapa úzce souvisí s předchozími dvěma etapami. Je časově velmi náročná a její podstatou je zjistit možné dopady jednotlivých variant v případě jejich realizace. Jejich stanovování si mnohdy vyžádá spolupráci expertů a využití počítačových technik.

- **Hodnocení důsledků variant a výběr varianty určené k realizaci**

Na základě předchozích kroků nyní dochází k výběru nejvhodnější varianty řešení. V případě velkého množství navrhovaných možností řešení výběr prochází několika etapami. V první fázi jsou vyloučeny nepřijatelné varianty, které nespĺňují hodnotící kritéria. Ve druhé fázi je možné zúžit hodnotící kritéria stanovením vah kritérií dle důležitosti a tím docílit další redukce navržených variant řešení. Poslední fází je pak detailní zhodnocení variant, která prošla hodnotícími kritérii a výběr jedné.

- **Realizace zvolené varianty**

Po předchozí přípravné fázi nastává samotná implementace vybrané varianty řešení problému do praxe.

- **Kontrola výsledků**

Poslední fází je kontrola, která zkoumá případné odchylky realizované varianty od požadovaného stavu. Kontrolní fáze ukazuje, zda došlo k vyřešení řešeného problému a zda jeho implementací nedošlo ke vzniku nových problémů. V případě zjištění

významných odchylek se přechází k nápravným opatřením a celý proces se znovu opakuje.

4.4 Klasifikace rozhodovacích problémů

Z hlediska složitosti a možnosti algoritmizace rozlišujeme rozhodovací problémy na:

- Dobře strukturované
- Špatně strukturované

Pro dobře strukturované problémy je charakteristické, že jsou přehledné, často se opakující. Postup jejich řešení je známý. Jejich řešení se stává rutinou. Tyto jednoduché procesy se řeší primárně na úrovni operativního managementu. Typickým příkladem může být rozpis směn, objednávka materiálu, atp. (Veber a kol. 2009, s. 85) Dle Blažka lze dobře strukturované problémy řešit se značnou mírou racionality, použitím „selského rozumu“ či jednoduchých matematických metod. (Blažek, 2011, s. 93)

Opakem jsou pak špatně strukturované problémy, které jsou nepřehledné, jedinečné, neexistují pro ně předepsané postupy. Pro řešení je nutné rozsáhlých znalostí a zkušeností, tvůrčí přístup a intuice. (Veber a kol. 2009, 85) S ohledem na složitost je zde míra racionality oproti dobře strukturovaným problémům značně omezena. Mezi špatně strukturované problémy se řadí obvykle důležité strategická rozhodnutí. Ta se zcela jistě nemohou opírat jen o zkušenosti a intuici. Dle Blažka je třeba usilovat o zvýšení uplatnění racionality za použití specializovaných přístupů, které označuje jako rozhodovací analýzu. (Blažek, 2011, s. 93)

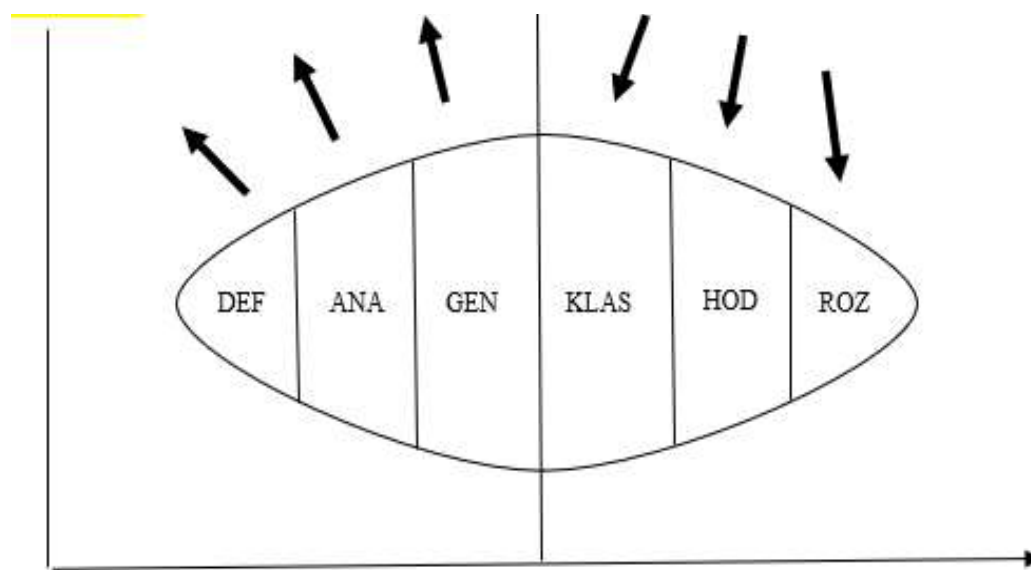
4.5 Rozhodovací analýzy

Blažkova rozhodovací analýza je další z možných způsobů členění rozhodovacího procesu. Rozhodovací analýzu definuje jako „...přístup k řešení složitých rozhodovacích problémů, který se snaží vzájemně skloubit jak jednoduchá pravidla, tak i exaktní postupy a modelové nástroje se znalostmi, zkušenostmi a intuicí řešitelů těchto problémů.“ Výhodou rozhodovací analýzy je, že se neomezuje jen na určité fáze řešení rozhodovacích

problémů a pohlíží na ně jako na celek. Rozhodovací proces Blažek určuje šesti fázemi, kde první trojice představuje rozšiřování řešení rozhodovacího problému, které předpokládá tvůrčí a kreativní myšlení, tak aby docházelo k rozšiřování možných variant řešení. Naopak oblast zužování představuje další trojice fází, kde postupně, za pomoci daných postupů, dojde k jednoznačnému rozhodnutí a výběru jediné varianty.

Jednotlivé fáze rozhodovací analýzy:

- Definování – stanovení cíle, resp. určení problému, který má být řešen
- Analyzování – získávání informací, které řešitel potřebuje mít k dispozici pro své rozhodnutí
- Generování – narůstání objemu informací, generování nových myšlenek, návrhy variant k řešení rozhodovacího problému
- Klasifikace – stanovení vhodných variant k dalšímu posouzení
- Hodnocení – použití metod k rozhodnutí, cílem je doporučení jedné varianty
- Rozhodnutí – výběr finální varianty



Obrázek 6: Rozhodovací analýza, zdroj: Blažek, 2011

Fáze definování

Fáze definování spočívá v uvědomění si problému a jeho vymezení. Respektive v uvědomění si stavu, ve kterém se právě nacházíme a stavu, ve kterém bychom chtěli/měli být. Podstatou definování je nalezení požadované budoucího stavu, tedy cíle, kterého má být dosaženo a vymezení problému, který musí být cestou k cíli vyřešen. Dle Blažka je při stanovování cíle nutné myslet na:

- cíl musí být určen se zřetelem na aktuální stav a možný budoucí vývoj daného objektu a prostředí, ve kterém působí.
- cíl musí být orientován správným směrem
- cíl musí být ambiciózní, tak aby dokázal využít disponibilní zdroje
- cíl musí být reálný, tak aby nedošlo k jeho nesplnění a tím riziku vzniku nepříznivé situace.

Podstatné je pochopení vztahu mezi problémem a cílem. Pokud se manažer zaměří na pouhé nalézání a řešení problému, jedná reaktivně a pravděpodobně se mu nepodaří nalézt jádro problému. V danou chvíli vyřeší problém stávajícího stavu bez ohledu na budoucnost. Naopak aktivní vztah k budoucnosti značí proaktivní způsob jednání. Pomoc s nalezením jádra problému může metoda zkoumání „pětkrát proč“ (L. Blažek, 2011, s. 99) viz obrázek č. 7

<i>Úroveň problému</i>	<i>Odpovídající úroveň opatření</i>
Na podlaze výrobního provozu je louže oleje	Seřete olej
Proč?	
Protože ze stroje ukapává olej	Opravte stroj
Proč?	
Protože je opotřebované těsnění	Vyměňte těsnění
Proč?	
Protože jsme nakoupili nekvalitní těsnění	Změňte technické specifikace těsnění
Proč?	
Protože jsme chtěli snížit náklady	Změňte zásady, jimiž se řídí nákup
Proč?	
Pracovníci nákupu jsou hodnoceni podle krátkodobých úspor nákladů.	Změňte kritéria hodnocení pracovníků nákupu

Obrázek 7: Příklad zkoumání typu „pětkrát proč“, zdroj: Liker, 2008 at Blažek, 2011

Fáze analyzování

Fáze analyzování klade důraz na získávání a vyhodnocování informací potřebných k řešení problému. Právě informace mají zásadní význam v procesu rozhodování. Ve fázi analyzování jde dle Blažka o to, aby:

- bylo zajištěno efektivní získávání informací
- byl určen vhodný rozsah informací,
- byla provedena správná interpretace získaných informací

Moderní doba a technologický pokrok nám umožňují získat velké množství informací. Zorientovat se v nich není zcela snadné, vezmeme-li v úvahu, že v manažerském rozhodování jsme často limitováni časem, finančními zdroji i našimi schopnostmi. Je tedy nezbytné a v procesu analyzování nejdůležitější, rozpoznat relevantnost informací. (L. Blažek, 2011 s. 100)

Autoři Dostál, Rais a Sojka pokládají fázi analýzy dat a umění transformovat obecná data v cenné informace, jako zdroj konkurenční výhody. (L. Dostál, K Rais, Z Sojka, 2005, s. 150)

Rozpoznání a správná interpretace podstatných informací pro řešení rozhodovacího problému vyžaduje uplatnění úsudku řešitele. Lidský úsudek představuje nezastupitelnou roli v řešení rozhodovacích problémů. Blažek upozorňuje, že lidský úsudek je ovlivněn kvalifikací a zkušenostmi rozhodovatele. „To, co dva lidé vyvodí ze stejných informací, se může lišit, někdy i dosti podstatně.“ (L. Blažek, 2011, s. 101)

Fáze generování

Fáze generování je totožná s fází tvorby variant řešení rozhodovacích problémů. Tato fáze je náročná na tvůrčí myšlení. Cílem je nalezení co nejširší palety možných variant, díky čemuž bude možné vybrat nejvhodnější řešení.

K podpoře kreativního myšlení k cestě za různorodými nápady a variantami řešení lze využít pomocných metod. Jsou to tyto metody systematicko-analytické a metody stimulující

intuici. Kreativní metody zpravidla vylučují veškerá předběžná omezení, proto při nich dochází ke generování myšlenek a tvorbě návrhů v rozporu s přírodními zákony, právními předpisy a sahají za hranice běžného uvažování.

Mezi systematicko-analytické metody lze zařadit morfologickou analýzu. Ta spočívá v hledání řešení problému pomocí rozdělení problému na dílčí části. Následná systematická kombinace jednotlivých variant řešení dílčích částí pomůže nalézt řešení celku.

Mezi metody stimulující intuici řadíme například brainstorming neboli bouři mozků. Jedná se skupinovou metodu, která nabízí relativně rychlé získání různých, inspirativních, často neobvyklých nápadů k vyřešení daného problému. Přínosem může být také účast člověka profesně nezainteresovaného, tzv. "laika". (L. Blažek, 2011, s. 102)

Fáze klasifikace

Klasifikace je fází rozhodovacího procesu, kde za pomoci využití všech předešlých fází dochází k zužování a postupnému filtrování získaných nápadů. Prvotní fází tedy je kriticky vytrždit nesmyslné možnosti. Pomoci opět může například „antibrainstorming“, kde se týmově zpochybňují navrhované varianty. Výsledkem je zlomek variant, která jsou vhodná k propracování a následnému hodnocení. (L. Blažek, 2011, s. 103)

Fáze hodnocení

Fáze hodnocení představuje podstatu celého rozhodovacího procesu. V této fázi dochází ke zhodnocení vhodnosti možných variant řešení za pomoci stanovených kritérií, kde kritérium představuje měřítko míry naplnění stanoveného cíle. (T.Mallya, 2007, s. 92)

U dobře strukturovaných problémů se může setkat pouze s jedním kritériem, tzn., jedno kritériální hodnocení. Ve většině případů je kritérií stanoveno více, v takovém případě hovoříme o vícekritériálním hodnocení.

Počet kritérií jde ruku v ruce s počtem cílů, případně jejich složitostí. Kritérium může být vyjádřeno jak kvantitativně, tak kvalitativně. (Pro zjednodušení vícekritériálního hodnocení

se využívají metody stanovení vah kritérií. Mezi metody stanovení vah patří například bodovací metoda, stanovení pořadí, Saatyho metoda či metody založené na stanovení dílčích funkcí užítku, aj.

Vícekritériální rozhodování je obtížné nejen z pohledu množství kritérií, ale především ze skutečnosti, že obvykle není možné nalézt variantu, která by uspokojila všechna kritéria. (Veber a kol., 2011, s. 94)

Fáze rozhodnutí

Fáze rozhodnutí poslední z fází, kde dojde k výběru jediné, nejvhodnější varianty řešení a její implementaci. Za rozhodnutí vždy zodpovídá manažer, jež měl rozhodovací proces ve své kompetenci.

4.6 Racionalita rozhodování

Důležitost manažerského rozhodování je často spojována s nezbytností racionality. Racionalitu chápeme jako rozumný, rozvážný postup, který však předpokládá, že rozhodovatel má k dispozici veškeré potřebné informace, které je schopen zpracovat, zformulovat, navrhnout varianty a jednoznačně z nich vybrat variantu nejlepší. Dle L. Vodáčka a O. Vodáčkové (2013) by plně racionální rozhodování vyžadovalo:

- plnou informovanost všech zúčastněných osob, znát všechny vnitřní i vnější okolnosti vstupující do rozhodovacího procesu, vědomí všech možných alternativ řešení včetně jejich důsledků
- schopnost stanovit preference rozhodovacích variant
- schopnost zachovat nerozpornost a soulad volených variant rozhodování v postupném rozhodovacím procesu.

V reálném světě plně racionální rozhodování není možné, jelikož rozhodování je vždy orientováno do budoucnosti a ta není nikdy jistá. Dalším důvodem je nemožnost, ať už z časových, finančních či informačních důvodů, zajistit všechny dostupné informace a formulovat, ověřit a jednoznačně a objektivně vybrat nejlepší variantu. (Blažek, 2011).

Plnou racionalitu tak nahrazuje racionalita omezená, dle Vodáčka, Vodáčkové (2013) „subjektivní racionalita rozhodování“. Základem je přijetí bariér racionality a spokojení se rozhodnutím, která jsou „dostatečně dobrá“ (Blažek, 2011).

4.7 Metody na podporu rozhodování

Množství technik používaných v rozhodovacím procesu je velmi rozmanité. Odlišují se od sebe situacemi, ve kterých se používají, fází rozhodovacího procesu, složitostí a nároky kladenými na rozhodovatele. Literatura rozlišuje různé přístupy k jejich členění. Fotr, Dědina, Hrůza dělí metody na rozhodování za jistoty a nejistoty a rizika. (Fotr, Dědina, Hrůzová) Stríž uvádí dělení metod na empirické, matematicko-statistické a heuristické a ostatní metody.

V každé jednotlivé fázi rozhodovacího procesu se uplatní jiné metody.

Paretovo pravidlo

Jedná se o velmi oblíbenou techniku, jejímž autorem je italský ekonom Vilfredo Pareto. Poukázal na skutečnost, že 80% bohatství v Itálii je v rukou 20% jejího obyvatelstva. Vzniklo tak pravidlo 80/20, které pomáhá oddělit nepodstatnou většinu od důležité menšiny. Díky Paretovu pravidlu jsme schopni zhodnotit, do kterých oblastí by mělo směřovat naše snažení, abychom dosáhli co nejlepších výsledků. V praxi se často setkáme s jiným poměrem, než je právě 80/20, ale podstata myšlenky zůstává.

Brainstorming, brainwriting

Brainstorming je oblíbenou metodou při hledání nových kreativních způsobů řešení. Během krátkého času tak manažer získá velké množství nápadů. Ne nadarmo se jí také říká „bouření mozků“. Aplikuje se ve skupinách, kde předpokladem úspěchu je dodržení několika zásad:

- je zvolen moderátor, který celou diskusi vede,
- návrhy se zapisují, tak aby byli celému týmu stále na očích
- je zakázáno kritizovat nápady ostatních,

- cílem je se inspirovat a přijít s novými nápady

Obdobou brainstormingu je metoda brainwriting, která se liší především tím, že nápady jsou zachycovány písemně, čímž mohou dostat prostor také méně dominantní členové.

Metoda scénářů

Metodou scénářů uvažujeme ve stylu „co se stane, když...?“ Metoda je založena na popisu možné podoby budoucnosti. Tvorba předpovědí je ovlivněna kvantitativními, kvalitativními údaji nebo kombinací obou. Kvantitativní mají podobu fakt a čísel, kvalitativní údaje pak slovní popis názorů na možný budoucí vývoj.

4.8 Rozhodování v sekvenčních funkcích

Rozhodování je nejzásadnější a nejvýznamnější činností zasahující do každé ze sekvenčních funkcí manažerské praxe. Rozhodovací procesy probíhají v plánování, organizování, výběru a vedení lidí i kontrole. V praxi by to velmi zjednodušeně mohlo vypadat takto:

Cílem organizace – bankovní instituce – je zvýšit svůj podíl na trhu.

V procesu plánování se analyzuje aktuální postavení bankovní instituce a její podíl na trhu. Navrhnou se možné způsoby, jak dosáhnout vyššího podílu na trhu (zajistit lepší dostupnost, otevřít více poboček, digitalizace, zlepšení služeb) V procesu rozhodování se jednotlivé návrhy podrobí detailnějšímu zkoumání, jejich přínosy, náročnost na zdroje, pravděpodobnostní scénáře. Po podrobné analýze a hodnocení jednotlivých variant je učiněno rozhodnutí a stanoven jasný plán. Například zlepšení kvality služeb.

V procesu organizování analyzujeme stávající zdroje – množství poboček, zaměstnanců. V procesu rozhodování volíme nejvhodnější způsob, jak organizačně zajistit realizaci plánu. Otevření nových poboček, přijetí nových zaměstnanců, velikosti regionů, oblastí či týmů, počty manažerů. Opět se zhodnotí všechny možnosti, jejich přínosy a negativa a následně se rozhodne pro neoptimálnější variantu.

Sekvenční funkce výběru pracovníků opět přináší proces rozhodování, kde je nutné zvážit kolik lidí, na jakých pozicích, s jakými znalostmi, atp.

Funkce vedení lidí analyzuje aktuální počty zaměstnanců, jejich zkušenosti, znalosti, loajalitu, motivovanost, a jiné. Následuje rozhodování, jak motivovat a vést lidi na jednotlivých pozicích, tak aby bylo dosaženo cíle. (finanční odměny, dovolená na víc, individuální přístup, benefity, atp.)

Autoři Vodáček, Vodáčková k procesu rozhodování jasně říkají, že: „V rámci výkladu manažerských funkcí rozhodování znamená prověřit, zda cíle uvažované sekvenční funkce jsou realizovatelné v rámci omezujících podmínek, které pro proces jejich splnění byly zadány či zjištěny.“ „Klíčovým vodítkem pro rozhodování je cíl, resp. soustava cílů řešení uvažovaného problému. Výsledkem rozhodovacího procesu není skutečné řešení problému, ale volba varianty rozhodnutí a návazný postup její realizace.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 72)

5 Manažer

Manažer je člověk vykonávající manažerské funkce, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů dané organizace. Jeho úkolem je zavčas a dobře pochopit situaci. Identifikovat požadovaný cíl a stanovit prostředky a postupy, jak jich co nejlépe dosáhnout. Dle L. Blažka aj. Winklera (1997, s. 5) jsou manažeři osoby, které se „profesionálně z titulu své funkce zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit a tuto činnost provádějí s druhými nebo prostřednictvím druhých.“

Profese manažera se vyvíjela postupně. V dřívějších letech nebylo ničím výjimečným, že manažerem byl sám vlastník podniku. S postupným rozrůstáním se podniku již majitel častokrát sám na vedení podniku nestačil, a tak si na pomoc s řízením najímal spolupracovníky, zpravidla podřízené vedoucí – manažery. Postupně tak došlo k oddělení funkce vlastníka a manažera.

Zvládnout práci manažera znamená zvládnout základní manažerské funkce. K výkonu své profese potřebují mít odpovídající schopnosti a znalosti. Za velmi důležité považujeme komunikační schopnosti manažera. Manažer by měl být zdatný ve všech formách komunikace. Díky komunikaci dochází k přenosu informací, což je klíčový faktor k úspěšnému zvládnutí všech manažerských funkcí. Jak řekl bývalý prezident mezinárodní americké manažerské asociace Harold Koontz, „komunikace nejen umožňuje ale i integruje jednotlivé manažerské funkce v jeden organický celek práce manažera. „Armstrong ve své knize Jak se stát ještě lepším manažerem píše: „Nestačí být jen dobrým manažerem všech zdrojů, musíte být také dobrým lídrem lidí.“ (Armstrong, 2006, s. 21). Toto tvrzení podporuje a dále rozvíjí také Owen, který ve své knize říká: „Manažer 21. století, chce-li být úspěšný, se musí přerodit v lídra – tedy někoho, kdo ovládá umění udělat z lidí, které řídí, nikoliv podřízené poslouchající jeho rozkazy, ale následovníky, kteří jdou dobrovolně za ním a jsou ochotni uskutečňovat jeho vize. Musí se stát tím, kdo dokáže se svými spolupracovníky vytvořit organický a akceschopný tým, vyznávající stejnou víru, v němž je on první mezi rovnými“ (Owen, 2006, s.9)

Americký expert na management Warren Bennis sestavil rozdíly mezi manažerem a lídrem.

- Manažer věci spravuje X lídr je inovuje.
- Manažer je kopií X lídr je originálem.
- Manažer se koncentruje na systémy a struktury X lídr na lidi.
- Manažer se spoléhá na kontrolování X lídr na vzbuzování důvěry.
- Manažer má krátkodobý výhled X lídr dlouhodobou perspektivu.
- Manažer se ptá „jak a kdy“ X lídr „co a proč“.
- Manažer se dívá dolů X lídr na horizont.
- Manažer napodobuje X lídr hledá vlastní cestu.
- Manažer akceptuje stávající stav X lídr jej zpochybňuje.
- Manažer je jako dobrý voják X lídr je svůj.
- Manažer dělá věci správně X lídr dělá správné věci.

5.1 Pozice manažera v rozhodovacím procesu

V procesu rozhodování je právě manažer realizátorem rozhodnutí. Je osobou odpovědnou za úspěšný chod organizace, útvaru či týmu. Je odpovědný za svá rozhodnutí.

Taková zodpovědnost klade na manažera vysoké nároky. V manažerské práci a v procesu rozhodování nevyjímaje, hrají zásadní roli kromě odborných znalostí také osobnostní vlastnosti a postoje manažera/rozhodovatele. Donnely, Gibson a Ivancevich uvádí čtyři základní charakteristiky rozhodovatele: systém hodnot, osobnost a sklony k riskování či k pochybám. (Donnely, Gibson, Ivancevich, 1997)

Chování a myšlení je ovlivněno charakterovými vlastnostmi člověka a jeho žebříčkem hodnot. Postoje manažera ovlivňují minulé zkušenosti, situace a rozhodnutí, která již učinil, nebo kterých byl účastníkem. Tato rozdílnost se promítá v každé části procesu rozhodování. Od stanovení cíle, hledání vhodných řešení až k výslednému rozhodnutí a jeho implementaci.

Při stejné výchozí situaci rozhodovacího problému se různí manažeři rozhodují různě. Manažer s tendencí k riskování je ochoten zvolit cestu rizikových variant s vidinou větších

užitků (nejen finančních) naopak člověk odmítající rizika se uchyluje spíše ke konzervativnějším řešením i za cenu menšího užitku.

František Hroník mezi další faktory ovlivňující rozhodování člověka/manažera řadí také emoce. Emoce jsou hybnou silou rozhodování, jsou tím, co dokáže nasměrovat naše rozhodnutí. Robbins a Coulter uvádí, že rozhodování je činěno buď racionálně, s omezenou racionalitou nebo intuitivně. Právě pod intuicí se podle autorů skrývají znalosti a dovednosti, zkušenosti, emoce a etické hodnoty. Již v předchozí kapitole jsme si popsali nereálnost plně racionálních rozhodnutí. Proto téměř veškerá rozhodnutí spadají do kategorie s omezenou racionalitou a za pomoci intuice.

Dle Jiřího Fotra může být právě intuice tím, co nás upozorní na počínající problémy. Omezovat se na rozhodnutí jen s využitím intuice, bez využití rozhodovacích metod a modelů není vhodné. Taková rozhodnutí jsou velmi těžko obhajitelná, jelikož nemají logickou základnu. (J. Fotr, 2006)

6 Manažerské role

Vedle koncepce manažerských funkcí známé i koncepci manažerských rolí, jejichž autorem je Henry Mintzberg. Ten se snažil dokázat pravdivost konceptu manažerských funkcí v praktických činnostech vedoucích pracovníků. Na základě výzkumu vedoucích pracovníků v organizacích s různým zaměřením stanovil 10 rolí a tyto role zařadil do tří skupin.

1. **Interpersonální role** zastává manažer ve vztahu jak uvnitř organizace, tak i mimo ni. Jde o udržování a rozvíjení kontaktu se zákazníky, dodavateli, veřejnou správou či uvnitř organizace s nadřízenými, podřízenými a jinými zájmovými organizacemi. Hovoříme zde o třech dílčích rolích:

- **Představitel** je základní a nejpřirozenější role manažera. Vystupuje zde jako symbol a formální reprezentant organizace. Podepisuje smlouvy, účastní se společenských akcí, je zástupce vrcholného managementu. (Bělohávek, 2011)
- Nejdůležitější rolí ve vztahu k podřízeným spolupracovníkům je role **vůdce**. Manažer má odpovědnost za plnění úkolů, kterého dosahuje prostřednictvím lidí pod jeho vedením.
- V roli **spojovatele** manažer komunikuje s lidmi mimo svou organizaci a snaží se o udržení dobrých vztahů na horizontální úrovni organizace i mimo ni.

2. **Informační role** je spojená s nejrůznějšími informacemi, které manažer sbírá, vyhodnocuje a následně dále interpretuje v souvislosti s plněním interpersonálních rolí.

- V roli **pozorovatele** manažer sleduje své okolí a snaží se získané poznatky využít k prosperitě organizace. Potřebné informace k lepšímu porozumění vztahu uvnitř organizace i mimo ni získává buď z oficiálních (porady) nebo i neoficiálních zdrojů.
- V roli **šířitele** informací zajišťuje účelné předání získaných informací jak z vnějšího prostředí, tak i v rámci vnitřního prostředí tak, aby došlo k jejich zhodnocení.

- Jako **mluvčí** reprezentuje organizaci a její zájmy navenek, vytváří image organizace.
- 3. Rozhodovací role** vychází z manažerova postavení v rámci organizace, jeho autority, přístupu k informacím a zahrnuje přijímání strategických organizačních rozhodnutí. (Dědina, Cejthamr, 2010)
- V roli **podnikatele** manažer zajišťuje rozvoj organizace. Navrhuje změny, využívá příležitostí, eliminuje problémy. Sleduje okolí a včas reaguje na změny, zavádí nové technologie, metody či postupy.
 - V případě nutnosti reagovat na nečekané události a eliminovat tak jejich dopad, manažer zastává roli **napravovatele poruch**.
 - V roli **distributora** zdrojů manažer rozděluje disponibilní zdroje, jako jsou peníze, čas, pracovníci, atp. Cílem je maximální užitek při optimální hospodaření se zdroji.
 - Role **vyjednávače** manažera opravňuje jednat jménem organizace s jinými organizacemi, dodavateli, klienty a podřízenými. Cílem vyjednávání je získat pro organizaci nějakou výhodu, užitek.

Kritické postavení Mintzbergovi koncepce manažerských rolí ve vztahu k tradičním manažerským funkcím v minulosti zkoumala řada představitelů moderního managementu. Výsledkem byl smířlivý závěr, že koncepce manažerských rolí se dá vyložit i tradičními manažerskými funkcemi.

7 Vedení lidí

Vedení je práce s lidmi a jako taková se děje napříč všemi procesy v organizaci. Vedení lidí je podmíněno pravidelnou a jasnou komunikací s lidmi, motivací, společnými hodnotami a cíli. V knize V. Khelerové je vedení definováno jednou stručnou větou. „Vedení znamená přimět lidi, aby dělali věci rádi.“ K tomu dodává, že přimět lidi, aby dělali věci je možné mnoha způsoby včetně uplatnění moci, hrozeb a sankcí. Přimět je, aby dělali věci rádi, je otázkou osobnosti, diplomacie a taktu. (Khelerová, 2010, s. 129)

Neexistuje jediný ideální způsob, jakým lidi vést. Existuje však spousta přístupů a typologií řídicích stylů.

7.1.1 Teorie X a Y

Klasickým východiskem je teorie X a Y, jejímž autorem je americký odborník Douglas McGregor. McGregorova teorie X a teorie Y ukazuje dvě tváře člověka ve vztahu k práci, resp. to jak manažeři smýšlí o svých zaměstnancích. (Blažek, 2011)

Teorie X vychází z předpokladu, že člověk:

- svou práci od přírody nemá rád a pracuje, jen aby si zajistil základní životní potřeby (dle Maslowovy pyramidy potřeb – fyziologickou potřebu a potřebu bezpečí)
- při své práci musí být neustále kontrolován, platí hrozba trestu
- Nestojí o žádnou odpovědnost, chce být veden, má málo ctižádosti, nemá žádné ambice
- Neztotožňuje se s filozofií organizace, nemá žádné pozitivní sociální vazby v pracovním prostředí

Naopak teorie Y vychází z přesného protipólů, tedy, že člověk:

- k práci má přirozený sklon, práce a výsledky z práce mu dělají radost
- je ochoten přijmout odpovědnost, je cílevědomí, ambiciózní a tvůrčí
- pracuje a veškeré aktivity vyvíjí plně v souladu s filozofií a cíli organizace.

- V práci nalézají prostor pro seberealizaci, uspokojení vyšších potřeb (dle Maslowovy pyramidy potřeb – sociální potřeba, potřeba uznání a seberealizace)

Reálně se vztah zaměstnance k práci nachází vždy někde mezi těmito krajními body.

7.1.2 Rozhodovací styl

V kontextu s McGregorovou teorií X a Y můžeme uvést tři základní typy stylu vedení:

- Autokratický,
- Participativní,
- Liberální
- Autokratický, autoritativní, direktivní styl vedení říká, že manažer rozhoduje sám. Podřízení jsou vedeni formou odměn a trestů, je vyžadována disciplína. Komunikace je stručná a jasná – příkazy jdou shora dolů, v opačném směru pak hlášení o jejich plnění. Nepřipouští se diskuze.

Tento styl vedení se jednoznačně uplatní v případě uvažování McGregorovy teorie X. Zcela nezbytně nutný je autokratický styl vedení v krizových situacích, kde se jedná o záchranu lidských životů, či velkých materiálních hodnot a je třeba rychle jednat.

- U Participativního neboli demokratického stylu vedení jde o diskuzi a spolupodílení se pracovníků na řešení problému. Výsledné rozhodnutí však zůstává v rukou manažera. Pracovníci jsou odměňováni za aktivní spoluúčast.

Participativní styl vedení je z pohledu McGregorovy teorie blíže teorii Y. Uplatnění nalezne na místech, kde manažerova kvalifikace a znalosti nejsou na tak odborné úrovni, jak to požadují dílčí činnosti potřebné k zajištění celku.

- Liberální styl vedení je založen na relativně velké autonomii spolupracovníků. Veškerá rozhodnutí jsou společná. Vedoucí manažer do rozhodování nezasahuje, spolupracovníky vede a podporuje. Je jim nápomocen při řešení problémů, funguje jako koordinátor.

Využití liberálního stylu vedení najdeme tam, kde je nutná vysoce kvalifikovaná znalostní úroveň výkonných pracovníků či u tvůrčích pracovních pozic. Z McGregorovy teorie odpovídá teorii Y.

7.1.3 Manažerská mřížka Blakea a Moutonové

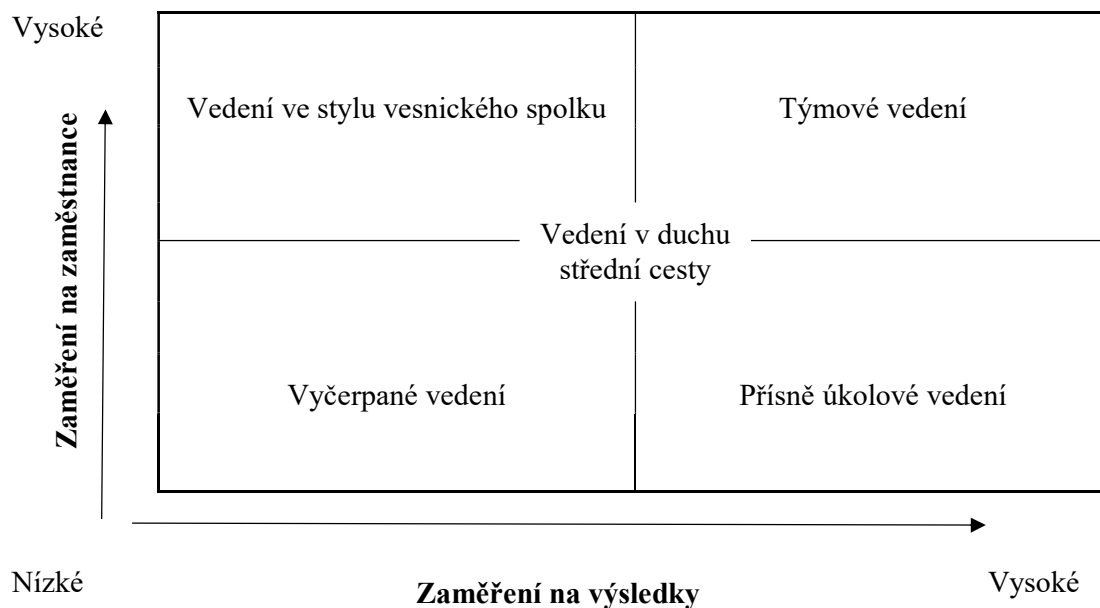
Teorie manažerské mřížky, také známé jako vůdcovská, která byla prvně publikována Robertem Blakem a Jane Moutonovou v knize *The Managerial Grid* se zabývá dvěma aspekty, a to nakolik manažer zaměřuje svou činnost na výsledky/výkon a nakolik ho zajímají spolupracovníci. (McGrath, Bates, 2015) Podle toho rozeznávají autoři pět stylů vedení, které jsou zobrazeny v mřížce, kde horizontální osa zobrazuje na škále od jedné do devíti zaměření manažera na výsledky a vertikální osa pak v téže devíti-bodové škále míru zaměření na lidi. Na obou osách se tedy začíná číslem jedna, jež reprezentuje nízký zájem o daný parametr hodnocení. Maximální zájem je pak označen číslem devět. Jejich názvy mohou být různě modifikovány. (Šuleř, 2008)

Dva aspekty zaměření:

- Zaměření na lidi, jejich motivaci, rozvoj, snaha o spokojenost pracovníka, vytváření přátelské a pohodové atmosféry na pracovišti
- Zaměření na včasnost plnění úkolů, kvalitu práce, výsledky, usilují o co nejvyšší pracovní výkon a sto procentní splnění stanovených úkolů

K určení preferovaného stylu vedení používáme dotazník GRIP, kde za pomoci 36 otázek a zanesením jejich bodového hodnocení do tabulky získáme pod nejvyšším součtem jeden z pěti (popřípadě můžeme přidat šestý – paternalista 9+9 a sedmý - oportunistu)¹ stylů vedení.

¹ Paternalista – pseudostyl cukru a biče – střídání zájmu o lidi a výkon, za poslušnost odměna, v opačném případě trest. Oportunistu – směsice všech stylů bez jasněho určení preferencí.



Obrázek 8: Manažerská mřížka Blakea a Moutonové, zdroj: McGrath, 2015

- Vedení ve stylu vesnického spolku (1,9)
Nejvyšší prioritou manažera je spokojenost lidí. Zaměřuje se na dobré vztahy mezi kolegy i podřízenými s nadřízeným. Přátelská atmosféra a mírné pracovní tempo jsou však upřednostňovány na úkor pracovních výsledků.
- Týmové vedení (9,9)
Manažer podporuje týmové ducha, spolupráci a buduje v týmu důvěru a zaujetí pro splnění úkolů. Výsledkem je dosahování pracovních výsledků pomocí participace a loajality pracovníku
- Vyčerpané vedení (1,1)
Manažer, který se nijak nesnaží dosahovat stanovených cílů ani se nezajímá o vztahy na pracovišti. Vykonává rutinní práci, je pasivní, nijak se neprojevuje. Manažer dělá jen to, co je nutné.

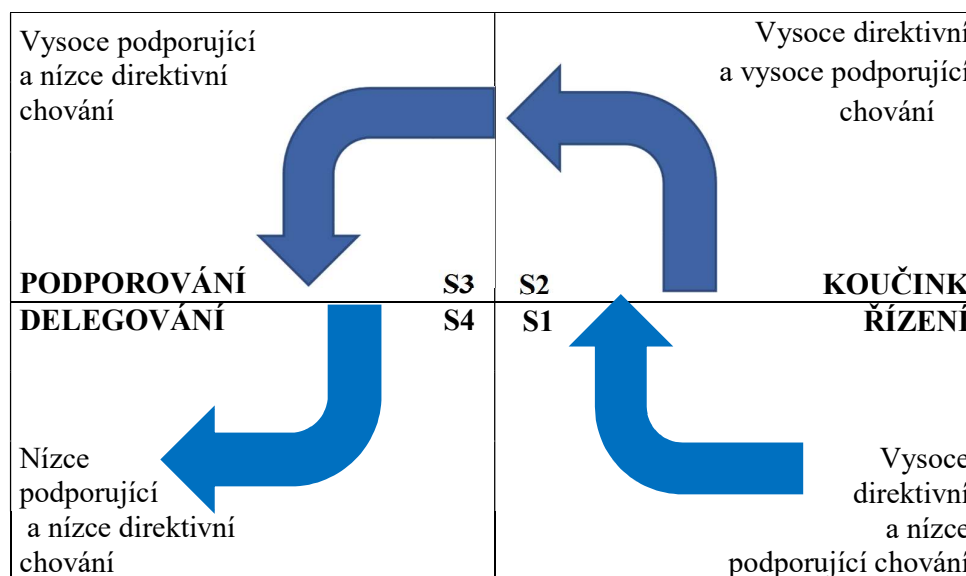
- Přísně úkolové vedení (9,1)
Manažera příliš nezajímají samotní zaměstnanci a jejich potřeby. Je zaměřen čistě na vysoké pracovní výkony a splnění úkolu. Opírá se o moc a autoritu. Prikazuje a kontroluje, odpor trestá.
- Vedení v duchu střední cesty (5,5)
Manažer razí cestu kompromisů. Výsledkem jsou průměrný výkon a snaha v rámci možností vyhovět požadavkům zaměstnanců, aby udržel potřebnou pracovní morálku.
- Paternalista (9+9)
Kombinuje zájem o lidi a orientaci na výkon. Nikoliv však dosahováním oddanosti zaměstnanců, jako ve stylu 9,9. Paternalista funguje na principu cukru a biče.
- Oportunista
Používá všech stylů shodně, nikoliv však ve prospěch organizace, ale sebe samého.

Každý manažer se vyznačuje jedním hlavním stylem, který upřednostňuje při svém jednání a jedním vedlejším. Ideálním stylem dle Blakea a Moutonové je vedení ve stylu týmový vedoucí, tím nejméně vhodným pak styl tzv. vyčerpaný vedoucí.

7.1.4 Teorie situační vedení

Jedna z teorií, která dokáže poskytnout jasná doporučení, jak vést své podřízené mluví o kombinaci dvou způsobech jednání, kterou představili Ken Blanchard a Paul Hersey. (Blažek, 2011) Základní teorie říká, že je nutné při vedení lidí využívat jak jednání direktivní, tak i podporující. Direktivní přístup zaměstnanci udává jasné instrukce, ví co, kdy a jak je potřeba udělat. Je zde jasně určená role podřízeného a nadřízeného. Podporující přístup pak zaměstnance povzbuzuje a motivuje, dostává potřebnou podporu. Podporující přístup je založen na komunikaci a zapojení podřízeného do rozhodování.

Z kombinací těchto dvou způsobů jednání máme čtyři možné přístupy k vedení zaměstnanců.



Obrázek 9: Situační vedení – styly vedení, zdroj: Blanchard, 2017

- Řízení – Vysoce direktivní chování a nízké podporující chování
- Koučink – Vysoce direktivní chování a vysoce podporující chování
- Podporování – Nízké direktivní chování a vysoce podporující chování
- Delegování – Nízké direktivní chování a nízké podporující chování

Předpokladem k účinnému využívání situační teorie je potřeba své lidi perfektně znát. Specifikem tohoto stylu vedení je respektování jedinečnosti každého zaměstnance i každého přidělení úkolu. Podstatou je flexibilita zvoleného stylu vedení a pochopení, že v situačním modelu nejde o postupné vedení zaměstnanců od direktivního řízení k delegování, ale s každým přiděleným úkolem zvolit z možného stylu vedení právě ten správný. (McGrath, Bates, 2013)

Pro účely situačního vedení je nezbytné znát úroveň rozvoje zaměstnance s ohledem na přidělený úkol.



Obrázek 10: Situační vedení – úroveň rozvoje, zdroj: Blanchard, 2017

8 Praktická část

Na základě poznatků uvedených v teoretické části je zpracována praktická část diplomové práce. Praktická část diplomové práce hodnotí rozhodovací role vybraných manažerů a dále se zabývá procesem rozhodování v kontextu vedení lidí a rozhodování o vhodném stylu vedení.

Vlastní práce se skládá ze stručné charakteristiky společnosti a vybraných manažerů. První část je zaměřena na rozhodovací role manažerů zjištěné pomocí řízeného rozhovoru, druhá část zjišťuje preferované styly vedení pomocí zpracování dotazníku GRID, který byl zaslán jak manažerům, tak v upravené podobě i podřízeným zaměstnancům. V závěru je stručné zhodnocení a návrhy na zlepšení.

8.1 Charakteristika společnosti a vybraných subjektů

Pro praktickou část diplomové práce byli vybráni manažeři/vedoucí týmů jednoho z největších finančních ústavů v České republice s dlouholetou tradicí a největší klientskou základnou čítající na 4,6 milionu klientů. Mnohé z jejich produktů jsou jedničkami na českém trhu, společnost udává trendy v zavádění moderních bankovních služeb a technologických inovací.

V zájmu ochrany interních informací nebudou manažeři jmenováni. Pro naše účely budou vybraní manažeři označeni písmeny A, B, C. Jedná se o manažery spadající pod jeden region čítající 6 oblastí. Vybrána byla jedna z oblastí, která je rozdělena do 6 týmů. Naši respondenti jsou týmovými vedoucími třemi z nich.

Tito tři manažeři byli vybráni záměrně s ohledem na výsledky, které se svými týmy odvádějí každé čtvrtletí v roce. Na každé čtvrtletí mají manažeři, mimo jiné, nastaven plán v plnění jednotlivých finančních produktů a kvality služeb. Za výsledky jsou plně odpovědní.

Manažer A pracuje ve společnosti již 16 let, na manažerské pozici je 12let. Vede tým o 16 lidech. Dlouhodobě se svým týmem vykazuje nadstandartní výkony.

Manažer B pracuje ve společnosti 19 let, na manažerské pozici je 13 let. Vede tým o 17 lidech. Dlouhodobě se svým týmem vykazuje nadstandartní výkony.

Manažer C pracuje ve společnosti 8 let, na manažerské pozici je 3 roky. Vede tým o 9 lidech. V rámci oblasti zůstává ve svých výkonech dlouhodobě na posledním místě.

8.2 Analýza rozhodovací role manažera

K analyzování rozhodovacích rolí jednotlivých manažerů bylo využito řízeného rozhovoru, kde bylo manažerům položeno XY otázek. Pro roli podnikatele pět otázek, roli napravovatele poruch tři otázky, alokátora zdrojů jedna otázka a role vyjednavče tři otázky.

Následně byly zjištěné informace vyhodnoceny a porovnány.

8.2.1 Řízený rozhovor s manažerem A

Role podnikatele

Otázka č.1 - Sledujete změny, které se odehrávají ve vašem oboru?

„Samozřejmě, mít přehled je základ. Snažíme se dívat dopředu, být vždy o krok napřed a k tomu potřebujete mít přehled o aktuálním dění. Zajímám se o dění i trendy a informuji kolegy o užitečných novinkách. Mám přehled o trhu konkurenčních bank a znám související legislativu.“

Otázka č. 2 – Zavádíte ve svém týmu nové postupy a metody?

„Při naší práci musíme dodržovat jisté standardy, tak aby naši klienti, ať už nás navštíví na kterékoliv pobočce, dostali stejnou kvalitu obsluhy. Jak jsem ale říkala, snažíme se být vždy o krok napřed, proto přijímám a aktivně podporuji návrhy změn a jejich realizaci. Jsem schopná překonávat jisté stereotypy a nebráním se novým postupům a metodám. V týmu vymýšlíme vlastní metody, díky kterým plníme standardy a zároveň jsme o level výše.“

Otázka č. 3 – Rozhodujete v této oblasti sama?

Nikoliv, jak už jsem říkala, je to společná práce celého týmu, společné nápady týmu a když chcete a máte chuť, tak to jde tak nějak samo. Je tu samozřejmě i spousta činností, které jsou jen v mé kompetenci, jako například přijímání nových kolegů do týmu, i když i v tomto případě jsou názory lidí v týmu pro mě důležité.“

Otázka č. 4 – Jak probíhá přijímání nových zaměstnanců?

To je nyní pro mě velmi aktuální téma, jelikož mi v týmu chybí 3 lidé. V první řadě musí uchazeč přes webové stránky společnosti zaslat svůj životopis. Ten dostane do rukou personalista a až následně mi obdrží seznam uchazečů. Ty si zveme k osobnímu pohovoru. Chvilu s nimi hovořím já a kolegyně, která mě zastupuje v nepřítomnosti a má na starosti následnou adaptaci nováčků, pak je posadíme ke kolegům, aby měli možnost vidět práci na živo. Společně se pak rozhodujeme o přijetí.

Otázka č. 5 – Usilujete jako manažer o rozvoj společnosti?

„Pochopitelně, každý den při své práci. Posiluji růst a inovaci zlepšováním našich dovedností a vytvářením příležitostí pro další rozvoj. Podporuji neustálé zlepšování týmu, z chyb se dokážu poučit. Vážím si svých lidí. Můj tým odvádí skvělou práci a já se jim snažím být oporou a podporovatelem.“

Role napravovatele poruch

Otázka č. 1 – Řešíte často problémové situace?

„Záleží na úhlu pohledu, co je pro koho problém. Ať už se děje cokoliv nepředvídatelného, hledám způsoby, jak překonat překážky, snažím se poučit z chyb a věci dotáhnout do cíle. Co řeším asi nejčastěji, je personální zajištění poboček. Jinak ale problémy naštěstí řešit nemusím.“

Otázka č. 2 – Při řešení problémů spoléháte sama na sebe a svou intuici nebo využíváte rad podřízených/nadřízených?

„Například personální zajištění chodu poboček z běžných důvodů jako je např. nemoc zajišťuji sama. Dlouhodobější výpadek samozřejmě s pomocí personálního oddělení. Jinak vždy záleží na konkrétní situaci. Na svou intuici ale sázím hodně.“

Otázka č. 3 - Snažíte se problémy řešit hned nebo je spíš odkládáte?

„Pokud už nastalou situaci nazveme problémem, tak samozřejmě ihned.“

Role alokátora zdrojů

Otázka č.1 – Máte pravomoc k rozdělování některých disponibilních zdrojů?

„Omezenou, ale ano. Pracuji s lidmi, takže jedním ze zdrojů, se kterými disponuji, jsou právě lidé. Omezeně pak disponuji také s finančními zdroji, které mám přidělené na profesní rozvoj svých lidí. Každý kvartál obdržíme na základě našich týmových výsledků obnos peněz, který přerozdělujeme mezi členy týmu.“

Role vyjednaváče

Otázka č. 1 – S kým nejčastěji vyjednáváte?

„Jako manažer jsem přechodový můstek mezi lidmi v týmu a mým nadřízeným. Takže nejčastěji jednám právě s nimi.“

Otázka č. 2 – Komunikujete často se svými podřízenými?

„Denně. To je podstata mé práce, mluvit se svými lidmi. Každý z nich je jiný, abych jim mohla být dobrou manažerkou, musím své lidi znát. A to bez komunikace s nimi nejde. Baví mě, že chodí do práce rádi, že se nějakým způsobem podporujeme, jsme si nápomocní a umíme si spolu udělat srandu. Líbí se mi, když vidím úspěchy a pokroky kolegů.“

Otázka č. 3 – Ustupujete někdy ve svých požadavcích?

„Nejsem typ, co by dělal věci za každou cenu, šel, jak se říká přes mrtvoly. Ale ono, když nasloucháte svému protějšku a chcete dojít ke shodě a najít společnou cestu, tak občas musíte ustoupit, což nepovažuji za chybu.“

Vyhodnocení rozhodovací role manažera A

V roli podnikatele manažer A vykonává všechny potřebné aktivity, které mu jeho pozice umožňuje. Iniciativně se zajímá o dění ve svém okolí a snaží se získané informace využít ve prospěch zájmů svého týmu a zaměstnavatele. Do rozhodování o nových postupech a metodách, jak co nejefektivněji získané informace využít, vždy zapojuje své podřízené, respektive kolegy, jak sama říká. S kolegy hovoří otevřeně, nebojí se chyb, ba naopak v nich vidí příležitost ke zlepšení. Je otevřená všem novým nápadům a podporuje iniciativu lidí v týmu. Díky každodenní komunikaci se svými kolegy (podřízenými) zná dobře každého člena svého týmu.

V roli napravovatele poruch se ocitá prakticky jen, co se týká personálního zajištění chodu poboček. Dle jejich slov, žádné další poruchy řešit nemusí.

Role alokátora zdrojů na manažera připadá opět s ohledem na zaměstnance, jejich rozmístění a zajištění pobočkové sítě. Finanční zdroje má pak k dispozici v omezené míře a jsou převážně na zajištění chodu poboček, kariérní rozvoj lidí v týmu a motivační ohodnocení každého člena.

V roli vyjednávače sama sebe vnímá jako prostředníka mezi lidmi v týmu a svými nadřízenými. Právě s těmi je v každodenním kontaktu. Komunikaci v týmu považuje za nejdůležitější činnost své práce.

8.2.2 Řízený rozhovor s manažerem B

Role podnikatele

Otázka č.1 – Sledujete změny, které se odehrávají ve vašem oboru?

„Ano, pro mou práci je to nezbytné. Pracuji ve firmě, která se snaží pružně reagovat na změny a technické inovace odehrávající se v našem oboru. A já, pokud chci být úspěšná, musím jít s pokrokem.“

Otázka č. 2 – Zavádíte ve svém týmu nové postupy a metody?

„Nevím, jestli jsou to úplně nové postupy a metody. Máme určité cíle, standardy, plány a metodiku, která říká, co a jak máme dělat. Taktiky, jak je uchopit a jak dosáhnout splnění plánů, jsou pak na mě a lidech v týmu. Každý tým má své „know how“ jak plnit cíle zaměstnavatele.“

Otázka č. 3 – Rozhodujete v této oblasti sama?

„Ano, většinou je to vše na mě a mém zástupci, zřídka se mi stává, že by přišel někdo z týmu s vlastním nápadem.“

Otázka č. 4 – Jak probíhá přijímání nových zaměstnanců?

„Předvýběr nových uchazečů provede naše HR oddělení na základě zaslaných životopisů. Z předvybraných kandidátů si vyberu ty, které vyhovují mě, a pozvu je na pohovor. Rozhodnutí o přijetí je plně v mé kompetenci. „

Otázka č. 5 – Usilujete jako manažer o rozvoj společnosti?

„Společnost bude fungovat a růst, pokud tým bude odvádět dobrou práci. A mou prací je, dohlédnout na to, aby tomu tak bylo. Takže ano.“

Role napravovatele poruch

Otázka č. 1 – Řešíte často problémové situace?

„Neřekla bych vyloženě problémové, řeším, abychom plnili plány, abych měla personálně zajištěný chod poboček. Je ale náplní mé práce toto řešit, takže problémem bych to nenazývala.“

Otázka č. 2 – Při řešení problémů spoléháte sama na sebe a svou intuici nebo využíváte rad podřízených/nadřízených?

„Řešení problémů je na mě, od toho tu jsem. Spoléhám hlavně sama na sebe.“

Otázka č. 3 - Snažíte se problémy řešit hned nebo je spíš odkládáte?

„Vše se snažím řešit okamžitě, není na co čekat.“

Role alokátora zdrojů

Otázka č.1 – Máte pravomoc k rozdělování některých disponibilních zdrojů?

„Částečně ano. Jsou to finance, které mám na zaměstnance, na školení, bonusy, případné společenské akce, atp. Pak jsou to samozřejmě lidské zdroje, i když i tady mám omezení. Podle velikosti města, ve které se pobočka nachází, jaké má clientské portfolio, zda si na sebe dokáže vydělat, to vše určuje možný počet zaměstnanců, který musím respektovat.“

Role vyjednaváče

Otázka č. 1 – S kým nejčastěji vyjednáváte?

„Vyjednávám se svými nadřízenými, snažím se vyjednat co nejlepší podmínky pro tým. S lidmi v týmu jednám samozřejmě také – tam bych ale nemluvila o vyjednávání.“

Otázka č. 2 – Komunikujete často se svými podřízenými?

Ano, pravidelně několikrát za kvartál mám individuální hovory s lidmi z týmu, kde nastavujeme individuální plány, kariérní postup, jejich spokojenost, kontrolujeme průběžně plnění plánu, nastavujeme si pravidla. Jinak s celým týmem jsem v kontaktu prakticky každý den.“

Otázka č. 3 – Ustupujete někdy ve svých požadavcích?

„Záleží, s kým jedním. V případě nadřízených je třeba čas od času ustoupit ze svých požadavků. V případě lidí z týmu neustupuji, jsem tu od toho, abych nastavovala cíle a dohlížela jejich plnění. Bez kompromisů.“

Vyhodnocení rozhodovací role manažera B

Manažer B považuje informovanost o aktuálních změnách v oboru za podstatné pro úspěšný růst sebe samé i zaměstnavatele. Z pozice manažera považuje za důležité, aby veškerá rozhodnutí činila právě ona, případně se svým zástupcem. Roli podnikatele vykonává s důrazem na plnění stanovených cílů a dílčích úkolů.

Roli napravovatele poruch přijímá jako součást manažerské práce. Jak sama říká, je to její práce. Prakticky řeší problémy na úrovni zajištění chodu poboček a splnění kvartálních a celoročních plánů.

Jako alokátor zdrojů disponuje primárně lidskými zdroji a zdroji finančními.

V roli vyjednače vystupuje především ve vztahu ke svým nadřízeným, kde je přirozené, že někdy musí ustoupit svým požadavkům ve prospěch celku. S kým však ze zásady nevyjednává, jsou podřízení. Komunikace s nimi však probíhá na denní bázi a několikrát za kvartál pak probíhají individuální rozhovory, kde hodnotí dosavadní fungování a plnění plánu a nastavují si nová pravidla.

8.2.3 Řízený rozhovor s manažerem C

Role podnikatele

Otázka č.1 – Sledujete změny, které se odehrávají ve vašem oboru?

„Ano, pokud mi to čas dovolí. Obvykle však změny přichází od vedení a já jsem ta, která je aplikuje do praxe. Pokud se v našem oboru něco děje, vždy se tomu přizpůsobují i nové metodiky, programy, legislativní opora. Jsem pěšák, který se řídí pokyny.“

Otázka č. 2 – Zavádíte ve svém týmu nové postupy a metody?

„Nové postupy a metody? Ne. Máme jasně stanovené předpisy, kterými se musíme řídit. Máme jasně stanovené plány na každý kvartál. Plány na každodenní aktivity. Každý ví, co musí udělat, aby plány splnil.“

Otázka č. 3 – Rozhodujete v této oblasti sama?

„Nemám tu velké rozhodovací pravomoci. Hlídám, abychom na pobočkách plnily předpisy, denní úkoly, plány. To je vše. „

Otázka č. 4 – Jak probíhá přijímání nových zaměstnanců?

Standartní postup. Životopis nejprve projde sítím u personalisty, pak si zvu vhodné uchazeče k výběrovému pohovoru na pobočku. A v tomto případě rozhoduji o přijetí uchazeče sama.
”

Otázka č. 5 – Usilujete jako manažer o rozvoj společnosti?

„Rozvoj společnosti je v rukou vrcholového managementu. Já každý den vyvíjím maximální úsilí, abych dělala svou práci co nejlépe a tím rozvoji společnosti napomohla.“

Role napravovatele poruch

Otázka č. 1 – Řešíte často problémové situace?

„Občas musím řešit neshody v týmu, jindy zase zajistit chod poboček, např. při nemoci. Je to různé.“

Otázka č. 2 – Při řešení problémů spoléháte sama na sebe a svou intuici nebo využíváte rad podřízených/nadřízených?

„Většinou se musím rozhodovat sama, jsou situace, že to jdu zkonzultovat s kolegy nebo nadřízeným. Opět je to velmi různé.“

Otázka č. 3 - Snažíte se problémy řešit hned nebo je spíš odkládáte?

„Určitě raději hned, abych předešla zhoršení nastalé situace. Opět ale záleží na povaze problému. Některé věci je lepší nechat být a oni se vyřeší časem sami.“

Role alokátora zdrojů

Otázka č.1 – Máte pravomoc k rozdělování některých disponibilních zdrojů?

„Nejsem si úplně jistá, jaké zdroje máte na mysli. Mám určitý obnos peněz na vyplacení bonusu, školení, výpomoc brigádníka. Takže určitě disponuji s částí finančních zdrojů. A samozřejmě tedy také s lidskými zdroji. Jak už jsem říkala, je na mě, abych se postarala o přijímání zaměstnanců, plánuji dovolenou, chod poboček, atp.“

Role vyjednavče

Otázka č. 1 – S kým nejčastěji vyjednáváte?

„Jednám s lidmi v týmu, se svými nadřízenými, s klienty, s kolegy na stejné manažerské pozici.“

Otázka č. 2 – Komunikujete často se svými podřízenými?

„Určitě, mluvím s lidmi každý den. Je to má práce.“

Otázka č. 3 – Ustupujete někdy ve svých požadavcích?

„Ano, kompromis je důležitý.“

Vyhodnocení rozhodovací role manažera C

V roli podnikatele je manažer C velmi pasivní. Novinky a změny v oboru sám iniciativně nevyhledává, ani nesleduje. Spoléhá se na vrcholný management a je připravena dodržovat nastavená pravidla, metody a postupy. To považuje za své osobní přispění k rozvoji společnosti.

Roli napravovatele poruch vnímá především jako řešení problémů se zajištěním chodu poboček a neshody lidí v týmu. Dle povahy problému je buď řeší okamžitě, případně neřeší vůbec s tím, že se vyřeší sami.

Jako alokátor zdrojů disponuje se zdroji finančními, které využívá k proškolení zaměstnanců, vyplacení bonusů, atp. Další z disponibilních zdrojů jsou pak lidé, plánování dovolených, přijímání nových zaměstnanců, atp.

Roli vyjednače vykonává vůči svým podřízeným, nadřízeným či kolegům na stejné pozici. Rází cestu kompromisů. S podřízenými je komunikace její každodenní náplní.

8.2.4 Shrnutí vyhodnocení rozhodovací role manažerů.

Ačkoliv všichni manažeři pracují ve stejné společnosti, jejich přístup v rozhodovací roli se v mnohém značně liší. Manažer A i B považují informovanost a sledování změn v oboru za podstatnou část své manažerské práce. Manažer C spíše jen pasivně přijímá a plní nařízení shora. V roli napravovatele poruch se všichni manažeři shodly na personálním zajištění chodu poboček, ať už ve formě přijímání nových zaměstnanců, řešení nemocnosti nebo plánování dovolených. K náboru nových zaměstnanců využívají všichni personálního oddělení. O konečném výběru pak rozhodují sami. Manažer A společně se svým zástupcem, Manažer B a C prakticky sám. V roli alokátor zdrojů se také manažeři shodují a všichni shodně uvedli, že disponují omezeně finančními zdroji a pak především zdroji lidskými. Podstatné rozdíly v rozhodovacích rolích pak můžeme vidět v roli vyjednače. Manažer A se snaží o komunikaci se všemi stranami

a především pak s členy týmu. Názory lidí v týmu jsou pro něj důležité, což je patrné také z otázek na roli podnikatele. Manažer B jedná také jak se svými podřízenými, tak i nadřízenými. Vůči svým podřízeným však zaujímá direktivní pozici velitele, který stanovuje podmínky a dohlíží na jejich splnění. Manažer C naopak nemá problém s ustupováním a kompromisy.

8.3 Styl řízení

Pro zhodnocení a analýzu stylu řízení každého z vybraných manažerů zkoumané společnosti byl zvolen dotazník GRID autorské dvojice Roberta Blakea a Jane Moutonové. Test manažerského stylu obsahuje 36 otázek a opírá se o dvourozměrný model s dvěma osami. Jedna strana osy znázorňuje zaměření se manažera na lidi, druhá osa znázorňuje zaměření se na výkon. V rámci manažerské mřížky je popsáno sedm manažerských stylů vedení lidí.

Všichni manažeři byli požádáni o vyplnění dotazníku. Každá z otázek umožňovala dotazovanému manažerovi zvolit dvě možné odpovědi a těmi přidělit body. Následně proběhlo zanesení odpovědí do vyhodnocovací tabulky. Styl, který dostal největší množství bodů, je hlavním stylem vedení, který manažer aplikuje na své podřízené a s druhým největším počtem bodů je pak určen styl náhradní.

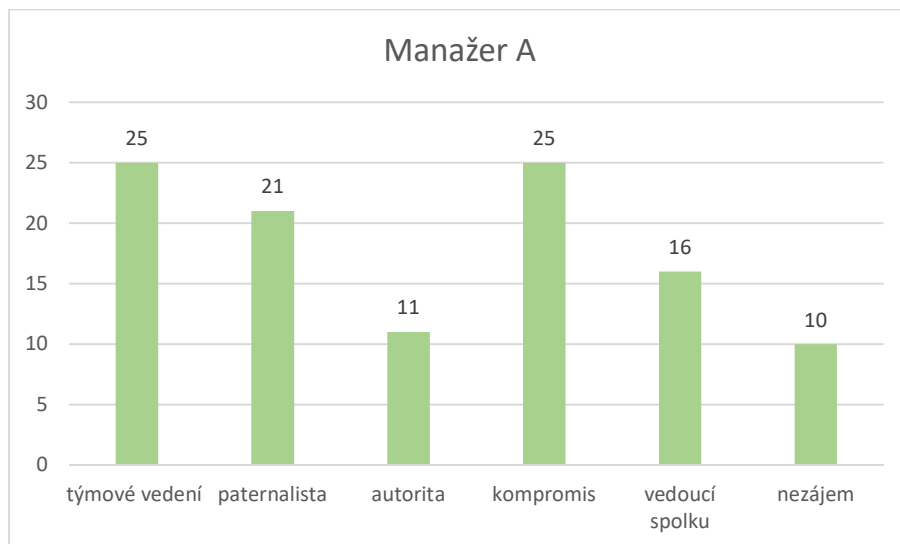
Dotazník s upravenými otázkami byl zaslán také všem podřízeným jednotlivých manažerů, abychom mohli porovnat, jak vnímají styl vedení svého nadřízeného.

8.3.1 Styl vedení manažera A

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			2		1		19			2			1
2				3	0		20	2			1		
3		3	0				21			2		1	
4			0	3			22	3					0
5	3					0	23		3				0
6				1	2		24				3	0	
7		1				2	25		0		3		
8	1		2				26	2			1		
9		1				2	27					0	3
10	3			0			28	2	1				
11					2	1	29			1	2		
12		3	0				30	1		2			
13		1			2		31		1			2	
14			0	3			32				2		1
15		3				0	33		3				0
16	2				1		34		0		3		
17	2	1					35					3	0
18	1				2		36	3		0			
Součet	12	13	4	10	10	5		13	8	7	15	6	5

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Součet	25	21	11	25	16	10

Tabulka 1: Výsledky dotazníku GRID manažera A, zdroj: vlastní zpracování



Graf 1: Výsledky dotazníku GRID manažera A, zdroj: vlastní zpracování

Dle zodpovězených otázek a poměrnému rozložení možných tří bodů, dle preferencí a příklonění se k jedné ze dvou možných variant odpovědí vychází manažerovi A shodně po 25 bodech pro týmové vedení a řízení ve stylu kompromisu. Proto je označíme za hlavní styl vedení. Tyto dva styly řízení se nijak nevyklučují. Pro týmové vedení je příznačná vysoká orientace jak na lidi, tak na výkon a to se bez kompromisů neobejde.

O čtyři body méně, tedy s počtem 21 bodů, se jako další styl řízení manažera A ukázal styl paternalisty. Tedy styl, který opět koresponduje s dvěma předchozími styly. Paternalista střídá zájem o lidi s orientací na výkon. Ke svým podřízeným přistupuje jako rodič k dítěti. Je-li hodný a poslušný, chválí ho a stará se o něj. Je-li neposlušný, je na řadě postih a autoritativní chování manažera.

Zcela přirozeně na opačné straně stojí nezájem o cokoli s 10 body. Následuje autoritativní jednání s 11 body a s 16 body pak styl vedoucího spolku.

V zásadě by se daly výsledky stylu řízení manažera A shrnout tak, že se snaží vždy nalézt cestu, jak dosáhnout vysokého výkonu s podporou a spokojeným přístupem podřízených. Pokud však není možný kompromis a zaměstnanec není loajální, je nutné z pozice manažera přistoupit k autoritativnějšímu stylu vedení v podobě cukru a biče.

Pokud bychom hodnotili čistě orientaci na výkon a na lidi. Je z celkového hodnocení výsledků patrné, že lehce převyšuje orientace na lidi. Manažerovi A se však daří spokojenost a loajální přístup svých podřízených využít k vysokému výkonu.

Již při výběru vhodných manažerů pro potřeby této praktické části byly jedním z kritérií jejich kvartální výsledky. Manažer A a jeho tým patří dlouhodobě k nejlepším nejen na oblasti, ale také v regionu.

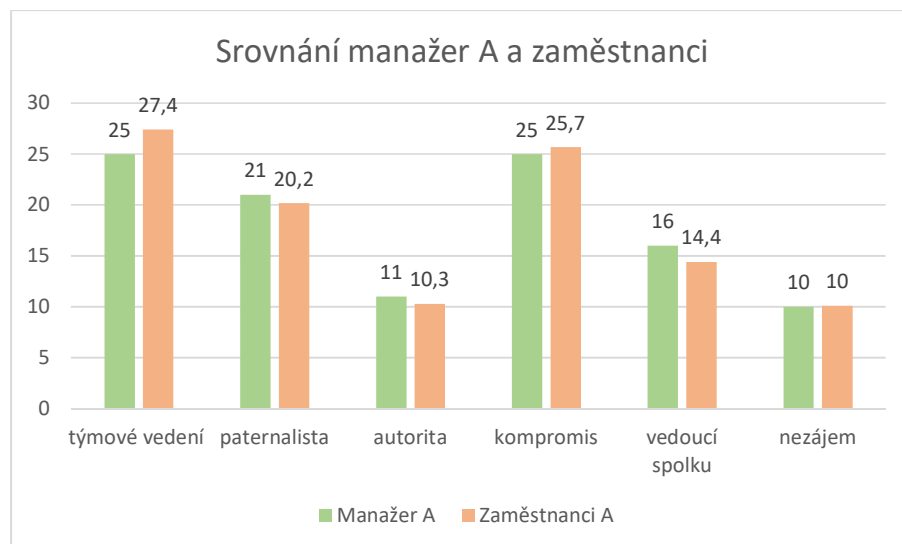
Proto výsledky manažerské mřížky s ohledem na orientaci na výkon nejsou nijak překvapivé. Orientace na lidi v zásadě koresponduje s řízeným rozhovorem s manažerem A, kde byl zájem o lidi velmi výrazný.

Jak to vidí podřízení?

V upravené verzi byl manažerský dotazník GRID zaslán také podřízeným manažera A. Se svolením nadřízeného manažera byly dotazníky odeslány na pracovní maily s časovou dotací 14 dní. Dotazník byl odeslán všem 16 podřízeným manažera A. Všech 16 dotazníků se vrátilo vyplněných zpět.

Všech 16 dotazníků bylo zpracováno a odpovědi zaneseny do vyhodnocovací tabulky. Výsledky hodnocení podřízených jsou pro účely srovnání s manažerem A zprůměrovány. Tabulka s výsledky je přílohou této práce.

Výsledné srovnání odpovědí podřízených a manažera A



Graf 2: Srovnání odpovědí manažera A a podřízených zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnoty jsou si velmi podobné. Podřízení zaměstnanci zvolily s mírným bodovým náskokem za hlavní styl řízení manažera A styl týmového vedení s 27,4 body. Následuje s hodnotou 25,7 bodů kompromisní styl vedení. O co vyššího bodového hodnocení v těchto dvou stylech vedení manažer A od svých podřízených zaměstnanců získal, o to nižší bodové hodnocení pak připadlo na zbylé čtyři styly.

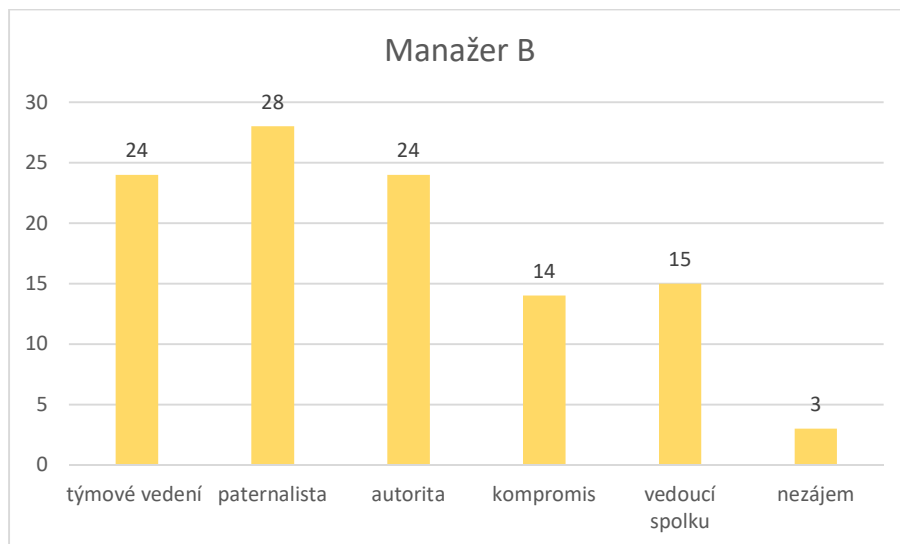
V souhrnu však můžeme konstatovat, že se názory manažera A a jeho podřízených zaměstnanců neliší.

8.3.2 Styl vedení manažera B

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			3			0
2				3	0		20	3			0		
3		2	1				21			3		0	
4			2	1			22	3					0
5	2					1	23		2				1
6				0	3		24				3	0	
7		3				0	25		3		0		
8	3		0				26	3			0		
9		3				0	27					3	0
10	0			3			28	3	0				
11					3	0	29			3	0		
12		0	3				30	3		0			
13		3			0		31		1			2	
14			3	0			32				3		0
15		3				0	33		3				0
16	2				1		34		2		1		
17	0	3					35					2	1
18	2				1		36	0		3			
Součet	9	17	12	7	8	1		15	11	12	7	7	2

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Součet	24	28	24	14	15	3

Tabulka 2: Výsledky dotazníku GRID manažera B, zdroj: vlastní zpracování



Graf 3: Výsledky dotazníku GRID manažera B, zdroj: vlastní zpracování

Výsledné odpovědi na 36 otázek ke zjištění stylu řízení manažera B ukazují na paternalistický hlavní styl řízení, který uplatňuje ve vztahu k výkonu a orientaci na lidi. Se ztrátou čtyř bodů se jako vedlejší styl manažera B shodně s 24 body ukazuje styl týmového a autoritativního vedení.

Pokud styl vedení paternalisty chápeme jako proměnlivý vztah s ohledem na úkolovou orientaci, či orientaci na lidi, pak náhradní styl týmového vedení, tak i autoritativního vedení je plně v souladu s hlavním stylem vedení. Poslušní podřízení, plnící své povinnosti, jsou odměňováni a manažer o ně pečuje. V opačném případě se neposlušnost trestá a manažer přistupuje k přísně úkolovému, autoritativnímu vedení.

S nejnižším počtem 3 bodů je styl vyčerpaného vedení, následuje se 14 body vedení střední cesty a s 15 body vedení ve stylu spolku.

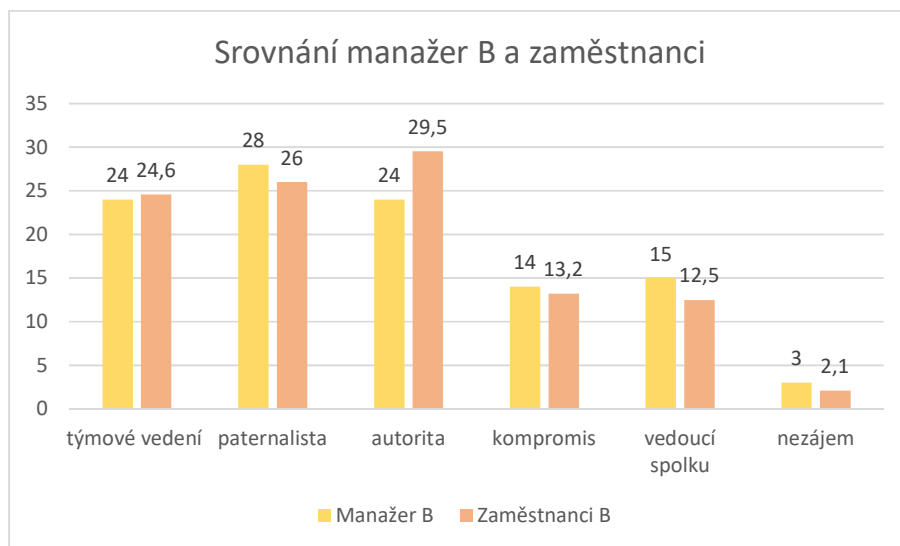
Shrneme-li výsledky je patrné, že manažer B je velmi úkolově zaměřen. Pokud podřízení zaměstnanci pracují, jak mají a odvádějí kvalitní výsledky, pak to manažer B dokáže ocenit, pokud však podřízený zaměstnanec požadované výsledky nemá, jedná se s ním autoritativně s důrazem na splnění úkolu.

Jak to vidí podřízení?

V upravené verzi byl manažerský dotazník GRID zaslán také podřízeným manažera B. Se svolením nadřízeného manažera byly dotazníky odeslány na pracovní maily s časovou dotací 14 dní. Dotazník byl odeslán všem 17 podřízeným manažera B. Zpět se bylo vráceno 14 vyplněných dotazníků.

Všech 14 dotazníků bylo zpracováno a odpovědi zaneseny do vyhodnocovací tabulky. Výsledky hodnocení podřízených jsou pro účely srovnání s manažerem B zprůměrovány. Tabulka s výsledky je přílohou této práce.

Výsledné srovnání odpovědí podřízených a manažera B



Graf 4: Srovnání odpovědí manažera B a podřízených zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování

Podřízení zaměstnanci manažera B zhodnotily jako hlavní styl řízení svého nadřízeného manažera autoritativní styl s počtem téměř 30 bodů. Za vedlejší styl pak určily styl paternalisty s 26 body. Je zjevné, že podřízení zaměstnanci vnímají manažera B jako velmi úkolového a autoritativního manažera praktikujícího formu cukru a biče, co se poslušnosti týká. Rozdíl ve vnímání stylu řízení manažera B oproti svým podřízeným zaměstnancům značí, že manažer B se vidí o něco více „lidsky“ než jak ho vnímají sami podřízení.

Relativně vysoké hodnocení manažera B v oblasti týmového vedení, kde manažer B získal 24,6 bodů si lze vysvětlit tím, že pokud podřízení plní úkoly a nařízení manažera, mají manažerovu přízeň a je jim zdůrazňována jejich důležitost v týmu.

Stejně jako sám manažer B, tak i podřízení zaměstnanci udělili vyčerpanému vedení zanedbatelný počet bodů. Kompromisník a vedoucí spolku dosáhli téměř shodných výsledků, v průměru 13.5 bodů.

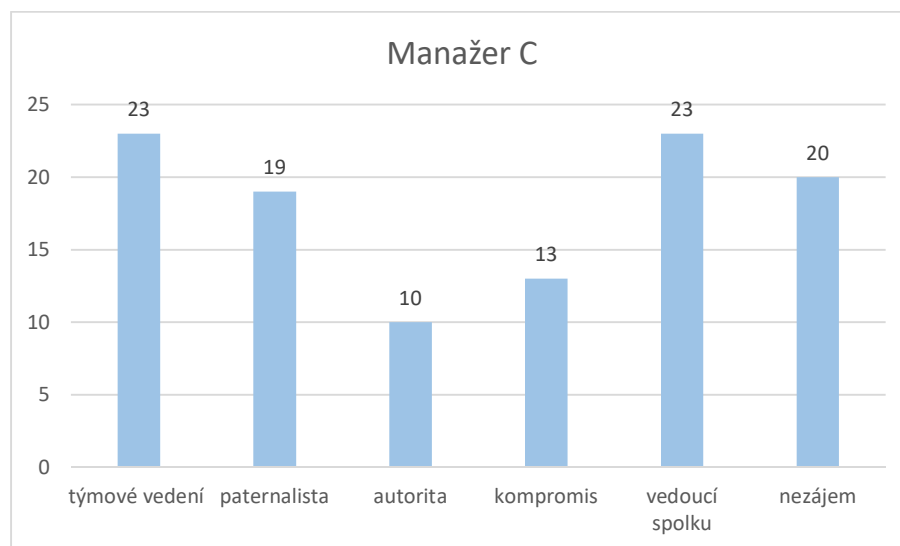
Také manažer B a jeho tým patří dlouhodobě k nejlepším týmům nejen na oblasti, ale také v regionu. I zde, stejně jako u manažera A, výsledky manažerské mřížky s ohledem na orientaci na výkon nejsou nijak překvapivé. Vysoká orientace na výsledky a naopak nízký zájem o názory a spolupráci podřízených zaměstnanců vychází také z řízeného rozhovoru s manažerem B popsáném v kapitole 8.3.3.

8.3.3 Styl vedení manažera C

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			0		3		19			2			1
2				1	2		20	3			0		
3		3	0				21			3		0	
4			0	3			22	2					1
5	3					0	23		3				0
6				0	3		24				0	3	
7		0				3	25		1		2		
8	0		3				26	3			0		
9		1				2	27					0	3
10	2			1			28	1	2				
11					0	3	29			0	3		
12		1	2				30	3		0			
13		0			3		31		1			2	
14			0	3			32				0		3
15		1				2	33		3				0
16	0				3		34		3		0		
17	3	0					35					1	2
18	0				3		36	3		0			
Součet	8	6	5	8	17	10		15	13	5	5	6	10

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Součet	23	19	10	13	23	20

Tabulka 3: Výsledky dotazníku GRID manažera C, zdroj: vlastní zpracování



Graf 5: Výsledky dotazníku GRID manažera C, zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testu Blakea a Moutonové k určení manažerského stylu ukazují v případě manažera C, že jeho hlavním stylem vedení je shodně s 23 body styl týmového vedení a vedoucího spolku, za vedlejší styl s 20 body styl vyčerpaného vedoucího. V těsném závěsu s 19 body paternalistický styl. Styl střední cesty byl ohodnocen 13 body a autoritativní styl 10body.

Z výsledků je zřejmý vysoký bodový podíl manažera C ve dvou oblastech s minimálním zájmem o úkol. Zároveň nejnižší bodové ohodnocení získal manažer C v oblasti autoritativního vedení, které je naopak vysoce zaměřené na zájem o úkol.

Je tedy zřejmé, že manažer C není orientovaný na výkon. Naopak lze z výsledků vyčíst, že zájem o lidi je značný. Ukazují to výsledky v obou možných stylech vedeních, které v manažerské mřížce zobrazují vysoký zájem o lidi, jako je týmové vedení a vedení spolku.

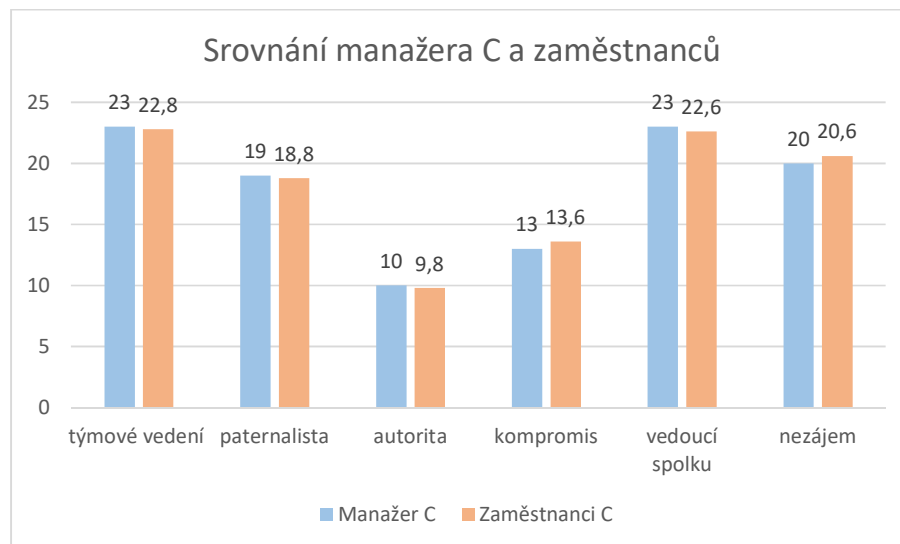
Výsledek také odpovídá informacím, které byly zjištěny v rámci řízeného rozhovoru s manažerem C. Tedy vysoce pasivní chování týkající se jakékoliv vlastní iniciativy a snahy o dosahování cílů.

Jak to vidí podřízení?

O vyplnění manažerského dotazníku GRID byli v upravené verzi požádáni také podřízení zaměstnanci manažera C. Se svolením nadřízeného manažera byly dotazníky odeslány na pracovní maily s časovou dotací 14 dní. Dotazník byl odeslán 9 podřízeným manažera B. Zpět bylo vráceno všech 9 vyplněných dotazníků.

Odpovědi podřízených zaměstnanců byly zaneseny do vyhodnocovací tabulky. Výsledky hodnocení podřízených jsou pro účely srovnání s manažerem C zprůměrovány. Tabulka s výsledky je přílohou této práce.

Výsledné srovnání odpovědí podřízených a manažera C

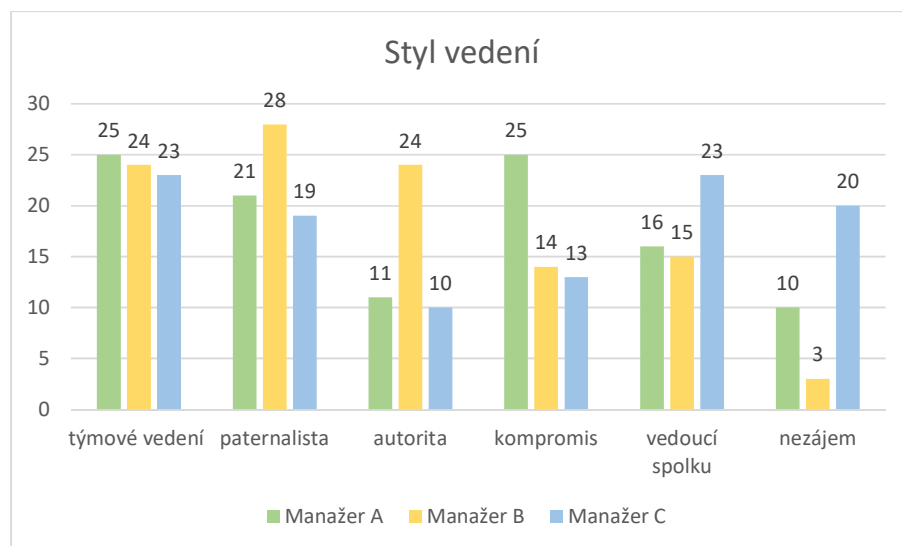


Graf 6: Srovnání odpovědí manažera C a podřízených zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování

Graf, který zobrazuje výsledky odpovědí manažera C a jeho podřízených zaměstnanců ukazuje absolutní shodu.

Manažer C se vždy snaží vyjít vstříc podřízenému zaměstnanci i na úkor splnění úkolu. Tento styl vedení se přesně odráží na dlouhodobých výsledcích manažera a jeho týmu. Výsledky týmů pod vedením manažera C jsou dlouhodobě jedny z nejhorších na oblasti.

8.3.4 Srovnání stylu vedení všech zkoumaných manažerů



Graf 7: Srovnání stylu vedení manažera A,B,C, zdroj: vlastní zpracování

Při srovnání manažerského stylu řízení získaného pomocí dotazníku u jednotlivých manažerů je zjevné, že každý z manažerů využívá jiný hlavní styl řízení. U manažera A jím je styl týmového vedoucího současně se stylem střední cesty (kompromis), manažer B využívá paternalistického stylu řízení a manažer C získal nejvyšší počet ve stylu vedení vedoucího spolku, shodně s týmovým vedoucím.

Výrazný rozdíl lze spatřit u manažera B, který získal ve srovnání s ostatními manažery vysoký počet bodů ve využívání autoritativního stylu.

Další výrazný bodový rozdíl je v kompromisním stylu řízení, který s výrazným náskokem oproti ostatním manažerům získal manažer A.

Velmi velký rozdíl mezi jednotlivými manažery lze spatřit ve stylu vyčerpaného vedení (nezájem). S nejvyšším počtem bodů 20 zde „vítězí“ manažer C, o celých 10 bodů méně má manažer A, a pouhé 3 body získal manažer B.

V celkově vyrovnaném počtu bodů jsou manažeři v oblasti týmového vedení, které se objevilo u všech manažerů, ať už jako hlavní nebo vedlejší styl vedení.

Dle autorů manažerské mřížky Roberta J. Blakea a Jane S. Moutonové je nejvhodnějším stylem vedení týmového vedoucího, který klade důraz na vysoký zájem o lidi stejně jako na výkon.

S ohledem na dotazníkové šetření tří zkoumaných manažerů a jejich shodné bodové hodnocení právě v oblasti týmového vedoucího je zřejmé, že velký vliv na výsledný styl řízení vedoucího manažera má kombinace s druhým zjištěným stylem řízení.

Právě v kombinaci s vedlejším stylem řízení lze usuzovat převažující orientace manažera buď na výkon, nebo na lidi.

Manažer A	Manažer B	Manažer C
- <i>Týmový vedoucí</i>	- <i>Paternalista</i>	- <i>Týmový vedoucí</i>
- <i>Kompromis</i>	- <i>Týmový vedoucí</i>	- <i>Vedoucí spolku</i>

V zásadě bychom mohli říct, že jsou všichni tři manažeři orientovaní jak na výkon, tak na lidi. Tomuto profilu nejlépe odpovídá manažer A, který se snaží nalézt cestu k vysokým výkonům kompromisním jednáním. Manažer A nenařizuje, ale snaží se o hledání společné vize a cesty. Manažer B razí cestu cukru a biče. Pokud podřízení pracuje dle manažerových představ a odvání požadované výsledky panuje u manažera B rovnováha mezi důrazem na lidi a výkon. V případě, že se nedaří nalézt rovnováhu, upřednostní vždy orientaci na výkon, před lidmi. Manažer C, je přesným opakem manažera B, a pokud se musí rozhodnout mezi výkonem nebo lidmi, volí vedení zaměřené na lidi.

Jelikož je pro každý podnik důležité dosahování výsledků není možné tuto stránku a orientaci na výkon u manažera opomíjet. Orientace na výkon je zřejmá u manažera A i B, což dokazují interní informace o dlouhodobých výsledcích týmů pod vedením těchto manažerů. Manažer C orientovaný spíše na lidi dlouhodobě neplní cíle svého zaměstnavatele, čemuž odpovídá i výsledek GRID dotazníku.

8.4 Doporučení pro manažery

Manažer A se dle zjištěných informací jeví jako ideální manažer, který skvěle odvádí svou práci s ohledem na požadované výkony, zároveň má kolem sebe vysoce loajální podřízené, které bere jako kolegy. Svým podřízeným zaměstnancům věnuje takovou péči, jakou pro splnění úkolu potřebují. Buduje v týmu přátelskou atmosféru. Sama je vysoce loajální vůči svému zaměstnavateli a snaží se prosperitu celé firmy.

Manažer B bere svou práci velice vážně. Je pro něj velmi důležité odvádět co nejlepší výkony. Vůči svému zaměstnavateli je loajální. Ke svým podřízeným přistupuje direktivním způsobem. Manažer by se měl více zajímat o názory svých podřízených zaměstnanců. Více je zapojovat do možnosti rozhodování a přijímání zodpovědnosti za výsledky týmu. Snahou manažera B by mělo být dosažení loajality svých podřízených zaměstnanců, aby nepodávali výkony, protože musí, ale protože chtějí.

Manažeru C chybí sebevědomí a chuť pracovat sám na sobě. V rámci doporučení je nutné zaměřit svou orientaci primárně na výkon a splnění úkolu i za cenu nepopulárních rozhodnutí, která se dotknou jeho podřízených zaměstnanců. Pro manažera C je důležité uvědomění si, že jako manažer odpovídá za výsledky celého týmu a je nutné činit rozhodnutí, která nemusí být vždy příjemná. Populistické chování ve výsledku nepřinese ani vysoké výkony, ale ani spokojenost podřízených zaměstnanců.

9 Závěr

Rozhodování hraje velmi významnou roli v životě každého jedince. V případě manažera je rozhodování o to významnější, že rozhodnutí, která činí, mají dopad na život dalších osob i celé organizace. Proces rozhodování se uplatní v každé části manažerských funkcí od plánování až po samotnou realizaci plánu. Rozhodovací proces provází několik fází, kdy pro každou z fází rozhodovacího procesu existují metody na podporu rozhodování.

Charakter i dopady jednotlivých rozhodování se mění v závislosti na pozici manažera v rámci organizační struktury. Aby bylo možné rozhodnutí aplikovat v praxi, je nutné zapojit do realizace další osoby. Způsob jakým manažer komunikuje svá rozhodnutí, se mezi jednotlivými manažery liší. I za předpokladu totožného vzdělání manažerů, totožného postavení manažera v organizační hierarchii i totožného rozhodovací problému, rozhodnutí manažerů se budou lišit s ohledem na jejich lidské, charakterové vlastnosti.

Praktická část práce dokazuje, že i přes relativně stejné vstupní podmínky manažerů zkoumané společnosti, se liší způsob, jakým uplatňují rozhodovací roli, stejně tak se liší i preferovaný styl vedení lidí. K zjištění používaného stylu řízení byl použit dotazník, který byl zaslán nejen manažerům, ale také jejich podřízeným. Pro zhodnocení rozhodovací role manažera bylo využito řízeného rozhovoru s jednotlivými manažery. Rozhodovací role manažera korespondovala se zjištěným stylem vedení.

Vzorek manažerů, pro účely této diplomové práce, byl vybrán záměrně podle dlouhodobých výsledků, které manažeři se svými podřízenými odvádí. Ačkoliv cílem práce nebylo zjišťovat vliv stylu řízení na výkonnost ani loajalitu zaměstnanců, z práce je patrné, že lidé potřebují mít silného a sebevědomého manažera. Výkonnost podřízených odpovídá zaměřením se manažera na úkol/výkon. Naopak loajalita je ovlivněna zaměřením se na lidi.

10 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-00-0.

BLANCHARD, Kenneth H., Patricia ZIGARMI a Drea ZIGARMI. *Leadership & minutový manažer: zvyšování efektivity prostřednictvím metody Situačního vedení*. Přeložil Štěpánka COLLINS. Praha: Dobrovský, 2017. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-073-1.

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

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.

FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 2. upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3.

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

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. V Brně: Motiv Press, 2008. Development & consulting. ISBN 978-80--904133-0-6.

KHEIEROVÁ, Vladimíra, *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3566-5

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-092-8.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

SKULOVÁ, Soňa. *Rozhodování ve veřejné správě*. 2., přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1996. ISBN 80-210-1458-x.

STRÍŽ, Pavel, Vladimír RYTÍŘ a Helena SEBEROVÁ. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě teoreticky a prakticky*. Bučovice: Martin Stříž, 2009. ISBN 978-80-87106-26-6.

ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1143-7.

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

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

11 Přílohy

11.1 Rozhodovací role – otázky

Role podnikatele

1. Sledujete změny, které se odehrávají ve vašem oboru?
2. Zavádíte ve svém týmu nové postupy a metody?
3. Rozhodujete v této oblasti sama?
4. Jak probíhá přijímání nových zaměstnanců?
5. Usilujete jako manažer o rozvoj společnosti?

Role napravovatele poruch

1. Řešíte často problémové situace?
2. Při řešení problémů spoléháte sama na sebe a svou intuici nebo využíváte rad podřízených/nadřízených?
3. Snažíte se problémy řešit hned nebo je spíš odkládáte?

Role alokátora zdrojů

1. Máte pravomoc k rozdělování některých disponibilních zdrojů?

Role vyjednavče

2. S kým nejčastěji vyjednáváte?
3. Komunikujete často se svými podřízenými?
4. Ustupujete někdy ve svých požadavcích?

11.2 Test manažerského stylu (GRID) - manažer

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem je 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

1. Nesouhlasí-li podřízený, měl by vedoucí
A__ změnit postoj a udržet tak dobrou spolupráci.
B__ dohlédnout, aby byly jeho příkazy splněny.
2. Plánuje-li nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít
A__ návrhy, které se mu zdají přijatelné, a poděkuje všem těm, kteří přenesli jakýkoliv návrh
B__ zpočátku všechny návrhy, ať tu dobré nebo ne.
3. Přednesete-li podřízený návrh, jen je v rozporu s mým názorem, měl bych
A__ tento návrh vyslechnout, avšak prosadit správnost svého návrhu.
B__ upozornit podřízeného, že mu dám vědět, až budu jeho radu potřebovat.
4. Vedoucí mající nejlepší výsledky, je takový, který řekne pracovníkům, co se od nich očekává
A__ a tvrdě to vyžaduje.
B__ ale zároveň si uvědomuje, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni splnit vše beze zbytku.
5. Pokud podřízený nesouhlasí s vedoucím pracovníkem, měl manažer
A__ neprosazovat tuto spornou záležitost a prosadit ji pouze v kritické situaci.
B__ otevřít tuto záležitost a pokusit se najít řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.
6. Manažer, který skutečně rozumí podřízeným, plánuje práci tak, že
A__ pracovníkům předloží celkový obraz úkolu a dále je pobídne, aby úkol provedli tak, jak jim to bude nejlépe vyhovovat.
B__ probere s každým pracovníkem tento úkol individuálně a tím od nich získá návrhy a na jejich základě vytvoří plán.
7. Manažer by si měl uvědomit, že pokud se lidé pokoušejí dělat co nejméně
A__ by být tvrdě popohnáni, i kdyby měla být tato pobídka zdrojem nespokojenosti.
B__ nedá se s tím moc dělat.
8. Aby si podřízený pracovník získal nejvyšší uznání manažera, musí mu hlásit
A__ vše co potřebuje znát vedoucí do hloubky, ať už jsou tyto věci v pořádku nebo ne.
B__ pouze ty věci, které nejsou v pořádku a vyžadují tak zásah manažera.
9. Vedoucí pracovníci by měli vykonávat kontrolu tak, že
A__ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, pouze pokud se

objeví kritické problémy

B__ podřízený provádí detailní hlášení.

10. Nesouhlasí-li podřízený s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

A__ bodům, ve kterých se shodnou, stejně jako bodům, ve kterých se neshodnou, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného pracovníka.

B__ bodům, ve kterých se neshodnou, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor manažera je ten správný.

11. Manažer se může vyhnout potížím tím,

A__ že akceptuje pracovní tempo, které si podřízení zvolili.

B__ že požádá podřízené, aby si zvolili pracovní tempo sami a vytvořili si tak pozitivní vztah k práci.

12. Dostává-li podřízený speciální úkol, měl by manažer

A__ stanovit postup splnění úkolu zahrnující i časového vymezení a netolerovat žádné odchylky.

B__ rozdělit úkol na dílčí kroky, vymohl být postup oceněn a vedoucí mohl přijmout případná nápravná opatření.

13. Při hodnocení výkonnosti je nutné, aby manažer

A__ dohlížel na podřízené nepřetržitě, jelikož je to v jejich nejlepším zájmu, protože jim tak pomůže vyhnout se opakování chyb a nedostatků při práci.

B__ chválil podřízené za dobré výsledky a zároveň se zdržel kritiky.

14. Nesouhlasí-li podřízený s rozhodnutím vedoucího, měl by mu vedoucí

A__ vysvětlit důvody rozhodnutí a následně oznámit, že, ač jemu to líto, musí být rozhodnutí splněno.

B__ oznámit platnost rozhodnutí.

15. Není-li možné vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího pracovník, měl by vedoucí

A__ toto rozhodnutí odložit.

B__ potvrdit rozhodnutí a dát podřízenému na vědomí, že ocení, že ho bude akceptovat.

16. Efektivní spolupráce může být dosaženo

A__ aktivní účastí podřízených při řešení pracovních problémů.

B__ tím, že dá podřízeným najevo, že jsou lidé na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porady by měl manažer

A__ naslouchat podřízeným, získat tak jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B__ dbát na přijetí rozhodnutí na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou pracovat lépe

A__ bude-li se vedoucí starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

B__ jestliže bude jejich úsilí založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19. Dojde-li k porušení předpisů, měl by vedoucí

A__ okamžitě podniknout opatření, aby bylo jasné, že se situace nebude opakovat.

B__ nechat to být, jelikož se nejlépe lidé poučí z vlastních chyb, které odhalí sami.

20. Hlavním účelem setkání vedoucího s podřízenými by mělo být

A__ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude tato práce vykonávána vykonávána.

B__ poskytnutí příležitosti zúčastnit se a podávat návrhy.

21. Při plánování práce by měl manažer

A__ stanovit individuální odpovědnost a každému říci, jak by měl svou práci udělat.

B__ setkat se s každým pracovníkem individuálně a naplánovat práci způsobem, jakým ji podřízení pracovníci chtějí sami vykonávat.

22. Manažer by měl

A__ pochopit, že lidem se nechce těžce pracovat, a z toho důvodu by měl dohlédnout na to, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B__ dosáhnout vyšší produktivity tím, že učiní podřízeným jejich práci smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální jednotlivých pracovníků by měl manažer

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 tak aby

A__ nebyly příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení pracovníci věděli, že jsou přiměřené

B__ byly jen tak vysoké, aby je byli podřízení ochotni přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by měl manažer

A__ být diplomatický a také povzbudit podřízeného pracovníka poukázáním na jeho silné stránky.

B__ sdělit výhrady a dohlédnout na to, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by měl manažer

A__ zvážit přednosti ale i nedostatky podřízeného, určit slabá místa vyžadující zlepšení a definovat, co dělá silná místa podřízeného.

B__ ujistit se, že podřízený pochopil, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že pouze poukazuje na příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a poté se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by měl manažer

A__ nechat podřízeného samotného, protože pokud se objeví nějaké problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B__ zůstat s podřízenými v kontaktu, aby se ujistil se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do nové práce, by měl vedoucí

A__ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se práci rychle naučí.

B__ pracovat s podřízeným, aby si mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti.

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

A__ pořádat je o pomoc, pokud nejsou cíle splněny.

B__ ujistit se, že jsou dané cíle plněny hned od začátku.

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

A__ aby vedoucí získal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom jak se má práce vykonat.

B__ aby se společně probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být daná práce vykonána.

31. Při představení nadcházejících změn by měl manažer

A__ přesvědčivě poukázat na potřebu podpory ze strany podřízených a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B__ osobně poděkovat podřízeným za podporu.

32. Když pracovníci nevykonávají práci daným způsobem, měl by manažer

A__ ponechat chvíli situaci jen s tím, že podřízení nakonec udělají, co se od nich čeká.

B__ ukázat podřízeným pracovníkům, že předem stanovená pravidla jsou prospěšná všem a pořádat je o dodržování postupu.

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

A__ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B__ ukončit konflikt a následně poděkovat pracovníkům za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by měl manažer

A__ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonána.

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

35. Manažer může zmírnit odpor ke změně

A__ zdůrazněním pozitivních aspektů dané změny.

B__ tím, že ji provede pouze tehdy, je-li to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Dojde-li ke sporu mezi manažerem a podřízeným, měl by vedoucí

A__ společně s podřízeným otevřeně určit příčiny sporu a následně je vyřešit.

B__ mít poslední slovo.

Zdroj: ŠULEŘ, 2008

11.3 Test manažerského stylu (GRID) – zaměstnanci

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem je 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

1. Nesouhlasíte-li s vaším manažerem, tak

A__ změní postoj a snaží se o udržení dobré spolupráce

B__ dohlédne na to, abyste příkazy splnil.

2. Pokud manažerovi předložíte při plánování nějaké činnosti návrh, použije

A__ návrhy, které se mu zdají přijatelné, a poděkuje vám za účast

- B__zpočátku všechny návrhy, jak dobré tak špatné
3. Přednesete-li návrh, který je v rozporu s názorem manažera tak
- A__manažer váš názor vyslechne, ale prosadí si správnost svého.
- B__upozorní vás, že vám dá vědět, až bude vaši radu potřebovat.
4. Sdělí-li vedoucí co se od vás očekává
- A__pak to tvrdě to vyžaduje.
- B__předpokládá, že nebudete schopni splnit vše beze zbytku.
5. Nesouhlasíte-li s nadřízeným
- A__neprosazuje manažer spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
- B__otevře tuto záležitost a následně pokusí se najít řešení, které vede k porozumění a souhlasu.
6. Plánuje-li vedoucí nějakou činnost
- A__předloží vám celkový obraz úkolu a navrhne, ať ho provedete podle svého.
- B__probere úkol se všemi podřízenými a získá tak návrhy a vytvoří plán.
7. Pokoušíte-li se dělat co nejméně pak
- A__vás vedoucí popožene i kdyby to mělo být zdrojem vaší nespokojenosti.
- B__s tím nic nedělá.
8. Pro získání nejvyššího uznání od svého vedoucího, mu musíte hlásit
- A__věci, které potřebuje znát do hloubky bez ohledu na to, zda jsou či nejsou v pořádku
- B__pouze věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah nadřízeného.
9. Váš vedoucí vykonává kontrolu takovým způsobem že
- A__Začne být nutná, až když se objeví kritické problémy a do té doby děláte věci podle svého.
- B__musíte provádět detailní hlášení.
10. Nesouhlasíte-li s vedoucím, naslouchá vám, aby porozuměl
- A__bodům ve kterých se shodnete stejně jako bodům, ve kterých se vaše názory rozcházejí a snaží se dosáhnout vašeho souhlasu.
- B__bodům, ve kterých se neshodnete a přesvědčí vás, že jeho názor je ten správný.
11. Chce-li se manažer vyhnout potížím
- A__akceptuje vaše pracovní tempo.
- B__požádá vás, abyste si stanovili vlastní tempo.
12. Zadá-li manažer speciální úkol

- A__ stanový postup splnění a to včetně časového vymezení. Netoleruje odchylky.
- B__ rozdělí úkol na dílčí kroky, tak aby byl postup oceněn a byla přijatá případná nápravná opatření.
13. Hodnotí-li vedoucí výkonnost
- A__ soustavně na Vás dohlíží, aby vám mohl pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků.
- B__ chválí vás za dobré výsledky a zdržuje se kritiky.
14. Nesouhlasíte-li s rozhodnutím vedoucího
- A__ vysvětlí Vám důvody svého rozhodnutí a oznámí, že ač je mu to líto jeho rozhodnutí platí.
- B__ ten Vám pouze oznámí, že jeho rozhodnutí platí
15. Pokud nesouhlasíte s rozhodnutím vedoucího a tento problém nelze vyřešit pak
- A__ vedoucí tuto záležitost odloží
- B__ vedoucí potvrdí platnost svého rozhodnutí a dá vám na vědomí, že by ocenil, kdybyste toto rozhodnutí akceptoval.
16. Efektivní spolupráce s podřízenými dosahuje váš manažer
- A__ pomocí Vaší aktivní účasti při řešení pracovních problémů.
- B__ tím, že Vám dá najevo, že jste na prvním místě.
17. Při vedení pracovní porady
- A__ vám manažer naslouchá, aby získal podporu z vaší strany, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.
- B__ dbá na to, abyste rozhodnutí pochopili, přijali a souhlasili s ním.
18. Chce-li manažer, abyste lépe pracovali pak
- A__ se stará o Vaše uspokojení z práce, povzbuzuje vás a vytváří dobré pracovní klima
- B__ se postará o to, abyste věděli, co je v sázce
19. Porušíte-li předpis, vedoucí
- A__ podnikne okamžitě nějaké opatření, aby bylo jasno, že se to už nebude opakovat.
- B__ nechá to být, protože se nejlépe poučíte z vlastních chyb, které sami odhalíte.
20. Hlavním účelem, proč se s vámi vedoucí setkává je
- A__ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.
- B__ poskytnutí příležitosti, k podávání návrhů.
21. Pokud vedoucí plánuje práci

A__ stanoví každému podřízenému odpovědnost, a každému z vás určí, jak budete práci vykonávat

B__ setká se individuálně se všemi podřízenými a práci naplňuje způsobem, jak jí chcete vykonávat.

22. Váš manažer chápe, že

A__ se vám nechce tvrdě pracovat, a proto dohlíží na to, abyste udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B__ se smysluplnější prací stoupá vaše produktivita.

23. Pokud vás manažer hodnotí

A__ pak projevuje uznání nad tím, co jste splnil, a ujistí se, že chápete, co se od vás očekává do budoucna

B__ vede s Vámi věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle vám stanovuje

A__ přiměřené, tudíž ani vysoké ani nízké

B__ pouze tak vysoké, abyste byli ochotni je přijmout.

25. Vede-li s vámi manažer disciplinární řízení

A__ je diplomatický a snaží se vás povzbudit poukázáním na vaše silné stránky.

B__ sdělí vám výhrady, a dohlédne, abyste se začal znovu snažit.

26. Při hodnocení vaší výkonnosti

A__ definuje vaše přednosti a nedostatky, určí slabá místa a vyzdvihne, co děláte dobře.

B__ ujistí se, jestli chápete, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny vašeho úspěchu či neúspěchu a dohodne s vámi cíle zlepšení.

27. Při vaší práci vás

A__ s vámi manažer nezůstává v kontaktu, jelikož kdyby nastal nějaký problém, dozví se to obvyklými cestami.

B__ zůstane s vámi v kontaktu, aby se ujistil, zda je vše v pořádku.

28. Pokud vám vedoucí představuje nějakou novou práci,

A__ sdělí vám „co, kde a jak“ s povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se vše brzy naučíte.

B__ pracuje s vámi, abyste si mohli stanovit vzájemná očekávání týkající se výkonu, podpoří vaši iniciativu a podrobí kritice návrhy, jak měřit postup

29. Chce-li manažer dojít k dobrým výsledkům, pak vám stanoví cíle

- A__ požádá vás o pomoc, pokud nejsou plněny.
B__ ujistí se, že cíle plníte hned od začátku.
30. Chce-li Vás manažer zainteresovat, využije k tomu poradu
A__ Čímž získá dostatek informací, a rozhodne, jak máte práci vykonat
B__ probere s vámi své rozhodnutí, jak práci uděláte.
31. Při představení nadcházejících změn vedoucí
A__ Poukáže na potřebu podpory z vaší strany, a zdůrazní výhody vaší spolupráce.
B__ poděkuje Vám za podporu.
32. Nevykonáváte-li práci určeným způsobem
A__ ponechá manažer situaci s tím, že nakonec uděláte, co se od vás čeká.
B__ ukáže Vám, že daná pravidla jsou prospěšná a požádá vás, abyste postup dodržoval.
33. Objeví-li se mezi vámi a vaším kolegou konflikt
A__ vedoucí zabrání zaujetí pozice, která by mohla váš spor ještě podpořit.
B__ ukončí konflikt a poděkuje za vyjádřené názory.
34. Plánuje-li vedoucí práci,
A__ probere s vámi plán a tím vám umožní souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.
B__ včlenění do plánu tolik vašich návrhů, kolik je jen možné k zachování základního postupu.
35. Nastane-li nějaká změna
A__ zdůrazní vám vedoucí pozitivní aspekty této změny, Čímž sníží váš odpor
B__ Snaží se jí provést tak, aby nenarušil rutinní provoz.
36. Dojde-li ke sporu mezi vámi a nadřízeným, pak manažer
A__ společně s vámi určí příčiny sporu a vyřeší je.
B__ má poslední slovo.

Zdroj: Šuleř, 2008