

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Bc. Radka Kostínková

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Radka Kostínková

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Název anglicky

Role of manager in decision making processes

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza rolí manažerů v rozhodovacích procesech na příkladu organizační struktury vybraného podniku a navrhnout doporučení pro změnu ve vnitřních rozhodovacích procesech.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a dalších relevantních zdrojů z oblasti dané organizační a řídicí struktury sledovaného podniku.

Praktická část je zpracována na základě analýzy typologie manažerů a jejich rozhodovacích modelů. Následně jsou navržena možná doporučení pro změnu ve vnitřních rozhodovacích procesech.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

manažer, rozhodování, řízení, typologie manažera, role manažera

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J E. *Jak se správně rozhodovat a řešit problémy : [stanovení klíčových otázek, využití kreativity, nácvik rozhodování pod tlakem]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1779-8.
- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BRECHTA, B., GRASSEOVÁ, M. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- COOKE, S., SLACK, N. *Making management decisions*. London: Prentice Hall, 1991. ISBN 0-13-555202-8.
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery : manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4
- FOTR, J. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- NOVÝ, I., BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- PALMER, S., DOLANSKÝ, V., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-940-3.
- ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik : komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 5.4.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za vedení diplomové práce, konzultace a vstřícný přístup. Dále bych ráda poděkovala manažerům a pracovníkům zvolené společnosti, kteří se účastnili výzkumu, za jejich čas a spolupráci.

Role manažera v rozhodovacích procesech

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na jednotlivé role manažera v rozhodovacích procesech ve zvoleném podnikatelském subjektu. Cílem je tyto role analyzovat a navrhnout opatření pro efektivnější řízení v dané společnosti. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury na toto téma a jsou zde shrnuty poznatky z oblasti managementu, manažerských rolí, manažerského rozhodování a stylu řízení. Praktická část navazuje na dotazníkové šetření s manažery daného subjektu. Jsou zde analyzovány získané poznatky o stylu řízení dotazovaných manažerů. Závěr práce shrnuje získané informace a navrhuje možná doporučení pro zefektivnění řízení podniku.

Klíčová slova: manažer, management, manažerské role, rozhodování, rozhodovací metody, styl řízení, rozhodovací proces.

Role of manager in decision making processes

Abstract

The thesis is focused on the individual manager's role in the decision-making process in the chosen business subject. The aim is to analyze the role and suggest measures for more effective management in the company. The theoretical part is based on the study of professional literature for this topic and there is also summarized knowledge from the area of management, manager's role, manager's decision and management style. The practical part follows on the surveys with the managers of the given subject. The acquired knowledge about each questioned manager's style of management is analyzed here. The conclusion of the work summarizes acquired information and proposes possible recommendations for more effective management of the company.

Keywords: manager, management, role of manager, decision making, decision making methods, management style, decision making process.

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Management.....	15
3.1.1 Management jako vědní obor	16
3.1.2 Manažer	18
3.1.2.1 Znalosti a dovednosti manažera.....	18
3.1.2.2 Autorita a komunikace manažera.....	20
3.1.2.3 Sebeřízení manažera.....	21
3.1.2.4 Funkce a role manažera	22
3.2 Styl manažerského řízení.....	27
3.2.1 Základní styl manažerského řízení.....	27
3.2.2 Úcta a struktura (Ohio).....	28
3.2.3 Orientace na pracovníka a orientace na práci (Michigan).....	29
3.2.3.1 Model manažerské mřížky (GRID).....	30
3.2.3.2 Situační vedení.....	32
3.3 Rozhodování	34
3.3.1 Rozhodovací proces a rozhodovací problémy	37
3.3.2 Struktura rozhodovacího procesu.....	38
3.3.3 Prvky rozhodovacího procesu a kvalita rozhodování	41
3.3.4 Volba stylu rozhodování.....	41
3.3.5 Metody manažerského rozhodování	44
3.3.5.1 Paretova analýza	44
3.3.5.2 Brainstorming	45
3.3.5.3 Brainwriting.....	45
3.3.5.4 Metody jednokriteriálního hodnocení	45
3.3.5.5 Metody vícekriteriálního hodnocení	45
3.3.5.6 Matematické metody	46
3.3.5.7 Prognostické metody	46
4 Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu	47

4.1	Řídící struktura společnosti	48
5	Praktická část	49
5.1	Rozhodovací role	49
5.1.1	Manažer A	49
5.1.2	Názor zaměstnanců na role manažera při rozhodování	52
5.1.3	Manažer B	58
5.1.4	Názor zaměstnanců na role manažera při rozhodování:	60
5.2	Styl řízení	66
5.2.1	Styl řízení manažera A	66
5.2.1.1	Sebehodnocení stylu řízení manažera A	67
5.2.1.2	Názor zaměstnanců na styl řízení manažera A	68
5.2.2	Styl řízení manažera B	69
5.2.2.1	Sebehodnocení manažera B	69
5.2.2.2	Názor zaměstnanců na styl řízení manažera B	71
6	Zhodnocení výsledků a navrhovaná opatření.....	73
6.1	Zhodnocení výsledků manažera A.....	73
6.2	Zhodnocení výsledků manažera B.....	74
6.3	Navrhovaná opatření.....	76
7	Závěr	77
8	Seznam použitých zdrojů	78
8.1	Knižní zdroje	78
8.2	Internetové zdroje	80
9	Přílohy.....	81

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model OHIO.....	29
Obrázek 2 - Model Michigan.....	30
Obrázek 3 – Manažerská mřížka model GRID	31
Obrázek 4 - Situační vedení	33
Obrázek 5 - Vztah stupně řízení a charakteru rozhodování	35
Obrázek 6- Vzájemné vztahy v rozhodování	36
Obrázek 7- Typy rozhodovacích procesů podle úrovně řízení.....	37
Obrázek 8 - Cyklický charakter rozhodovacího procesu	40
Obrázek 9 - Možnosti rozhodování ve skupině	42
Obrázek 10 - Paretovo pravidlo	44
Obrázek 11 - řídící struktura společnosti	48

Seznam tabulek

Tabulka 1- Převažující orientace činnosti na jednotlivých úrovních řízení	26
Tabulka 2 - Výhody a nevýhody různých stylů vedení.....	28
Tabulka 3– Typy rozhodování	34
Tabulka 4 - Zájem manažera o inovace v oboru.....	52
Tabulka 5 - Aplikování inovací do praxe	53
Tabulka 6 - Zájem manažera o názor podřízených ohledně inovací.....	53
Tabulka 7 - Obměna zaměstnanců ve firmě	54
Tabulka 8 - Reprezentace společnosti manažerem	54
Tabulka 9 - Řešení problémových situací manažerem.....	55
Tabulka 10 - Odkládání řešení problémů	55
Tabulka 11 - Konzultace řešení problému s podřízenými.....	55
Tabulka 12 - Získávání nových zdrojů pro firmu	56
Tabulka 13 - Asistence podřízených při přerozdělování zdrojů	56
Tabulka 14 - Vyjednávání manažera s podřízenými.....	57
Tabulka 15 - Účast zaměstnanců na jednáních manažera	57
Tabulka 16 - Zájem manažera o inovace v oboru.....	61
Tabulka 17 - Aplikování inovací do praxe	61
Tabulka 18 - Zájem manažera o názor podřízených ohledně inovací.....	62
Tabulka 19 - Obměna zaměstnanců ve firmě	62
Tabulka 20 - Reprezentace společnosti manažerem	63
Tabulka 21 - Řešení problémových situací manažerem.....	63
Tabulka 22 - Odkládání řešení problémů	64
Tabulka 23 - Konzultace řešení problémů s podřízenými.....	64
Tabulka 24 - Získávání nových zdrojů pro firmu	65
Tabulka 25 - Asistence podřízených při přerozdělování zdrojů	65
Tabulka 26 – Vyjednávání manažera s podřízenými	65
Tabulka 27 – Účast zaměstnanců na jednáních manažera.....	66
Tabulka 28 - Vyhodnocení testu manažerského stylu manažera A – sebehodnocení.....	67
Tabulka 29 - Vyhodnocení testu stylu řízení manažera B – sebehodnocení.....	70

Seznam grafů

Graf 1- Výsledek sebehodnocení stylu řízení manažera A.....	68
Graf 2 - Porovnání výsledků testu stylu řízení manažera A	69
Graf 3 - Vyhodnocení testu stylu řízení manažera B – sebehodnocení.....	70
Graf 4 - Porovnání výsledků testu stylu řízení manažera B	72

1 Úvod

Rozhodování je součástí každodenního života. Patří mezi klíčové manažerské funkce a je podstatou každé manažerské práce. Kvalita rozhodování manažera závisí na dosaženém vzdělání, délce praxe, přístupu ke své práci, ale i na intuici nebo vrozených vlastnostech manažera. Pouze úspěšné a efektivní rozhodování přináší ve výsledku společnosti zisk, zatímco nekvalitní rozhodování může vést k podnikatelskému neúspěchu a ztrátám. Manažeři na jednotlivých úrovních řízení by si měli osvojit potřebné dovednosti a znalosti a stále získávat nové poznatky, které jsou podmínkou pro dosažení požadované kvality rozhodnutí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat role manažerů v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku. Práce je primárně zaměřena na zhodnocení této role, na názor zaměstnanců na tuto roli a na styl řízení manažerů. V závěru práce jsou navrženy manažerům vhodná doporučení, která jim dopomohou k efektivnějšímu řízení podniku a k lepším vztahům na pracovišti.

Dílčí cíle diplomové práce jsou:

- Informovat o dané problematice, vysvětlení pojmů s ní souvisejících
- Představit podnik a manažery
- Zjistit názor zaměstnanců na styl řízení manažerů a provést porovnání s názory manažerů
- Zjistit názor zaměstnanců na rozhodovací role manažerů a provést porovnání s názorem manažerů

2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce je zpracována pomocí studia odborných pramenů, které řeší danou problematiku. Zabývá se obecným pojetím managementu, popisem znalostí, dovedností, funkcí a rolí manažera a popisem stylu řízení manažera. Dále jsou popsány struktury a prvky rozhodovacích problémů, klasifikace rozhodovacích procesů a metody manažerského rozhodování.

Praktická část probíhala ve vybrané společnosti ve spolupráci s manažerem vrcholové úrovně řízení, s manažerem střední úrovně řízení a se zaměstnanci společnosti.

Pro analýzu rolí manažerů v rozhodovacích procesech byla použita metoda strukturovaného rozhovoru s manažery (příloha 1) a dotazníkového šetření se zaměstnanci (příloha 2), které jim bylo po dohodě s manažery distribuováno osobně. Strukturovaný rozhovor se skládá celkem z 22 otázek zaměřených na rozhodovací manažerské role, a to na roli podnikatele, roli řešitele poruch, roli alokátora zdrojů a roli vyjednavče. Dotazníkové

šetření bylo anonymní a dobrovolné. Zúčastnilo se celkem 12 zaměstnanců v dotazníkovém šetření týkajícího se manažera A a 7 zaměstnanců týkajícího se manažera B, dotazníky vyplnili a vrátili všichni dotázaní zaměstnanci. Dotazník obsahoval 12 uzavřených otázek týkajících se názoru zaměstnanců na rozhodovací role nadřízeného manažera, kde byla možná volba pouze jedné odpovědi.

Pro stanovení stylu řízení manažerů byl použit test manažerského stylu řízení, který je stanoven autorskou dvojicí R. Blake a J. Mouton. Tento test se skládal z 36 otázek (příloha 3 a 4) a byl vyplněn jak manažery, tak řadovými zaměstnanci společnosti. Výsledky byly zaneseny do tabulky a porovnány v grafickém znázornění s výsledky zaměstnanců. Porovnání vybraných manažerů v rámci podnikatelského subjektu neproběhlo, protože dotazovaní manažeři zastávají řídicí pozice na odlišné úrovni řízení v rámci společnosti a nebylo by tak dostatečně objektivní.

Na konci práce jsou popsány metody analyzovány, vyhodnoceny a následně jsou vytvořeny návrhy možných opatření pro efektivnější řízení vybraného podniku.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management jako pojem je původem americký výraz. Definicí pojmu management se vyskytuje nespočetné množství, liší se od sebe především zaměřením autora, který se snaží vysvětlit tento pojem.

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ (Bělohávek, 2001)

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

„Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“ (Magretta, 2002)

V současném mezinárodním pojetí je výraz management synonymem pro tři významové roviny.

Management jako společenský vědní obor, který se rozvíjí zhruba 100 let s nástupem industriální společnosti a v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby koncem 19. století, kdy se objevila potřeba formulovat teorii, která by sloužila jako vodítko pro vedoucí pracovníky. Začátky vzniku jsou spojovány se jménem Fredericka W. Taylora (1856–1915), jenž sepsal své odborné názory do několika knih.

Management jako skupina řídicích pracovníků neboli jako hierarchické uspořádání orgánů v řízení organizace, kteří management jako proces řízení provádějí. Důležitost managementu pro úspěšnost organizace roste a tím tak roste i důležitost samotných manažerů.

Management jako proces řízení, který probíhá mezi řídicím subjektem a řízeným objektem. Subjektem i objektem je myšlena jak skupina, tak jednotlivci. Je vykládán jako proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování za účelem dosažení cílů organizace. (Blažek, 2014)

3.1.1 Management jako vědní obor

Management je převážně praktickou vědou, úzce spjatou s empirií. Je tvořen principy, které vycházejí z praktických zkušeností, z osobních zkušeností jednotlivců bez předchozího studia teorie. (Bělohávek, 2001)

Management jako věda se opírá tedy nejen o poznatky z praxe, ale silným základem byly a jsou i poznatky a metody z dalších vědních disciplín, kterými jsou psychologie, sociální psychologie, sociologie, matematika, statistika, účetnictví, ekonomie, právo apod. (Blažek, 2014)

Historický vývoj managementu je možné podle L. Vodáčka rozdělit do třech vývojových etap:

Klasický management – v době růstu technického pokroku především v USA, koncem 19. století. Zvětšování podniků a prohlubování dělby práce na základě specializace vedlo k tomu, že se do popředí dostává jako důležitý faktor dalšího růstu podniků, rozšiřování výroby a zvyšování efektivnosti faktor „řízení“. Počátek systematického rozvoje managementu se však objevuje počátkem 20. století, kdy se začínají formovat první myšlenkové proudy a klasické školy managementu.

- Škola vědeckého řízení – pozornost je zaměřena na výkon práce na pracovištích a na řízení na úrovni dílen a provozů. V centru zájmu nalézáme tři faktory výroby: člověk, výrobek a stroj. Ve svém základu jde však spíše o autoritavní pojetí stylu řízení. Představiteli jsou označováni Frederik W. Taylor, Henry L. Gant aj.
- Škola lidských vztahů – kladen důraz na respektování pracovníků, pracovních podmínek, způsoby jednání vedoucích pracovníků s podřízenými či sociální politiku. Představiteli jsou H. Müntstberg nebo M. P. Folletová.
- Škola správního řízení – přístup řízení založen na konceptu celistvosti, soustřeďuje svou pozornost na činnosti vedoucích pracovníků. Dochází k definování základních funkcí správy tedy řízení – plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. Zakladatelem je H. Faylo.
- Škola byrokratického řízení – klade důraz na jasně deklarovanou hierarchii moci a pořádku, je klasický východiskem i pro dnešní pojetí managementu ve smyslu

organizačních řádů a norem. Představitelem této školy je Max Weber. (Blažek, 2014)

Manažerská revoluce – ideologie je ovlivněna neblahými zkušenostmi z bezohledných finančních spekulací akcionářů vedoucích k pádu newyorské burzy a následné světové hospodářské krize ve třicátých letech 20. století. Dle této ideologie zisk přestává být chápán jako základní cíl podnikání. Hlavní myšlenkové proudy tohoto období jsou:

- **Procesní přístupy** – navazují na myšlenky správního řízení. Důraz kladen na ucelené a harmonické chápání fungování a řízení organizace. Dochází ke klasifikaci manažerských funkcí. Představiteli jsou L. Gulick nebo L. F. Urwick.
- **Psychologicko – sociální přístupy** – čerpají z poznatků školy lidských vztahů. Značná pozornost je věnována motivaci, hierarchii potřeb nebo mezilidské komunikaci. Představitelé jsou A. Maslow, L. W. Porter, F. Herzberg aj.
- **Systémové přístupy** – využívaný metodický aparát je staven na pojmech a procesech jako jsou cíl, chování, struktura, funkce, část, celek, vazba, řízení, regulace, vstup, výstup. Představitelé H. A. Simon, J. March aj.
- **Kvantitativní přístupy** – myšlenkový směr, uplatňující v řízení metody opírající se o matematiku, logistiku a jiné formální vědy, sloužících především k řešení rozhodovacích úloh. Představitelé W.W. Cooper, E.L. Arnoff. A. Kaufmann aj.
- **Empirické přístupy** – vychází z analýzy a zobecnění zkušeností z manažerské práce. Jde o nejrozšířenější a zároveň nejrozmanitější myšlenkové pojetí managementu. Představiteli jsou P. F. Drucker, P. Kotler, M. E. Porter, H. I. Ansoff aj. (Blažek, 2014)

Postindustriální trendy – třetí etapa spadající do sedmdesátých let 20.století až na počátek 21. století. Doba zásadní a těžko předvídatelných zlomových proměn. Které zasahují rozsáhlé oblasti ekonomický a společenských aktivit. Významným jevem je globalizace. Výrazně je prosazován přechod od trhu dodavatele k trhu zákazníka. Je kladen důraz na potřeby zákazníka. Klíčovým faktorem se stává lidský kapitál. Myšlenkové proudy představují P. F. Drucker, který ve svých studiích kladu důraz na umění inovace, jako klíčový faktor podnikatelského úspěchu, která závisí na rozvoji kreativity pracovníků

s využitím celého spektra motivačních metod zaměřených na potřeby a zájmy pracovníků. (Blažek, 2014).

3.1.2 Manažer

Manažer je samostatná profese (pozice) řídicího pracovníka, který realizuje aktivně řídicí činnosti a zodpovídá za chod jemu svěřené organizace. Pojem manažer jako řídicí pracovník však nelze plně ztotožňovat s pojmem manažera coby vedoucího pracovníka. Manažer je osoba odpovědná za organizaci a dosažení cílů. Je tím, kdo uvádí vše do pohybu, dává tomuto pohybu řád a podmiňuje účinnost probíhajících procesů, sice se značným dopadem na pracovníky, ale obvykle pouze zprostředkovaně přes vedoucí pracovníky ať jednotlivých oddělení nebo týmů. Vedoucí pracovník (vůdce nebo také lídr) je osoba, jehož cílem působení jsou lidé, má schopnost podněcovat, ovlivňovat a přimět pracovníky dělat věci s ochotou a nadšením za účelem dosažení plánovaných cílů. Postavení vedoucího pracovníka je v tomto směru významné, především proto, že přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti. Snahou organizací však je obsazovat na pozici manažera se schopností vůdce. (Bedrnová, Nový, 2002)

3.1.2.1 Znalosti a dovednosti manažera

Na manažera jsou kladeny mimořádné nároky a to, jak na jeho osobnost, tak na jeho činnost. U manažera záleží více než u ostatních pracovníků na jeho pracovních a osobnostních předpokladech, a to získaných tedy zkušenosti, komunikace nebo asertivita a vrozených, kterými jsou fantazie, temperament, empatie, a intelekt. Často se setkáváme s definicí osobní kvalita manažera. Osobní kvalita vyjadřuje, jak manažer v pracovním procesu odpovídá požadavkům daného pracovního zařazení, ale i co dokáže dát navíc a přispět tak k vyšší kvalitě práce. (Bedrnová, Nový, 2002)

Odborné znalosti – jsou získávány především vzděláváním. Je žádoucí neustálé sebevzdělávání manažera, vyhledávání a využívání nových poznatků – to je významný rys soudobých manažerů. Zvláště manažeři na vyšších řídicích úrovních by měli kromě své odborné profese disponovat dobrou orientací i v dalších oborech:

- v příslušné provozní oblasti v ekonomických záležitostech,
- v obchodní činnosti, v personálním řízení,

- orientace v právní legislativě,
- znalosti z oblasti ekologie. (Lojda, 2011)

Praktické dovednosti – získávané tréninkem a praxí. Současná nauka v oblasti managementu nabízí značné množství metod, technik a postupů, které mají usnadnit a zlepšit práci manažerů. Získané praktické dovednosti hrají pak důležitou roli při zvládnání:

- správných řídicích činností – rozhodování, plánování, delegování pravomocí, kontrolování atd.,
- schopností komunikace s okolím – vedení rozhovoru, porady atd.,
- metod a technik ovlivňování pracovníků – přesvědčování, uplatnění autority, motivace pracovníků, práce v týmu, kreativita,
- technických dovedností souvisejících s jeho specializací,
- zvládnutí technických prostředků – výpočetní a komunikační techniky. (Lojda, 2011)

Sociální zralost – týká se lidských, mravních kvalit manažera, zčásti dědičných, zčásti získaných výchovou. Charakterové vlastnosti jsou projevem lidské dimenze sociální zralosti. K typickým rysům patří:

- osobnostní vlastnosti – ukazují vztah manažera k sobě samému, k druhým lidem, k světu. Příklad: bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, zdvořilost, ohleduplnost, přesnost atd.
- činnost a aktivita manažera – vyjadřuje se vztahem k práci, k vyhledávání a zavádění nových poznatků, nespokojeností s dosaženým, proaktivní jednání atd. Příklad: rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, odpovědnost atd.
- charisma – „kouzlo osobnosti“ manažera, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím. Charismatictí manažeři jsou obvykle emocionálnější, jsou vnímáni jako přesvědčivé osobnosti, vedle racionálních argumentů k získávání druhých pro své záměry využívají i citové stránky komunikace, výjimkou nejsou ani drobné výstřednosti, které jsou však spolupracovníky přijímány kladně. Ne vždy však tento vliv může být ve svých důsledcích pozitivní,

- dodržování zákonů a navazujících předpisů je také atributem sociální zralosti. Legální chování, jednání manažera a jím řízených útvarů až po organizaci jako celek jsou samozřejmým rysem, v němž se projevuje kompetentnost tohoto manažera. (Bedrnová, Nový, 2002)

Manažerské dovednosti, které vyžaduje efektivní řízení, jejich relativní význam a podíl se odvíjí od úrovně, na které manažer provádí práci a je možné je rozdělit do tří základních typů:

- **technické dovednosti** – schopnost využívat postupy, znalosti a techniky teoretických a praktických disciplín, schopnost využívat specializované pracovníky. Manažer musí mít specifické dovednosti technického rázu stejné, jako mají lidé, které řídí, aby dokázal zabezpečovat provádění prací. Znalosti jsou rozhodující na nejnižším a středním řídicím stupni,
- **lidské dovednosti** – schopnost spolupracovat, chápat a efektivně komunikovat a motivovat ostatní pracovníky. Lidské dovednosti tvoří náplň práce manažera na všech stupních řízení, protože svou řídicí činnost realizuje prostřednictvím jiných lidí,
- **koncepční dovednosti** – schopnost vidět věci jako celek, schopnost řídit, integrovat a vzájemně užitečně sladovat zájmy a aktivity, které v podniku probíhají. Nutnost koncepčních dovedností vzrůstá směrem nahoru, u vrcholového manažera nabývají tyto dovednosti maximální důležitosti. (Donnelly, 1997))

3.1.2.2 Autorita a komunikace manažera

Působením na pracovníky ze strany manažera je podmíněno také jeho autoritou, která bývá často spjata s pozicí, kterou manažer ve firmě zastává. V praxi je obvyklé, že čím vyšší pozici manažer v hierarchii řízení organizace zastává, tím více lidí ho respektuje, především s ohledem na jeho funkci nikoli na jeho konkrétní dispozice pro řízení. Tato formální autorita však pouze nestačí, záleží také, jak manažer dokáže svou pozici upevnit svými odbornými znalostmi a sociálními kvalitami – jde o neformální autoritu. Čím vyšší pozici manažer zastává, tím obtížněji se mu pracuje s lidmi, protože očekávání jsou náročnější na výši požadavků na činnost a osobnost manažera. Vhodný poměr mezi prosazováním vlastní individuality a tím, jak manažer respektuje požadavky role a očekávání s ní spojená, bývá

projevem zralé osobnosti. Pozice a role řídicího pracovníka představují důležité sociální a pracovní určení, které má své náležitosti a mění se v souvislosti s jeho pracovní kariérou v organizaci. (Bedrnová, Nový, 2002)

Podstatnou součástí řídicí činnosti manažera je každodenní sociální styk uskutečňovaný prostřednictvím interakce a komunikace s lidmi. Právě manažer je tím, kdo rozhodujícím způsobem určuje situaci jak v oblasti sdělování, tak i žádoucího ovlivňování pracovníků. Aby jeho činnost byla dostatečně efektivní, musí vždy jednat v souladu se zákonitostmi či objektivními požadavky sociálního styku v rámci vertikálních vztahů v organizaci. Očekává se od něho, že bude schopen:

- svým pracovníkům naslouchat, vhodně na ně působit tak, aby stimuloval a podpořil jejich pracovní výkon,
- utvářet vhodný poměr mezi potřebnou věcnou komunikací a pro pracovníky často důležitou neformální komunikací, zároveň však tyto podmínky komunikace při práci vhodně optimalizovat, neboť lidé v řadě případů raději komunikují s druhými, než pracují,
- hovořit se svými lidmi také bezprostředně o nich samých, naslouchat jim a zajímat se o jejich pohled jak osobní, tak související s činností organizace.

Manažeri musí s lidmi komunikovat vždy tak, aby je nasměroval jednak k žádoucím výkonům aktuální pracovní činnosti, ale i k další práci na sobě, aby mohli v budoucnu své činnosti realizovat na stále vyšší úrovni. (Bedrnová, Nový, 2002)

3.1.2.3 Sebeřízení manažera

V poslední době se prohlubují a zvyšují nároky a požadavky na pracovníky a zejména na manažery jak v prosazování vyšší míry samostatnosti, iniciativy a kreativity, tak v odklonu od přemíry řídicích zásahů typu nařízení, příkazů instrukcí apod. Z toho je zřejmé, že v takovémto prostředí rostou i nároky na řízení sebe sama. Náplň sebeřízení lze rozdělit do tří oblastí:

- **sebepoznání, sebereflexe** – lze jej považovat za výchozí krok, jehož obsahem je především odpověď na otázky: kdo jsem, jaké mám vlastnosti, co umím, jaké mám znalosti, co dovedu, jaké mám dovednosti, schopnosti apod. Výsledkem by mělo

být určení, v čem jsou mé přednosti, a naopak mé nedostatky, jaké faktory, za jakých situací ovlivňují mou výkonnost, určení budoucí podoby vlastní osoby, tj. kým chci být, co bych měl znát, co chci dokázat,

- **seberozvoj, sebevzdělávání** – určení cílů vlastního rozvoje, jejich konkretizace a realizace. Předpokladem vlastního rozvoje je najít čas na sebevzdělávání, nejen získávání nových poznatků a vědomostí, ale i zdokonalování ve způsobu jednání se spolupracovníky či zákazníky, společenském chování a vystupování, prezentace firmy atd.,
- **sebekontrola, sebehodnocení** – v moderní organizaci bude pracovník, a zvláště pak manažer stále méně řízen a usměrňován, a to jak v oblasti věcného obsahu jeho činnosti, tak i v oblasti jeho dalšího rozvoje. Proto bude na významu nabývat vlastní hodnocení, zpravidla založené na posouzení relací, co se ode mne očekávalo, jak jsem toto očekávání splnil, čím jsem mohl přispět k prospěchu organizace a jak jsem to zvládl, jaké jsou mé záměry týkající se mého dalšího působení ve firmě (tj. co bych chtěl v blízké budoucnosti dosáhnout). Sebekontrola je nástrojem případných korekcí, uvědomění si a vyvarování se chyb do budoucna. Činí člověka otevřenějším, přístupnějším a tolerantnějším k chybám druhých. (Bedrnová, Nový, 2002)

3.1.2.4 Funkce a role manažera

„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění své manažerské práce“ (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Rozdíly mezi jednotlivými manažery jsou dány jejich znalostmi, dovednostmi, vlastnostmi a schopnostmi nutnými k vykonávání své řídicí práce. Nejčastěji používaná klasifikace typických činností manažera je rozdělení odpovídající účelovému poslání managementu tzv. sekvenční manažerské funkce.

- **Plánování** – stanovení budoucích cílů a vývoje organizace, určení metod, jak těchto cílů dosáhnout. Cílem je dosažení konečného stavu, ke kterému by měly všechny budoucí aktivity směřovat. Výsledkem je stanovený plán.

- **Organizování** – zabezpečení zdrojů k efektivnímu dosažení plánovaných cílů (materiální, finanční, personální apod.).
- **Personalistika** – proces získávání potřebných pracovníků s profesními a kvalifikačními předpoklady, na základě zhodnocení jejich schopností, znalostí a dovedností. Cílem je efektivní a účinné využití schopností k vysoké výkonnosti pracovníků.
- **Vedení** – cílevědomý proces usměrňování, koordinace, stimulace a motivace podřízených pracovníků za účelem kvalitního a efektivního plnění daných úkolů.
- **Kontrola** – kritické zhodnocení reality za účelem získání objektivní představy o plnění plánovaných cílů a stupni jejich realizace přijatých rozhodnutí. Cílem je zjištění rozdílu mezi záměrem a jeho realizací.

Výše uvedené funkce jsou prostoupeny tzv. paralelními funkcemi.

- **Analyzování řešených problémů** – na základě daných záměrů, manažerských znalostí a získaných informací je vymezen daný problém.
- **Rozhodování** – proces výběru z alespoň dvou variant, kdy výsledkem by měl být jednoznačný výběr právě jedné varianty pro řešení daného problému.
- **Realizace** – finální krok celého procesu manažerských funkcí. (Donnelly, 1997)

Chováním, postavením a autoritou manažera na základě analýzy běžné denní činnosti manažera se zabýval Henry Mintzberg, který v 70. letech 20. století formuloval klasifikaci těchto činností do deseti rolí, začleněných do tří skupin.

Skupina interpersonálních rolí – vyplývající přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti manažera udržovat a rozvíjet kontakty jak mimo vlastní řízenou organizaci (zákazníci, dodavatelé atd.), tak v rámci vlastní organizace (nadřízení, podřízení, zájmové organizace atd.). Charakter interpersonálních rolí se může měnit podle poslání, které při jejich vykonávání manažer plní a zastává tak tři dílčí role.

- **Představitel organizace** – manažer zastává roli nejen rozhodovací, ale i symbolickou a prezentační, např. svou účastí na různých společenských akcích prezentuje organizaci navenek.

- **Vůdce organizace** – je odpovědný za usměrňování koordinace činnosti podřízených pracovníků, základem této role je komunikace a motivace pracovníků.
- **Styčný důstojník** – manažer v rámci této role řeší interpersonální vztahy uvnitř organizace ale i mimo ni. Na jedné straně komunikuje s pracovníky napříč organizací, na druhé straně s pracovníky jiných organizací nebo úřadů.

Manažer musí mít koordinační schopnosti a umět komunikovat jak s interními pracovníky, tak s externími. Musí být vůdčí typ, nebát se rozhodovat a vést pracovníky, ale i reprezentovat svou organizaci nebo tým navenek. (Veber, 2009)

Skupina informačních rolí – spočívá v aktivní účasti manažera při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací v procesech firmy. Opět se dále dělí na tři dílčí role.

- **Pozorovatel** – manažer zná své pracovní prostředí, dokáže dobře vyhodnotit, shromažďuje informace týkající se změn, příležitostí a problémů, které by se mohly dotýkat jeho pracovního prostředí nebo být důležité pro celou organizaci.
- **Šířitel** – manažer získané důležité informace dále poskytuje pracovníkům firmy, kteří nejsou schopni tyto informace sami získat. Výměna informací probíhá mezi manažerem a jeho podřízenými, nadřízenými i ostatními manažery.
- **Mluvčí** – manažer má povinnost prezentovat svoji organizaci vůči svému okolí. Soustředí se na komunikaci a výměnu informací při jednáních s lidmi mimo organizaci.

Manažer musí umět získávat, filtrovat a analyzovat informace, musí umět správně komunikovat a prezentovat organizaci. (Veber, 2009)

Skupina rozhodovacích rolí – je hlavním projevem cílevědomé činnosti manažera, vedoucí k dosažení cílů organizace. Rozhodovací role zahrnují čtyři dílčí role.

- **Podnikatel** – manažer musí sledovat své okolí, využít příležitostí k rozvoji svého týmu a organizace, sledovat změny chování zákazníků nebo pracovníků a včas na ně reagovat.

- **Řešitel poruch** – v této roli musí manažer umět rychle, pružně a věcně reagovat a působit proti negativním vlivům uvnitř organizace, které on sám nezpůsobil. Tato role má přednost před ostatními.
- **Alokátor zdrojů** – manažer rozhoduje o co nejefektivnějším způsobu rozdělení zdrojů, kterými organizace disponuje. Ve chvíli nedostatku jakýchkoli zdrojů, finančních, personálních nebo materiálních, dostává tato role důležitou funkci.
- **Vyjednaváč** – manažer působí při řešení konfliktů, aby nedošlo k jejich prohlubování a neohrozily plnění cílů organizace. Musí se snažit jednat tak, aby přinesl prospěch organizaci, ale i svému týmu.

Všech deset dílčích rolí se vzájemně propojuje a kvalitativně podmiňuje. V umění manažera pak spočívá v jejich sladěné integraci. (Veber, 2009)

Bez ohledu na typ organizace nebo postavení manažera v organizaci jsou definovány obecné principy manažerské práce.

- **Princip priorit** – opírá se o Paretovo pravidlo 20:80, které vyjadřuje základní závěr o heterogenitě rozdělení jevů a jejich významů, kdy skupina cca 20 % nejvýznamnějších jevů má 80 % významnou hladinu. Z tohoto pravidla vyplývá, že musí manažeři rozlišit, co je významné, na co se musí zaměřit pozornost pro prosperitu jimi řízené organizace a na druhé straně odlišit nedůležité.
- **Princip prevence** – podstatou je skutečnost, že čím dříve zjistí manažer určitý nedostatek a čím dříve ho odstraní, tím budou ztráty nižší.
- **Princip orientace na zákazníka** – zákazník je považován za osobu, jejíž potřeby a požadavky musí být uspokojovány. Velmi důležitým aspektem spokojenosti zákazníka je korektní způsob chování a vystupování firmy směrem k zákazníkovi.
- **Princip bezvadnosti** – postoj ke kvalitě, její vyžadování a převzetí odpovědnosti za ni, monitorování vlastních chyb a učení se z nich. (Studijní opora předmětu Management, UNOB)

Funkce a role manažera se odlišují tím, na jaké úrovni managementu řízení realizuje. Většina aktivit organizace se realizuje ve třech odlišných, vzájemně se překrývajících úrovních řízení.

- **Vrcholový management – Strategické řízení** – jsou to cíle stanovované v obecnější podobě, nestrukturované, málo detailní, je to řízení odpovídající vrcholovému managementu, obvykle se objevují ve výročních zprávách a v situacích, kdy firma např. výrazně prosperuje, připravuje projekt svého rozvoje a expanze na nových trzích. Vrcholoví manažeři bývají obvykle nejmenší manažerskou skupinou v organizaci. Jejich hlavním cílem je formulování podnikové strategie. (Bedrnová, Nový 2002; Bělohlávek, 2001)
- **Střední management – Taktické řízení** – navazuje obvykle na cíle strategické, je jejich praktickým rozpracováním do konkrétní podoby a v převážné míře je náplní práce středního managementu, kterou je řízení liniových manažerů a řadových pracovníků organizace. Strategické plány a cíle organizace uskutečňují koordinací úkolů při dosažení organizačních cílů např. vyhledat nové dealery, připravit reklamní materiál atd. (Bedrnová, Nový 2002; Bělohlávek, 2001)
- **Liniový management – Operační řízení** – konkrétní detailní a rutinní práce, která je měřitelná, méně náročná na tvořivé myšlení, rozhodování je programované, úkoly se zadávají ze dne na den, odpovídá nižšímu managementu jako jsou mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení apod. Hlavní činností liniových manažerů je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů a následná kontrola a náprava chyb. (Bedrnová, Nový, 2002; Bělohlávek, 2001)

Tabulka 1- Převažující orientace činnosti na jednotlivých úrovních řízení

ÚROVEŇ ŘÍZENÍ	STRATEGIE	TAKTIKA	OPERATIVA
Vrcholové řízení	75%	20%	5%
Střední úroveň řízení	20%	60%	20%
Základní úroveň řízení	5%	20%	75%

Zdroj: (Bedrnová, Nový, 2002)

Z tabulky č. 1 je patrné, že jednotlivé stupně řízení se odlišují převažujícím zaměřením činnosti manažerů. Pro vrcholový management je typická převaha strategický činností koncepčního a dlouhodobého charakteru, pro manažery na střední úrovni řízení taktické

činnosti se střednědobým zaměřením a pro manažery na nejnižší úrovni řízení jsou charakteristické každodenní operativní činnosti. (Bedrnová, Nový, 2002)

3.2 Styl manažerského řízení

S pracovní pozicí řídicího pracovníka souvisí i styl jeho řízení, způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách, vyplývající z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí. Může rozhodovat zcela nezávisle na názorech svých podřízených nebo naopak s nimi konečné rozhodnutí spoluvytvářet. Ve většině manažerských rozhodnutí je však manažer do jisté míry vědomě či nevědomě ovlivňován charakterem okamžité situace, závažností rozhodnutí, postoji podřízených nebo svými osobními vlastnostmi. (Hospodářová – Holečková, 1997)

3.2.1 Základní styl manažerského řízení

Styl řízení je osobitý způsob typický pro chování manažera vůči řízeným pracovníkům. Podle charakteristiky manažera a charakteristiky způsobu využití své pravomoci rozlišujeme následující styly řízení.

- **Autokratický styl řízení** neboli autoritativní je založen na disciplíně a pořádku. Manažer činí samostatná rozhodnutí, uděluje příkazy a očekává jejich splnění. Je dominantní, rozhodný a vede podřízené na základě možnosti udělit nebo odeprít odměnu či postih. Veškerá komunikace je jednosměrná, shora dolů. Všechna rozhodnutí jsou činěna bez zapojení podřízených. Tento styl je vhodný především v krizových situacích, kdy je třeba rychle rozhodnout, případně v případě, kdy pracovníci nemají dostatečnou kvalifikaci. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, na druhé straně se však nerozvíjí jejich tvořivost a iniciativa.
- **Demokratický styl řízení** neboli participativní je postaven na úctě a respektu k druhým osobám a jejich názorům, na toleranci a možnosti diskuse o problémech. Je charakteristický především vysokou mírou delegování pravomocí a participace na rozhodování se spolupracovníky. Komunikace probíhá oběma směry, tedy jak od manažera k pracovníkům, tak od pracovníků k manažerovi. Manažer se o možných řešeních radí se svými podřízenými a podněcuje je ke spoluúčasti.

Nevýhodou je vysoká náročnost na čas, někdy také otevřené diskuze nevedou k žádnému řešení. Naopak spoluúčast pracovníků na rozhodování zvyšuje jejich motivaci k práci.

- **Liberální styl řízení** neboli volný průběh je postaven na omezené roli manažera, která spočívá v podstatě vytyčení pouze obecného cíle. Manažer spoléhá na své podřízené, že si stanoví vlastní cíle i jejich prostředky k dosažení, poskytuje jim značnou volnost v jednání. Komunikace bývá v tomto případě převážně horizontální. Přestože tento styl řízení působí pozitivně, výsledkem v práci bývá, že manažer často nerozhoduje prakticky o ničem nebo se rozhodnutím dokonce vyhýbá. Tento styl nachází uplatnění u vysoce specializovaných pracovních skupin, jako jsou výzkumní pracovníci. (Studijní opora předmětu management; Hospodářová – Holečková, 1997)

Tabulka 2 - Výhody a nevýhody různých stylů vedení

STYL	VÝHODY	NEVÝHODY
autoritativní	zdůrazňuje rychlý, řádný výkon	potlačuje individuální iniciativu
demokratický	participace posuzuje osobní zaujetí	zabere hodně času
volný průběh	samostatní jedinci získávají více prostoru	činnost skupiny bez vedoucího může ztratit cíl

Zdroj: (Bělohávek a kol., 2001)

3.2.2 Úcta a struktura (Ohio)

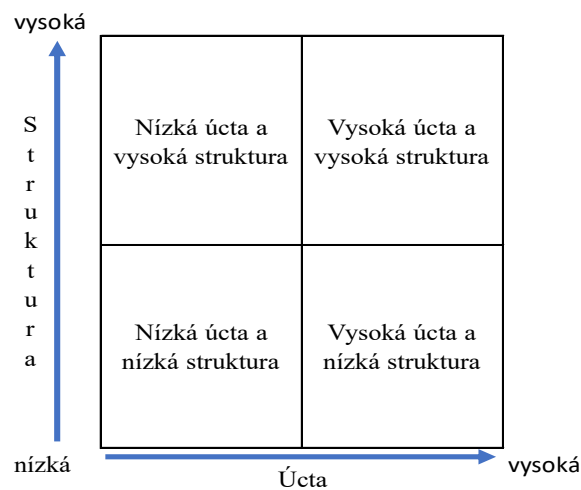
Koncem 60. let 20. století byly na základě výzkumů chování vedoucích pracovníků definovány dvě základní dimenze chování a z nich pak odvozeno dalších deset. Základní dimenze ze stylu chování a vliv tohoto chování na skupinový výkon označil Fleishman a Harris (1962).

- Úcta, jako projev respektu, kterou vedoucí projevovali řízeným pracovníkům, uznání jejich názorů a ohleduplnosti vůči zájmům členů skupiny,

- Struktura neboli projev strukturovanosti popisuje, jak vedoucí strukturovali svou roli a role ostatních ve skupině ve vztahu k pracovnímu cíli. Zahrnuje chování, kterým vedoucí ovládají skupinu. (Bedrnová, Nový, 2002)

Úcta a struktura spolu nesouvisejí, ale lze z nich odvodit čtyři typy chování vedoucích pracovníků, které znázorňuje obrázek 1 Modelu Ohio níže.

Obrázek 1 - Model OHIO



Zdroj: (Bělohlávek a kol., 2001)

Za žádoucí styl chování vedoucího pracovníka je považováno chování vykazující vysokou úctu a vysokou strukturu.

3.2.3 Orientace na pracovníka a orientace na práci (Michigan)

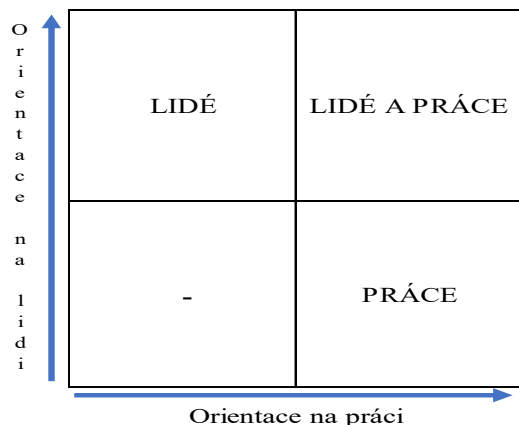
Z obdobných výzkumů chování vedoucích pracovníků byly zkoumány rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými vedoucími (Kreitner, Kinicki, 1989) a byly definovány dvě dimenze chování, respektive orientace na pracovníky, která odpovídá úctě a orientace na práci, odpovídající struktuře. (Bělohlávek a kol., 2001).

Chování manažera v rámci své řídicí činnosti je sledováno v rámci dvoudimenzionálního modelu stylu rozhodování dle orientace (Michigan) vytvořeného Rensisem Likertem:

- **orientace na pracovníky** – zájem o lidi, udržování sebedůvěry spolupracovníků, vytváření dobrých pracovních podmínek, udržování dobrých mezilidských vztahů, ztotožnění se s potřebou dosahování cílů, rozvoj týmu, vytváření vhodné pracovní atmosféry atd.,
- **orientace na úkoly** – starost o produkci, úroveň řízení, efektivnost práce, určení postupů, procesů a termínů, provádění kontroly atd. (Fotr a kol., 2006)

Výzkumy ukázaly, že úspěšní vedoucí jsou orientováni jak na lidi, tak na práci, zatímco neúspěšní preferují buď jen úkoly nebo mají v obou oblastech nízké hodnoty. (Bedrnová, Nový, 2002)

Obrázek 2 - Model Michigan



Zdroj: (Bělohávek a kol., 2001)

Efektivní vedoucí směřuje ve vztazích s podřízenými k orientaci na pracovníky, používá více skupinových než individuálních metod řízení a stanovuje vysoké výkonové cíle. (Bělohávek a kol., 2001)

3.2.3.1 Model manažerské mřížky (GRID)

Z výše uvedeného modelu Michigan vychází **model manažerské mřížky**, definovaný Robertem J. Blakem a Jane S. Mouton. Cílem bylo vyhodnotit aktuální styl rozhodování a řízení manažera a najít ideální styl rozhodování, ke kterému by měli manažeři směřovat. (Fotr a kol., 2006).

Model definuje proporce mezi zájmem manažera o výkon a o pracovníky. Vertikální osa zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobu, jak se manažer zajímá o pracovníky, o jejich motivace, rozvoj nebo interpersonální vztahy. Horizontální osa zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobu zájmu manažera o věcnou stránku prováděné práce, o včasnost plnění úkolů, kvalitu práce atd. Vzájemně měnící se poměr těchto parametrů od nuly do maxima pak vytváří podmínky pro specifikaci manažerských stylů.

Obrázek 3 – Manažerská mřížka model GRID

	velký									
Orientace na lidi	1;9									9;9
					5;5					
	1;1									9;1
	malý									
	Orientace na výkon									
										velký

Zdroj: (Blažek a kol., 2014)

Z výše zobrazeného modelu GRID jsou charakterizovány styly vedení:

- **1;1: ochuzený manažer – volný průběh řízení** – manažer s minimálním zájmem jak o výkon, tak o lidi, těžištěm zájmu manažera je on sám, jedná se o nedostatečnou řídicí práci, která často vyústí v bezvládní;
- **1;9: vedoucí klubu zahrádkářů – manažer venkovského stylu** – v činnosti manažera převládá silná orientace na lidi, ale malý zájem o produkci, dbá na vytváření mezilidských vztahů, snaží se vytvořit přátelskou atmosféru a odpovídající pracovní tempo, velmi málo se stará o dosažení výrobních cílů;
- **9;1: manažer technokrat – autoritativní styl řízení** – někde také uváděn jako autoritativní manažer, či plantážník – silně se orientuje na produkci, málo se zajímá o lidi, soustřeďuje se na řízení výrobních operací, je dosaženo účinného pracovního

výkonu, aniž by byl brán ohled na vytváření mezilidských vztahů, opírá se o moc a autoritu;

- **9;9: týmový manažer** – tato relace představuje nejžádanější kombinaci, kdy manažer má značný zájem o lidi i o produkci, umí spojit starost o plnění výrobních úkolů se starostí o dobré mezilidské vztahy a spokojenost pracovníků;
- **5;5: průměrný manažer** – nebo také kompromisník nebo organizační člověk, představuje střední (průměrný) zájem o oba faktory, tj. o lidi i o produkci. Dosahuje přiměřeného výkonu balancováním mezi potřebou splnit dané úkoly a zároveň udržet vysokou morálku lidí. Při rozhodování se opírá o normy a nařízení;
- **9+9: paternalista** – kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol nikoli však ve shodě s řídicím stylem 9,9 tedy týmovým manažerem. K podřízeným přistupuje z pozice „*Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mně loajální.*“ (Blake, Mouton, 1987)
- **Oportunist** – používá všech stylů řízení ve shodě s taktickými důvody, kdy cílem je jeho povýšení.

Každý z uvedených stylů má své charakteristické projevy a liší se tak od ostatních stylů. Podle tohoto modelu používá každý manažer jednoho hlavního stylu, dále pak jeden záložní a případně ještě dalších stylů. Za ideální styl se považuje styl týmový vedoucí a za nejméně vhodný styl volný průběh. Záleží však na situaci rozhodování, protože může nastat i taková situace, kdy je styl volného průběhu vhodný. (Bělohlávek a kol., 2001)

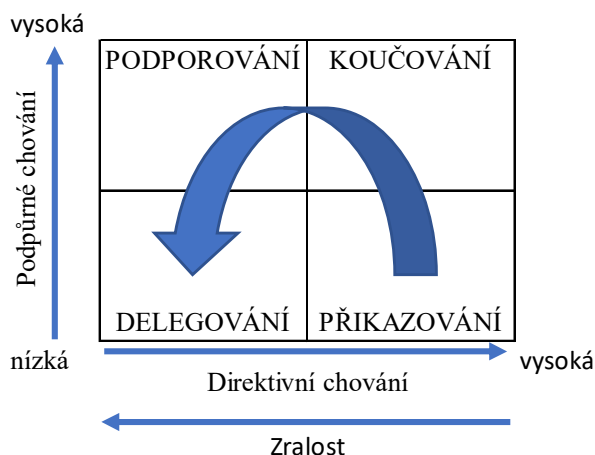
Manažerská mřížka je užitečnou pomůckou pro identifikaci a klasifikaci manažerských stylů. Nevysvětluje však, proč manažeři spadají do určitého bloku. Abychom mohli odhalit příčiny jejich umístění v mřížce, je nutné zkoumat osobní vlastnosti manažera a jeho následovatelů, schopnosti a vzdělávání manažera, podnikové prostředí a další faktory, které působí na řídicího pracovníka a jeho zaměstnance. (Bělohlávek a kol., 2001).

3.2.3.2 Situační vedení

Nový pohled na hledání optimálního stylu řízení přináší model autorů K. Blanchard a P. Hersey v roce 1969 zavedením nové proměnné v podobě zralosti. Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. V modelu je zobrazen vývoj stylu řízení manažera v závislosti na míře zralosti podřízených. (Bedrnová, Nový, 2002)

Rozlišujeme zralost pracovní, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi nezbytnými ke splnění úkolu a zralost psychickou, což je připravenost následovatelů přijmout odpovědnost za splnění úkolů. Chování manažera lze rozdělit na podpůrné chování, které odpovídá stylu orientaci na lidi a direktivní chování, které je přirovnatelné orientaci na práci. (Bělohlávek a kol., 2001)

Obrázek 4 - Situační vedení



Zdroj: (Bělohlávek a kol., 2001)

Z obrázku výše vyplývá, že model situačního vedení vymezuje čtyři styly a to přikazování, koučování, podporování a delegování. V závislosti na zralosti skupiny bude pak volit manažer odpovídající styl řízení. **Přikazování** volí u týmu, který si neví rady, bude mu tak určovat postupy co a jak dělat krok za krokem. S postupným zlepšováním dovedností členů skupiny dochází i k postupné změně stylu řízení manažera. Vzhledem k tomu, že skupina dosáhla určité úrovně dovedností začnou se objevovat různé kompetenční spory a poklesu morálky. Manažer přechází ke stylu **koučování**, kdy se více věnuje lidem ve skupině a řešení interpersonálních rolí. S dalším rozvojem týmu přechází k **podporování** a postupně omezuje svou pozornost věnovanou skupině. V poslední fázi, kdy je již kolektiv pracovně i psychologicky vyspělý, zvládá úkoly samostatně volí manažer **delegování**. Hlavním posláním manažera je rozvoj zralosti členů skupiny, který je v závěrečné fázi samostatně schopen dosahovat organizačních cílů. (Bělohlávek a kol., 2001)

3.3 Rozhodování

Rozhodování je součástí každodenního života všech lidí. Většinou se jedná o malá rozhodnutí vykonávaná rutinně, podvědomě a intuitivně, kdy je často potřeba rozhodnou rychle a nebývá tak prostor na aplikaci optimalizačních metod s cílem snížit rizika chybného rozhodnutí. U rozhodnutí středních nebo velkých je však nutné si již uvědomit význam rozhodování, volbu vhodných metod a správných rozhodovací postupů.

Jednou z charakteristik je stupeň determinace rozhodování. Představuje velikost prostoru pro rozhodování, kde hranice pro rozhodovatele jsou zpravidla závazné, vymezené etickými zásadami a právními předpisy, určující jak postupy při rozhodování, tak dobu, do kdy má být rozhodnutí přijato. (Blažek, 2014)

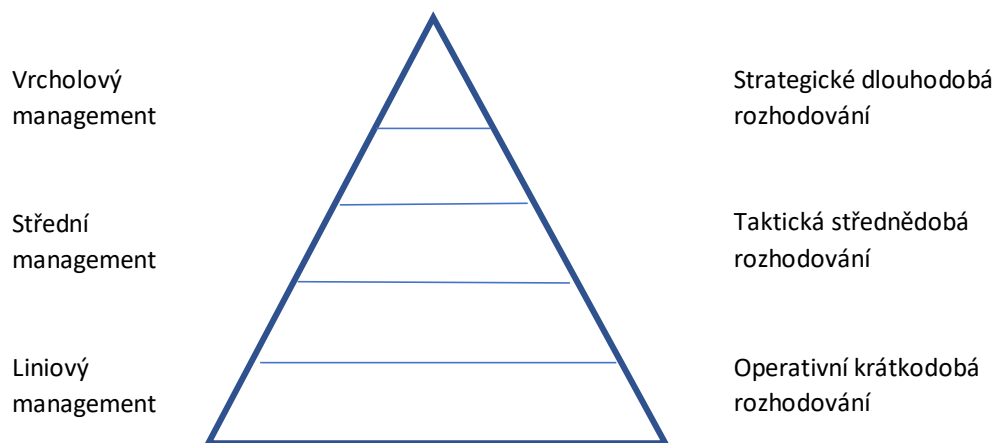
Tabulka 3– Typy rozhodování

rozhodování	naplňování zájmu	rozhodnutí je realizováno	stupeň determinace
Vlastní	vlastního	zpravidla rozhodovatelem	velmi nízký
Politické	jiných lidí	zpravidla jinými lidmi	nízký až střední
Velitelské	konané v zájmu		nízký až vysoký
Správní	nadřízeného,		Vysoký
Manažerské	zaměstnavatele apod.		nízký až střední

Zdroj: (Blažek, 2014)

Manažerské rozhodování je charakteristické tím, že manažer rozhoduje v zájmu svého nadřízeného v rámci své působnosti a realizuje svá rozhodnutí prostřednictvím podřízených pracovníků na zcela konkrétní specifické úrovni řízení. Jednotlivé stupně řízení se vyznačují odlišným početním zastoupením řídicích pracovníků, ale i převažujícím zaměřením jejich činnosti, jak je patrné z obrázku 5. (Blažek, 2014)

Obrázek 5 - Vztah stupně řízení a charakteru rozhodování



Zdroj: (Blažek, 2014)

Z pohledu manažerských funkcí, jde v případě rozhodování především o vytváření podmínek pro výběr variant řešení a následné vymezení dalších kroků při realizaci vybrané varianty. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

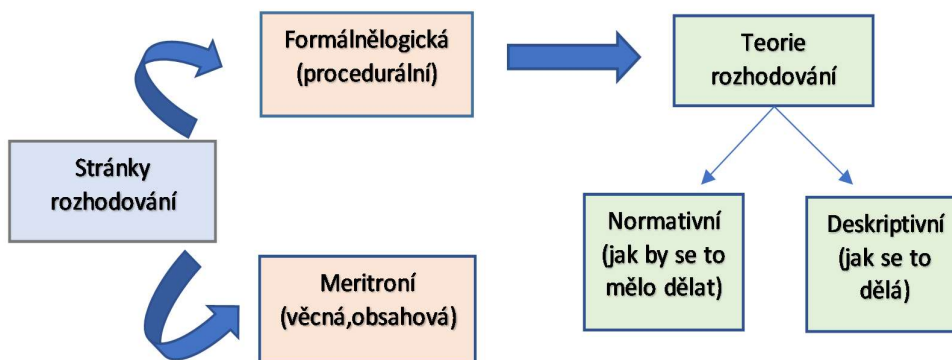
Rozhodování je tedy klíčovým prvkem řídicí činnosti, jako nedílná složka sekvenčních manažerských funkcí. Nejvýrazněji se uplatňuje v plánování, kdy jádro plánovacích procesů tvoří právě rozhodovací procesy. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, především strategických rozhodovacích procesů probíhající na úrovni top managementu, zásadním způsobem ovlivňují efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. Nekvalitní rozhodování může být přitom jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu. Význam rozhodování se současně odvíjí i od rozsahu zdrojů (především finančních prostředků), které jsou na rozhodování vázány, resp. o kterých se rozhoduje. (Fotr a kol., 2006)

Rozhodovací procesy probíhají na různých úrovních řízení organizací a mají dvě stránky. První **stránku meritorní** neboli věcnou či obsahovou, která je předmětem studia marketingu, finančního nebo výrobního managementu apod. Odráží odlišnosti jednotlivých typů rozhodovacích procesů v závislosti na obsahové náplni rozhodování např. rozhodování o výrobním programu, o kapitálových investicích, o uvedení výrobku na trh a jeho marketingové strategii, o organizačním uspořádání firmy, o vytvoření společného podniku, o výběru pracovníků na určitá místa atd. Druhou **stránku formálně logickou** neboli

procedurální, která je předmětem studia teorie rozhodování. To, co jednotlivé rozhodovací procesy spojuje, je určitý rámcový postup, procedura řešení odvíjející se od identifikace problému, vyjasňování jeho příčin, cílů řešení, vyhodnocení variantních řešení a volbu varianty určené k realizaci. Tyto společné rysy jsou předmětem studia teorie rozhodování. (Fotr a kol., 2006)

Teorie rozhodování byly v průběhu historického vývoje postupně rozlišeny do několika teorií, odlišujících se od sebe způsobem pohledu na rozhodovací procesy. Rozdíly mezi jednotlivými teoriemi jsou dány normativním, respektive deskriptivním charakterem. **Normativní teorie** poskytuje návody k řešení rozhodovacích problémů, jaké metody a nástroje použít, aby bylo dosaženo požadované kvality rozhodování. Jsou založeny na aplikaci matematických metod a modelů jako je operační nebo rozhodovací analýza, jde tedy o kvantitativně orientované teorie. Normativní přístup je nejčastěji užíván liniovými manažery. Předmětem zájmu **deskriptivní teorie** nebo také popisného přístupu jsou již proběhlé rozhodovací procesy, které popisuje, analyzuje a hodnotí jejich průběh, základní prvky, shrnuje přednosti a nedostatky. Sleduje chování rozhodovatele a ostatních subjektů v průběhu rozhodovacího procesu. Mezi deskriptivní teorie patří zejména sociálně – psychologické teorie rozhodování. Cílem užití deskriptivní teorie je vytvoření modelu, který co nejpřesněji charakterizuje a předvídá chování lidí v rozhodovacím procesu. (Fotr a kol., 2006; Veber, 2009)

Obrázek 6- Vzájemné vztahy v rozhodování



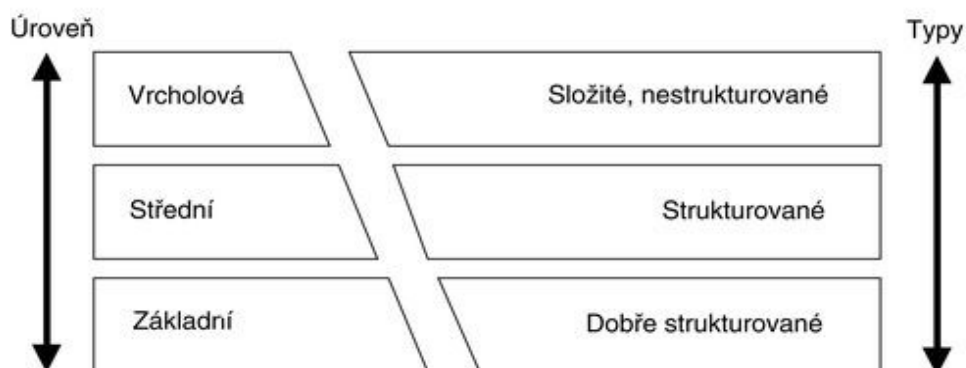
Zdroj: (Veber, 2009)

3.3.1 Rozhodovací proces a rozhodovací problémy

Rozhodovací proces je chápán jako proces řešení rozhodovacích problémů s alespoň dvěma variantami řešení. Základním atributem rozhodování je proces volby tedy posuzování jednotlivých variant a výběr optimální varianty určené k realizaci. Problémy s jediným řešením tak nelze považovat za rozhodovací problémy. Problém je vymezen existencí odchylky od stavu žádoucího a stavu skutečného, přičemž problémem je míněna odchylka nežádoucí. (Fotr a kol., 2006)

Rozhodovacích problémy se od sebe liší svou povahou a mírou důležitosti. Na základě této různorodosti definujeme problémy podle jejich složitosti a možnosti algoritmizace na problémy dobře strukturované nebo také jednoduché a špatně strukturované. Za **dobře strukturované rozhodovací problémy** jsou považovány jednoduché, programované problémy, které jsou opakovaně řešeny manažery na operativní úrovni řízení. Proměnné těchto problémů jsou kvantifikovatelné a mají jediné kvantitativní kritérium hodnocení. Příkladem je rozhodování o velikosti objednávky materiálu nebo obsazení jednotlivých strojů pracovníky aj. **Špatně strukturované rozhodovací problémy** jsou řešeny manažery na vyšších úrovních řízení organizace, jde o většinu procesů vedoucích ke strategickým rozhodnutím, tedy závažným s velkoplošným dopadem, zpravidla zatížená velkým rizikem. K řešení takovýchto problémů je nutné uplatnit rozsáhlejší znalosti, zkušenosti a tvůrčí přístup, protože pro ně neexistují standardní procedury řešení. Příkladem lze uvést rozhodování o vytvoření společného podniku, rozhodování o organizační struktuře a zavádění nových procesů a inovací aj. (Fotr a kol., 2006)

Obrázek 7- Typy rozhodovacích procesů podle úrovně řízení



Zdroj: (Veber, 2000)

Závislost mezi typem rozhodovacího problému a úrovní řízení vyplývá z obrázku 7. Dobře strukturované rozhodovací problémy se nejvíce vyskytují na základní (operativní) úrovni řízení, směrem k vyšším úrovním řízení se vyskytují ve vyšší míře problémy špatně strukturované.

Rozhodování probíhá za rozdílných podmínek a následném hodnocení alternativ. Klasifikačním hlediskem jsou informace o stavu okolí, které ovlivňují dosažení cíle, jejich působení je objektivní a rozhodovatel je nemůže ovlivnit, může je pouze předvídat a zahrnout je v odpovídající míře v rozhodovacím procesu. Nastávají tak tři modelové situace dle schopnosti rozpoznat budoucnost. První je rozhodování v podmínkách jistoty, kdy informace o stavu okolí je úplná, stav budoucnosti a důsledky zvolených variant jsou známe, na realizaci variant působí pouze nerizikové faktory. Rozhodování v podmínkách rizika předpokládá více možných situací v budoucnosti, na realizaci variant působí rizikové faktory a je možné stanovit pravděpodobnost jejich výskytu. Poslední situací nastává, kdy je také předpoklad více možných budoucností, na realizaci variant působí rizikové faktory, ale pravděpodobnost jejich výskytu není možné stanovit. (Blažek, 2014)

Výše uvedené členění je uplatňováno v teorii rozhodování, v praxi se obvykle mluví o tzv. faktorech rizika a faktorech nejistoty, které mají vliv na volbu alternativ a jejichž budoucí vývoj přesně není znám. Mezi tyto faktory patří vývoj tržní poptávky, výše prodejních cen, nákupních cen surovin a materiálu, výše mezd, úrokové sazby, legislativa a restrikce vlády aj. Nejistotu je tak možné chápat jako nemožnost spolehlivého stanovení budoucích hodnot rizikových faktorů a jejich dopadů a účinků na volbu variant. (Fotr a kol., 2006)

3.3.2 Struktura rozhodovacího procesu

Rozhodovací procesy jsou logicky řazené a časově navazující činnosti, které mají formulovat cíl, zjistit možné problémy bránící k dosažení cíle, vybrat a zvolit vhodné řešení k dosažení cíle. Jde o orientaci do budoucna, o formulaci cíle, kterého má být dosaženo. Rozhodovací procesy je možné rozdělit do etap neboli fází, a to buď podrobněji, kdy rozlišujeme více dílčích složek nebo méně podrobně, tedy členění, do malého počtu etap.

Příkladem méně podrobného členění rozhodovacího procesu dle Herberta Simona je rozdělení do čtyř etap.

- Analýza okolí (intelligency aktivity)
- Návrh řešení (design aktivity)
- Volba řešení (choice aktivity)
- Kontrola výsledků (review aktivity)

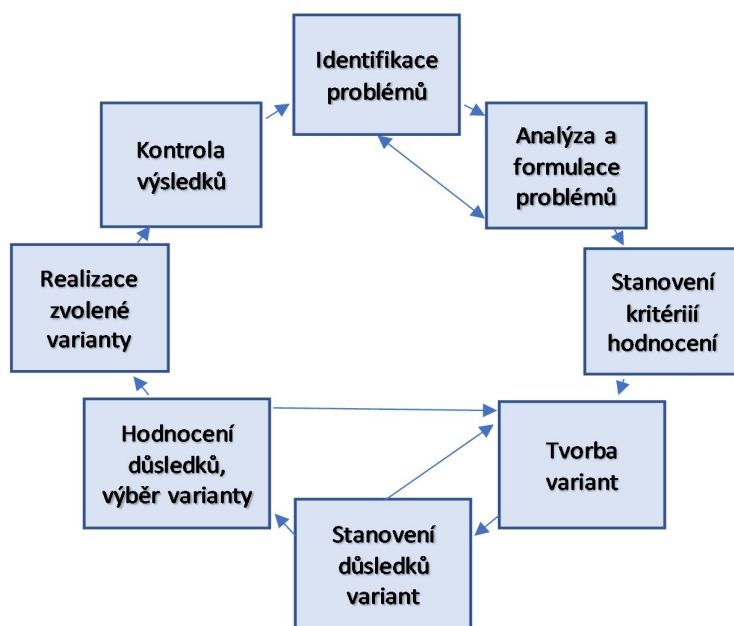
Analýza okolí zahrnuje zjišťování informací a podmínek podmiňujících nutnost rozhodování a stanovení jejich příčin. V druhé etapě se zaměřuje na tvorbu, hledání, rozvíjení a analýzu směrů činnosti. Následující etapou je volba řešení, kde dochází k hodnocení možných variant navržených v předchozí etapě a následně samotnému výběru vhodné varianty k realizaci. Poslední etapou je kontrola dosažených výsledků po aplikaci vybraných variant. Výsledkem této etapy může dojít ke vzniku nového rozhodovacího procesu. (Fotr a kol., 2006)

Detailnějším popisem rozhodovacích procesů je jejich členění do osmi fází.

- **Fáze definování** – získání, analýza a vyhodnocení informací s výsledkem definování cíle, kterého má být dosaženo a problému, který vyžaduje řešení. Správné stanovení cíle, je klíčovým faktorem úspěšnosti rozhodovacího procesu.
- **Fáze analýzy a formulování cíle (problému)** – hlubší posouzení získaných informací, jejich rozdělení na zcela nezbytné a ostatní informace, jejich analýzou má být soubor relevantních, důvěryhodných informací, včetně jejich interpretace pro využití v dalších fázích rozhodování. V tomto kroku má dojít k přesné odpovědi na otázky co, kde, kdy, kdo a jak má být rozhodováno.
- **Fáze stanovení kritérií** – stanovení hodnocení, podle kterých se budou posuzovat a hodnotit navrhovaná řešení. Vybraná kritéria a jejich váhy by měla plně reflektovat přání a očekávání to, čemu se vyhnout a možné dopady na ostatní činnost organizace. Kritéria výběru jsou kvantitativního či kvalitativního charakteru.
- **Fáze tvorby variant** – účelem je nalezení co nejvíce možných variant, jejich posouzení a následné vybrání řešení, které je nejvhodnější k dosažení cíle nebo vyřešení problému. Při procesu tvorby však nikdy není jasné, kolik variant existuje a mohou tak být tendence proces hledání předčasně ukončit. Nejznámější metodou pro tvorbu variant je brainstorming, metoda podporující kreativitu.

- **Fáze stanovení důsledků** – cílem je zjištění předpokládaných dopadů jednotlivých variant z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení.
- **Fáze hodnocení důsledků a výběr varianty** – zjištění předpokládaných dopadů jednotlivých variant, jejich vyhodnocení, určení celkově nejvýhodnější varianty nebo preferenčního uspořádání variant. Při tomto hodnocení by nemělo být manipulováno s formulací již stanovených kritérií.
- **Fáze realizace** – praktická implementace zvolené varianty rozhodnutí s důrazem na kvalitu jejího provedení. Tento krok je přirozeným vyústěním celého rozhodovací procesu, ale jako takový vyžaduje nejvíce odvahy manažera, který je zodpovědný za výsledek procesu, který ovlivňovala řada lidí.
- **Fáze kontroly** – stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků realizace a zároveň i sledování případných signálů o vzniku nových problémů. (Fotr a kol., 2006)

Obrázek 8 - Cyklický charakter rozhodovacího procesu



Zdroj: (Fotr a kol., 2006)

Z výše uvedené obrázku vyplývá, že rozhodovací procesy mají cyklický charakter a jeho jednotlivé fáze neprobíhají v přímém sledu za sebou jdoucích fází, ale mohou mít i zpětnovazební charakter. (Fotr a kol., 2006)

3.3.3 Prvky rozhodovacího procesu a kvalita rozhodování

Rozhodovací proces je specifikován těmito základními prvky:

- cíl rozhodování – určitý stav firmy, kterého se má dosáhnout řešením problému,
- kritéria hodnocení – představují jakousi stupnici škály sloužící k posouzení výhodnosti jednotlivých variant rozhodování z hlediska stupně plnění cílů,
- subjekt a objekt rozhodování – subjektem je označován rozhodovatel tj. jedinec nebo skupina, která rozhoduje. Objektem je obvykle chápána oblast organizační jednotky (podniku), kde byl problém formulován,
- varianty rozhodování a jejich důsledky – způsob řešení problému za účelem dosažení stanovených cílů a jeho předpokládaný dopad na objekt rozhodování,
- stavy světa – faktory, které působí na rozhodovací proces. (Fotr a kol., 2006)

Kvalitní řešení rozhodovacích problémů jsou založena na začlenění zkušeností a intuice manažera do racionálního a systematického rozhodovacího postupu. Intuice je sofistikovaná forma usuzování založená na specifických zkušenostech každého člověka. Je podvědomá, komplexní a rychlá. Intuitivní rozhodnutí je však spjato s netransparentním rozhodnutím, může být ovlivněno zaujatostí a antipatií, při chybném rozhodnutí se obtížně hledají příčiny. Je však zřejmé, že rozhodnutí, která jsou v rozporu s pocity rozhodovatele, nebývají často tou správnou volbou k dosažení cílů. V rozhodovacích procesech hrají důležitou roli informace. Samotné rozhodovací procesy jsou často chápány jako procesy získávání a transformace vstupních informací do výstupních. Znalosti a zkušenosti manažera jsou pak nezbytné pro zajištění efektivního sběru informací, určení jejich vhodného rozsahu a správnou interpretaci získaných informací. Efektivnost mohou snižovat nedostatky, které pak vedou k tomu, že získané informace jsou irelevantní, nesprávné nebo nepřesné, nejednoznačné či konfliktní pro rozhodovací problém. (Fotr a kol., 2006)

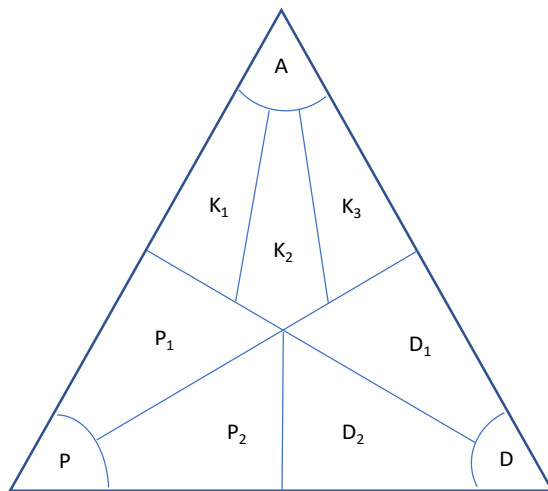
3.3.4 Volba stylu rozhodování

Rozhodování je možné rozdělit dle povahy subjektu na individuální a skupinové. Dalším kritériem rozdělení je míra participace na rozhodovacím procesu, kdy se posuzuje především vliv subjektu na výsledky, ale také míra zapojení ostatních členů organizační jednotky do procesu rozhodování. Vše úzce souvisí se stylem rozhodování, respektive řízení manažera. Mezi další faktory ovlivňující styl rozhodování patří, styl řízení organizace,

podmínky pro rozhodování, osobnostní a odborná charakteristika rozhodovatelů a povaha řešeného rozhodovacího problému. (Fotr a kol., 2006)

Volba rozhodovacího stylu závisí na počtu zúčastněných osob. V případě rozhodování jediného účastníka bere v úvahu výsledky analýz problému, hodnocení variant řešení a rozhoduje. Pokud se na rozhodování podílí více osob, stává se společná odpovědnost za rozhodnutí komplikovanou. Manažer však může část svých rozhodovacích pravomocí delegovat na své spolupracovníky. Důvodem pro delegaci může být motivace spolupracovníků nebo snaha věnovat více času důležitějším úkolům, v některých případech může jít pouze o alibismus manažera. Míra a povaha delegování definuje styly rozhodování ve skupině lidí. (Plamínek, 2008)

Obrázek 9 - Možnosti rozhodování ve skupině



Zdroj: (Plamínek, 2008)

Obrázek výše znázorňuje možnosti stylu rozhodování ve skupině, která jsou označena písmeny. Písmeno A je ryze autoritativní styl rozhodování, pole označená písmenem P pak participativní a písmeno D delegativní styl rozhodování. Všechna pole s písmenem K představují konzultativní styl rozhodování. Interpretací výše popsaného znázornění pro manažera existují tři možnosti, jak se chovat při rozhodovacím procesu. Manažer může rozhodnout sám, jde pak o autoritativní rozhodování nebo delegovat anebo přenechat rozhodování skupině, pak mluvíme o participativním rozhodnutí. (Plamínek, 2008)

Autoritativní styl rozhodování je zaměřen na jednotlivce, on je totiž tím, kdo rozhoduje. Ostatní osoby nemusí být však úplně vyloučeny, rozhodovatel s nimi může své rozhodnutí konzultovat. Výhodou tohoto stylu je rychlost a jasná odpovědnost. Nevýhodou je neúčast skupiny, možný odpor nebo nízká akceptace rozhodnutí. Pokud k takové situaci dojde je vhodné vysvětlení před skupinou, mluvíme pak o argumentativním rozhodování. Obrázek výše znázorňuje rozhodování po konzultaci se skupinou (pole K1). Toto rozhodování se neobhájuje, ale projednává se skupinou před samotným přijetím. Skupina nemá pravomoc konečného rozhodnutí, ale může toto rozhodnutí ovlivnit. Pole K2 na obrázku označuje rozhodování po konzultaci s vybranými členy skupiny formou individuální konzultace před rozhodnutím. Jedná se většinou o skupinu specialistů. Konzultace probíhají i mimo skupinu (pole K3), jde o externí konzultace na bázi poradenství. (Plamínek, 2008)

Participativní styl rozhodování je rozhodováním skupiny. Jde o časově náročný proces, který si klade za cíl kromě učinění rozhodnutí také vytvářet podmínky spokojenosti zúčastněných osob. Rozhodování bývá často regulováno zavedením limitů a pravidel odpovědným manažerem, které musí být splněny. V praxi je tento postup zcela běžný a příkladem může být stanovení limitu u finančních nákladů. Díky této charakteristice je někdy nazýván jako styl limitativní a na obrázku je vyznačen polem P1. Vzhledem k tomu, že každý hlas ve skupině disponuje odlišnou vahou a vliv členů skupiny na rozhodování není stejný, mohou se v rozhodování objevovat prvky delegace. Posun směrem k delegativnímu stylu je pak vyznačen polem P2. Ryze participativní styl skupiny je označen v poli P. Tento styl rozhodování probíhá několika způsoby, lišících se složitostí a rychlostí. Jedná se o hlasování a konsensus. Hlasování je metoda rychlá a jednoduchá, ale s nebezpečím vzniku nespokojené skupiny. Konsensus je naopak metoda zdlouhavější, ale vznik nespokojených skupin vylučuje. (Plamínek, 2008)

Delegativní styl rozhodování nastává v případě, kdy skupina nerozhoduje jako celek, ani odpovědný manažer, ale rozhoduje externí subjekt. Delegativní styl má také několik podob, které se liší tím z čí pravomoci je rozhodování delegováno. Pověření ze strany autority je výše na obrázku označeno polem D1 bývá často provázáno konflikty mezi skupinou a vnějším subjektem. Delegování z vůle skupiny označuje pole D2. Rize

delegativní styl je vyznačen polem D a vyplývá z povahy věci. Delegací směrem vzhůru se ujímá nadřízený a směrem do strany pak specialista. (Plamínek, 2008)

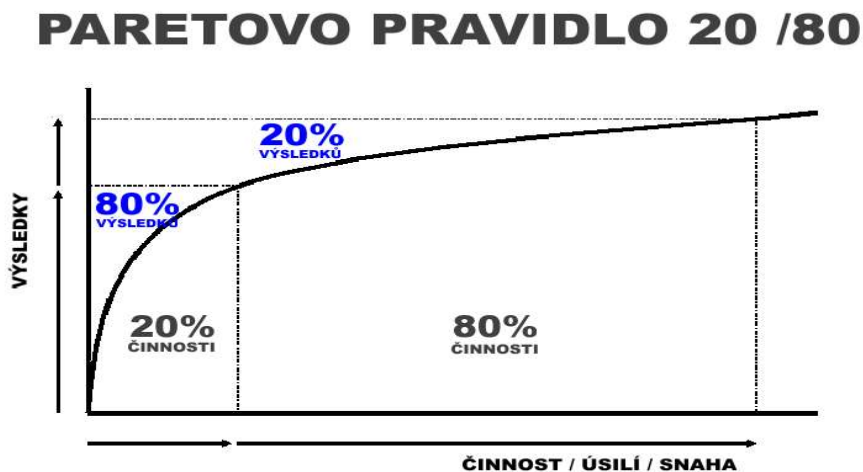
3.3.5 Metody manažerského rozhodování

V této kapitole je uveden výčet metod používaných v průběhu rozhodovacích procesů. Metody jsou používány ve čtyřech fázích rozhodovacího procesu, a to ve fázi identifikace problému je užívána například metoda Paretovy analýzy. Ve fázi generování alternativ řešení problémů se využívá kreativní metody Brainstorming nebo Brainwriting. Ve fázi hodnocení a ve fázi výběru alternativ dle kritérií se používají jednoduché rozhodovací metody jednokriteriální a vícekritériální, matematické rozhodovací metody a prognostické metody. (Fotr a kol., 2006)

3.3.5.1 Paretova analýza

Paretova analýza je metoda nebo také ABC metoda, která pomáhá stanovit priority odstraňování hlavních problémů podniku, používá se při řešení problémů v oblasti vztahů se zákazníky, při řešení otázek týkajících se vlastních výrobků, služeb nebo skladových zásob, ale také v segmentaci zákazníků, kategorizaci dodavatelů, v oblasti řízení lidských zdrojů nebo outsourcingu. Analýza vznikla rozvinutím a uplatněním Paretova pravidla 80/20 do praxe. Vychází z principu, který říká, že 20 % všech našich činností zajistí 80 % zisku. Vhodnější je tedy zaměřit se na ty činnosti, které přinášejí největší efekt. (Fotr a kol., 2006)

Obrázek 10 - Paretovo pravidlo



Zdroj: www.zij-zdrave.cz

3.3.5.2 Brainstorming

Jde o kreativní metodu skupinového generování alternativ. Charakteristickým rysem je vyprodukování co nejvíce originálních nápadů v co nejkratší době. Při výběru pracovní skupiny by měl být minimální počet účastníků sedm osob a maximální počet deset osob z různých oborů. Doporučené zastoupení je 50 % odborníci z oboru, 30 % odborníci z příbuzných oborů a 20 % laici. Základními pravidly brainstormingu jsou zákaz kritiky, žádné omezení počtu nápadů, vzájemná inspirace a uvolněná fantazie.

Vyhodnocení výsledků je považováno za nejobtížnější část. V první fázi je provedeno samotnými účastníky, takto vytříděný seznam námětů je pak předán k vyhodnocení skupině odborníků, kteří vyberou ty nejcennější. (Bělohávek a kol., 2001)

3.3.5.3 Brainwriting

Brainwriting patří také mezi kreativní metody generování alternativ. Na rozdíl od brainstormingu je zde naprosté odstranění kritiky, dává větší prostor uplatnění jedincům introvertní povahy nebo méně dominantních účastníků. Při brainwritingu není zapotřebí tak zkušeného moderátora. Vyhodnocení probíhá obdobně jako u brainstormingu. Vygenerované nápady jsou tříděny do skupin dle stanovených kritérií. (Bělohávek a kol., 2001)

3.3.5.4 Metody jednokriteriálního hodnocení

Diferenční analýza

Analýza zaměřená na zjištění rozdílů mezi variantami. Jedna z variant se stanoví jako základ a odchylky ostatních řešení se určí rozdílem nebo procentem k základní variantě. (Lojda, 2011)

3.3.5.5 Metody vícekriteriálního hodnocení

Rozhodovací strom

Rozhodovací stromy patří mezi grafické nástroje podpory rozhodování, kdy umožňují zobrazit možné varianty, rizikové faktory, vývoje těchto rizikových faktorů a dopady rizikových variant. Jsou tedy vhodným nástrojem k zobrazení a podpory řešení více etapových rozhodovacích procesů za nejistoty a rizika. (Fotr a kol., 2006)

3.3.5.6 Matematické metody

Sít'ová analýza

Jde o soubor specifických analytických metod, které se využívají v případě, kdy je potřeba analyzovat nebo optimalizovat síť vzájemně propojených a závislých prvků, které mají vzájemnou vazbu. Tato metoda nachází své uplatnění v oblasti řízení projektů nebo v oblasti logistiky a dopravy. (Managementmania, 2015)

3.3.5.7 Prognostické metody

Delfská technika

Delfská technika nebo také Metoda Delphi je metoda pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje nebo stavu pomocí skupinu odborníků. Tato technika má mnoho podob, které spočívají v zasílání série dotazníků a kladení souboru stejných otázek skupině odborníků, kteří je nezávisle na sobě a navzájem neovlivněni anonymně zodpovídají, zároveň mají po celou dobu přístup i k názorům ostatních odborníků, ke kterým se vyjadřují. Tento cyklus se několikrát opakuje, dokud se názory odborníků nesblíží a tím dojde k jednotnému konsensu. (Bělohávek a kol., 2001; Managementmania, 2015)

4 Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu

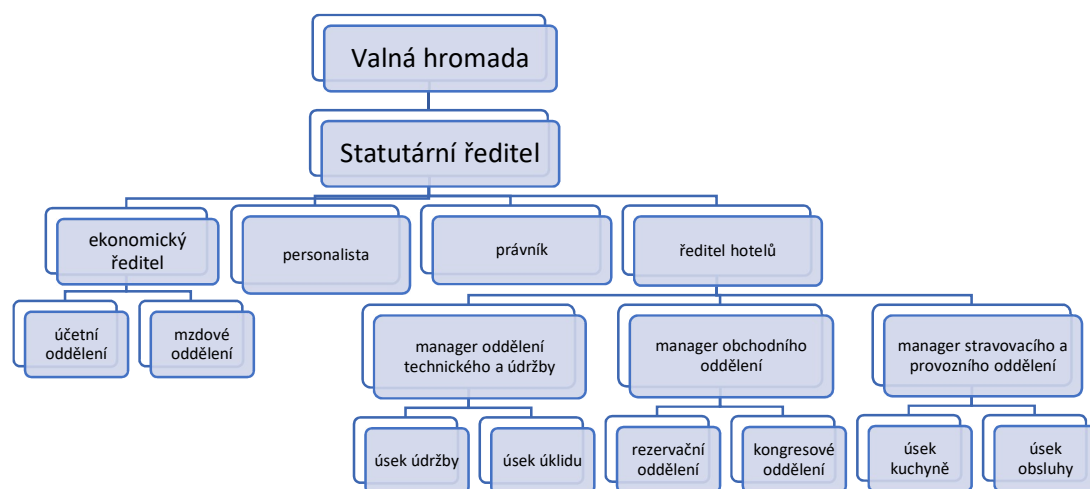
V této kapitole je popsána základní charakteristika vybraného podnikatelského subjektu zvoleného pro empirický výzkum diplomové práce. Zvoleným podnikatelským subjektem je akciová společnost se sídlem v Praze.

Společnosti byla založena 1. ledna 2003. Hlavním zaměřením společnosti je poskytování ubytovacích služeb, provoz restauračních a stravovacích zařízení, provoz tělovýchovných a sportovních areálů a poskytování sportovních a relaxačních služeb. V současné době společnost provozuje vlastní komplex Wellness hotel, Polyfunkční dům a Sportcentrum. Součástí tohoto komplexu je čtyřhvězdičkový hotel o kapacitě dvě stě šesti pokojů, šesti restaurací, kongresové centrum s osmnácti sály, Wellness centrum s plaveckým bazénem, Whirlpoolem a šesti saunami a masážemi, sportcentrum s tenisovými a squashovými kurty, fitnessem, bowlingem, golf indoor halou, dále jsou součástí komplexu kadeřnictví, myčka auta, kancelářské prostory pro komerční účely a parkovací dům. Společnost také provozuje menší hotel s šedesáti devíti pokoji a restaurací, který má v pronájmu. Oba hotely se nachází v Praze 9. Dlouhodobě si společnost udržuje velmi dobrou pozici v kategorii čtyřhvězdičkových hotelů v Praze s průměrnou roční obsazeností 83 %.

Cílem společnosti je zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb v oblasti ubytování, gastronomie a sportovně relaxačních služeb. Aplikovat nové trendy v této oblasti s cílem zvyšování zájmu o využívání poskytovaných služeb jak u tuzemské, tak u zahraniční klientely a následné zvyšování vlastních tržeb.

4.1 Řídící struktura společnosti

Obrázek 11 - řídicí struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů firmy

5 Praktická část

První část diplomové práce se zabývá teoretickým východiskem obecných pojmů z oblasti managementu až po konkrétnější části v podobě popisu rozhodovacích rolí manažera, rozhodovacího procesu a stylu řízení manažera. Teoretické poznatky z této oblasti jsou uplatněny v praktické části práce, kde dochází k jejich syntéze.

5.1 Rozhodovací role

V této kapitole jsou za pomoci strukturovaného rozhovoru s manažerem A a s manažerem B analyzovány jednotlivé role dotazovaného manažera v rozhodovacích procesech vybrané společnosti. Rozhovor tvoří celkem 22 otázek a je rozdělen do čtyř částí podle jednotlivých manažerských rolí. Pro kompletní zhodnocení a analýzu je tato část doplněna i o náhled ze strany zaměstnanců, zjištěný pomocí dotazníkového šetření. Dotazník se skládá z 12 uzavřených otázek, kde je možná volba pouze jedné odpovědi.

Manažer A zastává funkci ředitele hotelů a nachází tak na vyšším stupni úrovně řízení v rámci řídicí struktury firmy než manažer B, který zastává funkci manažera stravovacího a provozního oddělení.

5.1.1 Manažer A

V dané podkapitole je uveden přepis řízeného rozhovoru s manažerem A.

Role podnikatele

1. Usilujete jako manažer o rozvoj společnosti? Pokud ano, jakým způsobem?

„Ano, Know-how transfer našeho obchodního partnera, nové technologie, rekonstrukce facility, vzdělávání personálu.“

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

„Ano, např. v oblasti hospitality servis – aplikace GuestJoy, Check In, Web Robots – poskytující informace hostovi. Dále pak v oblasti housekeepingu nebo revenue.“

3. Snažíte se o implementaci inovativních postupů? Pokud ano, tak ve které oblasti?

„Revenue management – aplikace dynamického modelu tvorby cen, nyní v přípravě zavedení modulů aplikace Availpro pro sledování a predikci cen trhu a konkurence.“

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

„Konzultuji s vedoucími příslušného úseku.“

5. Delegujete tuto roli na své podřízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

„Ano, v případech rozpracování klíčových rozhodnutí managementu. Dále na hodnotících poradách úseků, motivační systém atd.“

Role řešitele poruch

1. Řešíte často problémové situace?

„Ano.“

2. Při řešení problémů spoléháte pouze na svůj úsudek a intuici nebo využíváte nějaké podpůrné prostředky?

„Nutno získat maximum informací – konzultace s odborným vedoucím případně externím dodavatelem, legislativa nebo právník, ekonom či personalista společnosti atd.“

3. Jaké typy problémů nejčastěji řešíte (rutinní nebo specifické)?

„Obojí. Na rutinní problémy již existují rutinní postupy. Specifické jsou většinou v souvislosti s ubytovanými hosty či firemními akcemi.“

4. Odkládáte řešení problémů na později?

„Velmi zřídka.“

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

„Konzultuji s podřízenými.“

6. Delegujete tuto roli na své podřízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

„V případě mé osobní nepřítomnosti – pokud je problém takový, že vyžaduje urgentní řešení. Systém manager on duty.“

Role alokátora zdrojů

1. Je ve Vaší kompetenci nakládání s disponibilními zdroji? Pokud ano, s jakými?

„Finanční zdroje v rámci rozpočtu společnosti, dle interních pravidel a rozhodnutí akcionářů.“

2. Jakým způsobem se snažíte získávat nové disponibilní zdroje?

„Revenue management – optimalizace nákladů při maximalizaci výnosů s cílem vytvoření zisku a zachování udržitelného rozvoje společnosti.“

3. Myslíte si, že disponibilní zdroje efektivně přerozdělujete?

„Ano, v souladu s rozpočtem, odchylky jsou konzultovány s vedením společnosti.“

4. Rozhodujete o finančně náročných investičních projektech?

„Ano, spolu s akcionáři a ekonomickou ředitelkou.“

5. Využíváte při nakládání se zdroji rad svých podřízených?

„Konzultuji názor, následně rozhoduji.“

6. Delegujete tuto roli na Vaše porízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

„V rutinní a běžné agendě do výše stanoveného limitu, podpisová a schvalovací pravidla.“

Role vyjednaváče

1. S kým nejčastěji vyjednáváte?

„Statutární ředitel, vedoucí úseků, obchodní partneři, dodavatelé zboží a služeb.“

2. Jaký způsob komunikace upřednostňujete?

„Osobní.“

3. Účastníte se obchodních schůzek se stávajícími nebo potenciálními klienty?

„Ano.“

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

„Vždy s vedoucími úseku (sales & reservations, congress...). Výjimečné sám.“

5. Delegujete tuto roli na Vaše podřízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

„Občas v méně klíčových, či opakujících se rutinních úkolů.“

5.1.2 Názor zaměstnanců na role manažera při rozhodování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 12 zaměstnanců, dotazníky vyplnili a vrátili všichni oslovení respondenti.

Role podnikatele

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

Tabulka 4 - Zájem manažera o inovace v oboru

Odpověď	četnost	Podíl
Ano	6	50%
Spíše ano	4	33%
Spíše ne	2	17%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4 je patrné, že většina zaměstnanců se přiklání k odpovědím „ano“ a „spíše ano“ celkem 83 %, souhlasí tedy s tím, že se manažer o inovace v oboru zajímá. Tento názor koresponduje i s odpovědí manažera, který zájem o inovace potvrdil.

Otázka č. 2 - Dochází k následnému aplikování inovací do praxe?

Aplikování inovací do praxe manažerem již vnímají zaměstnanci méně dostatečně než samotný zájem o ně. Ano a spíše ano odpovědělo celkem 75 % zaměstnanců, nesouhlasně 25 % zaměstnanců.

Tabulka 5 - Aplikování inovací do praxe

Odpověď	Četnost	Podíl
Ano	3	25%
Spíše ano	6	50%
Spíše ne	2	17%
Rozhodně ne	1	8%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

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

Tabulka 6 - Zájem manažera o názor podřízených ohledně inovací.

Odpověď	Četnost	podíl
Ano	4	33%
spíše Ano	3	25%
spíše Ne	5	42%
rozhodně Ne	0	0%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že zájem manažera o jejich názor ohledně trendů a inovací vnímá kladně 58 % dotázaných a 42 % jeho zájem vnímají jako nedostatečný. Toto tvrzení koresponduje i s vyjádřením manažera, který potvrdil své případné konzultace s vedoucími pracovníky, tedy jemu přímo podřízenými.

Otázka č. 4 - Dochází ve Vaší firmě k velké obměně zaměstnanců?

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že fluktuace zaměstnanců ve firmě je vysoká. Ano a spíše ano odpovědělo 92 %. K časté obměně zjevně odpovídá stávající situace na trhu práce, kdy je nízká nezaměstnanost cca 2,1 % a pracovní pozice v sektoru služeb jako je úklid, obsluha nebo recepční jsou tak hůře obsaditelné stabilními pracovníky.

Tabulka 7 - Obměna zaměstnanců ve firmě

Odpověď	četnost	podíl
Ano	6	50%
Spíše ano	5	42%
Spíše ne	1	8%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 - Myslíte si, že manažer dobře reprezentuje podnik navenek?

Reprezentace je nedílnou součástí manažera v roli podnikatele. S úrovní reprezentace a vystupování manažera jako zástupce společnosti je spokojena většina zaměstnanců. Z tabulky níže vyplývá, že ano a spíše ano odpovědělo 75 % a s mírným nesouhlasem se vyjádřilo 25 % zaměstnanců.

Tabulka 8 - Reprezentace společnosti manažerem

Odpověď	Četnost	podíl
Ano	4	33%
Spíše ano	5	42%
Spíše ne	3	25%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Role řešitele poruch

Otázka č. 6 - Řeší Váš manažer často problémové situace ve firmě?

Celkem 10 dotázaných (83 %) si myslí, že manažer řeší často problémové situace ve firmě. Pouze 2 z dotázaných (17 %), že tyto situace spíše neřeší. Toto koresponduje i s odpovědí manažera, který uvádí, že problémové situace řeší často.

Tabulka 9 - Řešení problémových situací manažerem

Odpověď	Četnost	podíl
Ano	3	25%
Spíše ano	7	58%
Spíše ne	2	17%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 - Řeší manažer problém ihned, jakmile se objeví?

Tabulka 10 - Odkládání řešení problémů

Odpověď	Četnost	podíl
Ano	4	33%
Spíše ano	5	42%
Spíše ne	3	25%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda řeší manažer problémy ihned, jakmile se objeví, odpovědělo kladně celkem 75 % z dotázaných a 25 % odpovědělo spíše ne. Tyto odpovědi korespondují i s tvrzením manažera, kdy se snaží odkládat problémy jen zřídka.

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

Tabulka 11 - Konzultace řešení problému s podřízenými

Odpověď	četnost	podíl
Ano	6	51%
Spíše ano	4	33%
Spíše ne	1	8%
Rozhodně ne	1	8%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 10 dotázaných pracovníků (43 %) potvrdilo, že manažer při řešení problémů využívá pomoc svých podřízených, pouze 2 dotázání (16 %) odpovědělo záporně. Odpověď se shoduje s tvrzením manažera, který uvádí, že problémy se svými podřízenými konzultuje.

Role alokátora zdrojů

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

Tabulka 12 - Získávání nových zdrojů pro firmu

Odpověď	četnost	podíl
Ano	4	33%
Spíše ano	4	33%
Spíše ne	4	33%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle 8 kladných odpovědí dotázaných je zřejmé, že se manažer snaží získávat nové zdroje pro společnost, 4 dotázání se pak přiklání k záporné odpovědi.

Otázka č. 10 - Radí se s Vámi při přerozdělování zdrojů?

Tabulka 13 - Asistence podřízených při přerozdělování zdrojů

Odpověď	Četnost	podíl
Ano	1	8%
Spíše ano	2	17%
Spíše ne	3	25%
Rozhodně ne	6	50%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Na odpověď, zda s nimi manažer konzultuje přerozdělování zdrojů se vyjádřilo záporně 9 dotazovaných (75 %) a kladně pouze 3 (25 %). S touto odpovědí souhlasí i odpovědi manažera, který uvádí, že konzultuje názory svých podřízených spíše v rutinních případech.

Role vyjednaváče

Otázka č. 11 - Vyjednáváte někdy Vy se svým manažerem?

Z níže uvedené tabulky 14 vyplývá, že celkem 7 dotázaných (58 %) uvádí, že s nimi manažer nevyjednává, opačný názor zastává 5 dotázaných (42 %).

Tabulka 14 - Vyjednávání manažera s podřízenými

Odpověď	četnost	Podíl
Ano	2	17%
Spíše ano	3	25%
Spíše ne	6	50%
Rozhodně ne	1	8%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 - Zapojuje Vás do svých jednání?

Tabulka 15 - Účast zaměstnanců na jednáních manažera

Odpověď	četnost	Podíl
Ano	1	8%
Spíše ano	2	17%
Spíše ne	5	42%
Rozhodně ne	4	33%
Celkem	12	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

O aktivním zapojení zaměstnanců do jednání manažera potvrdilo pouze 25 % z dotázaných, záporně pak 75 %. Výsledek koresponduje i s tvrzením manažera, o delegování jednání v méně klíčových jednáních.

5.1.3 Manažer B

V dané podkapitole je uveden přepis řízeného rozhovoru s manažerem B a následné porovnání s názorem zaměstnanců.

Role podnikatele

1. Usilujete jako manažer o rozvoj společnosti? Pokud ano, jakým způsobem?

„Ano. Zlepšování poskytovaných služeb obsluhy klientům. Proškolování zaměstnanců na úseku provozu.“

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

„Ano.“

3. Snažíte se o implementaci inovativních postupů? Pokud ano, tak ve které oblasti?

„Ano. Zajímám se o nové a modernější vybavení v oblasti gastro nebo servisu klientovi, dále pak o nové trendy v nabídkách pro klienty (nápoje, menu apod).“

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

„Spíše sám a následně vše konzultuji s mě nadřízeným pracovníkem.“

5. Delegujete tuto roli na své podřízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

„Ne.“

Role řešitele poruch

1. Řešíte často problémové situace?

„Ano.“

2. Při řešení problémů spoléháte pouze na svůj úsudek a intuici nebo využíváte nějaké podpůrné prostředky?

„Záleží na situaci. Některé je možné řešit samostatně dle mého uvážení, ve specifických je pak potřeba například konzultace s pracovníky údržby nebo právníkem, či ekonomem“

3. Jaké typy problémů nejčastěji řešíte (rutinní nebo specifické)?

„Oba typy problémů.“

4. Odkládáte řešení problémů na později?

„Ne.“

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

„Někdy využívám rad podřízených.“

6. Delegujete tuto roli na své podřízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

„Ano, rutinní problémy deleguji.“

Role alokátora zdrojů

1. Je ve Vaší kompetenci nakládání s disponibilními zdroji? Pokud ano, s jakými?

„Ano, v rámci daného finančního rozpočtu na vybavení nebo opravy na mě svěřeném úseky provozu a gastro.“

2. Jakým způsobem se snažíte získávat nové disponibilní zdroje?

„Především ovlivňování úspor v nákladech a pravidelné kontroly kalkulací a případné úpravy cen v menu nabídkách.“

3. Myslíte si, že disponibilní zdroje efektivně přerozdělujete?

„Myslím, že ano.“

4. Rozhodujete o finančně náročných investičních projektech?

„Jen v rovině podání návrh na obnovu vybavení a zařízení na úseku gastro a následné předkládání nabídek dodavatelů. Samotné rozhodnutí je pak na řediteli hotelů, ekonomické ředitelce a v neposlední řadě statutárním řediteli“

5. Využíváte při nakládání se zdroji rad svých podřízených?

„Ne.“

6. Delegujete tuto roli na Vaše podřízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

„Na úrovni evidence spotřeb a kontroly při denních činnostech.“

Role vyjednaváče

1. S kým nejčastěji vyjednáváte?

„Statutární ředitel, ředitel hotelů, ekonomický ředitel, vedoucí úseků, dodavatelé zboží a služeb.“

2. Jaký způsob komunikace upřednostňujete?

„Osobní.“

3. Účastníte se obchodních schůzek se stávajícími nebo potenciálními klienty?

„Ano.“

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

„Sám.“

5. Delegujete tuto roli na Vaše podřízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

„Ne.“

5.1.4 Názor zaměstnanců na role manažera při rozhodování:

Dotazníkového šetření týkajícího se názoru na styl řízení manažera B se zúčastnilo 7 zaměstnanců. Všichni respondenti dotazník vyplnili a vrátili zpět.

Role podnikatele

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

Na otázku, zda se manažer zajímá o inovace v oboru odpovědělo souhlasně 71 % dotázaných pouze 29 % si myslí, že spíše ne.

Tabulka 16 - Zájem manažera o inovace v oboru

Odpověď	Četnost	Podíl
Ano	2	29%
Spíše ano	3	42%
Spíše ne	2	29%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 - Dochází k následnému aplikování inovací do praxe?

Vzhledem k tomu, že pouze 14 % z dotázaných odpovědělo „Ano“ a 29 % „Spíše ano“ a naopak 57 % odpovědělo „Rozhodně ne“, je patrné, že se sice manažer zajímá o inovace v oboru (viz otázka č.1 výše), ale již nedochází dostatečně k jejich samotné realizaci i přes opačný názor manažera. Vnímání dotázaných zaměstnanců, může být ovlivněno náhledem na realizaci v rámci společnosti, kde některé procesy nemůže rozhodnout manažer B sám.

Tabulka 17 - Aplikování inovací do praxe

Odpověď	Četnost	Podíl
Ano	1	14%
Spíše ano	2	29%
Spíše ne	0	0%
Rozhodně ne	4	57%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

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

I přes názor manažera B, že se v případě inovací spíše opírá o názor svých nadřízených a nevyužívá komunikace se svými podřízenými, se 71 % dotázaných vyslovilo souhlasně a myslí si, že jejich názor je manažerem vnímán.

Tabulka 18 - Zájem manažera o názor podřízených ohledně inovací

Odpověď	Četnost	Podíl
Ano	2	29%
Spíše ano	3	42%
Spíše ne	2	29%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 - Dochází ve Vaší firmě k velké obměně zaměstnanců?

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že fluktuace zaměstnanců ve firmě je vysoká. Ano a spíše ano odpovědělo 100 %. Odpověď se shoduje i s názorem ostatních zaměstnanců v dotazníkové části u manažera A.

Tabulka 19 - Obměna zaměstnanců ve firmě

Odpověď	Četnost	Podíl
Ano	3	43%
Spíše ano	4	57%
Spíše ne	0	0%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 - Myslíte si, že manažer dobře reprezentuje podnik navenek?

Jako pozitivní reprezentaci společnosti manažerem navenek vnímá 100% dotázaných zaměstnanců, respektive 71% „Ano“ a 29% „Spíše ano“. Toto je velice pozitivní zjištění.

Tabulka 20 - Repräsentace společnosti manažerem

Odpověď	Četnost	Podíl
Ano	5	71%
Spíše ano	2	29%
Spíše ne	0	0%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Role řešitele poruch

Otázka č. 6 - Řeší Váš manažer často problémové situace ve firmě?

Celkem 5 dotázaných (71 %) si myslí, že manažer řeší často problémové situace ve firmě. Pouze 2 z dotázaných (29 %), že tyto situace spíše neřeší. Sám manažer také uvádí, že problémové situace řeší ve své pracovní pozici často.

Tabulka 21 - Řešení problémových situací manažerem

Odpověď	Četnost	Podíl
Ano	3	42%
Spíše ano	2	29%
Spíše ne	2	29%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 - Řeší manažer problém ihned, jakmile se objeví?

Na otázku, zda řeší manažer problémy ihned jakmile se objeví, odpovědělo kladně celkem 86 % z dotázaných a 14 % odpovědělo spíše ne. Tyto odpovědi korespondují i s tvrzením manažera, který na otázku, zda odkládá řešení problémových situací, odpověděl jednoznačně „ne“.

Tabulka 22 - Odkládání řešení problémů

Odpověď	Četnost	Podíl
Ano	3	43%
Spíše ano	3	43%
Spíše ne	1	14%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

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

Pouze 3 z dotázaných pracovníků (43 %) potvrdilo, že manažer při řešení problémů využívá pomoc svých podřízených a 4 dotázaní (57 %) odpovědělo záporně. Toto tvrzení koresponduje i s odpovědí manažera.

Tabulka 23 - Konzultace řešení problémů s podřízenými

Odpověď	Četnost	Podíl
Ano	3	43%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	3	43%
Rozhodně ne	1	14%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Role alokátora zdrojů

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

Z tabulky 24 vyplývá, že názor zaměstnanců na získávání nových zdrojů manažerem B je spíše negativní, protože 43 % z dotázaných se vyjádřilo souhlasně a 57 % nesouhlasně.

Tabulka 24 - Získávání nových zdrojů pro firmu

odpověď	Četnost	Podíl
Ano	2	29%
Spíše ano	1	14%
Spíše ne	3	43%
Rozhodně ne	1	14%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 - Radí se s Vámi při přerozdělování zdrojů?

Odpovědi zaznamenané v tabulce 25 korespondují s tvrzením manažera, kdy obě stran uvádí, že se při rozdělování zdrojů neopírá o názor svých podřízených.

Tabulka 25 - Asistence podřízených při přerozdělování zdrojů

odpověď	Četnost	Podíl
Ano	1	14%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	3	43%
Rozhodně ne	3	43%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Role vyjednaváče

Otázka č. 11 - Vyjednáváte někdy Vy se svým manažerem?

Tabulka 26 – Vyjednávání manažera s podřízenými

odpověď	Četnost	Podíl
Ano	3	42%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	2	29%
Rozhodně ne	2	29%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě tabulky 26 je patrné, že celkem 42 % dotázaných uvádí, že s nimi manažer nevyjednává, opačný názor zastává 58 % dotázaných.

Otázka č. 12 - Zapojuje Vás do svých jednání?

Tabulka 27 – Účast zaměstnanců na jednáních manažera

odpověď	Četnost	Podíl
Ano	3	43%
Spíše ano	1	14%
Spíše ne	0	0%
Rozhodně ne	3	43%
Celkem	7	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Aktivní zapojení zaměstnanců do jednání manažera potvrdilo pouze 57 % z dotázaných, jednoznačně záporně pak 43 %. Manažer však ve svých odpovědích uvádí, že své podřízené do svých jednání nezapojuje.

5.2 Styl řízení

Pro zhodnocení a analýzu stylu řízení manažerů A i B společnosti byl využit „Test manažerského stylu“, definovaný R. S. Blakem a J. S. Mouton. Test manažerského stylu řízení obsahuje 36 otázek, ke každému tvrzení jsou přiděleny právě dvě varianty odpovědí, mezi které jsou dle zvolené odpovědi rozděleny body. Jednotlivá bodová ohodnocení jsou zanesena tabulky. Součtem hodnot ve sloupcích se pak získá výsledné skóre jednotlivých stylů řízení. Dominantní styl řízení je právě ten, který získá nejvyšší bodové ohodnocení. Jako záložní styl řízení je pak ten s druhým nejvyšším počtem bodů. Pro přehlednost jsou výsledky zobrazeny také graficky.

5.2.1 Styl řízení manažera A

Cílem této kapitoly je zjištění, jaký styl řízení používá manažer A jak na základě sebehodnotícího testu, tak z pohledu zaměstnanců. Jsou zde vyhodnoceny testy stylu řízení

manažera A, zpracované podřízenými pracovníky a porovnané se sebehodnotícím testem samotného manažera.

5.2.1.1 Sebehodnocení stylu řízení manažera A

V tabulce 28 jsou zobrazeny bodová ohodnocení na jednotlivá tvrzení testu.

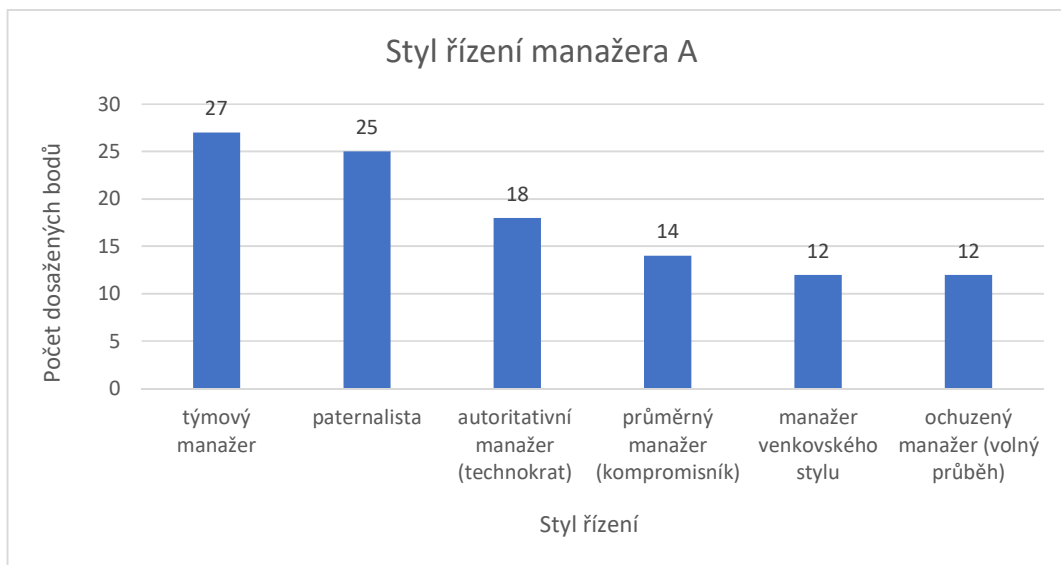
Tabulka 28 - Vyhodnocení testu manažerského stylu manažera A – sebehodnocení

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků ze sebehodnotícího testu v tabulce 28 a z grafu 1 je patrné, že manažer A na základě svých odpovědí dle počtu získaných 27 bodů užívá jako dominantní styl manažerského řízení styl „týmový manažer“ (9;9). Další v pořadí je styl řízení paternalista (9+9) s počtem 25 bodů, který byl tak vybrán jako záložní styl řízení. Na třetím místě se umístil styl „technokrat“ (9;1) s počtem 18 bodů. Nejméně bodů je připsáno stylu „průměrný manažer“ (5;5) celkem 14 bodů, styl „manažer venkovského stylu“ (1;9) 12 bodů a „ochuzený manažer (volný průběh)“ (1;1) také 12 bodů.

Graf 1- Výsledek sebehodnocení stylu řízení manažera A



Zdroj: Vlastní zpracování

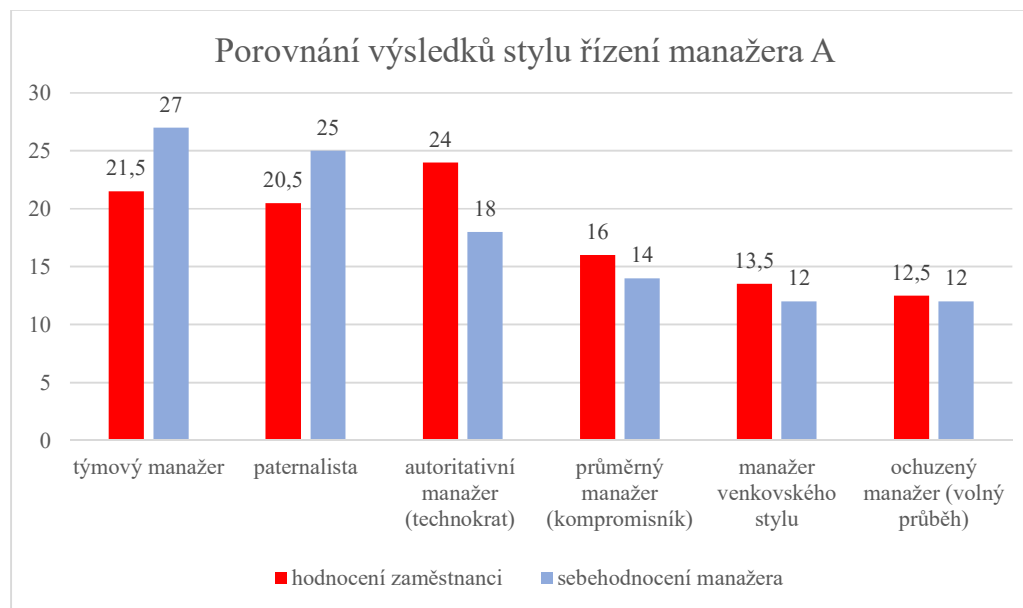
Ze získaných výsledků vyplývá, že za hlavní styl řízení manažera A lze považovat styl „týmový manažer“. Tento styl je charakterizován jako styl, kde funguje vzájemná spolupráce manažera a jeho podřízených, díky tomu je dosahováno efektivních pracovních výsledků. Při pracovních poradách naslouchá názoru podřízených, ale konečné rozhodnutí ponechává na sobě. Seznamování zaměstnanců s plánovanými změnami probíhá zdůrazňováním důležitosti podpory z jeho strany a v případě dosažení úspěšných výsledků motivací ve formě odměn. Záložnímu stylu manažera A odpovídá „paternalista“, kdy dochází ke kombinaci zájmu o zaměstnance a orientaci na úkol, tento prvek je shodný se stylem „týmový manažer“ s tím rozdílem, že ke svým pracovníkům „paternalista“ nepřístupuje jako ke kolegům, ale spíše jako, že mu patří a on jim dopomůže ke kariéře. Vyžaduje úplnou loajálnost. Při pracovních poradách se převážně soustředí k vysvětlení práce, kterou od podřízených vyžaduje. Nejméně se u manažera projevuje styl „manažer venkovského stylu“ a „volný průběh“. Tímto stylem řízení vydává manažer minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevšímá si ani potřeb svých podřízených zaměstnanců.

5.2.1.2 Názor zaměstnanců na styl řízení manažera A

Výsledky testu manažerského stylu řízení manažera A, vyplněného zaměstnanci jsou uvedeny v grafu 2 a zároveň jsou porovnány s výsledky sebehodnocení manažera A.

Porovnání výsledků testu manažerského stylu řízení

Graf 2 - Porovnání výsledků testu stylu řízení manažera A



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 2 je patrný rozdílný názor na styl řízení manažera A, který zastávají jemu podřízení zaměstnanci a který má sám manažer. Zaměstnanci 24 body považují za dominantní styl řízení manažera A styl „technokrat“ respektive autoritativní styl řízení, tento styl řízení byl dle sebehodnocení manažera A s počtem 18 bodů až na třetím místě. Jako záložní pak označili zaměstnanci styl „týmový manažer“ s 21,5 body a s rozdílem 1 bodu tj. 20,5 bodu byl označen styl řízení „paternalista“. Nejnižším počtem bodů byly označeny styly „průměrný manažer“ 16 bodů, „manažer venkovského stylu“ 13,5 bodu a „ochuzený manažer“ 12,5 bodů.

5.2.2 Styl řízení manažera B

Zde jsou stejně jako v podkapitole výše vyhodnoceny testy stylu řízení manažera B, zpracované podřízenými pracovníky a porovnané se sebehodnotícím testem samotného manažera B.

5.2.2.1 Sebehodnocení manažera B

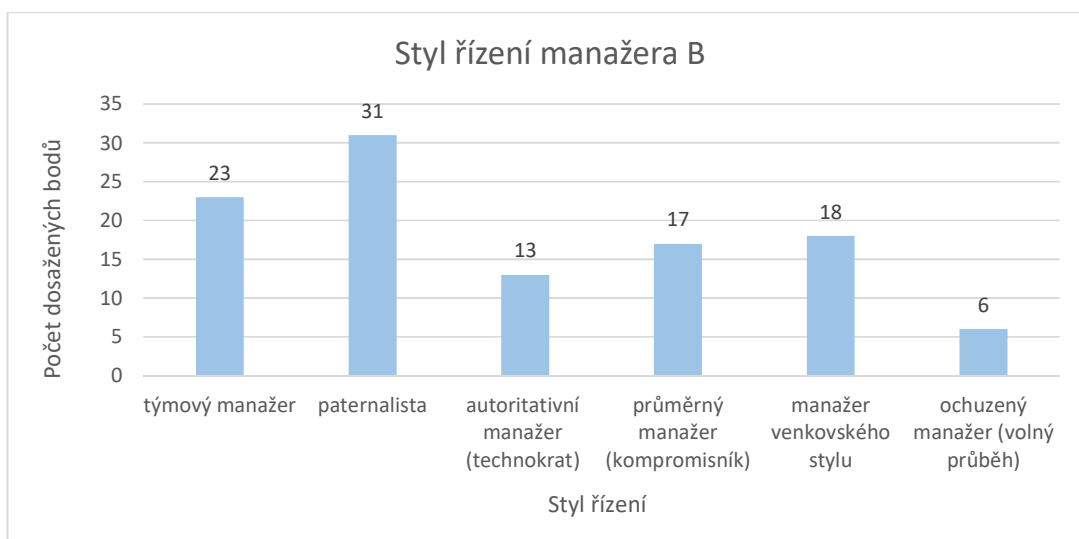
Tabulka 29 - Vyhodnocení testu stylu řízení manažera B – sebehodnocení

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky sebehodnotícího testu stylu řízení manažera B jsou vyobrazeny v grafu 3.

Graf 3 - Vyhodnocení testu stylu řízení manažera B – sebehodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky sebehodnotícího testu manažera B jsou zaneseny v tabulce 29 a zobrazeny v grafu 3. Je patrné, že manažer B na základě počtu získaných 31 bodů užívá jako dominantní styl manažerského řízení styl „paternalista“ (9+9). Další v pořadí je styl řízení „týmový manažer“ (9;9) s počtem 25 bodů, který můžeme považovat za záložní styl řízení. Na třetím místě se umístil styl „manažer venkovského stylu“ (1;9) s počtem 18 bodů a jen s jednobodovým rozdílem následuje styl „průměrný manažer“ (5;5) s počtem 17 bodů. Nejméně bodů je připsáno stylu „autoritativní manažer – technokrat“ (9;1) s 13 body a styl „ochuzený manažer (volný průběh)“ (1;1) s 6 body.

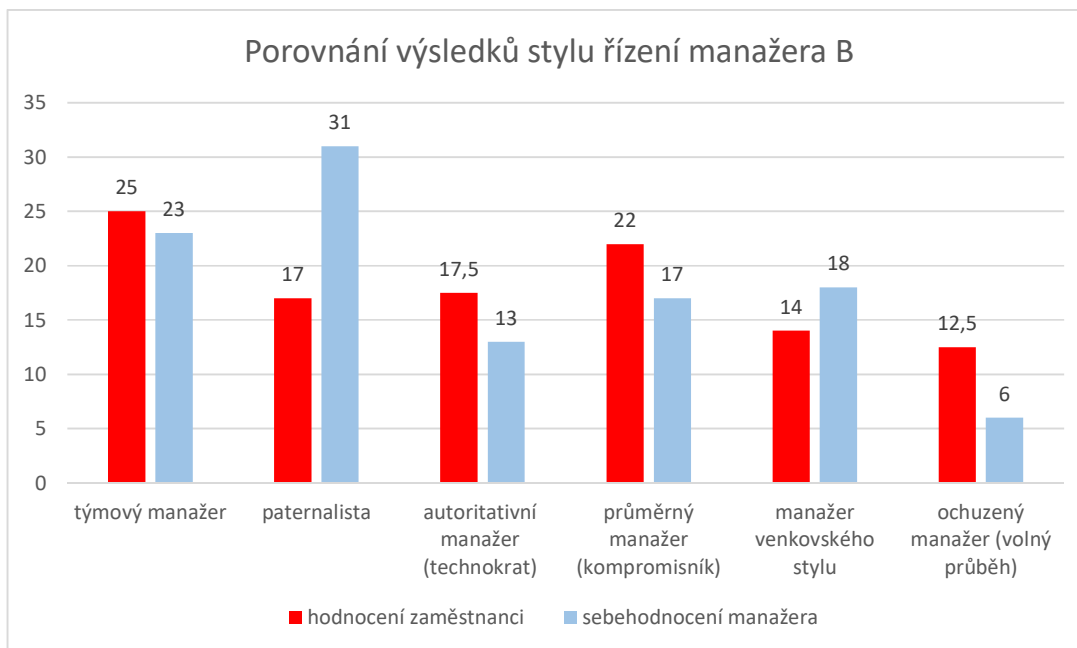
Po vyhodnocení testu lze jako hlavní styl řízení manažera B stanovit styl „paternalista“ (9+9). Tento styl je kombinací stylu (1;9) + (9;1) tedy manažera venkovského stylu a autoritativního manažera. Charakteristické pro tento styl je střídání zájmu o lidi a orientace na práci. Pokud jsou zaměstnanci dostatečně loajální a poslouchají jeho autoritu, stará se o jejich potřeby, v opačném případě neváhá zavést i tvrdší opatření. Při pracovních poradách naslouchá názoru podřízených, snaží se získat jejich přízeň, ale konečné rozhodnutí ponechává na sobě. Seznámení zaměstnanců s plánovanými změnami probíhá zdůrazněním důležitosti podpory z jeho strany a v případě dosažení úspěšných výsledků motivací ve formě odměn. V kárném řízení poukazuje na chyby podřízených a následně přislíbí dohled. Záložnímu stylu řízení manažera B odpovídá styl „týmový manažer“. Manažer se snaží o výborné výsledky při současném zachování zájmu o lidi. Pracovní vztahy jsou založeny na vzájemné spolupráci s podřízenými a zároveň od nich vyžaduje stoprocentní plnění pracovních úkolů. Oba uvedené styly řízení jsou si podobné. Nejméně se u manažera projevuje styl „autoritativní manažer“ a „volný průběh“ Tímto stylem řízení vydává manažer minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevšímá si ani potřeb svých podřízených zaměstnanců.

5.2.2.2 Názor zaměstnanců na styl řízení manažera B

Výsledky testu manažerského stylu řízení manažera B, vyplněného zaměstnanci jsou uvedeny v grafu 4, kde jsou zároveň porovnány s výsledky sebehodnocení manažera B.

Porovnání výsledků testu manažerského stylu řízení

Graf 4 - Porovnání výsledků testu stylu řízení manažera B



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků v grafu výše je vidět, že podřízení zaměstnanci vnímají styl řízení svého manažera odlišně. Jako základní styl označili „týmový manažer“ s počtem 25 bodů. Druhým nejvyšším počtem bodů 22 byl označen styl „průměrného manažera“. Na třetím místě jsou označeny se shodným počtem bodů styl „technokrat“ 17,5 bodů a styl „paternalista“ 17 bodů. Nejmenším počtem bodů byl označen styl řízení „manažer venkovského stylu“ 14 bodů a styl „volný průběh“ 12 bodů.

Porovnáním výsledků, jak vnímá svůj styl řízení manažer sám a jak ho vidí zaměstnanci je značný rozdíl 14 bodů v manažerem označeném hlavním stylu řízení, kdy se vnímá jako „paternalista“, ale zaměstnanci ho vnímají jako týmového manažera. Tyto dva styly řízení jsou si velmi podobné a v obou případech má manažer při dosahování pracovních úkolů snahu o aktivní zapojení pracovníků do řešení problému, snaží se utvářet kvalitní pracovní prostředí a zároveň však vyžaduje výborné výsledky při plnění pracovních úkolů, ale zároveň se snaží svým pracovníkům pomáhat.

6 Zhodnocení výsledků a navrhovaná opatření

V první části analytické práce byl s manažery veden strukturovaný rozhovor, jehož cílem bylo analyzovat jednotlivé role manažera v rozhodovacích procesech, následně byl proveden test manažerského stylu řízení. Výsledky každé analýzy byly porovnány s názory podřízených.

6.1 Zhodnocení výsledků manažera A

Manažer A zaujímá v organizační struktuře společnosti pozici na stupni vrcholového managementu a větší důraz je tak kladen na role podnikatele a alokátora zdrojů, ve kterých se vyskytuje nejčastěji.

Manažer B působí na pozici ředitele provozoven a v roli podnikatele usiluje především o rozvoj stávajících a zavádění nových pracovních procesů, upevňování a rozšiřování spolupráce s obchodními partnery a v neposlední řadě prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Vše s cílem efektivnějšího dosažení výborných výsledků. Rozhodování v této roli konzultuje se svými přímými podřízenými, ale rozhoduje on sám. V roli řešitele poruch se setkává často s problémy především provozního charakteru. Tyto problémy se snaží řešit bez zbytečného odkladu a za konzultace s podřízenými nebo ostatními manažery na vyšším stupni řízení firmy. Při výkonu role alokátora zdrojů rozhoduje o přerozdělování finančních prostředků v rovině předem schválených finančních plánů statutárním ředitelem společnosti. Jde především o prostředky spojené se mzdovými náklady, výdaji na nákupy surovin a vybavení a výdaji na dodavatelské služby nutné pro zajištění plynulého a bezproblémového chodu provozoven. Tuto roli manažer A nedeleguje. O finančně náročných investicích rozhoduje společně s akcionáři a ekonomickou ředitelkou společnosti. V roli vyjednávače se manažer osobně účastní obchodních schůzek se strategickými partnery společnosti jak na straně dodavatel, tak na straně odběratele. Cílem těchto jednání bývá nejčastěji navázání obchodní spolupráce a vyjednání výhodných podmínek jak ve formě optimální ceny dodavatelských firem, tak ideální prodejní ceny odběratelům, vše za účelem zvyšování zisku společnosti. Tuto roli deleguje pouze na vedoucí středisek, a to v případě méně klíčových, či opakujících se rozhodnutí.

Podřízení hodnotí manažera A jako autokrata a zároveň jako týmového manažera. Na základě výsledků dotazníkového šetření podřízení zaměstnanci manažera, že klade důraz na plnění pracovních úkolů včas, při řešení méně závažných problémů jsou zapojeni do jejich řešení, přesto rozhodnutí nechává na sobě. V roli řešitele poruch charakterizovali svého manažera včasným řešením problémů. Zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že se manažer v roli podnikatele zajímá o inovace, ale jejich samotnou realizaci již vnímají jako méně dostačující. Pozitivně se vyjadřují k reprezentaci společnosti manažerem navenek. Většina zaměstnanců potvrzuje manažerovu roli alokátora zdrojů především v zásadních a strategických situacích, do které jsou ale zapojováni jen zřídka. Na druhou stranu jsou ale plně zodpovědní za plnění finančních limitů a plánů na svěřených úsecích, za které jsou v případě dosahování uspokojivých výsledků odměňováni a tím motivováni k jejich plnění. Na roli jednatele se s manažerem podílí minimálně, obchodních schůzek se zúčastňuje manažer převážně sám.

Manažer A považuje za svůj hlavní styl řízení styl týmového vedoucího, který je charakteristický dosahováním úkolům skrz vzájemnou participaci zaměstnanců. Jako svůj záložní styl označil styl paternalista, který je kombinací zájmu o lidi s orientací na úkol. Porovnáním s názorem zaměstnanců je možné manažera A označit jako paternalistu, který na straně jedné se svými podřízenými pracuje jako tým, motivuje je k plnění úkolů, stará se o jejich potřeby ve snaze dosáhnout výborných výsledků. Na druhé straně očekává od svých podřízených poslušnost a loajálnost, pokud se nepodřídí jejich autoritě, dokáže je i tvrdě postihnout.

6.2 Zhodnocení výsledků manažera B

Manažer B působí na pozici manažera stravovacího a provozního oddělení a v organizační struktuře společnosti působí na pozici středního managementu. V závislosti na své funkci a umístění nejvíce uplatňuje roli řešitele poruch spolu s rolí vyjednávače.

V roli podnikatele se manažer snaží především o modernizaci vybavení na úseku provozu, nové trendy v cateringu a prohlubování kvalifikace pracovníků úseku s cílem zlepšení poskytovaných služeb zákazníkům. Svá rozhodnutí nedeleguje na podřízené. Nejčastěji vystupuje v roli řešitele poruch. Problémové situace řeší na denní bázi, jde především o rutinní problémy vyplývající z charakteru provozu hotelového a restauračního

zařízení. Řešení těchto problémů neodkládá a snaží se je řešit ihned. Při rozhodování postupuje podle schválených předpisů a postupů na straně jedné, ale zároveň se snaží spoléhat i na svou intuici a získané zkušenosti během své praxe. Rozhodovací roli pověřuje své zástupce jen v případě operativních a jednoduchých problémů, nebo v případě své nepřítomnosti, ale vždy trvá na tom, aby byl o problému neprodleně informován. V roli alokátora zdrojů vystupuje spíše na úrovni kontroly plnění stanovených limitů a plánů. Vedení společnosti předkládá návrhy na inovace a obnovy vybavení, případné závažné opravy. Jako vyjednávač přichází do styku manažer B nejčastěji se zaměstnanci podniku, zde se nejvíce prolíná s rolí řešitele poruch. Některé z problémů je nutné řešit i formou vyjednávání. Navenek jedná nejčastěji s dodavateli surovin a zboží a s dodavateli outsourcovaných služeb nebo odběrateli, respektive s klienty a hosty. Při svých jednáních s dodavateli se snaží dostát zaručení dodání kvalitních služeb a kvalitního zboží za odpovídající ceny s ohledem na schválené finanční limity. Tuto svou roli nedeleguje.

Podřízení hodnotí manažera B jako týmového manažera a zároveň jako manažera kompromisníka. Z odpovědí v dotazníkovém šetření je možné určit, že vnímají zájem svého manažera o ně a o jejich pracovní zázemí a prohlubování zkušeností. Dbá na dodržování plnění úkolů a dokáže zaměstnance motivovat a ohodnotit jejich kladné dosažené výsledky. Bohužel však je patrné z jejich hodnocení, že manažer B nedokáže vždy dovést některé problémové situace až do konce, vyčkává s rozhodnutím nebo nechá událostem volný průběh v očekávání, že tento bude vyřešen někým jiným. Navzdory tomu vnímají svého manažera jako zodpovědného, pracovitého se zájmem o obor a jako dobře reprezentující společnost navenek.

Manažer B považuje jako hlavní styl svého řízení styl paternalista, který je kombinací stylu manažera venkovského stylu a autoritativního manažera, respektive kombinací orientace na práci a zároveň orientace na lidi a jako druhý styl řízení je manažerovi blízký styl týmového manažera, který je taktéž typický zaměřením se na dosahování úkolů skrz vzájemnou participaci zaměstnanců. S přihlédnutím k názorům zaměstnanců je možné definovat manažera B jako týmového manažera, který však požaduje řádné plnění úkolů a očekává od svých podřízených loajalitu a poslušnost, kterou dokáže následně ocenit.

6.3 Navrhovaná opatření

Jedním z cílů práce je návrh doporučení pro efektivnější řízení společnosti, která byla manažerů předložena a následně s nimi projednána.

- Oba manažeři by se měli snažit více zapojovat své podřízené, aby i oni mohli vyjádřit svůj názor a zapojit se tak do chodu společnosti. Své názory a poznatky získané v provozu při plnění každodenních úkolů mohou být prospěšné například při rozhodování o inovacích a alokaci zdrojů, například zakoupení nového vybavení nebo změnu ve výrobních postupech, které mohou přinést jak zvýšení tržeb, tak následné úspory v nákladech.
- Dalším doporučením pro oba manažery je zvážení delegování některých jednání, na kterých není jejich účast nezbytně nutná. V případě manažera B může jít o jednání při řešení rutinních záležitostí, jejichž delegování mu může následně poskytnout více prostoru pro řešení závažnějších úkolů.
- V případě manažera B se většina zaměstnanců domnívá, že svou roli při získávání nových zdrojů neplní dostatečně. Vzhledem ke své pozici na úrovni středního managementu má omezené možnosti v rozhodování o nových zdrojích. Vhodné by bylo osvětlit podřízeným skutečné pravomoci a rozhodovací procesy v rámci celé organizace ve vazbě na funkci manažera. Může se tak předejít ke vzniku nepochopení, nedorozumění a případně i konfliktním situacím.
- Vzhledem k tomu, že je svými podřízenými manažer A vnímám jako autokrat, doporučením pro manažera A je pokus o zaměření se více na zaměstnance a jejich názory, ale i potřeby. Zároveň by měl ve své zaměstnance dávat větší důvěru nikoli se jen zaměřovat na striktní plnění úkolů. Pro zaměstnance je nárůst důvěry motivující a vede tak k efektivnější práci v týmu.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat role manažera v rozhodovacích procesech zvoleného podnikatelského subjektu a následně navrhnout případná opatření pro zefektivnění řízení. Tato analýza proběhla v akciové společnosti, která působí v oblasti služeb, respektive v oblasti cestovním ruchu a hotelnictví již od roku 2003. Pro dosažení cíle diplomové práce bylo nejprve využito metody strukturovaného rozhovoru se dvěma manažery, zastávající pozice na úrovni středního a vrcholového managementu, který se týkal rozhodovací role. Poté bylo provedeno anonymního dotazníkového šetření s podřízenými pracovníky, které bylo zaměřené na jejich názor na rozhodovací role jim nadřízeného manažera. Manažer A zastává pozici na úrovni vrcholového managementu. Ve své funkci řeší především úlohy strategické povahy, a proto nejčastěji vystupuje při rozhodování v roli podnikatele a v roli alokátora zdrojů. Manažer B vystupuje jako zástupce managementu střední úrovně, ve své pozici tak nejčastěji zastává roli řešitele poruch a vyjednavče.

Dalším cílem diplomové práce bylo zjistit, jaký styl řízení manažeři vykonávají. K identifikaci stylu řídicí práce manažerů byl použit test manažerského stylu (GRID). Manažeři se definovali jako týmový vedoucí v případě manažera A a jako paternalista u manažera B. Zaměstnanci však hodnotí manažera A jako autokrata a manažera B jako týmového vedoucího. U obou manažerů byl také prokázán záložní styl řízení, který se obvykle prolíná v závislosti na situaci se stylem hlavním.

Zjištěné výsledky byly s manažery konzultovány. Zároveň byly manažerům předány návrhy doporučení ke zlepšení efektivnosti řízení, které byly navrženy na základě vyhodnocených výsledků.

8 Seznam použitých zdrojů

8.1 Knižní zdroje

ADAI, John Eric. *Jak se správně rozhodovat a řešit problémy: [stanovení klíčových otázek, využití kreativity, nácvik rozhodování pod tlakem]*. Brno: Computer Press, 2007. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN isbn978-80-251-1779-8.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6308-0.

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

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: postupy, metody a nástroje*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *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. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.

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

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Obchodní jednání: kde je problém?* Praha: Expertis, 1997. ISBN 80-902-4460-2.

KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-247-0005-0.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAGRETTA, Joan a Nan Dundes STONE. *What management is: how it works and why it's everyone's business*. New York: Free Press, c2002. ISBN 0743203186.

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

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.

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

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.

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

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

WATKINSON, Matt. *The GRID: The Decision-making Tool for Every Business (Including Yours)*. Random House, 2018. ISBN 978-1-84794-188-6.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.

Kolektiv autorů: Studijní opora předmětu Management Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326; UNOB

8.2 Internetové zdroje

Metoda Delphi. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 12.11.2018 [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-delphi>

Metody síťové analýzy. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 10.10.2015 [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-sitove-analyzy>

Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 03.08.2015 [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>

<https://www.zij-zdrave.cz/blog-pro-vas-osobni-rozvoj/nemusite-byt-perfektni-a-i-presto-budete-velmi-efektivni>

9 Přílohy

Příloha 1 – Strukturovaný rozhovor s manažery	81
Příloha 2 - Dotazník pro zaměstnance	82
Příloha 3 - Test manažerského stylu – otázky pro manažery	84
Příloha 4 - Test manažerského stylu – otázky pro zaměstnance	89

Příloha 1 – Strukturovaný rozhovor s manažery

Rozhodovací role – otázky pro manažery

Role podnikatele

1. Usilujete jako manažer o rozvoj společnosti? Pokud ano, jakým způsobem?
2. Sledujete a zajímáte se o nové trendy / technologie / inovace v oboru?
3. Snažíte se o implementaci inovativních postupů? Pokud ano, tak ve které oblasti?
4. Rozhodujete v této oblasti sám nebo využíváte rad podřízených?
5. Delegujete tuto roli na své podřízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

Role řešitele poruch

1. Řešíte často problémové situace?
2. Při řešení problémů spoléháte pouze na svůj úsudek a intuici nebo využíváte nějaké podpůrné prostředky?
3. Jaké typy problémů nejčastěji řešíte (rutinní nebo specifické)?
4. Odkládáte řešení problémů na později?
5. Při řešení problémů se spoléháte pouze na sebe nebo využíváte rad podřízených?
6. Delegujete tuto roli na své podřízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

Role alokátora zdrojů

1. Je ve Vaší kompetenci nakládání s disponibilními zdroji? Pokud ano, s jakými?
2. Jakým způsobem se snažíte získávat nové disponibilní zdroje?
3. Myslíte si, že disponibilní zdroje efektivně přerozdělujete?
4. Rozhodujete o finančně náročných investičních projektech?
5. Využíváte při nakládání se zdroji rad svých podřízených?
6. Delegujete tuto roli na Vaše pořízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

Role vyjednaváče

1. S kým nejčastěji vyjednáváte?

2. Jaký způsob komunikace upřednostňujete?
3. Účastníte se obchodních schůzek se stávajícími nebo potenciálními klienty?
4. Vyjednávání vedete sám nebo se jich účastní i některý z Vašich podřízených?
5. Delegujete tuto roli na Vaše podřízené pracovníky? Pokud ano, tak v jakých případech?

Příloha 2 - Dotazník pro zaměstnance

Názor na role manažera při rozhodování:

- 1. Zajímá se manažer o nové trendy a inovace v daném oboru?**
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne
- 2. Dochází k následnému aplikování inovací do praxe?**
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne
- 3. Zajímá Vašeho manažera Váš názor ohledně trendů a inovací?**
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne
- 4. Dochází ve Vaší firmě k velké obměně zaměstnanců?**
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne
- 5. Myslíte si, že manažer dobře reprezentuje podnik navenek?**
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne
- 6. Řeší Váš manažer často problémové situace ve firmě?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

7. Řeší manažer problém ihned, jakmile se objeví?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

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

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

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

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

10. Radí se s Vámi při přerozdělování zdrojů?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

11. Vyjednáváte někdy vy se svým manažerem?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

12. Zapojuje váš do svých jednání?

- a. Ano
- b. Spíše ano

- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

Příloha 3 - Test manažerského stylu – otázky pro manažery

Každému z tvrzení budou přiděleny následující hodnoty dle Vámi zvolené alternativy:

- | | |
|---|---------|
| a. Rozhodně preferuji variantu A před B | A_3 B_0 |
| b. Spíše preferuji variantu A před B | A_2 B_1 |
| c. Rozhodně preferuji variantu B před A | A_0 B_3 |
| d. Spíše preferuji variantu B před A | A_1 B_2 |

1. Co uděláte, když podřízení nesouhlasí s Vaším příkazem?

A __ Změníte ho, abyste udržel dobrou spolupráci v kolektivu.

B __ Dohlédnete, aby podřízení Váš příkaz vyplnili.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

2. V případě, že máte v plánu zavést novou činnost a vaši podřízení Vám navrhnou určitá řešení, použijete:

A __ ta řešení, která se Vám zdají nejlepší, a poděkujete za ně autorům.

B __ raději všechny návrhy, aby nevznikl problém na pracovišti.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

3. Jak se zachováte, když váš podřízený pronese návrh, který se neshoduje s vaším názorem?

A __ Svého podřízeného vyslechnete a pokusíte se dosáhnout souladu v obou názorech.

B __ Podřízenému dáte najevo, že jeho názor nepotřebujete.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

4. Jako vedoucí, který vyžaduje nejlepší výsledky, řeknete podřízeným, co od nich očekáváte

A __ a tvrdě si za tím půjdete.

B __ ačkoliv víte, že nemůžete požadovat 100 % výkonnost, protože lidé nejsou stroje.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

5. V situaci, kdy s vámi nesouhlasí podřízený,

A __ budete spornou záležitost prosazovat jen v případě kritické situace.

B __ spornou záležitost otevřete za každou cenu a budete se snažit nalézt společné řešení.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

6. Jako vedoucí snažíci se vyhovět svým podřízeným, práci plánujete

A __ dohromady s podřízenými a podporujete je v samostatném způsobu vypracovávání zadaných úkolů.

B __ samostatně s každým pracovníkem a na základě získaných podkladů vytvoříte plán.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

7. V případě, že Vaši podřízení nepracují, tak jak by měli,

A __ zavedete tvrdá opatření i za předpokladu davové nespokojenosti.

B __ se domníváte, že s tím nejde mnoho dělat.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

8. Požadujete od svých podřízených, aby vám hlásili

A __ věci, které jsou potřebné pro vaši práci. Nezáležím Vám však na tom, zda jsou v pořádku či nikoliv.

B __ pouze události a informace, které nejsou v pořádku a neobejdou se bez vašeho zásahu.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

9. Kontrolu provádíte

A __ až když se objeví problémy, jinak necháváte své podřízené dělat věci po svém.

B __ vše velmi detailně a následně sepisujete podrobné hlášení.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

10. V případě, že podřízený nesdílí Vaše názory, budete mu naslouchat

A __ nejen v bodech, ve kterých jste za jedno, ale i v bodech, ve kterých se rozcházejíte. Načež dosáhnete jeho souhlasu.

B __ v bodech nesouhlasu a po objasnění přesvědčíte podřízeného o správnosti svého názoru.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

11. Potížíím se vyhnete tím, že

A __ přijmete (akceptujete) pracovní tempo podřízených, kteří si ho takto sami nastavili.

B __ požádáte podřízené, aby si zvolili takové pracovní tempo, při kterém se budou cítit v práci pozitivně.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

12. V případě, že podřízeného pověříte nestandardním úkolem,

A __ nařídíte mu i postup zpracování a stanovíte časovou linii, přičemž nehodláte tolerovat žádné časové odchylky.

B __ rozvrhnete úkol na části tak, abyste mohl přijmout možná opatření, ale i za každou zpracovanou část úkolu podřízeného ohodnotit.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

13. Při výkonnostním hodnocení

A __ neustále sledujete své podřízených. Samozřejmě v jejich zájmu, protože jim můžete poradit a pomoci se vyvarovat opakování chyb.

B __ se zdržujete jakékoliv kritiky a spíše jen chválíte.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

14. Jak se zachováte při vzniku sporu mezi vámi a vaším zaměstnancem?

A __ Požádáte podřízeného o upřímnost a společně naleznete řešení vašeho problému.

B __ Budete mít poslední slovo, protože jste nadřízený a máte na to právo.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

15. Když podřízený nesouhlasí s Vaším rozhodnutím,

A __ odsunete toto rozhodnutí na neurčito.

B __ trváte na něm a podřízenému vysvětlíte, že když jej přijme, bude odměněn.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

16. Jak dosahujete efektivní spolupráce svých podřízených?

A __ Necháváte je aktivně se účastnit porad a řešit pracovní problémy.

B __ Dáváte jim najevo, že jsou vždy na prvním místě.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

17. V rámci pracovní rady

A __ nasloucháte názorům svých podřízených, snažíte se získat jejich podporu. Avšak poslední rozhodnutí vždy leží na Vás.

B __ se snažíte o soulad většiny názorů, na jejichž základě přijmete rozhodnutí.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

18. Své podřízené vedete k lepšímu pracovnímu výkonu tím,

A __ že se snažíte uspokojit jejich potřeby, vytváříte vhodné pracovní klima a povzbuzujete je.

B __ že jim jasně vysvětlíte, co vše je v sázce.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

19. Při nedodržení předpisů

A __ zjednáte okamžité potrestání viníka, tak aby všem ostatním bylo jasné, že se to nesmí opakovat.

B __ nepodniknete žádné kroky. Jste zastávce názoru, že je dobré nechat lidi poučit se ze svých chyb.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

20. Porady s podřízenými podstupujete z toho důvodu, abyste

A __ společně určili cíle, stanovili, jak postupovat a rozhodli se, jakým způsobem budou práci vykonávat.

B __ jim poskytl možnost předvést jejich nápady a návrhy na změny.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

21. V rámci rozvrhování činností

A __ vymezíte vždy individuálně práci i odpovědnost za její zpracování a přidělíte ji určitému člověku.

B __ se s každým podřízeným poradíte individuálně a naplánujete mu práci tak, jak on si bude přát.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

22. Víte, že

A __ podřízení nechtějí pracovat, a tak se snažíte o to, aby vždy udělali alespoň požadované minimum.

B __ větší produktivity práce dosáhnete tím, když podřízeným uděláte práci příjemnější a smysluplnější.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

23. Při závěrečném hodnocení výkonnosti jednotlivce

A __ dáte nejprve najevo uznání nad tím, co zaměstnanec v daném roce zvládl, následně poukážete na to, co by měl v nastávajícím roce splnit, a nakonec se ubezpečíte, zda pochopil vše tak, jak mu bylo řečeno.

B __ vždy provedete pouze nutné zhodnocení ložského roku.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

24. Při stanovování cílů vašich podřízených upřednostňujete

A __ „zlatou střední cestu“ (ne nízké ani vysoké cíle). Tak akorát přiměřené jejich schopnostem.

B __ jen tak velké cíle, které budou vaši podřízení ochotni akceptovat.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

25. V případě kárného řízení

A __ se chováte jako diplomat a máte snahu povzbudit vašeho podřízeného výčtem jeho silných stránek.

B __ spíše poukážete na chyby, které váš podřízený udělal, a přislíbíte, že na něj dohlédnete.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

26. Když hodnotíte výkonnost svého podřízeného

A __ zhodnotíte nejdříve jeho nedostatky i klady, uvážíte slabé stránky a vyzdvihnete jeho kvalitně provedenou práci.

B __ ubezpečíte se, zda chápe důvod hodnocení, i to, že veškerá kritika vychází z faktů. Následně s ním projednáte to, jak nejjednodušeji dosáhnout zdokonalení.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

27. Podřízené při výkonu práce

A __ necháváte pracovat samostatně.

B __ stále sledujete, nebo jste s nimi alespoň v neustálém spojení.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

28. Jak seznámíte nového podřízeného s jeho povinnostmi?

A __ Podřízenému nejdříve ukážete, co a jak má dělat, a následně ho budete slovně podporovat.

B __ Pomůžete mu nejen s jeho úkoly, ale i se začleněním do kolektivu a poprosíte jeho kolegy o případnou pomoc.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

29. Dobrých výsledků dosahujete vymezením cílů a

A __ v případě, že nejsou realizovány, poprosíte podřízené o podporu.

B __ vždy požadujete od svých podřízených jejich striktní plnění.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

30. Nejlepší metodou, jak zaujmout podřízené, je podle Vás využití pracovní porady k

A __ získání co nejvíce informací, na jejichž základě vykonáte nejvhodnější rozhodnutí.

B __ vysvětlení práce podřízeným, kterou musí vykonat.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

31. Následně po seznámení pracovníků s nastávajícími změnami

A __ jim vyličíte, jak důležitá je jejich podpora. A také jim řeknete, že každé jejich přispění bude odměněno.

B __ jim veřejně projevíte díky za případnou podporu.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

32. Jak se zachováte v situaci, kdy Váš podřízený neprovádí svůj úkol tak, jak má?

A __ Řeknete si, že až nastane ten správný čas, podřízený svůj úkol vykoná.

B __ Vysvětlíte mu, že pracovní nařízení se týkají všech bez rozdílu a požádáte ho o zachování zaběhnutého postupu.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

33. Do hádky mezi pracovníky se

A __ raději nezapojíte, abyste náhodou rozpor neprohloubili.

B __ nejen zapojíte, ale dokonce ji i ukončíte. Ovšem tak, že podřízeným poděkujete za jejich názory.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

34. Práci plánujete

A __ s podřízenými tak, že s nimi o plánech nejen hovoříte, ale snažíte se je co nejlépe přizpůsobit oběma stranám.

B __ tím způsobem, že se snažíte zahrnout do plánu co nejvíce návrhů od vašich podřízených.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

35. Protest vůči změnám snížíte tak, že

A __ podtrhnete kladné stránky těchto změn.

B __ změny budete provádět jen v opravdu nutných případech.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

36. V případě, že s vaším rozhodnutím podřízený nesouhlasí,

A __ vysvětlíte mu vaše důvody, ačkoliv poté tak jako tak sdělíte, že na splnění vašeho rozhodnutí trváte.

B __ striktně oznámíte, že vaše rozhodnutí platí.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

Příloha 4 - Test manažerského stylu – otázky pro zaměstnance

Každému z tvrzení budou přiděleny následující hodnoty dle Vámi zvolené alternativy:

- | | |
|---|---------|
| a. Rozhodně preferuji variantu A před B | A_3 B_0 |
| b. Spíše preferuji variantu A před B | A_2 B_1 |
| c. Rozhodně preferuji variantu B před A | A_0 B_3 |
| d. Spíše preferuji variantu B před A | A_1 B_2 |

1. Co udělá váš nadřízený, když podřízený nesouhlasí s jeho příkazem?

A__ Změní ho, aby udržel dobrou spolupráci v kolektivu.

B__ Dohlédne, aby podřízený jeho příkaz vyplnil.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

2. V případě, že má váš nadřízený v plánu zavést novou činnost a někteří jeho podřízení mu navrhnou určitá řešení, použije

A__ ty řešení, která se mu zdají nejlepší, a poděkuje za ně autorům.

B__ raději všechny návrhy, aby nevznikl problém na pracovišti.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

3. Jak se zachová váš nadřízený, když některý z jeho podřízených pronese návrh, který se neshoduje s tím jeho?

A__ Svého podřízeného vyslechne a pokusí se dosáhnout souladu v obou názorech.

B__ Podřízenému dá najevo, že jeho názor nepotřebuje.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

4. V případě, že váš vedoucí vyžaduje nejlepší výsledky, řekne vám, co od vás očekává

A__ a tvrdě si za tím jde.

B__ ačkoliv ví, že nemůže požadovat 100% výkonnost, protože lidé nejsou stroje.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

5. V situaci, kdy nesouhlasíte se svým nadřízeným,

A__ bude spornou záležitost prosazovat jen v případě kritické situace.

B__ spornou záležitost otevře za každou cenu a bude se snažit nalézt společné řešení.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

6. Jak váš nadřízený plánuje práci, v případě že vám chce vyhovět co nejvíce?

A__ Práci plánuje dohromady s vámi se všemi a každého podporuje v samostatném způsobu vypracovávání zadaných úkolů.

B__ Práci plánuje samostatně s každým pracovníkem a na základě získaných podkladů vytvoří plán.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

7. Jak se zachová váš nadřízený v případě, že jeho podřízení nepracují tak, jak by měli?

A__ Zavede tvrdá opatření i za předpokladu davové nespokojenosti.

B__ Neudělá nic, protože se domnívá, že s tím nejde mnoho dělat.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

8. Požaduje od vás nadřízený, abyste mu hlásili

A__ věci, které jsou potřebné pro jeho práci. Nezáleží mu však na tom, zda jsou v pořádku či nikoliv.

B__ pouze události a informace, které nejsou v pořádku a neobejdou se bez jeho zásahu.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

9. Kontrolu nadřízený provádí

A__ až když se objeví problémy, jinak vás nechává dělat věci po svém.

B__ velmi detailně a následně sepisuje podrobné hlášení.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

10. V případě, že nesdílíte názory se svým nadřízeným, naslouchá Vám

A__ nejen v bodech, ve kterých jste za jedno, ale i v bodech, ve kterých se rozcházíte. Načež dosáhne Vašeho souhlasu s jeho názorem.

B__ v bodech nesouhlasu a po objasnění vás přesvědčí o správnosti jeho názoru.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

11. Potížím se váš nadřízený vyhýbá tím, že

A__ přijme (akceptuje) vaše pracovní tempo, které jste si takto sami nastavili.

B__ Vás požádá, abyste si zvolili takové pracovní tempo, při kterém se budete cítit v práci pozitivně.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

12. V případě, že vás nadřízený pověří nestandardním úkolem,

A__ nařídí Vám i postup zpracování a stanoví časovou linii, přičemž nehodlá tolerovat žádné časové odchylky.

B__ rozvrhne úkol na části tak, aby mohl přijmout možná opatření. Ale také z toho důvodu, aby mohl ohodnotit každou část zvlášť.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

13. Při výkonnostním hodnocení

A__ vás nadřízený neustále sleduje. Samozřejmě ve vašem zájmu, protože vám může poradit a pomoci se vyvarovat opakování chyb.

B__ se váš nadřízený zdržuje jakékoliv kritiky a spíše jen chválí.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

14. Jak se zachová váš nadřízený při vzniku sporu mezi vámi a jím?

A__ Požádá vás o upřímnost a společně naleznete řešení vašeho problému.

B__ Bude mít poslední slovo, protože je nadřízený a má na to podle něj právo.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

15. Když nesouhlasíte s rozhodnutím vašeho nadřízeného,

A__ odsune toto rozhodnutí na neurčito.

B__ trvá na svém a vám vysvětlí, že když jej přijmete, budete odměněn.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

16. Jak dosahuje váš nadřízený efektivní spolupráce se svými podřízenými?

A__ Nechává vás aktivně se účastnit porad a řešit pracovní problémy.

B__ Dává vám najevo, že jste vždy na prvním místě.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

17. V rámci pracovní rady

A__ nadřízený naslouchá názorům všech podřízených a snaží se získat vaši podporu. Avšak poslední rozhodnutí vždy leží na něm.

B__ se nadřízený snaží o soulad většiny názorů, na jejichž základě přijímá rozhodnutí.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

18. Svě podřízené vede k lepšímu pracovnímu výkonu tím,

A__ že se snaží uspokojit vaše potřeby, vytváří vhodné pracovní klima a povzbuzuje vás.

B__ že vám jasně vysvětlí, co vše je v sázce.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

19. Při nedodržení předpisů nadřízený

A__ zjednáva okamžité potrestání viníka, tak aby všem ostatním bylo jasné, že se to nesmí opakovat.

B__ nepodnikne žádné kroky. Váš nadřízený je zastáncem názoru, že je dobré nechat lidi poučit se ze svých chyb.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

20. Porady s podřízenými podstupuje váš nadřízený z toho důvodu,

A__ abyste společně určili cíle, stanovili, jak postupovat a rozhodli se, jakým způsobem budete práci vykonávat.

B__ aby vám poskytl možnost předvést vaše nápady a návrhy na změny.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

21. V rámci rozvrhování činností

A__ vymezí nadřízený vždy individuálně práci i odpovědnost za její zpracování a přidělí ji určitému člověku.

B__ se s každým podřízeným poradí individuálně a naplánuje mu práci tak, jak on si bude přát.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

22. Váš nadřízený ví, že

A__ podřízení nechtějí pracovat, a tak se snaží o to, aby vždy udělali alespoň požadované minimum.

B__ větší produktivity práce dosáhne tým, když podřízeným udělá práci příjemnější a smysluplnější.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

23. Při závěrečném „hodnocení výkonnosti jednotlivce“ nadřízený

A__ dá nejprve najevo uznání nad tím, co zaměstnanec v daném roce zvládl, následně poukáže na to, co by měl v nastávajícím roce splnit a nakonec se ubezpečí, zda pochopil vše tak, jak mu bylo řečeno.

B__ vždy provede pouze nutné zhodnocení loňského roku.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

24. Při stanovování cílů svých podřízených nadřízený upřednostňuje

A__ „zlatou střední cestu“ (ne nízké ani vysoké cíle). Tak akorát přiměřené schopnostem jeho podřízených.

B__ jen tak velké cíle, které budou podřízení ochotni akceptovat.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

25. V případě kárného řízení

A__ se nadřízený chová jako diplomat a má snahu povzbudit svého podřízeného výčtem jeho silných stránek.

B__ nadřízený spíše poukáže na chyby, které jeho podřízený udělal a přislíbí, že na něj dohlédne.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

26. Když váš nadřízený hodnotí výkonnost svého podřízeného,

A__ zhodnotí nejdříve jeho nedostatky i klady, uváží slabé stránky a vyzdvihne jeho kvalitně provedenou práci.

B__ ubezpečí se, zda podřízený chápe důvod hodnocení, i to, že veškerá kritika vychází z faktů. Následně s ním projedná to, jak nejjednodušeji dosáhnout zdokonalení.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

27. Nadřízený vás při výkonu práce

A__ nechává pracovat samostatně.

B__ stále sleduje, nebo je s vámi alespoň v neustálém spojení.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

28. Jak váš nadřízený seznámí vašeho nového kolegu s jeho povinnostmi?

A__ Novému zaměstnanci nejdříve ukáže, co a jak má dělat, a následně ho bude slovně podporovat.

B__ Pomůže mu nejen s jeho úkoly, ale i se začleněním do kolektivu a poprosí vás o případnou pomoc.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

29. Dobrých výsledků váš nadřízený dosahuje vymezením cílů a

A__ v případě, že nejsou realizovány, poprosí vás o podporu.

B__ vždy požaduje od svých podřízených jejich striktní plnění.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

30. Nejlepší metodou, jak vás zaujmout, je podle vašeho nadřízeného využití pracovní porady k

A__ získání co nejvíce informací, na jejichž základě vykoná nejvhodnější rozhodnutí.

B__ vysvětlení práce, kterou budete muset vykonat.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

31. Následně po seznámení pracovníků s nastávajícími změnami

A__ vám nadřízený vylicí, jak důležitá je vaše podpora. A řekne vám, že každé vaše přispění bude odměněno.

B__ vám nadřízený veřejně projeví díky za případnou podporu.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

32. Jak se zachová váš nadřízený v situaci, kdy jeho podřízený neprovádí svůj úkol tak, jak má?

A__ Řekne si, že až nastane ten správný čas, podřízený svůj úkol vykoná.

B__ Vysvětlí mu, že pracovní nařízení se týkají všech bez rozdílu a požádá ho o zachování zaběhnutého postupu.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

33. Do hádky mezi pracovníky se váš nadřízený

A__ raději nezapojuje, aby náhodou rozpor neprohloubil.

B__ nejen zapojí, ale dokonce ji i ukončí. Ovšem tak, že pracovníkům poděkuje za jejich názory.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

34. Práci váš nadřízený plánuje

A__ tak, že s vámi o plánech nejen hovoří, ale snaží se je co nejlépe přizpůsobit oběma stranám.

B__ tím způsobem, že se snaží zahrnout do plánu co nejvíce vašich návrhů.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

35. Protest vůči změnám snižuje tak, že

A__ podtrhuje kladné stránky těchto změn.

B__ změny provádí jen v opravdu nutných případech.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

36. V případě, že nesouhlasíte s rozhodnutím vašeho nadřízeného,

A__ vám vysvětlí své důvody, ačkoliv poté Vám tak jako tak sdělí, že na splnění svého rozhodnutí trvá.

B__ vám striktně oznámí, že jeho rozhodnutí platí.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B