

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Bc. Tomáš Dubravec

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Dubravec

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Název anglicky

The role of the manager in decision-making processes

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit způsob řízení a rozhodovací role zvolených manažerů a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce.

Základem praktické části jsou dotazníkové metody zaměřené k určení manažerského stylu a rozhodovací role manažerů. Na základě výsledků jsou vypracovány návrhy vhodná doporučení a opatření pro manažery.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

manažer, manažerský styl, rozhodovací role, vlastnosti manažera, manažerská mřížka, rozhodovací proces, management

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- 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.
- DĚDINA, J., FOTR, J., HRŮZOVÁ, H. Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.
- KOŠŤAN, P., BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- MULLINS, L. J. *Management and organisational behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70888-9.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VODÁČKOVÁ, O., VODÁČEK, L. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 11. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Role manažera v rozhodovacích procesech" jsem vypracoval(a) 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21.11.2019

Bc. Tomáš Dubravec

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za přínosné konzultace, vstřícný přístup a užitečné rady. Také bych velice rád poděkoval oběma manažerům a jejich zaměstnancům, kteří mi umožnili provést výzkum k napsání této diplomové práce.

Role manažera v rozhodovacích procesech

Abstrakt

„Role manažera v rozhodovacích procesech“ je téma této diplomové práce, ve které je rozebírána role dvou zvolených manažerů při rozhodovacím procesu.

Cílem teoretické části je vysvětlit a objasnit pojmy týkající se managementu a procesu při rozhodování.

Praktická část pojednává o stylu řízení a rozhodovacím postupu dvou vybraných manažerů. K analýze byly použity dotazníky a řízený rozhovor. Oběma manažerům bylo navrženo možné řešení, které by mohlo vést k nápravě a zlepšení efektivity práce.

Klíčová slova: manažer, manažerský styl, rozhodovací role, vlastnosti manažera, manažerská mřížka, rozhodovací proces, management

The role of the manager in decision-making processes

Abstract

A The topic of this diploma thesis is the role of the manager in decision-making processes. The diploma thesis clarifies roles of two selected managers during decision making processes.

The aim of the theoretical part is to explain and clarify the concepts of management and decision making.

The practical part deals with the way of leading and the decision-making process of two selected managers. Questionnaires and managed interviews were used for the analysis. Both managers got a suggestion for a solution that could lead to correction and improvement of work efficiency.

Keywords: manager, manager style, decision roles, manager properties, manager grid, decision process, management

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Základní pojmy	13
3.2 Manažer.....	13
3.3 Management.....	13
3.3.1 Vlastnosti manažera.....	14
3.3.2 Schopnosti manažera	14
3.3.3 Znalosti, kompetence manažera.....	15
3.4 Manažerské funkce.....	17
3.4.1 Plánování (Planning)	17
3.4.2 Organizování (Organizing).....	18
3.4.3 Výběr a rozmisťování spolupracovníků	18
3.4.4 Kontrola (Control)	18
3.4.5 Řešení problémů (Problem solving)	19
3.4.6 Rozhodování (Decision making)	19
3.4.7 Implementace, koordinace (Coordination)	19
3.5 Styly vedení.....	20
3.5.1 Manažerská mřížka	21
3.6 Manažerské role	23
3.7 Manažerské rozhodování	24
3.7.1 Typy manažerských rozhodnutí.....	24
3.7.2 Proces rozhodování.....	25
3.7.3 Identifikace problému	26
3.7.4 Hodnocení alternativ.....	27
3.7.5 Bariéry efektivního řešení problémů	30
3.7.6 Styly rozhodování.....	30
3.7.7 Model Vrooma a Yettona	32
3.7.8 Kreativní techniky myšlení.....	34
4 Praktická část	36
4.1 Popis a charakteristika vybraných subjektů.....	36
4.2 Styly řízení	37
4.2.1 Manažer A, styl řízení.....	38
4.2.2 Manažer B, styl řízení.....	41

4.2.3	Srovnání výsledků obou manažerů A vs. B.....	43
4.3	Názory zaměstnanců na manažerský styl řízení manažerů A a B.....	44
4.3.1	Styl manažerského rozhodování manažera A z pohledu zaměstnanců.....	44
4.3.2	Styl manažerského rozhodování manažera B z pohledu zaměstnanců.....	46
4.4	Rozhodovací role manažera	48
4.4.1	Řízený rozhovor s manažerem A.....	50
4.4.2	Vyhodnocení odpovědí manažera A.....	51
4.4.3	Řízený rozhovor s manažerem B.....	52
4.4.4	Vyhodnocení odpovědí manažera B.....	54
4.4.5	Porovnání odpovědí manažera A x B	55
4.4.6	Pohled podřízených na rozhodovací role manažera A.....	55
4.4.7	Souhrn odpovědí podřízených manažera A.....	63
4.4.8	Pohled podřízených na rozhodovací role manažera B.....	64
4.4.9	Souhrn odpovědí podřízených manažera B	71
5	Doporučení.....	72
5.1	Doporučení a návrh řešení pro manažera A.....	72
5.2	Doporučení a návrh řešení pro manažera B	73
6	Závěr	74
7	Seznam použitých zdrojů	75
8	Přílohy.....	77

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Poměr potřeby odborného a manažerského vzdělání	16
Obrázek č. 2	Manažerská mřížka (Managerial grid)	22
Obrázek č. 3	Schéma typů manažerských rozhodnutí	25
Obrázek č. 4	Rozhodovací procesy manažera	27
Obrázek č. 5	Strategické alternativy	29
Obrázek č. 6	Rozhodovací strom.....	33
Obrázek č. 7	Rozhodovací strom 2.....	34

Seznam grafů

Graf č. 1	Výsledky manažera A v testu manažerského stylu (GRID).....	39
Graf č. 2	Výsledky manažera B v testu manažerského stylu (GRID)	42
Graf č. 3	Srovnání výsledků manažerů A vs. B.....	43
Graf č. 4	Porovnání manažera A s názorem zaměstnanců.....	46
Graf č. 5	Porovnání manažera B s názorem zaměstnanců.....	48

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Vyhodnocení dotazníku manažera A (GRID).....	38
Tabulka č. 2 Vyhodnocení dotazníku manažera B (GRID).....	41
Tabulka č. 3 Porovnání manažera A s názorem zaměstnanců.....	45
Tabulka č. 4 Porovnání manažera B s názorem zaměstnanců.....	47
Tabulka č. 5 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.1.....	56
Tabulka č. 6 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.2.....	56
Tabulka č. 7 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.3.....	57
Tabulka č. 8 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.4.....	57
Tabulka č. 9 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.5.....	58
Tabulka č. 10 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.6.....	58
Tabulka č. 11 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.7.....	59
Tabulka č. 12 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.8.....	59
Tabulka č. 13 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.9.....	60
Tabulka č. 14 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.10.....	60
Tabulka č. 15 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.11.....	61
Tabulka č. 16 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.12.....	61
Tabulka č. 17 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.13.....	62
Tabulka č. 18 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.14.....	62
Tabulka č. 19 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.15.....	63
Tabulka č. 20 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.1.....	64
Tabulka č. 21 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.2.....	65
Tabulka č. 22 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.3.....	65
Tabulka č. 23 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.4.....	66
Tabulka č. 24 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.5.....	66
Tabulka č. 25 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.6.....	67
Tabulka č. 26 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.7.....	67
Tabulka č. 27 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.8.....	68
Tabulka č. 28 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.9.....	68
Tabulka č. 29 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.10.....	69
Tabulka č. 30 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.11.....	69
Tabulka č. 31 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.12.....	70
Tabulka č. 32 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.13.....	70
Tabulka č. 33 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.14.....	71
Tabulka č. 34 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.15.....	71

Seznam příloh

Příloha č. 1 Test manažerského stylu (GRID) – manažer.....	77
Příloha č. 2 Test manažerského stylu rozhodování, pro zaměstnance (GRID).....	84
Příloha č. 3 Test manažerského stylu, klíč (GRID).....	91
Příloha č. 4 Test manažerského rozhodování srovnání odpovědí (GRID).....	92
Příloha č. 5 Dotazník k řízenému rozhovoru s manažery A a B.....	93
Příloha č. 6 Rozhodovací role manažerů A a B, dotazník pro zaměstnance.....	94

1 Úvod

Manažer je vedoucí osoba, která je zodpovědná za provoz svěřené organizace, a ne každý člověk se jím může stát. Jsou k tomu potřebné určité znalosti, dovednosti, přirozená autorita a schopnost vést tým lidí.

Management, jakožto proces, má své základy už ve starověku a středověku. Již tenkrát lidé věděli, že pro dosažení svého cíle se musí najít v jejich skupinách člověk, který by je správně vedl, motivoval a udával správný směr. Někdo, kdo by vytyčil jasně daný cíl a ostatní by jej následovali. Aby se manažer stal úspěšným, potřebuje se vědomě zlepšovat a zdokonalovat ve svém oboru i praxi.

Rozhodování se řadí mezi funkce myšlení. Člověk se prakticky rozhoduje stále, a to ve všech oblastech svého života.

Rozhodování je významnou aktivitou, která k manažerské profesi patří. Manažer se rozhoduje pro jednu z variant řešení problému a následně rozděljuje úkoly pro jednotlivce. Nesprávné rozhodování tak může být jednou z příčin neúspěchu v podnikání. Rozhodování se tedy řadí k nejvýznamnější a zároveň k nejnáročnější funkci manažera, je jeho podstatou a tím i souvisejícím řešením daných problémů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Jako hlavní cíl této diplomové práce je vyhodnocení způsobu řízení a rozebrání rozhodovací role zvolených manažerů. Dále provedení srovnání výsledků. Na základě těchto analýz jsou manažerům navržena účelná doporučení, která jim budou nápomocna k lepším a efektivnějším výsledkům a lepším vztahům na pracovní půdě.

Dílčí cíle:

- vysvětlení pojmů souvisejících s tématem
- představení společností a manažerů
- odhalit názory podřízených pracovníků na řídicí styl manažerů a posléze provést porovnání s názory manažerů
- odhalit názor podřízených pracovníků na rozhodovací role manažerů a posléze provést porovnání s názory manažerů

2.2 Metodika

K vypracování teoretické části byla prostudována odpovídající literatura a na jejím základě vypracována rešerše.

Praktická část byla vypracovaná na podkladě dotazníkové metody – za použití dotazníku, který sestavili J. S. Mouton a R. J. Blake v roce 1987. Dotazování se zaměřovalo na zjištění manažerského stylu. Dotazník se skládá z 36 tvrzení, přičemž každé tvrzení má dvě alternativy, kterým manažeři určí jednotlivé váhy. Manažeři vyplnili dotazník, který byl následně předložen zaměstnancům. Rozhodovací role manažerů byla zjišťována metodou řízeného rozhovoru. Manažeři byli tázáni na předem sestavené otázky. A na ty samé otázky byli tázáni formou dotazníku i zaměstnanci. Výsledky také byly statisticky analyzovány a zakresleny do grafů.

Výstupy z daných výzkumů byly vyhodnoceny a porovnány mezi sebou. Nakonec se vypracovaly jednotlivé návrhy a obecná doporučení pro manažery.

3 Teoretická východiska

3.1 Základní pojmy

Mezi základní pojmy této diplomové práce patří management, manažer, role manažera, funkce, rozhodování, vztahy, dělení, styly, modely, metody a kompetence.

3.2 Manažer

Manažera můžeme definovat jako člověka, který má za úkol plnit stanovené cíle prostřednictvím svěřených lidí. (Armstrong, 2008)

Manažer zabezpečuje chod společnosti, je odpovědný za dosahování určitých výsledků, které stanovilo vedení. Aby toho mohl docílit, jsou mu přiděleny kompetence nad lidmi, kteří v dané organizaci pracují. (Armstrong, 2008)

Postavení manažera v řídicím procesu je v posloupnosti vlastník-manažer-zaměstnanec. U menších firem může všechny vyjmenované pozice zastávat i jediný člověk. S nárůstem firmy většinou dochází k přerozdělování pozic. Manažeři jsou delegováni vlastníky firmy pro vedení či podílení se na vedení. (Srpová, 2010)

3.3 Management

Slovu management odpovídá český termín řízení. Tímto názvem můžeme také označit skupinu vedoucích pracovníků v podniku nebo organizační jednotku. Anglická literatura také používá název control, který v překladu chápeme jako řízení, nebo kontrolu. Definice tohoto pojmu závisí na daných souvislostech. Management = řízení. (Donnelly, 1997)

Řízení patří k nejdůležitějším lidským činnostem. Od dob, kdy lidé začali vytvářet skupiny pro dosažení vyšších cílů, které nebylo možné dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a množství organizovaných skupin, a tím neustále vzrůstal význam manažerů a managementu. (Bělohávek, 2001)

Management vychází především ze získaných praktických zkušeností a principů. Přišlo se na ně z vlastní zkušenosti bez jakékoliv znalosti teorie. Dnešní management

obsahuje nepřehledně mnoho nových poznatků, které lidstvo shromažďuje tisíce let. Například už od starověkého Egypta, kdy řídili společnost faraoni. (Bělohávek, 2001)

3.3.1 Vlastnosti manažera

Vlastnosti manažera lze dělit následovně, a to na vrozené či získané.

Vrozené neboli žádoucí vlastnosti, jsou pro úspěšného manažera velice důležité pro další činnosti. Nedají se příliš měnit, ani potlačit či odstranit.

Jedná se o vlastnosti, schopnosti:

- Temperamentní vlastnosti
- Inteligenční vlastnosti
- Schopnosti společensko-sociální
- Požadavek řídit
- Nezbytnost moci
- Předpovídat
- Zdravý a logický úsudek
- Schopnost dorozumívání a komunikace (Fotr, 2010)

Získané vlastnosti mají menší roli v úspěšném vedení. Jsou měnitelné výchovou, výcvikem, vzděláním.

Jedná se o znalosti, vlastnosti:

- Ekonomické
- Sociálně-psychologické
- Metody řízení
- Tělesná kondice
- Duševní kondice
- Porozumění pocitům ostatních
- Talent předávat své pocity a myšlenky jiným (Fotr, 2010)

3.3.2 Schopnosti manažera

Schopnosti manažera udávají, do jak vysoké míry má člověk schopnost vykonávat nějakou činnost. Správné vykonávání vzniká z vrozené vlohy. Vloha může být

uplatňována během života, čímž dochází k jejímu rozkvětu a zrodu schopnosti.
(Bělohávek, 2001)

Schopnosti dělíme:

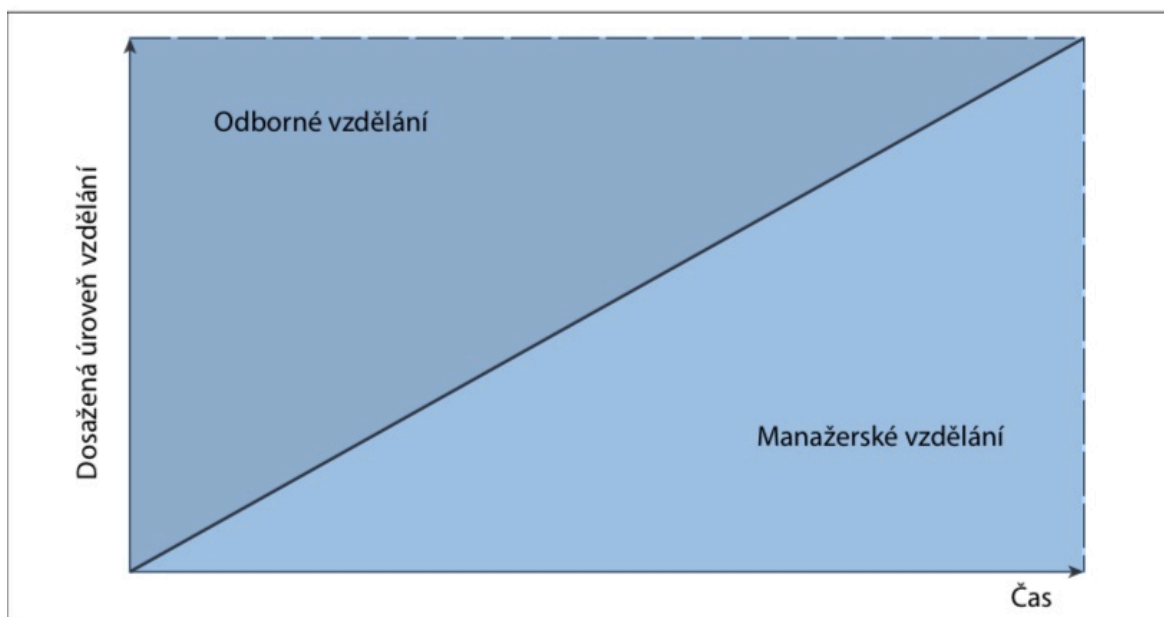
- **Mechanické** – porozumění vztahů mezi objekty a manipulaci s jejich částmi
- **Rozumové** (kognitivní) – nejdůležitější pro manažera, označované jako inteligence, racionální uvažování, jednání, efektivně využívat své okolí
- **Psychomotorické** – zručnost, koordinace očí a rukou, manipulační a motorické schopnosti

3.3.3 Znalosti, kompetence manažera

Znalosti vznikají z poznatků a teoretických informací. Manažer je získává pomocí studia. Jedná se o odborné znalosti managementu. Poměr a počet znalostí není po celou dobu stejný, ale dochází k jeho změnám, jestliže je manažer například povýšený na vyšší manažerské místo. Dochází ke zvýšení nároků na manažerské vzdělání a odborné se naopak snižuje. (Fotr, 2010)

Současné trendy ve vnímání odborného vzdělání manažerů jsou různé. Teorie vycházejí z podkladů, že pokud pracovník disponuje kvalitním manažerským vzděláním, je schopen se do tří měsíců adaptovat na jakoukoliv firmu bez ohledu na skutečnost, jaké nabízí výrobky nebo služby. Spolu s tím se ale také využívá tvrzení, že takto přijatý pracovník přibližně do tří let vyčerpá pro danou práci nebo firmu svoji počáteční kreativitu a elán, a je zapotřebí ho nahradit. Příklady z praxe užitečnost těchto přístupů v řadě případů potvrzují. (Bělohávek, 2001)

Obrázek č. 1 Poměr potřeby odborného a manažerského vzdělání



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

Kompetence jsou vyjádřením schopnosti nejen činnost kvalifikovaně vykonávat, ale také ji v čase a odpovídající kvalitě dokončit. Kompetence vyjadřují schopnost flexibilního jednání v závislosti na měnících se podmínkách. Na kompetentního člověka se lze spolehnout v různých situacích a svěřit mu i náročné, předem definované úkoly.

Základní manažerské kompetence jsou:

- samostatné rozhodování
- dotahovat úkoly do konce
- reagovat na měnící se podmínky
- flexibilita
- učení se novým věcem, sebevzdělávání
- inovace při řešení úkolů

U manažera se můžeme setkat se situací, kdy si pracovník není svých kompetencí vědom, nebo se naopak domnívá, že je má, i když jimi vlastně nedisponuje. (Lojda, 2011)

3.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce, aktivity, respektive činnosti představují asi nejobvyklejší způsob klasifikace práce pro manažery. Řídící role se dají dělit na jednotlivé funkce, činnosti. Názory na klasifikace manažerských funkcí nejsou jednotné. Třídění jsou různá, a to podle autora. Jedním příkladem je třídění podle H. Koontze a H. Wiehricha. Třídění podle těchto autorů je plánování, organizování, správný výběr a rozmístění pracovníků a v neposlední řadě vedení lidí a následná kontrola. Dalším možným příkladem je dělení dle profesora Leo Vodáčka a Olgy Vodáčkové (Vodáček,2006):

- **Sekvenční:**
 - Plánování
 - Organizování
 - Výběr a rozmíst'ování spolupracovníků pracovníků
 - Kontrola (Vodáček,2006)

- **Paralelní – průběžné:**
 - Řešení problémů
 - Rozhodování
 - Implementace, koordinace (Vodáček,2006)

3.4.1 Plánování (Planning)

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce managementu. Zabývá se všemi obory a aspekty organizace: finance, ekonomika, kvalita, lidské zdroje, informatika, logistika, doprava, služby, management organizace, marketing, výroba. Jde o činnost, která se zaměřuje na budoucnost. Udává směr, kam by se organizace měla vydat, aby došlo k naplnění cílů. Plán je vymezená cesta. (Martinovičová, 2014)

3.4.2 Organizování (Organizing)

Organizování je jednou ze základních manažerských činností. Důvodů k organizování je mnoho, mezi ty klíčové patří dělba práce, delegování osob, zodpovědnost a nastavování rozpětí řízení. Z pohledu organizační struktury to znamená uspořádávání, vytváření pravidel a systému, tj. vymezení poměrů mezi lidmi, tedy uspořádání lidí a dalších zdrojů, procesů, struktur, služeb a systémů uvnitř organizace. (Martinovičová, 2014)

3.4.3 Výběr a rozmisťování spolupracovníků

Personální zajištění řídicích i řízených procesů. Zahrnuje identifikaci nutných profesních a kvalifikačních požadavků na spolupracovníky, přehled o možnostech nasazení disponibilních pracovníků, nábor, výběr, hodnocení, rozmisťování, zajišťování rozvoje uchazečů i stávajících pracovníků, rekvalifikaci, aby úkoly byly efektivně plněny. (Martinovičová, 2014)

3.4.4 Kontrola (Control)

Kontrola je jedním ze základních úkolů manažera na všech úrovních. Kontrolu provádí buď přímo on sám, anebo nepřímo delegováním kontroly na ostatní pracovníky nebo třetí osoby. Patří mezi manažerské funkce managementu. Vnáší nepostradatelnou zpětnou vazbu do řídicího systému a umožňuje tak usměrňovat plány, strategie, organizační strukturu, procesy, výkonnost a efektivní využití zdrojů, řízení kvality.

Kontrola je soustavné sledování a klasifikace chování různých nenadálých jevů, situací a procesů v organizaci nebo v jejím okolí. Hlavním účelem je usměrnit organizaci správným směrem. Pomocí kontrolování lze preventivně předcházet negativním vlivům a má proto také podíl na řízení rizik. (Martinovičová, 2014)

Metody kontroly:

- Klasická vnitřní kontrola
- Interní kontrolování (audit)
- Externí kontrola (audit)
- Zpětná vazba

3.4.5 Řešení problémů (Problem solving)

Hledání řešení problémů patří mezi manažerské schopnosti, role, dovednosti a je spjata s rozhodováním. Dovednost vyřešit problémy je nedílnou součástí inteligence člověka. A řešení problémů také spadá do každodenní rutiny práce manažera. V praxi se rozlišují problémy známé a problémy nové. Manažer musí mít osvojeno minimální portfolio metod a způsobů řešení daných problematik a v návaznosti konzultovat problematiku s danými odborníky, případně řešit problémy skupinově či v týmu. Mezi techniky řešení problémů patří brainstorming, Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti, Paretovo pravidlo, princip ekvifinality, Sloanův princip atp. (Veber 2009)

3.4.6 Rozhodování (Decision making)

Jedna z nejdůležitějších činností a prochází všemi manažerskými činnostmi. Proces, při kterém manažer volí nejvýhodnější variantu řešení na základě určených kritérií. Podstata spočívá v porovnání variant a volby neoptimálnější varianty. Manažer vždy musí zvážit vztah k nákladům a rizika efektů jednotlivých variant. Je to souhrn vzájemně návazných činností, které se uskutečňují v časovém sledu. Tyto činnosti nazýváme etapy rozhodovacího procesu.

Rozhodovací proces se skládá z:

- **Identifikace rozhodovacího problému** – přesné vymezení problému; problém v podniku nejčastěji vzniká tím, že skutečnost se začne odchylovat od plánu
- **Analýza a formulace problémů** – bližší poznání problému, zjištění příčin, specifikovat problém, posoudit vývoj, vymezit části organizace, stanovení cílů řízení, posoudit významnost a určit priority

Zdroj: Rozhodování (Decision Making) - *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozhodovani>

3.4.7 Implementace, koordinace (Coordination)

Implementace je činnost, které je třeba vyvinout ve vztahu ke spolupracovníkům s cílem dosáhnout řídicích záměrů, aby lidé udělali, co chceme. Cílem implementace

manažerem je způsobit mobilitu a aktivitu pracovníků. Tohoto lze dosáhnou pomocí usměrňování, podněcování, ovlivňování, motivace a vedení řízení.

Koordinace je základní princip manažerské práce, obdobně jako další manažerské funkce. Taktéž se označuje jako funkce průběžná. Důležitost a nutnost koordinování lidí vychází z jádra fungování organizací a sociálních skupin. Aby skupina dosáhla svých cílů, potřebuje vzájemnou koordinaci. To znamená zajištění věcného, finančního a časového souladu mezi jednotlivými cíli, částmi a činnostmi podniku či jeho pracovníky. (Veber 2009)

3.5 Styly vedení

Jedná se o vztah manažer a podřízený, který je založen na zkušenostech, znalostech, schopnostech a autoritě manažera. Styl vedení charakterizuje typický postup vykonávání řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům. Nejfrekventovanější klasifikaci stylů řízení vytvořil Rensis Likert. (Šuler, 2008)

Model 4S:

- **Autoritativní styl** – jednostranná, autoritativní komunikace shora dolů bez žádné zpětné vazby, využívání hrozeb, strachu z trestu, metoda „biče“, kdy rozhodující slovo má manažer
- **Benevolentní autoritativní styl** – opět komunikace seshora, velice malá zpětná vazba, využití odměn, metoda „cukru“, náklonost ke spolupráci s podřízeným, rozhodující slovo má manažer
- **Konzultativní styl** – vzájemná komunikace, vysoká zpětná vazba, hledání řešení a rozhodnutí po konzultaci s pracovníky, jako motivaci využívá nejčastěji odměny
- **Participativní styl** – vzájemná oboustranná komunikace, kladný vztah ke zpětné vazbě, rozhodnutí jsou dělána skupinově, rovnocenné rozhodování s manažerem (Šuler, 2008)

Rensis Likert představoval i pátý styl, kde se naprosto vytrácí formální autorita a uplatňuje se pouze neformální autorita. Pro hodnocení stylu řízení se používá tzv. manažerská mřížka (managerial grid). (Šuler, 2008)

3.5.1 Manažerská mřížka

Manažerská mřížka se poprvé objevila v 60. letech minulého století a patří mezi nejvíce známé předlohy manažerského chování. Jejími autory jsou Robert Blake a Jane Mounton. Metoda byla převážně používána pro trénink zaměstnanců. Snaží se vysvětlit úkoly vedoucích pro organizaci ve dvou rovinách. Orientace na výsledky vs. orientace na výkon. (Northouse, 2010)

Model manažerské mřížky se snaží pokrýt budování pracovního nasazení, důvěru, osobní hodnotu zaměstnanců, podávání efektivních výkonů a dobré sociální vztahy. Je důležité podotknout, že každý ze zkoumaných jedinců má svůj dominantní styl. Ten je spojen s jeho základními hodnotami. Nastávají však situace, kdy místo dominantního stylu vedoucí využívá záložní styl. Výsledky jsou hodnoceny škálou 1-9. (Hersey, 2002)

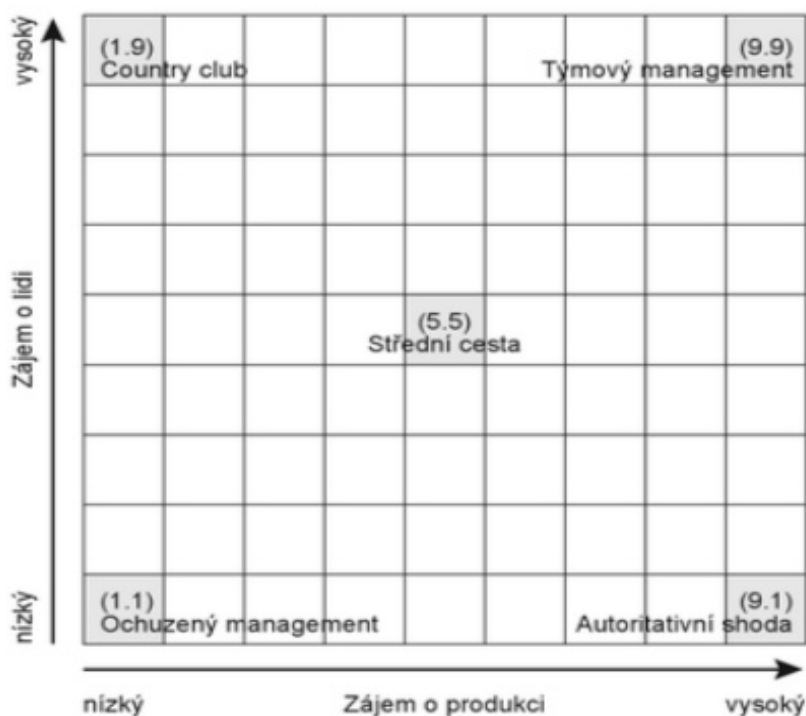
Mřížka určuje 7 základních stylů:

- **Autoritativní shoda (9,1)** – manažera zajímají hlavně výsledky, nejeví zájem o své podřízené. Manažeři vyžadují poslušnost a přesné plnění úkolů. Provádějí častou kontrolu práce podřízených a jsou velmi často nároční. Práce pod těmito pracovníky nebývá příjemná. (Dědina, 2005)
- **Country club (1,9)** – manažer má zájem o své zaměstnance, i na úkor výsledků práce. Hlavním znakem tohoto typu je vytvoření atraktivního a klidného pracovního prostředí pro své zaměstnance. Pracovní morálka nebývá vysoká. (Šuler, 2008)
- **Střední cesta (5,5)** – nalezení kompromisu, střední cesty mezi potřebami zaměstnanců a výslednou produkcí. Hlavním cílem není maximální hodnota. Formou kompromisů, ústupků a rozhodnutí je snaha docílit příznivých hodnot. (Šuler, 2008)
- **Týmový management (9,9)** – hlavním ukazatelem je týmová spolupráce, manažer se zajímá o názory svých podřízených, začleňuje je do dění a využívá jejich účast u rozhodovacích procesů. (Dědina, 2005)
- **Ochuzený management (1,1)** – potřeby podřízených nejsou nějak důležité, nízký zájem o produkci. Podávání nízkých výkonů pouze za účelem setrvat v organizaci. (Šuler, 2008)

- **Paternalista (9+9)** – manažer s proměnlivým vztahem ke svým zaměstnancům a produkci. Pokud zaměstnanci plní zadané úkoly a jsou vůči organizaci věrní, manažer se zajímá o jejich potřeby. V opačné situaci dochází k tvrdým trestům a postihům. (Šuler, 2008)
- **Oportunista** – manažer uplatňuje všechny zmíněné styly. Nepoužívá je k prospěchu organizace, ale výhradně pro svůj vlastní prospěch. (Šuler, 2008)

Následující obrázek poukazuje na vztah mezi orientací na lidi a na výsledky. Každý manažer se vyznačuje hlavním stylem a stylem vedlejším, který je pro jeho práci typický. Mezi nejvhodnější styl vedení se řadí týmový styl. Nejméně příznivý je volný styl. Naopak každá situace si vyžaduje daný styl řešení, a proto i volný styl za jistých podmínek může mít ideální efekt. (Šuler, 2008)

Obrázek č. 2 Manažerská mřížka (Managerial grid)



Zdroj: STEIGAUF, Slavomír. *Vůdčovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.

3.6 Manažerské role

Manažerské role spadají do oblasti managementu. Z hlediska sociologického je role manažera funkce. Náplň manažera je působit ve vztahu k druhým lidem. Z pohledu managementu, role vyjadřují určité formy chování, které jsou potřeba ke splnění úkolu dané práce. Manažerské role se uplatňují ve vztahu k nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, majitelům a klientům.

Každý manažer má tři role. Jsou to vedoucí, podřízený a spolupracovník. Úkol každého manažera se zakládá na pomoci skupině spolupracovníků splnit daný úkol. Snahou je upevnit skupinu jako celek a zabezpečit spolupráci všech zaměstnanců k řešení úkolu dle svých schopností a možností.

Nejnámější a nejcitovanější charakteristiku manažerských rolí uvedl roku 1973 profesor Henry Mintzberg na McGillově univerzitě v Montrealu. (Mintzberg,1976)

Manažerské role dle Mintzberga:

➤ Informační role

- **Manažer v roli jako příjemce informací** – hlavním úkolem manažera je monitorovat, zpracovávat, třídit a hodnotit nasbírané informace. (Pošvář, 2008)
- **Manažer jako šířitel informací** – předávání důležitých informací do organizace. Informovat své nadřízené, podřízené a spolupracovníky. (Pošvář, 2008)
- **Manažer jako mluvčí** – předává informace o organizaci směrem ven. Informace poskytuje svým zákazníkům, dodavatelům a jiným. (Pošvář, 2008)

➤ Interpersonální role

- **Manažer v roli lídra a spojovacího článku** – komunikace se zaměstnanci uvnitř organizace, usměrňování a vedení podřízených pracovníků, hodnocení, vzdělávání a řešení konfliktů. (Pošvář, 2008)
- **Manažer v roli představitele organizace** – náplní manažera je vyjednávání s lidmi mimo organizaci, propagování firmy, služeb a výrobků. Účastní se obchodních jednání. (Pošvář, 2008)

➤ **Rozhodovací role**

- **Manažer v roli podnikatele** – vykonávání podnikatelských funkcí, hledání nových zákazníků, zavádění nových technologií a reagování na vnější změny v organizaci. (Pošvář, 2008)
- **Manažer v roli alokátora zdrojů** – rozhoduje o umístění zdrojů. Podle názvu je patrné, že hlavní starostí je distribuce peněz, přerozdělování peněz, zaměstnanců a rozšiřování výroby na další trh. (Pošvář, 2008)
- **Manažer v roli vyjednavče a řešitele problémů** – cílem je nalézt řešení při krizových situacích. Pomocí jejich činností by mělo dojít k obnově stability organizace. (Pošvář, 2008)
- **Manažer v roli reprezentanta organizace** – prezentování organizace a zastupování na veřejnosti. K této činnosti je potřeba mít možnost manipulace se zdroji. (Pošvář, 2008)

3.7 Manažerské rozhodování

Každý manažer na jakékoliv pozici musí činit nějaká rozhodnutí. Rozhodnutí mohou být dobrá, ale také špatná. Oboje rozhodnutí se promítají do stavu organizace. Některá mají větší dopad na chod a zisky organizace, jiná mají pouze zanedbatelný vliv. Je tedy nutné, aby každý manažer rozvíjel své rozhodovací schopnosti a zkušenosti. Kvalitní rozhodování je důležité pro další vývoj organizace. Špatné rozhodování může mít pro organizaci nepříznivé následky, hrozí jim tak vyloučení z organizace. (Šuler, 2008)

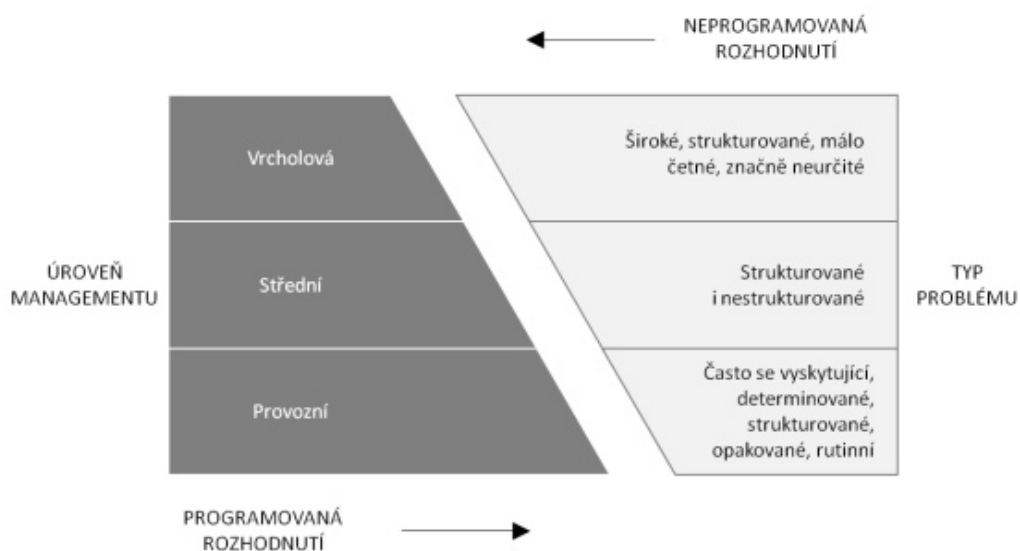
3.7.1 Typy manažerských rozhodnutí

Všechny manažerské rozhodnutí nejsou stejné. V praxi se můžeme setkat s vykonáváním různých manažerských úkolů a srovnávat je s odlišnými typy rozhodování. Jako příklad může být uveden personální manažer, jehož hlavní úkol je pravidelně najímat zaměstnance. Bude rozhodovat o tom, kdo bude radit top managementu při rozsáhlém omezovacím procesu. Je potřeba tedy druh klasifikace rozhodovacích typů pro odlišení jednoho rozhodnutí od druhého. Neboli metoda, která rozděluje rozhodování a odlišení, která část organizace nese za rozhodování odpovědnost. (Donnelly, 1997)

Programovaná rozhodnutí (rutinní) – jedná se o taková rozhodnutí týkající se dobře strukturovaných problémů a odehrávající se typicky na nižších úrovních managementu. Používá se pro řešení opakujících se problémů, a proto by nad nimi manažeři neměli trávit mnoho času a vynakládat většího úsilí. (Donnely,1997)

Neprogramovaná rozhodnutí (specifická) - rozhodnutí týkající se špatně strukturovaných problémů a odehrávající se typicky na vyšších úrovních managementu. Rozhodnutí, se kterými se dříve manažer nesetkal, bývají složitá, nebo důležitá pro chod organizace. Velmi často se jedná o nákladná rozhodnutí (inovace, výroba nového produktu). Pro rozhodnutí využívá obecných postupů, zkušeností a také vlastní intuice. Tyto rozhodnutí bývají zásadní pro malé organizace, kde manažeři nemají dostatečující znalosti. Proto se doporučuje najmout externí specialisty. Výše jmenované rozhodnutí je schematicky zobrazeno na přiloženém obrázku. (Donnely,1997)

Obrázek č. 3 Schéma typů manažerských rozhodnutí



Zdroj: Typy problémů a rozhodnutí (Types of Problems and Decisions) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 19.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typy-problemu-a-rozhodnuti>

3.7.2 Proces rozhodování

Pro dosažení požadovaného výsledku při řešení problému se manažer musí správně rozhodnout. K tomu mu pomáhá rozhodovací proces. Většina rozhodnutí vzniká na podkladě dynamického procesu, který ovlivňují různé faktory. Těmi jsou schopnosti

manažera a prostředí organizace. Cílem celého procesu je konečné rozhodnutí. Samotné rozhodování nemá daný ustálený postup, ale jedná se o sekvenční proces. Manažer aplikuje během procesu různé postupy, které ho přibližují ke stanovenému cíli. Není tak nutnost absolvovat všechny části procesu. (Dědina, 2007)

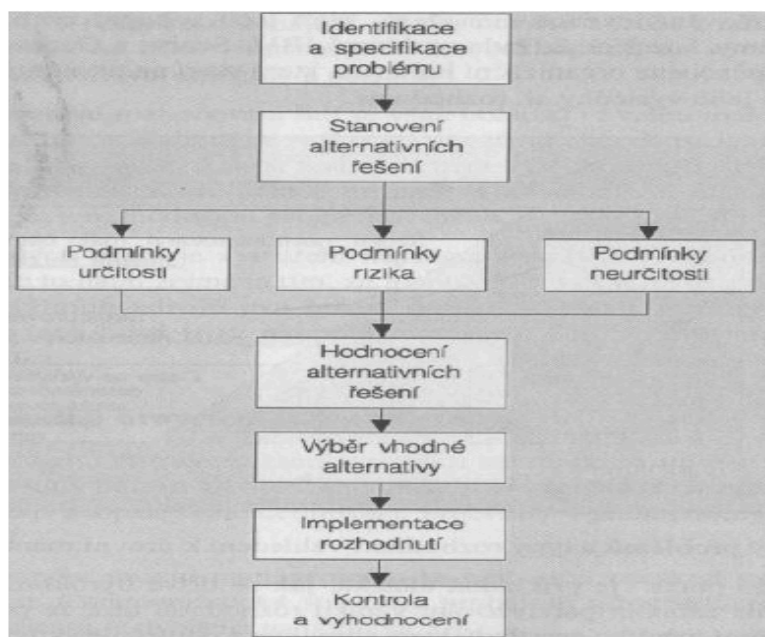
3.7.3 Identifikace problému

Identifikace problému je součástí procesu. Pokud není problém správně identifikován, nelze docílit uspokojivého řešení. Při identifikaci se manažer zaměřuje na různé varovné signály. Těmi může být odchýlení od původního stavu, pokles výnosu, objemu prodeje, nárůst nákladů a špatných výrobků. Obdobně vnímá i výkyv od plánu, nižší výnos a vyšší výdaje. Dále i varování z venkovního okolí, a to v podobě kritiky, stížnosti na kvalitu výrobků či služeb. (Donnelly, 1997)

V praxi je často náročné problém specifikovat díky ochraně sama sebe před nechtěnou skutečností. Negativním informacím tedy manažer přikládá menší váhu. Jiný důvod je upřesnění problému podle řešení. Dochází k předložení řešení bez potvrzených předpokladů. Výrok: „Pokles tržeb je způsobený špatnou kvalitou výrobků.“ Možným řešením pak je zdokonalit kvalitu výrobků. Šuleř, 2008)

V praxi se pak můžeme setkat se těmito typy problémů: krizové, běžné a příležitostní. Krizové a běžné problémy na sebe velmi často dlouho upozorňují a manažeři jsou tak nuceni jim věnovat pozornost. Naopak však příležitostní je nutné objevovat, a tudíž jsou velmi často přehlíženy. (Dědina, 2007)

Obrázek č. 4 Rozhodovací procesy manažera



Zdroj: DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN isbn80-716-9422-3.

3.7.4 Hodnocení alternativ

Pro zhodnocení alternativ je nutné rozhodnout, které řešení je nejvhodnější k realizaci. Takové řešení by mělo určovat nejlepší výsledky a nejnižší negativní dopady pro organizaci. Velmi často vyhrává takové rozhodnutí, které bylo nejlevnější. Jsou také upřednostňována rozhodnutí s co nejvyšším obrátem, ziskovostí či produkcí. Při samotném hodnocení alternativ můžeme pozorovat následující situace: (Šuleř, 2008)

- **Podmínka rizika** – manažer ví o možných dopadech. Pravděpodobnost lze určit objektivně nebo také subjektivně. Objektivní pravděpodobnost může určit z dostupných statistických údajů. Subjektivní pravděpodobnost určuje v takové situaci, kdy nemá dostačující statistické údaje. Poté se musí manažer spolehnout na svou intuici a zkušenosti z dřívější doby. (Šuleř, 2008)
- **Podmínka určitosti** – manažerovi jsou známy možné dopady, zná výši poptávky po produktu, tedy může snadno určit náklady. V praxi se ale taková rozhodnutí většinou nevyskytují, při hodnocení alternativ se může vyskytnout velké množství faktorů, které lze

velmi těžko odhadnout. Proto není jednoduché přesně odhadnout následky jednotlivých řešení. (Šuleř, 2008)

- **Podmínka neurčitosti** – manažerovi se nenabízí takové směrodatné údaje, ze kterých by se dala určit pravděpodobnost. V takovýchto daných situacích se nejvíce projevuje zkušenost a obratnost daného manažera. (Šuleř, 2008)

Pro výběr alternativ je možné použít přístupy dle Donnelyho těmi jsou:

- **Pesimistický** – řešitel očekává, že vždy nastane ten nejhorší scénář. Proto předpokládá následky pesimistických očekávání, a proto volí variantu, která by měla nejpříznivější výsledky. (Donnely, 1997)
- **Optimistický** – řešitel vnímá faktory z optimistického pohledu, proto nejčastěji zvolí alternativu, která by měla přinést největší užitek. Nepočítá s variantou, že by mohly vzniknout neřešitelné problémy. (Donnely, 1997)
- **Opatrně optimistický** – řešitel hledá co nejmenší riziko za účelem co největšího zisku. Volí takovou variantu, která je podobá variantě optimální, volí mezi pesimistickou a optimistickou variantou řešení. (Donnely, 1997)
- **Nerozhodný** – řešitel předpokládá, že výsledky možných alternativ mají podobnou pravděpodobnost výskytu. Proto raději zvolí takovou variantu, kde je očekávaný průměrný užitek nejvýhodnější. (Donnely, 1997)

Výběr vhodné strategické alternativy

Podstatou vhodně vybrané strategické alternativy je nalezení řešení daného problému. Alternativa je jednou z cest, jak dosáhnout cíle a vyřešit problém, nebo také cesta k využití příležitosti. Jsou důležité z hlediska vymezení rozsahu možností, určují další možné směřování podniku. Strategické alternativy můžeme volit dle přiloženého schématu:

Obrázek č. 5 Strategické alternativy



Zdroj: DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN isbn80-716-9422-3

Implementace zvolené varianty rozhodování

Účelem této fáze je zvolenou variantu pro řešení problému implementovat. Postup implementace je nezbytné koordinovat a monitorovat. Hodnocení reálně dosažených výsledků implementované varianty. Řešení a jejich posouzení vzhledem k předem stanoveným cílům. Monitorování a kontrola by měla probíhat v pravidelných časových intervalech. Dochází-li k výrazné odchylce výsledků od určených hodnot, je nutné přistoupit k zavedení nápravných opatření. Zvážit změnu varianty, způsobu implementace, nebo vyhodnotit reálnost stanovených cílů. Výsledky v rámci této fáze pak mohou iniciovat nový rozhodovací proces. Zvolená varianta pro dosažení cílů může mít negativní vliv na ostatní spolupracovníky. V některých méně příjemných případech se objevuje sabotáž, lhostejnost ze strany spolupracovníků a snaha znemožnit danou implementaci prosadit. (Šuler, 2008)

Kontrola a vyhodnocování

Pro správné fungování organizace je nutné stálé kontrolování a analyzování dosažených výsledků. Dojde-li ke zjištění, že se zjištěné hodnoty liší od plánovaných hodnot, je nutné přistoupit k nápravě. Proto je důležité, aby se stanovené cíle daly nějakým

způsobem měřit. Pokud by tomu tak nebylo, není pak možné srovnávat dosažené hodnoty. Nastane-li odchylka od plánu, je nutné zvážit použití jiné alternativy, způsobu implementace či změnu cíle. Pokud by muselo dojít ke změně cíle, je také nutné překontrolovat i rozhodovací proces. Nutností je zajistit průběžnou kontrolu dosahovaných cílů a po ukončení vyhodnotit stupeň jejich dosažení. (Donnelly, 1997)

3.7.5 Bariéry efektivního řešení problémů

Informace – manažeři se musejí rozhodovat, aniž by k tomu měli dostačující množství informací. Mohou být nekompletní, nebo v nevhodné podobě. Rychle měnícím se prostředí je velice náročné získat všechny pravdivé informace. (Bělohlávek, 2001)

Vnímání – manažeři mají sklon vnímat, co očekávají. Vnímání je ovlivněno potřebami a faktory osobnosti a řadou dalších faktorů spíše než skutečnou povahou vnímaného objektu. Při interpretování informací se můžou projevit stereotypy a haló efekt. (Bělohlávek, 2001)

Skupinové vlivy – skupina vyvíjí tlak na jednotlivce, který má rozhodnout tak, aby bylo rozhodnuto pro komfort skupiny. (Bělohlávek, 2001)

Organizační vlivy – jsou neustále ovlivňovány organizací. Organizační systém odměňování ovlivňuje rozhodování, pokud jsou postihována špatná rozhodnutí, každý hraje spíše na jistotu. Pokud jsou manažeři odměňováni za využití příležitosti, naučí se riskovat. (Bělohlávek, 2001)

Časové bariéry – nedostatek času zpravidla způsobuje, že se omezí schopnost dobře využít získaných informací, když se manažer ocitne v časové tísní. Výsledkem bývá nedostatečné posouzení pozitivních a negativních aspektů. (Bělohlávek, 2001)

Stres – ve stresové situaci je velice těžké zachovat racionální uvažování. (Bělohlávek, 2001)

3.7.6 Styly rozhodování

Model rozhodování a vedení Vroom, Yetton a Jago je rozhodovací model vedení, který se zakládá na pěti stylech řízení a sadě otázek za použití rozhodovacího stromu

neboli matematického expertního modelu. Model Vroom, Yetton a Jago nahrazuje starší verzi původního modelu Vroom-Yetton. Nová verze modelu využívá expertní systém, který je založený na podkladu matematického výpočtu. Je založen na dvou faktorech. Zásadně ovlivňují efektivitu rozhodnutí, volbu správného rozhodovacího stylu a řízení manažera. (Dědina, 2005):

- **Autokratický styl (AI)** - manažer si sám poradí s řešením problému, stačí mu pouze získané informace. (Dědina, 2005)
- **Autokratický styl (AII)** - manažer samostatně rozhoduje na podkladě získaných informací od podřízených, pouze se ujišťuje a rozhodnutí uskuteční sám. (Dědina, 2007)
- **Konzultativní styl (CI)** - manažer prodiskutuje vzniklé problémy se svými podřízenými jednotlivě, jak by problém řešili oni, všechny poznatky zváží a podle toho se sám rozhodne. (Dědina, 2005)
- **Konzultativní styl (CII)** - manažer problém přednese kolektivně na poradě a potom diskutuje o možných řešeních, posléze vše zhodnotí a sám se rozhodne. (Dědina, 2005)
- **Kolektivní rozhodování (GII)** – manažer spolu se zaměstnanci se snaží najít správné řešení, manažer zastává roli koordinátora, je ochoten vzít na sebe veškerou odpovědnost za rozhodnutí kolektivu. (Dědina, 2005)

Individuální rozhodování

Manažer je vybaven pravomocí samostatně rozhodovat o tom, co přísluší jeho místu. Využívá práva sám rozhodovat o daných záležitostech. Nese odpovědnost za důsledky svého rozhodování. Manažer se nemůže vyhnout odpovědnosti tím, že nerozhodne. Pokud si manažer není jistý, má možnost nerozhodnout a řešení problému odloží na dobu, kdy bude mít pro rozhodnutí lepší podmínky, informace či analýzu. (Dědina, 2005)

Kolektivní rozhodování

Na některých místech, kde není princip jediného odpovědného vedoucího uplatňován, tedy rozhoduje kolektiv, uplatňuje demokratického způsobu. Podílení se na rozhodování všech prvků daného celku, jehož se rozhodování týká. V podnikové sféře se můžeme setkat s tím, že v akciové společnosti rozhoduje větší počet vlastníků dle výše

vlastnického podílu. Kolektivní rozhodování zahrnuje všechny členy v dané komunitě. Kolektivní rozhodování se provádí nejčastěji prostřednictvím hlasování. (Dědina, 2005)

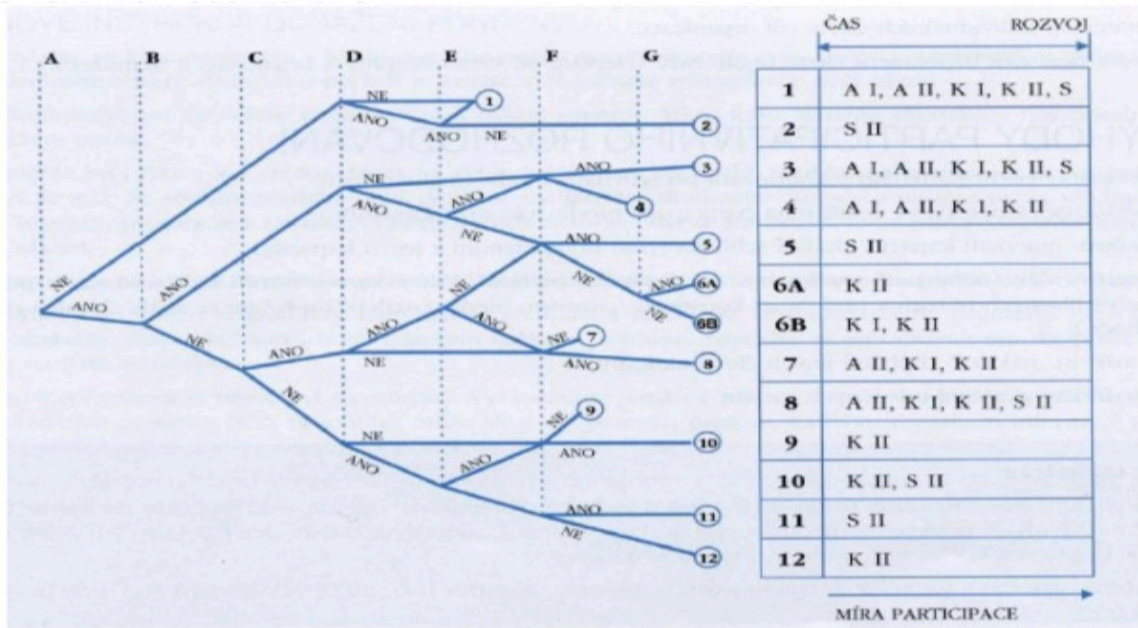
3.7.7 Model Vrooma a Yettona

Návod, jak úspěšně a efektivně vyhodnotit problém a vybrat správný rozhodovací styl pomocí rozhodovacího stromu. Rozlišuje dvě dimenze rozhodování. Jednou je kvalita, objektivní faktory. Druhou je akceptovatelnost, přijatelnost pro všechny členy skupiny. Platí pravidlo – efektivní řešení = kvalitní a akceptovatelné. (Šuler, 2008)

Vysvětlení:

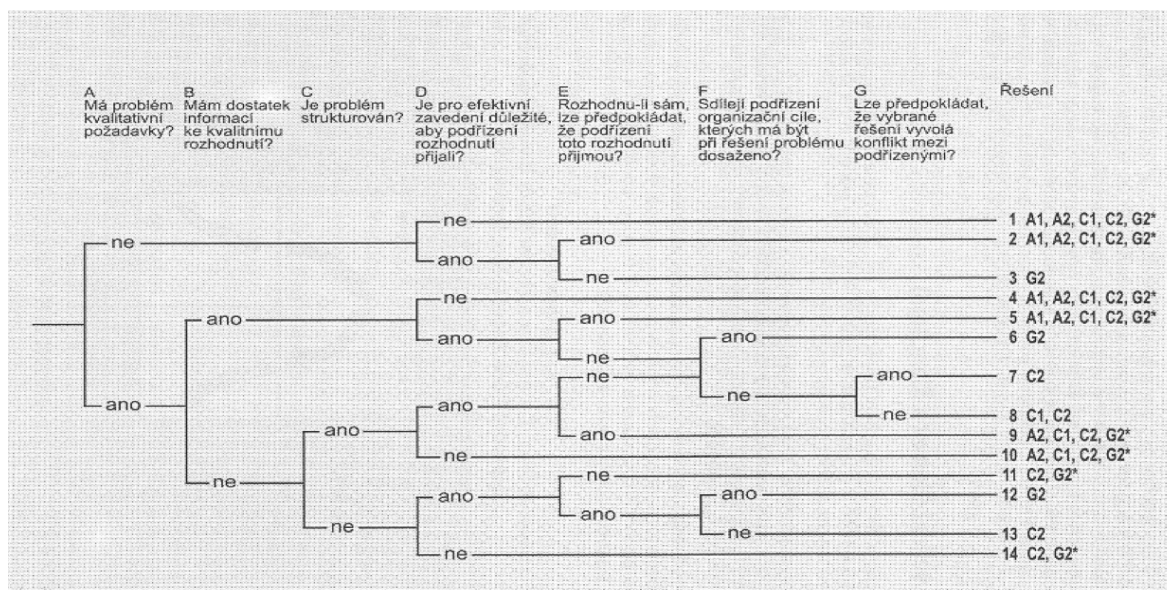
- **A – požadavek kvality** – do jaké míry je důležitá kvalita rozhodnutí?
- **B – Dostatek informací** – má manažer dostatek informací pro kvalitní rozhodnutí?
- **C – Strukturovanost** – manažerovi jsou zřejmé cíle, možnosti řešení a kritéria, podle kterých se varianty hodnotí?
- **D – Význam akceptovatelnosti** – je pro správné rozhodnutí důležité, aby toto rozhodnutí spolupracovníci akceptovali?
- **E – akceptovatelnost pro spolupracovníky** – pokud manažer rozhodne sám, budou toto autoritativní rozhodnutí podřízení akceptovat?
- **F – Cílová orientace spolupracovníků** – jsou cíle podřízených spolupracovníků v souladu s cíli organizace?
- **G – Pravděpodobnost konfliktů** – může dojít mezi spolupracovníky ke konfliktu týkajícího se správného výběru prostředku řešení problému?

Obrázek č. 6 Rozhodovací strom



Zdroj: ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

Obrázek č. 7 Rozhodovací strom 2



Zdroj: Zdroj: ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

3.7.8 Kreativní techniky myšlení

Kreativní myšlení je soubor schopností, které umožňují vědeckou nebo i jinou tvůrčí činnost. To se může projevat vynalézavostí, vytvořením něčeho nového, popřípadě originálního. U manažerských postů může docházet k nalezení nových možností. Nalézt nové příležitosti, popřípadě efektivní změny.

Mezi nejznámější techniky patří:

- **Brainstorming** – skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Spočívá ve skupinovém výkonu. Myšlenkou je předpoklad, že lidé v nějaké skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by byli schopni vymyslet jednotlivě. Na tuto metodu přišel Alex Faickney Osborn. Nejčastější využití je v managementu, podnikání, pro hledání optimálních postupů. Brainstorming se překládá jako burza nápadů. Využívá se jak kreativního myšlení, tak i logického. Zveřejněné nápady nemají být komentovány ani hodnoceny. I ten zdánlivě nejhoupější nápad může být inspirativní pro ostatní zúčastněné. U brainstormingu jde hlavně o kvantitu nápadů, nikoliv o kvalitu. Napomáhá neformální prostředí a

tým, který se navzájem zná. Účastníci by se jinak mohli obávat situace, že se snad „shodí“ před ostatními spolupracovníky. Dobrá nálada prostředí podporuje kreativní myšlení. (Armstrong, 2008)

- **Brainwriting** – je obdoba metody brainstorming. Tým spolupracovníků vymýšlí nápady na řešení zadaného problému, avšak nejprve si každý sám připraví vlastní návrh. Návrhy si píše na papír. Teprve po individuální přípravě se dávají dohromady všechny nápady a hledá se ten optimální. (Šuler, 2008)
- **Delfská metoda** – metoda pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje pomocí skupiny složené z expertů. Jedná se o techniku, která využívá subjektivních názorů členů expertní skupiny s jasným cílem, a to získání celkové shody názorů. Delfská technika je jakým si druhem brainstormingu s jasně stanovenými pravidly. Je využívána při analýze rizik, ale také při řízení projektů. V jejím průběhu se odborníci vyjadřují jednotlivě a anonymně. Přičemž v průběhu kola mohou přistupovat k názorům ostatních expertů. Mohou své rozdílné názory konfrontovat a též je v jednotlivých kolech měnit. (Pošvář, 2008)
- **Nominální skupinová technika** – hlavním uplatnění našla v sociálních službách, ve zdravotnictví, ve školství, v průmyslu a ve vládních organizacích. Představuje strukturovanou poradou sedmi až deseti spolupracovníků, kteří sedí u jednoho stolu a své poznatky píší do bloku, ale verbálně spolu nekomunikují. (Pošvář, 2008)

4 Praktická část

Praktická část diplomové práce je rozdělena na dvě části. V části první se pokoušel autor zjistit styly řízení manažerů A a B. Veškerá data byla získána pomocí dotazníkové metody. Dotazníky byly předloženy oběma manažerům k vyplnění. Následně proběhlo vyhodnocení získaných výsledků a bylo provedeno porovnání s oběma manažery. Totožný dotazník byl předložen i spolupracovníkům obou manažerů. Po vyhodnocení přišlo na srovnání výsledků s výsledky obou manažerů.

Část druhá této diplomové práce je zaměřena na rozhodovací role obou manažerů. Pro získání cenných informací byl s manažery veden rozhovor. K zjišťování názorů zaměstnanců byla opět použita metoda dotazníku. Posléze se přistoupilo k porovnání výsledků manažerů a jejich spolupracovníků.

V závěru této práce jsou popsány získané výsledky a jsou navržena možná řešení, která mohou dopomoci oběma manažerům k efektivnějšímu vedení zaměstnanců a ke zpříjemnění prostředí v jejich organizaci, ve které pracují.

4.1 Popis a charakteristika vybraných subjektů

V tomto oddílu diplomové práce je stručně nastíněna charakteristika a popis sledovaných subjektů. Jedná se tedy o manažery A a B. Z důvodu ochrany osobnosti a interních informací nebudou společnosti a manažeri jmenováni. Pro účel této práce jsou označováni jako manažer A a manažer B.

Manažer A pracuje ve zdravotnictví, v soukromém subjektu se zaměřením spíše na ambulantní péči. Síť poliklinik lze nalézt po celé České republice. Manažer A pracuje ve společnosti pátým rokem.

Druhý z manažerů, tedy manažer B, působí v jedné z největší fakultní nemocnici v České republice, která zajišťuje široké spektrum lékařské péče. Na lůžku ošetří něco kolem sedmdesáti tisíc pacientů a v ambulantní sféře ošetří několik set tisíc pacientů během roku. Na tomto postu manažer B nyní pracuje sedmým rokem.

Náplní práce obou manažerů je zajistit chod svěřených provozů, nalézání nových pracovníků, dodržování stanoveného finančního plánu a navýšení zdravotnických výkonů.

4.2 Styly řízení

Pro určení stylu řízení obou manažerů byl použitý test manažerského stylu, který vytvořil Jane S. Mouton a Robert J. Blake. Test obsahuje 36 otázek. Všechny z následných 36 tvrzení jsou doprovázena dvěma alternativami, které představují rozdílné manažerské hodnoty. Cílem je zjistit, které z alternativ dávají větší přednost. Některé alternativy jsou stejně přijatelné anebo stejně nepřijatelné. Rozhodující je, která z alternativ je bližší jejich uvažování. Následně dojde k sečtení všech bodů. Styl s nejvíce body je označován jako hlavní styl. Test je podrobně vysvětlen v podkapitole 3.5.1.

Oba manažeři tento dotazník vyplnili. Po vyplnění došlo k součtu udělených bodů a tím byly zároveň určeny hlavní a záložní styly. Vše je zaznamenáváno v tabulkách. Pro vizuální představuju jsou výsledky také zpracovány do grafů.

4.2.1 Manažer A, styl řízení

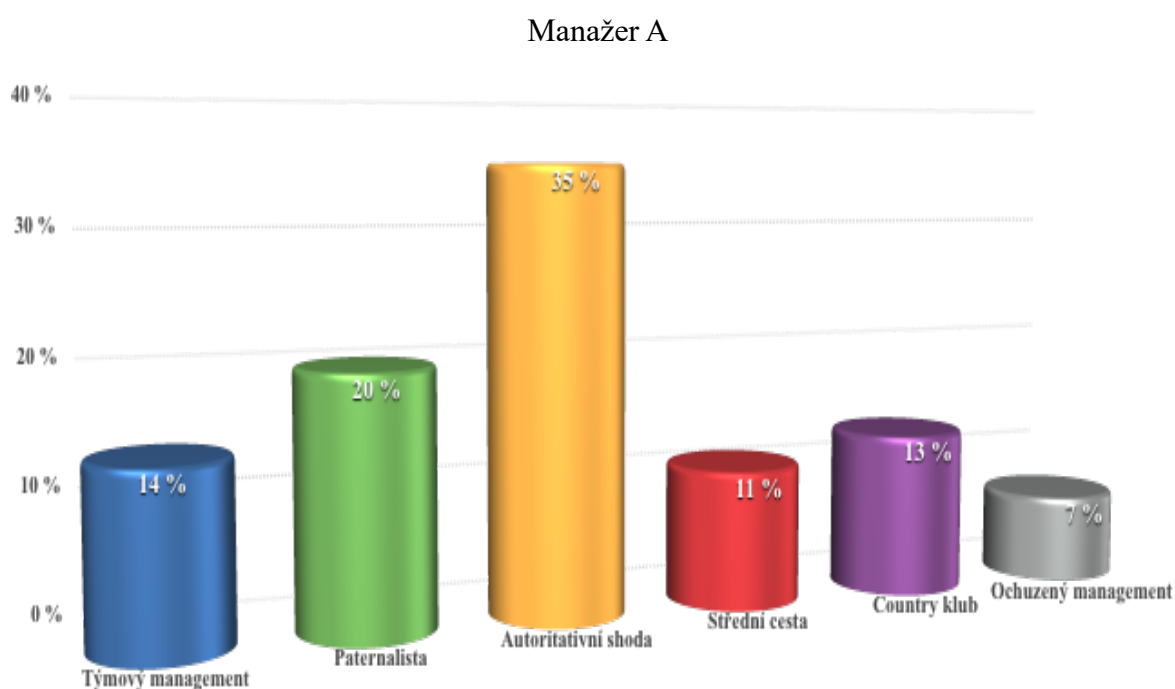
Tabulka č. 1 Vyhodnocení dotazníku manažera A (GRID)

Otázka	9,9	9+9	9,1	5,5	1.9.	1,1	Otázka	9,9	9+9	9,1	5,5	1.9.	1,1
č.1			3 B		0 A		č.19			3 A			0 B
č.2				2 A	1 B		č.20	2 A			1 B		
č.3			3 A	0 B			č.21			3 A		0 B	
č.4			2 A	1 B			č.22	3 B					0 A
č.5	3 B					0 A	č.23		3 A				0 B
č.6				2 B	1 A		č.24				1 A	2 B	
č.7		3 A				0 B	č.25		2 B		1 A		
č.8	0 A		3 B				č.26	1 B			2 A		
č.9		2 B				1 A	č.27					2 B	1 A
č.10	2 A			1 B			č.28	0 B	3 A				
č.11					2 B	1 A	č.29			3 B	0 A		
č.12		0 B	3 A				č.30	0 A		3 B			
č.13			2 A		1 B		č.31		2 A			1 B	
č.14			3 B	0 A			č.32				1 B		2 A
č.15		2 B				1 A	č.33			3 B			0 A
č.16	1 A				2 B		č.34		3 A		0 B		
č.17	1 B	2 A					č.35					1 A	2 B
č.18	2 B				1 A		č.36	0 A		3 B			
Počet celkem	9	9	19	6	8	3	Počet celkem	6	13	18	6	6	5

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 1 Výsledky manažera A v testu manažerského stylu (GRID)

STYLY	Výsledek %, (počet bodů)
Týmový management	14 %, (15 bodů)
Paternalista	20 %, (22 bodů)
Autoritativní shoda	35 %, (37 bodů)
Střední cesta	11 %, (12 bodů)
Country club	13 %, (14 bodů)
Ochuzený management	7 %, (8 bodů)



Zdroj: vlastní zpracování

U manažera A se nejvíce projevil styl „Autoritativní shody“, celkem 35 bodů z celkových 108, což představuje 35 %. Manažera zajímají hlavně výsledky, nejeví velký zájem o své podřízené. Vyžaduje poslušnost a přesné plnění úkolů. Provádí častou kontrolu práce svých podřízených. Práce pod těmito pracovníky nebývá často úplně příjemná.

Prvním vedlejším stylem, s počtem 22 bodů, tedy nějakých 20 % z celku, je styl „Paternalista“. Tento styl poukazuje na manažera s proměnlivým vztahem ke svým podřízeným a na produkci. Pokud zaměstnanci plní zadané úkoly, manažer se zajímá o jejich potřeby. Opačný případ znamená tvrdé tresty a postihy.

Dalším zjištěným vedlejším stylem je s 15 body a 14 % styl „Týmového managementu“. K dosahování nejlepších výsledků je nutno týmových rozhodnutí. Tento manažer využívá rad svých zaměstnanců, ale nepřikládá jim takovou váhu.

Toto zjištění poukazuje na to, že manažer lpí hlavně na striktním dodržování zadaných povinností a tím se i mění vztah a spolupráce se svými podřízenými. Pokud je vše plněno podle jeho představ, tak si svých zaměstnanců váží a dokáže je ocenit. V opačném případě lze předpokládat, že při nedodržování stanovených úkolů manažer používá různých donucovacích prostředků, aby dosáhl svého.

Nejméně bodů získal styl „Ochuzený management“, tj. 8 bodů, celkem tedy 7 %. Z toho lze vyvodit, že manažer má zájem o svou práci i o své podřízené.

4.2.2 Manažer B, styl řízení

Tabulka č. 2 Vyhodnocení dotazníku manažera B (GRID)

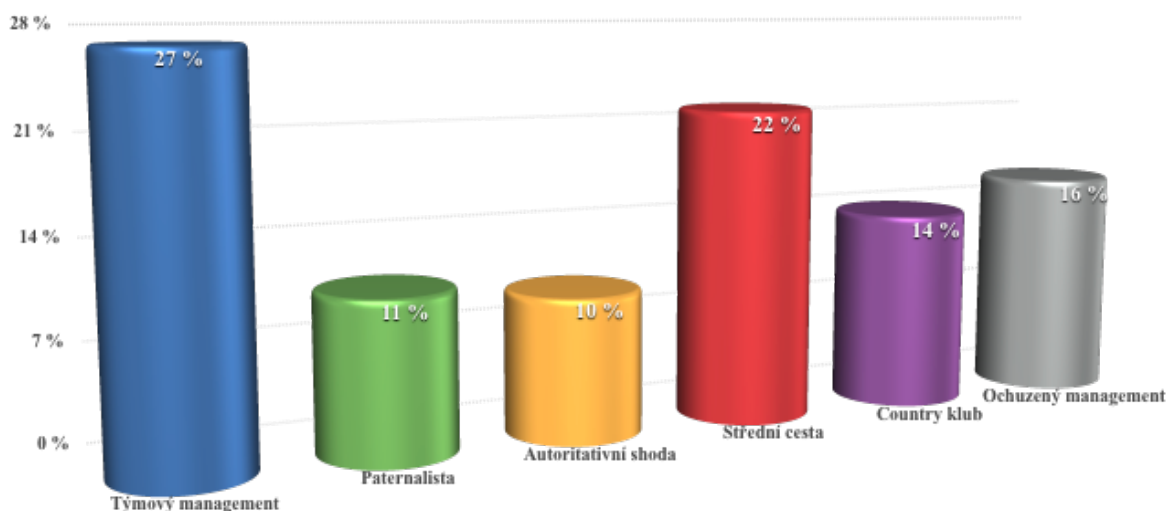
Otázka	9,9	9+9	9,1	5,5	1.9.	1,1	Otázka	9,9	9+9	9,1	5,5	1.9.	1,1
č.1			2 B		1 A		č.19			1 A			2 B
č.2				3 A	0 B		č.20	2 A			1 B		
č.3		0 A		3 B			č.21			1 A		2 B	
č.4			0 A	3 B			č.22	3 B					0 A
č.5	3 B					0 A	č.23		1 A				2 B
č.6				2 B	1 A		č.24				2 A	1 B	
č.7		1 A				2 B	č.25		1 B		2 A		
č.8	3 A		0 B				č.26	3 B			0 A		
č.9		2 B				1 A	č.27					2 B	1 A
č.10	3 A			0 B			č.28	2 B	1 A				
č.11					1 B	2 A	č.29			1 B	2 A		
č.12		2 B	1 A				č.30	2 A		1 B			
č.13			1 A		2 B		č.31		1 A			2 B	
č.14			1 B	2 A			č.32				2 B		1 A
č.15		1 B				2 A	č.33			1 B			2 A
č.16	2 A				1 B		č.34		1 A		2 B		
č.17	2 B	1 A					č.35					1 A	2 B
č.18	2 B				1 A		č.36	2 A		1 B			
Počet celkem	15	7	5	13	7	7	Počet celkem	14	5	6	11	8	10

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 Výsledky manažera B v testu manažerského stylu (GRID)

STYLY	Výsledek %, (počet bodů)
Týmový management	27 %, (29bodů)
Paternalista	11 %, (12bodů)
Autoritativní shoda	10 %, (11bodů)
Střední cesta	22 %, (24bodů)
Country club	14 %, (15bodů)
Ochuzený management	16 %, (17bodů)

Manažer B



Zdroj: vlastní zpracování

U manažera B se se na prvním místě umístil styl „Týmový management“, celkem 29 bodů z celkových 108, což představuje 27 %. Manažer zastává styl týmové spolupráce. Zajímá se o své spolupracovníky a snaží se je zapojovat do rozhodování.

Vedlejším stylem číslo jedna, s celkovým počtem 24 bodů a 22 %, je styl pojmenovaný jako „Střední cesta“. Tento styl vyjadřuje, že manažer rozděluje svůj zájem mezi zaměstnance a dosažené výsledky. Není hlavním cílem maximální výsledek, ale jakýsi kompromis. Dalším vedlejším stylem manažera je „Ochuzený management“. Z toho lze opět vyvodit, že manažer má zájem o svou práci i o své podřízené.

Tento výsledek udává, že manažer má zájem o své spolupracovníky, rád vyslechne jejich názor a zapojuje je do dění ve společnosti. Stará se o jejich potřeby. Lze tedy předpokládat, že manažer kombinuje různé styly rozhodování podle dané situace.

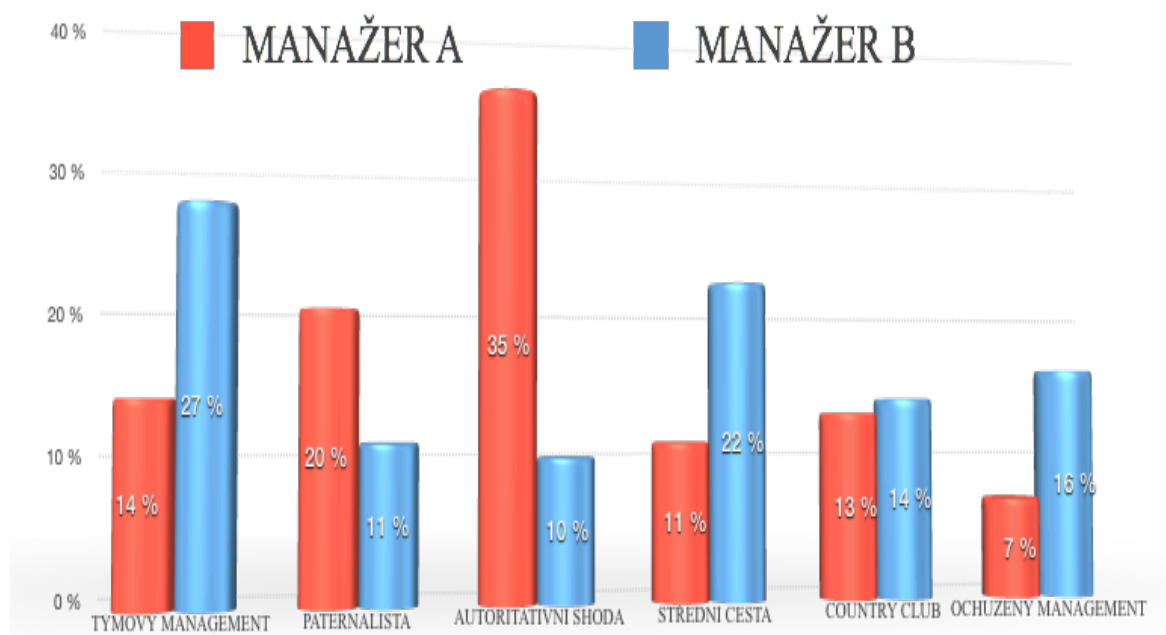
Nejméně bodů, 11 bodů tedy 10 %, získal styl „Autoritativní shoda“. Z toho lze vyčíst, že manažer má zájem o své podřízené, chce, aby se aktivně zapojovali do dění. Záleží mu na nalezení rozumného kompromisu. K tomu využívá názory ostatních.

4.2.3 Srovnání výsledků obou manažerů A vs. B

Graf č. 3 Srovnání výsledků manažerů A vs. B

	TÝMOVÝ MANAGEMENT	PATERNALISTA	AUTORITATIVNÍ SHODA	STŘEDNÍ CESTA	COUNTRY CLUB	OCHUZENÝ MANAGEMENT
MANAŽER A	14 %	20 %	35 %	11 %	13 %	7 %
MANAŽER B	27 %	11 %	10 %	22 %	14 %	16 %

POROVNÁNÍ MANAŽERŮ A vs. B



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že manažeři používají odlišný hlavní styl. Manažer A upřednostňuje styl „Autoritativní styl“, avšak manažer B volí styl „Týmový management“.

Oba manažeři také využívají týmového managementu k rozhodování. Na grafu lze vyčíst, že oba mají stejnou pozici, co se týče stylu „Country club“, avšak tento styl ani u jednoho z manažerů nezapadá do hlavního ani vedlejšího stylu. Manažeři mají odlišný pohled hlavně v otázkách týkajících se názorů zaměstnanců. Manažer A dává jasně najevo, že hlavním motorem je právě on. Podřízené vyslechne, ale především z důvodu informativního. Naopak manažer B využívá svých spolupracovníků k získání objektivních názorů a informací pro své další rozhodování.

4.3 Názory zaměstnanců na manažerský styl řízení manažerů A a B

Cílem bylo zjistit, jaký hlavní manažerský styl využívají manažeři A a B, z pohledu zaměstnanců. Pro tento cíl byla použita metoda dotazníku. Test manažerského stylu rozhodování pro zaměstnance je přiložen k nahlédnutí v příloze č. 2 této diplomové práce.

4.3.1 Styl manažerského rozhodování manažera A z pohledu zaměstnanců

Všem zaměstnancům, kteří pracují pod manažerem A, byl odeslán odkaz na internetový formulář s dotazníkem, který obsahoval žádost o laskavé vyplnění. Vyplňování probíhalo anonymně a dobrovolně. Dotazník byl poslán celkem 15 zaměstnancům. Dotazník pak vyplnilo a poslalo zpět 10 osob. Ostatních 5 se zřejmě nechtělo dotazníkem zatěžovat. V tabulce č.3 jsou uvedeny všechny získané výsledky šetření.

Tabulka č. 3 Porovnání manažera A s názorem zaměstnanců

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Manažer A (získané body)	15	22	37	12	14	8
Zaměstnanec- 1	20	22	28	15	13	10
Zaměstnanec -2	19	23	27	18	12	9
Zaměstnanec -3	22	25	25	16	11	9
Zaměstnanec -4	21	21	29	14	14	9
Zaměstnanec -5	19	24	26	18	13	8
Zaměstnanec -6	23	25	27	12	12	9
Zaměstnanec -7	19	26	25	15	14	9
Zaměstnanec -8	21	27	24	13	15	8
Zaměstnanec -9	19	23	26	16	13	11
Zaměstnanec -10	23	26	24	15	14	6

Zdroj: vlastní zpracování

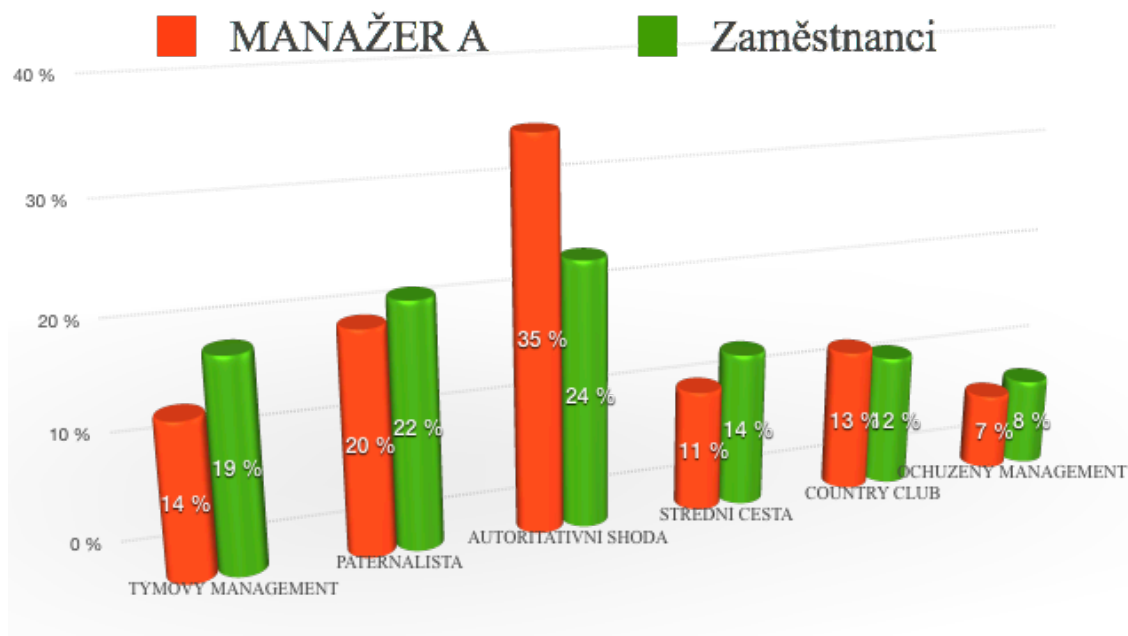
Celkem 7 dotazovaných osob z 10 se shodlo s postojem manažera a jako hlavní styl manažera určili „Autoritativní shoda“. Rozpětí bodů se pohybovalo od 25 do 29. Ostatní 3 zaměstnanci určili hlavní styl „Paternalista“. Což je záložní styl manažera. Celkový výsledek je tedy totožný s názorem manažera, na prvním místě se usadil styl „Autoritativní shoda“ a na druhém „Paternalista“.

Druhý záložní styl manažera vyšel všem zaměstnancům stejně a to styl „Týmový management“. Na tom se shodlo 10 z 10 zaměstnanců. V tom je naprostá shoda se svým manažerem. Bodové rozpětí bylo od 19 do 23 bodů.

Nejméně bodů od zaměstnanců a od manažera získal styl „Ochozený management“. Bodové ohodnocení se pro tento styl u zaměstnanců pohyboval v rozmezí od 6 do 11 bodů. To opět souhlasí s výsledky manažera.

Graf č. 4 Porovnání manažera A s názorem zaměstnanců

Porovnání manažera A s názorem zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf udává hodnoty manažera a průměrné hodnoty názorů zaměstnanců. Z hodnot lze vyčíst, že manažer a zaměstnanci na styl rozhodování mají stejný názor. Vnímají chování manažera podobně až stejně, pouze se liší jejich bodové hodnocení. U manažera A se často objevovalo bodové hodnocení 3/0 u konkrétních otázek, ale u zaměstnanců spíše 2/1, to zapříčinilo 11 % odchylku u stylu „Autoritativní shoda“

4.3.2 Styl manažerského rozhodování manažera B z pohledu zaměstnanců

Všem zaměstnancům, kteří pracují pod manažerem B, byl odeslán odkaz na internetový formulář s dotazníkem, který obsahoval žádost o laskavé vyplnění. Vyplňování probíhalo anonymně a dobrovolně. Dotazník byl poslán celkem 12 zaměstnancům. Dotazník pak vyplnilo a poslalo zpět 10 osob. Zbylé 2 osoby dotazníky neodeslali zpět. V tabulce č.3 jsou uvedeny všechny získané výsledky šetření.

Tabulka č. 4 Porovnání manažera B s názorem zaměstnanců

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Manažer A (získané body)	29	12	11	24	15	17
Zaměstnanec- 1	24	15	6	26	14	23
Zaměstnanec- 2	26	16	11	23	13	19
Zaměstnanec- 3	24	13	8	27	15	21
Zaměstnanec- 4	25	15	9	26	14	19
Zaměstnanec- 5	27	12	9	25	12	23
Zaměstnanec- 6	26	18	8	24	13	19
Zaměstnanec- 7	29	14	9	21	14	21
Zaměstnanec- 8	25	16	9	25	11	22
Zaměstnanec- 9	27	18	9	23	12	19
Zaměstnanec- 10	28	15	10	22	13	20

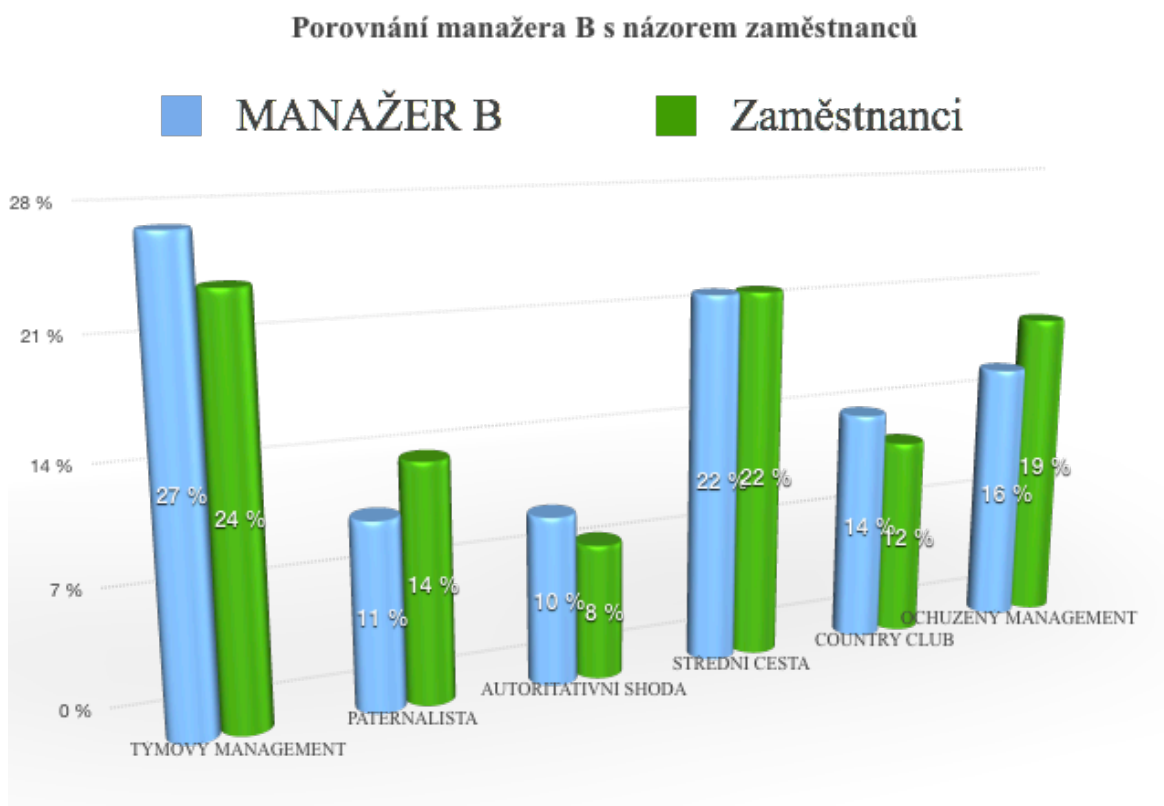
Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 7 dotázaných osob z 10 se shodlo s postojem manažera a jako hlavní styl manažera určili „Týmový management“. Rozpětí bodů se pohybovalo od 26 do 29. Další 3 zaměstnanci určili hlavní styl „Střední cesta“, což je záložní styl manažera. Celkový výsledek je tedy totožný s názorem manažera, na prvním místě se umístil styl „Týmový management“ a na druhém „Střední cesta“.

Druhý záložní styl zaměstnanci označili stejně jako manažer styl „Ochuzený management“. Na tom se shodli všichni zaměstnanci. V tomto je opět shoda se svým manažerem. Bodové rozpětí bylo od 19 do 23 bodů.

Nejméně bodů od zaměstnanců a od manažera získal styl „Autoritativní shoda“. Bodové hodnoty pro tento styl se u zaměstnanců pohyboval v rozmezí od 6 do 11 bodů. To opět souhlasí s výsledky manažera.

Graf č. 5 Porovnání manažera B s názorem zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu jsou uvedeny hodnoty manažera a průměrné hodnoty názorů zaměstnanců. Z hodnot lze určit, že manažera zaměstnanci vnímají stejně. Jsou viditelné pouze nepatrné odchylky někde kolem 3 %, jedná se tedy o zanedbatelné číslo, ale také si můžeme všimnout absolutní shody se stylem „Střední cesta“.

4.4 Rozhodovací role manažera

Posouzení rolí manažerů A a B bylo provedeno pomocí řízeného rozhovoru. Otázky byly poskládány za pomoci teoretických znalostí. Získané odpovědi manažerů byly sepsány a posléze vzájemně porovnány.

Podřízení zaměstnanci manažerů A a B byli také požádáni o hodnocení rozhodovacích rolí. Opět formou dotazníku, který byl zaslán na jejich e-mailové adresy. Dotazník obsahoval ty samé upravené otázky, na které odpovídali oba manažeři. Dotazník je přiložen na konci této diplomové práce a je označen jako příloha č. 6. Odpovědi byly vyhodnoceny a následně porovnány. Během rozhovoru byly manažerům kladeny otázky v následujícím znění:

Role podnikatele

- Máte zájem o změny ve Vašem oboru?
- Pokoušíte se vnést nové metody do praxe?
- Rozhodujete se v předchozím bodě sám, nebo to diskutujete se svými spolupracovníky?
- Jak hledáte nové zaměstnance?
- Jaká je fluktuace pracovníků ve Vaší společnosti?

Role napravovatele poruch

- Jak často řešíte neočekávané potíže?
- Jak často řešíte opakované potíže?
- Jste člověk, který často odkládá problémy?
- Při řešení problému využíváte své podřízené, nebo spoléháte na sebe?

Role alokátora zdrojů

- Máte v kompetenci nakládat s disponibilnímu zdroji?
- Jaký je postup při přerozdělování?
- Vyhledáváte nové možné zdroje?
- Zajímáte se o názor svých podřízených, když se zdroji nakládáte?

Role vyjednače

- S kým nejčastěji vedete vyjednávání?
- Jaký máte stanovený cíl pro vyjednávání?
- Upřednostňujete nějaký způsob komunikace?
- U vyjednávání jste pouze vy nebo i někdo z Vašich podřízených?

4.4.1 Řízený rozhovor s manažerem A

Role podnikatele

Máte zájem o změny ve Vašem oboru?

„Ano, zajímám se o dění kolem našeho oboru, snažím se vyhledávat novinky, které by mohli přinést do společnosti něco nového.“

Pokoušíte se vnést nové metody do praxe?

„Ano, pokud by tyto metody přinesly pozitivní ohlas. Jsem vždy rád, když můžeme využít nových postupů.“

Rozhodujete se v předchozím bodě sám, nebo to diskutujete se svými spolupracovníky?

„Rozhoduji se většinou sám, ale nebráním se případným diskuzím a názoru ostatních.“

Jak hledáte nové zaměstnance?

„Využíváme inzerce, ale to spíše z nostalgie. V dnešní době je neuvěřitelně málo zdravotnických pracovníků. Většinou nového zaměstnance získáme po známosti a na doporučení.“

Jaká je fluktuace pracovníků Vaší společnosti?

„Opravdu velká, neustále čelíme přetahování zaměstnanců buď do zahraničí, nebo do jiného zdravotnického zařízení, většinou rozhodují peníze.“

Role napravovatele poruch

Jak často řešíte neočekávané potíže?

„Dá se říct, že velice často, vesměs skoro každý den.“

Jak často řešíte opakované potíže?

„Mohu odpovědět naprosto stejně jako na předchozí otázku.“

Jste člověk, který často odkládá problémy?

„Vždy záleží na úrovni problému. Snažím se problémům určit váhu. Pokouším se řešit problémy ihned, ale za jeden pracovní den nejsem schopen všechny vyřešit.“

Při řešení problému využíváte své podřízené, nebo spoléháte na sebe?

„Podřízené pověřuji rutinními záležitostmi, když vím, že jsou k tomu kompetentní. Složitější akce řeším já sám osobně.“

Role alokátora zdrojů

Máte v kompetenci nakládat s disponibilnímu zdroji?

„Ano, takovou kompetenci mám.“

Jaký je postup při přerozdělování?

„Zdroje jsou vynakládány tak, aby nebyl narušen chod provozu a zbylo i něco na další investice či inovace.“

Vyhledáváte nové možné zdroje?

„Ano, mým úkolem je nalézat nové alternativy pro získání nových zdrojů.“

Zajímáte se o názor svých podřízených, když se zdroji nakládáte?

„Ano, názor podřízených je pro mě důležitý a jejich názor rád vyslechnu, ale hlavní rozhodnutí provádím já na základě zjištěných skutečností.“

Role vyjednavče

S kým nejčastěji vedete vyjednávání?

„V dnešní době hlavně s potencionálním personálem, poté s dodavateli a obchodníky. A v neposlední řadě, pokud je to nutné, se svými nadřízenými.“

Jaký máte stanovený cíl pro vyjednávání?

„Mým hlavním cílem je zajištění chodu provozu a dodržování stanoveného finančního plánu, tedy eliminovat vysoké výdaje. Proto volím strategie, aby toto bylo zajištěno.“

Upřednostňujete nějaký způsob komunikace?

„Preferuji osobní kontakt, ale to vždy nelze. Nyní rád využívám nových technologií, například on-line komunikace.“

U vyjednávání jste pouze vy, nebo i někdo z Vašich podřízených?

„Ve většině případů sám, ale někdy je nutná přítomnost mého podřízeného i nadřízeného pracovníka, záleží na dané situaci.“

4.4.2 Vyhodnocení odpovědí manažera A

Vyhodnocení odpovědí manažera v roli podnikatele. Manažer se zajímá o veškeré změny v jeho oboru. Je připraven tyto změny aplikovat do praxe za vidinou pozitivního vlivu na společnost. Pro taková rozhodnutí používá i názor svých spolupracovníků, ale závěrečné rozhodnutí nechá na své osobě. Získávání nového personálu označil ze velmi obtížnou z důvodu nedostatku odborně vzdělaných lidí. Vinu za častou obměnu personálu označuje panující situací na trhu práce.

Manažer jako v roli napravovatele poruch. Manažer se s řešením problémů potýká každý den. Musí velmi často řešit problémy rutinní i nečekávané. Daným problémům udává váhu a podle toho se rozhoduje, zdali může či nemůže problém odložit. Pro řešení klasických problémů využívá i svých podřízených. Složitějšího rázu se snaží řešit sám.

Z odpovědí ohledně alokátora zdrojů lze vyvodit, že je pověřen touto kompetencí. Snaží se zdroji nakládat tak, aby jich bylo neustále dostatek, a mohli se využít i pro další potřebné investice. Tuto pravomoc vnímá jako velice důležitou a rozhodování opět nechává na své osobě.

Role vyjednaváče. Nejčastěji vyjednává s novým personálem a ostatně také se všemi dalšími, včetně svých nadřízených. Pro vyjednávání upřednostňuje osobní kontakt a pokud to není možné, rád využije moderních technologií. U jednání bývá přítomen většinou sám, pokud není nutná přítomnost jiných spolupracovníků.

Z rozhovoru lze usoudit, že manažer A přistupuje ke své práci zodpovědně a snaží se dosáhnout co nejlepších výsledků. Snaží se své role plnit dle svého nejlepšího uvážení. Rozhodování raději uskutečňuje on sám.

4.4.3 Řízený rozhovor s manažerem B

Role podnikatele

Máte zájem o změny ve Vašem oboru?

„Ano, zajímám se o náš obor často a na případné změny se snažím rychle reagovat, aby vždy byla nemocnice na předních příčkách.“

Pokoušíte se vnést nové metody do praxe?

„Ano pokouším, ale jsem limitován různými předpisy, většinou vnést něco nového do našeho oboru je problematické a plně obtížné legislativou.“

Rozhodujete se v předchozím bodě sám, nebo to diskutujete se svými spolupracovníky?

„Rozhoduji se skoro vždy se svými spolupracovníky, v našem oboru to ani není jinak možné“

Jak hledáte nové zaměstnance?

„Využíváme inzerce na našich stránkách a jiných pracovních portálech a po známosti. V dnešní době není vůbec snadné někoho sehnat, trh práce zdravotnickým personálem patří k těm nejméně nasyceným v České republice“

Jaká je fluktuace pracovníků Vaší společnosti?

„Veliká, neustálé odchody zaměstnanců, málokdo se vrátí zpět a nové zaměstnance, nebo alespoň absolventy, je velice náročné sehnat. Hlavním důvodem je finanční ohodnocení zaměstnanců. Různá zařízení jsou nucena nabízet až astronomické částky jen proto, aby byli schopni udržet provoz.“

Role napravovatele poruch

Jak často řešíte neočekávané potíže?

„Velice často, skoro každý den se najde nový problém, který vypluje na povrch.“

Jak často řešíte opakované potíže?

„Také často. Denně i několikrát denně.“

Jste člověk, který často odkládá problémy?

„Nyní ano, ale nebýval jsem takový. Nyní je moje práce spíše o tom nalézat nové pracovníky, kterých je nedostatek, a tak mi zbývá velice málo času na řešení důležitých problémů.“

Při řešení problému využíváte své podřízené, nebo spoléháte na sebe?

„Ano, využívám svých podřízených, abych měl reálný pohled na danou problematiku. Využívám především podřízené, ke kterým mám vybudovanou důvěru.“

Role alokátora zdrojů

Máte v kompetenci nakládat s disponibilnímu zdroji?

„Ne, takovou kompetenci nemám.“

Jaký je postup při přerozdělování?

Otázka nebyla položena, protože manažer nemá takovou kompetenci.

Vyhledáváte nové možné zdroje?

Otázka nebyla položena.

Zajímáte se o názor svých podřízených, když se zdroji nakládáte?

Otázka nebyla položena.

Role vyjednavače

S kým nejčastěji vedete vyjednávání?

„V první řadě s mými nadřízenými, poté s novým personálem, dodavateli a poskytovateli služeb či servisu.“

Jaký máte stanovený cíl pro vyjednávání?

„Hlavní cíl je nalézt optimální řešení pro zajištění bezproblémového chodu nemocnice.“

Upřednostňujete nějaký způsob komunikace?

„Preferuji osobní kontakt. Nebráním se novým technologiím. On-line komunikace mi nevadí, ale více úspěchů docílím osobním kontaktem.“

U vyjednávání jste pouze vy, nebo i někdo z Vašich podřízených?

„Záleží na typu vyjednávání, ale většinou využívám ostatních pracovníků, abych mohl porovnat i názor ostatních.“

4.4.4 Vyhodnocení odpovědí manažera B

Manažer B v roli podnikatele. Uvádí, že se zajímá o veškeré změny v jeho oboru. Klade tomu velkou váhu za účelem dosažení nejvyššího umístění. K tomu mu ale nepomáhá fakt, že je pro něj velice obtížné překonat stávající legislativu. Pro rozhodování je nucen využívat ostatních spolupracovníků. Hledání nových zaměstnanců označuje za velice náročné, ba až nemožné. Potýká se s velkou fluktuací zaměstnanců. Důvod udává ten, že jsou zaměstnanci motivováni jinde pomocí vyššího finančního ohodnocení.

Manažer v roli napravovatele poruch. Manažer se s řešením problémů potýká každý den. Musí velmi často řešit problémy rutinní i nečekávané. Přiznává, že je nucen často problémy odkládat. Pro řešení problémů využívá svých spolupracovníků, ke kterým si vytvořil důvěru.

V roli alokátora zdrojů. Tato sada otázek nebyla manažerovi pokládána. Manažer B není v roli alokátora zdrojů.

Role vyjednavče. Nejčastěji vyjednává se svými nadřízenými a poté s novým personálem. Hlavní cíl se svých vyjednávání je nalézt optimálních řešení pro zajištění funkčního prostředí. Pro vyjednávání volí osobní kontakt a v nutných případech i elektronickou komunikaci. Svoji nejsilnější stránku označil právě v osobním kontaktu. U vyjednávání většinou nebývá sám, využívá ostatních pracovníků.

Z rozhovoru lze vyčíst, že se manažer pokouší dělat svou práci dobře, ale potýká se s různými problémy. Svě role se snaží splnit. Pro rozhodování využívá především názoru ostatních, i když závěrečné rozhodnutí musí učinit on sám.

4.4.5 Porovnání odpovědí manažera A x B

Ze získaných rozhovorů je patrné, že manažeři ke svým rolím přistupují zodpovědně. Manažer A plní role podnikatele, vyjednavče, alokátora zdrojů a také napravovatele poruch. Manažer B spolu plní stejné role až na roli alokátora zdrojů. Z toho vyplývá, že manažer A plní pozici, která je spojená s velkou zodpovědností a každé špatné rozhodnutí se může negativně projevit.

Oba manažeři zastávají totožný pohled na sledování změn ve svém oboru. Oba vnímají tuto skutečnost za důležitou. Zároveň se snaží o zavedení novinek do praxe. K hledání nových zaměstnanců oba využívají inzerci, avšak si jsou vědomi skutečnosti, že tato metoda nemá velký ohlas. Manažeři se shodli na tom, že trpí nedostatkem personálu a nalézt nové zaměstnance je velice obtížné.

V přístupu k řešení problémů má každý manažer jiné metody. Manažer A jim určuje vážnost. Problémy, které nevyžadují velkou pozornost, pověří své kompetentní podřízené. Manažer B se snaží problémy řešit okamžitě, ale je nucen je často odkládat.

Pokud jde o jednání, manažer A využívá pro jednání především sám sebe. Naopak manažer B pak nejčastěji konzultuje rozhodnutí s ostatními pracovníky.

4.4.6 Pohled podřízených na rozhodovací role manažera A

Podřízení zaměstnanci manažera A byli požádáni o hodnocení rozhodovacích rolí. Formou dotazníku, který jim byl zaslán na jejich e-mailové adresy. Dotazník obsahoval ty samé upravené otázky, na které byli dotazováni oba manažeři. Dotazník je přiložen na konci této diplomové práce a je označen jako příloha č. 6. Dotazník obsahuje celkem 15 otázek. Tento dotazník obdrželo celkem 15 osob a zpět odpovědělo 10 podřízených. Odpovědi byly vyhodnoceny a následně porovnány.

Role podnikatele

Otázka č.1: Má Váš manažer kladný přístup k inovacím ve vašem oboru?

Tabulka č. 5 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.1

Otázka č.1	zodpovědělo
Ano	7
Spíše ano	2
Spíše ne	1
Ne	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Názor podřízených ohledně inovací se shoduje s názorem manažera A. Celkem 7 uvedlo odpověď ano a 2 spíše ano, že má kladný přístup k inovacím ve svém oboru. Pouze 1 z dotázaných odpověděl ne.

Otázka č.2 Aplikují se inovace do vašeho oboru?

Tabulka č. 6 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.2

Otázka č.2	zodpovědělo
Ano	5
Spíše ano	5
Spíše ne	0
Ne	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zdali dochází k aplikaci inovací do oboru, odpověděli kladně všichni podřízení. Stejně reagoval i manažer.

Otázka č.3 Ptá se Váš manažer na váš názor ohledně inovací?

Tabulka č. 7 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.3

Otázka č.3	zodpovědělo
Ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Ne	4
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Zde se odpovědi manažera a podřízených rozcházejí. Manažer tvrdil, že se svých zaměstnanců ptá na jejich názor. Podřízení tvrdí (s celkovým počtem 7 záporných odpovědí), že manažera A nezajímá názor zaměstnanců vůči inovacím.

Otázka č.4 Je u Vás na pracovišti velká fluktuace zaměstnanců?

Tabulka č. 8 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.4

Otázka č.4	zodpovědělo
Ano	5
Spíše ano	5
Spíše ne	0
Ne	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Podřízení vnímají fluktuaci stejně jako manažer. Ano odpovědělo 5 dotazovaných a spíše ano také 5.

Otázka č.5 Domníváte se, že Váš manažer dobře reprezentuje Vaši společnost?

Tabulka č. 9 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.5

Otázka č.5	zodpovědělo
Ano	2
Spíše ano	1
Spíše ne	5
Ne	2
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku číslo pět odpovědělo 10 podřízených. Kladně odpověděli pouze 3 podřízení pracovníci. Záporně odpovědělo 7 podřízených, z čehož lze usoudit, že podřízení jsou nespokojeni s reprezentací svého manažera.

Role napravovatele poruch

Otázka č.6 Musí Váš manažer často řešit nepředvídatelné situace?

Tabulka č. 10 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.6

Otázka č.6	zodpovědělo
Ano	3
Spíše ano	2
Spíše ne	5
Ne	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zdali manažer musí často řešit nepředvídatelné situace odpověděli 3 zaměstnanci možností Ano a 2 spíše ano. Spíše ne použilo 5 zaměstnanců. Manažer v rozhovoru uvádí, že neočekávané situace musí řešit skoro každý den. Názor zaměstnanců je tedy 50/50.

Otázka č.7 Kolikrát, nebo jak často řeší Váš manažer každodenní problémy?

Tabulka č. 11 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.7

Otázka č.7	zodpovědělo
Denně	2
Denně několikrát	0
Jednou týdně	5
Měsíčně	3
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Jenom 2 zaměstnanci si myslí, že manažer řeší běžné problémy každý den. Ostatních 5 zaměstnanců uvedlo, že manažer problémy řeší asi jednou týdně a 3 zaměstnanci jednou měsíčně. Toto je v rozporu s tvrzením manažera, který uvedl řešení rutinních problémů na každý den.

Otázka č.8 Odkládá Váš manažer vzniklé problémy?

Tabulka č. 12 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.8

Otázka č.8	zodpovědělo
Ano	4
Spíše ano	3
Spíše ne	1
Ne	2
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Dohromady 7 zaměstnanců uvedlo, že jejich manažer odkládá vzniklé problémy. Naopak pouze 2 zaměstnanci uvedli ne a 1 spíše ne. Manažer na tuto otázku uvedl, že se snaží problémy řešit ihned, ale není schopen vyřešit všechny. Důvodem proč si to zaměstnanci mohou myslet je ten, že ihned neřeší ten problém, který je aktuálně viditelný.

Otázka č.9 Požádal Vás někdy manažer o radu při řešení problému?

Tabulka č. 13 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.9

Otázka č.9	zodpovědělo
Ano	2
Spíše ano	2
Spíše ne	6
Ne	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku 4 zaměstnanci odpověděli kladně, zbylých 6 nemá takovou zkušenost. Manažer uvedl, že při řešení rutinních situací pověřuje svoje podřízené, když ví, že jsou k tomu kompetentní. Rozpor v odpovědi můžeme přičíst tomu, že ostatních 6 zaměstnanců nemá vyšší kompetence, a proto nejsou žádáni o radu při řešení problémů.

Role alokátora zdrojů

Otázka č.10 Domníváte se, že má Váš manažer právo nakládat s disponibilními zdroji společnosti?

Tabulka č. 14 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.10

Otázka č.10	zodpovědělo
Ano	7
Spíše ano	2
Spíše ne	1
Ne	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Dohromady 9 zaměstnanců se správně domnívá, že toto právo manažer má. Pouze 1 uvedl odpověď spíše ne.

Otázka č.11 Požádal Vás někdo o radu, při rozdělování zdrojů?

Tabulka č. 15 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.11

Otázka č.11	zodpovědělo
Ano	6
Spíše ano	3
Spíše ne	0
Ne	1
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Manažer vypověděl, že ho zajímá názor zaměstnanců. Skoro všichni zaměstnanci, celkem 9 uvádí, že již byli požádáni o radu při přerozdělování zdrojů. Naopak pouze 1 uvedl, že nebyl.

Role vyjednaváče

Otázka č.12 S kým Váš manažer vyjednává?

Tabulka č. 16 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.12

Otázka č.12	zodpovědělo
Personál	6
Obchodníci	2
Nadřízení	1
Dodavatelé	1
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Podřízení mohli vybrat z následujících variant. V této otázce se opět manažer se zaměstnanci shodl. Pouze další 3 uvedli možnost, že manažer často vyjednává s nadřízenými.

Otázka č.13 Vyjednáváte někdy jako zaměstnanec se svým manažerem?

Tabulka č. 17 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.13

Otázka č.13	zodpovědělo
Ano	6
Spíše ano	2
Spíše ne	2
Ne	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 8 zaměstnanců uvedlo, že se svým manažerem vyjednávají. Naopak pouze 2 odpověděli, že spíše ne. To lze přisoudit různé době po kterou zaměstnanci s manažerem pracují.

Otázka č.14 Jste účastníkem nějakých jednání?

Tabulka č. 18 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.14

Otázka č.14	zodpovědělo
Ano	0
Spíše ano	3
Spíše ne	2
Ne	5
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Manažer tvrdil, že nejčastějším způsobem vyjednává sám, ale že při nějakých situacích je přítomnost podřízených potřeba. V tom se shodují odpovědi zaměstnanců s manažerem, kdy pouze 3 zaměstnanci uvedli, že je manažer někdy zapojil do jednání. Avšak dohromady 7 podřízených uvedlo, že nebyli do žádného jednání přizváni.

Otázka č.15 Jaký způsob komunikace Váš manažer upřednostňuje?

Tabulka č. 19 Manažer A odpovědi podřízených na otázku č.15

Otázka č.15	zodpovědělo
Osobní	6
E-mail	2
Skrze podřízené	2
Nekomunikuje	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo stejně jako manažer 6 zaměstnanců. Nejčastějším způsobem komunikuje osobně. Další způsob je uveden e-mailem, to označili 2 zaměstnanci. Tento způsob manažer uvedl také. Rozpor je pouze způsobu skrze podřízené, takovou možnost manažer neuvedl.

4.4.7 Souhrn odpovědí podřízených manažera A

Po vyhodnocení dotazníků lze usoudit, že se zaměstnanci téměř shodli se svým manažerem A, a to celkem v osmi otázkách. U těchto otázek došlo ke shodě s tvrzením manažera.

U otázky č. 3 si sedm zaměstnanců myslí, že manažera vůbec nezajímá jejich názor ohledně inovací.

Z otázky č. 5 je patrné, že zaměstnanci jsou nespokojeni s reprezentací svého manažera.

Na otázku č.6, zdali manažer musí často řešit nepředvídatelné situace, odpověděli tři zaměstnanci možností Ano a dva spíše ano. Spíše ne použilo pět zaměstnanců. Manažer v rozhovoru uvádí, že neočekávané situace musí řešit skoro každý den. Názor zaměstnanců je tedy 50/50.

Otázka č.7 Kolikrát, nebo jak často řeší Váš manažer každodenní problémy? Pouze dva zaměstnanci si myslí, že manažer řeší běžné problémy každý den. Ostatních pět zaměstnanců uvedlo, že manažer problémy řeší asi jednou týdně a tři zaměstnanci jednou měsíčně. Tvrzení manažera bylo v rozporu se zaměstnanci, který uvedl řešení rutinních problému na každý den.

U otázky č.8 také došlo k rozporu a to tím, že celkem sedm zaměstnanců uvedlo, že jejich manažer odkládá vzniklé problémy. Naopak pouze dva zaměstnanci si toto nemyslí. Manažer na tuto otázku uvedl, že se snaží problémy řešit ihned, ale není schopen vyřešit všechny. Důvodem proč si to zaměstnanci mohou myslet je ten, že ihned neřeší ten problém, který je aktuálně viditelný.

Poslední rozpor je zjištěn u otázky č.9. Čtyři ze zaměstnanců odpověděli kladně, zbylých šest nemá takovou zkušenost. Manažer uvedl, že při řešení rutinních situací pověřuje svoje podřízené, když ví, že jsou k tomu kompetentní. Rozpor v odpovědi můžeme přičíst tomu, že ostatních 6 zaměstnanců nemá vyšší kompetence, a proto nejsou žádáni o radu při řešení problémů

4.4.8 Pohled podřízených na rozhodovací role manažera B

Role podnikatele

Otázka č.1: Má Váš manažer kladný přístup k inovacím ve vašem oboru?

Tabulka č. 20 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.1

Otázka č.1	zodpovědělo
Ano	2
Spíše ano	2
Spíše ne	5
Ne	1
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Názor podřízených ohledně inovací se neshoduje s názorem manažera B celkem 6 uvedlo zápornou odpověď a ostatní 4 kladnou. Tato otázka je v rozporu, protože manažer uvedl, že se o inovace zajímá velmi často.

Otázka č.2: Aplikují se inovace do Vašeho oboru?

Tabulka č. 21 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.2

Otázka č.2	zodpovědělo
Ano	3
Spíše ano	2
Spíše ne	4
Ne	1
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku ohledně inovací zaměstnanci odpověděli 50 na 50. Lze tedy souhlasit s manažerem i se zaměstnanci. Manažer totiž uvedl, že se snaží inovovat, ale je limitován legislativou, proto mají zaměstnanci pocit, že je i není vnášena inovace do oboru.

Otázka č.3: Ptá se Váš manažer na Váš názor ohledně inovací?

Tabulka č. 22 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.3

Otázka č.3	zodpovědělo
Ano	3
Spíše ano	5
Spíše ne	2
Ne	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Ohledně inovací se manažer shodnul se zaměstnanci. Celkem 8 jich kladně uvedlo, že se manažer zajímá o jejich názor ohledně inovací. Pouze 2 uvedli, že spíše ne.

Otázka č.4: Je u Vás na pracovišti velká fluktuace zaměstnanců?

Tabulka č. 23 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.4

Otázka č.4	zodpovědělo
Ano	7
Spíše ano	3
Spíše ne	0
Ne	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce ohledně fluktuace je naprostá shoda, všichni zaměstnanci a manažer B se shodli, že je velká fluktuace zaměstnanců

Otázka č.5 Domníváte se, že Váš manažer dobře reprezentuje Vaši společnost?

Tabulka č. 24 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.5

Otázka č.5	zodpovědělo
Ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	4
Ne	3
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku odpovědělo 10 podřízených. Kladně odpověděli pouze 3 podřízení pracovníci. Záporně odpovědělo 7 podřízených, z čehož lze usoudit, že podřízení jsou nespokojeni s reprezentací svého manažera.

Role napravovatele poruch

Otázka č.6 Musí Váš manažer často řešit nepředvídatelné situace?

Tabulka č. 25 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.6

Otázka č.6	zodpovědělo
Ano	4
Spíše ano	4
Spíše ne	2
Ne	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Otázku, zdali manažer musí často řešit nepředvídatelné situace, odpověděli 4 zaměstnanci možnostmi Ano a 4 spíše ano. Spíše ne použili 2 zaměstnanci. Manažer v rozhovoru uvádí, že neočekávané situace musí řešit skoro každý den. Názor zaměstnanců je tedy shodný s názorem manažera.

Otázka č.7 Kolikrát, nebo jak často řeší Váš manažer každodenní problémy?

Tabulka č. 26 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.7

Otázka č.7	zodpovědělo
Denně	5
Denně několikrát	5
Jednou týdně	0
Měsíčně	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Zde opět panuje shoda mezi manažerem a podřízenými.

Otázka č.8 Odkládá Váš manažer vzniklé problémy?

Tabulka č. 27 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.8

Otázka č.8	zodpovědělo
Ano	6
Spíše ano	3
Spíše ne	1
Ne	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Ohledně vzniku problémů odpovědělo 9 podřízených ano, nebo 3 spíše ano. Tato otázka tedy není v rozporu s manažerovým tvrzením, který se přiznává, že z důvodu nedostatku času je nucen řešení problémů odkládat.

Otázka č.9 Požádal Vás někdy manažer o radu při řešení problému?

Tabulka č. 28 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.9

Otázka č.9	zodpovědělo
Ano	3
Spíše ano	4
Spíše ne	2
Ne	1
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na dotaz, zdali manažer využívá radu podřízených, kladně odpovědělo 7 zaměstnanců. Toto tvrzení se tedy shoduje. Pouze 3 podřízení odpověděli záporně. Tomu však může odpovídat řečený fakt manažera, že hlavně žádá o radu ty zaměstnance, ke kterým má důvěru.

Role alokátora zdrojů

Otázka č.10 Domníváte se, že má Váš manažer právo nakládat s disponibilními zdroji společnosti?

Tabulka č. 29 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.10

Otázka č.10	zodpovědělo
Ano	5
Spíše ano	4
Spíše ne	0
Ne	1
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Dohromady 9 dotazovaných zodpovědělo kladně na tuto otázku. Pouze jeden možností ne.

U této otázky je zřejmé, že podřízení přesně neznají kompetence manažera.

Otázka č.11 Požádal Vás někdo o radu, při rozdělování zdrojů?

Tabulka č. 30 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.11

Otázka č.11	zodpovědělo
Ano	x
Spíše ano	x
Spíše ne	x
Ne	x
Celkem	x

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka nebyla zaslána, protože manažer B nemá tuto kompetenci svěřenou.

Role vyjednaváče

Otázka č.12) S kým Váš manažer vyjednává?

Tabulka č. 31 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.12

Otázka č.12	zodpovědělo
Podřízení	4
Nadřízení	5
Dodavatelé	1
Nevím	0
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na dotaz č.12 měli zaměstnanci na výběr z různých variant. U této otázky došlo ke shodě na obou stranách.

Otázka č.13) Vyjednáváte někdy jako zaměstnanec se svým manažerem?

Tabulka č. 32 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.13

Otázka č.13	zodpovědělo
Ano	6
Spíše ano	2
Spíše ne	1
Ne	1
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

8 z 10 zaměstnanců uvedlo, že se svým manažerem vyjednávají. Naopak pouze 2 odpověděli, že spíše ne, nebo ne. To lze opět přisoudit různé době po kterou zaměstnanci s manažerem pracují.

Otázka č.14 Jste účastníkem nějakých jednání?

Tabulka č. 33 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.14

Otázka č.14	zodpovědělo
Ano	6
Spíše ano	2
Spíše ne	1
Ne	1
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

8 zaměstnanců odpovědělo kladně, lze tedy souhlasit s tvrzením manažera, že často využívá přítomnost svých podřízených.

Otázka č.15 Jaký způsob komunikace Váš manažer upřednostňuje?

Tabulka č. 34 Manažer B odpovědi podřízených na otázku č.15

Otázka č.15	zodpovědělo
Osobní	6
E-mail	3
Skrze podřízené	0
Nekomunikuje	1
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na tento dotaz odpovědělo stejně jako manažer 6 zaměstnanců, tzn. že nejčastějším způsobem komunikuje osobně. Další způsob je uveden e-mailem, to označili 3 zaměstnanci. Rozpor je pouze u jednoho zaměstnance, který označil manažera jako nekomunikativního.

4.4.9 Souhrn odpovědí podřízených manažera B

Po vyhodnocení dotazníků lze vyčíst shodu manažera B se zaměstnanci v celkem 11 otázkách. U těchto otázek došlo ke shodě s tvrzením manažera.

U otázky č.1 došlo k rozporu. Názor podřízených ohledně inovací se neshoduje s názorem manažera B. Celkem šest zaměstnanců uvedlo zápornou odpověď a ostatní čtyři kladnou. Tato otázka je v rozporu, protože manažer uvedl, že se o inovace zajímá velmi často.

Na otázku č. 5 odpovědělo deset podřízených. Kladně odpověděli pouze tři podřízení pracovníci. Záporně odpovědělo sedm podřízených, z čehož lze usoudit, že podřízení jsou nespokojeni s reprezentací svého manažera.

Velice zajímavé je i zjištění u otázky č. 10, která se ptá, zdali má manažer právo nakládat s disponibilními zdroji společnosti. Na to kladně odpovědělo devět dotazovaných. Pouze jeden uvedl možnost ne. U této otázky je zřejmé, že podřízení přesně neznají kompetence manažera B.

5 Doporučení

Ze zjištěných výsledků v předchozích kapitolách je vypracováno manažerům doporučení s návrhem na řešení, které by mohlo vést k nápravě a zvýšení efektivity práce.

5.1 Doporučení a návrh řešení pro manažera A

Z dotazníku je patrné, že manažera vůbec nezajímá názor zaměstnanců ohledně inovací. Toto zjištění bylo v rozporu s tvrzením manažera. Možné doporučení je tedy více naslouchat svým zaměstnancům, popřípadě se cíleně ptát na jejich názor, aby měli alespoň pocit, že je jejich názor pro manažera důležitý.

Většina zaměstnanců uvedla, že jsou nespokojeni s reprezentací svého manažera. Důvod tohoto názoru není známý. Řešení je nutné hledat u svých podřízených. Například se opět cíleně zeptat na důvody jejich tvrzení. Tedy pokud by měl manažer za cíl tuto skutečnost změnit.

Řešení každodenních a nepředvídatelných problémů, popřípadě jejich odkládání. Tyto otázky byly v rozporu se zaměstnanci. Většina zaměstnanců si nemyslí, že by manažer často řešil rutinní a nepředvídatelné problémy a už vůbec ne že by je neodkládal. Doporučeným řešením je častěji informovat svoje zaměstnance ze strany manažera o krocích, které koná k vyřešení problémů a kdy je hodlá vyřešit.

Poslední rozpor je zjištěn u řešení rutinních situací. Manažer tvrdí, že pověřuje svoje podřízené, když ví, že jsou k tomu kompetentní. Rozpor v odpovědích můžeme

přičíst tomu, že zaměstnanci přesně neznají svoji náplň práce. Návrh řešení a doporučení je tedy znovu seznámit zaměstnance o jejich kompetencích.

5.2 Doporučení a návrh řešení pro manažera B

Po vyhodnocení dotazníků lze usoudit, že se zaměstnanci manažera B vnímají velice podobně jako ona sám. Celkem v jedenácti otázkách došlo ke shodě.

Rozporu byl nalezen u názoru podřízených ohledně inovací. Tato otázka je v rozporu, protože manažer uvedl, že se o inovace zajímá velmi často. Podřízení to ale vnímají opačně. Doporučení pro manažera je tedy informovat své podřízené co se zrovna chystá, nebo co by chtěl změnit, aby měli reálnou představu o chystaných změnách.

U manažera bylo opět zjištěno, že podřízení jsou nespokojeni s reprezentací společnosti svého manažera. Pro manažera B tedy opět platí stejný návrh řešení jako u manažera A. Tedy řešení je nutné hledat u svých podřízených. Například se cíleně zeptat na důvody jejich tvrzení. Pokud tedy má manažer za cíl tuto skutečnost změnit.

Velice zajímavé je i zjištění u otázky, která se ptá, zdali má manažer právo nakládat s disponibilními zdroji společnosti. Na to kladně odpovědělo devět dotazovaných. Pouze jeden uvedl možnost ne. U této otázky je zřejmé, že podřízení přesně neznají kompetence manažera B. Řešením je tedy seznámit své podřízené o skutečných kompetencích manažera.

6 Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza manažerského stylu a rozhodovacích rolí dvou vybraných manažerů. Zjištění manažerského stylu bylo provedeno předložením dotazníku „Test manažerského stylu GRID“ s žádostí o jeho následné vyplnění. Podřízeným oběma manažerům byl také zaslán dotazník, ale upravený. Po vyhodnocení výsledků bylo zřejmé, že manažer A používá styl „Autoritativní shody“ a styl „Paternalista“. Jako druhý záložní styl u manažera vyšel styl „Týmový management“.

U manažera B bylo zjištěno upřednostňování stylu „Týmový management“ a „Střední cesta“. Druhým záložním stylem manažera B je styl „Ochuzený management.“ V obou případech došlo ke shodě s podřízenými zaměstnanci.

Pro zjištění rozhodovacích rolí byl použit řízený rozhovor s předem připravenými otázkami. Následně byly upravené otázky formou dotazníku předloženy zaměstnancům k vyplnění. Z výsledků je zřejmé, že někteří zaměstnanci manažera B přesně neznají jeho kompetence ohledně nakládání s disponibilními zdroji. U obou manažerů bylo zjištěno, že jejich podřízení jsou nespokojeni s jejich reprezentováním společnosti.

Na základě dalších zjištěných skutečností byl oběma manažerům sestaven návrh řešení s několika možnými doporučeními, díky kterým by mohlo dojít k nápravě a zlepšení efektivity práce.

Z důvodu, že se tato diplomová práce dostává k obhajobě až s odstupem času, bylo mou povinností zjistit současný stav obou manažerů. Pro zjišťování jsem využil své pozice externího pracovníka v obou společnostech. V současné době oba manažeři působí ve stejné manažerské pozici. U zaměstnanců, kterým byl předložený dotazník, taktéž nedošlo k výraznějším personálním změnám oproti době zpracování této diplomové práce. Na otázku, zdali manažerům byla tato diplomová práce přínosem, odpověděli oba kladně s tím, že zjištěné skutečnosti jim byly podmětem začít navštěvovat manažerské kurzy s cílem zlepšit úroveň manažerských dovedností.

7 Seznam použitých zdrojů

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

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.

DĚDINA, J. – FOTR, J. – HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.

KOŠŤAN, P. – BĚLOHLÁVEK, F. – ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

MULLINS, L. J. *Management and organisational behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70888-9.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

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

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5

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

Internetové zdroje

Sociální síť pro business - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

Rozhodování (Decision Making) - *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozhodovani>

Olima, kvalita do vašich organizací [online]. Copyright ©V [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <http://userfiles.nidm.cz/file/Olina/GRID.pdf>

Manažerská role – Wikipedie. [online]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Manažerská_role

8 Přílohy

Příloha č. 1 Test manažerského stylu (GRID) – manažer

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

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

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B: A_3, B_0

Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A: A_0, B_3

Přikláníte se spíše k alternativě A před B: A_2, B_1

Přikláníte se spíše k alternativě B před A: A_1, B_2

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

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A ___ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B ___ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

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

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

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

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

A ____ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

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

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

A ____ a toto tvrdě vyžaduje

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

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

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

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

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

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

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

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

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

B ____ nedá se s tím mnoho dělat.

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

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

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

9 Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

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

B ____ se provádí detailní hlášení.

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

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

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

11. Vedoucí se může vyhnout potížím

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

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

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

A ____ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.

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

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

A ____ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B ___ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

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

A ___ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B ___ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

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

A ___ odložit toto rozhodnutí

B ___ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

A ___ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B ___ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl

A ___ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B ___ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou lépe pracovat

A ___ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

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

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

A ____ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B ____ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

A ____ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B ____ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21. Při plánování práce by vedoucí měl

A ____ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

B ____ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji po dřízení chtějí vykonávat.

22. Vedoucí by měl

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

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

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

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

B ____ provést věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měly být stanoveny

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

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

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

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

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

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

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

B ___ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje

příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

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

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

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

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

B ___ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti,

podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

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

A ____ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

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

30 Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porad y k tomu,

A ____ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

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

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

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

B ____ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem vedoucí by měl

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

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

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

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

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

34. Do plánování práce by vedoucí měl

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

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

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A___ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B___ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

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

A__ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B___ mít poslední slovo.

Zdroj: ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]. Brno: Computer Press, 2008dotisk. ISBN isbn978-80-251-2316-4.

Příloha č. 2 Test manažerského stylu rozhodování, pro zaměstnance (GRID)

1. Nesouhlasíte-li s vaším manažerem, tak

A__ změni postoj a snaží se o udržení dobré spolupráce

B__ dohlédne na to, abyste příkazy splnil.

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

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

B__ zpočátku všechny návrhy, jak dobré, tak špatné

3. Přednesete-li návrh, který je v rozporu s názorem manažera tak

A__ Manažer váš názor vyslechne, ale prosadí si správnost svého.

B__ upozorní vás, že vám dá vědět, až bude vaši radu potřebovat.

4. Sdělí-li vedoucí co se od vás očekává

A__ pak to tvrdě to vyžaduje.

B__ předpokládá, že nebudete schopni splnit vše beze zbytku.

5. Nesouhlasíte-li s nadřízeným

A__ neprosazuje manažer spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.

B__ otevře tuto záležitost a následně pokusí se najít řešení, které vede k porozumění a souhlasu.

6. Plánuje-li vedoucí nějakou činnost

A__ Předloží vám celkový obraz úkolu a navrhne, ať ho provedete podle svého.

B__ probere úkol se všemi podřízenými a získá tak návrhy a vytvoří plán.

7. Pokoušíte-li se dělat co nejméně pak

A__ vás vedoucí popožene i kdyby to mělo být zdrojem vaší nespokojenosti.

B__ s tím nic nedělá.

8. Pro získání nejvyššího uznání od svého vedoucího, mu musíte hlásit

A__ věci, které potřebuje znát do hloubky bez ohledu na to, zda jsou či nejsou v pořádku

B__ pouze věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah nadřízeného.

9. Váš vedoucí vykonává kontrolu takovým způsobem že

A__ Začne být nutná, až když se objeví kritické problémy a do té doby děláte věci podle svého.

B__ musíte provádět detailní hlášení.

10. Nesouhlasíte-li s vedoucím, naslouchá vám, aby porozuměl

A__ bodům ve kterých se shodnete stejně jako bodům, ve kterých se vaše názory rozcházejí a snaží se dosáhnout vašeho souhlasu.

B__ bodům, ve kterých se neshodnete a přesvědčí vás, že jeho názor je ten správný.

11. Chce-li se manažer vyhnout potížím

A__ akceptuje vaše pracovní tempo.

B__ Požádá vás, abyste si stanovili vlastní tempo.

12. Zadá-li manažer speciální úkol

A__ stanoví postup splnění, a to včetně časového vymezení. Netoleruje odchylky.

B__ rozdělí úkol na dílčí kroky, tak aby byl postup oceněn a byla přijatá případná nápravná opatření.

13. Hodnotí-li vedoucí výkonnost

A__ soustavně na Vás dohlíží, aby vám mohl pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků.

B__ chválí vás za dobré výsledky a zdržuje se kritiky.

14. Nesouhlasíte-li s rozhodnutím vedoucího

A__ vysvětlí Vám důvody svého rozhodnutí a oznámí, že ač je mu to líto jeho rozhodnutí platí.

B__ ten Vám pouze oznámí, že jeho rozhodnutí platí

15. Pokud nesouhlasíte s rozhodnutím vedoucího a tento problém nelze vyřešit pak

A__ vedoucí tuto záležitost odloží

B__ vedoucí potvrdí platnost svého rozhodnutí a dá vám na vědomí, že by ocenil, kdybyste toto rozhodnutí akceptoval.

16. Efektivní spolupráce s podřízenými dosahuje váš manažer

A__ pomocí Vaší aktivní účasti při řešení pracovních problémů.

B__ tím, že Vám dá najevo, že jste na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porady

A__ vám manažer naslouchá, aby získal podporu z vaší strany, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B__ dbá na to, abyste rozhodnutí pochopili, přijali a souhlasili s ním.

18. Chce-li manažer, abyste lépe pracovali pak

A__ e stará o Vaše uspokojení z práce, povzbuzuje vás a vytváří dobré pracovní klima

B__ se postará o to, abyste věděli, co je v sázce

19. Porušíte-li předpis, vedoucí

A__ podnikne okamžitě nějaké opatření, aby bylo jasno, že se to už nebude opakovat.

B__ nechá to být, protože se nejlépe poučíte z vlastních chyb, které sami odhalíte.

20. Hlavním účelem, proč se s vámi vedoucí setkává je

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

B__ poskytnutí příležitosti, k podávání návrhů.

21. Pokud vedoucí plánuje práci

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

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

22. Váš manažer chápe, že

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

B__ se smysluplnější prací stoupá vaše produktivita.

23. Pokud vás manažer hodnotí

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

B__ vede s Vámi věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle vám stanovuje

A__ přiměřené, tudíž ani vysoké ani nízké

B__ pouze tak vysoké, abyste byli ochotni je přijmout.

25. Vede-li s vámi manažer disciplinární řízení

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

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

26. Při hodnocení vaší výkonnosti

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

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

27. Při vaší práci vás

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

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

28. Pokud vám vedoucí představuje nějakou novou práci,

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

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

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

A__ požádá vás o pomoc, pokud nejsou plněny.

B__ ujistí se, že cíle plníte hned od začátku.

30. Chce-li Vás manažer zainteresovat, využije k tomu poradu

A__ čímž získá dostatek informací, a rozhodne, jak máte práci vykonat

B__ probere s vámi své rozhodnutí, jak práci uděláte.

31. Při představení nadcházejících změn vedoucí

A__ poukáže na potřebu podpory z vaší strany, a zdůrazní výhody vaší spolupráce.

B__ poděkuje Vám za podporu.

32. Nevykonáváte-li práci určeným způsobem

A__ ponechá manažer situaci s tím, že nakonec uděláte, co se od vás čeká.

B__ ukáže Vám, že daná pravidla jsou prospěšná a požádá vás, abyste postup dodržoval.

33. Objeví-li se mezi vámi a vaším kolegou konflikt

A__ vedoucí zabrání zaujetí pozice, která by mohla váš spor ještě podpořit.

B__ ukončí konflikt a poděkuje za vyjádřené názory.

34. Plánuje-li vedoucí práci,

A__ probere s vámi plán a tím vám umožní souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B__ včlení do plánu tolik vašich návrhů, kolik je jen možné k zachování základního postupu.

35. Nastane-li nějaká změna

A__ zdůrazní vám vedoucí pozitivní aspekty této změny, čímž sníží váš odpor

B__ snaží se jí provést tak, aby nenarušil rutinní provoz.

36. Dojde-li ke sporu mezi vámi a nadřízeným, pak manažer

A__ společně s vámi určí příčiny sporu a vyřeší je.

B__ má poslední slovo.

Zdroj: Celý tento dokument byl převzat z Olina, kvalita do vašich organizací [online].

Copyright ©V [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <http://userfiles.nidm.cz/file/Olina/GRID.pdf>

Příloha č. 3 Test manažerského stylu, klíč (GRID)

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

Zdroj: ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]. Brno: Computer Press, 2008dotisk. ISBN isbn978-80-251-2316-4

Příloha č. 4 Test manažerského rozhodování srovnání odpovědí (GRID)

Odpovědi manažerů A a B rozdíl

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		1			2		1	
2				2	1		2				3	0	
3			3	0			3			0	3		
4			2	1			4			0	3		
5	3					0	5	3					0
6				2	1		6				2	1	
7		3				0	7		1				2
8	0		3				8	3		0			
9		2				1	9		2				1
10	2			1			10	3			0		
11					2	1	11					1	2
12		0	3				12		2	1			
13			2		1		13			1		2	
14			3	0			14			1	2		
15		2				1	15		1				2
16	1				2		16	2				1	
17	1	2					17	2	1				
18	2				1		18	2				1	
19			3			0	19			1			2
20	2			1			20	2			1		
21			3		0		21			1		2	
22	3					0	22	3					0
23		3				0	23		1				2
24				1	2		24				2	1	
25		2		1			25		1		2		
26	1			2			26	3			0		
27					2	1	27					2	1
28	0	3					28	2	1				
29			3	0			29			1	2		
30	0		3				30	2		1			
31		2			1		31		1			2	
32				1		2	32				2		1
33			3			0	33			1			2
34		3		0			34		1		2		
35					1	2	35					1	2
36	0		3				36	2		1			
	15	22	37	12	14	8		29	12	11	24	15	17

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5 Dotazník k řízenému rozhovoru s manažery A a B

Role podnikatele

- Máte zájem o změny ve Vašem oboru?
- Pokoušíte se vnést nové metody do praxe?
- Rozhodujete se v předchozím bodě sám, nebo to diskutujete se svými spolupracovníky?
- Jak hledáte nové zaměstnance?
- Jaká je fluktuace pracovníků ve Vaší společnosti?

Role napravovatele poruch

- Jak často řešíte neočekávané potíže?
- Jak často řešíte opakované potíže?
- Jste člověk, který často odkládá problémy?
- Při řešení problému využíváte své podřízené, nebo spoléháte na sebe?

Role alokátora zdrojů

- Máte v kompetenci nakládat s disponib. zdroji?
- Jaký je postup při přerozdělování?
- Vyhledáváte nové možné zdroje?
- Zajímáte se o názor svých podřízených, když se zdroji nakládáte?

Role vyjednavče

- S kým nejčastěji vedete vyjednávání?
- Jaký máte stanovený cíl pro vyjednávání?
- Upřednostňujete nějaký způsob komunikace?
- U vyjednávání jste pouze vy, nebo i někdo z Vašich podřízených?

Příloha č. 6 Rozhodovací role manažerů A a B, dotazník pro zaměstnance

- 1) Má Váš manažer kladný přístup k inovacím ve vašem oboru?
- 2) Aplikují se inovace do vašeho oboru?
- 3) Ptá se Váš manažer na váš názor ohledně inovací?
- 4) Je u Vás na pracovišti velká fluktuace zaměstnanců?
- 5) Domníváte se, že Váš manažer dobře reprezentuje Vaši společnost?
- 6) Musí Váš manažer často řešit nepředvídatelné situace?
- 7) Kolikrát, nebo jak často řeší Váš manažer každodenní problémy?
- 8) Odkládá Váš manažer vzniklé problémy?
- 9) Požádal Vás někdy manažer o radu při řešení problému?
- 10) Domníváte se, že má Váš manažer právo nakládat s disponibilními zdroji společnosti?
- 11) Požádal Vás někdo o radu, při rozdělování zdrojů?
- 12) S kým Váš manažer vyjednává?
- 13) Vyjednáváte někdy jako zaměstnanec se svým manažerem?
- 14) Jste účastníkem nějakých jednání?
- 15) Jaký způsob komunikace Váš manažer upřednostňuje?