

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Role manažera v rozhodovacích procesech**

**Bc. Věra Syrová M.A.**

© 2020 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Věra Syrová, M.A.

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Role manažera v rozhodovacích procesech**

Název anglicky

**Role of manager in decision making processes**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury. V praktické části je na základě kvalitativního/kvantitativního výzkumu navrženo opatření pro efektivnější řízení sledovaného subjektu.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

rozhodovací proces, manažer, řídicí práce, role, styly

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Brno: Computer Press 2000.
- ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery (kdo jsem já, kdo jste vy?). 1. vydání Praha: Management Press, 1999. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
- DĚDINA, J., CAJTHAMR, V. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 340s. ISBN 80-247-1300-4.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vydání, dotisk. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- FIALA, P. Modely a metody rozhodování. 1. Vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 292 s. ISBN 80-245-0622-X.
- FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, J. Manažerské rozhodování. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2003. 252 s. ISBN 80-86119-69-6.
- HANUŠ, F., PÍŠEK, M. Rozhodovací analýza. 1. vydání. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 1993. 212 s. ISBN 80-01-01024-4.
- KOONTZE, H., WEHRICH, H. Management. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- MULLINS, L., J. Management and organisational behaviour. 8. Vydání. England: Pearson Education Limited, 2007. 837 s. ISBN 978-0-273-70888-9.
- ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.
- WISNIEWSKI, M. Metody manažerského rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 512 s. ISBN 80-7169-089-9.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

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

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2021

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 28.3.2021

---

Bc. Věra Syrová M.A.

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi DrSc., dr. h. c za odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas věnovaný mé diplomové práci.

# Role manažera v rozhodovacích procesech

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou manažerského rozhodování. Vzhledem k současné nepříznivé epidemiologické situaci se každá firma snaží hledat nové způsoby, jak přežít. Proto je třeba, aby podnik disponoval vynikajícími manažery, kteří budou schopni podnik úspěšně řídit a činit správná manažerská rozhodnutí. Ve vybrané společnosti byly u šesti manažerů analyzovány jednotlivé role v rozhodovacích procesech. Cílem práce bylo tyto role analyzovat, zhodnotit a následně navrhnout opatření pro efektivnější řízení ve společnosti. V první část práce byly shrnuty teoretické poznatky v oblasti rozhodování, rozhodovacích procesů a role manažera v rozhodovacích procesech. V této části práce byly využity v seznamu literatury uvedené sekundární zdroje v českém, anglickém a německém jazyce a statistické údaje vybraných analýz. V praktické části této práce byla nejprve představena vybraná společnost. Stěžejní v této části práce bylo dotazníkové šetření, kterého se účastnili nejprve manažeři a následně zaměstnanci vybrané společnosti. Oba dotazníky byly následně vyhodnoceny a odpovědi zaměstnanců porovnány s názory jejich manažerů. Na základě získaných údajů byla navržena opatření pro efektivnější řízení sledovaného objektu.

**Klíčová slova:** manažer, management, rozhodování, proces, rozhodovací role, řízení

# **The role of manager in decision making processes**

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the issue of managerial decision-making. Due to the current unfavorable epidemiological situation, every company is trying to find new ways to survive, and therefore it is necessary for every company to have excellent managers who will be able to manage the company successfully and make the right managerial decisions. Individual roles in decision-making processes were analyzed by six managers in the selected company. The aim of this work was to analyze these roles, evaluate them and then propose measures for more effective management in the company. In the first part of the work, there was summarized the knowledge in the field of decision-making, decision-making processes and the role of the manager in decision-making processes. In this part of the work, the secondary sources in the Czech, English and German languages and statistical data of selected analyzes were used as stated in the bibliography. In the second part of this thesis the selected company was introduced first. The main part of this part of the work is a questionnaire survey, which was attended first by the company's managers and then by the company's employees. Both questionnaires were then evaluated, and the employees' answers were compared with the opinions of their managers. Based on the obtained data, measures for more efficient management in the selected company were be proposed.

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



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>14</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>16</b>
2.1 Cíl práce .....	16
2.2 Metodika .....	16
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Řízení .....	18
3.1.1 Členění procesu řízení .....	19
3.1.2 Prostředí manažerské práce .....	20
3.1.2.1 Specifika českého a německého pracovního prostředí .....	23
3.1.3 Postoj rozhodujícího manažera k riziku.....	25
3.1.4 Styl manažerského řízení .....	26
3.1.4.1 Pět stylů manažerského řízení dle Vrooma a Yettona.....	26
3.1.4.2 Manažerská mřížka.....	27
3.1.4.3 Situační vedení .....	30
3.2 Funkce a role manažera.....	32
3.2.1 Konflikt rolí .....	38
3.3 Rozhodování .....	39
3.3.1 Rozhodovací proces .....	40
3.3.1.1 Prvky rozhodovacího procesu .....	41
3.3.1.2 Struktura rozhodovacího procesu .....	42
3.3.1.3 Klasifikace rozhodovacích procesů .....	43
3.3.2 Rozhodovací styly.....	44
3.3.3 Metody rozhodování .....	44
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>50</b>
4.1 Představení vybrané společnosti .....	50
4.1.1 Rozhodování ve vybrané společnosti .....	51
4.2 Dotazníkové šetření.....	52
4.2.1 návratnost dotazníku .....	53
4.2.2 Vyhodnocení dotazníků .....	54
4.2.2.1 Dotazník pro manažery.....	54
4.2.2.2 Dotazník pro zaměstnance.....	81
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>89</b>
5.1 Rozhodovací role .....	89

5.1.1	Řešitel poruch .....	90
5.1.2	Podnikatel.....	91
5.1.3	Alokátor zdrojů .....	92
5.1.4	Vyjednavač.....	92
5.1.5	Rozhodovací proces .....	93
5.2	Doporučení pro společnost.....	95
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>99</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>102</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>106</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Prostředí, ve kterém se manažer rozhoduje.....	23
Obrázek 2 Manažerská mřížka model GRID.....	28
Obrázek 3 Situační vedení .....	31
Obrázek 4 Struktura rozhodovacího procesu.....	42
Obrázek 5 Rozhodovací proces jako cyklus .....	43
Obrázek 6 SWOT analýza .....	45
Obrázek 7 Matice priorit problémů .....	46
Obrázek 8 Paretův diagram.....	47
Obrázek 9 Obecné schéma rozhodovacího stromu.....	48
Obrázek 10 Filtrace navržených variant .....	49
Obrázek 11 Organizace managementu společnosti .....	50
Obrázek 12 Návratnost dotazníku pro zaměstnance dle pohlaví.....	53

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Vzájemné vztahy stadií cyklu řízení a jednotlivých fází procesu řízení.....	20
Tabulka 2 Rozdíl mezi jistotou, rizikem, nejistotou a neurčitostí .....	22
Tabulka 3 Přehled manažerských rolí.....	33
Tabulka 4 Mzdové třídy dle pozic .....	51
Tabulka 5 Manažeři dle pohlaví.....	54
Tabulka 6 Manažeři dle věku.....	54
Tabulka 7 Manažeři dle počtu podřízených.....	55
Tabulka 8 Manažeři dle let ve společnosti.....	55
Tabulka 9 Manažeři dle vzdělání.....	55
Tabulka 10 Jste dobrým manažerem.....	56
Tabulka 11 Jak současná pandemická situace ovlivnila Vaši práci.....	57
Tabulka 12 Manažeři jako řešitelé poruch.....	57
Tabulka 13 Jak často řeší manažeři problémové situace .....	58
Tabulka 14 Jedná se převážně o problémy vznikající v souvislosti se záměrnými nebo nezáměrnými změnami .....	58
Tabulka 15 Od koho se manažer dozvídá o problémech nejčastěji .....	59
Tabulka 16 Jak se manažer dozvídá o problémových situacích .....	59
Tabulka 17 Jak manažer řeší problémové situace.....	59
Tabulka 18 Řešíte problémy hned nebo odkládáte na později.....	60
Tabulka 19 Využíváte při řešení problémů zkušeností svých podřízených.....	61
Tabulka 20 Delegujete rozhodování na své podřízené .....	61
Tabulka 21 Zabýváte se preventivními opatřeními, aby se situace neopakovala .....	62
Tabulka 22 Staráte se o rozvoj společnosti.....	63
Tabulka 23 Sledujete nové trendy v oboru .....	64
Tabulka 24 Vzděláváte se ve svém oboru.....	64
Tabulka 25 Staráte se o vzdělávání a osobní rozvoj svých podřízených.....	65
Tabulka 26 Zavádíte ve Vašem oddělení nové metody a postupy.....	65
Tabulka 27 Podporujete permanentní zlepšování .....	66
Tabulka 28 Rozhodujete v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování sám/sama .....	66
Tabulka 29 Delegujete tuto roli na své podřízené.....	67
Tabulka 30 Nakládáte s nějakými disponibilními zdroji .....	67
Tabulka 31 Rozhodujete v této oblasti sám/sama.....	68
Tabulka 32 Myslíte si, že přerozdělujete disponibilní zdroje efektivně .....	69
Tabulka 33 Vytváříte si v této oblasti analýzy nebo dostáváte reporty .....	69
Tabulka 34 Existují v této oblasti směrnice nebo pravidla .....	69
Tabulka 35 Jste přímo zodpovědný za náklady ve svém oddělení .....	70
Tabulka 36 Plánujete každoročně náklady svého oddělení .....	70
Tabulka 37 Konzultujete nakládání s disponibilními zdroji s Vašimi podřízenými.....	71
Tabulka 38 Delegujete v této oblasti na Vaše podřízené .....	72
Tabulka 39 Musíte ve Vaší pozici někdy s někým vyjednávat.....	72
Tabulka 40 S kým jednáte nejčastěji.....	73
Tabulka 41 Jakým způsobem nejčastěji vyjednáváte .....	73
Tabulka 42 Máte v oblasti vyjednávání a komunikace nějaké vzdělání nebo kurzy.....	74
Tabulka 43 Myslíte si, že je výše uvedené potřeba.....	74
Tabulka 44 Účastníte se někdy schůzek se zákazníky.....	75
Tabulka 45 Účastníte se schůzek sám/sama .....	75

Tabulka 46 Vedete schůzku sám/sama .....	76
Tabulka 47 Delegujete někdy tuto roli na své podřízené.....	76
Tabulka 48 Máte vzdělání v oblasti teorie rozhodování.....	77
Tabulka 49 Rozhodujete někdy kolektivně .....	78

# 1 Úvod

Rozhodování je nedílnou součástí života každého z nás. Člověk je v běžném životě každodenně konfrontován s potřebou o něčem rozhodovat. Jako soukromé osoby se rozhodujeme po celý svůj život, ať už vědomě či nevědomě, například o tom, co, kdy a kde koupit, kde pracovat, zda v zaměstnání zůstat nebo se ucházet o jinou práci, zda a kam investovat a podobně.

Dopady nesprávných nebo chybných rozhodnutí mohou být velmi negativní ať již pro jednotlivce nebo i jeho okolí, a to bez ohledu na to, zda příčinnou byl omyl, nedostatek informací nebo například zbrkllost.

Rozhodovací procesy a manažerské řízení jsou samozřejmou součástí činnosti každého podniku. Každá firma na trhu sleduje určité firemní cíle. Efektivita manažerského řízení a rozhodování, která významně ovlivňuje nejen jejich plnění, ale i efektivnost fungování a budoucí prosperitu celé firmy, se v současné době stává stále aktuálnějším tématem.

V současné nepříznivé pandemické situaci je mnoha firmám omezováno podnikání a současným trendem je i omezování kontaktu mezi lidmi. Každá firma se tak snaží hledat nové způsoby, jak přežít. Aby tohoto mohlo být dosaženo, je třeba, aby podnik disponoval vynikajícími manažery, kteří budou schopni podnik úspěšně řídit a činit správná manažerská rozhodnutí.

Na každého manažera je kladeno množství požadavků, které musí na základě své pracovní pozice plnit. V odborné literatuře jsou tyto požadavky často uváděny jako manažerské role. Mezi tyto role patří i role rozhodovací. Aby se manažer mohl správně rozhodnout a jeho rozhodnutí bylo považováno za správné nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, potřebuje disponovat určitými znalostmi a zkušenostmi, které při rozhodování správně využije. Někteří autoři v této souvislosti mluví o mnoha oborech, které je při manažerském rozhodování třeba znát a využít. Příkladem by mohl být management, sociologie, psychologie, ekonomie, statistika nebo matematika a vzhledem k současné pandemické situaci ve světě je nutné zmínit i management změn nebo krizové řízení.

Manažeři jsou v neposlední řadě zodpovědní za výkon, produktivitu, efektivitu a motivaci svých podřízených. Z mnoha výzkumů vyplývá, že nejčastějším důvodem pro výpověď ze zaměstnání ze strany zaměstnance je manažer. Z průzkumu společnosti Randstad US, který se konal v roce 2018 a kde bylo dotazováno 763 respondentů nad 18 let, například vyplývá, že 58 % respondentů by raději zůstalo v zaměstnání s nižším platem, pokud by to znamenalo pracovat pro skvělého nadřízeného. Z průzkumů společnosti Searchforce v březnu 2016 také vyplývá, že nejčastějším důvodem pro změnu zaměstnání není výše mzdy. Téměř polovina respondentů zde uvedla, že důvodem k výpovědi byla nekompetentnost manažera a špatná kvalita komunikace.

Manažerské rozhodování často probíhá v situaci, kdy manažer nemá všechny informace a všechna potřebná data. Manažer často musí plnit více cílů současně a při rozhodování anticipovat vývoj situace a umět rychle a flexibilně reagovat na změny. Rozhoduje se tedy za podmínek neurčitosti a musí umět využít metody analyzování dané problematiky tak, aby jeho rozhodnutí bylo správné.

Neopominutelnou a významnou součástí procesu rozhodování, která rozhodování významně ovlivňuje, je i osobnost manažera, jeho postoje, hodnoty, znalosti, dovednosti, zkušenosti, osobnostní vlastnosti nebo jeho inteligence.

Neoddělitelnou součástí rozhodování je také dobře fungující komunikace. Právě tato často podceňovaná činnost je velmi důležitá, ať už se týká jakékoliv oblasti. Sebelepší nastavení procesů ve společnosti nebude efektivní, pokud nebude jednotlivým zaměstnancům správně komunikováno, zaměstnanec nebude informován nebo procesům nebude rozumět. A stejně tak musí být efektivní komunikace plně využívána v procesu řešení rozhodovacích problémů.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je analýza rolí manažerů v rozhodovacích procesech ve vybrané společnosti, zhodnocení těchto rolí a návrh opatření pro efektivnější řízení ve společnosti.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce na téma Role manažera v rozhodovacích procesech je rozdělena na dvě části: část teoretickou a část praktickou. První část byla napsána na základě použitých sekundárních zdrojů, mezi které se řadí odborná literatura, odborné články a odborné studie v českém, německém a anglickém jazyce. Dále byly v práci využity statistické údaje z analýz publikace Statistisches Jahrbuch 2019 a další výzkumy uváděné v seznamu zdrojů.

V teoretické části byly uvedeny základní pojmy a problematika v oblasti rozhodovacích procesů, rozhodování a role manažera v rozhodovacích procesech. Bylo zde využito množství českých i zahraničních autorů a jejich názory byly vzájemně porovnávány.

Praktická část navazuje na předchozí teoretickou část a poznatky této části ověřuje. Byla v ní představena vybraná společnost a následně analyzovány role jejích manažerů v rozhodovacích procesech.

Zásadní a stěžejní v této části práce bylo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci vybrané společnosti. První Dotazník se skládal celkem z 69 otázek. Dotazník byl distribuován všem 6 manažerům vybrané společnosti. Vzhledem k tomu, že 3 z 6 manažerů mají místo výkonu práce v Norimberku a jsou německé národnosti (manažeri C,D a F), bylo možno porovnat rozhodovací role manažerů v ČR a v Německu.

Druhý dotazník byl distribuován 135 zaměstnancům společnosti v České republice a v Německu a následně byla vyhodnocena návratnost dotazníku.. Zde byl zjišťován názor



zaměstnanců na rozhodovací role manažerů. Dále bylo provedeno porovnání jejich názorů s názory manažerů.

První část obou dotazníků obsahovala demografické otázky, které sloužily k tomu, aby výzkumný vzorek mohl být začleněn do skupin dle pohlaví, věku a podobně.

Druhá část otázek v dotazníku pro manažery obsahovala otázky k rozhodovacím rolím manažerů (role podnikatele, role řešitele poruch, role alokátora zdrojů a role vyjednavče). V další části dotazníku byl uveden rozhodovací problém (rozhodovací proces na základě konkrétní nasimulované situace). Cílem zde bylo zjistit, jak se konkrétní manažer rozhoduje v konkrétní situaci, zda si je vědom jednotlivých fází rozhodovacího procesu, a zda a jak se liší postupy jednotlivých manažerů ve společnosti.

Druhá část otázek v dotazníku pro zaměstnance byla použita pro zjišťování názoru zaměstnanců na rozhodovací role manažerů. Poté bylo provedeno porovnání s názory manažerů.

Následně byla v praktické části práce na základě výsledků výzkumu navržena opatření pro efektivnější řízení sledovaného objektu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení

Snad každá větší fungující firma má hned několik manažerů, kteří pracují na strategických, taktických i operativních úrovních managementu. Poptávka po skvělých manažerech neustále roste, protože důsledky manažerských rozhodnutí mají nedozírný vliv na budoucí fungování a rozvoj firem. Hron (2019, str. 12) uvádí: „Špatně řídit dokáže každý, dobře jen málokdo.“

Jak uvádí Tichá (2002, str. 4) pojem management se v českém jazyce používá ve třech významech: management jako vědní obor, management jako vedení společnosti a management jako odborná disciplína.

Poslední jmenovaný význam (management jako proces řízení) definují různí autoři různě. Jak uvádí Vodáček (2013, str. 12), je tento pojem užíván mezinárodně bez nutnosti překladu. K používání v české literatuře Vodáček (2013, str. 12) dále uvádí: „...paralelně s tímto internacionálně přijatým pojmem se lze nejednou setkat i s dalšími pojmy, kde se předpokládá stejný, nebo alespoň podobný význam. Především v české literatuře i aplikační praxi stále doznívá dříve tradičně užívané slovo „řízení“.“

Jak uvádí Vodáček (2013, str. 19): „V akademicky orientované literatuře se nejednou kořeny managementu vidí v dávné minulosti. Jako příklady se uvádějí stavby pyramid či nilských kanálů, metody řízení některých církví, hnutí, velkých politických a vojenských operací apod.“ Hron (2019, str. 10) uvádí, že v historii teorie řízení lze sledovat několik směrů. Autor jmenuje například směr vojenský, kdy bylo již v dávné historii třeba zajistit například zásobování pro vojáky (řídící úkol). Váchal (2013, str. 19) charakterizuje řízení jako informační působení mezi tím, kdo řídí (subjektem řízení) a tím, kdo je řízen (objektem řízení).

Jak uvádí Armstrong (2015, str. 378) je slovo „management“ neboli česky „řízení“, odvozeno z italského *maneggiare*, což v překladu znamená drezírovat koně. Autor dále upřesňuje, že řízení znamená být za něco zodpovědný a definuje řízení jako:

„...rozhodování o tom, co je třeba dělat a následně to zabezpečovat prostřednictvím efektivního využívání zdrojů.“ Armstrong tedy také považuje oba termíny za synonyma.

Je faktem, že manažer vykonává svou práci a plní firemní cíle za pomoci svých podřízených, které řídí. Jak uvádí Vodáček (2013, str. 61): „Způsob, jakým manažeři vedou své lidi, jak umějí ze své skupiny lidí vytvořit tým a využít jeho potenciál efektivními technikami týmové práce, udržovat na pracovištích dobré mezilidské vztahy, řešit konflikty, volit vhodné komunikační styly a úroveň komunikace, má zásadní vliv na efektivnost práce týmů, organizačních jednotek i celých firem.“

Z výše uvedeného vyplývá, jak zásadní vliv má osobnost manažera, jeho schopnosti, zkušenosti a způsob práce na výsledky jeho týmu i celé firmy.

Jak uvádí Dostál (2005, str. 14) složitost úloh, které manažeři musí řešit roste. Manažeři se musí rozhodovat stále rychleji a s růstem nákladů na řešení manažerských úkolů rostou i rizika jejich rozhodnutí, se kterými zároveň roste ekonomická závažnost přijatých rozhodnutí.

Také Váchal (2013, str.15) stejně jako Armstrong (2015, str. 378) zdůrazňuje, že podnikové řízení je organizací a koordinací zaměstnanců jako lidských zdrojů za účelem naplňování podnikových cílů.

### **3.1.1 Členění procesu řízení**

Váchal (2013, str. 22) definuje: „Proces řízení je procesem přijímání, zpracování a předávání informace a lze jej zkoumat ze dvou základních hledisek:

- Horizontální členění - představuje vztah řídicích činností řídicího systému k řízenému systému a vymezuje formální stránku,
- Vertikální členění - vymezuje obsahovou stránku řídicích činností řídicího systému.“

Proces řízení u horizontálního členění Váchal (2013, str. 22) dělí na plánování, organizování a operativní řízení. Z vertikálního hlediska člení proces řízení na čtyři

základní stadia, která probíhají v každé fázi procesu řízení: přijetí informace, rozhodování, ovlivňování a kontrolu.

Vzájemné vztahy všech základních stadií cyklu řízení a jednotlivých fází procesu řízení znázorňuje Váchal (2013, str. 22) v Tabulce 1 Vzájemné vztahy stadií cyklu řízení a jednotlivých fází procesu řízení.

**Tabulka 1 Vzájemné vztahy stadií cyklu řízení a jednotlivých fází procesu řízení**

Stadia cyklu řízení	Fáze procesu řízení		
	Plánování	Organizování	Operativní řízení
Informace	X11	X12	X13
Rozhodování	X21	X22	X23
Ovlivňování	X31	X32	X33
Kontrola	X41	X42	X43

Zdroj: Váchal (2013, str.22), provedení vlastní

Z výše uvedeného vyplývá, že proces rozhodování je součástí všech fází procesu řízení, manažer se musí rozhodovat neustále a je velmi důležité, aby jeho rozhodnutí byla správná bez negativních důsledků špatného rozhodnutí.

### 3.1.2 Prostředí manažerské práce

Manažeři vykonávají svou práci za často měnících se podmínek. Jedná se o změny, rizika a podmínky nejistoty.

Vodáček (2013, str. 27) rozlišuje pozitivní nebo negativní **změny**:

- vnějších podmínek- zde se může jednat například o změny požadavků a nároků na termíny dodávek, cen nebo kvality výrobků a služeb;
- vnitřních podmínek- zde se může jednat o změny technologických procesů výroby nebo výrazné změny v chování zaměstnanců.

Autor dále rozlišuje změny záměrné a nezáměrné. Záměrné změny jsou iniciovány samotnými manažery, ať už se jedná o změny vnější (např. cenová politika nebo služby zákazníkům) nebo vnitřní (např. systémy řízení kvality nebo strojní park). Nezáměrné

změny jsou změnami, kterým manažeři musí neplánovaně čelit a umět na ně pružně a rychle reagovat (bankrot dodavatele nebo odběratele, provozní havárie a jiné).

Jak uvádí Vodáček (2013, str. 30): „Převážná většina manažerů organizací se ve své práci setkává s nutností řešit problémy realizace vnitřních „záměrných“ změn. Jsou součástí běžné manažerské práce a jejich frekvence obvykle převyšuje nutnost reagovat na „nezáměrné“ změny.“

Jak autor dále uvádí, vyvolává výše uváděná realizace interních záměrných změn často u zaměstnanců k těmto změnám odpor, se kterým je nutné předem počítat.

Je nutno rozlišit, zda se jedná o odpor ke změnám jako takovým nebo má tento odpor reálný základ (například pokud má zaměstnanec znalosti, vědomosti nebo informace o možné problematice navrhovaných změn). V takovém případě je tento odpor ke změnám využitelný ze strany manažera k nápravným opatřením (včasné korekci eventuálních negativních důsledků).

Jak uvádí Vodáček (2013, str. 34) jsou procesy interních změn v organizaci, ať již zamýšlených nebo nezáměrných, vystaveny vlivům **nejistoty**. Ta je charakterizována jako předpoklad, že očekávaná skutečnost se může odlišovat od výchozího názoru manažera (manažer předem předpokládá, že nepracuje s jednoznačnými údaji).

Autor dále v rámci podmínek nejistoty rozlišuje objektivní riziko (odhadované z výběrových statistických souborů), subjektivní riziko (neexistují statistiky, ale lze využít zkušenosti odborníků) a neurčitost (nejsou k dispozici statistiky ani zkušenosti odborníků).

Jak uvádí Hrůzová (2011, str. 12) je rozhodování za podmínek jistoty rozhodováním, při kterém má manažer k dispozici všechny informace, které jsou potřebné. Má k dispozici všechny varianty řešení a umí stanovit důsledky jednotlivých variant řešení. Dále zná postup řešení a ví jaká situace nastane v budoucnosti.

Také Duchoň (2008, str. 161) udává, že za podmínek určitosti si je rozhodující manažer ohledně důsledků jeho rozhodnutí relativně jistý a má pro rozhodování k dispozici přesné informace a zná příčiny a důsledky vzájemných vztahů.

Naopak v případě rozhodování za nejistoty a rizika Hrůzová (2011, str. 13) uvádí, že odhad dopadů není spolehlivý a není jisté, že očekávané skutečně nastane.

Rozdíly mezi jistotou, nejistotou, rizikem a neurčitostí znázorňuje Hrůzová (2011, str. 13) v následující Tabulce 2 Rozdíl mezi jistotou, rizikem, nejistotou a neurčitostí:

**Tabulka 2 Rozdíl mezi jistotou, rizikem, nejistotou a neurčitostí**

	<b>Jistota</b>	<b>Riziko</b>	<b>Nejistota</b>	<b>Neurčitost</b>
<b>Budoucí situace</b>	<b>Známá</b>	<b>odhad</b>	<b>Odhad</b>	<b>neznámá</b>
<b>Důsledek situace</b>	<b>Známý</b>	<b>odhad</b>	<b>Odhad</b>	<b>neznámý</b>
<b>Pravděpodobnost výskytu situace</b>	<b>jednoznačná</b>	<b>odhad</b>	<b>Neznámá</b>	<b>neznámá</b>

Zdroj: Hrůzová (2011, str.13), provedení vlastní

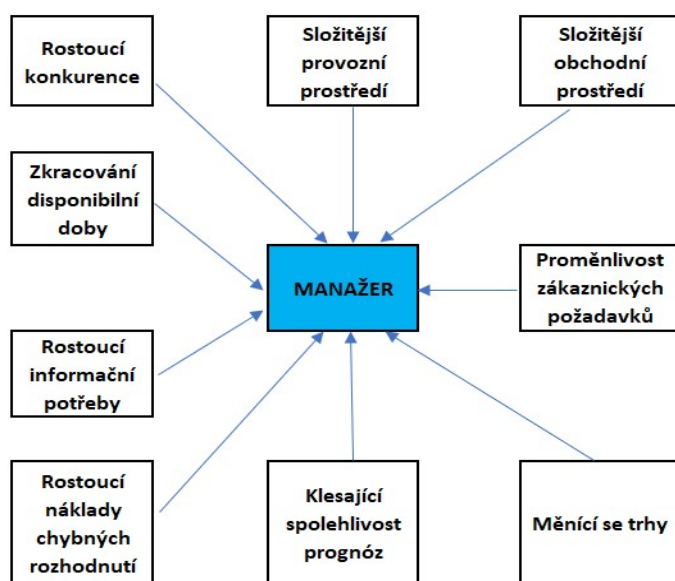
Jak z Tabulky 2 Rozdíl mezi jistotou, rizikem, nejistotou a neurčitostí vyplývá, za rizika a nejistoty lze budoucí situaci a její důsledky alespoň odhadovat. Oproti tomu za neurčitosti je obojí neznámé.

Duchoň (2008, str. 162) k rozhodování za neurčitosti uvádí, že zde manažer disponuje pouze málem nespolehlivých informací a nedisponuje informacemi o tom, jak se rozhodovací situace může na základě vzájemných vlivů jednotlivých proměnných v čase měnit. Vodáček (2013, str. 36) dále zdůrazňuje: „Nezbytnost rozhodovat v podmínkách **rizika** je pro manažera dána tím, že procesy jeho myšlení a jednání nemohou být plně informačně zajištěny. Je to jednak z objektivních důvodů, kdy řada procesů okolního světa je svou povahou stochastická (počasí, živelné katastrofy, úroda atd.), ale i z důvodů subjektivních, kdy podstatná jsou omezení řešitele, pokud jde o dostupnost potřebných informací nebo jeho ochota či nutnost tyto údaje vyhodnotit méně dokonalým způsobem, než by bylo pro něho možné (např. z důvodu rychlosti rozhodování, z důvodu vysokých nákladů na rozbory).“

Jak uzavírá Plamínek (2008, str. 71): „Schopnost zvládat riziko často přímo rozhoduje o úspěšnosti podnikání. Naopak neschopnost riziko vnímat již zahubila dlouhou řadu zprvu se úspěšně rozvíjejících firem.“

Specifika prostředí a vlivy, které zde působí, jsou naznačena na Obrázku 1 Prostředí, ve kterém se manažer rozhoduje.

**Obrázek 1 Prostředí, ve kterém se manažer rozhoduje**



Zdroj: Wisniewski (1996, str.16), provedení vlastní

Jak z obrázku vyplývá, musí se manažer rozhodovat za situace, kdy působí mnoho vlivů současně a za podmínek, které se neustále mění.

### 3.1.2.1 Specifika českého a německého pracovního prostředí

Vzhledem k tomu, že v praktické části práce budou analyzovány role českých i německých manažerů, je důležité zmínit specifika pracovního prostředí v obou zemích.

Jak uvádí Hospodářová (2008, str. 75), je v českém pracovním prostředí velmi výrazná tendence se orientovat na mezilidské vztahy. Přátelské a harmonické vztahy na pracovišti označuje autorka jako důležitý motivační faktor, který ovlivňuje fluktuaci. Čeští zaměstnanci se tak dle autorky identifikují se svou prací nebo se svým týmem, ale již daleko v menší míře se identifikují s firmou jako svým zaměstnavatelem. Autorka dále

zdůrazňuje, že rozdíl mezi českou a německou kulturou zde je nejvýraznější v postoji ke kritice zaměstnavatele. Zatímco pro německého zaměstnance je kritika vlastního zaměstnavatele vrcholem nelояality, kritiku ze strany českých zaměstnanců je slyšet mnohem častěji.

Také Nový (2015, str. 70) ke vztahům na pracovišti uvádí, že v českém pracovním prostředí jsou vztahy daleko významnějším tématem než v německém pracovním prostředí. Proto se stává sociální kompetence manažerů v českém prostředí o mnoho důležitějším předpokladem pro úspěšné řízení podřízených.

Jak Nový dále uvádí (2015, str. 56), pokud český zaměstnanec nemá možnost se podílet na utváření a organizaci práce, převažují u něj pocity degradace a odcizení, je demotivován a neidentifikuje se tak ani se svou prací, ani s firmou jako svým zaměstnavatelem. Jak uvádí autor dále, tento styl řízení může být příčinou vysoké fluktuace zaměstnanců.

Co se týká rozhodování, uvádí Nový (2015, str. 101), že se německý perfekcionismus v duchu lidového rčení „Der Teufel steckt in Detail“, které lze přeložit tak, že právě maličkost může způsobit velký problém, nedá u kolegů přehlédnout. Jak dále autor uvádí, pro českého zaměstnance je tato přílišná zaměřenost na detail naopak považována za zbytečnou a často tak mohou unikat podstatné problémy. Německý rozhodovací proces tak trvá dle autora na české poměry často zbytečně dlouho. Je to způsobeno tím, že jsou německými kolegy zvažovány všechny eventuality včetně i velmi nebo úplně nepravděpodobných, prochází se jednotlivými kroky s cílem identifikovat a odstranit možná rizika nebo nepříjemná překvapení. Celý postup je také detailně zdokumentován, aby byl doložen písemně. I Odcházal (2007, str. 313) uvádí, že podnikové směrnice v německém pracovním prostředí se soustřeďují na to, aby nedocházelo k situacím, pro které nejsou předdefinována schémata řešení. Němci mají za to, že profesionalita tkví právě v normách a schématech a improvizace je pouze řešení v nouzi.

Jak Nový (2015, str. 101) dále uvádí, že v Německu také kladen důraz na funkční hierarchii, což má v rámci řízení za následek skutečnost, že podřízený rozhoduje samostatně v rámci svých pravomocí a manažer i spolupracovníci to respektují. Manažeri kladou důraz na otevřenou diskuzi a účast na společném rozhodování. Svě podřízené kontrolují němečtí manažeri nezřetelně a na základě maximálního množství objektivních



výstupů (analýzy nákladů, zisku, obratu, marže a podobně). Také Odcházal (2007, str. 313) zdůrazňuje, že v německém pracovním prostředí je každý zodpovědný za svůj sektor práce, kde je respektovaným expertem. Zaměstnanci rozhodují v rámci svých pravomocí, ostatní tuto pravomoc respektují, nevměšují se, ani pravomoc sami nepřebírají. Jak zdůrazňuje autor dále, nikdo za nikoho tedy nic neudělá.

Ke stylu vedení a řízení českých manažerů uvádí Odcházal (2007, str. 308), že je zde důležité společenské postavení a formální vztahy. Postavení manažera je chápáno jako společenská výhoda a materiální privilegium. Moc je koncentrována v rukou manažerů a majitelů firem a zaměstnanec není do rozhodování příliš zahrnován. Spoluúcast podřízených na rozhodování je často podceňována a není tak využit potenciál zaměstnanců. Plány vnímají čeští zaměstnanci dle autora jako osobní omezení a snaží se tak improvizovat a plány obcházet. Ten, kdo se plánů drží je v českém prostředí považován za člověka, který neumí svobodně přemýšlet.

Obecně jak uvádí autor dále, byli čeští zaměstnanci v minulosti orientováni více na vztahy než na výsledky, tato orientace se ale mění.

### **3.1.3 Postoj rozhodujícího manažera k riziku**

Manažer může v rámci rozhodovacího procesu při rozhodování mít k riziku odpor, sklon nebo neutrální postoj. Dle toho, ke kterému z uvedených typů manažer patří, upřednostňuje přijímání rozhodnutí s nulovým, malým nebo vysokým rizikem. Jak uvádí Fotr (2008, str. 64), vyhledává manažer s averzí k riziku málo riskantní projekty, manažer se sklonem k riziku naopak s vidinou vysokého zisku velmi rizikové projekty a u posledního typu manažerů je averze a sklon k riziku ve vzájemné rovnováze.

Jak uvádí Hružová (2011, str. 130), je postoj k riziku velmi subjektivní a každý z manažerů může ke stejnému riziku zaujímat naprosto jiný postoj. Ten ovlivňují mimo osobnostních rysů manažera například jeho dosavadní zkušenosti, znalosti a konkrétní rozhodovací situace.

Hružová (2011, str. 190), ale zdůrazňuje: „Protože obecně vzato větší rizika přinášejí větší efekty, je důležitou charakteristikou podnikání **zdravá chuť přijímat rizika**. Míra přijatelnosti rizika by měla být v podniku manažery jasně definována. Její výše se bude odvíjet od angažovanosti managementu, stanovených strategických cílů podniku, od jeho momentální ekonomické a tržní situace a predikce vývoje vnějšího okolí. Vnitřními mechanismy řízení musí podnik alokovat kapitál primárně na ty vnitropodnikové činnosti, které zajistí jeho největší návratnost. V této souvislosti hrají významnou roli specifická rizika určitého podnikatelského subjektu a v případě organizačně diverzifikované společnosti i jeho jednotlivých organizačních jednotek.“

Jak autorka dále zdůrazňuje, každá firma zpravidla nahlíží na rizikovost dané rozhodovací situace jinak. Na konkrétní postoj k rizikovosti má vliv nejen pozice rozhodovatele v dané situaci (banka, podnikatel, vykonavatel, dlužník a podobně), ale i předchozí zkušenosti, čas, který je na řešení rizika k dispozici a podobně.

### **3.1.4 Styl manažerského řízení**

V průběhu doby používali manažeři, ať vědomě nebo nevědomě, různé styly řízení. Tyto styly jsou manažery používány v závislosti na jejich vzdělání, věku, zkušenostech s vedením lidí, dle toho v jakém oddělení pracují, typu práce, počtem podřízených a podobně.

#### **3.1.4.1 Pět stylů manažerského řízení dle Vrooma a Yettona**

Jak uvádí Odcházal (2007, str. 306): „Američtí autoři Vroom a Yetton navázali na práce Likerta a přišli na další dva faktory, které zásadně ovlivňují efektivnost řízení manažera. Těmito faktory jsou kvalita vlastního rozhodování a ochota podřízených realizovat dané manažerské rozhodnutí. Dále pak rozšířili manažerské styly, které specifikoval Likert, na pět skupin:

- AI, silně autokratický styl: manažer rozhoduje sám a spoléhá výhradně na vlastní informace;
- AII, autokratický styl: manažer rozhoduje opět sám, ale využívá vybraných informací od svých podřízených, které potvrdí nebo doplní o to, co ví. Nezajímají ho rady a názory podřízených;

- KI, konzultativní styl: manažer rozhoduje sám, ale ptá se na názory podřízených, se kterými problém individuálně konzultuje. Při konečném rozhodnutí zváží všechny nápady a návrhy;
- KII, silně konzultativní styl: manažer rozhoduje sám, ale o problému se svými podřízenými diskutuje na společné poradě a sbírá potřebné informace;
- SII, participativní styl, skupinové rozhodování: manažerovo rozhodnutí je založeno na společné diskusi s podřízenými, kde všichni společně zvažují možnosti řešení, manažer působí spíše v roli moderátora, koordinuje diskusi a snaží se je dovést ke všem akceptovatelnému závěru, nesnaží se týmu vnutit své řešení.“

Jak Odcházal dále uvádí, u modelu Vrooma a Yettona jde především o to, aby se manažer v rámci obecného trendu snažil používat spíše styly participativního rozhodování, tedy KI, KII a SII. Tyto byly autory na základě jejich výzkumů v rámci manažerského rozhodování a vedení shledány jako efektivnější.

#### 3.1.4.2 Manažerská mřížka

Jak uvádí Cai (2019, str. 1), vyvinuli v roce 1964 autoři Robert Blake a Jane Mounonová mřížku vedení (Managerial Leadership Grid), která byla také registrována jako ochranná známka a v práci v roce 1982 navrhuje nejlepší styl vedení. Jak autorka dále uvádí, pravděpodobně největší vliv na vznik manažerské mřížky měla McGregorova teorie XY.

Jak uvádí Steigauf (2011, str. 167), zajímal McGregora (The Human Side of Enterprise, 1960) názor manažerů na motivaci jejich podřízených a na jejich postoj k práci. Byl zastáncem toho názoru, že porozumění zde povede ke zvýšení efektivity, V této teorii McGregor zkoumá následující hlavní předpoklady:

Teorie X:

- lidé neradi pracují;
- lidé potřebují být usměřováni a řízeni;
- lidé chtějí jistotu, ne zodpovědnost.

Teorie Y:

- lidé rádi práci pracují;
- lidé jsou samo-motivováni;

- lidé přijímají a hledají odpovědnost.

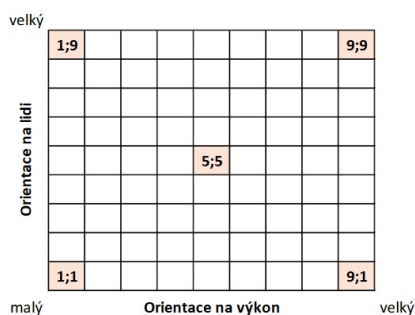
Jedná se zde tedy o protichůdné teorie. Teorie X předpokládá, že pokud by člověk nepotřeboval peníze, nepracoval by. Takový zaměstnanec chodí do práce, protože musí a po odpracování svých hodin odchází domů. Teorie Y předpokládá, že pokud člověk může, přebírá zodpovědnost a je ambiciózní. V praxi jistě existují obě skupiny zaměstnanců a jejich motivace a postoj k práci bude souviset i s pozicemi, o které se ucházejí.

Jak uvádí Odcházek (2007, str. 307), je v Manažerské mřížce chování manažera funkcí následujících proměnných:

- Sociálního aspektu (dle Cai 2019, str. 1: Concern for people)
- Výrobního aspektu (dle Cai 2019, str. 1: Concern for production)

Zájem o lidi znamená dle autora například zajišťování dobrých pracovních podmínek, dobrých mezilidských vztahů nebo sebedůvěry zaměstnanců. Zájem o produkci zahrnuje například přístup manažera k výrobním procesům, pracovním postupům nebo efektivitě práce. Proměnné jsou vyjádřeny na Obrázku 2 Manažerská mřížka model GRID. Pomocí nich je možno určit přístup manažera ke stylu řízení. Manažerská mřížka má každou osu rozdělenou na 9 částí.

**Obrázek 2 Manažerská mřížka model GRID**



Zdroj: Blažek (2014, str. 179)

Šuleř (2008, str. 62) vysvětluje Manažerskou mřížku a 7 základních stylů vedení následovně:

- 1;1 Volný průběh

Zde manažer projevuje pouze minimální snahu o dosahování daných úkolů a vytvoření dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance. Vodáček (2013, str. 252) k tomuto dodává, že se nejedná o skutečné vedení podřízených, ale o bezvládní.

- 1;9 Vedoucí spolku zahrádkářů

Manažer se zde prioritně věnuje potřebám svých podřízených, přátelské atmosféře s nenáročným tempem práce. Vytváření dobrých mezilidských vztahů se tak děje na úkor pracovních výsledků. Tureckiová (2004, str. 79) tento styl označuje jako vedení venkovského klubu.

- 9;1 Autorita – poslušnost

Zde je manažer naopak orientován na pracovní výsledky a děje se tak na úkor zaměstnanců. Je zde vyžadována poslušnost a prováděna kontrola s následnými tresty za nedostatečné výsledky. Manažer nebere ohled na problémy ani pocity svých podřízených.

- 9;9 Týmový vedoucí

Zde manažer dosahuje plnění cílů tak, že si získá lidi a přesvědčí je pro společný cíl. Je přesvědčený, že pouze efektivní spolupráce vede k optimálnímu splnění cíle. Manažer se zde maximálně orientuje na lidi i na výkon. Vodáček (2013, str. 252) uvádí, že styl těchto manažerů je stylem šampiónů a opravdových manažerů.

- 5;5 Organizační člověk (kompromisník)

Tento manažer dosahuje přiměřených výsledků pomocí kompromisů. Snaží se tak dosahovat plnění cílů a zároveň se snaží vyhnout negativním reakcím ze strany zaměstnanců. Jak uvádí Vodáček (2013, str. 252), tento manažer se nesnaží dosahovat vynikajících výsledků, snaží se nezanedbat něco podstatného a má vyvážený zájem o lidi i výrobu.

- 9+9 Paternalista

Tento manažer se střídavě zajímá o výkon a o lidi. Tento styl ale není shodný se stylem týmového vedoucího. Paternalista k lidem přistupuje jako rodič k dětem. Pokud jsou poslušní, stará se o jejich potřeby, pokud ne, tvrdě je trestá.

- Oportunist

Tento manažer střídá všechny styly vedení a sleduje pouze svůj vlastní prospěch (například lepší pozice, vyšší mzda).

Jak dále uvádí Šuleř (2008, str. 63), byl za nejlepší považován styl Týmového vedoucího a za nejméně vhodný styl Volného průběhu. Vždy ale záleží na konkrétní situaci. Jak uvádí Vodáček (2013, str. 253), může se styl práce manažerů významně měnit i pro stejný tým.

Jak ale uzavírá Daňková (2007, str. 192), manažerská mřížka je dobrou pomůckou pro identifikaci manažerských stylů. Informace o tom, proč manažeři spadají do určitého oddílu ale nedává. Zde je nutno zkoumat osobnostní vlastnosti manažera, jeho vzdělání, prostředí organizace a další faktory, které zde působí.

Jak vyplývá z výše uvedeného, žádný styl vedení by neměl být považován za univerzálně správný. Stejně jako se vyvíjí manažer, vyvíjí se i jeho podřízení. Je tedy vhodné, aby byl vhodný styl použit ve vhodné situaci na správného zaměstnance.

#### 3.1.4.3 Situační vedení

Jak již bylo uvedeno výše, každý styl vedení by měl být použit ve správné chvíli na správného zaměstnance. Bedrnová (1994, str. 128) považuje management za odbornou profesi. Tureckiová (2004, str. 28) také uvádí, že management je profesí, na kterou se manažer připravuje studiem a je tedy třeba zvládnout určité vzdělávací a výkonové požadavky. Tureckiová (2004, str. 83) dále zdůrazňuje, že se manažer orientuje dle toho, jak je podřízený na daný způsob řízení připravený. Na tom záleží zvolená míra podpory nebo direktivnosti. Šuleř (2008, str. 64) rozlišuje zralost pracovní, kterou definuje jako znalosti a dovednosti nutné pro zvládnutí úkolu a zralost psychologickou, která se zakládá na schopnosti přijmout zodpovědnost za splnění úkolu. Dle stupně zralosti podřízeného by měl manažer volit adekvátní styl vedení.

Jak uvádí Welk (2011, str. 143), aby bylo vedení úspěšné (vysoký výkon, spokojenost zaměstnanců apod.), musí být dle kontingenčních teorií styl vedení přizpůsoben dané situaci. Aby bylo situační vedení možné, je vždy důležité, aby manažeři nejprve správně diagnostikovali danou situaci. Vodáček (2013, str. 254) upřesňuje: „Vycházet by přitom měli především ze zájmů, možností, vlastností a očekávané odezvy vedených spolupracovníků a z charakteristik úkolu, který má být vedenými spolupracovníky zajištěn.

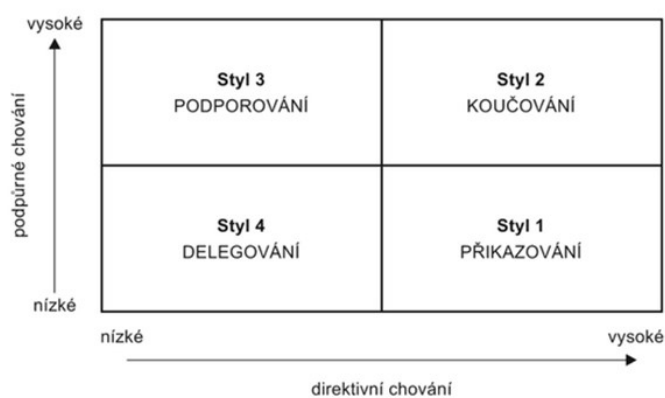
Může jít především o časové termíny, kvalitu řešení, schopnosti a kvalifikační předpoklady ve srovnání s potřebami řešení.“ Také Bělohávek (2003, str. 17) uvádí, že výběr stylu vedení určuje aktuální situace.

Urban (2018, str. 132) označuje situační vedení, které je přizpůsobeno schopnostem a zkušenostem jednotlivých podřízených, za protipól jednotného stylu vedení manažera. Urban zde mluví o čtyřech různých způsobech řízení, které by v závislosti na konkrétní situaci měl manažer uplatňovat: přímé řízení, koučování, podpora a delegování.

Přímé řízení dle autora kombinuje přímé usměřňování (jasné a podrobné instrukce co a jak dělat) a nízkou motivační podporu (zvýšená podpora není nezbytná) a je vhodné například u nových zaměstnanců. Koučování dle autora naopak kombinuje vysokou motivační podporu a vyšší míru nepřímého usměřňování. Je vhodné například pro učícího se zaměstnance, který již ale má určité zkušenosti. Podporu vysvětluje autor jako kombinaci vysoké motivační podpory a nízké míry usměřňování. Je vhodné pro zkušenější zaměstnance, kterým chybí sebedůvěra. Důležitá součást tohoto stylu je i podpora zaměstnanců v nových procesech nebo postupech, které by jejich práci zlepšily či usnadnily. Delegování je poslední fází a využívá se pokud je zaměstnanec již schopen úkoly provádět samostatně.

Situační vedení včetně jednotlivých fází je zobrazeno níže na Obrázku 3 Situační vedení.

**Obrázek 3 Situační vedení**



Zdroj: Blažek (2014, str. 176)

Jak z obrázku výše vyplývá, jsou zde znázorněny styly jedna až čtyři v závislosti na podpůrném a direktivním chování ze strany manažera. Zralost podřízeného se zvyšuje směrem ke stylu číslo 4 Delegování.

### **3.2 Funkce a role manažera**

Jak již bylo uvedeno výše, na každého manažera je kladeno množství požadavků, které musí na základě své pracovní pozice plnit. V odborné literatuře jsou tyto požadavky často uváděné jako manažerské role. Manažer je pro své podřízené důležitou osobou, která má velký vliv na jejich spokojenost, motivaci, pracovní výkon a v neposlední řadě fluktuaci ve firmě. Vysoká fluktuace která pro firmu může znamenat ztrátu zkušených, zaškolených a samostatných zaměstnanců je pro každou firmu naprosto nežádoucí. Jejimi dalšími důsledky mohou být zvýšené náklady na zaměstnance a také snížení důvěryhodnosti firmy, která s vysokou fluktuací ztrácí image důvěryhodného zaměstnavatele. Dále může docházet ke ztrátám know-how nebo dokonce obchodních příležitostí, které si zaměstnanec přenesl k dalšímu zaměstnavateli. V neposlední řadě je třeba zmínit, že fluktuace vede také k demotivaci současných zaměstnanců ve firmě.

Autry (2019, str. 1) uvádí ve svém článku mezi deseti důvody fluktuace na pracovišti nespokojenost s manažerem. Jako důvody nespokojenosti uvádí autorka následující: manažer nedrží slovo (46 % respondentů), manažer přetěžuje podřízené (42 % respondentů), manažer má nerealistická očekávání (42 % respondentů), manažer má nedostatečné znalosti (30 % respondentů), manažer neadekvátně hodnotí výkon zaměstnance (24 %), manažer není schopný efektivně pomáhat k osobnímu rozvoji svých podřízených (23 %), manažer denně nekomunikuje se svými podřízenými (18 %).

Také z průzkumů společnosti Searchforce, kterého se zúčastnilo 125 respondentů vyplývá, že téměř pro polovinu respondentů je manažer důvodem k podání výpovědi ze zaměstnání. Společnost Hettl Consult (2020, str. 1) mluví o tom, že manažer je pro zaměstnance důvodem pro výpověď číslo 1. Mezi další zajímavé výsledky patří závěry z průzkumu Korn Ferry z roku 2019 (Does your boss have your back?), kde si 40 % respondentů z celkových 804 respondentů myslí, že by zvládli dělat práci svého manažera lépe. Zajímavými čísly ze statistik Ruhr University Bochum, jak uvádí Hettl Consult



(2020, str. 1), je skutečnost, že 97 % manažerů v Německu věří, že jsou dobrými manažery a naopak pouze 20 % zaměstnanců je se svým manažerem spokojeno a 56 % zaměstnanců je se svým manažerem nespokojeno.

Z výše uvedeného vyplývá, jak obrovský vliv mají manažeři na výsledky společnosti nejen svým rozhodováním. Je důležité, aby manažeři měli celou řadu schopností a znalostí a hlavně nepodceňovali práci s lidskými zdroji.

Jak uvádí Dědina (2010, str. 37), věnuje průměrný manažer 32 % pracovního času tradičním manažerským aktivitám (plánování, rozhodování, dohled), 29 % komunikaci, 20 % managementu lidských zdrojů (motivace, řízení konfliktů, plnění cílů, rozvoj zaměstnanců) a 19 % tvorbě sítí (sociální vztahy, působení na ostatní). Náplní práce všech manažerů jsou typické činnosti, které manažeři v rámci své zodpovědnosti provádí. Různí autoři klasifikují manažerské funkce různě.

Váchal (2013, str. 32) uvádí následující manažerské funkce: plánování, organizování, komunikování, motivování (vedení lidí), rozhodování a kontrolu. Autor dále srovnává pojetí manažerské role, tak, jak byly zpracovány Mintzbergem, Chungem a Krechem v Tabulce 3 Přehled manažerských rolí níže.

**Tabulka 3 Přehled manažerských rolí**

Krech a jeho 14 vedoucích funkcí	Mintzbergovy manažerské role	Chungovy manažerské role
Vedoucí jako výkonný pracovník – vrcholový koordinátor aktivit skupiny a dohlizitel prováděné politiky.	<b>Interpersonální role:</b>	
Vedoucí jako plánovač – rozhoduje o způsobech a prostředcích, jimiž skupina plní své cíle. Patří sem krátkodobé i dlouhodobé plánování.	představitel organizace	představitel organizace
Vedoucí jako tvůrce politiky – stanovení skupinových cílů a politiky.	lídr organizace	lídr organizace
Vedoucí jako odborník – zdroj snadno dostupných informací a dovedností, ačkoliv zde může být návaznost na technické znalosti a rady ostatních členů skupiny.	spojovací článek	spojovací článek
Vedoucí jako vnější reprezentant skupiny – oficiální mluvčí skupiny, reprezentant skupiny a prostředník příchodí i odchozí komunikace.	<b>Informační role:</b>	
Vedoucí jako kontrolor vnitřních vztahů – určuje specifické aspekty struktury skupiny.	příjemce informací	příjemce informací
Vedoucí jako obstaravatel odměn a trestů – kontroluje členy skupiny díky moci rozdělovat odměny a užívat tresty.	šířitel informací	šířitel informací
Vedoucí jako rozhodčí a prostředník – kontroluje konflikty ve skupině.	mluvčí organizace	mluvčí organizace
Vedoucí jako symbol skupiny – zvyrazňuje skupinu zajištěním určitých poznávacích znaků a ustanovuje skupinu jako jasně odlišenou jednotku.	podnikatel	podnikatel

Vedoucí jako příklad – model chování pro členy skupiny, určení toho, co se od nich očekává.	<b>Rozhodovací role:</b>	
Vedoucí jako náhrada individuální odpovědnosti – zprošťuje jednotlivé členy skupiny potřeby osobních rozhodnutí a odpovědnosti za ně.	řešitel problémů	řešitel problémů
Vedoucí jako ideolog – jednotlivým členům skupiny slouží jako zdroj důvěry, hodnot a standardů chování.	alokátor zdrojů	alokátor zdrojů
Vedoucí jako otcovský vzor – slouží jako ohnisko pozitivních pocitů jednotlivých členů skupiny a jako objekt identifikace a přenosu.	vyjednaváč	vyjednaváč
Vedoucí jako obětní beránek – slouží jako cíl agrese a odporu skupiny, v případě neúspěchu akceptuje vinu.		<b>Administrativní role:</b>
		administrátor
		sledování a kontrola úkolů
		správce rozpočtů

Zdroj: Váchal (2013, str. 32), zvýraznění vlastní

U všech tří autorů je patrná shoda ohledně obsahu manažerských rolí. Je zde nutno zdůraznit, že autor řadí roli podnikatele dle Minzberga k informační roli manažera, zatímco ostatní autoři, například Srpová (2010, str. 119) řadí roli podnikatele k rozhodovací roli manažera.

Srpová (2010, str. 119) uvádí k informační roli manažera, že zde manažer předává a přijímá informace.

Informační roli autorka dle Minzberga dále dělí následovně:

- příjemce informací neboli pozorovatel (v této roli manažer informace shromažďuje);
- šířitel informací (manažer shromážděné informace šíří);
- mluvčí organizace (manažer reprezentuje firmu interně vůči zaměstnancům i externě například vůči dodavatelům).

Interpersonální role je dle Váchal (2013, str. 122) dále dělena následovně:

- představitel organizace;

Zde autor uvádí, že je tato role někdy pojmenována reprezentant a manažer zde reprezentuje firmu směrem ven (zákazníci, instituce, státní správa a podobně).

- lídr organizace;

Autor zde tuto roli také nazývá vedoucí nebo vůdce. Manažer je zde zodpovědný za veškeré procesy týkající se chodu organizace. Důležité je, aby byl manažer schopný strategického rozhodování a uměl spojit cíle a potřeby jednotlivých segmentů organizace.

- spojovací článek.

Tuto roli nazývá autor také koordinátor. Manažer zde jedná s externími partnery podniku. Klíčové je zde vytváření dlouhodobě dobrých vztahů, které jsou založené na vzájemné důvěře.

Rozhodovací roli manažera dělí Srpová (2010, str.119) dle Minzberga následovně:

- řešitel problémů;
- alokátor zdrojů;
- podnikatel;
- vyjednaváč.

Srpová (2010, str. 119) uvádí, že informační a interpersonální role jsou role značného významu a slouží jako vstup pro manažerské rozhodování. Role řešitele problémů neboli eliminátora poruch je dle autorky rolí, ve které manažeři eliminují negativní vlivy, které jsou mimo jejich kontrolu. Je zde nutná rychlá reakce a hlavním cílem je zajišťování stability ve firmě. Autorka uvádí jako příklad stávkou ve firmě.

Srpová (2010, str. 119) dále uvádí, že v roli alokátora zdrojů manažer rozděluje disponibilní zdroje (např. peníze, zaměstnance, stroje, čas a podobně). Cílem je alokovat zdroje tak, aby přinášely co největší užitek, proto je tato role klíčová pro efektivitu a produktivitu. Příkladem rozhodovací úlohy je zde například nařízení přesčasů versus najmutí externích pracovníků v případě, že je třeba plnit extra zakázky.

V roli podnikatele manažer, dle autorky, musí monitorovat změny vnějšího prostředí firmy a využívat je pro další firemní rozvoj (budoucí potřeby zákazníků, využití nových technologií pro zvýšení efektivnosti a podobně). Váchal (2010, str. 122) k tomu dodává, že v této roli manažer zavádí změny, které mají za cíl zvýšit efektivitu firmy a tak dosáhnout vyšších zisků.

V roli vyjednaváče, dle Srpová (2010, str. 119), manažer vyjednává s jednotlivci nebo ostatními organizacemi za cílem získání výhod pro organizaci (např. výkonnost, cíle, zdroje).

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

Cejthamr (2010, str. 155) v této souvislosti zmiňuje tzv. vztahy v rolích. Uvádí, že nutností pro dosahování cílů v organizaci je jasně daná struktura vztahů a rolí, do které je práce každého zaměstnance začleněna. Jak autor dále uvádí: „Role je očekávaná struktura chování spojená s pracovníky, zaujímajícími určitou pozici ve struktuře dané organizace.“ Autor dále zdůrazňuje, že role jedince ve skupině je ovlivněna kombinací následujících dvou faktorů:

- situačních faktorů;
- osobních faktorů.

Mezi situační faktory dle autora patří pozice zaměstnance, styl vedení, požadavky daného úkolu a komunikační síť. Mezi osobní faktory autor řadí osobnost zaměstnance, jeho motivaci, schopnosti, hodnoty a postoje.

Role se tedy mohou významně lišit dle daného pracovního týmu, kterého je zaměstnanec aktuálně součástí, daného týmového úkolu nebo dané úlohy zaměstnance v tomto týmu. V této souvislosti Cejthamr (2010, str. 155) zmiňuje tzv. nesouběžnost rolí. Jedná se o situaci, kdy má zaměstnanec v jedné skupině velmi zodpovědnou a náročnou roli a v jiné skupině naopak velmi nízké postavení. Zde pak může vznikat nerovnováha v autoritě a odpovědnosti.

Khelerová (2010, str. 95) definuje roli v týmu jako chování člena týmu, které je mu vlastní, a je akceptováno týmem. Jedná se o chování zaměstnance k ostatním členům týmu, jeho postoje k řešení problémů a plnění úkolů a také způsoby jejich řešení, I tato autorka uvádí, že role jsou ovlivňovány postoji a hodnotami daného člena týmu, danou situací, skladbou týmu apod.

Cejthamr (2010, str. 155) mluví v této souvislosti o celém souboru rolí každého zaměstnance. Každý z nich má vztahy nejen ke členům své skupiny v rámci firmy, ale i ke členům dalších skupin v podniku nebo mimo něj (dodavatelé, zákazníci).

Jak zdůrazňuje Hospodářová (2008, str. 11), role manažera se od ostatních rolí liší a je klíčové si uvědomit, v čem je tato role odlišná. Jako zásadní chybu autorka vidí v přílišném zaměření na řízení procesů a v zapomínání na vedení lidí svého týmu.

Manažeři vždy pracují se členy svého týmu a jejich prostřednictvím dosahují svých cílů i cílů celého podniku. Způsob vedení lidí má tedy zásadní vliv na výsledky, produktivitu i efektivitu práce jednotlivců a celého týmu. Hospodářová (2008, str. 11) dále zdůrazňuje, že přestože je řízení komplexní činností, která zahrnuje mnoho aktivit a činností, největší částí práce každého manažera je komunikace. Manažer plní své úlohy prostřednictvím svého vlivu na členy svého týmu, tedy za pomoci komunikace s nimi.

V souvislosti se současnou covidovou krizí je nutno zmínit, že se zde vyvíjí nové role, které manažer musí zvládnout. Nastal například boom v oblasti práce z domova u všech pozic, u kterých je to možné. Mnoho firem se začíná orientovat na flexibilní formy práce a upouští od pronájmů obrovských kanceláří (úplně nebo jen částí kanceláří). Ušetří tak nemalou část fixních nákladů a v praxi si firmy již měly možnost vyzkoušet, že při efektivním řízení je zaručena stejná produktivita zaměstnanců. Mnoho z nich je motivováno možností pracovat z domova a například pouze některé dny docházet do firmy.

Ze statistik zveřejněných v publikaci Statistisches Jahrbuch 2019 (2019, str. 678) vydanou německým statistickým úřadem (das Statistische Bundesamt) vyplývá, že v roce 2018 pracovalo z domova v České republice 9 % obyvatel (výdělečně činných) ve věku 15 - 64 let. Přibližně polovina pracovala z domova pravidelně a druhá polovina pouze příležitostně. Výsledky statistik této studie jsou v zemích v rámci Evropské unie různorodé. Mezi země s nejvyšším procentem využívání práce z domova patří Švédsko (33 %) spolu s Nizozemím (36 %). Detailní přehled je uveden v Příloze 1 Práce z domova (home office) v EU. Části, které jsou označeny oranžovou barvou, znázorňují míru využívání práce z domova pravidelně (regelmäßig). Části, které jsou označeny žlutě, znázorňují míru využívání práce z domova příležitostně (gelegentlich).

V současné době, kdy je zaměstnavatelům využívání home office přímo doporučováno, manažeři čelí situaci, kdy musí ještě více a daleko efektivněji se svými podřízenými komunikovat na dálku a musí je umět na dálku i motivovat. Sami přitom také mohou bojovat s izolací a samotou.

### 3.2.1 Konflikt rolí

Skutečné chování zaměstnance nemusí vždy odpovídat chování očekávanému v jeho roli. Jedná se o rozpor, který Cejthamr (2010, str. 156) nazývá konfliktem rolí zaměstnance. Ten dle autora může vznikat:

- neslučitelností role, kdy jsou od zaměstnance očekávány role, které si vzájemně odporují (např. v oblasti odměňování něco jiného očekávají podřízení a něco jiného vrcholové vedení);
- nejednoznačností role, která vzniká pokud nejsou jednoznačně stanoveny požadavky a není jasné, co přesně je od zaměstnance očekáváno (např. rozsah odpovědnosti, rozsah autority, hodnocení výkonu);
- přetížením role, které vzniká tehdy, pokud má zaměstnanec příliš mnoho na sobě nezávislých rolí. Vzniká zde konflikt priorit plnění úkolů (některé musí ustoupit jiným);
- nevytížením role, ke kterému dochází v případě, že by zaměstnanec v dané roli mohl být zodpovědný za daleko více úkolů nebo zastávat více rolí než je mu přiděleno (typicky může k nevytížení role docházet u nově vzniklých pozic při nástupu nových zaměstnanců).

Armstrong (2015, str. 2018) ke konfliktu rolí uvádí, že k němu dochází i v případě, že jsou role přesně definovány, pokud musí zaměstnanec zastávat dvě protichůdné role, například konflikt jeho role v zaměstnání a role doma.

Jako reakci na konflikty protichůdných rolí, požadavků a zájmů zmiňuje Motyčková (online, rok neuveden, str. 27) čtyři role moderního manažera:

- role komunikačního manažera;
- role manažera času;
- role manažera změn;

- role manažera cílů.

V roli komunikačního manažera musí dle autorky manažer umět dobře prezentovat vlastní myšlenky, umět vést dialog, adaptovat se při rozhovoru na každou situaci, umět vést porady a dávat zaměstnancům zpětnou vazbu. V roli manažera času musí manažer být úspěšný v oblasti time managementu. Musí umět získat maximum z minima času, který investoval, umět správně stanovovat priority, a také delegovat. Šuleř (2008, str. 39) také zdůrazňuje, že čas je nejcennějším zdrojem manažerského úspěchu. Autor uvádí, že celých 43 % lidí v průmyslových zemích si stěžuje na nedostatek času.

V roli manažera změn musí manažer, dle Motyčková (online, rok neuveden, str. 28), vždy zaměřovat řízení do budoucnosti (vycházet ze statistik i z informací, které se aktuálně týkají současnosti i predikovat budoucnost). Manažeři tak musí správně diagnostikovat situaci, potřebu změn, analyzovat síly působící pro a proti změnám a umět je využít ve prospěch firmy. Šuleř (2008, str. 185) zdůrazňuje, že manažeři si musí uvědomovat jednotlivé kroky procesu změn proto, aby byli schopni reagovat na vnější a vnitřní síly, které na změny působí. Dále musí znát příčiny toho, proč se zaměstnanci změnám brání a musí znát techniky, jak tento odpor ke změnám u zaměstnanců překonat.

V roli manažera cílů se musí manažer zabývat vizí budoucnosti a tuto umět sladit s představami o firemních cílech. V této souvislosti Šuleř (2008, str. 40) uvádí, že je důležité, aby si manažer své osobní cíle, které musí být kompatibilní s pracovními cíli, stanovoval na základě dlouhodobých cílů pro své oddělení. Cíle musí manažer dále převést do úkolů, stanovit si jejich seznam, určit priority a sestavovat pravidelné týdenní plány.

### **3.3 Rozhodování**

Jak už bylo uvedeno výše, rozhodování je každodenní činností manažerů na všech stupních řízení. Chlupsa (2017, str. 1) mluví v této souvislosti o „Qual der Wahl“, což je možno přeložit jako utrpení při nutnosti rozhodnout, neboli mít těžkou volbu.

Jak moc nelehkou úlohou rozhodování opravdu je, zdůrazňuje Koukolík (2016, str. 21): „Důsledky mylného rozhodnutí mohou být katastrofální jak pro jedince, tak pro skupinu,

ať už se jedná o hloupost, nevědomost, omyl, ignoranci nebo stupiditu. Poškozené rozhodování je důsledkem chemické závislosti, nejrůznějších neuropsychiatrických onemocnění stejně jako poruch osobnosti. Rozhodneme mylně třeba proto, že naše inteligence nedosahuje výše, která by správné rozhodnutí umožnila. Nebo proto, že nevíme co je na pozadí událostí. A také proto, že naše rozhodovací možnosti někdo nebo něco trvale zahlušuje. I proto, že nenápadným, ale i nápadným příznakům nevěnujeme pozornost. A proto, že spoléháme na rozhodovací algoritmus, který byl úspěšný v minulosti, a nechceme si připustit, že současnost je něco docela jiného.“

Dostál (2005, str. 14) zdůrazňuje, že rozhodování je jednou z paralelních manažerských funkcí a nelze jej tedy ztotožňovat s řízením. Autor dále (2005, str. 15) uvádí: „Význam rozhodování se projevuje zejména v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů (zejména strategických rozhodovacích procesů) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí vývoj organizace. Nekvalitní rozhodování může být jednou z podstatných příčin neúspěchu firmy. Je nutné zdůraznit otázku zodpovědnosti za rozhodování. Rozhodovatel může využívat při svém rozhodování nejrůznější nástroje a pomůcky (programové prostředky, konzultanty atp.), které mu mohou pomoci při vlastním rozhodování.“

Vodáček (2013, str. 150) zdůrazňuje, že podstatnou podmínkou rozhodování je existence více přípustných variant řešení daného problému. Pokud tato podmínka není splněna nebo pokud je k dispozici pouze jedna varianta řešení, není o čem rozhodovat.

Autor dále rozlišuje dva základní přístupy k rozhodování:

- přístup normativní, kde manažer usiluje o to, aby byly vytvořeny vhodné rozhodovací modely (logický rozbor rozhodovací situace);
- přístup popisný, kde manažer usiluje o to, aby byl vytvořen vhodný poznávací model, který by co nejpřesněji charakterizoval rozhodovací subjekty i objekty.

Jak autor dále uvádí, v manažerské praxi se oba tyto přístupy kombinují a prolínají.

### **3.3.1 Rozhodovací proces**

Jak již bylo uvedeno výše, rozhodování je proces volby mezi dostupnými variantami. Jak uvádí Blažek (rok neuveden, str. 3) je rozhodovací proces v podniku typický zejména tím,



že manažer rozhoduje v zájmu zaměstnavatele. Jak autor dále zdůrazňuje, je zvláště u vrcholových manažerů prostor pro rozhodování spíše nadměrný (obtížná orientace v nepřehledném prostředí). Rozhodovací problémy jsou poměrně často složité a vyznačují se neurčitostí.

#### 3.3.1.1 Prvky rozhodovacího procesu

Rozhodovací proces je dle Hrůzová (2011, str. 10) vymezen těmito prvky:

- subjekt rozhodování;
- objekt rozhodování;
- cíl rozhodování;
- rozhodovací kritéria;
- varianty rozhodování;
- důsledky rozhodovacích variant;
- stavy světa.

Jak autorka dále uvádí, všechny tyto složky musí být při rozhodování přítomny. Subjektem rozhodování je rozhodovatel (ten kdo rozhoduje, ať již skupina nebo jednotlivec). Objektem rozhodování je oblast firmy, kde byl rozhodovací problém definován. Cílem rozhodování je dle autorky řešení problému. Rozhodovací kritéria jsou kritéria, na jejichž základě bude následně posouzena a vybrána nejlepší varianta řešení. Jednotlivé varianty rozhodování jsou způsoby řešení rozhodovacího problému. Důsledky rozhodovacích variant jsou pak předpokládaným dopadem na objekt rozhodování. Stavy světa jsou faktory působení na celý rozhodovací proces.

Jak uvádí Hrůzová (2011, str. 7), potřebuje mít dobrý rozhodovatel znalosti z různých oborů a tyto by samozřejmě měl uplatnit v procesu rozhodování v závislosti na typu řešeného rozhodovacího problému. Dále je zde nezbytná zkušenost a často využívaná intuice.

### 3.3.1.2 Struktura rozhodovacího procesu

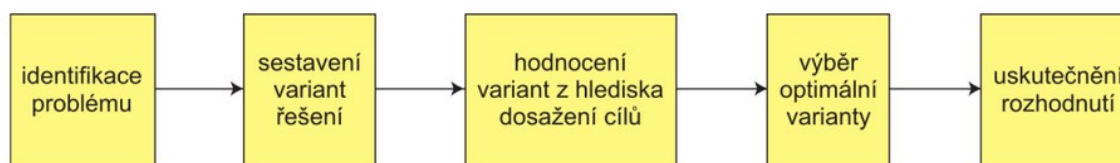
Jak uvádí Chlupsa (2017, str. 13), každý rozhodovací proces je limitován omezeným množstvím alternativ, které v daném čase existují. Vychází se z toho, že rozhodovatel stanoví pro každou variantu prognózu i očekávané důsledky.

Jak uvádí Malach (2005, str. 243), je rozhodování velmi důležitým prvkem řízení a správné rozhodnutí je nutnou podmínkou pro dosažení daného cíle.

Jednotlivé fáze jsou různými autory definovány různě a mají i různý počet fází.

Na Obrázku 4 Struktura rozhodovacího procesu jsou znázorněny jednotlivé fáze rozhodovacího procesu dle Malach (2005, str. 243).

**Obrázek 4 Struktura rozhodovacího procesu**



Zdroj: Malach (2005, str. 243)

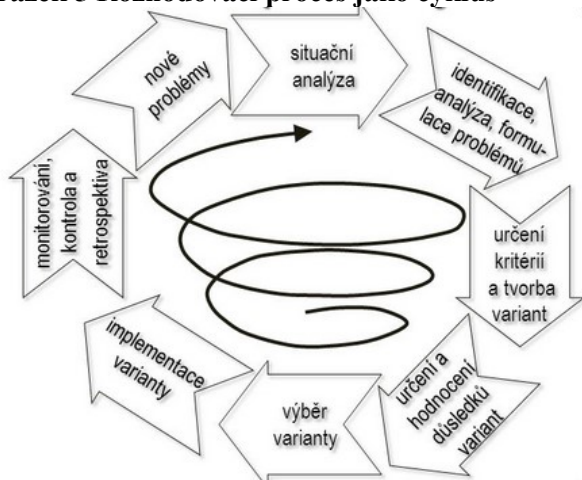
Autor zde rozlišuje pět fází rozhodovacího procesu a proces neoznačuje jako cyklický.

Naopak Hrůzová (2011, str.22) klasifikuje 9 fází rozhodovacího procesu:

- situační analýza;
- identifikace rozhodovacích problémů;
- analýza a formulace problémů;
- stanovení kritérií hodnocení variant;
- tvorba variant řešení rozhodovacích problémů;
- určení důsledků variant a hodnocení důsledků variant;
- výběr nejvhodnější varianty;
- realizace (implementace) zvolené varianty;
- monitorování a kontrola výsledků a retrospektivní analýza.

Autorka uvádí explicitně označuje tento proces jako cyklus, jak je vidět na Obrázku 5 Rozhodovací proces jako cyklus

**Obrázek 5 Rozhodovací proces jako cyklus**



Zdroj: Hrůzová (2011, str. 23)

Hrůzová k uvedenému procesu zdůrazňuje, že rozhodovací proces není striktně daný soupis jednotlivých fází. Jednotlivá rozhodnutí navazují ve firmě jedno na druhé a dle toho, zda jsou spojena s jinými či ne, se rozlišují rozhodnutí závislá a nezávislá. Jak autorka dále uvádí, je mnoho rozhodnutí již ovlivněno rozhodnutími, která byla učiněna v minulosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že rozhodovací proces jako takový nemá jednoznačně dané fáze a mohou vznikat různé variace v závislosti na typu rozhodovacího problému, jeho komplexnosti a podobně.

### 3.3.1.3 Klasifikace rozhodovacích procesů

Dostál (2005, str. 16) rozlišuje následující kategorie rozhodovacích procesů:

- statické a dynamické (klasifikace dle času);
- jednokriteriální a vícekriteriální rozhodování (klasifikace dle počtu kritérií);
- strategické, taktické a operativní (dle řídicí úrovně);
- konfliktní a nekonfliktní (dle toho, zda důsledky jsou závislé nebo nezávislé na strategii protivníka);

- individuální a skupinové (dle subjektu rozhodování);
- algoritmizovatelné a nealgoritmizovatelné (dle charakteru struktury problému);
- dobře a špatně strukturované (dle postupu řešení).

### 3.3.2 Rozhodovací styly

Manažer, který je za rozhodování zodpovědný, může v rozhodovacím procesu využít několika rozhodovacích stylů. Plamínek (2008, str. 126) uvádí následující tři možnosti:

- autoritativní styl rozhodování;
- delegativní styl rozhodování;
- participativní styl rozhodování.

Autoritativní styl autor popisuje jako styl rozhodování, kdy manažer rozhoduje sám. Může se jednat o ryze autoritativní rozhodnutí nebo může být rozhodnutí předem konzultováno s dalšími osobami. Tento způsob rozhodování označuje Plamínek (2008, str. 128) jako konzultativní rozhodování, kdy se zde může jednat o interní nebo externí konzultace. Jak uvádí Daňková (2008, str. 31), výhodou tohoto stylu je, že tímto stylem dosáhne manažer stabilního výkonu pracovníků. Na druhou stranu je zde ale potlačena iniciativa a tím i motivace zaměstnanců.

Delegativní styl rozhodování popisuje Plamínek (2008, str. 134) jako styl, kde je rozhodnutí manažerem delegováno na někoho jiného. Pokud např. manažer nemá dostatek pravomocí, může se zde jednat o delegování na úroveň řízení, která jimi disponuje. Dalším příkladem je delegování rozhodnutí na odborníka (např. statik).

Posledním jmenovaným stylem je participativní rozhodování, které, jak uvádí Plamínek (2008, str. 129), je stylem rozhodování, kdy je rozhodnutí svěřeno skupině. Autor zde zdůrazňuje, že se jedná o časově náročný proces. Tento styl může být regulován např. zavedením pravidel nebo limitů pro to, aby skupinové rozhodnutí mohlo být manažerem přijato (např. finanční limit na zvolené řešení).

### 3.3.3 Metody rozhodování

Manažer, který rozhoduje může využívat celou škálu metod, které mu při rozhodování mohou pomoci. Jak uvádí Wisniewski (1996, str. 13) očekává se od manažerů, že se budou

rozhodovat na základě analýz a logických úvah nebo pomocí kvantitativních metod, nikoliv jen na základě svých zkušeností.

Metody v této kapitole budou uváděny jako příklady možných metod v návaznosti na výše uvedené fáze rozhodovacího procesu dle Hrůzové, jelikož v každé fázi je vhodné užití jiných metod. Jak uvádí Hrůzová (2011, str. 25), v první fázi rozhodovacího procesu se provádí situační analýza, kterou je možno provést pomocí celé řady metod, například SWOT analýzy. Pro identifikaci rozhodovacích problémů je možno využít například Matice priorit problémů. Ve fázi analýzy a formulace problémů lze použít například Paretova analýza. Pro stanovení kritérií hodnocení variant musí být provedena klasifikace kritérií. Při vytváření variant je možno použít metody jako Brainstorming nebo Brainwriting. Pro hodnocení důsledků variant a výběr nejvhodnější varianty lze použít například Metody vícekritériálního hodnocení. Pro výběr nejvhodnější varianty lze použít například Posuzování variant z více úhlů pohledu.

### SWOT analýza

Tato analýza se používá k provedení situační analýzy. Jejím cílem je zjistit silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby z jejího okolí. Jak uvádí Jakubíková (2013, str. 103), skládá se tato analýza ze dvou analýz:

- SW (slabé a silné stránky vnitřního prostředí firmy);
- OT (hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí firmy).

Příklad SWOT analýzy je uveden na Obrázku 6 SWOT analýza níže.

**Obrázek 6 SWOT analýza**

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková (2013, str. 103)

Jak vyplývá z obrázku výše, pro provedení důkladné SWOT analýzy, je vhodné použití dalších analýz (vnitropodnikových analýz, analýz vnějšího prostředí a podobně).

### Matice priorit problémů

Tuto metodu nazývá Hrůzová (2011, str. 28) také jako Eisenhowerovou maticí. Jedná se o nástroj pro rozhodování, který manažerovi umožní třídit problémy dle důležitosti a časové naléhavosti. Příklad takové matice je znázorněn na Obrázku 7 Matice priorit problémů.

Obrázek 7 Matice priorit problémů

Důležitost	Naléhavost	
	ano	ne
ano	P1 řešit okamžitě	P2 naplánovat
ne	P3 delegovat	P4 eliminovat

Zdroj: Hrůzová (2011, str. 29), provedení vlastní

Jak vyplývá z obrázku výše, rozděluje matice problémy do 4 skupin dle priorit, od nutnosti okamžitého řešení až po eliminaci problému.

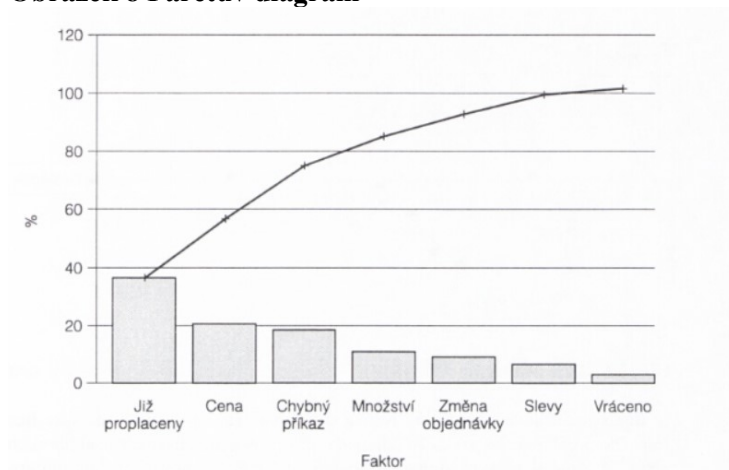
### Paretova analýza

Jak uvádí Hrůzová (2011, str. 21), jedná se o matematicko-grafickou metodu, která umožňuje rozlišit příčiny problému dle toho, jak velký dopad na daný důsledek problému mají. Jedná se o metodu, která je také známa jako pravidlo 80/20 (80 % důsledků pochází z 20 % příčin). Příkladem by mohla být situace, kdy 20 % zákazníků vytváří 80 % obratu společnosti.

Jak zdůrazňuje Nenadál (2008, str. 309), jedná se o metodu, jejíž využití je mnohostranné (např. analýza reklamací z hlediska důvodů nebo analýza příčin prostožů).

Wisniewski (1996, str. 252) uvádí příklad Paretova diagramu na Obrázku 8 Paretův diagram na příkladu hledání příčin přeplácení faktur.

**Obrázek 8** Paretův diagram



Zdroj: Wisniewski (1996, str. 253)

Jak je z Obrázku výše zřejmé, manažer je za pomoci paretova diagramu schopen určit příčiny, které je třeba řešit prioritně.

### **Brainstorming, brainwriting**

Tyto dvě metody řadí Hrůzová (2011, str. 85) k intuitivním tvůrčím metodám, které jsou založeny na vyvolávání myšlenkových pochodů, které vycházejí z předchozích zkušeností. Cílem je zde shromáždit co největší možný počet možných alternativ řešení a poté vybrat nejlepší z nich. Mezi zásady u této metody patří:

- zásada příjemné atmosféry;
- zásada co největšího počtu námětů;
- zásada odložené kritiky;
- zásada rozletu námětů potlačením zdravého úsudku;
- zásada vzájemného obohacování a návaznosti námět.

Jak autorka dále uvádí po výběru pracovní skupiny je vybrán moderátor skupiny, který členům vysvětlí podstatu metody, její zásady a sdělí jim rozhodovací problém. Poté, co je k dispozici dostatek námětů, jsou jednotlivé alternativy zhodnoceny a je vybrána nejlepší z nich.

U brainwritingu je, dle autorky, oproti brainstormingu rozdíl hlavně v tom, že náměty se nevyslovují nahlas, ale zapisují. Listy papíry kolují mezi účastníky. Výhodou této metody

je odstranění možného studu sdělit svůj nápad a mohou se tak lépe projevit i introvertní jedinci.

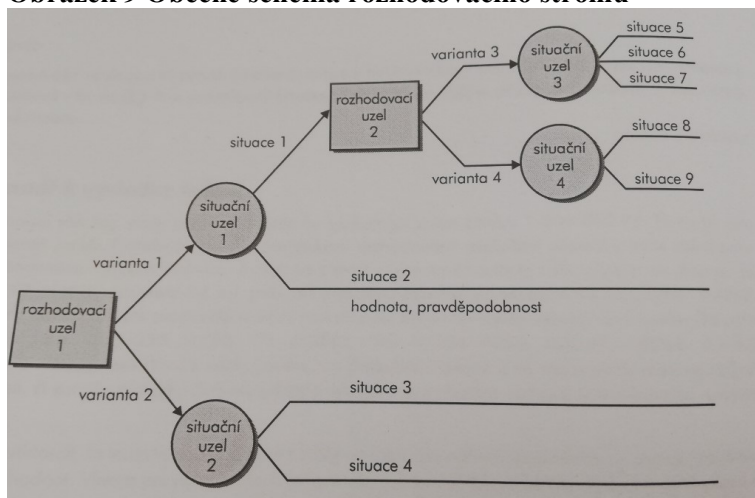
### Metody vícekritériálního hodnocení

Jak uvádí Wisniewski (1996, str. 180), je rozhodovací strom metodou, která manažerovi umožňuje lépe analyzovat důsledky svých rozhodnutí na základě spojení s různými situacemi, které by mohly nastat. Jak dále autor uvádí, je tato metoda vhodná zejména tam, kde je nutno realizovat řadu rozhodnutí po sobě a následné rozhodnutí závisí na předchozím a jeho důsledcích.

Jak uvádí Hrůzová (2011, str. 216): „Rozhodovací strom je grafický nástroj pro zobrazení posloupnosti rozhodnutí a následných rizikových situací se záznamem výsledných hodnot rozhodovacího kritéria na základě zvoleného rozhodovacího pravidla. Slouží k vyhodnocení důsledků strategie rozhodování.“

Příklad je zobrazen na Obrázku 9 Obecné schéma rozhodovacího stromu níže.

**Obrázek 9** Obecné schéma rozhodovacího stromu



Zdroj: Hrůzová (2011, str. 216)

Jak z obrázku výše vyplývá, rozhodovací strom je konstruován zleva doprava od prvního rozhodnutí přes znázorněné varianty, které jsou různě rizikové až k výsledné konečné situaci (scénáři).



## Posuzování variant z více úhlů pohledu

Jak uvádí Hrůzová (2011, str. 148), je vhodné si stanovit hodnotící kritéria, aby se varianty daly posoudit z více úhlů pohledu:

- proveditelnost řešení (technická, výrobní, ekonomická, obchodní legislativní a podobně);
- přijatelnost řešení (volba je zde závislá na cílech organizace, např. zvýšení ziskovosti);
- rizikovitost řešení.

Zde autorka uvádí, že varianta s nižší rizikovitostí obvykle přináší menší efekt.

Jak autorka dále uvádí, tato tři hodnotící kritéria stanovují míru, s jakou může být daná varianta přijata. Výběr dané varianty je pak realizován pomocí filtrace, jak je uvedeno na Obrázku 10 Filtrace navržených variant.

### Obrázek 10 Filtrace navržených variant



Zdroj: Hrůzová (2011, str. 149)

Jak je zřejmé z Obrázku 5 Filtrace navržených variant, postupně je z vytvořených variant směrem vzhůru vybraná varianta, která bude implementována.

## 4 Vlastní práce

Tato část práce navazuje na předchozí teoretickou část práce. Zaměřuje se na vlastní výzkum pomocí dotazníkového šetření, které se týká role manažerů v rozhodovacích procesech ve společnosti. Cílem bylo získat data, která budou po vyhodnocení stěžejním základem pro zhodnocení a analýzu rolí manažerů v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku a pro zjištění názoru zaměstnanců na rozhodovací role manažerů. Na základě vyhodnocení získaných dat bude provedeno porovnání s názory manažerů. V závěru budou získaná data použita pro formulaci doporučení pro společnost, tedy pro naplnění cíle této práce.

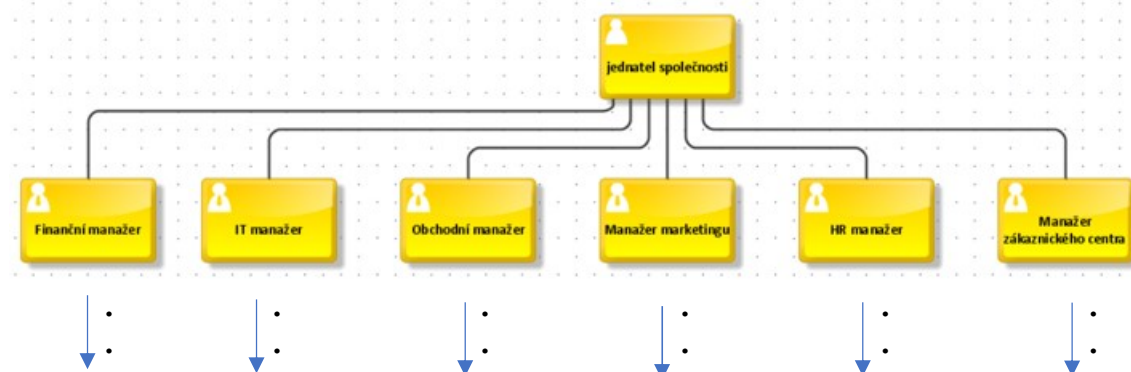
### 4.1 Představení vybrané společnosti

Vybraná společnost si přála zůstat v anonymitě, nebude tedy pro účely této práce jmenována. Tato společnost je dceřinou společností velké nadnárodní společnosti podnikající v oblasti automotive, která působí ve více než 30 zemích světa. Česká pobočka, která má v současnosti 84 zaměstnanců, vznikla v roce 1992. Německá pobočka má v současné době 57 zaměstnanců. Jedná se o nefinanční podnik pod zahraniční kontrolou. Dle klasifikace CZ- NACE se vybraná společnost řadí do následujících oblastí:

- 46900 Nеспециализovaný velkoobchod
- 52100 Skladování

Na Obrázku 11 Organizace managementu společnosti je naznačena organizační struktura ve společnosti. Vedoucí manažeri jednotlivých oddělení (finance, IT, obchod, marketing, lidské zdroje, zákaznický servis) jsou přímými podřízenými jednatele společnosti.

**Obrázek 11 Organizace managementu společnosti**



Zdroj: interní dokumentace společnosti, provedení vlastní v programu Aris

#### 4.1.1 Rozhodování ve vybrané společnosti

Ze studia interních dokumentů společnosti vyplývá, že vybraná společnost nemá žádné konkrétní směrnice týkající se rozhodovacích procesů jednotlivých oddělení mimo oddělení lidských zdrojů. Zde je ve směrnici Total rewards guideline for HR popsán rozhodovací proces týkající se odměňování nově nastupujících zaměstnanců. Mzdy jsou ve směrnici rozděleny do 5ti mzdových tříd dle pozic následovně:

**Tabulka 4 Mzdové třídy dle pozic**

Job grades	
G 5	Viceprezident Ředitel
G 4	Senior manažer
G 3	Manažer
G 2	Team Leader Specialista
G 1	Operator Coordinator

Zdroj: interní dokumentace společnosti, provedení vlastní

U každé mzdové třídy je dáno mzdové rozpětí, v rámci kterého je možno mzdy zaměstnanců stanovovat. Ze směrnice vyplývá, že nástupní mzda je ve společnosti stanovována na základě následujících faktorů:

- mzdová třída a mzdové rozpětí v rámci dané třídy;
- zkušenosti a schopnosti přijímaného zaměstnance;
- aktuální situace na trhu práce;
- plánovaný rozpočet na danou pozici;
- celková odměna včetně poskytovaných benefitů.

Mzdové rozpětí v rámci dané mzdové třídy je ve směrnici Total rewards guideline for HR explicitně definováno jako nástroj pro rozhodování. Společnosti tento nástroj dle směrnice umožňuje nabízet nově nastupujícím zaměstnancům konkurenceschopnou mzdu, která je nákladově efektivní a spravedlivá vůči ostatním zaměstnancům společnosti. Manažer je tak v rámci daného rozpětí schopný nabídnout zaměstnanci mzdu na základě vlastního uvážení. Firma nestanovuje přesnou částku, která smí být zaměstnanci nabídnuta. Mzdová rozpětí se zakládají na externě získaných datech. Každý rok probíhá analýza a následné

porovnání daných mzdových rozpětí s aktuálními mzdami na trhu. Střední hodnotou stanovených mzdových rozpětí je hodnota, která byla získána jako průměrná mzda na danou pozici na trhu.

V případě povýšení nebo přesunutí zaměstnance na jinou pozici s navýšením mzdy, může manažer dle směrnice využít dvou možností: navýšit zaměstnanci mzdu od okamžiku změny nebo mzdu navýšit až po takzvaném „zkušebním období“, ve kterém má zaměstnanec prokázat, že splňuje veškeré požadavky dané pozice a je schopen ji plně vykonávat v souladu s nároky, které jsou na tuto pozici kladeny. Dle směrnice Total rewards guideline for HR je preferovaná druhá možnost.

V rámci povýšení zaměstnance nebo interních přesunů zaměstnanců je ve směrnici Total rewards guideline for HR uváděno pěti až maximálně deseti procentní navýšení současné mzdy zaměstnance.

Zde je nutno podotknout, že poté může výše mzdy kolidovat s ostatními pokyny ve směrnici Total rewards guideline for HR a to zejména v případě, pokud i přes maximální (tedy desetiprocentní) navýšení bude mzda zaměstnance na nové pozici nižší než je nejnižší hranice ve stanovené mzdové třídě.

## **4.2 Dotazníkové šetření**

Sběr dat se uskutečnil od 22.2.2021 do 28.2.2021. Období jednoho týdne bylo zvoleno záměrně, aby manažeři a zaměstnanci vypracování dotazníků neodkládali. Metoda dotazování byla zvolena proto, aby bylo možno získat názor co největšího počtu manažerů a zaměstnanců. Všech šest top manažerů souhlasilo s tím, že se bude dotazníkového průzkumu účastnit. Vzhledem k tomu, že 3 z 6 manažerů mají místo výkonu práce v Norimberku a jsou německé národnosti (manažeři C, D a F), bude možno porovnat řízení a rozhodování manažerů v ČR a v Německu.

V této práci byly vypracovány dva dotazníky. Jeden pro manažery, který obsahoval 69 otázek a druhý pro zaměstnance obsahující 37 otázek. První část obou dotazníků obsahovala demografické otázky, které sloužily k tomu, aby výzkumný vzorek mohl být začleněn do skupin dle pohlaví, věku a podobně. V další části obou dotazníků byly uvedeny otázky týkající se jednotlivých rozhodovacích rolí. Dotazník pro manažery obsahoval navíc část týkající se samotného rozhodovacího procesu. Součástí této části dotazníku je jeden rozhodovací problém (rozhodovací proces na základě konkrétní

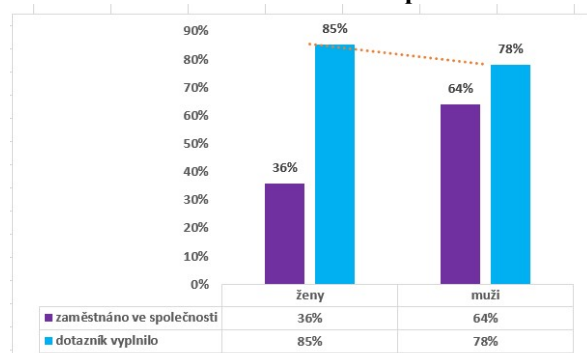
nasimulované situace- výpověď podrízeného zaměstnance). Cílem zde bylo zjistit, jak se konkrétní manažer rozhoduje v konkrétní situaci, zda si je vědom jednotlivých fází rozhodovacího procesu, a zda a jak se liší postupy jednotlivých manažerů ve společnosti. Otázky byly zvoleny tak, aby bylo možno získat názory jednotlivých manažerů na vlastní role v rozhodovacích procesech. Další otázky byly koncipovány tak, aby bylo možno zjistit konkrétní postupy manažerů při rozhodování v nasimulovaných situacích na straně jedné a názorů zaměstnanců na rozhodovací role jejich manažerů na straně druhé. Dotazník obsahuje otevřené i uzavřené otázky. U některých otázek je možno zvolit pouze jednu odpověď, u jiných je možno zvolit více možností.

Dotazníky jsou součástí této diplomové práce a nachází se v Příloze 2 Dotazník pro manažery v češtině a v němčině a v Příloze 3 Dotazník pro zaměstnance v češtině a v němčině.

#### 4.2.1 Návratnost dotazníku

Ve společnosti bylo zaměstnancům společnosti distribuováno celkem 135 dotazníků. Dotazník pro zaměstnance obdrželi všichni zaměstnanci české a německé pobočky společnosti. Bylo možno získat zpět 109 vyplněných dotazníků, tedy 81 % z celkového počtu distribuovaných dotazníků. Ve společnosti je na zkoumaných pobočkách zaměstnáno 48 žen a 87 mužů. Níže na Obrázku 12 Návratnost dotazníků dle pohlaví byla vyhodnocena návratnost.

**Obrázek 12** Návratnost dotazníku pro zaměstnance dle pohlaví



Zdroj: interní dokumentace společnosti a navracené dotazníky, provedení vlastní  
 Jak z obrázku výše vyplývá, dotazník vyplnilo 85 % dotazovaných žen a 78 % dotazovaných mužů. Dotazník pro manažery byl distribuován všem top manažerům společnosti a všech 6 bylo možno získat zpět.

## 4.2.2 Vyhodnocení dotazníků

V této části práce budou vyhodnocena data získaná při dotazníkovém šetření. Dotazník pro manažery byl rozdělen do šesti částí, z nichž první část obsahuje demografické otázky a bude sloužit k tomu, aby výzkumný vzorek mohl být začleněn do skupin dle pohlaví, věku a podobně, následující čtyři části se věnují jednotlivým rolím manažera a poslední část je věnována rozhodovacímu procesu jako takovému.

Dotazník pro zaměstnance je rozdělen do pěti částí, z nichž první část obsahuje demografické otázky a bude opět sloužit k začlenění výzkumného vzorku do skupin dle pohlaví, věku a podobně, následující čtyři části se věnují jednotlivým rolím manažera zaměstnance.

### 4.2.2.1 Dotazník pro manažery

#### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 5 Manažeři dle pohlaví

	žena	muž
manažer A		x
manažer B		x
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, jsou v managementu společnosti 2 ženy a 4 muži.

#### 2. Jaký je Váš věk?

Tabulka 6 Manažeři dle věku

	15-25	26-35	36-45	46-55	56-65
manažer A		x			
manažer B			x		
manažer C			x		
manažer D			x		
manažer E				x	
manažer F				x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky Manažeři dle věku, jsou tři manažeři ve věku 36-45 let, dva manažeři ve věku 46-55 let a jeden manažer ve věku 26-35 let.

### 3. Kolik máte podřízených?

Tabulka 7 Manažeři dle počtu podřízených

	podřízených
manažer A	6
manažer B	6
manažer C	36
manažer D	23
manažer E	39
manažer F	25

Zdroj: navracené dotazníky, provedení vlastní

Počty podřízených jsou zřejmé z Tabulky 7 Manažeři dle počtu podřízených. Manažeři mají od 6 do 39 podřízených.

### 4. Kolik let ve firmě pracujete?

Tabulka 8 Manažeři dle let ve společnosti

	2 roky	3 roky	5 let	6 let
manažer A	x			
manažer B		x		
manažer C		x		
manažer D		x		
manažer E			x	
manažer F				x

Zdroj: navracené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 8 Manažeři dle let ve společnosti, nejkratší dobu pracuje ve firmě manažer A (2 roky) a nejdéle manažer F (6 let).

### 5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 9 Manažeři dle vzdělání

	vyučen/a	středoškolské s maturitou	vysokoškolské prvního stupně (Bc.)	vysokoškolské druhého stupně (Mgr., Ing.)
manažer A				x
manažer B				x
manažer C				x
manažer D				x
manažer E				x
manažer F				x

Zdroj: navracené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 9 Manažeři dle vzdělání výše, mají všichni top manažeři vysokoškolské vzdělání druhého stupně.

## 6. Myslíte, že jste dobrým manažerem?

Tabulka 10 Jste dobrým manažerem

	ano	ne	nevím
manažer A	x		
manažer B	x		
manažer C	x		
manažer D	x		
manažer E	x		
manažer F	x		

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 10 Jste dobrým manažerem, je 100 % respondentů přesvědčeno, že jsou dobrými manažery.

## 7. Jste ve firmě spokojen? Pokud ano, proč? Pokud ne, z jakých důvodů?

**Manažer A:** spokojen, zázemí stabilní společnosti.

**Manažer B:** spokojen, jistota a finanční stabilita silné společnosti.

**Manažer C:** velmi spokojena, týmová práce, dobré finanční ohodnocení a finanční jistota.

**Manažer D:** spokojena, finanční jistota, zajímavá práce.

**Manažer E:** spokojen, skvělá práce, skvělý tým.

**Manažer F:** spokojen, silná společnost, ke které se rád hlásím.

Jak vyplývá z výše uvedených odpovědí, všichni manažeři jsou ve společnosti spokojeni.

## 8. Uvažoval jste za poslední rok, že z firmy odejdete?

**Manažer A:** ne, nemám důvod.

**Manažer B:** ne.

**Manažer C:** ne, jsem zde velmi spokojena.

**Manažer D:** ne, v žádném případě.

**Manažer E:** ne, určitě ne.

**Manažer F:** v žádném případě ne a v současné pandemické situaci mám za to, že si to každý dvakrát rozmyslí.

Jak vyplývá z výše uvedených odpovědí, nikdo z manažerů za poslední rok neuvažoval o odchodu ze společnosti.



## 9. Ovlivnila současná pandemická situace Vaši práci a jakým způsobem?

Tabulka 11 Jak současná pandemická situace ovlivnila Vaši práci

	řízení podřízených na dálku	home office	omezení osobních kontaktů	větší nároky na komunikaci	snižování mzdy zaměstnancům (Kurzarbeit)	pohovory online
manažer A		x	x	x	x	x
manažer B		x	x	x		
manažer C	x	x			x	x
manažer D	x	x			x	x
manažer E	x	x			x	
manažer F	x	x			x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 11 Jak Vaše současná pandemická situace ovlivnila Vaši práci, uvádí manažeři změny v řídicí práci hlavně v souvislosti s prací na dálku. Mění se nároky na komunikaci, řízení podřízených, jsou omezeny osobní kontakty a uplatňují se překážky na straně zaměstnavatele.

## Role řešitele poruch

### 10. Musíte někdy řešit problémové situace?

Tabulka 12 Manažeři jako řešitelé poruch

	ano	ne
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z tabulky 12 Manažeři jako řešitelé poruch, musí problémové situace řešit všichni manažeři.

## 11. Pokud ano, jak často?

Tabulka 13 Jak často řeší manažeři problémové situace

	1x týdně	několikrát týdně	denně	několikrát denně
Manažer A			x	
Manažer B				x
Manažer C				x
Manažer D			x	
Manažer E		x		
Manažer F		x		

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak je patrné z Tabulky 13 Jak často řeší manažeři problémové situace, dva z manažerů musí řešit problémové situace několikrát týdně, dva řeší tyto situace denně a dva několikrát denně.

## 12. Jedná se převážně o problémy, které se týkají záměrných změn ve společnosti nebo problémy vznikající ad hoc (provozní problémy apod.)?

Tabulka 14 Jedná se převážně o problémy vznikající v souvislosti se záměrnými nebo nezáměrnými změnami

	problémy týkající se záměrných změn	problémy týkající se nezáměrných změn
manažer A		x
manažer B		x
manažer C		x
manažer D		x
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 14 Jedná se převážně o problémy vznikající v souvislosti se záměrnými nebo nezáměrnými změnami, všichni manažeři jednoznačně uvádí, že vznikající problémy k řešení se týkají převážně nezáměrných změn, tedy problémů vznikajících ad hoc.

### 13. Od koho se o problémových situacích nejčastěji dozvídáte?

Tabulka 15 Od koho se manažer dozvídá o problémech nejčastěji

	podřízený	nadřízený	zákazník	dodavatel	jiné (specifikujte)
manažer A	x				kolega
manažer B	x				kolega
manažer C	x		x		
manažer D	x			x	
manažer E	x				
manažer F	x				

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 15 Od koho se manažer dozvídá o problémech nejčastěji, všechny manažery o problémových situacích informují podřízení a u čtyř manažerů i další subjekty (zákazník, dodavatel, kolega).

### 14. Jak se o problémových situacích nejčastěji dozvídáte?

Tabulka 16 Jak se manažer dozvídá o problémových situacích

	osobně	telefonicky	e-mailem	jiné (specifikujte)
manažer A			x	
manažer B			x	
manažer C			x	
manažer D			x	
manažer E		x		
manažer F			x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 16 Jak se manažer dozvídá o problémových situacích, převážná většina problematických situací je komunikována elektronicky (manažer E má 39 z celkového počtu 135 podřízených).

### 15. Jakým způsobem problémové situace řešíte? (intuitivně, spoléháte pouze na své znalosti a zkušenosti nebo využíváte nějaké metody nebo podpůrné prostředky?)

Tabulka 17 Jak manažer řeší problémové situace

	intuitivně	znalosti a zkušenosti	metody	podpůrné prostředky
manažer A	x	x		
manažer B		x	x	
manažer C		x	x	
manažer D		x	x	
manažer E	x	x		
manažer F		x	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 17 Jak manažer řeší problémové situace, uvedli všichni manažeři jednotně, že využívají své znalosti a zkušenosti, manažer A a E rozhodují intuitivně a manažeři B, C, D a F uvádí využívání určitých metod při rozhodování.

### 16. Zatěžují Vás takové situace (stres, nedostatek času, a podobně)?

**Manažer A:** snažím se co nejrychleji vyjasnit postup řešení a dále delegovat na své podřízené.

**Manažer B:** vzhledem k množství problémových situací, musí být zajištěno okamžité vyřešení a proto často po ujasnění postupu řešení deleguji na podřízené.

**Manažer C:** ano, je to časová zátěž, ale u každé situace se současně snažím předcházet opakování problému a přenastavení procesů tak, aby situace příště nevznikla.

**Manažer D:** ano, ale vše řešíme operativně tak, aby byl problém odstraněn/vyřešen co nejdříve.

**Manažer E:** ano, řešení problémů mne samozřejmě časově zatěžuje, ale tato činnost je součástí mé práce.

**Manažer F:** ano, samozřejmě je to časová zátěž i stresová situace.

### 17. Řešíte vzniklé problémy hned nebo řešení odkládáte na později?

Tabulka 18 Řešíte problémy hned nebo odkládáte na později

	problémy řeším ihned	problémy odkládám na později	jiné (specifikujte)
manažer A	x		dle priorit
manažer B	x		
manažer C	x		dle povahy problému a časových možností
manažer D	x		dle priorit a časových možností
manažer E	x		
manažer F	x		dle priorit

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 18 Řešíte problémy hned nebo odkládáte na později, všichni manažeři jednotně uvádí, že se vzniklými problémy zabývají ihned. Čtyři manažeři dodávají, že problémy řeší dle priorit.

**18. Při řešení problémů se spoléháte pouze na sebe nebo konzultujete se svými podřízenými?**

**Tabulka 19 Využíváte při řešení problémů zkušeností svých podřízených**

	<b>spoléhám pouze na sebe</b>	<b>využívám zkušeností svých podřízených</b>
<b>manažer A</b>	x	x
<b>manažer B</b>	x	
<b>manažer C</b>	x	x
<b>manažer D</b>	x	
<b>manažer E</b>	x	
<b>manažer F</b>	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 19 Využíváte při řešení problémů zkušeností svých podřízených, uvedli všichni manažeři až na manažera A a C, že se při řešení spoléhají pouze na sebe.

**19. Delegujete rozhodování v této oblasti někdy na své podřízené pracovníky?**

**Tabulka 20 Delegujete rozhodování na své podřízené**

	<b>ne</b>	<b>ano</b>
<b>manažer A</b>	x	
<b>manažer B</b>	x	
<b>manažer C</b>	x	
<b>manažer D</b>	x	
<b>manažer E</b>	x	
<b>manažer F</b>	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 20 Delegujete rozhodování na své podřízené, všichni manažeři rozhodují sami.

**20. Pokud ano, tak v jakých případech?**

Žádný z manažerů v předchozí otázce nevedl ano.

## 21. Řešíte nějaká preventivní opatření, aby se situace neopakovala?

Tabulka 21 Zabýváte se preventivními opatřeními, aby se situace neopakovala

	ano	ne	poznámka
manažer A		x	
manažer B	x		
manažer C	x		
manažer D	x		
manažer E		x	
manažer F	x		

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 21 Zabýváte se preventivními opatřeními, aby se situace neopakovala, čtyři z šesti manažerů se zabývají preventivními opatřeními tak, aby zamezili opakování problémových situací.

## 22. Pokud ano, jaká a jak?

**Manažer B:** vedeme statistiky nahlášených problémů a dle těchto statistik určujeme priority.

**Manažer C:** u všech problémových situací, které nastanou se zaměřujeme na zjištění kořenové příčiny, tedy příčiny, proč problém vznikl a následných preventivních opatření, aby se situace neopakovala. Tento způsob řešení problémů je sice časově náročnější, ale ve výsledku ušetřím já a můj tým čas tím, že podobné situace by již neměly vznikat. Tím permanentně zlepšujeme náš servis pro zákazníky a kolegy a to je pro nás to nejdůležitější.

**Manažer D:** dle toho, jak často se problémy opakují, snažíme se jim předcházet.

**Manažer F:** situace vyhodnocujeme, na základě statistických analýz zavádíme preventivní opatření a upravujeme dané procesy.

## Role podnikatele

### 23. Staráte se nějakým způsobem o rozvoj společnosti?

Tabulka 22 Staráte se o rozvoj společnosti

	ano	ne
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 22 Staráte se o rozvoj společnosti, všichni manažeři uvedli, že se starají o rozvoj společnosti.

### 24. Pokud ano, jakým způsobem?

**Manažer A:** sleduji trendy v oboru a případně implementujeme nové služby a procesy.

**Manažer B:** držíme krok s trendy a implementujeme nové technologie.

**Manažer C:** snažíme se neustále zdokonalovat náš servis a služby zaváděním nových procesů nebo zlepšováním procesů stávajících.

**Manažer D:** zajímáme se o nové technologie a inovace v oboru. Vyvíjíme a uvádíme na trh nové výrobky.

**Manažer E:** snažíme se zdokonalovat naše služby a pomocí benchmarkingu sledujeme, zda před námi nemá konkurence náskok.

**Manažer F:** zavádíme nové metody, analýzy a postupy.

### 25. Vedete k tomu i své podřízené? Pokud ano, jak?

**Manažer A:** ano, řešíme spolu pravidelné kurzy a vzdělávání v oboru.

**Manažer B:** ano, podřízení jsou pravidelně informováni o novinkách v oblasti technologií.

**Manažer C:** ano, procesu permanentního zlepšování se všichni podřízení pravidelně účastní.

**Manažer D:** ano, podřízení jsou pravidelně školeni.

**Manažer E:** ano, všichni podřízení se pravidelně vzdělávají.

**Manažer F:** ano, podřízení zdokonalují své vědomosti, znalosti a zkušenosti.

## 26. Sledujete nové trendy, novinky nebo inovace v oboru?

Tabulka 23 Sledujete nové trendy v oboru

	ano	ne
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 23 Sledujete nové trendy v oboru, všichni manažeři odpověděli, že ano.

## 27. Pokud ano, jakým způsobem?

**Manažer A:** odborné časopisy

**Manažer B:** odborná periodika

**Manažer C:** literatura v oblasti procesů a permanentního zlepšování

**Manažer D:** odborná literatura

**Manažer E:** analýzy konkurence

**Manažer F:** odborná literatura

## 28. Vzděláváte se dále ve svém oboru?

Tabulka 24 Vzděláváte se ve svém oboru

	ano	ne
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 24 Vzděláváte se ve svém oboru, všichni manažeři odpověděli, že ano.



### 29. Staráte se o vzdělávání a osobní rozvoj svých podřízených?

Tabulka 25 Staráte se o vzdělávání a osobní rozvoj svých podřízených

	ano	ne
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 25 Staráte se o vzdělávání svých podřízených, všichni manažeři odpověděli, že ano.

### 30. Pokud ano, jak?

**Manažer A:** každý rok plánujeme vzdělávání.

**Manažer B:** každoroční plán.

**Manažer C:** je součástí plánování ročních cílů.

**Manažer D:** obojí plánujeme jednou ročně na příští rok.

**Manažer E:** každý rok je stanovován plán na daný rok.

**Manažer F:** roční plán.

### 31. Zavádíte ve Vašem oddělení nové metody, postupy a podobně?

Tabulka 26 Zavádíte ve Vašem oddělení nové metody a postupy

	ano	ne
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 26 Zavádíte ve Vašem oddělení nové metody a postupy, všichni manažeři odpověděli, že nové metody a postupy zavádí.

### 32. Podporujete permanentní zlepšování?

Tabulka 27 Podporujete permanentní zlepšování

	ano	ne
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 27 Podporujete permanentní zlepšování, všichni manažeři odpověděli, že ano.

### 33. Pokud ano, jakým způsobem?

**Manažer A:** implementace nových procesů a služeb.

**Manažer B:** implementace nových technologií.

**Manažer C:** permanentní zlepšování našich výstupů (služby, servis, procesy).

**Manažer D:** nové technologie, inovace, výrobky.

**Manažer E:** zlepšování našich služeb.

**Manažer F:** nové metody, analýzy a postupy.

### 34. Rozhodujete v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování sám/sama nebo zapojujete své podřízené?

Tabulka 28 Rozhodujete v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování sám/sama

	sám/sama	zapojují své podřízené
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 28 Rozhodujete v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování sám/sama, všichni manažeři odpověděli, že v této oblasti rozhodují sami.

### 35. Delegujete tuto roli na své podřízené? Pokud ano, v jakých případech?

Tabulka 29 Delegujete tuto roli na své podřízené

	ne	ano
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 29 Delegujete tuto roli na své podřízené všichni manažeři odpověděli, že v této oblasti rozhodování nedelegují.

### Role alokátora zdrojů

### 36. Nakládáte na Vaší pracovní pozici s nějakými disponibilními zdroji?

Tabulka 30 Nakládáte s nějakými disponibilními zdroji

	ne	ano
manažer A		x
manažer B		x
manažer C		x
manažer D		x
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 30 Nakládáte s nějakými disponibilními zdroji, všichni manažeři odpověděli, že s disponibilními zdroji nakládají.

### 37. Pokud ano, s jakými?

**Manažer A:** finanční zdroje, lidské zdroje, informační zdroje.

**Manažer B:** technologie, finanční zdroje, lidské zdroje.

**Manažer C:** finanční zdroje, lidské zdroje, informace, znalosti.

**Manažer D:** materiálové zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje.

**Manažer E:** finance, lidské zdroje.

**Manažer F:** finanční a lidské zdroje.

### **38. Rozhodujete zde sám/sama nebo podléhá Vaše rozhodnutí schválení nadřízeného?**

**Tabulka 31 Rozhodujete v této oblasti sám/sama**

	rozhoduji sám	rozhodnutí podléhá schválení nadřízeného
manažer A		x
manažer B		x
manažer C		x
manažer D		x
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 31 Rozhodujete v této oblasti sám/sama, všichni manažeri odpověděli, že jejich rozhodnutí podléhá schválení nadřízeného.

### **39. Jakým způsobem disponibilní zdroje získáváte?**

**Manažer A:** interně roční rozpočet oddělení, externě covid programy, EU dotace, lidské zdroje interně i externě.

**Manažer B:** roční rozpočet oddělení, lidské zdroje interně nebo přes HR oddělení.

**Manažer C:** roční budget, EU dotace, u informačních zdrojů analýzy, lidské zdroje za pomoci HR.

**Manažer D:** roční budget, HR oddělení.

**Manažer E:** roční budget, zaměstnance přes HR.

**Manažer F:** roční finanční budget, HR.

#### 40. Myslíte si, že disponibilní zdroje přerozdělujete efektivně?

Tabulka 32 Myslíte si, že přerozdělujete disponibilní zdroje efektivně

	ne	ano
manažer A		x
manažer B		x
manažer C		x
manažer D		x
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 32 Myslíte si, že přerozdělujete disponibilní zdroje efektivně, všichni manažeři jsou přesvědčeni, že přerozdělují disponibilní zdroje efektivně.

#### 41. Vytváříte si v této oblasti například analýzy nebo dostáváte reporty?

Tabulka 33 Vytváříte si v této oblasti analýzy nebo dostáváte reporty

	ne	ano
manažer A		x
manažer B		x
manažer C		x
manažer D		x
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 33 Vytváříte si v této oblasti analýzy nebo dostáváte reporty, všichni manažeři odpověděli na tuto otázku ano.

#### 42. Existují ohledně efektivního přerozdělování zdrojů ve firmě nějaké směrnice nebo pravidla?

Tabulka 34 Existují v této oblasti směrnice nebo pravidla

	ne	ano
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 34 Existují v této oblasti směrnice nebo pravidla, všichni manažeři shodně odpověděli, že směrnice nebo pravidla ve společnosti nejsou.

#### 43. Jste přímo zodpovědný za náklady ve svém oddělení?

Tabulka 35 Jste přímo zodpovědný za náklady ve svém oddělení

	ne	ano
manažer A		x
manažer B		x
manažer C		x
manažer D		x
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 35 Jste přímo zodpovědný za náklady ve svém oddělení, všichni manažeři odpověděli, že jsou přímo zodpovědní za náklady ve svém oddělení.

#### 44. Plánujete každoročně náklady svého oddělení?

Tabulka 36 Plánujete každoročně náklady svého oddělení

	ne	ano
manažer A		x
manažer B		x
manažer C		x
manažer D		x
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 36 Plánujete každoročně náklady svého oddělení, všichni manažeři odpověděli, že do ročního plánování nákladů jsou zapojeni.

#### 45. Pokud ano, jak tento proces probíhá?

**Manažer A:** podklady k plánům dostáváme z finančního oddělení, upravujeme včetně zdůvodnění do určitého data, po schválení na Headquarters, dostáváme hotový plán na následující rok.

**Manažer B:** předběžný plán k úpravám dostáváme od finančního ředitele v září, hotové a schválené plány nejdéle do konce roku.

**Manažer C:** návrhy plánu oddělení dostáváme v září, následně po úpravách odesíláme finančnímu řediteli zpět. Po schválení dostáváme finální verze a jsme zodpovědní za jejich kontrolu a dodržování. Každý měsíc se reportují odchylky od plánu.

**Manažer D:** v září dostávám plán oddělení k úpravám, poté je upravován/ schvalován managementem.

**Manažer E:** na základě předchozího roku jsou distribuovány návrhy plánů na další rok. Po úpravách odesíláme zpět na finanční oddělení. Po schválení dostáváme hotové finální plány na další rok.

**Manažer F:** Finanční ředitel distribuuje v září podklady k finančnímu plánu na následující rok všem top manažerům. Je definováno, do kdy je třeba úpravy a návrhy odevzdat. Poté je plán konsolidován a schvalován na Headquarters.

#### 46. Konzultujete nakládání s disponibilními zdroji s Vašimi podřízenými?

Tabulka 37 Konzultujete nakládání s disponibilními zdroji s Vašimi podřízenými

	ne	ano
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navracené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 37 Konzultujete nakládání s disponibilními zdroji s Vašimi podřízenými, všichni manažeři odpověděli, že v této oblasti s podřízenými nekonzultují.

#### 47. Delegujete v této oblasti na Vaše podřízené?

Tabulka 38 Delegujete v této oblasti na Vaše podřízené

	ne	ano
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 38 Delegujete v této oblasti na své podřízené, všichni manažeři odpověděli, že v této oblasti rozhodování nedelegují.

#### 48. Pokud ano, v jakých případech?

Vzhledem k tomu, že žádný z manažerů neodpověděl na předchozí otázku ano, nebyla u této otázky uvedena žádná odpověď.

### Role vyjednaváče

#### 49. Musíte ve Vaší pozici někdy s někým vyjednávat?

Tabulka 39 Musíte ve Vaší pozici někdy s někým vyjednávat

	ne	ano
manažer A		x
manažer B		x
manažer C		x
manažer D		x
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 39 Musíte ve své pozici někdy s někým vyjednávat, všichni manažeři shodně odpověděli, že vyjednávání je součástí jejich náplně práce.



## 50. Pokud ano, s kým jednáte nejčastěji (jmenujte 3 skupiny)?

Tabulka 40 S kým jednáte nejčastěji

	kolegové	podřízení	zákazníci	dodavatelé	jiné (specifikujte)
manažer A	x	x		x	
manažer B	x	x		x	
manažer C		x	x	x	
manažer D		x	x	x	
manažer E		x	x	x	
manažer F	x	x	x	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 40 S kým jednáte nejčastěji, všichni manažeři shodně odpověděli, že nejčastěji jednají s podřízenými a dodavateli. Manažeři C, D, E a F jednají často i se zákazníky a manažeři A, B a F jednají často s kolegy.

## 51. Jakým způsobem nejčastěji vyjednáváte (telefonicky, osobně, e-mailem, jiné)?

Tabulka 41 Jakým způsobem nejčastěji vyjednáváte

	telefonicky	e-mailem	osobně	jiné (specifikujte)
manažer A			x	online
manažer B		x		prostřednictvím nabídek
manažer C			x	
manažer D			x	online
manažer E			x	online
manažer F			x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 41 Jakým způsobem nejčastěji vyjednáváte, mimo manažera B uvádí všichni z respondentů, že nejčastěji vyjednávají osobně.

## 52. Jaký způsob komunikace využíváte nejčastěji a proč?

**Manažer A:** první volbou je e-mail, šetří to čas můj i protistrany, nemusíme se scházet. Pokud se jedná o záležitosti vyžadující osobní jednání, využívám osobní schůzky.

**Manažer B:** e-mailem- rychlá komunikace odkudkoliv.

**Manažer C:** e-mailem nebo přes firemní chat.

**Manažer D:** elektronicky, je to nejrychlejší.

**Manažer E:** e-mailem, efektivní.

**Manažer F:** e-mailem, mohu psát kdykoliv a adresát odpoví, jakmile může.

**53. Máte v oblasti vyjednávání a komunikace nějaké vzdělání (teoretické znalosti)?**

**Tabulka 42** Máte v oblasti vyjednávání a komunikace nějaké vzdělání nebo kurzy

	ne	ano
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C		x
manažer D	x	
manažer E		x
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 42 Máte v oblasti vyjednávání a komunikace nějaké vzdělání, pouze manažeři C a E uvádějí, že mají v oblasti vyjednávání a komunikace vzdělání nebo kurzy.

**54. Myslíte si, že je výše uvedené potřeba?**

**Tabulka 43** Myslíte si, že je výše uvedené potřeba

	ne	ano
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C		x
manažer D	x	
manažer E		x
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 43 Myslíte si, že je výše uvedené potřeba, pouze manažeři C a E považují vzdělání nebo kurzy v oblasti vyjednávání a komunikace za důležité.

**55. Pokud vyjednáváte, stanovujete si předem cíle a strategii?**

**Manažer A:** ano, cíl i strategii jak jej dosáhnout mám předem naplánovaný.

**Manažer B:** cíl ano, u strategie improvizuji.

**Manažer C:** ano, obojí mám předem naplánované a prodiskutované s účastníky jednání z naší strany.

**Manažer D:** ano.

**Manažer E:** ano.

**Manažer F:** ano.

### 56. Účastníte se někdy schůzek se zákazníky?

Tabulka 44 Účastníte se někdy schůzek se zákazníky

	ne	ano
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C		x
manažer D		x
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 44 Účastníte se někdy schůzek se zákazníky, pouze manažeři C, D, E a F se zákazníky jednají.

### 57. Pokud ano, účastníte se schůzky sám/sama?

Tabulka 45 Účastníte se schůzky sám/sama

	ne	ano
manažer A		
manažer B		
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 45 Účastníte se schůzek sám/sama, žádný z manažerů nevedl, že se schůzek se zákazníky účastní sám.

### 58. Pokud ne, vedete schůzku sám/sama

Tabulka 46 Vedete schůzku sám/sama

	ne	ano
manažer A		
manažer B		
manažer C		x
manažer D		x
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 46 Vedete schůzku sám/sama, každý z manažerů uvedl, že vede schůzku se zákazníky sám.

### 59. Delegujete někdy tuto roli na své podřízené?

Tabulka 47 Delegujete někdy tuto roli na své podřízené

	ne	ano
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 47 Delegujete někdy tuto roli na své podřízené, žádný z manažerů neuvedl, že by vedení schůzek delegoval na své podřízené.

### 60. Pokud ano, v jakých případech?

Vzhledem k tomu, že žádný z manažerů neodpověděl na předchozí otázku ano, nebyla u této otázky uvedena žádná odpověď.

## Rozhodovací proces

### 61. Máte vzdělání v oblasti teorie rozhodování?

Tabulka 48 Máte vzdělání v oblasti teorie rozhodování

	ne	ano
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C		x
manažer D		x
manažer E		x
manažer F		x

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 48 Máte vzdělání v oblasti teorie rozhodování, pouze dva z manažerů (manažer A a B) uvádí, že nemají vzdělání v oblasti teorie rozhodování.

### 62. Pokud ano, řídíte se teoretickými poznatky v praxi?

**Manažer C:** ano.

**Manažer D:** ano.

**Manažer E:** ano.

**Manažer F:** ano.

### 63. Jaké metody při rozhodování používáte?

**Manažer A:** analýzy.

**Manažer B:** Paretova analýza.

**Manažer C:** brainstorming, brainwriting, SWOT, rozhodovací stromy, zkušební mapy možných procesů.

**Manažer D:** analýzy vnějšího prostředí, Paretova analýza, brainstorming, benchmarking.

**Manažer E:** Paretova analýza

**Manažer F:** analýza, srovnání, syntéza.

#### 64. Na základě čeho se rozhodujete nejčastěji?

**Manažer A:** u strategických a taktických rozhodnutí spolupracuji se svým nadřízeným. U operativních se rozhoduji na základě zkušeností svých a podřízených a analýz dat.

**Manažer B:** rozhodnutí činím na základě dostupných informací a jejich analýzy.

**Manažer C:** na základě dostupných dat a informací, zkušeností.

**Manažer D:** na základě výstupů z dostupných analýz, osobní zkušenosti.

**Manažer E:** prioritou u operativních rozhodnutí je spokojený zákazník, důležité je jednat rychle. Rozhoduji se zde na základě informací od podřízených.

**Manažer F:** na základě analýz dat.

#### 65. Rozhodujete se sám/sama nebo rozhodnutí konzultujete (pokud ano, s kým)?

**Manažer A:** záleží na tom, zda mám k rozhodnutí pravomoc. Pokud ano, některá rozhodnutí konzultuji se svými podřízenými a rozhoduji sám.

**Manažer B:** tam, kde mohu rozhodnout sám (kompetence), tak ano.

**Manažer C:** v rámci svých kompetencí rozhoduji sama.

**Manažer D:** sama.

**Manažer E:** pokud se nejedná například o strategická rozhodnutí, rozhoduji sám.

**Manažer F:** ano, tam kde mi pravomoc dovolí, rozhoduji sám.

#### 66. Rozhodujete někdy kolektivně?

Tabulka 49 Rozhodujete někdy kolektivně

	ne	ano
manažer A	x	
manažer B	x	
manažer C	x	
manažer D	x	
manažer E	x	
manažer F	x	

Zdroj: navrácené dotazníky, provedení vlastní

Jak vyplývá z Tabulky 49 Rozhodujete někdy kolektivně, uvádí shodně všichni respondenti, že kolektivně nerozhodují.

### **67. Jak se stavíte k riziku při rozhodování?**

**Manažer A:** snažím se minimalizovat riziko špatného rozhodnutí.

**Manažer B:** riziko vidím hlavně u strategických rozhodnutí, která musí odsouhlasit manažer.

**Manažer C:** riziko se snažím minimalizovat co nejdůkladnějším sběrem informací.

**Manažer D:** cílem je minimalizovat rizika.

**Manažer E:** občas jsou rozhodnutí trochu riskantní, ale přinášejí výsledky.

**Manažer F:** nemám kladný postoj k riziku, snažím se, aby bylo riziko při rozhodování minimální.

### **68. Jak vnímáte zodpovědnost za Vaše rozhodnutí?**

**Manažer A:** snažím se minimalizovat riziko špatného rozhodnutí a tím i špatné dopady na společnost.

**Manažer B:** za svá rozhodnutí se cítím vůči zaměstnavateli zodpovědný.

**Manažer C:** cítím velkou zodpovědnost a proto rozhoduji tak, jak bych rozhodovala ve své firmě

**Manažer D:** samozřejmě vím, že jsem za svá rozhodnutí zodpovědná.

**Manažer E:** jsem za svá rozhodnutí zodpovědný a jsem připraven nést následky eventuálního špatného rozhodnutí.

**Manažer F:** cítím velkou zodpovědnost a snažím se minimalizovat rizika a rozhodovat co nejlépe.

### **69. Pokud Vám ve Vašem oddělení dá podřízený výpověď, jak přesně byste procesně postupoval/a (jednotlivé fáze, metody)?**

**Manažer A:** v první řadě bych zjistil důvody, které jej k tomu vedou. V týmu mám jen několik lidí a máme velmi dobré vztahy. Spíše bych očekával, že o problému budeme mluvit před tímto krokem. Pokud by důvodem bylo něco, co se nějakým způsobem nedá vyřešit (například bude chtít zaměstnance ukončit svůj pracovní poměr a začít podnikat), podepsal bych přijetí výpovědi a začal hledat náhradu (otevření pozice v HR systému, schvalovací proces, zadání popisu pracovní pozice, požadavků, podmínek HR specialistovi, aby mohl pozici vypsát interně i externě). Pak následuje fáze vybírání kandidátů a zvaní vhodných z nich k pohovoru (nevhodné HR informuje a poděkuje za

CV). Po vybrání nejvhodnějšího kandidáta následuje pohovor s mým manažerem, pokud souhlasí, následuje Job offer a po přijetí nabídky kandidátem příprava pracovní smlouvy a mzdového výměru. Dále HR zařizuje ostatní náležitosti (lékařská prohlídka, BOZP, PO, přihlášení na ZP, ČSSZ).

**Manažer B:** přijetí výpovědi- zadání požadavku na nového zaměstnance (náhrada, ne navyšování stavu)- poté třídění došlých životopisů- telefonický prescreening- pozvání vhodných kandidátů na online pohovory- pozvání vhodných kandidátů do druhého kola (účast manažera) na osobní pohovory- testování znalostí a dovedností- dle výsledků výběr vhodného kandidáta- zadání dalších procesů HR- před nástupem- onboarding plan.

**Manažer C:** analýza kořenové příčiny- po jejím určení analýza situace- pokud zaměstnanec zůstane- konec procesu- pokud nelze zaměstnance přesvědčit zůstat- otevření nové pozice- vypsání výběrového řízení- třídění vhodných kandidátů- výběr kandidátů vhodných na pohovor (účast manažera)- analýza variant- výběr nejvhodnějšího kandidáta- předání podkladů HR k dokončení procesu- onboarding plán- pokud aktuální preventivní opatření týkající se fluktuace v oddělení.

**Manažer D:** přijetí výpovědi- otevření nové pozice- vypsání nové pozice v interním systému i externě-výběr z kandidátů- pozvání vhodných na pohovory- výběr kandidáta- předání HR k dokončení.

**Manažer E:** podepsání výpovědi- otevření nové pozice v HR systému- předání HR k zveřejnění- výběr z došlých CV- pozvánky na pohovor- výběr kandidáta- HR dokončuje proces- onboarding plán.

**Manažer F:** přijetí výpovědi- analýza, zda je třeba zaměstnance nahrazovat a na jaký úvazek- otevření job requestu- inzeráty- třídění došlých CV- pozvánky k pohovoru- výběr kandidáta- dále HR.



#### 4.2.2.2 Dotazník pro zaměstnance

V této části práce budou vyhodnoceny odpovědi zaměstnanců na jednotlivé otázky 1-37. Vyhodnocení otázek doprovází grafické znázornění výsledků v absolutním a relativním vyjádření. Grafy jsou uváděny v přílohách této práce.

##### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

Jak vyplývá z Přílohy 4 Počty respondentů dle pohlaví, dotazník vyplnilo 41 žen a 68 mužů.

##### **2. Jaký je Váš věk?**

Věková struktura respondentů je zobrazena v Příloze 5 Věková struktura respondentů, kde byly vypracovány celkem dva grafy. První graf znázorňuje věkovou strukturu respondentů dle pohlaví a druhý graf znázorňuje věkovou strukturu respondentů celkem v procentech. Ve věku 16-25 let bylo 6,42 % respondentů. Ve věku mezi 26 a 35 lety bylo 23,85 % respondentů. Ve věku mezi 36 a 45 lety bylo 44,04 % respondentů. Ve věku 46 až 55 let bylo 22,94 % respondentů. Starší 55 let bylo 2,75 % respondentů. Více než 90 % respondentů bylo ve věku 26-45 let.

##### **3. Kolik let ve firmě pracujete?**

Z výsledků výzkumu vyplývá, že celých 10,29 % dotazovaných pracuje ve firmě jeden rok. 22,06 % respondentů pracuje ve firmě 2 roky, 26,47 % respondentů 3 roky. Déle než 3 roky pracuje ve firmě 41,18 % respondentů. Déle než 6 let pracuje ve firmě 17,64 % respondentů, z čehož 10 a 11 let pracuje ve firmě pouze po 1,47 % respondentů. Ve firmě nepracuje žádný z respondentů déle než 11 let.

Z celkového počtu 46 respondentů, kteří ve firmě pracují 4 nebo 5 let, je 19 žen. Počet let ve firmě je znázorněn v Příloze 6 Počet let ve firmě. Zde byly vypracovány celkem tři grafy. V prvním grafu je znázorněn počet let ve firmě u respondentů celkem, druhý graf znázorňuje počet let respondentů u zaměstnavatele dle pohlaví a ve třetím grafu je znázorněn počet let ve firmě v procentech celkem.

#### **4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Z výsledků dotazování je zřejmé, že nikdo z dotazovaných zaměstnanců nebyl vyučen. 27,52 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Více než 70 % respondentů má vysokoškolské vzdělání. Vysokoškolské vzdělání prvního stupně má 42,20 % respondentů a vysokoškolské vzdělání druhého stupně má 30,28 % respondentů. Grafické zobrazení rozdělení vzdělání respondentů je zobrazeno v Příloze 7 Rozdělení respondentů dle vzdělání v celkem 3 grafech. První graf ukazuje rozdělení vzdělání respondentů celkem, v druhém grafu je znázorněno rozdělení vzdělání respondentů u zaměstnavatele dle pohlaví a třetí graf znázorňuje rozdělení vzdělání respondentů ve firmě v procentech.

#### **5. Jste ve firmě spokojen/a?**

Z výsledků dotazování vyplývá, že spokojeno je ve společnosti 89,91 % respondentů, a 10,09 % respondentů ve firmě není spokojeno. Graficky jsou všechny odpovědi znázorněny v Příloze 8 Jste ve firmě spokojen/a? Byly zde vypracovány dva grafy (dle pohlaví dle jednotlivých manažerů a v procentech celkem). Nespokojeni jsou 2 podřízení manažera A a 9 podřízených manažera E.

#### **6. Přemýšlel/a jste v posledním roce, že firmu opustíte? Pokud ano, z jakých důvodů?**

Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou graficky znázorněny v Příloze 9 Přemýšlel/a jste v posledních 3 měsících nad tím, že firmu opustíte? Z výsledků vyplývá, že 11 zaměstnanců v posledních 3 měsících přemýšlelo o tom, že firmu opustí a všichni shodně udávají jako důvod svého manažera. Jedná se o 10,09 % respondentů a o podřízené manažera A a E.

### **Role řešitele poruch**

#### **7. Musí Váš manažer někdy řešit problémové situace?**

Mimo 11 respondentů odpověděli všichni, že jejich manažer musí řešit problémové situace. Nevím odpovědělo 7 respondentů manažera D a 4 respondenti manažera F. Žádný z respondentů ne zvolil odpověď ne. Odpovědi jsou znázorněny v grafu v Příloze 10 Musí Váš manažer někdy řešit problémové situace?

### **8. Pokud ano, jak často?**

Podřízení manažera A (6), manažera B (6) uvádí, že jejich manažer řeší problémové situace denně. U manažera E uvádí 24 podřízených, že řeší problémové situace několikrát týdně. 14 podřízených manažera D a 15 podřízených manažera F uvádí, že jejich manažer řeší problémové situace 1x týdně. Pouze podřízení manažera C uvádí, že manažer řeší problémové situace několikrát denně. Detailní znázornění lze nalézt v Příloze 11 Jak často řeší Váš manažer problémové situace?

### **9. Řeší Váš manažer vzniklé problémy hned nebo řešení odkládá na později?**

Jak vyplývá z výsledků dotazování zobrazených v Příloze 12 Řeší Váš manažer problémy hned pouze respondenti podřízení manažerovi C se všichni shodují na tom, že manažer řeší problémy ihned. U ostatních manažerů převažuje také tato odpověď, nicméně několik zaměstnanců má za to, že manažeři problémy odkládají na později.

### **10. Při řešení problémů využívá Váš manažer Vašich rad?**

Na tuto otázku dopověděli všichni podřízení manažera A, B a C ano. 19 podřízených manažera E odpovědělo ano a 5 odpovědělo, že manažer jejich rad nevyužívá. Podřízení manažerů D a F odpověděli, že se s nimi jejich manažer při řešení problémů neradí. V příloze 13 Využívá Váš manažer při řešení Vašich rad jsou všechny odpovědi zaznamenány v Grafu.

### **11. Deleguje Váš manažer rozhodování někdy na Vás?**

Zde se odpovědi respondentů shodují s odpověďmi u předchozí otázky. Graficky jsou znázorněny v Příloze 14 Deleguje Váš manažer rozhodování někdy na Vás?

### **12. Řeší Váš manažer nějaká preventivní opatření, aby se situace neopakovala?**

Všichni respondenti mimo podřízených manažera C se shodují na tom, že jejich manažeři se nezabývají preventivními opatřeními, aby se problémová situace neopakovala. Odpovědi jsou graficky znázorněny v Příloze 15 Řeší Váš manažer nějaká preventivní opatření, aby se situace neopakovala?

### **13. Snaží se Váš manažer problémovým situacím předcházet?**

Zde jsou odpovědi respondentů shodné s předchozí otázkou a jsou zobrazeny v Příloze 16 Snaží se Váš manažer se problémovým situacím předcházet?

## **Role podnikatele**

### **14. Stará se Váš manažer nějakým způsobem o rozvoj společnosti?**

Podřízení manažera C odpověděli jednotně, že se jejich manažer o rozvoj společnosti stará. U ostatních manažerů odpověděli 1 až 4 podřízení, že se jejich manažer o rozvoj společnosti nestará. Výsledky jsou graficky znázorněny v Příloze 17 Stará se Váš manažer nějakým způsobem o rozvoj společnosti?

### **15. Sleduje Váš manažer nové trendy, novinky nebo inovace v oboru?**

Zde jsou odpovědi totožné s předchozí otázkou. Výsledky jsou graficky znázorněny v Příloze 18 Sleduje Váš manažer nové trendy, novinky nebo inovace v oboru?

### **16. Vzděláváte se ve Vašem týmu nějakým způsobem dále ve svém oboru?**

Zde jsou odpovědi opět totožné s předchozí otázkou. Výsledky jsou graficky znázorněny v Příloze 19 Vzděláváte se ve Vašem týmu nějakým způsobem dále ve svém oboru?

### **17. Plánuje s Vámi Váš manažer pravidelně osobní rozvoj?**

U této otázky se jednoznačně shodují všichni respondenti a uvádí, že je jejich osobní rozvoj pravidelně plánován. Výsledky jsou graficky znázorněny v Příloze 20 Plánuje s Vámi Váš manažer pravidelně osobní rozvoj?

### **18. Zavádí Váš manažer ve Vašem oddělení nové metody, postupy a podobně?**

Podřízení manažera A, B a C jednohlasně odpověděli, že jejich manažeři nové metody a postupy zavádějí. 5 podřízených manažera D, 4 podřízení manažera E a 4 podřízení manažera F odpověděli na tuto otázku ne. Výsledky jsou graficky znázorněny v Příloze 21 zavádí Váš manažer ve Vašem oddělení nové metody, postupy a podobně?

### **19. Podporuje Váš manažer permanentní zlepšování?**

Dle výsledků výzkumu podporují všichni manažeři permanentní zlepšování. Odpovědi jsou graficky znázorněny v Příloze 22 Podporuje Váš manažer permanentní zlepšování?

### **20. Rozhodujete Váš manažer v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování sám/sama nebo Vás zapojuje?**

U této otázky odpověděli všichni respondenti, že manažer rozhoduje v této oblasti sám. Výsledky jsou znázorněny V příloze 23 Rozhodujete Váš manažer v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování sám/sama nebo Vás zapojuje?

### **21. Delegujete Váš manažer tuto roli na Vás? Pokud ano, v jakých případech?**

Jak vyplývá z Přílohy 24 Deleguje Váš manažer tuto roli na Vás?, všichni respondenti odpověděli, že manažer na ně tuto roli nedeleguje.

## **Role alokátora zdrojů**

### **22. Nakládá dle Vašeho názoru Váš manažer s nějakými disponibilními zdroji?**

Jak vyplývá z Přílohy 25 Nakládá dle Vašeho názoru Váš manažer s nějakými disponibilními zdroji?, všichni z respondentů odpověděli na tuto otázku ano.

### **23. Myslíte si, že disponibilní zdroje přerozděluje Váš manažer efektivně?**

U této otázky odpovědělo celkem 27 respondentů, že neví, jestli jejich manažer nakládá s disponibilními zdroji efektivně. U každého z manažerů tak odpovědělo 2-9 podřízených. Detailní výsledky jsou zobrazeny v Příloze 26 Myslíte si, že disponibilní zdroje přerozděluje Váš manažer efektivně?

### **24. Je Váš manažer přímo zodpovědný za náklady ve svém oddělení?**

Jak vyplývá z Přílohy 27 Je Váš manažer přímo zodpovědný za náklady ve svém oddělení?, všichni z respondentů odpověděli na tuto otázku ano

### **25. Plánuje Váš manažer každoročně náklady svého oddělení?**

Na tuto otázku odpovědělo 100% respondentů ano. Graficky jsou odpovědi znázorněny v Příloze 28 Plánuje Váš manažer každoročně náklady svého oddělení?

### **26. Konzultuje Váš manažer nakládání s disponibilními zdroji s Vámi?**

Na tuto otázku odpovědělo 100% respondentů ne. Graficky jsou odpovědi znázorněny v Příloze 29 Konzultuje Váš manažer nakládání s disponibilními zdroji s Vámi?

## **Role vyjednaváče**

### **27. Musí Váš manažer někdy s někým vyjednávat?**

Zde odpovědělo 100% respondentů, že jejich manažer musí někdy s někým vyjednávat. Výsledky dotazování jsou graficky znázorněny v Příloze 30 Musí Váš manažer někdy s někým vyjednávat?

### **28. Pokud ano, s kým jedná manažer nejčastěji (jmenujte 3 skupiny)?**

Tuto otázku respondenti zodpověděli velmi různě. Bylo možné zvolit 3 skupiny nejčastějších kontaktů manažera v oblasti vyjednávání. Podřízení manažera A se shodli na tom, že manažer nejčastěji jedná s kolegy, podřízenými a nadřízeným. Manažer B jedná dle podřízených s kolegy (6), podřízenými (3), zákazníky (1), dodavateli (4) a nadřízeným (4). Manažer C jedná dle podřízených s kolegy (21), podřízenými (15), zákazníky (24), dodavateli (24) a nadřízeným (15). Manažer D jedná dle respondentů s kolegy (16), se zákazníky (21), dodavateli (21) a nadřízeným (5). Manažer E jedná dle respondentů s kolegy (19), podřízenými (24), zákazníky (24), dodavateli (4) a nadřízeným (1). Odpovědi jsou zobrazeny v Příloze 31 S kým Váš manažer jedná nejčastěji?

### **29. Pokud Váš manažer vyjednává s Vámi, identifikujete nějaké překážky?**

Celých 75,23 % podřízených uvedlo, že na ně jejich manažer nemá dostatek času. 22,94 % respondentů uvedlo, že jejich manažer přesunuje krátce před schůzkou jednání na jindy. 7,34 % respondentů uvedlo, že manažer nechce slyšet jejich názor (jednalo se zde o podřízené manažera E) a 18,35 % respondentů uvedlo, že překážkou jsou odlišné názory.

### **30. Účastní se Váš manažer někdy schůzek se zákazníky?**

100 % podřízených manažera A odpovědělo, že se jejich manažer schůzek se zákazníky neúčastní. U manažera B odpověděl jeden podřízený, že se schůzek se zákazníky účastní a 5 respondentů uvedlo opak. 100 % podřízených manažerů C, D a E uvedlo, že se jejich manažeri schůzek se zákazníky účastní. 15 podřízených manažera F uvedlo, že se jejich manažer schůzek se zákazníky účastní a 4 respondenti uvedli opak. Odpovědi jsou detailně zobrazeny v Příloze 33 Účastní se Váš manažer někdy schůzek se zákazníky?

### **31. Pokud ano, účastní se schůzky sám?**

Jak vyplývá z Přílohy 34 Účastní se manažer schůzek sám, 100 % respondentů uvádí, že se jejich manažer schůzek se zákazníky neúčastní sám.

### **32. Uvítal/a byste, kdyby Váš manažer delegoval vedení některých obchodních schůzek na Vás?**

23,85 % respondentů by přitom uvítalo, pokud by bylo vedení schůzek delegováno na ně. .

### **33. Deleguje Váš manažer někdy tuto roli na Vás?**

100 % respondentů odpovědělo, že manažer tuto roli na své podřízené nedeleguje. Detail odpovědí je zobrazen v Příloze 36 Deleguje Váš manažer někdy tuto roli na Vás?

## **Role rozhodovací**

### **34. Rozhoduje Váš manažer sám nebo rozhodnutí s někým konzultuje?**

Všech 6 podřízených manažera A uvedlo, že rozhodnutí jejich manažer konzultuje. Ostatní manažeri (B, C, D, E a F) rozhodují dle respondentů sami. Detailní zobrazení je uvedeno v Příloze 37 Rozhoduje Váš manažer sám nebo rozhodnutí s někým konzultuje?

### **35. Pokud ano, s kým?**

100 % respondentů uvádí, že manažer A konzultuje svá rozhodnutí s podřízenými a nadřízeným. Detail všech odpovědí je uveden v Příloze 38 S kým konzultuje Váš manažer svá rozhodnutí.

### **36. Rozhoduje Váš manažer někdy kolektivně?**

U této otázky odpovědělo 100 % respondentů, že jejich manažer kolektivně nerozhoduje. Detail všech odpovědí je uveden v Příloze 39 Rozhoduje Váš manažer někdy kolektivně?

### **37. Deleguje na Vás Váš manažer některá svá operativní rozhodnutí?**

Všichni podřízení manažerů A, B, C a E uvádí, že je jejich manažer nechává v některých případech rozhodovat. Detail všech odpovědí je uveden v Příloze 40 Deleguje na Vás Váš manažer některá svá operativní rozhodnutí?



## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Rozhodovací role

Jak již bylo uvedeno výše, byl 6 manažerům společnosti distribuován dotazník obsahující celkem 69 otázek týkající se jejich 4 rozhodovacích rolí. Aby bylo možno tyto role kompletně zhodnotit, analyzovat a doplnit o náhled ze strany podřízených, byl vypracován dotazník pro podřízené jednotlivých manažerů.

Dotazníkového průzkumu se účastnilo všech 6 manažerů společnosti. V managementu jsou 2 ženy a 4 muži. Nejmladším manažerem je manažer A (věková skupina 26-35 let), který je ve společnosti i služebně nejmladším manažerem (2 roky ve společnosti). Nejstaršími manažery jsou manažeri E a F (46-55 let), kteří jsou ve společnosti nejdéle (5 a 6 let).

3 z manažerů jsou německé národnosti a pracují v Německu, 3 z manažerů jsou české národnosti a pracují v České republice. Všichni manažeri mají vysokoškolské vzdělání druhého stupně, jsou ve firmě spokojeni a považují se za dobré manažery. Vzhledem k různým pozicím mají manažeri velmi rozdílný počet podřízených (6 až 39). Tato skutečnost samozřejmě klade různé nároky na jejich řízení. V souvislosti se současnou pandemickou situací je z výsledků výzkumu zřejmé, že tato situace ovlivnila i nároky kladené zejména na řízení podřízených na dálku a nároky na efektivní komunikaci na dálku.

Dotazníkového průzkumu se dále zúčastnilo 109 zaměstnanců. Zde dotazník obsahoval 37 otázek. Přes 90 % respondentů bylo ve věku 26-55 let. Přičemž 10,29 % dotazovaných pracovalo ve firmě jeden rok. 22,06 % respondentů pracovalo ve firmě 2 roky, 26,47 % respondentů 3 roky. Déle než 3 roky pracovalo ve firmě 41,18 % respondentů. Více než 70 % respondentů mělo vysokoškolské vzdělání. 10,09 % respondentů uvedlo, že není ve firmě spokojeno a v posledním roce přemýšlelo o tom, že firmu opustí. Jako důvod uváděli svého manažera. Jednalo se o 2 podřízené manažera A a 9 podřízených manažera E.

### 5.1.1 Řešitel poruch

V této roli mají manažeři eliminovat vzniklé poruchy za účelem zajištění stability ve společnosti.

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, všichni manažeři uvedli, že v rámci své náplně práce musí řešit problémové situace.

Všichni podřízení manažerů A, B, C a E tuto skutečnost potvrdili. 7 podřízených manažera D a 4 podřízení manažera F odpověděli na tuto otázku nevim. Žádný z podřízených neodpověděl na tuto otázku ne.

Jak manažeři shodně uvedli, jedná se převážně o změny, které jsou svojí povahou spíše nezáměrné, tedy ad hoc problémy. Tento výsledek se neshoduje s výsledky v teoretické části práce (Vodáček, 2013, str. 30), kde je uváděno, že u převážné většiny problémů se jedná o záměrné změny. Toto může souviset s málo rozvinutým procesním managementem ve společnosti.

Všichni z manažerů uvedli, že se o těchto problémech nejčastěji dozvídají od svých podřízených a nejčastěji e-mailem, mimo manažera E, který se o problémových situacích k řešení nejčastěji dozvídá telefonicky.

Co se týká četnosti poruch k řešení, nejčastěji (několikrát denně) řeší poruchy manažeři B a C, kteří mají 6 a 36 podřízených. Odpovědi manažerů A, C, a E se shodují s odpověďmi podřízených. Manažer B uvádí nutnost řešit poruchy několikrát denně a 2 z jeho podřízených uvádějí pouze denně. Manažer D dokonce uvádí nutnost řešit poruchy denně a 14 jeho podřízených odpovědělo 1x týdně, 7 jeho podřízených pak několikrát týdně. Manažer F uvádí nutnost řešit poruchy několikrát týdně a 15 podřízených naopak uvedlo 1x týdně.

Při řešení problémových situací využívají všichni manažeři znalosti a zkušenosti, manažeři A a E rozhodují intuitivně a manažeři B, C, D a F uvádí využívání určitých metod při rozhodování. Nikdo z respondentů neuvadl využití podpůrných prostředků.

Všichni manažeři uvedli, že vzniklé problémy řeší ihned (dle priorit dodávají manažeři A, C, D a F). Podřízení manažera A (2) , manažera B (1), manažera D (7), manažera E (5), manažera F (4) uvedli, že jejich manažer odkládá problémy na později.

Všichni manažeři uvedli, že při řešení problémů spoléhají pouze na sebe, zkušeností svých podřízených využívá manažer A a C. Podřízení manažera A (2) uvedli, že jejich manažer při řešení jejich rady nevyužívá, všichni (6) podřízení manažera B a 9 podřízených manažera E naopak uvedli, že se s nimi manažer radí.

Všichni manažeři shodně uvedli, že rozhodování v této oblasti na své podřízené nedelegují a všichni podřízení tato tvrzení potvrdili.

Co se týká preventivních opatření, aby se porucha neopakovala, uvedli manažeři B, C, D a F, že se jimi zabývají. Podřízení manažera A potvrdili, že preventivními opatřeními se jejich manažer nezabývá. Podřízení (5) manažera B potvrdili tvrzení manažera, pouze jeden z nich uvedl, že se manažer preventivními opatřeními nezabývá. U manažera C a E potvrdilo 100% respondentů jejich odpověď. Co se týká manažera D, naopak nadpoloviční většina zaměstnanců uvedla, že se preventivními opatřeními nezabývá, stejně jako 7 podřízených manažera F.

### **5.1.2 Podnikatel**

Všichni manažeři shodně uvedli, že se starají o rozvoj společnosti a vedou k tomu i své podřízené. Každý z manažerů uvedl, že sleduje nové trendy, novinky nebo inovace v oboru a vzdělává se v oboru. Dále manažeři shodně uvedli, že se starají o vzdělávání a osobní rozvoj svých podřízených. Tyto odpovědi potvrdili všichni respondenti ze strany zaměstnanců.

Všichni manažeři shodně uvedli, že ve svých odděleních zavádí nové metody a postupy. Tento názor potvrdili všichni zaměstnanci až na podřízené manažera E, kde jich 9 uvedlo, že jejich manažer nové metody a postupy nezavádí.

Všichni manažeři odpověděli, že podporují permanentní zlepšování a tuto roli nedelegují, což zaměstnanci potvrdili.

Všichni manažeři shodně uvádí, že v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování zapojují své podřízené. Celých 39,45 % respondentů uvedlo, že se do těchto procesů naopak necítí zapojeni.

### **5.1.3 Alokátor zdrojů**

Všichni manažeři shodně uvedli, že plní roli alokátora zdrojů a jejich rozhodnutí v této oblasti podléhají schválení nadřízeného. Nakládání s disponibilními zdroji nekonzultují se svými podřízenými. Všichni manažeři jsou přesvědčeni, že přerozdělují disponibilní zdroje efektivně. V této oblasti využívají různé analýzy a reporty. Ve společnosti neexistují žádné směrnice nebo pravidla týkající se efektivního přerozdělování zdrojů.

Každý z manažerů je zapojen do procesu plánování nákladů a také přímo odpovídá za náklady ve svém oddělení.

Všichni manažeři odpověděli, že v této oblasti s podřízenými nekonzultují a tuto roli na ně nedelegují.

Tvrzení manažerů výše potvrdili i respondenti ze strany zaměstnanců. Pouze u efektivního rozdělování zdrojů uvedlo celých 22,02 % respondentů ze strany zaměstnanců opak. Část respondentů uvedla, že neví, jestli jejich manažer přerozděluje disponibilní zdroje efektivně (14,68 %) a část měla za to, že je nerozděluje efektivně (7,34 %). Ve skutečnosti ale v této oblasti ani jeden z manažerů nemá možnost rozhodovat samostatně bez schválení svého nadřízeného.

### **5.1.4 Vyjednaváč**

Všichni manažeři shodně uvedli, že musí ve své pozici vyjednávat, což potvrdilo i 100 % respondentů ze strany zaměstnanců. Všichni manažeři uvedli, že vyjednávají s podřízenými a dodavateli. Manažeři A, B a F dále uvedli, že nejčastěji vyjednávají s kolegy. Manažeři C, D, E a F uvedli, že často vyjednávají se zákazníky. Podřízení

manažera A neuvedli, že by jejich nadřízený jednal s dodavateli. Jeden z podřízených manažera B odpověděl, že jeho nadřízený jedná se zákazníky. Podřízení manažera C, E a F uvedli všechny skupiny. Podřízení manažera D neuvedli, že by s nimi manažer často vyjednával.

Kromě manažera B, který uvedl e-mail, uvedli všichni z respondentů, že nejčastěji vyjednávají osobně. Manažeři A, D a E se plně přizpůsobili současné pandemické situaci a uvádí vyjednávání online.

Co se týká komunikace jako takové, je první volbou všech manažerů elektronická komunikace, která dle odpovědí šetří čas. Manažer A uvedl osobní jednání v případech, kdy to situace vyžaduje.

Co se týká bariér v komunikaci mezi podřízenými a jejich manažerem, uvedlo celých 75,23 % podřízených, že na ně jejich manažer nemá dostatek času. 22,94 % respondentů uvedlo, že jejich manažer přesunuje krátce před schůzkou jednání na jindy. 7,34 % respondentů uvedlo, že manažer nechce slyšet jejich názor (jednalo se zde o podřízené manažera E) a 18,35 % respondentů uvedlo, že překážkou jsou odlišné názory.

Manažeři C a E uvedli, že mají v oblasti vyjednávání a komunikace vzdělání nebo kurzy. Ostatní manažeři nemají v této oblasti vzdělání a nejsou přesvědčeni, že takové vzdělání potřebují. Zároveň všichni manažeři uvedli, že si před jednáním stanovují cíle a strategii.

Schůzek se zákazníky se účastní manažeři C, D, E a F, schůzek se neúčastní sami, ale jednání vedou sami. Tuto roli nedelegují na své podřízené.

23,85 % respondentů by přitom uvítalo, pokud by bylo vedení schůzek delegováno na ně.

### **5.1.5 Rozhodovací proces**

4 z 6 manažerů uvedli, že mají vzdělání v oblasti teorie rozhodování a všichni 4 se řídí teoretickými poznatky v praxi. Pouze dva z manažerů (manažer A a B) uvedli, že v této oblasti vzdělání nemají.

Na otázku na základě čeho se jednotliví manažeři rozhodují nejčastěji, uvedl manažer A u strategických a taktických rozhodnutí spolupráci se svým nadřízeným. U operativních se rozhoduje na základě svých zkušeností, zkušeností svých podřízených a na základě analýz dat. Manažer B se rozhoduje na základě dostupných informací a jejich analýzy. Manažer C na základě dostupných dat, informací a zkušeností. Manažer D na základě výstupů z dostupných analýz a osobní zkušenosti. Manažer E uvedl, že prioritou u operativních rozhodnutí je spokojený zákazník, důležité je jednat rychle. Rozhoduje se na základě informací od podřízených. Manažer F se rozhoduje na základě analýz dat.

Všichni manažeři uvedli, že se tam, kde mají k rozhodnutí pravomoc, rozhodují sami, pouze manažer A uvádí konzultaci s podřízenými. Nikdo z manažerů nerozhoduje kolektivně. Nikdo z manažerů také nemá sklon k riziku a všichni jsou si vědomi rizika eventuálního špatného rozhodnutí, které se snaží minimalizovat.

Z popisu řešení daného rozhodovacího problému vyplývá, že manažeři jsou si vědomi jednotlivých fází rozhodovacího procesu, ale postupy jednotlivých manažerů ve společnosti se od sebe liší. Je zde zřejmé, že společnost nemá zavedené jednotné procesy a zaměstnanci nepostupují jednotně.

## 5.2 Doporučení pro společnost

V první části obou dotazníků byla položena otázka týkající se spokojenosti ve společnosti. 10,09 % respondentů ze strany zaměstnanců není ve firmě spokojeno a v posledním roce přemýšlelo o tom, že firmu opustí. Jako důvod uvedli svého manažera. Vzhledem k tomu, že fluktuace způsobuje firmám nemalé náklady a manažer je pro každého zaměstnance stěžejní osobou, doporučením pro společnost je:

- pravidelně zjišťovat názory zaměstnanců na spolupráci s jejich manažery, aby se eventuální problémy daly řešit včas a snižovala se tak fluktuace ve společnosti;
- analyzovat příčiny nespokojenosti zaměstnanců v oblasti řízení jejich manažery;
- začít pravidelně zjišťovat míru zapojení (angažovanosti) zaměstnanců.

Někteří podřízení manažera D a F nemají jasno v oblasti nutnosti a četnosti řešení problémových situací managementem. Vzhledem k tomu, že se může jednat o služebně mladší zaměstnance, doporučením pro společnost je:

- plánování pravidelných schůzek jednotlivých oddělení, kde budou zaměstnanci informováni o aktuální situaci.

Někteří ze zaměstnanců uvedli, že jejich manažer problémy odkládá, přestože tito manažeři uvedli, že problémy řeší ihned. Doporučením pro společnost je:

- analyzovat, zda ve společnosti vznikají situace, kdy se problémy odkládají nebo neřeší, zjistit příčiny těchto situací a eventuálně zvážit zavedení některého z Business Intelligence systémů na podporu firemních procesů.

Bylo by tak zajištěno, že porucha k řešení je zadána na jedno místo, a všichni zaměstnanci by mohli používat stejný kanál. Takový systém by také umožnil sledovat, analyzovat a vyhodnocovat poruchy ve všech odděleních.

Většina manažerů uvedla, že při řešení problémů spoléhají pouze na sebe. Doporučením pro společnost je:

- zamyslet se nad pravidelným využíváním zkušeností podřízených, kteří jsou specialisty na určitý okruh procesů a znají je tak většinou detailněji než jejich manažeři.

Manažeři by tak mohli část svých povinností delegovat na podřízené a svůj čas, kterého mají nedostatek věnovat na jiné činnosti.

44,95 % respondentů uvádí, že se jejich manažer nezabývá preventivními opatřeními, aby se porucha neopakovala. Vzhledem k tomu, že preventivní opatření by pomohla zamezit opakování výskytu poruchy, doporučením pro společnost je:

- zaměřit se v této oblasti nejen na opatření k nápravě, ale i na preventivní opatření k zamezení nutnosti opakovaného řešení stále stejných problémů.

Někteří podřízení manažera E uvádí, že jejich manažer nezavádí nové metody a postupy. Vzhledem k tomu, že nadpoloviční většina podřízených uvedla opak, doporučením pro společnost je:

- zaměřit se na komunikaci v oblasti zavádění nových procesních postupů tak, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně informováni a nové procesy tak všichni dodržovali.

Všichni manažeři shodně uvádí, že v oblastech inovací, rozvoje a permanentního zlepšování zapojují své podřízené. Celých 39,45 % respondentů se do těchto procesů naopak necítí zapojeno. Doporučením pro společnost je:

- zaměřit se v této oblasti na zapojení všech zaměstnanců, organizovat pravidelné schůzky a všechny zaměstnance napříč odděleními o novinkách pravidelně informovat.

Celých 22,02 % respondentů ze strany zaměstnanců uvedlo, že neví, jestli jejich manažer přerozděluje disponibilní zdroje efektivně (14,68 %) nebo měli za to, že je nerozděluje efektivně (7,34 %). Ve skutečnosti ale v této oblasti ani jeden z manažerů nemá možnost rozhodovat samostatně bez schválení svého nadřízeného. Doporučením pro společnost je:

- seznámit všechny zaměstnance s tímto procesem detailněji tak, aby každý ze zaměstnanců věděl, jak proces funguje.

Někteří ze zaměstnanců nejsou plně informováni o tom, s kým jejich manažer vyjednává. Doporučením pro společnost je:



- informovat zaměstnance o probíhajících procesech v této oblasti a popřípadě zaměstnance více zapojit, například do přípravy podkladů k jednání.

V teoretické části práce bylo uváděno, že průměrný manažer věnuje 29 % svého času komunikaci (Dědina 2010, str. 37). Co se týká bariér v komunikaci mezi podřízenými a jejich manažerem, uvedlo celých 75,23 % podřízených ve vybrané společnosti, že na ně jejich manažer nemá dostatek času. 22,94 % respondentů uvedlo, že jejich manažer přesunuje krátce před schůzkou jednání na jindy. 7,34 % respondentů uvedlo, že manažer nechce slyšet jejich názor (jednalo se zde o podřízené manažera E) a 18,35 % respondentů uvedlo, že překážkou jsou odlišné názory. Doporučením pro společnost je:

- zaměřit se na to, aby si jednotliví manažeři pravidelně vyhrzovali čas pro své podřízené. Jedná se nezbytnou součást manažerské práce. Aby tým fungoval efektivně, musí být zaměstnanci motivováni a mít s manažerem dobré vztahy.

Manažeři C, D, E a F, vedou jednání na schůzkách se zákazníky vždy sami, přestože se schůzek účastní i jejich podřízení. 23,85 % respondentů by přitom uvítalo, pokud by bylo vedení schůzek delegováno na ně. Doporučením pro společnost je:

- začít zaměstnancům více důvěřovat a v rámci jejich osobnostního rozvoje je motivovat a některá jednání je nechat vést.

Bude tak možné, aby si zaměstnanci vybudovali se zákazníky lepší vztahy (zvláště v obchodním oddělení).

Všichni manažeři uvedli, že se tam, kde mají k rozhodování pravomoc, rozhodují sami, pouze manažer A uvádí konzultaci s podřízenými. Doporučením pro společnost je:

- více zapojit podřízené do rozhodování tam, kde je to možné a využít tak tuto činnost pro jejich osobnostní rozvoj i jako prevenci fluktuace.

Jak bylo uváděno v teoretické části práce (Nový, 2015, str. 56), pokud český zaměstnanec nemá možnost se podílet na utváření a organizaci práce může tento styl řízení být příčinou vysoké fluktuace zaměstnanců. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že 10,09 % respondentů

ve firmě není spokojeno a za poslední rok uvažovali, že z firmy odejdou. Nespokojeni byli 2 podřízení manažera A a 9 podřízených manažera E (tedy podřízení českých manažerů).

## 6 Závěr

Manažerské řízení a rozhodovací procesy jsou samozřejmou součástí činnosti každé společnosti. Každý manažer vykonává svou práci a plní firemní cíle za pomoci svých podřízených. Je tedy nutné, aby uměl své podřízené správně vést, zapojovat do podnikových činností, zprostředkovávat jim všechny potřebné informace a motivovat je k co nejlepším výkonům, aby byla zajištěna co nejlepší efektivita a produktivita. Z mnoha výše uváděných výzkumů vyplývá, že nejčastějších důvodem pro výpověď ze zaměstnání ze strany zaměstnance je manažer. Tato skutečnost byla potvrzena výsledky dotazníkového průzkumu, kde 10,09 % respondentů uvedlo, že nejsou ve firmě kvůli svému manažerovi spokojeni a v posledním roce přemýšlelo o tom, firmu opustit.

Manažeři musí v rozhodovacích procesech plnit určité role. Cílem této práce bylo tyto role manažerů ve vybrané společnosti analyzovat a následně navrhnout opatření pro efektivnější řízení společnosti.

V praktické části práce bylo možno získat informace o rolích manažerů v rozhodovacích procesech ve vybrané společnosti. Tyto informace byly získány na základě zkoumání interní dokumentace podniku a na základě výsledků dotazování nejprve manažerů a poté podřízených zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Aby bylo možno tato data získat, byly sestaveny dva dotazníky. První Dotazník se skládal z celkem 69 otázek. Dotazník byl distribuován všem 6 manažerům vybrané společnosti. Druhý dotazník obsahoval 37 otázek a byl distribuován 135 zaměstnancům společnosti v České republice a v Německu. Zde byl zjišťován názor manažerů a následně zaměstnanců na rozhodovací role manažerů. Dále bylo provedeno porovnání názorů zaměstnanců s názory jejich manažerů. Bylo možno získat zpět 109 vyplněných dotazníků, tedy 81 % z celkového počtu distribuovaných dotazníků. Sběr dat se uskutečnil od 22.2. 2021 do 28.2.2021.

Vybrané společnosti bylo na základě výsledků výzkumu doporučeno:

- začít pravidelně zjišťovat a vyhodnocovat názory zaměstnanců na spolupráci s jejich manažery ve společnosti;

- analyzovat příčiny nespokojenosti zaměstnanců v oblasti řízení jejich manažery;
- začít pravidelně zjišťovat míru zapojení (angažovanosti) zaměstnanců;
- začít organizovat pravidelné schůzky se zaměstnanci v rámci jednotlivých oddělení a informovat je o aktuálním dění a všech procesech v podniku;
- začít analyzovat situace, ve kterých by mohlo být řešení poruch odkládáno na později nebo situace, ve kterých by poruchy nebyly řešeny vůbec a eventuálně zvážit zavedení některého z Business Intelligence systémů na podporu firemních procesů;
- zvážit delegování řešení některých problémových situací na podřízené manažerů;
- zaměřit se na aplikaci preventivních opatření k zamezení nutnosti opakovaného řešení stále stejných problémů;
- zaměřit se na řádnou komunikaci v oblasti zavádění nových procesních postupů tak, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně informováni;
- zaměřit se na zapojení všech zaměstnanců v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování;
- naplánovat pravidelný čas, který bude každým manažerem vyhrazen pro jeho podřízené tak, aby došlo k odstranění bariér v jejich komunikaci;
- začít delegovat vedení některých obchodních jednání na podřízené;
- tam, kde je to možné zapojit podřízené více do procesu rozhodování;
- aktivně začít pracovat na dokumentaci v oblasti procesního řízení, aby byly procesy popsány a všichni zaměstnanci o nich byli informováni.

Procesy jsou nedílnou a velmi důležitou součástí manažerské práce. Je důležité, aby byly jednotlivé procesy zmapovány, popsány a hlavně, aby každý ze zaměstnanců byl informován o tom, jak mají jednotlivé procesy fungovat. Jen pokud všichni zaměstnanci budou znát jednotlivé vstupy a výstupy procesů, kterých se účastní nebo za které jsou zodpovědní, může společnost fungovat opravdu efektivně.

V rámci dotazníkového průzkumu byly analyzovány rozhodovací role 3 německých a 3 českých manažerů. Bylo možno potvrdit, že čeští zaměstnanci jsou citliví na možnost podílet se na utváření organizace práce (Nový, 2015, str. 56). Pokud tuto možnost nemají,

může tento styl řízení vést k fluktuaci. U manažera C byla identifikováno výrazné zaměření na detail (Nový, 2015, str. 101), procesní řízení a preventivní opatření, přestože ve vybrané společnosti není procesní řízení velmi rozvinuté. Obecně z výsledků výzkumu ale nelze potvrdit, že by rozhodovací role manažerů v ČR nebo v Německu vykazovaly nápadnou shodu.

Často opomíjenou, ale dle názoru mnoha autorů, neoddělitelnou součástí systému řízení je dobře fungující komunikace. Jak uvádí Dědina (2010, str. 37), věnuje průměrný manažer 29 % pracovního času komunikaci, Tato často podceňovaná, finančně nenáročná, činnost je pro každou společnost velmi důležitá. Ať už se týká čehokoliv, zůstává komunikace stěžejní činností. Sebelepší nastavení systému ve společnosti nebude efektivní, pokud nebude jednotlivým zaměstnancům správně komunikováno, zaměstnanec o něm nebude informován nebo mu nebude rozumět. V současné pandemické situaci, kdy je firmám přímo doporučováno využívat práci z domova, je pravidelná komunikace ještě důležitější.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol.* Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-717-5010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi.* Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6840-6.

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč: [rady pro všechny manažery].* 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2047-0.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi.* Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024713381.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

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

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER. *Podnikové řízení.* V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2019. ISBN 978-80-213-2905-8.

HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. 3. aktualizované vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5.

CHLUPSA, Christian. *Der Einfluss unbewusster Motive auf den Entscheidungsprozess: Wie implizite Codes Managemententscheidungen steuern*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017. ISBN 978-3-658-07229-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOUKOLÍK, František. *Rozhodování: eseje*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3364-0.

MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

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

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

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

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

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

URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

WELK, Ina a Martin BAUER. *OP-Management-Von der Theorie zur Praxis*. 2. Aufl. Berlin ; Heidelberg: Springer Verlag, 2011. ISBN 978-3-642-16996-0.

WISNIEWSKI, Mik. *Metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-089-9.

### Internetové zdroje

AUTRY, ASHLEY. *Employee Retention – 10 Reasons for Workplace Turnover and the Statistics Behind Them*. 10.12.2019. [online]. 2020 [cit. 2020-9-15]. Dostupné z WWW: <<https://blog.accessperks.com/employee-retention-10-reasons-for-workplace-turnover-and-the-statistics-behind-them>>.

BLAŽEK, LADISLAV. *Rozhodování*. [online]. rok neuveden [cit. 2020-1-15]. Dostupné z WWW: <[https://is.muni.cz/el/1456/podzim2005/PHMANA/um/933528/T06\\_07\\_rozhodovani.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/podzim2005/PHMANA/um/933528/T06_07_rozhodovani.pdf)>.

CAI, Deborah A., Edward L. FINK a Cameron B. WALKER. Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research* [online 2019]. [cit. 2021-02-07]. ISSN 17504708. Dostupné z: doi:10.1111/nemr.12151.

FERRY, KORN. *Does your boss have your back?* 14.10.2019. [online]. 2020 [cit. 2020-9-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.kornferry.com/about-us/press/does-your-boss-have-your-back>>.

HETTL CONSULT. *Kündigungsgrund Nr. 1 ist die Führungskraft*. 21.1.2020. [online]. 2020 [cit. 2021-1-25]. Dostupné z WWW: <<https://magazin.hettl-consult.de/kuendigungsgrund-nr-1-ist-die-fuehrungskraft/>>.

MOTYČKOVÁ, MONIKA at al.: *Studijní opora předmětu management*. [online]. rok neuveden [cit. 2020-9-15]. Dostupné z WWW: <[https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/36987/mod\\_resource/content/1/Management%201.%C4%8D%C3%A1st.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/36987/mod_resource/content/1/Management%201.%C4%8D%C3%A1st.pdf)>.

RANDSTAD US. *Your best employees are leaving. but is it personal or practical?* 28.8.2018. [online]. 2020 [cit. 2020-9-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.randstadusa.com/about/news/your-best-employees-are-leaving-but-is-it-personal-or-practical/>>.



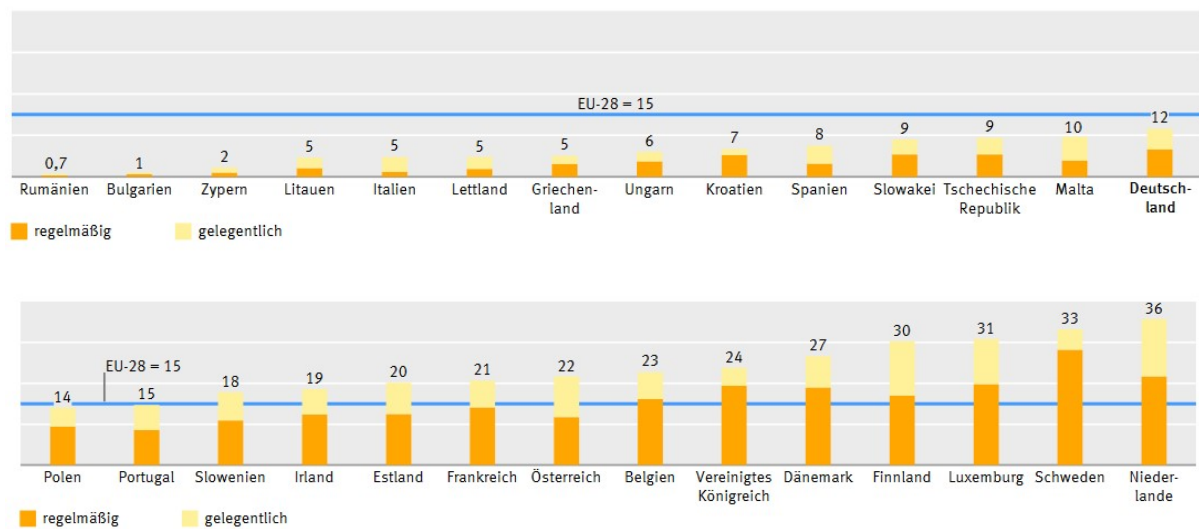
STATISTISCHES JAHRBUCH 2019: 28.8.2018. [online]. 2020 [cit. 2020-9-15]. Dostupné z WWW: <[https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/statistisches-jahrbuch-2019-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/statistisches-jahrbuch-2019-dl.pdf?__blob=publicationFile)>.

SEARCHEFORCE. *6 Hlavních důvodů, proč dávají zaměstnanci výpověď.* 21.3..2016. [online]. 2020 [cit. 2020-9-6]. Dostupné z WWW: < <http://searchforce.cz/blog/vysledky-pruzkumu-zjistili-jsme-hlavni-duvody-proc-davaji-zamestnanci-vypoved/>>.

## 8 Přílohy

Příloha 1 Práce z domova (home office) v EU .....	107
Příloha 2 Dotazník pro manažery v češtině a v němčině .....	108
Příloha 3 Dotazník pro zaměstnance v češtině a v němčině .....	113
Příloha 4 Počty respondentů dle pohlaví.....	116
Příloha 5 Věková struktura respondentů .....	117
Příloha 6 Počet let ve firmě.....	118
Příloha 7 Rozdělení respondentů dle vzdělání .....	119
Příloha 8 Jste ve firmě spokojen/a?.....	120
Příloha 9 Přemýšlel/a jste v posledních 3 měsících nad tím, že firmu opustíte? .....	121
Příloha 10 Musí Váš manažer někdy řešit problémové situace? .....	122
Příloha 11 Jak často řeší Váš manažer problémové situace? .....	123
Příloha 12 Řeší Váš manažer problémy hned .....	124
Příloha 13 Využívá Váš manažer při řešení Vašich rad.....	125
Příloha 14 Deleguje Váš manažer rozhodování někdy na Vás? .....	126
Příloha 15 Řeší Váš manažer nějaká preventivní opatření, aby se situace neopakovala? ..	127
Příloha 16 Snaží se Váš manažer problémovým situacím předcházet? .....	128
Příloha 17 Stará se Váš manažer nějakým způsobem o rozvoj společnosti?.....	129
Příloha 18 Sleduje Váš manažer nové trendy, novinky nebo inovace v oboru?.....	130
Příloha 19 Vzděláváte se ve Vašem týmu nějakým způsobem dále ve svém oboru?.....	131
Příloha 20 Plánuje s Vámi Váš manažer pravidelně osobní rozvoj? .....	132
Příloha 21 Zavádí Váš manažer ve Vašem oddělení nové metody, postupy a podobně?..	133
Příloha 22 Zavádí Váš manažer ve Vašem oddělení nové metody, postupy a podobně?..	134
Příloha 23 Rozhoduje Váš manažer v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování sám nebo Vás zapojuje? .....	135
Příloha 24 Deleguje Váš manažer tuto roli na Vás? .....	136
Příloha 25 Nakládá dle Vašeho názoru manažer s nějakými disponibilními zdroji?.....	136
Příloha 26 Myslíte si, že disponibilní zdroje přerozděluje Váš manažer efektivně? .....	137
Příloha 27 Je Váš manažer přímo zodpovědný za náklady ve svém oddělení? .....	138
Příloha 28 Plánuje Váš manažer každoročně náklady svého oddělení? .....	139
Příloha 29 Konzultuje Váš manažer nakládání s disponibilními zdroji s Vámi?.....	140
Příloha 30 Musí Váš manažer někdy s někým vyjednávat?.....	141
Příloha 31 S kým jedná manažer nejčastěji?.....	142
Příloha 32 Pokud Váš manažer vyjednává s Vámi, identifikujete nějaké překážky? .....	143
Příloha 33 Účastní se Váš manažer někdy schůzek se zákazníky? .....	144
Příloha 34 Uvítal/a byste, kdyby Váš manažer delegoval vedení některých obchodních schůzek na Vás? .....	145
Příloha 35 Vede Váš manažer jednání sám? .....	146
Příloha 36 Deleguje Váš manažer někdy tuto roli na Vás?.....	147
Příloha 37 Rozhoduje Váš manažer sám nebo rozhodnutí s někým konzultuje? .....	148
Příloha 38 S kým Váš manažer svá rozhodnutí konzultuje?.....	149
Příloha 39 Rozhoduje Váš manažer někdy kolektivně?.....	150
Příloha 40 Deleguje na Vás Váš manažer některá svá rozhodnutí .....	151

## Příloha 1 Práce z domova (home office) v EU



Zdroj: Statistisches Jahrbuch 2019 (2019, s. 678)

## **Příloha 2 Dotazník pro manažery v češtině a v němčině**

1. Jaké je Vaše pohlaví? Was ist Ihr Geschlecht?
2. Jaký je Váš věk? Wie alt sind Sie (15-25; 26-35; 36-45; 46-55; 55-65) ?
3. Kolik máte podřízených? Wie viele Mitarbeiter sind direkt unter Ihrer Führungskraft?
4. Kolik let ve firmě pracujete? Wie viele Jahre arbeiten Sie in der Firma?
5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání (vyučen, středoškolské s maturitou, vysokoškolské prvního stupně, vysokoškolské druhého stupně)? Was ist Ihr höchstes Bildungsniveau (Lehre, Abitur, erster Universitätsabschluss, zweiter Universitätsabschluss)?
6. Myslíte, že jste dobrým manažerem? Glauben Sie ein guter Manager zu sein?
7. Jste ve firmě spokojen? Pokud ano, proč? Pokud ne, z jakých důvodů? Sie in der Firma zufrieden? Wenn ja, warum? Falls nicht, aus welchen Gründen?
8. Uvažoval jste za poslední rok, že z firmy odejdete? Haben Sie im vergangenen Jahr darüber nachgedacht, das Unternehmen zu verlassen?
9. Ovlivnila současná pandemická situace Vaši práci a jakým způsobem? Hat die aktuelle Pandemiesituation Ihre Arbeit beeinflusst und wenn ja, auf welche Weise?

### **Role řešitele poruch**

10. Musíte někdy řešit problémové situace? Müssen Sie sich manchmal mit Problemsituationen auseinandersetzen?
11. Pokud ano, jak často (1x týdně, několikrát týdně, denně, několikrát denně)? Wenn ja, wie oft (einmal pro Woche, mehrmals pro Woche, täglich, mehrmals pro Tag)?
12. Jedná se převážně o problémy, které se týkají záměrných změn ve společnosti nebo problémy vznikající ad hoc (provozní problémy apod.)? Beziehen sich diese Probleme hauptsächlich auf absichtliche Änderungen im Unternehmen oder auf Ad-hoc-Probleme (Betriebsprobleme usw.)?
13. Od koho se o problémových situacích nejčastěji dozvídáte (podřízený, nadřízený, zákazník a podobně)? Von wem erfahren Sie am häufigsten etwas über Problemsituationen (Untergeordnete, Vorgesetzte, Kunden usw.)?
14. Jak se o problémových situacích nejčastěji dozvídáte (osobně, telefonicky, e-mailem a podobně)? Wie erfahren Sie am häufigsten über Problemsituationen (persönlich, telefonisch, per E-Mail usw.)?

15. Jakým způsobem problémové situace řešíte? (intuitivně, spoléháte pouze na svůj úsudek nebo využíváte nějaké metody nebo podpůrné prostředky? Wie lösen Sie Problemsituationen? (Verlassen Sie sich intuitiv nur auf Ihr Urteilsvermögen oder verwenden Sie Methoden oder Support-Tools?)
16. Zatěžují Vás takové situace (stres, nedostatek času a podobně)? Belasten Sie solche Situationen (Stress, Zeitmangel usw.)?
17. Řešíte vzniklé problémy hned nebo řešení odkládáte na později? Lösen Sie die Probleme sofort oder verschieben Sie die Lösung auf später?
18. Při řešení problémů se spoléháte pouze na sebe nebo konzultujete se svými podřízenými? Verlassen Sie sich bei der Lösung von Problemen nur auf sich selbst oder wenden Sie sich an Ihre Untergeordneten?
19. Delegujete rozhodování v této oblasti někdy na své podřízené pracovníky? Delegieren Sie jemals Entscheidungen in diesem Bereich an Ihre Untergebenen?
20. Pokud ano, tak v jakých případech? Wenn ja, in welchen Situationen?
21. Řešíte nějaká preventivní opatření, aby se situace neopakovala? Treffen Sie Vorsichtsmaßnahmen, um ein Wiederauftreten der Situation zu verhindern?
22. Pokud ano, jaká a jak? Wenn ja, welche und wie?

### **Role podnikatele**

23. Staráte se nějakým způsobem o rozvoj společnosti? Kümmern Sie sich in irgendeiner Weise um die Entwicklung des Unternehmens?
24. Pokud ano, jakým způsobem? Wenn ja, auf welche Weise?
25. Vedete k tomu i své podřízené? Pokud ano, jak? Führen Sie dazu auch Ihre Untergeordneten dazu? Wenn ja, wie?
26. Sledujete nové trendy, novinky nebo inovace v oboru? Verfolgen Sie neue Trends, Neuigkeiten oder Innovationen auf diesem Gebiet?
27. Pokud ano, jakým způsobem? Wenn ja, wie?
28. Vzděláváte se dále ve svém oboru? Setzen Sie Ihre Ausbildung in Ihrem Bereich fort?
29. Staráte se o vzdělávání a osobní rozvoj svých podřízených? Kümmern Sie sich um die Weiterbildung und persönliche Entwicklung Ihrer Untergebenen?
30. Pokud ano, jak? Wenn ja, wie?
31. Zavádíte ve Vašem oddělení nové metody, postupy a podobně? Führen Sie in Ihrer Abteilung neue Methoden, Verfahren und dergleichen ein?

32. Podporujete permanentní zlepšování? Unterstützen Sie die kontinuierliche Verbesserung?
33. Pokud ano, jakým způsobem? Wenn ja, wie?
34. Rozhodujete v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování sám/sama nebo zapojujete své podřízené? Entscheiden Sie selbst über Innovation, Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung oder beziehen Sie Ihre Untergeordneten ein?
35. Delegujete tuto roli na své podřízené? Pokud ano, v jakých případech? Delegieren Sie diese Rolle an Ihre Untergeordneten? Wenn ja, in welchen Fällen?

### **Role alokátora zdrojů**

36. Nakládáte na Vaší pracovní pozici s nějakými disponibilními zdroji? Verwalten Sie verfügbare Ressourcen in Ihrer Jobposition?
37. Pokud ano, s jakými? Wenn ja, welche?
38. Rozhodujete zde sám/sama nebo podléhá Vaše rozhodnutí schválení nadřízeného? Entscheiden Sie hier selbst oder unterliegt Ihre Entscheidung der Zustimmung eines Vorgesetzten?
39. Jakým způsobem disponibilní zdroje získáváte? Wie gewinnen Sie verfügbare Ressourcen?
40. Myslíte si, že disponibilní zdroje přerozdělujete efektivně? Denken Sie, dass Sie die verfügbaren Ressourcen effizient umverteilen?
41. Vytváříte si v této oblasti například analýzy nebo dostáváte reporty? Erstellen Sie beispielsweise Analysen in diesem Bereich oder erhalten Sie Berichte?
42. Existují ohledně efektivního přerozdělování zdrojů ve firmě nějaké směrnice nebo pravidla? Gibt es Richtlinien oder Regeln für eine effiziente Umverteilung von Ressourcen im Unternehmen?
43. Jste přímo zodpovědný za náklady ve svém oddělení? Sind Sie direkt für die Kosten in Ihrer Abteilung verantwortlich?
44. Plánujete každoročně náklady svého oddělení? Planen Sie die Kosten Ihrer Abteilung jedes Jahr?
45. Pokud ano, jak tento proces probíhá? Wenn ja, wie funktioniert dieser Prozess?
46. Konzultujete nakládání s disponibilními zdroji s Vašimi podřízenými? Konsultieren Sie die Verwaltung der verfügbaren Ressourcen mit Ihren Untergebenen?
47. Delegujete v této oblasti na Vaše podřízené? Delegieren Sie an Ihre Untergeordneten in diesem Bereich?

48. Pokud ano, v jakých případech? Wenn ja, in welchen Fällen?

### **Role vyjednávače**

49. Musíte ve Vaší pozici někdy s někým vyjednávat? Müssen Sie jemals mit jemandem in Ihrer Position verhandeln?

50. Pokud ano, s kým jednáte nejčastěji (jmenujte 3 skupiny)? Wenn ja, mit wem verhandeln Sie am häufigsten (Name 3 Gruppen)?

51. Jakým způsobem nejčastěji vyjednáváte (telefonicky, osobně, e-mailem, jiné)? Wie verhandeln Sie am häufigsten (telefonisch, persönlich, per E-Mail, andere)?

52. Jaký způsob komunikace využíváte nejčastěji a proč? Welche Kommunikationsmethode verwenden Sie am häufigsten und warum?

53. Máte v oblasti vyjednávání a komunikace nějaké vzdělání (teoretické znalosti)? Haben Sie eine Ausbildung (theoretisches Wissen) in Verhandlung und Kommunikation?

54. Myslíte si, že je výše uvedené potřeba? Glauben Sie, dass das oben Genannte benötigt wird?

55. Pokud vyjednáváte, stanovujete si předem cíle a strategii? Wenn Sie verhandeln, Setzen Sie sich Ziele und Strategien im Voraus?

56. Účastníte se někdy schůzek se zákazníky? Nehmen Sie jemals an Kundenbesprechungen teil?

57. Pokud ano, účastníte se schůzky sám/sama? Wenn ja, nehmen Sie alleine an dem Treffen teil?

58. Pokud ne, vedete schůzku sám/sama? Wenn nicht, führen Sie das Treffen alleine durch?

59. Delegujete někdy tuto roli na své podřízené? Delegieren Sie diese Rolle jemals an Ihre Untergebenen?

60. Pokud ano, v jakých případech? Wenn ja, in welchen Fällen?

### **Rozhodovací proces**

61. Máte vzdělání v oblasti teorie rozhodování? Haben Sie eine Ausbildung in Entscheidungstheorie?

62. Pokud ano, řídíte se teoretickými poznatky v praxi? Wenn ja, folgen Sie theoretischen Kenntnissen in der Praxis?

63. Jaké metody při rozhodování používáte? Welche Entscheidungsmethoden verwenden Sie?

64. Na základě čeho se rozhodujete nejčastěji? Auf welcher Grundlage entscheiden Sie am häufigsten?
65. Rozhodujete se sám/sama nebo rozhodnutí konzultujete (pokud ano, s kým)?  
Entscheiden Sie selbst oder konsultieren Sie die Entscheidung (wenn ja, mit wem)?
66. Rozhodujete někdy kolektivně? Treffen Sie jemals kollektive Entscheidungen?
67. Jak se stavíte k riziku při rozhodování? Wie gehen Sie bei der Entscheidungsfindung mit Risiken um?
68. Jak vnímáte zodpovědnost za Vaše rozhodnutí? Wie nehmen Sie die Verantwortung für Ihre Entscheidung wahr?
69. Pokud Vám ve Vašem oddělení dá podřízený výpověď, jak přesně byste procesně postupoval/a (jednotlivé fáze, metody)? Wenn ein Untergeordneter in Ihrer Abteilung Ihnen kündigt, wie genau würden Sie verfahrenstechnisch vorgehen (einzelne Phasen, Methoden)?



## Dotazník pro zaměstnance

1. Jaké je Vaše pohlaví? Was ist Ihr Geschlecht?
2. Jaký je Váš věk? Wie alt sind Sie (15-25; 26-35; 36-45; 46-55; 55-65)?
3. Kolik let ve firmě pracujete? Wie viele Jahre arbeiten Sie in der Firma?
4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání (vyučení, středoškolské s maturitou, vysokoškolské prvního stupně, vysokoškolské druhého stupně)? Was ist Ihr höchstes Bildungsniveau (Lehre, Abitur, erster Universitätsabschluss, zweiter Universitätsabschluss)?
5. Jste ve firmě spokojen/a? Sie in der Firma zufrieden?
6. Přemýšlel/a jste v posledním roce, že firmu opustíte? Pokud ano, z jakých důvodů? Haben Sie im vergangenen Jahr darüber nachgedacht, das Unternehmen zu verlassen?

### Role řešitele poruch

7. Musí Váš manažer někdy řešit problémové situace? Muss sich Ihr Manager manchmal mit Problemsituationen auseinandersetzen?
8. Pokud ano, jak často (1x týdně, několikrát týdně, denně, několikrát denně)? Wenn ja, wie oft (einmal pro Woche, mehrmals pro Woche, täglich, mehrmals pro Tag)?
9. Řeší Váš manažer vzniklé problémy hned nebo řešení odkládá na později? Löst Ihr Manager die Probleme sofort oder verschiebt er die Lösung auf später?
10. Při řešení problémů využívá Vás manažer Vašich rad? Verlangt Ihr Manager Ihren Rat, um Probleme zu lösen?
11. Deleguje Váš manažer rozhodování někdy na Vás? Delegiert er jemals Entscheidungen an Sie?
12. Řeší Váš manažer nějaká preventivní opatření, aby se situace neopakovala? Ergreift Ihr Manager Vorsichtsmaßnahmen, um ein Wiederauftreten der Problemsituationen zu verhindern?
13. Snaží se Váš manažer problémovým situacím předcházet? Versucht Ihr Manager, Problemsituationen zu vermeiden?

### **Role podnikatele**

14. Stará Váš manažer se nějakým způsobem o rozvoj společnosti? Kümmert sich Ihr Manager in irgendeiner Weise um die Entwicklung des Unternehmens?
15. Sleduje Váš manažer nové trendy, novinky nebo inovace v oboru? Verfolgt Ihr Manager neue Trends, Neuigkeiten oder Innovationen auf diesem Gebiet?
16. Vzděláváte se ve Vašem týmu nějakým způsobem dále ve svém oboru? Bilden Sie sich in Ihrem Team auf irgendwelche Weise in Ihrem Bereich weiter?
17. Plánuje s Vámi Váš manažer pravidelně osobní rozvoj? Plant Ihr Manager regelmäßig die persönliche Entwicklung mit Ihnen?
18. Zavádí Váš manažer ve Vašem oddělení nové metody, postupy a podobně? Führt Ihr Manager in Ihrer Abteilung neue Methoden, Verfahren und dergleichen ein?
19. Podporuje Váš manažer permanentní zlepšování? Unterstützt Ihr Manager die kontinuierliche Verbesserung?
20. Rozhodujete Váš manažer v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování sám nebo Vás zapojuje? Entscheidet Ihr Manager selbst über Innovationen, Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung oder sind Sie daran beteiligt?
21. Deleguje Váš manažer tuto roli na Vás? Pokud ano, v jakých případech? Delegiert Ihr Manager diese Rolle an Sie? Wenn ja, in welchen Fällen?

### **Role alokátora zdrojů**

22. Nakládá dle Vašeho názoru Váš manažer s nějakými disponibilními zdroji? Verwaltet Ihr Manager Ihrer Meinung nach verfügbare Ressourcen?
23. Myslíte si, že disponibilní zdroje přerozděluje Váš manažer efektivně? Denken Sie, dass Ihre verfügbaren Ressourcen von Ihrem Manager effizient umverteilt werden?
24. Je Váš manažer přímo zodpovědný za náklady ve svém oddělení? Ist Ihr Manager direkt für die Kosten in seiner Abteilung verantwortlich?
25. Plánuje Váš manažer každoročně náklady svého oddělení? Plant Ihr Manager jedes Jahr die Kosten seiner Abteilung?
26. Konzultuje Váš manažer nakládání s disponibilními zdroji s Vámi? Berät sich Ihr Manager mit Ihnen über die Verwaltung der verfügbaren Ressourcen?

### **Role vyjednaváče**

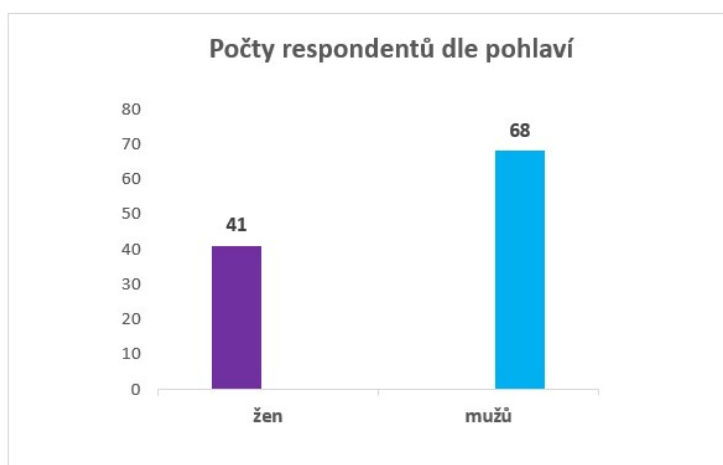
27. Musí Váš manažer někdy s někým vyjednávat? Muss Ihr Manager jemals mit jemandem verhandeln?

28. Pokud ano, s kým jedná manažer nejčastěji (jmenujte 3 skupiny)? Wenn ja, mit wem befasst sich der Manager am häufigsten (Nennen Sie 3 Gruppen)?
29. Pokud Váš manažer vyjednává s Vámi, identifikujete nějaké překážky (uved'te)? Wenn Ihr Manager mit Ihnen verhandelt, identifizieren Sie Hindernisse (bitte angeben)?
30. Účastní se Váš manažer někdy schůzek se zákazníky? Nimmt Ihr Manager jemals an Kundenbesprechungen teil?
31. Pokud ano, účastní se schůzky sám? Wenn ja, nimmt er selbst an der Sitzung teil?
32. Uvítal/a byste, kdyby Váš manažer delegoval vedení některých obchodních schůzek na Vás? Würden Sie vorziehen, wenn Ihr Manager die Durchführung bestimmter Geschäftstreffen an Sie delegiert hätte?
33. Deleguje Váš manažer někdy tuto roli na Vás? Delegiert Ihr Manager diese Rolle jemals an Sie?

#### **Role rozhodovací**

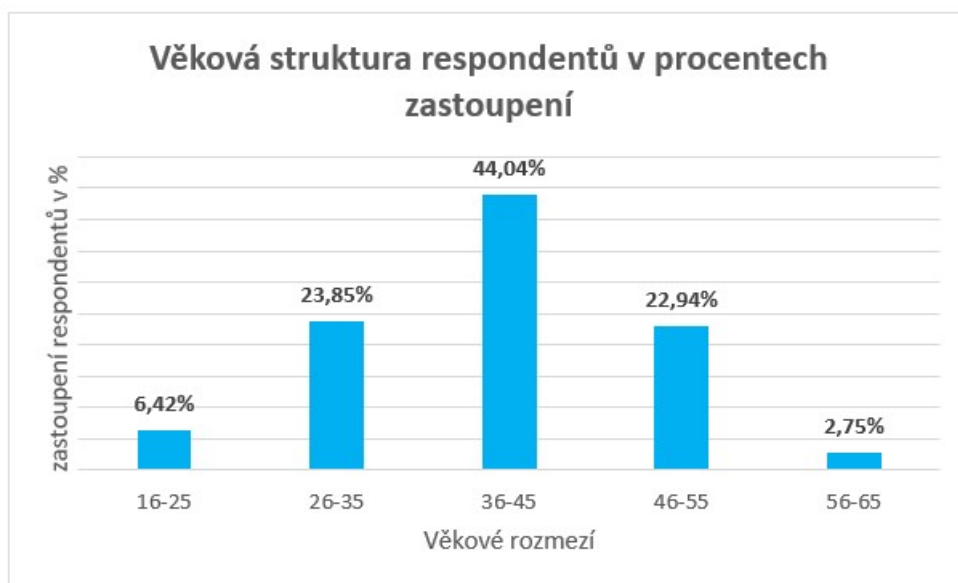
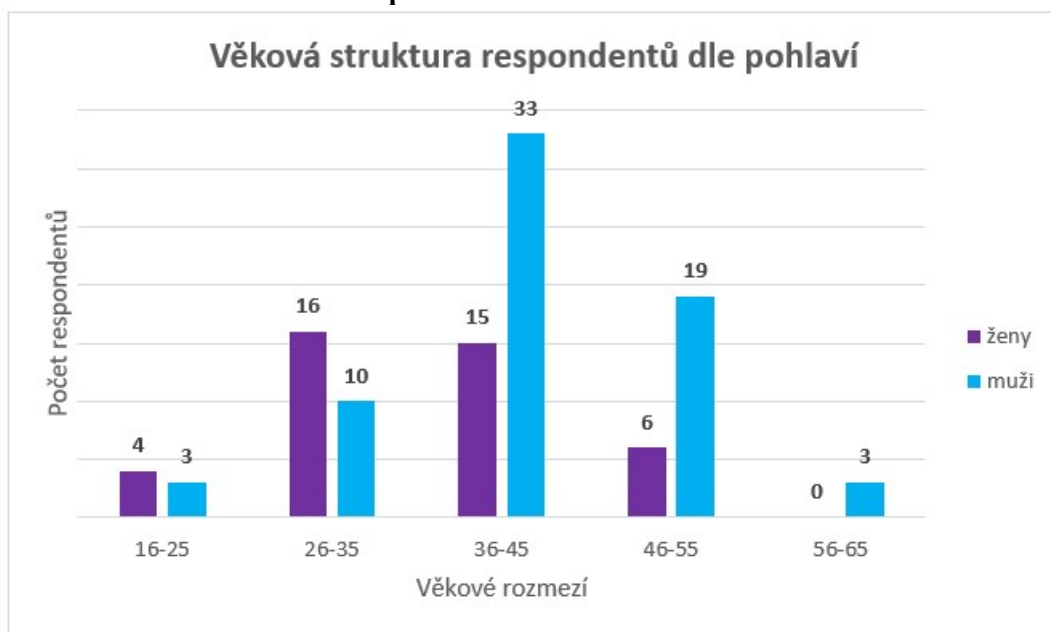
34. Rozhoduje Váš manažer sám nebo rozhodnutí s někým konzultuje? Entscheidet sich Ihr Manager selbst oder berät er sich mit jemandem?
35. Pokud ano, s kým? Wenn ja, mit wem.
36. Rozhoduje Váš manažer někdy kolektivně? Trifft Ihr Manager jemals kollektive Entscheidungen?
37. Deleguje na Vás Váš manažer některá svá operativní rozhodnutí? Delegiert Ihr Manager einige seiner operativen Entscheidungen an Sie?

#### Příloha 4 Počty respondentů dle pohlaví



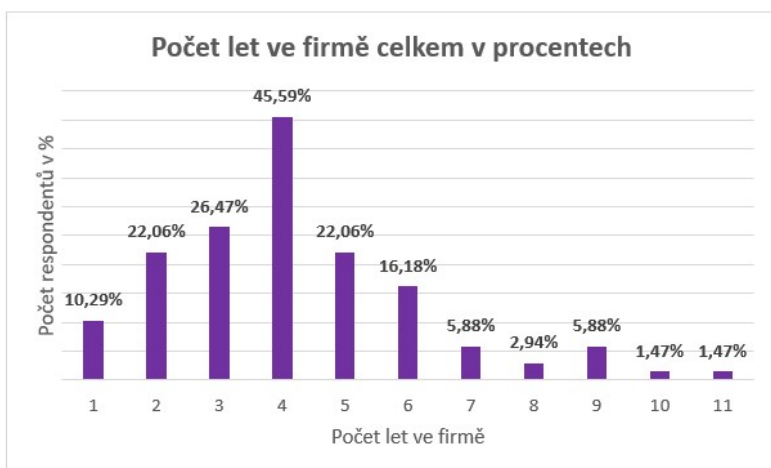
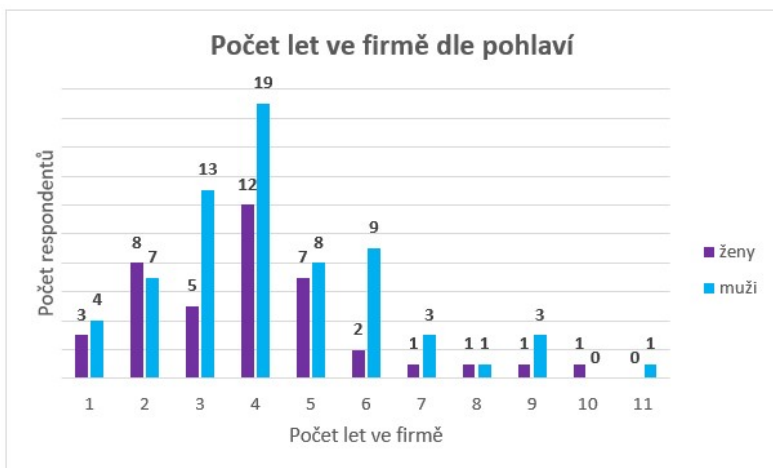
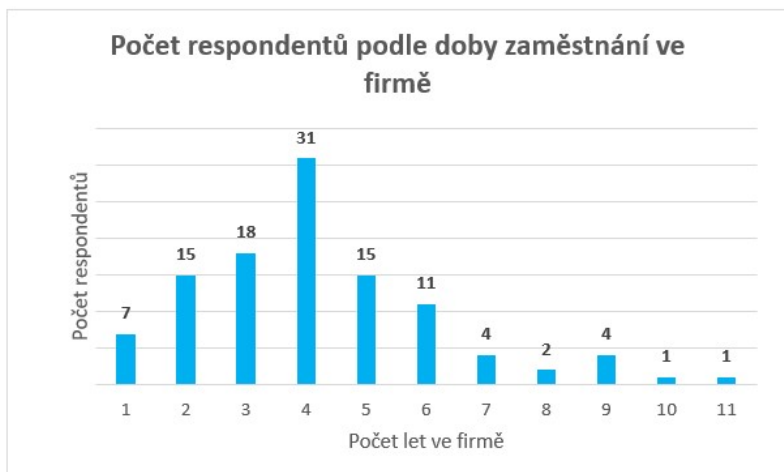
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

## Příloha 5 Věková struktura respondentů



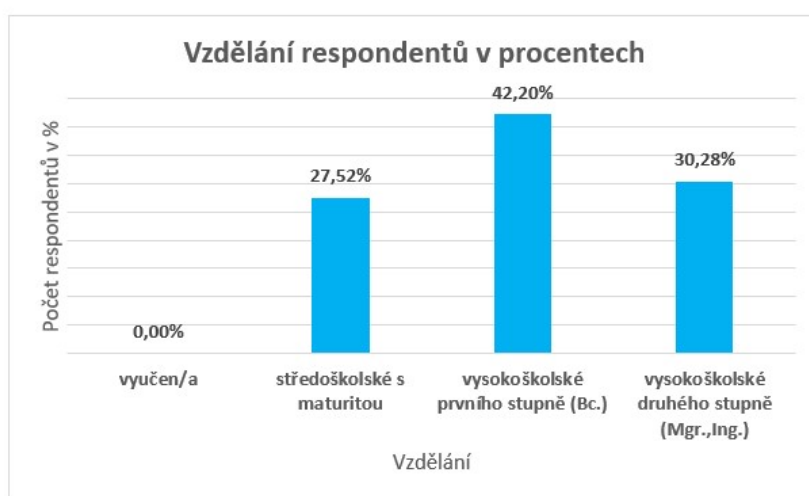
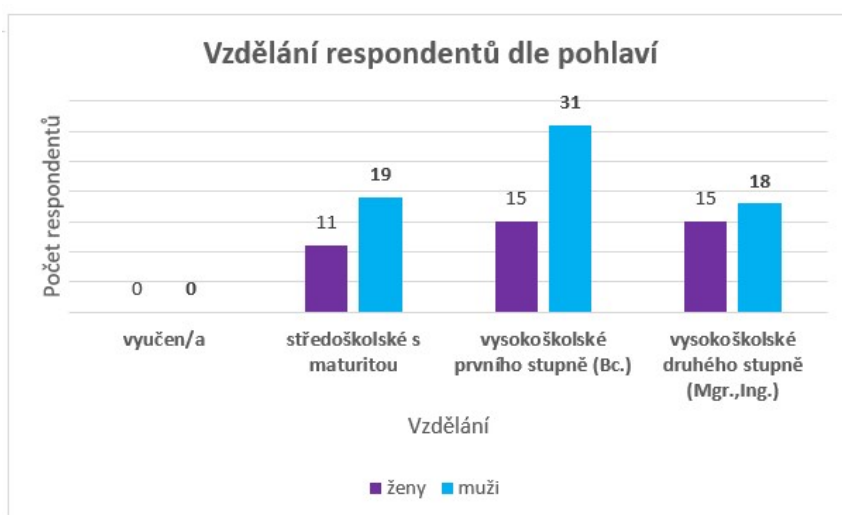
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

## Příloha 6 Počet let ve firmě



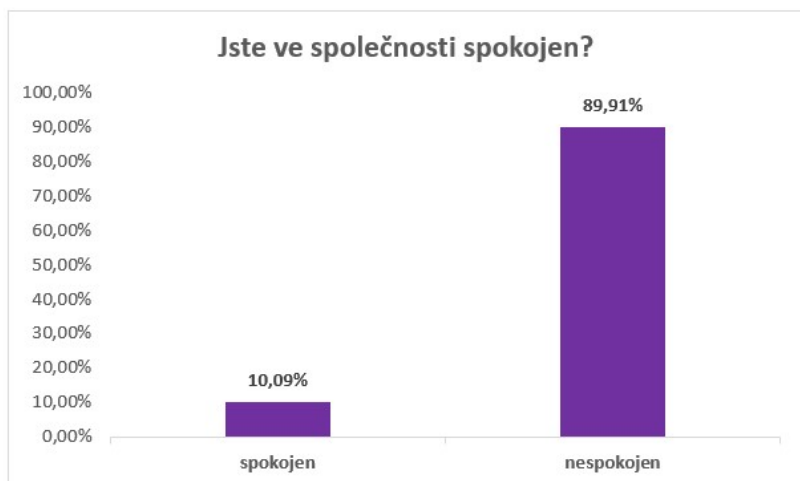
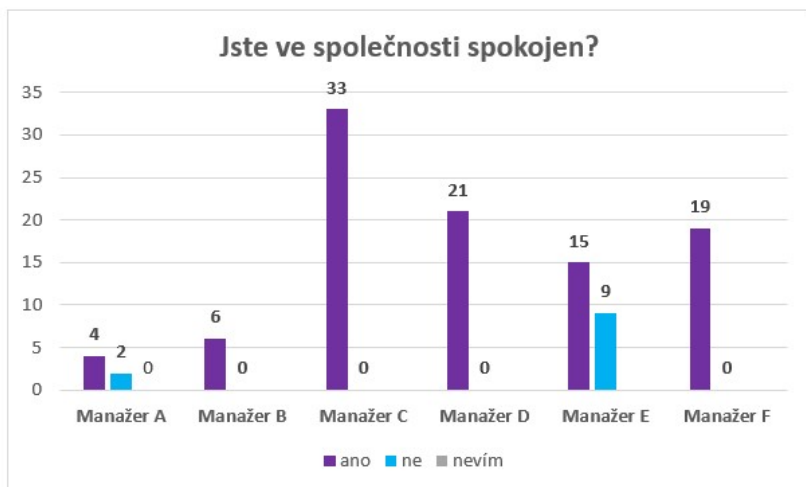
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

## Příloha 7 Rozdělení respondentů dle vzdělání



Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

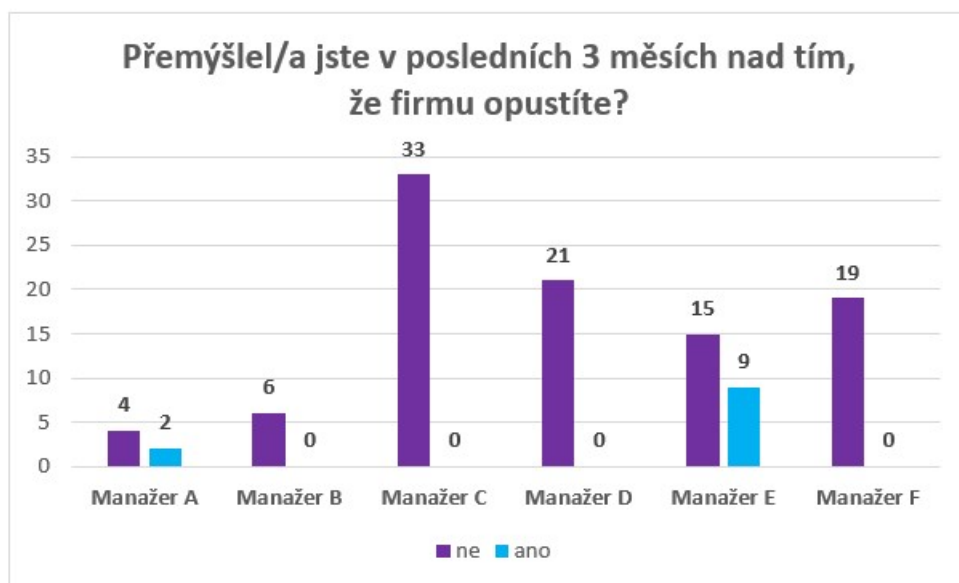
## Příloha 8 Jste ve firmě spokojen/a?



Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

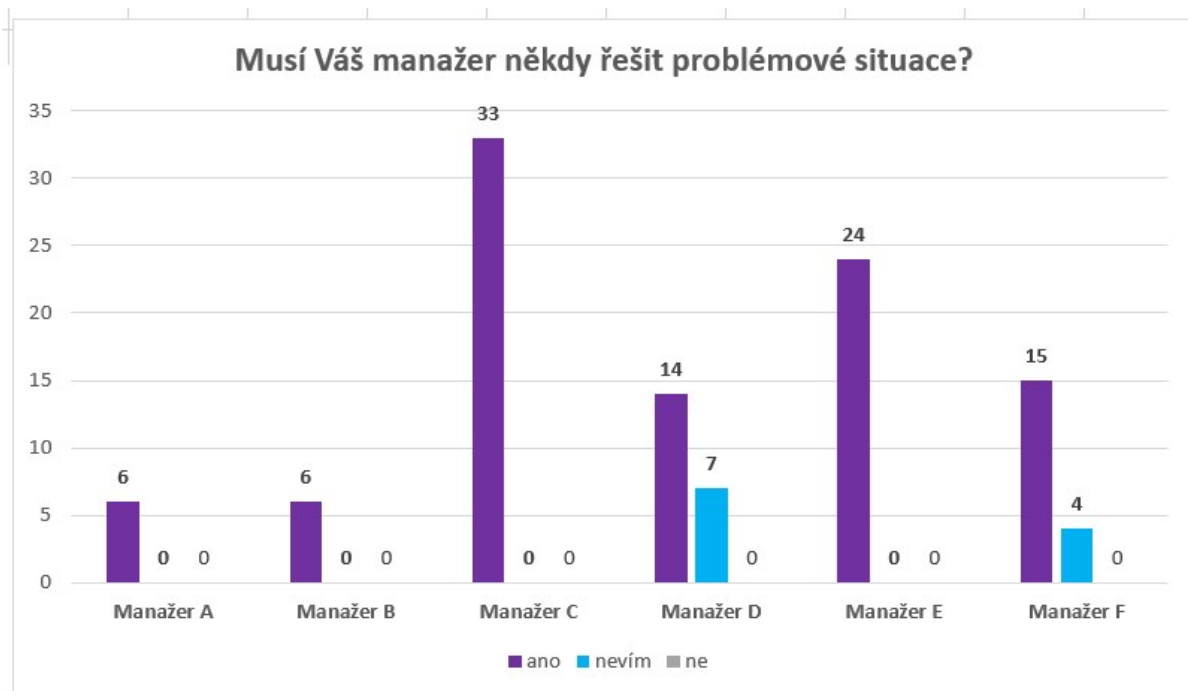


### Příloha 9 Přemýšlel/a jste v posledních 3 měsících nad tím, že firmu opustíte?



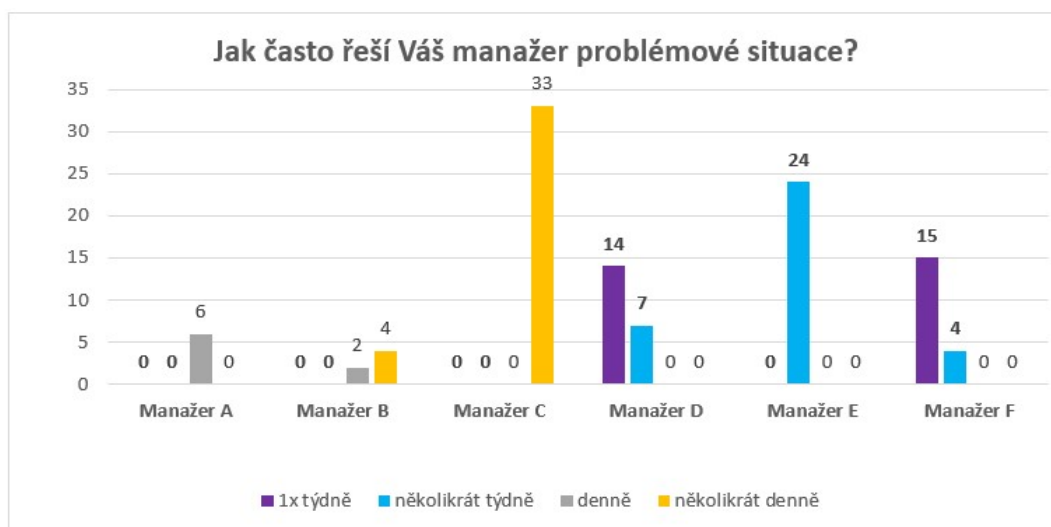
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

### Příloha 10 Musí Váš manažer někdy řešit problémové situace?



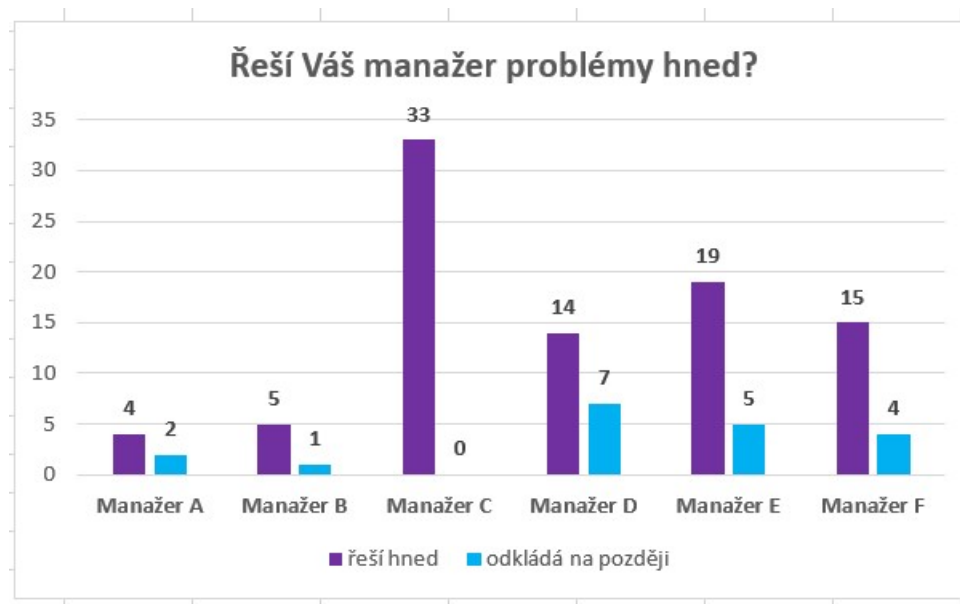
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

### Příloha 11 Jak často řeší Váš manažer problémové situace?



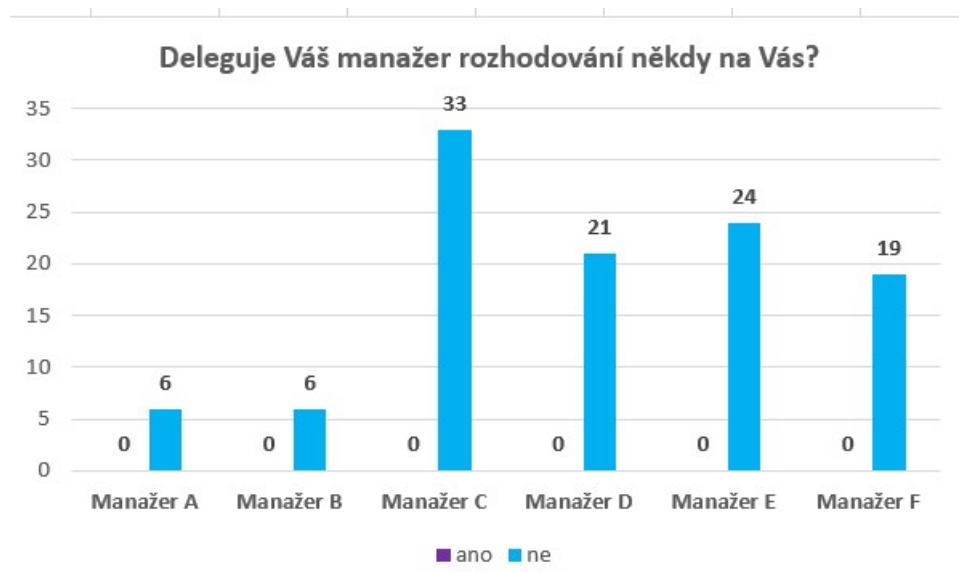
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

## Příloha 12 Řeší Váš manažer problémy hned



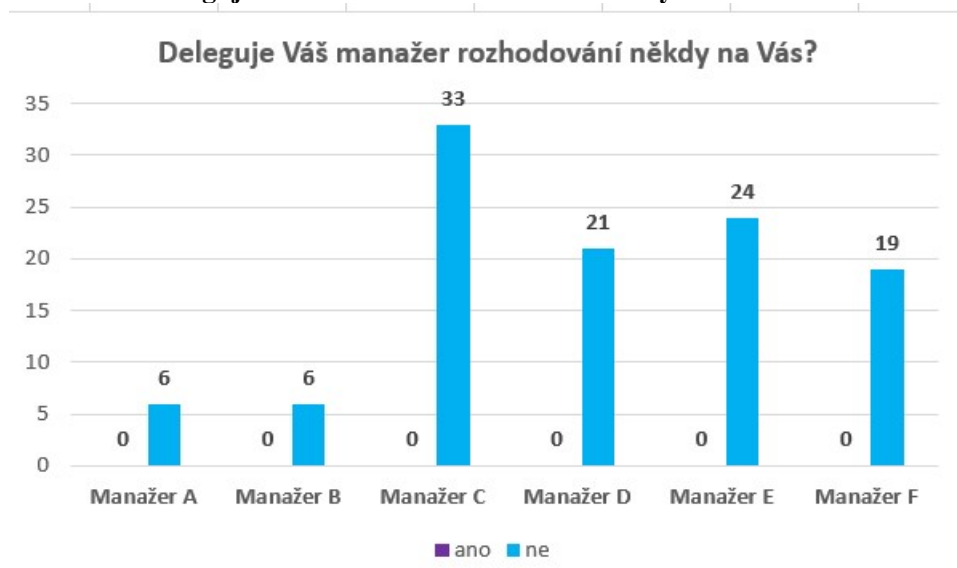
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

### Příloha 13 Využívá Váš manažer při řešení Vašich rad



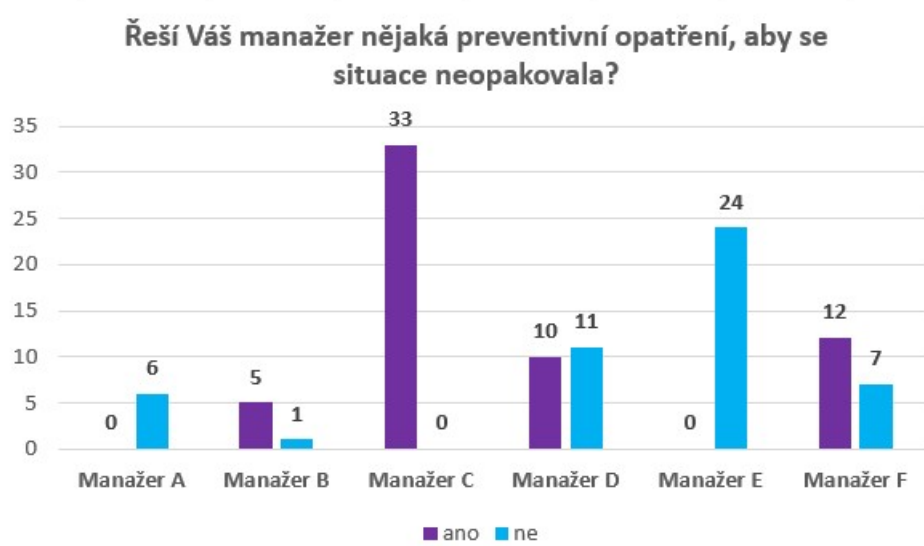
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

### Příloha 14 Deleguje Váš manažer rozhodování někdy na Vás?



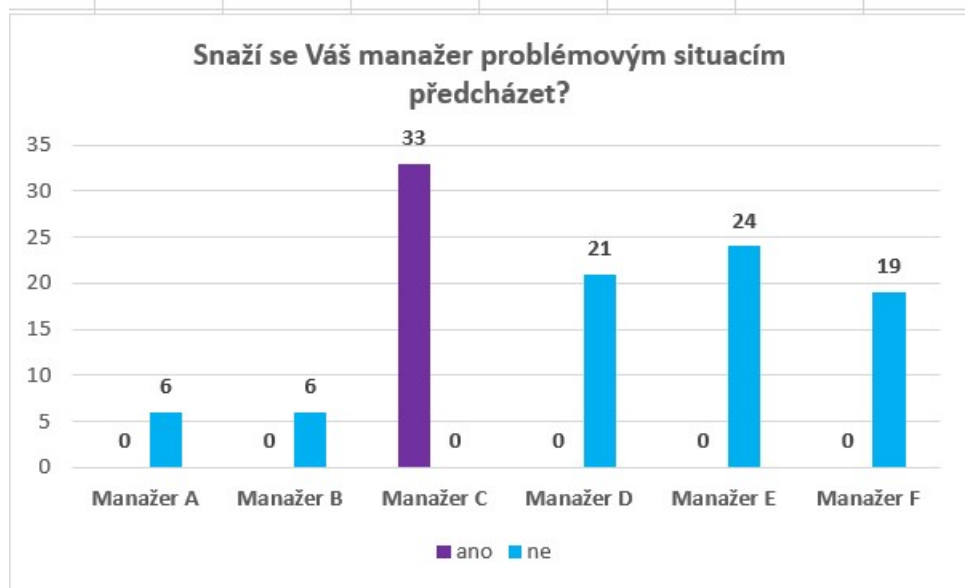
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 15 Řeší Váš manažer nějaká preventivní opatření, aby se situace neopakovala?**



Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

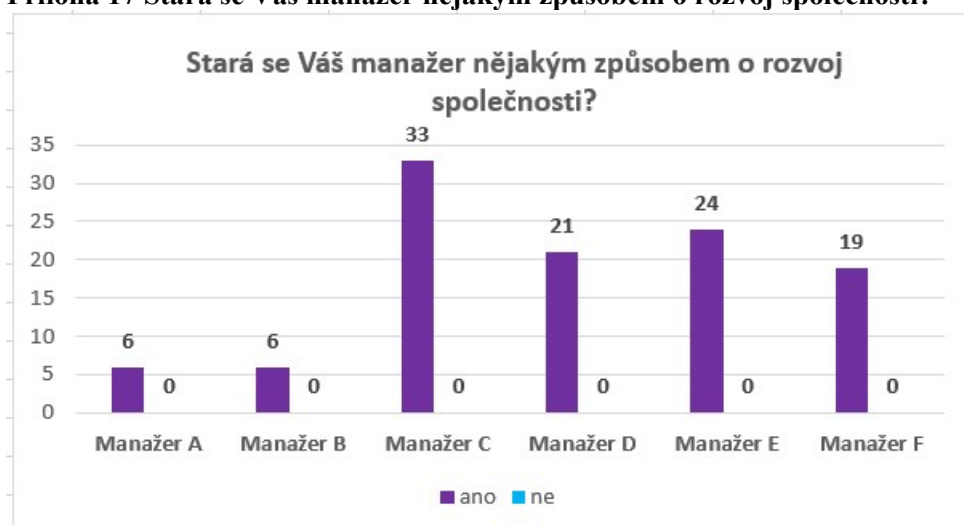
### Příloha 16 Snaží se Váš manažer problémovým situacím předcházet?



Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

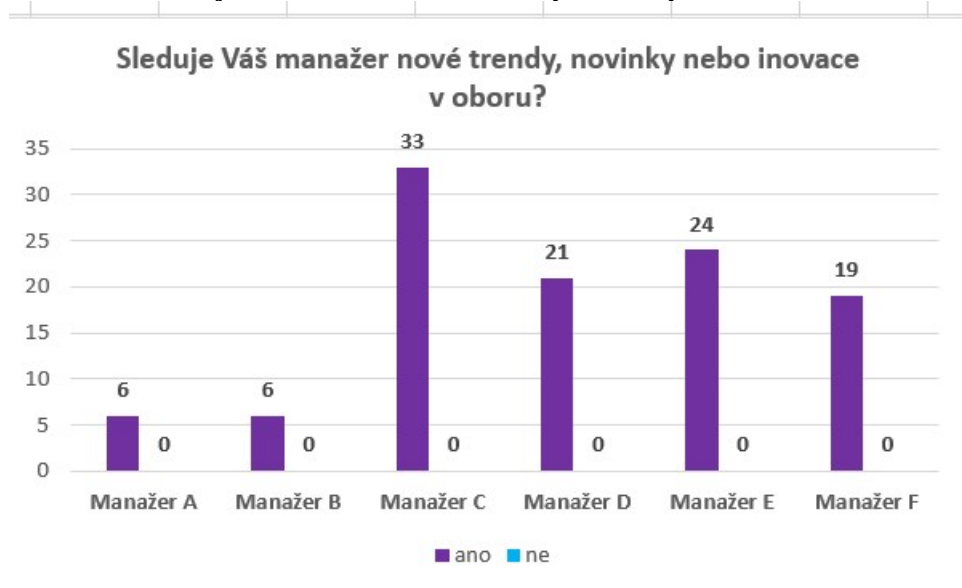


**Příloha 17 Stará se Váš manažer nějakým způsobem o rozvoj společnosti?**



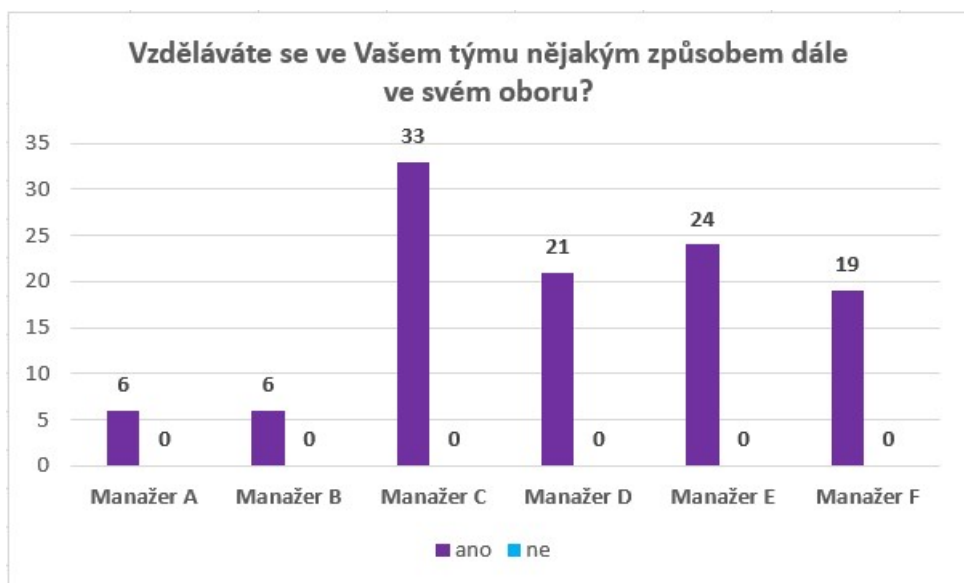
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

### Příloha 18 Sleduje Váš manažer nové trendy, novinky nebo inovace v oboru?



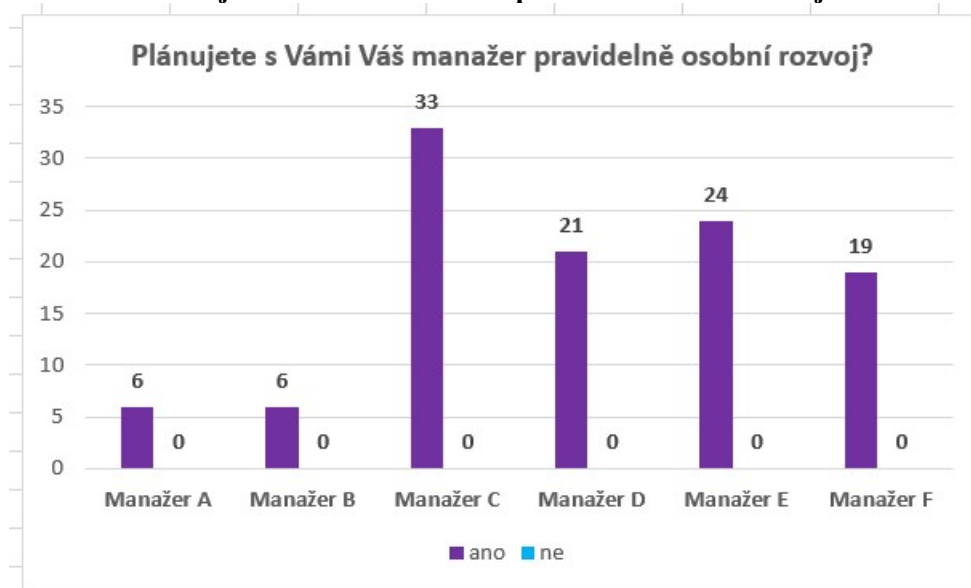
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 19 Vzděláváte se ve Vašem týmu nějakým způsobem dále ve svém oboru?**



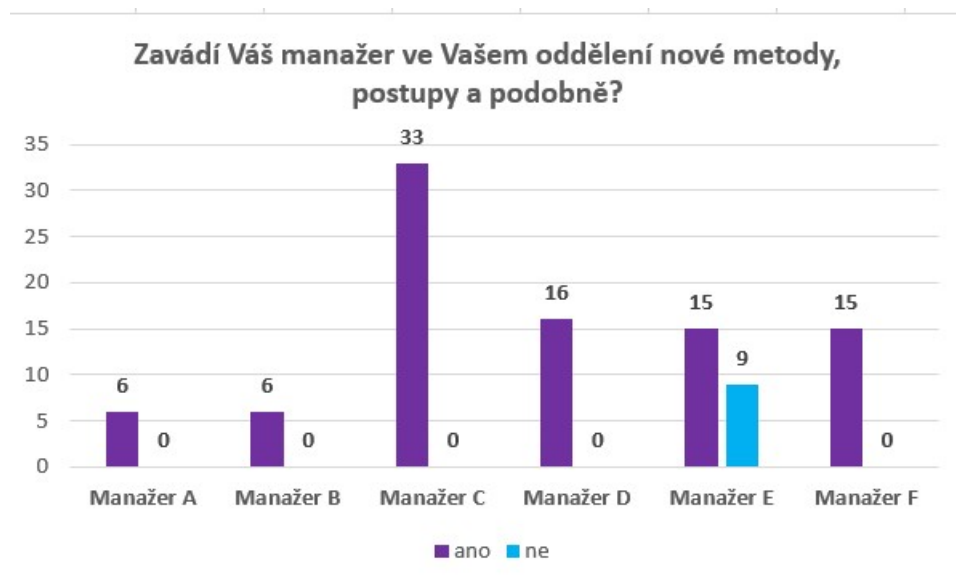
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 20 Plánuje s Vámi Váš manažer pravidelně osobní rozvoj?**



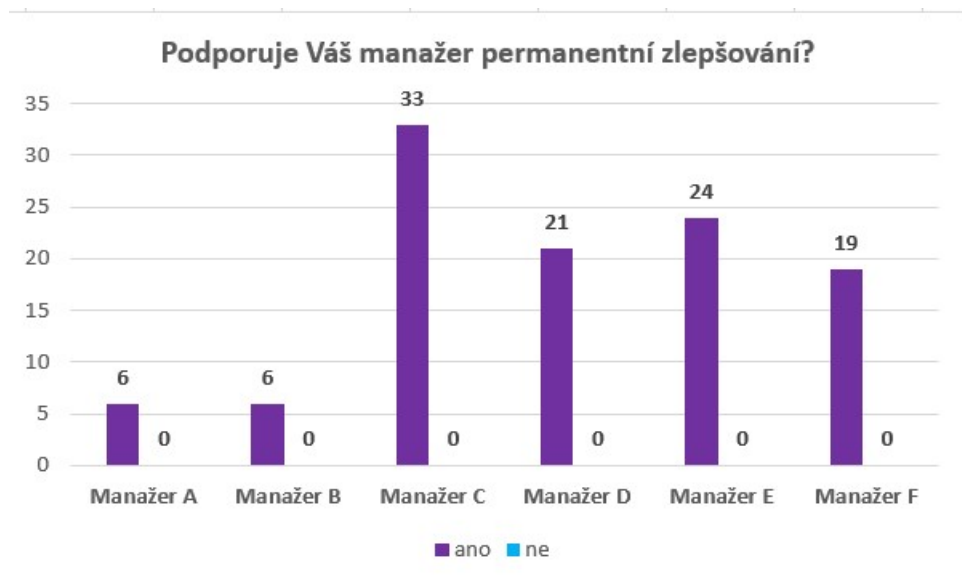
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 21 Zavádí Váš manažer ve Vašem oddělení nové metody, postupy a podobně?**



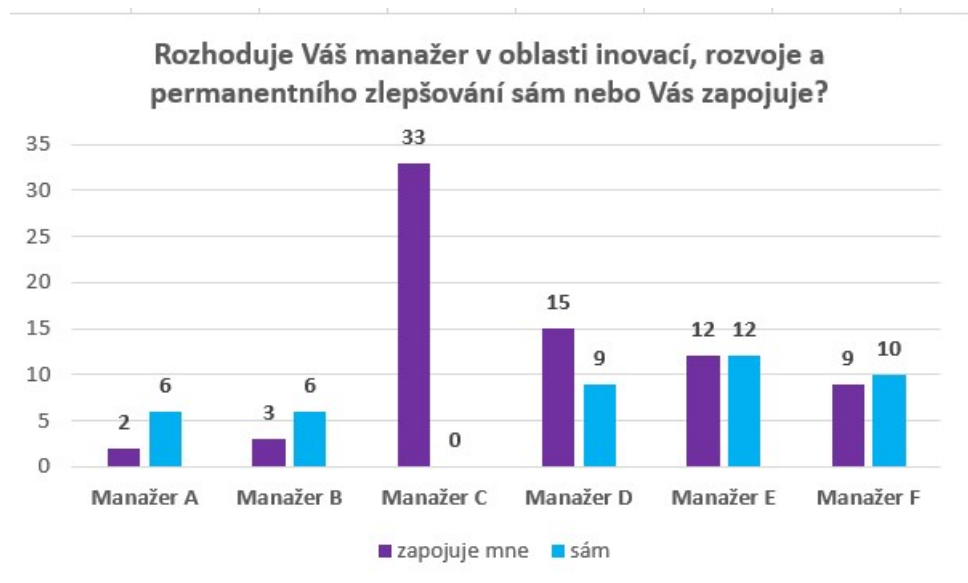
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 22 Zavádí Váš manažer ve Vašem oddělení nové metody, postupy a podobně?**



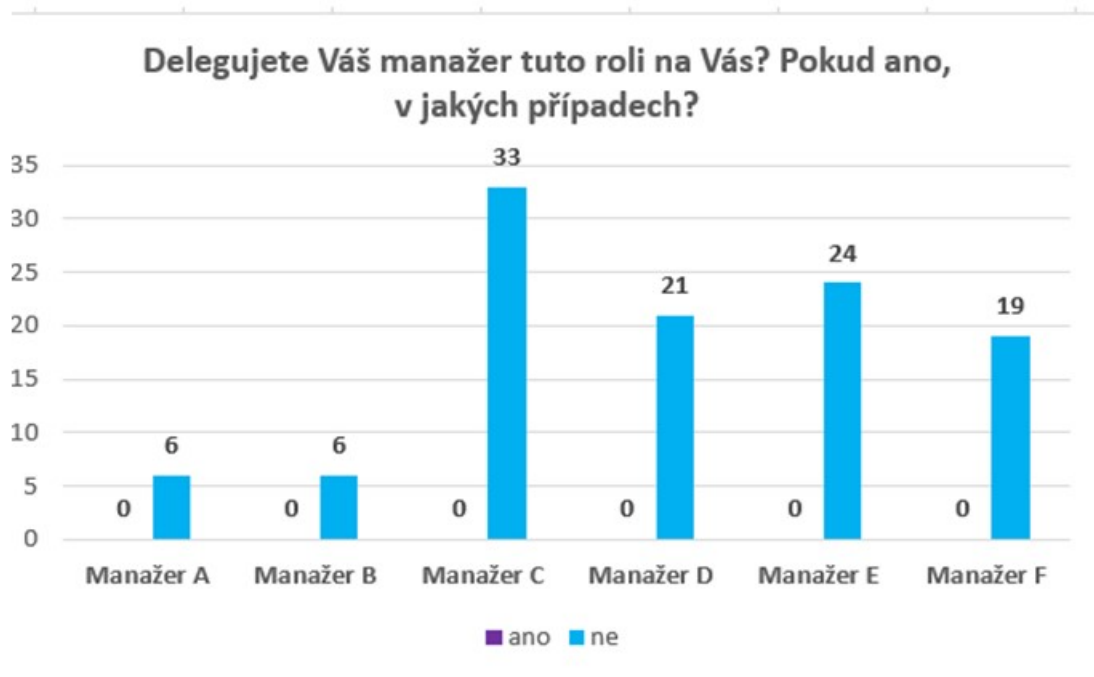
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 23 Rozhoduje Váš manažer v oblasti inovací, rozvoje a permanentního zlepšování sám nebo Vás zapojuje?**



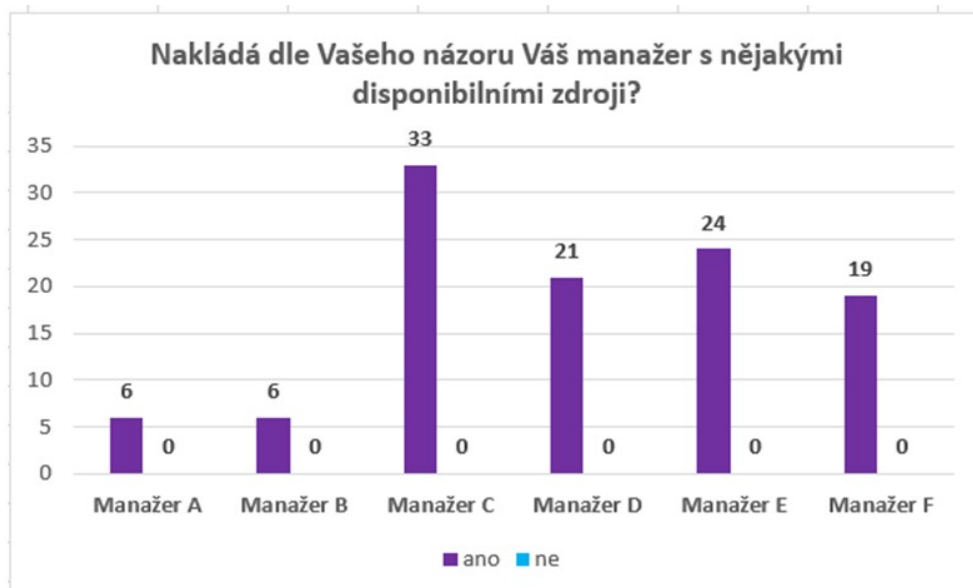
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

#### Příloha 24 Deleguje Váš manažer tuto roli na Vás?



Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

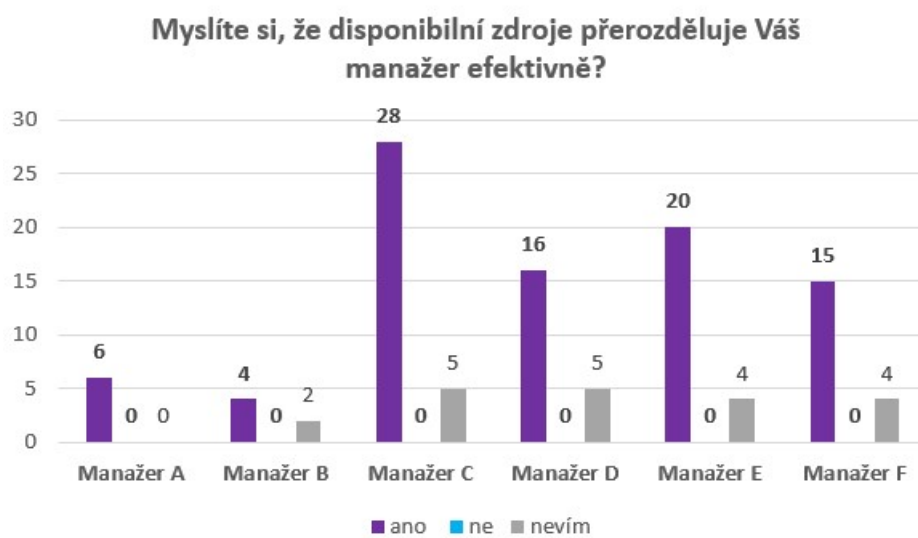
#### Příloha 25 Nakládá dle Vašeho názoru Váš manažer s nějakými disponibilními zdroji?



Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

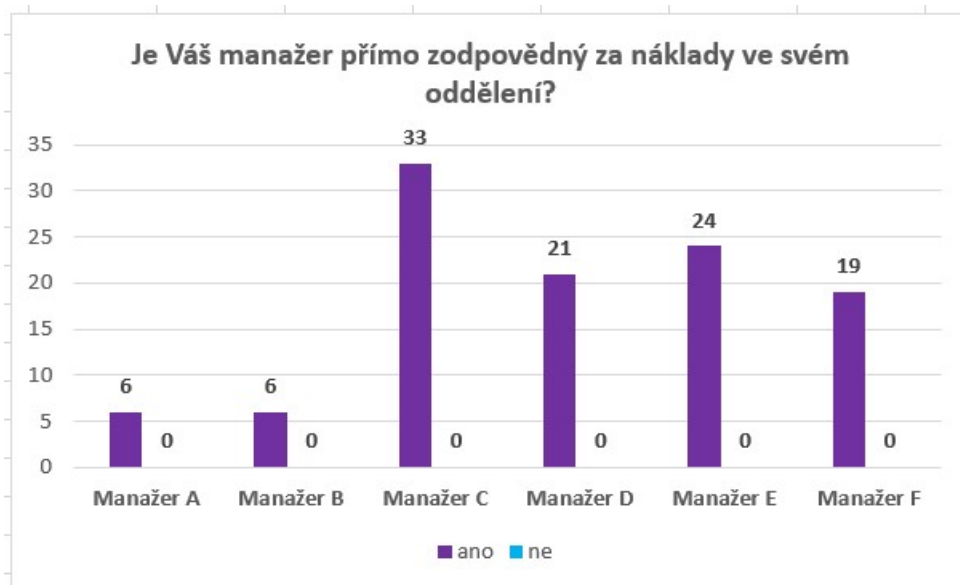


## Příloha 26 Myslíte si, že disponibilní zdroje přerozděluje Váš manažer efektivně?



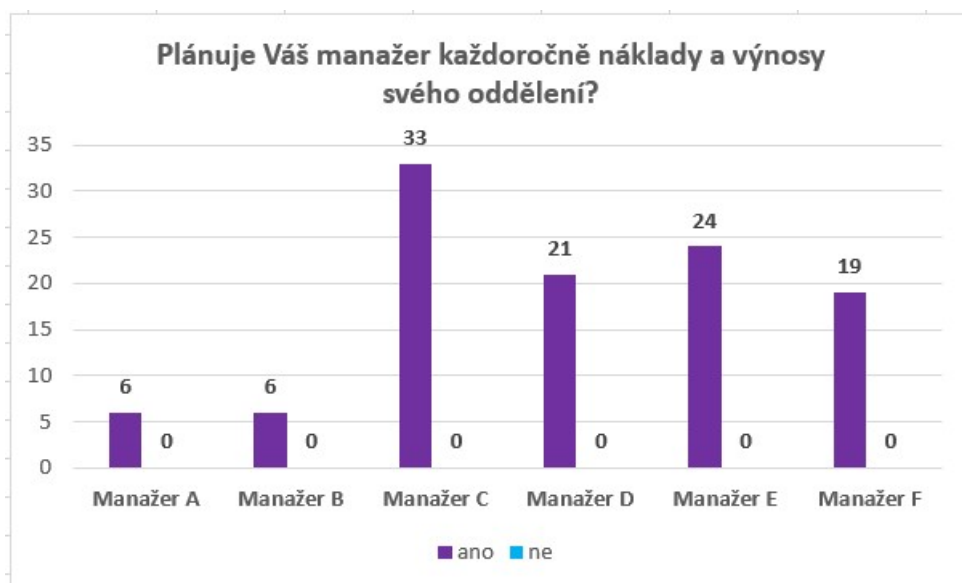
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 27 Je Váš manažer přímo zodpovědný za náklady ve svém oddělení?**



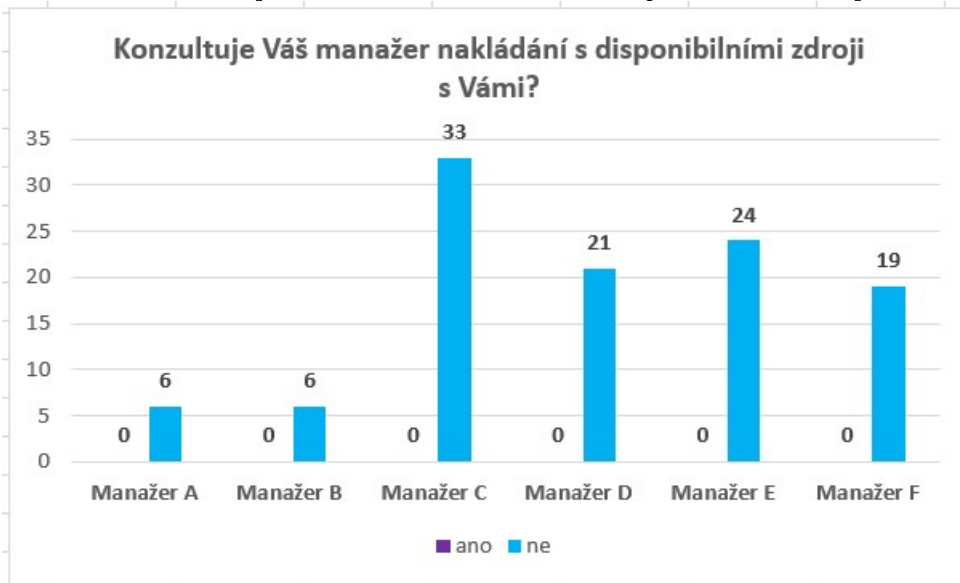
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 28 Plánuje Váš manažer každoročně náklady svého oddělení?**



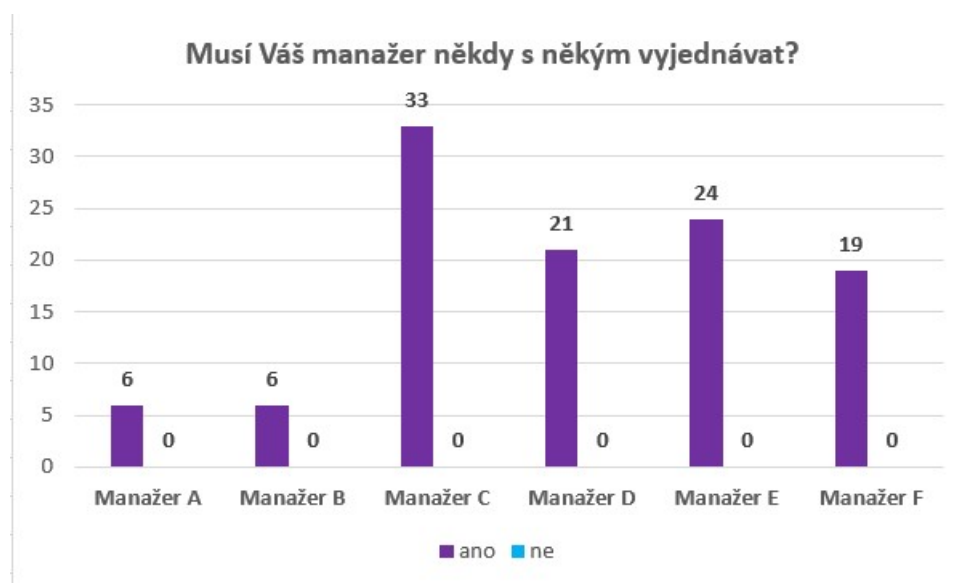
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 29 Konzultuje Váš manažer nakládání s disponibilními zdroji s Vámi?**



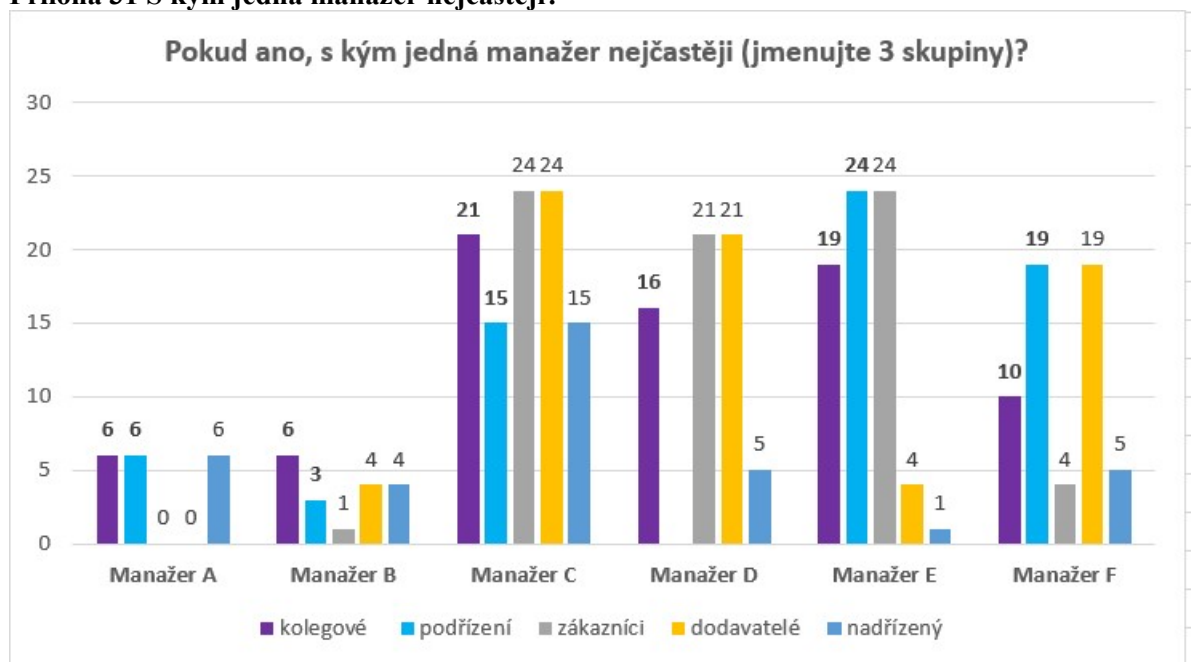
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

### Příloha 30 Musí Váš manažer někdy s někým vyjednávat?



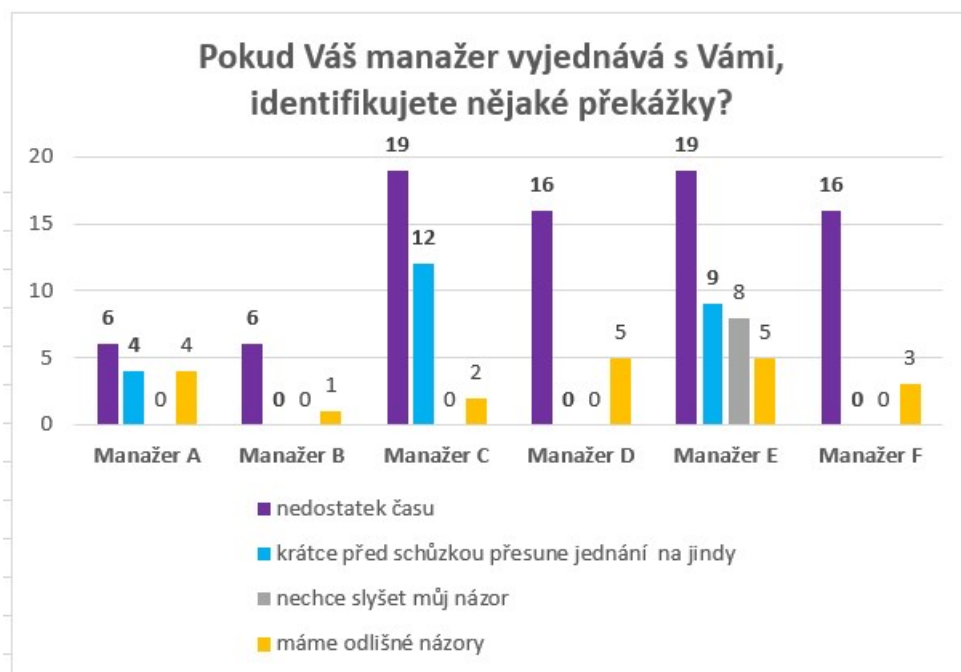
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 31 S kým jedná manažer nejčastěji?**

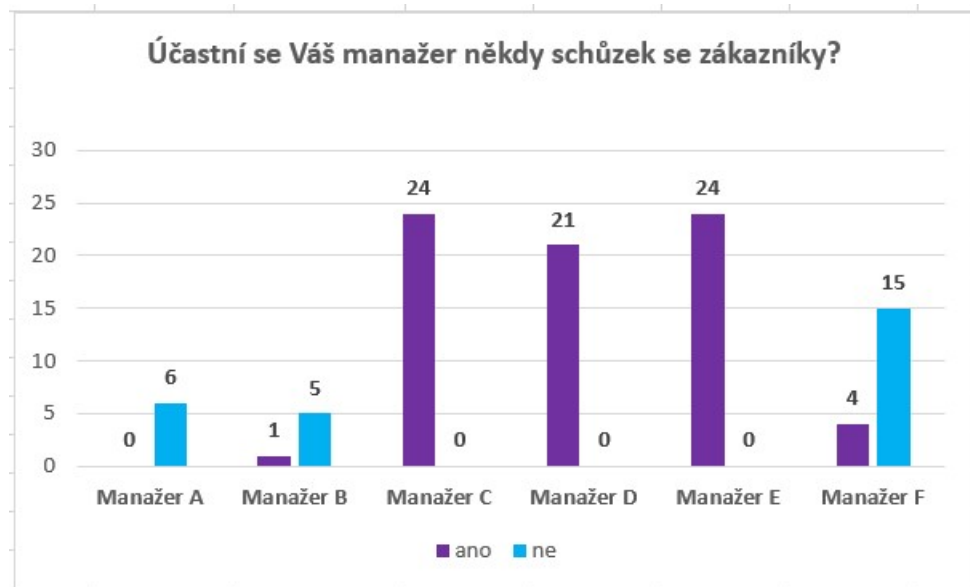


Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 32 Pokud Váš manažer vyjednává s Vámi, identifikujete nějaké překážky?**



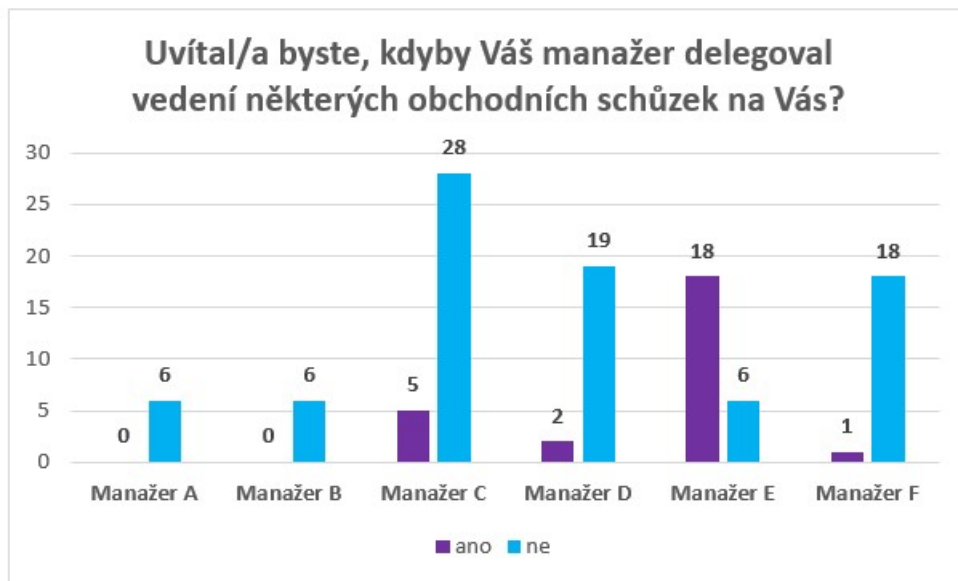
**Příloha 33 Účastní se Váš manažer někdy schůzek se zákazníky?**



Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

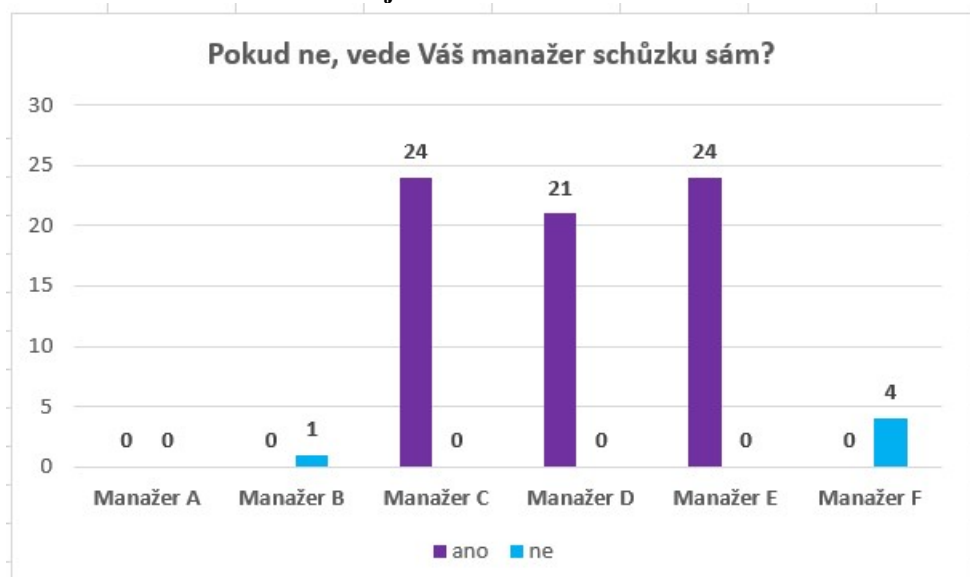


**Příloha 34 Uvítal/a byste, kdyby Váš manažer delegoval vedení některých obchodních schůzek na Vás?**



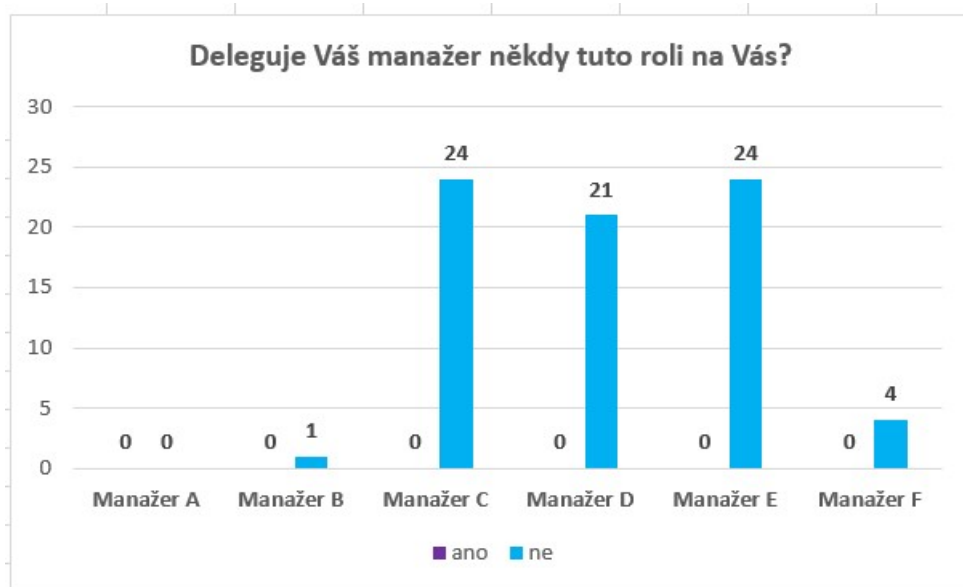
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

### Příloha 35 Vede Váš manažer jednání sám?



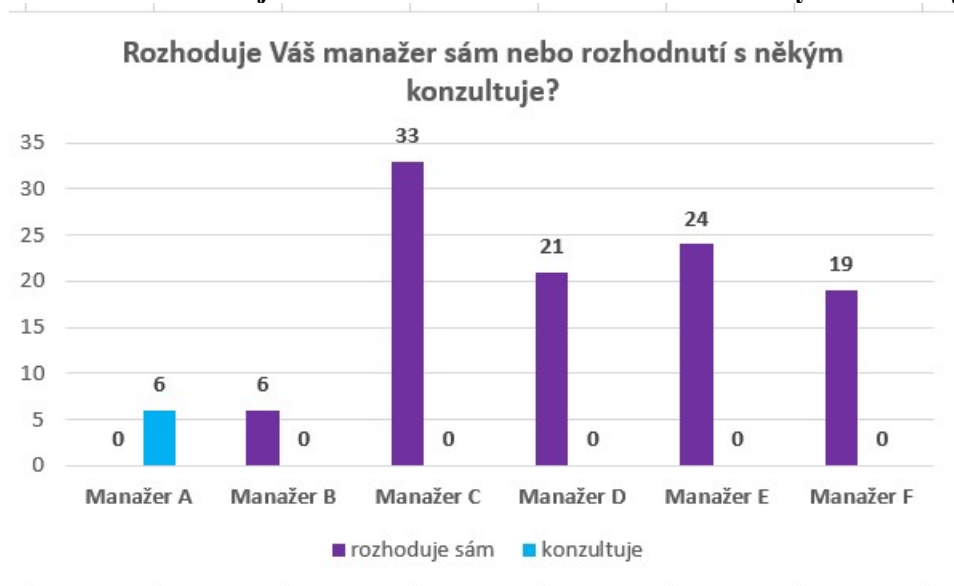
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

### Příloha 36 Deleguje Váš manažer někdy tuto roli na Vás?



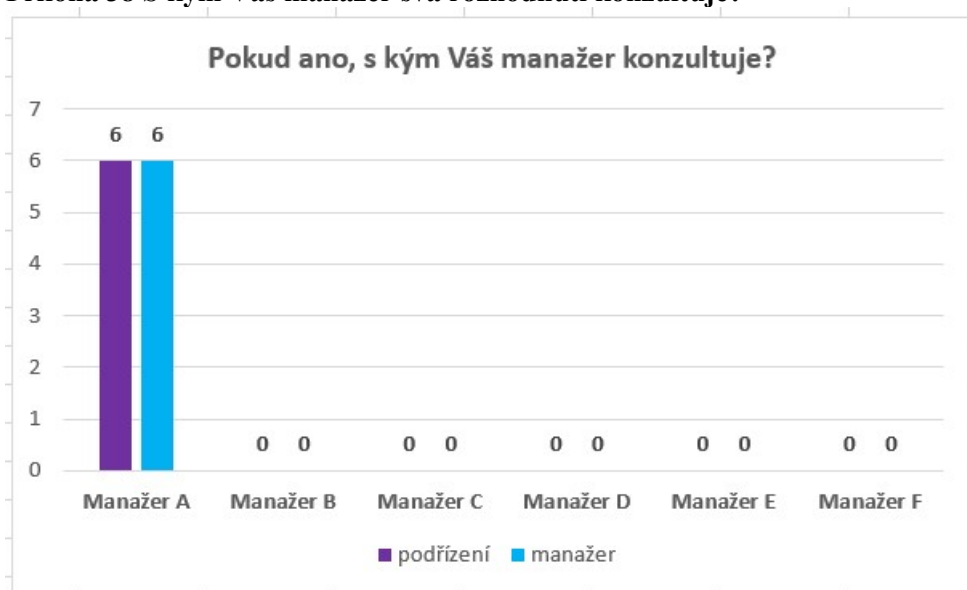
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 37 Rozhoduje Váš manažer sám nebo rozhodnutí s někým konzultuje?**



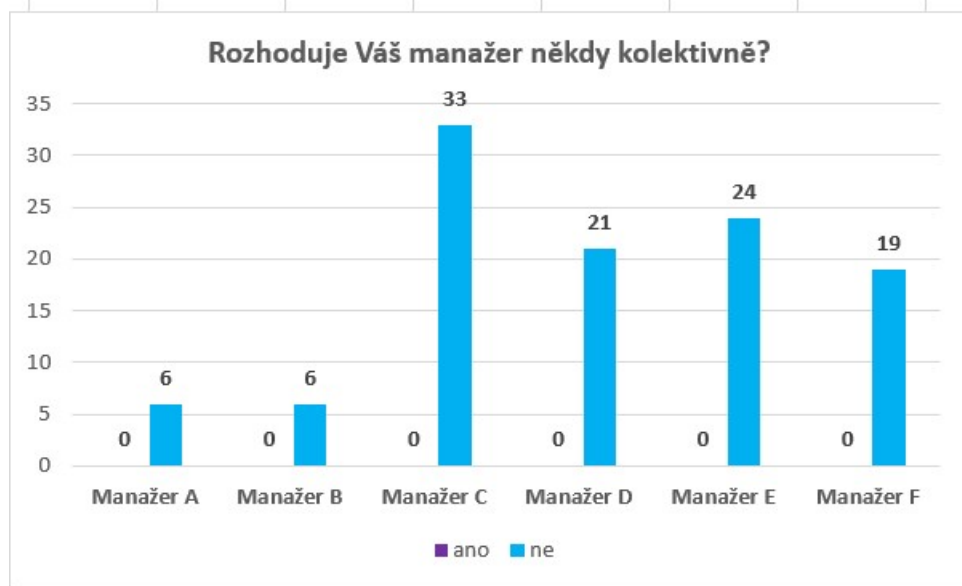
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 38 S kým Váš manažer svá rozhodnutí konzultuje?**



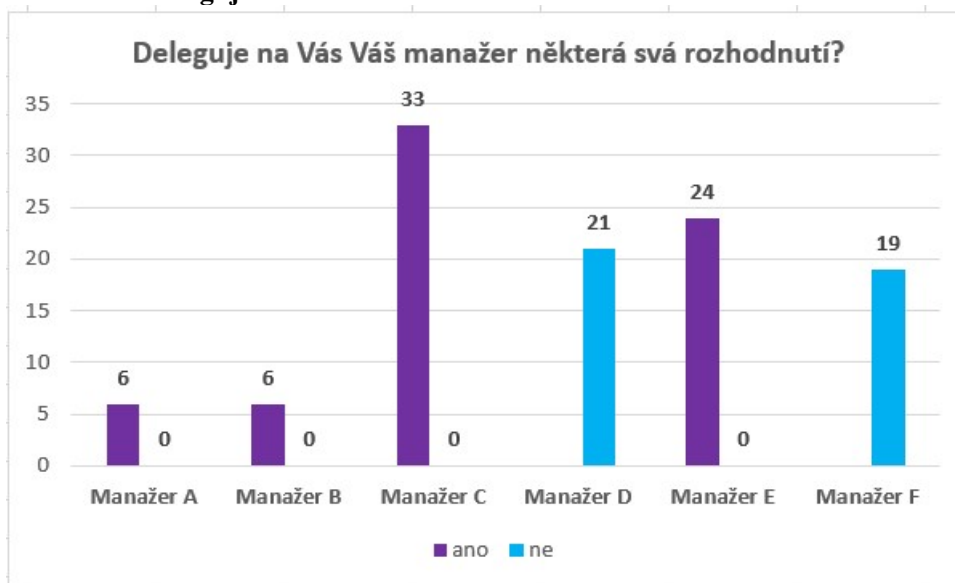
Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

**Příloha 39 Rozhoduje Váš manažer někdy kolektivně?**



Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní

#### Příloha 40 Deleguje na Vás Váš manažer některá svá rozhodnutí



Zdroj: Výsledky dotazování, vlastní