

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Role manažera v rozhodovacích procesech**

**Pavla Rodová**

© 2013 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Rodová Pavla

Podnikání a administrativa - k.s. Hradec Králové

Název práce

**Role manažera v rozhodovacích procesech**

Anglický název

**Manager Role in Decision - Making Processes**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza rolí manažerů v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku, jejich následně 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. V teoretické části práce jsou pomocí metody komparace zkoumány teoretické prameny řešené problematiky. V praktické části práce jsou na základě empirického šetření navržena opatření pro efektivnější řízení sledovaného objektu.

Doporučená osnova práce: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce. 3. Teoretická východiska. 4. Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu. 5. Praktická část. 6. Shrnutí poznatků a návrh pro efektivnější řízení podnikatelského subjektu. 7. Závěr 8. Seznam použitých zdrojů.

### Harmonogram zpracování

Studium výchozích doporučených zdrojů v odborné literatuře: 12/2011-05/2012

Zpracování charakteristiky sledovaného podniku: 03/2012-06/2012

Zpracování shromážděných podkladových materiálů: 07/2012-09/2012

Shrnutí výsledků šetření a vypracování návrhů řešení: 10/2012-02/2013

### Rozsah textové části

60 - 80 stran

### Klíčová slova

Management, manažer, styl řízení, manažerské role, rozhodovací role manažera, proces rozhodování

### Doporučené zdroje informací

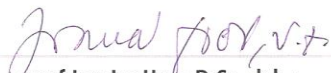
- ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.  
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Brno: Computer Press 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.  
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., WEIHRICH, 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.

### Vedoucí práce

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


### Termín odevzdání

březen 2013

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

Vedoucí katedry



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

Děkan fakulty

V Praze dne 27.2.2013

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 27. 3. 2013.

---

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c, vedoucímu diplomové práce, za odborné vedení, za jeho čas, vstřícný přístup a za podnětné a cenné připomínky, které mi během přípravy diplomové práce poskytl. Dále bych ráda poděkovala manažerovi vybrané společnosti, který mi umožnil četné konzultace a poskytl potřebné informace do diplomové práce.

# Role manažera v rozhodovacích procesech

---

## Manager Role in Decision – Making Processes

### Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na zkoumání jednotlivých podrolí role rozhodovací vedoucího pracovníka ve vybrané společnosti ve východních Čechách. Přesným cílem práce je tedy analýza rolí manažera v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku, jejich následné zhodnocení a návrh opatření pro efektivnější řízení včetně zdokonalování vztahů a vazeb v rámci organizačního systému. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V první části práce jsou na základě komparace literárních zdrojů popsána teoretická východiska problematiky rozhodování. Druhá část práce je pak zaměřena na analýzu rozhodovacích rolí vedoucího pracovníka vybrané společnosti, který obsahem své práce zastává funkci top manažera. K zjištění potřebných dat v praktické části práce bylo především použito metody dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Na základě vyhodnocení a analýzy jednotlivých dotazníkových šetření a řízeného rozhovoru pak byla doporučena opatření, pro zlepšení stávajícího stavu a k zajištění efektivnějšího řízení podniku.

### Summary

The thesis is focused on the analysis of individual decision-making role Manager in selected companies in Eastern Bohemia. Exact goal of this work is to analyze the role of the manager in decision-making processes in the selected company, their subsequent evaluation and proposal of measures for more effective management, including improving relationships and linkages within the organizational system. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The first part is based on the comparison of literary sources described theoretical problems of decision making. The second part is focused on the analysis of decision-making roles of chief executive elite, its content, his work serves as top executive. To determine the necessary data in the practical part of the thesis was to survey methods used and controlled interview with manager. Based on the evaluation and analysis of surveys and guided interview was then recommended measures to improve the current situation and to ensure a more efficient management.

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

**Keywords:** management, manager, management style, management roles, decision-making role of the manager, the process of decision making.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Definice pojmů</b> .....	<b>11</b>
3.1.1	<i>Management</i> .....	11
3.1.2	<i>Manažer</i> .....	12
<b>3.2</b>	<b>Manažerské role</b> .....	<b>20</b>
3.2.1	<i>Interpersonální role</i> .....	21
3.2.2	<i>Informační role</i> .....	22
3.2.3	<i>Rozhodovací role</i> .....	22
<b>3.3</b>	<b>Rozhodování</b> .....	<b>24</b>
3.3.1	<i>Podstata rozhodování</i> .....	24
3.3.2	<i>Historický vývoj rozhodování</i> .....	26
3.3.3	<i>Rozhodovací problémy a klasifikace manažerských rozhodnutí</i> .....	28
3.3.3.1	Rutinní a specifická rozhodnutí.....	28
3.3.3.2	Operativní, taktická a strategická rozhodnutí .....	29
3.3.3.3	Rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty.....	30
3.3.4	<i>Individuální a skupinové rozhodování</i> .....	31
3.3.5	<i>Rozhodovací proces</i> .....	33
3.3.5.1	Prvky rozhodovacího procesu.....	33
3.3.5.2	Struktura rozhodovacího procesu .....	34
3.3.6	<i>Analytické a kreativní techniky rozhodování</i> .....	38
3.3.6.1	Analytické techniky rozhodování.....	38
3.3.6.2	Kreativní techniky rozhodování .....	39
3.3.7	<i>Výběr stylu rozhodování</i> .....	42
3.3.8	<i>Pasti rozhodování</i> .....	44
<b>4</b>	<b>Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu</b> .....	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>Praktická část</b> .....	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>Analýza rozhodovacích rolí a stylu řízení manažera</b> .....	<b>48</b>
5.1.1	<i>Řízený rozhovor s manažerem – Pohled manažera na jeho rozhodovací role</i> .....	48
5.1.1.1	Role podnikatele .....	48
5.1.1.2	Role vyjednače.....	50
5.1.1.3	Role alokátora zdrojů.....	52
5.1.1.4	Role eliminátora poruch .....	53
5.1.1.5	Zhodnocení řízeného rozhovoru s pracovníkem na manažerské pozici.....	55
5.1.2	<i>Styl řízení manažera</i> .....	56
5.1.2.1	Zhodnocení stylu řízení manažera dle dotazníkového šetření .....	59
5.1.3	<i>Dotazníkové šetření – názor zaměstnanců</i> .....	61

5.1.3.1	Vyhodnocení otázek obecného charakteru .....	62
5.1.3.2	Vyhodnocení otázek zaměřených na názor zaměstnanců na roli manažera při rozhodování .....	64
5.1.3.3	Vyhodnocení otázek zaměřených na názor zaměstnanců na styl řízení manažera .....	74
<b>6</b>	<b>Shrnutí poznatků a návrh pro efektivnější řízení podnikatelského subjektu ..</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>87</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>96</b>



# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je Role manažera v rozhodovacích procesech ve vybrané společnosti. S rozhodováním jako takovým se každý z nás setkává prakticky denně, přičemž toto rozhodování začíná tím, co si oblékneme, co posnídáme, čím pojedeme do práce apod. Avšak nerozhodujeme pouze takovéto banality, každý z nás řeší různě složité problémy, u kterých se musí být schopen rozhodnout prakticky hned a někdy i bez všech dostupných informací.

Takto složitější proces znají především manažeři, kteří před vyřčením konečného rozhodnutí musejí detailně znát řešený problém a následně si k němu musí sehnat všechny potřebné a dostupné informace. Po tomto kroku přecházejí k výběru vhodné varianty řešení a posléze toto vybrané řešení aplikují a sledují, zda jimi vybrané rozhodnutí bylo úspěšné. Pro takováto rozhodnutí je potřeba, aby manažer měl určité zkušenosti a dovednosti.

O rozhodování můžeme dále říci, že je jednou z klíčových manažerských funkcí v organizaci. A jako takové se rozhodování značně promítá do organizace celé společnosti. Tento dopad pro organizaci může být buď pozitivního, nebo negativního charakteru, přičemž rozhodnutí, které bylo úspěšné, se projeví na efektivním fungování a budoucí prosperitě organizace. Naopak neúspěšná rozhodnutí často vedou až k úplnému neúspěchu v podnikatelské činnosti.

Účast manažera na procesu rozhodování je proto nezbytná. Jeho cílem je především eliminovat a vyřešit problém tak, aby byly všichni spokojeni a podnik byl v tom, co dělá úspěšný a efektivně se dále rozvíjel.

## 2 Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce

Cílem diplomové práce je především analýza role manažera v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku, následné zhodnocení manažerských rolí a návrh opatření pro efektivnější řízení včetně zdokonalování vztahů a vazeb v rámci organizačního systému ve vybraném podniku. Mezi další cíle této diplomové práce také patří především podat čtenáři ucelený přehled o dané problematice, a to díky zmapování teoretických poznatků o jednotlivých rolích manažera, rozhodování, procesu rozhodování a jeho vlivu na efektivitu řízení a vztahy na pracovišti.

Při zpracovávání diplomové práce bylo použito několika metod. Metody jsou rozděleny podle jednotlivých částí diplomové práce, a to dle části teoretických východisek a dle praktické části. V části pro zjištění a porovnání teoretických východisek byla použita především metoda komparace odborné literatury dané problematiky. V praktické části, při empirickém šetření, byly použity zejména metody dotazníkového šetření (výzkumná metoda) a řízeného rozhovoru s pracovníkem na manažerské pozici (výzkumná metoda). Otázky použité v dotazníkovém šetření, které bylo předloženo zaměstnancům společnosti, a otázky pro řízený rozhovor s pracovníkem na manažerské pozici byly sestaveny v souladu s podnikovými potřebami a dle cíle diplomové práce. Použité metody byly následně analyzovány a podle analýzy dotazníkového šetření a výstupů z řízeného rozhovoru s pracovníkem na manažerské pozici byla navržena jednotlivá doporučení a opatření pro efektivnější řízení vybraného podniku a pro zdokonalení vztahů a vazeb v rámci organizačního systému daného podniku.

Dotazníkové šetření je zaměřeno především na pracovníky podřízené manažerovi, s nímž je veden řízený rozhovor. Dotazník se skládá ze tří částí, v první části jsou obsaženy otázky obecného charakteru, v druhé části jsou otázky týkající se názoru zaměstnanců na roli manažera při rozhodování a ve třetí části jsou obsaženy otázky zaměřené na vnímání stylu řízení manažera. Výzkumné metody využívají techniky dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Otázky v jednotlivých technikách jsou, jak je uvedeno výše, stanoveny v souladu s podnikovými nároky a zároveň tak, aby pro podnik měly vypovídající hodnotu.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část práce je svým obsahem především zaměřena na deskripci odborné literatury k dané problematice. Rozhodování jako takové je pro manažery na všech úrovních velmi důležité. Pro efektivní rozhodování je nutné mít potřebné znalosti, například získané zkušenostmi, zároveň je zapotřebí mít i určité dovednosti, a to jak vrozené, tak i získané. V následující kapitole budou blíže specifikovány základní pojmy, které nás budou problematikou rozhodování manažerů provázet.

#### 3.1 Definice pojmů

##### 3.1.1 Management

S managementem jako takovým se mnozí z nás setkávají denně a v současné době je to pro mnohé doslova fenomén. Management je vědní disciplína, která je původem latinským spojením slov manus (ruka) a agere (činit, dělat). Nám je ale více povědomá varianta anglického původu, a tedy management. V překladu do českého jazyka bychom toto slovo mohli přeložit jako řízení. Management se do popředí dostal a na významu nabyl s rozvojem industriální společnosti. (Blažek, 2011)

Definice managementu je nepřehledné množství a doposud nebyla stanovena jednotná terminologie ani jednotná definice. Blažek (2011) uvádí, že žádná z definic nevynezuje komplexní pojetí managementu a každá z již existujících definic je svým obsahem zaměřena především na některou z jeho vlastností. Jako nejznámější můžeme uvést definici z American Management Association, „*Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím práce jiných.*“ (Zuzák, 2002, s. 3). Níže jsou uvedeny další známé definice managementu:

- „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ (Koontz, Wehrich, in Cejthamr, Dědina, 2005, s. 20)
- „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení*

*určitých výsledků., které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24)*

- *„Management je proces, který probíhá mezi jednotlivcem, respektive skupinou, který řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, která je řízena, tj. řízeným objektem.“ (Blažek, 2011, s. 12)*

Za výstižnou a shrnující všechna výše uvedená pojetí managementu můžeme považovat definici P. F. Druckera (1973), v níž je uvedeno následující:

- *„Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“ (Tureckiová, 2004, s. 28)*

Autoři uvedených definic se jejich významem příliš neliší, vždy je důležité dosáhnout vytyčeného cíle prostřednictvím řízení skupiny podřízených pracovníků. Z toho vyplývá, že management je úzce spjatý s lidmi, jako zaměstnanci a manažery na všech úrovních. Management tak lze aplikovat, jak na ziskové, tak i na neziskové organizace.

### **3.1.2 Manažer**

Manažer sám o sobě je pro podnik velmi důležitým článkem, jelikož díky jeho schopnostem, vlastnostem, znalostem a dovednostem může podnik fungovat tak, jak si to vedení podniku představuje. Z historického hlediska se postavení manažera v organizaci vyvíjelo v podstatě od vlastníka, kdy samotná, obvykle malá firma, byla řízena pouze právě vlastníkem, jenž zastupoval roli manažera. Dalším stupněm byl manažer, kterého si vlastníci rozšiřujících se podniků najímali se záměrem vedení a řízení dané organizace. Posledním a velmi podstatným článkem organizace jsou zaměstnanci. Všechny tyto tři pozice manažera se postupně, s růstem organizace oddělovaly a vyvíjely. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

V odborné literatuře se setkáváme s několika definicemi pojmu manažer. Mezi ty nejzajímavější definice patří především tato: *„Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace.“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 9)* Lojda (2011, s. 10) se s touto definicí ztotožňuje a sám uvádí toto pojetí manažera:

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených podnikových cílů prostřednictvím lidí a s nimi.“. Jinými slovy, manažer je osoba, která plní zadané podnikové cíle prostřednictvím skupiny podřízených pracovníků.

Proto, aby byl manažer úspěšný v tom, co dělá, je nutné, aby měl určité schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti. Schopnosti jsou nezbytné vloh, díky kterým můžeme vykonávat určitou činnost. Schopnosti dle Šuleře můžeme rozdělit na:

- rozumové schopnosti (inteligence – koncepční, neboli strategické myšlení; operativní myšlení a pružnost myšlení);
- mechanické schopnosti (porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi);
- psychomotorické schopnosti (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti).“ (Šuleř, 2002, s. 4 - 5)

Znalosti, dovednosti a zkušenosti jsou velmi důležité pro práci manažera. Znalosti lze získat studiem a můžeme je v podstatě chápat jako teoretické informace a poznatky. Zkušenosti jsou velmi důležité pro každého z manažerů. Jsou to v podstatě určité prožité situace, díky kterým může manažer odhadovat budoucí vývoj nebo se dle nich rozhodovat. Zkušenosti lze získat pouze praxí. (Šuleř, 2002, s. 5) Dovednosti jako takové jsou určité získané návyky, které si lze osvojit zejména výcvikem nebo praxí. Dovednosti můžeme obecně rozdělit do tří oblastí, a to především na:

- „koncepční dovednosti – schopnost vidět firmu jako celek, který je potřeba vést tak, aby byly dosahovány strategické cíle;
- technické dovednosti – schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů;
- lidské dovednosti – rozhodují o schopnostech vést podřízené pracovníky, o komunikaci a schopnosti účinně motivovat. Tyto dovednosti ovlivňují komunikační procesy, předávání zkušeností, vyučování, delegování a koučování.“ (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 118)

Vlastnosti ideálního manažera by měly být relativně stálé, tzn., že by se v určitých situacích a při jednáních s lidmi měl chovat standardním způsobem. Obecně můžeme vlastnosti rozdělit na vrozené a získané. Mezi ty vrozené vlastnosti řadíme především inteligenci, temperament, potřebu řídit nebo mít moc a schopnost vcítit se do potřeb svých pracovníků. Naopak získané vlastnosti jsou ty, které si manažer postupem času osvojí, nebo je získá učením, jsou to například různé metody rozhodování, práce s podřízeným pracovníky, apod. (Hron, 2005)

Podle Šuleře mezi nejzákladnější vlastnosti úspěšného manažera řadíme především tyto:

- „*asertivita*;
- *citová stabilita*;
- *komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní*;
- *vcítění se do jiných lidí*;
- *odpovědnost, vytrvalost a důslednost*;
- *pružnost.*“ (Šuleř, 2002, s. 5 – 6)

V organizaci rozeznáváme manažery na třech úrovních řízení. Obecně můžeme manažery rozdělit do těchto tří typů úrovní:

- linioví (nižší) manažeři – představují nejnižší úroveň manažerské hierarchie, odpovídají za určitý druh svěřené práce, tou je především odpovědnost za plnění každodenních úkolů prostřednictvím vedení podřízených pracovníků;
- střední manažeři – v hierarchii manažerů se nacházejí, jak již napovídá název, ve střední oblasti; jejich prací je především řízení liniových manažerů a jejich úkolů, díky čemuž dochází k uskutečňování podnikových cílů;
- vrcholoví manažeři – bývají někdy označováni jako top manažeři; v hierarchii manažerů jsou na těch nejvyšších pozicích a jejich prací je především formulace podnikové strategie a odpovědnost za výkonnost

celé organizace, přičemž musejí ještě vykonávat ostatní manažerské činnosti neboli funkce. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 9)

Mezi pět základních manažerských funkcí podle Harolda Koontze a Heinze Wehricha (1993) řadíme především plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrolování. Všechny uvedené manažerské funkce jsou navzájem propojeny a díky nim lze podnikových cílů dosáhnout co možná nejefektivněji, což je vlastně poslání každé manažerské práce. Níže jsou uvedena specifika jednotlivých manažerských funkcí:

- Plánování – je proces, při kterém dochází k formulaci cílů a způsobů či postupů k jejich dosažení. V této oblasti rozeznáváme cíle krátkodobé (do 1 roku) a cíle dlouhodobé (na dobu delší než jeden rok) a cíle taktické, operativní a strategické. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)
- Organizování – je „*cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému*“; cílem procesu organizování je vytvoření formální organizační struktury, kde jsou hierarchicky uspořádané vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vymezená práva, povinnosti a odpovědnosti. (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 121)
- Výběr a rozmisťování pracovníků (personalistika) – je to proces, při kterém dochází k získávání, výběru, rozmisťování a udržení si schopných pracovníků. V této souvislosti je dobré si uvědomit, že důležitým faktorem úspěchu každého podniku jsou „*znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje pracovníků k podniku, ve kterém pracují*“ (Hron, 2005, s. 31). Proto je velmi důležité vědět, jakým způsobem motivovat, ohodnotit a odměnit schopné pracovníky.
- Vedení lidí – pojem vedení lidí nezahrnuje pouze zadávání úkolů jednotlivým pracovníkům, ale je to velmi rozsáhlá oblast, která zahrnuje nepřehledné množství úkonů a schopností, které musí manažer ovládat a mít. Pod pojem vedení lidí zahrnujeme především „*schopnost vést, usměrňovat,*

*stimulovat a motivovat své spolupracovníky a podřízené pracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů“.* (Hron, 2005, s. 31) Pro proces vedení lidí můžeme využít několik metod. Mezi ty nejznámější metody vedení lidí patří především metoda Teorie X a Y neboli metoda cukru a biče.

- Kontrolování – je v podstatě proces, při kterém dochází k vyhodnocení zadaného úkolu či cíle, kterého mělo být dosaženo. Zjednodušeně lze říci, že dochází k porovnání skutečného stavu se stavem žádoucím. Kontrola je velmi důležitá pro všechny úrovně manažerské práce a dochází k ní zejména prostřednictvím zpětné vazby. Proces kontroly můžeme rozdělit do několika fází, a to především (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 127 - 128):

1. *„určení předmětu kontroly;*
2. *získání a výběr informací pro kontrolu;*
3. *ověření správnosti získaných informací;*
4. *hodnocení kontrolovaných skutečností;*
5. *závěry a případné návrhy opatření;*
6. *zpětná kontrola.“*

Manažerské funkce můžeme rozdělit na sekvenční a průběžné. Výše uvedené manažerské funkce (plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrolování) jsou nazývány jako sekvenční funkce, které se realizují v určitém časovém kontextu. Naopak mezi průběžné manažerské funkce řadíme právě rozhodování (viz kapitola 3.3), komunikaci a analýzu činností. Uvedené průběžné manažerské funkce jsou nedílnou součástí sekvenčních manažerských funkcí. Zde je patrná provázanost jednotlivých manažerských funkcí. (Fotr, Dědina, Hrůzová a kol., 2003)

Henry Fayol nahradil výběr a rozmisťování pracovníků (personalistika) koordinací a kontrolování naopak ovládním. Přičemž cílem koordinování je především zajišťovat to, aby se všechno navzájem propojovalo a všichni se navzájem podporovali. Cíl ovládní se o moc neliší od cíle kontrolování, jelikož při ovládní je důležité sledovat to, zda se určité činnosti uskutečňují dle předem stanoveného plánu. (Hron, 2005)



Dalším důležitým aspektem manažerské práce je především zvolení si správného stylu řízení (vedení). Stylům vedení, jak je známe dnes, předcházely určité úvahy, ze kterých se později vyvinula teorie rysů (někdy uváděná i jako teorie vlastností). Tato teorie předpokládá, že vůdcem se člověk rodí a jeho určité vlastnosti či charakteristiky osobnosti ho k roli úspěšného manažera přímo předurčují. Tudíž vznikly a stále vznikají určité typologie osobnosti, které zkoumají jednotlivé rysy daných manažerů, tedy určité a poměrně stálé charakteristiky projevů osobnosti manažera. Mezi hojně využívané typologie osobnosti patří dotazníková metoda MBTI (Mayers Briggs Type Indicator), jejímž tvůrcem byla dvojice K. Briggsová a I. Myersová. (Tureckiová, 2004)

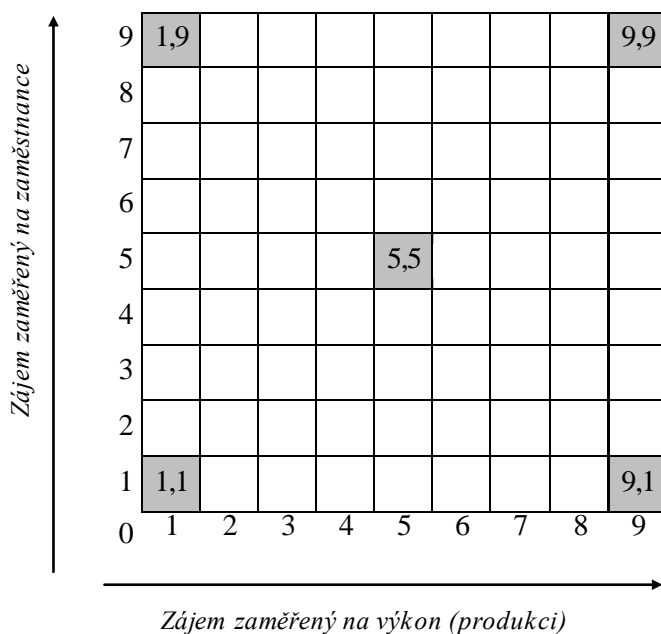
Od výše uvedené teorie rysů se ale časem začalo upouštět. Po zkoumání manažerských rysů se pozornost zaměřila na zkoumání manažerského chování, respektive modelů stylů řízení. Styl řízení určuje především to, jakým způsobem bude manažer dosahovat vytyčeného cíle v daných podmínkách a situacích, a dále také udává, což je nejdůležitější, určitý způsob chování manažerů vůči podřízeným pracovníkům, respektive projevování určitého vztahu či respektu vůči ostatním pracovníkům. Zvolení si správného stylu řízení je jedním z důležitých faktorů a odvíjí se od něj další řešení dané situace a řešeného problému. (Tureckiová, 2004) Mezi nejznámější a obecně používané styly řízení řadíme následující:

1. Autoritativní styl řízení (exploativní) – tento styl řízení je založen na přikazování úkolů, které mají být splněny, přičemž při zadávání nejsou nijak konzultovány s pracovníkem, kterému mají být přiděleny; v tomto nedochází k vytváření přátelského a důvěrného prostředí. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)
2. Demokratický styl řízení (konzultativní) – zde dochází ke snahám vytváření přátelštějšího prostředí, manažer se snaží o komunikaci se svými podřízenými a oproti autoritativnímu stylu řízení má manažer přirozenou autoritu. Před konečným rozhodnutím si vyslechne názory svých podřízených pracovníků, kterými se může řídit, ale i nemusí. Tento styl řízení je považován za nejvhodnější. (Tureckiová, 2004)

3. Liberální styl řízení (participativní/laissez-faire) – při volbě tohoto stylu řízení dochází ze strany manažera k podporování aktivity podřízených pracovníků k zapojení se do procesu rozhodování, kdy manažer nechává podřízené, aby navrhovali určitá řešení, ze kterých se vybere to nejoptimálnější. Manažer tím dává najevo, že plně důvěřuje svým podřízeným pracovníkům a snaží se o zabezpečení vhodného klimatu pro efektivní realizaci úkolů a potažmo i podnikových cílů. (Blažek, 2011)

Vyvrcholením zkoumání rysů či chování úspěšného manažera, a jako další způsob, který popisuje a hodnotí manažerské styly řízení, je známá Teorie manažerské mřížky autorů R. Blakea a J. Moutonové. Teorie manažerské mřížky zkoumá dvě dimenze zájmu manažera, a to zaměřené buď na výkon (produkci) nebo na zaměstnance, respektive na jejich potřeby a mezilidské vztahy v dané skupině podřízených. Tyto dvě proměnné jsou znázorněny na jednotlivých osách, které tvoří, tzv. mřížku, ve které jsou uvedeny jednotlivé styly řízení, jež vznikají na základě různých poměrů mezi zaměřením se na výkon (produkci) nebo na zaměstnance (viz obrázek č. 1). A právě pomocí porovnání těchto proměnných jsme schopni klasifikovat a identifikovat, do kterého stylu se manažer zařadí. Teorie manažerské mřížky udává způsob chování úspěšného manažera. (Dvořáková, 2007)

**Obrázek č. 1: Schéma manažerské mřížky dle Blakea a Moutonové**



Zdroj: Tureckiová (2004, s. 79) - upraveno

Z výše uvedeného schématu je patrné, že poměřením zájmu o výkon či zaměstnance vznikne pět stylů řízení, které manažer může využívat. Těchto pět stylů je blíže specifikováno níže:

- **1,1 ochuzený management (nezájem)** – manažeři vůbec neprojevují zájem o své pracovníky a ani o jejich výkony, jejich cílem je pracovat na takové úrovni, aby nebyli nuceni z firmy odejít; (Dvořáková, 2007)
- **1,9 manažer venkovního klubu (spolku zahrádkářů)** – pro tohoto manažera jsou na předním místě mezilidské vztahy ve skupině, udržení přátelského prostředí a zájem o potřeby pracovníků, přičemž jejich výsledky nejsou důležité, hlavně aby se cítili spokojeni; (Tureckiová, 2004)
- **5,5 manažer kompromisního (formálního) řízení** – tento typ řízení je kompromisem uvedených stylů, manažer využívající tohoto stylu dosahuje uspokojivého výsledku rozdělením svého zájmu rovným dílem mezi zaměstnance a požadavků na jejich výkon; (Tureckiová, 2004)
- **9,1 autoritativní manažer** – zájem manažera je zde soustředěn zejména na výkon a zaměstnanci jsou zde bráni spíše jako výrobní stroje než lidské entity; (Dvořáková, 2007)
- **9,9 týmový manažer** – tito manažeři podporují týmovou práci a snaží se skloubit jak potřeby pracovníků, tak potřeby organizace (výsledky), dále také podporuje zainteresovanost pracovníků díky participaci na rozhodování a vytváření společného zájmu. (Tureckiová, 2004)
- **9+9 paternalista** – tito manažeři se orientují jak na cíl, tak i na úkol, a to ve střídavém poměru, dle jejich aktuálního zájmu; jeho přístup k pracovníkům je tzv. rodičovský, pokud ho pracovník poslouchá, manažer je k pracovníkovi loajální, pokud se ovšem pracovník nepodřizuje nárokům manažera, je tvrdě postižen. (Šuleř, 2008)

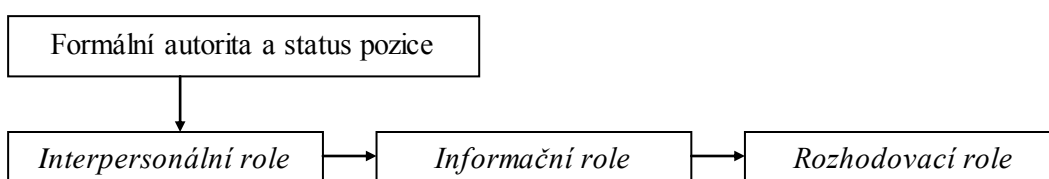
Existují i další pojetí stylů řízení. Například Armstrong (2007) uvádí následující styly řízení:

- charizmatičtí či necharizmatičtí – charizmatičtí manažeři jsou dobří komunikátoři a vizionáři zaměřeni na úspěch, naopak necharizmatičtí manažeři dávají na svůj chladný a analytický přístup k řešení problémů;
- autokratičtí či demokratičtí – autokratičtí manažeři nutí podřízené dělat, co chtějí, a demokratičtí manažeři podporují participaci a skupinové rozhodování;
- umožňovatelé či kontroloři - umožňovatelé se snaží o podporu inspirace pracovníků, zatímco kontroloři využívají manipulace k dosažení toho, co chtějí;
- transakční či transformační – manažeři transakční využívají peněz a práce k získání ochoty pracovníků, naopak transformační se snaží o vyvolání motivovanosti a k evokování dosažení vyšších cílů u podřízených pracovníků.

### 3.2 Manažerské role

Manažerské role jako první definoval Henri Mintzberg, na základě systematického sledování chování a způsobu vykonávání řady aktivit manažerů na vrcholové úrovni za dané období. Díky tomuto systematickému sledování se Mintzbergovi podařilo manažerské role rozdělit do tří skupin, přičemž každá skupina obsahuje své specifické podrole, kterých je dohromady deset. Tyto role se liší dle profese a dle hierarchického postavení manažera. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

**Obrázek č. 2: Manažerské role podle Henriho Mintzberga**



Zdroj: Cejthamr, Dědina (2005, s. 51)

Níže jsou uvedeny manažerské role podle základního rozdělení Henriho Mintzberga.

### 3.2.1 Interpersonální role

Interpersonální role manažera se projevuje především v oblasti mezilidských vztahů. Zahrnuje způsob, jakým manažer řídí své podřízené pracovníky. Dalším důležitým úkolem manažera v této roli je i vytvářet a udržovat přátelské prostředí a vyrovnané mezilidské vztahy, či řešit neshody a rozbroje mezi pracovníky, volit vhodné formy komunikace a v neposlední řadě i vytvářet týmy a podporovat týmovou práci. (Šuleř, 2008)

Interpersonální role se dále člení na tuto skupinu podrolí (Srpková, Řehoř a kol., 2010):

1. role představitele - tato role má především symbolický či ceremoniální charakter jak pro širokou veřejnost, tak přímo pro zaměstnance dané organizace; vrcholový manažer svou přítomností na různých akcích, například akce pro podporu nadačního fondu, vyjadřuje zájem svůj i své firmy o daný problém či činnost;
2. role vůdce – tato role je zaměřena především na práci s podřízenými pracovníky, což zejména zahrnuje řízení a rozdělování práce, její koordinování a v návaznosti i kontrolování tak, aby manažer mohl zjistit, zda se situace vyvíjí dle stanoveného plánu a potažmo i cílů; někdy tato role může zahrnovat i samotnou personalistiku, tedy proces výběru, přijímání, rozvoje, povyšování i propouštění pracovníků;
3. role styčného důstojníka – tato role je zaměřena především na komunikaci a interpersonální vztahy, a to jak interní, tak i externí; tato role je ale velmi náročná na čas manažerů, kterého někdy není nazbyt;

*„Existence těchto rolí umožňuje manažerovi působit v rolích informačních a následně i v rolích rozhodovacích.“* (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 118)

### 3.2.2 Informační role

Cílem informační role je především zajišťování toku informací, a to přes zprostředkovatele v podobě manažera, který funguje jako příjemce a odesílatel informace. Tyto informace jsou specifické tím, že se v organizaci nevyskytují běžně, a proto je kladen důraz na jejich zpracování. S využitím předešlé manažerské role, a tedy interpersonální manažer využívá a zároveň rozšiřuje základnu kontaktů, kterou v informační roli využívá. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

Informační role se dále člení na tuto skupinu podrolí (Srpková, Řehoř a kol., 2010):

1. role pozorovatele – náplní této role je především zkoumání prostředí a situací, ve kterých se organizace manažera pohybuje, a s tím je spojeno nejen sledování různých příležitostí a změn, ale i hrozeb a případných problémů; úspěšné zvládnutí role pozorovatele je závislé na úspěšném zvládnutí role styčného důstojníka, se kterým je neodmyslitelně tato role propojena;
2. role šířitele - jak již sám název napovídá, úkolem této manažerské role je především šíření informací v rámci organizace, a to na úrovni zadávání úkolů podřízeným pracovníkům, informovanosti kolegů na stejné úrovni a komunikace s nadřízenými pracovníky;
3. role mluvčího – manažer rolí mluvčího především reprezentuje organizaci, a to jak interním, tak i externím způsobem vůči ostatnímu okolí.

### 3.2.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role je z uvedených manažerských rolí tou nejdůležitější, jelikož je základem pro manažerské rozhodování, a předešlé role jsou brány pouze jako jakýsi vstupní článek. Rozhodovací role je brána jako nejdůležitější i z toho důvodu, že na určitých rozhodnutích často závisí samotná existence celé organizace. Proto by měl manažer zvážit všechna kritéria tak, aby docházelo k eliminaci možných škod v důsledku špatného rozhodnutí.

Rozhodovací role se dále člení na tuto skupinu podrolí (Srpková, Řehoř a kol., 2010):

1. role podnikatele – cílem této role je především zajištění podnikatelského úspěchu a efektivního rozvoje organizace, a to zejména v důsledku analýzy bezprostředního okolí organizace a zvýšení zájmu o nové technologie, procesy, popřípadě programy;
2. role eliminátora poruch – úkolem eliminátora poruch je udržení stability; reakce na problém či poruchu musí být takřka okamžitá a bezprostředně musí vést k návratu do výchozího bodu; lze tedy shrnout, že eliminátoři poruch minimalizují působení nežádoucích vlivů na žádoucí stav, a proto se tato role v případě poruch posouvá do popření před všechny ostatní role;
3. role alokátora zdrojů – je důležitá z hlediska alokace omezených zdrojů, jimiž jsou především kapitál, půda a v neposlední řadě i lidský kapitál; výše uvedené zdroje musí být rozděleny dle potřeb a zároveň tak, aby přinášely co možná největší užitek, a proto je role alokátora zdrojů pro chod organizace velmi důležitá;
4. role vyjednaváče – je důležitá především ve styku s ostatními organizacemi, kdy se manažer snaží sjednat pro organizaci, kterou zastupuje v daném jednání, například lepší podmínky či jiné výhody.

Výše uvedené manažerské role jsou navzájem propojeny a jedna druhou přímo i nepřímo ovlivňují. Tudíž je důležité, aby si manažer jednotlivé manažerské role osvojil a byl schopen je v jednotlivých případech a situacích použít.

Šuleř (2008) dále role manažera rozšířil, a to celkem na pět, kdy k výše uvedeným přidal ještě roli organizační a roli motivační. Cílem organizační role je především dosahování organizačních cílů díky plánování. Právě plánování je dle Šuleře pro tuto manažerskou roli stěžejní funkcí. Naopak zásadním faktorem motivační role manažera, jak sám název napovídá, je samotné motivování a s tím spojené úkony k tomu, aby mohlo být dosaženo podnikových cílů, co nejefektivněji.

### 3.3 Rozhodování

Rozhodování zná každý z nás. Je to v podstatě každodenní proces, jenž začíná ráno tím, co si oblékneme na sebe. Takto zjednodušeně rozhodování zná každý, ale manažeři při rozhodování musejí nejdříve vědět, o jaký problém se jedná, pak si k němu získat všechny potřebné a dostupné informace, najít vhodné řešení daného problému a následně nejvhodnější variantu také aplikovat a sledovat, zda byla úspěšná. Takto míněné rozhodování je poměrně náročné a je zapotřebí, aby manažer měl nějaké zkušenosti a osvojené různé techniky a metody pro efektivní rozhodování. Níže je uveden historický vývoj rozhodování.

#### 3.3.1 Podstata rozhodování

Rozhodování je jednou z nejdůležitějších a nejvýznamnějších manažerských činností v organizaci, které se uskutečňuje na všech manažerských úrovních (viz kapitola 3.1.2). Proto se předpokládá, že manažer, který rozhodnutí provádí, je schopen se správně, kvalitně a poměrně rychle rozhodnout. *„Rozhodování je uplatňováno při jakýchkoliv manažerských činnostech, nejvýrazněji se však uplatňuje při plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří právě rozhodovací procesy.“* (Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 17)

Vliv rozhodování se promítá do celé organizace, a to především v budoucím efektivním fungování a budoucí prosperitě. Naopak neúspěšná rozhodnutí mohou vést, a často také vedou, k neúspěchu v podnikatelské oblasti. Jak uvádí Fotr, Švecová a kol. (2010, s. 17) *„podstatou rozhodovacího procesu je volba alespoň mezi dvěma možnostmi, dvěma variantami rozhodování“*.

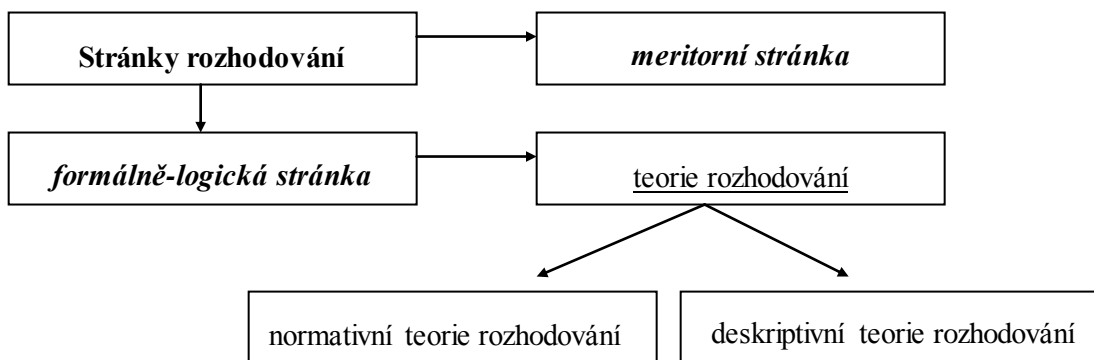
U rozhodování můžeme nalézt dvě jeho stránky, jež se nazývají meritorní a formálně-logická. Meritorní stránka rozhodování se soustředí zejména na věcnou a obsahovou část rozhodování, která zahrnuje odlišnosti rozhodovacích procesů. Zatímco stránka formálně-logická se zabývá procedurální stránkou, která ukazuje společné rysy a vlastnosti jednotlivých rozhodovacích procesů. Stránka formálně-logická (procedurální) obsahuje dvě teorie rozhodování. (Fotr, Švecová a kol., 2010)

Teorie rozhodování jako taková se soustředí především na společné rysy rozhodování. Teorii můžeme dle jejích odlišností rozdělit do dvou skupin,



a to na normativní model rozhodování a deskriptivní model rozhodování. „Normativní model rozhodování se zaměřuje na poskytování návodů, jak řešit rozhodovací problémy, jaké modely a jakým způsobem používat, atd.“ (Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 19) V důsledku se tedy jedná o návrhy různých způsobů řešení rozhodovacích problémů, které po realizaci dosahují žádoucího stavu. Pro normativní model rozhodování můžeme použít nejznámější model, a to model Vroom-Yettonův rozhodovací model. Naopak deskriptivní model rozhodování se zajímá především o již v minulosti provedené rozhodovací procesy, kdy se snaží o jejich detailní analýzu. Zkoumá především jak rozhodovat, neboli jak dané rozhodování vlastně probíhá. (Fotr, Švecová a kol., 2010) Mezi nejznámější a zároveň nejstarší model deskriptivního modelu rozhodování patří teorie behavioristická. (Dědina, Odcházal, 2007)

**Obrázek č. 3: Vztah mezi stránkami a teoriemi rozhodování**



*Zdroj: Fotr, Švecová a kol. (2010, s. 19) – upraveno*

K rozhodování můžeme dále přistupovat i prostřednictvím dalších dvou teorií rozhodování. Tyto dvě teorie jsou nazvány jako klasická teorie rozhodování a racionálně ekonomický model. „Klasická teorie rozhodování je teorie, jež předpokládá, že lidé, kteří provádějí rozhodnutí, jsou objektivně uvažující jedinci, kteří mají k dispozici všechny potřebné informace a kteří zvažují všechny možné alternativy ještě před tím, než rozhodnou.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 266) Naopak racionálně ekonomický model prezentuje rozhodování jako racionální proces, který je složen z několika na sebe navazujících kroků, což vede k lepšímu dosažení požadovaného výsledku. (Dědina, Odcházal, 2007)

### 3.3.2 Historický vývoj rozhodování

Historický vývoj rozhodování dle Skořepy (2005) můžeme rozdělit do čtyř fází, které se navzájem prolínají.

První fáze se datuje do 20. let 20. století, přičemž jako prvního, kdo se zabýval lidským rozhodováním, můžeme považovat Aristotela (4. století před n. l.), který se ve svém soudobém spise, nazvaném Organon, zabýval dedukcí, tedy uvažovací fází rozhodování. V 17. století několik tehdejších myslitelů, jako například Pascal, Fermat, Cramer, a další, zkoumali oblast porovnávání, kde bylo dáno několik stavů okolí. V roce 1739 matematik Bernoulliho, díky hazardním hrám zjistil, že lidé se rozhodují díky tzv. „užitkové funkci“, která zohledňuje určitou nastavenou hranici (číselnou hranici si každý člověk stanovuje vlastní), podle toho každý člověk ví, jak se při rozhodování řídit. V 70. letech 19. století, díky marginalistické revoluci, došlo k modelování rozhodování jednotlivce, Tento počín mají na svědomí hned tři ekonomové, kteří zpracovali velmi podobné modely rozhodování jednotlivce. Mezi tyto ekonomy patří zejména W. S. Jevons (Anglie), C. Menger (Rakousko) a L. Walras (Švýcarsko). Právě díky marginalistické revoluci došlo k modelování lidského rozhodování v ekonomii. (Skořepa, 2005)

Druhá fáze se datuje mezi 20. a 50. léty 20. století. Přelom mezi první a druhou fází nastal zejména mezi 20. a 30. lety, jelikož v té době probíhaly experimenty ve dvou oblastech, a to v oblasti deduktivního uvažování a v oblasti rozhodování při více kritériích. Na to navazovaly experimenty v různých oblastech rozhodování. Nejvýznamnějším modelem, který byl v roce 1947 publikován autory J. von Neumannem a O. Morgenstemem, byl model maximalizace očekávaného užítku. Ve 40. letech byly objeveny první výsledky v oblasti indukce, jejímž autorem byl Wittmann. V návaznosti na to probíhaly pokusy, které se dostaly do obliby u tehdejších ekonomů. Model maximalizace očekávaného užítku byl v podstatě jediným způsobem, jak se správně rozhodovat při více kritériích. V druhé fázi se předpokládalo, že se člověk vždy rozhoduje správně a jen někdy se dopouští chyb. (Skořepa, 2005)

Třetí fáze je datována od 50. až 70. let 20. století. V této fázi dochází k vyvrácení oblíbeného modelu maximalizace očekávaného užítku ekonomem M. Allaisem, který svým jednoduchým testem dokázal, že tento model není účinný, a že člověk se právě

většinou rozhoduje nahodile a velmi často se dopouští chyb. Významným pro rozhodovací vědu je především rok 1954, kdy americký psycholog W. Edwards, který vydal soubor všech doposud existujících modelů a teoretických poznatků v oblasti rozhodování. Dalším významným letopočtem byl rok 1955, kdy americký ekonom H. Simon ve svém publikovaném článku zveřejnil, že rozhodování jako takové má dvě stránky, a to nejen hmotnou, ale i procedurální. A obě tyto stránky jsou stejně důležité. Simon se soustředil především na biologická omezení člověka. Tato omezení zejména pro člověka představovala nutnost si jednotlivá rozhodnutí zjednodušovat, respektive omezeně racionalizovat. Dalším přínosem pro rozvoj rozhodovací vědy, v 50. a 60. letech 20. století, byl Simonův výzkum postupů rozhodování, kterými lidé procházejí při řešení různých problémů. Tyto postupy se zároveň snažil zachycovat prostřednictvím počítačových programů. Tím vlastně dospěl k velmi zajímavému závěru a to, že člověk a počítač při řešení problému, v procesu rozhodování, mají některé jednotlivé části postupu totožné. Mezi tyto totožné části zařadil především sériové provádění myšlenkových operací, omezenou paměť, hierarchické vytváření složitějších úvah, apod. Dalším důležitým mezníkem byla 60. léta 20. století, kdy byly publikovány empirické výsledky výzkumu v oblasti porovnání při více obdobích, jehož autorem byl Carlsmith. Tento výzkum byl značně náročný na čas a také na respondenty, které bylo nutno po nějaké době opět svolat k výzkumu, aby ho bylo možno dokončit. V druhé polovině 60. let 20. století se duo pedagogů D. Kahneman a A. Tversky soustředilo na pokusy prokazující systematickosti a předvídatelnosti v odchylkách lidského rozhodování. (Skořepa, 2005)

Čtvrtá fáze historie rozhodovací vědy se datuje od 70. let 20. století až po současnost. Tato fáze začíná v podstatě rokem 1976, kdy J. Payne publikoval studie dokazující, že každý člověk své rozhodnutí přizpůsobuje dané povaze situaci a je tedy adaptabilní. Myšlenkou této fáze je zejména to, že člověk se převážně rozhoduje nenormativně, ale to v důsledku reakce na samotné okolnosti dané situace, přičemž tato nenormativnost je chápána jako zcela přirozený a rozumný jev, ke kterému dochází při výběru z řady možných rozhodovacích postupů dle povahy úlohy. V 90. letech 20. století G. Gigerenzer vnesl do problematiky rozhodování nové metodologické postupy, neboť upozornil na nutnost věnovat pozornost i prostředí, ve kterém se člověk za dané situace rozhoduje. Gigerenzer se tedy věnoval a svými výzkumy chtěl potvrdit

nenormativnost lidského rozhodování, které však bylo dobře adaptováno na dané a reálné prostředí, ve kterém se jedinec rozhoduje. (Skořepa, 2005)

### **3.3.3 Rozhodovací problémy a klasifikace manažerských rozhodnutí**

Obecně lze problémy definovat jako odlišnost nebo odchylku mezi stavem žádoucím a stavem skutečným. Žádoucí stav je takový stav, který je stanoven plánem, anebo vychází z minulých zkušeností. Problémy, které vzniknou, by se měly začít řešit ihned po jejich odhalení, jelikož by mohly mít nedozírné dopady na společnost jako takovou. Společnost může mít problémy i potenciální, které budou ohrožovat až v budoucnu, ale ani tyto problémy by se neměly podcenit, jelikož často závisejí na vývoji podnikatelského prostředí a to buď může přinést určité hrozby, ale také i příležitosti. (Fotr, Švecová a kol., 2010)

Manažerská rozhodnutí můžeme rozdělit dle několika hledisek. Mezi nejčastější hlediska můžeme zařadit hledisko výskytu (rutinní/programovaná a specifická/neprogramovaná rozhodnutí), hledisko charakteru (operativní, taktická a strategická rozhodnutí) a hledisko informovanosti (za jistoty, rizika a nejistoty). (Fotr, Švecová a kol., 2010)

#### **3.3.3.1 Rutinní a specifická rozhodnutí**

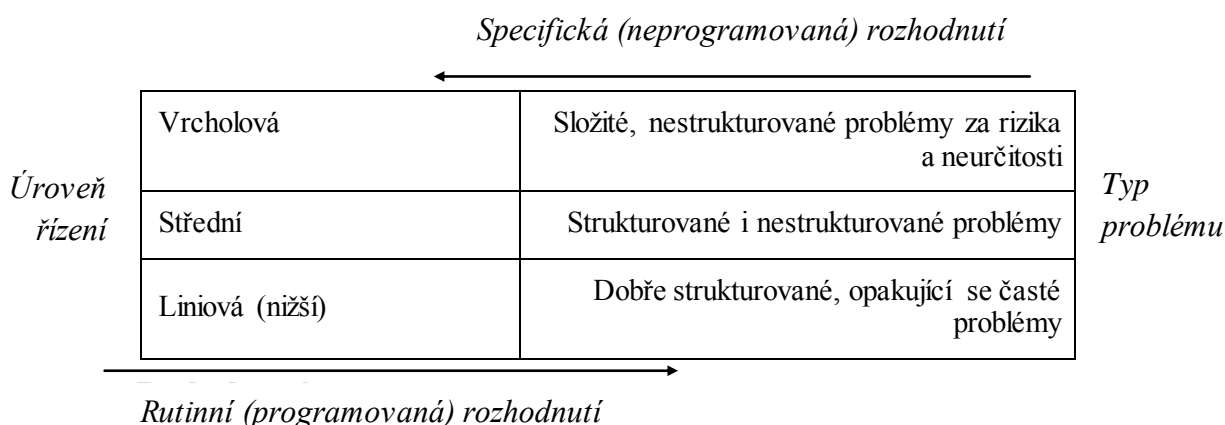
V zásadě můžeme manažerská rozhodnutí dle hlediska výskytu rozdělit na dva typy, a to v důsledku toho, zda se tato rozhodnutí opakují a jsou běžná, těmto rozhodnutím říkáme rutinní rozhodnutí, nebo rozhodnutí manažerům neznámá (nová) a složitá, která nazýváme jako rozhodnutí specifická. (Šuleř, 2008)

Rutinní rozhodnutí bývají často nazývána jako programovaná rozhodnutí, jelikož postup jejich řešení je manažerům známý, neboť tato rozhodnutí jsou v chodu organizace na denním pořádku, čili jsou běžná. Typickým znakem pro programovaná rozhodnutí je především to, že daný problém je dobře strukturovaný a rozhodnutí nenesé téměř žádné riziko. Tato rozhodnutí jsou zpravidla realizována na nižších manažerských úrovních a manažeři, kteří tyto problémy řeší, by na ně neměli vynakládat příliš času a úsilí. Mezi rutinní rozhodnutí můžeme například zařadit rozhodnutí týkající se rozmístění

zaměstnanců, množství objednaného materiálu, apod. (Bělohávek, Košťan, Šuleř a kol., 2006)

Specifická neboli neprogramovaná rozhodnutí jsou pro manažery složitější, jelikož řešené problémy jsou špatně strukturované, tzn., že jsou buď nové, nebo velmi složité a jejich rozhodování se odvíjí za rizika a nejistoty. Pro jejich řešení manažeři potřebují především mít značnou dávku kreativity, znalostí, zkušeností a intuici. Typickými charakteristikami tohoto typu rozhodnutí je to, že mají velké množství faktorů, které ovlivňují výběr správné varianty řešení, a obtížně srozumitelné informace pro realizaci rozhodnutí. Tato rozhodnutí zejména náleží manažerům na vrcholové úrovni. Mezi tyto typy rozhodnutí můžeme zařadit například rozhodnutí o vstupu na nový trh, vývoj nového výrobku, apod. (Bělohávek, Košťan, Šuleř a kol., 2006)

**Obrázek č. 4: Typy rozhodnutí podle úrovně řízení**



*Zdroj: Šuleř (2008, s. 148) – upraveno*

### 3.3.3.2 Operativní, taktická a strategická rozhodnutí

Tyto typy rozhodnutí se liší podle toho, jakým časovým horizontem jsou spojeny s chodem organizace. Operativní rozhodnutí reagují na aktuální potřeby organizace, kdy je nutné rozhodnout se včas a rychle začít jednat a řešit nastalou situaci. Při operativním rozhodování není čas na hodnocení případných alternativ a je opravdu velmi nutné rozhodnout se rychle. Tyto typy rozhodnutí se provádějí především na nižších manažerských úrovních a manažer je musí řešit každý den. Naopak strategická rozhodnutí jsou zaměřena spíše na delší časový horizont a svým rozměrem výrazně ovlivňují organizaci, a tedy je zde žádoucí vybrat účinné rozhodnutí z několika variant.

Toto rozhodnutí má pak manažer možnost prezentovat svým podřízeným, kteří mají čas přesvědčit se o jeho přínosech. Tato rozhodnutí řeší manažeři na vrcholové úrovni. (Cejthamr, Dědina, 2010) Taktická rozhodnutí jsou řešena na střední úrovni a vztahují se k poměrně krátkému časovému horizontu.

### **3.3.3.3 Rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty**

Tento typ rozhodnutí je závislý především na kvalitě, úplnosti a správnosti poskytnutých informací. Za jistoty se manažeři rozhodují, jestliže mají všechny potřebné informace a v důsledku vědí, jaké jejich rozhodnutí bude mít dopad. O rozhodování za rizika mluvíme, jestliže rozhodovateli nejsou poskytnuty veškeré možné informace, ale jsou mu známy všechny možné alternativy situací, které mohou nastat v důsledku vybraného rozhodnutí. Za nejistoty (neurčitosti) manažeři rozhodují zejména v případě, kdy jim nejsou známy žádné dostupné informace a potažmo ani pravděpodobnost či reálnost jednotlivých výsledků variant řešení. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Pro rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty se používají různé specifické metody. Mezi metody používané pro rozhodování za jistoty patří dle Fialy (2003) především princip maximalizace užítku. Tento princip je základní v teorii rozhodování. „*Princip maximalizace užítku doporučuje vybrat rozhodovateli takovou variantu, která maximalizuje hodnotu funkce užítku na množině rozhodovacích variant*“. (Fiala, 2003, s. 22) Dalšími metodami jsou například influenční diagramy, kognitivní mapy, metody hledání nových myšlenek, metoda PATTERN a Saatyho metoda. (Fotr, Dědina, Hružová, 2003)

Pro rozhodování za rizika a nejistoty se používají zejména tyto metody: subjektivní pravděpodobnosti (metoda relativních velikostí, metoda kvantilů), funkce utility, rozhodovací matice a simulace metodou Monte Carlo. (Fotr, Dědina, Hružová, 2003) Autor Fiala (2003) pro rozhodování při riziku ještě uvádí následující metody: Bayesovskou analýzu (očekávaná ztráta při znalosti pravděpodobnosti stavů) a princip maximalizace očekávané hodnoty.

Fiala (2003), který samostatně rozlišuje rozhodování při neurčitosti, uvádí následující metody podporující rozhodování: princip maximaxu, princip ekvivalentní

pravděpodobnosti (Laplaceovo kritérium), princip maximinu, princip ukazatele optimismu (Hurwitzovo kritérium) a princip minimaxu ztráty (Savageovo kritérium).

Mezi další typy rozhodování patří především rozhodování individuální a skupinové, které je blíže specifikováno v kapitole 3.3.4.

### **3.3.4 Individuální a skupinové rozhodování**

Manažeři mají možnost rozhodnout se buď samostatně, nebo prostřednictvím více osob, čili skupinově na základě kolektivní diskuse. Specifika individuálního a skupinového rozhodnutí jsou popsána níže.

Individuální rozhodování je specifické tím, že rozhoduje především jedinec, kdy se uplatňuje princip jediného odpovědného vedoucího. Tento manažer má k učinění rozhodnutí přiřazeny specifické pravomoci. *„Rozhodovatel má právo sám rozhodnout o daných záležitostech a moc dosáhnout s využitím jemu daných sankčních nástrojů realizaci tohoto rozhodování.“* (Blažek, 2011, s. 89) Je samozřejmé, že manažer také sám nese za svá rozhodnutí odpovídající odpovědnost. (Blažek, 2011)

Kolektivní rozhodnutí dává manažerovi vyslechnout od členů rozhodovací skupiny více alternativ řešení daného problému a tím i více pohledů na něj. Avšak se zvyšováním počtu členů podílejících se na participaci rozhodování může dojít ke konfliktům a tím i ke zpomalení vyjádření konečného rozhodnutí. (Dědina, Odcházal, 2007) Rozhodování v kolektivu se zpravidla provádí prostřednictvím hlasování, pro které jsou dána určitá pravidla, která musejí dodržovat všichni členové rozhodovací skupiny. (Blažek, 2011) Při kolektivním rozhodnutí se můžeme setkat i s několika specifickými problémy. Mezi specifické problémy skupinového rozhodování dle Dědiny a Odcházela (2007) můžeme zařadit především:

1. polarizace vztahů ve skupině - část skupiny s vybraným řešením problému nesouhlasí, což vede ke všeobecné nespokojenosti a konfliktům mezi členy skupiny;
2. faktor posunutí vnímání rizika - dochází ke ztrátě opatrnosti a skupina přijímá rizikovější řešení, než takové, které by přijali jednotlivci skupiny samostatně;

3. faktor posunu opatrnosti při riziku – naopak od druhého faktoru, zde skupina přijímá méně rizikovější řešení, což je omezující a nechtěné;
4. skupinové myšlenky – tendence jednotlivců, kteří chtějí splynout se skupinou, a tak přijmou takové řešení, které by jinak nepřijali;
5. eskalace vazeb – tento faktor poukazuje na návaznost předchozích rozhodnutí, která ovlivňuje výběr současného rozhodnutí, ačkoli je známo, že předchozí rozhodnutí nebylo správné. To je ovlivněno především těmito faktory: „*faktor úlohy, psychologické faktory, sociální faktory, organizační faktory a kontextové faktory*“. V důsledku toho dochází ke snížení efektivity a výkonnosti celého podniku. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 267 - 268)

K bariérám skupinového rozhodování dle Šuleře (2002, s. 122) řadíme především následující důvody, kdy participativní styl rozhodování může selhat:

- „*autokratický nadřizený;*
- *nesprávné složení skupiny;*
- *individuální dominance;*
- *příliš velká skupina;*
- *absence společného cíle“.*

**Obrázek č. 5: Porovnání individuálního a skupinového rozhodování**

<b>Faktor</b>	<b>Individuální rozhodování</b>	<b>Skupinové rozhodování</b>
<i>typ problému</i>	vyžadována kreativita nebo výkonnost	vyžadovány víceoborové schopnosti a znalosti
<i>akceptovatelnost rozhodnutí</i>	akceptovatelnost členy organizace není důležitá	akceptovatelnost členy organizace je důležitá
<i>kvalita řešení</i>	může být identifikován nejvhodnější rozhodovatel	několik skupinových členů může zlepšit rozhodnutí
<i>charakteristika jednotlivců</i>	jednotlivci nejsou schopni spolupracovat	jednotlivci mají kladné zkušenosti s týmovou prací
<i>rozhodovací klima</i>	konkurenční klima	klima podporující skupinové řešení problému
<i>množství času</i>	relativně málo času	relativně dost času

*Zdroj: Dědina, Odcházal (2007, s. 268)*



K navození správné atmosféry pro efektivnější kolektivní rozhodování se využívá i řada kreativních metod podporujících fantazii členů rozhodovací skupiny. Tyto kreativní metody jsou blíže popsány v kapitole 3.3.6.

### 3.3.5 Rozhodovací proces

Proces rozhodování je značně složitý a skládá se z několika na sebe navzájem navazujících kroků. Díky procesu rozhodování se manažer snaží dosáhnout požadovaného stavu. Jak uvádí Zuzák (2002, s. 84), rozhodovací proces je „*logická sekvence kroků*“, pomocí kterých jsou řešeny vzniklé problémy. Požadovaným a zároveň nejdůležitějším na rozhodovacím procesu je výsledné rozhodnutí, a proto by se manažeri neměli soustředit pouze na proces rozhodování jako takový, a měli by ho spíše chápat pouze jako prostředek nalezení správného rozhodnutí.

#### 3.3.5.1 Prvky rozhodovacího procesu

Každý proces rozhodování je určen určitými základními prvky, které tento daný proces charakterizují. Mezi základní prvky rozhodovacího procesu dle Hrona (2005) řadíme především tyto:

- subjekty a objekty rozhodování – subjektem rozhodování je označována osoba (jednotlivec) či skupina osob, která volí řešení daného problému, přičemž objektem rozhodování jsou specifické problémy, které vznikly v určité organizační oblasti;
- cíl rozhodování – cíl je určitý stav organizace, kterého se má pomocí správného rozhodnutí dosáhnout;
- kritéria rozhodování – tj. určitý soubor hledisek, která jsou předem určena rozhodovatelem, aby sloužila k posouzení vhodnosti jednotlivých variant řešení problému (Fotr, Švecová a kol., 2010);
- problém rozhodování – jak je uvedeno v kapitole 3.3.3, jedná se o odlišnost nebo odchylku mezi stavem žádoucím a stavem skutečným;

- rozhodovací situace – dle kapitoly 3.3.3.3, rozeznáváme rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty, tyto situace představují určité podmínky rozhodování;
- okolí subjektu rozhodování – chápeme jako vnitřní a vnější podmínky prostředí ovlivňující rozhodování.

V procesu rozhodování rozeznáváme dle Roudného (2009) několik rolí. Tyto role jsou rozděleny následovně:

- rozhodovatel – subjekt;
- specialista – expert pro danou problematiku;
- expertní skupina – menší skupina odborníků podílející se na řešení;
- zájmová skupina – zaměstnanci, akcionáři, vlastníci, apod.

### 3.3.5.2 Struktura rozhodovacího procesu

Jak je uvedeno výše, proces rozhodování můžeme rozdělit do několika na sebe navazujících kroků, které by měl manažer dodržet, pokud chce být úspěšný ve svém rozhodování. Níže je uvedeno obecné schéma rozhodovacího procesu, na kterém se shodne většina autorů odborné literatury. Toto schéma je více podrobnější, než schémata postupů, která uvádějí jiní autoři (Simon).

**Obrázek č. 6: Schéma rozhodovacího procesu**

<i>Pořadí</i>	<i>Schéma rozhodovacího procesu</i>
<b>1.</b>	<b>Identifikace problému</b>
<b>2.</b>	<b>Analýza a formulace problému</b>
<b>3.</b>	<b>Stanovení alternativních řešení</b>
<b>4.</b>	<b>Hodnocení alternativních řešení</b>
<b>5.</b>	<b>Výběr vhodné alternativy řešení</b>
<b>6.</b>	<b>Implementace rozhodnutí</b>
<b>7.</b>	<b>Kontrola a hodnocení rozhodnutí</b>

*Zdroj: Šuleř (2002, s. 124) - upraveno*

### 1. Identifikace problému

Identifikace problému je první etapou rozhodovacího procesu. Správná identifikace problému je nejdůležitějším a základním krokem k úspěšnému vyřešení problému. Tato etapa se především soustředí na analyzování a hodnocení činností v oblasti, kde se vyskytl problém k řešení. Pro lepší identifikaci problému nám slouží různé techniky. K těmto technikám řadíme například Occamovu břitvu. Po zodpovězení otázek, které obsahuje tato technika, jako jsou například otázky typu: Týká se nás to? nebo Máme dostatečné informace o problému? či Opravdu to chceme řešit?, jsme schopni plně identifikovat problém. (Šuleř, 2002)

### 2. Analýza a formulace problému

Analýza problému nám umožňuje lépe poznat příčinu problému. Jedná se především o přesnou deskripci řešeného problému, kdy neznámé příčiny musíme definovat, proto abychom byli schopni analyzovat problém. Pokud známe příčiny problému, můžeme je odstranit a daný problém se už opakovat nebude. Pro analýzu problému můžeme například využít Diagram příčin a důsledků, který bývá často nazývaný také jako Diagram rybí kosti nebo Išikawův diagram. Pomocí této metody můžeme jasně od sebe oddělit příčiny a důsledky problému, což vede k jasnějšímu pochopení celé věci. (Šuleř, 2002) V této etapě je zároveň žádoucí stanovení specifických cílů. Tyto cíle by měly naplňovat samotné rozhodnutí, respektive přesně formulovat žádoucí stav a zároveň by jejich formulace měla předcházet neúspěchu. Proto je žádoucí cíle určovat dle specifické metody SMART (S = konkrétní, M = měřitelné, A = dosažitelné, R = realizovatelné a T = časově omezené). (Dědina, Odcházal, 2007)

### 3. Stanovení alternativních řešení

Po analýze příčin a důsledků problému následuje etapa stanovování alternativních řešení. Cílem je nalézt co největší množství vhodných řešení. Při této etapě je nutné, aby tvůrci alternativních řešení zapojili své kreativní myšlení (viz kapitola 3.3.7). Pro nalezení nejvyššího možného počtu alternativ máme k dispozici mnoho technik, které můžeme využít. Těmito technikami jsou například technika Think tank (zásobárna nápadů), Brainstorming a Brainwriting (viz kapitola 3.3.6). (Šuleř, 2002). „Hlavním

*požadavkem na alternativy je, aby bylo jejich prostřednictvím možné dosáhnout cílů, aniž by způsobily nepříznivé důsledky v jiné oblasti.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 78)*  
Zároveň je nutné, aby tyto varianty řešení byly reálné a srozumitelné. „*Tato fáze je velmi náročná na znalosti a schopnosti tvůrčího řešení problému subjektu rozhodování.“ (Zonková, 2003, s. 12)*

#### 4. Hodnocení alternativních řešení

Jestliže nám jsou již známy veškeré možné alternativy řešení problému, přecházíme k jejich hodnocení tak, abychom na jeho konci byli schopni vybrat tu nejvhodnější. Každou z variant hodnotíme dle předem stanovených kritérií, která se mohou lišit dle složitosti a charakteru řešeného problému. Avšak nejdůležitějším kritériem je především kritérium rizika realizace řešení (ekonomická rizika, riziko vhodnosti a přijatelnosti, apod.) a jeho přínosu (užitku). (Zonková, 2003) Šuleř (2009) naopak uvádí následující kritéria hodnocení variant řešení, a to uspokojivé či neuspokojivé a úspěšnější či méně úspěšné. Pokud žádné z navržených řešení není vyhovující, je nutné vrátit se k předcházejícím etapám. Největším nebezpečím této fáze je zejména subjektivismus, kterému lze předejít prostřednictvím skupinového rozhodování. Při subjektivismu rozhodující manažer preferuje především svůj návrh, nebo se mu nejvíce zamlouvá varianta, která není náročná na implementaci. (Zonková, 2003)

#### 5. Výběr vhodné alternativy řešení

Po etapě hodnocení přecházíme k etapě výběru nejvhodnější varianty řešení. Nejvhodnější variantu vybíráme dle předchozího zhodnocení, díky kterému jsme schopni dospět k jednotlivým důsledkům variant řešení problému. (Zonková, 2003)

#### 6. Implementace rozhodnutí

Výběrem vhodné varianty řešení problému rozhodovací proces nekončí. Důležité je vybrané rozhodnutí správně a efektivně implementovat, protože samo se neuskuteční. Při implementaci je důležité, abychom měli k dispozici potřebné zdroje, aby všichni implementované rozhodnutí správně pochopili a souhlasili s ním. (Šuleř, 2002)

## 7. Kontrola a hodnocení rozhodnutí

Poslední částí procesu rozhodování je etapa kontrola a hodnocení zavedeného rozhodnutí. Kontrola a vyhodnocení se provádějí po určitém časovém úseku, po zavedení samotného rozhodnutí. Kontrola efektivity rozhodnutí je zaměřena především na dosažené výsledky, jež se následně porovnávají se žadoucím stavem, kterého se chtělo dosáhnout v počátku celého rozhodovacího procesu. Pokud dojde k zjištění, že se zavedená varianta řešení rozhodnutí neshoduje s požadavky, musí dojít k nápravným opatřením a tím i ke korekci rozhodnutí, jinými slovy se rozhodovací proces opakuje, a to zcela nebo zčásti. Pokud se tato poslední etapa opomene uskutečnit, lze považovat rozhodovací proces za neukončený a tím i nevyřešený vzniklý problém. (Zuzák, 2002)

Na výše uvedené struktuře rozhodovacího procesu se shodne většina autorů. Někteří z nich, jako Jay a Templar (2006), uvádějí následující postup při rozhodování:

- identifikujte svůj cíl;
- rozhodněte se učinit rozhodnutí;
- shromážděte fakta;
- porad'te se;
- zjistěte možnosti;
- udělejte si čas na rozhodování;
- sdělte své rozhodnutí všem.

Naopak autor Blažek (2011) proces rozhodování shrnul pouze do čtyř etap:

- fáze definování;
- fáze analyzování;
- fáze generování
- a fáze klasifikace.

Podobně jako Blažek, tak také Simon shrnul proces rozhodování pouze do čtyř etap, které jsou také někdy označovány jako aktivity (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2003):

- analýza okolí;
- návrh řešení;

- volba řešení;
- kontrola výsledků.

### 3.3.6 Analytické a kreativní techniky rozhodování

Při rozhodování můžeme využít některé techniky, které nám pomohou lépe se rozhodnout a optimalizovat naše rozhodnutí. Tyto techniky jsou rozděleny podle toho, zda při jejich použití aplikujeme kreativní (tvůrčí) myšlení nebo analytické (logické) myšlení.

#### 3.3.6.1 Analytické techniky rozhodování

Analytické neboli logické myšlení je nezbytné pro všechny manažery, kteří chtějí být efektivní. Pokud manažer použije analytického myšlení při řešení složitých úkolů, postupuje od počátku problému a postupně do toho zahrnuje ty skutečnosti, které z daného problému postupně vyplývají. *„Jedná se o proces uvažování, v němž se jeden úsudek odvozuje od druhého, a konečným výsledkem jsou správné závěry.“* (Šuleř, 2008, s. 139) Při logickém myšlení manažer musí nejdříve shrnout všechny dostupné informace, z nich vybere ty závažné a následně si tyto závažné informace musí dát do souvztažností. Pro úspěšné ovládání analytických technik rozhodování by manažer měl být schopen vypracovat a ověřit tezi a zároveň by se měl vyhýbat argumentům, které jsou klamavé. (Šuleř, 2008)

Vypracování teze probíhá dle následujících pravidel, kterými by se efektivní manažer měl řídit (Šuleř, 2008, s. 139):

- mít všechna důležitá fakta;
- při dedukci vyházet z dostupných a nashromážděných informací;
- porovnávat srovnatelné;
- hledat souvislosti mezi dedukcemi a nashromážděnými informacemi dle pravdivých skutečností a nasbíraných zkušeností;
- prověřit závěry z nashromážděných informací (faktů);
- předložit důkaz o logičnosti závěru.

Jakmile prostřednictvím vypracování teze dojdeme k závěru, přichází fáze ověřování teze. Fáze ověřování teze slouží pro minimalizaci subjektivismu, díky kterému bychom mohli přijmout klamavé domněnky vyplývající z našich představ. Tezi můžeme ověřit například tím, že objektivně posoudíme, zda byl průzkum obsáhlý, zda se přihlíželo ke všem skutečnostem, zda nejsou teze v rozporu, apod. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Dalším důležitým a zároveň žádoucím bodem je vyvarovat se klamavých argumentů. Pokud bychom neeliminovali klamavé argumenty, mohlo by dojít k zavádějícím a nepřesným závěrům, což je nežádoucí. (Šuleř, 2008)

### 3.3.6.2 Kreativní techniky rozhodování

Kreativní neboli tvůrčí myšlení je opakem analytického myšlení, záměrně od logického myšlení směřuje ke zkoumání málo pravděpodobných skutečností a ke hledání nových přístupů řešení problému. (Šuleř, 2008) Kreativita je v podniku velmi žádoucí. Kreativitu bychom mohli definovat jako určitou schopnost lidí „*poznávat věci a situace v nových vztazích originálním způsobem; vidět problémy tam, kde zdánlivě nejsou; odchylovat se od navyklých schémat myšlení a nepojímat nic za pevně dané a neměnné*“. (Zuzák, 2002, s. 88) Své místo má i kreativita v rozhodovacím procesu, kde je žádoucí nahlížet na řešený problém z nového či jiného úhlu a hledat originální způsoby jeho řešení. Při používání kreativity hrají svou velkou roli manažeři, kteří by měli podporovat kreativní prostředí a zároveň i samotné kreativní jedince ve skupině. (Zuzák, 2002)

Tvůrčí myšlení probíhá podle určitého procesu. Tomuto procesu říkáme kreativní proces, který se podle Wallase skládá z několika kroků (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 672):

- příprava – shromáždění, třídění a analýza faktů;
- inkubace – doba, kdy není vyžadováno soustředit se na problém;
- poznání – náhlý moment vyřešení problému (moment inspirace);
- ověření – zkoumání dostupných informací, které potvrzují poznání.

Při kreativním myšlení existují i různé bariéry, které mohou mít negativní vliv na výslednou kreativitu. Mezi tyto překážky můžeme dle Šuleře (2008, s. 142) zařadit například „*dominantní vzor (paradigma), polarizaci alternativ (redukce každého rozhodnutí na buď, anebo), konformismus (dávání očekávaných odpovědí), strach ze změny, unáhlené závěry (nedostatek volnosti představitosti)*“. Pro překonání těchto bariér nám slouží některé techniky, které jsou na kreativitu založeny. Tyto techniky dle Zuzáka (2002) můžeme rozdělit do tří skupin, podle toho, k jakému kroku ve struktuře rozhodovacího procesu patří.

### 1. Kreativní techniky používané při identifikaci a analýze problému

Tyto techniky jsou používány k rychlému stanovení příčin a řešeného problému. Mezi tyto metody můžeme zařadit například Išikawův diagram (Diagram rybí kosti, nebo Diagram příčin a důsledků), Šestislovný graf, Paterův diagram, Occamovu břitvu. Z uvedených technik si blíže popíšeme Diagram příčin a důsledků. (Zuzák, 2002)

Díky Diagramu příčin a důsledků, jehož autorem je Išikawa (někteří autoři uvádějí název Išikawův diagram), dále také známý jako Diagram rybí kosti (dle svého vzhledu), jsme schopni analyzovat příčiny určitého problému. Prvním krokem realizace diagramu je pečlivé definování důsledku řešeného problému. Diagram je rozdělen na pravou a levou stranu. Na pravou stranu je zapsán formulovaný důsledek a na levou stranu se zapisují hlavní příčiny řešeného problému. K hlavním příčinám problému se následně dopisují jednotlivé příčiny, které tvoří boční kosti k jednotlivým hlavním kostem (příčinám). Pro lepší a snazší nalezení jednotlivých příčin můžeme využít metody Brainstormingu. (Šuleř, 2009)

### 2. Kreativní techniky pro stanovení alternativních řešení

Pomocí technik pro stanovení alternativních řešení můžeme eliminovat negativní vlivy bariér kreativity. Zároveň díky těmto technikám jsme schopni nalézt co možná největší množství alternativních řešení problému. Tyto techniky dále můžeme chápat i jako postupy pro zvýšení kreativity a popuštění uzdě fantazie. Mezi nejznámější kreativní techniky řadíme brainstorming, brainwriting a Think tank (zásobárna nápadů). (Zuzák, 2002)



Think tank technika je zaměřena na využití diferencovaných přístupů, zkušeností a znalostí všech členů skupiny, kteří se podílejí na kreativním stanovování alternativ. Členové skupiny přispívají do diskuse svými osobními zkušenostmi a novými pohledy na věc. Tvoření skupiny pro tuto techniku je specifické. Nejprve je důležité stanovit si cíl a poté si pozveme maximálně tři kolegy, kteří by mohli být přínosem pro řešení problému. Skupina se postupem času může, pokud to pro její jednání bude produktivní, rozšiřovat o další členy. Je také žádoucí si pozvat i některé odborníky se specifickými znalostmi dané problematiky. Dokud nebudou stanoveny určité závěry či výsledky řešení, neměly by žádné informace proniknout mimo skupinu. Tuto metodu používáme především při řešení náročných problémů a při prognózování v určité oblasti, zároveň ji lze použít i při řešení krátkodobých problémů a přípravě projektů větších rozměrů. (Šuleř, 2009)

### 3. Kreativní techniky pro hodnocení alternativních řešení

Techniky používané pro hodnocení alternativních řešení musí zohledňovat nastavená kritéria hodnocení. Pro rozhodnutí o výběru konečného postupu řešení problému využíváme různých technik, ale i vlastních zkušeností a intuice. Pro manažera, při výběru nejvhodnějších alternativ, je důležité znát důsledky alternativ. Pokud jsme schopni důsledky kvantifikovat, použijeme matematické modely. Matematické modely slouží především počítačovým systémům pro podporu rozhodování. Dalším typem podpory rozhodování jsou i expertní výpovědi a expertní hodnocení. Mezi nejznámější metodu expertního hodnocení řadíme delfskou metodu, rozhodovací matice, pravděpodobnostní strom, metody vícekritériálního hodnocení alternativ, metodu prostého nebo váženého stanovení pořadí, analýzu silového pole a rozhodovací strom. (Zuzák, 2002)

Technika rozhodovacího stromu se používá především při vícestupňovém rozhodování. Díky rozhodovacímu stromu vidíme jasně strukturované souvislosti a jsme schopni odhalit a eliminovat chybné odhady. Na počátku, při tvorbě rozhodovacího stromu vycházíme z určitého problému, který je uveden na počátku stromu, od kterého postupně vycházejí „větve“ představující možnosti rozhodnutí. K těmto možnostem rozhodnutí se připojují další větve, které znázorňují události (stavy) a důsledky. To vše se opakuje až do úrovně, u které budeme akceptovat možný výsledek rozhodnutí. Nejrozšířenějším typem rozhodovacího stromu je třístupňový model, jenž zahrnuje stupeň se základními možnostmi, ze kterých vybíráme. Dalším stupněm je událost (stav), který pravděpodobně

nastane po rozhodnutí, a jako poslední stupeň jsou zde uvedeny důsledky (výsledky), které vzniknou. Díky rozhodovacímu stromu získáme možnost s velkou pravděpodobností určit, jaké mohou nastat události. (Nöllke, 2003)

### 3.3.7 Výběr stylu rozhodování

Manažeři mají na výběr z různých stylů rozhodování (3.1.2). Někteří manažeři rozhodují intuitivně, někteří experimentují nebo improvizují. Vhodné styly rozhodování můžeme rozdělit do tří skupin dle přístupu, který je uplatňován. Podle vlastností manažera (rozhodovatele) dělíme styly rozhodování na autokratický, demokratický a liberální. Dle chování manažera dělíme styly rozhodování na model stylu rozhodování dle orientace na pracovníky a na úkol a model manažerské mřížky (obr. č. 1). A poslední skupinou stylů rozhodování jsou situační modely, které vycházejí z toho, že volbu stylu rozhodování ovlivňuje řada jiných faktorů (typ problému, podmínky rozhodování, styl řízení organizace a osobní charakteristiky rozhodovatelů). (Fotr, Švecová a kol., 2010)

Situační modely můžeme rozdělit na dvě skupiny. První skupina vychází z toho, že rozhodovací situace jsou specifické a těmto situacím je třeba přizpůsobit styl rozhodování. Pro tuto skupinu jsou typické následující modely stylů rozhodování, a to model životního cyklu, model společnosti Korn/Ferry, model Vrooma-Yettona-Jagoa, model VLD, model cesty k cíli a model stylu podle orientace na vedoucího a podřízené. Druhá skupina preferuje tezi, že když jsou rozhodovací situace specifické, neměl by se jim styl rozhodování přizpůsobovat, ale měla by se daná situace přizpůsobit stylu rozhodování. Tuto skupinu prezentuje především Fiedlerův kontingenční model. (Fotr, Švecová a kol., 2010)

Níže jsou blíže popsány, pro lepší představu, dva modely. Každý z uvedených modelů zastupuje jednu ze skupin situačních modelů.

Model stylu rozhodování podle teorie VLD patří do první skupiny situačních analýz. VLD je zkratkou *vertical dyad linkage*, neboli vertikální dvojice vztahů. Autory tohoto modelu stylu rozhodování jsou F. Dansereau, G. Graen a W. J. Hag. Tito autoři se soustředili především na různé interakční vztahy s jednotlivými podřízenými, což ovlivnilo i rozhodovací proces jako takový. Dle autorů na rozhodovací proces má vliv

vztah osob různých hierarchických úrovní, vztah nadřízenosti a podřízenosti. Rozhodovatel se při procesu rozhodování obklopuje určitou skupinou podřízených pracovníků, kterou nazýváme „in-group“, a naopak existuje i skupina pracovníků, kterými se rozhodovatel neobklopuje, této skupině říkáme „out-group“. Ve skupině „in-group“ jsou pracovníci, kteří jsou spolehliví, mají určité rozhodovací pravomoce, dostávají pracovní příležitosti a mezi těmito podřízenými a manažerem je nastolen určitý přátelský vztah. Tato skupina uplatňuje participativní styl rozhodování. Naopak druhá skupina „out-group“ je přesný opak skupiny „in-group“, tzn., že jsou mimo dění. Tato skupina uplatňuje autokratický styl rozhodování. Tento model je manažery velmi využíván, a to jak vědomě, tak i nevědomě. *„Vědomou snahou manažera by mělo být vytvoření silné a početnější skupiny „in-group“ podřízených, ve které budou nastoleny vzájemné vztahy otevřenosti a podpory, bude vytvořena lepší pracovní atmosféra a prostor pro uplatňování participativního stylu rozhodování, které povedou k lepšímu rozhodování a lepším výsledkům.“* (Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 442) Metoda VLD je značně ovlivněna situačním modelem, kdy situačním faktorem je zde vztah a interakce. Negativum je zde, že vztah je formulován pouze jedincem, a to nadřízeným. Další negativní faktor tohoto modelu je, že výsledky jsou posuzovány na základě subjektivního vnímání nadřízeného, které může být ovlivněno jeho subjektivními pocity a vztahem k podřízenému pracovníkovi. (Fotr, Švecová a kol., 2010)

Fiedlerův kontingenční styl rozhodování patří do druhé skupiny situačních modelů. Autor tohoto modelu, Fiedler, vycházel z orientace na úkoly a na vztahy. *„Ústřední myšlenkou jeho modelu ale je, že styl rozhodování je reflexí osobnosti manažera, a tudíž je míněný. Definují se dva možné rozhodovací styly, a to direktivní a permissivní styl, které jsou výsledkem uplatněných situačních faktorů.“* (Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 445) Jako situační faktory Fiedler definuje *„vztahy vedoucího s podřízenými pracovníky, strukturovanost řešeného rozhodovacího problému a váhu pozice vedoucího pracovníka“*. (Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 446) Model reálně umožňuje měnit flexibilně styl rozhodování a to na základě potřeby rozhodovatele řešené situace. Jeho nedostatky jsou především v tom, že nedává manažerovi návod, co a jak má dělat a obsahuje velký počet situačních faktorů. (Fotr, Švecová a kol., 2010)

### 3.3.8 Pasti rozhodování

Při zpracování a vyhodnocování informací pro rozhodování se manažeři dopouštějí určitých systematických chyb, které negativně působí na kvalitu samotného rozhodnutí. Níže jsou uvedeny některé typy pastí při rozhodování. (Fotr, Švecová a kol., 2010)

1. Past zakotvení – příliš velké přikládání váhy na první získanou informaci, což může vést ke zkreslení či ovlivnění konečného úsudku. Východiskem této pasti je zejména řešit problém ze všech možných stran a vyslechnout si názor ostatních, než rozhodneme sami.
2. Past statusu quo – manažeři se často neradi rozhodují pro něco nového a rádi se přiklánějí k variantám, které uchovávají stávající stav. Řešením této pasti je najít jiná řešení než ta, která se podobají stávajícímu stavu.
3. Past vyhledávání potvrzujících informací – tato past je zaměřena na vyhledávání informací, které by potvrzovaly naše postoje a razantní odmítání informací, které vyvracejí naše myšlenky. Východiskem je zhodnocení postoje, který je k danému problému stanoven, a zhodnocení, zda se přistupuje ke všem informacím stejně.
4. Past utopených nákladů – je volba takového typu rozhodnutí, které by ospravedlnilo předešlá rozhodnutí, i když nejsou správná, to především vede ke ztrátě času a s tím spojených nákladů v minulosti. Řešením je eliminace ekonomických i psychologických složek utopených nákladů
5. Past hráče – předpoklad pravděpodobnosti určité budoucí situace, ze které se následně vyvozují závěry a rozhodnutí.
6. Past odhadů a prognóz – stanovení odhadů v nejistých událostech, které nelze ověřit. Odhady jsou nepřesné a tyto nepřesnosti vedou k opomíjení příležitostí či rizik s tím spojených. Východiskem je nejdříve začít s odhadem extrémů, následuje přesná formulace odhadů a zvážení všech informací, ze kterých odhady vycházejí.

## 4 Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu

Empirické šetření diplomové práce je zaměřeno na vybraný podnik, jehož historie, charakteristika, popis jeho činnosti a skladba zaměstnanců je cílem této kapitoly.

Vedení vybrané společnosti, které se týká empirické šetření této diplomové práce, si nepřálo společnost jakkoli jmenovat. Toto rozhodnutí bylo plně respektováno, a proto v diplomové práci není nikde název společnosti uveden. Vedení společnosti toto rozhodnutí učinilo zejména z důvodu ochrany interních informací, jednotlivých postupů organizace práce a osob, které jsou s touto společností nějakým způsobem spojeny, ve smyslu zaměstnanců, vedení společnosti, dodavatelů či odběratelů. A zároveň společnost chápe své vnitropodnikové fungování, jako svoji výhodu oproti konkurenci.

Sídlo zvolené společnosti se nachází ve východních Čechách, přesněji v Hradci Králové. Na českém trhu společnost působí již od roku 2007, to znamená, že přestála i ekonomickou krizi, která se České republiky citelně dotkla v letech 2008 a 2009. V průběhu šesti let se společnost vypracovala a spolupracuje i s velkými zahraničními společnostmi, které působí na českém trhu. Oblast podnikání, v širším slova smyslu, kterou na trhu tato společnost zastává, je především poskytování elektromontážních prací, instalací vybraných elektro technologií a jiných prací souvisejících s elektroinstalací (jako jsou například revize a různá měření elektro rozvodů, apod.). V užším slova smyslu se společnost zabývá a snaží se poskytovat nadstandardní a zároveň komplexní služby svým zákazníkům, a to od projektové dokumentace, přes dodávku materiálu, až po samotnou montáž a následný servis. Zároveň zajišťuje elektroinstalační práce a elektromontáže včetně odborné diagnostiky. Cílem společnosti je především uspokojovat požadavky stále rostoucího počtu zákazníků, poskytování nadstandardní péče v době realizace zakázek, ale i po jejich dokončení, v podobě záručního i pozáručního servisu a zároveň i zkvalitňování služeb. V návaznosti na zdokonalování poskytovaných služeb se společnost může pyšnit vlastnictvím certifikátu norem ISO 9001:2000, jenž představuje určitý znak pro stávající a potenciální klienty, že se společnost zabývá systémem managementu jakosti pro zvyšování právě spokojenosti zákazníka.

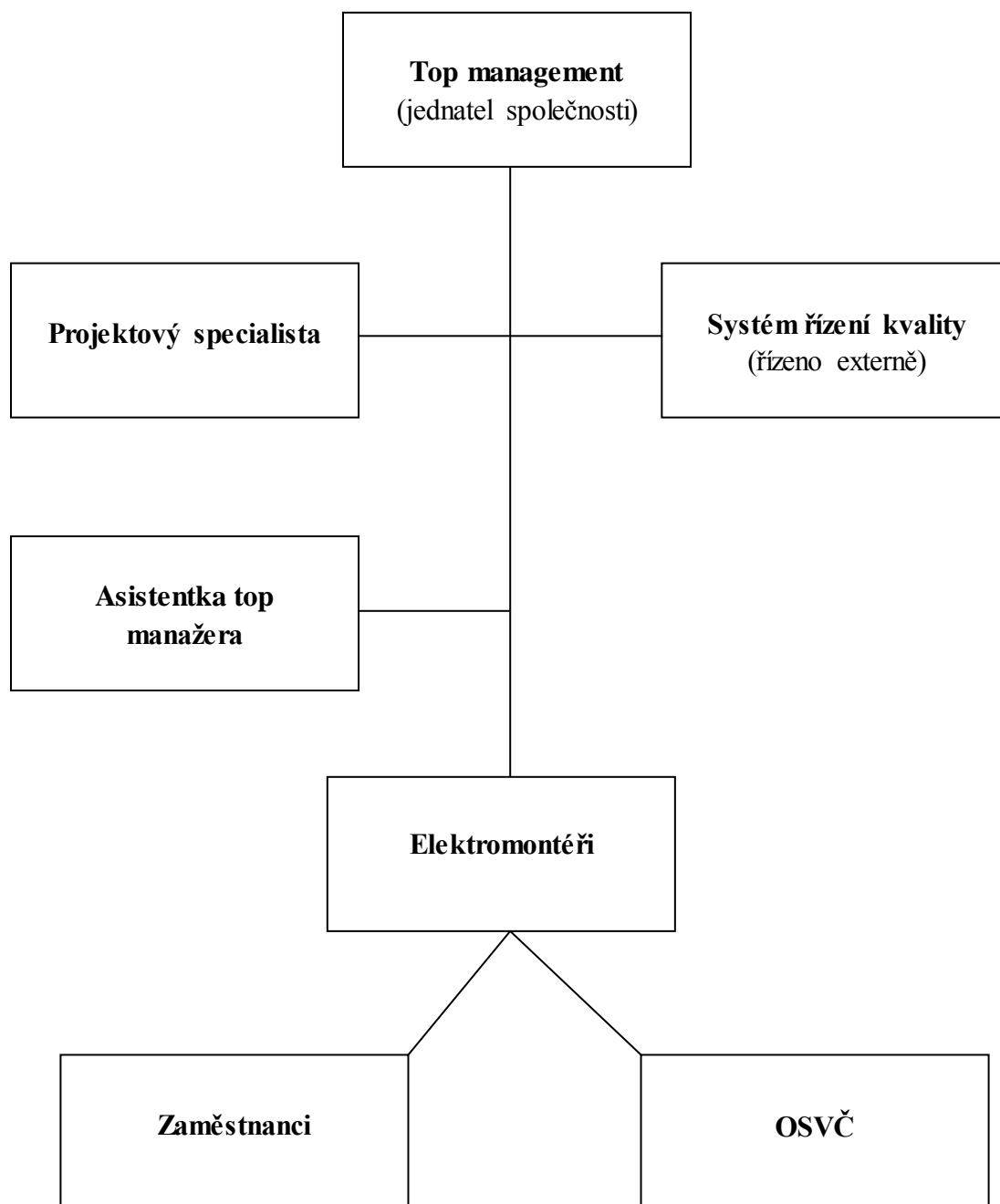
Jak je uvedeno výše, společnost spolupracuje také se zahraničními společnostmi a podílela se i na realizaci známých projektů. Mezi ně například patří zejména hala

automobilky T.P.C.A Kolín, Obytný soubor Kajetánka v Praze a Obchodní centrum Arkády v Praze. Zahraniční společnost, se kterou zvolená organizace spolupracuje, je německá síť řetězců marketů s potravinami a smíšeným zbožím a v České republice má více než 100 poboček. Zvolená organizace se stará a v její kompetenci v rámci poskytování služeb v oblasti elektroinstalace je celkem 24 poboček, soustředěných hlavně ve východních a středních Čechách.

Jak již sám obor podnikání, ve kterém společnost na trhu působí, napovídá, hlavní složení zaměstnanců, kteří v této společnosti působí, jsou muži. Avšak společnost má pouze osm zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr a 31 zaměstnanců zaměstnaných na živnostenský list, jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), kteří každý měsíc realizují požadavky společnosti na základě smlouvy o dílo. Hlavní pracovní náplní pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr patří, zabezpečení požadavků německé sítě řetězců marketů s potravinami a smíšeným zbožím. Pracovníci zaměstnaní na základě smluv o dílo zabezpečují požadavky realizace různých velkých zakázek, mezi něž v současnosti patří montáž rozvodů elektra v nové hale automobilky Škoda Auto v Mladé Boleslavi. Administrativní práci v této společnosti zabezpečuje pouze jeden pracovník, a to asistentka. Hlavní náplní práce asistentky je zejména zabezpečovat administrativní chod společnosti ve smyslu emailové a telefonické korespondence, tvorba a evidence emailových objednávek, vystavování objednávek, shromažďování podkladů pro fakturaci, následná fakturace, archivace dokumentů, apod. Součástí společnosti je i pozice projektového specialisty. Tuto pozici zastává pouze jeden pracovník, který má na starosti zakázku z hlediska zajištění a tvorby projektové dokumentace rozvodů elektro. Ve vedení společnosti je jednatel společnosti, který v podstatě zastává pozici na úrovni top managementu. Práce tohoto manažera bude podrobněji rozepsána a analyzována v kapitole 5.1 Analýza rozhodovacích rolí manažera.

Níže je nastíněna organizační struktura zvoleného podnikového subjektu, která je patrná z výše uvedeného.

Obrázek č. 7: Schéma organizační struktury zvoleného podnikatelského subjektu



*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

## **5 Praktická část**

Cíl praktické části diplomové práce je zejména analyzovat role manažera v rozhodovacím procesu, jejich následné zhodnocení a návrh opatření pro efektivnější řízení včetně zdokonalování vztahů a vazeb v rámci organizačního systému podniku.

Pro potřeby praktické části diplomové práce budou potřebná data získána prostřednictvím řízeného rozhovoru s manažerem, který je zaměřen především na pohled manažera na jeho rozhodovací role. Dále bude analyzován manažerův styl řízení, a to na základě dvou dotazníkových šetření, u kterých následně proběhne komparace. Nedílnou součástí praktické části diplomové práce je i dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku, které zkoumá především jejich pohled na manažera ve smyslu jeho stylu řízení a vnímání jeho role při rozhodování právě zaměstnanci.

### **5.1 Analýza rozhodovacích rolí a stylu řízení manažera**

Tato kapitola praktické části diplomové práce je věnována zejména zkoumání a analýze jednotlivých rozhodovacích rolí manažera a zároveň i zjištění jeho stylu řízení.

#### **5.1.1 Řízený rozhovor s manažerem – Pohled manažera na jeho rozhodovací role**

Řízený rozhovor byl veden s manažerem na úrovni top managementu (jednatel společnosti). Otázky k řízenému rozhovoru byly rozděleny do čtyř okruhů, a to podle toho, které manažerské role se týkají (okruh otázek na roli podnikatele, roli vyjednavče, roli alokátora zdrojů a roli eliminátora poruch). Cílem řízeného rozhovoru s manažerem na úrovni top managementu bylo především analyzovat manažerův pohled a vnímání jednotlivých výše uvedených rolí role rozhodovací, které při vykonávání své funkce využívá. Otázky k řízenému rozhovoru s manažerem byly vypracovány na základě poznatků získaných v teoretické části diplomové práce.

##### **5.1.1.1 Role podnikatele**

Pro zjištění vnímání role podnikatele byly manažerovi kladeny níže uvedené otázky. Pod každou z otázek je uvedena odpověď manažera.



1. Snažíte se jako manažer o efektivní rozvoj společnosti?

*„Samozřejmě že se snažím o efektivní rozvoj společnosti. Ukažte mi manažera, který se v dnešní době nestará o to, aby společnost, kde pracuje, nebyla efektivně rozvíjena? Samozřejmě, jsou i období, kdy rozvoj společnosti není tak příznivý, jak bych si představoval, a to především po stránce ekonomické. Toto období společnost zaznamenala především v šestém a sedmém měsíci roku 2012, kdy poklesl zájem zákazníků o služby, které poskytujeme.“*

2. Pokud ano, jakým způsobem?

*„Z ekonomického hlediska se snažím o kontaktování stávajících či potenciálních zákazníků s novými nabídkami. Dále se snažím o nalezení nových oblastí v našem odvětví, kde bychom mohli naše služby poskytovat. Za nedílnou součást efektivního rozvoje společnosti pokládám i to, aby společnost zůstala a byla v povědomí veřejnosti.“*

3. Prostřednictvím čeho se snažíte dosáhnout podnikatelského úspěchu?

*„Pojem podnikatelský úspěch chápu jako dosažení určitého cíle, který jsme si stanovili, před zahájením podnikatelské činnosti. A cílem naší společnosti je zajistit spokojenost zákazníků tak, aby naše služby vyhledávali opakovaně. Domnívám se tedy, že podnikatelského úspěchu se snažím dosáhnout díky svým zaměstnancům, kteří jsou profesionální a pro výkon své práce plně kvalifikovaní.“*

4. Zajímáte se o nové technologie v oboru?

*„Zajímat se o nové technologie je v podstatě náplní či součástí mé práce. Jako příklad bych mohl uvést nákup nových měřičů elektrického odporu, které byly začátkem tohoto roku na trh uváděny s velkou slávou jako top kvalita ve své třídě a zatím jsem od svých zaměstnanců neslyšel žádné negativní ohlasy.“*

5. Snažíte se o zavádění inovativních postupů a změn a v které oblasti?

*„V oboru elektro, ve kterém společnost na trhu podniká, lze zřídka vymyslet nějaké nové postupy či změny. Žárovka se bude pořád šroubovat na stejnou*

*stranu, že? Lze ale říci, že se o zavádění nových postupů a změn snažím v oblasti administrativní, do které byl zakoupen nový počítačový systém pro zefektivnění pracovních procesů.“*

6. Dochází na základě Vašich rozhodnutí k zvyšování prestiže podniku?

*„Domnívám se, že ano. A jako důkaz, kterým si toto tvrzení odůvodňuji, je získávání zakázek ze strany Magistrátu města Hradec Králové a trvajících spolupráce s mezinárodní společností, která v České republice provozuje síť prodejen se smíšeným zbožím, a právě tato mezinárodní společnost si klade vysoké podmínky ke spolupráci a my i nadále tyto podmínky splňujeme.“*

7. Rozhodujete se v této oblasti zcela sám nebo Vás zajímá názor podřízených pracovníků?

*„Na názor se ptám pouze svého podřízeného pracovníka, který pracuje na pozici projektový specialista, ale vždy se rozhodnu podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, čili zcela podle sebe. Na jeho názor se ptám, protože mě zajímá, jestli má k té problematice stejný přístup jako já, nebo zda věc vidí jinak.“*

8. Delegujete někdy tuto roli na podřízené pracovníky?

*„Tuto roli na své podřízení nikdy nedeleguji. Tato role je pro mě velmi důležitá a domnívám se, že by ji nikdo nezvládl lépe nežli já ve všech ohledech.“*

9. Pokud ano, v jakých případech?

Otázka nebyla položena z důvodu záporné odpovědi na předchozí otázku. Na základě toho je otázka nezodpovězena.

### **5.1.1.2 Role vyjednaváče**

Pro zjištění vnímání role vyjednaváče byly manažerovi kladeny níže uvedené otázky. Pod každou z otázek je uvedena odpověď manažera.

1. Komunikujete často s dodavateli?

*„Se stálými dodavateli materiálu nebo stavebních zařízení jednám v podstatě nepřetržitě ve smyslu denně. Pokud se jedná o jednorázové dodavatele, například na jednu akci pověřím zajištěním potřebného asistentku.“*

2. Co je Vaším cílem při komunikaci s dodavateli?

*„Primárním cílem je samozřejmě sjednat co možná nejnižší cenu požadovaného materiálu nebo slevu z celkové ceny. Mezi další cíle bych zařadil například dodání požadovaného typu výrobku v potřebném množství. Pokud je to možné, pokud ne, poohlížím se po jiných dodavatelích.“*

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

*„Schůzek se stávajícími nebo potenciálními klienty se účastním, pokud je to vyžadováno, ale většinu problémů nebo dotazů se snažím řešit prostřednictvím telefonu nebo emailové korespondence. Avšak pokud se jedná o sjednání nové pracovní příležitosti, preferuji osobní schůzku.“*

4. Co je Vaším cílem při komunikaci s klienty (stávajícími i potenciálními)?

*„Cílem komunikace se stávajícími klienty je dosažení jejich spokojenosti a shody mezi jejich požadavky a možnostmi naší společnosti, pokud je to možné. Dále je to i vyřešení jejich požadavku, například doložení určitých dokumentů o kvalifikaci zaměstnanců. A u potenciálních klientů je cílem získání si jejich přízně, což může vést k nové práci, zakázce.“*

5. Delegujete někdy tuto roli na podřízené pracovníky?

*„Jak jsem uvedl, některé pravomoci deleguji na svoji asistentku a některé na pracovníka ve funkci projektového specialisty.“*

6. Pokud ano, v jakých případech?

*„Pokud se jedná o jednorázové zajištění prostředků, jako je objednání materiálu, zajištění ubytování pro zaměstnance nebo pronájmu stavebního zařízení, jednání*

*s pojišťovnou ohledně pojistné události, apod. Tyto povinnosti deleguji na svoji asistentku. Další povinnosti, jako je například vyjednávání s dlouholetými klienty, komunikace s klienty na staveništi, apod. přenechávám projektovému specialistovi. Avšak o všem chci být informován.“*

### **5.1.1.3 Role alokátora zdrojů**

Pro zjištění vnímání role alokátora zdrojů byly manažerovi kladeny níže uvedené otázky. Pod každou z otázek je uvedena odpověď manažera.

1. O jakých disponibilních zdrojích podniku rozhodujete?

*„Rozhoduji o všech zdrojích v podniku.“*

2. Existují nějaké zdroje, kterými disponujete pouze v omezené míře?

*„Tak samozřejmě, mohu uvést například zdroje ekonomické, ne že bychom na tom byly mizerně, ale vždycky může být lépe. A pak také lidské zdroje. V dnešní době je velmi složité najít si kvalitního pracovníka, který svoji práci odvádí dobře, bezchybně a profesionálně.“*

3. Jakým způsobem se snažíte zajistit nové disponibilní zdroje?

*„Tak pokud se jedná o ekonomické zdroje, snažím se o získávání nových zakázek a nových pracovních příležitostí. A pokud je řeč o kvalifikovaných pracovnících, nejdříve se zeptám stávajících pracovníků, jestli o někom nevědí, a když ne, tak si podáváme inzeráty na příslušné pracovní úřady, nebo pověřujeme internetové pracovní agentury, nebo si sami hledáme vhodné kandidáty na internetu.“*

4. Rozhodujete nebo se podílíte na rozhodování o nákladově náročných investičních projektech?

*„Nákladově náročné projekty jsou zcela v mé kompetenci, takže rozhodnutí o jejich aktivaci je plně v mých rukách.“*

5. Rozhodujete se v této oblasti zcela sám nebo Vás zajímá názor podřízených pracovníků?

*„V oblasti investování zdrojů se rozhoduji zcela sám. Nemyslím si, že moji podřízení pracovníci by byli natolik kvalifikováni, aby mi v této oblasti mohli nějak poradit.“*

6. Delegujete někdy tuto roli na podřízené pracovníky?

*„Nikoliv.“*

7. Pokud ano, v jakých případech?

Otázka nebyla položena z důvodu záporné odpovědi na předchozí otázku. Na základě toho je otázka nezodpovězena.

#### **5.1.1.4 Role eliminátora poruch**

Pro zjištění vnímání role eliminátora poruch byly manažerovi kladeny níže uvedené otázky. Pod každou z otázek je uvedena odpověď manažera.

1. Jak často řešíte problémové situace?

*„Otázkou je, čím myslíte problémové situace, ale pokud se jedná o problém spojený například s řešením havárie, kdy na prodejně vypadne osvětlení, a já řeším, který z pracovníků to pojede spravit, tak prakticky obden. A pokud jde o problémy se zaměstnanci, kdy neudělali to, co měli, neodvedli práci, která od nich byla očekávána, tak zhruba jednou týdně, je to různé.“*

2. Používáte pro analýzu problémů nějaké podpůrné prostředky?

*„Pokud se ptáte na nějaké počítačové programy, tak to nepoužívám, spoléhám se pouze na sebe. Počítačové programy neshledávám jako podporu v oblasti mého rozhodování.“*

3. Spoléháte při řešení problémů na svoji intuici?

*„Jak jsem říkal, při řešení problémů se spoléhám pouze na sebe.“*

4. Odkládáte problémy na později?

*„Snažím se všechny problémy řešit hned. Ale pokud je to něco nepříjemného a řešením si nejsem jistý, snažím se to odložit a rozhodnout, až budu mít všechny informace a správným řešením si budu jistý, ale nerad řešení odkládám na delší dobu.“*

5. Jaké typy problémů nejčastěji řešíte (rutinní či specifické)?

*„Řekl bych, že zhruba 80 % řešených problémů jsou rutinní a zbylých 20 % jsou specifické problémy a vyžadují delší čas pro nalezení správného a kvalitního řešení.“*

6. Rozhodujete se vždy na základě všech dostupných informací?

*„Vždy se snažím získat si co nejvíce informací, pokud to čas dovoluje. Pokud to není možné, rozhoduji se dle informací, které mám.“*

7. Rozhodujete se v této oblasti zcela sám nebo Vás zajímá názor podřízených pracovníků?

*„Tady se na názor pracovníků ptám. Někdy vyžadují, aby přišli s vlastním řešením, které by bylo konstruktivní, a pokud jsem s jejich návrhem spokojen, jinak řečeno s ním souhlasím, tak jim řeknu, ať to udělají, přesně tak, jak navrhli.“*

8. Delegujete někdy tuto roli na podřízené pracovníky?

*„V některých případech a situacích na podřízené pracovníky řešením určitých problémů pověřuji.“*

9. Pokud ano, v jakých případech?

*„Jedná se o řešení těch problémů, u kterých chci, aby pracovníci navrhli vlastní řešení, a pokud s ním souhlasím, deleguji jeho vyřešení na ně. Jedná se o rutinní problémy, které se týkají administrativního chodu společnosti, a které je schopna sama vyřešit asistentka, díky získaným zkušenostem na této pozici.“*

#### **5.1.1.5 Zhodnocení řízeného rozhovoru s pracovníkem na manažerské pozici**

Role podnikatele je manažerem vnímána velice zodpovědně a pozitivně. Z odpovědí manažera je patrné, že se snaží o to, aby společnost na trhu byla prosperující, spolehlivá a plně profesionální a v souvislosti s jejím jménem, aby se o ní nemluvilo v negativním slova smyslu. Manažer se dále aktivně zajímá o nové technologie v oboru. Otázkou zůstává, zda manažer dělá dobře, když se ve věcech spojených s rolí podnikatele spoléhá pouze sám na sebe a svá rozhodnutí v podstatě s nikým nekonzultuje. Další otázkou je, zda manažer dělá dobře, když ani část své práce nedeleguje na své podřízené pracovníky. Z odpovědí na otázku č. 8 tohoto souboru otázek je patrné, že se manažer shledává nenahraditelným, což může vést k získání pocitu nadřazenosti.

Role vyjednavče je v organizaci poskytující služby velmi důležitá a manažer si význam této role uvědomuje. Aktivně se podílí na komunikaci s dodavateli, stávajícími klienty a potenciálními klienty. Jeho cílem při vyjednávání se stávajícími klienty je dosažení jejich spokojenosti, čímž podporuje své tvrzení vyjádřené v okruhu otázek týkající se role podnikatele. Dalším tvrzení podporující tvrzení z okruhu otázek týkající se role podnikatele je, že se manažer snaží u dodavatelů vyjednat co možná nejnižší cenu výrobku či materiálu, což je jedním z faktorů, který vede k zvýšení ekonomických zdrojů společnosti, formou úspor. Pozitivem oproti roli podnikatele je to, že manažer některé své povinnosti a pravomoci deleguje na své podřízené pracovníky, čímž jim dává najevo důležitost a potřebnost ve společnosti. Pravdou zůstává, že se jedná o úkoly jednoduché a snadno zvládnutelné.

Role alokátora zdrojů je pro společnost rovněž důležitá. Manažer tuto roli vnímá velmi zodpovědně a otázky týkající se získávání nových zdrojů, jak ekonomických,

tak i lidských, nebere na lehkou váhu a snaží se o jejich pozitivní růst. Jak je patrné z odpovědi na jednu z otázek, manažer si váží svých pracovníků a oceňuje jejich kvalifikovanost a dobře odváděnou práci. Co se týká alokace zdrojů, manažer má kompletní zdroje společnosti ve své kompetenci a tuto pravomoc nikomu nepřenechává, což je v dnešní době nestability pochopitelné. Z řízeného rozhovoru s manažerem je dále zřejmé, že otázky týkající se nákladných investičních projektů řeší pouze on sám, což někdy může vést k chybným či neuváženým rozhodnutím, proto by měl manažer zvážit možnost obrácení se na kvalifikovanou podporu v této oblasti.

Role eliminátora poruch je pro bezproblémový chod společnosti rovněž důležitá. Řešení problémů patří ke každodenním starostem manažera nejedné společnosti, avšak je otázkou, jak se tím každý popasuje. Z řízeného rozhovoru s manažerem je patrné, že řešení problému je pro něj důležité a jakékoli problémy nerad odkládá na později. Rovněž i v této oblasti dává příležitost svým podřízeným pracovníkům k realizaci svých nápadů a způsobů řešení problémových situací. To může být ze strany zaměstnanců chápáno velmi vstřícně. Zároveň se manažer při řešení problémů snaží spoléhat na svoji vlastní intuici a nepoužívá podpůrných počítačových programů a v oblasti, ve které se rozhoduje, nepovažuje tyto programy jako prostředek podpory pro rozhodování.

### **5.1.2 Styl řízení manažera**

Pro zjištění stylu řízení manažera bylo použito dvojího dotazníkové šetření, zaměřeného na stejnou problematiku, a to právě zjištění stylu řízení. U obou těchto dotazníků byla následně provedena komparace. Dotazník A – Dotazník: Manažerský styl řízení. V dotazníku je celkem 32 otázek, které jsou rozděleny poměrnou částí na otázky zaměřené na orientaci na úkoly (celkem 18 otázek) a na otázky zaměřené na orientaci na lidské zdroje (celkem 14 otázek). Škála odpovědí v dotazníku je pěti-stupňová a za každou zodpovězenou otázku manažer může získat jeden bod, a to podle toho, jak na danou otázku odpoví. Podle součtu bodů bude patrné, ke kterému stylu řízení manažer inklinuje. Celkem tedy manažer může dosáhnout 32 bodů.



**Tabulka č. 1: Vyhodnocení Dotazníku A – Dotazník: Manažerský styl řízení – otázky zaměřené na úkol**

	Otázky zaměřené na úkol																	
Otázka	1	4	5	6	8	9	10	11	12	13	16	19	20	21	23	27	28	32
<b>Body:</b>	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Celkem:</b>	$\Sigma$ 14																	

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z otázek zaměřených na úkol manažer mohl získat celkem 18 bodů, dle výsledku dotazníkového šetření je patrné, že dosáhl 14 bodů, což je v procentuálním vyjádření 77,78 %.

**Tabulka č. 2: Vyhodnocení Dotazníku A – Dotazník: Manažerský styl řízení – otázky zaměřené na lidi**

	Otázky zaměřené na lidské zdroje													
Otázka č.:	2	3	7	14	15	17	18	22	24	25	26	29	30	31
<b>Body:</b>	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0
<b>Celkem:</b>	$\Sigma$ 5													

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z otázek zaměřených na lidské zdroje manažer mohl získat celkem 14 bodů, dle výsledku dotazníkového šetření je patrné, že dosáhl pouze 5 bodů, což je v procentuálním vyjádření 35,71 %.

Dotazník B – Dotazník: Teorie manažerského stylu (GRID), jenž byl vytvořen v roce 1987 dvojicí R. J. Blakem a J. S. Moutonovou (Šuleř, 2008, s. 96 – 100). Dotazník obsahuje celkem 36 otázek, které jsou rovněž poměrně rozděleny na otázky zaměřené

na úkol a na otázky zaměřené na lidi. Dotazník je tvořen tvrzeními, která jsou doplněna dvěma alternativami, mezi kterými se manažer rozhoduje a mezi něž rozděljuje tři body, a to na základě toho, ke které alternativě se přiklání a která je blíže jeho uvažování. Takto přidělené body se v jednotlivých sloupcích sečtou a tím se zjistí, k jakému stylu řízení manažer více tíhne. Jak je vidět v tabulce č. 3 (viz níže), jednotlivé body jsou zapisovány do příslušných řádků a sloupců, a to podle předem stanoveného vzoru.

**Tabulka č. 3: Vyhodnocení Dotazníku B – Dotazník: Test manažerského stylu (GRID)**

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

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Po součtu bodů (viz tabulka č. 3) dle jednotlivých stylů řízení teorie manažerské mřížky (GRID) získáme následující hodnoty:

- **9,9 týmový manažer:** **14 b.;**
- **9+9 paternalista:** **23 b.;**
- **9,1 autoritativní manažer:** **30 b.;**
- **5,5 manažer kompromisního (formálního) řízení:** **20 b.;**
- **1,9 manažer venkovského klubu (klubu zahrádkářů):** **14 b.;**
- **1,1 ochuzený management (nezájem):** **7 b.**

#### **5.1.2.1 Zhodnocení stylu řízení manažera dle dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření Dotazníku A – Dotazník: Manažerský styl řízení je zřejmé, v porovnání s procentuálním vyjádřením získaných hodnot, že manažer se více orientuje na úkoly a výkon svých podřízených pracovníků (77,78 %) a je samotné opomíjí (35,71 %). Tento rozdíl je poměrně velký (42,07 %), a z tohoto výsledku lze usoudit, že manažer inklinuje spíše k autoritativnímu stylu řízení, který je typický svým zájmem právě o úkoly a výkon a svým nezájmem o lidské zdroje.

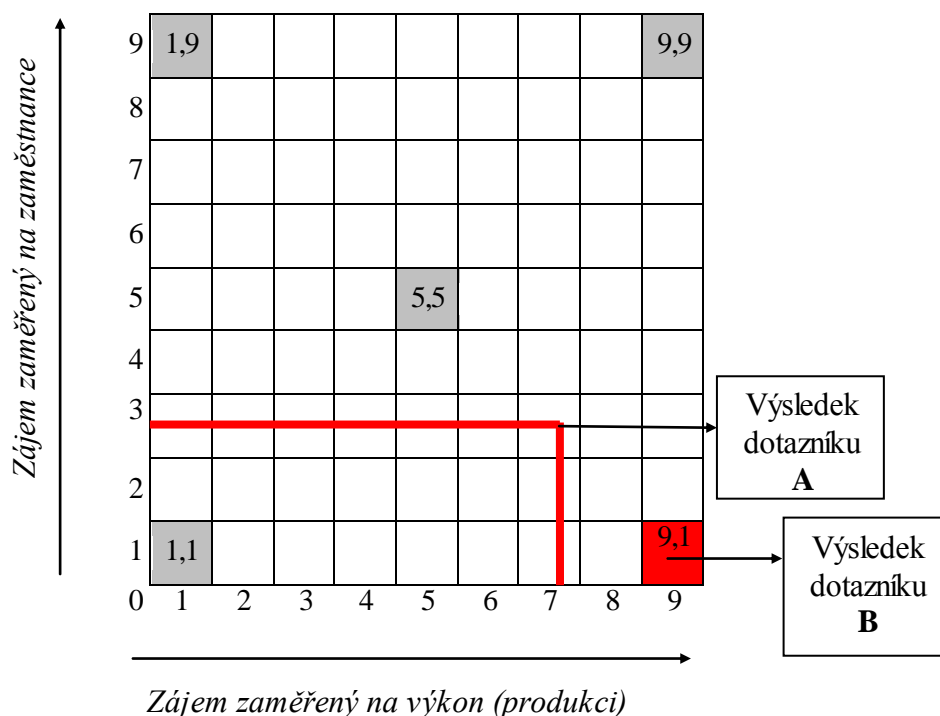
Z dotazníkového šetření Dotazníku B - Dotazník: Teorie manažerského stylu (GRID) je patrné, že dominantním stylem daného manažera je styl 9,1 autoritativní styl. U tohoto stylu manažer dosáhl 30 bodů. Tento manažerský styl o manažerovi vypovídá, že se zajímá, pouze o úkoly, respektive o správné a včasné dosažení vytyčeného cíle pracovníky. O podřízené pracovníky se takřka nezajímá a jsou mu lhotejší. Manažer chápe lidské zdroje především jako výrobní prostředek. Dále je z dotazníkového šetření patrné, že záložním stylem řízení je styl 9+9 paternalista, jelikož dosáhl druhého nejvyššího počtu bodů, a to 23. Tento manažerský styl o manažerovi vypovídá, že se zajímá jak o úkoly, tak zároveň i o lidské zdroje, avšak ve střídavém pojetí, tzn., že pokud se zajímá o dosažení úkolů, nezajímá se o lidské zdroje a naopak. Zároveň manažer u svých podřízených pracovníků dokáže ocenit (slovně pochválit, apod.) to, že dělají svoji práci tak, jak to od nich vyžaduje, avšak pokud podřízený pracovník

nevykonává svoji práci, jak je požadováno, manažer je nekompromisní a pracovníkovi uloží nějaký trest či pokárání.

Z výše uvedených rozborů obou dotazníkových šetření (Dotazník A a Dotazník B) je zřejmé, že manažerovým dominantním a používaným stylem řízení je styl 9,1 autoritativní manažer. Z dotazníkového šetření B, je tato skutečnost přímo zřejmá, jelikož manažer v tomto směru dosáhl nejvyššího počtu bodů. Toto zjištění se dále potvrdilo i na základě dotazníkového šetření A, kdy v porovnání procentuálních hodnot bylo zjištěno, že manažer se orientuje více na úkol a lidské zdroje mu jsou takřka lhostejné. Dále bylo zjištěno, že záložním stylem řízení manažera je styl 9+9 paternalista. Paternalistův zájem se, dle potřeby, orientuje buď na úkoly, nebo na lidské zdroje. Tento zájem se střídá, a to v důsledku manažerovy potřeby, avšak dle výše uvedeného lze říci, že manažer se ve většině případů soustředí především na úkoly.

Pro lepší představu jsou zjištěné styly řízení dle jednotlivých dotazníkových šetření zaneseny do manažerské mřížky (viz obrázek č. 8).

**Obrázek č. 8: Komparace zjištěných výsledků dotazníkového šetření A a B stylu řízení manažera**



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

### 5.1.3 Dotazníkové šetření – názor zaměstnanců

Zvolenou metodou pro zajištění sběru dat, bylo použito dotazníkového výzkumného šetření, jehož cílem je zejména zjištění pohledu zaměstnanců na roli manažera při rozhodování a jejich vnímání manažerova stylu řízení.

Dotazníkové šetření se skládá ze tří částí, které jsou rozděleny dle charakteru otázek. První část otázek je zaměřena na zjištění obecných údajů o zaměstnancích, jako jsou například jejich věk, pohlaví, pracovní stáří, apod. Tato část se skládá z pěti otázek. Druhá část dotazníku je zaměřena, obsahem svých otázek, na zjištění názoru zaměstnanců na roli manažera při rozhodování. Tato část se skládá z celkem sedmnácti otázek, které jsou buď otevřené, nebo uzavřené s možností výběru z několika variant. Poslední, čili třetí, část dotazníku se charakterem svých otázek snaží zjistit názor zaměstnanců na manažerský styl řízení. Tato část obsahuje celkem šest otázek, které jsou pouze uzavřené s možností výběru z některé z variant. Druhá a třetí část dotazníkového šetření je tedy přímo zaměřena na zjištění názoru zaměstnanců a obsahuje celkem 23 otázek. Těchto 23 otázek se pak přesně skládá ze dvou otázek otevřených, jedné uzavřené (dichotomické) otázky a dvaceti otázek uzavřeného charakteru s výběrem z několika možností. Avšak v součtu dotazník obsahuje celkem 28 otázek.

Pracovníci byli o možnosti vyplnění dotazníku informováni prostřednictvím emailové korespondence, jejíž součástí byl i dotazník. Ten pracovník, který neměl možnost tisku dotazníku, si ho mohl vyzvednout na pracovišti, kde byly volně dostupné. Vyplňování dotazníku bylo zcela anonymní a dobrovolné.

Jak je uvedeno výše, jako respondenti pro dotazníkové šetření byli osloveni zaměstnanci podniku (lidé pracující na hlavní pracovní poměr a pracovníci zaměstnaní na základě Živnostenského oprávnění). Celkový počet oslovených respondentů tvořil celkem 37 pracovníků. V návaznosti na nepovinný charakter dotazníku jich bylo vyplněno a vráceno celkem 33, což v procentuálním vyjádření tvoří 89,19 % z celkového počtu dotázaných.

### 5.1.3.1 Vyhodnocení otázek obecného charakteru

Strukturu dotázaných respondentů bylo možné zjistit z otázek obecného charakteru. Jak je uvedeno výše, tyto otázky se týkají zjištění respondentova pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, pracovního stáří a pracovního zařazení.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v podniku převládá zastoupení pohlaví mužského (97,0 %) nad pohlavím ženským (3,0 %), což se dle oboru podnikání dalo předpokládat (viz tabulka č. 4). Dále je patrné, že společnost zaměstnává nejvíce pracovníků ve věkovém rozmezí mezi 26 – 45 lety, což je celých 78,8 % (viz tabulka č. 5). Z toho lze usuzovat, že společnost je dynamická a po pracovních je vyžadováno svižné pracovní tempo a nasazení, jež se v této věkové kategorii dá očekávat. Dále je patrné, že společnost zaměstnává nejvíce pracovníků, kteří dosáhli středoškolského vzdělání zakončené výučním listem (57,6 %) a v těsném závěsu pak pracovníky se středoškolským vzděláním zakončené maturitní zkouškou (39,4 %), vše je patrné z tabulky č. 6. Z výše uvedeného lze usoudit, že společnost se snaží zaměstnávat pouze kvalifikované pracovníky, kteří mají vzdělání pro vykonávání profese v oboru podnikání společnosti. Na otázku vzdělání pak navazuje pracovní zařazení pracovníků (viz tabulka č. 8), kdy ve funkci elektromontéra společnost zaměstnává 94,0 % (31) pracovníků a v ostatních profesích pouze 2 pracovníky (6,0 %), z čehož plyne právě oborová specializace podniku. Ze struktury pracovního stáří zaměstnanců lze vysledovat, že když společnost začala působit na trhu, měla pouze 3 pracovníky (9,1 %) a v průběhu času a s růstem přijímala další pracovníky, přičemž v posledním roce přijala pouze 2 pracovníky (6,0 %). Nejvíce pracovníků má společnost s pracovním stářím v rozmezí 3 – 4 let, což tvoří celkem 69,8 % (viz tabulka č. 7). K jednotlivým, níže uvedeným tabulkám, jsou zpracovány grafy, které jsou přiloženy v příloze.

**Tabulka č. 4: Struktura respondentů dle pohlaví**

Pohlaví	Relativní četnost	Procentuální podíl
Žena	1	3,0 %
Muž	32	97,0 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

**Tabulka č. 5: Struktura respondentů dle věku**

Věk	Relativní četnost	Procentuální podíl
18 – 25 let	1	3,0 %
26 – 35 let	9	27,3 %
36 – 45 let	17	51,5 %
46 a více let	6	18,2 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

**Tabulka č. 6: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání**

Dosažené vzdělání	Relativní četnost	Procentuální podíl
Základní škola	0	0 %
Střední odborné učiliště	19	57,6 %
Střední škola	13	39,4 %
Vysoká škola	1	3,0 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

**Tabulka č. 7: Struktura respondentů dle pracovního stáří**

Pracovní stáří	Relativní četnost	Procentuální podíl
0 – 1 rok	2	6,0 %
2 – 3 roky	5	15,2 %
3 – 4 roky	23	69,7 %
5 a více let	3	9,1 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

**Tabulka č. 8: Struktura respondentů dle pracovního zařazení**

Pracovní zařazení	Relativní četnost	Procentuální podíl
asistentka	1	3,0 %
elektromontér	7	21,2 %
elektromontér (živnostník)	24	72,8 %
projektový specialista	1	3,0 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

### 5.1.3.2 Vyhodnocení otázek zaměřených na názor zaměstnanců na roli manažera při rozhodování

V následující části diplomové práce bude vyhodnocena druhá část dotazníkového šetření, která je zaměřena především na zjištění názoru zaměstnanců na roli manažera při rozhodování. Druhá část dotazníkového šetření bude vyhodnocena dle jednotlivých otázek (viz níže). Otázky jsou zaměřeny na jednotlivé role manažera při rozhodování. Role podnikatele se týkají otázky 1 – 5, role alokátora zdrojů pak zase otázky 6 – 9, role eliminátora poruch otázky 10 – 13 a na roli vyjednavče jsou zaměřeny otázky 14 – 16, přičemž poslední a 17. otázka zjišťuje celkovou spokojenost s manažerem. K jednotlivým, níže uvedeným tabulkám, jsou zpracovány grafy, které jsou přiloženy v příloze.

**Otázka č. 1:** *Myslíte si, že Váš nadřízený dobře reprezentuje podnik navenek?*

**Tabulka č. 9:** **Názor podřízených na reprezentaci podniku manažerem**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
ano	10	30,3 %
spíše ano	19	57,6 %
spíše ne	4	12,1 %
ne	0	0 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z tabulky č. 9 je zřejmé, že 87,9 % zaměstnanců je spokojeno s tím, jakým způsobem manažer reprezentuje podnik a neshledávají v jeho jednání, v tomto směru žádné velké nedostatky. To, že je podnik na veřejnosti správně reprezentován, může mít vliv i na vnímání image podniku jak potenciálními, tak i současnými zákazníky, v důsledku čehož může růst či klesat ekonomická prosperita podniku. Avšak pouze 12,1 % zaměstnanců si myslí, že manažer moc dobře podnik nerepresentuje.



**Otázka č. 2:** *Myslíte si, že se nadřízený pracovník zajímá o nové technologie v oboru?*

**Tabulka č. 10: Názor podřízených na zájem manažera o nové technologie**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
ano	15	45,5 %
spíše ano	12	36,3 %
spíše ne	6	18,2 %
ne	0	0 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z tabulky č. 10 můžeme zjistit, že 27 pracovníků, což je 81,8 %, si myslí, že jejich nadřízený pracovník se snaží a zajímá se o nové technologie v oboru. Pouze 6 pracovníků (18,2 %) se domnívá, že se manažer o nové technologie v oboru spíše nezajímá a jeho zájem je zaměřen do jiných oblastí.

**Otázka č. 3:** *Je podle Vás nadřízený pracovník nakloněn inovativním postupům a změnám?*

**Tabulka č. 11: Názor podřízených na zájem manažera o inovativní změny a postupy**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
ano	2	6,0 %
spíše ano	5	15,2 %
spíše ne	9	27,3 %
ne	17	51,5 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z tabulky č. 11 je zřejmé, že většina pracovníků, což je 78,8 %, se domnívá, že manažer není nakloněn inovativním postupům a změnám. Pouze 21,2 % pracovníků si myslí, že manažer se o nové postupy a inovativní změny aktivně zajímá. Rozdíl mezi názory pracovníků je značný, což může být známkou, že manažer v některé podnikové oblasti inovativní změny a postupy aplikuje a v jiné podnikové oblasti nikoliv.

**Otázka č. 4:** *Snaží se nadřízený pracovník o zvyšování prestiže podniku?*

**Tabulka č. 12:** **Názor podřízených na zájem manažera o zvýšení prestiže podniku**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
ano	20	60,6 %
spíše ano	9	27,3 %
spíše ne	3	9,1 %
ne	1	3,0 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

V tabulce č. 12 můžeme sledovat velký rozdíl mezi pracovníky, kteří se domnívají, že manažer se snaží zvyšovat prestiž podniku, což je 88,0 %. A mezi pracovníky, kteří mají opačný názor, což je 12,0 %. Možné důvody tohoto rozporu nám může objasnit otázka č. 5, kde se můžeme dozvědět, jakým způsobem, dle názoru pracovníků, manažer zvyšuje prestiž podniku. Dále je zajímavé porovnat tuto otázku (č. 4) s otázkou č. 1, kde byly respondenti dotazováni na názor ohledně reprezentace podniku manažerem. U otázky č. 1, 87,9 % respondentů odpovědělo, že jsou s reprezentací podniku manažerem spokojeni a u otázky č. 4 odpovědělo 87,9 % respondentů, že se domnívají, že manažer se snaží o zvyšování prestiže podniku. Zde si lze uvědomit, jak je reprezentace podniku úzce provázaná se zvyšováním prestiže daného podniku.

**Otázka č. 5:** *Pokud ano, jakým způsobem?*

**Tabulka č. 13:** **Způsob zvyšování prestiže manažerem dle pracovníků**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
velký počet různých certifikátů	4	13,8 %
charita	3	10,3 %
sponzorování sportovních událostí	4	13,8 %
profesionalita manažera	5	17,3 %
manažerova reprezentace společnosti	9	31,0 %
dobrá propagace společnosti	3	10,3 %
spokojenost zákazníků	1	3,5 %
<b>Celkem:</b>	<b>29</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Jak je patrné z tabulky č. 13, nejvíce pracovníků (48,3 %) si myslí, že za zvyšováním prestiže podniku stojí právě jejich nadřízený pracovník. Další část zaměstnanců (24,1 %) se domnívá, že prestiž podniku je zvyšována sponzorováním dobročinných a sportovních akcí. Je zajímavé, že pouze 4 pracovníci (13,8 %) si myslí, že prestiž roste s počtem různých certifikátů, které jsou ovšem pro podnikání v tomto oboru velmi důležité a společnost několik těchto certifikátů vlastní. Ostatní pracovníci (13,8 %) se domnívají, že je naopak velmi důležitá propagace a všeobecná spokojenost zákazníků. Je překvapující, že pracovníků, kteří si to myslí, je tak málo, protože právě správná propagace a spokojenost zákazníků jsou v dnešní době takřka nejdůležitější pro udržení se na trhu.

**Otázka č. 6:** *Myslíte si, že se nadřízený pracovník snaží zajišťovat nové zdroje?*

**Tabulka č. 14:** **Názor podřízených na zajišťování nových zdrojů manažerem**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
ano	11	33,4 %
spíše ano	14	42,4 %
spíše ne	6	18,2 %
ne	2	6,0 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z výsledku šetření je patrné, že se manažer aktivně snaží zajišťovat potřebné zdroje pro podnik, toto si myslí 75,8 % dotázaných respondentů. Pouze 24,2 % respondentů se domnívá, že manažer se o získání nových zdrojů nezajímá a nevěnuje tomu své úsilí.

**Otázka č. 7:** *Jaké zdroje podle Vás nejčastěji nadřízený pracovník zajišťuje?*

**Tabulka č. 15:** **Nejčastější zajišťované zdroje manažerem dle pracovníků**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
materiální	23	69,7 %
lidské	3	9,1 %
finanční	7	21,2 %
časové	0	0 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Na základě tabulky č. 15 lze konstatovat, že největší počet dotázaných pracovníků, tedy 69,7 %, se domnívá, že manažer nejvíce zajišťuje materiální zdroje. To může být způsobeno tím, že právě s materiálem tyto pracovníci nejčastěji přicházejí do styku. Naopak celkem 21,2 % dotázaných si uvědomuje, že manažer musí zajistit i jiné zdroje nežli materiální, a to finanční, bez kterých by, v podstatě, nebylo možné obstarat jiných a mnohem potřebných zdrojů. Pouze 9,1 % dotázaných si myslí, že manažer nejčastěji zajišťuje lidské zdroje, a žádný z respondentů si nemyslí, že by manažer nějak mohl disponovat s časem (načasováním).

**Otázka č. 8:** *Myslíte si, že výše uvedené zdroje v podniku jsou efektivně využívány?*

**Tabulka č. 16:** **Názor podřízených na efektivní využívání zdrojů**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
ano	7	21,2 %
spíše ano	12	36,3 %
spíše ne	8	24,3 %
ne	6	18,2 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Na základě výše uvedené tabulky č. 16, lze konstatovat, že pouze 57,5 % respondentů si myslí, že zdroje, kterými podnik disponuje, jsou efektivně využívány. Ostatní respondenti, celkem 42,5 %, se domnívají, že zdroje nejsou efektivně využívány. Je zde patrný velký nesoulad mezi zmíněnými skupinami.

**Otázka č. 9:** *Pokud ne, uveďte, o jaké zdroje se podle Vás jedná.*

**Tabulka č. 17:** **Neefektivně využívané zdroje dle pracovníků**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
materiální (potřeba nových pracovních oděvů a ochranných pomůcek; plýtvání elektro materiálem)	6	35,7 %
finanční (nedostatečné finanční ohodnocení; nákup příliš drahého nářadí či materiálu; neuvážené investice)	9	64,3 %
<b>Celkem:</b>	<b>14</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Celkem 14 z dotázaných respondentů usuzuje, že zdroje podniku nejsou efektivně využívány, z toho 64,3 % se domnívá, že se jedná o zdroje finanční, a pouze 35,7 % se vyjádřilo, že se jedná o materiální zdroje. Za neefektivní využívání finančních zdrojů respondenti považovali zejména nedostatečné finanční ohodnocení, nákup příliš drahého nářadí/materiálu a podle nich, neuvážené/zbytečné finanční investice. A za neefektivní využívání materiálních zdrojů pak respondenti považovali plýtvání elektro materiálem a nedostatečné množství ochranných pomůcek a potřebu nových pracovních oděvů.

**Otázka č. 10:** *Jak často řešíte s nadřízeným pracovníkem Vaše problémy?*

**Tabulka č. 18:** Periodicita výskytu potřeby řešení problémů s manažerem

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
více než 1x týdně	3	9,1 %
1x týdně	5	15,2 %
2x do měsíce	15	45,5 %
zatím jsem žádný problém neřešil/a (vynechejte otázku č. 11 a č. 12)	10	30,3 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Na základě tabulky č. 18 lze konstatovat, že 69,8 % tázaných respondentů s nadřízeným pracovníkem už nějaký problém řešit museli a pouze 30,3 % respondentů buď nemají potřebu řešit problémy přes nadřízeného pracovníka, nebo se jim zatím nepodařilo na žádný problém narazit. Dále je z výše uvedené tabulky patrné, že 9,1 % respondentů řeší s manažerem problémy vícekrát do týdne, 15,2 % respondentů pak maximálně jednou týdně a pouze dvakrát do měsíce řeší problémy celkem 45,5 % respondentů.

**Otázka č. 11:** *Jsou Vaše problémy nadřízeným pracovníkem vždy vyslyšeny?*

**Tabulka č. 19: Pozitivně vyslyšené řešené problémy manažerem**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
ano	3	13,0 %
spíše ano	14	60,9 %
spíše ne	4	17,4 %
ne	2	8,7 %
<b>Celkem:</b>	<b>23</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z respondentů (23), kteří uvedli, že s nadřízeným pracovníkem někdy řešili, nebo pravidelně řeší nějaké problémy, jich celkem 73,9 % uvedlo, že byli vyslyšeni, a pouze 26,1 % respondentů se domnívá, že jejich problémy nadřízeným pracovníkem byly vyslyšeny buď částečně, nebo vůbec. Výše uvedené je patrné z tabulky č. 19. To, že si nadřízený pracovník vyslechne problémy, požadavky, názory či námítky podřízených pracovníků, ale neznamená, že je bude nějak dále řešit.

**Otázka č. 12:** *Jsou Vaše problémy vždy vyřešeny?*

**Tabulka č. 20: Pozitivní vyřešení problému manažerem**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
ano	5	21,8 %
spíše ano	9	39,1 %
spíše ne	6	26,1 %
ne	3	13,0 %
<b>Celkem:</b>	<b>23</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z 23 respondentů, kteří přes nadřízeného pracovníka řešili své pracovní problémy, se celkem 60,9 % domnívá, že dané problémy byly pozitivně vyřešeny. Ale 39,1 % respondentů usoudilo, že jejich problémy sice byly vyslyšeny, možná i řešeny, ale s největší pravděpodobností nevyřešeny. Toto procento respondentů, které se takto domnívá, je poměrně vysoké a manažer by se měl zamyslet nad svým vztahem k podřízeným pracovníkům.

**Otázka č. 13:** *Myslíte si, že nadřízený pracovník odkládá řešení problémů na později?*

**Tabulka č. 21:** **Názor pracovníků na odkládání řešení problémů manažerem**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
ano	9	27,3 %
spíše ano	9	27,3 %
spíše ne	5	15,2 %
ne	10	30,3 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Na základě tabulky č. 21 lze usoudit, že ti dotázaní respondenti, kteří s nadřízeným pracovníkem nikdy neřešili žádné problémy, celkem tedy 30,3 %, se domnívají, že manažer řešení problému na později neodkládá. Dále lze říci, že celkem 15,2 %, tedy 5 respondentů, jejichž problémy byly pozitivně vyřešeny, jsou nakloněny názoru, že řešení problému nadřízený pracovník spíše neodkládá. Ostatní respondenti, celkem 54,6 %, se přiklánějí k názoru, že nadřízený pracovník řešení problému odkládá a spíše odkládá. Tento počet respondentů se shoduje s počtem tázaných respondentů, kteří se v předchozí otázce (č. 12) přikláněli k názoru, že jejich problémy jsou nadřízeným pracovníkem spíše řešeny, spíše neřešeny a neřešeny vůbec.

**Otázka č. 14:** *Jednal/a jste někdy s nadřízeným pracovníkem v těchto závažných otázkách: peněžní ohodnocení, pracovní nasazení, volný čas/čerpání dovolené, zničený podnikový majetek, apod.?*

**Tabulka č. 22:** **Jednání s nadřízeným pracovníkem o závažných otázkách**

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
ano	31	94,0 %
ne (vynechejte otázku č. 15 a č. 16)	2	6,0 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z tabulky č. 22 je patrné, že 94,0 % tázaných respondentů s nadřízeným pracovníkem řešili a jednali o otázkách týkající se platu, pracovního výkonu, volného času

a dovolené, zničeného podnikového majetku, apod. Pouze dva respondenti, tedy 6,0 %, s nadřízeným pracovníkem otázky týkající se výše uvedeného prozatím neřešili a nejednali o nich. Lze usoudit, že tito dva pracovníci jsou ti, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok.

**Otázka č. 15:** *Pokud ano, o kterou z níže uvedených možností se jednalo, nebo nejčastěji jedná?*

**Tabulka č. 23:** Určení závažného problému projednávaného s manažerem

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
peněžní ohodnocení	7	22,6 %
pracovní nasazení	11	35,5 %
volný čas/čerpání dovolené	7	22,6 %
zničený podnikový majetek	4	12,9 %
jiné (osobní problémy, konflikt mezi pracovníky)	2	6,4 %
<b>Celkem:</b>	<b>31</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z uvedených 31 respondentů, kteří s nadřízeným pracovníkem někdy jednali, se celkem 45,2 % zabývalo otázkami týkající se peněžního ohodnocení a volného času/čerpání dovolené. Dále lze usoudit, že celkem 35,5 % tázaných respondentů jednalo s nadřízeným pracovníkem v otázce pracovního nasazení. Tyto tři výše zmíněné body jsou velmi úzce propojeny, a to v důsledku toho, že pokud pracovník bude více pracovat (práce přesčas), očekává vyšší peněžní ohodnocení a zároveň bude mít méně volného času na to, aby mohl těžce vydělané peníze utratit. Pouze 4 (12,9 %) respondenti uvedli, že se nadřízenému pracovníkovi zodpovídali ze zničeného podnikového majetku a dále pak 2 (6,4 %) respondenti s nadřízeným pracovníkem jednali o jiných otázkách.



**Otázka č. 16:** *Jaké jsou podle Vás nejčastější vyjednávací bariéry, se kterými jste se setkal/a u nadřízeného pracovníka?*

**Tabulka č. 24:** Nejčastější vyjednávací bariéry s manažerem

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
nedostatek času na vyjednání	10	32,3 %
odlišný způsob vyjadřování	5	16,1 %
odlišný způsob chápání	6	19,4 %
rozdílný názor na věc	5	16,1 %
předsudky	3	9,7 %
žádné vyjednávací bariéry jsem nezaznamenal/a	2	6,4 %
jiné	0	0 %
<b>Celkem:</b>	<b>31</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Respondenti jednající s nadřízeným pracovníkem se domnívají, že jeho nejčastějšími vyjednávacími bariérami je zejména nedostatek času na vyjednávání (32,3 %). Druhou nejčastěji zmiňovanou bariérou byl dále odlišný způsob (19,4 %). O třetí místo se dělí dvě bariéry v jednání nadřízeného pracovníka, a to odlišný způsob vyjadřování (16,1 %) a rozdílný názor na věc (16,1 %). Pouze 3 (9,7 %) respondenti považují za bariéru v jednání předsudky a 2 (6,4 %) respondenti u nadřízeného pracovníka neshledali žádné bariéry bránící v jednání.

**Otázka č. 17:** *Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost s nadřízeným pracovníkem?*

**Tabulka č. 25:** Celková spokojenost pracovníků s nadřízeným pracovníkem

Odpověď	Relativní četnost	Procentuální podíl
výborný (bez výhrad)	9	27,3 %
velmi dobrý (s drobnými výhradami)	20	60,6 %
dobrá (závažnější výhrady)	3	9,1 %
nezvládá svoji práci	1	3,0 %
<b>Celkem:</b>	<b>33</b>	<b>100,0 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z tabulky č. 25 lze usoudit, že nejvíce respondentů, (27,3 %) je s nadřízeným pracovníkem spokojeno, a to na úrovni výborný (bez výhrad). Celkem 60,6 % respondentů je s nadřízeným pracovníkem spokojeno na úrovni velmi dobrý (s drobnými výhradami). Ostatní respondenti, celkem 12,1 %, jsou toho názoru, že nadřízený pracovník svoji práci nezvládá (3,0 %), nebo jsou spokojeni pouze na úrovni dobrý (závažnější výhrady), celkem tak odpovědělo 9,1 % respondentů.

### 5.1.3.3 Vyhodnocení otázek zaměřených na názor zaměstnanců na styl řízení manažera

Tato kapitola diplomové práce zahrnuje vyhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců podniku, respektive jeho třetí část, zaměřenou na zjištění názoru respondentů na styl řízení nadřízeného pracovníka. Tato část obsahuje celkem šest otázek, které budou postupně vyhodnoceny, otázku po otázce (viz níže).

**Otázka č. 1:** *Zajímá nadřízeného pracovníka Váš názor na danou věc před svým definitivním rozhodnutím?*

**Graf č. 1:** **Zájem nadřízeného pracovníka o názory podřízených pracovníků**

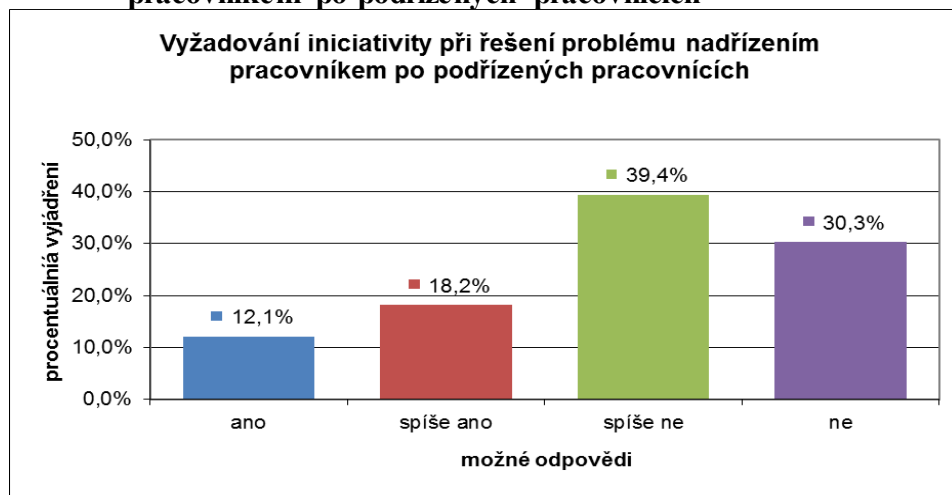


Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Z grafu č. 1 lze usoudit, že 72,8 % (24) respondentů si myslí, že nadřízený pracovník neprojevuje zájem o jeho názory na věc a naopak pouze 27,2 % (9) respondentů si zájem nadřízeného pracovníka o své názory na danou věc uvědomuje. Takto velký rozdíl může být způsoben například tím, že nadřízený pracovník je s respondenty, kteří odpověděli kladně, více v kontaktu než s ostatními, a proto se o jejich názor zajímá.

**Otázka č. 2:** *Myslíte si, že od Vás nadřízený pracovník vyžaduje iniciativu při řešení problémů?*

**Graf č. 2:** **Vyžadování iniciativy při řešení problému nadřízeným pracovníkem po podřízených pracovnících**

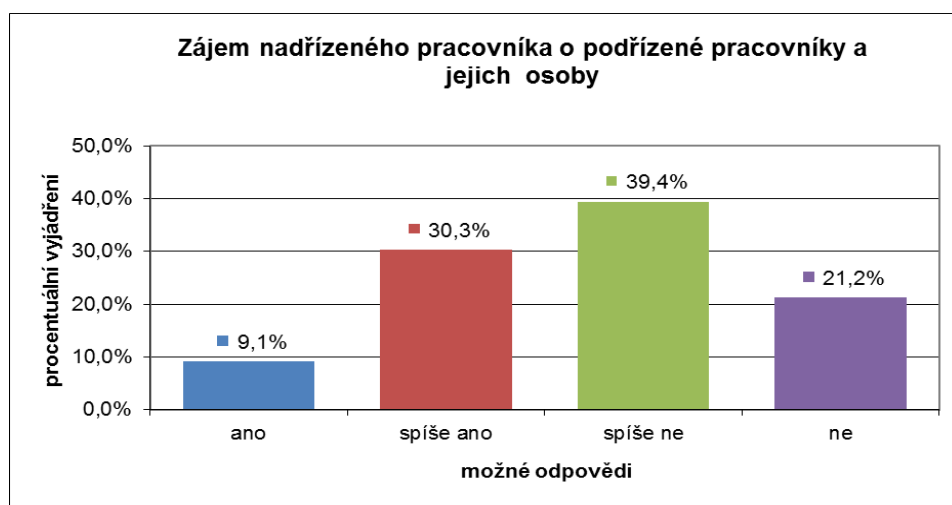


*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z vyhodnocení otázky č. 2 a dle grafu č. 2 je patrné, že celkem 30,3 % (10) respondentů se domnívá, že nadřízený pracovník po nich při řešení úkolu vyžaduje iniciativu, a tedy návrh způsobu řešení dané situace. Naopak celých 69,7 % (23) respondentů je toho názoru, že nadřízeného pracovníka nezajímá, jak problémovou situaci, či samotný problém řešil daný respondent. Tento rozdíl v názorech respondentů může být opět způsoben minimálním kontaktem nadřízeného s podřízeným.

**Otázka č. 3:** *Myslíte si, že se nadřízený pracovník o Vás a Vaše problémy zajímá?*

**Graf č. 3:** **Zájem manažera o podřízené pracovníky a jejich osoby**

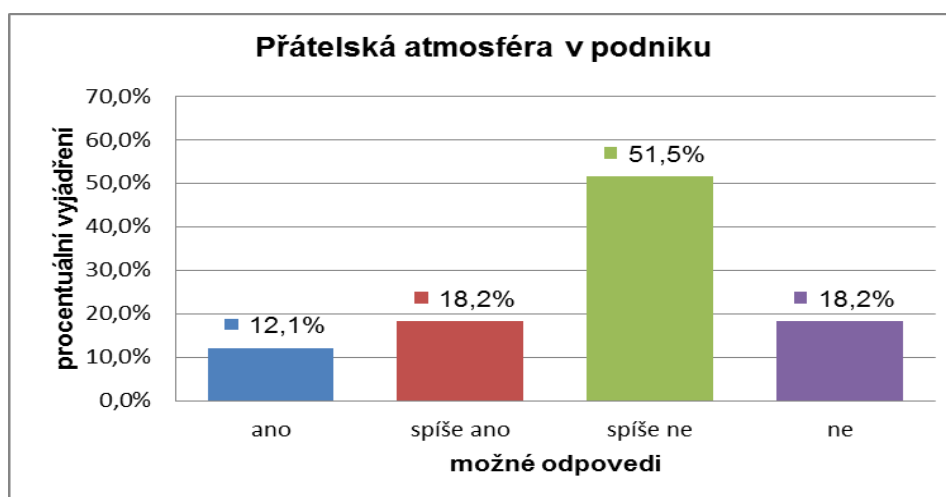


*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z grafu č. 3 lze usoudit, že 9,1 % (3) respondentů je přesvědčeno, že se nadřízený pracovník o jejich problémy a o ně samotné zajímá. Celkem 30,3 % (10) respondentů odpovědělo, že se nadřízený pracovník o jejich problémy a o ně samotné spíše zajímá, zároveň téměř porovnatelnou skupinu, a to 39,4 % (13), tvoří respondenti, kteří se domnívají, že nadřízený se o ně spíše nezajímá. Avšak velmi zásadní je skupina respondentů 21,2 % (7), kteří si myslí, že jsou nadřízenému pracovníkovi lhostejní.

**Otázka č. 4:** *Snaží se nadřízený pracovník o navození přátelské atmosféry?*

**Graf č. 4:** **Atmosféra v podniku**

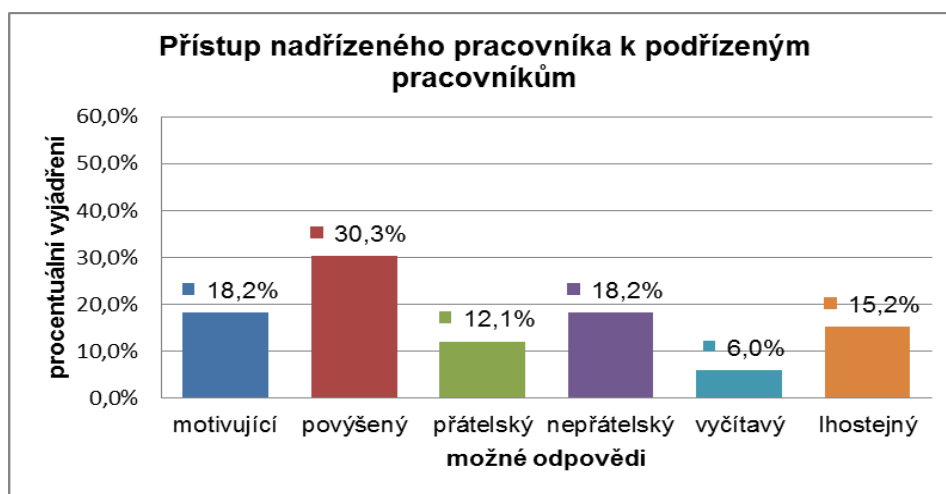


*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z grafu č. 4 je patrné, že celkem 30,3 % (10) respondentů si myslí, že nadřízený pracovník se snaží o navození přátelské atmosféry, avšak snažení někdy nemusí přinášet kýžené ovoce, což je patrné z druhé skupiny respondentů. Druhá skupina respondentů, celkem tedy 69,7 % (23), se domnívá, že nadřízený pracovník se o navození přátelské atmosféry v podniku nesnaží. Z této skupiny 18,2 % (6) respondentů rezolutně odmítá, že by nadřízený pracovník vůbec projevoval nějakou snahu o nastolení přátelské atmosféry.

**Otázka č. 5:** *Jak byste zhodnotili přístup nadřízeného pracovníka k Vaší osobě?*

**Graf č. 5:** **Přístup nadřízeného pracovníka k podřízeným pracovníkům**

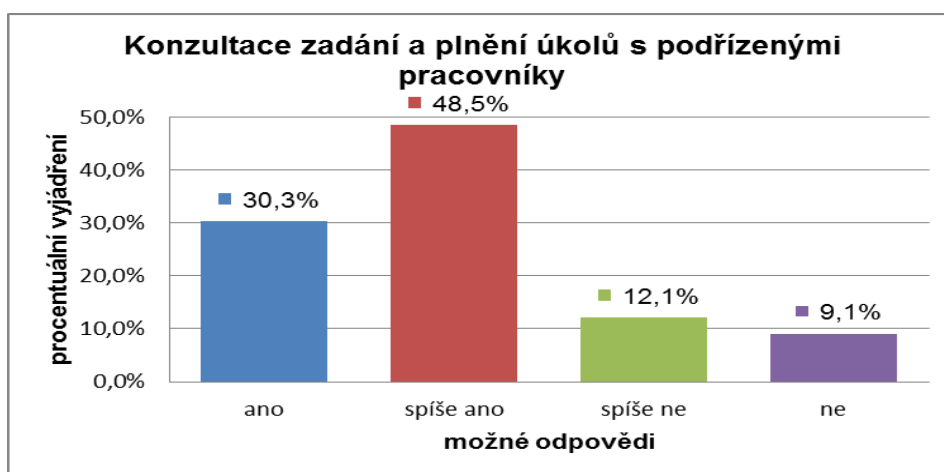


*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z předešlé otázky, kde 30,3 % (10) respondentů odpovědělo, že si myslí, že se nadřízený pracovník snaží o vytvoření přátelské atmosféry, se dále domnívají, že jeho přístup k nim je buď motivující 18,2 % (6), nebo právě přátelský 12,1 % (4). Ostatní respondenti, kteří v předešlé otázce odpověděli negativně na manažerovu snahu o přátelskou atmosféru (69,7 %), vnímá jeho chování k nim, buď jako lhostejné 15,2 % (5), nebo vyčítavé 6,0 % (2), nebo nepřátelské 18,2 % (6). Avšak nejvíce respondentů odpovědělo, že vztah nadřízeného pracovníka k nim samotným vnímají jako povýšené 30,3 % (10).

**Otázka č. 6:** *Konzultuje s Vámi nadřízený pracovník zadané úkoly a jejich plnění?*

**Graf č. 6:** **Konzultace zadání a plnění úkolů s podřízenými pracovníky**



*Zdroj: Vlastní zpracování (2013)*

Z grafu č. 6 je zřejmé, že 78,8 % (26) respondentů si uvědomuje, že nadřízený pracovník se zajímá a rozebírá zadané úkoly a jejich plnění s podřízenými pracovníky. Naopak celých 21,2 % (7) si myslí, že jim nadřízený pracovník zadá pouze úkoly, které mají být v určitém termínu splněny, a dál se o daný úkol práce nezajímá. Nezajímá ho, zda jsou cíle či úkoly splnitelné, či ne, prostě jsou zadané a musí být také i splněné.

## 6 Shrnutí poznatků a návrh pro efektivnější řízení podnikatelského subjektu

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena především na shrnutí poznatků z empirického šetření a zároveň na návržení opatření pro efektivnější řízení vybraného podnikatelského subjektu. Shrnutí poznatků z empirického šetření je rozděleno do dvou částí. První část bude porovnávat názory manažera s názory jeho podřízených pracovníků na jednotlivé rozhodovací role manažera. Druhá část je zaměřena opět na komparaci, a to stylu řízení manažera tak, jak ho vnímají podřízení pracovníci a tak, jak ho vidí sám manažer.

Dle výše uvedeného, tato část je zaměřena na zhodnocení a porovnání názoru manažera na své rozhodovací role s názorem jeho podřízených pracovníků. V řízeném rozhovoru s manažerem vyplynulo, že role podnikatele je manažerem vnímána velmi zodpovědně a pozitivně. Zároveň s tímto manažerovým tvrzením souhlasí celkem 87,9 % tázaných respondentů, kteří se domnívají, že manažer na veřejnosti správně vystupuje a reprezentuje společnost. Ostatní respondenti, celkem 12,1 %, odpověděli, že si myslí, že manažer podnik zrovna moc dobře nereprezentuje, to může být způsobeno osobními antipatiemi vůči manažerovi. Nedílnou součástí role podnikatele je i zájem jejího uživatele o nové technologie v oboru. Manažer při řízeném rozhovoru odpověděl, že zájem o nové technologie chápe jako náplň své práce a s tímto tvrzením souhlasí i 81,8 % dotázaných respondentů. Další otázka byla zaměřena na snahu o zavádění inovativních postupů a změn. Na tuto otázku manažer odpověděl, že v oboru podnikání, tedy v části elektro, se inovativní změny zavádět nesnaží, jelikož dle jeho názoru vše má svůj daný řád. S tímto názorem souhlasí i většina respondentů, celkem 78,8 %. Dále manažer odpověděl, že o zavádění inovativních změn a postupů se snaží pouze v oblasti administrativy. Toto tvrzení pravděpodobně koresponduje s odpověďmi celkem 21,2 % respondentů, kteří uvedli, že se domnívají, že manažer je nakloněn změnám a inovativním postupům. Lze tedy tvrdit, že tyto respondenti s těmito změnami a novými postupy již přišli do styku a vědí, že je zavedl právě manažer. Další otázka řízeného rozhovoru se týkala zvyšování prestiže podniku na základě provedených rozhodnutí. Manažer se svorně domnívá, že prestiž podniku zvyšuje, a to na základě získávání nových pracovních zakázek a neustálému vyhovování požadavkům a podmínkám nadnárodní společnosti,

se kterou podnik již řadu let spolupracuje. Na otázku zvyšování prestiže podniku respondenti odpověděli pozitivně, když 88,0 % z nich odpovědělo, že si také myslí, že manažer svými rozhodnutími zvyšuje prestiž podniku. Dále respondenti odpovídali, jakým způsobem si myslí, že manažer prestiž zvyšuje. U této otázky byly odpovědi poměrně rovnoměrně rozděleny, až na výjimku, kterou byly odpovědi v podobě reprezentace a profesionality manažerem, které zvolilo celkem 48,3 % respondentů. Tuto možnost respondenti mohli zvolit právě z důvodu vnímání manažerova přístupu k novým a stávajícím klientům. Dalšími odpověďmi, které byly respondenty zvoleny v takřka stejném poměru, byly kladné reakce na vlastnictví certifikátů, sponzorování sportovních akcí a charity a dobrou propagaci společnosti. Naopak pouze 3,5 % respondentů, kteří se domnívají, že manažer se snaží o zvyšování prestiže podniku, jsou stejného názoru jako manažer, neboť se domnívají, že k zvýšení prestiže podniku dochází na základě spokojenosti zákazníků. V této otázce se tedy s manažerem shodlo pouze mizivé množství respondentů. V celkovém kontextu lze říci, že většina respondentů vnímá roli podnikatele manažera stejně jako on.

Následující částí tohoto zhodnocení se věnuje roli alokátora zdrojů. Manažer v této souvislosti odpovídal na otázky týkající se zdrojů podniku. Manažer uvedl, že pouze on sám rozhoduje o disponibilních zdrojích podniku. Další otázka byla zaměřena na snahu manažera vedoucí k zajištění či získání nových zdrojů, kdy 75,8 % respondentů se domnívá, že se manažer snaží o zajištění potřebných zdrojů podniku, pouze 24,2 % tázaných se domnívalo, že manažer svoji aktivitu směřuje jinam. Dále manažer uvedl, že v omezené míře disponuje se zdroji ekonomickými a lidskými. Respondenti se ale naopak domnívali, že manažer nejčastěji zajišťuje zdroje materiální (69,7 %) a následně až ostatní zdroje, tedy finanční (21,2 %) a lidské (9,1 %). Z výše uvedeného vyplývá, že mezi respondenty a manažerem v této otázce panuje rozkol. To může být způsobeno tím, že pracovníci nejsou každý den na pracovišti s manažerem a nevidí jeho úsilí a snahu o zajištění ekonomických zdrojů či právě lidských zdrojů. Pracovníci si pouze uvědomují, že manažer je ten, který jim zajišťuje materiál, jak k výkonu práce v podobě pracovních pomůcek, apod., tak k zajištění práce na zakázce v podobě (elektro materiálu, součástek, apod.). Dále se pouze 57,5 % respondentů domnívalo, že zdroje podniku jsou efektivně využívány a zbylých 42,5 % se domnívalo, že se neefektivně zachází především s těmito zdroji, a to materiálními a finančními. Zde můžeme vidět paradox, neboť nejvíce



respondentů považuje za nejčastěji zajišťované zdroje právě zdroj materiální a finanční. Jak je uvedeno výše, právě s materiálním zdrojem se pracovníci při výkonu své profese setkávají nejvíce a jsou si vědomi toho, jak se právě s tímto zdrojem nakládá. U finančního zdroje respondenti pak uváděli jako neefektivní využívání nedostatečné finanční ohodnocení, nákup příliš drahého materiálu či pracovních pomůcek a neuvážené finanční investice. Nákup příliš drahého pracovního nářadí může mít závislost na manažerově rozhodovací roli podnikatele, kde se zajímá o nové technologie, které jsou ve svém počátku příliš drahé. Jako další respondenti uváděli neuvážené finanční investice, přičemž manažer uvedl, že se o investicích výhradně rozhoduje pouze sám, což může vést k takovému názoru, jež respondenti mají. V celkovém zhodnocení se u role alokátora zdrojů manažer a jeho podřízení pracovníci neshodli na otázkách nejčastěji zajišťovaných zdrojích a omezených zdrojích, se kterými manažer disponuje, a dále také v jejich efektivním využívání. Naopak většina respondentů se s manažerem shodla na tom, že se zdroje snaží aktivně získávat.

Následující zhodnocení je zaměřeno na roli eliminátora poruch. První otázka zkoumala periodicitu řešených problémů. Manažer uvedl, že problémy týkající se řešení pracovních úkolů řeší prakticky okamžitě a obden, problémy týkající se pracovního nasazení nebo problémy pracovníků řeší pouze jednou do týdne. Respondenti ale uvedli, že celých 9,1 % řeší své problémy s nadřízeným pracovníkem více než 1x týdně a celých 15,2 % řeší problémy s nadřízeným pracovníkem 1x týdně. Z toho lze usoudit, že manažer problémy podřízených pracovníků nevnímá tolik jako úkoly, které jim musí přiřadit, aby se vyřešily a zákazníci byli spokojeni, což pramení z toho, že manažer tyto problémy řeší okamžitě, možná také z toho důvodu, že tyto problémy jsou pro něj rutinní záležitostí, jak uvedl. Dále manažer poznamenal, že při řešení problémů se spoléhá pouze sám na sebe. Další otázka byla zaměřena na odkládání problémů na později. Manažer k této otázce uvedl, že se všechny problémy snaží řešit okamžitě, ale u nepříjemných a nejistých problémů se rozhoduje, až po získání více informací a později, tedy odloží je. Pouze 30,3 % respondentů s manažerem souhlasí a domnívají se, že problémy řeší prakticky okamžitě, ale více než polovina, 54,6 %, respondentů uvedla, že manažer řešení problémů odkládá. Tuto reakci respondentů pravděpodobně způsobil zájem manažera o problémy podřízených pracovníků a jejich řešení. Celkem 73,9 % respondentů se domnívá, že jejich problémy manažer vyslyšel a celých 26,1 % respondentů si myslí,

že jejich problémy manažer ani nevyšlechl. To, že si manažer vyslechne problémy podřízených pracovníků, ale neznamená, že budou vyřešeny. A na to navazovala další otázka týkající se pozitivního řešení problémů manažerem. Z respondentů, kteří s manažerem někdy řešili nějaký problém, uvedlo 9 respondentů, že jejich problém nebyl pozitivně vyřešen; při počtu zaměstnanců, které podnik má, je toto číslo velmi vysoké. U této role manažerovi podřízení pracovníci hlavně vyčítají malou míru aktivity, kterou přiklání k řešení jejich problémů, a to, že jejich problémy odkládá, či je vůbec nevyřeší.

Následující zhodnocení je zaměřeno na roli vyjednaváče. Řízený rozhovor s manažerem u této role zaměřeny spíše na jednání s dodavateli a s potenciálními či stávajícími zákazníky. V tomto směru manažer uvedl, že se snaží při jednání s dodavateli vyjednat nejnižší možnou cenu nebo slevu a naopak při jednání se zákazníky, ať už potenciálními, či stávajícími se vždy snaží o dosažení jejich spokojenosti. U této role jako jediné dává možnost svým podřízeným pracovníkům (projektový specialista a asistentka) a deleguje na ně některé své povinnosti a s tím spojené pravomoci. Otázky zaměřené na respondenty se týkaly především jejich zkušenosti při jednání s manažerem. O závažných otázkách s manažerem jednalo už celkem 31 respondentů, ti, kteří s ním o těchto otázkách prozatím nejednali, jsou s největší pravděpodobností pracovníci, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok. Nejčastěji respondenti uváděli, že s manažerem hovořili o otázkách pracovního nasazení, peněžního ohodnocení, volného času/čerpání dovolené, zničeného či poškozeného podnikového majetku a ostatního (osobní problémy, konflikt mezi zaměstnanci). Při vyjednávání s manažerem respondenti, kteří vnímali jisté vyjednavací bariéry, pak uvedli následující: nedostatek času na vyjednávání, odlišný způsob chápání, rozdílný názor na věc, odlišný způsob vyjadřování a předsudky. Pouze dva respondenti uvedli, že u manažera neshledali žádné vyjednavací bariéry. U této rozhodovací role manažera lze usoudit, že svým podřízeným pracovníkům nevěnuje takovou pozornost jako svým dodavatelům či zákazníkům, u kterých se snaží o oboustrannou spokojenost, avšak na své pracovníky si nenechává dostatek času, aby s nimi prodiskutoval pro ně důležité věci a jejich potřeby. Vždyť spokojený pracovník je pro podnik taky velmi důležitý, stejně jako spokojený zákazník.

Následující zhodnocení je věnováno stylu řízení manažera. Na základě dvojího dotazníkového šetření, které zkoumalo právě styl řízení vybraného manažera, bylo zjištěno, že manažer jako dominantní styl řízení používá autoritativní styl řízení, který je především typický svým zaměřením se zejména na úkol, jeho správného a včasného dokončení a o podřízené pracovníky takřka neprojevuje zájem. A jako záložní styl řízení byl z dotazníkového šetření vyhodnocen styl paternalista, jenž je ve střídaném poměru zaměřen jak na úkoly, tak na lidi, avšak v tom poměru, ve kterém se mu to zrovna hodí, a ve kterém uzná sám za vhodné. Zároveň je tento náhradní styl typický tím, že manažer své pracovníky dokáže ocenit při důsledném vykonávání toho, co po nich požaduje. Ale při špatném či chybném vykonávání práce je manažer nekompromisní a pracovníky nějakým způsobem potrestá. Pro zjištění názoru podřízených pracovníků na styl řízení manažera jim bylo položeno celkem šest otázek, které budou porovnány s výše uvedeným dotazníkovým šetřením. Z dotazníkového šetření, provedeném mezi zaměstnanci lze usoudit, že celých 72,8 % respondentů se domnívá, že manažer o jejich názor na danou problematiku nestojí. Další otázka byla zaměřena na zájem manažera o podřízené pracovníky. Celkem 60,6 % respondentů odpovědělo, že se domnívají, že manažer o ně samotné a jejich problémy nejeví zájem, avšak 39,4 % respondentů si myslí, že se o ně nadřízený pracovník zajímá. To může být způsobeno nepravidelným osobním kontaktem s manažerem. Další otázku, na kterou respondenti odpovídali, se týkala zadaných úkolů a jejich plnění. Celkem 63,7 % respondentů se domnívá, že manažera nezajímá splnitelnost nebo nastavené cíle úkolu; úkol musí být prostě splněn v daném termínu. Další otázka byla zaměřena na iniciativu podřízených pracovníků a její využití při řešení problému. Celkem 69,7 % dotázaných respondentů odpovědělo, že si myslí, že po nich manažer iniciativu při řešení úkolů nevyžaduje a nezajímá ho, jak by danou situaci řešil on. Naopak 30,3 % si myslí, že manažer iniciativu vyžaduje. To může být způsobeno tím, že s těmito pracovníky manažer častěji řeší problém nebo je s nimi častěji v kontaktu. Další otázky byly zaměřeny na atmosféru v podniku. Celkem 69,7 % respondentů si myslí, že se manažer o nastolení přátelské atmosféry v podniku nesnaží. Dále pak respondenti odpovídali na to, jak si myslí, že se k nim manažer chová. Nejvíce respondentů přiřadilo bod chování povýšenému (30,3 %), následovalo chování nepřátelské (18,2 %) a motivující (18,2 %), lhostejné (15,2 %), přátelské (12,1 %) a následně vyčítavé (6,0 %). Z výše uvedeného lze vyvodit, že manažer se ke každému

pracovníkovi chová jinak a pravděpodobně nepoužívá i stejný metr na všechny pracovníky. Dle odpovědí zaměstnanců a výsledků dotazníkového šetření zaměřené na styl řízení manažera lze usoudit, že manažer nejspíš používá autoritativní styl řízení s prvky stylu paternalista, jelikož z odpovědí je zřejmé, že je nejvíce zaměřený na úkoly a následně, až na lidi. K podřízeným pracovníkům se ke každému chová jinak a to pravděpodobně z důvodu plnění či nepochybně jím stanovených úkolů a cílů. Je zřejmé, že některé pracovníky má oblíbené a jiné naopak méně oblíbené. Dále je zřejmé, že se manažer o plánování úkoly a jejich plnění zajímá, což je dalším indikátorem právě výše uvedeného stylu řízení.

Na základě výše uvedeného zhodnocení, jsou níže uvedena některá opatření, která by se měla provést pro efektivnější řízení včetně zdokonalování vztahů a vazeb v rámci organizačního systému ve vybraném podniku:

- manažer by měl svým podřízeným pracovníkům dát jasně najevo, co je cílem podniku při zvyšování jeho prestiže, jelikož spousta z nich se domnívá, že je to něco jiného než to, co preferuje právě manažer, a to komplexní spokojenost jak stávajících, tak i potenciálních zákazníků;
- dále by se manažer měl, dříve než koupí nějakou novinku v podobě nového přístroje, apod., zajímat o názory svých podřízených pracovníků, zda si myslí, že je tato věc pro jejich práci důležitá, budou-li ji hojně využívat, nebo zda danou věc nepotřebují, a tudíž je zbytečná, v tomto směru se pracovníci mohou domnívat, že dochází k plýtvání podnikovými zdroji, na což navazuje další z návrhů;
- manažer by si měl s podřízenými pracovníky promluvit o zdrojích podniku v tom smyslu, že se bude více zajímat o možnosti úspory v těch oblastech, ve kterých podřízení pracovníci spatřují neefektivní způsob zacházení (materiální a finanční), jelikož oni jsou ti, kteří s materiálem a technickými pomůckami pracují na pracovištích a manažer je pouze ten, který výše uvedené zajišťuje, ale nepřijde s tím tolik do styku;
- dále by bylo dobré, aby manažer o náročných investičních projektech nerozhodoval sám, ale buď se zeptal na názor svých podřízených pracovníků,

nebo svá rozhodnutí v těchto věcech konzultoval s odbornou firmou, jelikož podřízení pracovníci se domnívají, že některá manažerova rozhodnutí nejsou příliš uvážena, například když manažer uvažuje o koupi nového vozu pro zajišťování servisu, měl by se poradit s podřízenými pracovníky, zda je tato investice nutná, nebo jim po všech stránkách vyhovuje stávající dopravní prostředek, vždyť to jsou právě oni, kteří tuto věc používají;

- dále bych doporučila, aby si manažer na své podřízené pracovníky udělal čas, například si na ně a pro vyslechnutí jejich názorů či problémů a projednání otázek týkajících se práce (například jejich platového ohodnocení či čerpání dovolené) vymezil určitý čas ze svého pracovního harmonogramu, například pořádal jeden den v týdnu s pracovníky schůzku, kde by se řešili jejich pracovní problémy, apod., jelikož osobní kontakt a zájem o podřízené pracovníky je velice důležitý a potřebný, a to především pro zajištění dobrých vztahů na pracovišti a efektivnějšího fungování společnosti;

- nesmírně důležité je i to, aby se manažer snažil vyřešit problémy podřízených pracovníků stejně rychle, jako problémy, které řeší ze strany zákazníků, a to v podstatě okamžitě, není přípustné, aby na podřízeného pracovníka zapomněl, nebo se domníval, že se to „nějak“ vyřeší samo;

- dále je velmi důležité, aby manažer dal prostor ve vyjadřování názorů k různé problematice v podniku svým podřízeným pracovníkům, ti se pak budou cítit více potřební a ve společnosti i více zainteresovaní, to by manažer mohl udělat právě při týdenních schůzkách s podřízenými pracovníky;

- dále by měl manažer, alespoň z části, změnit svůj přístup k pracovníkům a nebrat je pouze jako prostředek k dosažení stanoveného cíle či dokončení určitého úkolu/práce, jelikož jeho podřízení pracovníci v tomto směru vnímají jeho nezájem o své osoby a registrují pouze zájem splnit zadané úkoly či požadavky ze strany manažera;

- dále by bylo dobré, aby manažer své osobní antipatie, či naopak sympatie vůči určitým podřízeným pracovníkům, nedával tak neskrytě najevo,

jelikož pracovníci to vnímají po svém a vidí nejednotnost (dvojí metr) v přístupu k pracovníkům ze strany manažera, přičemž právě manažer by zde měl být tou osobou, která je nestranná a objektivní a vždy se zachová spravedlivě k zúčastněným osobám;

- jelikož z empirického šetření vyplynulo i to, že několik podřízených pracovníků má s manažerem v podstatě zásadní problém, měl by si manažer tyto pracovníky vytipovat a promluvit si s nimi osobně, mezi čtyřma očima, co k jeho osobě mají za výhrady a případně se domluvit na dalším pracovním postupu ve smyslu výpovědi z pracovního poměru dohodou (zaměstnanci), nebo ukončení spolupráce (pracovníci spolupracující na živnostenské oprávnění), jelikož tito jedinci mezi ostatními pracovníky mohou „čerit vodu“ svým neustálým negativním přístupem a postojem, jak už ke slovům manažera, tak i k práci samotné;

- zároveň by bylo dobré vybrat a určit dva pracovníky (pracující na hlavní pracovní poměr) a těm rozdělit jednotlivé prodejny zahraničního obchodního partnera, které by měli na starosti a u kterých by zodpovídali za jejich bezproblémový chod; dále by měl manažer vybrat a určit opět nějaké pracovníky (pracující na základě Živnostenského oprávnění), kteří by zodpovídali za chod jednotlivých zakázek a to dle jejich počtu tak, aby měl jeden pracovník na starosti jednu zakázku, tím by vedoucí pracovník získal více času na potřebnější a důležitější úkoly a zároveň by dal pracovníkům možnost seberealizace.

## 7 Závěr

Praktická část diplomové práce s názvem „Role manažera v rozhodovacích procesech“ je svým obsahem zaměřena na analýzu jednotlivých rozhodovacích rolí manažera vybraného podniku ve východních Čechách, jehož hlavní podnikatelskou činností je poskytování elektromontážních prací a jiných prací spojených s tímto oborem.

Pro dosažení cíle diplomové práce bylo v praktické části použito několika empirických metod, jako dotazníkového šetření pro zaměstnance, řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem a dotazníkového šetření pro vedoucího pracovníka na zjištění stylu řízení. Výsledky z jednotlivých šetření byly následně porovnány a na základě těchto poznatků bylo navrženo několik opatření pro zlepšení a pro efektivnější řízení vybraného podniku, zdokonalení vztahů a vazeb v rámci organizačního systému daného podniku.

Na základě výstupů z praktické části diplomové práce byly vedoucímu pracovníkovi poskytnuty některé návrhy a doporučení, jako je například to, aby si vedoucí pracovník na své podřízené udělal čas, probral s nimi jejich pracovní problémy, zajímal se o jejich názor a promluvil si s těmi pracovníky, kteří evidentně ve společnosti nejsou spokojeni a domluvili se na dalším postupu. Za zvážení by dále stálo i to, aby manažer určil několik pracovníků, kteří by byli schopní a zároveň natolik zodpovědní, že by jim delegoval některé své pravomoci, týkající se řízení jednotlivých zakázek. Dalším doporučením bylo periodické pořádání hromadných schůzek s podřízenými pracovníky, kde by byly řešeny jednotlivé otázky a pracovní problémy. Vedoucí pracovník by se měl zároveň i zaměřit na svůj přístup k pracovníkům a na jejich společnou komunikaci a případně odstranit její bariéry.

Z praktické části diplomové práce vyplývá, že vedoucí pracovník je zásadový, ve všem se nejraději spoléhá sám na sebe, své pravomoci v podstatě na své podřízené nedeleguje, a když, tak v omezené míře a pouze ty úkoly, u kterých si je jist, že jsou natolik nenáročné, že je pracovníci zvládnou. Zároveň je vedoucí pracovník, více jak na své podřízené, zaměřen na plnění stanovaných úkolů, a pokud se tak neděje, pracovníci mohou s jistotou očekávat alespoň pokárání; na podřízené je vedoucí pracovník tvrdý. Dále je možné konstatovat, že vedoucí pracovník se při rozhodování spoléhá pouze sám na sebe a na názory okolí v podstatě nebere ohled. Dále by se měl vedoucí pracovník

zaměřit na svůj osobní přístup k podřízeným pracovníkům a nedělat mezi nimi nějaké rozdíly na základě svého osobního postoje.

Výsledky empirického šetření by měly být pro vybraný podnik přínosné, především v tom, že byly zjištěny a konfrontovány názory zaměstnanců s názory vedoucího pracovníka, zejména na jeho jednotlivé role v rozhodovacím procesu a jeho styl řízení. Z čehož následně byla vyhotovena jednotlivá opatření a doporučení.

Uvedené návrhy, doporučení a opatření by měli přispět k zlepšení a k efektivnějšímu řízení vybraného podniku, zdokonalení vztahů a vazeb v rámci organizačního systému daného podniku.



## 8 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, J. E. *Jak se správně rozhodovat a řešit problémy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 82 s. ISBN 978-80-251-1779-8

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

ARIELY, D. *Jak drahá je intuice?: proč nás selský rozum často vede ke ztrátovým rozhodnutím*. 1. vyd. Praha: Práh, 2011. 255 s. ISBN 978-80-7252-327-6

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým?* 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7

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

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6

BROŽOVÁ, H. *Rozhodovací modely*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. 54 s. ISBN 80-213-1390-0

BROŽOVÁ, H.; HOUŠKA, M.; ŠUBRT, T. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2009. 172 s. ISBN 978-80-213-1019-3

- CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4
- CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 244 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7
- DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd., dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- DOSTÁL, P. *Vybrané metody rozhodování v podnikové sféře: zkrácená verze habilitační práce*. 1. vyd. Brno: Vutium, 2005. 22 s. ISBN 80-214-3083-4
- DOSTÁL, P.; REIS, K.; SOJKA, Z. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 166 s. ISBN 80-247-1338-1
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- FIALA, P. *Modely a metody rozhodování*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 292 s. ISBN 80-245-0622-X
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7
- FOTR, J. *Manažerská rozhodovací analýza*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 106 s. ISBN 80-7079-650-2
- FOTR, J.; ŠVECOVÁ, L. a kol. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0

- FOTR, J.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 252 s. ISBN 80-86119-69-6
- FOTR, J.; ŠVECOVÁ, L.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H.; RICHTER, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9
- HRON, J. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5
- HRON, J. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. 138 s. ISBN 80-213-0695-5
- JÜNGER, J.; MORAVCOVÁ, E.; ZONKOVÁ, Z. *Rozhodovací procesy*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská, 1988. 62 s. ISBN
- KEŘKOVSKÝ, M.; DRDA, M. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
- LEHRER, J. *Jak se rozhodujeme?* 1. vyd. Praha: Dokořán, 2010. 327 s. ISBN 978-80-7363-281-6
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. 822 s. ISBN 80-7169-411-8

- NÖLLKE, M. *Rozhodování: jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 108 s. ISBN 80-247-0411-0
- PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9
- RAMÍK, J.; PERZINA, R. *Moderní metody hodnocení a rozhodování*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2008. 252 s. ISBN 978-80-7248-497-3
- ROUDNÝ, R.; VÍŠEK, O. *Základy manažerského rozhodování: seanční opora*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 184 s. ISBN 978-80-7395-164-1
- ŘEHOŘ, V.; SRPKOVÁ, J. a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- SKOŘEPA, M. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost*. Obecná část. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2005. 155 s. ISBN 80-246-0960-6
- STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1
- ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2
- ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4
- ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7
- TEMPLAR, R.; JAY, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 520 s. ISBN 978-80-247-1279-6

- TICHÝ, M.; VALJENTOVÁ, M. *Expertí a expertízy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. 287 s. ISBN 978-80-7201-823-9
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Garda Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6
- VACULÍK, J.; ZAPLETAL, J. *Podpůrné metody rozhodovacích procesů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 163 s. ISBN 80-210-1943-3
- VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 80-7261-029-5
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3
- VOLEK, J. *Modelování a řešení rozhodovacích situací*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 106 s. ISBN 978-80-7395-311-9
- WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1996. 512 s. ISBN 80-7169-089-9
- ZÍSKAL, J. *Metody optimálního rozhodování*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 1995. 259 s. ISBN 80-213-0252-6
- ZONKOVÁ, Z. *Rozhodování manažera*. 2. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita, 2003. 93 s. ISBN 80-248-0482-4
- ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, vydavatelství: Credit, 2002. 119 s. ISBN 80-213-0709-9

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Schéma manažerské mřížky dle Blakea a Moutonové.....	18
Obrázek č. 2:	Manažerské role podle Henriho Mintzberga.....	20
Obrázek č. 3:	Vztah mezi stránkami a teoriemi rozhodování .....	25
Obrázek č. 4:	Typy rozhodnutí podle úrovně řízení.....	29
Obrázek č. 5:	Porovnání individuálního a skupinového rozhodování.....	32
Obrázek č. 6:	Schéma rozhodovacího procesu.....	34
Obrázek č. 7:	Schéma organizační struktury zvoleného podnikatelského subjektu..... .....	47
Obrázek č. 8:	Komparace zjištěných výsledků dotazníkového šetření A a B stylu řízení manažera .....	60

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Vyhodnocení Dotazníku A – Dotazník: Manažerský styl řízení – otázky zaměřené na úkol .....	57
Tabulka č. 2:	Vyhodnocení Dotazníku A – Dotazník: Manažerský styl řízení – otázky zaměřené na lidi .....	57
Tabulka č. 3:	Vyhodnocení Dotazníku B – Dotazník: Test manažerského stylu (GRID) .....	58
Tabulka č. 4:	Struktura respondentů dle pohlaví .....	62
Tabulka č. 5:	Struktura respondentů dle věku.....	63
Tabulka č. 6:	Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání .....	63
Tabulka č. 7:	Struktura respondentů dle pracovního stáří .....	63
Tabulka č. 8:	Struktura respondentů dle pracovního zařazení .....	63
Tabulka č. 9:	Názor podřízených na reprezentaci podniku manažerem .....	64

Tabulka č. 10:	Názor podřízených na zájem manažera o nové technologie .....	65
Tabulka č. 11:	Názor podřízených na zájem manažera o inovativní změny a postupy .....	65
Tabulka č. 12:	Názor podřízených na zájem manažera o zvýšení prestiže podniku.....	66
Tabulka č. 13:	Způsob zvyšování prestiže manažerem dle pracovníků.....	66
Tabulka č. 14:	Názor podřízených na zajišťování nových zdrojů manažerem .....	67
Tabulka č. 15:	Nejčastější zajišťované zdroje manažerem dle pracovníků .....	67
Tabulka č. 16:	Názor podřízených na efektivní využívání zdrojů .....	68
Tabulka č. 17:	Neefektivně využívané zdroje dle pracovníků.....	68
Tabulka č. 18:	Periodicita výskytu potřeby řešení problémů s manažerem .....	69
Tabulka č. 19:	Pozitivně vyslyšené řešené problémy manažerem.....	70
Tabulka č. 20:	Pozitivní vyřešení problému manažerem.....	70
Tabulka č. 21:	Názor pracovníků na odkládání řešení problémů manažerem .....	71
Tabulka č. 22:	Jednání s nadřízeným pracovníkem o závažných otázkách.....	71
Tabulka č. 23:	Určení závažného problému projednávaného s manažerem .....	72
Tabulka č. 24:	Nejčastější vyjednávací bariéry s manažerem .....	73
Tabulka č. 25:	Celková spokojenost pracovníků s nadřízeným pracovníkem.....	73

### **Seznam grafů**

Graf č. 1:	Zájem nadřízeného pracovníka o názory podřízených pracovníků .....	74
Graf č. 2:	Vyžadování iniciativity při řešení problému nadřízeným pracovníkem po podřízených pracovnících .....	75
Graf č. 3:	Zájem manažera o podřízené pracovníky a jejich osoby .....	75
Graf č. 4:	Atmosféra v podniku.....	76
Graf č. 5:	Přístup nadřízeného pracovníka k podřízeným pracovníkům.....	77
Graf č. 6:	Konzultace zadání a plnění úkolů s podřízenými pracovníky .....	77

## Seznam příloh

<b>Příloha 1:</b> Řízený rozhovor s manažerem – Pohled manažera na jeho rozhodovací role .....	I
<b>Příloha 2:</b> Dotazník – Manažerský styl řízení .....	III
<b>Příloha 3:</b> Dotazník – Test manažerského stylu řízení (GRID) .....	IX
<b>Příloha 4:</b> Vyhodnocení testu manažerského stylu (GRID) .....	XVII
<b>Příloha 5:</b> Dotazník – Role manažera v rozhodovacích procesech .....	XVIII
<b>Příloha 6:</b> Grafické vyjádření dotazníkového šetření pro zaměstnance .....	XXIV



## **Příloha 1:**

### **Řízený rozhovor s manažerem - *Pohled manažera na jeho rozhodovací roli***

Níže jsou uvedeny okruhy otázek, které byly položeny manažerovi při řízeném rozhovoru. Cílem řízeného rozhovoru je především manažerovo zhodnocení a vnímání jednotlivých podrolí (role podnikatele, role vyjednavče, role alokátora zdrojů a role eliminátora poruch) role rozhodovací, které při vykonávání své funkce využívá.

#### **- Role podnikatele**

- Snažíte se jako manažer o efektivní rozvoj společnosti?
- Pokud ano, jakým způsobem?
- Prostřednictvím čeho se snažíte dosáhnout podnikatelského úspěchu?
- Zajímáte se o nové technologie v oboru?
- Snažíte se o zavádění inovativních postupů a změn a v které oblasti?
- Dochází na základě Vašich rozhodnutí k zvyšování prestiže podniku?
- Rozhodujete se v této oblasti zcela sám nebo Vás zajímá názor podřízených pracovníků?
- Delegujete někdy tuto roli na podřízené pracovníky?
- Pokud ano, v jakých případech?

#### **- Role vyjednavče**

- Komunikujete často s dodavateli?
- Co je Vaším cílem při komunikaci s dodavateli?
- Účastníte se obchodních schůzek se stávajícími a potenciálními klienty?
- Co je Vaším cílem při komunikaci s klienty (stávajícími i potenciálními)?
- Delegujete někdy tuto roli na podřízené pracovníky?
- Pokud ano, v jakých případech?

#### **- Role alokátora zdrojů**

- O jakých disponibilních zdrojích podniku rozhodujete?

- Existují nějaké zdroje, kterými disponujete pouze v omezené míře?
- Jakým způsobem se snažíte zajistit nové disponibilní zdroje?
- Rozhodujete nebo se podílíte na rozhodování o nákladově náročných investičních projektech?
- Rozhodujete se v této oblasti zcela sám nebo Vás zajímá názor podřízených pracovníků?
- Delegujete někdy tuto roli na podřízené pracovníky?
- Pokud ano, v jakých případech?

- **Role eliminátora poruch**

- Jak často řešíte problémové situace?
- Používáte pro analýzu problémů nějaké podpůrné prostředky?
- Spoléháte při řešení problémů na svoji intuici?
- Odkládáte problémy na později?
- Jaké typy problémů nejčastěji řešíte (rutinní či specifické)?
- Rozhodujete se vždy na základě všech dostupných informací?
- Rozhodujete se v této oblasti zcela sám nebo Vás zajímá názor podřízených pracovníků?
- Delegujete někdy tuto roli na podřízené pracovníky?
- Pokud ano, v jakých případech?

## Příloha 2:

### **Dotazník - Manažerský styl řízení**

Dobrý den, jmenuji se Pavla Rodová a jsem studentkou 5. ročníku České zemědělské univerzity v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku na téma Manažerský styl řízení. Tento dotazník je součástí empirického šetření diplomové práce na téma „Role manažera v rozhodovacích procesech“ a jeho cílem je především zjištění způsobu řízení a jednání s podřízenými pracovníky. Vyplnění dotazníku by nemělo trvat více než 20 minut. Níže prosím zaškrtněte tu možnost, která nejlépe odpovídá Vaší odpovědi na uvedenou otázku.

**1. Snažíte se vždy na veřejnosti reprezentovat společnost, kde pracujete?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**2. Jste schopen nechat své podřízené pracovníky pracovat a dokončovat úkoly dle jejich uvážení a jejich schopností?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**3. Snažíte se své podřízené pracovníky nějakým způsobem motivovat k vyššímu pracovnímu nasazení?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**4. Snažíte se o poskytování zpětné vazby na pracovní výkon svým podřízeným pracovníkům?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

- 5. Vyžadujete po svých podřízených pracovnících striktní dodržování určitých vnitropodnikových a pracovních předpisů?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 6. Požadujete po svých podřízených pracovnících vysoké pracovní tempo a v nutných případech i práci přesčas?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 7. Myslíte si, že občas zbytečně řešíte maličkosti?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 8. Chcete, aby Vaše společnost vynikala nad ostatními společnostmi oboru, ve kterém na trhu působíte?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 9. Vystupujete na veřejnosti vždy jako mluvčí celé společnosti?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 10. Je Vaším cílem neustále zvyšování pracovního výkonu Vašich podřízených pracovníků?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - rozhodně ne

**11. Řešíte pravidelně konflikty ve skupině podřízených pracovníků?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**12. Umíte se orientovat v lidech a poznáte, jakého jsou charakteru a co od nich lze očekávat?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**13. Připravujete pro podřízené pracovníky přesné pracovní harmonogramy?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**14. Jste schopen tolerovat nedodržení předem stanovených termínů, pokud se to vícekrát za sebou neopakuje?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**15. Vyžadujete po podřízených pracovnících iniciativu?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**16. Snažíte se o přesné přidělování jednotlivých pracovních úkolů konkrétním podřízeným pracovníkům?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**17. Jsou podle Vás podřízení pracovníci schopni dělat samostatná a správná rozhodnutí?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**18. Snažíte se o podporování a větší zapojení do chodu společnosti, těch podřízených pracovníků, kteří nedosahují vysokých pracovních výkonů jako ostatní podřízení pracovníci?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**19. Snažíte se o vzájemnou spolupráci mezi podřízenými pracovníky a zároveň po nich vyžadujete to, aby používali stejných pracovních metod a postupů?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**20. Snažíte se u všech podřízených pracovníků udržovat rychlé pracovní nasazení?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**21. Zabýváte se prezentováním výsledků práce podřízených pracovníků?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**22. Můžou podřízení pracovníci dělat svojí práci tak, jak sami chtějí?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**23. Snažíte se o reprezentaci celé společnosti i mimo podnik?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**24. Svěřujete vybraným podřízeným pracovníkům vedení a s tím spojenou zodpovědnost za některé vybrané pracovní úkoly?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**25. Zajímá Vás názor Vašich podřízených na Vaše rozhodnutí?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**26. Aplikujete pravidelně pro zlepšení pracovního výkonu různé změny?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**27. Snažíte se o zvýšení pracovního výkonu podřízených pracovníků prostřednictvím na ně vyvíjeného tlaku?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**28. Rozhodujete vždy sám o tom, co a jak se bude dělat?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**29. Můžou podřízení pracovníci pracovat svým vlastním pracovním tempem?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**30. Nemáte při rozhodování či jednání potřebu někomu vysvětlit své důvody?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**31. Nedáváte podřízeným pracovníkům žádnou volnost v jejich jednání?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**32. Chcete, aby podřízení pracovníci měli vyšší pracovní výkony než doposud?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**Děkuji za Váš čas a spolupráci!**



### Příloha 3:

#### Dotazník - Test manažerského stylu (GRID)

(test byl sestaven R. J. Blakem a J. S. Moutonovou v roce 1987)

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

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

*Dáváte jednoznačně přednost* A\_\_3  
*alternativě A před B:* B\_\_0

*Dáváte jednoznačně přednost* A\_\_0  
*alternativě B před A:* B\_\_3

*Přikláníte se spíše* A\_\_2  
*k alternativě A před B:* B\_\_1

*Přikláníte se spíše* A\_\_1  
*k alternativě B před A:* B\_\_2

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

**1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí**

A \_\_ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B \_\_ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

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

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

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

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

A \_\_ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

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

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

A \_\_ a toto tvrdě vyžaduje

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

**5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí**

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

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

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

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

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

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

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

B \_\_ nedá se s tím mnoho dělat.

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

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

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

**9. Vedoucí by měl vykonávat kontrolu takovým způsobem, že**

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

B \_\_ se provádí detailní hlášení.

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

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

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

**11. Vedoucí se může vyhnout potížím**

A \_\_ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

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

**12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí**

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

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

**13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí**

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

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

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

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

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

**16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo**

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

**17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl**

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

**18. Lidé budou lépe pracovat**

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

**19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl**

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

**20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být**

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

**21. Při plánování práce by vedoucí měl**

- A \_\_ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.
- B \_\_ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

**22. Vedoucí by měl**

- A \_\_ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.
- B \_\_ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

**23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl**

- A \_\_ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo, a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.
- B \_\_ provést věcnou diskusi nad fakty.

**24. Cíle by měly být stanoveny**

- A \_\_ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.
- B \_\_ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

**25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl**

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

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

**26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl**

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

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

**27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl**

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

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

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

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

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

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

A \_\_ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B \_\_ ujisti se, že jsou plněny hned od začátku.

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

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

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

**31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl**

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

B \_\_ osobně poděkovat pracovníkům za podporu

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

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

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

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

A \_\_ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

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

**34. Do plánování práce by vedoucí měl**

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

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

**35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně**

A \_\_ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

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

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

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

B \_\_ mít poslední slovo.

*Zdroj: Šuleř (2008, s. 96 - 100)*



**Příloha 4:**

**Vyhodnocení testu manažerského stylu (GRID)**

1. Číselné hodnoty přiřazené k jednotlivým tvrzením přepište do následující tabulky:

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

2. Sečtěte hodnoty v jednotlivých sloupcích.
3. Styl, u něhož dosáhli výrazně vyššího skóre než u ostatních, by měl být vaším stylem dominantním.
4. Styl nebo styly s druhým nejvyšším skóre by měl být vaším stylem záložním.

*Zdroj: Šuleř (2008, s. 101)*

## **Příloha 5:**

### **Dotazník – Role manažera v rozhodovacích procesech**

Dobrý den, jmenuji se Pavla Rodová a jsem studentkou 5. ročníku České zemědělské univerzity v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku na téma Role manažera v rozhodovacích procesech. Tento dotazník je součástí empirického šetření diplomové práce na téma „Role manažera v rozhodovacích procesech“ a jeho cílem je především zjištění, jak podřízení pracovníci vnímají manažera a jeho roli při rozhodování. Dotazník je zcela anonymní. Vyplnění dotazníku by nemělo trvat více než 15 minut.

A) Otázky obecného charakteru:

#### **1. Pohlaví**

- muž  žena

#### **2. Věk**

- 18 – 25 let  26 – 35 let  
 36 – 45 let  46 a více let

#### **3. Dosažení vzdělání**

- základní škola  střední odborné učiliště  
 střední škola  vysoká škola

#### **4. Pracovní stáří**

- 0 – 1 rok  2 – 3 roky  
 3 – 4 roky  5 a více let

#### **5. Pracovní zařazení**

- asistent/ka  elektromontér  
 projektový specialista  elektromontér (živnostník)

B) Otázky zaměřené na zjištění názoru zaměstnanců na roli manažera při rozhodování:

**1. Myslíte si, že Váš nadřízený dobře reprezentuje podnik navenek?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**2. Myslíte si, že se nadřízený pracovník zajímá o nové technologie v oboru?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**3. Je podle Vás nadřízený pracovník nakloněn inovativním postupům a změnám?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**4. Snaží se nadřízený pracovník o zvyšování prestiže podniku?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**5. Pokud ano, jakým způsobem?**

**6. Myslíte si, že se nadřízený pracovník snaží zajišťovat nové zdroje?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**7. Jaké zdroje podle Vás nejčastěji nadřízený pracovník zajišťuje?**

- materiální
- lidské
- finanční
- časové

**8. Myslíte si, že výše uvedené zdroje v podniku jsou efektivně využívány?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**9. Pokud ne, uveďte, o jaké zdroje se podle Vás jedná:**

**10. Jak často řešíte s nadřízeným pracovníkem Vaše problémy?**

- více než 1x týdně
- 1x týdně
- 2x do měsíce
- zatím jsem žádný problém neřešil/a (vynechejte otázku č. 11 a č. 12)

**11. Jsou Vaše problémy nadřízeným pracovníkem vždy vyslyšeny?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**12. Jsou Vaše problémy vždy vyřešeny?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**13. Myslíte si, že nadřízený pracovník odkládá řešení problémů na později?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**14. Jednal/a jste někdy s nadřízeným pracovníkem o těchto otázkách: peněžní ohodnocení, pracovní nasazení, volný čas/čerpání dovolené, zničený podnikový majetek, apod.?**

- ano
- ne (vynechejte otázku č. 15 a č. 16)

**15. Pokud ano, o kterou z níže uvedených možností se jednalo, nebo nejčastěji jedná?**

- peněžní ohodnocení
- pracovní nasazení
- volný čas/čerpání dovolené
- zničený podnikový majetek
- jiné (uveďte jaké): \_\_\_\_\_

**16. Jaké jsou podle Vás nejčastější vyjednávací bariéry, se kterými jste se setkal/a u nadřízeného pracovníka?**

- nedostatek času na vyjednávání
- odlišný způsob vyjadřování
- odlišný způsob chápání
- rozdílný názor na věc
- předsudky
- žádné vyjednávací bariéry jsem nezaznamenal/a
- jiné (uveďte jaké): \_\_\_\_\_

**17. Ohodnot'te Vaši celkovou spokojenost s nadřízeným pracovníkem?**

- výborný (bez výhrad)
- velmi dobrý (s drobnými výhradami)
- dobrý (závažnější výhrady)
- nezvládá svoji práci

C) Otázky zaměřené na zjištění názoru zaměstnanců na manažerský styl řízení:

**1. Zajímá nadřízeného pracovníka Váš názor na danou věc před jeho definitivním rozhodnutím?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**2. Myslíte si, že od Vás nadřízený pracovník vyžaduje iniciativu při řešení problému?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**3. Myslíte si, že se nadřízený pracovník o Vás a Vaše problémy zajímá?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**4. Snaží se nadřízený pracovník o navození přátelské atmosféry?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**5. Jak byste zhodnotili přístup nadřízeného pracovníka k Vaší osobě?**

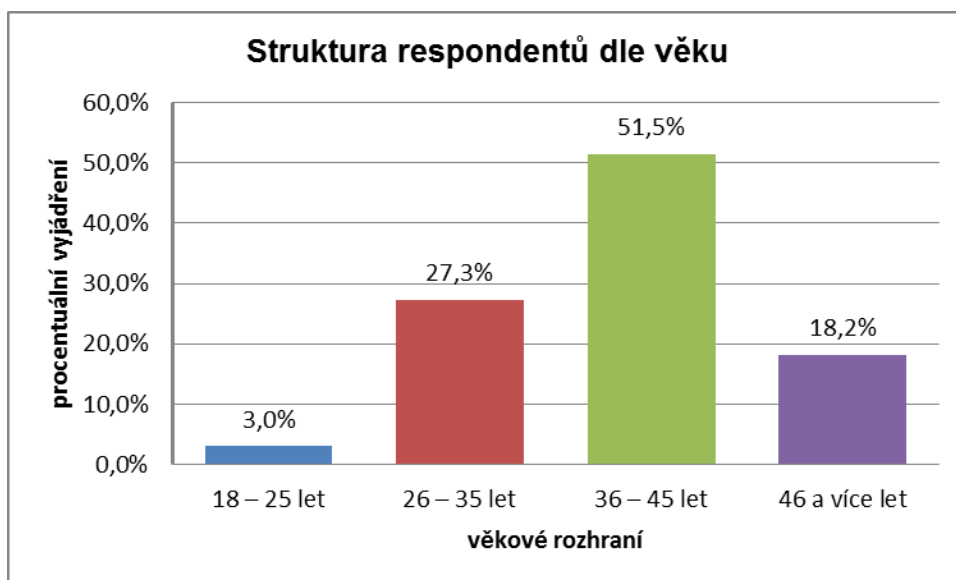
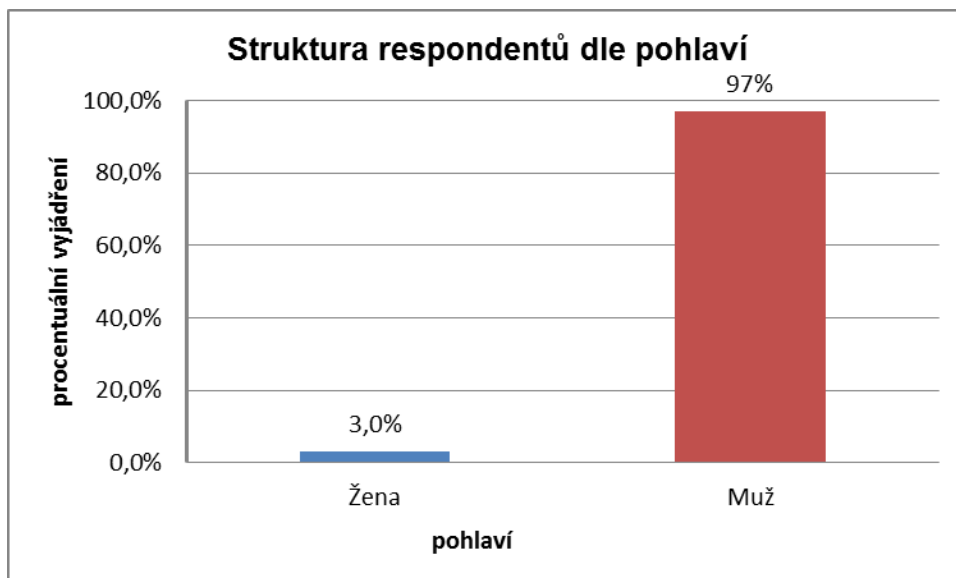
- povýšený
- přátelský
- nepřátelský
- vyčítavý
- lhostejný
- motivující

**6. Konzultuje s Vámi nadřízený pracovník zadané úkoly a jejich plnění?**

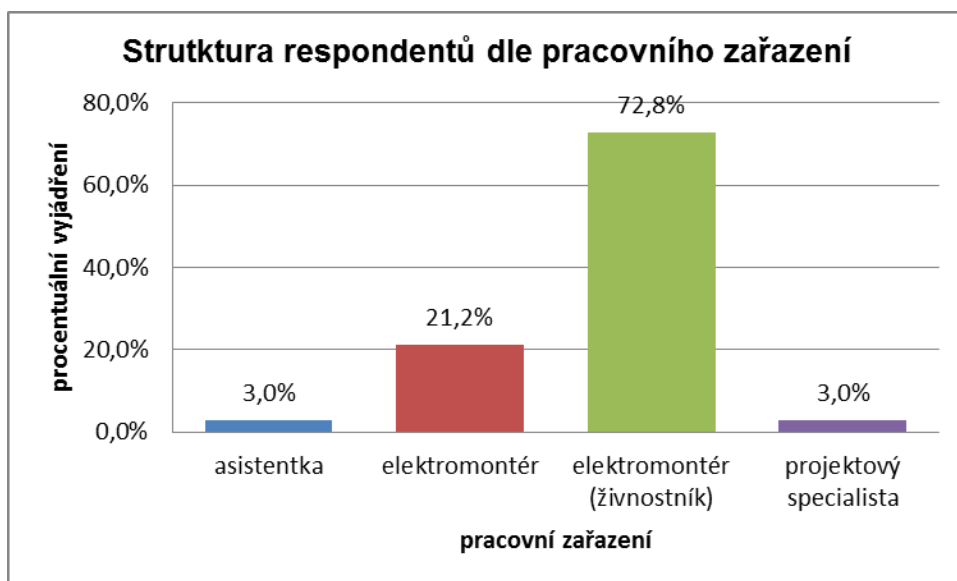
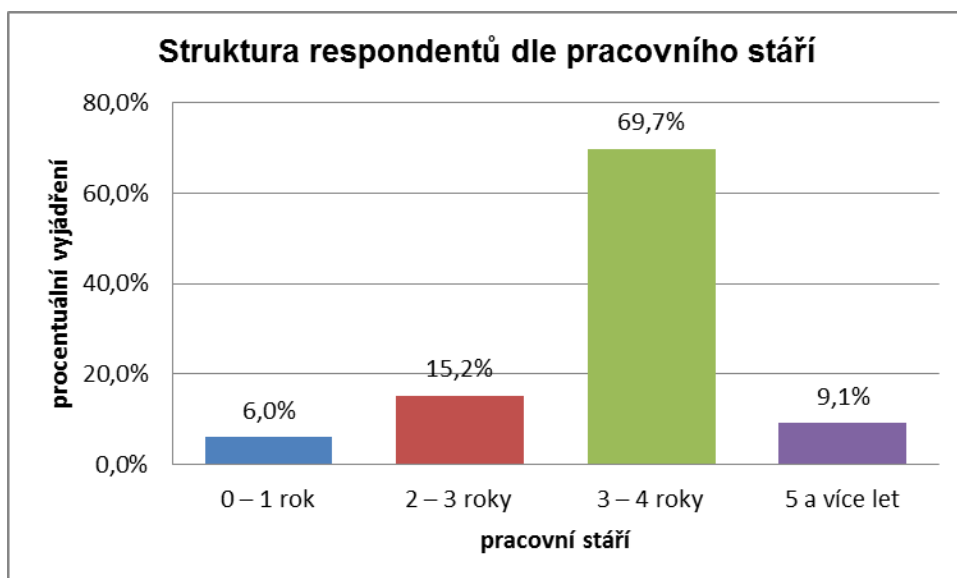
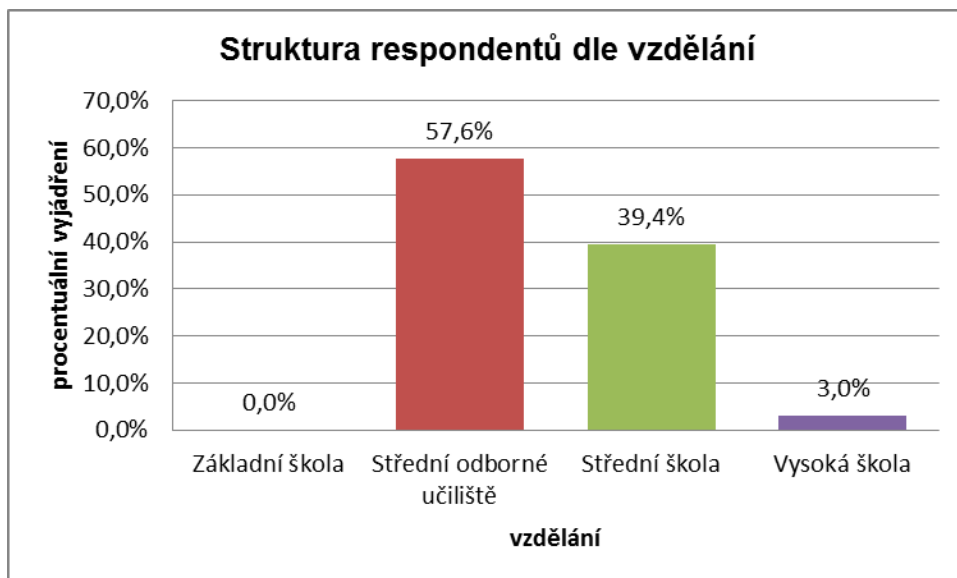
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

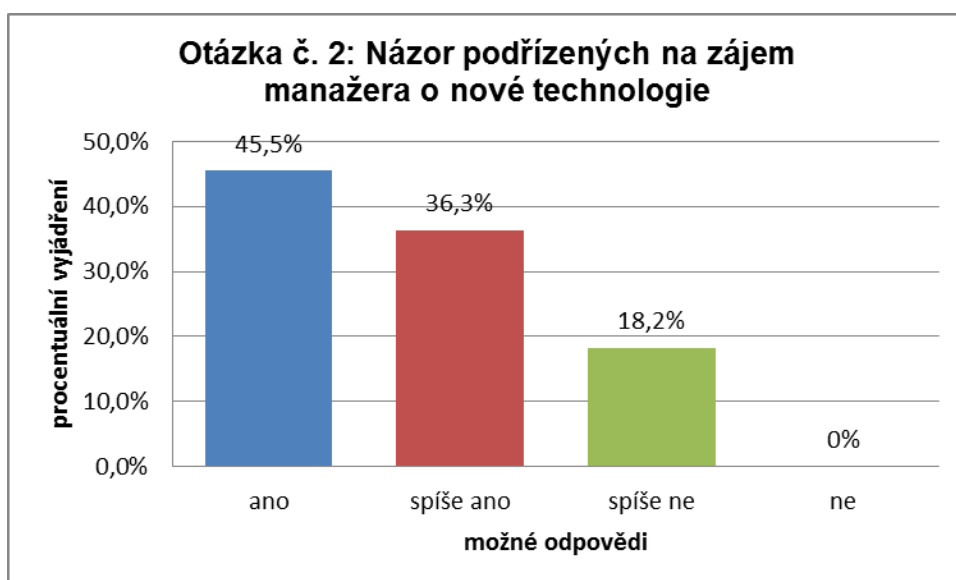
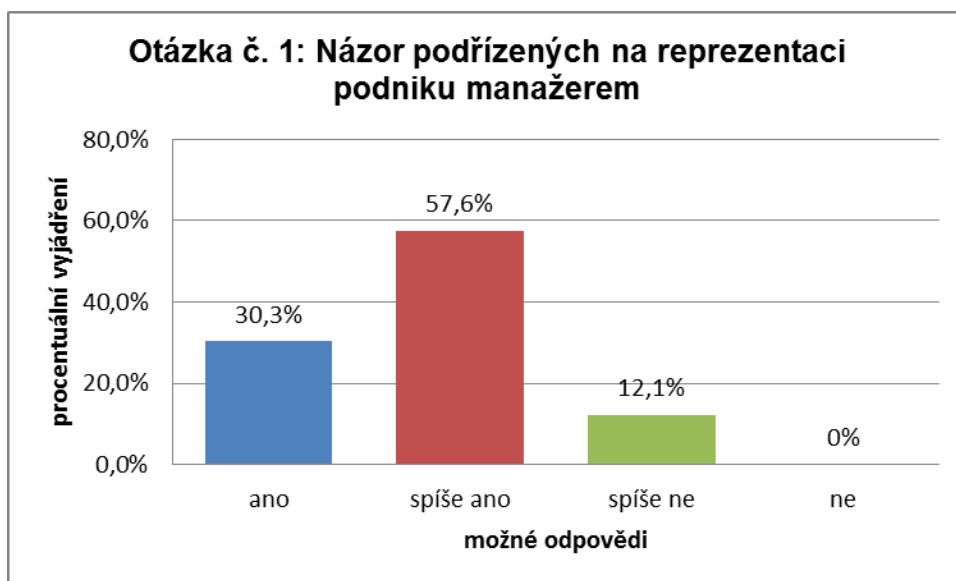
***Děkuji za Váš čas a spolupráci!***

## Příloha 5:

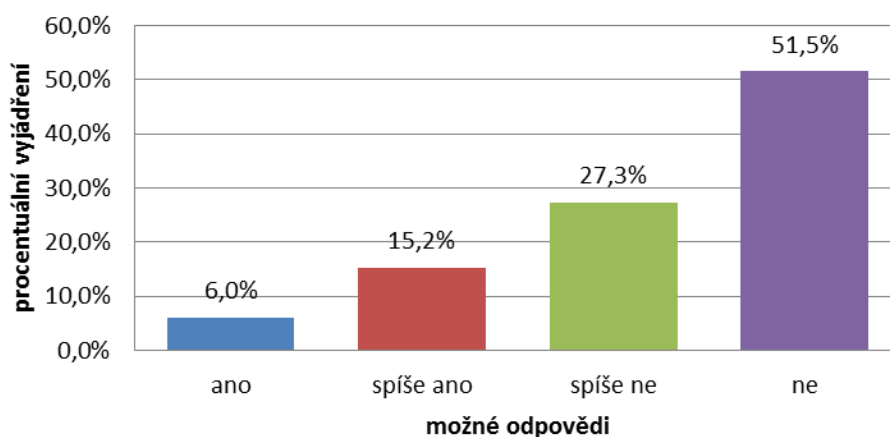




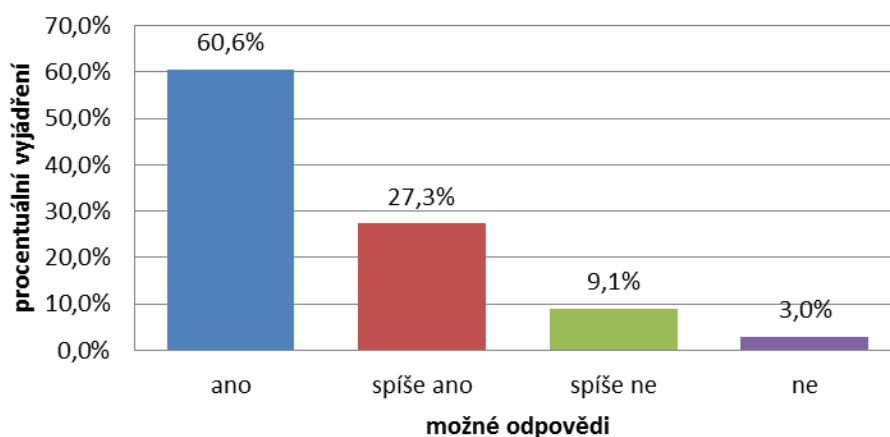




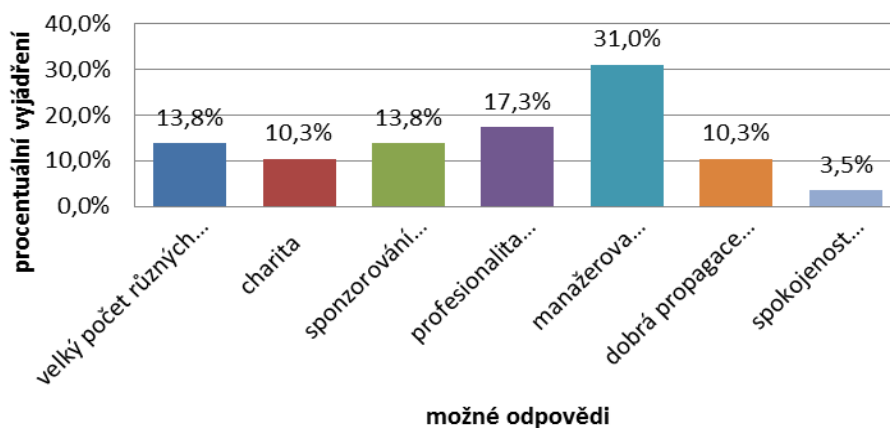
**Otázka č. 3: Názor podřízených na zájem manažera o inovativní změny a postupy**

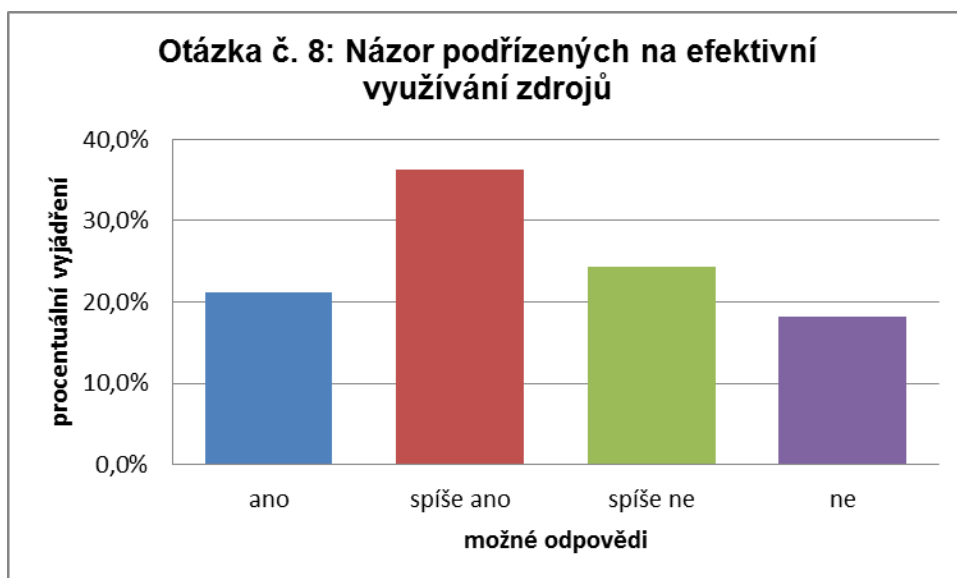
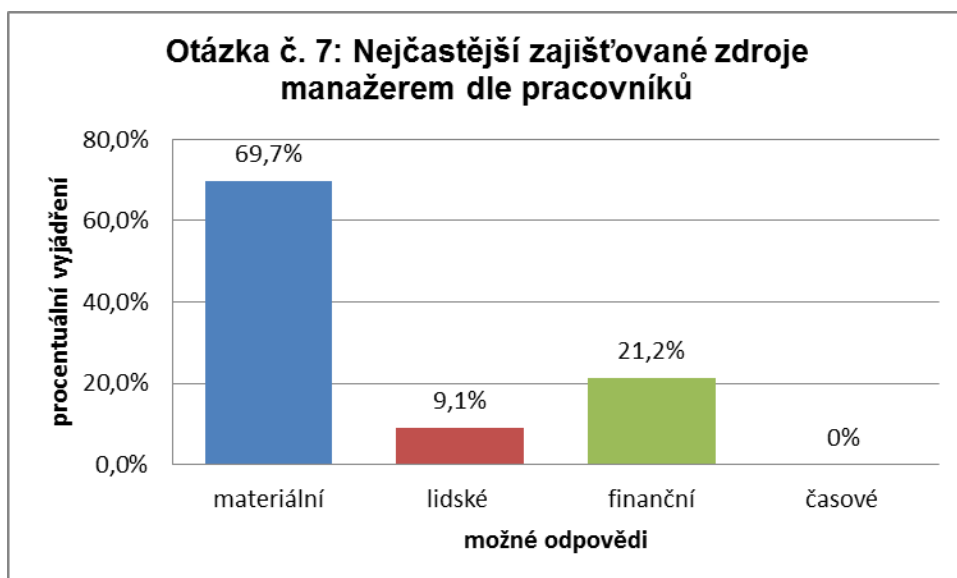
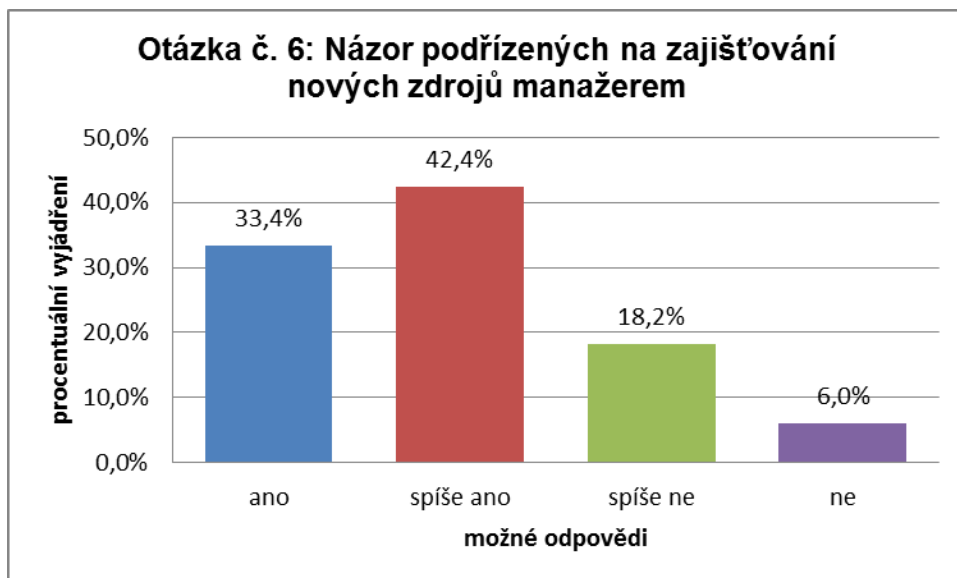


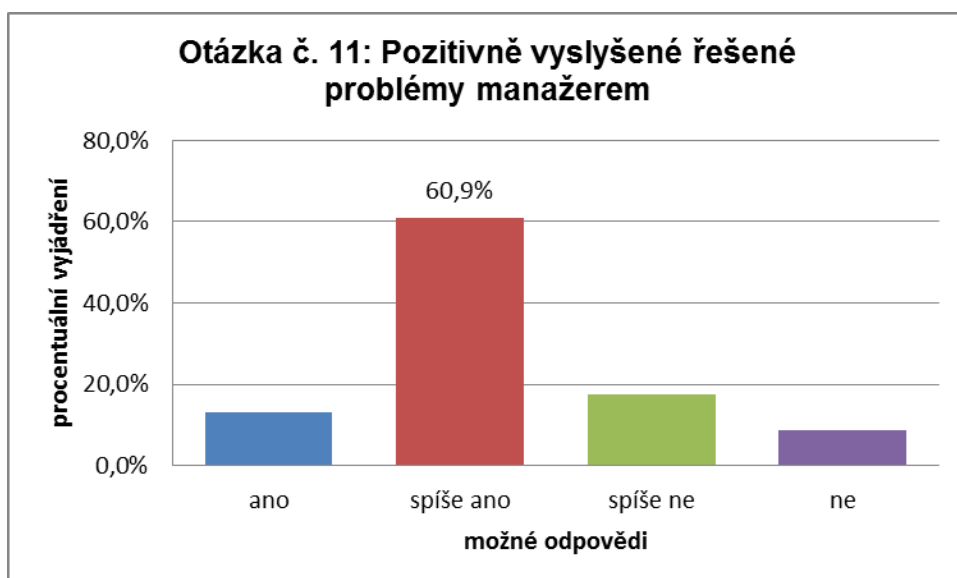
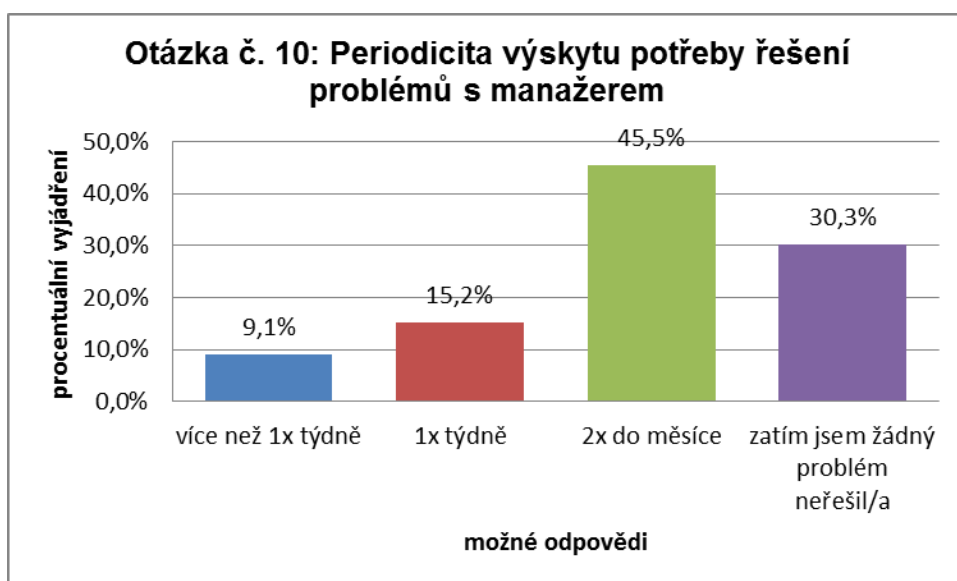
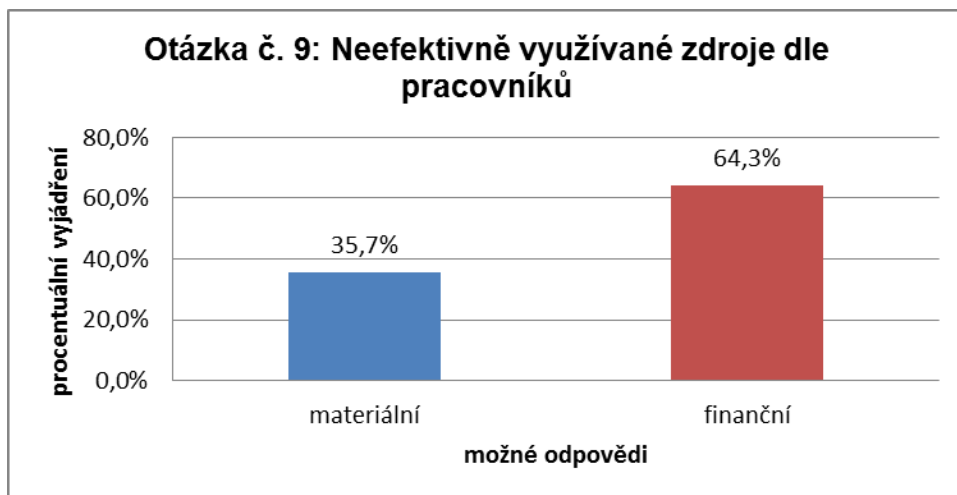
**Otázka č. 4: Názor podřízených na zájem manažera o zvýšení prestiže podniku**



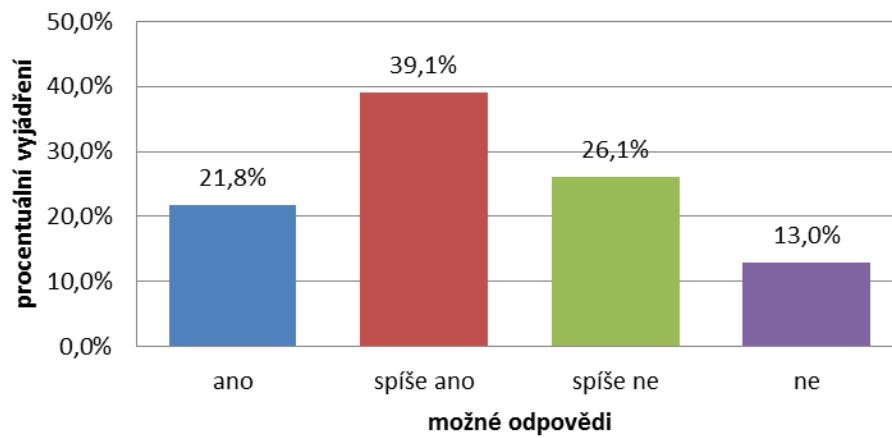
**Otázka č. 5: Způsob zvyšování prestiže manažerem dle pracovníků**



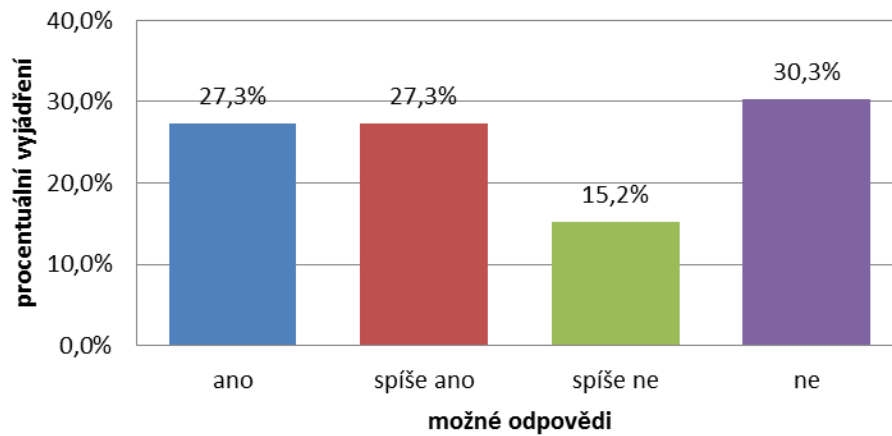




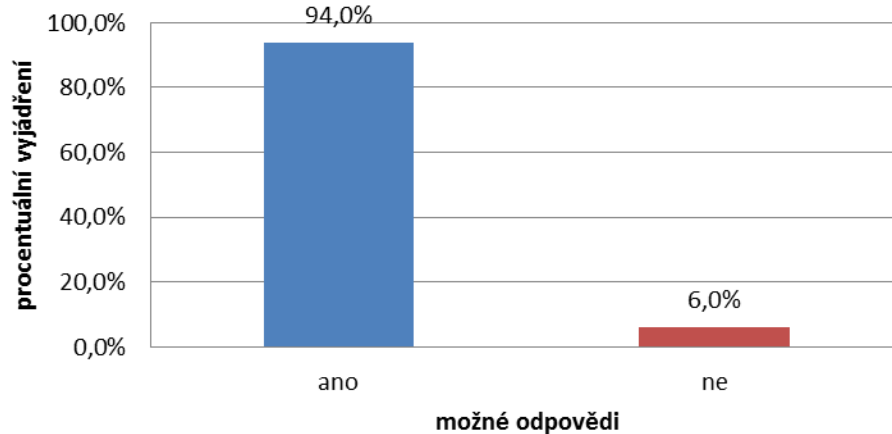
**Otázka č. 12: Pozitivní vyřešení problému manažerem**

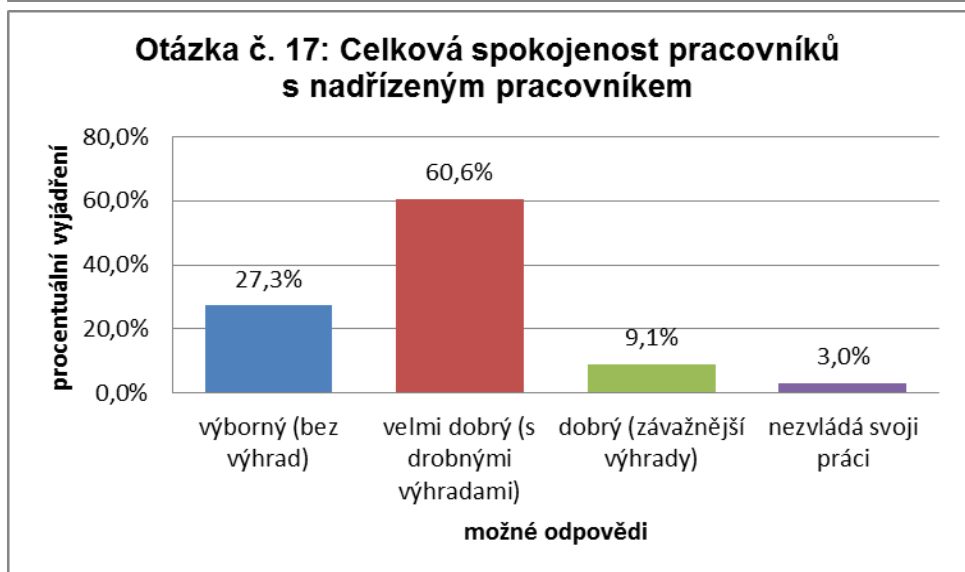
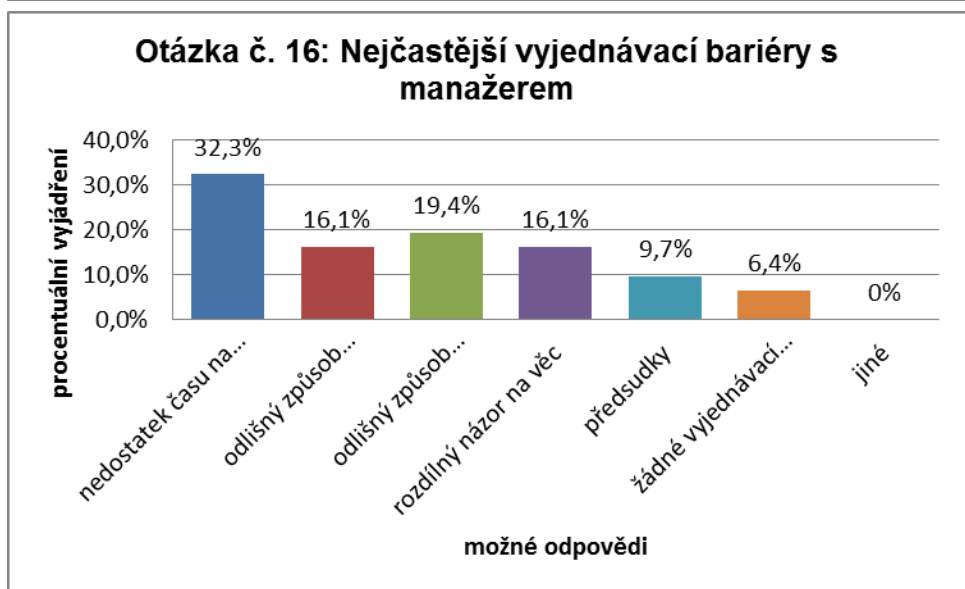
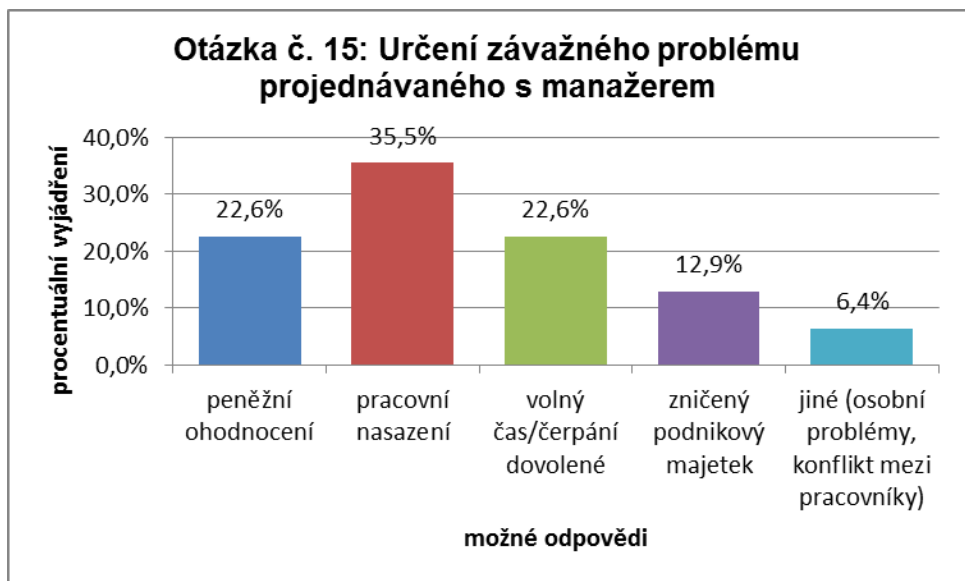


**Otázka č. 13: Názor pracovníků na odkládání řešení problémů manažerem**



**Otázka č. 14: Jednání s nadřízeným pracovníkem o závažných otázkách**





Zdroj: Vlastní zpracování (2013)