

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Gulzhikhan Dossanova

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Gulzhikhan Dossanova

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Název anglicky

Role of manager in decision making processes

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je analýza rozhodovací role manažerů ve vybraném podniku, ohodnocení průběhu rozhodování a řízení a navrhnout doporučení ke zvyšování efektivity procesu rozhodování a řízení.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V první části je představena teoretická část, která je zpracována na základě odborné literatury.

V teoretické části jsou vysvětleny takové pojmy jako management, manažer, manažerské funkce, rozhodovací proces a rozhodovací role manažera.

Praktická část práce je zpracována pomocí dotazníkového šetření ve vybrané společnosti. Po zhodnocení výsledků jsou navržena možná doporučení pro zefektivnění průběhu rozhodovacího procesu a řízení ve společnosti.

Doporučený rozsah práce

30 – 60 stran

Klíčová slova

manažer, management, rozhodování, styly rozhodování, rozhodovací proces, manažerské role, rozhodovací role.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-7-8.
- ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 12. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., za vedení bakalářské práce, ochotný přístup a odborné konzultace, poděkování patří také všem účastníkům kvalitativního výzkumu.

Role manažera v rozhodovacích procesech

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku manažerského rozhodování a na role manažera v rozhodovacích procesech ve vybraném podnikatelském subjektu. Cílem této práce je analýza a definování manažerských rolí a navržení doporučení ke zvyšování efektivnosti rozhodovacích procesů a řízení. Teoretická část se věnuje studiu odborné literatury týkající se managementu, rozhodování a rozhodovacích procesů a manažerských rolí během těchto procesů. Praktická část představuje a charakterizuje vybraný podnikatelský subjekt, v němž byl proveden kvalitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Získané odpovědi zaměstnanců daného subjektu byly následně sumarizovány a analyzovány. Závěr práce shrnuje výsledky kvalitativního výzkumu a navrhuje doporučení pro efektivnější rozhodování a řízení podniku.

Klíčová slova: manažer, management, rozhodování, styly rozhodování, rozhodovací proces, manažerské role, rozhodovací role.

Role of manager in decision making processes

Abstract

This bachelor's thesis focuses on problems of managerial decision-making and the role of a manager in decision-making processes of a chosen business entity. The aim of this thesis is to analyze and define managerial roles and to propose a suggestion to increase efficiency of decision-making processes and management in general. The theoretical part of this thesis is dedicated to study of scientific literature involving management, decision-making processes and managerial roles in these processes. Then, the practical part begins with a presentation of a selected business entity and its characteristics. The thesis then focuses on obtaining answers of employees of a chosen organization and analyzing them using a questionnaire survey. In conclusion, the thesis summarizes the results of qualitative research, suggests recommendations for more effective decision-making and management processes of a company.

Keywords: manager, management, decision-making, decision-making styles, decision-making process, managerial roles, decision-making roles.

Obsah

Úvod	12
1 Cíl práce a metodika	13
1.1 Cíl práce	13
1.2 Metodika	13
2 Teoretická východiska	14
2.1 Management.....	14
2.1.1 Historický vývoj managementu.....	14
2.2 Manažer.....	17
2.2.1 Dělení manažerů.....	17
2.3 Manažerské funkce	17
2.3.1 Plánování.....	18
2.3.2 Organizování	19
2.3.3 Výběr a vedení lidí	20
2.3.4 Kontrolování.....	21
2.3.5 Analýza.....	21
2.3.6 Rozhodování.....	22
2.3.7 Komunikace.....	22
2.4 Typy manažerských rozhodnutí	23
2.4.1 Rutinní rozhodnutí.....	23
2.4.2 Specifická rozhodnutí.....	23
2.5 Styly rozhodování	24
2.5.1 Koncepční styl.....	24
2.5.2 Analytický styl	25
2.5.3 Direktivní styl.....	25
2.5.4 Behaviorální styl.....	25

2.6	Faktory ovlivňující manažerské rozhodování	26
2.7	Manažerské role	26
2.7.1	Mezilidské role	27
2.7.2	Informační role	27
2.7.3	Rozhodovací role.....	27
2.8	Rozhodovací proces	28
2.8.1	Prvky rozhodovacího procesu	28
2.8.2	Rozhodování za určitých podmínek	28
2.8.3	Fáze rozhodovacích procesů	29
3	Praktická část	31
3.1	Charakteristika vybraného subjektu.....	31
3.2	Kvalitativní výzkum – dotazování	31
3.3	Zhodnocení výsledků	32
3.3.1	Zhodnocení výsledků manažerek	32
3.3.2	Zhodnocení výsledků podřízených.....	47
4	Doporučení.....	55
	Závěr	56
	Seznam použitých zdrojů	57
	Seznam příloh.....	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obsah plánu.....	18
Obrázek 2: Typy rozhodování podle úrovně řízení	24
Obrázek 3: Cyklický charakter rozhodovacího procesu	29

Seznam grafů

Graf 1: Otázka č. 1.....	32
Graf 2: Otázka č. 2.....	32
Graf 3: Otázka č. 3.....	33
Graf 4: Otázka č. 4.....	34
Graf 5: Otázka č. 5.....	35
Graf 6: Otázka č. 6.....	35
Graf 7: Otázka č. 7.....	36
Graf 8: Otázka č. 8.....	37
Graf 9: Otázka č. 9.....	38
Graf 10: Otázka č. 10.....	39
Graf 11: Otázka č. 11.....	40
Graf 12: Otázka č. 12.....	41
Graf 13: Otázka č. 13.....	42
Graf 14: Otázka č. 14.....	43
Graf 15: Otázka č. 15.....	44
Graf 16: Otázka č. 16.....	45
Graf 17: Otázka č. 17.....	46
Graf 18: Otázka č. 1.....	47
Graf 19: Otázka č. 2.....	47

Graf 20: Otázka č. 3.....	48
Graf 21: Otázka č. 4.....	49
Graf 22: Otázka č. 5.....	50
Graf 23: Otázka č. 6.....	51
Graf 24: Otázka č. 7.....	52
Graf 25: Otázka č. 8.....	53
Graf 26: Otázka č. 9.....	54

Úvod

Není možné si představit moderní společnost bez manažerů. V současné době je manažer nezastupitelnou osobou v každém podniku. Povinnosti, které jsou mu přidělené, a funkce, které vykonává, jsou v procesu rozvoje podniku klíčové. Manažer se zúčastňuje všech významných i běžných interních a externích procesů, zástupci této profese pracují téměř ve všech oblastech a na všech úrovních řízení.

Podle klasické definice je manažer specialistou procesu řízení, který se podílí na tvorbě strategie rozvoje podniku. Obecněji řečeno, manažer může vyřešit řadu administrativních úkolů. Od řízení jednoho či dvou zaměstnanců nebo malého týmu až po řízení obrovské společnosti.

Hlavními úkoly manažera jsou plánování, organizování, výběr a vedení lidí, kontrola, analýza, rozhodování a komunikace. Tyto funkce představují neoddelitelný proces řízení, neboť není možné řídit neorganizovaný systém. To znamená, že čím lépe je systém organizován, tím méně je třeba ho spravovat.

Manažerské rozhodnutí je výsledkem i naplní práce manažera. Rozhodnutí manažera je reakcí na vznikající problém nebo úkol, který manažer nemá právo ignorovat, ale musí ho vyřešit. Prosperita nebo neúspěch společnosti jsou výsledkem rozhodnutí vedoucích pracovníků.

Při rozhodování si manažer vědomě vybírá z dostupných možností neboli alternativních variant. Je zodpovědný za výběr vhodné varianty a její možné důsledky. Čím vyšší je úroveň řízení, tím složitější rozhodovací problémy musí řešit a má za rozhodnutí vyšší odpovědnost. Správné rozhodování přímo závisí na znalostech, intuici, dovednostech a zkušenostech získaných manažerem během celého života. V závislosti na jejich úrovni se mluví o efektivním nebo neefektivním manažerovi.

1 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zjištění charakteristik a analýza rozhodovací role manažera ve vybraném podnikatelském subjektu, dále ohodnocení průběhu rozhodování a řízení a navrhnout doporučení ke zvyšování efektivity procesu rozhodování a řízení. Doporučená opatření jsou zpracována na základě dotazování jak manažerů, tak i jejich podřízených.

K dílčím cílům patří zpracování literární rešerše pomocí odborné literatury, prezentace vybrané společnosti a zjištění názorů manažerů a jejich podřízených na rozhodovací procesy a role manažerů v nich.

1.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. První, teoretická část je zpracována na základě prostudování odborné literatury. Jsou zde vysvětleny takové pojmy jako management, manažer, manažerské funkce, rozhodovací proces a rozhodovací role manažera.

Praktická část práce je zpracována pomocí dotazníkového šetření ve vybrané společnosti X, která se specializuje na prodej dámského oblečení. Na žádost organizace o zachování anonymity se průzkum prováděl zcela anonymně.

Dotazníkové šetření proběhlo v listopadu roku 2020 elektronickou formou. Dotazování se zúčastnilo celkem 22 respondentů, z nich 6 na pozici manažerek poboček a 16 na pozici asistentek prodeje.

Po zhodnocení výsledků byla navržena možná doporučení pro zefektivnění průběhu rozhodovacího procesu a řízení ve společnosti.

2 Teoretická východiska

2.1 Management

Management představuje organizovaný souhrn poznatků získaných zejména z praxe, které slouží manažerovi nebo jinému vedoucímu pracovníkovi k efektivnímu jednání v běžné práci. Základem pro vznik těchto znalostí jsou vědní disciplíny jako ekonomie, matematika, psychologie, sociologie, statistika atd. Nelze však opomenout, že součástí managementu jsou i prvky individuálních schopností manažerů, které se týkají organizačních schopností, umění jednat s lidmi, vystupování a rozhodovacích schopností (Veber, 2009).

Management je procesem koordinace nebo řízení různých zdrojů, jako jsou zdroje lidské, energetické, materiální a finanční (Bauer, 1998).

Management lze také jednoduše popsat jako souhrn všech činností, které je nutno provést, aby byl zabezpečen chod organizace. Hlavním cílem managementu je formování fungující organizace (Veber, 2009).

Management se uplatňuje v nejrůznějších druzích organizací a jejich dílčích jednotkách (kolektivech) díky svému širokému aplikačnímu záběru. Jde jak o management výrobních podniků, např. závodů, provozů, tak i nevýrobních institucí, jako jsou školy, nemocnice, policejní a další organizace (Vodáček, 2006).

2.1.1 Historický vývoj managementu

Management se objevil historicky s lidmi, s formováním lidské společnosti. Archeologické vykopávky potvrzují existenci lidských organizací v nejstarších dobách, už pravěcí lidé často žili v organizovaných skupinách. Tam, kde se alespoň dva lidé spojili ve snaze dosáhnout cíle, vznikla potřeba koordinovat společné akce, jejichž řešení by jeden z nich měl převzít sám. Zároveň se tak jeden stával vůdcem a druhý jeho podřízeným (Semenov, 2010).

Klasický management

Zrychlení technického pokroku ve vyspělých zemích, zejména ve Spojených státech na konci 19. století, bylo bezprecedentním fenoménem. Vývoj podniků a jejich vybavení i dělení práce na základě specializace se staly důvodem toho, že se namísto technologie jako

určujícího faktoru začal prosazovat jiný faktor, a to řízení. Myšlenka, že management by měl být založen na teoretických znalostech, postupně nabývala na síle (Blažek, 2014).

Formování a zlepšování managementu však bylo určeno praktickou potřebou nových metod organizace práce v souvislosti s rozvojem průmyslové výroby, která si žádala evidenci, výpočet nákladů, pozorování výkonu atd. Řízení podřízených se tak stalo důležitým aspektem fungování podniku (Veber, 2009).

První systematické teorie byly vytvořeny na začátku dvacátého století. Současná literatura rozlišuje čtyři klasické školy (Blažek, 2014):

1. **Škola „vědeckého řízení“** je nejstarším myšlenkovým proudem, podle kterého lidé začali určovat normu potřebného času pro splnění úkolu a v důsledku toho úkolovou mzdu. Díky své spravedlivosti měla motivační efekt na zaměstnance.
2. **Škola „lidských vztahů“** klade důraz na psychologické a sociální aspekty práce. Konkrétně na vztah vedoucích k podřízeným, formu hodnocení práce a sociální stabilitu.
3. **Škola „správního řízení“** založila koncept celistvosti v řízení. Na rozdíl od předchozích proudů pro školu „správního řízení“ je prioritou činnost řídicích pracovníků, zejména na vyšších stupních, kteří by měli používat univerzální principy řízení.
4. **Škola „byrokratického řízení“** zdůrazňuje jednoznačnou hierarchii moci a pořádku. Daný proud je základem pro současnou definici managementu, který přeceňuje formální stránky a stránky neformální podceňuje.

Management v čtyřicátých až sedmdesátých let

Po odeznění velké hospodářské krize ve Spojených státech dosáhla forma korporace nebyvalého růstu. Z důvodu likvidnosti a výnosnosti akcií se na trhu objevilo obrovské množství akcionářů a následně pak došlo k oddělení vlastnictví od řízení. Vlastníci začali zaměstnávat profesionální řídicí pracovníky. Daný proces předávání řízení od vlastníků k manažerům se nazývá manažerskou revolucí (Blažek, 2014).

Podle ideologie manažerské revoluce jsou řídicí pracovníci nestrannými služebníky, protože nemají zájem o zisk jako vlastníci. Vztah manažerů k podniku je tak multilaterální (Blažek, 2014).

Výsledkem bylo, že status manažerů velice vzrostl nejen v Spojených státech, ale i v Evropě. Příčinou pro přesun moci manažerům v Evropě v padesátých letech byla na rozdíl od Ameriky reálná potřeba speciální kvalifikace (Blažek, 2014).

V dané době se v návaznosti na školy klasického managementu rozvíjely další přístupy. Jsou to tzv. **sociální přístupy**, ve kterých se jde o neustálý kontakt manažera a podřízených. Hlavním cílem sociálních přístupů je zvýšit efektivitu organizace vytvořením všech nezbytných podmínek pro využití kreativních schopností každého zaměstnance. Je třeba si uvědomit, že člověk je nejdůležitějším prvkem v systému řízení (Semenov, 2010).

V současné době široce používány **procesní přístupy**. Vývoj tohoto konceptu byl zpočátku připisován A. Fayolovi. Tento přístup odráží touhu teoretiků a praktiků integrovat všechny typy činností za účelem řešení manažerských problémů do jediného řetězce (Semenov, 2010).

Systémové přístupy umožňují plně a komplexně vyhodnotit činnost jakéhokoli řídicího systému na úrovni určitých charakteristik. Jejich pomocí se dá analyzovat libovolný problém v rámci jednoho systému, identifikovat jeho povahu a řešení (Semenov, 2010).

Kvantitativní přístupy se používají při přijímání složitých rozhodnutí, kde existuje mnoho variant. Problém se transformuje do matematického modelu, ze kterého lze určit výsledek neboli řešení problému. Nicméně se do matematického modelu nedají vložit všechny aspekty zkoumaného problému, proto výpočty nelze považovat za přesné (Veber, 2009).

Empirické přístupy jsou plodem zkušeností a praktiky, které jsou prezentované v podobě doporučení. Podle těchto přístupů mají řídicí pracovníci používat specifické metody pro efektivní dosažení cíle (Veber, 2009).

Management v posledním čtvrtstoletí

Během posledních desetiletích se změnilo téměř vše. V ekonomice po druhé světové válce poptávka výrazně převyšovala nabídku, a proto byla cílem produkční výkonnost. Avšak v průběhu šedesátých let si nabídka a poptávka vyměnily pozice. Nastal konec éry trhu výrobce a začátek éry trhu zákazníka, který výrazně ovlivnil i management. Lze říci, že se pod tímto tlakem intenzivně rozvíjely tržní aspekty jako marketing, konkurenční výhody, kvalita produkce a spokojenost zákazníků. Například japonští výrobci se zaměřili na kvalitu, ve které objevili svou konkurenční výhodu (Veber, 2009).

2.2 Manažer

Manažer je člověk, který řídí a provozuje firmu jménem jejího vlastníka, který může být jeden nebo je vlastníků více. V malých podnicích může být manažerem majitel podniku. V dnešním podnikání je většina společností řízena lidmi, kteří nejsou přímo zapojeni do jejich vlastnictví. Dokonce i v rodinných podnicích existuje tendence, že se rodina méně zapojuje do řízení (Prokopenko, 1996).

2.2.1 Dělení manažerů

Manažeri jsou zodpovědní za plnění úkolů, které vyžadují řízení ostatních členů organizace. Existují však velké rozdíly v náročnosti těchto úkolů i v postavení manažerů v organizaci. Dané rozdíly pomáhají stanovit nutné požadavky a dovednosti k splnění cíle a slouží motivací k osobnímu rozvoji a kariérnímu postupu (Bělohlávek, 2006).

Linioví manažeři. Linioví manažeři jsou zástupci nižší úrovně. Odpovídají za přidělování úkolů jednotlivým pracovníkům a za kontrolu jejich splnění. Příkladem jsou vedoucí dílen, dispečeri na dopravě (Bauer, 1998).

Střední manažeři. Jsou zodpovědní za správu liniových manažerů a někdy i pracovníků. Jejich činnost je zaměřena od realizace plánů a cílů vedení podniku až k plnění strategických úkolů. Středním manažerem je například vedoucí provozu (Bělohlávek, 2006).

Vrcholoví manažeři. Vrcholoví manažeři nebo TOP manažeři jsou součástí nejmenší skupiny řídicích pracovníků. Nesou odpovědnost za výkonnost organizace. Jejich práce spočívá ve vytvoření strategie. Jsou to generální ředitelé, ředitelé divizí nebo vedoucí úseku (Bělohlávek, 2006).

2.3 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi jsou typické činnosti, které manažer účelně a účinně provádí pro úspěšné zvládnutí své manažerské práce. Jsou součástí manažerských povinností. Hlavním úkolem managementu je splnění stanovených cílů. Pro jeho zajištění je zapotřebí soulad mezi všemi funkcemi nebo jinými slovy vyváženost struktury výkonu manažerských funkcí (Vodáček, 2006).

V odborné literatuře se řídicí proces dělí do několika hlavních, tzv. **sekvenčních** řídicích funkcí. V současné době se používá následující klasifikace (Bauer, 1998):

- plánování
- organizování
- výběr a vedení lidí
- kontrolování

K sekvenčním řídicím funkcím přiřazujeme i **průběžné** manažerské funkce (Bauer, 1998):

- analyzování
- komunikování
- rozhodování

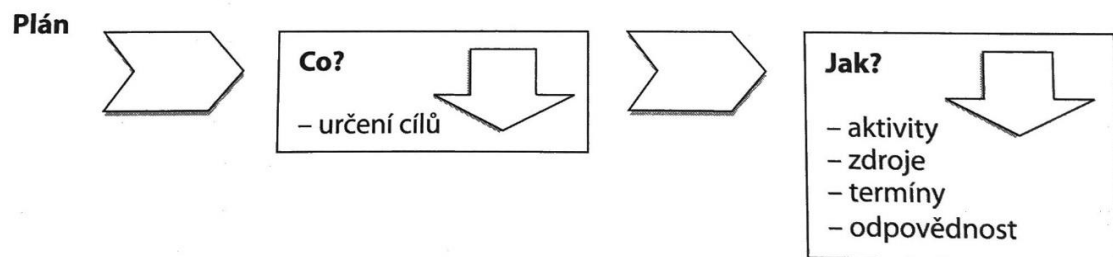
2.3.1 Plánování

Plánování je informačním a rozhodovacím procesem, který zahrnuje stanovení organizačních cílů, výběr vhodných zdrojů a způsobů, jak jich dosáhnout. Plánování je výchozím bodem pro další manažerské činnosti, a navíc nejdůležitějším nástrojem k dosažení podnikových cílů (Bělohlávek, 2006).

Plánování je řídicí činností zaměřenou na budoucí prosperitu organizace, určující budoucí dosažení, nikoliv reakci na to, co se stane (Veber, 2009).

Plán poskytuje racionální způsob, jak dosáhnout cílů. Nezbytnou součástí plánu by měly být podrobná struktura, harmonogram časových možností a zpracované rozpočty (Veber, 2009). Obsah plánu přehledně ukazuje obrázek 1.

Obrázek 1: Obsah plánu



Zdroj: Veber, 2009

Druhy plánů

Plány se rozlišují podle různých faktorů:

- podle stupně obecnosti: smysl nebo poslání, úkoly nebo cíle, strategie, taktika, postupy, pravidla, programy, rozpočty
- podle délky plánovacího období: dlouhodobé strategické, střednědobé taktické, krátkodobé operativní
- podle oblasti řízení: plány prodeje, materiálových toků, lidských zdrojů, finanční, informačních toků (Bělohlávek, 2006).

Proces plánování

Proces plánování můžeme charakterizovat následujícími deseti kroky (Bělohlávek, 2006):

1. stanovení východisek, které spočívá v posouzení důležitých informací o trhu, určení potenciálních klientů a konkurentů
2. stanovení cílů, které vyznačují směr celé organizace
3. přijetí plánovacích předpokladů
4. produkce alternativních postupů prostřednictvím formulace více způsobů dosažení cíle
5. hodnocení alternativ podle přijatých plánovacích předpokladů a určených cílů
6. výběr postupu či zvolení alternativy, i pokud se v předchozím kroku nepodařilo nalézt nejlepší variantu
7. formulování návazných plánů podporujících hlavní plán
8. realizace a sledování uskutečnění plánu a jeho souběžné posouzení
9. přijímání nápravných opatření pro odstraňování odklonů od stanoveného plánu
10. vyhodnocení a kritické posouzení získaných výsledků

2.3.2 Organizování

Organizování je v první řadě informační proces, který se zabývá časoprostorovým uspořádáním dělby práce v organizační jednotce. Přiděluje tedy pracovní pozici nebo umístění pracovníků v hierarchické struktuře. Je možné říci, že organizování je procesem přidělování jednotlivých činností a zdrojů za účelem splnění úkolů a následně i cílů (Vodáček, 2006).

Organizační struktura umožňuje (Bělohlávek, 2006):

- efektivní řízení a využití zdrojů
- přidělování úkolů zaměstnancům
- koordinaci všech činností
- přizpůsobení změnám okolí
- sociální uspokojení zaměstnanců

2.3.3 Výběr a vedení lidí

Výběru nových pracovníků je ze strany manažera věnována velká pozornost, protože pracovníci jsou základním kapitálem každého podniku. Z toho důvodu je správný výběr nových zaměstnanců zdrojem budoucích přínosů (Bauer, 1998).

V dnešní době je jedním z klíčových faktorů pro zlepšení výkonu práce motivace. Hlavním cílem motivace je zajistit takové pracovní podmínky, aby pracovníci měli zájem o dosažení lepších výsledků (Armstrong, 2002).

Motivace se dle Armstronga (2002) dělí na:

- **vnitřní** motivaci – faktory, které si tvoří člověk sám
- **vnější** motivaci – faktory, které jsou tvořeny někým jiným za účelem motivace

Vedením lidí se obvykle rozumí umění či schopnost manažera vést cíleně spolupracovníky ke splnění stanovených cílů či úkolů. Rozlišují se tři styly vedení lidí:

- **autokratický** styl se opírá na sílu formální autority manažera, který sám dává příkazy, přijímá rozhodnutí, kontroluje jejich plnění
- **demokratický** styl na rozdíl od autokratického je více zaměřen na kooperaci a je náročnější na kompetence, zpravidla se uplatňuje u většího počtu řízených zaměstnanců
- **liberální** styl se vyznačuje tím, že manažer ve velké míře spoléhá na motivaci spolupracovníků a podrobně nesleduje práci podřízených, kteří pracují svým vlastním způsobem (Bauer, 1998).

2.3.4 Kontrolování

Kontrola je kritickým ohodnocením skutečnosti ve vztahu k záměru řízení. Kontrolní činnost se používá vedoucími pracovníky ve formě zpětné vazby pro získání představy o úrovni plnění cílů a správnosti přijatých rozhodnutí (Veber, 2009).

Kontrola poskytuje informaci o přítomných odchylkách od plánu, s jejichž pomocí manažer pak učiní opravná opatření. Kontrola je přezkoušením i ostatních manažerských funkcí (Bělohlávek, 2006).

Průběh kontrolního procesu má několik standardních kroků (Bělohlávek, 2006):

- **cíl** kontroly
- kontrolní **kritéria** – speciální standardy pomáhají porovnat plán kontroly se skutečnou realizací tohoto plánu
- **identifikace** odchylek
- **analýza** odchylek – analýza umožňuje rozlišení negativních a pozitivních odchylek
- výběr **nápravného opatření** – v tomto kroku manažer rozhoduje o korektuře odchylek
- **realizace** nápravného opatření – nejdůležitějším aspektem posledního kroku je kontrola výsledku nápravného opatření

2.3.5 Analýza

Analýza představuje proces, během kterého se získávají, zpracovávají a využívají informace. Dalšími podstatnými činnostmi analytického procesu jsou hledání alternativ, definování kvantitativních a kvalitativních faktorů, definování rizik a pravděpodobností jejich výskytu (Bauer, 1998).

Analýzu lze podle postupu jejího zpracování rozdělit na tyto typy (Bauer, 1998):

- **rychlá** analýza s ohraničeným počtem rozhodujících ukazatelů
- **hrubá** analýza, která se provádí pro stanovení reálné situace
- **detailní** diagnóza s úplným rozbořením problému a přípravou alternativ pro rozhodování

2.3.6 Rozhodování

Rozhodování představuje proces volby minimálně mezi dvěma variantami. Lze je považovat za podstatu řízení. Rozhodování probíhá na všech úrovních řízení a souběžně se všemi manažerskými činnostmi, především během plánování (Fotr, 1997).

I když je rozhodování pouze jednou z funkcí řídicího pracovníka, vyznačuje se tím, že je to činnost, kterou je by měl realizovat jen řídicí pracovník. Celá firma či podnik mohou být ovlivněny kvalitou daného rozhodnutí. Z tohoto důvodu musí manažer strategicky přemýšlet o každém svém kroku a hledat co nejvíce odpovídající kompromis (Drucker, 1992).

Existují dvě stránky rozhodování:

- **meritorní** stránka (věcná) klade důraz na náplň jednotlivých rozhodovacích procesů a jejich rozdíly mezi sebou
- **formálně logická** stránka (procedurální) naopak spojuje rozhodovací procesy s velmi různou náplní pomocí rámcového postupu, který je téměř stejný u všech rozhodovacích procesů (Veber, 2009).

Teorie rozhodování se zaměřuje na společné rysy rozhodovacích procesů. Existuje velký počet různých teorií rozhodování, ale jejich odlišnost vyplývá z jejich normativního či deskriptivního charakteru (Veber, 2009).

Předmětem **normativní** teorie je tvorba a aplikace konkrétních návodů k řešení rozhodovacích problémů. K normativní teorii patří i využití matematických metod a modelů (Veber, 2009).

Deskriptivní teorie se koncentruje v analýze proběhlých rozhodovacích procesů. Součástí této analýzy je popis prvků, průběhu, předností a nedostatků, chování všech účastníků rozhodovacího procesu (Veber, 2009).

2.3.7 Komunikace

Jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšné manažerské práce je efektivní komunikace. Prosperita firmy je úzce závislá na umění manažera správně komunikovat jak s kolegy, tak i se zákazníky, protože pokud informaci o trhu nebo o potřebách zákazníků dostane se zpožděním, může to ohrozit celou společnost (Bělohlávek, 2006).

Komunikaci lze charakterizovat jako výměnu informací, dokonce i poskytování informací. V současné době se komunikací rozumí aktivní participace obou stran v procesu komunikace, tedy mnohem více než jen poskytování informací (Veber, 2009).

Komunikace uvnitř podniku může probíhat v následujících směrech (Bauer, 1998):

- **vertikálně**, a to buď směrem **dolů** – od nadřízeného ve formě příkazů, pracovních porad či dotazů, nebo směrem **nahoru** – od podřízeného ve formě zpráv o splnění úkolů, podání návrhu; poslední ze směrů je velice důležitý, protože poskytuje zpětnou vazbu o proběhlé komunikaci
- **horizontálně** komunikace probíhá mezi pracovníky na stejném organizačním stupni
- **diagonálně** mohou být propojeni pracovníci, kteří jsou na různých organizačních stupních

2.4 Typy manažerských rozhodnutí

Manažeři neustále přijímají rozhodnutí bez ohledu, na jakém úrovni řízení se nacházejí. Tato rozhodnutí mohou být vyvolávána běžnými, opakujícími nebo specifickými problémy. Přehledně typy rozhodování podle úrovně řízení ukazuje obrázek 2.

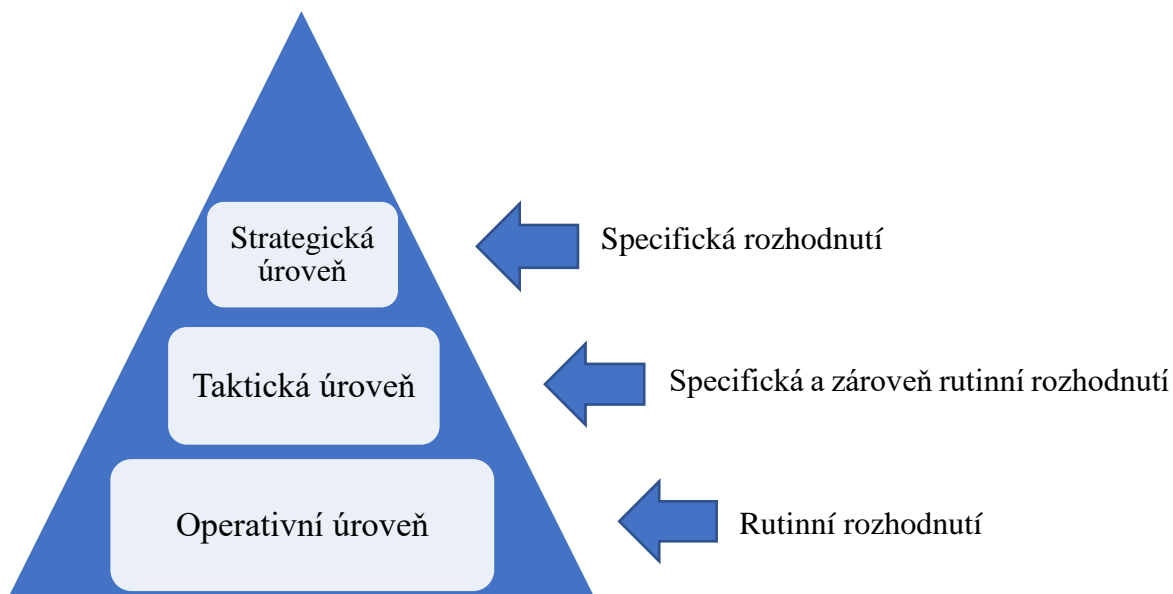
2.4.1 Rutinní rozhodnutí

Rutinní rozhodnutí jsou charakterní pro operativní úroveň řízení, kde se objevují jednoduché a dobře strukturované problémy, které nevyžadují mnoho času a úsilí. Dokonce pro některé z nich existují speciální postupy a metody řešení (Bělohlávek, 2006).

2.4.2 Specifická rozhodnutí

Specifická rozhodnutí na rozdíl od rutinních rozhodnutí vyžadují znalosti, zkušenosti a někdy i intuici. Specifická rozhodnutí se týkají většinou nových, složitých a nestrukturovaných problémů. Specifická rozhodnutí jsou charakterní pro vyšší úrovni řízení (Bělohlávek, 2006).

Obrázek 2: Typy rozhodování podle úrovně řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Styly rozhodování

Styl rozhodování je souborem individuálních charakteristik, které určují, jak manažer přijímá konkrétní rozhodnutí a jakým způsobem se tvoří proces jeho rozhodování. Stylem se zároveň rozumí převládání určitých osobních charakteristik, nikoliv standardy nebo postupy, které bez ohledu na okolnosti určují rozhodovací proces. Proto lze konstatovat, že styl rozhodování manažera charakterizují jeho osobní vlastnosti. Zároveň je možné pomocí definování převládajícího stylu rozhodování skrýt vlastní slabosti a efektivněji využít přednosti.

Podle Alana J. Roweho (Dickel, Rowe a Mason, 1990) existují čtyři styly rozhodování: koncepční, analytický, direktivní a behaviorální.

2.5.1 Koncepční styl

Manažer rozhoduje na základě týmové diskuse a analýzy velkého množství informací a je zacílen na zvolení neoptimálnější varianty řešení z více různých možností. Konceptualisté se zaměřují jak na krátkodobé, tak i na dlouhodobé výsledky, rádi organizují brainstorming a skupinové schůze a disponují kreativním myšlením (Dickel, Rowe a Mason, 1990).

2.5.2 Analytický styl

Rozhodování probíhá nezávisle, opírá se o analýzu spousty faktů a informací, především se jedná o písemné dokumenty. Analytický styl je stejně jako styl koncepční orientován na hledání optimálního rozhodnutí. Proces rozhodování při analytickém stylu myšlení probíhá v několika etapách: zjištění problému, stanovení cílů a záměrů, hledání různých alternativních řešení a důkladná analýza všech argumentů. Na rozdíl od ostatních stylů zástupci analytického stylu potřebují více času na sběr a zpracování informací, na analýzu pozitivních a negativních důsledků všech alternativ (Dickel, Rowe a Mason, 1990).

2.5.3 Direktivní styl

Direktivní styl liší od ostatních stylů rozhodování především vysokou rychlostí rozhodování se zaměřením na praktičnost. Vzhledem k tomu, že se analyzuje malé množství informací, rozhodnutí se většinou týkají krátkého časového horizontu. Direktivní styl je typický v situaci, kdy manažer rozhoduje sám, sám formuluje příkazy a vyžaduje jejich plnění (Dickel, Rowe a Mason, 1990).

2.5.4 Behaviorální styl

Člověk, který činí rozhodnutí, rozhoduje převážně v souladu s názory ostatních členů týmu s cílem udržovat dobré vztahy s týmem. Podle názorů zástupců behaviorálního stylu lze optimálního řešení dosáhnout pomocí konsensu. Nicméně zaměření na přátelské vztahy, nikoliv na názory lidí, kteří mají hlubší znalosti o rozhodování, může vyvolat vážné problémy. Nežádoucím účinkem je i chaos, ke kterému dochází, když rozhodující osoba chce vzít v úvahu názory všech členů týmu. Sběr a analýza velkého množství informací ze zkušeností ostatních však může rozhodujícímu znatelně pomoci, protože umožňuje prozkoumat jakýkoliv problém z rozličných úhlů a najít nejúčinnější řešení (Dickel, Rowe a Mason, 1990).

Přesto je třeba zmínit, že dominance jednoho z uvedených výše stylů neznamena úplné dodržování dané charakteristiky. Nelze stanovit jednotná pravidla a normy pro všechny. Styl rozhodování má situační charakter a střídá se v závislosti na okolních podmínkách.

2.6 Faktory ovlivňující manažerské rozhodování

Každý manažer by měl brát v úvahu, že existují různé faktory, které mají značný vliv na průběh rozhodovacího procesu, dokonce i na přijaté rozhodnutí. Těmito faktory jsou minulé zkušenosti, znalosti, dovednosti a intuice.

Je zřejmé, že aby mohl manažer úspěšně zvládat svou práci, určitě se neobejde bez odborných **znalostí**. Avšak tyto znalosti by se neměly jen oboru managementu, ale i jiných oborů. Příkladem může být spolupráce s IT oddělením nebo s finančním oddělením při řešení financování.

Minulé zkušenosti jsou velice významným faktorem. Jestliže se manažer se ve své praxi již setkal s určitým rozhodovacím problémem a vyřešil ho, bude vědět, jak postupovat v budoucnu, když problém znovu nastane.

Dovednosti jsou komplexem schopností, které se rozvíjejí učením. V současné době je pro manažera nezbytné efektivní využití manažerských dovedností, které lze shrnout do tří typů (Řezáč, 2009):

- **konceptní** dovednosti – představují schopnost celostního pohledu na situaci a její možný dopad
- **sociální** dovednosti – jejich pomocí manažer vnímá potřeby a zájmy pracovníků
- **technické** dovednosti – hrají důležitou roli při používání postupů, metod a techniky

Intuice představuje rychlou, nevědomou formu znalosti. Umožňuje manažerům přijímat rozhodnutí při nedostatku informací nebo času na její sběr a analýzu (Mikuláščík, 2010).

2.7 Manažerské role

Známý specialista v oblasti managementu Henry Mintzberg (1989) ukázal s ohledem na obsah činnosti manažerů, že každý manažer v závislosti na své pozici a specifikách činnosti společnosti hraje během procesu řízení určité role. Mintzberg tyto role charakterizuje jako soubor zásad, pravidel, postupů chování a posloupnosti jejich implementace konkrétním manažerem.

Ačkoli je každý manažer jiný, Mintzberg poznamenává, že každý by měl praktikovat a ovládat každou z těchto mezilidských, informačních a rozhodovacích rolí (Mintzberg, 1989).

2.7.1 Mezilidské role

1. **Představitel** organizace. Za společenské, ceremoniální a právní záležitosti odpovídá představitel. Reprezentují svou společnost profesionálním způsobem (Mintzberg, 1989).
2. **Vůdce**. Všichni manažeři musí být vůdci, komunikovat, inspirovat a koučovat svůj tým. Pracovníci by měli mít možnost hledat podporu a vedení svého manažera (Mintzberg, 1989).
3. **Spojovací článek**. Jsou zodpovědní za vytváření sítí mimo svou společnost a předávání potřebných informací pro případnou pomoc (Mintzberg, 1989).

2.7.2 Informační role

1. **Pozorovatel**. Hledá informaci uvnitř i vně své společnosti, aby mohl ohodnotit fungování vlastní společnosti a identifikoval problémy, které je třeba řešit, nebo změny, které je třeba provést (Mintzberg, 1989).
2. **Diseminátor**. Diseminátoři by pak měli interně předávat informace zaměstnancům a podle toho delegovat úkoly (Mintzberg, 1989).
3. **Mluvčí**. Přenáší informace o plánech organizace, politikách, akcích a výsledcích mimo organizaci. Působí jako specialista v oboru (Mintzberg, 1989).

2.7.3 Rozhodovací role

1. **Podnikatel**. Podnikatelé ve firmě jsou obvykle špičkoví manažeři. Identifikují ekonomické příležitosti, vedou iniciativu pro změnu a přijímají rozhodnutí o produktech (Mintzberg, 1989).
2. **Poruchový handler**. Odpovídá za nápravná opatření, když organizace čelí nepředvídaným problémům (Mintzberg, 1989).
3. **Alokátor zdrojů**. Je zodpovědný za přidělování všech možných zdrojů organizace. Ve skutečnosti rozhoduje o schvalování všech významných rozhodnutí v organizaci (Mintzberg, 1989).
4. **Jednatel**. Odpovídá za účast a řízení jednání v rámci své organizace (Mintzberg, 1989).

2.8 Rozhodovací proces

Jako rozhodovací proces se označuje proces řešení rozhodovacích problémů. Problém má obvykle několik alternativních variant řešení. Volí se neoptimálnější varianta, která bude pak využita ve skutečnosti (Veber, 2009).

2.8.1 Prvky rozhodovacího procesu

Cíl rozhodování. Jakékoliv rozhodování se provádí za nějakým účelem či cílem. Cíl je vždycky závislý na tom, čeho chce člověk, který rozhoduje, dosáhnout. Může to být zvýšení kvality nebo spokojenosti zaměstnanců. Většinou při rozhodování nejde o dosažení jednoho cíle, ale o větší množství dílčích cílů, které jsou navzájem propojené. Propojovací vazba mezi těmito cíli může mít různý charakter. Buď jsou dílčí cíle podporující a doplňující neboli **komplementární**, nebo jsou **konfliktní**, kdy dosažením jednoho cíle klesá možnost dosažení jiných cílů (Fotr, 1997).

Kritéria hodnocení. Dalším prvkem rozhodovacího procesu jsou kritéria hodnocení, která slouží pro vyhodnocení variant rozhodování. Kritéria se stanovují na základě požadovaného cíle. Je třeba uvést, že se kritéria člení na kritéria **nákladového** a **výnosového** typu, dále se hodnoty těchto kritérií dělí na **kvantitativní** a **kvalitativní**. Kvantitativní obsahují číselné hodnoty, kvalitativní naopak slovní (Fotr, 1997).

Subjekt rozhodování. Subjektem rozhodování se rozumí jednotlivec či skupina lidí, kteří rozhodují o tom, jaká varianta bude realizována.

Objekt rozhodování. Nezbytnou součástí rozhodovacího procesu je rozhodovací objekt. Objektem je to, o čem se rozhoduje.

Stavy světa. Stavy světa lze považovat za faktory a situace, které mohou případně nastat po realizaci rozhodnutí a ovlivnit výsledky rozhodování (Fotr, 1997).

2.8.2 Rozhodování za určitých podmínek

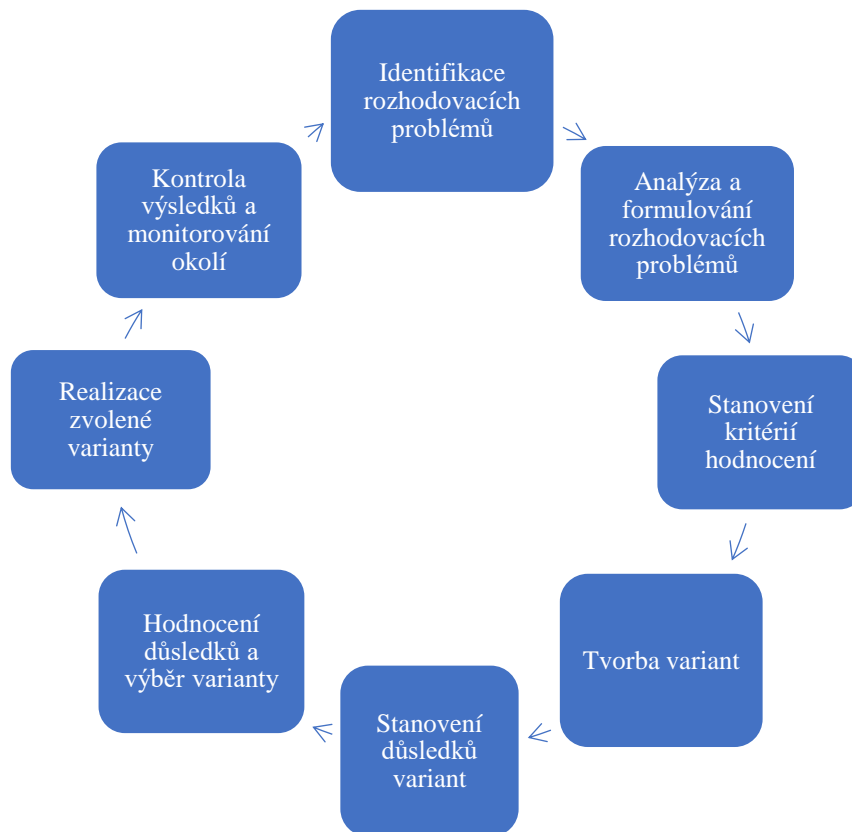
Rozhodování za **jistoty** je rozhodováním v případě úplné informace. To znamená, že rozhodující manažer ví o tom, který ze stavů nastane a jaké jsou důsledky variant. V situaci, kdy je informován jen o pravděpodobnostech výskytu všech stavů a tím i o důsledcích variant, jde o rozhodování za **rizika**. Rozhodování za **nejistoty** či **neurčitosti** nastává, když

člověk, který rozhoduje, nemá žádnou informaci ohledně výskytu jednotlivých stavů. Z toho vyplývá, že neví ani o důsledcích možných variant (Fotr, 1997).

2.8.3 Fáze rozhodovacích procesů

Fáze rozhodovacího procesu mají cyklický charakter, jak ukazuje obrázek 3. Podívejme se na jednotlivé prvky procesu rozhodování.

Obrázek 3: Cyklický charakter rozhodovacího procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

1. **Identifikace.** Identifikace je první etapou rozhodovacího procesu, během které se informace získává, analyzuje se a vyhodnocuje. Na konci identifikace se přijímá rozhodnutí o zahájení rozhodovacího procesu (Fotr, 1997).
2. **Analýza a formulace.** Cílem dané etapy je formulace rozhodovacího problému, tedy čeho chceme dosáhnout pomocí analýzy daného problému. Náplní analýzy je zajištění podrobnější informace, definování prvků problému a příčin jeho vzniku, určení cílů (Fotr, 1997).

3. **Stanovení kritérií hodnocení.** V tomto kroku se stanovují hodnocení, podle kterých se budou posuzovat varianty řešení problému (Fotr, 1997).
4. **Tvorba variant.** Tvorba variant je tvorbou přístupů k řešení rozhodovacího problému. Člověk, který rozhoduje, zpracovává co nejširší soubor přípustných variant. V tomto kroku jsou žádány dobré kreativní schopnosti (Veber, 2009).
5. **Stanovení důsledků.** Smyslem této etapy je zjišťování předpokládaných vlivů a dopadů každé varianty z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení (Veber, 2009).
6. **Hodnocení důsledků a výběr varianty.** Podle hodnocení důsledků jednotlivých variant se vybírá nejvýhodnější varianta nebo se stanovuje preferenční uspořádání variant. Případně může být vybrána kombinace několika variant k realizaci (Fotr, 1997).
7. **Realizace.** V tomto kroku probíhá realizace či implementace zvolených variant (Fotr, 1997).
8. **Kontrola výsledků.** Kontrola se provádí po realizaci zvolené varianty, důvodem je stanovení odchylek. V případě jejich nalezení je nutné učinit potřebná opatření (Fotr, 1997).

3 Praktická část

Praktická část bakalářské práce se skládá ze tří částí. V první části je uvedena základní charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu. Ve druhé části je popsán průběh dotazování v rámci dotazníkového šetření. Třetí část spočívá ve zhodnocení výsledků výzkumu získaných během dotazníkového šetření.

3.1 Charakteristika vybraného subjektu

Pro uvedení výsledků výzkumného šetření do odpovídajícího kontextu je třeba nejdříve představit vybraný podnikatelský subjekt a uvést jeho základní charakteristiku. Podnikatelský subjekt souhlasil s provedením výzkumu při zachování anonymity. Zvoleným podnikatelským subjektem je společnost s ručením omezeným, která byla založena v roce 2002 v Praze. Hlavním zaměřením společnosti je prodej módních oděvů a doplňků. Společnost provozuje osm prodejen této značky, z nichž šest se nachází v Praze, ostatní dvě jsou v Brně a Ostravě. Společnost dosahuje obratu přes 52 milionů a zaměstnává přes 70 zaměstnanců. Cílem společnosti je zvyšování zájmu zákazníků o poskytované výrobky a v důsledku toho i zvyšování vlastního zisku společnosti.

3.2 Kvalitativní výzkum – dotazování

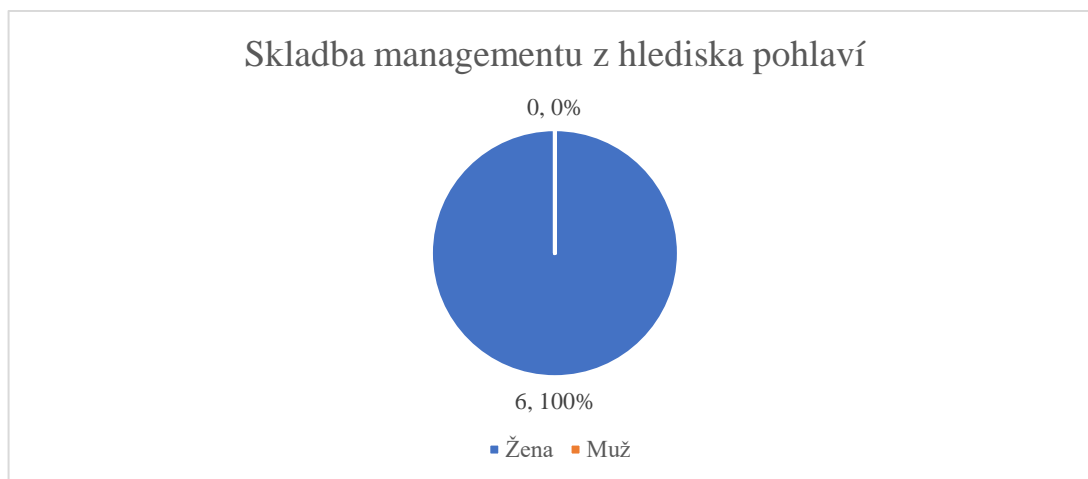
Dotazování proběhlo během listopadu roku 2020 ve společnosti X. Dotazování nebylo možné provést osobně kvůli nepříznivé epidemiologické situaci, a proto komunikace probíhala prostřednictvím e-mailu. Byly vytvořeny dotazníky zvlášť pro pracovníky na pozici manažera nebo manažerky a asistenta nebo asistentky prodeje. Dotazníky k vyplnění byly pracovníkům zaslány e-mailem, kteří je po vyplnění odeslali nazpět. Výzkumu se nezúčastnili všichni zaměstnanci společnosti z důvodu nedostatku času nebo nezájmu. Po návratu vyplněných dotazníků se ukázalo, že všichni respondenti jsou ženy. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 22 respondentů, z toho 6 manažerek jednotlivých prodejen a 16 asistentek prodeje. Účastnice souhlasily s využitím odpovědí při zachování jejich anonymity.

Dotazník pro manažery/manažerky zahrnoval 17 otázek s možností výběru odpovědi. Dotazník pro jejich podřízené na pozici asistenta/asistentky prodeje tvořilo 9 otázek, také s možností výběru odpovědi. Oba dotazníky jsou zařazeny jako přílohy této práce.

3.3 Zhodnocení výsledků

3.3.1 Zhodnocení výsledků manažerek

Graf 1: Otázka č. 1

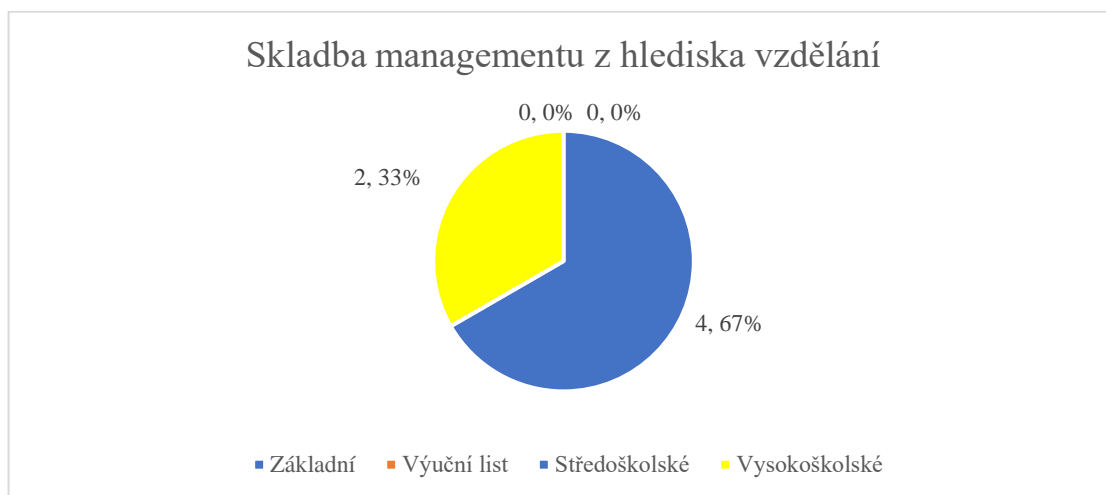


Zdroj: Vlastní zpracování

Skladba managementu z hlediska pohlaví

Do výzkumu se zapojilo celkem 6 žen, jak ukazuje graf 1. Celkový počet dotazovaných respondentů na pozici manažera/manažerky zastupují ženy. Je to odůvodněno tím, že oblast prodeje dámského oblečení zajímá převážně více ženy než muže.

Graf 2: Otázka č. 2

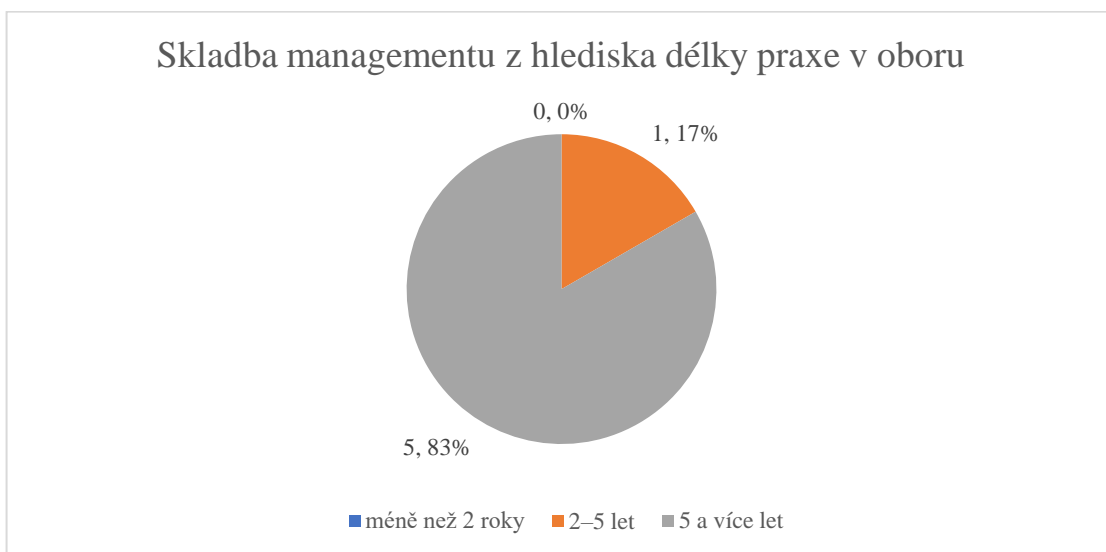


Zdroj: Vlastní zpracování

Skladba managementu z hlediska vzdělání

Skladbu managementu z hlediska vzdělání ukazuje graf 2. Poněvadž firma nemá stanovená kritéria týkající dosaženého vzdělání pro pozici manažerky pobočky, převládá počet respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou (67 %), zbytek respondentů má vysokoškolské vzdělání (33 %). Pro danou firmu jsou rozhodujícím faktorem schopnosti a minulé zkušenosti manažerek.

Graf 3: Otázka č. 3

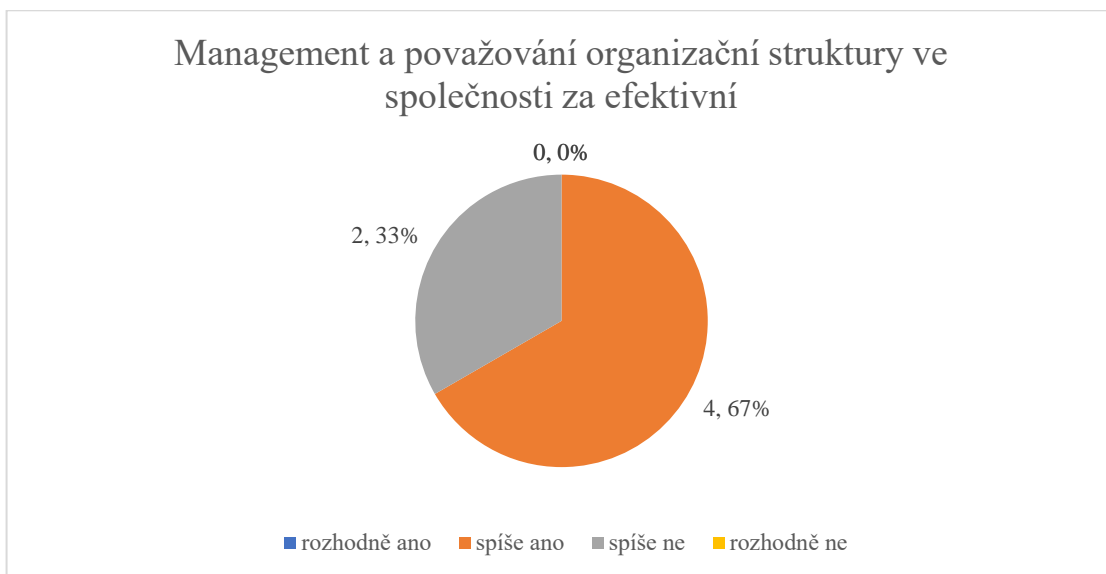


Zdroj: Vlastní zpracování

Skladba managementu z hlediska délky praxe v oboru

Graf 3 poskytuje informaci o délce praxe respondentů v oboru. Celkem 83 % uvádí, že jejich délka praxe v oboru je 5 a více let, což je zcela očividným ukazatelem jejich zkušenosti v daném oboru. Pouze jedna osoba působí v oboru 2–5 let, přesto se i tato délka dá považovat za zkušenost. Nikdo z respondentů nepůsobí v oboru méně než 2 roky.

Graf 4: Otázka č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

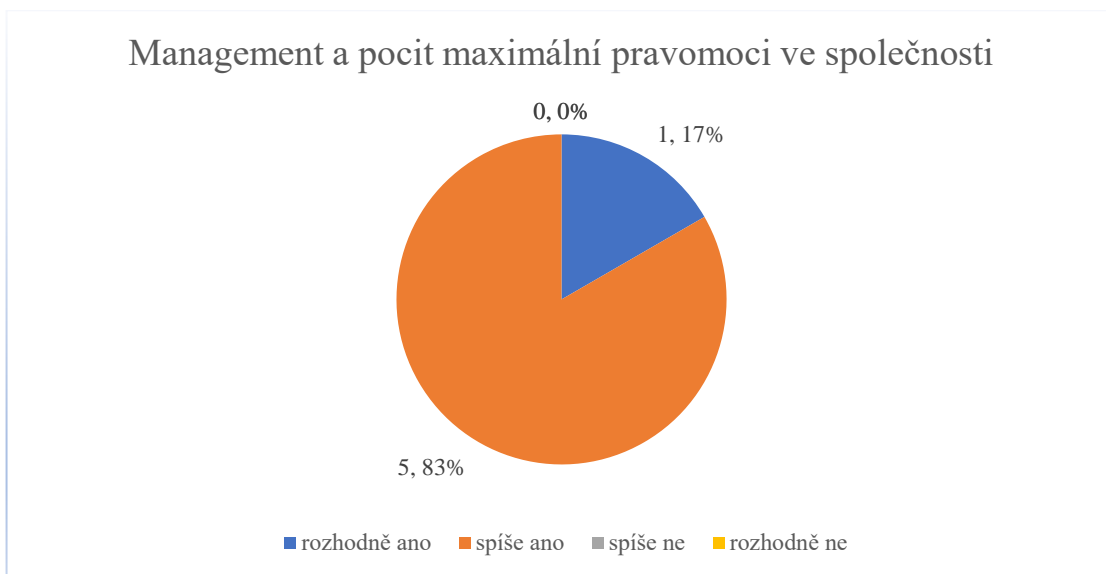
Management a považování organizační struktury ve společnosti za efektivní

Jde o zjišťovací otázku, zda je podle názoru respondentů organizační struktura ve společnosti efektivní.

Jak je vidět z grafu 4, dvě třetiny respondentů na manažerských pozicích odpověděly na tuto otázku téměř kladně – „spíše ano“. Z toho vyplývá, že manažerky vcelku považují organizační strukturu ve společnosti za efektivní, ale jejich odpověď nebyla zcela potvrzovací.

Avšak jsou i 2 manažerky, které se domnívají, že organizační struktura spíše není efektivní, jejich odpověď však není kategoricky negativní.

Graf 5: Otázka č. 5

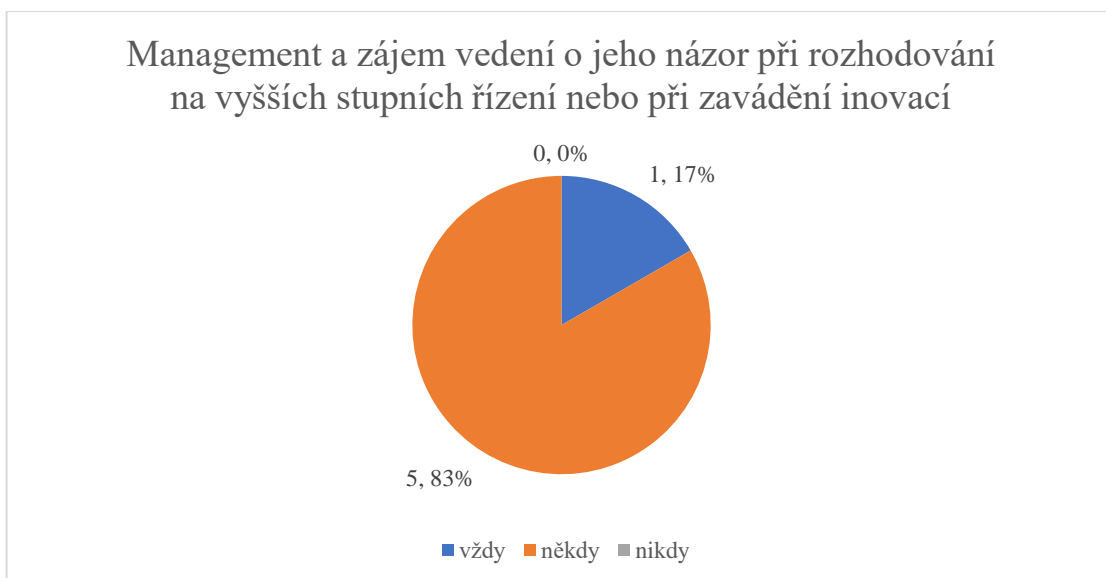


Zdroj: Vlastní zpracování

Management a pocit maximální pravomoci ve společnosti

Jak ukazuje graf 5, na otázku týkající pocitu maximální pravomoci na své pozici ve společnosti 5 respondentů uvádí odpověď spíše ano, jeden respondent má rozhodně pocit maximální pravomoci na své pozici. Vzhledem k tomu, že na tuto otázku nejsou žádné negativní odpovědi, ale pouze pozitivní, lze říci, že organizace dává svým manažerkám vcelku maximální pravomoc ve vztahu k jejich pozici.

Graf 6: Otázka č. 6

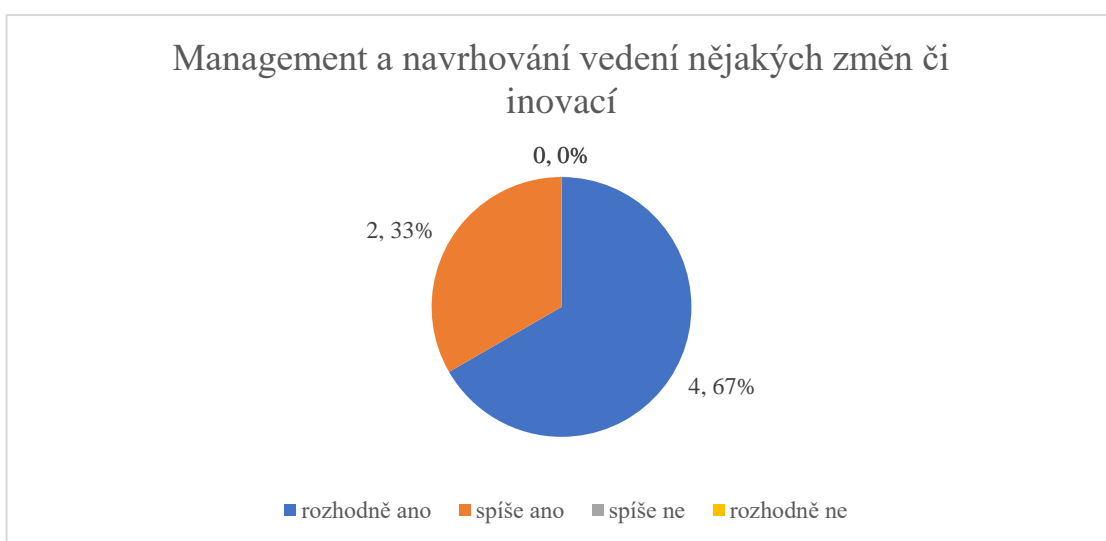


Zdroj: Vlastní zpracování

Management a zájem vedení o jeho názor při rozhodování na vyšších stupních řízení nebo při zavádění inovací

Bezbariérové zavádění inovací vyžaduje nejen koordinovaný plán řízení, ale také i podporu ze strany podřízených. Průzkumná otázka, zda vedení zajímá názor manažerek při rozhodování na vyšších stupních řízení nebo při zavádění inovací. Z grafu 6 je vidět, že vedení společnosti zajímá názor podřízených někdy (83 %) nebo vždy (31 %). Žádné negativní odpovědi v průzkumu jsou pozitivním ukazatelem zainteresovanosti vedení na účasti podřízených při rozhodování.

Graf 7: Otázka č. 7

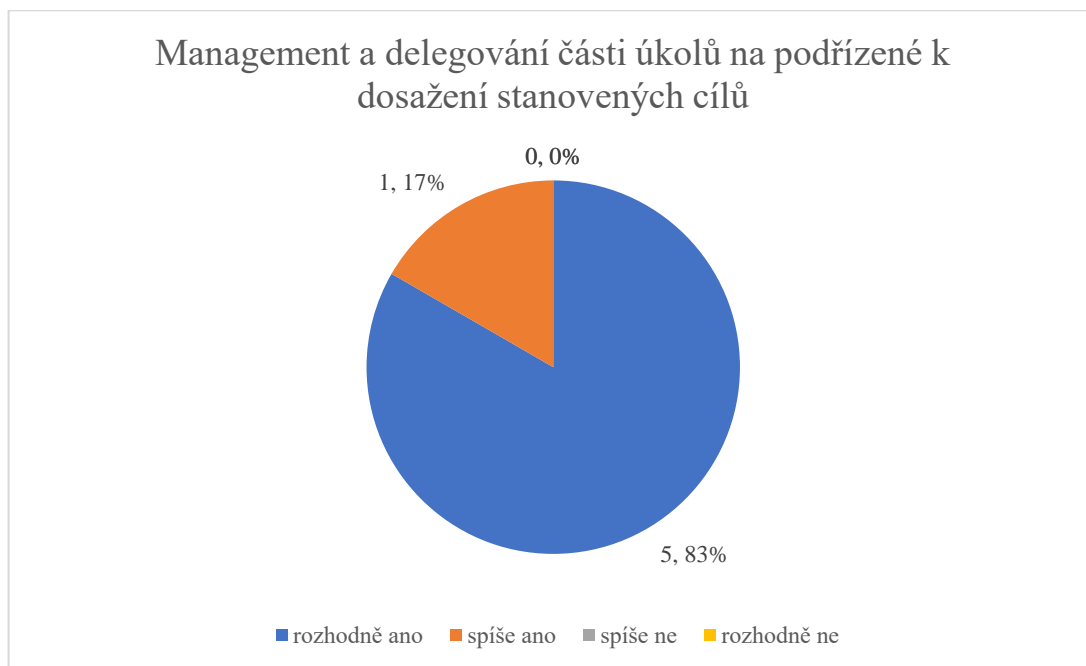


Zdroj: Vlastní zpracování

Management a navrhování vedení nějakých změn či inovací

Iniciativa je nedílnou součástí práce manažerů. Prostřednictvím navržení novinek podřízenými roste tok inovačních a reformačních myšlenek, které se nejednou stávají zdrojem potenciálních změn a rozvoje podniku. Graf 7 zobrazuje výsledky odpovědí respondentů na otázku, navrhují-li manažerky vedení nějaké změny či inovace. Rozhodně souhlasí 4 z dotázaných respondentů, pouze si 2 respondenti myslí, že spíše ano. Negativní odpovědi nejsou.

Graf 8: Otázka č. 8

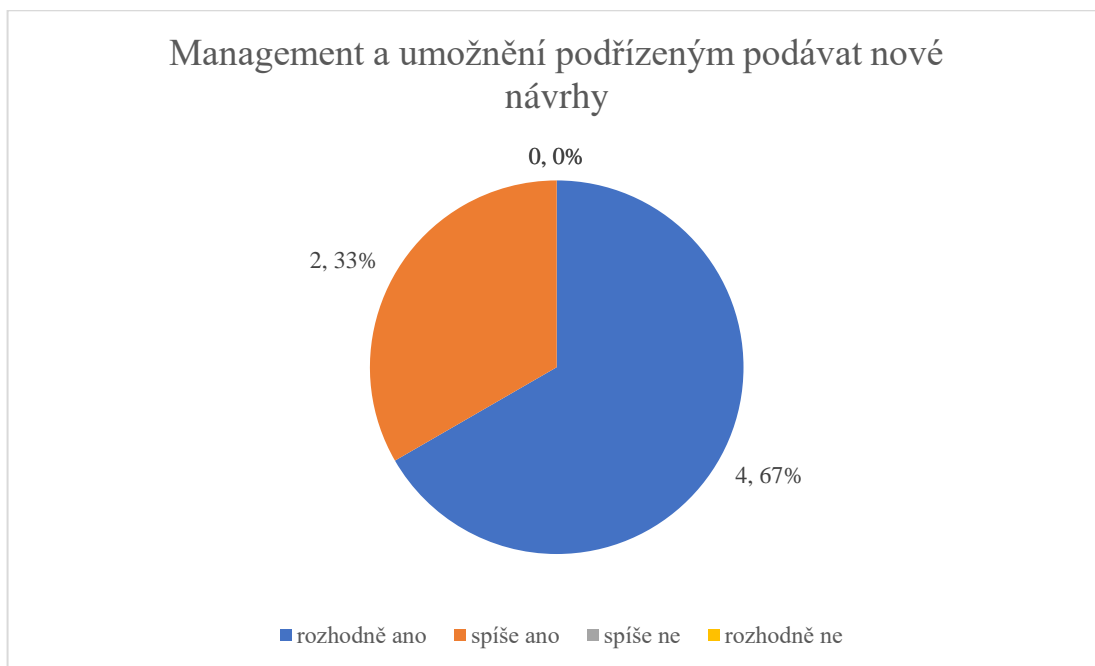


Zdroj: Vlastní zpracování

Management a delegování části úkolů na podřízené k dosažení stanovených cílů

Schopnost delegovat je v dnešní době jednou z klíčových dovedností manažera, která může výrazně ušetřit čas na řešení důležitějších problémů. Z výsledků průzkumu podle grafu 8 vyplývá, že delegování rozhodně využívá 5 z dotázaných, spíše využívá jenom 1 z dotázaných. Žádný z respondentů neodpovídá záporně a to znamená, že manažerky nejen využívají potenciál svých podřízených, ale i stimulují růst produktivity celé společnosti.

Graf 9: Otázka č. 9



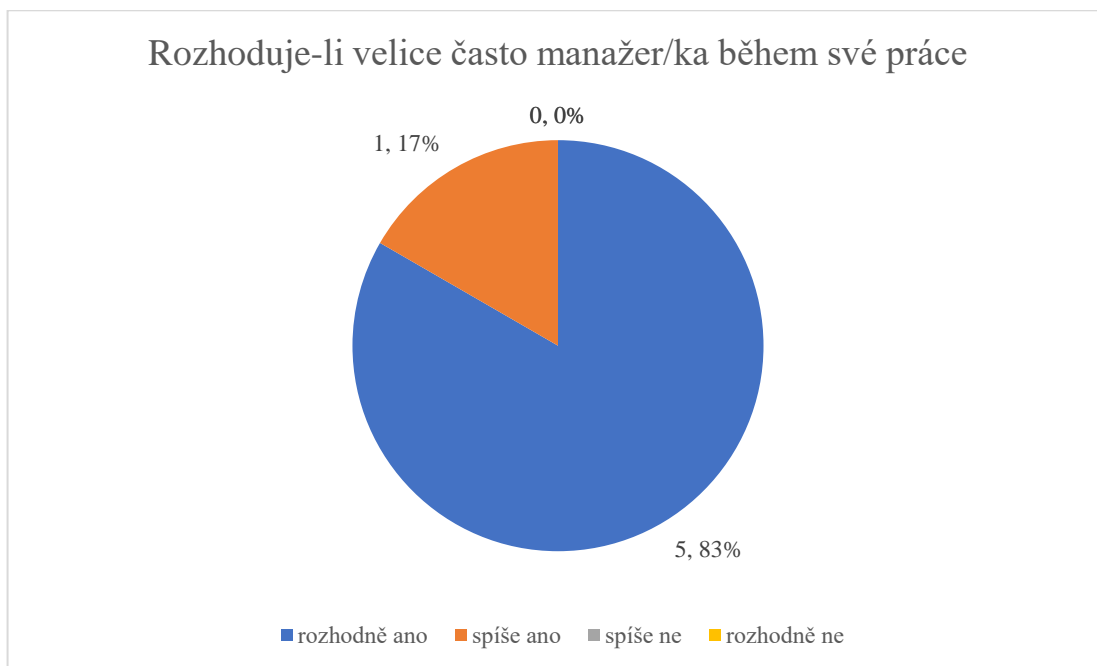
Zdroj: Vlastní zpracování

Management a umožnění podřízeným podávat nové návrhy

Graf 9 prezentuje odpovědi manažerek na otázku ohledně možnosti podávat nové návrhy podřízenými. Možnost podávání návrhů otevírá před podřízenými zaměstnanci příležitost pro seberozvoj a seberealizaci. Zároveň je projevem důvěry ze strany nadřízeného k podřízenému, která pomáhá budovat důvěryhodné pracovní vztahy.

Všechny manažerky odpověděly kladně, většina (4 z 6 respondentů) uvádí „rozhodně dovolují“ podřízeným vznášet návrhy, jenom třetina respondentů „spíše dovoluje“.

Graf 10: Otázka č. 10



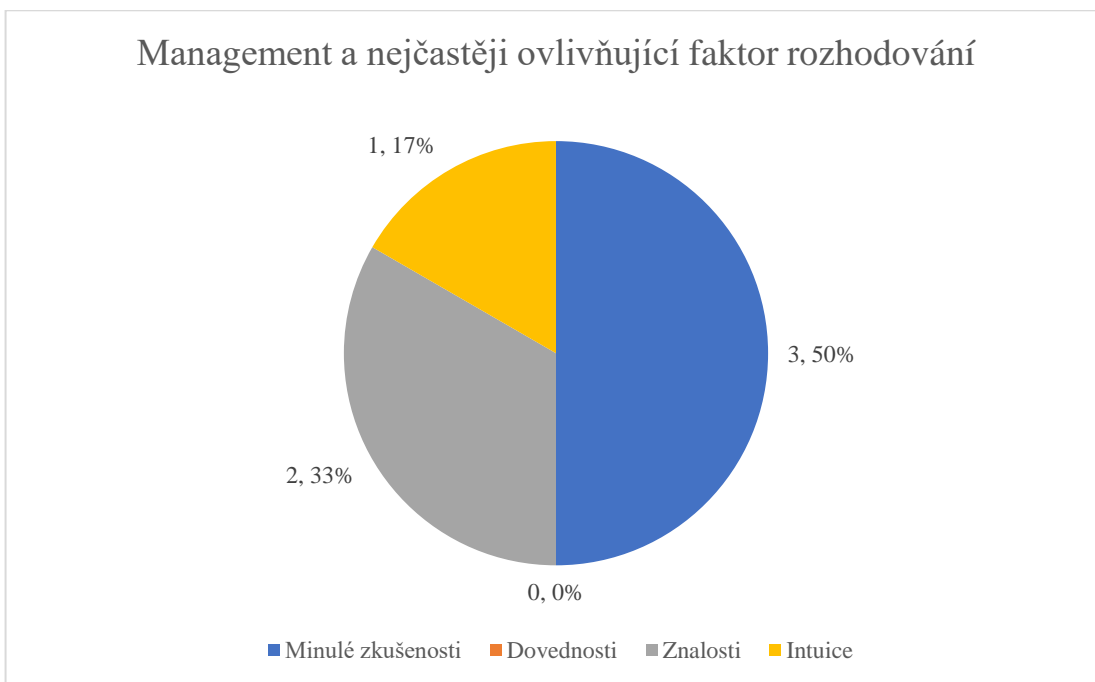
Zdroj: Vlastní zpracování

Rozhoduje-li manažer/ka během své práce velmi často

Další otázka se týká toho, jestli respondenti velmi často řeší problémy a přijímají manažerská rozhodnutí.

Jak je vidět z grafu 10, manažerky rozhodně velmi často rozhodují (5 z 6 respondentů), dále rozhodují spíše často (17 %). Na základě toho, že žádné negativní odpovědi nejsou, lze konstatovat, že manažerky, které se zúčastňují dotazování, se v průběhu své práce setkávají s rozhodováním mnohokrát.

Graf 11: Otázka č. 11

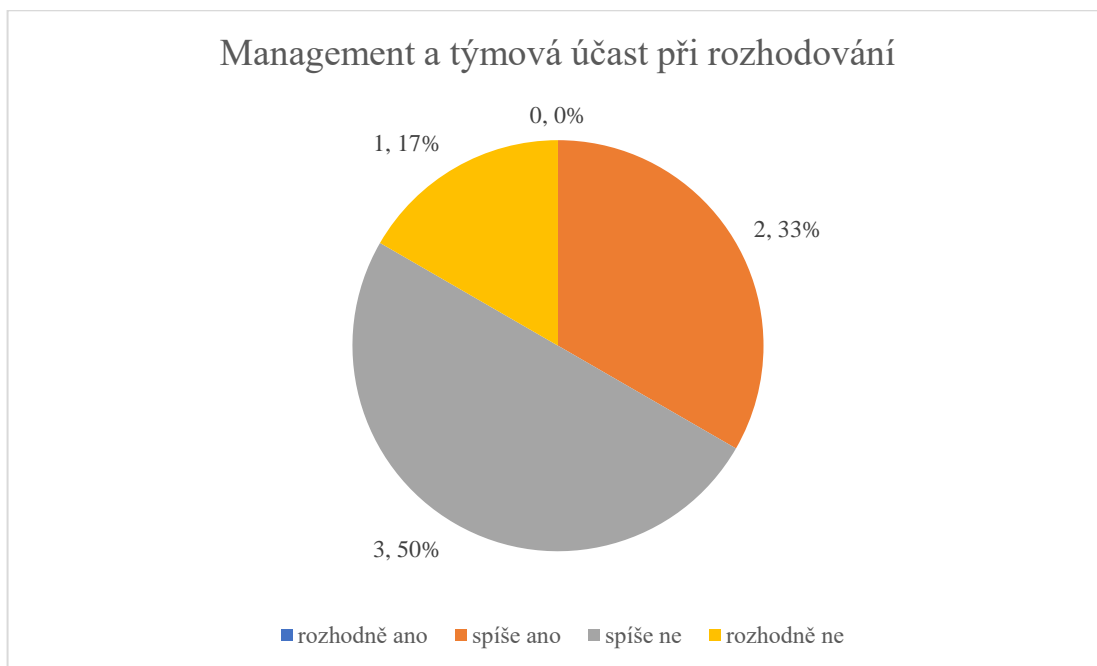


Zdroj: Vlastní zpracování

Management a nejčastěji ovlivňující faktor rozhodování

Existuje docela velké množství faktorů, které mohou do různé míry ovlivnit jak proces rozhodování, tak i konečné rozhodnutí. Manažerky měly v odpovědi na tuto otázku uvést, jaký z nabízených faktorů dle jejich názoru nejvíce ovlivňuje rozhodování. Graf 11 ukazuje, že dle 50 % dotazovaných jsou nejvíce ovlivňujícím faktorem při rozhodování minulé zkušenosti. Celkem 33 % respondentů považuje za takový faktor znalosti. Zbýlých 17 % manažerek se při rozhodování nejvíce opírá o svou intuici. Nejméně významným z nabídnutých faktorů působících na rozhodnutí jsou dle jejich názoru dovednosti.

Graf 12: Otázka č. 12



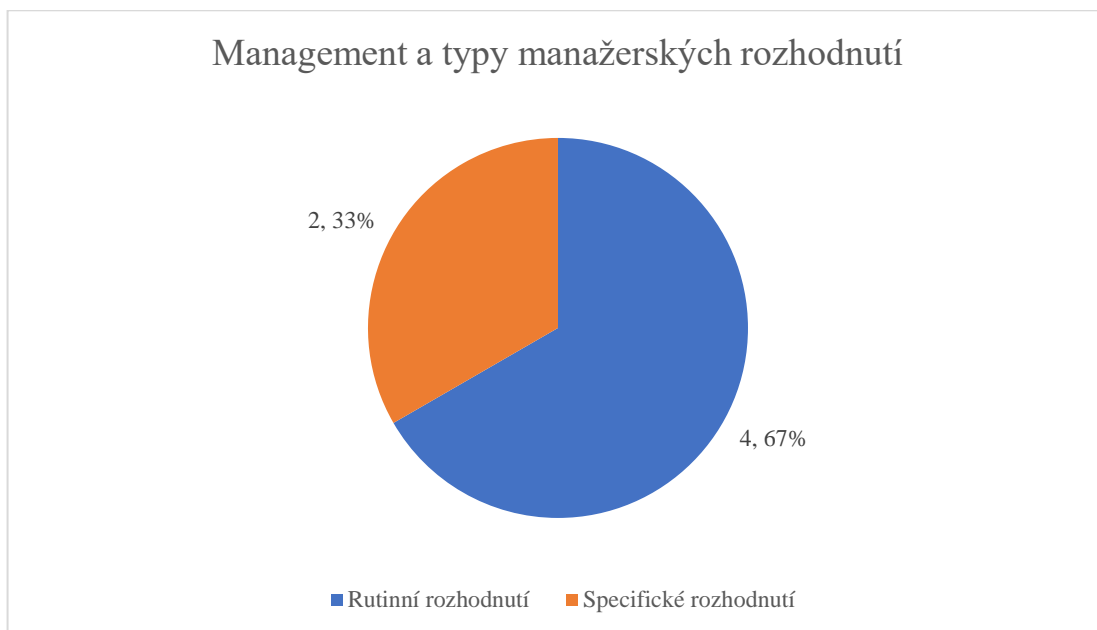
Zdroj: Vlastní zpracování

Management a týmová účast při rozhodování

Z výše zobrazeného grafu 12 je patrný rozdílný názor manažerek na účast týmu během rozhodovacího procesu. Značná většina účastnic nepodporuje kolektivní rozhodování. Znamená to, že dvě třetiny respondentů během rozhodování uplatňují direktivní styl. Tento styl rozhodování nejvíc převládá, protože vedoucí pracovník na dané pracovní pozici nese plnou odpovědnost za každý svůj čin a jeho možné důsledky, proto raději učiní svoje rozhodnutí sám. Dalším důvodem je to, že manažerka pobočky v dané společnosti ve většině případů řeší rutinní rozhodovací problémy, pro které jsou stanoveny speciální postupy a pravidla.

Na druhou stranu se vyskytly i 2 pozitivní, ale nejisté odpovědi. Podle dotázaných se týmové rozhodování odlišuje lepší kreativitou nápadů a také zkušeností celého týmu.

Graf 13: Otázka č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování

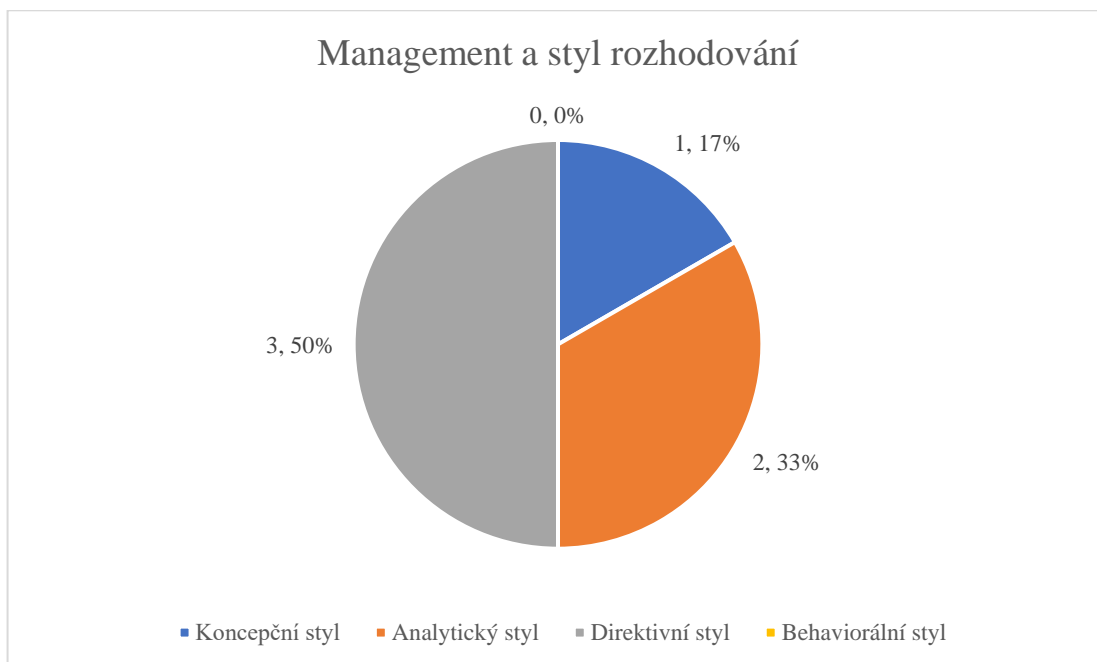
Management a typy manažerských rozhodnutí

Cílem otázky bylo zjistit, s jakým ze dvou uvedených typů rozhodnutí (rutinní a specifické) se manažerky setkávají častěji.

Graf 13 ukazuje, že největší skupina považuje většinu svých rozhodnutí na své pozici za rutinní (4 z 6 respondentů). Z tohoto důvodu lze předpokládat, že většina z dotázaných nejčastěji přijímá jednoduchá rozhodnutí, na která není třeba vynakládat hodně úsilí a času. Například manažerka pobočky je zodpovědná za sestavení pracovního rozvrhu svých zástupkyň a asistentek prodeje, rozhoduje o náborech zaměstnanců a provádí jejich následné zaškolení. Spolu s tím rozhoduje na základě nesplnění svých pracovních povinností a nedodržování stanovených vedením postupů.

Avšak 2 manažerky si myslí, že na své pozici narazí na specifické problémy, jejichž řešení vyžaduje znalosti, zkušenosti a někdy i intuici.

Graf 14: Otázka č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování

Management a styl rozhodování

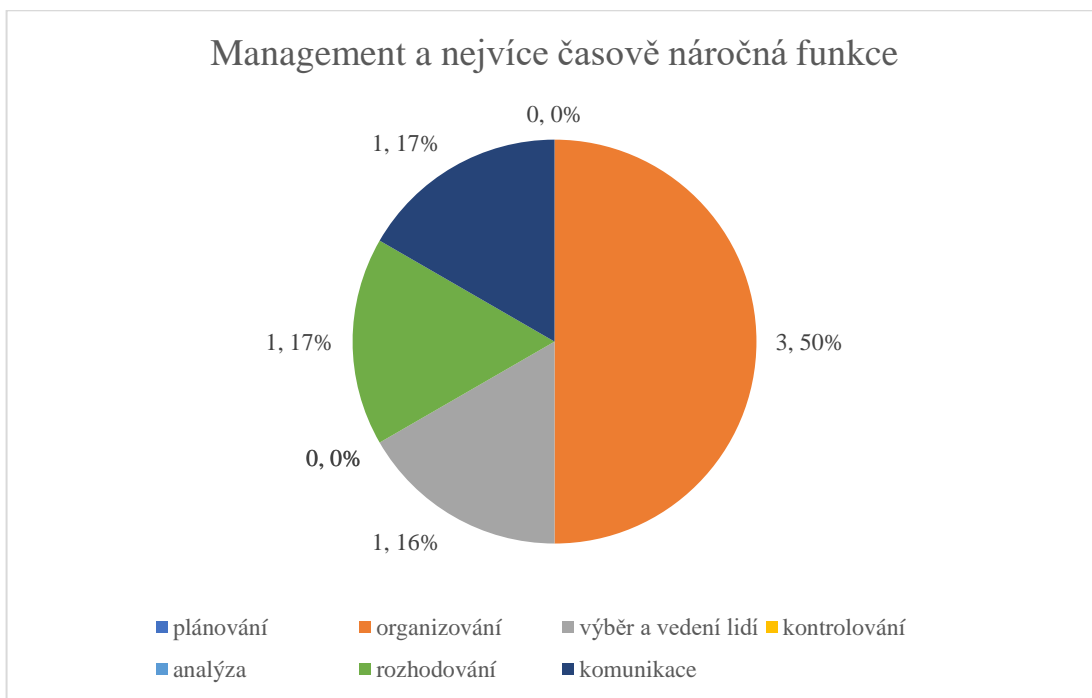
Převládající styl rozhodování může poskytnout zásadní informace o tom, jak vlastně manažer řídí. Na grafu 14 jsou zobrazeny odpovědi na otázku týkající stylu, který upřednostňují účastnice dotazování. Z průzkumu vyplývá, že polovina dotázaných dává přednost direktivnímu stylu, který je charakterizován jako styl, kdy manažerka sama učiní rozhodnutí bez zásahu členů týmu.

Celkem 33 % účastnic si zvolilo analytický styl za preferující. Zástupci tohoto stylu rozhodují na základě sběru a analýzy velkého množství informací. Analytický styl se také vyznačuje racionálním myšlením.

U 17 % převládá koncepční styl vedení. Ve většině případů se přidržují své kreativity a tvůrčího řešení problémů.

Nikdo z dotazovaných nepreferuje behaviorální styl. Z toho lze soudit, že hlavním cílem účastnic není rozhodování v souladu s názory ostatních a vyhýbání konfliktům.

Graf 15: Otázka č. 15



Zdroj: Vlastní zpracování

Management a nejvíce časově náročná funkce

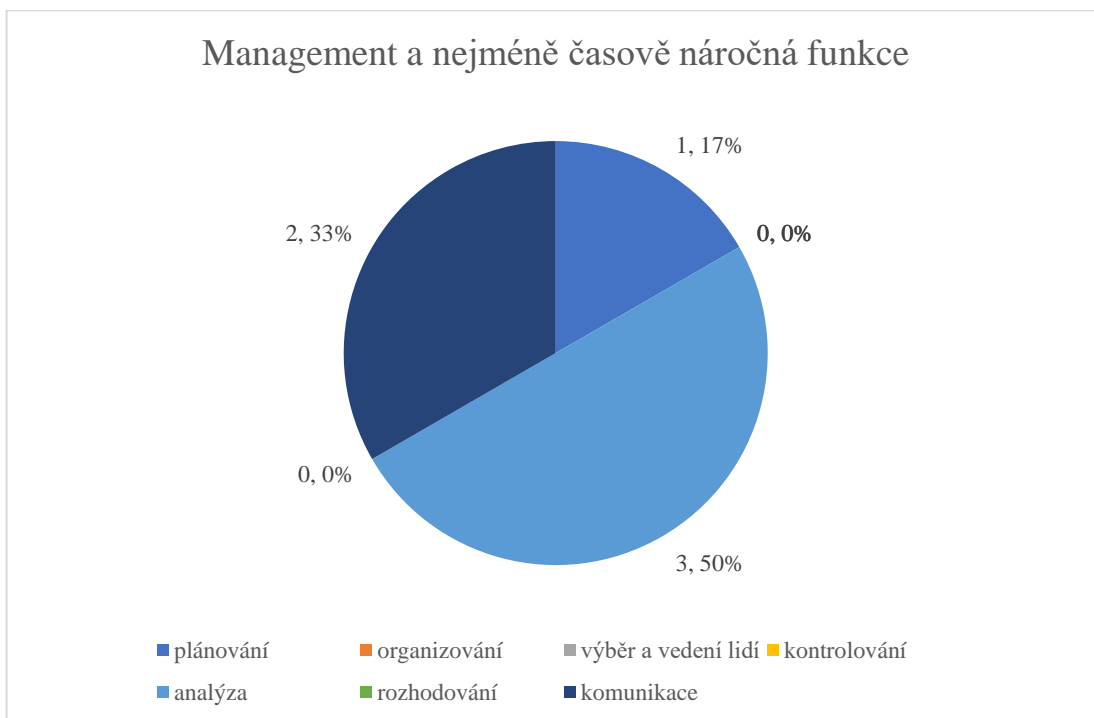
Každý vedoucí pracovník má povinnost vykonávat mnoho funkcí. Základními jsou plánování, organizování, výběr a vedení lidí, kontrolování, analýza, rozhodování a komunikace. Graf 15 ilustruje časovou náročnost jednotlivých funkcí podle názoru účastnic.

Polovina z nich uvádí, že během práce věnují nejvíce času organizování. Funkce organizování zahrnuje kombinaci všech prvků, aby bylo možné co nejefektivněji řídit podnik a realizovat přijatá rozhodnutí.

Na stejné úrovni podle náročnosti jsou takové funkce jako výběr a vedení lidí, rozhodování, komunikace (16 %).

Žádná z dotázaných nepovažuje za nejvíce časově náročné činnosti plánování, kontrolování nebo analýzu.

Graf 16: Otázka č. 16

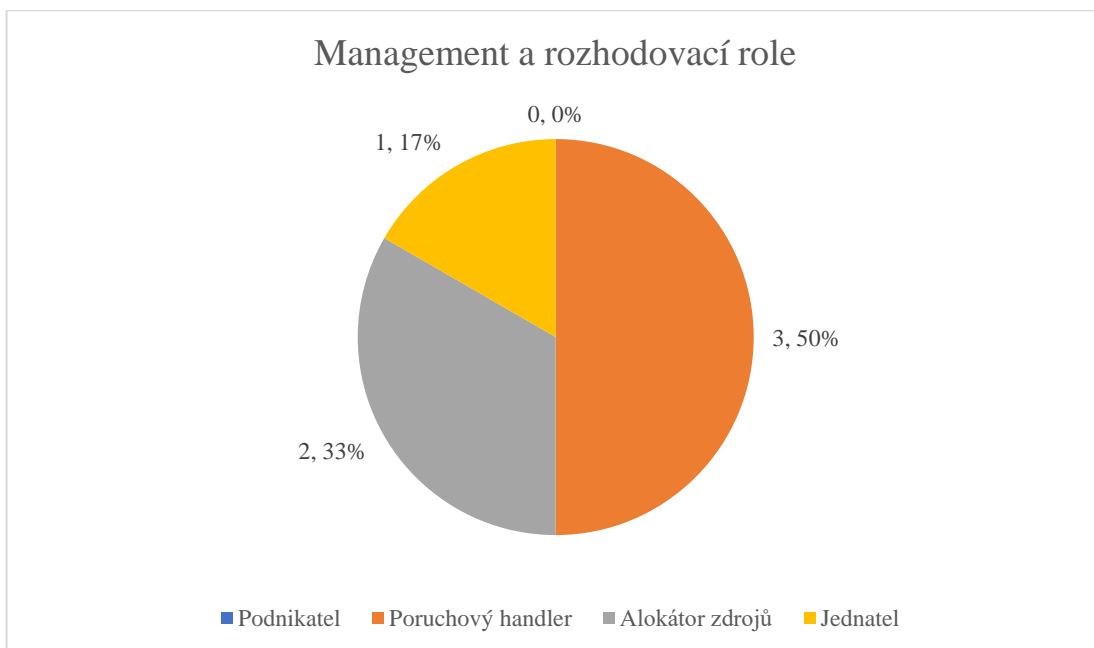


Zdroj: Vlastní zpracování

Management a nejméně časově náročné funkce

Následující otázka je naopak zacílena na zjištění nejméně časově náročné funkce. Z průzkumu dle grafu 16 vyplývá, že se podle odpovědí dotázaných na prvním místě nachází analýza (50 %). Další skupina (33 %) hodnotí jako nejméně náročnou funkci komunikaci. Zbýlých 17 % manažerek věnuje málo času plánování. Organizování, výběr a vedení lidí, kontrolování a rozhodování nikdo z respondentů neuvádí.

Graf 17: Otázka č. 17



Zdroj: Vlastní zpracování

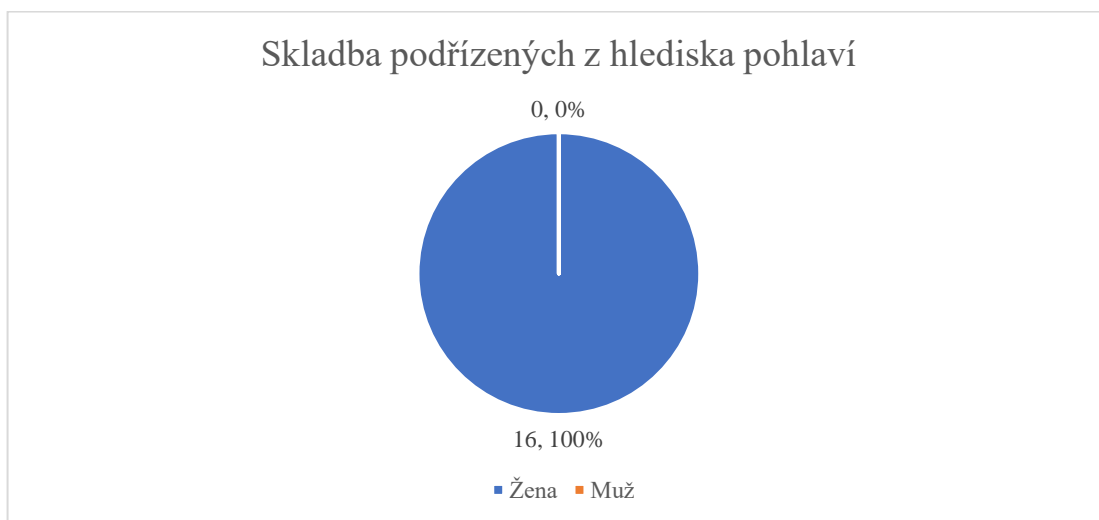
Management a rozhodovací role

Cílem poslední otázky bylo zjistit, kterou z čtyř rozhodovacích rolí dle Mintzberga respondenti zastávají nejčastěji. K těmto rolím patří podnikatel, poruchový handler, alokátor zdrojů a jednatel. Na základě zvolené role lze posoudit, jaké rozhodovací problémy manažerka většinu času řeší.

Graf 17 poukazuje na to, že zastoupení role poruchového handlera (50 %) převážně přesahuje zastoupení ostatních rolí. Následující rolí je podle odpovědí manažerek role alokátora zdrojů (33 %), nejmenší zastoupení činí role jednatele (17 %). Podle výsledků je patrné, že si nikdo z respondentů nemyslí, že hraje roli podnikatele častěji než ostatní role, které jsou uvedeny v otázce.

3.3.2 Zhodnocení výsledků podřízených

Graf 18: Otázka č. 1

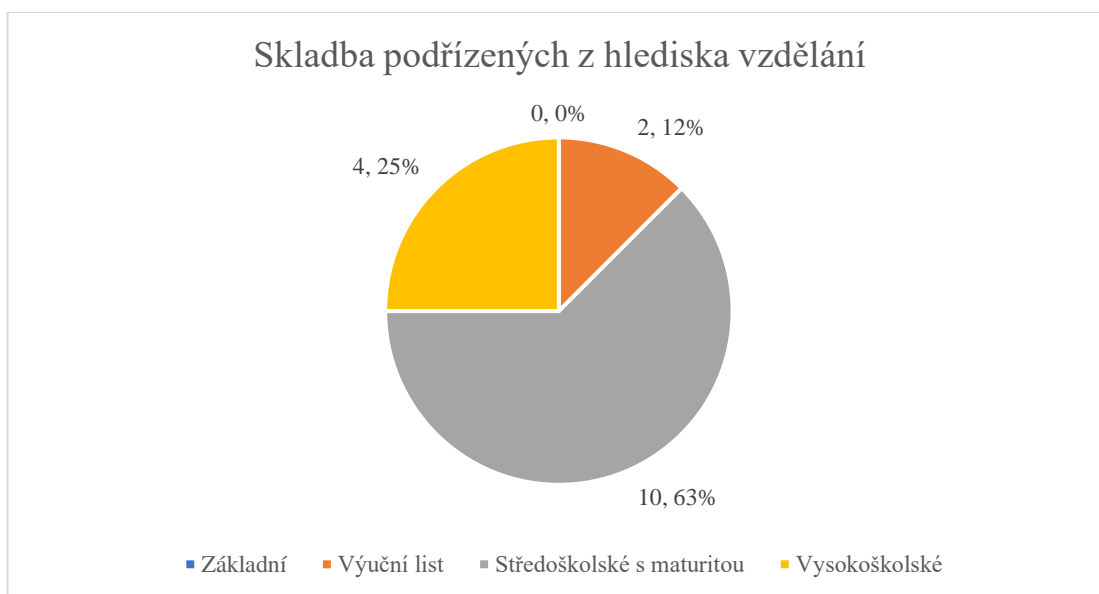


Zdroj: Vlastní zpracování

Skladba podřízených z hlediska pohlaví

Jak ukazuje graf 18, dotazníkového šetření se zúčastnilo 16 žen na pozici asistentek prodeje, to je typické pro oblast prodeje dámského oblečení, která je téměř celá tvořena zástupci ženského pohlaví.

Graf 19: Otázka č. 2

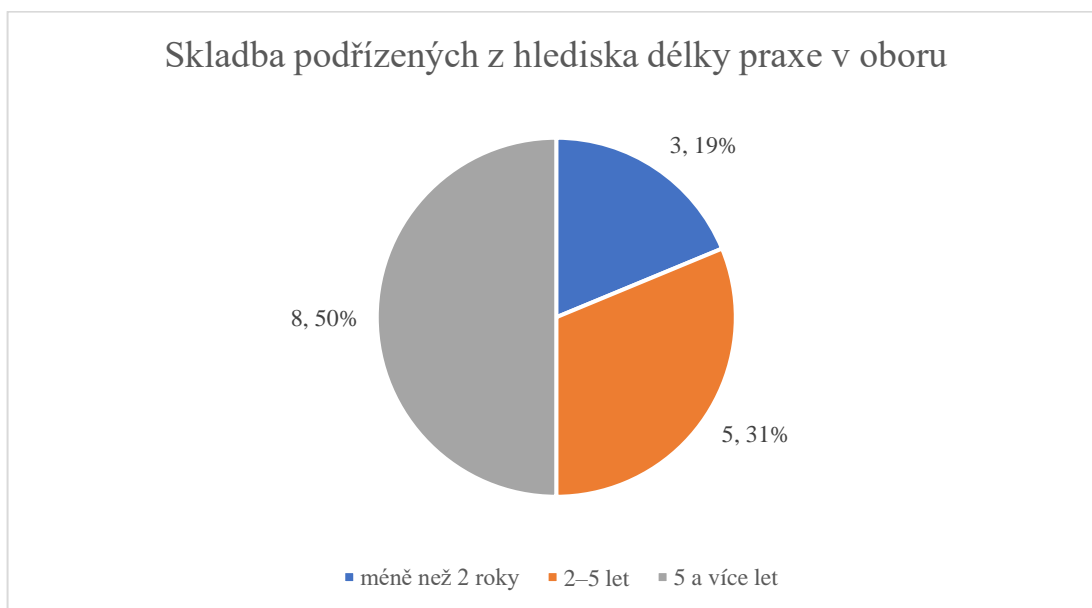


Zdroj: Vlastní zpracování

Skladba podřízených z hlediska vzdělání

Graf 19 ukazuje, že největší část nejvyššího dosaženého vzdělání tvoří středoškolské s maturitou (63 %), pak vysokoškolské (25 %), nejmenší část odpovídá výučnímu listu (12 %). Na rozdíl od respondentů na pozici manažerky je u asistentek prodeje nejnižším z nejvyššího dosaženého vzdělání výuční list. Z toho lze vyvodit, že ve společnosti nejsou na pozici asistentky prodeje určeny specifické požadavky na úroveň vzdělání.

Graf 20: Otázka č. 3

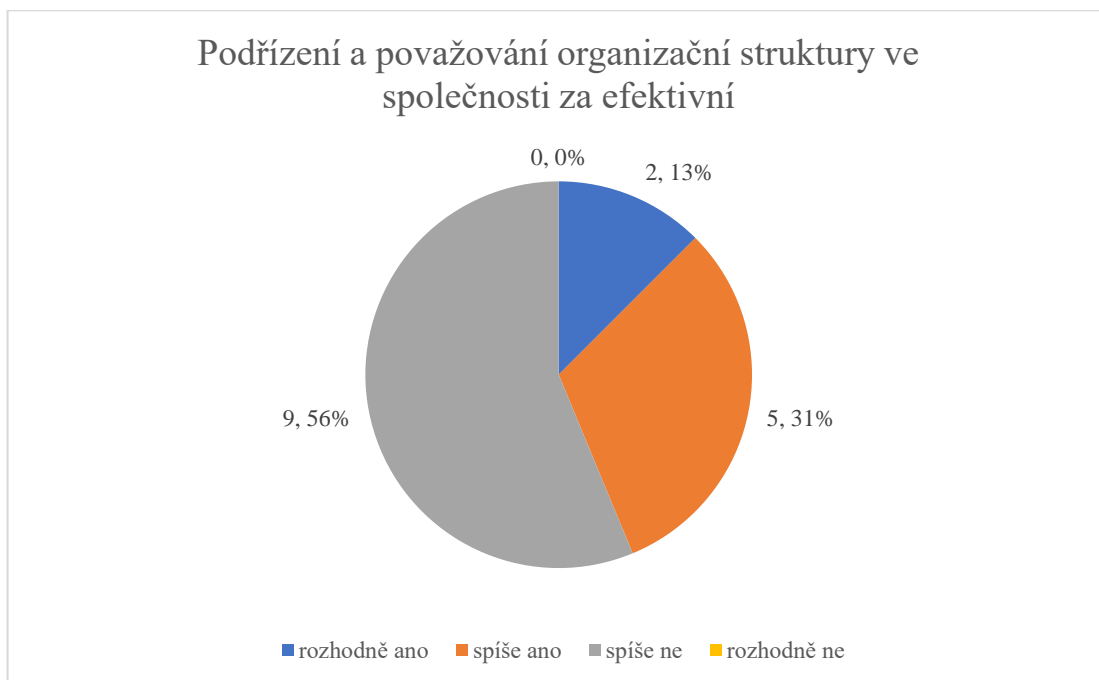


Zdroj: Vlastní zpracování

Skladba podřízených z hlediska délky praxe v oboru

Třetí otázka je vztažena k délce praxe v oboru a četnost odpovědí je zobrazena v grafu 20. Polovina dotázaných vykonává práci 5 let a více. Tento fakt je odůvodněn tím, že společnost působí na českém trhu víc než 18 let. Druhou nejvýznamnější skupinu tvoří zaměstnankyně s praxí v rozmezí od 2 do 5 let (31 %). Nejméně pracovníků je ve firmě méně než 2 roky (19 %).

Graf 21: Otázka č. 4

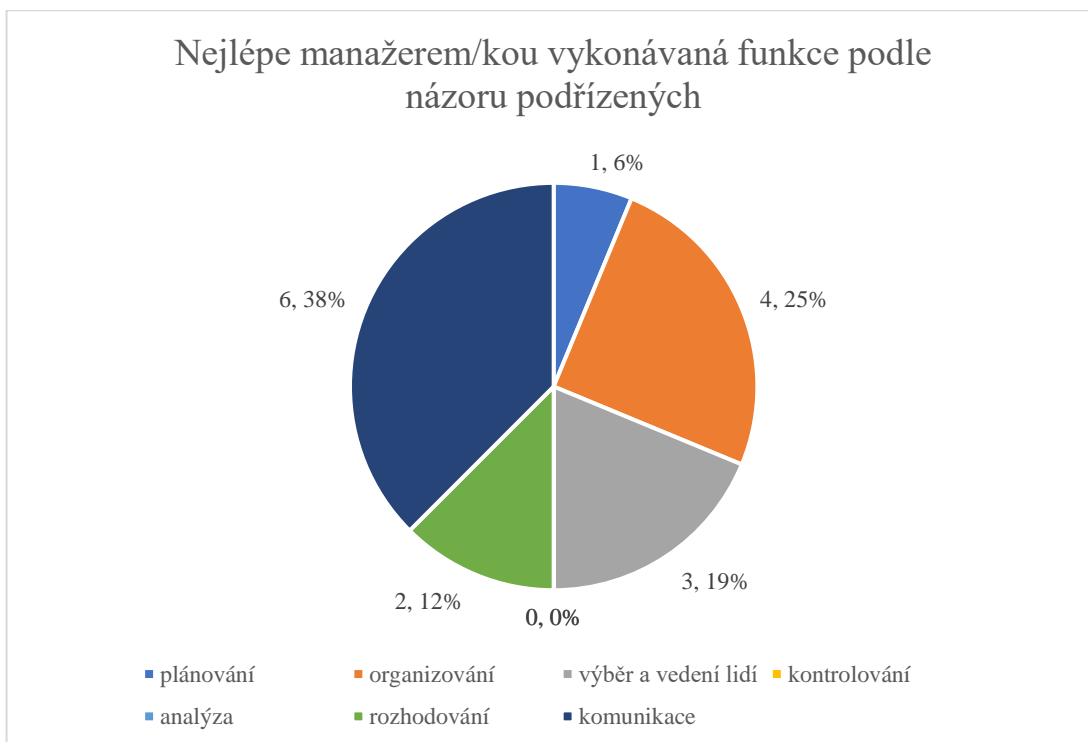


Zdroj: Vlastní zpracování

Podřízení a považování organizační struktury ve společnosti za efektivní

V této otázce je poskytována možnost zhodnotit efektivnost organizační struktury ve společnosti. Graf 21 ukazuje, že hodnocení organizační struktury má docela rozporné výsledky. Celkem 56 % ji hodnotí spíše negativně. Další skupina dotazovaných (31 %) uvádí, že organizační struktura je spíše efektivní. Dále 2 dotázané (13 %) dávají na tuto otázku rozhodně kladnou odpověď.

Graf 22: Otázka č. 5



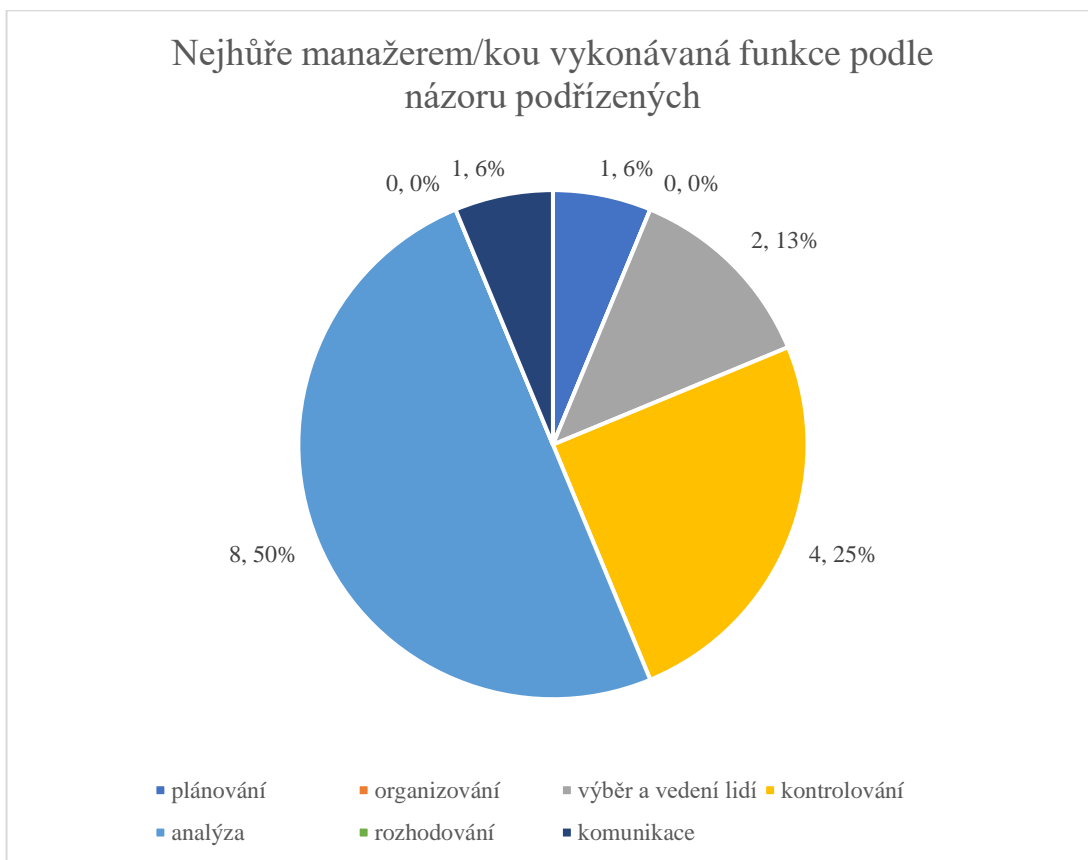
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejlépe manažerem/kou vykonávaná funkce podle názoru podřízených

Otázka č. 5 je orientována na zjištění toho, jakou funkci z uvedených možností v otázce vykonává manažerka pobočky nejlépe. Četnost odpovědí znázorňuje graf 22.

Jednou z klíčových funkcí každého manažera je komunikace se svými podřízenými. Značné množství asistentek prodeje (38 %) tuto funkci ohodnotí jako manažerkou nejlépe vykonávanou. Další v pořadí vyhodnocených funkcí je organizování, jehož smyslem je uspořádání podřízených, zdrojů a procesů ve firmě. Celkem 19 % podřízených považuje výběr a vedení lidí za nejlépe plněnou funkci. Rozhodování, které spočívá hlavně v řešení rutinních problémů, uvádí 12 % respondentů. Nejmenší podíl (6 %) tvoří plánování.

Graf 23: Otázka č. 6

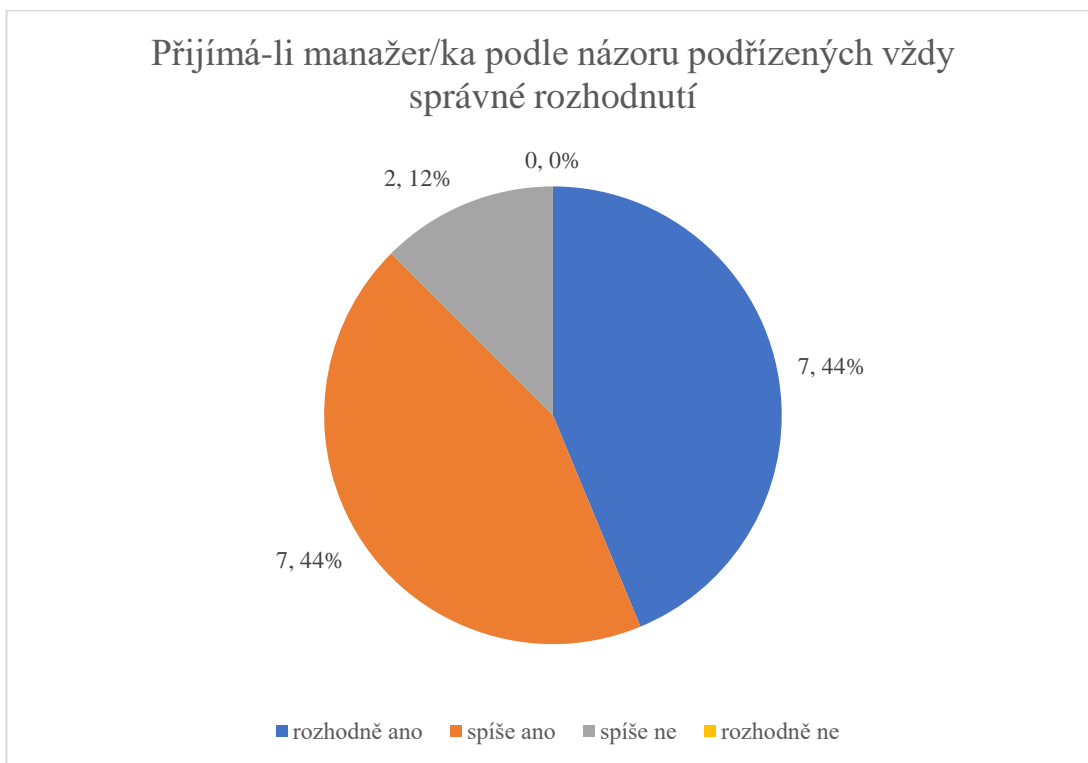


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejhůře manažerem/kou vykonávaná funkce podle názoru podřízených

Graf 23 znázorňuje hodnocení plnění jednotlivých funkcí manažerky podřízenými. Polovina účastnic hodnotí analýzu jako nejhůře plněnou funkci. Je to odůvodněno tím, že se manažer pobočky zabývá hlavně ostatními funkcemi, proto analýza získala největší počet hlasů z funkcí uvedených v otázce. Na druhém místě je podle ohlasů umístěna kontrola (25 %). Dále 2 dotázané osoby uvádí výběr a vedení lidí. Na dalším místě jsou podle názoru zaměstnankyň plánování a komunikace.

Graf 24: Otázka č. 7



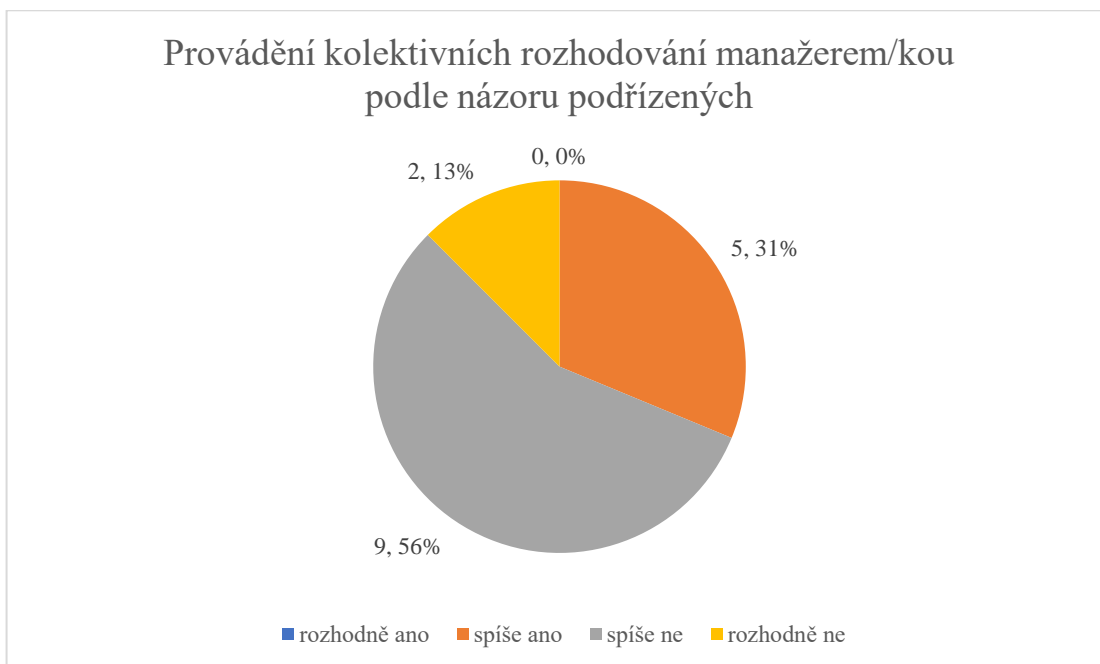
Zdroj: Vlastní zpracování

Přijímá-li manažer/ka podle názoru podřízených vždy správné rozhodnutí

Cílem otázky č. 7 je zjištění názoru asistentek o tom, zda manažerka vždy rozhoduje správně. Graf 24 ukazuje, že celkem 44 % asistentek uvádí, že jejich nadřízené vždy přijímají správná rozhodnutí. Stejný počet respondentů uvádí, že spíše vždy. Lze konstatovat, že 88 % kladných odpovědí je poměrně skvělým výsledkem hodnocení.

Nicméně jsou 2 dotázané, jejichž odpovědi jsou spíše negativní.

Graf 25: Otázka č. 8



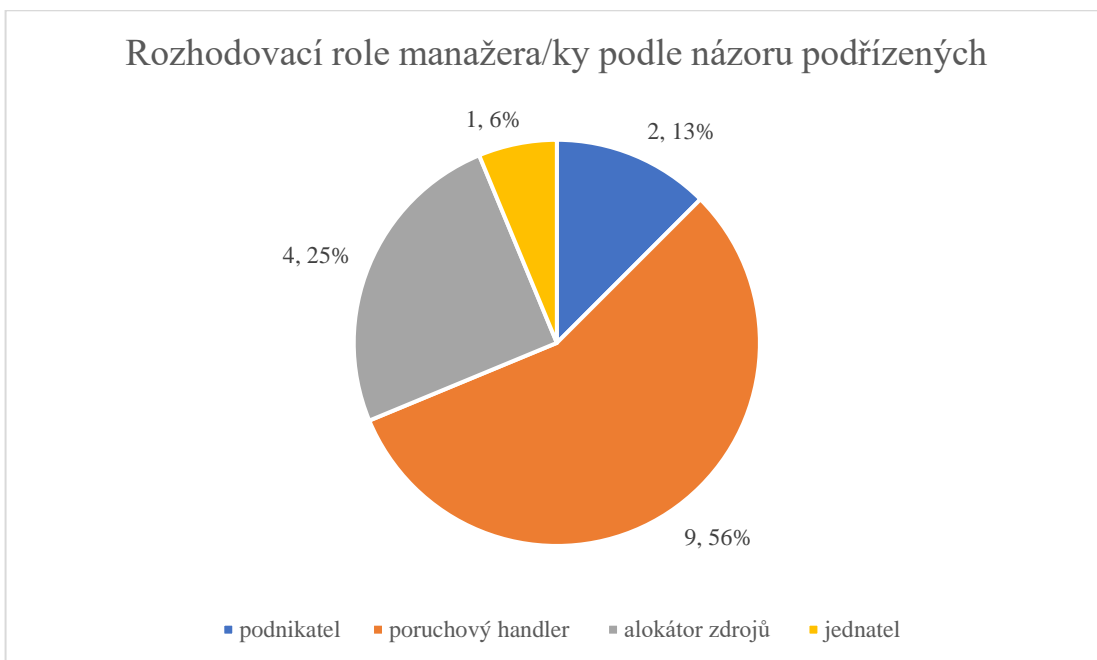
Zdroj: Vlastní zpracování

Provádění kolektivních rozhodování manažerem/kou podle názoru podřízených

Odpovědi na otázku č. 8 poskytují důležitou informaci o tom, provádí-li manažerka kolektivní nebo jinak týmová rozhodování, která jsou ukazatelem jak důvěry ve vztahu k podřízeným, tak i snahy nalézt co neoptimálnějšího řešení pomocí pohledu z různých uhlů. Četnost odpovědí ukazuje graf 25.

U této otázky více než polovina dotázaných asistentek uvádí, že manažerka spíše neprovádí kolektivní rozhodování, 31 % účastnic uvádí, že spíše provádí, 13 % účastnic uvádí, že rozhodně neprovádí.

Graf 26: Otázka č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozhodovací role manažera/ky podle názoru podřízených

Poslední průzkumná otázka je vztažena ke zjištění rozhodovací role manažerek z pohledu podřízených. Jak ukazuje graf 26, celkem 56 % účastnic si myslí, že jejich manažerky hrají roli poruchového handlera častěji než ostatní role. Na druhém místě se nachází role alokátoru zdrojů (25 %). Následující skupinu odpovědí tvoří role podnikatele. Na posledním místě podle odpovědí respondentů je role jednatele, tuto roli zvolila pouze jedna účastnice průzkumu.

4 Doporučení

Součástí cíle bakalářské práce je návrh doporučení. Na základě odpovědí získaných pomocí dotazníkového šetření jsou vypracována doporučení, která by mohla pomoci manažerkám zefektivnit proces rozhodování a řízení ve společnosti.

Z výsledků dotazování lze usoudit, že drtivá většina manažerek nepodporuje kolektivní rozhodování, což potvrdily odpovědi nejen podřízených, ale i samotných manažerek. Je však třeba brát v úvahu, že kolektivní rozhodování nejen rozšiřuje rozsah znalostí, dovedností a zkušeností, ale je také projevem důvěry manažera ve vztahu k jeho podřízeným. Důvěra ze strany manažera může mít motivační účinek na podřízené. Možným doporučením pro manažerky je projevovat více zájem o názor podřízených během rozhodovacího procesu.

Schopnost včas a správně vykonávat své funkce patří mezi manažerské povinnosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že podle názorů podřízených nejhůře vykonávanou funkcí je analýza. Z tohoto důvodu by bylo vhodné doporučit, aby manažerky obrátily svou pozornost ke zlepšení výkonu této funkce.

Vzhledem k tomu, že mezi odpověďmi ohledně stylu rozhodování značně převládá direktivní styl, možný návrh spočívá v tom, aby se manažerky nejen soustřeďovaly na individuální rozhodování a jeho realizaci, ale také více zapojovaly své podřízené do rozhodovacího procesu. Přispěly by tím k nalezení nejobtímnějšího řešení a zároveň podpořily rozvoj zaměstnanců, který je základem k udržení konkurenceschopnosti společnosti.

Další doporučení je zaměřeno na vedení společnosti. Podle výsledků výzkumu je rozhodovací rolí, kterou manažerky hrají nejčastěji, v první řadě poruchový handler a poté alokátor zdrojů. To je odůvodněno tím, že se zabývají hlavně řešením rutinních problémů a přidělováním zdrojů. Vedení společnosti by mohlo manažerkám poskytnout příležitost častěji vystupovat i v jiných rozhodovacích rolích rozšířením jejich pravomocí a poskytnutím potřebných zdrojů. Kromě toho by vedení mělo častěji při zavádění inovací provádět sběr zpětné vazby zaměstnanců.

Odpovědi na otázku ohledně názoru o efektivnosti struktury společnosti mají rozporný charakter, jejich důvod není známý. Vedení společnosti by mělo zjistit příčinu těchto výsledků, prozkoumat strukturu a případně provést úpravy.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjištění charakteristik a analýza rozhodovací role manažera ve vybraném podnikatelském subjektu, dále hodnocení průběhu rozhodování a řízení v této společnosti a vytvoření doporučení ke zvyšování efektivnosti procesu rozhodování a řízení. Mezi dílčí cíle patřilo studium odborné literatury, prezentace vybrané společnosti, získání a následné zhodnocení názorů manažerů a jejich podřízených na rozhodovací procesy a role manažerů v nich.

Pro splnění cílů byla práce rozdělena na dvě části. První část byla věnována zpracování literární rešerše pomocí odborné literatury. V teoretické části byly popsány a vysvětleny základní pojmy, které souvisejí s problematikou rozhodovacích procesů a role manažera.

Na teoretickou část navazovala praktická část, která byla věnována splnění hlavního cíle, kterým bylo prozkoumání a analyzování procesu rozhodování a rozhodovací role manažera ve společnosti X. Tato společnost souhlasila s provedením výzkumu s podmínkou zachování anonymity. V praktické části byla nejdříve popsána základní charakteristika společnosti X, která se zabývá prodejem dámského oblečení. Dále byla pomocí dotazníkového šetření provedena analýza toho, jak rozhodují a jakou rozhodovací roli hrají manažerky jednotlivých poboček.

Z výsledků provedeného dotazování bylo zjištěno, že manažerky ve společnosti X při rozhodování nejčastěji vystupují v roli poruchového handlera, což potvrdily odpovědi jak manažerek, tak i jejich podřízených. Rozhodování je nedílnou součástí manažerské práce. Řeší hlavně rutinní problémy na základě předchozích zkušeností. Podle názorů drtivé většiny podřízených manažerky přijímají správná rozhodnutí. Mezi účastnicemi na pozici manažerek byl za nejvíce používaný styl rozhodování označen direktivní styl. Zároveň byla potvrzena predispozice k individuálnímu rozhodování.

Jedním z hlavních cílů bakalářské práce bylo navrhnout doporučení ke zlepšení efektivnosti procesu rozhodování a řízení. Na základě provedené analýzy výsledků dotazníkového šetření byla sestavena doporučení. Jednotlivá doporučení byla popsána v závěrečné kapitole.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

BAUER, Jan a František KLIMEŠ. *Teorie managementu: legislativa, principy, metody*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1998. ISBN 80-01-01892-x.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

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

DICKEL, Karl E., Alan J. ROWE a Richard Owsley MASON, 1990. *Strategic management: A Methodological approach*. 3rd ed. Boston: Addison-Wesley. ISBN 978-0201586381.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Efektivní vedoucí*. 2. Vyd. V nakl. Management Press 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-02-0.

FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-7-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.

MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York (N.Y.): Free press, 1989. ISBN 0029213711.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

SEMENOV, Albert a Vladimir NABOKOV. *Základy managementu*. 7. Moskva: Dashkov i K, 2010. ISBN 978-5-394-00244-1.

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

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

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro manažery/ky	59
Příloha 2: Dotazník pro podřízené	61

Příloha 1: Dotazník pro manažery/ky

1. Jaké je Vaše pohlaví? a) žena b) muž
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? a) Základní b) Výuční list c) Středoškolské s maturitou d) Vysokoškolské
3. Jaká je délka Vaše praxe v oboru? a) méně než 2 roky b) 2–5 let c) 5 a více let
4. Považujete organizační strukturu ve Vaší společnosti za efektivní? a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
5. Máte pocit, že máte maximální pravomoc na své pozici ve společnosti? a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
6. Jak často zajímá vedení podniku Váš názor při rozhodování na vyšších stupních řízení nebo při zavádění inovací? a) vždy b) někdy c) nikdy
7. Navrhujete vedení nějaké změny či inovace? a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
8. Přenášíte část úkolů na podřízené k dosažení stanovených cílů? a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
9. Umožňujete podřízeným podávat nové návrhy? a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
10. Řešíte problémy a přijímáte manažerská rozhodnutí velice často? a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
11. Jaký z uvedených faktorů nejčastěji ovlivňuje Vaše rozhodnutí? a) minulé zkušenosti b) znalosti c) dovednosti d) intuice
12. Přispívá Vám tým během rozhodovacího procesu? a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
13. Jaké rozhodnutí přijímáte častěji? a) rutinní b) specifické
14. Jaký styl rozhodování upřednostňujete? a) koncepční b) analytický c) direktivní d) behaviorální
15. Jaká z uvedených manažerských funkcí je pro Vás nejvíc časově náročná? a) plánování b) organizování c) výběr a vedení lidí d) kontrolování e) analýza f) rozhodování g) komunikace

16. Jaká z uvedených manažerských funkcí je pro Vás nejméně časově náročná? a) plánování b) organizování c) výběr a vedení lidí d) kontrolování e) analýza f) rozhodování g) komunikace
17. Jakou z rozhodovacích manažerských rolí častěji vykonáváte během své práce? a) podnikatel b) poruchový handler c) alokátor zdrojů d) jednatel

Příloha 2: Dotazník pro podřízené

1. Jaké je Vaše pohlaví? a) žena b) muž
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? a) Základní b) Výuční list c) Středoškolské s maturitou d) Vysokoškolské
3. Jaká je délka Vaše praxe v oboru? a) méně než 2 roky b) 2–5 roky c) 5 a více let
4. Považujete organizační strukturu ve Vaší společnosti za efektivní? a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
5. Kterou z následujících funkcí podle Vašeho názoru manažer/ka plní lépe než ostatní?
a) plánování b) organizování c) výběr a vedení lidí d) kontrolování e) analýza f) rozhodování g) komunikace
6. Která z uvedených funkcí vykonává nejhůř? a) plánování b) organizování c) výběr a vedení lidí d) kontrolování e) analýza f) rozhodování g) komunikace
7. Přijímá-li manažer/ka vždy správné rozhodnutí? a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
8. Provádí manažer/ka kolektivní rozhodování? a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
9. Kterou z rozhodovacích rolí podle Vašeho názoru hraje manažer/ka častěji než ostatní? a) podnikatel b) poruchový handler c) alokátor zdrojů d) jednatel