

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Štěpánka Teuchertová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Štěpánka Teuchertová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Název anglicky

Role of manager in decision making processes

Cíle práce

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

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části práce jsou popsány role manažera v rozhodovacích procesech ve zvoleném podnikatelském subjektu. V druhé praktické části na základě kvalitativního/kvantitativního výzkumu je navrženo opatření pro efektivnější řízení sledovaného objektu.

Doporučený rozsah práce

30 – 60 stran

Klíčová slova

Management, styly řízení, manažer, manažerské role, manažerské funkce, proces rozhodování, rozhodovací role manažera, komunikace, pracovník.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Jak být ještě lepším manažerem. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- 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.
- ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.
- DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1.
- FIALA, Petr. Modely a metody rozhodování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Oeconomica, 2013. ISBN 978-80-245-1981-4.
- FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
- LAURIE J. MULLINS a Linda Carter [CONTRIBUTORS: GILL CHRISTY. Management and organisational behaviour. 8th ed. Harlow (Essex): Pearson Education, 2007. ISBN 9780273708889.
-

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 12. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Role manažera v rozhodovacích procesech“ jsem 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 15.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu profesorovi Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za vedení bakalářské práce, vstřícný přístup a odborné rady. Dále bych velice ráda poděkovala manažerce a pracovníkům společnosti Kanzelsberger a. s., kteří se výzkumu zúčastnili a věnovali mi svůj čas. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za velkou podporu v průběhu celého studia.

Role manažera v rozhodovacích procesech

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na role manažera v rozhodovacích procesech. Cílem bylo provést analýzu a zhodnocení rozhodovacích rolí, které zvolený manažer vykonává a následné vytvoření návrhu opatření pro efektivnější řízení společnosti včetně zdokonalování vztahů a vazeb v rámci organizace. Práce je členěna do dvou částí. První část práce byla zaměřená na sepsání literární rešerše z oblasti managementu. Ve druhé, praktické části, byla nejprve charakterizována společnost Kanzelsberger a. s. představující největší knižní řetězec v České republice, ve které vybraný vedoucí pracovník působí. Poté byla provedena analýza jednotlivých rolí na základě řízeného rozhovoru s manažerem a následným dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. Pro přiblížení způsobu řízení byl proveden test manažerského stylu. Z výsledků bylo zjištěno, že vybraný manažer nejčastěji vystupuje jako reprezentant podniku a jako řešitel problémů. V závěru práce bylo navrženo několik opatření určených pro efektivnější řízení a zlepšení vztahů na pracovišti.

Klíčová slova: management, styly řízení, manažer, manažerské role, manažerské funkce, proces rozhodování, rozhodovací role manažera, komunikace, pracovník.

Role of manager in decision-making processes

Abstract

This Bachelor thesis focuses on the role of the manager in decision-making processes. The aim was to analyse and evaluate the decision-making roles exercised by the elected manager and then to design measures for more effective corporate governance, including improving relationships and links within the organisation. The bachelor thesis is divided into two parts. In the first part, professional resources from management were studied and a recherche was created on the basis of the gained theoretical knowledge. In the second, practical part, Kanzelsberger which is a company that represents the largest book chain in the Czech Republic and in which the selected leader worker also operates was characterized. The analysis of individual roles was performed on the basis of a managed interview with the manager and the subsequent questionnaire survey among employees. Then a management-style test was performed. From the results it was found that the selected manager most often acted as a representative of the company and as a problem solver. Finally, several measures were proposed for more effective management and improved relations in the workplace.

Keywords: management, management styles, manager, management roles, functions of management, decision making, decision-making role of the manager, communication, employee.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Literární rešerše	12
3.1 Management.....	12
3.1.1 Vývojové etapy managementu.....	13
3.2 Manažer.....	15
3.2.1 Manažerské úrovně	16
3.2.2 Osobnost manažera	16
3.2.3 Koncept manažerských funkcí.....	17
3.2.4 Komunikace	22
3.3 Styly manažerského řízení	23
3.3.1 Základní rozdělení stylů.....	23
3.3.2 Teorie 4S.....	23
3.3.3 Manažerská mřížka	24
3.4 Manažerské role	26
3.4.1 Interpersonální role	26
3.4.2 Informační role	27
3.4.3 Rozhodovací role	27
3.5 Rozhodování	28
3.5.1 Rozhodovací proces	29
3.5.2 Rozhodovací problémy	30
4 Praktická část	31
4.1 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu.....	31
4.1.1 Charakteristika vybraného manažera.....	32
4.2 Rozhodovací role vybraného manažera	33
4.2.1 Role podnikatele	33
4.2.2 Role řešitele problémů	34
4.2.3 Role rozdělovatele zdrojů	35
4.2.4 Role jednatele	35
4.3 Pohled zaměstnanců na vybraného manažera	36
4.3.1 Dotazníková šetření – obecná část.....	36
4.3.2 Dotazníkové šetření – rozhodovací role z pohledu zaměstnanců.....	38
4.3.3 Dotazníkové šetření – doplňovací otázky.....	42
4.4 Styl rozhodování vybraného manažera	45

5	Zhodnocení výsledků a návrh opatření.....	48
5.1	Zhodnocení rozhodovacích rolí vybraného manažera	48
5.2	Zhodnocení stylu řízení vybraného manažera.....	50
5.3	Návrh opatření.....	51
6	Závěr.....	52
7	Přehled literatury a použitých zdrojů	54
7.1	Odborné publikace	54
7.2	Internetové zdroje.....	55
8	Seznam obrázků, grafů, tabulek.....	56
9	Seznam příloh.....	57

1 Úvod

Rozhodování představuje součást života každého z nás. Prakticky každý den se člověk ocitne v situaci, kdy je potřeba učinit určitá rozhodnutí. Může jít o běžná rozhodování, jako například, jestli si dát ráno k snídani raději chleba s máslem či jogurt, nebo jestli si obléct raději černé či bílé tričko. Denně se spousta studentů rozhoduje, jakým směrem ve vzdělání pokračovat, kam si dát přihlášku na střední nebo vysokou školu. Do procesu rozhodování se samozřejmě dostávají i lidé při výkonu zaměstnání.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na skupinu vedoucích pracovníků, u které rozhodování tvoří jednu z nejdůležitějších činností, která je potřebná k vykonávání manažerské profese. Pojmy manažer a management tvoří v dnešní době již velmi známou a obsáhlou problematiku, ovšem počátky, kdy se tyto pojmy začaly objevovat, se datují již od období průmyslové revoluce. Jednotliví manažeři se odlišují z hlediska úrovně managementu, ve kterém svoji funkci vykonávají, nebo také dle psychologických rysů osobnosti. Do těchto rysů patří určité schopnosti, vlastnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti, kterými vedoucí pracovník oplývá, a také určité postoje, které zastává. Manažer se ve výkonu své funkce setkává s řadou událostí, na které je potřeba určitým způsobem zareagovat a řešit je. Přístup k řešení a celkovému řízení lze charakterizovat pomocí určitých manažerských stylů řízení. Neodlučitelnou součástí práce manažera je také umění komunikace. Vedoucí pracovník ve výkonu své profese plní určité funkce a vystupuje v několika rolích, v případě rozhodovacího procesu si většina manažerů osvojuje dílčí rozhodovací role.

Role manažera v rozhodovacích procesech jsou právě tématem této bakalářské práce. Generální ředitelé, manažeři pracující na nejvyšší úrovni managementu, kteří vedou celou organizaci, mají jistě velmi velké kompetence pro plnění všech rozhodovacích rolí. V případě manažerů, jako jsou vedoucí prodejen či mistrové v dílnách to tak ovšem být nemusí. V této práci dochází k analýze jednotlivých rozhodovacích rolí vybraného manažera, který vystupuje na úrovni nejnižšího managementu, následně je způsob plnění těchto rolí zhodnocen a doporučeno opatření, které by mělo vést k efektivnějšímu řízení a zlepšení vztahů a vazeb na pracovišti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat manažerské role v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku a provést následné zhodnocení těchto rolí. Součástí je také vytvoření návrhu opatření, který je určený pro efektivnější řízení včetně zdokonalování vztahů a vazeb v rámci organizačního systému v podniku.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se bude skládat z teoretické a praktické části. Zpracování teoretické části vyžaduje nejprve studium odborné literatury zabývající se danou problematikou. Na základě získaných znalostí bude následně vypracována literární rešerše jejíž obsahem bude zejména vysvětlení základních pojmů, týkajících se dané problematiky, jako jsou definice managementu a manažera, funkce a role manažera, styly řízení, rozhodování či rozhodovací proces.

Praktická část bude vycházet z poznatků získaných při zpracování literární rešerše. Pro další pokračování práce bude potřeba vybrat si vhodný podnikatelský subjekt a vhodného manažera. Analýza jednotlivých rozhodovacích rolí bude provedena na základě řízeného rozhovoru s vybraným manažerem. Pro porovnání bude provedeno i dotazníkové šetření, kterému budou podrobeni podřízení pracovníci vybraného manažera. Dotazníky budou zaslány zaměstnancům prostřednictvím e-mailových adres a jejich obsah bude členěn do tří částí. První část bude obsahovat obecné otázky určené ke zjištění struktury respondentů. Následovat budou otázky zaměřené na rozhodovací role vybraného manažera. V poslední řadě se bude jednat o dotazování zabývající se zhodnocením mezilidských vztahů na pracovišti. V další části šetření bude vybraný manažer požádán o vyplnění testu manažerského stylu, který zkonstruovali Robert Blake a Jane Mouton. Test bude vyhodnocen dle dostupného vzoru. Následovat bude celkové zhodnocení získaných výsledků. Poslední krok bude spočívat ve vytvoření návrhu vhodných opatření pro efektivnější řízení sledovaného objektu.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Slovo management pochází z latinského „manus“, což v překladu znamená ruka, a slova „agere“, neboli čin. Základní význam spočíval v ručním ovládní koně pomocí jedné ruky, dnes má význam v umění řídit (Supfee, 2020).

Vývoj managementu je spojován s postupným rozvojem technologií, prohlubováním dělby práce a organizováním. Počátky se formovaly od dob, kdy se lidé začali sdružovat za účelem dosažení určitých smysluplných cílů a bylo nutné je řídit a koordinovat požadovaným směrem tak, aby vytyčených cílů mohlo být dosaženo. Důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, kteří se přímo specializovali na vedení jednotlivců nebo méně početných skupin (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 17). V současné době je management již velmi známým pojmem, který je ve značné míře aplikován v každé správně fungující organizaci. Lze jej charakterizovat pomocí tří základních významů:

- vědní obor;
- skupina řídicích pracovníků;
- systém řízení (Veber, 2009, s. 20).

V první řadě představuje management vědní obor patřící mezi společenské vědy. Vychází z poznatků jiných vědních oborů, jako jsou psychologie, sociologie, ekonomika a matematika (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 24). Pojmem management bývá dále označována skupina řídicích pracovníků, která stojí v čele organizace a jejíž úkolem je správně vést své podřízené. Management neboli řízení je také ucelený soubor procesů, které je třeba vykonat, aby byl zajištěn správný chod organizace. Systematičnost a provázanost jednotlivých činností v procesu pomáhá ke správnému fungování organizace a dosahování požadovaných cílů (Veber, 2009, s. 19).

V současné době je možné najít mnoho různých pohledů na vysvětlení pojmu management. Jedna z definic charakterizuje management jako systém, který reprezentuje soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci neboli manažeři využívají ke zvládnutí jednotlivých manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení podnikových cílů. V tomto případě se jedná o vertikální způsob řízení. Komunikace probíhá převážně shora dolů a zdola nahoru. Mezi pracovníky vznikají vztahy nadřízenosti a podřízenosti (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 17).

Dále je management definován z hlediska horizontálního řízení jako činnost, která organizuje lidské i věcné činitele při respektování norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce nebo projektu. Pracovníci z jednotlivých úseků podniku tvoří projektové týmy, které jsou zaměřeny na dosažení určitého cíle, projektu, nebo přímo na zákazníka. Třetí definice popisuje management jako umění vést lidi a dosáhnout toho, co je potřeba. Ve funkci manažera se angažují vůdci s přirozenou schopností motivovat své podřízené. Úkolem lídrů je vytvářet silnou organizační kulturu, která vede k zvýšení výkonnosti zaměstnanců (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 18).

Cílem účinného řízení je dosažení požadovaných výsledků prostřednictvím kvalitních lidských, materiálních a finančních zdrojů (Armstrong, 1995, s. 17). Aby mohlo být požadovaných cílů dosaženo je potřeba správně a efektivně organizaci řídit a vést pracovníky organizace (Mullins, 2016, s. 350). Autoři Koontz a Weihrich (1993, s. 16) uvádějí definici: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“.

3.1.1 Vývojové etapy managementu

V současné době představuje management rozsáhlý komplex poznatků získaných během několika tisíciletí. Počátky managementu se datují od dob průmyslové revoluce (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 23). Dle Vebera (2009, s. 306) jsou v období od průmyslové revoluce v 18. a 19. století po současnost charakterizovány čtyři vývojové etapy managementu:

- Klasický management;
- Management 40. - 70. let 20. století;
- Management konce 20. století;
- Management na počátku 21. století.

Klasický management reprezentuje první vývojové stádium managementu a je datován v období od konce 19. století do 30. let 20. století. V tomto vývojovém období figurují dva proudy managementu: americký proud a evropský proud (Veber, 2009, s. 306).

Americký proud byl úzce spojen s rozvojem průmyslové výroby. V této době vykonával manažer organizační a dozorující funkci. Jeho pracovní náplní bylo určit, kdo jakou činnost bude vykonávat a následně pouze dohlížet, zda byly jeho požadavky splněny. Velký důraz byl kladen na kvalitu práce, minimalizaci ztrát a dodržení norem.

Mezi významné reprezentanty amerického proudu patří Frederick Winslow Taylor, Henry Laurence Gantt či Henry Ford (Veber, 2009, s. 306).

Evropský proud byl zaměřený na obohacení základů managementu a organizační uspořádání firem. Byla stanovena pravidla formálního řízení a postupně vymezována úloha manažera. Tento proud reprezentují představitelé jako Henri Fayol, Max Weber a Tomáš Baťa (Veber, 2009, s. 307).

Během druhé vývojové etapy managementu, v období od 40. do 70. let 20. století, se na rozdíl od klasického období projevovala snaha o lidský přístup k pracovníkům a začal se klást důraz na psychiku, zájmy a názory zaměstnanců. Postupně se rozvíjely rozdílné názorové přístupy, jejichž počátky jsou známé už z klasického období:

- sociální přístupy;
- procesní přístupy;
- systémové přístupy;
- manažerské přístupy;
- empirické přístupy (Hron, 2010, s. 23).

Sociální přístupy byly zaměřené na zkoumání mezilidských vztahů a chování zaměstnanců v pracovním procesu. Mezi významné představitele jsou řazeni například George Elton Mayo, Douglas McGregor a Abraham Maslow (Veber, 2009, s. 313).

Procesní přístupy vycházejí z klasického managementu. Pomocí těchto přístupů, bylo možné definovat každou činnost v podniku procesů. Vycházelo se z poznatků Henriho Fayola, na kterého postupně navázali například Lyndall Fownes Urwick či Luther Halsey Gulick (Hron, 2010, s. 23).

Systémové přístupy, jejichž hlavním pojmem je systém neboli skupina propletených a navzájem se ovlivňujících prvků, jež spojuje společný cíl. Teorie systémů říká, že každý celek má svoji strukturu, chování a okolí. Reprezentantem systémových přístupů byl například Chester Irving Barnard (Veber, 2009, s. 316).

Pomocí manažerských přístupů byl management vysvětlován jako logický proces opírající se o matematické metody, který lze interpretovat pomocí rozhodovacích modelů. Mezi rozhodovací problémy patří teorie her, analýza projektů, teorie hromadné obsluhy, teorie zásob, matematické programování a další. Mezi představitele jsou řazeni tři držitelé Nobelovy ceny, Kenneth Joseph Arrow, Paul Anthony Samuelson a Harry Max Markowitz (Veber, 2009, s. 317).

Empirické přístupy a praktické poznatky spojují různorodé názory vycházející z praxe. Názory představují doporučení určené pro manažery za účelem vylepšení manažerských řídicích úkonů. Z podnikové praxe své poznatky čerpali například Alfred Pritchard Sloan a Peter Ferdinand Drucker (Veber, 2009, s. 318).

Třetí vývojové období, které je datováno od konce 70. let do konce 20. století, souvisí s postupným vzrůstáním lidských zdrojů v organizacích. Do pozadí se postupně dostávají obory jako zemědělství, ocelářství nebo těžký průmysl. Potlačuje se hromadná výroba a začíná být preferována malosériová výroba, která klade důraz na požadavky zákazníka. Poměr nabídky a poptávky začíná být vyrovnaný, v některých odvětvích převažuje nabídka. Do popředí se dostává marketing a začíná se brát ohled na ochranu životního prostředí. Významnými osobnostmi této doby byli Gary Stanley Becker, Karl Erik Sveiby, Philip Kotler a Michael Eugene Porter (Veber, 2009, s. 319).

Čtvrtou etapou vývoje managementu je současný management. Během tohoto období dochází k velkému množství převratů a změn. Řízení reaguje na rozvoj komunikačních, informačních a dopravních systémů. Dochází k rozsáhlé automatizaci a robotizaci. Dále je management do velké míry ovlivněn vlivem globálních a ekonomických změn (Veber, 2009, s. 327).

V současné době je celý svět ovlivněn pandemií virového onemocnění COVID-19, vlády jednotlivých států zavádějí různá opatření, které by měly eliminovat setkávání lidí a šíření onemocnění. Tato nelehká doba má značný vliv i na provozování podniků. V této nestandardní situaci se výbavou každého vedoucího pracovníka stává krizové řízení (EIM International, 2019).

3.2 Manažer

Termínem „manažer“ může být označován každý vedoucí pracovník, který byl do své funkce jmenován, zvolen, nebo přiřazen příslušným orgánem organizace. Hlavní manažerskou činností je řídit práci svých podřízených a následně přebírat zodpovědnost za výsledky odvedené práce (Veber, 2009, s. 20).

Při výkonu své profese zastává manažer různé funkce, vystupuje v několika rolích a řídí organizaci prostřednictvím určitého stylu řízení. Manažeři jsou vedoucí pracovníci, v jejichž kompetenci je plnění úkolů a dosažení požadovaných výsledků za pomoci řízení lidských zdrojů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 26).

„*Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové*“ (Veber, 2009, s. 28).

3.2.1 Manažerské úrovně

S postupným rozrůstáním organizací docházelo ke zvyšování nároků na řízení. Následkem rozšiřování organizací bylo také podrobnější členění managementu. Dle Vebera (2009, s. 28) může mít manažer v organizaci různé postavení, a to v závislosti na vykonávané funkci a rozsahu odpovědnosti. Obvykle jsou manažeři rozděleni do tří úrovní: manažeři první linie, manažeři střední linie, manažeři třetí linie.

Na nejnižší úrovni figurují manažeři první linie, označováni také jako linioví či nižší manažeři. Jedná se o základní úroveň vedoucích pracovníků, jejichž hlavním úkolem je dohlížení na každodenní plnění úkolů, kontrola a řešení provozních problémů. Příkladem vedoucích pracovníků první linie jsou vedoucí prodejen, mistři dílen, projektoví manažeři nebo vrchní sestry v nemocnicích (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 26).

Druhou skupinou jsou střední manažeři, kteří nesou odpovědnost za řízení manažerů první linie. Požadavky na plnění této funkce jsou správná komunikace s pracovníky a umění motivovat. Mezi vedoucí pracovníky střední úrovně patří manažeři závodu, provozní hotelů či stavbyvedoucí (Veber, 2009, s. 28).

Top manažeři neboli manažeři třetí linie jsou vedoucí pracovníci, kteří řídí všechny činnosti podniku, záleží na nich konečné výsledky. Mnohdy přebírají odpovědnost za majitele, pokud tedy nejsou majiteli oni sami. Příkladem top manažera je generální ředitel (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 26).

3.2.2 Osobnost manažera

Armstrong (2015, s. 24) uvádí: „*Osobnost hraje důležitou roli. Jestliže nemáte silnou vůli a energii, nic nedokážete*“. Každý vedoucí pracovník by měl oplývat příslušnými rysy osobnosti, které představují nedílnou součást pro správné plnění manažerské profese. Mezi psychologické rysy charakterizující správného manažera patří potřebné schopnosti, vlastnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti či postoje. Osobnost člověka je formována pomocí biologických, sociálních a kulturních faktorů.

Tyto faktory ovlivňují rozvoj schopností člověka a dají se rozdělit do tří skupin na rozumové, mechanické a psychomotorické. Pro výkon manažerské profese jsou nejvíce užitečné schopnosti rozumové, jako myšlení a jeho pružnost (Šuleř, 2008, s. 4).

Vlastnosti osobnosti dávají obraz o tom, jak člověk reaguje v situacích a jak následně jedná. Manažer by měl být ve značné míře asertivní neboli zdravě dominantní a sebejistý, aby dokázal prosadit svůj názor. Být vytrvalý a důsledný v kladení požadavků a následně odpovědný za výsledky. Důležité jsou dále citová vyrovnanost, schopnost vcit'ování se do jiných lidí, pružné reagování na změny či schopnost komunikovat a ovlivňovat ostatní (Bělohlávek, 2000, s. 15).

Manažerské vlastnosti lze rozčlenit do dvou skupin. První skupinou jsou vrozené vlastnosti, které se nedají naučit, mluvíme tedy o ctižádostivosti, temperamentu, potřebě řídit, mít moc, umění se vcítit do potřeb ostatních. V druhé řadě se jedná o vlastnosti získané, jako výcvik, výchova, vzdělání, odbornost, znalost metod, jak řídit, komunikovat a základní psychologické znalosti (Armstrong, 1995, s. 24).

U manažera se předpokládá, že má určité odborné znalosti a dovednosti. Teoretické znalosti získané školní přípravou, vzděláním a dalšími školicími kurzy, praktické dovednosti dovršené výcvikem a praxí (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 58). Jde například o dovednost správně zorganizovat práci sobě i svým zaměstnancům, dále umění vést a motivovat pracovníky či schopnost komunikovat a vyjednávat. Řešením situací v praxi získává vedoucí pracovník nové zkušenosti (Šuleř, 2008, s. 5). „*Manažerské dovednosti se dají do značné míry naučit a měly by se neustále rozvíjet*“ (Veber 2009, s. 38).

Pomocí postojů posuzujeme vztah manažerů k dalším objektům, jako jsou lidé, předměty či skutečnosti. Z profesionálního hlediska jsou pro manažera důležité postoje zaměřené na výkon, výsledek, zákazníka, tým a oddanost vůči organizaci (Šuleř, 2008, s. 6).

3.2.3 Koncept manažerských funkcí

Jedná se o soubor činností, které jsou v kompetenci manažera. Jsou to postupy určené k dosažení cílů organizace, které mají určitou posloupnost (Armstrong, 1995, s. 18). První koncept manažerských funkcí stanovil francouzský ekonom a teoretik Henri Fayol. Koncept byl založen na pěti klasických manažerských funkcích: předvídání, organizování, přikazování, koordinace a kontrola.

Postupně byl tento koncept autory upravován a rozšiřován. Nejvíce rozšířenou klasifikaci zpracoval Američan John B. Miner, který definoval funkcí celkem devatenáct (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 67). Autoři Harold Koontz a Heinz Weihrich představili tzv. sekvenční manažerské funkce, které tvoří pět následujících činností:

- plánování;
- organizování;
- výběr a rozmíst'ování pracovníků;
- vedení;
- kontrola (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 68).

Plánování je proces rozhodování, který zahrnuje určení podnikových cílů, stanovení postupů a prostředků, prostřednictvím kterých má být těchto cílů dosaženo. Cíle jsou budoucí stavy, kterých má být dosaženo za pomoci nejvýhodnější cesty. Při plánování je důležité si připravit různé alternativy plánu, různé postupy. Lidé, materiál a finance představují prostředky neboli zdroje potřebné ke splnění podnikových cílů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 95). Podnikové cíle můžeme rozdělit na obecné a specifické. Záměrem obecných cílů je maximalizace zisku či ekonomický růst. Cílem specifickým je například spokojenost zákazníků či minimalizace ztrát (Hron, 2010, s. 30).

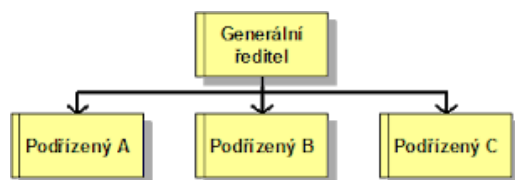
K navrhování a vytváření cílů bývá využívána metoda SMART. Každé písmeno z názvu této metody popisuje anglický název vlastností cílů. Pokud cíl splňuje následující vlastnosti, může být považován za dobře splnitelný (Bělohlávek, 2000, s. 31).

- S (specific) – cíl by měl být konkrétní;
- M (measurable) – měřitelný;
- A (agreed) – přijatelný;
- R (realistic) – reálný;
- T (trackable) – sledovatelný (Šuleř, 2008, s. 170).

Organizování zastupuje cílevědomou činnost vedoucí k uspořádání organizačních prvků (lidí) a vztahů mezi nimi. Úkolem manažera je vytvořit organizaci, která bude správně fungovat a splní veškeré požadavky, které budou zadány (Armstrong, 1995, s. 18). Podnik může být organizován vertikálně a horizontálně. V případě vertikální organizace vznikají vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi pracovníky. Naopak v případě horizontální organizace vznikají v podniku jednotlivé úseky, ve kterých jsou vedoucí pracovníci na stejné pozici. Organizační struktury se dají graficky znázornit (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 18).

Prvním příkladem je liniiová organizační struktura, která je používána především v malých podnicích, v čele je jeden odpovědný pracovník, který přebírá kompletní odpovědnost za celý podnik. Nevýhodou může být manažerská neschopnost zvládat problematiku všech podnikových útvarů (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 204).

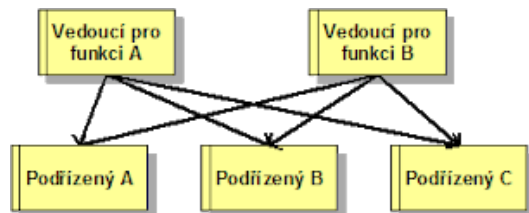
Obrázek 1: Liniiová organizační struktura



(Zdroj: BPM téma, 2007)

Dalším příkladem je funkční organizační struktura, která spočívá v organizování a řízení skupinou odborníků. Jednotlivý pracovníci dostávají pokyny od několika nadřízených. Výhodou je odbornost vedoucích pracovníků, nevýhodou je složitost řízení, kdy pracovník dostává od jednotlivých nadřízených odlišné úkoly (Veber, 2009, s. 227).

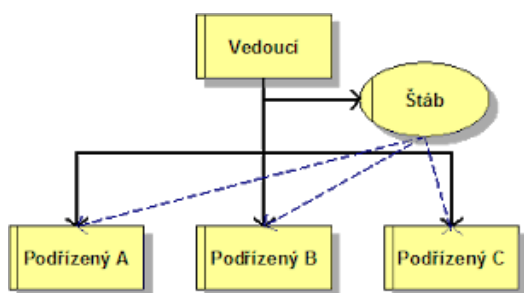
Obrázek 2: Funkční organizační struktura



(Zdroj: BPM téma, 2007)

Třetím příkladem je liniiově štábní organizační struktura, v tomto případě je vedoucí pracovník nadřízeným pro všechny ostatní pracovníky, včetně pracovníků tzv. štábu. Štábní složka je skupina odborných pracovníků, která vystupuje jako poradní orgán pro vedoucího pracovníka. Štáb poskytuje doporučení, rady, ale není oprávněný dávat vedoucímu pracovníkovi příkazy (Veber, 2009, s. 228).

Obrázek 3: Liniově štábní organizační struktura



(Zdroj: BPM téma, 2007)

Po fázi organizování následuje výběr a rozmisťování pracovníků, které můžeme získávat například z vlastních zdrojů. V tomto případě je často nutné poskytnout kvalifikaci, rekvalifikaci, školení či stáž v rámci pracovního procesu. Výhodou dosazení pracovníka z vlastních zdrojů je, že pracovník je seznámen s podmínkami podniku a pracovištěm. Nevýhodou v činnosti by ale mohl být stereotyp. Další možností, jak získávat pracovníky, je přijetím nového pracovníka. Výhodou je posílení týmu o člověka s novými nápady, nevýhodou však může být nedůvěra a neznalost nové osoby. Proto je dobré si pracovníka otestovat na méně důležitých úkolech (Armstrong, 2015, s. 276).

Hlavním zdrojem volné pracovní síly je skupina nezaměstnaných, kteří jsou evidováni na úřadu práce. Dále je možné získat nové pracovníky prostřednictvím služby zprostředkovatelských agentur, vhodnými kandidáty jsou také absolventi škol nebo skupina seniorů. Nové pracovníky můžeme získávat také za pomoci sdělovacích prostředků (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 109). Při výběru nových pracovníků je kladen důraz na přijetí takového pracovníka, který oplývá příslušnými znalostmi, zkušenostmi, časem a motivací pro plnění dané pracovní náplně (Armstrong, 1995, s. 108).

Pracovníci bývají často podrobeni hodnocení, které má vést k lepší kvalifikaci zaměstnance a rozvíjení jeho kariéry. Je hodnoceno především plnění pracovních úkolů, dodržování pracovní doby nebo chování při plnění úkolů. Hodnocení provádí vedoucí pracovník, nebo například externí specialista (Bělohávek, 2000, s. 57).

Důležitá je správná motivace pracovníka ke splnění zadaných úkolů. Nejčastěji jsou zaměstnanci motivováni pomocí odměn, které lze rozdělit na hmotné a nehmotné. V případě hmotných členíme odměny do dvou podskupin: přímé, mzdy, prémie, podíl na výsledku hospodaření a nepřímé, příspěvky na dovolené, životní pojištění, stravování či benefity.

Odměnou nehmotnou je například volná pracovní doba, účast při rozhodovacím procesu či možnost výběru práce dle preferencí (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 117).

Po náboru a rozmístění pracovních sil uplatňuje manažer svou další manažerskou funkci, kterou je vedení. Schopnost vést, znamená usměrňovat, stimulovat a motivovat své pracovníky. Vedení je velmi důležitou složkou, která nabádá pracovníky ke správnému plnění práce. Kvalitně prováděná vůdcovská funkce má za následek zvyšování efektivity podniku a dosahování cílů (Hron, 2010, s. 31).

V polovině 20. století profesor managementu Douglas McGregor vytvořil tzv. motivační teorii X a Y. Úlohou této teorie je přiblížit dva odlišné modely manažerů podle způsobu, jakým vedou své podřízené, a zároveň přiblížit reakci zaměstnanců na daný způsob vedení (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 119). Teorie X bývá označována jako negativní. Manažerský styl vedení v případě této teorie je autoritativní, založený na hrozbě trestu a předpokládá, že pracovníci nemají chuť pracovat nebo se práci dokonce vyhýbají (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 66). Pracují jen za pomoci donucovacích prostředků jako jsou tresty a odměny. Nejsou nakloněni změnám. Postrádají iniciativu vést, mají nízké ambice a nechtějí být odpovědní (Veber, 2009, s. 115).

V případě teorie Y se jedná o pozitivní vztah k práci. Vedoucí pracovník preferuje demokratický styl vedení. Pracovníci jsou velmi silně motivováni tvůrčí prací, berou práci jako přirozenou aktivitu, znamená pro ně často zábavu, někdy i odpočinek. Rádi přijímají odpovědnost a pracují samostatně. Jsou otevřeni změnám a inovacím (Šuleř, 2008, s. 62). Vodáček a Vodáčková (2013, s. 120) udávají: „*Rozumné řešení se vždy hledá jako kompromis obou teorií*“. Douglas McGregor byl velkým zastáncem teorie Y. Hodnotí ji jako nejlepší způsob, jak přimět pracovníky ke spolupráci (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 66).

Poslední součástí konceptu manažerských funkcí je kontrola. Účelem kontroly je včasné a hospodárné zjištění odchylek, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám. Smyslem kontroly je získat přesvědčení, že se úkoly vyvíjejí správným směrem a cíle bude dosaženo (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 140).

Kontrolu lze členit dle několika hledisek: například dle rozsahu na komplexní a dílčí. V případě dílčí je kontrolován pouze určitý okruh činností, naopak při komplexní kontrole jsou přezkoumávány kompletní činnosti organizace. Z hlediska pravidelnosti lze kontrolu členit na pravidelnou a nepravidelnou a z hlediska času na předběžnou, průběžnou a následnou (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 143).

Kontrolní činnost postupuje několik fází. V první fázi dochází ke stanovení cíle kontroly, následuje určení kontrolních kritérií, měřítek. Dále probíhá získávání informací a s tím související identifikace a analýza odchylek. V poslední řadě dochází k výběru a realizaci nápravného opatření (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 177).

3.2.4 Komunikace

Komunikace představuje přenos informací, které umožňují propojení jednotlivých článků organizační struktury. V současné době rostou požadavky na množství, kvalitu a rychlost přenášení informací (Veber, 2009, s. 182). Šuleř (2008, s. 72) uvádí: *„Manažer musí být schopen efektivně komunikovat s řadou různých lidí. S některými je komunikace velmi snadná, při komunikaci s jinými nastávají problémy. Jejich příčinou bývají rozdíly v osobnostech účastníků komunikace“*.

Dle Vebera (2009, s. 182) lze komunikaci rozdělit na vnější a vnitřní. V případě komunikace s vnějším okolím hovoříme o komunikaci vnější neboli externí. Nezbytnou součástí každé správně fungující organizace je také dostatečná komunikace mezi pracovníky, tudíž komunikace vnitřní neboli interní (Čákr, 2009, s. 112).

V přenosu informací vzniká množství bariér, které je nutné odstraňovat, aby se správné informace k adresátovi dostaly. Jednou z bariér může být ignorování konfliktní informace. V tomto případě příjemce nechce přijmout informace, které jsou v rozporu s jeho domněnkami. Mezi další příklady bariér patří například dojmy z nonverbální komunikace, vliv emocí, šumu a také objem komunikace (Armstrong, 1995, s. 55).

Rozlišují se tři základní druhy komunikací. Prvním příkladem je verbální komunikace. Jedná se o komunikaci pomocí slov, prostřednictvím příslušného jazyka. Verbální komunikaci lze dále členit na ústní a písemnou. V případě nonverbální komunikace dochází k dorozumívání pomocí mimoslovními prostředky jako jsou například artikulace, mimika, gesta či doteky. Komunikovat se dá také prostřednictvím činů (Veber, 2009, s. 183).

V současné době je velmi rozšířeným způsobem dorozumívání komunikace písemná, avšak i ta může mít určité bariéry. Není doprovázena žádnými nonverbálními složkami, proto je důležité, aby obsah byl vysvětlen co nejpřesněji a zamezilo se tak nesprávnému pochopení ze strany příjemce. Pro komunikování s úřady a občany nebo i uvnitř podniku je využívána elektronická komunikace, často značí rychlejší formu přenosu informací, než je například osobní setkání (Veber, 2009, s. 186).

3.3 Styly manažerského řízení

Manažer se při výkonu své každodenní činnosti setkává s různou řadou událostí, na které musí adekvátně reagovat a řešit je. Způsoby a přístupy k řešení situací jsou závislé právě na individuálním stylu řízení. Styl řízení charakterizuje určitý způsob jednání manažera, vycházející ze znalostí, zkušeností manažera a schopnosti působit na okolí. Dále pak závisí na okolí, v jakém sociálním prostředí organizace se vedoucí pracovník nachází a s jakými pracovníky kooperuje (Veber, 2009, s. 43).

Řídící práce může mít dvě výchozí stránky. Vnější stránka řízení spočívá v organizaci pracoviště, rozdělení úkolů a úroveň řešení úkolů. Vnitřní stránka představuje způsob jednání s lidmi (Hron, 2010, s. 114).

3.3.1 Základní rozdělení stylů

Přístup a chování manažera vůči skupině pracovníků lze charakterizovat pomocí tří základních řídicích stylů:

- styl autoritativní;
- styl demokratický;
- styl volný.

Styl autoritativní, je takový styl, ve kterém moc i veškeré rozhodovací pravomoci, bez ohledu na námítky nebo připomínky podřízených, jsou pouze v rukou vedoucího pracovníka. Demokratický, často nazýván jako kooperativní styl, spočívá v prodiskutování s ostatními pracovníky, kteří se do určité míry podílejí na rozhodování. Styl laissez-faire neboli „volný“ styl vedení nevyžaduje přímé řídicí příkazy od vedoucího pracovníka, neboť sami zaměstnanci vědí, co a jak mají splnit (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 151).

3.3.2 Teorie 4S

Rensis Likert vytvořil v 60. letech 20. století čtyřstupňový model rozdělení manažerských stylů známý jako teorie 4S – čtyři systémy managementu:

System 1: exploativně autoritativní, též nazýván jako „vykořisťující“. Představuje styl velmi autoritativní, rozhodování provádí vedoucí pracovník bez ohledu na názory spolupracovníků. Motivace pracovníků probíhá prostřednictvím donucovacích prostředků jako jsou odměny a tresty. Očekává přesné a precizní plnění zadaných úkolů;

System 2: benevolentně autoritativní, neboli „laskavě“ autoritativní styl, vychází taktéž z autoritativního stylu. Motivace probíhá skrze donucovací prostředky, avšak manažeři svým zaměstnancům do značné míry důvěřují a v otázkách rozhodování s nimi diskutují. Pravomoc v konečných rozhodnutích má stále jen vedoucí pracovník;

System 3: konzultativní, v tomto případě manažer důvěřuje svým podřízeným, prosazuje se zde týmová spolupráce a diskutování s podřízenými. Pro motivaci jsou využívány především odměny. Pracovníci se podílejí i na rozhodovací činnosti, avšak pravomoc rozhodování v důležitých otázkách stále zůstává v rukou manažera;

System 4: participativně skupinový, v případě tohoto systému existuje ve společnosti týmová spolupráce a komunikace, manažer svým podřízeným zcela důvěřuje. Pracovníci jsou aktivně zapojeni do procesu rozhodování. Manažery, kteří vystupují v systému 4, preferuje Likert jako nejúspěšnější (Koontz, Weihrich, 1993, s. 470).

3.3.3 Manažerská mřížka

Model manažerské mřížky je dalším ze způsobů, jak je možné zhodnotit styl řízení určitého manažera. Byla publikována ve 20. století, kdy autorská dvojice Robert Blake a Jane Mounon sestavila model dvou protínajících se os:

- zaměření na výsledky - vodorovná osa (osa X);
- zaměření na lidi - svislá osa (osa Y).

V případě zaměření na výsledky klade vedoucí pracovník velký důraz na plnění úkolů, dosahování požadovaných cílů. Pokud se vedoucí pracovník ve své řídicí kompetenci zaměřuje na lidi neboli své pracovníky, snaží se o uspokojení jejich individuálních potřeb a o vytváření přátelských vztahů a navození příjemné a harmonické atmosféry na pracovišti (Bělohávek, 2000, s. 15).

Na obou osách se nachází devět částí, díky kterým lze popsat rozsah zaměření manažera na výsledky a zaměření na lidi. Nejčastěji bývá charakterizováno sedm základních klasifikačních skupin.

1,1: volný průběh, v tomto případě manažer neprojevuje úsilí, které by vedlo k dosažení cílů, zároveň se ani nesnaží o navazování příjemných vztahů na pracovišti (Šuleř, 2008, s. 63).

1,9: vedoucí spolku zahrádkářů, spočívá v okrajovém zaměření na výsledky a velkém zaměření na lidi, jeho cílem je navazování přátelské atmosféry na pracovišti, často na úkor pracovních výsledků (Bělohlávek, 2000, s. 15).

9,1: plantážník je přesným opakem klasifikace 1,9, manažer se zaměřuje na dosahování požadovaných výsledků bez ohledu na personální vztahy, uplatňuje autoritativní styl řízení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 154).

9,9: týmový vedoucí, vedoucí pracovník se zaměřuje jak na pracovníky, tak i na dosažení požadovaných výsledků, kterých dosahuje prostřednictvím kvalitní týmové spolupráce (Šuleř, 2008, s. 63).

5,5: kompromisník, často také nazýván jako „organizační člověk“, nachází se na středu manažerské mřížky, jeho zaměření na lidi i výsledky je průměrné, cílem je dosažení přiměřených výsledků a zároveň udržení přijatelné pracovní morálky (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 154).

9+9: paternalista, jedná se o kombinaci manažera, který se zaměřuje jak na lidi, tak na výsledky. Jeho přístup k podřízeným je jako přístup rodiče k dětem, očekává loajalitu, však v případě neuposlechnutí se uchyluje k postihům (Bělohlávek, 2000, s. 16).

V neposlední řadě se může jednat manažera, který je nazýván jako „oportunista“, v tomto případě manažer uplatňuje všechny zmíněné styly, ale pouze ve svůj prospěch. Uplatňuje takový styl, který je v dané situaci žádoucí (Bělohlávek, 2000, s. 16).

Podle autorů modelu manažerské mřížky uplatňuje každý manažer dva řídicí styly: styl dominantní a záložní. Kromě modelu manažerské mřížky byl autory vytvořen dotazník, určený manažerům k vlastnímu ohodnocení (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 71).

Obrázek 4: Model manažerské mřížky



(Zdroj: Bělohávek, 2000, s. 16)

3.4 Manažerské role

„Práce manažera by mohla být spíše popsána jako plnění různých rolí či jako množina chování spojeného s určitou pozicí“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34). Z tohoto tvrzení vyplývá, že manažer musí být schopen zastávat a v závislosti na aktuální situaci i měnit své manažerské role. Kanadský teoretik Henry Mintzberg charakterizoval na základě pozorování a zkoumání pěti odlišných firem denní činnosti manažera. Tyto činnosti představil pomocí deseti rolí, které rozdělil do tří skupin na interpersonální, informační a rozhodovací (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 27).

3.4.1 Interpersonální role

Interpersonální neboli mezilidské role vznikají v závislosti na pravomocích manažera. Účelem těchto rolí je udržování kontaktů uvnitř organizace a zároveň rozšiřování kontaktů s vnějším okolím, například s partnery či zákazníky. Znázorňuje role ve třech směrech, jako představitele, vedoucího a spojovatele (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 159).

V případě první, role představitele organizace se jedná se o základní roli každého manažera. Zúčastňuje se důležitých společenských akcí, například je přítomen při různých zahajovacích ceremoniích. Zároveň je také k dispozici při vítání vzácných hostů a prioritních zákazníků (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34).

Jako vedoucí pracovník je manažer odpovědný za chod organizační jednotky, zároveň za práci a výkon lidí, kterým zajišťuje podmínky pro práci. Vystupuje jako vůdčí osobnost pro zaměstnance organizace, které by měl k práci náležitě koordinovat a motivovat, aby zabezpečil dosažení cílů podniku (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34). V případě třetí interpersonální role, působí manažer v roli spojovatele. Vystupuje jako komunikátor a zprostředkovatel informací. Důležitým prvkem ke správnému vykonávání této role je schopnost komunikace a udržování dobrých vztahů, jak s pracovníky uvnitř organizace, tak i s vnějším okolím (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 27).

3.4.2 Informační role

Informační role spočívá v přijímání a získávání informací a analyzování informačních zdrojů. Vystupuje v roli příjemce informací, šířitele informací a v roli mluvčího organizace (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 159).

V roli příjemce informací je úkolem manažera monitorování situací, přijímání a sběr informací z vnějšího prostředí i z vnitřního prostředí organizace. Snaha získat zejména informace, které jsou užitečné a dají se využít ve výkonu činnosti. Informace se získávají z formálních zdrojů, jako jsou například informační sítě či ze zdrojů neformálních, například pomocí rozhovorů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 28). Role šířitele informací navazuje na roli příjemce a získané informace sdílí se svými spolupracovníky či například partnery. Delegování informací je velmi důležitou činností manažera, kterou by měl náležitě vykonávat (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 35). V roli mluvčího organizace vystupuje před širokou veřejností, které předává informace. Na základě určitého dojmu, jak se manažer projevuje a jak na veřejnost působí, je možné si vytvořit určitý obraz a názor na organizaci (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 160).

3.4.3 Rozhodovací role

„Rozhodovací role spočívají v účelovém výběru jednoho nebo několika přípustných řešení vzniklých rozhodovací situací manažerského jednání v následném řešení a v prosazování a kontrole plnění tohoto řešení“ (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 15). Manažer rozhoduje ve čtyřech základních rolích: role podnikatele, role řešitele problémů, role rozdělovatele zdrojů a role jednatele (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 35).

Role podnikatele představuje zejména vytváření a realizace nových nápadů a postupů. Jeho úkolem je vyhledávání nových informací, zavádění nových produktů na trh, využívání nových technologií. V roli podnikatele se snaží o zlepšování a celkový rozvoj společnosti a udržení postavení na trhu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 28). Cílem každého manažera je dosažení požadovaných cílů. V případě nečekaně vzniklých problémových situací, které je nutné řešit, vystupuje manažer v roli řešitele problémů. Na problémy je potřeba umět adekvátně reagovat a podniknout určité akce, které zabezpečí nápravu problémů (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 35).

V případě role rozdělovatele zdrojů má manažer k dispozici různé zdroje, jako jsou lidé, peněžní prostředky, čas či různá zařízení. V jeho kompetenci je zmíněné zdroje rozdělovat. Zároveň rozhoduje i o rozdělení práce. Cílem této role je maximální využití dostupných zdrojů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 28). Poslední z manažerských rolí je role jednatele, ve které manažer vystupuje při vyjednávání s příslušnými subjekty, kterými mohou být zaměstnanci, dodavatelé, partneři či například subjekty státní správy (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 28).

3.5 Rozhodování

Rozhodování je nedílnou složkou každého manažerského řízení a patří mezi nejdůležitější činnosti, které manažeři ve své funkci uskutečňují (Veber, 2009, s. 80). Je považováno za další manažerskou funkci, která je zároveň uplatňována ve všech sekvenčních manažerských funkcích. V největší míře je rozhodování uplatňováno v plánování (Fotr, Švecová, 2010, s. 17).

Na rozhodování lze pohlížet pomocí dvou základních stránek: stránky meritorní a formálně-logické. Stránka meritorní, často nazývaná též jako obsahová, odlišuje jednotlivé rozhodující procesy z hlediska jejich specifických rysů. Z hlediska obsahu lze odlišit rozhodování například o uvedení výrobku na trh, o organizačním uspořádáním či o výběru pracovníků na určité pracovní pozice (Veber, 2009, s. 82). Stránka formálně-logická či procedurální poukazuje na určité společné rysy a vlastnosti rozhodovacích procesů, bez ohledu na obsahové odlišnosti. Propojení vytváří určitý rámcový postup, tvořený ze čtyř částí. Jde o logický proces tvořený ze čtyř kroků, jimiž jsou identifikace problému, vhodný návrh řešení, volba řešení a kontrola výsledků (Fotr, Švecová, 2010, s. 22).

Společné znaky rozhodování jsou předmětem teorie rozhodování. V průběhu vývoje vznikalo postupně spoustu různých odlišných rozhodovacích teorií, které se liší úhlem pohledu na rozhodovací proces. Mezi příklady patří teorie užitku spočívající ve stanovení celkového ohodnocení v případě vyššího počtu hodnotících kritérií, dále pak teorie zaměřené na subjekt a jeho chování, které se nazývají sociálně-psychologické teorie, či teorie orientované kvantitativně, zaměřené na využívání matematických metod a modelů v rozhodovacích procesech (Fotr, Švecová, 2010, s. 18).

Teorie rozhodování lze odlišit pomocí teorie normativní a teorie deskriptivní. Normativní teorie vytváří návod na řešení rozhodovacích problémů. Poskytuje obraz o tom „jak by se to mělo dělat“. Ve skupině normativních teorií se aplikují hlavně kvantitativní metody zaměřené na matematické modely (Veber, 2009, s. 82). Deskriptivní teorie podává obraz o tom „jak se to dělá“. Účelem deskriptivní teorie je získávání poznatků o průběhu rozhodování a vytvoření příslušného modelu, který dokáže popsat a předem odhadnout chování lidí, kteří jsou ovlivněni rozhodovacím procesem. Příkladem deskriptivní teorie jsou především sociálně-psychologické rozhodovací teorie (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 151).

Výstupem každého rozhodování jsou rozhodnutí, která lze rozdělit na rutinní a specifická. Rutinní představují běžný postup či taktiku. Jedná se především o rozhodnutí týkající se obsazení pracovišť či rozdělení odměn. Specifická rozhodnutí vyžadují často tvůrčí přístup, znalosti a zkušenosti, často i intuici. Při specifickém rozhodnutí se manažer zabývá především novými, často mimořádně náročnými problémy, které vyžadují náročnější rozhodovací proces. Příkladem specifických rozhodnutí jsou například: uvedení nového výrobku na trh či změna v organizační struktuře (Šuleř, 2008, s. 148).

3.5.1 Rozhodovací proces

„Rozhodování je procesem volby alespoň mezi dvěma možnostmi, dvěma rozhodujícími variantami“ (Veber, 2009, s. 81).

Rozhodovací procesy neboli procesy řešení rozhodovacích problémů vyjadřují určitý proces volby mezi jednotlivými variantami a výběr optimální varianty rozhodnutí. Rozhodovací problémy, u kterých je nalezeno pouze jedno optimální řešení, rozhodovacímu procesu nepodléhají (Veber, 2009, s. 83).

Na rozhodovací proces má vliv množství určitých faktorů, mezi které patří: rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost, podmínky pro rozhodování, zejména míra rizika a nejistoty, osobnost rozhodovatele, zejména jeho přístup k rozhodování, rozhodovací styl, či zkušenosti (Fotr, Švecová, 2010, s. 20). Činnosti tvořící náplň rozhodovacích procesů lze rozdělit do několika vzájemně na sebe navazujících fází. Dle Herberta Simona lze uvést čtyři základní etapy:

- analýza okolí;
- návrh řešení;
- volba řešení;
- kontrola výsledků (Fotr, Švecová, 2010, s. 22).

Analýza okolí spočívá ve sběru informací a identifikaci problému, dále nastává fáze hledání a tvorby vhodných řešení. Po následném zhodnocení variant řešení dochází k volbě ideálního řešení. Závěrečnou fází je zhodnocení dosažených výsledků, které může mít vliv při tvorbě nových rozhodovacích procesů (Fotr, Švecová, 2010, s. 22).

3.5.2 Rozhodovací problémy

Rozhodovací problémy lze charakterizovat jako rozdíl či odchylku mezi žádoucím stavem, kterým je například určitý plán, a skutečným stavem. Pod pojmem nežádoucí odchylka si lze představit situaci, kdy skutečný stav je horší než stav žádoucí. Žádoucí stav lze charakterizovat jako určitý standartní cíl, který byl dosažen v minulých letech a je považován za stav vyhovující. V řadě případů lze žádoucí stav stanovit určitým plánem za pomoci kvantitativních ukazatelů. Příkladem těchto ukazatelů je například požadovaný objem produkce, výše zisku či podíl na trhu (Veber, 2009, s. 84).

Problémy mohou organizaci ohrožovat, například pokud se zvýší ceny surovin nebo na trh vstoupí nová konkurenceschopná organizace. V lepším případě mohou problémy naopak přinášet příležitosti, jako například v objevení nových výrobků či ústup konkurence z trhu (Fotr, Švecová, 2010, s. 21).

4 Praktická část

Následující část bakalářské práce byla vypracována na základě poznatků získaných ze zpracování literární rešerše. V první podkapitole se nachází charakteristika společnosti, ve které zvolený manažer působí. Dále je zde uvedena charakteristika vybraného manažera, který byl centrem následujícího šetření. Informace k dané podkapitole byly zpracovány na základě osobního rozhovoru s vedoucím pracovníkem a dostupných internetových zdrojů.

Další podkapitola byla vytvořena na základě řízeného rozhovoru s vybraným manažerem. Tento rozhovor sloužil k analýze jednotlivých rozhodovacích rolí, které zvolený manažer vykonává. Pro porovnání výsledků, získaných při řízeném rozhovoru, byl vytvořen dotazník, který byl následně zaslán podřízeným pracovníkům manažera prostřednictvím e-mailových adres. Dotazníkové šetření bylo zaměřené na zjištění pohledu zaměstnanců na jednotlivé rozhodovací role manažera a pro posouzení mezilidských vztahů na pracovišti. Následně byl manažer požádán o vyplnění testu, který byl určený pro zjištění stylů řízení, které u manažera převažují.

V kapitole 5 této bakalářské práce proběhlo následné zhodnocení výsledků získaných z praktické části práce. Na základě těchto výsledků byla navržena opatření, určená pro efektivnější řízení a zlepšení vztahů na pracovišti.

4.1 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Tato podkapitola obsahuje základní charakteristiku společnosti Kanzelsberger a. s., ve které bylo provedeno šetření bakalářské práce.

Společnost Kanzelsberger a. s. představuje v současné době největší knižní řetězec v České republice. Počátky společnosti jsou datovány k roku 1990. Zakladatelem byl Jan Kanzelsberger, který od roku 1974 působil jako vedoucí knihkupectví Orbis v Praze na Václavském náměstí, kde také vznikla i první provozovna. V devadesátých letech se společnost začala rozrůstat o další pražské provozovny. Roku 1998 bylo na pražském Můstku otevřeno velkoplošné knihkupectví o rozloze 2000 čtverečních metrů s názvem Dům knihy Kanzelsberger. O čtyři roky později začala společnost rozšiřovat působnost i v dalších českých městech. V současné době má společnost 64 provozoven rozmístěných po celé České republice. Osm z nich se nachází v Praze, další pak ve velkých městech, jako jsou například Ostrava, Brno, Plzeň, Olomouc.

V provozovnách je zaměstnáno okolo 320 zaměstnanců. Nově příchozí pracovníci v prodejnách procházejí základním nezbytným školením, jako je bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana. Dále pak proškolením, spočívajícím v osvojení základních prodejních postupů a manipulaci s knižní databází (Kanzelsberger a. s., 2012).

Firma poskytuje zákazníkům velmi rozsáhlou nabídku knižního sortimentu. Všechny prodejny nabízejí možnost objednání knih prostřednictvím rozsáhlé knižní databáze, která obsahuje přes 80 000 titulů. Společnost také navázala spolupráci s firmou Barvič a Novotný, sídlící v Brně. Společně provozují jedno z nejucelenějších internetových knihkupectví na českém internetu. Mimo knih firma nabízí i hudební oddělení s antikvariátem nebo další doplňkový sortiment (Kanzelsberger a. s., 2012).

4.1.1 Charakteristika vybraného manažera

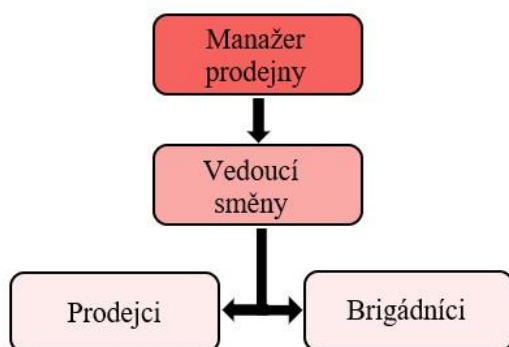
Pro následující část bakalářské práce byla oslovena manažerka vystupující na úrovni liniového managementu. Vybraná vedoucí pracovnice pracuje na pobočce společnosti Kanzelsberger a. s. v obchodním centru Varyáda v Karlových Varech.

Manažerka byla dotázána na své působení a kariéru ve společnosti. Do karlovarské prodejny Kanzelsberger a. s. nastoupila již před čtyřmi roky a nejdříve zde působila jako brigádník. Po třech měsících jí byla na základě jejích zkušeností z předchozího zaměstnání nabídnuta pracovní pozice vedoucí prodejny. Jako manažerka prodejny je odpovědná za chod celé pobočky. Její náplní práce jsou činnosti jako příprava objednávek, správa skladu, zpracování veškerých administrativních a účetních podkladů či přijímání a vyřizování internetových objednávek. Dále pak rozepisování směn a vedení přijímacích pohovorů s potencionálními uchazeči o práci na prodejně. Nezbytnou součástí je také častá komunikace se zákazníky a s centrálou společností, která probíhá nejčastěji prostřednictvím telefonních hovorů.

Z pohledu organizační struktury působí manažerka na vrcholu řízení prodejny. Kromě své manažerské pozice figuruje také jako vedoucí směny a v její kompetenci je řídit ostatní prodejce a brigádníky. Ve funkci vedoucí směny jsou dále zaměstnány dvě další pracovnice, které se střídají v rozvrhu krátkého a dlouhého týdne. Jejich pracovní náplní je odpovědnost za chod pobočky v době nepřítomnosti manažera a řízení podřízených pracovníků a brigádníků.

Dalšími pracovníky jsou prodejci zaměstnaní na základě pracovní smlouvy a brigádníci, kteří jsou přijímáni od dosažení patnácti let na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.

Obrázek 5: Organizační struktura vybraného podnikatelského subjektu



(Zdroj: Autor, 2021)

4.2 Rozhodovací role vybraného manažera

Po osobním rozhovoru následoval rozhovor řízený, ten byl zaměřen na analýzu rozhodovacích rolí, které již zmíněná vedoucí pracovnice vykonává. Kladených dotazů bylo celkem patnáct a byly vytvořeny na základě znalostí získaných při zpracování literární rešerše této bakalářské práce. Cílem rozhovoru bylo sestavení otázek takovým způsobem, aby bylo možné co nejlépe analyzovat pohled vedoucí pracovnice na vykonávané rozhodovací role.

Otázky byly z hlediska rozhodovacích manažerských rolí rozděleny do čtyř okruhů: role podnikatele, role řešitele problémů, role rozdělovatele zdrojů a role jednatele. V následující části bakalářské práce se nachází přepis řízeného rozhovoru s vybranou manažerkou.

4.2.1 Role podnikatele

Otázka č. 1: Sledujete a zajímáte se o změny a novinky, které se objevují ve Vašem oboru?

„Ano, často procházím databáze knih a sleduji novinky a trendy, které se na trhu objevují. Zároveň komunikuji s obchodními zástupci, kteří často nabízejí nový sortiment.“

Otázka č. 2: Myslíte si, že dobře reprezentujete podnik?

„Ano, ve své každodenní činnosti se setkávám s řadou zákazníků, kteří se na mě obracejí s různými dotazy a já se snažím být co nejvíce nápomocná.“

Otázka č. 3: Dochází v prodejně k obměně zaměstnanců? Pokud ano, jak často?

„Nebývá to časté, stálí prodejci zde působí v horizontu několika let. K obměně brigádníků dochází také velmi zřídka. Při přijímání nových brigádníků dávám přednost zájemcům, kteří mají zájem o dlouhodobější brigádu.“

Otázka č. 4: Jak probíhá přijímání nových pracovníků?

„Uchazeči jsou podrobeni přijímacímu pohovoru, při kterém jsou seznámeni s pracovní náplní. Jelikož jsou odpolední směny rozepsány až do večerních hodin, pokládám uchazečům otázku, zda budou schopni zabezpečit si dopravu do místa bydliště.“

4.2.2 Role řešitele problémů

Otázka č. 5: Jaké problémové situace řešíte nejčastěji?

„Nejčastěji řeším problémy týkající se rozpisu směn. Snažím se, aby pracovníci brali svou práci zodpovědně. Pokud se z nějakého důvodu nemohou na směnu dostavit, aby se včas mezi sebou domluvili a v případě potřeby se na směně zastoupili. Časté problémy řeším také například se zásobováním. Občasné provozní a technické problémy řeším s centrálou.“

Otázka č. 6: Při řešení problémů spoléháte pouze na sebe nebo využíváte rad podřízených?

„Záleží na konkrétní situaci. Problémy, které vyžadují komunikaci s centrálou, jsou pouze v mojí kompetenci a řeším je sama. Pokud se jedná o problémy, které jsou v kompetencích podřízených, běžně nechávám řešení na jejich uvážení.“

Otázka č. 7: Problémy řešíte ihned, nebo odkládáte řešení na později?

„Opět záleží na konkrétní situaci, ovšem ve většině případů se snažím řešit problémy ihned.“

Otázka č. 8: Pokud má problém některý z podřízených, jste ochotna tento problém s podřízeným řešit?

„Ano, vždy se snažím být pro své podřízené nápomocná. Usiluji o vytvoření harmonických vztahů na pracovišti, ale snažím si stále zachovat míru autority.“

4.2.3 Role rozdělovatele zdrojů

Otázka č. 9: Je ve Vaší pravomoci nakládání s nějakými zdroji? Pokud ano, tak s jakými?

„Ne, rozdělování zdrojů v mé pravomoci není.“

Otázka č. 10: Jakým způsobem při rozdělování postupujete?

Otázka č. 11: Využíváte při nakládání se zdroji rad podřízených?

Otázky 10 a 11 položeny nebyly, jelikož manažerka nemá pravomoc na vykonávání role rozdělovatele zdrojů.

4.2.4 Role jednatele

Otázka č. 12: S kým nejčastěji jednáte?

„Nejčastěji jednám právě s centrálou, konkrétně s marketingovým a obchodním oddělením. Velmi často také vedu komunikaci s účetním oddělením. Dále pak jednání se zaměstnanci či zákazníky.“

Otázka č. 13: Považujete se za dostatečně komunikativního manažera?

„Ano, myslím si, že jsem velmi komunikativní, dokonce to považuji za svoji přednost.“

Otázka č. 14: Jaký způsob komunikace vám nejvíce vyhovuje?

„Nejvíce mi vyhovuje ústní komunikace. Ať už jde o přímé rozhovory či telefonické hovory. Tento způsob komunikace považuji za nejefektivnější a nejrychlejší.“

Otázka č. 15: Jednání vedete sama nebo za účasti některých Vašich podřízených?

„Ve většině případů jednání vedu sama. Avšak s podřízenými v případě běžných jednání často diskutuji, ale pravomoc v konečné rozhodnutí si ponechávám.“

4.3 Pohled zaměstnanců na vybraného manažera

Spolu s manažerkou pracují na prodejně 2 vedoucí směny a 8 dalších zaměstnanců. Celkem tedy manažerka řídí 10 podřízených pracovníků. Aby bylo možné porovnat již zjištěné výsledky z řízeného rozhovoru, byl vytvořen anonymní dotazník pro zaměstnance, který byl rozeslán pracovníkům prodejny prostřednictvím e-mailových adres.

Dotazníkové šetření se skládalo z 19 otázek a byl rozdělených do 3 částí. První část tvoří 4 obecné otázky určené ke zjištění struktury respondentů. Ve druhé části se nachází 10 otázek určených k analýze rozhodovacích rolí z pohledu pracovníků. Třetí část je tvořena z 5 doplňovacích otázek zaměřených na chování manažera v mezilidských vztazích taktéž z pohledu pracovníků. Dotazník vyplnilo všech 10 dotazovaných respondentů.

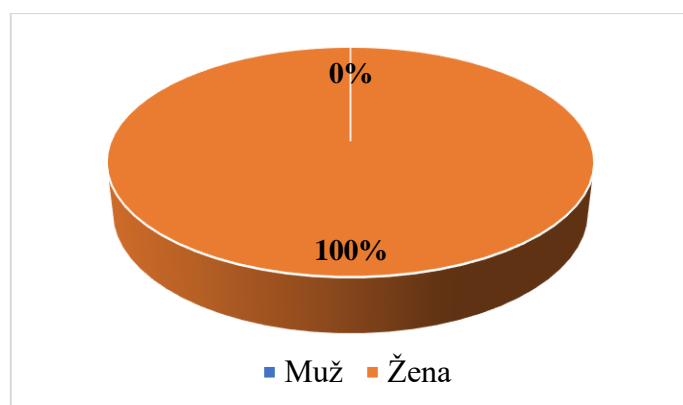
4.3.1 Dotazníkové šetření – obecná část

Tato podkapitola obsahuje 4 otázky obecného charakteru, které byly vytvořené za účelem přiblížení struktury respondentů. Otázky obecného charakteru byly zaměřené na zjištění pohlaví respondentů, věku respondentů, nejvyššího dosaženého vzdělání a doby působení respondentů v prodejně. Výsledky byly zaznamenány do výsečových grafů.

Otázka č. 1: Pohlaví

Pomocí první otázky byla zjištěna skutečnost, že v prodejně působí zaměstnanci pouze ženského pohlaví.

Graf 1: Pohlaví pracovníků

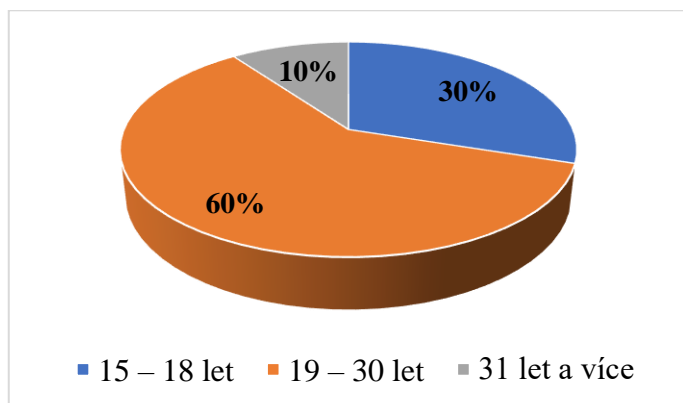


(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 2: Věk

Největší věkové zastoupení tvoří zaměstnanci ve věku 19 až 30 let (60 %), dalších 30 % zaměstnanců se nachází v rozmezí věku od 15 do 18 let a pouze jeden zaměstnanec (10 %) je starší 31 let. Z těchto výsledků lze soudit, že se jedná o kolektiv mladých lidí.

Graf 2: Věk pracovníků

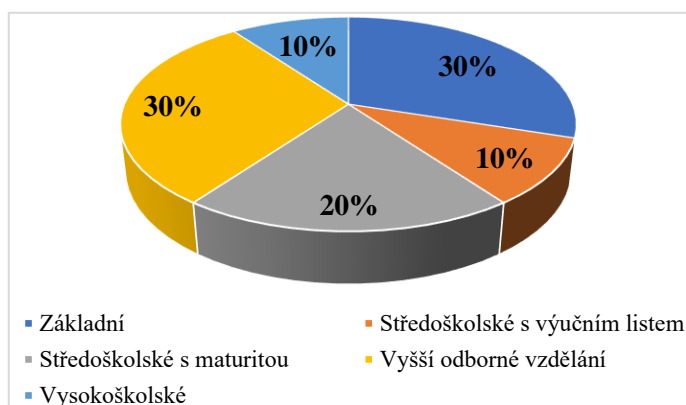


(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvíce zastoupené jsou kategorie zaměstnanců, kteří mají dosažené základní a vyšší odborné vzdělání. Každá z těchto kategorií zaujímá podíl 30 %. Pracovníci se středoškolským vzděláním, které je zakončené maturitou tvoří 20 %. Právě jeden pracovník (10 %) dosáhl středoškolského vzdělání s výučním listem a jeden (10 %) dosáhl i vzdělání vysokoškolského.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků

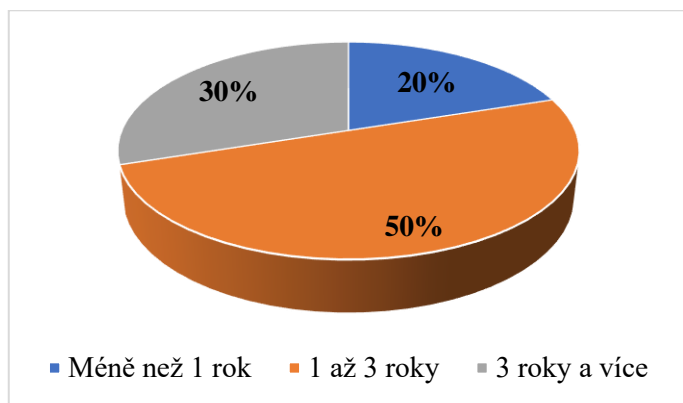


(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete v karlovarském Kanzelsbergeru a. s.?

Co se týče doby, po kterou pracovníci působí na prodejně společnosti, odpověděla celkem polovina (50 %) zaměstnanců, že v prodejně působí v rozmezí od 1 do 3 let. 3 roky a déle působí ve společnosti 30 % pracovníků a 20 % méně než 1 rok.

Graf 4: Doba působnosti pracovníků ve společnosti



(Zdroj: Autor, 2021)

4.3.2 Dotazníkové šetření – rozhodovací role z pohledu zaměstnanců

V následující podkapitole jsou vyjádřené odpovědi zaměstnanců, týkající se otázek zaměřených na jednotlivé rozhodovací role vybraného manažera. V otázkách 5 až 7 je analyzována role podnikatele z pohledu pracovníků, otázky 8 až 11 jsou zaměřeny na roli řešitele problémů. Odpovědi pracovníků na otázku č. 12 se týkající role rozdělovatele zdrojů a otázky 13 až 15 jsou zaměřené na roli jednatele. Odpovědi jsou vyjádřeny pomocí tabulek.

Otázka č. 5: Myslíte si, že se Vaše manažerka zajímá o změny a novinky, které se objevují ve Vašem oboru?

Na otázku č. 5 odpovědělo 90 % pracovníků „ano“ a poslední pracovník (10 %) „spíše ano“. Z toho vyplývá souhlas pracovníků s tvrzením, že se vedoucí pracovnice zajímá o změny a novinky v oboru.

Tabulka 1: Názor pracovníků na otázku č. 5

Otázka č. 5	Četnost	Podíl v %
Ano	9	90%
Spíše ano	1	10%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 6: Myslíte si, že Vaše manažerka dobře reprezentuje podnik?

V odpovědi na otázku č. 6 se všech 10 dotazovaných pracovníků shodlo na odpovědi „ano“. Všichni pracovníci vnímají manažerku jako dobrého reprezentanta podniku.

Tabulka 2: Názor pracovníků na otázku č. 6

Otázka č. 6	Četnost	Podíl v %
Ano	10	100%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 7: Domníváte se, že ve Vašem týmu dochází k časté obměně zaměstnanců?

V případě dotazu, zda v týmu dochází k časté obměně zaměstnanců, se názory pracovníků rozcházejí. Odpověď 40 % pracovníků byla „spíše ano“, dalších 40 % pracovníků uvedlo odpověď „spíše ne“ a 20 % pracovníků je přikloněno názoru, že k časté obměně zaměstnanců nedochází.

Tabulka 3: Názor pracovníků na otázku č. 7

Otázka č. 7	Četnost	Podíl v %
Ano	0	0%
Spíše ano	4	40%
Spíše ne	4	40%
Ne	2	20%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 8: Řeší Vaše manažerka často problémové situace ve firmě?

Na otázku, zda řeší manažerka často problémové situace, odpovědělo nejvíce pracovníků (40 %), že manažerka spíše neřeší časté problémové situace. Zatímco 30 % pracovníků se naopak domnívá, že manažerka často řeší problémové situace. Zbývajících 30 % pracovníků se přiklání k odpovědi, která tvrdí, že je manažerka spíše často v situaci, kdy musí řešit problémové situace.

Tabulka 4: Názor pracovníků na otázku č. 8

Otázka č. 8	Četnost	Podíl v %
Ano	3	30%
Spíše ano	3	30%
Spíše ne	4	40%
Ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 9: Myslíte si, že Vaše manažerka řeší problém ihned?

Dle 60 % dotazovaných řeší manažerka problémy ihned, 30 % pracovníků se přiklání k odpovědi „spíše ano“ a pouze jeden pracovník (10 %) „ne“. Jak uvedla i manažerka při řízeném rozhovoru, tak i dle názoru většiny dotázaných pracovníků řeší manažerka problémové situace ihned.

Tabulka 5: Názor pracovníků na otázku č. 9

Otázka č. 9	Četnost	Podíl v %
Ano	6	60%
Spíše ano	3	30%
Spíše ne	1	10%
Ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 10: Požádala Vás někdy manažerka o pomoc při řešení problémů?

Celkem 70 % dotázaných manažerka nikdy o pomoc při řešení problémů nepožádala. 20 % se přiklonilo k odpovědi „spíše ano“ a zbylý pracovník (10 %) odpověděl, že o pomoc při řešení problémů někdy požádán byl.

Tabulka 6: Názor pracovníků na otázku č. 10

Otázka č. 10	Četnost	Podíl v %
Ano	1	10%
Spíše ano	2	20%
Spíše ne	0	0%
Ne	7	70%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 11: Pokud máte Vy nějaký problém, je manažerka ochotna tento problém s Vámi řešit?

Všech 10 dotazovaných (100 %) zastává názor, že v případě potřeby je manažerka ochotna s pracovníky problémy řešit.

Tabulka 7: Názor pracovníků na otázku č. 11

Otázka č. 11	Četnost	Podíl v %
Ano	10	100%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 12: Myslíte si, že Vaše manažerka může rozdělovat zdroje?

V případě rozdělování zdrojů, je 40 % pracovníků názoru, že v kompetenci manažerky spíše není rozdělování zdrojů. 3 pracovníci (30 %) se domnívají, že manažerka má kompetenci rozdělovat zdroje. Dalších 20 % zastává názor, že vedoucí pracovnice nemůže rozdělovat zdroje.

Tabulka 8: Názor pracovníků na otázku č. 12

Otázka č. 12	Četnost	Podíl v %
Ano	3	30%
Spíše ano	1	10%
Spíše ne	4	40%
Ne	2	20%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 13: Myslíte si, že je Vaše manažerka dostatečně komunikativní?

Jednoznačný názor zastávají pracovníci v otázce komunikačních schopností vedoucí pracovníce. Všichni pracovníci (100 %) odpověděli „ano“ a shodují se s vlastním názorem manažerky, která v řízeném rozhovoru uvedla, že se považuje za velmi komunikativního manažera.

Tabulka 9: Názor pracovníků na otázku č. 13

Otázka č. 13	Četnost	Podíl v %
Ano	10	100%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 14: Zapojuje Vás manažerka do svých jednání?

Na otázku č. 14 odpověděla polovina pracovníků (50 %), že je manažerka spíše zapojuje do svých jednání. K odpovědi „spíše ne“ se přiklonilo 40 % pracovníků a pouze jeden pracovník odpověděl, že není manažerkou zapojován do jednání.

Tabulka 10: Názor pracovníků na otázku č. 14

Otázka č. 14	Četnost	Podíl v %
Ano	0	0%
Spíše ano	5	50%
Spíše ne	4	40%
Ne	1	10%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

4.3.3 Dotazníkové šetření – doplňovací otázky

Následujících 5 otázek bylo vytvořeno za účelem doplnění informací o vnímání manažerky z pohledu pracovníků. Otázky se zaměřují na zhodnocení mezilidských vztahů na pracovišti. Jednotlivé výsledky odpovědí byly opět vyjádřeny do tabulek.

Otázka č. 15: Jsou vztahy na pracovišti mezi manažerkou a podřízenými přátelské?

V tabulce 11 jsou vyjádřeny výsledky odpovědí respondentů na otázku vztahů na pracovišti. Celkem 60 % pracovníků hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské. Zbývajících 40 % se přiklání k možnosti „spíše ano“, z čehož lze soudit, že i tito pracovníci hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské.

Tabulka 11: Názor pracovníků na otázku č. 15

Otázka č. 15	Četnost	Podíl v %
Ano	6	60%
Spíše ano	4	40%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 16: Můžete se v případě potřeby na manažerku obrátit?

Na otázku 16 odpovědělo 80 % pracovníků „ano“ a 20 % se přiklání k odpovědi „spíše ano“. Lze tedy soudit, že pracovníci se mohou v případě potřeby na vedoucí pracovníci obrátit.

Tabulka 12: Názor pracovníků na otázku č. 16

Otázka č. 16	Četnost	Podíl v %
Ano	8	80%
Spíše ano	2	20%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 17: Myslíte si, že s Vámi manažerka jedná spravedlivě?

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že celkových 10 dotázaných odpovědělo 80 % pracovníků „ano“ a 20 % „spíše ano“. Dle kladných odpovědí lze soudit, že manažerka s pracovníky jedná spravedlivě.

Tabulka 13: Názor pracovníků na otázku č. 17

Otázka č. 17	Četnost	Podíl v %
Ano	8	80%
Spíše ano	2	20%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 18: Diskutuje s Vámi manažerka o problémech a úkolech?

Na základě tabulky 14 lze konstatovat, že manažerka s podřízenými pracovníky o problémech a úkolech diskutuje. K odpovědi „ano“ se přiklonilo 60 % respondentů a zbylých 40 % k odpovědi „spíše ano“.

Tabulka 14: Názor pracovníků na otázku č. 18

Otázka č. 18	Četnost	Podíl v %
Ano	6	60%
Spíše ano	4	40%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

Otázka č. 19: Hodnotíte komunikaci mezi manažerkou a Vámi jako dostačující?

Z kladných odpovědí pracovníků na otázku č. 19 lze soudit, že komunikace mezi pracovníky a manažerkou je dostačující.

Tabulka 15: Názor pracovníků na otázku č. 19

Otázka č. 19	Četnost	Podíl v %
Ano	7	70%
Spíše ano	3	30%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Autor, 2021)

4.4 Styl rozhodování vybraného manažera

Následující část je orientována na analýzu manažerského stylu řízení. Pro zpracování této analýzy bylo využito modelu manažerské mřížky, který byl popsán v literární rešerši. Jak už bylo zmíněno, tento dvourozměrný model zkonstruovali ve 20. století američtí odborníci Robert Blake a Jane Mouton.

Pomocí testu manažerského stylu a následné přenesení výsledků do manažerské mřížky lze snadno rozpoznat styl řízení konkrétního manažera a jeho zaměření na výsledky a lidské zdroje. Test je sestaven z 36 otázek. Každá z otázek má k dispozici 2 alternativy, mezi které manažer dle preferencí rozděluje 3 body. Tyto body jsou následně zaznamenány do příslušných řádků a sloupců dle dostupného vzoru. Výsledky jednotlivých stylů řízení poté získáme sečtením hodnot ve sloupcích. Styl s nejvyšším výsledným počtem bodů je vyhodnocen jako styl dominantní a styl či více stylů s druhým nejvyšším bodovým počtem je označován jako záložní.

Manažerka byla požádána o vyplnění tohoto testu, který ji byl poskytnut v papírové podobě. Následně byl test navrácen a bylo provedeno vyhodnocení. Nejdříve proběhlo zaznamenání jednotlivých bodů dle vzoru do tabulky, která byla pro lepší přehled rozdělena na dvě části. V první tabulce se nacházejí výsledky otázek od 1 do 18 a ve druhé od 19 do 36. Následně byly jednotlivé body ve sloupcích tabulek sečteny. Výsledky jsou vyjádřené nejprve v tabulce 16 a dále v grafu 5.

Tabulka 16: Vyhodnocení testu manažerského stylu

Otázka	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1			1		2	
2				2	1	
3		3	0			
4			2	1		
5	2					1
6				0	3	
7		3				0
8	2		1			
9		1				2
10	1			2		
11					2	1
12		2	1			
13		2			1	
14			2	1		
15		3				0
16	2				1	
17	0	3				
18	0				3	
Celkem	7	17	7	6	13	4

Otázka	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
19			3			0
20	2			1		
21			2		1	
22	3					0
23		3				0
24				3	0	
25		0		3		
26	2			1		
27					2	1
28	1	2				
29			2	1		
30	2		1			
31		3			0	
32				3		0
33		0				3
34		2		1		
35					3	0
36	2		1			
Celkem	12	10	9	13	6	4

Celkem	19	27	16	19	19	8
---------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	----------

(Zdroj: Autor, 2021)

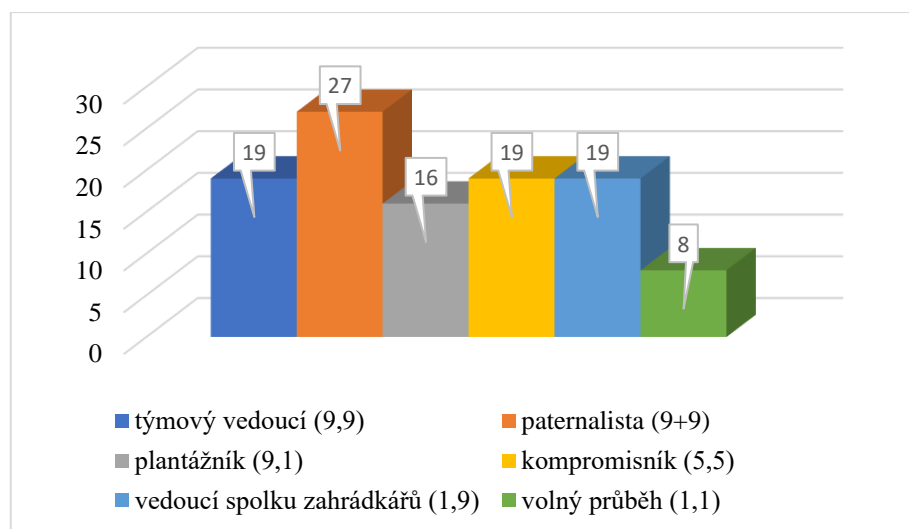
Pomocí získaných výsledků z testu manažerského stylu provedeného prostřednictvím modelu manažerské mřížky lze za dominantní styl vybrané manažerky považovat styl „paternalista“ (9+9). V tomto případě získala manažerka největší počet bodů, a to 27. Jedná se tedy o styl řízení zaměřený jak na pracovníky, tak i na výsledky. Vedoucí pracovník vystupuje nadřazeně a současně se k pracovníkům chová jako k dětem, od kterých požaduje loajalitu a poslušnost. V případě neuposlechnutí manažer pracovníky trestá.

Z testu je patrné, že manažerka má celkem tři záložní styly. Získala 19 bodů u stylu „týmový vedoucí“ (9,9). V tomto případě jde o ideální manažerský řídicí styl, který je typický zaměřením na pracovníky i na výsledky. Dále stejný počet byl získán u stylu 5,5. Kompromisník neboli organizační člověk představuje styl řízení orientovaný opět jak na pracovníky, tak i na dosahování výsledků, ovšem pouze na průměrné a dostatečné úrovni.

Manažer uplatňující tento styl vyvíjí snahu dosáhnout přiměřených výsledků a zároveň usiluje o zachování přijatelné pracovní morálky. Třetím záložním stylem vybrané manažerky je styl „vedoucí spolku zahrádkářů“ (1,9). Tento řídicí styl je charakteristický zaměřením na výsledky, ale především velkým zaměřením na pracovníky. Snaží se o navození přátelské atmosféry na pracovišti, často na úkor pracovních výsledků.

V případě stylu „plantážník“ (9,1) získala manažerka 16 bodů a nejnižší bodový počet získala za styl „volný průběh“ (1,1) – 8 bodů.

Graf 5: Vyhodnocení testu manažerského stylu



(Zdroj: Autor, 2021)

5 Zhodnocení výsledků a návrh opatření

Tato kapitola je zaměřena na shrnutí výsledků a zhodnocení vlastní práce. Součástí jsou také následné návrhy opatření pro efektivnější řízení sledovaného objektu. Tímto objektem šetření se stala jedna z poboček společnosti Kanzelsberger a. s., konkrétně prodejna v Karlových Varech. Pozorovaným subjektem byla manažerka pracující na výše zmíněné pobočce. Tato vedoucí pracovnice vystupuje na úrovni liniového managementu. S manažerkou byl nejprve proveden řízený rozhovor, který vedl k analýze vykonávaných rozhodovacích rolí. Zároveň také byla manažerka požádána o vyplnění testu manažerského stylu, který sloužil ke zjištění převažujícího manažerského stylu řízení. Pro možnost zhodnocení a porovnání výsledků byl podřízeným pracovníkům manažerky zaslán dotazník, který obsahoval otázky týkající se jednotlivých rozhodovacích rolí a mezilidských vztahů na pracovišti.

5.1 Zhodnocení rozhodovacích rolí vybraného manažera

V roli podnikatele se manažerka zajímá a vyhledává změny a novinky v oboru, nejčastěji prostřednictvím knižních databází, které přinášejí informace o aktuálních novinkách a trendech na trhu. Často také dostává nabídky nového sortimentu od obchodních zástupců, které se společností spolupracují. Dle jejích slov se považuje za dobrého reprezentanta společnosti. Každý den se setkává s řadou zákazníků, které se snaží zaujmout, nabídnout služby a dosáhnout návratnosti zákazníků. Dle názoru manažerky nedochází v jejím pracovním týmu k časté obměně pracovníků, v případě, kdy je potřeba tým posílit, preferuje přijímání pracovníků, kteří mají zájem o dlouhodobý pracovní úvazek, jelikož trvá značnou dobu, než dojde k řádnému proškolení a zaučení nového pracovníka. Uchazeči jsou podrobeni přijímacímu pohovoru, který vede právě manažerka. Při pohovoru jsou zájemci informováni o pracovní náplni a podmínkách uzavření pracovního poměru. Manažerka bere v potaz i umístění prodejny, jelikož jsou večerní směny rozepsány až do večerních hodin, často nastávají u pracovníků problémy s dopravením do místa bydliště. Proto preferuje přijímání především pracovníků, kteří bydlí přímo v Karlových Varech, nebo těch, kteří jsou schopni si zabezpečit dopravu do místa bydliště i ve večerních hodinách.

Roli řešitele problémů zastává manažerka nejčastěji v situacích týkajících se rozpisu směn. Často dochází k situacím, kdy některému z pracovníků okolnosti nedovolí dostavit se na svou směnu, z tohoto důvodu se manažerka snaží vést své podřízené k odpovědnosti. Manažerka motivuje pracovníky k tomu, aby byli v těchto případech schopni se mezi sebou domluvit a vzájemně se na směnách zastoupit. Občas i přesto nastanou situace, kdy musí manažerka osobně řešit prostoje, jelikož pracovníci se mezi sebou nedohodnou. Problémové situace je často nucena řešit také v oblasti zásobování. Pokud nastane technický či provozní problém, řeší jej manažerka s centrálou společnosti. V případě, kdy je nutné řešit problémy právě s centrálou společnosti, spoléhá se manažerka pouze na sebe a problémy na podřízené nedeleguje. Problémy, u kterých manažerka usoudí, že jsou v kompetencích podřízených, na zaměstnance deleguje. Ve většině případů se snaží problémové situace a řešit ihned. Vyvíjí snahu být nápomocna i pokud se v problémových situacích nachází některý z pracovníků. Manažerka usiluje o vytvoření harmonických a přátelských vztahů na pracovišti, zároveň se ale snaží zachovat si určitou míru autority.

V případě role rozdělovatele zdrojů nemá manažerka žádné kompetence se zdroji manipulovat. Manažerka vystupuje na úrovni liniového managementu a jednotlivé zdroje jsou ji přidělovány „ze shora“ od vedení společnosti.

Čtvrtou a poslední rozhodovací rolí je role jednatele. Jednání vede manažerka nejčastěji s již zmíněnou centrálou společnosti. V běžných případech se jedná o marketingové či obchodní oddělení, obvykle také komunikuje s oddělením účetním. Časté jednání provádí manažerka také se zákazníky a zaměstnanci. Manažerka uvedla, že sama sebe hodnotí jako velmi komunikativní vedoucí pracovníci. Schopnost komunikace považuje dokonce i za svou přednost. Manažerka uvedla, že jednání vede nejčastěji sama, někdy se zajímá i o názory podřízených. Pravomoc konečného rozhodnutí si ovšem ponechává.

Pro porovnání výsledků, zjištěných při řízeném rozhovoru, bylo provedeno dotazníkové šetření s podřízenými pracovníky. V případě role podnikatele zaměstnanci potvrdili zájem manažerky o novinky a změny v oboru. Zároveň je manažerka i v očích svých podřízených viděna jako dobrý reprezentant společnosti. Dle slov manažerky dochází k obměně zaměstnanců pouze výjimečně. S tímto názorem souhlasí, nebo spíše souhlasí, více jak polovina pracovníků.

V případě role řešitele většina dotazovaných pracovníků potvrdila, že je manažerka často vystavena problémovým situacím, které ve většině případů řeší bez prodlení. Názory se ovšem liší v otázce přizvání pracovníků k řešení problémů. Více jak polovina zaměstnanců nikdy nebyla manažerkou přizvána k pomoci při řešení problémů. Pracovníci se zcela jednotně shodli a potvrdili odpověď manažerky, že v případě, kdy se vyskytne v problémové situaci některý ze zaměstnanců, je manažerka ochotna pomoci v řešení.

V případě role rozdělovatele zdrojů se výpověď více jak poloviny pracovníků opět shoduje s názorem manažerky, která oprávnění k rozdělování zdrojů nemá.

V roli jednatele hodnotí pracovníci manažerku jako velmi komunikativní. K nesouladu odpovědí dochází v případě zapojování do jednání, které je vedeno manažerkou. Polovina respondentů odpověděla, že do jednání bývají spíše zapojováni, naopak druhá polovina do jednání zapojována spíše nebo vůbec nebývá.

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že manažerka své rozhodovací role zodpovědně vykonává. Nejvíce však vystupuje v roli podnikatele a v roli řešitele problémů. Na vykonávání role rozdělovatele zdrojů nemá manažerka dostatek oprávnění. V případě role jednatele vystupuje nejčastěji ve vztahu k centrále společnosti.

5.2 Zhodnocení stylu řízení vybraného manažera

Z výsledků testu manažerského stylu je patrné, že dominantním řídicím stylem manažerky je styl „paternalista“. V procesu řízení se manažerka zaměřuje jak na uspokojování potřeb svých pracovníků, tak na dosažení požadovaných výsledků. Od svých zaměstnanců požaduje disciplínu, plnění pracovních úkolů a loajální přístup, v případě, že se jí těchto požadavků dostává, je manažerka spokojena a stará se o potřeby svých podřízených.

Jako záložní styly využívá manažerka styl „týmový vedoucí“, dále „kompromisník“ a „vedoucí spolku zahrádkářů“. Z těchto výsledků je patrné, že manažerka vyvíjí úsilí, které vede k dosažení požadovaných cílů, prosazuje týmovou spolupráci a stejně tak se zajímá o blaho svých zaměstnanců a navození přátelské atmosféry na pracovišti. Přítomnost přátelské atmosféry a harmonických mezilidských vztahů na pracovišti byla potvrzena i ze strany zaměstnanců.

V očích podřízených vystupuje manažerka spravedlivě, dostatečně komunikativně a v případě potřeby se na ní neváhají obrátit. V případě řešení problémů či úkolů s nimi manažerka spolupracuje a diskutuje, avšak jak bylo zmíněno ponechává konečné rozhodnutí na vlastním uvážení.

5.3 Návrh opatření

Na základě zjištěných skutečností bylo sestaveno několik návrhů opatření, určených pro efektivnější manažerské řízení včetně zlepšení vztahů a vazeb na pracovišti.

Manažerce je doporučeno, aby do procesu řešení problémů více zapojovala své podřízené. Diskutování nad problémy může být přínosem jak pro vedoucí pracovníci, tak i pro ostatní pracovníky. Manažerka získá pomocí diskuse více objektivních pohledů a názorů na danou problematiku, díky kterým je následně schopna uchýlit se k výběru lepšího a efektivnějšího řešení daného problému. Zaměstnanci, kteří jsou přizváni k diskusi, se díky tomu mohou cítit více potřební a nápomocní.

Dalším doporučením je, aby manažerka do svých jednání více zapojovala své podřízené pracovníky. Ti by se postupně naučili, jak manažer při určitých jednání vystupuje a jedná, postupem času by tak na ně mohla manažerka některá jednání delegovat.

Ze zjištěných výsledků je patrné, že manažerka usiluje o uplatňování týmové spolupráce. Z tohoto důvodu by bylo vhodné spolupracovat i v případě konečného rozhodování. Manažerka by se neměla nechat vést jen vlastní intuicí, ale brát více v úvahu názory ostatních pracovníků.

V případě řídicího stylu by manažerka neměla vystupovat v roli paternalisty. Nelze vždy od svých podřízených očekávat pouze loajálnost, disciplinovanost a přesné plnění postupů. Měla by podřízeným pracovníkům více důvěřovat a ponechat jim míru kreativity a vlastní iniciativy při výkonu činnosti. V případě neuposlechnutí se hned neuchylovat k potrestání, ale raději k prodiskutování konkrétního postupu.

Závěrečným doporučením pro manažerku i zaměstnance je snažit se udržet přátelské vztahy a harmonickou atmosféru na pracovišti, zároveň ale dosahovat požadovaných výsledků prostřednictvím kvalitní týmové spolupráce.

6 Závěr

Bakalářská práce s názvem „Role manažera v rozhodovacích procesech“ se zabývala tématem patřícím do oblasti managementu. Za cíl si kladla analyzovat role manažera v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku, následné zhodnocení těchto rolí a navržení opatření pro efektivnější řízení včetně zdokonalování vztahů a vazeb v rámci organizačního systému v podniku.

Práce byla rozdělena do dvou částí: sepsání literární rešerše a vlastního výzkumu. Management byl z hlediska významu charakterizován jako vědní obor, skupina řídicích pracovníků a systém řízení. Dále byl také popsán jeho vývoj od počátků v dobách průmyslové revoluce po současnost. Manažeři byly rozděleni dle tří základních úrovní. Došlo k představení rysů, které tvoří osobnost manažera, k vysvětlení manažerských funkcí. Taktéž byla popsána komunikace, která je nedílnou součástí manažerské práce.

Vystupování, reagování a chování, které manažer běžně uplatňuje, bylo charakterizováno pomocí stylů řízení. Ty pak byly rozděleny pomocí tří základních skupin na styl autoritativní, demokratický a volný. Dále byly definovány pomocí teorie čtyř systémů managementu a v neposlední řadě pomocí manažerské mřížky. Každý manažer také zastává určité role, ty byly rozčleněny na interpersonální, informační a rozhodovací, které se dále člení do dílčích rolí. Nejdůležitější role pro tuto bakalářskou práci byly role rozhodovací. V teoretické části práce byl také vysvětlen pojem rozhodování, proces rozhodování či rozhodovací problémy.

Na základě poznatků z teoretické části byla vytvořena část praktická. Nejprve došlo k představení společnosti Kanzelsberger a. s. a zvolené vedoucí pracovnice, která působí na karlovarské pobočce společnosti. S vybranou manažerkou proběhl rozhovor osobní, prostřednictvím kterého bylo zjištěno, že ve své funkci působí již čtyři roky a je odpovědná za chod celé prodejny. Ve svém týmu má dvě vedoucí směny, v jejichž kompetenci je ji zastoupit v době nepřítomnosti. Kromě vedoucích směny je v prodejně zaměstnáno dalších osm zaměstnanců. Poté výzkum probíhal na základě řízeného rozhovoru s manažerkou a byl zaměřen na jednotlivé rozhodovací role, které vykonává. Pro možnost porovnání výsledků zjištěných z řízeného rozhovoru byl vypracován dotazník, který vyplnili zaměstnanci. Třetí částí šetření byl test manažerského stylu, který vyplnila sama manažerka.

Na základě zjištěných výsledků z řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření se zaměstnanci bylo vyhodnoceno, že manažerka z hlediska vykonávaných, rozhodovacích rolí nejvíce vystupuje v roli podnikatele a v roli řešitele problémů. Vystupuje velmi dobře jako reprezentant, zajímá se o novinky v oboru, ale umí i adekvátně a okamžitě reagovat na vzniklé problémové situace, i pokud se v nich nachází někteří ze zaměstnanců. Nesoulad ovšem nastává v otázce zapojování či přizývání pracovníků k řešení problémů. Na vykonávání role rozdělovatele zdrojů nemá manažerka dostatečné kompetence, proto není oprávněna tuto roli vykonávat. V roli jednatele působí nejčastěji ve vztahu k vedení a centrále společnosti. Umění komunikovat považuje za svou přednost a nejraději využívá komunikaci ústní. Z výsledků testu manažerského stylu řízení bylo zjištěno, že dominantní styl manažerky je „paternalista“ a dále uplatňuje tři záložní styly řízení.

V návaznosti na výsledky zjištěné v průběhu šetření bylo navrženo několik opatření, které by měly vést k efektivnějšímu řízení prodejny. Manažerce je doporučeno, aby do procesu řešení problémů více zapojovala své podřízené pracovníky a aby s nimi o problémech více diskutovala. V případě jednání by bylo vhodné přizývat své podřízené do procesu. Později by mohla i některá svá jednání na podřízené delegovat. Dalším doporučením je více naslouchat svým podřízeným, klást větší důraz na jejich názory a spolupracovat s nimi i v případě rozhodování. Co se převažujícího řídicího stylu týče, měla by si dát manažerka pozor na přehnané očekávání loajálnosti od svých zaměstnanců. V zájmu manažerky i ostatních pracovníků by měla být snaha dosahovat požadovaných výsledků, ale zároveň se snažit udržet přátelskou a harmonickou atmosféru na pracovišti.

7 Přehled literatury a použitých zdrojů

7.1 Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8.

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.

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

DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd.* Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

HRON, Jan. *Teorie řízení. 4. vydání*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010. 138 s. ISBN 978-80-213-2768-9.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Přeložil Václav DOLANSKÝ. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

MULLINS, Laurie J. *Management and organisational behaviour*. 11th ed. London: Pitman, 2016. ISBN 978-1-292-08848-8.

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

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

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

7.2 Internetové zdroje

Co je to management. *Supfee - Zavádíme online marketing do firem. Placeni jsme za výsledky* [online]. Copyright © 2020 Success Up Fee s.r.o. [cit. 20.02.2021]. Dostupné z: <https://supfee.cz/slovník-pojmu/co-je-to-management>

kanzelsberger | knihy po všech stránkách. *kanzelsberger | knihy po všech stránkách* [online]. Copyright © 2012 [cit. 20.02.2021]. Dostupné z: <https://firma.kanzelsberger.cz/>

Krizový Management | COVID-19 | CORONA | Ekonomická Krize. *EIM International - Executive Interim Management - Rapid Solutions* [online]. Copyright © 2019 [cit. 20.02.2021]. Dostupné z: <https://www.eim.com/cee/cs/crisis-management/>

Liniové organizační struktury. *BPM téma* [online]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>

8 Seznam obrázků, grafů, tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Liniová organizační struktura	19
Obrázek 2: Funkční organizační struktura	19
Obrázek 3: Liniově štábní organizační struktura	20
Obrázek 4: Model manažerské mřížky	26
Obrázek 5: Organizační struktura vybraného podnikatelského subjektu	33

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví pracovníků	36
Graf 2: Věk pracovníků	37
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků	37
Graf 4: Doba působnosti pracovníků ve společnosti	38
Graf 5: Vyhodnocení testu manažerského stylu	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Názor pracovníků na otázku č. 5	39
Tabulka 2: Názor pracovníků na otázku č. 6	39
Tabulka 3: Názor pracovníků na otázku č. 7	39
Tabulka 4: Názor pracovníků na otázku č. 8	40
Tabulka 5: Názor pracovníků na otázku č. 9	40
Tabulka 6: Názor pracovníků na otázku č. 10	41
Tabulka 7: Názor pracovníků na otázku č. 11	41
Tabulka 8: Názor pracovníků na otázku č. 12	41
Tabulka 9: Názor pracovníků na otázku č. 13	42
Tabulka 10: Názor pracovníků na otázku č. 14	42
Tabulka 11: Názor pracovníků na otázku č. 15	43
Tabulka 12: Názor pracovníků na otázku č. 16	43
Tabulka 13: Názor pracovníků na otázku č. 17	44
Tabulka 14: Názor pracovníků na otázku č. 18	44
Tabulka 15: Názor pracovníků na otázku č. 19	44
Tabulka 16: Vyhodnocení testu manažerského stylu	46

9 Seznam příloh

Příloha 1: Otázky k řízenému rozhovoru s manažerem.....	58
Příloha 2: Dotazník určený podřízeným pracovníkům manažera.....	59
Příloha 3: Test manažerského stylu (GRID).....	61

Příloha 1: Otázky k řízenému rozhovoru s manažerem

Role podnikatele

Otázka č. 1: Sledujete a zajímáte se o změny a novinky, které se objevují ve Vašem oboru?

Otázka č. 2: Myslíte si, že dobře reprezentujete podnik?

Otázka č. 3: Dochází v prodejně k obměně zaměstnanců? Pokud ano, jak často?

Otázka č. 4: Jak probíhá přijímání nových pracovníků?

Role řešitele problémů

Otázka č. 5: Jaké problémové situace řešíte nejčastěji?

Otázka č. 6: Při řešení problémů spoléháte pouze na sebe nebo využíváte rad podřízených?

Otázka č. 7: Problémy řešíte ihned, nebo odkládáte řešení na později?

Otázka č. 8: Pokud má problém některý z podřízených, jste ochotna tento problém s podřízeným řešit?

Role rozdělovatele zdrojů

Otázka č. 9: Je ve Vaší pravomoci nakládání s nějakými zdroji? Pokud ano, tak s jakými?

Otázka č. 10: Jakým způsobem při rozdělování postupujete?

Otázka č. 11: Využíváte při nakládání se zdroji rad podřízených?

Role jednatele

Otázka č. 12: S kým nejčastěji jednáte?

Otázka č. 13: Považujete se za dostatečně komunikativního manažera?

Otázka č. 14: Jaký způsob komunikace vám nejvíce vyhovuje?

Otázka č. 15: Vyjednávání vedete sama nebo za účasti některých Vašich podřízených?

(Zdroj: Autor, 2021)

Příloha 2: Dotazník určený podřízeným pracovníkům manažera

ČÁST 1 – Otázky obecného charakteru

Otázka č. 1: Pohlaví

- Muž
- Žena

Otázka č. 2: Věk

- 15 – 18 let
- 19 – 30 let
- 31 let a více

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené zdělání

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete v karlovarském Kanzelsbergeru a. s.?

- Méně než 1 rok
- 1 až 3 roky
- 3 roky a více

ČÁST 2 – Otázky zaměřené na rozhodovací role z pohledu zaměstnanců

Otázka č. 5: Myslíte si, že se Vaše manažerka zajímá o změny a novinky, které se objevují ve Vašem oboru?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 6: Myslíte si, že Vaše manažerka dobře reprezentuje podnik?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 7: Domníváte se, že ve Vašem týmu dochází k časté obměně zaměstnanců?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 8: Řeší Vaše manažerka často problémové situace ve firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 9: Myslíte si, že Vaše manažerka řeší problém ihned?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 10: Požádala Vás někdy manažerka o pomoc při řešení problémů?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 11: Pokud máte Vy nějaký problém, je manažerka ochotna tento problém s Vámi řešit?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 12: Myslíte si, že Vaše manažerka může rozdělovat zdroje?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 13: Myslíte si, že je Vaše manažerka dostatečně komunikativní?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 14: Zapojuje Vás manažerka do svých jednání?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

ČÁST 3 – Doplnovací otázky

Otázka č. 15: Jsou vztahy na pracovišti mezi manažerkou a podřízenými přátelské?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 16: Můžete se v případě potřeby na manažerku obrátit?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 17: Myslíte si, že s Vámi manažerka jedná spravedlivě?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 18: Diskutuje s Vámi manažerka o problémech a úkolech?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 19: Hodnotíte komunikaci mezi manažerkou a Vámi jako dostačující?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

(Zdroj: Autor, 2021)

Příloha 3: Test manažerského stylu (GRID)

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

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B: A_3; B_0

Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A: A_0; B_3

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

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

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A ___ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B ___ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

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

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

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

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

A ___ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

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

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

A ___ a toto tvrdě vyžaduje

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

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

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

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

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

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

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

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

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

B ___ nedá se s tím mnoho dělat.

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

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

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

9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

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

B ___ se provádí detailní hlášení.

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

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

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

11. Vedoucí se může vyhnout potížím

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

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

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

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

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

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

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

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

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

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

B ___ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

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

A ___ odložit toto rozhodnutí

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

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

A ___ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

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

17. Při vedení pracovní rady 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 ___ ujistit 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 tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

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

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

B ___ mít poslední slovo.

(Zdroj: Šuleř, 2008, s. 96-100)