

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Patricie Vachalová

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Patricie Vachalová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Název anglicky

Role of manager in decision making processes

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza rolí manažerů v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku, jejich následné zhodnocení a navržení opatření pro efektivnější řízení sledovaného subjektu.

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 subjektu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Management, manažer, role manažera, rozhodování, rozhodovací proces.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem : kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- FOTR, Jiří; DĚDINA, Jiří; HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.
- VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- WISNIEWSKI, Mik; DOLANSKÝ, Václav. *Metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-089-9.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2024

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23. 3. 2024

Patricie Vachalová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., za cenné rady, připomínky a čas, který věnoval konzultacím a vedení mé diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala manažerům a pracovníkům zvolené společnosti, kteří se účastnili výzkumu, za jejich čas a spolupráci.

Role manažera v rozhodovacích procesech

Abstrakt

Diplomová práce se soustředí na prozkoumání a analýzu rolí manažerů v procesu rozhodování ve zvolené společnosti. Jejím hlavním úkolem je identifikovat, jak manažerům jejich role umožňují ovlivňovat efektivitu a úspěšnost řízení společnosti. V rámci teoretické části práce je proveden důkladný průzkum odborné literatury zaměřené na manažerské role, rozhodovací procesy a přístupy k řízení. Tato sekce slouží k vytvoření pevného teoretického základu pro praktickou část. Praktická část se opírá o data získaná z dotazníkového šetření, které bylo realizováno mezi manažery vybraného podniku. Tato část se zaměřuje na identifikaci praktických aspektů a specifik stylu řízení, jaký manažeři uplatňují, a na posouzení jejich dopadu na efektivitu rozhodovacích procesů v podniku. Analýza získaných dat odhalila klíčové oblasti, v nichž může dojít k vylepšení řídicích a rozhodovacích procesů. V závěru jsou představena doporučení pro zlepšení efektivity řízení společnosti, založená na kombinaci teoretických poznatků a zjištění z praktické části. Tato doporučení nabízejí konkrétní směry, jak posílit roli manažerů v rozhodovacích procesech a jak vylepšit celkovou strategii řízení společnosti pro dosažení lepších výsledků a adaptabilitu v dynamickém podnikatelském prostředí.

Klíčová slova: management, manažer, role manažera, rozhodování, rozhodovací proces.

The role of the manager in decision making processes

Abstract

The thesis focuses on exploring and analyzing the roles of managers in the decision-making process within a selected company. Its primary objective is to identify how the roles of managers enable them to influence the efficiency and success of company management. The theoretical part of the work involves a thorough survey of the specialized literature on managerial roles, decision-making processes, and management approaches. This section serves to establish a solid theoretical foundation for the practical part. The practical part is based on data obtained from a questionnaire survey conducted among managers of the selected company. This segment aims to identify the practical aspects and specifics of the management style employed by managers and to assess their impact on the efficiency of decision-making processes in the company. The analysis of the collected data revealed key areas where improvements in management and decision-making processes can be made. In the conclusion, recommendations for improving the efficiency of company management are presented, based on a combination of theoretical knowledge and findings from the practical part. These recommendations offer specific directions on how to strengthen the role of managers in decision-making processes and how to improve the overall management strategy of the company to achieve better results and adaptability in a dynamic business environment.

Keywords: management, manager, role of manager, decision making, decision making process.

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
3	Teoretická východiska	15
3.1	Management.....	15
3.1.1	Manažer	16
3.2	Styl řídicí práce	20
3.2.1	Model manažerské mřížky (GRID)	21
3.2.2	Model 4S.....	22
3.2.3	Situační teorie řízení	23
3.3	Manažerské rozhodování	24
3.3.1	Rozhodovací proces.....	26
3.3.2	Struktura rozhodovacího procesu	28
3.3.3	Prvky rozhodovacího procesu a kvalita rozhodování.....	28
3.3.4	Efektivní rozhodování.....	29
3.3.5	Omezená racionalita	30
3.3.6	Rozhodovací styl	31
3.3.7	Změna rozhodovacího stylu.....	31
3.3.8	Metody manažerského rozhodování	32
4	Charakteristika zvoleného podniku	35
5	Praktická část	37
5.1	Styl řízení	37
5.1.1	Styl řízení manažera A.....	37
5.1.2	Názor zaměstnanců na styl řízení manažera A	40
5.1.3	Styl řízení manažera B.....	41
5.1.4	Názor zaměstnanců na styl řízení manažera B	44
5.2	Rozhodovací role	45
5.2.1	Manažer A.....	46

5.2.2	Názor zaměstnanců na role manažera A v procesu rozhodování.....	49
5.2.3	Manažer B.....	55
5.2.4	Názor zaměstnanců na role manažera B v procesu rozhodování.....	58
6	Zhodnocení výsledků a navrhovaná opatření.....	65
6.1	Zhodnocení výsledků manažera A	65
6.2	Zhodnocení výsledků manažera B	66
6.3	Navrhovaná opatření	68
7	Závěr.....	70
8	Seznam použitých zdrojů.....	72
9	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	74
9.1	Seznam obrázků	74
9.2	Seznam tabulek.....	74
9.3	Seznam grafů.....	75
9.4	Seznam zkratk.....	75
Přílohy.....	76
Příloha A:	Dotazník pro zaměstnance.....	77
Příloha B:	Strukturovaný rozhovor s manažery	81
Příloha C:	Test manažerského stylu – otázky pro manažery	83

1 Úvod

Rozhodování je základem úspěchu a růstu nejen v našich osobních životech, ale i ve světě podnikání. Tento klíčový proces není jen o výběru mezi možnostmi, je to složitý úkol, který manažery vyzývá k hlubokému pochopení světa kolem sebe a k použití této znalosti pro vedení svých týmů a společnosti k rozvoji a prosperitě. V dynamickém a neustále se měnícím obchodním prostředí je od manažerů vyžadováno nejen předvídat budoucí směry a výzvy, ale také reagovat s obratností a prozíravostí, aby zajistili dlouhodobý úspěch svých organizací.

Úspěšné rozhodování vyžaduje široký přehled a schopnost propojit poznatky z různých oblastí, jako jsou ekonomie, psychologie, sociologie a další. Tato schopnost přináší manažerům možnost činit rozhodnutí, která nejsou jen dobře promyšlená pro současné potřeby, ale která také otevírají dveře k příležitostem v budoucnosti. Kvalitní rozhodování vyžaduje jednak znalost konkrétních faktů a trendů v daném odvětví, ale také schopnost nahlížet na věci z různých perspektiv a odhadovat jejich budoucí dopady. Manažeři by měli být schopni identifikovat možné alternativy a zhodnotit jejich přínosy a rizika, aby mohli udělat informované rozhodnutí. Jejich schopnost analyzovat a syntetizovat informace z různých zdrojů je klíčem k úspěchu v prostředí plném nejistoty a komplexnosti.

V současné době, kdy se firmy potýkají s rychlými změnami a nejistotami, je zásadní, aby manažerské strategie byly nejen účinné, ale také dostatečně pružné, aby mohly být efektivně přizpůsobeny novým podmínkám. Klíčem k tomu je schopnost inovovat, proaktivně čelit výzvam a využívat nové příležitosti pro růst a rozvoj. Dnešní manažeři se musí naučit přizpůsobovat se rychlým změnám a neustále hledat nové způsoby, jak dosáhnout konkurenční výhody a udržet krok s dynamikou trhu. To vyžaduje schopnost předvídat budoucí trendy a rizika a přijímat rychlá, ale promyšlená rozhodnutí, která budou podporovat dlouhodobou udržitelnost podnikání.

Efektivní komunikace hraje v procesu rozhodování nezastupitelnou roli. Schopnost manažera jasně sdělit své vize, motivovat tým a vytvořit produktivní pracovní prostředí je nezbytná pro úspěšnou implementaci strategií a dosažení cílů organizace. Skvělá komunikace podporuje soudržnost týmu, zvyšuje motivaci a umožňuje efektivnější řešení problémů. Důkladná komunikace také umožňuje manažerům lépe porozumět potřebám a obavám svých zaměstnanců a reagovat na ně vhodným způsobem.

V konečném důsledku je rozhodovací proces v podnikání komplexní a dynamický úkol, který od manažerů vyžaduje nejen hluboké znalosti a analytické schopnosti, ale také lidský přístup, adaptabilitu a vizionářství. V neustále se měnícím a výzvami nabitým podnikatelském prostředí je důležité, aby manažeři neustále rozvíjeli své dovednosti a byli otevřeni novým myšlenkám a přístupům, aby mohli vést své týmy k úspěchu a udržitelnému rozvoji. Flexibilita a schopnost učit se jsou klíčovými faktory úspěchu v moderním podnikání, a proto je důležité, aby manažeři neustále pracovali na svém osobním rozvoji a hledali nové způsoby, jak zdokonalovat své dovednosti a znalosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je provést komplexní analýzu vlivu manažerských rolí na rozhodovací procesy v konkrétním podniku. Cílem je nejen posoudit, jak tato role ovlivňuje efektivitu a atmosféru v pracovním kolektivu, ale také zjistit, jak ji vnímají samotní zaměstnanci a jaké přístupy v řízení manažerů uplatňují. Výsledky této analýzy poslouží jako základ pro formulaci doporučení, která by manažerům měla pomoci v dalším rozvoji efektivních řídicích metod a ve zlepšení vztahů na pracovišti.

Práce se zaměří na rozsáhlé prozkoumání aktuálního stavu v oblasti manažerského rozhodování, na posouzení jeho dopadů na firemní kulturu a výkonnost, a také na identifikaci možných rozdílů mezi vnímáním manažerské role zaměstnanci a samotnými manažery. Tímto přístupem práce usiluje o poskytnutí uceleného pohledu na manažerské procesy a na základě zjištěných informací navržení konkrétních kroků pro zlepšení vedení a komunikace ve vybrané společnosti.

Klíčovou metodou pro dosažení těchto cílů bude sběr dat pomocí dotazníkových šetření a strukturovaných rozhovorů, které umožní hlubší porozumění k tématu z různých perspektiv. Tento přístup zaručí, že výsledky budou reflektovat reálné potřeby a očekávání všech zúčastněných stran, a tím pomůže vypracovat efektivní strategie pro lepší řízení a lepší pracovní prostředí.

2.2 Metodika

V teoretické části této diplomové práce je podrobně prozkoumán koncept managementu skrze studium odborné literatury. Práce se věnuje základním principům managementu, včetně klíčových znalostí, dovedností, funkcí a rolí manažera, a rozebírá různé přístupy k vedení. Dále se práce zaměřuje na analýzu struktur a složek, které jsou základem rozhodovacích situací, systémů klasifikace rozhodovacích procesů a strategií manažerského rozhodování.

Praktická část se soustředí na spolupráci s dvěma manažery z vybrané společnosti a jejich podřízenými. Nejdříve je proveden test stylu řízení dle Roberta Blakea a Jane Mouton, který se skládá z 36 otázek. Tento test byl předložen dvěma manažerům, kteří působí ve středním a vyšším managementu zvolené společnosti. Výsledky testu jsou

zapsány do tabulek a následně vizuálně srovnány s odpověďmi od jejich podřízených. Pro zkoumání úloh manažerů v procesu rozhodování byly použity strukturované rozhovory s manažery a dotazníky distribuovány zaměstnancům po dohodě s manažery. Rozhovory obsahovaly 22 otázek zaměřených na konkrétní rozhodovací role manažerů, včetně role podnikatele, řešitele poruch, alokátora zdrojů a vyjednavče. Dotazníkové šetření proběhlo anonymně a na dobrovolné bázi, kde se zúčastnilo 10 zaměstnanců pro manažera A a 8 pro manažera B, přičemž všichni oslovení zaměstnanci dotazník vyplnili a vrátili. Dotazník zahrnoval 13 uzavřených otázek týkajících se názorů zaměstnanců na rozhodovací role jejich manažerů, přičemž bylo možné vybrat pouze jednu odpověď.

V závěrečné části jsou použité metody důkladně analyzovány a hodnoceny. Na základě zjištěných informací jsou navržena možná opatření pro zlepšení efektivity řízení ve zkoumaném podniku.

3 Teoretická východiska

Základem teoretické části je detailní přehled znalostí souvisejících s analyzovaným tématem. V rámci jednotlivých kapitol se zaměřuje na původ a vymezení pojmu management, základních termínů, rozličných přístupů k řízení, procesy manažerského rozhodování (důrazem na rozhodovací proces) a techniky využívané během rozhodování v managementu.

3.1 Management

Termín management je definován různými způsoby, což odráží rozdílné perspektivy a specifické zaměření autorů pokoušejících se tento pojem objasnit.

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Wehrich, Koontz, 1993)

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ (Bělohávek a kol., 2001)

V současné globální perspektivě je pojem management vnímán jako moderní synonymum pro tři různé aspekty.

Začínající vědecká disciplína management se stala významnou přibližně před stoletím, v době, kdy průmyslová revoluce vedla k exponenciálnímu růstu společnosti. Vznikla potřeba vyvinout teoretický základ, který by sloužil jako průvodce pro manažerské pozice. Frederick W. Taylor byl jednou z klíčových osobností tohoto období, který své myšlenky zaznamenal do řady publikací.

Skupina manažerů, označovaná jako management, představuje hierarchické struktury vedení v organizacích, jež zajišťují průběh řídicích procesů. S narůstajícím významem managementu pro prosperitu firmy se zvyšuje i důležitost role manažerů.

Management se dále definuje jako řídicí proces, který se uskutečňuje mezi jednotlivci nebo skupinami, jež mají na starosti vedení, a těmi, kteří jsou pod jejich vedením. Tato skupina může zahrnovat jak management firmy, tak její zaměstnance. Tento proces je orientován na efektivní plánování, organizaci, motivaci a kontrolu s cílem splnit cíle stanovené organizací (Blažek, 2014).

3.1.1 Manažer

Termín manažer identifikuje jedince ve vedoucí pozici, odpovědného za koordinaci, plánování a realizaci cílů v rámci určité organizace či firmy.

Zásadním posláním manažerů je rozdělování úkolů mezi zaměstnance, přičemž sami aktivně přispívají k efektivnímu využívání všech dostupných zdrojů, jak osobních, tak těch patřících organizaci, a to jak přímo, tak i nepřímo (Cimbálníková, 2009).

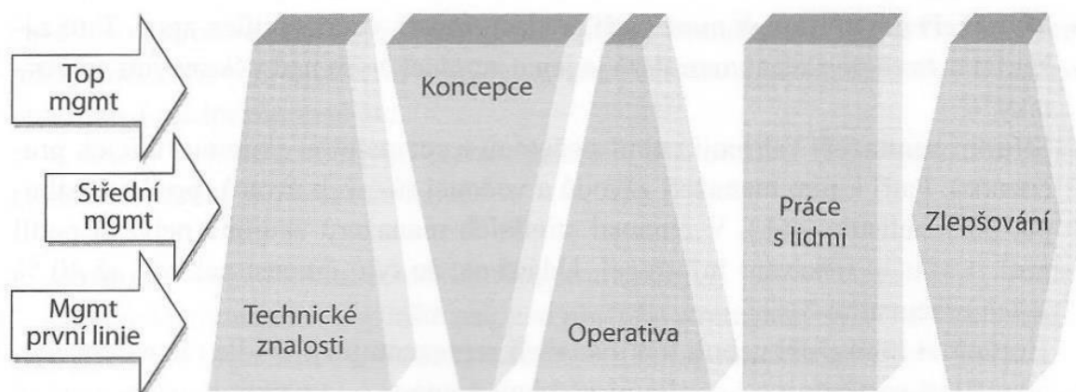
Manažer je „*samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*“ (Veber a kol., 2009)

V rámci podnikové hierarchie jsou manažeři typicky kategorizováni do tří hlavních úrovní, které odrážejí jejich postavení a odpovědnosti v rámci organizace:

- Top management: Tato skupina zahrnuje nejvyšší vedoucí pracovníky v organizaci, odpovědné za strategické řízení a celkovou operativu společnosti. Na této úrovni najdeme pozice jako generální ředitel, pod kterého spadají další specifické ředitelské role jako ředitel financí, provozu, lidských zdrojů, marketingu, IT a další, v závislosti na struktuře a potřebách organizace.
- Middle management: Manažeři na této úrovni tvoří most mezi top managementem a operativním vedením. Jsou zodpovědní za řízení větších oddělení nebo klíčových oblastí podniku. Patří sem vedoucí oddělení, manažeři projektů, kvality, rizik, bezpečnosti a vývoje.
- Lower management: Tato úroveň zahrnuje manažery, kteří mají na starosti denní operativní řízení a vedou přímo pracovní týmy. Jsou to například manažeři jednotlivých produktů, marketingoví manažeři, vedoucí skladu, účetní a správci objektů.

Moderní organizace však odchylují od striktní hierarchické struktury směrem k větší inkluzivitě a rozšíření odpovědnosti mezi širší skupinu zaměstnanců, což znamená, že role manažerů se vyvíjí směrem k podpoře samostatného myšlení a kreativity. Význam samostatné práce a rozvoje dovedností se zvyšuje, stejně jako potřeba adaptace na rychle se měnící podnikatelské prostředí. S rozvojem informačních technologií a systémů se mění i role manažerů střední úrovně, která historicky představovala klíčový komunikační kanál v organizaci. Důraz na strategické řízení a adaptabilitu na úrovni top managementu se stává ještě důležitějším v dynamickém obchodním světě (Blažek, 2014).

Obrázek 1: Úrovně managementu s typickými rysy manažerských činností



Zdroj: Veber a kol. (2009)

Vlastnosti a kompetence manažera

Od manažera se očekává, že splňuje specifické nároky jak ve vztahu k jeho osobním vlastnostem, tak k jeho profesionálním aktivitám. Jeho úspěch a schopnosti ovlivňují pracovní prostředí výrazněji, než je tomu u ostatních pracovníků, díky kombinaci dovedností získaných z praxe, efektivní komunikace, asertivity a také díky jeho přirozeným předpokladům jako jsou kreativita, temperament, schopnost vcítění a inteligence. Koncept „osobní kvalita manažera“ poukazuje na schopnost manažera adaptovat se na požadavky své role, přičemž jeho přístup a inovativní myšlení přináší do pracovního procesu výraznou přidanou hodnotu a zvyšuje tak celkovou kvalitu výkonu (Bedrnová, Nový, 2002).

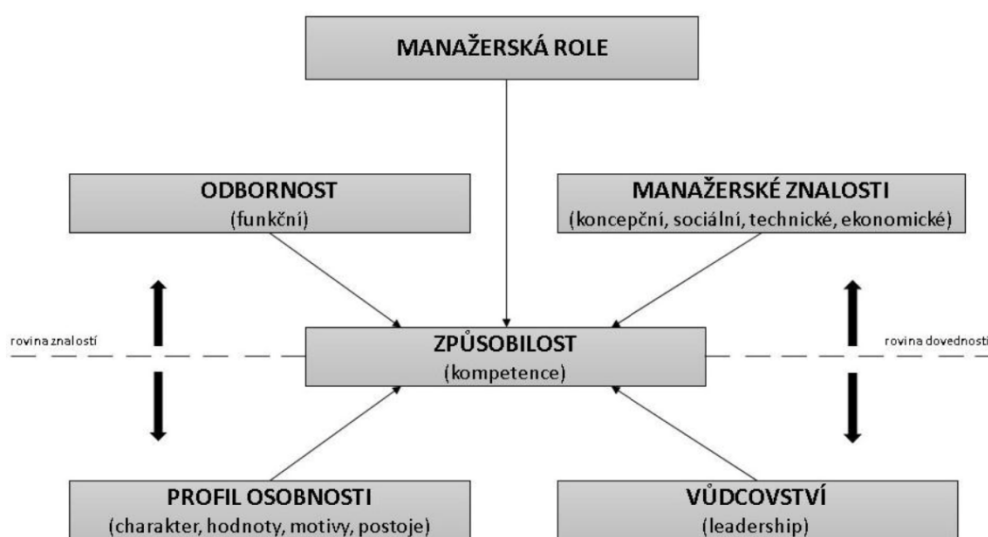
Klíčovým faktorem pro rozvoj požadovaných vlastností u manažera jsou zkušenosti, které slouží jako zásadní a nezbytný zdroj poznání. I když získávání zkušeností může být procesem pomalým a někdy provázeným chybami, je důležité zdůraznit, že názor, že se manažerem člověk rodí, neodpovídá skutečnosti. Přestože osobnostní rysy ovlivňují styl řízení každého manažera, většinou jde o predispozice, které mohou být základem pro rozvoj vlastností charakterizujících úspěšné manažery. Mezi tyto klíčové charakteristiky patří:

- Ochota k intenzivní práci.
- Pevnost, vytrvalost a rozhodnost.
- Ochota podstoupit rizika.
- Schopnost inspirovat a motivovat okolí.
- Nezlomnost a odolnost v obtížných situacích (Armstrong, 1995).

Manažerské kompetence se vztahují k schopnosti nebo oprávnění efektivně realizovat určité úkoly, které jsou zásadní pro dosažení vysoké úrovně pracovního výkonu. Tyto kompetence zahrnují jak viditelné projevy chování spojené s konkrétními pracovními úlohami, tak i celkovou schopnost aplikovat znalosti, dovednosti, schopnosti a další osobní atributy v praxi.

Manažerské kompetence jsou klíčové pro efektivní plnění pověřených úkolů v souladu s očekávanou kvalitou. Tento pojem odkazuje na soubor nezbytných atributů, které manažer potřebuje k úspěšnému zvládnutí zodpovědností a výzev spojených s jeho pracovní pozicí. Pro dosažení těchto cílů musí manažer disponovat relevantními kompetencemi – unikátní kombinací vlastností, schopností, znalostí, dovedností a zkušeností, být motivován k jejich využívání a mít příležitost tyto kompetence uplatňovat v praxi (Procházka a kol., 2013).

Obrázek 2: Model manažerských kompetencí



Zdroj: Procházka a kol. (2013)

Osobnostní rysy, které jednotlivce rozlišují, lze klasifikovat do několika základních kategorií:

- **Schopnosti:** Základním prvkem osobnosti je schopnost zvládat určité úkoly. U vedoucích pracovníků jsou klíčové kognitivní schopnosti, jako je schopnost myšlení na strategické (koncepční) úrovni, schopnost operativního řešení úkolů a flexibilita v myšlení, což je nezbytné pro efektivní řízení organizace a dosahování jejích cílů.

- Znalosti a dovednosti: Získávání znalostí prostřednictvím studia je nezbytné pro rozvoj teoretických i praktických informací. Pro manažery jsou zásadní specifické odborné znalosti (jako je podvojně účetnictví, stavebnictví či strojírenství) a také obecné znalosti z oblasti managementu.
- Osobnostní vlastnosti postoje (Bělohávek, 2005).

Manažerské funkce

Manažerské úkoly lze zkoumat z mnoha úhlů pohledu. Aktuálně se nejvíce uplatňuje model manažerských funkcí, jehož základy byly položeny již v roce 1916 a následně byl mírně modifikován, aby odpovídal moderní interpretaci manažerských úkolů: plánování, organizace, řízení lidských zdrojů, leadership a controlling (v souladu s klíčovými definovanými úkoly v rámci širšího pojetí managementu) (Blažek, 2014).

Realizace konkrétních manažerských úkolů je neoddělitelně spojena s výběrem a aplikací příslušných manažerských metod a nástrojů, přičemž specifická použití těchto technik závisí na pozici manažera a jeho oblasti působnosti. V závislosti na zařazení manažera do určité oblasti řízení se využívají určité úkoly a metody vyplývající z obecného rámce managementu a zaměřující se na specifika dané funkce:

- V oblasti obecného managementu se uplatňuje cílově orientované řízení a analýza SWOT.
- V marketingovém managementu jsou klíčové aktivity jako průzkum trhu, předpovídání trendů a strategie marketingového mixu.
- Provozní management se soustředí na efektivní správu zdrojů a výstupů, implementaci kruhů kvality, celostní řízení kvality (TQM) a logistiku distribuce.
- Finanční management využívá metody pro analýzu, plánování, rozpočtování a kontrolu financí.
- V rámci personálního managementu se klade důraz na hodnocení lidských zdrojů, plánování rozvoje zaměstnanců, analýzu pracovních míst a formulaci politiky řízení lidských zdrojů.
- Vědecký management zahrnuje aplikaci lineárního programování a ABC analýzy.
- Sledování výkonnosti a efektivity se zaměřuje na hodnocení a analýzu úspěšnosti organizace s cílem identifikovat a implementovat korekční opatření pro optimalizaci nákladů a zvýšení produktivity, což vede k zlepšení celkové výkonnosti a výsledků podniku (Šuleř, 2003).

Aktuální požadavky na vedoucí pracovníky zdůrazňují nutnost splnit specificky stanovené cíle s plným zaměřením na efektivitu manažerských činností. Aby bylo možné tyto cíle realizovat, je klíčové neustále monitorovat důležité priority a otázky a podnikat kroky v souladu s požadavky a nezbytnostmi (Veber a kol., 2009).

Manažerské role

Úlohy manažerů jsou definovány podle specifických aktivit, které v rámci své praxe vykonávají, a jsou ukotveny v procesu řízení, zahrnujícím rozhodování, působení a kontrolu. Henry Mintzberg, často citovaný autor v této oblasti, kategorizoval manažerské role do tří hlavních skupin:

- V interpersonálních rolích manažer působí jako reprezentant, vůdce a koordinátor.
- V informačních rolích manažer funguje jako sběratel a distributor informací, a také jako hlasatel.
- V rozhodovacích rolích manažer vystupuje jako iniciátor změn, řešitel problémů, správce zdrojů a vyjednávač (Blažek, 2014).

Úkoly manažera jsou definovány jeho pozicí v rámci organizační hierarchie a jeho specializací na určité úrovni řízení. Podle konceptu 7S od McKinsey jsou manažerské role formovány sedmi vzájemně propojenými aspekty: strategie, struktura organizace, lidé, řídicí systémy, společné hodnoty, styl leadershipu a dovednosti.

V průběhu své kariéry se manažer setkává s různorodými a dynamickými výzvami, které ovlivňují jeho role. Tyto role jsou flexibilně upravovány tak, aby odpovídaly současným potřebám a cílům organizace, a mohou se vyvíjet v závislosti na specifických situacích a výzvách. Efektivní zastávání manažerských pozic proto vyžaduje adaptabilitu a schopnost:

- Přizpůsobovat se novým okolnostem.
- Řešit vznikající problémy.
- Splňovat očekávání a požadavky (Armstrong, 1995).

3.2 Styl řídicí práce

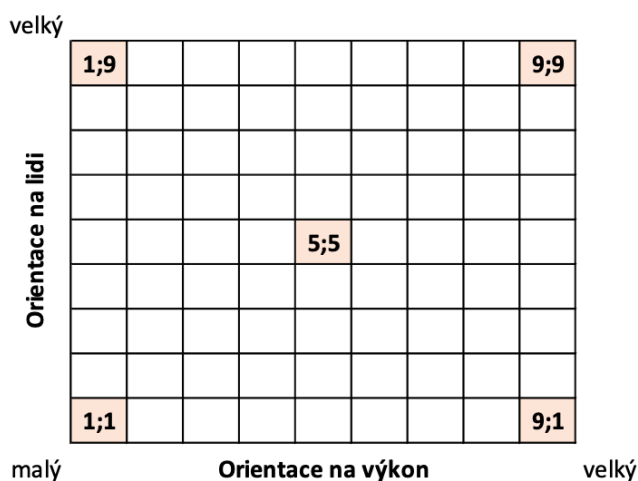
Diverzita v oblasti manažerské práce přináší rozsáhlé spektrum úkolů, které jsou však všechny zásadně propojeny s klíčovým prvkem úspěchu organizace – efektivní správou lidských zdrojů. Tato problematika není omezena jen na oddělení lidských zdrojů, ale je klíčovou součástí řízení na všech úrovních, včetně manažerské pozice.

Ve srovnání s jinými manažerskými úkoly, které mohou být specificky přiřazeny k různým manažerským úrovním, řízení lidských zdrojů je zásadním aspektem práce každého manažera, nezávisle na jeho postavení. Přestože manažeři mohou ve spolupráci s oddělením HR sdílet určité zodpovědnosti, nemohou se svých povinností v oblasti vedení a rozvoje týmu zcela zříci. Hlavní cíle zahrnují rozvoj potenciálu pracovníků, posilování soudržnosti týmu a podporu pozitivního vztahu všech zaměstnanců k jejich práci (Veber a kol., 2009).

3.2.1 Model manažerské mřížky (GRID)

Teorie manažerské mřížky, vyvinutá Robertem Blakem a Jane Mouton, analyzuje vztah mezi prioritou manažera vůči úspěchu a jeho péči o zaměstnance. Tato teorie klade důraz na dvě klíčové dimenze. Horizontální osa reprezentuje zaměření na úkoly, včetně dodržování termínů, kvality a účinnosti práce. Vertikální osa odráží zájem o zaměstnance, včetně jejich motivace, osobního rozvoje a mezilidských vztahů. S devíti úrovněmi intenzity v obou dimenzích teorie nabízí možnost identifikovat až 81 různých vedení stylů dle manažerské sítě.

Obrázek 3: Manažerská mřížka – model GRID



Zdroj: Blažek (2014)

V modelu GRID jsou identifikovány různé přístupy k vedení založené na jejich pozici na horizontální a vertikální osy:

- **Vedoucí klubu zahrádkářů [1,9]:** Tento styl vedení je zaměřen na podporu a péči o zaměstnance, snaží se vytvořit přátelské pracovní prostředí. Důraz je kladen na vztahy, což však může omezit produktivitu.

- **Týmový manažer [9,9]:** Tento manažer dosahuje výsledků motivací a zapojením zaměstnanců, podporuje spolupráci a důvěru. Zaměřuje se na společné cíle, týmovou spolupráci a řešení problémů.
- **Ochuzený manažer [1,1]:** Vedení s minimálním úsilím jak v oblasti dosahování výsledků, tak v péči o zaměstnance. Zaměření je na základní přežití v pozici.
- **Technokratický manažer [9,1]:** Zaměření tohoto vedení je na úkoly s vysokou mírou kontroly a autority. Pracovní prostředí je řízeno přísně s malým prostorem pro odchylky od pravidel.
- **Vyvážený manažer [5,5]:** Tento styl hledá střední cestu mezi dosahováním cílů a udržením dobrých morálních hodnot mezi zaměstnanci, což vede k stabilním výsledkům (Armstrong, 1995).

Specifická kategorie vedoucího je známá jako „**Paternalista**“ [9 + 9], který skloubí zájem o zaměstnance s důrazem na úkolovou efektivitu. Tento přístup se však liší od týmového stylu vedení [9,9]. Na rozdíl od týmového manažera nevidí paternalistický vedoucí své podřízené jako plnohodnotné partnery, ale udržuje výraznou hierarchii s očekáváním loajality a možností kariérního růstu pod jeho ochranou. Neochota podřízených se plně přizpůsobit může vést k sankcím.

Jiný typ vedoucího je „**Oportunista**“, který pragmaticky využívá různé styly vedení pro osobní prospěch, například pro získání povýšení. Oportunista se adaptuje na ty přístupy k vedení, které mu v daném okamžiku přinášejí největší výhodu (Armstrong, 1995).

3.2.2 Model 4S

Podle modelu 4S, který rozpracoval Rensis Likert, jsou rozlišeny čtyři odlišné manažerské přístupy, založené na tom, jak osobnost a chování vedoucích pracovníků ovlivňuje jejich styl řízení a jak se tento styl promítá do pracovní efektivity a snižování nákladů. Tyto styly zahrnují:

- **Autoritativně-exploatační styl:** V tomto přístupu vedoucí vydává příkazy a osobně se ujímá všech rozhodnutí. Motivace zaměstnanců je založena na strachu z trestu, což může zvýšit jejich výkonnost, ale spolupráce v týmu je slabá. Přístup je charakterizován striktní disciplínou a požadavkem na podávání zpráv o vykonané práci. Komunikace je jednosměrná, od vrcholu k základně.
- **Benevolentně-autoritativní styl:** Oproti exploatačnímu stylu tento přístup preferuje motivaci zaměstnanců prostřednictvím odměn, které podporují jejich výkonnost.

Podřízení mají možnost konzultace s nadřízenými, ale komunikace zůstává převážně jednosměrná, z vedení směrem dolů.

- Konzultační styl: Tento styl klade důraz na dialog a zpětnou vazbu. Manažer konzultuje s týmem před učiněním rozhodnutí. Cíle a instrukce jsou formulovány na základě diskusí s podřízenými, avšak konečná volba zůstává na vedoucím. Komunikace je dvousměrná.
- Participativní styl: Zaměstnanci jsou zde vnímáni jako partneři a komunikace je plně otevřená a obousměrná. Rozhodovací proces je kolektivní a každý má možnost ovlivnit chod společnosti. Tento přístup podporuje vysokou úroveň produktivity (Tureckiová, 2004).

Tabulka 1: Model 4S dle Likerta

Participace ↑	Participativní styl			
		Konzultativní styl	Benevolentně autoritativní styl	
				Vykořisťovatelsko autoritativní styl
	Direktivnost →			

Zdroj: Tureckiová (2004), vlastní zpracování

Je klíčové zdůraznit, že žádný z popsaných řídicích stylů není univerzálně lepší nebo horší. Každý z nich může být efektivní v závislosti na specifických okolnostech. Autoritativní přístup se může ukázat jako neúčinnější ve vysoce stresových situacích, kdy je vyžadováno okamžité a rozhodné jednání. Naopak, pokud je cílem zapojit zaměstnance do procesu rozhodování a využít jejich nápady a zpětnou vazbu, je preferován participativní styl. Klíčové pro každého manažera je být schopný flexibilně přizpůsobit svůj styl řízení dané situaci, aby nejlépe vyhověl potřebám organizace a týmu (Tureckiová, 2004).

3.2.3 Situační teorie řízení

Hlavní principy situačního leadershipu jsou založeny na analýze manažerského jednání v rámci dvou základních dimenzí: direktivní a podpůrný přístup. Direktivní jednání je orientováno na dosažení cílů skrze definování jasných pokynů a metod práce. Oproti tomu, podpůrné jednání je zaměřeno na podporu rozvoje a motivace zaměstnanců, což zahrnuje aktivní komunikaci, věnování pozornosti jejich požadavkům a motivaci k plnění stanovených cílů. Kombinací těchto dvou přístupů lze rozlišit čtyři odlišné styly situačního řízení (Blažek, 2014).

Tabulka 2: Situační vedení



Zdroj: Blažek (2014), vlastní zpracování

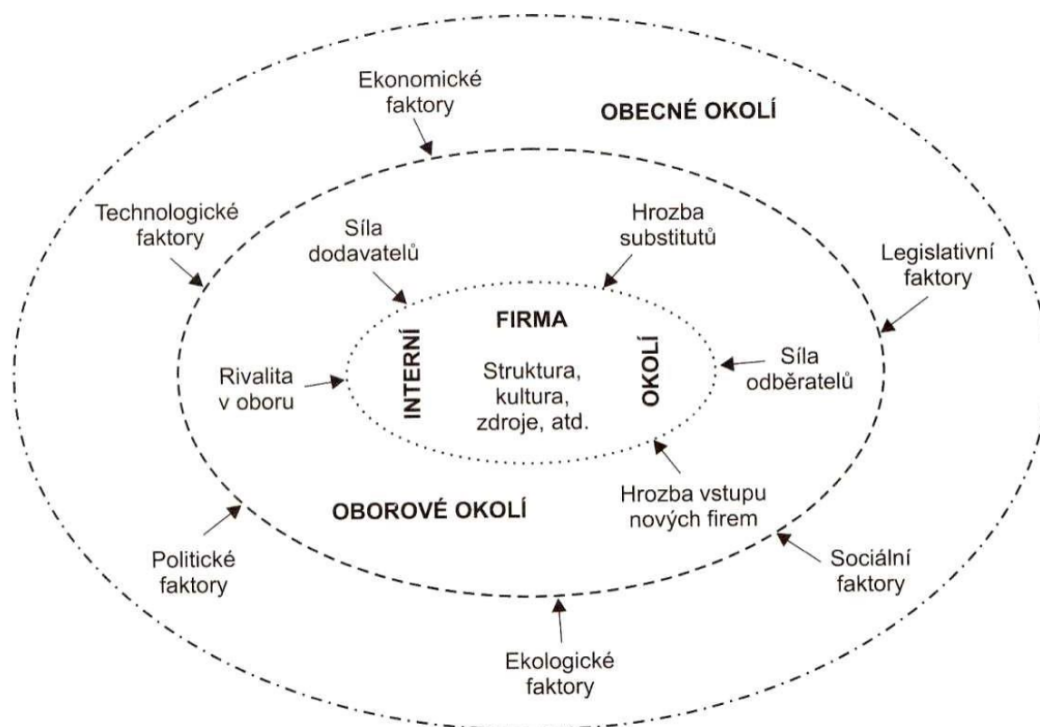
Tento přístup k řízení je součástí koncepce situačních stylů vedení, které kladou důraz na flexibilitu a schopnost manažera přizpůsobit se specifickým podmínkám v organizaci a zvolit adekvátní metodu řízení pro dosažení stanovených cílů. Klíčem není jednotný styl vedení, ale pochopení a zohlednění různých faktorů, které působí na organizaci. Důležitým aspektem je také úroveň zralosti zaměstnanců, která ovlivňuje vhodnost aplikace různých řídicích technik – od přímého přikazování přes přesvědčování až po participaci a delegování úkolů.

U méně zralých zaměstnanců se doporučuje přístup založený na přímých pokynech, jelikož vyžadují konkrétní směrování a vedení. Naopak u zaměstnanců s vyšší mírou zralosti je vhodnější delegování úkolů, neboť jsou schopni samostatné práce a rozhodování. Pro situace, kdy zaměstnanci mají potřebné dovednosti a jsou schopni sami řešit problémy, je přístup založený na participaci nejvhodnější. Přesvědčování je efektivní u těch, kteří disponují nezbytnými znalostmi a schopnostmi pro plnění úkolů (Armstrong, 1995).

3.3 Manažerské rozhodování

Je obecně přijímáno, že proces rozhodování patří mezi klíčové aktivity v oblasti managementu, přičemž mnohými je považován za absolutně nejzásadnější. Prosperita nebo neúspěch firmy je často odvislý od efektivity a výsledků přijatých rozhodnutí. Tento aspekt nabývá na významu zejména v případě strategických rozhodnutí, která jsou vyhrazena pro nejvyšší úroveň řídicí struktury v kterékoli organizaci (Fotr, Švecová, 2010).

Obrázek 4: Podnikatelské prostředí v tradiční strukturaci pro manažerské rozhodování



Zdroj: Mallya, 2007

Manažeři často používají rozličné analytické nástroje k posouzení podnikového okolí, což je zásadní pro formulaci podnikových strategií. Tyto metody poskytují důležité informace o různých faktorech ovlivňujících řízení a podporují hodnocení předností společnosti, aby byly efektivně využity v zájmu splnění požadavků zákaznických segmentů. V tomto procesu se rovněž přihlíží k vlivu makroekonomického a mikroekonomického prostředí a trhů, které hrají klíčovou roli v určování strategického směřování a budoucího vývoje společnosti (Kotler, Keller, 2007).

V kontrastu k individuálnímu rozhodování, které se zaměřuje na osobní potřeby a preference jedince, je úkolem manažera v rámci manažerského rozhodování usilovat o naplnění potřeb široké skupiny lidí a organizací zapojených do rozsáhlé sítě vztahů. Mezi tyto skupiny patří akcionáři, pracovníci, zákazníci, dodavatelé, finanční instituce a vládní orgány. Rozhodovací proces v managementu tedy vykazuje paralely s rozhodováním ve veřejné správě nebo politice, kde rozhodnutí reflektují zájmy organizace nebo jsou v souladu s širšími společenskými požadavky.

Vzhledem ke komplexnosti podnikového prostředí je na manažery jako na rozhodující osoby vyvíjen značný tlak, což vyžaduje motivaci k nalezení nejvhodnějších řešení problémů. Přestože pečlivá struktura rozhodování a výběr optimálních variant může

vést k lepším výsledkům, není zaručeno, že všechny cíle a očekávané dopady budou vždy dosaženy (Fotr, Hnilica, 2014).

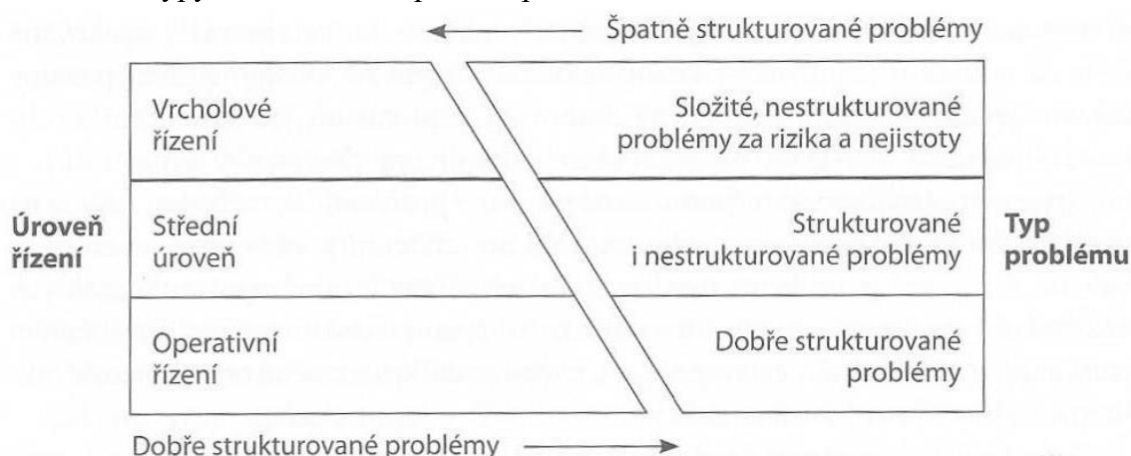
3.3.1 Rozhodovací proces

Rozhodování je proces vyřešení komplexních otázek, kde je k dispozici více než jedna možnost a je zapotřebí zvolit tu nejlepší pro splnění stanovených cílů. Klíčem je ohodnotit dostupné alternativy a rozhodnout se pro tu, která je nejadekvátnější k plánovanému účelu. Rozhodovací dilema nastává, když se objeví nesoulad mezi požadovaným výsledkem a realitou, a cílem je tento nesoulad eliminovat. Situace, kde je možné řešení pouze jedno, nejsou považovány za situace vyžadující rozhodovací proces (Fotr a kol., 2006).

Rozhodovací dilemata se odlišují svou povahou a významem, což umožňuje jejich klasifikaci do dvou hlavních skupin – dobře strukturované problémy a špatně strukturované problémy. **Dobře strukturované rozhodovací problémy** jsou charakterizovány jako relativně jednoduché a rutinní, často se vyskytující a jsou řešeny na úrovni operativního řízení. Tyto situace mají měřitelné proměnné a používají se jasná kvantitativní kritéria pro jejich vyhodnocení. Typickými příklady mohou být volby související s nákupem surovin nebo uspořádáním výrobních linek.

V kontrastu, **špatně strukturované rozhodovací problémy** jsou komplikovanější, obvykle se týkají důležitých strategických rozhodnutí na vyšších manažerských úrovních. Tyto úkoly jsou značně vlivné a často s sebou nesou značné riziko. Jejich řešení vyžaduje hluboké znalosti, bohaté zkušenosti a kreativní přístup, protože pro ně neexistují předdefinované postupy. Příklady zahrnují rozhodování o založení společného podniku, zavádění a implementaci nových technologií nebo inovačních procesů (Fotr a kol., 2006).

Obrázek 5: Typy rozhodovacích procesů podle úrovně řízení



Zdroj: Veber a kol. (2009)

Vztah mezi druhem rozhodovacích výzev a úrovní manažerského řízení je patrný z obrázku 5. Na nižších, operativních úrovních managementu se běžně setkáváme s dobře strukturovanými rozhodovacími úkoly, které jsou rutinního charakteru a umožňují aplikaci algoritmických postupů. S postupem na vyšší manažerské pozice narůstá počet nestrukturovaných problémů, které jsou svou povahou složitější a vyžadují větší míru kreativity a analytického myšlení.

Rozhodovací procesy lze dále kategorizovat podle typu prostředí, v němž se uskutečňují. Existují rozhodnutí v situacích jistoty, nejistoty a rizika. Rozhodování v podmínkách jistoty probíhá v případě, kdy máme k dispozici kompletní a přesné informace o situaci a dopadech našich voleb. Situace nejistoty nastávají, když jsou informace neúplné nebo pouze odhadujeme možný vývoj bez možnosti určení pravděpodobnosti výsledků. Rozhodování za rizika se týká scénářů, kde jsou k dispozici různé možné budoucnosti s určitelnou pravděpodobností výskytu, avšak přesto zůstává riziko selhání (Zopounidis, Pardalos, 2010).

V praxi manažeři usilují o transformaci situací nejistoty do situací s rizikem. Pro tento účel využívají různé metody, včetně konverze subjektivně vyjádřených pravděpodobností do numerické formy. Tato konverze se často provádí s použitím škály od 0, což představuje naprostou nepravděpodobnost, po 1, což signalizuje úplnou jistotu. Hodnota 0,1 tak indikuje velmi nízkou pravděpodobnost, zatímco 0,9 vyjadřuje vysokou pravděpodobnost. Tímto postupem se manažeři snaží kvantifikovat nejistotu a lépe vyhodnotit rizika spojená s různými možnostmi a rozhodovacími procesy (Fotr, Švecová, 2010).

3.3.2 Struktura rozhodovacího procesu

Rozhodovací procesy jsou uspořádány do logicky seřazených a časově organizovaných kroků, které mají za úkol definovat cíl, určit možné bariéry bránící jeho dosažení, a vybrat a zavést odpovídající opatření. Tyto procesy jsou orientovány na budoucí cíle a zaměřují se na dosažení specifických výsledků. Rozdělení těchto procesů do fází může probíhat buď s větším počtem detailních kroků, nebo s menším počtem hlavních fází.

Podle Herberta Simona lze rozhodovací proces strukturovat do čtyř hlavních etap:

- Sběr informací (intelligence activity) – identifikace rozporů a zjišťování jejich příčin.
- Příprava řešení (design activity) – zaměření na vyhledávání a hodnocení možných akcí.
- Výběr řešení (choice activity) – analýza a posouzení řešení navržených v předchozím kroku a výběr nejlepší možnosti pro realizaci.
- Hodnocení výsledků (review activity) – ověření skutečných výsledků vzhledem k cílům po implementaci vybraného řešení.

V prvním kroku se zaměřujeme na shromažďování dat a určení faktorů ovlivňujících potřebu rozhodování. Druhá fáze se soustředí na generování, prozkoumávání a posuzování možných cest postupu. Následuje etapa výběru řešení, kde se porovnávají a vyhodnocují potenciální možnosti získané během návrhové fáze, s cílem zvolit tu nejadekvátnější pro provedení. Poslední fází je kontrola, která zahrnuje posouzení výsledků po zavedení zvolené varianty. V případě, že výsledky nejsou uspokojivé, může být zahájen nový rozhodovací cyklus (Fotr a kol., 2006).

3.3.3 Prvky rozhodovacího procesu a kvalita rozhodování

Proces přijímání rozhodnutí lze popsat prostřednictvím několika základních prvků:

- Cíle, kterých se snažíme dosáhnout – tyto cíle reprezentují specifické výsledky nebo stavy, které organizace usiluje dosáhnout jako řešení určitého problému.
- Hodnotící kritéria – parametry nebo měřítka používaná k posouzení efektivity a přiměřenosti různých možností ve vztahu k dosažení definovaných cílů a splnění stanovených požadavků.

- Rozhodovací subjekty a objekty – V kontextu rozhodování je rozhodovacím subjektem buď jednotlivec, nebo skupina lidí pověřených autoritou a odpovědností pro vynášení rozhodnutí. Objekt rozhodování představuje specifickou situaci nebo část organizace (například firmu), kde byl problém rozpoznán a vyžaduje řešení.
- Možnosti rozhodnutí a jejich následky – přístupy k řešení problému zaměřené na dosažení cílů a očekávané vlivy těchto přístupů na předmětný objekt rozhodnutí.
- Proměnné světového kontextu – faktory, které ovlivňují proces rozhodování, mají dopad na jeho průběh a výstupy (Fotr a kol., 2006).

Úspěch v řešení situací vyžadujících rozhodnutí vyplývá z vyváženého spojení manažerské intuice a zkušeností s analytickým a metodickým přístupem. Intuice, považovaná za pokročilý mechanismus usuzování, se opírá o osobní zkušenosti a nabízí rychlé a komplexní úsudky. Ačkoli může být intuice přínosná, rozhodování založené výhradně na ní může vést k subjektivitě a nejistotě. Klíčovým prvkem v rozhodovacím procesu je správné nakládání s informacemi, což zahrnuje jejich efektivní shromažďování, zpracování a vyhodnocování. Schopnost manažera hodnotit důležitost a přesnost informací je nezbytná a vyžaduje odpovídající znalosti a zkušenosti. Jakékoli slabiny v procesu získávání a interpretace dat mohou ovlivnit kvalitu rozhodnutí (Fotr a kol., 2006).

3.3.4 Efektivní rozhodování

Kvalitní rozhodovací proces je zásadní pro dosahování cílů. Avšak, i přes nejlepší úmysly, se mohou objevit rozhodnutí, která nepřinášejí očekávané výsledky, což neznamená automaticky, že proces rozhodování byl vadný. Jedním z hlavních překážek efektivního rozhodování může být přetížení informacemi, kde množství dostupných dat přesahuje možnost jejich efektivního využití a může obsahovat zastaralé či chybné informace. Pro zvýšení šancí na úspěch je klíčové soustředit se na čtyři základní pilíře.

Obsahová správnost rozhodnutí, která musí respektovat všechny relevantní požadavky a omezení pro dosažení cílů, je prvním pilířem. Manažer musí dále zajistit, aby byla rozhodnutí přijímána v adekvátním časovém rámci, což zajišťuje jejich relevanci. Dalším důležitým faktorem je schopnost zajistit, že rozhodnutí budou přijata a úspěšně implementována na všech úrovních organizace. Nakonec, etická integrita, řešení možných konfliktů zájmů mezi různými skupinami a dodržování etických kodexů a standardů jsou nezbytné pro spravedlivé a transparentní rozhodovací procesy (Cejthamr, Dědina, 2010).

3.3.5 Omezená racionalita

Racionalita v rozhodování se zaměřuje na maximalizaci přínosů nebo na minimalizaci nákladů a ztrát, které jsou s rozhodnutím spojeny. Ideální objektivně racionální rozhodnutí by vyžadovalo:

- účastníci zapojení do procesu rozhodování potřebují mít kompletní přehled (poznání všech dostupných možností a omezení, schopnost vyhodnotit velké objemy dat),
- musí být schopni definovat své preference mezi možnými alternativami,
- musí se ujistit, že jejich výběry nejsou v konfliktu s sebou navzájem, a to i během postupného procesu výběru.

V reálných podmínkách jsou tyto teoretické požadavky často těžko splnitelné a mohou se lišit od skutečných kapacit a zájmů těch, kteří rozhodují (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Rozdělení mezi teoreticky ideálním výsledkem a tím, co je skutečně možné dosáhnout, vytváří v rozhodovacím procesu určité překážky, známé jako „bariéry racionality“. Tyto překážky vznikají z několika základních důvodů:

- Omezená kapacita manažera efektivně zpracovat informace: V případech, kdy neexistují jasné postupy nebo algoritmy pro adresování problémů, může manažer spoléhat na intuitivní odhady, heuristiky nebo osobní zkušenosti.
- Výzvy při formulaci a řešení komplexních problémů: Manažerům může být obtížné najít optimální řešení z řady možných alternativ.
- Omezenost dostupných zdrojů: Manažerům se často naskýtá nutnost činit rozhodnutí za situací, kdy jsou omezeni finančními, časovými a lidskými zdroji.

Tyto faktory omezení racionality mají vliv na proces rozhodování a mohou způsobovat rozdíly mezi ideálním, teoretickým přístupem a reálným rozhodováním v praxi (Dubrin, 2010).

Další překážky v procesu rozhodování lze rozdělit do dvou hlavních kategorií. První kategorie zahrnuje bariéry související s individuálními charakteristikami rozhodovatele, jako jsou jeho kognitivní schopnosti, etické hodnoty, kulturní vlivy a další osobní atributy, které mohou ovlivnit jeho schopnost vnímat a hodnotit informace.

Druhá kategorie představuje bariéry, které jsou výsledkem vnitřních faktorů organizace. Mezi tyto faktory patří struktura organizace, hierarchické uspořádání,

komunikační toky, firemní politiky, korporátní kultura a další prvky, které mohou ovlivnit chování a rozhodovací procesy uvnitř firmy.

Tyto dodatečné překážky mají zásadní vliv na kvalitu rozhodnutí a mohou vést k výsledkům, které se liší od ideálního teoretického modelu. Manažeři se musí s těmito výzvami vypořádat a najít způsoby, jak jejich negativní dopady na proces rozhodování a dosahování cílů minimalizovat (Fotr, Švecová, 2010).

3.3.6 Rozhodovací styl

Způsob, jakým dochází k rozhodnutím, je ovlivněn tím, jestli rozhoduje jednatel nebo skupina, a dokonce i v rámci individuálního rozhodování mohou být zahrnuty názory dalších. Rozsah zapojení a úroveň participace se různí podle přístupu manažera k rozhodování.

- Styl autokracie typu I – Rozhodující osoba nebere v potaz názory ostatních a rozhoduje se výhradně na základě svých informací.
- Styl autokracie typu II – I když rozhodující osoba shromažďuje informace od ostatních, konečné rozhodnutí je učiněno samostatně, s využitím těchto informací.
- Konzultativní přístup typu I – Rozhodující osoba diskutuje o problému s ostatními, ale nemusí nutně zohledňovat jejich názory při konečném rozhodnutí.
- Konzultativní přístup typu II – Rozhodující osoba se poradí s ostatními ohledně problému, ale při rozhodování upřednostňuje vlastní názory a nemusí plně následovat názory ostatních (Bělohávek a kol., 2006).

Různé přístupy k rozhodování mají přímou souvislost s metodami vedení, které byly uplatněny dříve, a závisí na volbě rozhodovatele, jaké techniky využije v dané situaci. V situacích, kde je rozhodování založeno na skupinové dynamice, je nejběžnější metodou dosažení konsenzu hlasování podle většinového principu, přičemž existují strategie pro omezení zapojení některých členů skupiny (Blažek, 2014).

3.3.7 Změna rozhodovacího stylu

Manažer může adaptovat svůj rozhodovací přístup v závislosti na specifikách dané situace a její příhodnosti pro různé metody. Flexibilita v rozhodovacím stylu umožňuje přizpůsobit se různým okolnostem a podmínkám.

Použití individuálního rozhodování se ukazuje být efektivní, když je cílem rychle a účinně adresovat problém s co nejnižšími náklady, ať už finančními či lidskými. V takových případech je značná zodpovědnost přenesena na osobu rozhodující (Fotr, Švecová, 2010).

Skupinové rozhodování je obzvláště vhodné v situacích, kde je důležité shromáždit široké spektrum informací, odborných znalostí, schopností a perspektiv. Nicméně, tento přístup může přinášet konflikty mezi členy skupiny, které mohou být způsobeny psychologickými faktory, jako jsou osobní neshody nebo preference ve vztazích mezi účastníky (Bělohlávek a kol., 2006).

Podle teorie Armstronga (1995) se styl rozhodování může přizpůsobovat podle specifik situace. Různé aspekty, jako jsou charakteristika úkolu, jeho komplexnost, dynamika skupiny a další faktory, mohou ovlivnit výběr metody rozhodování. V příznivých situacích je vhodné se zaměřit na mezilidské vztahy a brát v úvahu emoce a postoje jednotlivců. V nepříznivých nebo výzvou nabitých situacích je naopak prioritou dosažení cílů a výsledků, a to i na úkor osobních pocitů a preferencí.

Postoj k riziku hraje klíčovou roli v rozhodovacím procesu a existují tři základní přístupy:

- Rozhodovatelé s **averzí k riziku** dávají přednost bezpečnějším možnostem, snaží se vyhnout ztrátám a upřednostňují stabilní a jisté volby.
- Ti, kteří mají **sklon k riziku**, preferují rizikovější možnosti v očekávání vyšších výnosů nebo příležitostí.
- **Neutrální postoj k riziku** se vyznačuje hledáním rovnováhy mezi rizikem a odměnou, kdy rozhodovatel vyhledává střední cestu mezi oběma extrémy.

Rozdíly v přístupu k riziku mezi jednotlivými rozhodovateli jsou ovlivněny mnoha faktory, včetně jejich předchozích zkušeností, osobních preferencí a povahy situace, ve které rozhodování probíhá. Tyto variace v postoji k riziku jsou základem pro diverzitu v procesu rozhodování (Veber a kol., 2009).

3.3.8 Metody manažerského rozhodování

Manažeři mají k dispozici širokou paletu nástrojů a přístupů, které jim pomáhají zefektivnit jejich práci a řešit rozmanité problémy. Tyto strategie jsou primárně zaměřené na prověření a vytvoření různých řešení, s cílem usnadnit pochopení složitých situací a podpořit inovativní myšlení.

V následujícím textu jsou uvedeny vybrané techniky:

- Occamova břitva.
- Brainstorming.
- Brainwriting.
- Systém 365.
- Metoda Delphi.
- Paretova analýza.

Princip Occamovy břitvy, pocházející z myšlenek středověké filozofie, je považován za jeden z prvních nástrojů analytického myšlení. Tento přístup se uplatňuje při vysvětlování určitých jevů s důrazem na co největší zjednodušení použitých argumentů. Při hodnocení více teorií nebo názorů na určitý jev se posuzuje jejich správnost. Podle tohoto kritéria je za správnější považována ta teorie, která je jednodušší a vyznačuje se menším počtem komplexních faktorů (Štědroň a kol., 2015).

Brainstormingová technika zahrnuje skupinovou aktivitu, při níž účastníci pod vedením manažera sdílejí své myšlenky a potenciální řešení problému. Všechny předložené návrhy jsou zaznamenány a posléze posouzeny. Pro účinnost této metody je nezbytné, aby skupina obsahovala členy s různorodou odborností, včetně zástupců z řad široké veřejnosti (Štědroň a kol., 2015).

Brainwriting se odlišuje od brainstormingu tím, že na počátku procesu nedochází k otevřené diskusi o nápadech. Účastníci zapisují své návrhy na papír a po určité době tyto listy předávají dále, čímž umožňují, aby byly později kolektivně probrány. Následně, na základě obdržené zpětné vazby, jsou vybrány některé myšlenky k dalšímu rozvoji nebo jsou přidány nové nápady. Tento přístup, kdy je kreativní část procesu zprostředkována primárně písemně, může podnítit větší míru odvahy u účastníků a zároveň snižuje sociální tlak spojený s verbálním sdělováním nápadů (Štědroň a kol., 2015).

Metoda **Systém 365** je inovativní variantou brainstormingu, která se provádí v menších skupinách, typicky sestávajících z šesti členů. Úkolem účastníků je generovat alespoň tři myšlenky v rámci pětiminutového limitu. Po uplynutí tohoto času každá skupina předá své nápady další skupině, která se s nimi seznámí a rozšíří je o další, vlastní představy. Tento cyklus se opakuje, dokud nejsou vygenerovány nové a užitečné nápady (Plamínek, 2008).

Metoda Delphi, také označovaná jako Delfská metoda, je efektivní v případech, kdy není možné shromáždit širokou skupinu lidí pro společné vytváření přesných předpovědí.

Tato metoda spočívá v cyklickém zasílání dotazníků s identickými otázkami skupině expertů (ať už jsou součástí organizace nebo působí externě), kteří na ně odpovídají nezávisle a bez vzájemného ovlivňování. Získané odpovědi jsou analyzovány a spolu s dalšími požadovanými údaji znovu distribuovány mezi experty. Tento proces se opakuje až do momentu, kdy se názory účastníků sblíží, přičemž cílem je dosáhnout konsenzu, který je považován za optimální řešení (Šuleř, 2003).

Paretova analýza využívá princip založený na empirických pozorováních, kdy se posuzuje vztah mezi četností výskytu určitých jevů a jejich dopadem. Zásada 80/20, aplikovaná v této analýze, předpokládá, že 20 % příčin je odpovědných za 80 % důsledků v dané situaci. To naznačuje, že klíčové je soustředit se na oněch 20 % faktorů, které mají nejvýraznější efekt na výsledek. Paretova analýza je proto často využívána k určení, na které aspekty se zaměřit při implementaci opatření pro zlepšení efektivity (Nenadál, 2002).

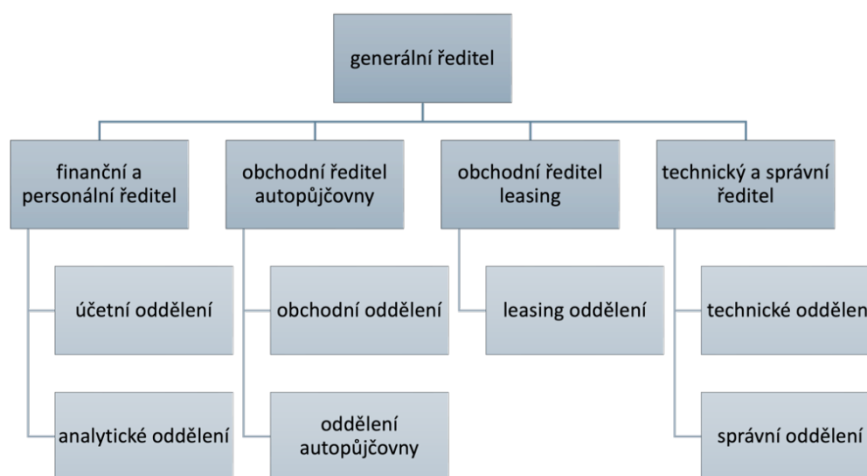
4 Charakteristika zvoleného podniku

Vybraná společnost v České republice představuje významného hráče na trhu s pronájmem vozidel a operativním leasingem. Společnost vstoupila na český trh v roce 1998 a od té doby se etablovala jako důležitý poskytovatel mobility s dlouholetou tradicí a rozsáhlým portfoliem služeb. Společnost se pyšní širokou nabídkou vozidel, včetně luxusních značek jako Mercedes, Audi a BMW, které jsou k dispozici pro krátkodobý i dlouhodobý pronájem. Kromě toho nabízí operativní leasing pro firmy a individuální klienty, což zahrnuje full-service leasing s možností výběru z širokého spektra vozidel. Společnost má v České republice 2 pobočky v Praze, 1 v Brně a 2 v Ostravě.

Společnost je známa svým inovativním přístupem, což dokazuje zavedením nových modelů vozidel do flotily nebo nabídkou moderních služeb, jako je internetový produkt low-cost půjčovny vozidel. Firma se také vyznačuje vysokým standardem zákaznického servisu, za což byla oceněna v rámci mezinárodního hodnocení firem v cestovním ruchu jako „Czech Republic’s Leading Car Rental Company“ pro rok 2018.

Společnost, působící pod franchisovou licencí, kombinuje své služby pronájmu, leasingu a prodeje vozidel, aby poskytla komplexní a vzájemně se doplňující služby zaměřené na maximální spokojenost zákazníků. Důraz je kladen na osobní přístup a dlouhodobé partnerství založené na transparentnosti a otevřenosti. To vše podtrhuje rodinný charakter firmy, který si společnost udržuje navzdory své mezinárodní přítomnosti a historii datující se od roku 1912. K 31. 12. 2023 společnost v České republice evidovala 52 zaměstnanců.

Obrázek 6: Řídící struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti

Na obrázku je znázorněn organizační diagram řídicí struktury české pobočky společnosti, která je strukturována do čtyř hlavních úrovní. Na vrcholu hierarchie je pozice generálního ředitele, pod nímž jsou umístěni čtyři další ředitelé, každý zodpovědný za rozdílné segmenty podnikání.

- Finanční a personální ředitel: Tento ředitel má pod sebou účetní oddělení, které se zabývá finančními transakcemi a záznamy, a analytické oddělení, které provádí hodnocení dat a podnikové analýzy.
- Obchodní ředitel autopůjčovny: Pod tímto ředitelem fungují obchodní oddělení, jež se zaměřuje na prodej a marketingové aktivity, a samotné oddělení autopůjčovny, které se stará o každodenní operace týkající se půjčování aut.
- Technický a správní ředitel: Tento ředitel dohlíží na technické oddělení, jež se stará o údržbu vozového parku a technické aspekty provozu, a správní oddělení, které zahrnuje administrativní a podpůrné služby.
- Obchodní ředitel leasing: Tato role je specifická pro oblast leasingu vozidel a pod sebou má leasingové oddělení, které se zabývá leasingovými smlouvami a souvisejícími službami.

Diagram představuje pevně definovanou, vertikálně orientovanou organizační strukturu se silným důrazem na oddělení odpovědnosti a specializaci v rámci jednotlivých oblastí podnikání.

5 Praktická část

V úvodní části této diplomové práce jsou prezentována teoretická východiska, pokrývající široké spektrum konceptů managementu, počínaje obecnými principy až po specifitější aspekty, jako jsou manažerské rozhodovací role, proces rozhodování a přístupy k řízení. V následující části práce jsou tyto teoretické poznatky aplikovány v praktickém kontextu, kde dochází k jejich syntéze a demonstraci na reálných příkladech.

5.1 Styl řízení

K hodnocení a analýze řídicích metod manažerů A a B v rámci firmy byl použit „Test manažerského stylu“, který byl vyvinut R. S. Blakem a J. S. Mouton. Tento test skládající se z 36 otázek nabízí u každého tvrzení dvě možnosti odpovědí, mezi něž jsou na základě vybrané varianty rozdělovány body. Pro každou odpověď je určeno bodové hodnocení, které je následně zaznamenáno do tabulek. Celkové skóre pro jednotlivé styly řízení je určeno součtem bodů v příslušných sloupcích. Styl s nejvyšším bodovým ziskem je identifikován jako dominantní, zatímco ten s druhým nejvyšším počtem bodů je označen jako záložní. Výsledky jsou z důvodů lepší přehlednosti prezentovány i graficky.

5.1.1 Styl řízení manažera A

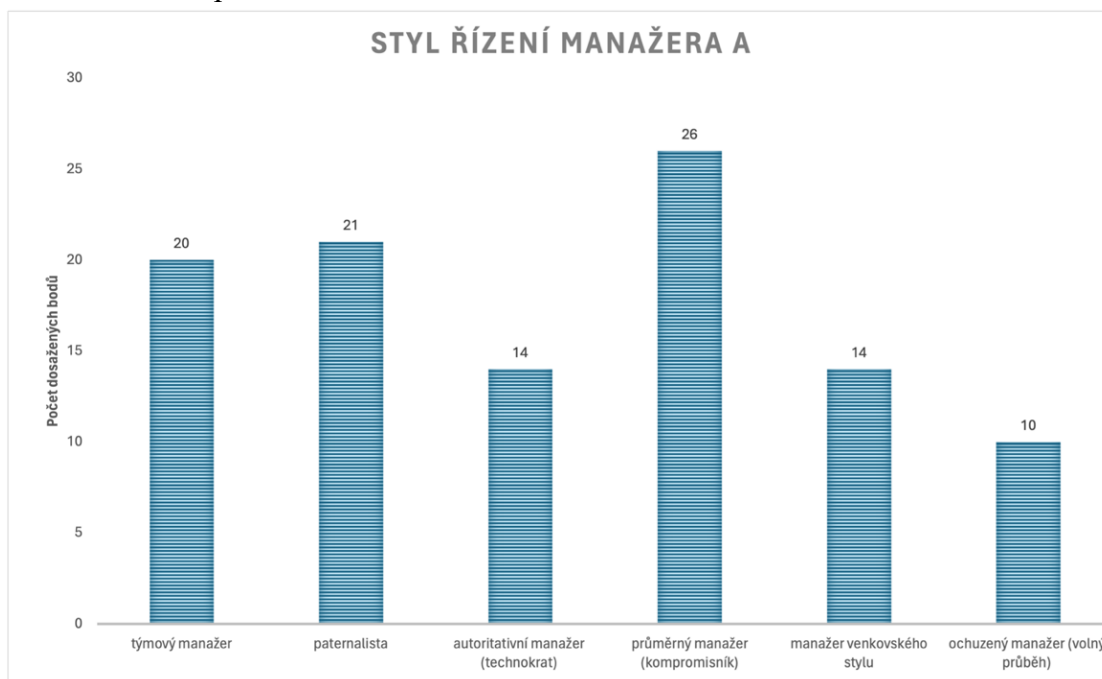
Cílem této kapitoly je odhalit, který přístup k vedení preferuje manažer A, a to jak na základě jeho vlastního sebehodnocení, tak z perspektivy jeho podřízených. Analyzovány jsou odpovědi z dotazníků, které vyplnili zaměstnanci pracující pod vedením manažera A, a tyto odpovědi jsou následně srovnány s výsledky sebehodnotícího testu provedeného samotným manažerem.

Tabulka 3: Výpočet manažerské mřížky – Manažer A

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

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Četnost odpovědí, manažerská mřížka – Manažer A



Zdroj: vlastní zpracování

Manažer A, jak ukazují data z tabulky a vizuální reprezentace na grafu, upřednostňuje přístup k řízení, který je v rámci modelu manažerské mřížky definován jako styl 5,5, známý jako kompromisní přístup. Tento styl řízení je založen na hledání střední cesty mezi dosahováním cílů organizace a udržením pozitivní atmosféry v týmu. Manažer A se tedy snaží o rovnováhu mezi výkonem a zaměstnaneckou spokojeností, opírajíc se přitom o existující pravidla a standardizované procedury, které slouží jako rámec pro rozhodování a provádění činností. Tento přístup naznačuje, že manažer A dává přednost pragmatismu, kde je důležité dosáhnout cílů, ale ne za cenu narušení týmového ducha nebo ignorování potřeb a pohody zaměstnanců.

Kromě hlavního stylu 5,5 manažer A také implementuje další dva styly řízení: styl 9+9, označovaný jako paternalistický, a styl 9,9, který je týmově orientovaný. Styl 9+9, tedy paternalistický přístup, zahrnuje silnou orientaci na péči o zaměstnance a jejich blaho s paralelním důrazem na dosahování výsledků. V tomto kontextu manažer A vytváří prostředí, kde se zaměstnanci cítí podporováni ve svém profesním rozvoji a současně jsou motivováni k dosahování výkonnostních cílů. Paternalistický přístup odráží vztah, ve kterém manažer přebírá zodpovědnost za zaměstnance podobně jako ochránce, zatímco od zaměstnanců očekává loajalitu a odhodlání k práci.

Styl 9,9, tedy týmově orientovaný přístup, pak zdůrazňuje vysokou míru spolupráce a týmového ducha při současném dosahování výsledků. Manažer A v tomto případě klade

velký důraz na zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu, podporuje otevřenou komunikaci a pracuje na vytvoření prostředí, kde se každý cítí být cennou součástí týmu. Tento styl je založen na přesvědčení, že úspěch je dosažen kolektivním úsilím a že optimální pracovní výsledky jsou produktem vzájemné spolupráce a důvěry mezi manažerem a jeho týmem.

V kombinaci tyto tři styly řízení – kompromisní přístup, paternalismus a týmová orientace – umožňují manažeru A flexibilně reagovat na různé situace a potřeby týmu. Manažer je schopen vyváženě kombinovat potřebu dosahování cílů s udržením motivace a spokojenosti zaměstnanců, zároveň podporuje jejich rozvoj a podněcuje k vysokému výkonu skrze týmovou práci.

5.1.2 Názor zaměstnanců na styl řízení manažera A

V dotazníku, který vyplnili podřízení manažera A, vyjádřili své preference následovně:

1) Účetní oddělení

- tři zaměstnanci z účetního oddělení se přiklání ke kompromisnímu stylu (5,5), což značí vyvážený přístup mezi dosahováním výsledků a udržováním dobrých vztahů v týmu,
- další dva zaměstnanci vybrali styl 9,9, tedy týmový manažer, kde je kladen důraz na vysokou míru spolupráce a výkony,
- jeden zaměstnanec zvolil styl 9+9 – paternalistický styl, který kombinuje autoritativní vedení s podporou zaměstnanců, zdůrazňující rovnováhu mezi směřováním a péčí.

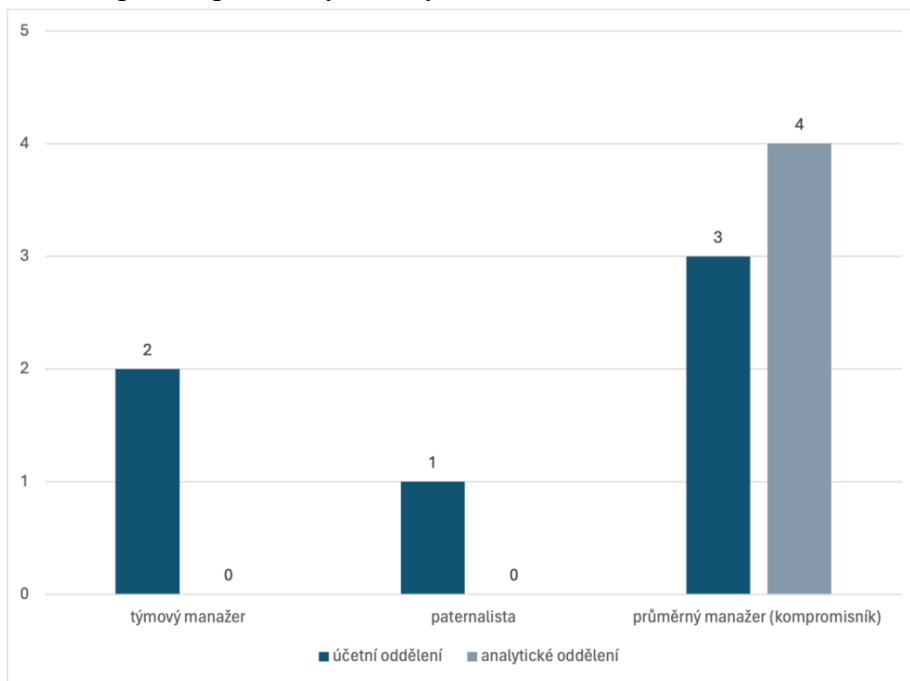
2) Analytické oddělení

- z analytického oddělení se všichni zaměstnanci shodli na stylu 5,5 – kompromisní manažer, tedy vyváženého přístupu k vedení, který hledá střední cestu mezi dosahováním cílů a udržováním harmonie v týmu

Zadané odpovědi jsou zobrazeny v následujícím grafu. Zaměstnanci manažera A ve svém vnímání jeho vedení převážně reflektují a potvrzují jeho sebehodnocení jako kompromisního manažera, což zdůrazňuje jeho schopnost vyvažovat mezi dosahováním cílů a udržováním pozitivního ducha v týmu. Tento základní manažerský styl je doplněn shodou v percepci manažera A jako týmově orientovaného lídra a paternalisty, což ukazuje na jeho schopnost podporovat soudržnost týmu a zároveň vytvářet pečující pracovní

prostředí. Tímto způsobem zaměstnanci odrážejí a potvrzují manažerovu snahu o integraci různých přístupů ve svém vedení.

Graf 2: Četnost odpovědí podřízených – styl řízení manažera A



Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé styly byly popsány následovně:

- Styl 5,5 – vyvážený: dosahuje slušných výsledků tím, že se snaží o rovnováhu mezi splněním úkolů a udržením dobré morálky týmu. Rozhodnutí jsou založena na pravidlech a standardních postupech.
- Styl 9,9 – týmově orientovaný: vedoucí dosahuje výsledků tím, že motivuje a zapojuje členy týmu, což vede k atmosféře důvěry a spolupráce s důrazem na společné dosahování cílů.
- Styl 9+9 – paternalistický: kombinuje zájem o zaměstnance s cílovou orientací, ale nejedná se o plnou integraci. Manažer nevidí podřízené jako rovnocenné partnery, ale spíše z pozice „Patříš mi, a protože ti pomáhám s kariérou, očekávám tvou loajalitu.“

5.1.3 Styl řízení manažera B

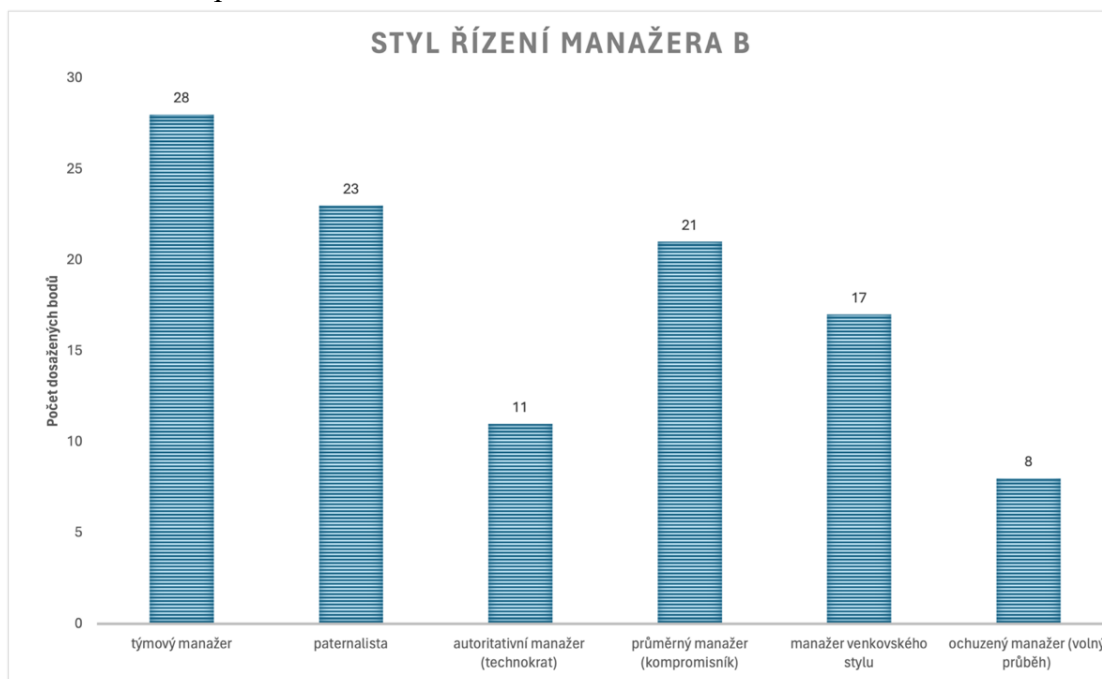
Podobně jako v předchozí podkapitole jsou zde analyzovány dotazníky týkající se řídicího stylu manažera B, které byly vyplněny jeho podřízenými. Tyto výsledky jsou následně srovnávány s výsledky sebehodnotícího testu, který provedl sám manažer B.

Tabulka 4: Výpočet manažerské mřížky – Manažer B

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

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Četnost odpovědí, manažerská mřížka – Manažer B



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků zaznamenaných v tabulce a vizualizovaných na grafu vyplývá, že manažer B upřednostňuje styl řízení, který je v modelu manažerské mřížky klasifikován jako 9,9, označovaný jako styl týmového manažera. Tento přístup je fundamentálně založen na principech týmové spolupráce a společného úsilí. Klíčovým aspektem tohoto stylu je dosahování cílů organizace skrze motivaci a aktivní zapojení všech členů týmu. Manažer B vytváří pracovní prostředí, kde převládá atmosféra důvěry a vzájemné podpory, čímž podporuje kooperativní přístup ke společným cílům. Tento způsob vedení zdůrazňuje, že úspěch je výsledkem kolektivního úsilí a že každý člen týmu má v procesu dosahování cílů nezastupitelnou roli.

Jako doplňující, sekundární styl řízení si manažer B osvojil přístup označovaný jako 9+9, známý také jako paternalistický styl. Tento styl reprezentuje unikátní kombinaci péče o zaměstnance a zároveň silné orientace na výkon a dosahování výsledků. V tomto modelu manažer B přistupuje k podřízeným s filozofií, která vyjadřuje, že jejich profesní růst a dobro jsou pod jeho ochranou, což implikuje určitý typ „vlastnictví“ nad zaměstnanci. Tento přístup však nezaručuje úplnou rovnoprávnost v pracovním vztahu, neboť manažer zaujímá pozici, kde očekává od svých zaměstnanců loajalitu jako protislužbu za poskytnutou podporu a vedení v jejich profesním rozvoji. Tato myšlenka „Patříš mi, a protože ti pomáhám s kariérou, očekávám tvou loajalitu“ odráží jistou míru paternalismu,

kde manažer přebírá zodpovědnost za blaho svých zaměstnanců, ale současně si udržuje autoritativní pozici.

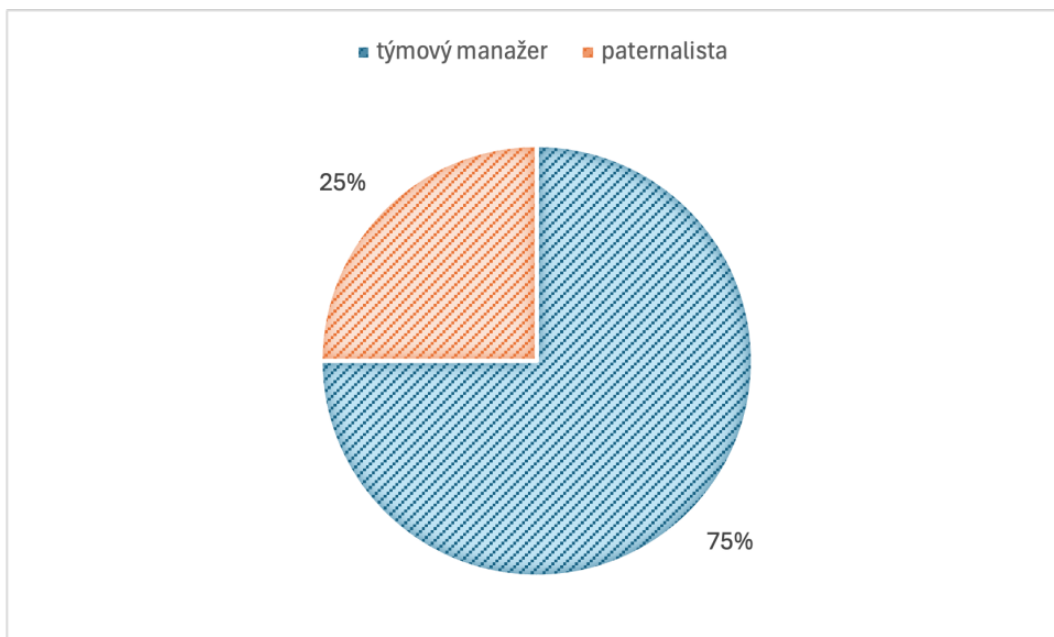
Tyto dvě dimenze manažerského stylu manažera B – týmové vedení a paternalistický přístup – tedy společně vytvářejí komplexní obraz jeho přístupu k řízení. Zatímco týmové vedení podporuje atmosféru spolupráce a kolektivního úsilí, paternalistický přístup přidává prvek osobní péče a vedení, ale s jasným očekáváním loajality a oddanosti od zaměstnanců. Manažer B tak kombinuje tyto styly s cílem dosáhnout optimálních výsledků a zároveň udržet silné mezilidské vazby a motivaci v rámci svého týmu.

5.1.4 Názor zaměstnanců na styl řízení manažera B

Zpětná vazba od zaměstnanců oddělení autopůjčovny, získaná prostřednictvím detailního dotazníku, odhaluje, že většinová část týmu, celkem šest osob, vnímá manažerský přístup manažera B jako týmové vedení, tedy styl 9,9. Tento přístup k managementu je přijímán s pozitivním ohlasem, protože zajišťuje účinnou spolupráci mezi manažerem a jeho týmem s cílem dosahovat optimálních výsledků. Manažer dává přednost transparentní a otevřené komunikaci, a při týmových schůzkách důkladně poslouchá názory svých podřízených, avšak závěrečná rozhodnutí si ponechává. Kladný důraz je kladen na motivaci a podporu týmu, obzvláště v situacích, kdy se implementují nové strategie nebo kdy tým dosahuje klíčových úspěchů, přičemž v takových okamžicích jsou členové týmu náležitě odměněni.

Zbývá dva členové týmu, kteří se zapojili do dotazníkového šetření, identifikovali styl řízení manažera B jako paternalistický, tedy 9+9. I když tento přístup sdílí některé charakteristiky s týmovým vedením, liší se ve svém základním předpokladu. V paternalistickém modelu manažer nevidí své zaměstnance jako rovnocenné partnery, ale spíše jako jedince, kterým poskytuje mentorství a podporu v jejich profesním rozvoji. Výměnou za tuto péči očekává manažer od svých podřízených loajalitu a oddanost. Tento přístup může vést k posílení vazeb mezi manažerem a jeho týmem, avšak s potenciálním rizikem vnímání nedostatečné rovnoprávnosti v rámci týmu.

Graf 4: Četnost odpovědí podřízených – styl řízení manažera B



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky z dotazníku, vyplněného zaměstnanci oddělení autopůjčovny, ukazují, že většina zaměstnanců vnímá manažera B přesně v souladu s jeho vlastním popisem svého přístupu – jako týmového lídra, který věnuje pozornost týmové dynamice a společnému dosahování cílů. Tato shoda mezi sebepojetím manažera a vnímáním jeho týmem naznačuje, že manažer B úspěšně komunikuje svůj preferovaný styl vedení a že jeho metody jsou efektivně implementovány a pozitivně vnímány v rámci týmu. Minoritní volba paternalistického stylu ze strany dvou zaměstnanců také odráží manažerův sekundární přístup, což poukazuje na to, že jeho flexibilní přístup k řízení je rozeznán a oceněn mezi jeho podřízenými.

5.2 Rozhodovací role

V této kapitole diplomové práce je provedena analýza role manažera A a B ve vybrané společnosti. Analýza je založena na strukturovaných rozhovorech, které obsahují celkem 22 otázek. Tyto otázky jsou systematicky rozděleny do čtyř kategorií, odpovídajících různým manažerským funkcím, což umožňuje komplexní pohled na manažerské postupy a přístupy. Pro hlubší pochopení a objektivní hodnocení jsou výsledky rozhovorů doplněny o perspektivy zaměstnanců, získané prostřednictvím dotazníkového šetření. Toto šetření se skládá ze 13 otázek s možností výběru jediné odpovědi a poskytuje cenný vhled do vnímání manažerského stylu a efektivity z pohledu podřízených.

Manažer A zastává pozice finančního a personálního ředitele, což jej staví do významné role v rámci hierarchické struktury společnosti. Jeho pozice je nadřazena pozici manažera B, který působí jako operační manažer v oddělení autopůjčovny. Tato hierarchická diferenciací umožňuje zajímavé porovnání různých manažerských stylů a přístupů v rámci téže organizace.

5.2.1 Manažer A

Muž ve věku 58 let, který v dané firmě pracuje od roku 2000, zaujímá vysokou pozici v rámci vrcholového managementu jako finanční a personální ředitel.

V rámci svých povinností řídí dva týmy:

- 1) účetní tým s počtem šesti členů,
- 2) tým analytiků se čtyřmi členy.

Celkově má tento manažer pod svou správou deset zaměstnanců.

Dále je poskytnut přepis záznamu rozhovoru, který byl uskutečněn s manažerem A.

Role podnikatele

1. Jako manažer, jaké opatření přijímáte k podpoře rozvoje společnosti?

„Snažím se vymýšlet nějaké zjednodušení práce, automatizace, aby bylo všechno přehlednější a aby se lidé v tom snadněji zorientovali a aby věděli, jak mají postupovat ve všech případech.“

2. Zajímáte se o nejnovější trendy, zprávy a inovace ve vašem odvětví?

„Samozřejmě, že zajímám. Pravidelně, každý den. Hlavně na pozici jako finančního ředitele sleduji vývoje kurzů, vývoje inflace. V podstatě vše, co může jakýmkoliv způsobem ovlivnit finanční hospodaření firmy.“

3. Zaměřujete se na implementaci inovací? Které oblasti jsou vaším cílem?

„V podstatě ve všech oblastech, které se mě jakýmkoliv dotýkají. Vzhledem k tomu, že mám na starosti účetnictví, tak hlavně v oblasti informačních systémů. Snažíme se zavádět vytěžování dokumentů, aby se nemuselo vše přepisovat, aby byla omezená chybovost a podobně.“

4. V této oblasti dáváte přednost vlastním úsudkům, nebo se řídíte návrhy od vašich podřízených?

„Rozhoduji sám, ale ne vždy znám vše dopodrobna a do hloubky, takže s podřízenými konzultuji, ale rozhodnutí je vždy na mně.“

5. Přenášíte pravomoc rozhodovat v této oblasti na své zaměstnance? Za jakých okolností to děláte?

„Rozhodovací pravomoci máme rozdělené. Máme podpisový řád. Všichni ví, co mohou rozhodovat a co ne. Když neví, přijdou za mnou a já jim sdělím, že rozhodnout mohou, ale potřebuji vědět, jak rozhodnou, abych měl přehled. Jsme relativně malá firma, nemusíme mít na všechno složité rozhodovací procesy.“

Role řešitele poruch

1. Setkáváte se pravidelně s problémovými situacemi?

„Záleží na tom, co je slovo problém. Každý den se něco řeší, problémové situace vznikají méně často.“

2. Když řešíte problémy, spoléháte se více na vlastní intuici a uvážení, nebo využíváte podpůrné nástroje a systémy?

„Záleží, o jaký typ problému jde. Jsou problémy, které dokážu díky svým dlouhodobým zkušenostem rozhodnout hned. Ale samozřejmě kdykoliv si nejsem jistý, tak si sháním informace, aby má rozhodnutí vždy byly to nejlepší pro firmu.“

3. Jaké druhy problémů se vám objevují nejčastěji – běžné rutinní záležitosti, nebo specifické situace?

„Pokud jsou to problémy rutinní, tak na ty už máme většinou připravené procesy. Pokud já řeším problém, tak je téměř vždy něčím specifický.“

4. Zabýváte se problémy ihned po jejich vzniku, nebo máte tendenci jejich řešení odsouvat?

„Záleží na prioritách. Některé problémy vydrží, některé problémy se musí řešit ihned.“

5. Když řešíte problémy, spoléháte se výhradně na svůj úsudek, nebo vyhledáváte názory svých podřízených?

„Některé problémy vyřeším ihned od stolu, některé problémy konzultuji se svými podřízenými, protože ti znají tu problematiku dopodrobna. Já potřebuji mít přehled celkový, nepotřebuji vědět o každém špendlíku ve firmě.“

6. Přenášíte pravomoc rozhodovat v této oblasti na své zaměstnance? Za jakých okolností to děláte?

„Máme podpisový řád. O spoustě věcech dokáží podřízení rozhodnout sami. Já v této oblasti vykonávám spíše jen kontrolní činnost.“

Role alokátora zdrojů

1. Máte ve své pracovní roli k dispozici určité zdroje? Které zdroje to jsou?

„Já ze své pozice hlídám hlavně finanční stránku společnosti. Musím mít přehled nad všemi zdroji společnosti. Nejen nad penězi, ale i nad majetkem. Musím vědět i o lidech, kteří s tím zachází. Musím mít přehled o zdrojích a musím je využívat. Zdroje i potřebuji transformovat. Potřebuji například přeměnit nakoupený majetek na peníze, abychom z peněz mohli zase koupit další majetek.“

2. Jakým způsobem se snažíte zajistit přístup k novým zdrojům?

„Hlavně bankovními a nebankovními úvěry. Dále samozřejmě prodejem majetku, který koupíme. Časem ho refinancujeme, abychom mohli koupit další.“

3. Domníváte se, že rozdělujete dostupné zdroje účinně?

„Ano.“

4. Máte na starost rozhodování o projektech s vysokými finančními nároky?

„Ano.“

5. Zahrnujete své podřízené do rozhodování o rozdělení dostupných zdrojů?

„Většinou ne.“

6. Přenášíte pravomoc rozhodovat v této oblasti na své zaměstnance? Za jakých okolností to děláte?

„Ne.“

Role vyjednávače

1. Je součástí Vaší role občasné vyjednávání s ostatními?

„Ano.“

2. Kterému způsobu komunikace dáváte přednost?

„Na začátku obchodních vztahů preferuji, abych se s partnerem vždy poznal osobně. Preferuji, abychom byli v osobním kontaktu. Spoustu věcí díky tomu, že se známe osobně, můžeme vyřešit po telefonu a mailu. Vzhledem k tomu, že se jedná v převážné míře o peníze, tak preferuji mail, abychom měli potvrzené to, na čem jsme se telefonicky dohodli. Funguje to tak, že se většinou na něčem dohodneme a já poprosím o potvrzení do mailu.“

3. Zúčastňujete se schůzek se současnými nebo potenciálními klienty?

„S klienty ne. S dodavateli.“

4. Zajišťujete vyjednávací procesy osobně, nebo se do nich zapojují také členové vašeho týmu?

„Jednání vedu samostatně, ale většinou si některého z podřízených vezmu k sobě, aby se těch jednání účastnil. Proto, aby získával zkušenosti, aby věděl, o čem se jedná. Protože z jednání vyplývají další povinnosti, které pak musí plnit můj daný podřízený. Například když řešíme financování a bude se jednat o refinancování vozového parku, tak já povedu jednání a podřízený vše slyší. Dále zadám úkol a on díky tomu, že na jednání byl, ví, jak to má připravit. Nezdržujeme se, že já bych pak přenášel informace a třeba je nepředal přesně a tak dále. Je vždy lepší, když nás je na jednání víc.“

5. Přenášíte pravomoc rozhodovat v této oblasti na své zaměstnance? Za jakých okolností to děláte?

„Ne.“

5.2.2 Názor zaměstnanců na role manažera A v procesu rozhodování

Všech 10 oslovených zaměstnanců manažera A se zapojilo do dotazníkového průzkumu ohledně rozhodovacích rolí manažera a kompletně vyplněné dotazníky byly odeslány zpět.

Role podnikatele

Otázka č. 1 – Projevuje manažer zájem o aktuální trendy a inovační přístupy ve svém oboru?

Tabulka 5: Zájem manažera o aktuální trendy

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	3	30 %
Spíše ano	4	40 %
Spíše ne	2	20 %
Rozhodně ne	1	10 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdělení odpovědí zaměstnanců na otázku o zájmu manažera o aktuální trendy a inovace ukazuje, že většina vidí manažera jako člověka otevřeného novinkám: 30 % (3 z 10) plně souhlasí, 40 % (4 z 10) souhlasí s menšími výhradami, zatímco 20 % (2 z 10) jsou spíše skeptičtí a 10 % (1 z 10) úplně nesouhlasí.

Otázka č. 2 – Jsou inovace skutečně zaváděny do praxe?

Tabulka 6: Zavádění inovací do praxe

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	2	20 %
Spíše ano	2	20 %
Spíše ne	5	50 %
Rozhodně ne	1	10 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou inovace skutečně implementovány do praxe, odpovědi zaměstnanců naznačují váhavost v realizaci nových nápadů: 20 % (2 z 10) potvrzují, že ano, dalších 20 % (2 z 10) má tendenci souhlasit, avšak s určitou rezervou. Většina, 50 % (5 z 10), vyjadřuje pocit, že inovace nejsou dostatečně zaváděny a 10 % (1 z 10) jednoznačně uvádí, že inovace nejsou zaváděny vůbec. Tato data odhalují, že polovina dotázaných percipuje nedostatečnou aplikaci inovací v praxi.

Otázka č. 3 – Je Váš manažer otevřený Vašim postřehům ohledně nejnovějších trendů a inovací?

Tabulka 7: Otevřenost manažera ohledně nejnovějších trendů a inovací

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	2	20 %
Spíše ano	5	50 %
Spíše ne	3	30 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi zaměstnanců na otázku, zda je jejich manažer otevřený návrhům a postřehům týkajícím se nejnovějších trendů a inovací, ukazují, že většina vnímá manažera jako relativně přístupného: 20 % (2 z 10) zaměstnanců potvrzují plnou otevřenost, 50 % (5 z 10) cítí, že manažer je k jejich nápadům spíše otevřený, zatímco 30 % (3 z 10) zaměstnanců percipuje určitou uzavřenost k jejich inovativním myšlenkám. Nikdo z respondentů nezaznamenal úplnou neochotu manažera brát v úvahu jejich přístupy. Tato data naznačují, že manažer má tendenci vyvažovat mezi vlastním úsudkem a návrhy týmu, s mírně větší inklinací k otevřenosti vůči nápadům podřízených.

Otázka č. 4 – Pozorujete ve Vaší firmě vysokou míru odchodů zaměstnanců?

Tabulka 8: Míra odchodů zaměstnanců

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	0	0 %
Spíše ano	0	0 %
Spíše ne	8	80 %
Rozhodně ne	2	20 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi zaměstnanců na dotaz týkající se míry odchodů v jejich firmě ukazují, že většina nevnímá vysokou fluktuaci zaměstnanců: 80 % (8 z 10) zaměstnanců odpovědělo, že spíše nejsou svědky vysoké míry odchodů, zatímco 20 % (2 z 10) jednoznačně uvádí, že ve firmě nezaznamenávají žádné odchody. Z těchto údajů vyplývá, že firma zřejmě udržuje stabilní pracovní prostředí s nízkou úrovní odchodů zaměstnanců.

Otázka č. 5 – Máte za to, že manažer reprezentuje firmu ve veřejném prostoru efektivně?

Tabulka 9: Prezentace firmy ve veřejném prostoru

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	3	30 %
Spíše ano	7	70 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci vnímají manažera jako efektivního reprezentanta firmy ve veřejném prostoru, což dokládají jejich odpovědi: 30 % (3 z 10) zaměstnanců souhlasí s tímto tvrzením bez výhrad, zatímco většina, 70 % (7 z 10), má k tomu pozitivní postoj s mírnou rezervou. Nikdo z respondentů nevyjádřil názor, že by manažer firmu ve veřejném prostoru reprezentoval neefektivně. Tato data naznačují, že manažer je vnímán jako kompetentní a účinný v komunikaci a prezentaci firmy navenek.

Role řešitele poruch

Otázka č. 6 – Jsou Vaším manažerem pravidelně řešeny problematické situace ve společnosti?

Tabulka 10: Pravidelné řešení problematických situací

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	1	10 %
Spíše ano	6	60 %
Spíše ne	3	30 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí zaměstnanců na dotaz, zda manažer pravidelně řeší problematické situace ve společnosti, vyplynulo, že 10 % (1 ze 10) zaměstnanců plně souhlasí s tím, že jejich manažer se aktivně věnuje řešení problémů. Většina, 60 % (6 ze 10), má tendenci hodnotit manažerovo zasahování do problémových situací kladně, i když s určitými výhradami. Zbývající 30 % (3 ze 10) zaměstnanců pociťuje, že manažer se problematickými situacemi nezabývá dostatečně efektivně. Žádný z respondentů neudal, že by manažer problematické situace úplně ignoroval. Tyto údaje naznačují, že manažer si je vědom problémů a snaží se je řešit, přesto zůstává prostor pro zlepšení v očích některých členů týmu.

Otázka č. 7 – Je Váš manažer rychlý v odpovědi na nově vzniklé problémy?

Tabulka 11: Flexibilita v odpovědích na nové problémy

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	3	30 %
Spíše ano	5	50 %
Spíše ne	2	20 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci hodnotí rychlost manažera v reakci na nově vzniklé problémy takto: 30 % (3 z 10) zaměstnanců uvádí, že jejich manažer reaguje rychle, zatímco 50 % (5 z 10) zaměstnanců má pocit, že manažer na problémy reaguje spíše rychle. Menšina, 20 % (2 z 10), považuje reakci manažera na problémy za pomalejší, avšak nikdo z respondentů neoznačil manažerovu reakci za úplně neadekvátní. Tato data naznačují, že většina týmu vnímá manažera jako relativně promptního v řešení vznikajících výzev.

Otázka č. 8 – Požádal Vás někdy manažer o pomoc při řešení nějakého problému?

Tabulka 12: Žádost manažera o pomoc

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	1	10 %
Spíše ano	4	40 %
Spíše ne	3	30 %
Rozhodně ne	2	20 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi zaměstnanců na otázku, zda byli někdy manažerem požádáni o pomoc při řešení problémů, odhalují míru zapojení týmu do rozhodovacího procesu: 10 % (1 ze 10) zaměstnanců potvrdilo, že byli přímo zapojeni do řešení problémů, zatímco 40 % (4 ze 10) zaměstnanců naznačilo, že se na ně manažer obracel pro pomoc alespoň občas. Na druhé straně, 30 % (3 ze 10) zaměstnanců zaznamenalo menší zapojení do tohoto procesu a 20 % (2 ze 10) uvedlo, že nebyli o pomoc při řešení problémů požádáni vůbec. Tato data ukazují, že i když manažer občas vyhledává názory a pomoc svých podřízených, stále dochází k situacím, kdy se rozhoduje nezávisle.

Role alokátora zdrojů

Otázka č. 9 – Myslíte si, že se manažer aktivně věnuje získávání nových finančních či materiálních prostředků pro firmu?

Tabulka 13: Aktivní získávání nových finančních či materiálních prostředků

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	1	10 %
Spíše ano	4	40 %
Spíše ne	4	40 %
Rozhodně ne	1	10 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké hodnocení úsilí manažera v oblasti získávání nových zdrojů pro společnost se rozkládá takto: 10 % zaměstnanců (1 z 10) potvrzuje silné zapojení manažera, 40 % (4 z 10) vidí manažerovo úsilí jako mírně pozitivní. Další 40 % (4 z 10) zaměstnanců vnímá, že manažer se o získávání zdrojů příliš nesnaží, a 10 % (1 z 10) považuje manažera za zcela neangažovaného v této činnosti. Tato odpověď poukazuje na různorodé názory v týmu ohledně přístupu manažera k rozvoji materiálních a finančních základů společnosti.

Otázka č. 10 – Zapojuje Vás do rozhodování o rozdělení zdrojů?

Tabulka 14: Zapojení do rozhodování o rozdělení zdrojů

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	0	0 %
Spíše ano	2	20 %
Spíše ne	5	50 %
Rozhodně ne	3	30 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi zaměstnanců na otázku, zda jsou zapojeni do procesu rozhodování o rozdělení zdrojů ve společnosti, odhalují následující: žádný zaměstnanec (0 %) nezaznamenal plné zapojení do tohoto procesu. Menšina, 20 % (2 z 10), se domnívá, že jsou do rozhodování zapojeni alespoň do jisté míry. Většina, 50 % (5 z 10), pociťuje minimální nebo žádné zapojení, a 30 % (3 z 10) zaměstnanců cítí úplné vyloučení z rozhodovacího procesu týkajícího se alokace zdrojů. Tato data reflektují, že v percepci týmu převažuje pocit nedostatečného zapojení do klíčových rozhodnutí ve firmě.

Role vyjednaváče

Otázka č. 11 – Dochází mezi Vámi a Vaším manažerem k vyjednávání?

Tabulka 15: Vyjednávání mezi manažerem a podřízeným

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	0	0 %
Spíše ano	0	0 %
Spíše ne	7	70 %
Rozhodně ne	3	30 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké reakce na otázku týkající se vyjednávacího procesu s jejich manažerem naznačují úplnou absenci dialogu v této oblasti: 70 % (7 z 10) respondentů indikuje, že k žádnému vyjednávání nedochází, zatímco 30 % (3 z 10) potvrzuje, že vyjednávací proces s manažerem je neexistující. Tato zjištění poukazují na silně jednostranný přístup k rozhodování v rámci týmu, kde zaměstnanci nemají možnost ovlivnit rozhodnutí prostřednictvím vyjednávání.

Otázka č. 12 – Zahrnuje Vás Váš manažer do procesu rozhodování?

Tabulka 16: Zapojení se do procesu rozhodování

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	0	0 %
Spíše ano	0	0 %
Spíše ne	3	30 %
Rozhodně ne	7	70 %
Celkem	10	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí zaměstnanců na otázku, zda jsou zapojeni do rozhodovacího procesu manažerem, vyplynulo, že žádný z nich (0 %) neuvádí, že by byli do rozhodování zapojeni. Celých 30 % respondentů naznačuje, že jsou do procesu rozhodování zapojeni jen minimálně, zatímco většina, 70 %, uvádí, že nejsou do rozhodování zapojeni vůbec. Tato data odhalují, že ve vztahu k rozhodovacím procesům v týmu panuje pocit vyloučení ze strany zaměstnanců.

5.2.3 Manažer B

Tato manažerka, jejíž věk je 65 let, je součástí dané firmy od jejího založení v roce 1998 a na manažerské pozici v oblasti operativního řízení ve středním managementu funguje od roku 2008.

Její současná role zahrnuje především odpovědnost za tým 8 lidí v oddělení půjčovny aut. Manažerka a její tým se společně starají o celý proces půjčování aut, od komunikace s klienty, přes správu vozového parku, až po řešení jakýchkoli problémů, které mohou v rámci půjčování vozidel nastat.

V této podkapitole je zahrnut přepis strukturovaného rozhovoru provedeného s manažerem B, doplněný o srovnání s pohledy jeho podřízených.

Role podnikatele

1. Jako manažer, jaké opatření přijímáte k podpoře rozvoje společnosti?

„Sledování klientské spokojenosti, co vyhovuje, co nikoliv, týká se výbavy a typu vozidel, ale i služby, vše je směřováno na klientovu spokojenost a tím pádem na jeho loajalitu.“

2. Zajímáte se o nejnovější trendy, zprávy a inovace ve vašem odvětví?

„Ano, naše společnost je vždy nejlepší v zahájení používání nových technologií.“

3. Zaměřujete se na implementaci inovací? Které oblasti jsou vaším cílem?

„Informační, tzn. použít v reservačním systému umělou inteligenci a automatizace při převzetí i vrácení vozidla.“

4. V této oblasti dáváte přednost vlastním úsudkům, nebo se řídíte návrhy od vašich podřízených?

„Určitě je důležitý především názor podřízených, protože Ti nejvíce dokladují, co klient potřebuje a v čem se můžeme zlepšit nebo co změnit.“

5. Přenášíte pravomoc rozhodovat v této oblasti na své zaměstnance? Za jakých okolností to děláte?

„Ano, podřízený musí mít možnost zamezit eskalaci reklamace, tzn., může ji eliminovat při jejím zrodu, takže musí mít k tomu nástroj.“

Role řešitele poruch

1. Setkáváte se pravidelně s problémovými situacemi?

„Ano.“

2. Když řešíte problémy, spoléháte se více na vlastní intuici a uvážení, nebo využíváte podpůrné nástroje a systémy?

„Intuice.“

3. Jaké druhy problémů se vám objevují nejčastěji – běžné rutinní záležitosti, nebo specifické situace?

„Specifické, řešení nenadálých technických problémů s vozy mimo ČR, nenadále problémy se systémem.“

4. Zabýváte se problémy ihned po jejich vzniku, nebo máte tendenci jejich řešení odsouvat?

„Ihned.“

5. Když řešíte problémy, spoléháte se výhradně na svůj úsudek, nebo vyhledáváte názory svých podřízených?

„Od podřízených očekávám komplexní informaci a pak hledáme společné řešení, nicméně nejlepší řešení může být i z vlastního rozhodnutí.“

6. Přenášíte pravomoc rozhodovat v této oblasti na své zaměstnance? Za jakých okolností to děláte?

„Ano, v situacích, které se týkají jak provozu, tak klienta, nicméně mají vždy podporu v tom, že vše mohou ještě se mnou konzultovat.“

Role alokátora zdrojů

1. Máte ve své pracovní roli k dispozici určité zdroje? Které zdroje to jsou?
„Lidské zdroje.“
2. Jakým způsobem se snažíte zajistit přístup k novým zdrojům?
„Přes personální oddělení na základě sledování efektivity a využití lidských zdrojů.“
3. Domníváte se, že rozdělujete dostupné zdroje účinně?
„Ano, v rámci možností.“
4. Máte na starost rozhodování o projektech s vysokými finančními nároky?
„Nerozhoduji, ale podílím se názorově.“
5. Zahrnujete své podřízené do rozhodování o rozdělení dostupných zdrojů?
„Ano.“
6. Přenášíte pravomoc rozhodovat v této oblasti na své zaměstnance? Za jakých okolností to děláte?
„Nikoliv.“

Role vyjednávače

1. Je součástí Vaší role občasné vyjednávání s ostatními?
„Ano.“
2. Kterému způsobu komunikace dáváte přednost?
„Face to face, telefon, mail.“
3. Zúčastňujete se schůzek se současnými nebo potenciálními klienty?
„Ano.“
4. Zajišťujete vyjednávací procesy osobně, nebo se do nich zapojují také členové vašeho týmu?
„Samostatně nebo v součinnosti s podřízenými.“
5. Přenášíte pravomoc rozhodovat v této oblasti na své zaměstnance? Za jakých okolností to děláte?
„Ano, jednodušší případy řeší podřízení.“

5.2.4 Názor zaměstnanců na role manažera B v procesu rozhodování

Všech 8 dotázaných zaměstnanců manažera B se účastnilo dotazníkového šetření týkajícího se rozhodovacích funkcí manažera, přičemž všechny dotazníky byly plně dokončeny a vráceny.

Role podnikatele

Otázka č. 1 – Projevuje manažer zájem o aktuální trendy a inovační přístupy ve svém oboru?

Tabulka 17: Zájem manažera o aktuální trendy

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	3	38 %
Spíše ano	4	50 %
Spíše ne	1	13 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku týkající se zájmu manažera o nové trendy a inovace ve svém oboru, zaměstnanci poskytli následující odpovědi: 38 % (3 z 8) potvrzuje, že jejich manažer projevuje zájem o novinky, zatímco většina, 50 % (4 z 8), cítí, že manažer se o aktuální trendy zajímá alespoň částečně. Pouze malá část, 13 % (1 z 8), má pocit, že manažer novým přístupům nevěnuje dostatečnou pozornost. Nikdo z respondentů neudal úplný nedostatek zájmu o inovace. Tyto výsledky naznačují pozitivní vnímání manažerova přístupu k inovacím a trendům v oboru.

Otázka č. 2 – Jsou inovace skutečně zaváděny do praxe?

Tabulka 18: Zavádění inovací do praxe

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	2	25 %
Spíše ano	4	50 %
Spíše ne	2	25 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Při zkoumání, zda manažer převádí inovační nápady do praktického využití, zaměstnanci poskytli následující rozdělení odpovědi: 25 % (2 z 8) vidí, že inovace jsou implementovány aktivně, polovina respondentů, 50 % (4 z 8), pozoruje, že inovace jsou

zaváděny do praxe alespoň částečně. Zbylá čtvrtina, 25 % (2 z 8), má pocit, že inovace nejsou dostatečně uplatňovány v běžném provozu. Žádný z respondentů nevyjádřil, že by inovace nebyly zaváděny vůbec. Tento pohled naznačuje, že mezi zaměstnanci existuje optimismus ohledně přijímání a realizace nových myšlenek, i když s určitou mírou rezervovanosti.

Otázka č. 3 – Je Váš manažer otevřený Vašim postřehům ohledně nejnovějších trendů a inovací?

Tabulka 19: Otevřenost manažera ohledně nejnovějších trendů a inovací

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	2	25 %
Spíše ano	5	63 %
Spíše ne	1	13 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci hodnotili otevřenost svého manažera k jejich nápadům na nejnovější trendy a inovace následovně: 25 % (2 z 8) potvrdilo, že jejich manažer je k těmto postřehům plně otevřený, většina, 63 % (5 z 8), cítí, že manažer je k novým myšlenkám přístupný alespoň do jisté míry. Pouze malý podíl, 13 % (1 z 8), zaznamenal určitou uzavřenost manažera vůči inovativním návrhům. Žádný z respondentů nevyjádřil, že by manažer byl k inovacím úplně uzavřený. Tato data odrážejí pozitivní postoj manažera k zapojení týmu do inovačního procesu.

Otázka č. 4 – Pozorujete ve Vaší firmě vysokou míru odchodů zaměstnanců?

Tabulka 20: Míra odchodů zaměstnanců

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	0	0 %
Spíše ano	1	13 %
Spíše ne	6	75 %
Rozhodně ne	1	13 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnaneckou percepci míry odchodů v jejich firmě odhalují tyto výsledky: absolutně žádný z respondentů (0 %) nenahlásil vysokou fluktuaci, pouze menšina, 13 % (1 z 8), naznačuje, že k odchodům dochází mírně častěji. Většina, 75 % (6 z 8), pozoruje nízkou míru odchodů zaměstnanců, a další 13 % (1 z 8) je pevně přesvědčeno o velmi

stabilním pracovním prostředí bez zjevných odchodů. Tato data naznačují, že firma si udržuje stabilní pracovní sílu s minimální fluktuací, což může svědčit o dobrých pracovních podmínkách a spokojenosti zaměstnanců.

Otázka č. 5 – Máte za to, že manažer reprezentuje firmu ve veřejném prostoru efektivně?

Tabulka 21: Prezentace firmy ve veřejném prostoru

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	4	50 %
Spíše ano	3	38 %
Spíše ne	1	13 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi zaměstnanců na otázku o efektivitě reprezentace firmy manažerem ve veřejném prostoru ukázaly, že 50 % (4 z 8) zaměstnanců vidí manažera jako silného zástupce firmy, dalších 38 % (3 z 8) souhlasí s tím, že manažer firmu zastupuje poměrně dobře. Pouze malý podíl, 13 % (1 z 8), vyjádřil mírné pochybnosti o této efektivitě, zatímco nikdo (0 %) neoznačil manažerovu reprezentaci za neefektivní. Tato data reflektují pozitivní vnímání schopností manažera prezentovat firmu navenek.

Role řešitele poruch

Otázka č. 6 – Jsou Vaším manažerem pravidelně řešeny problematické situace ve společnosti?

Tabulka 22: Pravidelné řešení problematických situací

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	3	38 %
Spíše ano	5	63 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnancké hodnocení přístupu manažera k řešení problematických situací ve společnosti odhaluje, že 38 % (3 z 8) respondentů pozitivně hodnotí manažerovu schopnost pravidelně řešit problémy, zatímco většina, 63 % (5 z 8), se kloní k názoru, že manažer se problémům věnuje a řeší je efektivně, alespoň většinou. Nikdo ze zaměstnanců nevyjádřil pocit, že by manažer problematické situace ignoroval nebo se jim nevěnoval.

Tento výsledek naznačuje silnou důvěru týmu v manažerovu proaktivitu a schopnost adresovat výzvy, které se v práci objevují.

Otázka č. 7 – Je Váš manažer rychlý v odpovědi na nově vzniklé problémy?

Tabulka 23: Flexibilita v odpovědích na nové problémy

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	6	75 %
Spíše ano	1	13 %
Spíše ne	1	13 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci oceňují rychlost, s jakou jejich manažer reaguje na nově vzniklé problémy, kladně: 75 % (6 z 8) z nich potvrzuje, že manažer reaguje rychle, 13 % (1 z 8) má za to, že manažer je ve svých reakcích spíše rychlý. Jen malá část, 13 % (1 z 8), vnímá manažerovu reakci jako méně promptní, přičemž nikdo (0 %) nezaznamenal úplnou absenci rychlé reakce. Tyto výsledky poukazují na vysokou míru důvěry v manažerovu schopnost efektivně a rychle řešit výzvy, které se v pracovním prostředí objevují. Odpovědi zaměstnanců se shodují s tím, co manažer sám uvedl o svém přístupu k řešení problémů, což zdůrazňuje konzistentnost mezi manažerovými tvrzeními a vnímáním jeho týmu.

Otázka č. 8 – Požádal Vás někdy manažer o pomoc při řešení nějakého problému?

Tabulka 24: Žádost manažera o pomoc

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	1	13 %
Spíše ano	4	50 %
Spíše ne	3	38 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě manažerova prohlášení, že při řešení problémů vyhledává komplexní informace od podřízených a společně hledají řešení, avšak konečné rozhodnutí může přijít z jeho strany, lze porovnat s daty od zaměstnanců. Zaměstnanci ve svých odpovědích na otázku týkající se zapojení do procesu řešení problémů naznačují, že existuje určitá míra spolupráce: malý podíl, 13 % (1 z 8), přímo potvrdil, že byli manažerem vyzváni k participaci na řešení, polovina, 50 % (4 z 8), cítila, že se to stalo alespoň někdy. Tento

vzorec odpovědí ukazuje, že i když manažer klade důraz na vlastní úsudek, také oceňuje a vyhledává názory svých podřízených, což je v souladu s jeho vlastním vyjádřením. Absence jakýchkoli zaměstnanců uvádějících úplnou neúčast na procesu naznačuje, že ačkoliv může být přístup k zapojení selektivní, existuje otevřenost k názorům týmu v rámci možností.

Role alokátora zdrojů

Otázka č. 9 – Myslíte si, že se manažer aktivně věnuje získávání nových finančních či materiálních prostředků pro firmu?

Tabulka 25: Aktivní získávání nových finančních či materiálních prostředků

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	1	13 %
Spíše ano	3	38 %
Spíše ne	4	50 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na to, jak zaměstnanci vnímají úsilí manažera o získávání nových finančních a materiálních zdrojů pro firmu, výsledky naznačují rozdělené názory. Malá část, 13 % (1 z 8), je přesvědčena, že manažer se tomuto úkolu věnuje s vysokým nasazením. Mírně větší skupina, 38 % (3 z 8), má pocit, že manažer se snaží, ale možná ne s maximální intenzitou. Většina, 50 % (4 z 8), však vyjadřuje, že manažer se získávání nových zdrojů nevěnuje dostatečně aktivně. Žádný z respondentů nevidí situaci naprosto negativně. Tyto odpovědi odrážejí určitou skepsi mezi zaměstnanci ohledně efektivity manažerova úsilí v této klíčové oblasti, což může být výzvou pro manažera, jak lépe komunikovat své úspěchy a strategie v tomto směru, aby zlepšil vnímání mezi svými podřízenými.

Otázka č. 10 – Zapojuje Vás do rozhodování o rozdělení zdrojů?

Tabulka 26: Zapojení do rozhodování o rozdělení zdrojů

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	3	38 %
Spíše ano	4	50 %
Spíše ne	1	13 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí zaměstnanců na otázku zapojení do rozhodování o rozdělení zdrojů vyplývá, že většina cítí určitou míru participace. Přibližně 38 % (3 z 8) zaměstnanců konstatuje, že jsou do tohoto procesu zapojeni přímo, zatímco dalších 50 % (4 z 8) vnímá své zapojení jako částečné. Pouze menšina, 13 % (1 z 8), má pocit, že jsou do rozhodování o zdrojích zapojeni minimálně. Nikdo z respondentů neuvádí úplné vyloučení z tohoto procesu. Tato data naznačují, že manažer se snaží o inkluzivní přístup při rozhodování o klíčových zdrojích, což může přispět k větší spokojenosti a pocitu sounáležitosti mezi zaměstnanci. Tyto informace odhalují snahu o budování týmového ducha a důraz na kolektivní rozhodování v rámci organizace.

Role vyjednávače

Otázka č. 11 – Dochází mezi Vámi a Vaším manažerem k vyjednávání?

Tabulka 27: Vyjednávání mezi manažerem a podřízeným

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	0	0 %
Spíše ano	1	13 %
Spíše ne	5	63 %
Rozhodně ne	2	25 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké zpětné vazby týkající se vyjednávání s manažerem odhalují, že prostor pro dialog a vyjednávání je v tomto pracovním vztahu poměrně omezený. Žádný z respondentů (0 %) neudal, že by k vyjednávání docházelo pravidelně, což naznačuje absenci otevřené komunikace v této formě. Pouze malá část, 13 % (1 z 8), naznačuje, že k nějakému vyjednávání dochází, i když jen okrajově. Většina, 63 % (5 z 8), má pocit, že vyjednávání není běžnou součástí jejich interakce s manažerem, a 25 % (2 z 8) zaměstnanců cítí, že k vyjednávání nedochází vůbec. Tato situace může odrážet styl vedení, kde manažer preferuje jednostrannější přístup k rozhodování, nebo může ukazovat na potřebu dalšího rozvoje komunikačních dovedností a budování důvěry v týmu.

Otázka č. 12 – Zahrnuje Vás Váš manažer do procesu rozhodování?

Tabulka 28: Zapojení se do procesu rozhodování

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	1	13 %
Spíše ano	5	63 %
Spíše ne	2	25 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na dotaz, zda jsou zaměstnanci zapojeni do rozhodovacího procesu manažerem, výsledky ukazují jistou úroveň inkluzivity, ale i prostor pro zlepšení. Jednotlivec, tedy 13 % (1 z 8), potvrzuje, že je přímo zahrnut do rozhodování, což může naznačovat příležitosti pro aktivní účast na klíčových rozhodnutích. Většina, 63 % (5 z 8), cítí, že jsou do procesu zahrnováni alespoň částečně, což svědčí o určité míře otevřenosti a snaze o distribuované rozhodování. Naopak, 25 % (2 z 8) zaměstnanců má pocit, že jejich vklad do rozhodovacího procesu není dostatečně využíván. Absence jakýchkoli odpovědí tvrdících, že nejsou zapojeni vůbec, přináší jistý optimismus, že i ti, kdo vnímají menší zapojení, nejsou z procesu úplně vyloučeni. Tato situace poukazuje na potenciál pro další rozvoj participativního rozhodování, kde by mohl být každý člen týmu cítit se více zapojen a oceňován.

6 Zhodnocení výsledků a navrhovaná opatření

V první části analytické práce byl proveden test manažerského stylu řízení s oběma manažery, následně byl s manažery veden strukturovaný rozhovor, jehož cílem bylo analyzovat jednotlivé role manažera v rozhodovacích procesech. Výsledky každé analýzy byly porovnány s názory zaměstnanců.

6.1 Zhodnocení výsledků manažera A

Manažer A zaujímá vysokou pozici v rámci vrcholového managementu a větší důraz je kladen na role podnikatele a alokátora zdrojů. Tyto role jsou klíčové pro zajištění udržitelného růstu a finanční stability společnosti, což jsou základní pilíře úspěchu každé firmy.

Manažer A působí na pozici finančního a personálního ředitele a v roli podnikatele manažer projevuje silnou orientaci na inovace a zlepšování procesů, klíčové pro udržení dynamického růstu společnosti. Jeho snaha o automatizaci a zjednodušení pracovních postupů nejen zvyšuje efektivitu, ale také podporuje lepší orientaci zaměstnanců v pracovních procesech. Klade důraz na pravidelné sledování tržních trendů a finančních ukazatelů odráží proaktivní přístup k adaptaci na měnící se podmínky, což je zásadní pro finanční zdraví firmy. Manažerova snaha o inovace v oblasti informačních systémů v účetnictví naznačuje, že klade velký význam na technologický pokrok a efektivní řízení dat. V roli řešitele poruch manažer ukazuje schopnost flexibilně a efektivně řešit výzvy, s důrazem na využití osobních zkušeností a intuice. Přístup založený na kombinaci osobních zkušeností a hledání informací, když je to potřeba, odhaluje vyvážené rozhodování, které maximalizuje šance na úspěšné vyřešení problémů. Tento manažer rozlišuje mezi rutinními a specifickými výzvami, což naznačuje, že má jasný přehled o tom, kdy je nutné aplikovat standardní postupy a kdy je zapotřebí inovativní přístup. V roli alokátora zdrojů manažer zdůrazňuje svou zodpovědnost za správu finančních a materiálních zdrojů. Jeho strategický přístup k získávání a efektivnímu využívání zdrojů, včetně bankovních úvěrů a prodeje majetku, ukazuje hluboké porozumění finančnímu řízení. Schopnost přeměnit majetek na finanční prostředky a naopak, a jeho rozhodování v investičních projektech, odhaluje sofistikované nakládání s aktivy, které je zaměřené na dlouhodobou udržitelnost a růst společnosti.

Manažer přistupuje k vyjednávání s důrazem na osobní setkání a následnou dokumentaci dohod prostřednictvím e-mailu, což zajišťuje jasnost a zaznamenání obchodních dohod. Tento přístup odráží strategický význam, který přikládá pevným a transparentním obchodním vztahům. Zapojení podřízených do procesu vyjednávání s cílem budování jejich zkušeností a zajištění plynulosti pracovních procesů ukazuje na manažerův závazek k rozvoji týmu a efektivní delegaci odpovědnosti. Celkově manažer demonstruje komplexní a promyšlený přístup k řízení, který integruje inovativní myšlení, strategické plánování, efektivní řešení problémů a pečlivé řízení zdrojů. Jeho schopnost adaptovat se na proměnlivé podmínky a efektivně komunikovat a vyjednávat je zásadní pro úspěch v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí.

Manažer A je obecně dobře vnímán svými podřízenými, kteří oceňují jeho schopnost dosahovat cílů prostřednictvím kompromisů a minimalizovat negativní reakce. Jeho hlavním přístupem je kompromisní styl řízení, doplněný o týmovou orientaci a některé prvky paternalismu. Tato kombinace stylů přispívá k vytváření pozitivního pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci cítí, že jejich manažer se opravdu zajímá o jejich blaho, motivuje je k výkonu a uznává jejich úspěchy. Zaměstnanci si cení manažerovy schopnosti angažovat se v oblasti inovací a nejnovějších trendů ve svém oboru, což naznačuje jeho otevřenost změnám a snahu o zlepšování. Jeho reprezentace společnosti ve vnějším prostředí a rychlá reakce na problémy rovněž sklízí kladné hodnocení. Nicméně, zaměstnanci vyjadřují přání po větším zapojení do procesu rozhodování a lepší aplikaci nových metod a postupů v praxi. Přestože manažer má silné stránky v motivaci týmu, zejména v oblasti finančních úkolů, kde zaměstnanci obdrží konkrétní zadání a jsou za ně odměňováni, existuje prostor pro zlepšení v komunikaci a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. To by mohlo vést k ještě vyšší úrovni spokojenosti a efektivity v týmu.

6.2 Zhodnocení výsledků manažera B

Manažer B, působící ve středním managementu společnosti, je zodpovědný za vedení oddělení autopůjčovny. Jeho klíčové role zahrnují řešení problémů a vyjednávání, což vyžaduje rychlé identifikování a řešení vzniklých poruch pro udržení hladkého chodu operací a zajištění spokojenosti zákazníků. Manažer B musí efektivně kombinovat technické znalosti s vynikajícími komunikativními a vyjednávacími dovednostmi, což je klíčové pro úspěch oddělení a spokojenost zákazníků.

Manažer B působí na pozici operativního řízení v oddělení autopůjčovny. V rámci role podnikatele manažer sleduje a zlepšuje klientskou spokojenost. Klade důraz na zavádění nových technologií a inovativních procesů, zejména v oblasti informačních systémů. V rámci této role manažer aktivně zapojuje svůj tým do rozhodovacích procesů a je ochoten delegovat pravomoci. V roli řešitele poruch se manažer spoléhá především na svou intuici, což naznačuje schopnost rychle reagovat na výzvy. Proaktivně řeší vzniklé problémy. I když spoléhá na svou intuici, cení si také názorů a informací od podřízených. V rámci role alokátora zdrojů nakládá manažer A se zdroji lidskými a zahrnuje své podřízené do rozhodovacích procesů v této oblasti. Jako vyjednávač přichází manažer B nejčastěji se zaměstnanci podniku, zde se nejvíce prolíná s rolí řešitele poruch. Navenek nejčastěji jedná s klienty autopůjčovny, kde musí zasáhnout v rámci specifických druhů situací.

Odpovědi zaměstnanců poskytují nahlédnutí do vnímání praktik manažera ve více oblastech, včetně inovací, řešení problémů, zapojení zaměstnanců, alokace zdrojů a vyjednávání. Toto nahlédnutí umožňuje komplexně posoudit efektivitu manažera a identifikovat oblasti pro potenciální zlepšení. Zaměstnanci vnímají manažera jako osobu, která má zájem o aktuální trendy a inovace, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti oddělení autopůjčovny, které manažer řídí. Vysoké procento zaměstnanců pozitivně vnímá implementaci inovací do praxe, což naznačuje, že manažer není pouze teoreticky orientovaný na novinky v oboru, ale snaží se je aplikovat i v reálném podnikání. Tato aktivní snaha o inovace a také otevřenost k nápadům zaměstnancům v této oblasti podporuje kreativní a inovativní prostředí. Nízká míra odchodů zaměstnanců signalizuje stabilní pracovní prostředí, to může být přičítáno manažerově schopnosti udržet zaměstnance spokojené a angažované. Dle zaměstnanců je manažer A vnímán jako efektivní v reprezentaci firmy. V roli řešitele poruch odpovědi ukazují, že manažer řeší problémy efektivně, reaguje rychle a zapojuje zaměstnance do procesu řešení těchto situací. Zaměstnanci mají smíšené názory na úsilí manažera v získávání nových zdrojů, zatímco se většina z nich cítí zapojena do procesu rozhodování v této oblasti, jde zde vnímána potřeba zvýšit úsilí v aktivním získávání a využíváním zdrojů. Prostor pro vyjednávání mezi zaměstnanci a manažerem jde dle odpovědí zaměstnanců omezený.

Manažer B popisuje svůj přístup k řízení primárně jako týmově orientovaný, s důrazem na spolupráci a kolektivní rozhodování. Jako svůj sekundární, nebo záložní styl řízení, uvádí paternalistický přístup, kde převládá více autoritativní a ochranný postoj

k zaměstnancům, což naznačuje, že je ochoten převzít odpovědnost za rozhodnutí a směřování týmu, když je to potřeba. Zaměstnanci vnímají svého manažera primárně jako týmového lídra, což signalizuje, že jeho zaměření na týmovou práci a kolektivní procesy rozhodování je efektivně komunikováno a přijímáno. To naznačuje pozitivní vnímání jeho stylu řízení mezi podřízenými, kteří oceňují inkluzivní a podporující pracovní prostředí.

6.3 Navrhovaná opatření

Jedním z cílů práce je návrh doporučení pro efektivnější řízení společnosti, která byla manažerům předložena a následně s nimi projednána.

Manažer A – finanční a personální ředitel

- Je důležité, aby manažer A udržoval otevřenou a transparentní komunikaci s týmem, zejména ve vztahu k získávání a alokaci zdrojů. I když je zřejmé, že manažer je proaktivní v hledání zdrojů, zaměstnanci si nejsou jisti, jak jsou tyto zdroje využívány. Doporučením je zavést pravidelné finanční a strategické briefingy, aby se zvýšila transparentnost a porozumění mezi zaměstnanci a managementem.
- Vzhledem k zájmu manažera o inovace, zejména v oblasti informačních systémů, je doporučením zavést systém pro sběr a evaluaci nápadů od zaměstnanců. Tento přístup může přinést nové myšlenky pro zefektivnění pracovních procesů.
- Manažer by měl pracovat na dalším rozvoji svých schopností v oblasti řešení problémů s důrazem na větší zapojení týmu. Implementace brainstormingových sezení pro řešení problémů by mohla podpořit týmovou spolupráci a inovativní přístupy k výzvám.

Manažer B – operační manažer v oddělení autopůjčovny

- Velká část zaměstnanců manažera B si myslí, že není dostatečně aktivní ve zlepšování přístupu k novým zdrojům. Je však nutné podotknout, že jeho pozice ve středním managementu mu neumožňuje plně rozhodovat o přidělování nových materiálních nebo finančních prostředků. Jeho hlavní úkol spočívá ve výběru a rozvoji týmu, což je zásadní pro prosperitu firmy. Proto je důležité, aby byli všichni zaměstnanci řádně seznámeni s rozsahem pravomocí a procesy rozhodování v organizaci, specificky vztahujícími se k pozici manažera B. Tento přístup zajistí

vyjasnění případných nesrovnalostí a omylů a pomůže vyhnout se možným konfliktům, což povede ke zlepšení interní komunikace a vzájemné spolupráce.

- Zaměstnanci manažera B vyjádřili, že se necítí dostatečně zapojeni do rozhodovacích procesů, což může vést k nižší motivaci a angažovanosti v práci. Manažer by měl zvážit větší delegaci pravomocí a zapojení zaměstnanců do rozhodování, zejména v oblastech, kde mají přímý vliv na výkon a kvalitu služeb. To by mohlo zvýšit jejich pocit odpovědnosti a zároveň posílit týmového ducha.
- Dalším doporučením je zlepšením komunikace a zpětné vazby. Zaměstnanci se v tomto ohledu vyjádřili, že mezi nimi a manažerem nedochází k vyjednávání. Manažer by měl pracovat na zlepšení komunikačních kanálů mezi managementem a zaměstnanci, aby zajistil, že všechny relevantní informace jsou rychle a efektivně sdíleny. Zavedení pravidelných setkání může pomoci identifikovat problémy, příležitosti pro zlepšení a podpořit otevřený dialog. Zaměstnanci, kteří se cítí slyšeni a viděni, jsou obecně více angažovaní a spokojení s prací, což má přímý vliv na jejich produktivitu a loajalitu vůči společnosti.

Zavedením těchto opatření mohou manažeři A a B nejen zlepšit své manažerské schopnosti, ale také vytvořit pozitivnější a produktivnější prostředí pro své týmy. Je důležité, aby kroky byly prováděny konzistentně a s otevřeností k zpětné vazbě od zaměstnanců, aby bylo možné průběžně hodnotit efektivitu zavedených změn a přizpůsobovat je podle potřeb týmu.

7 Závěr

Diplomová práce se zaměřila na analýzu role manažera v rozhodovacích procesech. Nejdříve byl stanoven hlavní cíl práce, a také byla popsána metodika, která byla použita k jeho dosažení. Teoretická část se věnovala klíčovým konceptům v oblasti managementu, jako je definice manažera, různé styly řízení a modely manažerského rozhodování, včetně modelu manažerské mřížky (GRID), modelu 4S a situační teorie řízení. Dále zkoumala procesy rozhodování, včetně jeho struktury, prvků, efektivity, omezení a metod manažerského rozhodování. Ve čtvrté kapitole byla provedena charakteristika zvoleného podniku, která poskytla kontext pro analýzu manažerských procesů a rozhodování v konkrétním prostředí v praktické části práce. Praktická část práce se pak zabývala konkrétní analýzou stylů řízení a rozhodovacích rolí dvou manažerů v konkrétním podniku, s ohledem na názory zaměstnanců. Závěrečná část pak shrnula zhodnocení výsledků a navrhla opatření pro další zlepšení manažerských procesů.

Cílem bylo podrobně analyzovat, jakým způsobem manažeři ovlivňují rozhodovací procesy v rámci vybrané společnosti a na základě zjištěných informací navrhnout opatření, která by přispěla k lepšímu fungování managementu. Společnost, ve které byla analýza prováděna, působí v sektoru automobilových služeb od roku 1998 a specializuje se na nabídku jak krátkodobých, tak dlouhodobých pronájmů vozů. Aby bylo možné dosáhnout cílů této práce, bylo využito několik specifických metod a technik.

V úvodní fázi byly provedeny strukturované rozhovory se dvěma manažery, kteří zastávají pozice na střední a vrcholové úrovni vedení. Tato setkání byla zaměřena na zjištění, jakou roli manažeři hrají v procesu rozhodování a jak přistupují k řešení různých úkolů a výzev. Manažer A, pracující na vrcholové úrovni, se převážně věnuje strategickým úkolům a je zapojen do podnikatelských iniciativ a rozhodování o rozdělování zdrojů. Manažer B naopak působí na střední úrovni a jeho práce se soustředí hlavně na řešení problémů a vedení vyjednávání.

Dalším krokem bylo zjistit, jaké přístupy k řízení manažeři preferují. Byl použit test GRID na manažerské styly, který pomohl identifikovat manažera A jako manažera, který hledá kompromis, zatímco manažera B označil za týmového vedoucího. Tato charakteristika byla v souladu s hodnocením od zaměstnanců. U obou manažerů byly rovněž identifikovány sekundární styly řízení, které uplatňují v závislosti na specifických situacích, což naznačuje flexibilitu v jejich přístupu k řízení.

Závěry z této analýzy byly proměněny v konkrétní návrhy na zlepšení efektivity managementu v organizaci. Tyto návrhy byly následně prezentovány manažerům, aby je mohli zvážit a začlenit do své budoucí strategie a praxe. Tento proces nejen že poskytl cenné vhledy do fungování managementu ve vybrané společnosti, ale také nabídl praktické kroky k dalšímu rozvoji a optimalizaci řízení.

8 Seznam použitých zdrojů

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

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books. ISBN 80-251-0505-9.

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

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

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

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

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2009. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2281-7.

DUBRIN, Andrew J., 2010. *Essentials of management*. 9th ed. Mason, OH: South-Western. ISBN 978-0-538-47823-6.

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

FOTR, Jiří a kol., 2006. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-15-9.

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

- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- NENADÁL, Jaroslav, 2002. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-071-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2437-9.
- PROCHÁZKA, Jakub, VACULÍK, Martin a SMUTNÝ, Petr, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Psyché (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4646-3.
- ŠTĚDRONĚ, Bohumír; MOOS, Petr; PALÍŠKOVÁ, Marcela; PASTOR, Otto; SVÍTEK, Miroslav a kol., 2015. *Manažerské rozhodování v praxi*. Přeložil Jiří HANDLÍŘ. Beckova edice ekonomie. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-587-9.
- ŠULEŘ, Oldřich, 2003. *Manažerské techniky*. Učebnice pro každého (Rubico). Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-06-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: základy, moderní a manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.
- WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0545-7.
- ZOPOUNIDIS, Constantin a PARDALOS, Panos, 2010. *Handbook of multicriteria analysis. Applied optimization*. Berlin: Springer. ISBN 978-3-540-92827-0.

9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně managementu s typickými rysy manažerských činností	17
Obrázek 2: Model manažerských kompetencí	18
Obrázek 3: Manažerská mřížka – model GRID	21
Obrázek 4: Podnikatelské prostředí v tradiční strukturaci pro manažerské rozhodování....	25
Obrázek 5: Typy rozhodovacích procesů podle úrovně řízení	27
Obrázek 6: Řídící struktura společnosti	35

9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Model 4S dle Likerta	23
Tabulka 2: Situační vedení.....	24
Tabulka 3: Výpočet manažerské mřížky – Manažer A.....	38
Tabulka 4: Výpočet manažerské mřížky – Manažer B.....	42
Tabulka 5: Zájem manažera o aktuální trendy.....	49
Tabulka 6: Zavádění inovací do praxe.....	50
Tabulka 7: Otevřenost manažera ohledně nejnovějších trendů a inovací.....	50
Tabulka 8: Míra odchodů zaměstnanců	51
Tabulka 9: Prezentace firmy ve veřejném prostoru	51
Tabulka 10: Pravidelné řešení problematických situací	52
Tabulka 11: Flexibilita v odpovědích na nové problémy	52
Tabulka 12: Žádost manažera o pomoc	53
Tabulka 13: Aktivní získávání nových finančních či materiálních prostředků	53
Tabulka 14: Zapojení do rozhodování o rozdělení zdrojů	54
Tabulka 15: Vyjednávání mezi manažerem a podřízeným.....	54
Tabulka 16: Zapojení se do procesu rozhodování	55
Tabulka 17: Zájem manažera o aktuální trendy.....	58
Tabulka 18: Zavádění inovací do praxe.....	58
Tabulka 19: Otevřenost manažera ohledně nejnovějších trendů a inovací.....	59
Tabulka 20: Míra odchodů zaměstnanců	59
Tabulka 21: Prezentace firmy ve veřejném prostoru	60

Tabulka 22: Pravidelné řešení problematických situací	60
Tabulka 23: Flexibilita v odpovědích na nové problémy	61
Tabulka 24: Žádost manažera o pomoc	61
Tabulka 25: Aktivní získávání nových finančních či materiálních prostředků	62
Tabulka 26: Zapojení do rozhodování o rozdělení zdrojů	62
Tabulka 27: Vyjednávání mezi manažerem a podřízeným	63
Tabulka 28: Zapojení se do procesu rozhodování	64

9.3 Seznam grafů

Graf 1: Četnost odpovědí, manažerská mřížka – Manažer A	39
Graf 2: Četnost odpovědí podřízených – styl řízení manažera A	41
Graf 3: Četnost odpovědí, manažerská mřížka – Manažer B	43
Graf 4: Četnost odpovědí podřízených – styl řízení manažera B	45

9.4 Seznam zkratk

4S	Model marketingového mixu
ABC	Analýza skladových zásob
GRID	Model manažerské mřížky
IT	Informační technologie
SWOT	Metoda sloužící ke zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících úspěšnost společnosti
TQM	Celostní řízení kvality

Přílohy

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance.....	77
Příloha B: Strukturovaný rozhovor s manažery.....	81
Příloha C: Test manažerského stylu – otázky pro manažery	83

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance

Názor na role manažera při rozhodování:

1. Projevuje manažer zájem o aktuální trendy a inovační přístupy ve svém oboru?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

2. Jsou inovace skutečně zaváděny do praxe?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. Je Váš manažer otevřený vašim postřehům ohledně nejnovějších trendů a inovací?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4. Pozorujete ve Vaší firmě vysokou míru odchodů zaměstnanců?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. Máte za to, že manažer reprezentuje firmu ve veřejném prostoru efektivně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. Jsou Vaším manažerem pravidelně řešeny problematické situace ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Je Váš manažer rychlý v odpovědi na nově vzniklé problémy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Požádal Vás někdy manažer o pomoc při řešení nějakého problému?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Myslíte si, že se manažer aktivně věnuje získávání nových finančních či materiálních prostředků pro firmu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Zapojuje vás do rozhodování o rozdělení zdrojů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Dochází mezi Vámi a Vaším manažerem k vyjednávání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. Zahrnuje Vás Váš manažer do procesu rozhodování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Jaký typ manažerského stylu byste přisoudili svému manažerovi?

- Styl 1,1 – nezávazný přístup: manažer vynakládá jen minimální úsilí k zajištění potřebné práce, jen aby si udržel pozici v organizaci.
- Styl 1,9 – lidsky orientovaný: šéf se zaměřuje na potřeby zaměstnanců a snaží se vytvořit příjemné pracovní prostředí, což může občas vést k zanedbávání pracovních výkonů.
- Styl 5,5 – vyvážený: dosahuje slušných výsledků tím, že se snaží o rovnováhu mezi splněním úkolů a udržením dobré morálky týmu. Rozhodnutí jsou založena na pravidlech a standardních postupech.
- Styl 9,1 – autoritativní: manažer klade důraz na pracovní výkon s minimální péčí o osobní potřeby týmu, spoléhá se na svou autoritu k dosažení cílů.

- Styl 9,9 – týmově orientovaný: vedoucí dosahuje výsledků tím, že motivuje a zapojuje členy týmu, což vede k atmosféře důvěry a spolupráce s důrazem na společné dosahování cílů.
- Styl 9+9 – paternalistický: kombinuje zájem o zaměstnance s cílovou orientací, ale nejedná se o plnou integraci. Manažer nevidí podřízené jako rovnocenné partnery, ale spíše z pozice „patříš mi, a protože ti pomáhám s kariérou, očekávám tvou loajalitu“.

Příloha B: Strukturovaný rozhovor s manažery

Rozhodovací role – otázky pro manažery

Role podnikatele

1. Snažíte se jako manažer podporovat rozvoj společnosti? Pokud ano, jak konkrétně?
2. Sledujete nové trendy, novinky nebo inovace v oboru?
3. Usilujete o zavedení inovativních postupů? Pokud ano, ve které oblasti?
4. V této oblasti se spoléháte spíše na vlastní rozhodnutí, nebo využíváte rady svých podřízených?
5. Delegujete rozhodování v této oblasti na své podřízené? Pokud ano, v jakých situacích?

Role řešitele poruch

1. Čelíte často problémovým situacím?
2. Při řešení problémů dáváte přednost svému vlastnímu úsudku a intuici, nebo se opíráte o nějaké podpůrné nástroje?
3. Se kterými typy problémů se nejčastěji setkáváte – jsou to spíše rutinní nebo specifické problémy?
4. Řešíte vzniklé problémy hned nebo řešení odkládáte na později?
5. Při řešení problémů se spoléháte pouze na své vlastní rozhodnutí nebo konzultujete se svými podřízenými?
6. Delegujete rozhodování v této oblasti na své podřízené? Pokud ano, v jakých situacích?

Role alokátora zdrojů

1. Nakládáte na Vaší pracovní pozici s nějakými disponibilními zdroji? Pokud ano, s jakými?
2. Jakými metodami usilujete o získání nových disponibilních zdrojů?
3. Myslíte si, že disponibilní zdroje přerozdělujete efektivně?

4. Rozhodujete o investičních projektech, které vyžadují významné finanční prostředky
5. Konzultujete nakládání s disponibilními zdroji s Vašimi podřízenými?
6. Delegujete rozhodování v této oblasti na své podřízené? Pokud ano, v jakých situacích?

Role vyjednávače

1. Musíte na Vaší pozici někdy s někým vyjednávat?
2. Jakou metodu komunikace upřednostňujete?
3. Účastníte se jednání se stávajícími nebo možnými budoucími klienty?
4. Vedete vyjednávání samostatně, nebo se na nich podílí některý z vašich podřízených?
5. Delegujete rozhodování v této oblasti na své podřízené? Pokud ano, v jakých situacích?

Příloha C: Test manažerského stylu – otázky pro manažery

Každému z tvrzení budou přiděleny následující hodnoty dle Vámi zvolené alternativy:

- | | |
|---|---------|
| a. Rozhodně preferuji variantu A před B | A_3 B_0 |
| b. Spíše preferuji variantu A před B | A_2 B_1 |
| c. Rozhodně preferuji variantu B před A | A_0 B_3 |
| d. Spíše preferuji variantu B před A | A_1 B_2 |

1. Co uděláte, když podřízení nesouhlasí s Vaším příkazem?

A __ Změníte ho, abyste udržel dobrou spolupráci v kolektivu.

B __ Dohlédnete, aby podřízení Váš příkaz splnili.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

2. V případě, že máte v plánu zavést novou činnost a dostanete od vašich podřízených návrhy, použijete:

A __ ty návrhy, které se Vám zdají přijatelné, a poděkujete všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B __ raději všechny návrhy, aby nevznikl problém na pracovišti.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

3. Jak se zachováte, když váš podřízený pronese návrh, který se neshoduje s vaším názorem?

A __ Svého podřízeného vyslechnete a pokusíte se prosadit správnost svého názoru.

B __ Podřízenému dáte najevo, že až budete jeho radu potřebovat, dáte mu vědět.

- a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

4. Jako vedoucí, který vyžaduje nejlepší výsledky, řeknete podřízeným, co od nich očekáváte

A __ a tvrdě si za tím půjdete.

B __ ačkoliv si uvědomujete, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

5. V situaci, kdy s vámi nesouhlasí podřízený,

A __ budete spornou záležitost prosazovat jen v případě kritické situace.

B __ spornou záležitost otevřete za každou cenu a budete se snažit nalézt společné řešení.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

6. Jako vedoucí snažíte se vyhovět svým podřízeným, práci plánujete

A __ dohromady s podřízenými a podporujete je v samostatném způsobu vypracovávání zadaných úkolů.

B __ samostatně s každým pracovníkem a na základě získaných podkladů vytvoříte plán.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

7. V případě, že Vaši podřízení nepracují, tak jak by měli,

A __ zavedete tvrdá opatření i za předpokladu davové nespokojenosti.

B __ se domníváte, že s tím nejde mnoho dělat.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

8. Požadujete od svých podřízených, aby vám hlásili

A __ věci, které jsou potřebné pro vaši práci. Nezáležím Vám však na tom, zda jsou v pořádku či nikoliv.

B __ pouze události a informace, které nejsou v pořádku a neobejdou se bez vašeho zásahu.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

9. Kontrolu provádíte

A __ až když se objeví problémy, jinak necháváte své podřízené dělat věci po svém.

B __ vše velmi detailně a následně seepisujete podrobné hlášení.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

10. V případě, že podřízený nesdílí Vaše názory, budete mu naslouchat

A __ nejen v bodech, ve kterých jste za jedno, ale i v bodech, ve kterých se rozcházíte. Načež dosáhnete jeho souhlasu.

B __ v bodech nesouhlasu a po objasnění přesvědčíte podřízeného o správnosti svého názoru.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

11. Potíží se vyhnoute tím, že

A __ přijmete (akceptujete) pracovní tempo podřízených, kteří si ho takto sami nastavili.

B __ požádáte podřízené, aby si zvolili takové pracovní tempo, při kterém se budou cítit v práci pozitivně.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

12. V případě, že podřízeného pověříte nestandardním úkolem,

A __ nařídíte mu i postup zpracování a stanovíte časovou linii, přičemž nehodláte tolerovat žádné časové odchylky.

B __ rozvrhnete úkol na části tak, abyste mohl přijmout možná opatření, ale i za každou zpracovanou část úkolu podřízeného ohodnotit.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

13. Při výkonnostním hodnocení

A __ neustále sledujete své podřízené. Samozřejmě v jejich zájmu, protože jim můžete poradit a pomoci se vyvarovat opakování chyb.

B __ se zdržujete jakékoliv kritiky a spíše jen chválíte.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

14. Jak se zachováte při vzniku sporu mezi vámi a vaším zaměstnancem?

A __ Požádáte podřízeného o upřímnost a společně naleznete řešení vašeho problému.

B __ Budete mít poslední slovo, protože jste nadřízený a máte na to právo.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

15. Když podřízený nesouhlasí s Vaším rozhodnutím,

A __ odsunete toto rozhodnutí na neurčito.

B __ trváte na něm a podřízenému vysvětlíte, že když jej přijme, bude odměněn.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

16. Jak dosahujete efektivní spolupráce svých podřízených?

A __ Necháváte je aktivně se účastnit porad a řešit pracovní problémy.

B __ Dáváte jim najevo, že jsou vždy na prvním místě.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

17. V rámci pracovní porady

A __ nasloucháte názorům svých podřízených, snažíte se získat jejich podporu. Avšak poslední rozhodnutí vždy leží na Vás.

B __ se snažíte o soulad většiny názorů, na jejichž základě přijmete rozhodnutí.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

18. Své podřízené vedete k lepšímu pracovnímu výkonu tím,

A __ že se snažíte uspokojit jejich potřeby, vytváříte vhodné pracovní klima a povzbuzujete je.

B __ že jim jasně vysvětlíte, co vše je v sázce.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

19. Při nedodržení předpisů

A __ zjednáte okamžité potrestání viníka, tak aby všem ostatním bylo jasné, že se to nesmí opakovat.

B __ nepodniknete žádné kroky. Jste zastávce názoru, že je dobré nechat lidi poučit se ze svých chyb.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

20. Porady s podřízenými podstupujete z toho důvodu, abyste

A __ společně určili cíle, stanovili, jak postupovat a rozhodli se, jakým způsobem budou práci vykonávat.

B __ jim poskytl možnost předvést jejich nápady a návrhy na změny.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

21. V rámci rozvrhování činností

A __ vymezíte vždy individuálně práci i odpovědnost za její zpracování a přidělíte ji určitému člověku.

B __ se s každým podřízeným poradíte individuálně a naplňujete mu práci tak, jak on si bude přát.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

22. Víte, že

A __ podřízení nechtějí pracovat, a tak se snažíte o to, aby vždy udělali alespoň požadované minimum.

B __ větší produktivity práce dosáhnete tím, když podřízeným uděláte práci příjemnější a smysluplnější.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

23. Při závěrečném hodnocení výkonnosti jednotlivce

A __ dáte nejprve najevo uznání nad tím, co zaměstnanec v daném roce zvládl, následně poukážete na to, co by měl v nastávajícím roce splnit, a nakonec se ubezpečíte, zda pochopil vše tak, jak mu bylo řečeno.

B __ vždy provedete pouze nutné zhodnocení loňského roku.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

24. Při stanovování cílů vašich podřízených upřednostňujete

A __ „zlatou střední cestu“ (ne nízké ani vysoké cíle). Tak akorát přiměřené jejich schopnostem.

B __ jen tak velké cíle, které budou vaši podřízení ochotni akceptovat.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

25. V případě kárného řízení

A __ se chováte jako diplomat a máte snahu povzbudit vašeho podřízeného výčtem jeho silných stránek.

B __ spíše poukážete na chyby, které váš podřízený udělal, a přislíbíte, že na něj dohlédnete.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

26. Když hodnotíte výkonnost svého podřízeného

A __ zhodnotíte nejdříve jeho nedostatky i klady, uvážíte slabé stránky a vyzdvihnete jeho kvalitně provedenou práci.

B __ ubezpečíte se, zda chápe důvod hodnocení, i to, že veškerá kritika vychází z faktů. Následně s ním projednáte to, jak nejjednodušeji dosáhnout zdokonalení.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

27. Podřízené při výkonu práce

A __ necháváte pracovat samostatně.

B __ stále sledujete, nebo jste s nimi alespoň v neustálém spojení.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

28. Jak seznámíte nového podřízeného s jeho povinnostmi?

A __ Podřízenému nejdříve ukážete, co a jak má dělat, a následně ho budete slovně podporovat.

B __ Pomůžete mu nejen s jeho úkoly, ale i se začleněním do kolektivu a poprosíte jeho kolegy o případnou pomoc.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

29. Dobrých výsledků dosahujete vymezením cílů a

A __ v případě, že nejsou realizovány, poprosíte podřízené o podporu.

B __ vždy požadujete od svých podřízených jejich striktní plnění.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

30. Nejlepší metodou, jak zaujmout podřízené, je podle Vás využití pracovní porady k

A __ získání co nejvíce informací, na jejichž základě vykonáte nejvhodnější rozhodnutí.

B __ vysvětlení práce podřízeným, kterou musí vykonat.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

31. Následně po seznámení pracovníků s nastávajícími změnami

A __ jim vylíčíte, jak důležitá je jejich podpora. A také jim řeknete, že každé jejich přispění bude odměněno.

B __ jim veřejně projevíte díky za případnou podporu.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

32. Jak se zachováte v situaci, kdy Váš podřízený neprovádí svůj úkol tak, jak má?

A __ Řeknete si, že až nastane ten správný čas, podřízený svůj úkol vykoná.

B __ Vysvětlíte mu, že pracovní nařízení se týkají všech bez rozdílu a požádáte ho o zachování zaběhnutého postupu.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

33. Do hádky mezi pracovníky se

A __ raději nezapojujete, abyste náhodou rozpor neprohloubili.

B __ nejen zapojíte, ale dokonce ji i ukončíte. Ovšem tak, že podřízeným poděkujete za jejich názory.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

34. Práci plánujete

A __ s podřízenými tak, že s nimi o plánech nejen hovoříte, ale snažíte se je co nejlépe přizpůsobit oběma stranám.

B __ tím způsobem, že se snažíte zahrnout do plánu co nejvíce návrhů od vašich podřízených.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

35. Protest vůči změnám snížíte tak, že

A __ podtrhnete kladné stránky těchto změn.

B __ změny budete provádět jen v opravdu nutných případech.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B

36. V případě, že s vaším rozhodnutím podřízený nesouhlasí,

A __ vysvětlíte mu vaše důvody, ačkoliv poté tak jako tak sdělíte, že na splnění vašeho rozhodnutí trváte.

B __ striktně oznámíte, že vaše rozhodnutí platí.

a. rozhodně A b. spíše A c. rozhodně B d. spíše B