

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Rozhodovací role manažera

Tibor VINTR

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tibor Vintr

Podnikání a administrativa

Název práce

Rozhodovací role manažera

Název anglicky

The Role of Decision Making in Managerial Work

Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zjistit jakou důležitost má rozhodovací role manažera v kontextu zvyšujícího se řídicího potenciálu manažera. Dílčími cíli je zpracování literární rešerše pro zvolenou oblast zájmu a empirický výzkum.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na 2 části. Část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zaměřena na studium odborné literatury a analýzu dané problematiky za použití uvedených zdrojů. Vlastní práce bude vypracována vyhodnocení z dotazníkového šetření v konkrétním podniku.

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

management, manažer, manažerské role, rozhodovací proces, rozhodovací metody

Doporučené zdroje informací

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

DRUCKER, P F. – GRUSOVÁ, I. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.

FOTR, J. – ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role? : jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené : testy*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

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

VODÁČKOVÁ, O. – VODÁČEK, L. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Rozhodovací role manažera" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3. 2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za konzultace, rady a připomínky. Dále patří dík všem dotazovaným manažerům za jejich čas.

Rozhodovací role manažera

Abstrakt

Práce se zabývá jednou z nejdůležitějších rolí a funkcí manažera, a tím je rozhodovací role. Tato role má podstatný vliv na to, jak efektivně a úspěšně daný manažer svou funkci plní. Do rozhodování zasahují i další východiska, proto je nutné je zařadit do empirického výzkumu rešeršní části. Rozhodovacích procesů může být celá řada. Byl proveden řízený rozhovor s pěti manažery firmy M&M Reality Holding A.S., kde jednotlivým manažerům byly pokládány otázky týkající se rozhodování a na faktory, které rozhodování ovlivňují. Na základě odpovědí bylo zjištěno, do jaké míry zasahují do rozhodování manažera další vlivy a jak se správně rozhodovat.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské role, rozhodovací proces, rozhodovací metody, podnik, rozhodovací role, manažerské funkce

The Role of Decision Making in Managerial Work

Abstract

The thesis deals with one of the most important roles and functions of the manager and this is the decisional role. This role has a significant impact on how effectively and successfully the manager performs his / her job. Other starting points are involved in decision making, so it is necessary to include them in the empirical research of the search section. Decision-making processes can be many. A managed interview was conducted with five managers of M & M Reality Holding A.S., where decision makers were asked about the decision makers and the factors that influence them. Based on the answers, it was determined to what extent the influence of decision makers on other influences and how to make the right decisions.

Keywords: management, manager, management roles, decision-making process, decision-making methods, enterprise, decision-making role, managerial functions

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management	12
3.1.1 Tři významy pojmu management	13
3.1.2 KO a OK faktory.....	14
3.1.3 Historie managementu	15
3.1.4 Typy řízení	17
3.2 Manažer.....	18
3.2.1 Rozvoj manažerů	18
3.2.2 Psychologie manažera.....	19
3.2.3 Schopnosti manažera	20
3.2.4 Emoční inteligence a vůdcovské schopnosti.....	21
3.3 Manažerské role	23
3.4 Manažerské funkce.....	24
3.4.1 Plánování	24
3.4.2 Organizování.....	24
3.4.3 Personalistika	25
3.4.4 Vedení lidí.....	25
3.4.5 Kontrola	27
3.4.6 Komunikace	27
3.4.7 Delegování	28
3.4.8 Rozhodování	28
4 Vlastní práce	36
4.1 Základní informace o zkoumaném podniku.....	36
4.2 Řízené rozhovory	36

4.3	Stručný popis dotazovaných	36
4.4	Rozhovory: otázky, odpovědi a vlastní stanovisko	37
4.5	Zhodnocení odpovědí	52
5	Závěr.....	54
6	Seznam použitých zdrojů	55
6.1	Bibliografické zdroje.....	55
6.2	Internetové zdroje.....	55
7	Příloha	56

Seznam schémat

Schéma 1: KO a OK faktory	14
Schéma 2: Vztah mezi stránkami rozhodování a teoriemi rozhodování	31
Schéma 3: Typy rozhodnutí podle úrovně řízení	32
Schéma 4: Pohled na rozhodovací proces.....	34
Schéma 5: Struktura rozhodovacích procesů podle Simona.....	35

1 Úvod

Rozhodování je pro práci manažera klíčové. S rozhodováním se manažer setkává denně a je nedílnou součástí náplně práce manažera. Manažerem by neměl být typ člověka, který je ve svých rozhodnutích váhavý a neumí se přiklonit na tu či onu stranu vah. Lze říci, že osobnost a povaha člověka hraje určitou roli při rozhodování. Pomocí rozhodnutí manažera může podnik zaznamenat buď úspěch, což jistě ocení majitel organizace, nebo neúspěch, což je tou horší variantou. Ani představa, že ve firmě pracuje manažer, který je svými vlastnostmi ideální, má roky zkušeností, povědomí o této pracovní pozici a má schopnosti či vědomosti, které jsou potřeba k vykonávání práce a rozhodování důležitých situací, nezaručuje, že se manažer rozhodne v danou chvíli správně. Je lehké zhodnotit již provedené rozhodnutí po nějaké době, když má člověk všechny podklady, které byly k rozhodnutí potřeba. Před každým rozhodnutím se celá situace vyhodnocuje a analyzuje. Manažerovi mohou být poskytnuty rady, avšak konečné rozhodnutí je na něm samotným. Pro každého manažera je nejdůležitější prosperita podniku a jeho rozvoj do budoucna.

Majitel motivuje manažera slušnou finanční částkou, protože pokud by tak neučinil, manažer by se sice s největší pravděpodobností snažil, ale snaha by nemusela být na té nejvyšší úrovni, jelikož organizace manažerovi nepatří, pouze se rozhoduje, jakou cestou se vydat při naplňování cílů. Právě proto by mohlo dojít k nesprávnému rozhodnutí při malé motivaci. Další motivací pro manažera může být fakt, že při správném rozhodování se stane významným a úspěšným článkem podniku a postupem času může pomýšlet na posun v kariéře.

Manažer by měl také umět vést lidi a mít přirozenou autoritu, což každý člověk nemá. Motivování podřízených manažerem také lze považovat za důležité. Bez jasné vize by manažer neměl šanci uspět. Je důležitá jak pro něj, tak pro pracovníky, kteří s ní musí být seznámeni. Je zapotřebí, aby byla zřetelná a snadno zapamatovatelná. Aby organizace mohla naplnit vizi, musí manažer udělat mnoho správných rozhodnutí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je zjistit, jak moc je důležitá rozhodovací role v kontextu se zvyšujícího řídicího potencionálu manažera a které faktory ji ovlivňují. Mezi faktory patří ostatní role manažera a jeho funkce do které spadá plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrola, komunikace, delegování a hlavně rozhodování. Každá tato role a funkce je popsána v kontextu s rozhodovací rolí, a zvláště pak role rozhodovací, která je popsána detailněji. Dílčími cíli je prostudování náležité literatury a zpracování rešeršní části empirickým výzkumem. Dále pak na základě kvalitativního výzkumu řízených rozhovorů je provedena hloubková analýza odpovědí pěti respondentů. Výsledkem celé práce je zhodnocení celého šetření a závěr.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena dle cíle na teoretickou část a část praktickou.

V teoretické části proběhne analýza zejména knižních zdrojů a následnou komparací jednotlivých myšlenek autorů je vyselektováno optimální sdělení, které vystihuje danou problematiku v souvislosti s pojmem rozhodování. Vymezí se primární pojmy jako management a jeho historie, dále pak manažer a jeho psychologická a osobnostní stránka. Manažerské role a funkce jsou též popsány, zvláště pak manažerské funkce, do které spadá i funkce rozhodovací. Všechny tyto fakta jsou parafrázována harvardskou citační normou, která zajišťuje přehlednost.

Ve vlastní části je popis zkoumaného podniku, kterým je M&M Reality Holding A.S., stručný popis pěti dotazovaných manažerů této firmy a popis řízeného rozhovoru. Dále je provedeno pět řízených rozhovorů se třemi vedoucími poboček a dvěma manažery z vyššího managementu. K rozhovorům je zpracováno šestnáct otázek, které odpovídají poznatkům z teoretické části. Řízený rozhovor se pro zjištění informací hodí nejlépe, neboť respondenti mají možnost se na danou otázku rozpovídat a pojmut ji v širším slova smyslu a lze tak následně hodnotit i jejich osobnost. Následně probíhá šetření metodou kvalitativního výzkumu, kde se odpovědi hloubkově analyzují, komparují a zpracovávají ze záznamu pořizovaného při rozhovoru. Výstupem je vlastní zhodnocení odpovědí a závěr celé práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management jako pojem souvisí s lidmi. Prioritou managementu je dosažení kolektivní výkonnosti a tím i efektivnosti využití pracovníků. Naopak jeho úkolem je eliminovat slabiny zaměstnanců, aby byly bezvýznamné pro chod firmy. Toto je náplň organizace. Management se považuje za klíčový faktor organizace. Každý zaměstnanec v současnosti patří do organizace, která je určitým způsobem řízená. Může se jednat jak o podnikové, tak nepodnikové instituce. Management je pro člověka také důležitý v okamžiku, kdy se jedná o finance. Zabývá se také integrací lidí do společných projektů a z toho vyplývá, že všude po světě dělají manažeři totéž a mají stejný cíl. Ale způsob, jak toho dosahují, se diametrálně liší stát od státu. Manažeři se opírají o tradice státu nebo historie státu a staví na nich svůj přístup k vedení. (Drucker, 2008)

Všechny podniky se skládají z lidí, kteří mají určité schopnosti a znalosti. Každý člověk má jiné dovednosti a každý člověk vykonává jinou práci a tím je přínosný pro firmu. Aby byli pracovníci efektivní, musí existovat komunikace mezi jednotlivými sférami a odpovědnost jedince. Členové organizace musí velice dobře přemýšlet nad tím, jakého cíle chtějí dosáhnout. Pokud by tomu tak nebylo, vznikl by chaos, protože jeden nemůže něco konat, když druhý spolupracovník nebude tušit, co je v danou chvíli zapotřebí nebo jak má co nejlépe úkol splnit. Pokud management dobře funguje, umožňuje všem zaměstnancům podniku růst a vyvíjet se v závislosti na měnících se požadavcích. Pokud by se tak nedělo, mohl by dříve či později nastat problém, který by se těžko řešil. Organizace by měla umožnit výcvik na každé úrovni podniku. Ve firmě je důležitá výkonnost podniku jako celku a jeho managementu, kterou lze posoudit na základě všelijakých ukazatelů. Mezi ukazatele výkonnosti organizace patří například produktivita práce, postavení firmy na trhu, výsledek podniku z finančního hlediska, úroveň technického pokroku či rozvoj pracovníků. Organizace potřebuje k vyhodnocení řadu měřítek, na jejich základě se posoudí výkonnost managementu. Instituce se posuzuje na základě výsledků, avšak nejedná se o výsledky z vnitřního prostředí, nýbrž jde o prostředí vnější. Tím nejdůležitějším kritériem, o které by se měla organizace v podniku starat, je zákazník, který bude s výrobkem či službou spokojený a v takovém případě je pravděpodobné, že zákazník podnik buď doporučí nebo ho využije znovu. Úspěšný bude manažer, který tyto základní myšlenky pochopí a aplikuje je v podniku. (Drucker, 2008)

Management lze popsat jako soubor všech činností, které by měly být udělány, aby byl zajištěn chod organizace. Nejdůležitějším úkolem managementu je vytváření organizací, avšak musí správně fungovat. Pokud je management chápán jako zaměstnání, nabývá na popularitě a tato profese je velmi respektována, jelikož ovlivňuje finanční výsledky organizace. (Veber, 2009)

Lze říci, že vedení, jinými slovy management, má velký vliv na kvalitu života lidí. V kterékoli společnosti je management největším determinantem kvality života lidí. Každý management má různé cíle, různé způsoby organizování a koordinace práce, různé hodnoty a různé způsoby komunikace. (forbes.com, cit. online 2018-02-23)

Dále lze management definovat jako ucelený soubor poznatků, které vycházejí z praxe a jsou prezentovány jako návod pro manažera, jak vykonávat tuto profesi, nebo jako princip fungování. Management čerpá z poznatků jak teoretických, tak metodických a zejména z těchto vědních oborů: z matematiky, sociologie, ekonomie, statistiky, psychologie atd. Tyto poznatky jsou aplikovány a rozvíjeny v určitých situacích. Umění je také součástí managementu a souvisí se schopnostmi managerů. Jedná se zejména o umění jednání s lidmi, veřejné vystupování, organizaci práce, schopnost delegování, schopnost efektivního rozhodování atd. (Veber, 2009)

3.1.1 Tři významy pojmu management

První význam managementu základního dělení (specifická aktivita) popisuje náplň manažerské práce. V tomto případě je management shrnut do veškerých myšlenek, názorů, vědomostí, zážitků z praxe, které slouží manažerovi k osvojení manažerských funkcí a pomocí nich by měl být zaručený dobrý chod organizace. (Veber, 2009)

Význam skupiny řídicích pracovníků lze chápat jako splnění cílů, které byly zadány. Je nutné neporušovat právní normy, plnit lhůty. Když bude každý člověk v organizaci dělat zadané úkoly s pečlivostí a kvalitou, usnadní to dosažení cílů podniku. Management může být popisován jako organizovaná a systematická snaha, kdy má být ovlivněn předmět zájmů, avšak pod podmínkou, že to bude žádoucím způsobem. (Veber, 2009)

Pojem management má tři základní významy a jedná se o specifickou aktivitu, skupinu řídicích pracovníků a vědní disciplínu. Nicméně management není snadno interpretovatelný. Ať už v české či světové literatuře, kdy je popisován management a kapitoly s ním spojené,

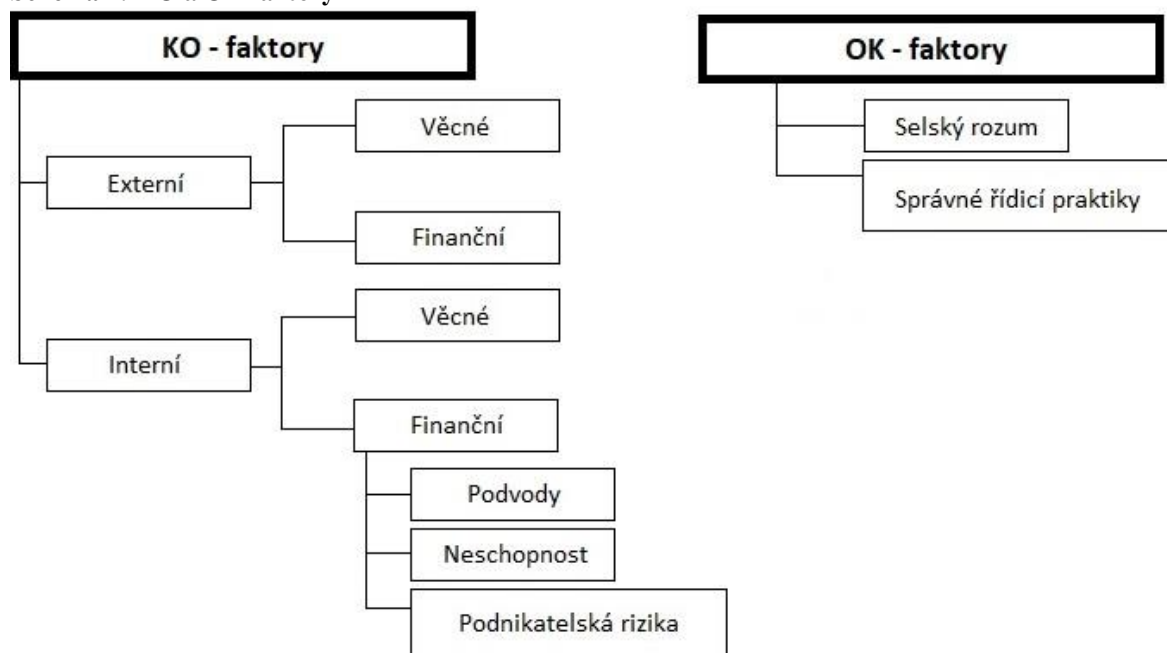
existuje mnoho definic tohoto pojmu a v každé definici je vysvětlen jinak. Z tohoto faktu vyplývá, že nelze s jistotou říci, co to management vlastně je. (Vodáček, 2013)

Management jako vědní disciplína vyzdvihuje ústřední faktory. Tyto faktory mají za úkol vystihnout manažerské činnosti. Existuje v nich určité riziko, které by nemělo být podceněno. Nejdůležitější význam těchto činností je provedení změn ve spojení s žádoucími efekty. (Veber, 2009)

3.1.2 KO a OK faktory

Faktory, které ovlivňují v organizaci finanční výsledky, lze je rozdělit do 2 skupin, a to do OK faktorů a KO faktorů. (Veber, 2009)

Schéma 1: KO a OK faktory



Zdroj: Veber, 2009; vlastní zpracování, 2017

Na schématu č. 1 lze vidět KO faktory a OK faktory a jejich další dělení. O KO faktory se jedná v případě, kdy určité situace ovlivňují významně celý chod organizace. Externí faktory jsou způsobeny vnějšími vlivy. Nicméně nejsou závislé na rozhodnutí managementu podniku. Management organizace by neměl tyto vlivy přehlížet a zanedbávat, naopak by je měl sledovat po celou dobu a v případě potřeby na ně i reagovat. Do skupiny věcných faktorů může patřit terorismus či katastrofy na Zemi, kdy jsou na mysli například tornáda, zemětřesení nebo tsunami. Ve skupině finančních faktorů si lze představit celosvětové krize

v ekonomice. Příkladem může být celosvětová krize z roku 2007, kdy klesl reálný hrubý domácí produkt a banky ve světě se dostávaly do problémů. Interní faktory jsou vnitřní vlivy a závisí na schopnostech a dovednostech managementu, jak se dokáže vypořádat s nepříznivými okolnostmi. Do skupiny věcných situací se řadí stávky či požáry. Finanční faktory mohou představovat nesprávná nařízení manažerů, které by se neměly stávat, ale v některých případech je těžké se jim vyhnout. OK faktory jsou chápány jako řízení managementu, kdy podle schopností a dovedností manažerů buď podnik dobře funguje či nikoli. Pracovníci managementu mají různé možnosti, jak ovlivnit chod organizace. Může to být využívání provozních kapacit, využití potenciálu zaměstnanců, zavedení nových technologií ve firmě atp. Management by neměl opomínat situace jak KO, tak OK faktorů (Veber, 2009)

3.1.3 Historie managementu

Stejně jako se s dobou vyvíjely technologie, vylepšovaly se všelijaké postupy, strategie, jak dosáhnout cíle co nejrychleji a nejkvalitněji, tak se ve stejném duchu vyvíjel management. (Veber, 2009)

Moderní management má kořeny v dobách průmyslové revoluce, kdy bylo manažerské pojetí rozvíjeno hlavně v USA, Anglii či Německu. Lze říci, že myšlenka managementu patřila a patří určitou částí do kultury. Už v dřívějších dobách byly rozvíjeny znalosti, které jsou v oblasti managementu potřebné. (Vodáček, 2013)

Stoletá historie managementu

Tzv. kardinální úkol, kdy se jedná o mobilizování lidí, kteří mají splnit zadaný cíl, historicky procházel velkými změnami. Ve starověku byli otroci fyzicky trestáni, aby splnili zadaný úkol. Dále dozorčí pozoroval, jestli pracovníci dělají, co mají a zda to zvládají v dobrém čase. Pokud tomu tak nebylo, následoval trest. Poté proběhla další změna, kdy se jedná o nejlepší možnou změnu pro pracovníky, jelikož byli motivováni finančními prostředky. (Veber, 2009)

Klasické období managementu

Klasické období managementu lze zařadit do období na konci 19. století do třicátých let 20. století. Největším rozvojem prošel management v USA (americký proud) a ve střední Evropě (evropský proud). V Americe byl kladen důraz na zkvalitnění efektivity výrobních

jednotek, což souvisí s provozním managementem (prosazování operativních úkolů). Odborníků v tehdejší době byla jen malá skupina lidí a ti tvořili mimo jiné i pracovní normy. Za účelem snížení úbytku věcí při výrobním procesu bylo do organizace výroby nastaveno plánování výroby. Aby měli zaměstnaní pracovníci motivaci, byla zavedena takzvaná úkolová mzda, kdy musel být splněn určitý cíl, úkol, který byl zadán. V USA nikdo nechtěl dělat vlastní manažerskou práci. Řídící aktivity managementu nebyly ve fázi vývoje. Střední Evropa v klasickém období managementu přispěla vymezením úlohy na postu manažera. (Veber, 2009)

Management čtyřicátých až sedmdesátých let

Tzv. sociální přístupy měly odhalit, na jakou pozici by se osoba nejvíce hodila a jaké úkoly by byly pro člověka vhodné. Z uvedeného přístupu vyplývá, že manažer řídí podřízené a je s nimi neustále v kontaktu, takže jde o systém sociální. (Veber, 2009)

Ve firmách se řídili radou: jak se zalíbit lidem. Je to postoj, kdy se lidé o sebe vzájemně zajímají, poslouchají se, usmívají se na sebe. Firmy se snažili také dodržovat heslo: jak přesvědčit lidi. Každý člověk může mít svůj názor, ale záleží na dané osobě, zda dokáže přesvědčit svými argumenty druhé či nikoli. Pokud se člověk mýlil ve svém úsudku, měl by chybu přiznat. Posledním doporučením bylo, jak změnit lidi. Jedinec by nejprve měl být chválen a měly by být uznány jeho kvality. Na nedostatky a chyby zaměstnance by měla být zavedena také řeč, ale důležité je, aby to bylo nepřímé. (Veber, 2009)

Přístupy zaměřené na funkce řízení vycházely z poznatků francouzského ekonoma Henriho Fayoly. V knize, kterou zveřejnil v roce 1916, definoval pět funkcí: plánování, organizování, prikazování, koordinování a kontrolování. Zmíněná knížka byla jedním ze základních kamenů v popise managementu a jeho funkcí. (Veber, 2009)

Vývoj managementu v posledním čtvrtstoletí

V posledním čtvrtstoletí došlo téměř k vývoji všeho, nač si člověk vzpomene. Výrazné změny zaznamenala společnost po celém světě. Došlo k přeměně hospodářských činností. Takové změny mají vliv na podniky po celém světě. V období druhé světové války byla důležitá orientace na výrobu, jelikož šlo o trh poptávky. Kolem šedesátých let 20. století se situace s nabídkou a poptávkou změnila, jelikož nabídka začala převyšovat poptávku. Postupem času podniky zjistily, že největší překážkou je produkt prodat. S koncem éry trhu výrobce přišla na řadu éra trhu zákazníka, což mělo dopad na management. Úloha

marketingu zesílila. Některé firmy analyzovaly trh a na základě preferencí zákazníků optimalizovali výrobu. Podniky se chtěly dostat do pozice, kdy by měly konkurenční výhodu, což znamená, že firma nabízí něco, co od konkurence zákazníci nemohou dostat. Konkurenční výhodou může být technologie nebo také materiál. (Veber, 2009)

3.1.4 Typy řízení

Přibližně od půlky 20. století se začal management vyvíjet a v současnosti je možné vypořádat znanou změnu ve vývoji managementu oproti dřívějším dobám. Manažerské aktivity lze rozdělit do tří nejzákladnějších typů: strategické řízení, taktické řízení a operativní řízení. Jednotlivé typy řízení jsou rozděleny v závislosti na rozhodování či míře odpovědnosti. Pomezí mezi úrovněmi řízení není pevně dáno. Například v malém podniku existuje jeden typ řízení, ve kterém jsou prováděny činnosti ze všech tří typů. (Drucker, 2008)

Taktické řízení

Taktické řízení se vyznačuje řídicími činnostmi, které mají za úkol splnit strategické cíle, které byly určeny. Tento druh řízení je z časového horizontu zpravidla do jednoho roku. Nástroji taktického řízení může být rozpočet organizace či roční plán. Za nejdůležitější funkci taktického řízení se považuje řízení podniku z finančního hlediska. (Veber, 2009)

Operativní řízení

Operativní řízení je souhrn manažerských činností. Dochází k uskutečňování taktických plánů. Za nástroj operativního řízení lze považovat takzvaný operativní plán. Tento plán může být týdenní, měsíční nebo směnový. Nesmí být v žádném případě delší než čtvrt roku. (Veber, 2009)

Strategické řízení

Jedná se o aktivity manažerů, mezi jejich základní rys patří fakt, že jsou uskutečňovány nejvyššími posty v managementu. Pokud se jedná o firmy, které svou velikostí nedosahují velkého podniku, tak se v takových případech nejčastěji vlastník stará o tento typ řízení. Úkolem strategického řízení je správné fungování firmy a snaha o budoucí rozvoj organizace. Z časového hlediska se počítá s delším obdobím, kdy jde o více než jeden rok, obvykle 3-5 let. (Veber, 2009)

3.2 Manažer

V dnešní době je zcela běžné, že spolupracovníci manažera se podílejí na řadě činností, které v dřívějších dobách náležely pouze vedoucímu. Tento fakt nijak nezpochybňuje práci manažerů, která je velice náročná, neboť manažer je ta osoba, která zodpovídá za práci podřízených. (Blažek, 2014)

Dříve byly firmy vedeny nejčastěji jejich vlastníkem, ale s rostoucí expanzí firmy už nestačil pouze jeden vedoucí pracovník, a proto majitel najímá podřízené vedoucí – manažery. A tak došlo k oddělení funkce vlastníka a manažera.

Manažeři by měli mít dominantní postavení v řízení organizace, řídí běžnou provozní činnost, připravují koncepce rozvoje organizace a zabezpečují finanční zdraví organizace. Tato skupina lidí je pokládána za rozhodující prvek řízení podniku. Proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu zásadní. Pokud je kvalitní manažer, dá se z jeho strany očekávat přínosná práce pro fungování podniku.

Manažery můžeme rozdělit do tří tříd – manažeři první linie, do nichž spadají mistři, vedoucí dílen atd. Druhou linii tvoří střední manažeři, do této skupiny spadají manažeři závodů, vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu). Třetí skupinou jsou vrcholoví manažeři, nazývaní též top manažeři, tito pracovníci koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina je velice důležitá, protože zodpovídají za konečný výsledek práce. Mezi jeho základní funkce patří například rozhodování – rozhodovací proces, kontrolování – kontrola spolupracovníků, plánování – operativní, taktické a strategické, organizování – času, práce, schůzek, delegování – přenášení zodpovědnosti na spolupracovníky. (Veber, 2009)

Efektivní vedoucí pracovníci se zaměřují na své silné stránky. Vědí, v čem jsou dobří a jelikož se hodnotí objektivně, není pro ně novinka, že v některých ohledech nevynikají. Nikdy se nesnaží stavět na svých slabých stránkách. Člověk by měl být hodnocen podle toho, v čem vyniká. Nemůže nastat situace, aby byla osoba kompetentní ve všech oblastech. (Drucker, 2011)

3.2.1 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů je důležitý směrem do budoucnosti. Ambiciózní manažer chce pomýšlet na lepší příčky, než je vedení podniku, který není například tak známý. Každý manažer by jistě chtěl vést lidi v organizaci, která je světově proslulá. Rozvoj manažerům umožňuje připravit se i psychicky na vyšší postavení v organizaci, kdy s vyšším postavením souvisí

i větší míra zodpovědnosti. Každý člověk se musí vzdělávat, pokud chce mít přehled a jinak tomu není u manažerů. (Armstrong, 2007)

Aby se mohl manažer rozvíjet co nejvíce, musí být schopen přijmout důsledky svých činů. Je myšleno vnitřní i vnější prostředí společnosti. Důležité je respektování pravidel, které jsou ve společnosti nastaveny. Každý manažer by měl mít zodpovědnost vůči společnosti. (Vodáček, 2013)

Každý podnik, který chce figurovat na trhu na významné úrovni, by měl umožnit rozvoj manažerům, protože tím lze uspokojit potřeby podniku, který se pak v závislosti na rozvoji manažerů může stát úspěšným. Výkon manažerů je pak kvalitnější. Bylo by vhodné, kdyby byl proces rozvoje motivační, anticipující a reagující. Do cílů rozvoje patří pochopení, aby manažeři věděli, co mají za úkol a snažili se s vytyčeným cílem vypořádat. Dále by měl manažer být psychicky připravený na dobu, kdy bude muset mít větší odpovědnost a aby se naučil zvládat i obtížnější úkoly. (Armstrong, 2007)

3.2.2 Psychologie manažera

Pokud má manažer možnost učit se novým věcem, měl by tuto šanci využít a nezáleží na tom, zda se jedná o neobvyklý úkol či se bude do budoucna jednat o opakovanou činnost. Manažer by měl zkusit vymýšlet různé způsoby, jak se s danou okolností vyrovnat. Důležitá je analýza problému, a pak vyhodnocení situace, proč došlo k úspěchu či neúspěchu. Zmíněné reflexivní učení bude v budoucnu efektivní pouze v případě, bude-li moci manažer svoji zkušenost použít. Klíčové je umět se objektivně hodnotit. Když člověk ví, co jsou jeho slabé a silné stránky, má možnost zapracovat na sobě a vylepšit oblasti, v kterých příliš nevyčnívá. Významná je diskuse. Když si manažer není něčím jistý či se naskytne nějaký problém nebo příležitost, je vhodné to prodiskutovat například s nadřízenými. (Armstrong, 2007)

Jelikož je pro manažerský post typické, že dochází u věcí k rychlým změnám, je nutné na to v podání manažera umět reagovat. Bylo by vhodné, kdyby manažer znal například strategické plánování či bilanční analýzu atp. Avšak tyto znalosti nezaručí, že člověk bude dobrým manažerem. Nicméně by taková osoba měla být seznámena s významnějšími strategickými záležitostmi a překážkami na té nejvyšší úrovni řízení v podniku. Sebe rozvíjení manažerů by mělo být automatické. Důležité je poskytnout manažerům zkušenosti po dobu jejich kariéry, ale podmínkou je, aby to bylo v pravý čas, až budou na příjemnou

nebo nepříjemnou situaci připraveni. Vzdělávací kurzy jsou možnou alternativou. (Armstrong, 2007)

Rysy osobnosti úspěšného manažera

Vedoucí, který se chce stát úspěšným, by měl disponovat určitými rysy osobnosti, mezi něž patří schopnosti a dovednosti, znalosti, postoje a vlastnosti osobnosti. Schopnosti lze z určitého úhlu pohledu rozdělit na rozumové a do této skupiny patří pružnost myšlení či operativní myšlení. Dovednosti se získávají praxí a pro manažera je důležité organizovat práci, vést lidi, mít dobré vyjednávací schopnosti, umět komunikovat s lidmi v cizích jazycích a pracování s počítačem. Znalosti jsou informace získané během studia a pro manažera jako základ pro vykonávání práce lze považovat znalost managementu a mít odborné znalosti (stavebnictví, strojírenství). Mezi postoji manažera by mělo figurovat týmové pojetí, orientace na zákazníka či být čestný. Úspěšný manažer by měl mít z hlediska vlastností vytrvalost, komunikativní pojetí nebo se umět prosadit. (Bělohlávek, 2008)

3.2.3 Schopnosti manažera

Neexistuje zaručený návod, jak se stát dobrým manažerem. Ani nelze říci, že s určitými schopnostmi a dovednostmi se člověk stane tím nejlepším manažerem v nějaké organizaci. Pokud ale má osoba potenciál a snaží se rozvíjet svoje schopnosti a učí se, jsou to předpoklady pro slibnou kariéru manažera. Strategická schopnost znamená mít povědomí o změnách ve firmě, šanci pro vznik výrobků, znát konkurenční prostředí a v čem je organizace úspěšná či nikoli. Následuje vyhodnocení situace a na základě toho vytvoření optimální strategické reakce. Schopnost řídit změny je umění rozeznat potřebu změny, kdy může jít o změnu určitých programů nebo přemlouvání podřízených, aby se na nadcházející změně participovali. Schopnost řídit týmy je jedna z nejdůležitějších schopností, které musí mít manažer. Jedná se z velké části o vrozenou schopnost a záleží na povaze člověka, ale je možné se ji učit a vylepšovat. S touto schopností může manažer dokázat, aby tým lidí efektivně pracoval a nezáleží na tom, jakou práci zaměstnanci vykonávají, jaké mají kvalifikace, jakou vyznávají víru či odkud pochází. Důležité je navodit přátelskou atmosféru, celý tým motivovat a mít dobré mezilidské vztahy, což souvisí se schopností řídit vztahy, kdy jde o splnění společně vytyčených cílů. Schopnost řízení v mezinárodním prostředí je například tolerance menšinových etnik. Jinými slovy nezáleží na národnosti pracovníků, hlavní je umět spolupracovat. (Armstrong, 2007)

Vlastnosti osobnosti vrozené a naučené (získané)

Vlastnosti osobnosti se dělí na vrozené, které má každý člověk od narození a je velice obtížné je přetvářet či měnit, a získané neboli naučené, jež osoba získává zkušenostmi a praxí od narození po celý život. Do skupiny vrozených vlastností lze zařadit temperament, vlohy, dispozice ve smyslu genetického základu, a určitým způsobem inteligence. Temperament souvisí s chováním osobnosti, je také charakteristický intenzitou prožívání momentů v závislosti na určité podněty. Vlohy jsou předpokladem pro vyvíjení schopností. Pokud nejsou vlohy v procesu vývoje od raného věku, stávají se zbytečnými v určitém stádiu života. Naopak do získaných vlastností patří charakter člověka a schopnosti, které staví na základech vrozených dispozic a lze je rozvíjet. Charakter jako celek je povaha, soubor psychických vlastností člověka. Charakter je projevován chováním a jednáním osoby. (Šuleř, 2002)

3.2.4 Emoční inteligence a vůdcovské schopnosti

Každý výborný manažer by měl mít na vysoké úrovni emoční inteligenci a vůdcovské kvality, čímž je myšleno schopnost vést lidi, mít svůj názor a nebát se ho říct. Každý člověk má jiné vůdcovské kvality a povaha člověka při roli vůdce je velmi znatelná. Emoční inteligenci lze chápat jako umění nenechat se ovlivnit svými pocity a jednat s ledově chladnou hlavou a zároveň se umět namotivovat a podat co nejlepší výkon či být tvořivou osobou. Samozřejmostí by měly být empatie k ostatním a na základě toho umět vycítit, co kdy říct atp. Dovednosti v oblasti managementu člověk získá praxí a učením. Poznáváním a učením všech věcí v oblasti rozhodování pak osoba získává vědomosti. (Armstrong, 2007)

Emoční inteligence

Aby se člověk stal populární, úspěšnou a vedoucí osobností, je nezbytné mít emoční inteligenci na značné úrovni. Emoční inteligenci lze rozdělit na čtyři složky a to: řízení sama sebe, vědomí sama sebe, sociální vědomí a sociální dovednosti. (Armstrong, 2007)

Řízení sama sebe

Řízení sama sebe je schopnost kontrolovat a usměrňovat svoje emoce a nepodřídit se svým náladám, které by mohly ovlivnit rozhodnutí, chování či postoj manažera. V takové situaci je třeba být rozvážený a nejednat unáhleně. S touto složkou emoční inteligence je propojeno

šest částí a to: důvěryhodnost, sebekontrola, adaptabilita, vstřícnost ke změnám, nenechat se vyvést z míry zvláštní situací a touha uspět. (Armstrong, 2007)

Sociální vědomí

Tato schopnost souvisí s lidmi, jelikož se jedná o pochopení emocí druhých a o následnou reakci na citové projevy osob. Související schopností je empatie, což znamená umět se vcítit do pocitů lidí. Empatický člověk dokáže pochopit jednání druhé osoby, jelikož si umí představit, že by mohl být ve stejné situaci jako dotyčný. Podle toho se také k osobě zachová. Příkladem může být znepokojující práce zaměstnance, kdy manažer není spokojený s výkonem podřízeného, ale když zjistí, že má pracovník nějaký problém, upozorní ho na chybu ve vhodnou chvíli. (Armstrong, 2007)

Vědomí sama sebe

Vědomí sama sebe je schopnost, kdy člověk pochopí sám sebe v rovině nálad, pocitů. Osoba ví, co od sebe může očekávat. Nálad, emoce člověka působí na druhé a když má manažer tuto schopnost, chápe zmiňovanou skutečnost. Mezi blízké schopnosti patří objektivní sebehodnocení či sebedůvěra. (Armstrong, 2007)

Sociální dovednosti

Jedná se o schopnost v řízení lidských vztahů a docílení vynikajících výsledků ve spojení s ostatními lidmi. Realizování osobních úkolů je samozřejmostí, přičemž je důležité pěstovat vztahy. Mezi související schopnosti lze zařadit komunikaci, vedení lidí a zvládnutí konfrontace s lidmi. (Armstrong, 2007)

Vůdcovské kvality

Manažer by kromě emoční inteligence měl mít také vůdcovské kvality. Takový člověk má jasné cíle a určitou vizi, kterou chce naplnit a je ochoten zdolávat překážky, které se v budoucnosti mohou objevit. V situacích, kdy vše nevychází podle plánu, je klidný a vyrovnaný, nenechá se ničím rozhodit, což souvisí s vytrvalostí a disciplínou. Pohání ho vnitřní síla, aby dosáhl svých cílů. Ke všem zaměstnancům se chová stejně a nikomu nenadržuje. Když nastanou nějaké změny, je schopen na ně pohotově reagovat. Umí činnosti dobře naplánovat a zorganizovat. Osoby v týmu nebo skupince lidí umí namotivovat a snaží se udržovat přátelské vztahy, avšak když je to nutné, je rázný.

Na takovém člověku lze vyzorovat nadšení pro věc a zároveň chce, aby byli nadšení i ostatní zaměstnanci. (Armstrong, 2007; filosofie-uspechu.cz, cit. online 2018-02-18)

3.3 Manažerské role

Manažer je v organizaci jedna z klíčových postav. Bez manažera by se podnik neobešel. Manažer zastává ve firmě určitou roli, ale nemusí se jednat pouze o jednu, může jich být více. Manažerské role se dělí podle oblastí na interpersonální, informační, rozhodovací, organizační a motivační. (Šuleř, 2002)

Interpersonální role

V této roli jde hlavně o sociální složku, kdy jsou v blízkém kontaktu manažer a podřízení. Manažer vede pracovníky, spojuje je úkoly, čímž vytváří uskupení lidí, které spolupracuje a má stejné cíle. Je důležitá efektivita práce a využití potenciálu zaměstnanců. Manažer chce, aby na pracovišti panovala příjemná atmosféra a když nastanou konflikty mezi spolupracovníky, řeší je. (Šuleř, 2002)

Informační role

V podniku jsou nesmírně důležité informace. Bez informací by žádný podnik nefungoval, obtížně by se prováděly běžné činnosti. Každý zaměstnanec musí být seznámen s cíli a vizí podniku, se smyslem práce, což má za úkol manažer. Kdyby se tak nedělo, podřízení by nebyli motivovaní a efektivní. (Šuleř, 2002)

Rozhodovací role

O tom, zda bude podnik úspěšný či neúspěšný, rozhoduje manažer. Měl by být schopen řešit problémy, ale otázka je, do jaké míry je schopen zmíněné problémy řešit. Rozhodnutí manažera má přímý vliv na chod organizace jako celku. Když je rozhodnutí kvalitní a realizovatelné, nastává spokojenost jak u vedení podniku, tak i u podřízených. Osoby v managementu by se měli vždy snažit najít optimální řešení po analýze problému. (Šuleř, 2002)

Organizační role

Aby podnik splnil zadané organizační cíle, musí fungovat plánování, které figuruje na každé úrovni organizace. Efektivita organizačních činností je ovlivněna plánováním. Jedná

se o přímý vliv, což se vztahuje i na organizaci z hlediska výkonu. Nezbytnou součástí je kontrolování a zjišťování odchylek v procesech. (Šuleř, 2002)

Motivační role

Motivovat by měl jak personální útvar, tak manažer. Bez motivovaných podřízených by se cíle firmy naplňovaly obtížně. Může se jednat o různé formy motivace, například mzdové výhody či zaplacené vzdělávací kurzy atp. V případě, že jsou zaměstnanci seznámeni s vizí manažera a jsou ve stádiu, kdy jsou motivovaní, efektivita a produktivita práce prudce roste. (Bělohlávek, 2008)

3.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou nezbytné pro práci manažerů a pomocí těchto funkcí docílí manažer efektivního chodu podniku. Ovládání těchto funkcí záleží na osobnosti manažera a na jeho povaze, přístupu k práci a schopnosti komunikace s druhými. Do těchto funkcí patří plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola (případně komunikace). Mezi paralelní manažerské funkce lze zařadit rozhodování a delegování. Kvalitního manažera poznáme podle toho, jak zvládá jednotlivé funkce. (Veber, 2009)

3.4.1 Plánování

Plánování předchází veškeré práci, rozdělování úkolů pro podřízené. Manažer si vytyčí plán, podle kterého se bude řídit a přerozdělovat úkoly a dále si určí, jak má být dosaženo cíle. Plánování by mělo mít cíl, což znamená, že je to konečný stav, ke kterému by měly směřovat aktivity jak manažera, tak spolupracovníků. Dále je nutné mít plán, který nám vymeze postupy k dosažení cíle a podle těchto postupů se řídit a je nutné zvážit jejich časovou náročnost, aby byla práce co nejefektivnější. S plánem by měli být podrobně seznámeni všechny dotčené osoby, aby co nejlépe mohli pracovat na jeho plnění. (Veber, 2009)

3.4.2 Organizování

Proces organizování lze popsat jako tvorbu, vývoj a zachovávání systému, ve kterém jsou uváděny do součinnosti aktivity a v tomto systému pracovníci spolupracují na společných cílech a úkolech, které byly zadány řídicím stupněm. Jinými slovy, jde o přiřazování veškerých zdrojů. Každá organizace je systém s určitou strukturou, která obsahuje formální i neformální prvky. Všechny systémy figurují v nějakém prostředí. Proces organizování lze chápat ve více významech, kdy první význam je transformace struktury jako celku. Dále

to může být organizace aktivit a funkcí v podniku. Kterákoli struktura je podřízena okolnostem prostředí organizace. Jedním z nejdůležitějších cílů organizace je mít harmonii mezi strukturou organizace a zmíněnými okolnostmi. Organizace je tvořena lidmi, kteří jsou spolu v kontaktu a pracují vzájemně na cílech organizace, proto by měla být organizace zařízena tak, aby byly využity silné stránky lidí, kteří v organizaci působí. (Armstrong, 2007)

3.4.3 Personalistika

Uvnitř každého podniku figurují personalisté, kteří patří pod personální útvar dané organizace a obstarávají řízení lidských zdrojů. Hledají pracovníky hodící se pro firmu a je důležité, aby tito možní noví pracovníci měli určitý potenciál, kterého by šlo využít ve prospěch firmy. Personální útvar se také snaží o rychle provedenou adaptaci nových zaměstnanců na nové prostředí. Dalším cílem může být udržení schopných pracovníků pomocí motivace a mzdových výhod. Při výběru zaměstnanců je klíčové získat si co nejvíce informací o potenciálním pracovníkovi, vyzkoušet si jeho schopnosti, dovednosti a znalosti a následně analyzovat a vyhodnotit celou situaci. Na základě rozhodovací analýzy, která má za úkol posoudit schopnosti a vlastnosti pracovníků, může být nevyhovující zaměstnanec propuštěn. Rozhodovací analýza je zaznamenávána do tabulky, kde je každý bodově hodnocen a při nedostatku bodů může zaměstnanci hrozit zmíněná varianta. (Armstrong, 2007; Veber, 2009)

3.4.4 Vedení lidí

Jedná se o jednu z manažerských funkcí. Tato funkce spočívá v přesvědčování a podněcování podřízených lidí k plnění zadaných úkolů v daném plánu. Je potřeba ukázat lidem směr, kterým se mají při plnění svých úkolů řídit, aby pak zbytečně neztráceli čas nad řešením problému. Manažer by měl podřízené motivovat, inspirovat a stimulovat k co nejlepším výkonům. Smyslem vedení je aktivovat podřízeného, probudit v něm smysl pro chuť odvést práci kvalitně. Jenom tak lze podat co nejlepší výkon, takže pokud manažer špatně vede lidi, tak se to odráží v jeho schopnosti vést. Moderní postupy říkají, že bychom měli podřízené blíže seznámit se situací, vzniká důvěra mezi pracovníky a nadřízeným a přispívá to k prosperitě firmy. Důležitým faktorem pro práci manažera je vize, která je vnímána jako obraz budoucnosti v řízení pracovníků a plánování práce. Vize nám stanoví cíle, ukáže nám cestu, kterou bychom se měli ubírat. Dobrá vize by měla být smysluplná a poutavá, ale zároveň by měla být uskutečnitelná a komplexní. (Veber, 2009)

Vedení prostřednictvím sdílené vize

Manažeři v moderní době by měli být schopni zapojit podřízené do chodu organizace, a to takovým způsobem, kdy pracovníci jsou obeznámeni s ambicemi a cíli podniku. Jsou tak motivováni a chtějí se efektivně zapojit do plnění zadaných cílů. Zaměstnanci by měli respektovat hodnoty podniku. Pokud vedoucí pracovníci vysvětlí svým podřízeným tyto body, vznikne mezi manažerem a pracovníky důvěra, která je nezbytná pro správné fungování organizace. Celá skupina lidí zaměstnaných v organizaci pak věří v existenci podniku i v daleké budoucnosti a je přesvědčena, že i z finančního hlediska si firma povede dobře. (Veber, 2009)

Vizi lze chápat jako pohled do budoucí doby, jak by to mohlo vypadat. Vize v řízení je popisována jako soubor poslání v pracovním týmu. Je to vytyčení úkolů, vize člověka někam směřuje, slouží jako motivace pro pracující, prostředek pro spolupráci a jednání mezi lidmi. Pokud byla vize vhodně zvolena, má své typické znaky jako smysluplnost, musí upoutat a být zřejmé, že by se nemělo odkládat její plnění. Pracovníci by měli nabýt dojmu, že je reálná. Lehká zapamatovatelnost je také jeden ze znaků správné vize. Manažer s vůdčovskými kvalitami dokáže správně definovat vizi svým podřízeným. Když to neumí, může nastat problém. (Veber, 2009)

Styly vedení lidí

Za 4 nejzákladnější styly vedení lidí lze uvést liberální, autokratický, demokratický a byrokratický. Každý styl vedení lidí se něčím vyznačuje a má určité prvky a rysy. Stylem vedení lidí se rozumí určitá podoba vztahu vedoucího pracovníka k ostatním pracovníkům. Záleží na každém manažerovi, jaký způsob jednání k lidem zvolí a jak je bude řídit. (Bělohlávek, 2008)

Liberální styl

Liberální typ vedoucího je takový člověk, který je přátelský vůči ostatním lidem. Snaží se nezasahovat do práce podřízených, když je to nutné, zasahuje minimálně. Manažer je v tomto případě pasován do role odborného poradce. Pracovníci plní úkoly samostatně na základě konzultací. (Šuleř, 2001)

Autokratický (autoritativní) styl

Pokud manažer vede lidi autoritativně, dává podřízeným jednoznačné úkoly, které musí být splněny. Následuje kontrola vykonané práce. Vztahy s pracovníky drží v rovině nadřízený – podřízený. Tento styl není vhodný pro tvořivé jedince, není prostor pro iniciativu. Za jedinou autoritu se považuje manažer, který není nakloněn diskuzím. (Bělohlávek, 2008)

Demokratický styl

Vedoucí komunikuje s podřízenými a diskutují spolu o svých názorech a představách. Každý může mít svůj názor, avšak konečné slovo má vedoucí, který rozhodne. Tento styl se také někdy nazývá partnerský, je to z důvodu partnerského vztahu mezi manažerem a pracovníky. (Šuleř, 2002)

Byrokratický styl

Manažer komunikuje se svými nadřízenými o cílech podniku, kteří ho pověřují úkoly. Vedoucí pracovník nemá prostor pro realizaci svých představ a plánů. Příkazy předává svým podřízeným a jeho další náplní práce je kontrola, zda pracovníci dodržují rozdělené úkoly. Byrokratický styl vedení lidí se nehodí pro ambiciózního manažera, který se chce podílet na rozhodování některých záměrech firmy. (Bělohlávek, 2008)

3.4.5 Kontrola

Kontrola je činnost, která zjišťuje aktuální stav zadaného úkolu, který je zpracováván podřízenými manažera a o kolik se tento stav liší od manažerské vize. Na základě zhodnocení přijme manažer kontrolní závěr. Pokud nebude prováděna kontrola, může docházet k tomu, že nebudou odhaleny nedostatky a následně se projeví rizika neshod, podvody a škody. Kontrola má preventivní charakter, spočívá v odhalování nedostatků a jejich eliminaci. Zabraňuje také ztrátám, které mohou způsobit nekalé praktiky zaměstnanců v podniku. Důležité je načasování kontroly, je vhodné provádět i namátkovou kontrolu, se kterou nemohou podřízení počítat dopředu a lze tak snáze odhalit nedostatky. (Veber, 2009)

3.4.6 Komunikace

Je to velice potřebný a zásadní prvek v manažerské funkci. Mohl by existovat sebelepší manažer, který bude perfektně ovládat všechny funkce, ale bez správné a srozumitelné

komunikace mu budou k ničemu, protože manažer musí předat požadavky na ostatní, a pokud ostatní neví, co se po nich žádá, je takový manažer disfunkční a je pro podnik zátěží.

Nejdříve je nutné mít správný a důvěryhodný informační zdroj. Informace by měla být zpracovatelná, srozumitelná a týkající se aktuálního problému. Vedoucí pracovník, v našem případě manažer, by ji měl správně uchopit a interpretovat ji dál.

Komunikace může být externí a interní. O externí komunikaci hovoříme v případech, kdy manažer jedná se zákazníky, s dodavateli nebo s konkurencí, jednoduše řečeno s okolím mimo organizaci. Interní komunikace je komunikace uvnitř podniku. Pro úspěšnou komunikaci platí, že kromě sdělovací funkce by měl obsáhnout i funkci naslouchání, ve smyslu lidské analýzy.

Sdělování rozlišujeme do tří skupin. Verbální, neverbální a činy. Do verbální komunikace řadíme slova a hlavně věty, protože na základě sestavování smysluplných vět hodnotíme projev. Neverbální vyjadřování v sobě zahrnuje gesta, mimiku, doteky, postoj těla, postoj mezi účastníky, pohled, tón řeči, artikulace, hlasitost mluveného projevu, také to, jak dbáme na svůj zevnějšek. Neverbální komunikace by měla být v souladu s verbální, tak poznáme, zda dotyčný mluví vážně či se distancuje od toho, co říká. (Veber, 2009)

3.4.7 Delegování

Je to jedna ze zásadních funkcí, manažer přeneše část zodpovědnosti na pracovníka. Nejdříve dá pracovníkovi plnou moc v daném problému, delegování je v tomto smyslu velice prospěšné pro obě strany. Manažer se může věnovat závažnějším problémům a na podřízeného spadá část odpovědnosti za konkrétní úkol, a tak vzniká pracovní rozvoj a realizace podřízeného. Tím se dostáváme k druhému kroku a to je, že je na pracovníkovi, jak úkol co nejefektivněji splnit. Dá se říci, že se malou měrou podílí na chodu společnosti. Posledním krokem je užší spolupráce mezi podřízeným a nadřízeným, utužuje se tak pracovní vztah v kolektivu a dotáhnutí myšlenky do konkrétního cíle. (Cipro, 2009)

3.4.8 Rozhodování

Je jedna z nejzásadnějších činností manažerů, kterou provádějí v rámci managementu. Provádějí ji takřka denně, na jejich rozhodnutí závisí osud firmy a špatné rozhodnutí může mít fatální následky. Při rozhodování je dobré mít více alternativ, aby se předešlo neřešitelným situacím. Je to neodlučitelná složka pro práci manažera, zejména při plánování, protože právě při plánování je nutné zvážit všechny proměnné a správně se rozhodnout,

co je přínosem a co naopak irelevantní položkou. Na základě rozhodnutí se projevuje značným ovlivňováním prosperity a fungování podniku. Jestliže je rozhodování špatné, má to za následek neúspěch celého podniku. (Veber, 2009)

Rozhodování je účelové chování, jehož smyslem je vybrat nejméně ze dvou alternativ tu výhodnější, optimálnější, podle určitých kritérií, z nichž jedno z nejdůležitějších je míra rizika. Cílem rozhodování v řídicí funkci, je vytvoření vodítka, normy, která je závazná pro všechny spolupracovníky při výkonu práce. Velmi důležité je při rozhodování vymezení rozhodovacích pravomocí mezi těmi, kdo se na rozhodování budou podílet a v jaké míře. (Mikuláščík, 2007)

Rozhodnutí dělají neustále všichni manažeři v nejrůznějších vrstvách managementu. Může jít o rozhodování operativní nebo strategické, jeho kvalita má na svědomí efektivitu organizace. Je tedy po manažerech žádoucí, aby si osvojili konkrétní a ucelený soubor, který jim pomůže zkvalitnit proces rozhodování k požadované kvalitě. (Šuleř, 2003)

Tento proces obvykle vyžaduje čas. Nejčastěji probíhá v určitém algoritmu a podle pravidel. Některé rozhodovací problémy lze převést do matematického způsobu řešení. V ekonomice je několik modelů, které nás přivedou ke správnému rozhodnutí například teorie her, kde se stanovuje pravděpodobnost a rozhodovací míra, další metody jsou také rozhodovací strom, aproximativní metoda nebo maticová metoda. Praxe v práci, která je často pod velkým stresem, ukazuje, že se rozhoduje subjektivně a intuitivně. (Mikuláščík, 2007)

Na rozhodování lze také nahlížet jako na jádro řízení. Rozhodování a řízení si jsou blízké. Řízení by bez rozhodování nemělo šanci fungovat. V některých konceptech řízení se manažerské funkce rozdělují na skupinu sekvenčních manažerských funkcí, kam patří plánování, organizování, selekce zaměstnanců a jejich rozmístování po podniku v závislosti na jejich schopnostech a dovednostech, vedení lidí a kontrola, která je důležitá při plnění cílů firmy. Ve druhé skupině jsou manažerské funkce, jež probíhají nepřerušeno a jsou ve spojení se sekvenčními manažerskými funkcemi. Jedná se o analýzu aktivit, komunikaci a rozhodování. Při analýze aktivit je rozebírána činnost, kdy se vyhodnocuje, co by se mohlo udělat lépe, aby byl využit potenciál zaměstnanců, jak práci zefektivnit. Snahou analýzy činností je najít optimální řešení. Rozhodování je důležité při manažerské práci. Nejvíce je rozhodování uplatňováno při plánování. Je to z toho důvodu, že jsou rozhodovací procesy tvořeny plánovacími procesy. Základem rozhodovacího procesu je výběr mezi 2 východisky. (Fotr, 2016; Vodáček, 2013)

Rozhodování za rozdílných podmínek

Když dojde do fáze vyhodnocení možností, mohou nastat tři situace: rozhodování za jistoty, rizika a neurčitosti. (Šuleř, 2002)

Rozhodování za jistoty

Vedoucí pracovník zná všechny informace týkající se výběru možností při rozhodování. Je si vědom, jaké dopady by měly jednotlivé alternativy na organizaci. (Šuleř, 2002)

Rozhodování za rizika

Při rozhodování za rizika je manažer informovaný o tom, jaký stav může nastat při rozhodnutí a má k dispozici pravděpodobnosti jednotlivých variant. Pravděpodobnost se dělí na objektivní a subjektivní. Objektivní pravděpodobnost je založena na statistických údajích, které byly zaznamenány. Při subjektivní pravděpodobnosti spoléhá manažer na sebe a v této situaci je důležitá praxe manažera či jeho intuice. (Šuleř, 2002)

Rozhodování za neurčitosti

U rozhodování za neurčitosti nejsou poskytnuty informace s pravděpodobnostmi a nelze je určit. S tímto typem se lze nejčastěji setkat v řízení na vrcholové úrovni. Na neurčitost lze nahlížet jako na stav, kdy neexistuje šance určení budoucí hodnoty rizikových faktorů, které působí na důsledky zvolené alternativy. (Šuleř, 2002)

Teorie rozhodování

Na rozhodování nahlížíme dvěma pohledy, a to meritorním a formálně-logickým. Meritorní stránka poukazuje na diferenciaci parciálních rozhodovacích procesů, resp. jejich typy. Každý typ rozhodovacího procesu má specifický rys, který je odlišný od ostatních procesů. (Veber, 2009)

Meritorní stránka zahrnuje rozhodování o kapitálových investicích, rozhodování o uvedení výrobku na trh, rozhodování o organizačním uspořádání firmy, rozhodování o výběru pracovníků na určitá místa atd. Jednotlivé procesy jsou předmětem studia různých disciplín například rozhodování o kapitálových investicích je předmětem studia finančního managementu, rozhodování o výběru pracovníků se zabývá personalistika apod. (Fotr, 2016)

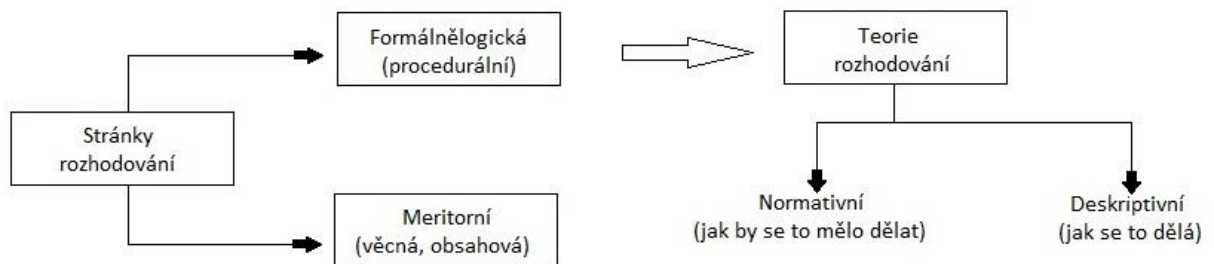
Zatímco formálně-logická stránka se zabývá faktem, že jednotlivé rozhodovací procesy mají něco společného a mají podobné vlastnosti a nevadí, že se obsahově rozcházejí. Dává je dohromady totiž rámcový postup, který analogicky aplikujeme do každého rozhodovacího procesu. Nejdříve je to identifikace problému, dále hledání příčin a volba ideální varianty k řešení problému. (Veber, 2009)

Normativní teorie poskytuje návod, jak přistupovat k řešení problému, jaký je vhodný rozhodovací model k řešení a jak ho správně použít. V podstatě jde o ucelené normy k postupu rozhodování. (Fotr, 2016)

Deskriptivní teorie popisuje kroky rozhodování tak, že jsou stanovena kritéria, podle nichž se rozhoduje v situacích mezi různými alternativami. (Mikuláščík, 2007)

U deskriptivní teorie je popis, analýza a hodnocení rozhodovacích procesů, jejich průběhu, základních prvků, předností a nedostatků, jak se chová rozhodovatel v průběhu rozhodování. Soustřeďuje se na získávání poznatků, jak rozhodování ve skutečnosti probíhá. (Fotr, 2016)

Schéma 2: Vztah mezi stránkami rozhodování a teoriemi rozhodování



Zdroj: Veber, 2009; vlastní zpracování, 2018

Typy manažerských rozhodnutí

Manažer se potýká dennodenně s celou řadou problémů, o kterých je nutné rozhodovat. Může se jednat o překážky běžné a opakující se či může nastat situace, kdy se jedná o ojedinělý problém a v takovém případě má manažer těžký úkol v podobě rozhodnutí a vyřešení problému. Rozhodnutí lze rozdělit do dvou skupin na rutinní (programovaná) a specifická (neprogramovaná) rozhodnutí. (Šuleř, 2002; Vodáček, 2013)

Rutinní rozhodnutí

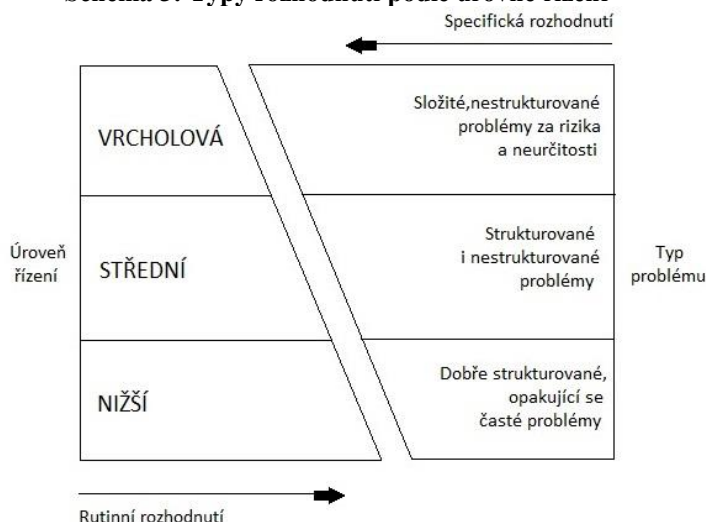
Je pro ně typické uplatnění postupu, který byl již použit. Postupem může být myšlena taktika nebo pravidlo. Pomocí rutinních rozhodnutí lze vyřešit problémy, které nejsou složité.

Nejčastěji se využívají k přidělení prémie. Rutinní rozhodnutí jsou prováděny v operativním řízení, které je na nižší úrovni. (Šuleř, 2002)

Specifická rozhodnutí

Specifická rozhodnutí jsou prováděna manažerem, který je tvořivý, má výborné znalosti a dovednosti, je v praxi řadu let, tudíž má zkušenosti a lze u něj vyzorovat instinktivní sklony. Problémy při specifických rozhodnutí jsou obvykle nové, které dříve nebyly řešeny a analyzovány, a komplikované. Při řešení problémů existuje značný počet faktorů, které ovlivňují řešení záležitosti. Specifická rozhodnutí jsou prováděna v řízení, které je na vyšší úrovni. Jako příklad lze uvést výrobu a zavedení produktu na trhu. (Šuleř, 2002; Veber, 2009)

Schéma 3: Typy rozhodnutí podle úrovně řízení



Zdroj: Šuleř, 2002; vlastní zpracování, 2018

Rozhodovací proces

Tento proces se dá shrnout do sedmi kroků, které vycházejí z praxe manažerů.

Monitorování

Vedoucí pracovník by měl pozorně sledovat své okolí, kvůli zpětné vazbě a mít tak možnost včasné reagovat na odchylky od plánu.

Definování problému

Situace by měla být jasně vymezena. To znamená, pokud dostaneme informaci, je žádoucí se dohadovat detailů a zjistit, co je v nepořádku.

Specifikování a diagnostikování

K problému rozhodování je vhodné přistupovat precizně a je zapotřebí zvážit všechna rizika. Zvážit co by se stalo v případě, že přijmu rozhodnutí A jaké z toho budou důsledky.

Rozvoj a zavádění

Vrcholný management prodiskutuje nejrůznější kroky, které jsou k dispozici nebo navrhne nové alternativy.

Vyhodnocení a výběr

Z možných řešení jsou vybírány ty nejméně nákladné a dále se můžou posuzovat další kritéria, například rychlost zavedení nebo snadnost. Konečné řešení by mělo být oznámeno všem zapojeným do problému

Realizace a kontrola

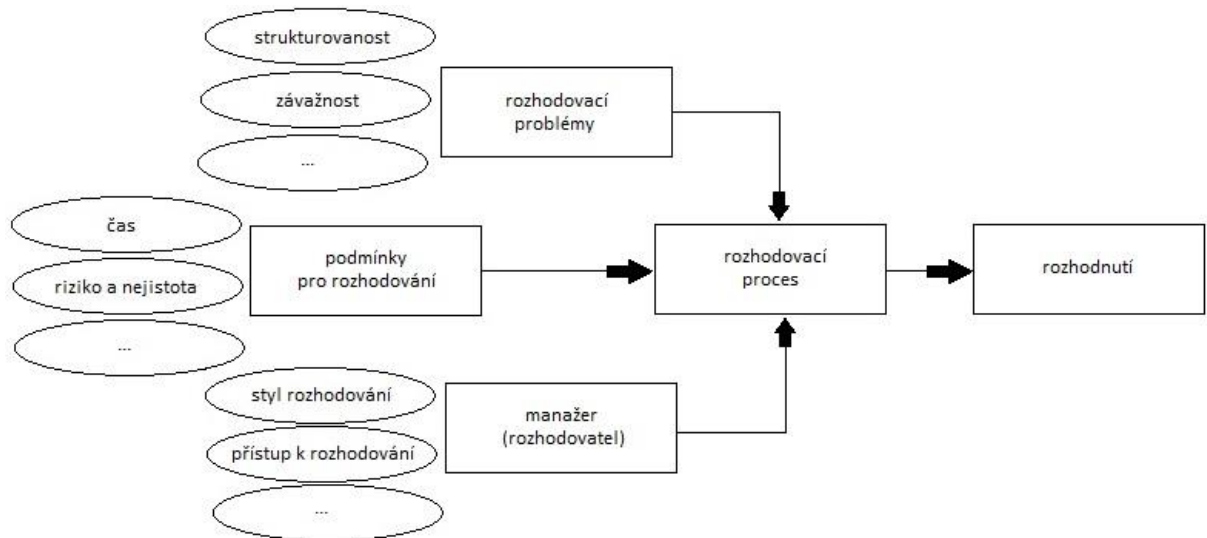
Prodiskutuje se podrobný a operační plán, dále se předají všechny důležité instrukce všem pracovníkům. (Mikuláščík, 2007)

Jeden z nejvýznamnějších procesů v podniku je proces rozhodovací. Vedoucí pracovník může pomocí rozhodnutí docílit stavu, který byl vedením požadován. Kterékoli rozhodnutí je chápáno jako výsledek procesu, jež je dynamický. Na dynamický proces má vliv mnoho faktorů, které se v organizaci mohou vyskytnout. Může to být potřebná motivace, dovednosti zaměstnanců či prostředí, ve kterém se podnik nachází. Avšak rozhodovací proces není nejvýznamnější. Za zásadní se považuje rozhodnutí. Když manažeři upřednostňují proces rozhodování před rozhodnutím, je v některých případech potlačena schopnost reakce na nové situace či vynalézavost manažerů. Rozhodování se označuje jako sekvenční proces, kdy je rozděleno do několika fází. Prvním bodem je uvědomění si, co se musí udělat pro splnění cílů a dále jde o formulaci problému. Následuje analýza, která řeší problém detailně. Existují různé varianty, jak splnit úkoly a další důležitá fáze je vybrat optimální řešení. Posledním krokem je zhodnocení celé situace. (Šuleř, 2002)

Rozhodovací procesy slouží k vyřešení problémů týkajících se rozhodování. Základním znakem rozhodování je proces volby, kdy jsou jednotlivé varianty posuzovány, a výběr rozhodnutí, kdy se jedná o varianty, které jsou označovány jako optimální. Pokud má problém jediné řešení, nejedná se o rozhodovací problémy. Výsledek řešení překážek

ve firmě není rozhodovacím procesem. Nejruznější faktory ovlivňují rozhodování a rozhodovací proces. Mezi faktory ovlivňující rozhodování patří rozhodovací problémy, přičemž je myšlena z velké části závažnost a charakter. Dále do faktorů patří míra rizika a nejistoty, čas, podmínky pro rozhodování, styl rozhodování či osobnost vedoucího. (Fotr, 2016)

Schéma 4: Pohled na rozhodovací proces



Zdroj: Fotr, 2016; vlastní zpracování, 2018

Struktura rozhodovacích procesů

Činnosti, které jsou spolu ve spojení, závisí na sobě a jsou obsaženy v rozhodovacích procesech, lze rozdělit do etap či fází procesů. Rozhodovací proces může být rozčleněn do základních etap, kdy jsou některé dílčí složky v agregaci, či do etap, které jsou řešeny podrobněji a v tomto případě je rozlišeno velké množství dílčích složek. Americký vědec Simon vynalezl přístup, kdy je rozhodovací proces rozčleněn do čtyř etap, což je typ agregovanějšího rozdělení. (Fotr, 2016)

Schéma 5: Struktura rozhodovacích procesů podle Simona



Zdroj: Fotr, 2016; vlastní zpracování, 2018

První etapou je analýza okolí, která má za úkol zjistit rozhodovací problémy a určit, proč k těmto problémům došlo. Druhá etapa je návrh řešení, kdy hlavní náplní této fáze je vyhledávání, popis a analýza alternativních směrů aktivit. Ve třetí fázi (volba řešení) se jednotlivé alternativy hodnotí a vybere se optimální řešení a následuje uskutečnění optimální varianty. Čtvrtou fází je kontrola výsledků, kdy je vyhodnocena a kontrolována optimální varianta, která již je v provozu. Jsou kontrolovány výsledky a dříve vytyčené cíle, zda se opravdu naplnily. Pokud není vedení s výsledky spokojené, následuje zahájení nového rozhodovacího procesu. (Fotr, 2016)

4 Vlastní práce

4.1 Základní informace o zkoumaném podniku

V následující části je zaznamenáno pět řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky M&M Reality Holding A.S., která má pod sebou více než 3000 makléřů. Jedná se o největší realitní kancelář v České republice, která vznikla roku 2005. Společnost M&M Reality Holding A.S. ročně zobchoduje nemovitosti v hodnotě přes 18 miliard Kč. Společnost má ještě tři divize a to M&M Finance, která zastřešuje hypotéky. Dále M&M Investiční, které má na starosti výkupy nemovitostí a M&M Development, jenž má v režii rekonstrukce nemovitostí. V samotné práci jsou vedeny rozhovory s řídicími manažery z divize M&M Reality, která je stavebním kamenem holdingu a má více než 180 poboček, které jsou navzájem propojeny. Tudíž jednotlivé pobočky spolu komunikují skrze tyto řídicí manažery a sdílejí spolu informace, což je zásadní pro úspěšný chod firmy.

4.2 Řízené rozhovory

Pro praktickou část byl zvolen kvalitativní výzkum ve formě řízeného rozhovoru s manažery jednotlivých poboček. Primárním cílem bylo zjistit, co pro manažera znamená rozhodovací role a aspekty s ní související. Řízené rozhovory byly nahrávány a následně přepsány, záměrně byly vynechány otázky osobního charakteru, neboť stěžejní je, jak manažer přistupuje k jeho rozhodovací roli a jaký jí přikládá význam. Rozhovory byly vedeny v rozmezí 15 až 30 min. Bylo položeno šestnáct otázek týkajících se rozhodovací role. Zároveň u každé otázky je tzv. vlastní stanovisko, kde se autor práce vyjadřuje k dané otázce a odpovědím dotazovaných manažerů a uplatňuje hloubkovou analýzu v rozsahu daných informací.

4.3 Stručný popis dotazovaných

Bylo vybráno pět řídicích manažerů, z nichž dva jsou zástupci vyššího managementu, kterým podléhají stovky lidí. První z nich je oblastní manažer a vedoucí pobočky Říčany a druhý je regionální ředitel pro Středočeský kraj. Oblastnímu manažerovi je kolem 25 let, je to mladý talent, který má uznání v nejvyšších sférách managementu společnosti díky jeho dravosti a neustálému inovátorství. Regionální ředitel, jehož věk je přes 35 let, je již zkušený manažer, kterému nechybí zkušenosti a patřičný rozhled a stál u zrodu celé firmy.

Další tři manažeři jsou z řad vedoucích poboček, jimž podléhají desítky podřízených ve středních Čechách a jsou jimi, manažer pobočky Benešov, který působí ve firmě přes 3 roky, ale díky jeho neobyčejným obchodním schopnostem je velice uznávaný profesionál. Dalším manažerem je vedoucí pobočky Příbram, jemuž je 32 let a díky jeho předešlým zkušenostem z vedení vlastní stavební firmy má mnohaletou praxi s vedením lidí. Poslední z dotazovaných je manažer pobočky Český Brod, kterému je okolo 45 let a má také již zkušenosti s řízením. Všichni tito muži jsou správnými leadery a vědí, jak vést lidi. Žijí pro svou práci a je to pro ně životní styl být správným a efektivním vedoucím.

4.4 Rozhovory: otázky, odpovědi a vlastní stanovisko

1) Jakou roli hrají podle Vás v rozhodování zkušenosti?

Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:

Podle mě velkou, protože zkušenosti jsou nedílná součást života a jak říká známé pořekadlo: opakovat chyby je hloupé. Takže se snažím využít zkušeností, abych neopakoval chyby.

Manažer pobočky Benešov:

Pakliže máš zkušenost, tak víš, o co se můžeš opřít na to co jsi udělal v minulosti špatně, nebo co kolegové udělali špatně. A ta zkušenost je vždy vítaná, ať už je negativní nebo pozitivní. Pokud zkušenost nemáš, tak se rozhoduješ podle svých vědomostí a podle své intuice, případně se poradit kolegou na stejné úrovni, nikdy však se svými podřízenými.

Manažer pobočky Příbram:

Určitě hrají velkou roli, protože na základě zkušeností se lze lépe a rychleji rozhodnout. Já jsem vždycky sledoval, jak to dělají zkušenější manažeři, když jsem nastupoval, protože jsem měl za cíl být jednou na jejich pozici.

Manažer pobočky Český Brod:

Zásadní. Bez zkušeností to nelze, to by mohl být manažerem každý. Podle mě si k tomu člověk musí dojít, nelze být manažerem ze dne na den.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Podle mě velkou, protože člověk se zkušenosti umí porovnat danou situaci pravděpodobně již s několika předešlými situacemi a dokáže se tak lépe, alespoň snáz rozhodnout.

Vlastní stanovisko:

Všichni se shodují, že zkušenost je velice důležitá pro rozhodování a značně to zjednodušuje celý proces. Manažer pobočky Benešov uvádí oproti ostatním, že zkušenost je vítána i negativní formě a nepřímě to naznačuje i oblastní manažer. Zajímavý postřeh má manažer z pobočky Český Brod, kdy říká, že manažerem se nejde stát ze dne na den.

2) Jakým způsobem jste se rozhodoval, když jste na dané pozici začínal?

Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:

Já jsem člověk, který se vždy snažil jít svou vlastní cestou a nikdy jsem moc nedbal na rady. Spíš jsem byl člověk, který se pokusil jít vlastní cestou a v uvozovkách si „nabít hubu“ a zjistit, která cesta je správná. Takže z části metoda pokus-omyl. A když jsem postupoval dál, tak jsem okoukával od ostatních, kde se už spálili, abych se já nespálil podruhé.

Manažer pobočky Benešov:

Já měl výhodu, že jsem posledních 25 let nedělal nic jiného, než abych se vyznal v lidech. Díky zkušenostem jsem to měl jednodušší, protože na mé poslední pozici, kterou jsem opustil, jsem měl pod sebou 750 podřízených. Je to o delegování a aby to člověk zvládal. Optimální způsob je „cukru a biče“, to je ta nejlepší metoda, která může existovat. Ale pokud chceš něco změnit, tak je to metoda „postupného utahování šroubu“, není dobré měnit věci skokově. To se může dostat do neřízeného procesu a všichni by se mohli proti tobě spiknout.

Manažer pobočky Příbram:

Když jsem začínal, tak jsem svá zásadnější rozhodnutí často diskutoval s někým druhým, samozřejmě ne se svými podřízenými, ale s lidmi se stejnou nebo vyšší kompetencí. Když uděláš špatné rozhodnutí, může to být rizikové pro celou společnost. Určitě jsem rozhodoval rozvážně, nikoliv ukvapeně, to vždycky nepřináší nic dobrého

Manažer pobočky Český Brod:

Víceméně pocitově a zkušenostmi. Měl jsem štěstí, že už jsem měl z čeho čerpat, zkušenosti ti vždycky pomůžou, ať už jsou špatné nebo dobré.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Na začátku to bylo hodně o osobním pocitu a intuici. To ale později přestává stačit a člověk si musí v rozhodování zavést systém, případně to s někým prodiskutovat.

Vlastní stanovisko:

V této otázce se odpovědi liší, je vidět, že jednotliví manažeři mají rozdílný pohled, který se odvíjí od zkušeností s touto pozicí. Objevují se názory, že se radili se zkušenějšími nebo dokonce šli vlastní cestou viz. oblastní manažer. Určitou roli zde bude hrát i osobní nátura se kterou dotazovaný přistupuje k této funkci. Manažer pobočky Benešov uvádí i své metody, které aplikoval a je vidět, že má oproti ostatním definovaný postup.

3) Delegujete na někoho rozhodování a v jakých případech?**Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:**

Deleguju často a rád, deleguji takové běžné každodenní rozhodnutí. Věci, které se týkají chodu kanceláří, přenechávám své asistentce a má kompetenci udělat rozhodnutí za mě. Nicméně pokud se rozhodnutí týká nějakých zásadních kroků, tak se rozhoduji vždycky sám.

Manažer pobočky Benešov:

Delegovat se musí, protože když si všechno necháš na sebe, tak se z toho můžeš taky zbláznit, protože jakmile je v jednom úseku více rozhodnutí, tak to nezvládneš vyřídit a tím nezvládáš i svoji práci. Delegováním si i testuješ své podřízené, jakým způsobem jsou schopni zvládnout úkoly a mají pocit důležitosti, že ti pomáhají a ty je začleňuješ do procesu rozhodování.

Manažer pobočky Příbram:

Každopádně, delegování je součástí manažera a manažer má pod sebou lidi, takže by je měl i zapojovat do rozhodování. Samozřejmě ne v zásadních rozhodnutích, to rozhoduji vždy já osobně. Určitě přenechám rutinní rozhodnutí na člověku, který není úplným nováčkem ve firmě. Ať už je to domluvení běžné schůzky nebo vyřízení korespondence.

Manažer pobočky Český Brod:

Je to v závislosti na kompetenci a na rozhodovací úrovni. Pokud to mám vyloženě ve své režii, tak klidně deleguju, ale jakmile se to týká i managementu, tak do toho ostatní podřízené nezapojuji.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Pokud je to stěžejní rozhodnutí a vyžaduje moji stoprocentní zodpovědnost, tak ne. Jedná-li se o otázku například nějaké administrativní rutiny nebo věci, která není až tak zásadní, potom to lze delegovat.

Vlastní stanovisko:

Zde se respondenti shodují, kromě manažera pobočky Benešov, že pokud jde o zásadnější rozhodnutí, tak rozhodují sami. Jinak všichni delegují rutinní záležitosti, tak delegují buď na asistentku, nebo na podřízené. Manažer pobočky Benešov vystihuje podstatu samotného delegování ve smyslu testování svých podřízených.

4) Jakým způsobem ovlivňuje vaše rozhodování Vaše osobnost?

Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:

Asi dost, já jsem hodně tvrdohlavý a paličatý, takže když si něco usmyslím, tak to udělám a v žádném případě mě neodradí, když neuspěju.

Manažer pobočky Benešov:

Osobnost rozhoduje o rozhodování vždycky. Osobnost by neměla nikdy zásadně ovlivňovat rozhodování, ale praxe je pravý opak. A promítne se to vždycky do stylu rozhodování, jestli je to diktátor nebo je submisivní.

Manažer pobočky Příbram:

Podle mě ovlivňuje podstatně. Každý je nějaký a povaha je součástí tvého já, ale měly by se vytěžit ty dobré povahové rysy a ty špatné potlačovat. Dobrý manažer umí zvládat svou duševní stránku a být leaderem týmu, musíš mít přirozenou autoritu a při tom nebýt diktátorem.

Manažer pobočky Český Brod:

Rozhoduji a myslím ekonomicky, to znamená potlačuji svoji osobnost na úkor manažerských funkcí a nijak svou osobnost skrze tuhle funkci neventiluji. Vždycky myslím na společnost a její plynulý chod.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Myslím, že ovlivňuje poměrně výrazně. Považuji se za člověka empatického a celkem klidného, a to se snažím vnášet i do svých rozhodnutí.

Vlastní stanovisko:

Je zajímavé, že se všichni manažeři shodují, že osobnost ovlivňuje jejich rozhodování, ale do jisté míry svou osobnost umět ovládat. Jiný pohled na to má manažer pobočky Český Brod, který jak sám říká: myslí ekonomicky. Takže své osobnosti nedává průchod v zájmu společnosti.

5) Podle čeho se rozhodujete, je to intuice, vzorec nebo jiný postup?**Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:**

Je to v závislosti na situaci. Nicméně intuice je skvělá vlastnost nebo šestý smysl, jak se správně rozhodnout. Určitě to může být i vzorec, pokud je to opakující se činnost, tak se následně rozhodnu v závislosti, jak to dopadlo minule.

Manažer pobočky Benešov:

Rozhodovací vzorec přímo nemám. Vždycky rozhodování podléhá několika vlivům a to: v jaké jsi společnosti, jaké jsou pravidla a jaká je firemní kultura. Dále jaký je vztah nadřízený a podřízený. A potom je to intuice. Pokud je to velká firma v Německu, tak jsou na jisté problémy dané postupy. Ale my jsme Česká firma, která se rozvíjí dynamicky, tak se rozhodování dělá za pochodu. A je důležité si uvědomit, co si mohu dovolit a co už ne v rámci intuitivního chování.

Manažer pobočky Příbram:

Já bych řekl, že pokud se rozhoduji, tak vždycky analyzuju ten problém na dílčí části. Snažím se na to dívat z vícero úhlů pohledu, jak z pohledu pracovníka, tak z pohledu manažera. Určitě je tam i intuice, ale že by vyloženě převažovala to se říct nedá, spíše do jisté míry.

Manažer pobočky Český Brod:

Jak už jsem říkal, jsou to zkušenosti a intuice. Pro mě je to je stěžejní postup, myslím si, že pokud jsi manažer a máš jednat operativně, tak čerpáš z obdobných situací, které již byly v minulosti.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Toto souvisí vlastně s otázkou číslo dvě. Intuice je dobrá věc, mnohdy funguje ale v zásadních manažerských rozhodnutích už musí mít svoje místo i fakta, systém statistika a podobně.

Vlastní stanovisko:

Ani jeden z účastníků nezavrhuje intuici, ale míra jejího aplikování se už liší. Co se týče obecného vzorce, mají respondenti svůj postup, co se týče analýzy daného problému, až na manažera pobočky Český Brod, který čerpá ze zkušeností. Otázku výstižně popsal manažer pobočky Benešov, kde definuje i vnější proměnné.

6) Je podle Vás rozhodování zásadní pro práci manažera a jakým způsobem?**Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:**

Rozhodování je naprosto zásadní pro práci manažera, protože rozhodování manažera vytváří. A manažer, který se neumí rozhodnout, není manažerem. Manažer může být alibista, který rozhodování pouze odkládá nebo přesunuje na jiné lidi, takže je umění se rozhodovat a správně se rozhodovat je veliký dar.

Manažer pobočky Benešov:

Vždycky je rozhodování důležité, protože když se nerozhodneš, tak nic nevyřešíš. Když se rozhodneš špatně, tak dlouho manažerem nebudeš. Proto je rozhodování nejdůležitější.

Manažer pobočky Příbram:

Sto procentně je, bez rozhodnutí nic neuděláš. Lidé pod tebou neví, co mají dělat, pokud nerozhoduješ, vznikl by chaos. Vlastně tím udáváš směr, jakou cestou se vydat a mít to pod kontrolou, aby to, co se má udělat se nakonec udělalo.

Manažer pobočky Český Brod:

Určitě je, je to základ. Dá se říci, že je to ku prospěchu celé společnosti a je nezbytné, aby ses téhle funkce chopil zodpovědně, protože, ten, kdo rozhoduje má moc. A s mocí jde ruku v ruce i zodpovědnost.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Je zásadní, protože manažer nese zodpovědnost za výsledky celého týmu. Musí se tedy umět rozhodovat, a potom nést důsledky.

Vlastní stanovisko:

Tato otázka má jasný závěr, rozhodování je nedílnou součástí manažera a je zásadní ve všech ohledech jejich práce. Nejlépe to vystihuje odpověď oblastního manažera, který mluví přímé korelaci spojení manažer jeho rozhodování.

7) Pokud se rozhodujete, poradíte se s někým?

Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:

Určitě, vždycky komunikuji zásadní rozhodnutí se svým nadřízeným, ale často jsem se v minulosti radil se svým otcem, který měl v této oblasti více zkušeností, než jsem měl já. Myslím si, že je naprosto v pořádku se poradit.

Manažer pobočky Benešov:

Vychází to z toho, co musím rozhodnout. Jestli je to v mé kompetenci a mám zkušenosti s daným problémem a je to rutina, tak se s nikým neradím, protože je to opakující se proces. Jestliže je to věc, se kterou jsem se ještě nesetkal nebo to není v mé kompetenci, tak se samozřejmě poradím s nadřízeným.

Manažer pobočky Příbram:

Vždycky se poradím. Konzultuji svá rozhodnutí s lidmi na stejné úrovni jako jsem já, klidně i s podřízenými, pokud se jich to týká nějak zásadně. Řeším svá rozhodnutí i se ženou, protože má na to úplně jiný pohled než já a kolikrát se divím, že by mě tenhle úhel pohledu vůbec nenapadl.

Manažer pobočky Český Brod:

V případě nejistoty nebo nerozhodnosti se poradím, na tom není nic špatného. Ale zase to nesmí přejít do té míry, že jsi nerozhodný. To by znamenalo, že ti nenáleží rozhodovat a nejsi hoděn takovéto funkce.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Ano, jsou oblasti, kde se poradím s odborníky nebo zkušenějšími lidmi.

Vlastní stanovisko:

U této otázky mají všichni manažeři stejný pohled na věc. Poradí se berou to jako součást rozhodování. Je zajímavé, že manažer pobočky Příbram konzultuje se svou manželkou a tím dostává na danou situaci úplně jiný pohled, než je to obvyklé.

8) Jste spíše liberál, autokrat nebo kombinace obojích? Jaké jsou vaše charakteristické rysy?

Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:

To je těžká otázka, samozřejmě asi záleží na úhlu pohledu a v jakých rozhodnutích. Já jsem liberál, co se týče každodennosti, tzn. pokud funguje systém. Nicméně pokud je potřeba systém nastavit, tak si myslím, že šéf by měl být jenom jeden a v tomto případě jsem víc autokrat. Co se týče charakteristických rysů, tak jsem cílevědomý, určitě nezlomný, upřímný a vytrvalý.

Manažer pobočky Benešov:

Nic není na světě černobílého a když se někdo definuje jako liberál nebo autokrat, tak ve skutečnosti takový není. Někdo může být výraznější, ale pak má rysy i toho druhého typu. Optimální je směsice, protože když jsi přílišný demokrat, tak se může stát, že ztratíš autoritu a nikdo tě nebude uznávat. A když jsi velký autokrat a nemáš zpětnou vazbu od lidí, tak se stane, že máš vše pevně v rukou, ale lidé ti utečou.

Manažer pobočky Příbram:

Myslím si, že nejsem ani jedno, ale pokud by se měl přiklonit na jednu stranu, tak jsem liberální, protože mám svobodné myšlenky, nikoli jako diktátor. Jsem pro lidský, poslouchám názory lidí, než že bych se soustředil sám na sebe, naopak se soustředím na lidi, jsem empatický, přímočarý a energický. Co začnu to dokončím. Nepotřebuji se na nic připravovat.

Manažer pobočky Český Brod:

Řekl bych že kombinace obojího. Záleží, v jakých situacích a co je od tebe očekáváno. Pokud je jasný úkol, tak není nad čím diskutovat a zbytečně se tak zdržovat. Jsem lidský, takže takové ty běžné rysy, komunikativní, empatický a určitě cílevědomý. Ale taky myslím obchodně v tom smyslu, jak vést lidi a být efektivní.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Nejsem diktátor, přijímám názory ostatních a umím naslouchat. Jsou ale taky principy, které jsou dané a já na nich stoprocentně lpím.

Vlastní stanovisko:

Zde převažuje odpověď kombinací obojího a je to i logické, pokud člověk obsáhne více věcí, v tomto případě styl vedení, stává se univerzálnějším a schopným obsáhnout širší spektrum problému. Mezi rysy se objevuje cílevědomost, umění naslouchat, energičnost, dokonce i nezlomnost. To vše patří mezi základní atributy úspěšného manažera.

9) Pokud jste se pro něco rozhodl a dopadlo to dobře, tak v příštím rozhodování u stejného typu problému se budete rozhodovat stejně?**Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:**

Rozhodl bych se stejně, samozřejmě budu hledat možnosti, jak to rozhodnutí ještě vylepšit. Nicméně nebudu riskovat abych šel do neznáma, pokud něco funguje.

Manažer pobočky Benešov:

Je potřeba vždycky všechno analyzovat, nevrhat se slepě do nastavených pravidel, jen proto, že to předtím vyšlo. Ale podívat se na vstupy, jestli nejsou jiný, než byly v předcházejícím rozhodovacím cyklu a nechat otevřené oči a pokud se vstupy změnilo, tak rozhodování upravit.

Manažer pobočky Příbram:

Nebojím se riskovat, protože tak můžeš získat. Ale pokud by to byla identická situace, tak zvolím stejný postup, protože proč něco vymýšlet, když je to už vymyšlené.

Manažer pobočky Český Brod:

Pokud by byly stejné vstupy, rozhodnu se stejně.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Pravděpodobně ano.

Vlastní stanovisko:

Opět je tu shoda všech dotazovaných, je to logické a jak řekl manažer pobočky Příbram: proč něco vymýšlet, když už je to vymyšlené. Ale zároveň je nutné sledovat, zda se nezměnily vstupní informace.

10) Jaký vliv má Vaše psychické rozpoložení na rozhodování?

Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:

Myslím si, že jsem veselý člověk. Takže se snažím být vždycky v psychické pohodě, když se rozhoduji. Nestává se mi, že bych byl psychicky rozpoložen špatně. Podle mě má na mě velký vliv psychika, že se snažím být v pohodě.

Manažer pobočky Benešov:

Nemělo by mít žádné, ale v praxi má. A správný manažer je schopen to eliminovat.

Manažer pobočky Příbram:

Ano má, každý člověk to tak má a pokud jsi pod velkou psychickou zátěží, tak tě to rozbije jako člověka. Ale snažím se to eliminovat jako profesionál, občas se stane něco vážného a nejsi schopen to úplně separovat.

Manažer pobočky Český Brod:

Žádný. Nesmí být žádný vliv, musíš si zachovat chladnou hlavu a být profesionál, tahle práce není snadná právě v těchto ohledech, kdy prostě musíš potlačit svoje problémy a být nad věcí.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Pokud děláte důležité a zásadní rozhodnutí, musíte se umět hodit do pohody za všech okolností. Říkám tomu „profi mód“.

Vlastní stanovisko:

Všichni dotazovaní shledávají, že psychické rozpoložení má nějakým způsobem vliv na jejich rozhodování a všichni s ním nějakým způsobem pracují, kromě manažera pobočky Český Brod a regionálního ředitele, kteří si zachovávají, tzv. „profi mód“.

11) Má si manažer umět připustit své chyby před podřízenými?

Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:

Manažer, který neumí uznat svou chybu, je špatný manažer. Chyby dělá každý a chybovat je lidské. Pokud se to týká podřízených, tak je vůči nim férové rozebrat více dopodrobna.

Manažer pobočky Benešov:

Záleží na okolnostech, někdy se může stát, že přiznat svou chybu je odrazový můstek pro lepší vztahy. V případě, že dlouhodobě něco nefunguje ve vztahu nadřízený a podřízený, je dobré to přiznat, ale zároveň promyslet do jaké míry to řešit, aby to pak nemělo negativní dopad na manažera.

Manažer pobočky Příbram:

Díky tomu, že jsme tým lidí a manažer vede lidi, tak pokud manažer udělá chybu, tak rozhodně lidem, které má kolem sebe v týmu by měl umět připustit své chyby a případně se i omluvit, je to lidské. A to dělá i manažera umět připustit chybu, kterou nezvládl.

Manažer pobočky Český Brod:

Ano, měl by přiznat chybu, ale nerozebírat to do detailu před podřízenými, to by se mohlo obrátit proti tobě. Vždycky si musíš rozmyslet, co říkáš, aby to mělo hlavu a patu, a zároveň se nelitovat

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Přiznat chybu a třeba se omluvit není slabost, takže ano.

Vlastní stanovisko:

Panuje jednomyslná shoda o tom, že je v pořádku přiznat své chyby, neboť je lidské chybovat. Dokonce to podle manažera pobočky Benešov může zlepšit vztahy mezi podřízenými a manažerem. A je pravdou, že manažer by měl zvážit do jaké hloubky se bude svěřovat svým podřízeným, aby se to neobrátilo vůči jemu samotnému.

12) Co se vám vybaví pod slovním spojením rozhodný manažer?**Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:**

Je to člověk, který si v nesnadné situaci zachová klid a také situacích, které se jeví na začátku jako neřešitelné, tak se správnými kroky dostane ven.

Manažer pobočky Benešov:

Rozhodný manažer je ten, který na sebe dokáže převzít úlohu odpovědnosti na sebe. To znamená, že se neskrývá za nařízeními a není v rovině, kde by se měl možnost se schovávat. A manažer by měl do svého rozhodování zapojit i své podřízené, ale aby to dopadlo, jak chce manažer a podřízený to vzali za své.

Manažer pobočky Příbram:

Člověk, který ví proč je manažerem, co má se svým týmem za plány a dělá strategii, kterou řídí, tak musí být rozhodný v rozhodnutích na které nezná odpověď. Protože nejhorší může být, že manažer říká: já nevím, to neexistuje, vždy ano nebo ne.

Manažer pobočky Český Brod:

Jasný, přený a věčný.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Někdo, kdo umí převzít zodpovědnost a říct za A, nebo za B

Vlastní stanovisko:

Tady se dá říci, že se manažeři ve svých odpovědích vzájemně doplňují a vše co zaznělo je správně. Manažer pobočky Příbram a regionální ředitel mají na toto podobný názor, kdy říkají, že manažer by se měl rozhodnout pro jednu z variant.

13) Jakým způsobem se dá naučit být rozhodný (pokud to podle Vás jde) a do jaké míry zasahují do rozhodování vrozené schopnosti?**Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:**

Mám za to, že každá situace, která je neznámá se nechá převést na situaci, která je nám známá. Takže metoda, jak se naučit být rozhodný, je převádět již zažitě situace na nové a podle toho se i rozhodovat. Vrozené schopnosti se týkají osobnosti, někdo je od přírody rozhodný a klidný, tak se rozhoduje lépe než nerozhodný a neklidný člověk. Podle mě vrozené schopnosti zasahují do rozhodování hodně.

Manažer pobočky Benešov:

Své předpoklady, které si přinášíme jsou vždycky zásadní a dají se jen částečně korigovat. Samozřejmě člověk musí na sobě i pracovat.

Manažer pobočky Příbram:

Záleží na typu člověka, říkám že detail dělá celek. S něčím se narodíme a podle mě se nedá rozhodování naučit, protože je to jeden z povahových rysů. Ale pokud jsme rozhodní sice málo, tak se na tom dá pracovat na základě zkušeností a vzdělávat se. Ale pokud jsem vyloženě nerozhodný, tak to mohu vylepšit jen málo.

Manažer pobočky Český Brod:

Je to vrozená schopnost, která tuto funkci ovlivňuje zásadně a částečně se jí můžeme naučit, ale jen do určité míry. Nemůžou být všichni ředitelé.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Částečně se to asi praxí naučit dá, ale pokud je někdo od přírody „váhavý střelec“ asi se to v něm nezlomí.

Vlastní stanovisko:

Z odpovědí vyplývá, že pokud je člověk váhavé povahy, tak se jen stěží naučí rozhodovat se. Ovšem pokud je už nějaký základ, dá se na něm stavět a zlepšovat se. Vrozené schopnosti nejlépe vystihuje oblastní manažer, kdy mluví o tom, zda to, je-li člověk klidný, má pozitivní vliv na naše rozhodování.

14) Když se rozhodujete máte nějaký rozhodovací proces jako např. monitoring, vyhodnocování atd.?**Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:**

Určitě ano, pokud se rozhoduji ve zcela zásadních otázkách, tak mé rozhodnutí není ze dne na den. Mé rozhodnutí se vyvíjí. Argumentace, proč ano, proč ne. V první řadě si musím být svým rozhodnutím úplně jist, než se pro takové rozhodnutí rozhodnu.

Manažer pobočky Benešov:

Podle toho, jak to rozhodnutí je, kolik je vstupů. Jestli je k rozhodnutí potřebuju, tak je musím všechny znát a musím si získat informace. Je špatné se rozhodovat na základě domněnek, musíš znát informace.

Manažer pobočky Příbram:

Když řeším něco závažného, tak to analyzuji a shromažďuji data a hledám veškeré podrobnosti, tak abych mohl udělat rozhodnutí, o které se mohu opřít. A pokud něčemu nerozumím, tak naslouchám, než abych udělal výstřel do tmy.

Manažer pobočky Český Brod:

Ano, obdobné postupy používám při důležitějších rozhodnutích. Pomáhá mi to si věci ujasnit, klidně si to i napíšu pro lepší přehlednost.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Záleží na konkrétní situaci, těžko to říct obecně.

Vlastní stanovisko:

U této otázky převládá názor, že je potřeba zvážit vstupy u závažnějších rozhodnutí, ať už ve formě kladů a záporů nebo prosté analýzy vstupních informací. U odpovědi regionálního ředitele není odpověď na tuto otázku jednoduchá, neboť dělá rozhodnutí vícero typů.

15) Jak vnímá Vaše okolí, pokud uděláte špatné rozhodnutí a jaké z toho pro Vás plynou důsledky**Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:**

Snažím se rozhodovat tak, aby to bylo správně. Ale určitě nepatřím mezi lidi, kteří se rozhodují pořád správně. Určitě eliminuji špatné rozhodnutí. Myslím si, že vyloženě špatné rozhodnutí nedělám, není vše jen černo-bílý. A když se nepovede trefit jenom správné rozhodnutí, tak by nemělo být úplně špatné. A pokud bych se rozhodoval špatně, tak by mi to moje okolí dalo jasně najevo.

Manažer pobočky Benešov:

Špatné rozhodnutí nemusí vždy znamenat, že je špatné. Že je to špatné mohou vnímat podřízení, protože jsi jim to nedokázal vysvětlit. Ale pokud se opravdu špatně rozhodneš, tak to musíš umět přiznat před podřízenými a demonstrovat to tak, aby tě to ještě posílilo v pozici manažera.

Manažer pobočky Příbram:

Pokud na mě moje okolí spoléhá a udělám špatné rozhodnutí, tak mě podrží. Osobně to vnímám velmi silně, dá se říct jako prohru. A pokud se na tom bude podílet mé okolí tak mě to bude mrzet o to víc. Ale osobně se mi nestalo, že bych udělal tak špatné rozhodnutí, že by z toho byly vážné následky.

Manažer pobočky Český Brod:

Když se rozhodnu, beru to na sebe, stojím si za svým rozhodnutím, a pakliže je to špatné rozhodnutí, tak se to snažím napravit. Pro okolí je to jedno, protože za to beru odpovědnost já.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Snažím se nedělat příliš špatných rozhodnutí. Pokud se tak stane, je na mně, abych to napravil. Nezříkám se zodpovědnosti a umím se poučit ze svých chyb.

Vlastní stanovisko:

V tomto ohledu hraje roli i manažerská ješitnost, která je do jisté míry potřeba. Tato otázka byla položena záměrně, aby ukázala manažerovu povahu a jeho postoj k sobě samotnému. Zajímavé je tvrzení „špatné rozhodnutí nemusí vždy znamenat, že je špatné“, to nabízí jiný úhel pohledu, že manažer na svém rozhodnutí trvá a pokud je takový manažer kvalitní je to jedině ku prospěchu.

16) Pokud se rozhodujete, berete v potaz i důsledky Vašeho rozhodnutí, například co to znamená pro podřízené?**Oblastní manažer a manažer pobočky Říčany:**

Vzhledem k tomu, že jsem manažer, který se stará o lidi, tak je to jedna z nejzákladnějších otázek, jaký to bude mít dopad na podřízené a to dopodrobna. Na úrovni, jaký to bude mít vliv na jednotlivé lidi. Pokud bych si nebyl jistý, tak bych to s nimi i probral. Šel bych postupně směrem dolů, nejdřív k šéfům týmů, a poté i k jednotlivým jedincům, kteří jsou ve firmě déle.

Manažer pobočky Benešov:

Je to zásadní, kdyby se slepě rozhodovalo, tak je to krátkozraké rozhodnutí. Vždy se to musí brát v celkovém kontextu, dopady na všechny elementy v článku. A je třeba vyhodnotit rizika, která z toho plynou.

Manažer pobočky Příbram:

Zásadně a vždycky to řeším, jestli to lidem ublíží nebo pomůže a sebe stavím až dozadu. Pokud bych se rozhodoval pouze za sebe, tak jdu do rizika, že by mi to zlomilo nohy, ale pokud bych ohrozil lidi, tak to hodně zvažuju.

Manažer pobočky Český Brod:

Částečně je beru v potaz, ale není to důležité, jde hlavně o společnost.

Regionální ředitel pro Středočeský kraj:

Ano, vždy myslím na svoje lidi, kteří pracují pode mnou. Bez nich bych byl totiž manažer k ničemu.

Vlastní stanovisko:

Manažer by měl myslet na své podřízené a odpovědi jsou toho důkazem až na manažera pobočky Český Brod, kde je nedomyšleno, že aby manažer mohl existovat a byl provozuschopný potřebuje mít pod sebou kvalitní a spokojené lidi. Nejlépe se svou odpovědí k otázce postavil oblastní manažer, kde zmiňuje, že by se tímto problémem zabýval dopodrobna.

4.5 Zhodnocení odpovědí

Dotazovaní manažeři se chopili kladených otázek zodpovědně a rozvíjeli své odpovědi na téma rozhodovací role. Pro to, aby člověk mohl být manažerem potřebuje mít zkušenosti v oboru, ne jinak je tomu u jeho rozhodovací role, kde předešlá zkušenost ať dobrá nebo špatná je přínosem pro jeho práci potvrzují to i reakce dotazovaných manažerů. Bez zkušeností to lze těžko, zejména v začátcích, proto je dobré se poradit se zkušenějším člověkem nebo jít vlastní cestou, pokud se manažer nebojí. Určitě v tomto smyslu závisí i na věku ve kterém do dané funkce osoba nastoupí, je tu souvislost i s osobností manažera.

Rozhodovací proces je nedílnou součástí vedoucího a jak bylo řečeno, rozhodování manažera utváří, je jeho součástí, bez tohoto procesu není manažer manažerem. S rozhodováním jde ruku v ruce i delegování rozhodnutí, avšak důležitá rozhodnutí činí manažer zásadně sám, je to jeho úloha a musí se jí postavit čelem a nikterak se jí nelze vyhýbat. Pokud se člověk rozhodne chopit se takovéto funkce, je důležité, aby uměl pracovat i se svou osobností, která má, jak bylo prokázáno, přímý vliv na styl rozhodnutí, určitě je vyloučeno, aby takovýto post zastával například labilní melancholik nebo naopak agresivní typ člověka.

Když už se má manažer rozhodnout, měl by i správně využít svou intuici a tu integrovat do firemní kultury a okolním prostředím dané organizace. Ale pouhý šestý smysl nestačí a je nutno sledovat jaké jsou vstupy, ty následně analyzovat a zvažovat pro a proti. Sledování jistých statistických proměnných, které se mohou opakovat v jistém cyklu si správný manažer zapamatuje a později je implementuje do svých budoucích rozhodnutí a tím se celý proces rozhodování rapidně urychlí. Ovšem není vůbec na škodu takovéto rozhodnutí

probrat s nadřízeným nebo kolegou na stejné rozlišovací úrovni, neboť prodiskutování problému s druhou osobou, může mít velice příznivý vliv na konečné rozhodnutí samotného manažera. Z rozhovorů vyplývá, že je možné takovéto rozhodnutí konzultovat i s členy rodiny, kteří mají obdobnou zkušenost nebo dokonce nikoli, jde o to získat na danou problematiku názor někoho nezáujatého a tím se nám naskytne zcela rozdílný pohled na věc, než jsme měli předtím my.

Když bychom měli definovat, jaký má být manažer, tak by to byl dlouhý seznam, ale všichni z dotazovaných měli jednu společnou vlastnost. Je to empatie, možná je to překvapivé, ale dává to smysl. Pokud je manažer bez lidí, je to jako hlava bez těla a když manažer nebude naslouchat, lidé ho nebudou následovat. Každý člověk má své přednosti a slabiny, má nějaký způsob vyjadřování. Je zapotřebí své přednosti rozvíjet a slabiny potlačovat a být si jich vědom, aby nevyčnívaly nad naše přednosti a nechat naše silnější stránky, aby nám pomáhali se rychleji a efektivněji rozhodovat. I manažer je člověk a pokud rozhodne špatně, ať už je to vlivem špatného psychického rozpoložení, které jak bylo prokázáno má přímý vliv na rozhodování, nebo čistě chybným krokem. Tak je správné uznat svou chybu do jisté míry i před podřízenými, do jakých detailů zacházet už záleží čistě na situaci. Ovšem přiznání chyby nesmí přejít do pozice takové, aby to uškodilo manažerovi, ale naopak do pozice utužení vztahů. Manažer, který rozhoduje má moc a s mocí přichází i odpovědnost, nelze se za nikoho skrývat a správný manažer je odpovědný za svá rozhodnutí a umí nést i následky.

5 Závěr

Bakalářská práce se zabírala rozhodovací rolí a můžeme i říci funkcí manažera, která je nedílnou součástí pro práci všech manažerů na všech úrovních řízení.

V teoretických východiscích byl vysvětlen pojem management včetně jeho historie a typů řízení, kde se od sebe odlišují jednotlivé typy dle časového hlediska. Poté samotný pojem manažer, jeho definice a atributy. Pod tímto tématem byly rozebrány jednotlivé aspekty, které se podílejí na manažerském rozhodování. Byl rozebrán samotný rozvoj manažerů, jeho psychologie a schopnosti, a to v ohledu vrozených i naučených schopností, které mají velký vliv na rozhodování. V návaznosti s tím je emoční inteligence a vůdcovské principy. Dále zde byly stručně popsány manažerské role, do nichž spadá role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační a motivační. Poslední podkapitolou jsou manažerské funkce, které byly rovněž popsány od plánování, organizování, kontrolu až po rozhodování, kde proběhl hlubší a detailnější empirický výzkum včetně schémat.

Ve vlastní práci se nachází základní informace o zkoumaném podniku, v tomto případě společnost M&M Reality Holding A.S., ve které bylo osloveno pět řídicích manažerů, z čehož dva byli zástupci z vyššího managementu a ostatní tři jsou vedoucími poboček. V této části jsou podány základní informace o zkoumaném podniku, popis řízeného rozhovoru, a pak samotný přepis rozhovorů se zúčastněnými, včetně vlastního komentáře.

V rozhovorech se potvrdilo, jak moc jsou provázané ostatní prvky s rozhodováním, že to není pouze jen jedno téma z manažerských funkcí, ale hrají zde roli nejrůznější proměnné ať je to firma jako celek nebo psychologie jednotlivce a mají na tuto roli zásadní vliv i ostatní role a funkce manažera. Rozhodovací role je velice důležitá pro práci manažera a očekává se, že se ji zhostí zodpovědně a sami manažeři si to velice dobře uvědomují.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Bibliografické zdroje

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

DRUCKER, P F. -- GRUSOVÁ, I. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.

DRUCKER, P F. *The Effective Executive*. Missouri: Harper Collins US, 2011. ISBN 006-08-3345-9.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

ŠULEŘ, O. *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-460-5.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-90-3.

ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené : testy*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

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

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

VODÁČKOVÁ, O. -- VODÁČEK, L. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

6.2 Internetové zdroje

Filosofie-uspechu.cz [online]. [cit. 2018-02-18]. *Rysy vůdčí osobnosti*. Dostupné z WWW: <http://www.filosofie-uspechu.cz/rysy-vudci-osobnosti/>

Forbes.com [online]. [cit. 2018-02-23]. *The Meaning Of Management*. Dostupné z WWW: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/09/16/the-meaning-of-management-the-great-awakening/#514888f86dfa>

7 Příloha

Příloha 1: Seznam kladených otázek v řízeném rozhovoru

- 1) Jakou roli hrají podle Vás v rozhodování zkušenosti?
- 2) Jakým způsobem jste se rozhodoval, když jste na dané pozici začínal?
- 3) Delegujete na někoho rozhodování a v jakých případech?
- 4) Jakým způsobem ovlivňuje vaše rozhodování Vaše osobnost?
- 5) Podle čeho se rozhodujete, je to intuice, vzorec nebo jiný postup?
- 6) Je podle Vás rozhodování zásadní pro práci manažera a jakým způsobem?
- 7) Pokud se rozhodujete, poradíte se s někým?
- 8) Jste spíše liberál, autokrat nebo kombinace obojích? Jaké jsou vaše charakteristické rysy?
- 9) Pokud jste se pro něco rozhodl a dopadlo to dobře, tak v příštím rozhodování u stejného typu problému se budete rozhodovat stejně?
- 10) Jaký vliv má Vaše psychické rozpoložení na rozhodování?
- 11) Má si manažer umět připustit své chyby před podřízenými?
- 12) Co se vám vybaví pod slovním spojením rozhodný manažer?
- 13) Jakým způsobem se dá naučit být rozhodný (pokud to podle Vás jde) a do jaké míry zasahují do rozhodování vrozené schopnosti?
- 14) Když se rozhodujete máte nějaký rozhodovací proces jako např. monitoring, vyhodnocování atd.?
- 15) Jak vnímá Vaše okolí, pokud uděláte špatné rozhodnutí a jaké z toho pro Vás plynou důsledky?
- 16) Pokud se rozhodujete, berete v potaz i důsledky Vašeho rozhodnutí, například co to znamená pro podřízené?