VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MARKETING

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Hodnocení stylu rozhodování ředitele hotelů ve společnosti XY na základě Vroom-Yetton-Jago rozhodovacího modelu.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Leden/2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA
Dominika Kašková/PMAR04

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
Ing. Helena Hrůzová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.
Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.11.2014

_____

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé bakalářské práce.

SOUHRN

1. Cíl práce:
Hlavním cílem této práce je provedení rozboru rozhodovacího stylu ředitele hotelů pana D. a zjištění zda byl rozhodovací styl v souladu s doporučovaným stylem rozhodování dle Vroom-Yetton-Jago modelu. Součástí rozboru je vyhodnocení výsledků a návrh základních doporučení, která by mohla vést ke zlepšení manažerské rozhodovací praxe.

2. Výzkumné metody:
Teoreticko-metodologická část sestává především z literární rešerše. Zdrojem pro tuto část práce byla zejména odborná literatura, která souvisela s danou problematikou. Praktická část byla sestavena na základě rozhovorů s panem D., který zastává funkci ředitele hotelů. Pan D. při rozhovorech popisoval náhodně vybrané rozhodovací problémy, které řešil v nedávné minulosti. Rozhovory sloužily jako podklad pro sestavení jednotlivých rozborů podle modelu Vroom-Yetton-Jago.

3. Výsledky výzkumu/práce:
Dle dílčích rozborů pan ředitel D. upřednostňuje styl řízení A1 nebo A2, tedy ten styl, kde není potřeba vysoká míra participace. Inklinace k autokrativnímu stylu rozhodování je zejména zapříčiněna specifičností zaměstnanců. Pan ředitel D. rozhodoval ve větší míře ne zcela v souladu s doporučením modelu Vroom-Yetton-Jago, avšak ne vždy to znamenalo, že rozhodl špatně nebo neefektivně. Pan D. je schopný manažer, který již několik let úspěšně vede hotelový řetězec. Spoléhá se na své zkušenosti a intuici. Je to empatický rozhodovatel, což ovšem může způsobovat odkládání konečného rozhodnutí a konflikty na pracovišti.

4. Závěry a doporučení:
Výsledkem celého šetření jsou dva závěry, které definují jediný cíl, zvýšení participace.

1. Participace se vyplatí, i když zdánlivě trvá déle a tudíž stojí více peněz, ale přináší kvalitnější řešení, které ovšem finance šetří.
2. Volba stylu rozhodování je ovlivněna osobnostními charakteristikami manažera. U empatického člověka může vést k odkládání konečného rozhodnutí a ke konfliktním situacím na pracovišti. Může také docházet ke snižování autority.

Nástroje pro zvýšení participace mohou být pravidelné hromadné meetingy, osobní návštěvy u vedoucího recepčních a u vedoucí pokojských, dotazníky pro podřízené, neformální večírky a akce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rozhodovací styly, Vroom-Yetton-Jago rozhodovací model, rozhodovací situace

SUMMARY

1. Main objective:
The main goal of this thesis is to perform Vroom-Yetton-Jago model. There are ten decision problems which comes from managerial practice of director of XY a.s. The main goal of the analysis is to evaluate effectiveness and correctness of decision making. The analysis includes result assesment and proposal of basic recommendations for improvement of managerial work.

2. Research methods:
Theoretically-methodological part of this thesis consists mainly from literaly research. The main source for this part was specialized literature. Practical part of the thesis is based on interview with Mr. D. who holds the position of hotel director. Mr. D. was describing specific decision problems which come from his contemporary managerial experince Partial Vroom-Yetton-Jago analysis were based on this interview with Mr. D.

3. Result of research:
According to the analysis Mr. D. prefers A1 or A2 decision models. These models do not require high level of participation. Preferences in autocratic decision styles come from specific employees. Mr. D. did not decide, in all the decision situations, in accordance with Vroom-Yetton-Jago model but it does not mean that the decision was incorrect. Mr. D. is skilled and experienced manager who leads sufficiently chain of hotels for few years. Mr. D uses intuition and experience a lot. He is emphatetic decision maker which sometimes leads to procrastination of final decisions.

4. Conclusions and recommendation:
Result of the analysis are two conclusions which shows only one recommendation – participation.

1. According to the analysis it can seem slower to participate but in the end it saves time.
2. Decision making style also depends on individuality of manager. Emphatetic person can have problems with procrastination. Mr. D. should not be influenced by emotions. It can lead to conflicts and sometimes it could decrease authority.

Tools for participation can be regular meetings with employees, private visits, interviews, non formal events.

KEYWORDS

Decision models, Vroom-Yetton-Jago decision model, analysis of decision making,

JEL CLASSIFICATION

M120 - Personnel Management; executive compensation , M210 – Business economics

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kašková Dominika
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	PMAR 4
Téma:	Uplatnění participativního stylu rozhodování projektového manažera a volba efektivního stylu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod a cíl práce. 2. Teoretická část (typy a modely rozhodování, stránky rozhodování, participativní styly rozhodování, výhody a nevýhody, vedení týmů). 3. Metodologická část (charakteristika metod použitých v praktické části práce zejm. modelů participativního rozhodování). 4. Praktická část (charakteristika vybraného podniku, charakteristika rozhodovacích problémů projektového manažera, rozbor uplatňovaných stylu/ů, které projektový manažer pro řešení rozhodovacích problémů používá, volba efektivního stylu rozhodování). 5. Shrnutí výsledků a návrhy řešení k zefektivnění rozhodovacího stylu projektového manažera. 6. Závěr.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-24719-75-7. DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3. FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0. HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 3. akt. vyd. Praha: VŠEM, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. SKOŘEPA, M. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost*. 1. vyd. Učební testy UK. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0960-6.
Vedoucí práce:	Ing. Helena Hrůzová, CSc.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2014

Podepsal: Milan Žák
Organizace: Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s.
Datum podpisu: 31.1.2014

Obsah

1 Úvod ... 1
2 Teoreticko-metodologická část ... 2
2.1 Stránky rozhodování ... 2
2.2 Teorie rozhodování ... 2
2.3 Modely a koncepce rozhodování ... 2
2.4 Rozhodovací proces a jeho struktura ... 3
2.5 Zkušenost a intuice ... 5
2.6 Participativní rozhodování ... 5
2.6.1 Výhody a nevýhody participativního rozhodování ... 6
2.7 Typy modelů stylů rozhodování ... 7
2.7.1 Model Vrooma-Yettona-Jagoa ... 8
2.8 Vedení týmů ... 10
2.9 Metodologie ... 12
3 Praktická část ... 13
3.1 Historie a současnost společnosti XY ... 13
3.2 Organizační struktura společnosti XY ... 13
3.3 Ředitel hotelů ... 14
3.4 Příklady problémů z rozhodovací praxe ... 15
3.4.1 Zavedení každodenní evidence stavu potravin ... 15
3.4.2 Zjednodušení přihlašovacího tiskopisu ... 17
3.4.3 Stěhování skupiny z hotelu T. ... 19
3.4.4 Problematický recepčním z hotelu T. ... 21
3.4.5 Odcizený nářezový stroj ... 22
3.4.6 Zavření hotelu D. ... 24
3.4.7 Znovuobnovení přihlašovacího tiskopisu ... 25
3.4.8 Kosmetika na pokoje ... 27
3.4.9 Skupina na hotelu M. ... 28
3.4.10 Zrušení post-mix automatů ... 30
3.5 Vyhodnocení získaných dat a jejich interpretace ... 31
3.6 Doporučení a návrhy na zlepšení ... 33
4 Závěr ... 35

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklický charakter rozhodovacího procesu……..…... 4
Obrázek 2 Rozhodovací strom model A…….…… 9
Obrázek 3 Rozhodovací strom model B…… 10
Obrázek4 Organizační struktura společnosti XY……..… 14
Obrázek 5 Zavedení každodenní evidence stavu potravin……..…….……..…….. 16
Obrázek 6 Zjednodušení přihlašovacího tiskopisu …..... 18
Obrázek 7 Stěhování skupiny z hotelu T…….... 20
Obrázek 8 Problematický recepční z hotelu T…….……..…….....……..…… 21
Obrázek 9 Odcizený nářezový stroj……...……...… 23
Obrázek 10 Zavření hotelu D……..…….……...……...……... 24
Obrázek 11 Znovuobnovení přihlašovacího tiskopisu..…….……..…… 26
Obrázek 12 Kosmetika na pokoje……..……27
Obrázek 13 Skupina na hotelu M……...…29
Obrázek 14 Zrušení post mix automatů…….30

Seznam tabulek

Tabulka 1 Administrativní model a racionálně ekonomický model..... 3

Tabulka 2 Doporučený versus skutečně použitý styl rozhodování.....33

1 Úvod

Rozhodování je důležitá část života jednotlivce a o to více nabývá na důležitosti, pokud se jedná o rozhodování na úrovni top managementu, kde rozhodování neovlivní pouze náš konkrétní stav, ale stav celé organizace, její ekonomickou výkonnost a také samotné pracovníky. Kvalita rozhodnutí může markantně ovlivnit firmu v dobrém smyslu, ale bohužel i v tom negativním, následky mohou být často katastrofální. Rozhodování závisí jak na psychologických vlastnostech manažera, tak na jeho úrovni vzdělání a patřičných teoretických i praktických znalostech. Velkou roli při rozhodování hraje i zkušenost manažera, která se odvíjí od toho, jak dlouho daný manažer pracuje v daném oboru. Intuice je další klíčový prvek rozhodování, nedá se nijak kvantifikovat a patří tedy spíše do psychologie. Rozhodnutí by vždy měla být učiněna tak, aby nebyla považována za správná v okamžiku rozhodování, nýbrž v příštích dnech a měsících, a pokud se jedná o rozhodnutí strategická, jde o řády let.

Rozhodovací proces nevede vždy ke kvalitním rozhodnutím a je důležité se neustále zamýšlet nad strategiemi, které povedou ke zlepšení samotného rozhodovacího procesu. Zejména ve firmách a prostředích, kde funguje už léta zajetý systém a manažer od něj nechce ustoupit, jelikož všechno zdánlivě funguje, je důležité pohlížet na zkvalitňování rozhodovacího procesu. Nicméně i tam, kde to vypadá funkčně a bezchybně, se dá najít prostor pro zlepšení a inovace.

Teoretická část práce se zabývá teorií rozhodování, zejména modely a koncepcemi rozhodování, rozhodovacím procesem a jeho strukturou, výhodami a nevýhodami participativního rozhodování, typy modelů rozhodování, kde je blíže uveden model Vroom-Yetton-Jago a v poslední řadě vedením týmů.

Praktická část této práce je zaměřena na problematiku rozhodovacího procesu. Cílem práce je charakterizovat styl rozhodování manažera Tomáše D., který zastává pozici ředitele hotelů ve firmě XY. Model Vroom-Jetton-Jago byl aplikován na deset náhodně vybraných aktuálně řešených rozhodovacích problémů. Na jejichž základě bylo možné rozhodnout, zda pan D. rozhodoval v souladu s doporučeným stylem rozhodování či nikoliv. Dalším cílem práce je navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení stylu rozhodování pana D. a tím i zlepšení celého chodu společnosti XY.

Metodika použitá pro první část práce se skládá z literární rešerše, kde se klade důraz zejména na použití různorodé literatury, aby docházelo k vymezení daných pojmů a skutečností z hlediska několika autorů. Metody použité v praktické části jsou sběr dat, následné deskripce skutečností v dané firmě, zhodnocení těchto skutečností a závěrečné doporučení, které by vedlo ke zlepšení situace.

Cílem práce je zhodnocení stylu rozhodování ředitele hotelů Tomáše D. a za použití modelu Vroom-Yetton-Jago. Dalším cílem je doporučení nástrojů ke zlepšení rozhodovacího procesu.

2 Teoreticko-metodologická část

2.1 Stránky rozhodování

Stránky rozhodování jsou velmi rozmanité a následující dělení charakterizuje stránky rozhodování do několika skupin dle toho, čeho se rozhodování týká.

1. Stránka meritorní (věcná, obsahová).
2. Stránka procedurální (procesní).
3. Stránka instrumentální (nástrojová)

Dle Hrůzové (2011, s. 8) jsou rozhodovací problémy rozdílné ve své podstatě a tím vyjadřují svou meritorní (věcnou) stránku. Avšak rozhodovací problémy jsou v něčem shodné, charakteristické či obecné. Jsou to fáze rozhodování, postupy, používané metody a nástroje. Zde se jedná o procedurální (procesní) stránku a instrumentální (nástrojovou) stránku. Což dokládá Fotr et al. (2010, s. 18): *„Stránka formálně-logická (procedurální, pozn. autorky) je odrazem skutečnosti, že jednotlivé rozhodovací procesy mají určité společné rysy a vlastnosti, a to právě bez ohledu na jejich odlišnou obsahovou náplň.“* Dle Hrůzové (2011, s. 8) je vhodné, aby si ten, kdo rozhoduje, zafixoval efektivní postup a nástroje k dosažení daného cíle.

2.2 Teorie rozhodování

Teorie rozhodování se dělí do dvou skupin. V prvé řadě jde o vytváření postupů a v druhé řadě jde o popisování již proběhlých procesů.

1. Normativní teorie rozhodování.
2. Deskriptivní teorie rozhodování.

Dle Fotra et al. (2010, s. 19) se normativní teorie zaměřuje na vytvoření postupu a metody, která by se dala používat při rozhodovacích problémech. Předmětem normativní teorie je vytvoření široce uplatnitelného modelu pro rozhodovací procesy. Naproti tomu deskriptivní teorie se zaměřuje na popis, analýzu a charakteristiku již proběhlých procesů. Jde o to, zjistit, jak rozhodovací problémy ve skutečnosti probíhají a jak jsou reálně řešeny.

2.3 Modely a koncepce rozhodování

Dle Hrůzové (2011, s. 8) můžeme rozlišit tři nejzákladnější koncepce rozhodování, které se historicky vyvíjely. Jednou z nich je **sociálně psychologická koncepce**, pro kterou je typické zaměření na osobu, která rozhoduje, tzv. rozhodovatel. Tato koncepce se zejména zabývá postoji, chováním a jednáním rozhodovatele. Druhou z nich je **kvantitativně orientovaná koncepce** rozhodování, ve které tvoří jádro exaktní vědy, jako je matematika, statistika, operační analýzy, lineární programování či teorie her apod. Tato teorie je zaměřena na hledání optimálního řešení. Další koncepce je **organizační teorie rozhodování.** Konvenční teorie rozhodování tvrdí, že se lidé rozhodují racionálně při hledání optimálního řešení. Nicméně organizační teorie poukazuje na to, že lidé většinou mají málo času a znalostí pro rozhodování, tudíž vyberou první variantu, která je uspokojující. Avšak toto nemusí nutně znamenat rozhodnutí iracionální. Organizační teorie rozhodování se dle Simona, na nějž odkazuje ve svém textu Hrůzová (2011, s. 8), dá rozdělit do dvou modelů: model administrativní a model racionálně ekonomický.

Tabulka 1 Administrativní model a racionálně ekonomický model

Administrativní model	Racionálně ekonomický model
Manažer ve skutečnosti v rozhodovacích situacích:	Manažer by v rozhodovacích situacích měl:
Využívá nepřesné a neúplné informace.	Získat úplné a přesné informace.
Nemůže vyloučit nejistotu.	Vyloučit nejistotu.
Je omezen subjektivní racionalitou a okolím.	Hodnotit racionálně a logicky.
Rozhoduje deskriptivně.	Rozhodovat normativně.
Směřuje k uspokojení.	Směřovat k optimalitě.
Výsledek může být, ale nemusí být optimální pro organizaci.	Výsledek je optimální pro zájmy a cíle organizace.

Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Tabulka vlastní zpracování.

2.4 Rozhodovací proces a jeho struktura

Dle Hrůzové (2011, s. 22) by se rozhodovací proces dal charakterizovat jako souhrn vzájemně propojených činností, které na sebe časově navazují a vyžadují určité zdroje. Dále uvádí fáze, které tvoří rozhodovací proces.

1. Situační analýza.
2. Identifikace rozhodovacích problémů.
3. Analýza a formulace problémů.
4. Stanovení kritérií hodnocení variant.
5. Tvorba variant řešení rozhodovacích problému.
6. Určení důsledků variant a hodnocení důsledků variant.
7. Výběr nejvhodnější varianty.
8. Implementace zvolené varianty.
9. Monitorování a kontrola výsledků a retrospektivní analýza.

Fotr et al. (2010, s. 22) uvádí členění rozhodovacího procesu dle H. A. Simona:

1. Analýza okolí (intelligence activity).
2. Návrh řešení (design activity).
3. Volba řešení (choice activity).
4. Kontrola výsledků (review activity).

Fotr et al. (2010, s. 24) uvádí také přístup poradenské firmy Kepner-Tregoe k rozhodovacím problémům. Tato metodika se zahajuje **vyhodnocením situace** (Situation Appraisal). Cílem tohoto prvního kroku je nalezení problematických oblastí.

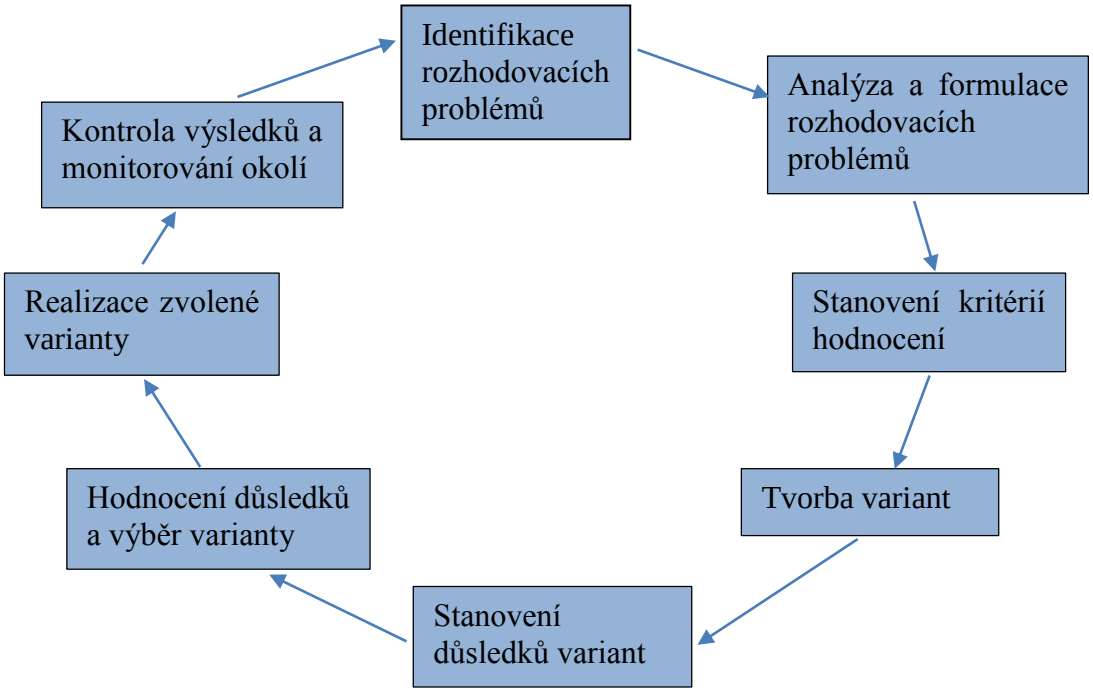
Následují kroky:

- analýza problémů (Problem Analysis),
- rozhodovací analýza (Decision Analysis),

- analýza potenciálních problémů (Potential Problem Analysis),
- analýza potencionálních příležitostí (Potential Opportunity Analysis).

Dále Hrůzová (2011, s. 23) uvádí, že rozhodovací proces není lineární nýbrž cyklický, což by se dalo vysvětlit tím, že každý dokončený proces odkrývá další problémy a skutečnosti, které je potřeba řešit a tím se vytváří další proces. To potvrzuje následujícím obrázkem i Fotr et al. (2010, s. 24):

Obrázek 1 Cyklický charakter rozhodovacího procesu



Zdroj: FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0. Obrázek vlastní zpracování.

Doležal et al. (2009, s. 128) uvádí obecný postup pro řešení problémů (General Problem Solving Process-GPSP):

1. Identifikace problému.
2. Definice problému.
3. Analýza současného stavu.
4. Hledání a určení možných příčin.
5. Definice požadovaného cílového stavu.
6. Návrh řešení problému.
7. Výběr optimálního řešení.
8. Prověření navrhovaného řešení.
9. Realizace přijatého řešení.
10. Kontrola a vyhodnocení dosaženého stavu.

Fotr et al. (2010, s. 20) uvádí, že pokud se jedná o situaci, kde je možné pouze jedno řešení, tak se nejedná o rozhodovací proces. Rozhodovací proces musí mít alespoň dvě varianty řešení.

2.5 Zkušenost a intuice

Fotr et al. (2010, s. 49) uvádí, že do správného rozhodovacího procesu by se měla zapojit jak složka intuice a zkušeností, tak složka racionální, která využívá exaktní metody. Hrůzová (2011, s. 7) uvádí, že by se obecně dalo soudit, že čím zkušenější manažer, tím lepší rozhodnutí, ačkoliv mnoho případů z praxe nasvědčuje, že ne vždy tomu tak je. Dále uvádí, že byly provedeny výzkumy a i velmi zkušení manažeři řeší problémy nesystematicky a využívají metody pokusu a omylu. I schopní a velmi kompetentní manažeři se mohou dopustit chyby, která v dnešní době může být pro firmu osudová. Intuice se dle Fotra et al. (2010, s. 49) nedá chápat jako protiklad rozumu či šestý smysl nebo tipování, ale je to: *„Sofistikovaná forma usuzování založená na specifických zkušenostech každého člověka“*. Hrůzová (2011, s. 7) píše, že v dnešní době je emocionální inteligence chápána jako nová cesta manažerského rozhodování. Fotr et al. (2010, s. 49) dále uvádí výhody a nevýhody intuitivního rozhodování:

výhody:

- intuice může pomoci odhalit, že něco není v pořádku,
- dokáže zjednodušit a tím zrychlit a zefektivnit rozhodovací proces,

nevýhody:

- netransparentnost rozhodnutí,
- zaujatost a podvědomá antipatie rozhodovatele,
- obtížné hledání příčin, pokud dojde k chybnému rozhodnutí,
- rozhodnutí na základě intuice může být zmanipulováno.

2.6 Participativní rozhodování

Dle Hrůzové (2011, s. 242) se za participativní nebo také skupinové, kolektivní či týmové rozhodování považuje to rozhodování, kde se na rozhodovacím procesu podílí více jedinců. Pokud rozhoduje jen jedna osoba, mluvíme o individuálním rozhodování. V praxi se využívá různé míry participace členů pracovního týmu. Fotr et al. (2010, s. 418) rozděluje míru participace do několika skupin:

- **autokratický styl**, který vylučuje participaci,
- **méně autokratický styl,** kde se na rozhodovacím procesu již částečně podílejí i ostatní subjekty. Především ve fázích, které tvoří přípravu rozhodnutí,
- **týmová příprava** se považuje za nejvyšší míru participace, kde celý proces rozhodování provádí skupina rozhodovatelů, avšak konečné vybrání varianty provádí jednotlivec, tedy manažer,
- **skupinové rozhodování** je charakteristické tím, že i na volbě varianty řešení daného problému se podílí tým.

Fotr et al. (2010, s. 418) dále uvádí faktory, na kterých závisí míra participace:

- osobnostní charakteristika manažera,
- vžitý styl, tedy tradice organizace,
- ochota k participaci a osobnostní charakteristiky ostatních členů organizace,
- sladěnost cílů a zájmů pracovníků s cíli organizace.

Hrůzová (2011, s. 242) píše, že v případě skupinového rozhodování je velmi těžké dojít ke konsenzu, tedy ke shodě všech zúčastněných. Je možné přijmout finální rozhodnutí na základě prosté většiny (51%) nebo třípětinové většiny (60%) nebo dvoutřetinové (67%). Avšak v praxi v organizaci mohou nastat velmi složité situace, ve kterých je zapotřebí, aby s rozhodnutím souhlasila naprostá většina zúčastněných. Fotr et al. (2011, s. 418) uvádí, že obecně by se dalo říci, že tam, kde se jedná o špatně strukturované rozhodovací problémy, kde je třeba spojení informací, znalostí a názorů více odborníků, se doporučuje využít vyšší míru participace.

2.6.1 Výhody a nevýhody participativního rozhodování

Fotr et al. (2010, s. 421) popisuje výhody.

- **Zvýšení rozsahu informací a znalostí** – více hlav, více znalosti a informací.
- **Kombinace různých přístupů a dovedností týkajících se zpracování informací** – může jít o spojení lidí, kteří mají informace, ale neumí s nimi zacházet, s lidmi, kteří naopak z informací sestaví varianty řešení.
- **Rozšíření spektra přístupů k řešení problému** – participace odborníků z různých oborů, přispívá k rozšíření spektra pohledů na jeden konkrétní problém.
- **Lepší pochopení daného problému** – pokud se zaměstnanci účastní rozhodovacího procesu od začátku, mají lepší možnost pochopení daného problému.
- **Zvýšení přijatelnosti dosaženého řešení problému** – účast na řešení problému způsobuje, že účastnící mají dojem, že řešení je jejich práce, jejich spoluvlastnictví, což zvyšuje celkovou angažovanost.
- **Stimulace mentálního úsilí a rozvoje členů skupiny** – participace působí jako motivace. Sociální tlak skupiny působí na jednotlivce, kteří se snaží více přispět celku.

A zmiňuje nevýhody:

- **Časová náročnost –** delší rozhodovací proces a i větší časová potřeba účastníků.
- **Individuální dominance** – ve větší skupině bez vedoucího může docházet k tomu, že někteří jedinci začínají přebírat větší iniciativu a ostatní rozhodují na základě jeho názorů. Pokud je ve skupině egoisticky člověk zaměřený na své názory, snaží se je prosazovat na úkor ostatních.
- **Složení skupiny ze členů s odlišnou pozicí v hierarchii řízení** – pokud je skupina složena nerovnoměrně, mají členové s nižším hierarchickým zařazením poslouchat kolegy hierarchicky výš i přesto, že jejich názory mohou být správné či lepší. Proto je vhodné složit tým z lidí ze stejných hierarchických pozic.
- **Chápání vítězství jako argumentu** – prosazování vlastního názoru na úkor ostatních, vítězství poskytuje argument, takže je pak snadné přehlédnout lepší

variantu. Je vhodné členy týmu vyškolit v týmové spolupráci, aby se snažili projít všechny návrhy řešení a nápady.

- **Prostor pro vznik konfliktních situací** – výměna názoru je žádoucí, nicméně pokud není monitorována a někam vedena, může docházet k řešení osobních sporů, což působí kontraproduktivně. Konflikty musí být vnímány všemi členy stejně, a to tak, že je to prostředek k vyjasnění situace, nikoli nástroj k osobním bojům.
- **Nezdravé sociální chování skupiny** – chování s určitými patologickými rysy.
- **Nákladnost a koordinační nároky participativního rozhodování** – větší náklady než u individuálního rozhodování, je to zapříčiněno právě větším počtem lidí. Což vede i ke zvýšení potřeb na koordinaci.
- **Inklinace skupiny k přijetí většího rizika** – skupina jako celek má tendenci přijímat větší riziko. Což může být negativní, pokud by se dané riziko nedostatečně odhadlo a analyzovalo.

Hrůzová (2011, s. 243) do nezdravě sociálního chování skupiny řadí:

- **skupinové myšlení** – snaha o dosažení shodného názoru na úkor reálného hodnocení situace. Odlišné názory jednotlivců mohou být potlačeny názorem většiny;
- **skupinovou lenost** – jednotlivec v týmu může přijít o motivaci, angažovanost a tedy i kreativitu.

2.7 Typy modelů stylů rozhodování

Fotr et al. (2010, s. 435) píše, že existuje mnoho modelů, které ale můžeme rozdělit do tří skupin, dle přístupu, který uplatňují:

- vytváření stylů rozhodování dle **charakteristik (vlastností) manažera**:
  -autokratický,
  -demokratický,
  -liberální;
- vytváření stylů rozhodování dle **chování manažera:**
  -model stylu rozhodování podle orientace na pracovníky a na úkoly,
  -model manažerské mřížky;
- **situační model -** volba stylu rozhodování nezávisí jen na vlastnostech či na chování manažera, ale také na celé řadě faktorů, které vznikají v průběhu rozhodování.

Hrůzová (2011, s. 244) uvádí, že situační modely se dají rozčlenit do dvou koncepcí.

1. Jednotlivé rozhodovací situace jsou různorodé a je potřeba jim i přizpůsobit rozhodovací proces a styl rozhodování. Fotr et al. (2010, s. 436) doplňuje, že do této koncepce patří především tyto situační modely:
   - model stylu podle orientace na vedoucího a podřízené,
   - model VDL,
   - model životního cyklu,
   - model cesty k cíli,
   - model společnosti Korn/Ferry,
   - model Vrooma-Yettona-Jagoa.

2. Druhá koncepce také zastává názor, že situace jsou různorodé, nicméně neměl by se přizpůsobit styl rozhodování nýbrž daná situace, resp. vybrat pro daný styl rozhodování určité osoby. Zástupcem této koncepce je Fiedlerův kontingenční model.

V praktické části bude proveden rozbor stylu řízení dle modelu Vroom-Yetton-Jago, proto kapitola 2.7.1 popisuje podrobněji právě tento model.

2.7.1 Model Vrooma-Yettona-Jagoa

Fotr et al. (2010, s. 449): *„Tato teorie dává manažerovi návod, jak úspěšně a rychle analyzovat problém a zvolit vhodný styl rozhodování:“* Dále zmiňuje, že tento model pracuje s teorií, že manažer je ovlivněn několika faktory. Jedná se o situační proměnné a také osobnostní charakteristiky jak manažera samotného, tak jeho podřízených. Manažer by vždy měl být schopen flexibilně přizpůsobovat svůj styl rozhodování dané situaci. Hrůzová (2011, s. 252) říká, že by management neměl přijímat nekvalitní rozhodnutí a zaměstnanci by neměli odmítat kvalitní rozhodnutí. Je třeba uvažovat dvě kritéria: akceptovatelnost a kvalitu. Fotr et al. (2010, s. 449) dodává, že kvalita je faktorem objektivním a akceptovatelnost faktorem subjektivním. Pokud má být rozhodnutí efektivní, tak musí být zároveň kvalitní a zároveň akceptovatelné. Tento model je definován pěti rozhodovacími styly, které vymezuje Fotr et al. (2010, s. 450) a Hrůzová (2011, s. 252):

1. **autokratický styl I (AI**) - Podřízení se rozhodovacího procesu neúčastní, manažer rozhodne sám na základě vlastními silami shromážděných informací;
2. **autokratický styl II (AII)** - Manažer rozhoduje sám, avšak informace, které potřebuje, si vyžádá od podřízených;
3. **konzultativní styl I (KI nebo CI)** - Manažer každého podřízeného individuálně seznamuje s problémem, požádá o názory a potřebné informace, ale rozhodne sám;
4. **konzultativní styl II (KII nebo CII)** - Manažer svolá poradu a konzultuje daný problém, rozhoduje sám;
5. **skupinový styl (SII nebo G2)** – Manažer svolává porado, seznámí všechny s rozhodovacím problémem, všichni společně problém řeší, každý může vyslovit svůj názor, manažer poradu vede. K rozhodnutí dojdou všichni společně, zvítězí to, na čem se všichni dohodnou.

Fotr et al. (2010, s. 455) popisuje dva způsoby, jak vybrat vhodný styl z předešlých pěti možných. Podstatné je, jestli rozhodovatel preferuje čas řešení, či rozvoj podřízených:

- model A – Tento model předpokládá autokratický styl, který je velmi racionální z hlediska času. Tento model je obvykle krátkodobý, když je zapotřebí rychlého a efektivního řešení.;
- model B – Tento model je časově náročný. Vybírá nejvíce participativní styl.

Tyto dva modely reprezentují dva krajní extrémy. Pro oba modely je typické, že výběr je vždy založen na analýze situace. Model A klade důraz na čas a model B klade důraz na rozvoj.

Následující obrázky 2 a 3 zobrazují strom rozhodování pro model A (obrázek 2) a pro model B (obrázek 3). Čísla znázorňují uzly v rozhodovacím stromu, každé číslo má

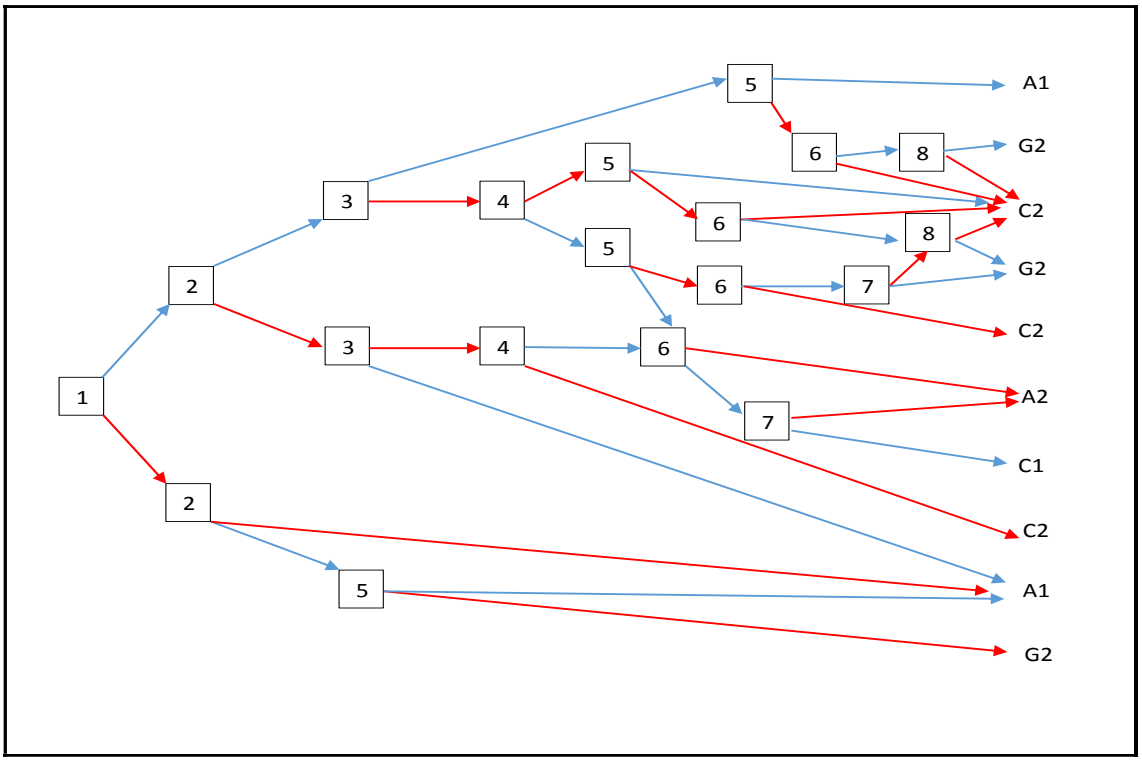
přiřazenou otázku a červenou či modrou šipku. Modré šipky znázorňují kladnou odpověď, červené šipky zápornou odpověď. Na pravé straně tabulky jsou rozepsány rozhodovací styly (A1, A2, C1, C2, G2).

Otázky reprezentující jednotlivé uzly v rozhodovacím stromu:

1. Je kvalita rozhodnutí důležitá?
2. Je oddanost týmu důležitá pro rozhodování?
3. Máte dostatek informací pro to, abyste rozhodl sám?
4. Je problém dobře strukturovaný?
5. Pokud uděláte rozhodnutí sám, bude ho tým podporovat?
6. Sdílí tým cíle organizace?
7. Je konflikt v týmu ohledně rozhodnutí pravděpodobný?
8. Mají podřízení dostatek informací, aby mohli dostatečně kvalitně rozhodnout?

Obrázek 2 znázorňuje rozhodovací strom pro model A, který vybírá nejvíce autokratický styl.

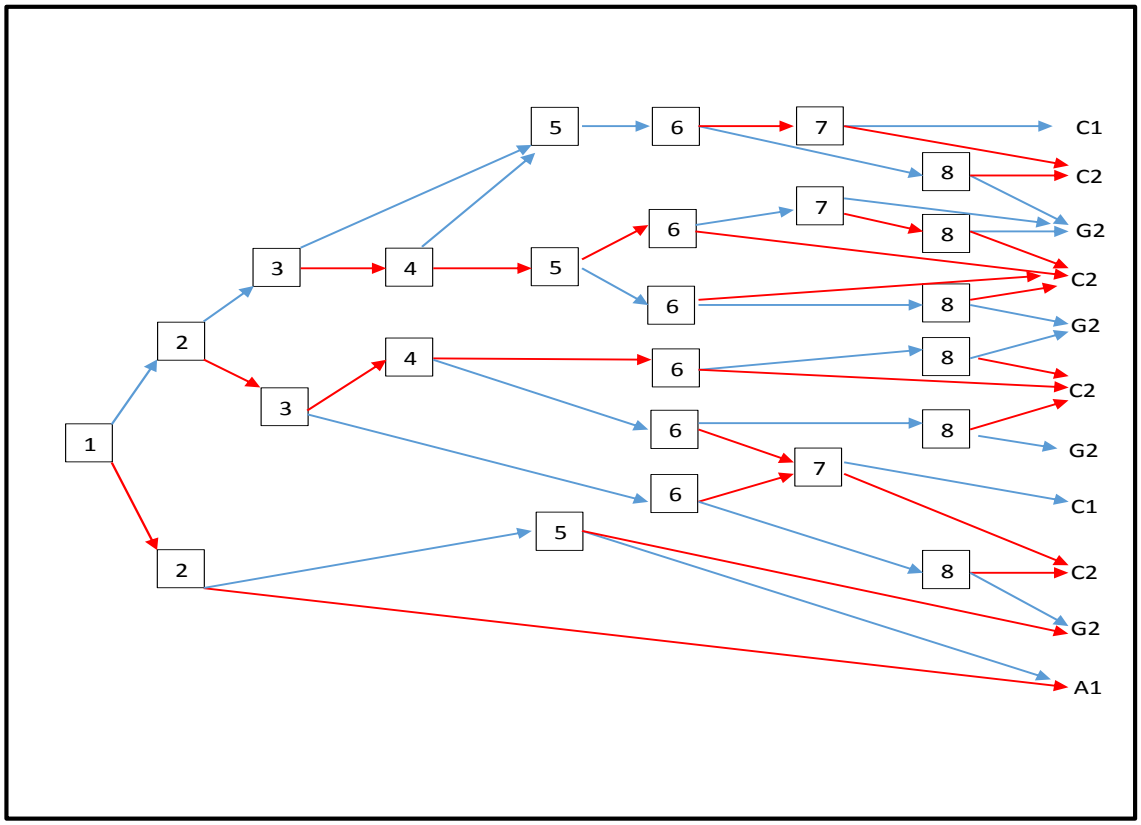
Obrázek 2 Rozhodovací strom model A



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování.

Obrázek 3 zobrazuje rozhodovací strom za použití modelu B, který vybírá nejvíce participativní styl rozhodování.

Obrázek 3 Rozhodovací strom model B



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování

Hrůzová (2011, s. 254) píše, že oba tyto modely předpokládají, že bude manažer schopen svůj rozhodovací styl přizpůsobit dané situaci a konkrétním potřebám. Model je jakýmsi zjednodušením, které netvrdí, že manažer musí použít určitý rozhodovací styl, spíše je to pomůcka k tomu, aby se manažer zamyslel nad charakterem rozhodovací situace a nerozhodoval výlučně sám a pouze intuitivně.

2.8 Vedení týmů

Doležal et al. (2009, s. 118) uvádí, že schopnost vedení týmu je pro projektového manažera v dnešní době klíčová a nejvíce ceněná. Avšak je to poměrně vzácná schopnost, jelikož většina manažerů pracuje se skupinami, nikoliv s týmy. Bělohlávek (2008, s. 11) dodává, že týmová práce je konkurenční výhodou, zejména díky její účinnosti a vzácnosti. Doležal et al. (2009, s. 118) charakterizuje skupiny, týmy a komunity v organizacích:

- **skupina** – Ve skupině mají pracovníci přiřazenou svou konkrétní činnost a nezáleží na dosažení společného cíle, nýbrž cíle jednotlivce;
- **tým** – V týmu hraje hlavní roli společné dosáhnutí vytyčeného cíle. V případě týmu je podružné, co kdo, jak a kdy dělá. Lidé v týmu se navzájem doplňují a rozvíjí své schopnosti. V týmu by oproti skupině měl panovat pocit sounáležitosti. Dalším rozdílem je fakt, že týmy je třeba vést;

- **komunita** – Obecně by se komunita dala charakterizovat jako skupina lidí, co mají něco společného. Pro komunitu jsou nejdůležitější dobré vztahy mezi členy. Dobré vztahy a pocit sounáležitosti drží komunitu pohromadě. Na pracovišti mohou vznikat například komunity sekretářek, programátorů či dělníku. Nemusí mít žádný společný cíl, ale když se nějaký vyskytne, může dojít k přetransformování do týmu či pracovní skupiny.

Doležal et al. (2009, s. 120) uvádí sedm nutných charakteristik, které by měl každý tým naplňovat:

- Společný cíl.
- Vzájemná odpovědnost.
- Společná akceschopnost.
- Konstruktivní konflikty.
- Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra.
- Vzájemná otevřenost a informovanost.
- Společné sebeuvědomění.

Důležitou roli pro naplnění těchto charakteristik hraje schopný manažer, který dokáže své podřízené vést a dobře motivovat. Ale i při práci sebelepšího manažera se mohou vyskytovat určité negativní charakteristiky:

- nepříznivé organizační prostředí,
- přílišná velikost týmu,
- znalosti členů znalostních týmů,
- příliš velká stabilita prostředí a cílů.

Bělohlávek (2008, s. 13) charakterizuje efekt synergie a negativní synergie, která vzniká při práci týmu. Synergie by se matematicky dala vyjádřit takto: 1+1+1=5. Toto matematické vyjádření by se dalo slovy charakterizovat jako společné působení jednotlivců, jejich vzájemná spolupráce a doplňování přináší větší efekt, než pouhý součet výsledků jednotlivců. Na druhou stranu existuje i negativní synergický efekt, který lze matematicky vyjádřit takto: 1+1+1=1. Slovně vyjádřeno, práce týmu je horší než souhrn výsledků jednotlivců. Práce týmů je proces a jako takový má určité fáze, které charakterizuje Doležal (2009, s. 122). Jedná se o:

- forming (formování) – Pro tuto fázi je typické, že jednotlivý členové s určitostí nevědí jaká je jejich role, jaký je jejich úkol. V této fázi dochází k tzv. testování. Jednotlivci testují hranice daného úkolu a také vlastnosti svého manažera. V této chvíli by měl manažer být schopen odpovídat na dotazy a vysvětlovat případné nejasnosti;
- storming (fáze konfliktů a polarizací) – Pro tuto fázi jsou typické konflikty mezi členy týmu. Někomu nesedí úkol, který se má řešit, někomu nesedí někteří členi týmu. Tato fáze bývá kritická a některé týmy se mohou v této fázi zaseknout. Zde přichází na řadu důležitý úkol manažera se zaměřit na to, co tým spojuje, na zdůrazňování společného úkolu a také na patřičnou motivaci a uznání;
- norming (normování) – Tato fáze nastává za předpokladu, že tým úspěšně překonal fázi konfliktů. Jednotliví členové si postupně začínají důvěřovat, znají svoje hodnoty, schopnosti a postoje a proto se jejich součinnost stává plynulou a

přirozenou. V této fázi dochází i k růstu motivace, jelikož už je známo s kým, kdo, proč, jak, kde a kdy pracuje. V této fázi dochází k tvorbě standardů a norem;

- performing (fáze výkonu) – v této fázi by měl být tým schopen efektivně a výkonně pracovat. Tým je schopen sám rozhodovat, proto je zde uplatňována vysoká míra participace a manažer působí pouze jako podpůrná jednotka.

2.9 Metodologie

První část bakalářské práce bude zpracována za pomoci literární rešerše. Dle zadání bakalářské práce je zapotřebí vyhledat konkrétní autory a jejich publikace. Každá publikace se zabývá odlišnými tématy, které ovšem souvisejí s tématem práce. Dalším zdrojem pro teoretickou část budou internetové stránky, které budou použity v minimálním rozsahu, jelikož ověřitelnost zdrojů je obtížná. Z teoretické části bude čerpáno v praktické části, zejména bude využito konkrétního rozhodovacího modelu Vroom-Yetton-Jago, kterým se bude zabývat celá praktická část této práce.

Odborné publikace budou vyhledány v Ústřední knihovně v Praze. Jedná se o publikace autorů Bělohlávek (2008), Fotr (2010), Skořepa (2005). Publikace od Hrůzové (2011) byla volně k dispozici na webu VŠEM.

Praktická část bude zpracovávána za pomoci rozhovorů s ředitelem firmy XY. Vzhledem k rozsahu a časové náročnosti se uskuteční několik setkání, při kterých bude docházet k rozhovorům na téma rozhodovací problémy v manažerské rozhodovací praxi. Pan D. bude popisovat jednotlivé rozhodovací problémy ze své každodenní praxe a způsoby rozhodování, které používá. Autorka práce si bude poznamenávat jednotlivé rozhodovací problémy a na základě těchto poznámek budou zpracovány jednotlivé kapitoly v praktické části. Další bod bude zahrnovat sestavení modelu Vroom-Yetton-Jago na jehož základě bude možné doporučit rozhodovací styl, který by pan D. mohl použít.

Vzhledem k citlivým údajům není možno používat skutečná jména.

Pro sestavení Vroom-Yetton-Jago modelu je klíčové odpovědět na 8 otázek. Jedná se o autorčin vlastní překlad.

- Je kvalita rozhodování důležitá?
- Je oddanost týmu důležitá pro rozhodování?
- Mate dostatek informací pro to, abyste rozhodl sám?
- Je problém dobře strukturovaný?
- Pokud uděláte rozhodnutí sám, bude ho tým podporovat?
- Sdílí tým cíle organizace?
- Je konflikt v týmu, ohledně rozhodnutí, pravděpodobný?
- Mají podřízení dostatek informací, aby mohli kvalitně rozhodnout?

Za pomoci těchto otázek lze nalézt nejvhodnější rozhodovací styl. Takto byl proveden rozbor u všech rozhodovacích problémů, které pan D. popsal.

3 Praktická část

3.1 Historie a současnost společnosti XY

Firma XY byla založena 22. 4. 1990 a v současné době je jednou z největších firem poskytujících služby cestovního ruchu v České Republice. Dále uvádí, že se společnost po celou dobu existence snaží vyvíjet a poskytovat lepší služby zákazníkům.

V současné době společnost XY poskytuje tyto služby:

- ubytování ve vlastním řetězci hotelů (celková kapacita cca 500 lůžek v kategorii hostel a hotelů *** až *****),
- doprava,
- průvodcovské a tlumočnické služby,
- okružní jízdy po Praze,
- cyklo-výlety po České republice i zahraničí.

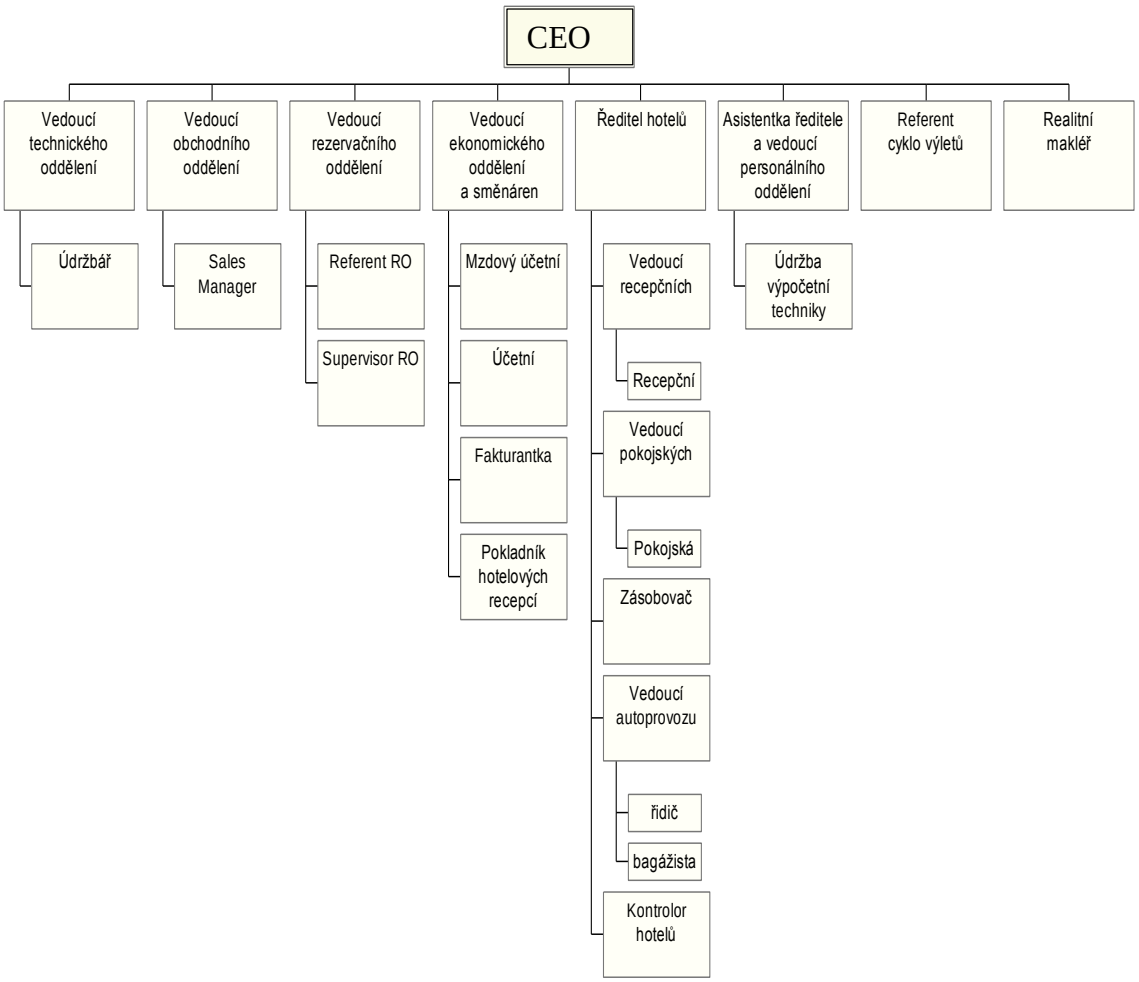
Společnost XY v současnosti provozuje šestnáct hotelů a jeden hostel. Služby si zákazníci mohou objednávat on-line na několika webových adresách. Společnost XY poskytuje služby na různé cenové úrovni, v nabídce jsou hotely tří hvězdové, ale i hotely přímo v centru Prahy, na Malé straně, které poskytují nejvyšší možný komfort svým zákazníkům.

3.2 Organizační struktura společnosti XY

Pan D. byl tak laskav a poskytl organizační strukturu jejich společnosti. Autorka práce si je vědoma, že organizační struktura, kterou pan D. poskytl, není správná a neodpovídá ani jedné z organizačních struktur, které uvádí například Štrach (2014, s. 54):

- liniová organizační struktura,
- funkcionální organizační struktura,
- liniově-štábní organizační struktura.

Obrázek 4 Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: Ředitel hotelů, pan D. *Organizační struktura společnosti XY*. Praha, 2014. Autorovo zpracování - souhlas s publikací.

3.3 Ředitel hotelů

Zdrojem dat pro tuto práci je pan D. současný ředitel hotelů XY. Pan D. si nepřeje, aby byl doslova zaznamenán autentický rozhovor a proto přepis rozhovorů není uveden v přílohách. Pro společnost pracuje na plný úvazek od roku 2001. Začal prací hotelového recepčního, po letech postoupil na místo vedoucího recepčních a poté nastoupil na pozici ředitele hotelů. Nemá vzdělání v oblasti cestovního ruchu, učí se praxí a při zavádění novinek se mimo jiné inspiruje konkurenčními hotely. Protože došel k současné pozici přes práci, kterou zastávají jeho podřízení, dokáže se, podle svých slov, do svých podřízených vcítit a nebýt na ně příliš přísný. Rozhoduje samostatně, pokud má pocit, že má dost informací. Někdy se radí se svým nadřízeným. Často se radí i se svými podřízenými - s vedoucím recepčních a vedoucí pokojských, ale také s recepčními a pokojskými. Snaží se získat co nejvíce informací předem, aby učinil správné rozhodnutí a nemusel ho později měnit. Takto se charakterizoval sám pan D. během jednoho z rozhovorů (rozhovor č. 1, 2014).

3.4 Příklady problémů z rozhodovací praxe

V této části se práce bude zabývat charakteristikou jednotlivých rozhodovacích problémů přímo z běžné denní praxe pana D. Dále budou rozhodovací problémy rozebrány na základě modelu Vroom-Yetton-Jago a výsledkem budou doporučení, jak lépe a efektivněji vybrat styl rozhodování.

3.4.1 Zavedení každodenní evidence stavu potravin

Z důvodu vzrůstu nákladu na snídaně v několika z 15 hotelů, které společnost XY provozuje,
se pan D. rozhodl zavést plošně každodenní evidenci potravin.
V minulosti se spotřeba potravin sledovala denně, před zavedením tohoto opatření pouze měsíčně a nekonkrétně – byly sčítány pouze celkové faktury za potraviny a nebyla sledována spotřeba jednotlivých položek. Denní sledování bylo dříve zrušeno z důvodu, že bylo časově a tedy i finančně náročné. V posledním půlroce byl však nárůst spotřeby značný a zavedení každodenní evidence se stalo nevyhnutelným. Je to nepopulární krok, znamená více času v práci pro hospodyni (= vedoucí pokojských daného hotelu) a více práce pro kontrolora hotelů, který má dohlížet na řádné dodržování všech nařízení a předpisů v hotelech.
Pan D. zavedení evidence stavu potravin předem projednal s vedoucí pokojských, kontrolorem hotelů a s hospodyní na jednom z hotelů. Po zavedení novinky se zvedla vlna nevole, která se dala očekávat.
Některé připomínky však byly účelné a pan D. je vyslyšel a způsob evidence pozměnil:

Hospodyně si např. stěžovaly, že:

- je počítaných položek příliš,
- musí počítat každý balíček čaje

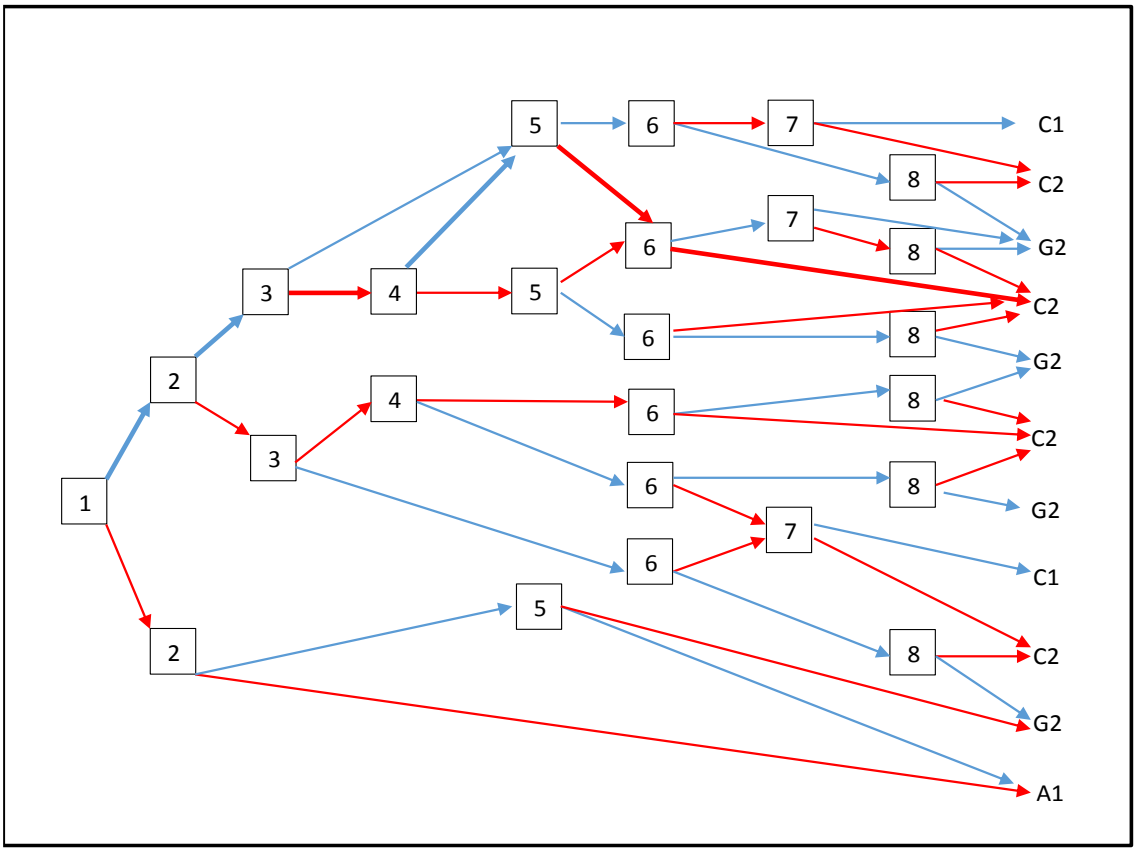
Pan D. na základě toho:

- sloučil některé položky v jednu (např. 3 druhy ochuceného müsli, jejichž cena je téměř totožná, byly sloučeny v 1 položku);
- doplnil poznámky ke každé počítané položce, s jakou přesností je chce počítat. Např. čaje s přesností na krabičky po 20 balíčcích.
  Čaje doplněné do plného stavu v zásobníku ve snídárně se nepočítají.

Po těchto úpravách pokynů je jeho realizace lépe přijímána.

Obrázek 5 zobrazuje model Vroom-Yetton-Jago pro rozhodovací problém 3.4.1. Byl využit model B, který upřednostňuje rozvoj zaměstnanců a neklade nároky na čas. Pan D. nemusel situaci řešit ihned a urgentně, tudíž byl zvolen model B.

Obrázek 5 Zavedení každodenní evidence stavu potravin – model B



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování dat.

Doporučený styl rozhodování dle modelu Vroom-Yetton-Jago

Doporučovaným stylem rozhodování je dle modelu, pro problém 3.4.1, C2, tedy konzultativní styl II. Manažer by měl rozhodnout sám, je plně zodpovědný za rozhodnutí, ale je podstatné diskutovat o problému ve skupině. Vyposlechnout si veškeré názory ohledně dané situace a přijít s řešením.

Reálně použitý styl rozhodování

Pan D. prodiskutoval situaci s kontrolorem hotelů a s hospodyní z jednoho hotelu. Novinka byla zavedena a poté nebyla příliš kladně přijímána zaměstnanci a pan D. se rozhodl znova pozměnit své původní rozhodnutí tak, aby to vyhovovalo oběma stranám.

Model prokázal, že pro tento typ rozhodovacího problému je efektivní zahrnout podřízené do rozhodovacího problému. Diskuze o problému pouze s jednou z hospodyň byla nedostačující, čemuž nasvědčuje negativní reakce zaměstnanců po implementaci každodenní evidence potravin. Pokud by pan D. vyslechl hospodyně ze všech patnácti

hotelů a zeptal by se také některých pokojských, na případné nedostatky nového nařízení by se přišlo ještě před jeho implementací a zkrátil by se celý rozhodovací proces a stoupla by efektivita rozhodnutí. Pokud by pan D. diskutoval problém ve skupině, lépe by mohl odhadnout situaci a pochopit, že příčinou zvýšení nákladů na snídaně by mohly být například krádeže potravin.

3.4.2 Zjednodušení přihlašovacího tiskopisu

Ze Zákona o pobytu cizinců na území ČR (326/1999 sb.) plyne, že

(A) ubytovatel musí vést Domovní knihu a údaje o cizincích (= jméno a příjmení, datum narození, státní občanství, číslo cestovního dokladu, počátek a konec ubytování) odesílat každé 3 dny cizinecké policii;

(B) každý cizinec musí vyplnit "přihlašovací tiskopis", kde musí být uvedeno totéž, co v Domovní knize, a navíc ještě: číslo víza, místo narození, adresa a SPZ vozidla, kterým cizinec přicestoval.

Bod A) má význam a je prováděn na hotelech beze zbytku dle platných předpisů.

Pro získání údajů do Domovní knihy je na hotelech využíván přihlašovací tiskopis (viz bod B).

Vyplňování údajů do přihlašovacího tiskopisu, které jsou nad rámec údajů, které musejí být obsaženy v Domovní knize, je značně zdlouhavé. Prodlužuje registraci jednotlivců a u skupin je takové zatížení přijíždějících hostů enormní. Tyto údaje nemají být posílány cizinecké policii. Jsou obsaženy v zákoně, ale nikdo důsledně nekontroluje dodržování tohoto zákona.

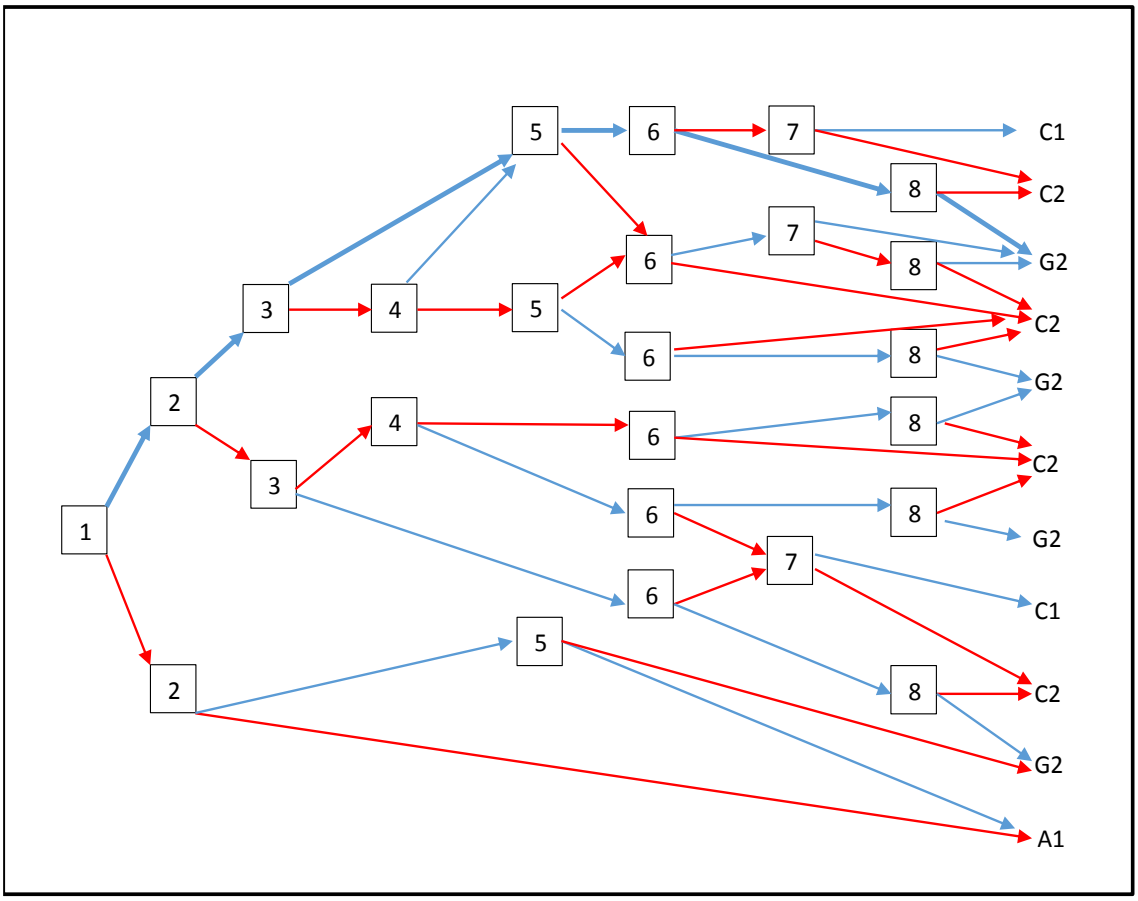
Při fyzických kontrolách v hotelu nejsou předmětem kontroly cizinecké policie. Předmětem kontroly přihlašovacích tiskopisů jsou pouze údaje v rozsahu údajů povinných v Domovní knize.

Pro zmenšení zátěže zahraničních hostů i recepčních během registrace při příjezdu se pan D. rozhodl interně povolit vybírat od cizinců pouze údaje, které jsou potřebné do Domovní knihy. Toto rozhodnutí učinil sám po studiu zákona a formulářů pro kontrolu, které používá cizinecká policie. Je si vědom, že interní zjednodušující předpis usnadňuje registraci hostů, je však v rozporu se zákonem. Věří však, že hrozba pokuty je nízká a úleva pro hosty i recepční je značná.

Ředitel společnosti XY (CEO) si dříve přál, aby každý host při příjezdu podepisoval dokument, že bere na vědomí, že je hotel nekuřácký. Díky ubrání údajů v přihlašovacím tiskopisu, které byly nad rámec Domovní knihy, vznikl prostor pro začlenění upozornění, že je host povinen dodržovat Ubytovací řád, a pro citaci bodu o nekouření. Host tedy podepisuje,
že bere na vědomí Ubytovací řád (a zákaz kouření) během registrace do hotelu při podpisu přihlašovacího tiskopisu.

Obrázek 6 zobrazuje model Vroom-Yetton-Jago pro rozhodovací problém 3.4.2. Pan D. opět nemusel situaci řešit urgentně, tudíž bylo využito modelu B, který zohledňuje rozvoj zaměstnanců a není tak racionální z hlediska času.

Obrázek 6 Zjednodušení přihlašovacího tiskopisu – model B



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování dat.

Doporučený styl rozhodování dle modelu Vroom-Yetton-Jago

Model doporučuje styl rozhodování pro rozhodovací problém 3.4.2 G2, neboli skupinový styl. Při tomto stylu rozhodování manažer svolá poradu, každý má právo vyslovit svůj názor, aniž by byl jakkoliv ovlivněn nadřízeným. Poradu může, ale nemusí vést manažer. Přijato by mělo být takové rozhodnutí, na kterém se skupina shodne.

Reálně použitý styl rozhodování

Pan D. sám prostudoval zákony ČR a učinil rozhodnutí, které vedlo ke zjednodušení dokumentace při ubytovávání hostů. Toto zjednodušení je v rozporu se zákonem, nicméně zjednodušení významně usnadňuje chod hotelu. Po zavedení zjednodušení nedošlo k žádné negativní reakci ze stran podřízených, naopak změna byla vnímána velmi pozitivně.

Model doporučuje využít skupinový styl rozhodování. Pan D. se rozhodl sám na základě svého uvážení, avšak v tomto případě byla kvalita rozhodnutí špatná, jelikož došlo k porušení zákonů ČR.

3.4.3 Stěhování skupiny z hotelu T.

V červenci 2014 bydlela v hotelu T. skupina amerických dětí (15-16 let) se svými učiteli. Měli v plánu zůstat 3 noci v Praze, poté odjet na 1 noc do Českého Krumlova a pak se vrátit zpět do Prahy a pokračovat v pobytu v hotelu T. další 4 noci. Po poslední noci první části pobytu v Praze volal panu D. vedoucí recepčních a seznámil ho s událostmi poslední noci v hotelu. Pan D. (rozhovor č. 2, 2014) popisuje:

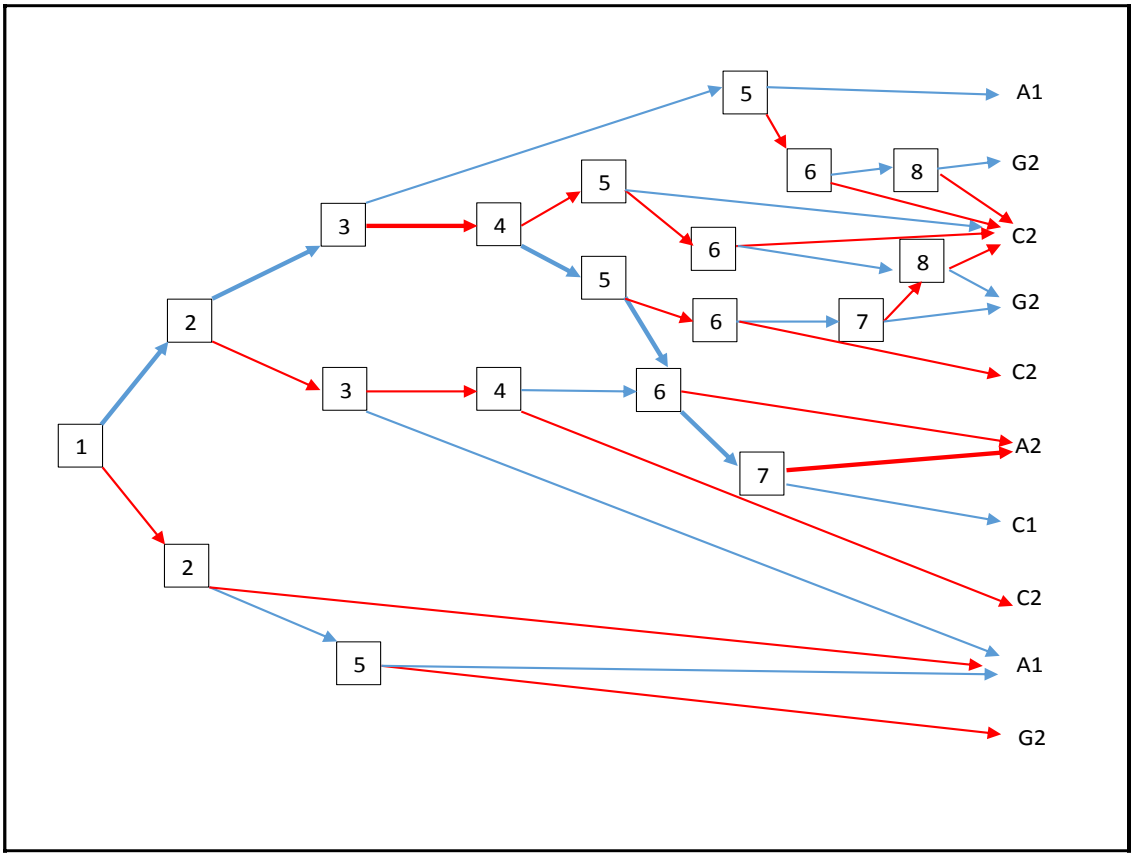
„Skupina měla problém s nočním recepčním, který v noci volal na telefon umístěný na hotelové chodbě dívkám, které se potulovaly po chodbách hotelu. Říkal jim, že je vidí, ať se kouknou nahoru, že jsou tam kamery, a ať jdou radši na pokoje, že on musí chránit takové pěkné dívky, jako jsou ony. Děvčata o tom řekla svým učitelům, kteří přišli na recepci a řekli recepčnímu, ať s jejich studenty už vůbec nemluví. Studentky se ho prý bály a sestěhovaly se na dvoulůžkové pokoje, kde spaly po čtyřech. Recepční se chtěl učitelům za své jednání omluvit a klepal na jejich pokoje. Učitelé se ho údajně také báli a neotvírali. Recepční prý dobře vycházel s jednou z učitelek, které dal dříve bonboniéru, kterou sám dostal od jiných hostů. Tak zavolal na učitelský pokoj a žádal mluvit s onou učitelkou. Poté přišel jeden z učitelů do recepce a chtěl mluvit s ředitelem. Recepční zavolal svému vedoucímu, který příběh vyslechl od učitele a přijel ve 3 h v noci do hotelu vystřídat problematického recepčního. Než přijel, stihli učitelé zavolat policii, do jejichž příjezdu seděl jeden z učitelů v recepci a sledoval recepčního stejně tak, jako prý on sleduje na kamerách je. Podle slov vedoucího recepčních tam skupina nejspíš již nebude chtít bydlet a to i přesto, že jim zaručil, že tam problematický recepční již nebude mít směnu“.

Byla neděle a pan D. neměl přístup k internetu. Tak zavolal na jeden z hotelů a požádal recepčního, ať se podívá na obsazenost jednotlivých hotelů, jestli by se nám skupina od pondělí (po návratu z Českého Krumlova) někam vešla, případně zda by šlo přesunout skupinu přijíždějící na jiný hotel na hotel T. a americkou skupinu místo ní. Naštěstí se taková varianta nabízela – prakticky identická skupina (termín i počet osob) přijížděla na hotel D. Později volal zástupce CK z Ameriky panu D. a stěžoval si na události poslední noci a sdělil, že se skupina necítí v hotelu T. bezpečně a že se tam po návratu z Českého Krumlova určitě nemohou vrátit. Pan D. znovu garantoval, že se již s problematickým recepčním nesetkají, že nebude mít směnu a neukáže se v hotelu ani ve volném čase – to však skupině nestačilo, necítí se v hotelu dobře, musí dostat jiný hotel. Pan D. mu mohl říct, že řešení už má. V neděli večer napsal německé CK žádost, aby svou skupinu poslali na hotel T., místo na hotel D. Německá CK na žádost nejprve nechtěla přistoupit. Souhlasila až po telefonickém hovoru, pochopení situace a přislíbení případné kompenzace (slevy).

Německá CK požadovala, aby se zástupce společnosti XY omluvil skupině za změnu hotelu při příjezdu do Hotelu T. Pan D. se omluvil a pomohl skupině se zavazadly – změna hotelu byla přijata pozitivně. Americká skupina byla se změnou také spokojena a v hotelu D. zůstala po zbytek pobytu v Praze.

Obrázek 7 zobrazuje model Vroom-Yetton-Jago pro rozhodovací problém 3.4.3. Pan D. musel rychle a bezodkladně řešit nastalý problém a proto zde byl využit model A, který upřednostňuje faktor času.

Obrázek 7 Stěhování skupiny z hotelu T. – model A



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování dat.

Doporučený styl rozhodování dle modelu Vroom-Yetton-Jago

Model pro situaci „Stěhování hostů z hotelu T.“ doporučuje využít A2, neboli autokratický styl II. Pro tento styl rozhodování je typické, že manažer od svých podřízených získá potřebné informace k rozhodnutí a sám rozhodne.

Reálně použitý styl rozhodování

V této konkrétní situaci bylo nezbytné jednat rychle, nicméně pan D. neměl sám ihned dostatek informací pro to, aby učinil rychlé a efektivní rozhodnutí. Musel tedy kontaktovat jednoho ze svých podřízených a zjistit, jaká je současná a budoucí obsazenost na všech hotelích. Podřízený měl přístup do systému, a tak bylo možné zjistit, zdali je možnost efektivně přestěhovat nespokojené hosty z jednoho hotelu na druhý. Pan D. tedy získal informaci nutnou k rozhodnutí a sám učinil rozhodnutí, které se ve výsledku projevilo jako efektivní a všechny strany byly uspokojeny. Použil autokratický styl II, který byl doporučen i z hlediska využitého modelu.

3.4.4 Problematický recepční z hotelu T.

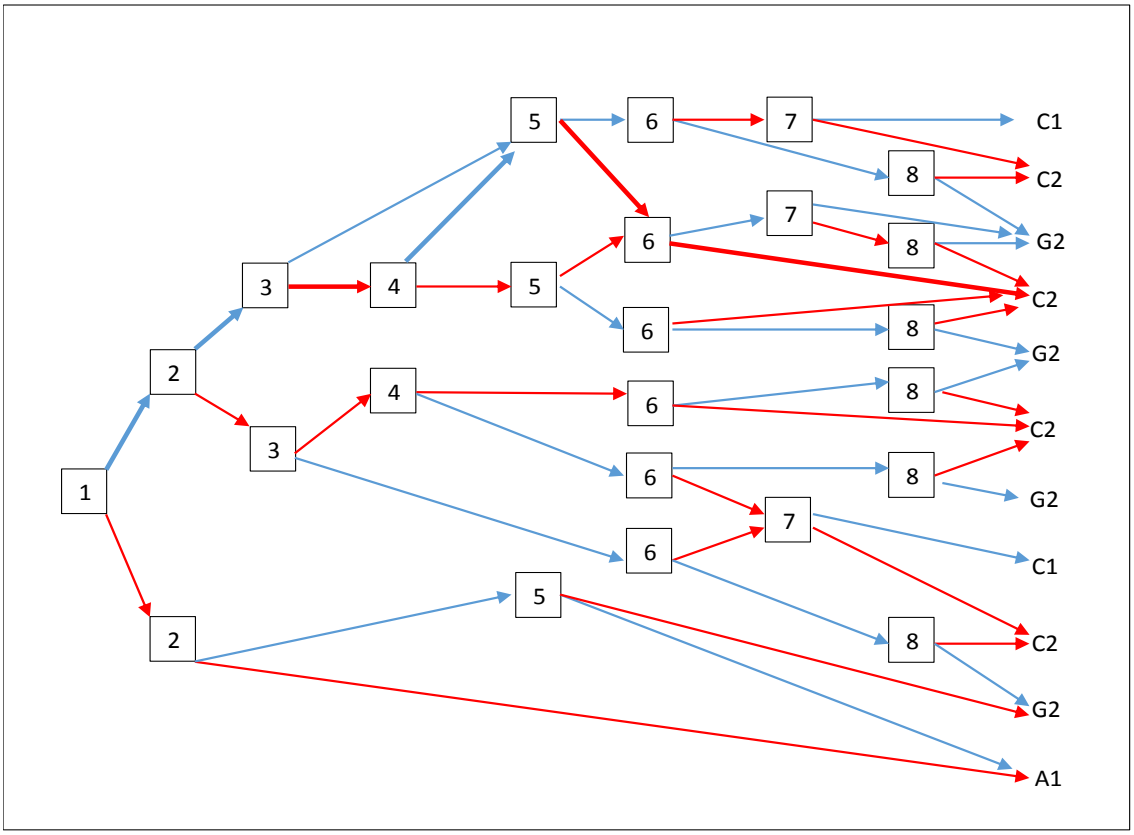
Tento rozhodovací problém navazuje na předchozí problém 3.4.3, jedná se o stejného recepčního, který byl příčinou nespokojenosti amerických hostů. V minulosti s daným recepčním byly jen drobné problémy, tento prohřešek byl vedením považován za nejvýznamnější, tudíž bylo potřeba rozhodnout, jak se se zaměstnancem naloží.

Podle slov pana D. (rozhovor č. 2, 2014) nebylo provinění recepčního z hotelu T. tak velké: "N*ad jednáním recepčního by jiný národ asi mávnul rukou. Ale když si Američan spojí několik skutečností (recepční rozdává bonbóny, říká děvčatům, že jsou krásná, chce mluvit s blondýnou, sleduje je na kamerách), tak je z toho skutečný problém.*"

Recepční bezprostředně po incidentu propuštěn nebyl – bylo to po poradě s vedoucím recepčních. Recepční byl varován, že se podobné chování nesmí opakovat. Nadřízený pana D. se klonil k propuštění recepčního, ale netrval na tom a nebyl vyslyšen. Protože se však recepční dopustil v červenci dalšího prohřešku, přetekla míra tolerance a již pro společnost nepracuje.

Obrázek 8 zobrazuje model Vroom-Yetton-Jago pro rozhodovací problém 3.4.4. Pan D. nemusel rozhodnout ihned, takže byl využit model B, který klade důraz na rozvoj zaměstnanců nikoliv na čas.

Obrázek 8 Problematickým recepční z hotelu T. – model B



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování dat.

Doporučený styl rozhodování dle modelu Vroom-Yetton-Jago

Model doporučuje C2, neboli konzultativní styl II. Pro tento styl rozhodování je typické, že manažer je zodpovědný za rozhodnutí, nicméně k rozhodnutí samotnému musí přispět skupina, tedy podřízení. Manažer by měl vyslechnout názory svých podřízených, měl by požádat o konkrétní doporučení a na jeho základě rozhodnout.

Reálně použitý styl rozhodování

Pro rozhodovací problém „Co s problematickým recepčním z hotelu T." je velmi důležité kvalitně rozhodnout, naštěstí není k dispozici jen omezený čas. Pan D. v této situaci nejednal zbytečně rychle a unáhleně, nicméně do rozhodovacího problému zahrnul pouze vedoucího recepčních a svého nadřízeného. Model však doporučuje zahrnout podřízené do rozhodovacího procesu. V tomto případě by bylo vhodné svolat poradu se všemi recepčními, kteří se osobně stýkají s tímto problematickým recepčním, včetně problematického recepčního. Pan D. by měl všechny vyslechnout a na základě názorů a zkušeností všech recepčních rozhodnout. Pan D. vyslechl pouze vedoucího recepčních a zeptal se na názor nadřízeného, což je omezené množství informací. Nadřízený pana D. s problematickým recepčním nepřišel do styku, pouze znal okolnosti inkriminované situace. Vedoucí recepčních daného recepčního osobně znal, nicméně mohl poskytnout svůj subjektivní názor na daného recepčního. Pokud by pan D. svolal poradu a vyslechl všechny spolupracovníky daného recepčního, mohl situaci vyřešit efektivněji a rychleji. Recepční se v následujícím měsíci opět dopustil prohřešku a až poté byl propuštěn. Pokud by byla svolaná porada, pravděpodobně by se zjistilo, že s daným recepčním bývají potíže častěji, než je obvyklé, a pan D. mohl dojít k závěru okamžitě a ne čekat až recepční opět něco negativního provede. Recepční je zásadní článek v hotelu, se kterým zákazníci přicházejí do styku, což znamená, že jeho pochybení a negativní působení na zákazníky může mít fatální dopad na jméno a pověst hotelu.

3.4.5 Odcizený nářezový stroj

Jednoho sobotního srpnového dne cca v 15:30 h pronikl do kuchyně hotelu T. zloděj. Ukradl nářezový stroj a odešel postranním vchodem z hotelu. Panu D. to zatelefonoval recepční týž den bezprostředně po zjištění.

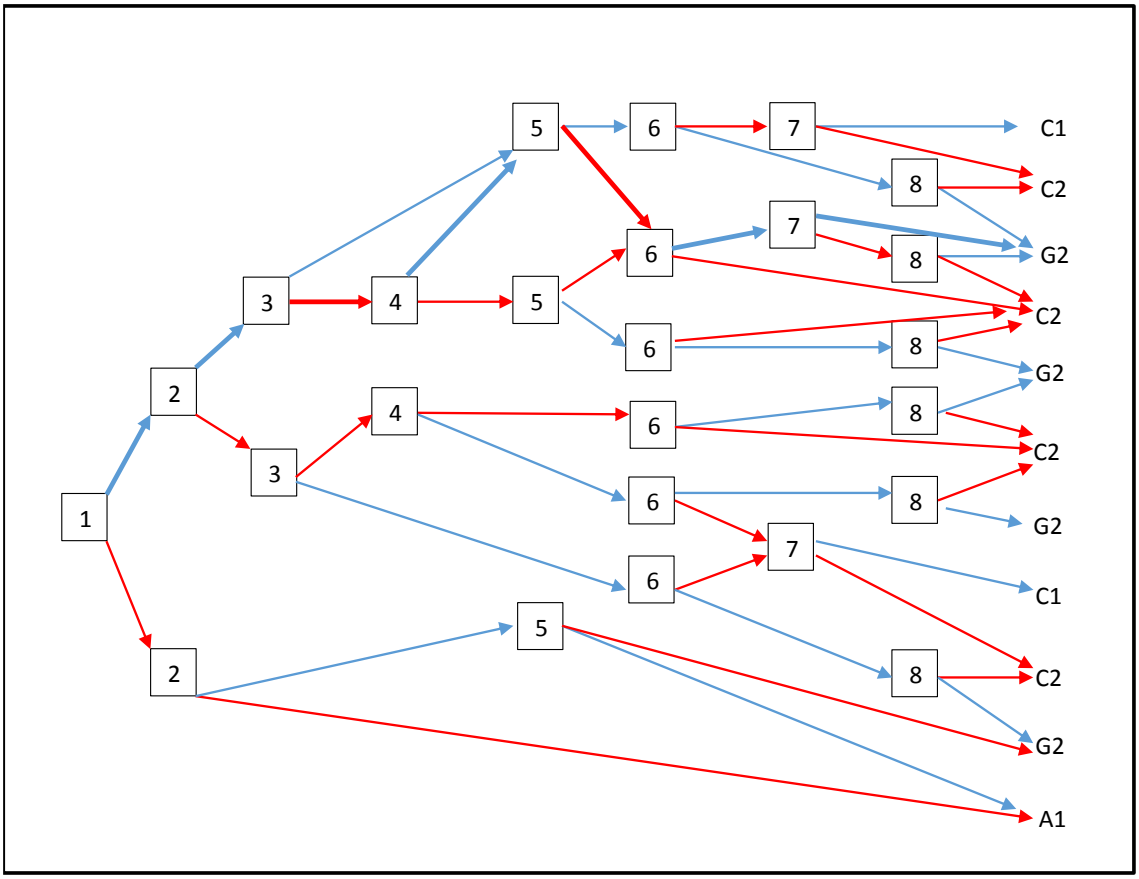
Pan D. zjistil, že snídaňové servírky při odchodu z kuchyně neuzamkly dveře do kuchyně, čímž porušily interní předpis. Postranní vchod do hotelu taktéž nebyl zamčen, což byla chyba recepčních ve směně.

Pan D. sdělil personálu, že on sám nechce platit žádnou škodu, protože se za ni necítí nijak odpovědný. Vydal personálu jasné instrukce, které personál nedodržel. Jen díky jejich chybě mohlo ke krádeži dojít.

Bylo obtížné rozhodnout, jakou část mají zaplatit recepční, hlavní vinu viděl pan D. u servírek, které nezamknuly kuchyň. Zeptal se tedy obou recepčních, kteří měli ten den směnu, jestli souhlasí se svým podílem na úhradě škody a v jaké výši. Recepční se svým podílem souhlasili v celkové výši 50% (tedy 25% + 25%). Zbylých 50% (tedy 25% +25%) dostaly k úhradě servírky.

Obrázek 9 zobrazuje model Vroom-Yetton-Jago pro rozhodovací problém 3.4.5. Pan D. nemusel jednat rychle, tak byl využit model B s preferencí rozvoje zaměstnanců.

Obrázek 9 Odcizený nářezový stroj – model B



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování dat.

Doporučený styl rozhodování dle modelu Vroom-Yetton-Jago

Model doporučuje rozhodovací styl G2, tedy skupinový styl. Při tomto stylu rozhodování manažer svolá poradu, každý má právo vyslovit svůj názor, aniž by byl jakkoliv ovlivněn nadřízeným. Poradu může, či nemusí vést manažer. Přijato by mělo být takové rozhodnutí, na kterém se skupina shodne.

Reálně použitý styl rozhodování

Pan D. se zeptal recepčních, zdali souhlasí s tím, že dostanou pokutu. Recepční souhlasili s navrženou výší i navrženým podílem. Servírky byly pouze informovány o výši pokuty.

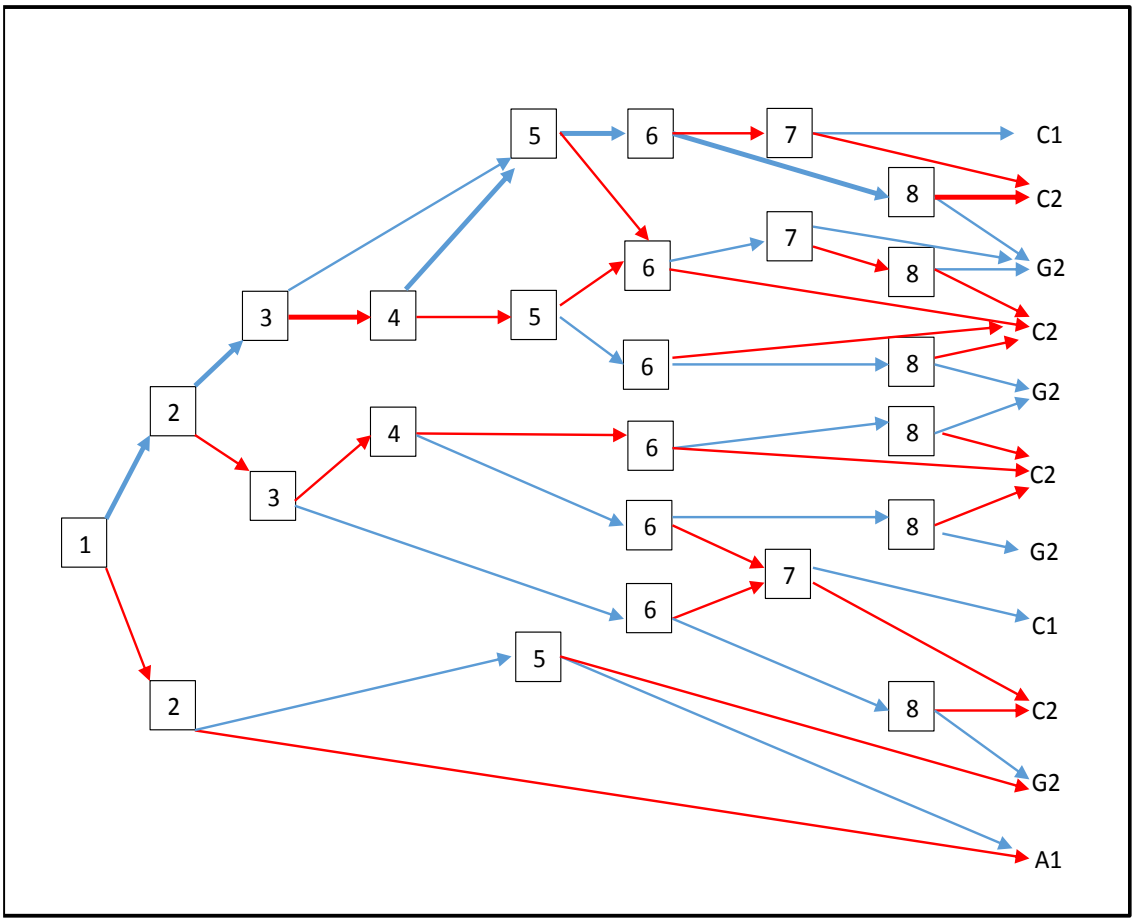
Model navrhuje skupinový styl, který pan D. nevyužil, nicméně i přesto rozhodl spravedlivě a kvalitně. Využil své intuice a zkušenosti a recepční i servírky svou vinu uznali a pokutu zaplatili.

3.4.6 Zavření hotelu D.

Dle slov pana D. zaměstnává společnost XY dva recepční, kteří pracují pro společnost velmi dlouho (přes 10 let), ale pro společnost již nejsou přínosem. Nejsou vyloženě špatní, ale již neodpovídají současným nárokům, které hotelový byznys má. Z důvodu, že pro společnost pracují dlouho, z obavy, kde jinde získají zaměstnání, a s obhajobou před sebou samými, že tito recepční nejsou tak špatní, je společnost nadále zaměstnává. K 31.10. 2014 však dojde k ukončení provozu hotelu D. a před panem D. a vedoucím recepčních stálo rozhodnutí, jak naložit s recepčními z hotelu D. Pánové se společně rozhodli, že je na čase se rozloučit se slabými články. Přesunou recepční z hotelu D. na ostatní hotely a propustí zmiňované dlouholeté zaměstnance, které měli propustit již dříve.

Obrázek 10 zobrazuje model Vroom-Yetton-Jago pro rozhodovací problém 3.4.6. Pan D. měl k dispozici dostatek času a tudíž mohl být využit model B s preferenci rozvoje zaměstnanců.

Obrázek 10 Zavření hotelu D. – model B



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování dat.

Doporučený styl rozhodování dle modelu Vroom-Yetton-Jago

Model pro rozhodovací problém 3.4.6 doporučuje C2, tedy konzultativní styl II. Pro tento styl je charakteristické, že manažer svolá poradu, diskutuje se o problému, probírají se různá řešení, ale k závěru dospěje manažer sám.

Reálně použitý styl rozhodování

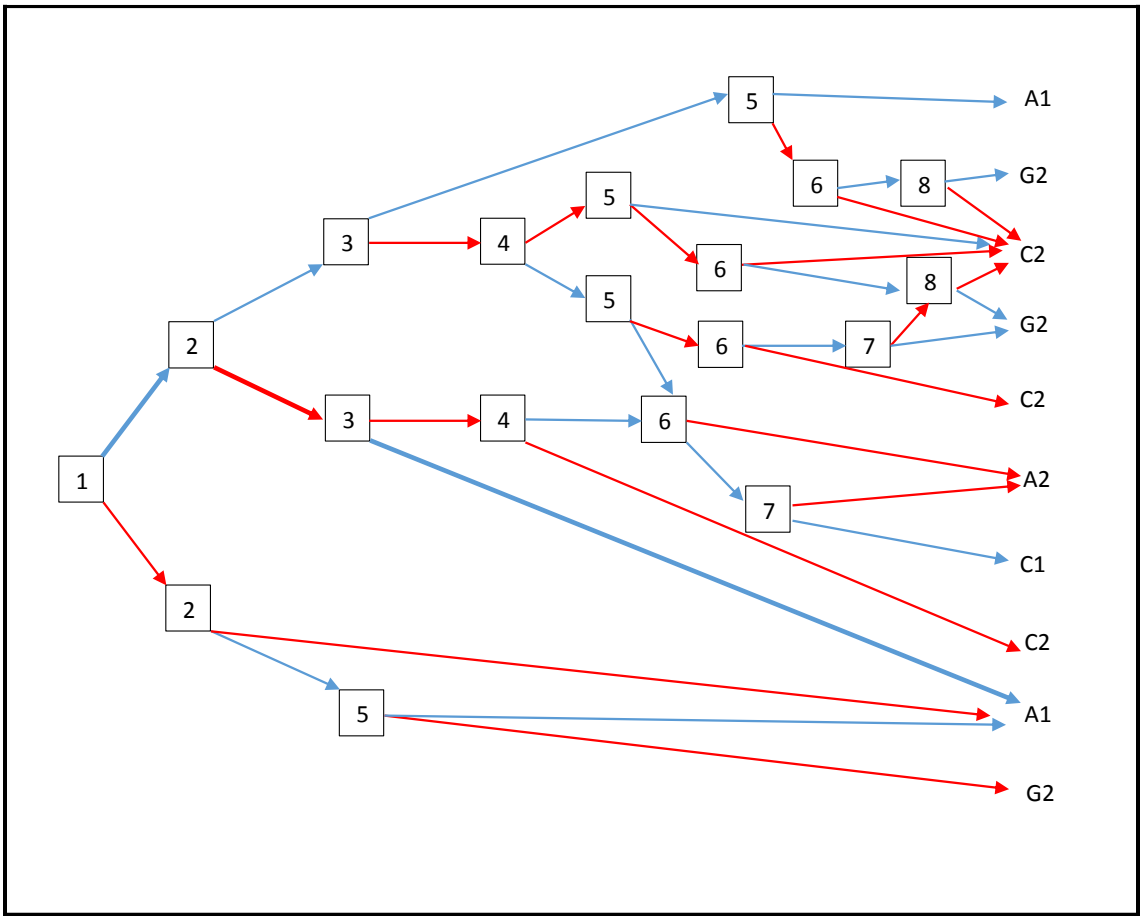
Pan D. se v tomto případě radil s jedním ze svých podřízených, a to s vedoucím recepčních. Rozhodnutí, které mělo padnout již dříve, bylo odloženo, jelikož je pan D. empatický rozhodovatel a soucítil se zaměstnanci, takže je nedokázal propustit. Jednalo se o zaměstnance, kteří pro společnost XY pracovali více než deset let a rozhodnutí o propuštění není vždy jednoduché. Nicméně po delší době, po více rozpravách s vedoucím recepčních a následném uzavření hotelu D. nakonec došlo k propuštění již zmíněných recepčních. Pan D. do svého rozhodování opět nechal velkou měrou zasáhnout empatie, které ovlivňují úsudek rozhodovatele. Rozhodnutí mohlo a mělo padnout dříve, ušetřilo by čas i finance.

3.4.7 Znovuobnovení přihlašovacího tiskopisu

Z důvodu, že cizinecká policie podle všeho změnila interní předpisy, začali někteří policisté kontrolovat údaje na *přihlašovacím tiskopisu* v plném rozsahu daným zákonem, nikoliv jen v rozsahu údajů povinných pro *domovní knihu*, jako tomu bylo dříve. Pan D. se tedy musel rozhodnout opět změnit podobu *přihlašovacího tiskopisu* tak, aby odpovídal zákonným požadavkům. Z šestijazyčné verze *přihlašovacího tiskopisu* odebral jednu jazykovou mutaci, aby mohl zachovat dříve začleněný souhlas hosta s Ubytovacím řádem (a zákazem kouření). Zákon, který vyžaduje od ubytovatele více informací o hostovi, než je možné vyčíst (a tedy ověřit) z cestovního dokladu, považuje pan D. za nesmyslný. Je si však vědom, že mu souzení smyslnosti zákonů nepřísluší a svoje předchozí rozhodnutí o zjednodušení *přihlašovacího tiskopisu* zpětně hodnotí jako špatné.

Následující obrázek 11 zobrazuje model Vroom-Yetton-Jago pro rozhodovací problém 3.4.7. Pan D. si byl vědom předchozího chybného rozhodnutí v případě změny přihlašovacího tiskopisu, takže zde bylo potřeba rozhodnout velice rychle. Byl využit model A, který preferuje čas.

Obrázek 11 Znovuobnovení přihlašovacího tiskopisu – model A



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování dat.

Doporučený styl rozhodování dle modelu Vroom-Yetton-Jago

Model doporučuje pro problém 3.4.7 rozhodovací styl A1, tedy autokratický styl I. Manažer mí informaci, kterou potřebuje pro rozhodnutí a následně rozhodne. Nulová participace podřízených.

Reálně použitý styl rozhodování

Pan D. v tomto případě jednal správně z hlediska rozhodovacích stylů. Měl informaci, na jejímž základě došel k rozhodnutí, které ihned nabylo platnosti. Nicméně z hlediska správnosti rozhodování se zde ukazuje, že pan D. nerozhodl zcela správně již u rozhodovacího problému 3.4.2 – zjednodušení přihlašovacího tiskopisu. Rozhodl o zjednodušení přihlašovacího tiskopisu i přesto, že to odporovalo zákonným požadavkům. Cizinecká policie však začala důsledněji uplatňovat své pravomoci, a tudíž muselo dojít k opětovné změně přihlašovacího tiskopisu, tak jak uvádí zákon. Pan D. sám s odstupem času uznal, že napoprvé nerozhodl zcela správně. Tento příklad dokazuje, že rozhodnutí, špatná nebo ta dobrá mohou mít velký vliv na celou manažerskou praxi. V tomto případě bylo zamýšleno usnadnit práci, nicméně ve výsledku došlo k opaku. Přihlašovací tiskopis

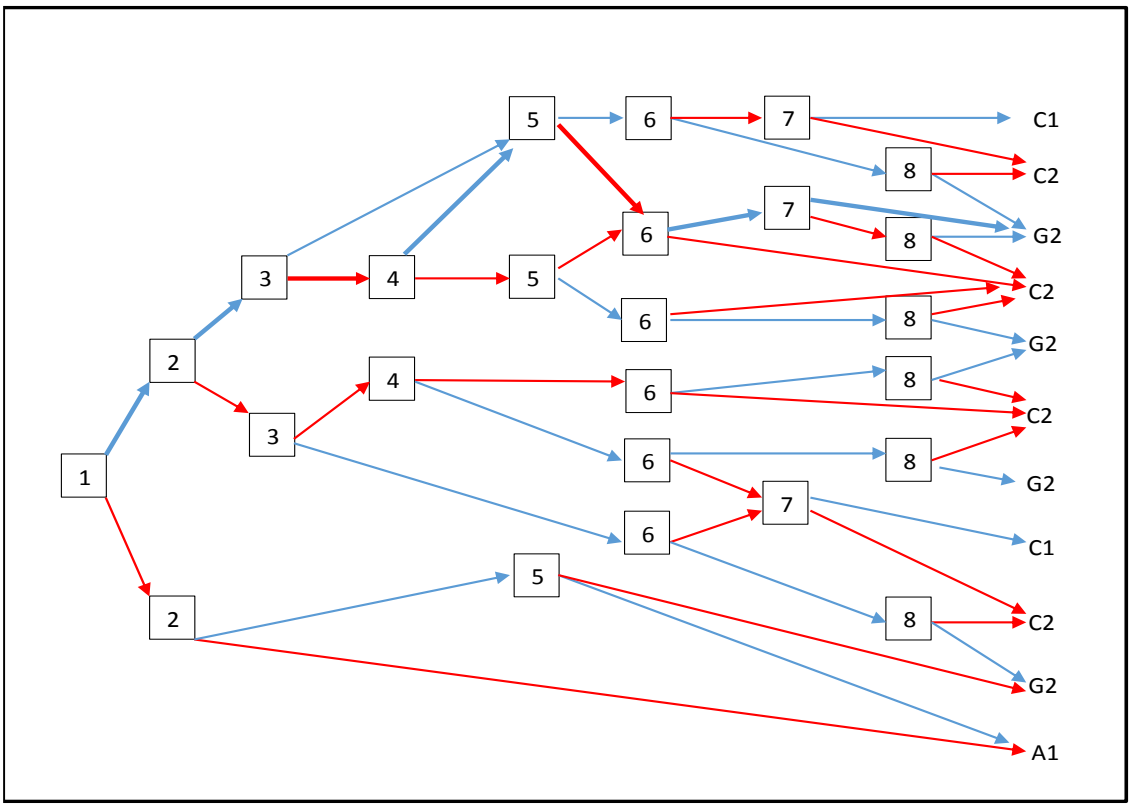
se musel dvakrát zbytečně přepracovávat, recepční si museli zvykat na nový systém. Celkově došlo ke ztrátě času a neefektivnosti.

3.4.8 Kosmetika na pokoje

Kontrolor hotelů, který sleduje odezvy hostů v hodnoceních na internetu, zažádal pana D. o zavedení kusové kosmetiky na některých hotelech. Z úsporných důvodů byly na hotelech umístěny pouze nástěnné dávkovače. Běžná mýdla u umyvadel a sprchové gely a šampony u van či sprchových koutů. Kontrolor velmi často analyzuje hodnocení hostů na internetu, a proto se rozhodl, že by bylo vhodné v tomto ohledu něco změnit. Zavedení kusových mýdel a šamponů patří mezi důležitá a také drahá rozhodnutí. Proto se pan D. rozhodl uspořádat hromadnou poradu, kde by se zavedení kusové kosmetiky zhodnotilo. Porady se účastnil pan D., jeden z jeho nadřízených, kontrolor hotelů a také vedoucí pokojských. O problematice jednali a také rozhodli společně. V první fázi se dohodli, že by měli dát na recenze hostů a skutečně zavést kusovou kosmetiku. V druhé fázi došlo k výběru kosmetiky dle dodaných vzorků. Společně zvolili nejvhodnější variantu a také se dohodli, kterých hotelů se tato změna bude týkat.

Následující obrázek 12 zobrazuje model Vroom-Yetton-Jago pro rozhodovací problém 3.4.8. Pan D. si byl vědom důležitosti rozhodnutí, tudíž si vymezil větší časový prostor pro řešení tohoto problému. Byl tedy využit model B s preferencí rozvoje zaměstnanců.

Obrázek 12 Kosmetika na pokoje



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování dat.

Doporučený styl rozhodování dle modelu Vroom-Yetton-Jago

Šetření ukazuje, že pro rozhodovací problém 3.4.8 je nejvhodnější styl G2, tedy skupinový styl. Pro tento styl rozhodování je typické, že o problému se jedná a i rozhoduje společně. Manažer často může figurovat jako moderátor diskuze. Může nechat členy týmu, aby volně dospěli k nějakému rozhodnutí, se kterým všichni souhlasí. Cílem je dojít k určitému konsenzu.

Reálně použitý styl rozhodování

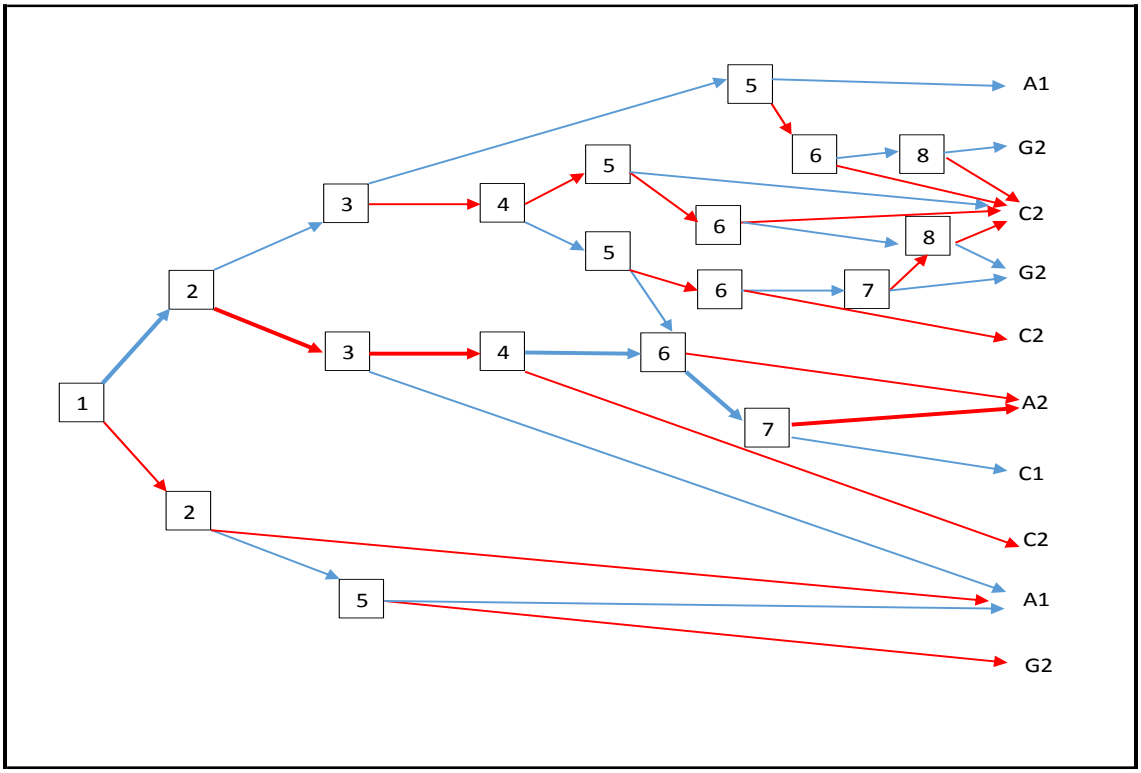
Pan D. pro řešení tohoto problému zvolil metodu G2. Svolal poradu a společně došlo k projednávání konkrétního problému. Vzhledem k rozsahu rozhodovacího problému byla porada vedena na dvakrát. V první fázi došlo k rozhodnutí, zdali se vůbec kusová kosmetika bude zavádět. Tým došel společně k názoru, že by se mělo dbát na názory zákazníků a kusová kosmetika by tedy měla být zavedena. V druhé fázi rozhodování se svolala porada, aby se společně tým rozhodl, který z donesených vzorků nakonec budou hotely poskytovat. Další diskuze týmu byla ohledně hotelů, na kterých bude tato novinka uplatňována. Tým se prozatím nerozhodl k celoplošnému zavedení na všech hotelech. Pan D. tedy zvolil rozhodovací metodu v souladu s doporučovaným stylem rozhodování.

3.4.9 Skupina na hotelu M.

Jedné zářijové soboty 2014 se v hotelu M. ubytovala skupina studentů, která dostala (dle smlouvy mezi společností XY a zprostředkovatelskou cestovní kanceláří) k dispozici 3-lůžkové, 4- lůžkové a jeden 5- lůžkový pokoj. Problémem pro skupinu byl 5- lůžkový pokoj, prý měli místo něj slíbený jeden 2- lůžkový a jeden 3- lůžkový pokoj. Recepční tedy volala panu D., aby rozhodl, jestli klientům vyhovíme a dáme jim pokoj navíc nebo ne. Pan D. vysvětlil učitelce studentské skupiny, že musí jít o nedorozumění, protože my prodáváme studentům místa ve vícelůžkových pokojích, které mohou být dle smlouvy se zprostředkovatelem 3-5 lůžkové (dle počtu chlapců a dívek). Že dostávají studentské ceny, které právě počítají s tím, že jich je více na pokojích, aby mohli dostat výhodnější cenu. Učitelka vše chápala, ale stejně pro ni byl 5- lůžkový pokoj nepřijatelný. O příplatku za pokoj navíc nechtěla ani slyšet. Pan D. jí sdělil, že to chápe a že se pokusí jim pokoj navíc dát, pokud to bude možné. Momentálně se nemohl připojit do systému a domluvil se s učitelkou, že se výsledek dozvědí večer. Za pár minut však volala recepční znova, že skupina odmítá zaplatit kauci, dokud nedostanou extra pokoj, a že učitel skupiny vyhrožuje, že o nás napíše na internetu, jak zacházíme s lidmi. Pan D. tedy znovu promluvil s učitelkou, že jí přece řekl, že udělá maximum, aby mohli dostat pokoj navíc, že my jsme neudělali žádnou chybu (5- lůžkový pokoj je v souladu se smlouvou se zprostředkovatelem), že jim naopak chceme vyhovět a oni nám teď vyhrožují, což není zcela korektní. Dále jí sdělil, že si nebyl jist, jestli jim budeme moct nabídnout pokoj po celou dobu pobytu, protože poslední noc (páteční) je hodně plná a hrozí, že bychom museli vystěhovat jiné klienty, kteří si páteční noc zarezervovali. Pan D. dále učitelce nabídl, že tedy mohou mít extra pokoj s výjimkou poslední noci, kdy se musí sestěhovat zpět na 5- ti lůžkový pokoj. Učitelka po poradě s učitelem nabídku přijala, poděkovala a pan D. ji požádal, ať o hotelu nepíší negativní hodnocení, že pro ně udělali maximum.

Obrázek 13 zobrazuje model Vroom-Yetton-Jago pro rozhodovací problém 3.4.9. Pan D. musel okamžitě a rychle rozhodnout. Byl využit model A, který preferuje čas.

Obrázek 13 Skupina na hotelu M.



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování dat.

Doporučený styl rozhodování dle modelu Vroom-Yetton-Jago

Šetření ukazuje, že pro rozhodovací problém 3.4.9 je nejvhodnější styl A2, tedy autokratický styl II. Pro tento styl je charakteristické, že manažerovi chybí určitá informace, která je nutná k rozhodnutí. Manažer se zeptá svých podřízených na to, co je třeba vědět k rozhodnutí a na základě toho poté rozhodne. Není zcela nutné podřízeným sdělovat, k čemu se ta konkrétní informace použije.

Reálně použitý styl rozhodování

Pan D. na začátku rozhodovacího problému neměl dostatek informaci na to, aby mohl samostatně rozhodnout. Nebyl přítomen na hotelu a z domova neměl přístup do hotelového systému, takže musel volat recepční, která ten den byla na hotelu. Recepční mu poskytla potřebné informace, na jejichž základě mohl pan D. jednat. Model doporučuje autokratický styl II, který využil i pan D. Od recepční získal potřebné informace a na jejich základě dospěl k rozhodnutí. Dle modelu Vroom-Yetton-Jago tedy postupoval optimálně pro danou situaci.

3.4.10 Zrušení post-mix automatů

V hotelech společnosti XY byly před několika lety zavedeny přístroje, které míchají koncentrát s vodou bezprostředně před napuštěním do skleničky.

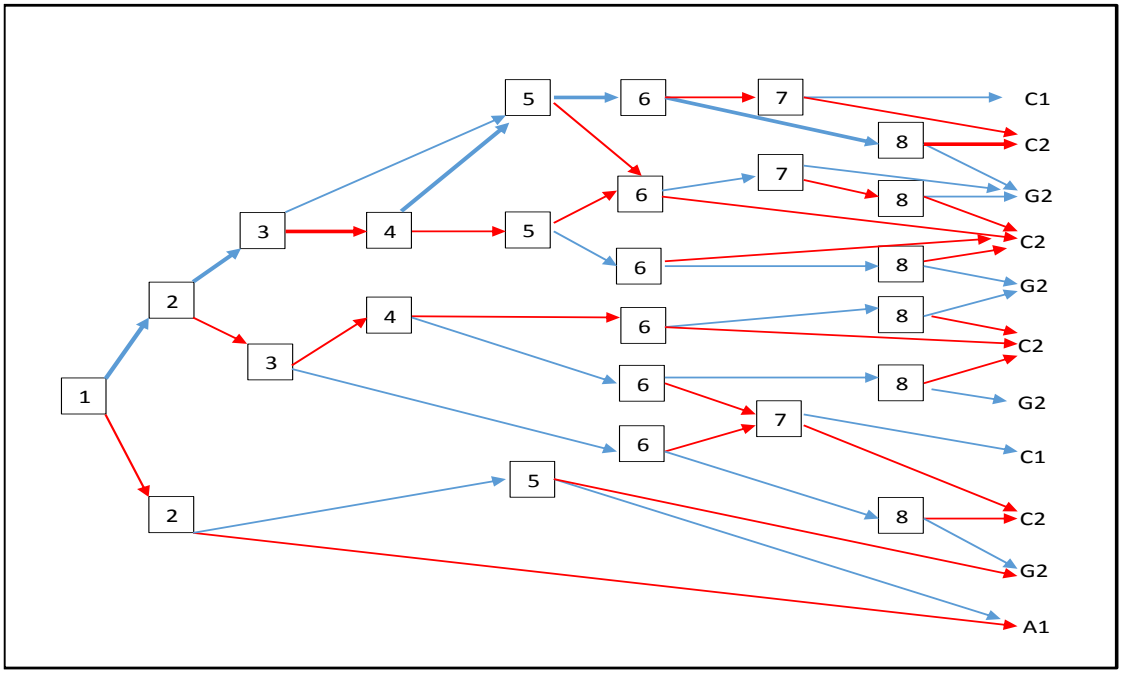
Výhody byly (měly být):

- ředění koncentrátu v poměru, který si vedení hotelu zvolí = možnost dosažení kvality srovnatelné se 100% džusem, který je taktéž míchán z koncentrátu
- nižší náklady
- zajištěné chlazení
- výdej 2 druhů džusu a neperlivé vody (ušetření manipulace s neperlivou vodou)

Na základě občasných stížností hostů se nadřízený pana D. ptal, jestli post-mix automaty nezrušit. Pan D. byl však jejich zastáncem. Kvalita džusů byla pravidelně kontrolována kontrolorem hotelů a namátkově i panem D. Při zjištění nevyhovující chuti, byly přizváni technici, aby zkontrolovali nastavení přístroje. Protože se v posledních měsících objevovaly závady příliš často, přestal pan D. vidět v post-mix automatech pozitiva, respektive nemožnost garance stálé kvality převážila veškerá pozitiva. Proto se rozhodl spotřebovat nakoupené zásoby krabic s koncentráty a začít odebírat 100% džus. Toto rozhodnutí se nedá považovat za samostatné, protože bylo v souladu s přáním nadřízeného.

Následující obrázek 14 zobrazuje model Vroom-Yetton-Jago pro rozhodovací problém 3.4.10. Pan D. nemusel okamžitě rozhodnout, tak byl využit model B, který upřednostňuje rozvoj zaměstnanců.

Obrázek 14 Zrušení post-mix automatů



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5. Vlastní zpracování dat

Doporučený styl rozhodování dle modelu Vroom-Yetton-Jago

Model doporučuje pro rozhodovací problém 3.4.10 rozhodovací styl C2, tedy konzultativní styl II. Tento styl je typický tím, že manažer získává informace a názory od členů svého týmu, ale nemusí nutně docházet ke skupinové diskuzi a ke střetu názorů. Manažer rozhodnutí udělá sám na základě odpovědí od členů týmu. Tým se nemusí dohodnout na určitém řešení jako skupina.

Reálně použitý styl rozhodování

Pan D. začal řešit problematiku post-mixů poté, co jeden z jeho nadřízených vyjádřil pochyby o efektivitě těchto automatů. Postupem času pan D. dospěl k názoru, že vypotřebuje nakoupené zásoby koncentrátu a poté se začne odebírat 100% džus. K tomuto názoru došel spíše sám. Respektive byl ovlivněn pouze názorem jednoho ze svých podřízených. Nedošlo k žádným konzultacím například s hospodyní, která je v přímém kontaktu s hosty na snídani. Dle modelu měl pan D. problematiku prodiskutovat s více členy týmu, nicméně názor nadřízeného pana D. se zdál jako opodstatněný a pan D. uposlechl svou intuici a přistoupil ke zrušení post-mix automatů. Rozhodnutí bylo správné, jelikož časté závady jsou nepřípustné a opravy a neustálé kontroly stojí mnoho peněz.

3.5 Vyhodnocení získaných dat a jejich interpretace

Tato podkapitola se bude věnovat vyhodnocení dat získaných na základě rozboru modelového rozhodovacího stylu a skutečně použitého rozhodovacího stylu dle modelu Vroom-Yetton-Jago a následné interpretaci těchto dat.

Praktická část práce obsahuje deset rozhodovacích problémů. Každý rozhodovací problém je samostatně řešen. Práce tedy vykazuje deset samostatných výsledků, které vcelku zobrazují a charakterizují styl manažerského rozhodování.

Rozhodovací situace č. 1 – Model doporučuje styl rozhodování **C2,** tedy konzultativní II. Pan D. zahrnul do rozhodování pouze část svých podřízených a následkem toho došlo k neshodám. Pan D. posléze přehodnotil své rozhodnutí a přistoupil na návrhy ostatních tak, aby došlo k uspokojení podřízených. Nicméně v této konkrétní situaci měl pan D. zahrnout všechny členy týmu a vyposlechnout všechny názory a až poté rozhodnout.

Rozhodovací situace č. 2 - Model doporučuje styl rozhodování **G2,** tedy skupinový II. Pan D. se rozhodl na základě informací, které sám měl. Rozhodnutí bylo špatné, jelikož došlo k porušení zákonu. Pan D. měl situaci prodiskutovat.

Rozhodovací situace č. 3 - Model doporučuje rozhodovací styl **A2,** tedy autokratický II. Pan D. neměl ihned dostatek informací proto to, aby rozhodl, tudíž tuto informaci získal od jednoho svého podřízeného. Poté, co měl dostatek informací k rozhodnutí, tak rozhodl. Rozhodovací styl pana D. se shoduje s doporučením modelu Vroom-Yetton-Jago.

Rozhodovací situace č. 4 – Model doporučuje styl rozhodování **C2,** tedy konzultativní II. Pan D. participoval jen část ze svých podřízených, což se projevilo neefektivně a během jednoho měsíce musel rozhodovat opětovně. Dle modelu by měl participovat všechny podřízené, kterých se rozhodovací problém týká. Pokud by tak učinil, tak by ke správnému rozhodnutí mohl dospět ihned.

Rozhodovací situace č. 5 - Model doporučuje styl rozhodování je **G2**, tedy skupinový II. Pan D. prodiskutoval situaci pouze s recepčními a servírky byly informovány o výši pokuty. Pan D. nevyužil rozhodovací styl dle modelu, nicméně poslechl svou intuici a zkušenosti a rozhodl kvalitně a spravedlivě ke spokojenosti všech zainteresovaných.

Rozhodovací situace č. 6 - Model doporučuje styl rozhodování **C2**, tedy konzultativní II. Pan D. se radil pouze s vedoucím recepčních. Nesvolal žádnou poradu. Jeho rozhodnutí bylo z části ovlivněno jeho charakterovými vlastnostmi, empatií. Recepční nebyli vyhozeni ihned. Ovšem pan D. musel rozhodovat znova ve stejné věci a napodruhé už rozhodl v neprospěch recepčních. Empatie vedla k odkládání rozhodování.

Rozhodovací situace č. 7 – Model doporučuje styl rozhodování **A1**, tedy autokratický I. V tomto případě pan D. rozhodl sám jen na základě informací, které si sám prostudoval v zákonech ČR a které dostal pokynem od policie ČR. Rozhodovací styl pana D. se shoduje s doporučením modelu Vroom-Yetton-Jago.

Rozhodovací situace č. 8 - Model doporučuje styl rozhodování **G2**, tedy skupinový styl. Pan D. rozhodoval na základě porady se svými podřízenými. Skupina jako celek došla k finálnímu rozhodnutí. Rozhodovací styl pana D. se plně shoduje s doporučením modelu Vroom-Yetton-Jago.

Rozhodovací situace č. 9 – Model doporučuje styl rozhodování **A2**, tedy autokratický II. Pan D. neměl ihned informaci nutnou k rozhodnutí, tudíž participoval jednoho ze svých podřízených, který mu informaci poskytl. Rozhodovací styl pana D. se shoduje s doporučením modelu Vroom-Yetton-Jago.

Rozhodovací situace č. 10 – Model doporučuje styl rozhodování **C2**, tedy konzultativní II. Pan D. byl ovlivněn názorem svého nadřízeného, rozhodl tedy takřka sám. Nadřízený pana D. měl opodstatněné připomínky ke kvalitě post-mix automatů a pan D. poslechl svou intuici a zrušil post-mix automaty. Rozhodnutí je správné, jelikož časté závady jsou nepřípustné, ale ne zcela se shoduje s modelem Vroom-Yetton-Jago.

Následující tabulka ukazuje, v jakých případech pan D. rozhodl v souladu s doporučovaným stylem rozhodování a v jakých případech nikoliv a také jaký efekt to mělo na kvalitu rozhodnutí. Ne vždy, když se pan D. rozhodl jinak, než doporučoval model, došlo k nekvalitnímu rozhodnutí. V rozhodovací situaci č. 5 a č. 10 nerozhodl v souladu s doporučením, avšak rozhodnutí bylo i přesto kvalitní. V rozhodovací situaci č. 3, 7, 8 a 9 rozhodl v souladu s doporučovaným stylem rozhodování a všechna rozhodnutí se ukázala jako kvalitní. Ve zbylých rozhodovacích situacích č. 1, 2, 4, 6 pan D. rozhodl v rozporu s doporučeným stylem rozhodování a konečná rozhodnutí se ukázala jako nekvalitní.

Z tabulky je dále patrné, že pan D. ve větší míře používal autokratické styly rozhodování. V pěti případech použil styl rozhodování A2 a ve třech A1. Inklinace k autokratickým stylům je způsobena specifičností podřízených pana D. a také charakterovými vlastnostmi. Pan D. se projevil jako empatický rozhodovatel, což vedlo k odkládání konečných rozhodnutí a ke konfliktům na pracovišti.

Tabulka 2 Doporučený versus skutečně použitý styl rozhodování

Rozhodovací situace	Doporučený styl	Skutečně použitý styl	Kvalitní výsledek A/N
1	C2	A2	NE
2	G2	A1	NE
3	A2	A2	ANO
4	C2	A2	NE
5	G2	C2	ANO
6	C2	A2	NE
7	A1	A1	ANO
8	G2	G2	ANO
9	A2	A2	ANO
10	C2	A1	ANO

Zdroj: Vlastní data i zpracování.

3.6 Doporučení a návrhy na zlepšení

Praktická část práce nastínila styl rozhodování, který pan D. využívá. Ukázalo se, že ve větší míře neuplatňuje styl, kde musí do rozhodování zahrnovat své podřízené nebo jen minimálně. Další fakt, který rozbor modelového doporučení a reálného rozhodování, odkryl, je ten, že empatie pana D. můžou vést k odkládání konečného rozhodnutí a ke konfliktním situacím. Dalším zajímavým zjištěním bylo, že v několika případech pan D. neměl přístup do hotelového systému z místa, kde se právě nacházel a tím došlo ke zpoždění rozhodnutí. Z toho plynou několik doporučení:

- Pan D. by měl více zvažovat možnosti vhodného zapojení svých podřízených. Zvýší to efektivitu, ušetří čas a nebude docházet k dohadům. I přesto, že se v první chvíli zdá, že rozhodnutí bude časově náročnější, je vhodné participovat podřízené. Pokud se zapojí více lidí, je větší pravděpodobnost, že rozhodnutí bude správné a nebude se muset za krátko měnit.

- Pan D. by se měl pokusit být racionálnějším rozhodovatelem. Soucit a lítost by neměla jít stranou úplně, nicméně nemůže převládnout při rozhodování, které je důležitou součástí manažerské praxe. V obou případech, kdy pan D. rozhodoval příliš empaticky, došlo k neefektivitě a ztrátě času, jelikož za určitou dobu pan D. musel svá rozhodnutí přehodnotit a nakonec rozhodnout v neprospěch zaměstnanců.
- Pan D. by se měl pokusit vyřešit problém s nedostupností hotelového systému. Zajistit si přístup z jakéhokoliv místa, kde se právě nachází.
- I přes všechnu úctu a obdiv k panu D., který vede po několik let hotelový řetězec, je další doporučení návštěva manažerských kurzů či studium hotelnictví.

Tato doporučení vycházejí z rozhodovacího modelu Vroom-Yetton-Jago, na kterém byla založena celá analytická část této práce. Model Vroom-Yetton-Jago neslouží jako přesný návod, jak rozhodovat naprosto správně a bezchybně. Tento model by měl spíše pomáhat manažerům se nad rozhodovacími problémy zamýšlet a uvažovat. V některých případech může efektivně pomoci k odstranění zbrklých rozhodnutí, ke kterým někteří manažeři můžou mít sklony. Výhoda a zároveň i nevýhoda tohoto modelu spočívá v rychlosti a jednoduchosti. Jednoduchost a rychlost může vést k nepřesnostem a nedokonalostem. Proto by tento model měl fungovat jako jakási podpora manažerské praxe. Zejména manažerům, kteří si jsou až příliš jisti svou neomylností a bezchybností, může ukázat, že chybovati je lidské.

4 Závěr

Teoreticko-metodologická část práce charakterizovala rozhodování jako součást manažerské praxe. V první části se práce zabývala stránkami rozhodování a teorií rozhodování. Dále byly charakterizovány modely rozhodování a proces rozhodování a jeho struktura. V další části práce byla popsána intuice a zkušenost jako součást rozhodovacího procesu. Poté se práce věnovala participativnímu rozhodování. Rozdělení participativního rozhodování na čtyři skupiny dle míry participace. A zejména byly uvedeny výhody a nevýhody participativního rozhodování. V neposlední řadě byly uvedeny typy modelů stylů rozhodování. Mezi nimiž byl charakterizován i model Vroom-Yetton-Jago, na kterém byla postavena analytická část této práce.

Úvod praktické části byl věnován charakteristice podniku, ve kterém pracuje pan D. Podnik byl charakterizován jak z hlediska historie, tak z hlediska současnosti. Dále byla uvedena organizační struktura podniku, kde je i názorně zobrazeno zařazení pana D. – ředitele hotelů. Následující podkapitola byla věnována osobě pana D., jelikož je to zásadní a jediný zdroj dat pro praktickou část práce. Další část praktické práce byla věnována samostatným rozhodovacím problémům. Celkem bylo rozebráno deset rozhodovacích problémů tak, jak je pan D. popsal během několika rozhovorů. Každý rozhodovací problém byl detailně popsán a následovalo sestavení modelu Vroom-Yetton-Jago. Každý model je interpretován samostatně. Ke každému modelu patří srovnání doporučeného rozhodovacího stylu a reálně použitého rozhodovacího styl.

Závěr praktické části tvoří zhodnocení a interpretace získaných dat, doporučení a návrhy na zlepšení. Zhodnocení a interpretace dat je tvořena stručným popisem deseti rozborů. U každého rozboru je zmíněno, jaký styl rozhodování je nejvhodnější dle Vroom-Yetton-Jago modelu. Stručně je charakterizováno, jaký rozhodovací styl použil pan D. a výsledkem je zhodnocení celého rozboru – rozhodování v souladu s doporučovaným stylem rozhodování nebo v rozporu a posouzení výsledné kvality rozhodnutí. Pan D. rozhodoval kvalitně v šesti případech z deseti. Avšak v souladu s modelem Vroom-Yetton-Jago pouze čtyřikrát. Ve všech případech, kdy se rozhodnutí ukázala jako nekvalitní, rozhodoval pan D. v rozporu s doporučovaným stylem rozhodování. Dílčí rozbory ukázaly, že pan D. se přiklání ke stylům rozhodování A1 nebo A2. Preference autokratického stylu rozhodování vychází zejména ze specifičnosti podřízených pana D. Z tohoto poznání vzešlo jedno z doporučení – Více se snažit vhodně zapojit své podřízené. Druhé doporučení je vázáno na fakt, že pan D. využívá empatické rozhodování – rozhodovat více racionálně. Dále by bylo vhodné se zamyslet nad dostupností hotelového systému. V několika případech pan D. neměl přístup z místa, kde se nacházel a to zapříčinilo zpoždění rozhodnutí. I přesto, že pan D. řídí po dobu několika let hotelový řetězec, bylo by vhodné zvážit manažerské kurzy či studium hotelnictví.

Po dopsání byla celá práce zaslána panu D. ke zhodnocení a zpětné vazbě. Pan D. byl dotázán, jestli se mu použitý model Vroom-Yetton-Jago zdá zajímavý a přínosný nebo jestli celou práci hodnotí jako nepřínosnou. Jeho slovy: *„Při čtení doporučení a souhrnů u jednotlivých problémů jsem u některých případů zjistil, že jsem problém a jeho řešení nepopsal přesně. S některými doporučeními nesouhlasím. U rozhodovacího problému 1 jsem nepotřeboval diskutovat problém ve skupině, aby mi někdo sdělil, že se potraviny kradou. Evidence spotřeby potravin byly zavedeny právě jako prevence krádeží potravin. U rozhodovacího problému 4 jsem zapomněl uvést, že jsem o zaměstnanci mluvil se všemi*

jeho kolegy – recepčními a také s hospodyní hotelu. Vládly mezi nimi neshody. Pročištění vzduchu na pracovišti byl jeden z důvodů ukončení jeho pracovního poměru. Zbylé případy rozhodování byly popsány přesně a kritizují má rozhodnutí právem. Jsem rád, že některá rozhodnutí vyšla jako správná. Obecně je zpracování mých rozhodnutí zajímavé a poučné. Z doporučení si jistě něco vezmu. Děkuji!"

Pan D. si po přečtení celé práce uvědomil, že neposkytl zcela správné informace u rozhodovacího problému č. 4. Pokud by tyto informace autorka měla již při sestavování Vroom-Yetton-Jago modelu, tak by byl výsledek odlišný. Bylo by uvedeno, že pan D. v rozhodovací situaci č. 4 rozhodoval v souladu s doporučením modelu, avšak rozhodnutí by zůstalo nekvalitní.

Z autorčina hlediska je práce přínosná zejména v oblasti time managementu celé práce. V průběhu psaní byly nutné schůzky s panem D. doprovázené hojnými emailovými konverzacemi. Ne vždy bylo vše podle naplánovaného časového harmonogramu, což vedlo ke zpoždění a komplikacím. V tomto bodě byla práce nesmírně přínosná, jelikož se autorka utvrdila v tom, že nelze spoléhat na ostatní ve 100% míře a vždy je nutné mít časové rezervy, jelikož budou zcela jistě využity.

Přínos samotné aplikace Vroom-Yetton-Yago modelu, dle autorky, spočívá v uvědomění si, že ne všechny modely a doporučení musejí mít pravdu. Zejména jde o to, aby byly součásti vnímány jako celek a modifikovány pro konkrétní situaci. Důležité je o problémech přemýšlet a uvažovat než se rozhodnout pouze na základě intuitivního impulsu.

Model Vroom-Yetton-Jago je jednoduchý a rychlý, což je jeho velké pozitivum. Nicméně i jak se ukázalo v praktické části, není zcela stoprocentně pravdivý. Je třeba na tento model pohlížet pouze jako na jakési vodítko, pomůcku. Nelze se zcela 100% spolehnout na to, co říká. Každý člověk je individualita a i otázky obsažené v tomto modelu, mohou být částečně interpretovány jinak, než autor modelu původně zamýšlel. Toto vede ke zkreslení skutečné situace a i ke zkreslení výsledného doporučení.

Autorka pana D. vidí jako šikovného a schopného člověka, který řeší velice rozmanité rozhodovací problémy. Jeho manažerská praxe sahá za hranice klasického manažera či ředitele podniku. Pan D. prošel hotelem od práce recepčního až po práci hotelového ředitele. Dlouhodobí zaměstnanci jsou zvyklí ho zahrnovat všemožnými otázkami, které by ovšem měla řešit jiná odpovědná osoba. Pan D. je zbytečně vytížený na mnoha místech současně, což mu znemožňuje se více soustředit na záležitosti, které právem do jeho kompetencí spadají. Pan D., jak sám o sobě řekl v jednom z rozhovorů, nemá žádné vzdělání v oblasti hotelnictví či managementu. Tuto skutečnost lze považovat za obdivuhodnou, vzhledem k tomu, jak dlouho pan D. úspěšně vede pražský hotelový řetězec. Pan D. je ochoten vidět a přiznat vlastní chyby, což je vlastnost hodna manažera.

Literatura

Monografie

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Druhé vydání. Praha: VŠEM Praha, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. 2. vyd. Praha: VŠEM, 2014. ISBN 978-80-87839-22-5.

YETTON, Victor H. Vroom and Philip W. *Leadership and decision-making*. 2nd pbk. print. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1981. ISBN 08-229-5265-3.

Internetové zdroje

FIELD, R.H.George. A critique of the Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership behavior. Dostupné z:

http://professor.business.ualberta.ca/richardfield/~/media/business/FacultyAndStaff/SMO/RichardField/Documents/Papers/critiquevy.ashx

Ostatní

Pan D., Rozhovor č. 1, 15. 7. 2014

Pan D., Rozhovor č. 2, 22. 8. 2014

Pan D., Rozhovor č. 3, 6. 9. 2014