

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Salome Kurdovanidze

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kurdovanidze Salome

Provoz a ekonomika

Název práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Anglický název

Manager Role in Decision-Making Processes

Cíle práce

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

Metodika

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

Doporučená osnova práce: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce. 3. Teoretická východiska. 4. Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu. 5. Praktická část. 6. Shrnutí poznatků a návrh pro efektivnější řízení podnikatelského subjektu. 7. Závěr 8. Seznam použitých zdrojů.

Harmonogram zpracování

Studium výchozích doporučených zdrojů v odborné literatuře: 12/2012-05/2013

Zpracování charakteristiky sledovaného podniku: 03/2013-06/2013

Zpracování shromážděných podkladových materiálů: 07/2013-09/2013

Shrnutí výsledků šetření a vypracování návrhů řešení: 10/2013-02/2014

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

Management, manažer, styl řízení, manažerské role, rozhodovací role manažera, proces rozhodování

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Brno: Computer Press 2000.
92 s. ISBN 80-7226-308-0.
ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery (kdo jsem já, kdo jste vy?). 1. vydání Praha: Management Press, 1999. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
DĚDINA, J., CAJTHAMR, V. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 340s. ISBN 80-247-1300-4.
DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vydání, dotisk. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
FIALA, P. Modely a metody rozhodování. 1. Vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 292 s. ISBN 80-245-0622-X.
FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, J. Manažerské rozhodování. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2003. 252 s. ISBN 80-86119-69-6.
HANUŠ, F., PÍŠEK, M. Rozhodovací analýza. 1. vydání. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 1993. 212 s. ISBN 80-01-01024-4.
KOONTZE, H., WEIHRICH, H. Management. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
MULLINS, L., J. Management and organisational behaviour. 8. Vydání. England: Pearson Education Limited, 2007. 837 s. ISBN 978-0-273-70888-9.
ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.
WISNIEWSKI, M. Metody manažerského rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 512 s. ISBN 80-7169-089-9.

Vedoucí práce

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

Termín odevzdání

březen 2014



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

Vedoucí katedry





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

Děkan fakulty

V Praze dne 29.10.2013

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 25.11.2014

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Role manažera v rozhodovacích procesech

Manager Role in Decision-Making Processes

Souhrn

Následující diplomová práce je vypracována na téma role manažera v rozhodovacích procesech. Práce se skládá ze dvou částí. První částí práce jsou teoretická východiska vypracovaná na základě prostudované odborné literatury. Ve vlastní části práce je charakterizován zvolený podnikatelský subjekt a jeho vybraný manažer, který vzhledem k obsahu své práce zastává pozici výkonného manažera. Následně je z pohledu manažera popsána náplň práce jednotlivých rolí, které spadají pod roli rozhodovací. V této části diplomové práce dále jsou prezentovány výsledky pozorování a dotazníkové šetření. Na základě vyhodnocení a analýzy jednotlivých dotazníkových šetření a řízeného rozhovoru jsou vypracovány návrhy na zlepšení, které by mohly pomoci efektivnějšímu řízení hotelu.

Summary

The following diploma's thesis deals with the decision making role of a manager. The work consist of two parts. The first part of the work, theoretical recluse is based on researched literature. The practical part of the work of the work characterised the selected company and particular manager of company who is ranked as executive assistant of manager. Furthermore the thesis describes the managerial point of view on various tasks related to the decision making role. In this part of thesis there are presented results of the observation and questionnaires. Based on the evaluation and analysis of surveys and guided interview are given various recommendations on how to improve the efficiency of management processes of the hotel.

Klíčové slova: Management, manažer, styl řízení, manažerské role, proces rozhodování.

Keywords: Management, manager, management style, role of a manager, decision-making, decision-making proces.

OBSAH

1. ÚVOD.....	4
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	5
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	6
3.1. Management	6
3.1.1. Klasický management.....	7
3.1.2. Moderní management	8
3.2. Manažer.....	10
3.2.1. Základní funkce manažera.....	12
3.2.1.1. Plánování	12
3.2.1.2. Kontrolování	14
3.2.1.3. Organizování.....	15
3.2.1.4. Rozhodování	16
3.2.2. Důležitější funkce manažera.....	17
3.2.3. Typy manažerů a jejich styly řízení.....	17
3.2.4. Co znamená řídit efektivně?	19
3.3. Proces rozhodování	21
3.3.1. Klasifikace rozhodovacích procesů	22
3.3.2. Fáze rozhodovacího procesů	25
3.3.3. Metody a techniky rozhodování	26
3.3.4. Faktory Ovlivňující na kvalitu a účinnosti rozhodování manažera.....	30
3.3.5. Zkvalitnění proces rozhodování	32
3.3.6. Role manažera v rozhodovacích procesech.....	33
4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKATELKÉHO SUBJEKTU.....	35
4.1. Marriott International	35
4.1.1. Rodinné značky Marriott International.....	36
4.1.1. Courtyard by Marriott.....	38
4.2. Charakteristika hotelu Courtyard by Marriott TBILISI	40
4.2.1. Organizační struktura hotelu Courtyard by Marriott Tbilisi	42
5. PRAKTICKÁ ČÁST	45
5.1. Analýza role manažera v rozhodovacích procesech.....	45

5.1.1. Styl řízení.....	45
5.1.2. Analýza rozhodovací role manažera v podniku	49
5.1.3. Analýza osobního dotazování a řízeného rozhovoru.....	50
5.2. SHRNUTY	60
5.3. Návrhy na zlepšení	62
6. ZÁVĚR	64
7. SEZNAM POUŽÍTÝCH ZDROJŮ	65
7.1. Seznam literatury	65
7.1. Internetové zdroje	66
8. PŘÍLOHY	67

1. ÚVOD

Svět kolem nás se neustále mění, a tím přináší nutnost rychlé adaptace. Pokud si jedinec přeje dosáhnout svého stanoveného životního cíle, musí co nejrychleji projít procesem adaptace a správně přijímat rozhodnutí. Jednoznačné rozhodování hraje velmi důležitou roli v životě každého člověka.

A zmiňovat důležitost správného rozhodování na každé úrovni řízení podniku asi není ani třeba. Pouze díky správnému rozhodování může podnik splnit své cíle a dosáhnout požadovaných úspěchů.

Za účelem dosažení a zformulování cílů je nutné řídit. Řízení je proces plánování, organizování, motivování a kontrola. Tento celý proces vede manažer. Manažerem je osoba pouze tehdy, když se přijímá nebo provádí organizační rozhodování prostřednictvím jiných lidí. A úspěšný manažer přijímá odvážná rozhodnutí, také dokáže kalkulovat rizika a být inovativní.

Z hlediska management rozhodnutí může být chápáno jako produkt řízení, a rozhodovací proces jako proces výroby produktů. Přijímat správně rozhodnutí je oblast managementu umění. Dovednost a schopnost ovládat úspěšně celý proces rozhodování potřebují soubor znalostí a dovedností. Dále je velmi důležité mít schopnosti analytického myšlení.

Každé důležité rozhodnutí zahrnuje kompromisy, negativní důsledky či vedlejší účinky, jejichž význam musí brát manažer v úvahu, aby i přesto dosáhl očekávaných přínosů.

Důležité rozhodnutí bude vyžadovat mnoho dalších rozhodnutí a bude mít vliv na všechny segmenty organizace. Efektivní manažer musí pochopit vzájemnou závislost rozhodnutí a vybrat alternativy, které tvoří největší podíl na celkových cílech organizace.

Jednou ze základních manažerských funkcí je správné rozhodování v zájmu dosažení efektivnosti firmy. Role manažera v podniku je neomezená. Jeho rozhodování může být důvodem úspěchu firmy a nejednou jeho nevhodně zvolené rozhodnutí může dovést firmu do krize.

V následující práci jsou probrané konkrétní problémy, se kterými se manažer setkává v průběhu vedení lidí či během přijímání nějakého rozhodnutí. Při zpracovávání práce proběhl pokus najít konkrétní řešení či efektivní cesty pro řešení vyskytovaného problému na základě prostudování odborné literatury a dotazníkového šetření.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce je analýza rolí manažerů v rozhodovacích procesech ve vybraném podniku, jejich následné zhodnocení a návrh opatření pro efektivnější řízení včetně zdokonalování vztahů a vazeb v rámci organizačního systému a blízké seznámení se s rozhodovací rolí výkonného manažera ve vybraném podniku.

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části práce jsou popsány role manažera v rozhodovacích procesech ve zvoleném podnikatelském subjektu. Podnikatelský subjekt v práci představuje hotel Courtyard by Marriott Tbilisi. Tento hotel je charakterizován z hlediska umístění, poskytování služeb a organizační struktury.

Ve druhé praktické části, na základě kvalitativního/kvantitativního výzkumu, je navrženo opatření pro efektivnější řízení sledovaného objektu. Tato část diplomové práce se zabývá analýzou role vybraného manažera v rozhodovacích procesech, a to prostřednictvím přímého pozorování, osobní konzultace s daným manažerem a pohledem na vykonávanou práci z pozic jeho podřízených. Informace od podřízených jsou získávány pomocí osobního dotazování a doplňujícího řízeného rozhovoru. Je nastíněna pozice manažera a jeho vykonávaná práce, dále styl řízení dle přímého pozorování a samotného manažera, popsány jednotlivé rozhodovací role z pohledu provozního hotelu, které jsou posléze porovnány s výsledky smíšeného výzkumu.

V hlavní části práce je popsáno i příkladné řešení opakovaně se vyskytujícího problému v hotelu, a na základě výsledků provedených analýz byly poté v závěru praktické části diplomové práce popsány možné návrhy řešení na zlepšení, které by umožnily efektivnější řízení hotelu.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. Management

Před vymezením pozice manažera a jeho role je potřeba uvést pojem management. Počátky managementu lze nalézt již ve starověku a středověku. Tehdy byla potřeba umět ovládat řízení armády, naplánovat a vést války atd. Význam pojmu management se postupem času od středověkého pojetí konkretizoval a zaměřil ekonomickým směrem.

Management lze charakterizovat jako nezávislý druh profesní činnosti zaměřený na dosažení cíle (zisku) v průběhu jakékoliv hospodářské činnosti dané společnosti, která v rámci tržních podmínek míří k vytyčenému cíli prostřednictvím efektivního využívání materiálních a pracovních zdrojů a uplatněním zásad, funkcí a metod ekonomického mechanismu managementu.

Samotný termín management má svůj původ v latinském slovu „manus“, což v překladu znamená „ruka“ a v antické době doslovně tento pojem označoval ruční ovládání koní. V moderním světě se význam slova management identifikoval s anglickým „to manage“, což česky znamená řídit a platnost má tento termín mezinárodní.

Veber a Kol. tvrdí, že přírodní vědy své klíčové poznatky příliš často nemění, nicméně čas od času jsou jejich definice či dokonce přírodní zákony zpřesňovány. Proto příliš nepřekvapí, že v managementu, disciplíně společenských věd, dochází prakticky trvale k zpřesňování pojmu management i obsahu disciplíny samé. Klíčová úloha v manažerských aktivitách přísluší manažerům, požadavky na jejich profil však rovněž v čase procházejí vývojem (Veber a kol., 2009).

V jakékoliv organizaci, podnicích, na univerzitách či v církvích je potřeba zavést systém řízení. Podle některých autorů je management používán v organizacích speciálním případem řízení. Koontz a Weihrich vysvětlují management jako proces tvorby a

udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů (Koontz, Weihrich 1993).

Blažek vymezuje vlastní definici managementu takto: Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí tj. Řídícím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen (a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány (Blažek, 2011).

Klíčem k úspěšnému řízení je vztah mezi manažerem a jeho nebo její skupinou. Právě ono pevné sepjetí mezi nimi rozhoduje o úspěchu naplánovaného cíle. Dobré vztahy jsou založeny na důvěře a pracovním nasazení. Zásadní úlohu sehraje dobrý manažer při tvorbě těchto vztahů ve prospěch organizace tak, aby úkoly, které jsou určeny, byly dokončeny s nadšením, účinně, včas a zároveň úspěšně.

3.1.1. Klasický management

Od okamžiku, kdy bylo potřeba organizovat práci vykonávanou v lidských kolektivech, přišlo na řadu řízení jako praktická a užitečná činnost. Proto lze říci, že řízení je stejně staré jako lidstvo samo. Z historie se nám až do dnešní doby dochovaly objekty vytvořené nevysvětlitelnou lidskou silou (například pyramidy). Z dnešního pohledu je těžké pochopitelné, jak něco takového dokázali vytvořit lidé v dávném starověku, ale jedno je jisté: řízení těchto prací muselo být unikátní, když lidé dokázali vytvořit takové mnoho věků přetrvávající objekty.

S vývojem technologie pak bylo potřeba styl řízení změnit a rozšířit o další možnosti. Blažek tvrdí, že vývoji moderního managementu jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny však dochází až v důsledků prudkého růstu průmyslové výroby a s ní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století a dalším, neustále akcelerujícím růstem ve století dvacátém. Daný vývoj lze v hrubých rysech rozdělit do tří etap. Milník pro završení první a nástup druhé etapy souvisí se světovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let minulého století a změnami vyplývajících z jejího překonání. Za milník

oddělující druhou a třetí etapu možno považovat sedmdesátá léta avizujíc dvěma ropnými šoky nástup věku diskontinuity (Blažek, 2011).

Management neposkytuje univerzální vzorce pro všechny organizace použitelné v jakékoli situaci. Namísto toho poskytuje soubor poznatků, které by si měl vedoucí manažer osvojit a jež slouží jako východisko pro konkrétní projekt. V různých případech je musí umět manažer vhodně aplikovat či kombinovat. Spousta tvrzení, která byla uplatnitelná po desetiletí, vývojem ztratila použitelnost a jsou nahrazena jinými, moderními. Přesto některé všeobecné zkušenosti, které jsou praxí poslední zhruba stovky let ověřené, lze považovat za jistý základ řízení, například pro vymezení základních manažerských funkcí.

Veber (2009) management charakterizuje klasicky jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace: „Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“

3.1.2. Moderní management

Každý z těch vědců, kteří se zabývají problematikou managementu, souhlasí s tím, že management je jedním z významných fenoménů současné doby. Přestože se management neustále proměňuje.

Postupem času se začalo připouštět, že pracovník by neměl být nucen pracovat a bylo potřeba změnit požadavky manažera. Hlavním úkolem manažera se stalo hrát roli hlavy rodiny, která patří k patriarchátu je vedena podle tvrzení: "Pevnost, ale spravedlnost". To jistě pomohlo odstranit mnoho problémů a především rozporů mezi pracovníky a manažery.

21. století je doba globalizace. Globalizace s sebou přináší řadu změn i v managementu. Podle Vebera globalizace je v současnosti velice frekventovaným, nicméně rozporně vnímaným pojmem. Je důsledkem přesycenosti domácích trhů a uplatňováním se na nových odbytích, projevem hledání a využívání nových či levnějších materiálních i

lidských zdrojů, alokování kapitálu tam, kde přinese nejlepší zhodnocení. Globalizace znamená zavedení dělby práce v celosvětovém měřítku, monitorování a využívání komparativních výhod na straně surovin, levné pracovní síly, schopných lidí, koupěschopné poptávky v teritoriích, která nabízejí nejpříhodnější podmínky (Veber a kol., 2009).

Jedním z mnoha důsledků globalizace byla změna podoby organizace, kdy byl kladen požadavek ze strany manažera, aby si pracovníci osvojili dovednosti týkající se nových technologií a manažeři nový, vhodný styl řízení apod. *Kasper a Mayrhofer* vymezují nové formy organizací. Pod označením atomizovaná organizace, business reengineering, flexibilní firma, fraktální podnik, individualizovaný podnik, síťová organizace, postbyrokratická, postmoderní nebo virtuální organizace se diskutuje o zcela nových vývojích mimo klasické, hierarchické organizace. Při veškeré rozdílnosti těchto přístupů existuje celá řada společných vlastností: centralizované, byrokratické a hierarchické struktury se nahrazují flexibilními, decentralizovanými a projektově orientovanými formami, ve kterých jsou informační sítě a kultura důležitější než formalizovaná pravidla a struktury. I zde lze předvídat vícevrstvé důsledky pro jednání organizací. Je třeba jmenovat nové formy spolupráce v – částečně virtuálních – týmech, změněné otázky v rámci úvah o řízení, zčásti zásadně jiné úkolů při formulování podnětů a motivace členů organizace třeba v rámci virtuálních nebo síťových forem organizací (*Kasper a Mayrhofer*, 2005).

Dobré řízení znamená pochopení toho, jak fungují týmy. Je třeba připomenout, že týmy obvykle sledují určitý vzorec vývoje: formování (tvoření), normalizaci, útok a realizaci. V rámci tohoto procesu je důležité povzbuzovat a podporovat lidi, aby se tým stal plně účinným a platným.

Při vytváření týmů by měli manažeři vytvořit rovnováhu v tom smyslu, že je potřeba různorodých dovedností, osobností a perspektiv. Spousta lidí si myslí, že je jednodušší řídit skupinu lidí, kteří jsou si schopni spolu vyjít, ale pro opravdu efektivní týmy toto nestačí, je naopak nutné do týmu zařadit lidi s odlišnými postoji a hledisky a jejich rozdílnosti lze využít v možnosti být kreativní a inovativní.

3.2. Manažer

Pojem „manažer“ je poměrně široký co do významu. Nejčastěji se setkáváme s následujícími charakteristikami:

- manažer jako organizátor specifického druhu práce v rámci jednotlivých útvarů nebo programů a cílových skupin;
- manažer podniku jako celku nebo jeho jednotek (oddělení, divize, oddělení);
- manažer ve vztahu vedoucího k podřízeným;
- manažer jako správce na všech úrovních řízení, organizátor práce vedené moderními metodami, atd.

Hron a Tichá za hlavní odpovědnosti manažera uvažují dosahování cílů a zadané úkoly prostřednictvím jiných lidí, aniž vždy přímo kontrolovali a v případě nutnosti ovlivňovali provedenou práci příslušným lidem. Práci manažera charakterizují následovně:

- závislost na ostatních – bez ohledu na to spolupracují přímo nebo nepřímo do značné míry jsou závislí na obětavosti a přispění ostatních lidí,
- odpovědnost za pracovní prostředí,
- přijímání a předávání informací,
- rozhodování,
- řízení vlastního času,
- věcná znalost oboru a orientace na výsledek;

(Tichá, Hron, 2003).

Šuler tvrdí, že na manažery fungující na jakékoli úrovni řízení jsou kladeny vyšší nároky a možnosti kompetence než na jiné skupiny pracovníků.

Bedrnová a Nový (1998) zformulovali vizitku osobní kvality jako jeden z předpokladů úspěchu manažera:

- 1) Pracovní a osobní kompetence
- 2) Sociální kompetence
- 3) Pozitivní uvažování a projektivní jednání
- 4) Pracovní ochota a výkonová motivace
- 5) Vyšší hladina aspirací a volního úsilí
- 6) Schopnost sebekontroly
- 7) Rozvinuté etické a estetické cítění
- 8) Tvořivost
- 9) Pochopení a tolerance
- 10) Smysl pro humor
- 11) Ochota na sobě pracovat

Krizové situace vyžadují ze strany manažera nových kvalit vedení. Nelze si vystačit pouze s pracovní silou - je třeba samozřejmě zajistit také spolehlivou materiální základnu, na základě které lze vytvořit nepřetržitou distribuci výrobků. To si žádá další metody a zprostředkování možností řízení.

Firmy jsou dnes natolik rozrostlé, že vedení jednou osobou je prakticky téměř nemožné. Kromě toho musí manažeři zvládat spoustu externích funkcí, včetně interakce s partnery, odbory, vládou a politickými představiteli.

V každém případě manažer, po kterém je požadována řada odpovědností, se může stát efektivním manažerem pouze v případě, že se bude neustále snažit zdokonalovat své manažerské schopnosti - protože neexistují žádné limity dovedností.

3.2.1. Základní funkce manažera

Dnešní manažeři čelí rychle se měnícím podmínkám: pracují s virtuálními týmy, musí dosáhnout velkých výsledků i s malými prostředky, neustále se mění podnikové prostředí a navíc řídí zaměstnance s různými hodnotami a preferencemi životního stylu i práce.

Dobří manažeři jsou nezbytnou součástí každé úspěšné organizace. Mimořádně dobrý manažer tvrdě pracuje, je produktivní a řídí efektivně pracovní tým. Oni sami v podstatě přitahují výjimečné zaměstnance, pomáhají zvýšit podíl na trhu, zvyšují zisky a přebytky a snižují náklady. Manažeři mají schopnost inspirovat druhé dělat to, co by jinak třeba ani nebyli ochotni udělat, a to bez vytváření jakékoliv psychické napětí. Kdyby tomu tak nebylo, postupně by se začaly zvyšovat náklady bez patřičných výsledků.

Dle Vebera základní funkce manažera jaké jsou rozhodování, plánování, kontrolování organizování, tvoří i nadále náplň činnosti manažera, i když všude tam, kde je to možné, by měl omezovat řídicí styl typu příkaz – kontrola, preferovat řízení ovlivňováním, přesvědčovat podřízené atd. Ani v éře moderní komunikační techniky neztrácí nic na významu práce s lidmi – komunikování, motivování, řízení kariéry atd. Manažer stále více bude naplňovat roli vůdce (lídra), při uplatňování moci se musí opírat o odborný vliv, charisma, umění přesvědčovat, zmocňovat, zaujmout atd. (Veber a kol., 2009).

3.2.1.1. Plánování

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních umožněných budoucích způsobů vykonávání činností. Existuje mnoho druhů plánů, stejně jako jejich různých smyslů či poslání, úkolů nebo cílů, strategií, taktik, postupů, pravidel, programů a rozpočtů. V případě, že si manažeři uvědomí příležitosti, zahajují plánování stanovením cílů, vytvářením předpokladů o současném i budoucím prostředí, pokračují hledáním a vyhodnocováním alternativních možností postupu činností a výběrem vhodné alternativy. Dále musí manažer vypracovat podpůrné plány a navrhnout rozpočet všechny tyto činnosti musí být vykonávány s ohledem na celkové okolí (Koontz, Weihrich 1993).

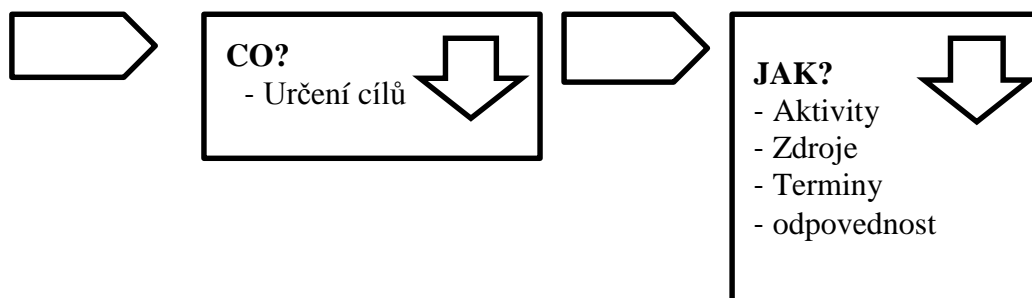
Dle Armstronga většina plánování, které jako manažer provádí, je záležitost systematického myšlení a používání zdravého rozumu. Každý plán obsahuje čtyři klíčové složky:

- 1) cíl – čeho má být dosaženo;
- 2) program činnosti – specifikuje kroky potřebné k dosažení cíle;
- 3) potřebné zdroje – jaké zdroje v podobě peněz, lidí vybavení a času budou zapotřebí;
- 4) dopad – dopad splnění plánu na organizaci (v podobě nákladů a přínosů) (Armstrong, Stephens, 2008).

Podoba plánů v různých firmách či různých situacích se bude lišit ale Veber tvrdí že každý by měl svým obsahem dát odpověď na následující dvě otázky: čeho a jakým způsobem se má dosáhnout. Schematicky to naznačuje následující obrázek (Veber a kol., 2009).

Obrázek č. 1 Obsah plánů

Plán



Zdroj: Veber (2009)

Mohelska a Pitra zdůrazňují následujících pět kroků důležitých pro vytváření plánu:

1. vytyčení cílů
2. Analýza současné situace
3. Vytvoření seznamu všech činností
4. Provedení kapacitní bilance „nároky – možnosti“
5. Návrh časového harmonogramu postupu.

3.2.1.2.Kontrolování

Plánování a kontrolování spolu velmi úzce souvisí. Kontrolováním se zabývá každý vedoucí nezávisle na tom, na jakém působí organizační stupni řízení.

Na všech úrovních řízení manažeři využívají kontrolní činnosti jako určité formy zpětné vazby. Veber tvrdí, že jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě, (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí). Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. (Veber 135)

Dle Koontza a Weihrch tato manažerská funkce je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo. Někteří autoři z oblasti managementu jsou přesvědčeni, že plánování a kontrolování nelze oddělovat. Jejich pojmové oddělení je však moudré. Přesto je možné plánování a kontrolování chápat jako dvojí ostří nůžek kdyby nůžky neměly dvě ostří, nemohly by fungovat. Bez cílů a plánů nemůže existovat kontrola, protože vykonaná práce musí být měřena s ohledem na určená kritéria (Koontz, Weihrich 1993).

Veber kontrolní procesy člení v základním ohledu na

- interní (vnitřní) kontrolu;
- externí kontrolu.

Vnitřní kontrola je iniciována vnitřními strukturami organizace a realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocnění. Ačkoliv organizace vystupuje jako samostatný, suverénní subjekt, musí v řadě případů strpět kontrolu realizovanou subjekty stojícími mimo organizaci – externí kontrolu (Veber, 2009).

Kontrolní techniky a systémy jsou v podstatě stejné bez ohledu na to, co je kontrolováno. Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků: 1) stanovení standardů, 2) měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům, 3) korekce odchylek od standardů a plánů. Existuje mnoho druhů standardů, které by měly sloužit ke zjišťování odchylek v kritických bodech (Koontz, Weihrich 1993).

Mohelska a PITRA tvrdí že před zahájením vlastní kontrolní činnosti manažer musí dokázat nalézt správné odpovědi na následující otázky:

- Na co zaměřit pozornost kontroly?
- Jak postupovat při vlastní kontrole?
- Jak využít kontrolou získané výsledky?

Manažerská kontrola je obvykle chápána jako systém s jednoduchou zpětnou vazbou podobnou té, kterou má domácí termostat. I když je velmi rychle získána informace o tom, co se děje (informace v reálném čase je bezprostřední), není možné se vyhnout časovému zpoždění v důsledku analyzování odchylek, stanovení plánu korektivních opatření a jeho realizace. Tento nedostatek je možné odstranit používáním dopředně vazby místo toho, aby byla využívána pouze jednoduchá zpětná vazba. Kontrola s dopřednou vazbou vyžaduje sestavit model procesu a sledovat hodnoty na jeho vstupech s cílem stanovit možnost budoucího vzniku odchylek od standardů a plánů a dát manažerům dostatek času na realizaci korektivních opatření (Koontz, Weihrich, 1993).

3.2.1.3. Organizování

Pojem „organizace“ je často používán v různých souvislostech. Formální organizační struktura znamená účelovou strukturu organizačních jednotek. Neformální organizační struktura není ustavována ani nevyžaduje formální pravomoci, ale vzniká spontánně a vytváří síť osobních a sociálních vztahů. Počet lidí, které může manažer efektivně vést, se nazývá „rozpětí managementu“. Široké rozpětí naopak velký počet organizačních úrovní. Neexistuje žádný jednoznačný počet lidí, které by mohl manažer za všech okolností efektivně vést. Tento počet závisí na několika faktorech. Mezi ně patří potřebný a skutečný stupeň vyškolenosti podřízených, jednoznačnost plánů, používání cílových standardů, rychlost změn, účinnost komunikačních technik, potřebné množství osobních kontaktů a organizační úroveň (Koontz, Weihrich, 1993).

Pojem organizování Armstrong definuje jako rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány. Jedná se o dělbu činností v časech nejistoty a změny, o jejich integrování – jejich seskupování za účelem naplnění celkového účelu organizace –

a o zabezpečování existence efektivních toků informací a komunikačních kanálů (Armstrong, Stephens, 2008).

Jednotlivé kroky organizování zahrnují formulování cílů a podpůrných cílů, taktik a plánů (v pravém slova smyslu je to záležitostí plánování), identifikování a klasifikování činností, seskupování těchto činností, delegování pravomocí a jejich koordinování stejně jako koordinování informačních vazeb (Koontz, Weihrich 1993).

3.2.1.4. Rozhodování

Koontz tvrdí že rozhodování je základem plánování a znamená volbu určité alternativy postupu činností. Manažeři musí svá rozhodnutí uskutečňovat v podmínkách omezené či ohraničené racionality. Znamená to že musí rozhodovat na základě dostupných znalostí o relevantní situaci. Někdy se v této souvislosti používá termín „přijatelné řešení“, vyjadřující, že zvolená varianta je uspokojující za určitých okolností (předpokladů) (Koontz, Weihrich 1993).

Rozhodování Veber vymezuje jako nejvýznamnějším činností, které manažeři v rámci managementu provádějí. Rozhodování možné chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum řízení chápáno. Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje při jakýchkoliv manažerských činnostech, nejvýrazněji pak při plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří právě rozhodovací procesy (Veber a kol., 2009).

Veber dále tvrdí, že rozhodování bývá, jednou významných příčin podnikatelského neúspěchu. Význam rozhodování se současně odvíjí i od rozsahu zdrojů, které jsou na rozhodování vázány, resp. o kterých se rozhoduje (Veber a kol., 2009).

Řada autorů se shoduje v tom, že rozhodování je procesem volby alespoň mezi dvěma možnostmi, dvěma rozhodovacími variantami.

Při manažerském rozhodování se slučuje řada vědeckých přístupů s uměním rozhodnout se. Problematikou rozhodování a základními pojmy souvisejícími s tímto tématem se bude zabývat v dalších částech této diplomové práce.

3.2.2. Důležitější funkce manažera

Je zřejmé, že každá manažerská funkce je velmi důležitá při procesu řízení. Často manažeři považují rozhodování za svoji hlavní práci. Je ale k tomu hned dodat, že základním požadavkem na manažera na jakékoli úrovni je schopnost řídit lidi. Co to přesně znamená řídit lidi? Chcete-li být dobrým manažerem, musíte být v první řadě psychologem. Být psychologem znamená mít schopnost dobře poznat, ale i pochopit lidi a umět odečíst zpětnou vazbu. V tom pomůže řeč těla a gesta. Na základě prostudované symboliky řeči těla a gesta se dá lépe pochopit chování lidí, lépe tak lze dosáhnout vzájemné dohody a získat si důvěru lidí, což je nejdůležitější pro vedoucího pracovníka.

Toto všechno přispívá k úspěšné komunikaci a snazší dohodě mezi nimi, což je základem úspěšného řízení firmy i dobrých vztahů na pracovišti. Kromě toho by měl být dobrý manažer i organizátorem, přítelem či mentorem, expertem na stanovování cílů a lídrem, který naslouchá svým podřízeným a který dokonale zná jejich osobnost a schopnost plnit určitou činnost, které by jim měla být na základě toho přiřazena. Podle Druckera (2008) musí manažer dobře znát vztah, který vzniká mezi firmou a zaměstnancem a měl by umět chránit zájmy obou stran nestranně a spravedlivě.

3.2.3. Typy manažerů a jejich styly řízení

Lze vymezit více rolí, ve kterých působí manažer:

Manažer diplomat: Dovednosti i schopnost vést vyjednávání jsou velmi významné vlastnosti. Senior manažeři tak tráví většinu svého času navazováním kontaktů.

Manažer inovátor: Zlepšení produktivity je mnohem snazší za použití nových technik a technologií, než snažit se dosáhnout téhož použitím techniky staré.

Vedoucí manažer: Po něm je zejména vyžadováno, aby měl všeobecné znalosti v oblasti řízení podniku; měl vliv na technologii výroby v odvětví, ve kterém daná firma působí; měl schopnost kontrolovat situaci na trhu; uměl převzít iniciativu a aktivně přerozdělit zdroje firmy do nejvýnosnějších oblastí použití; zodpovědně rozhodoval na základě souhlasu podřízených, vedoucích i zaměstnanců o rozdělení účasti každého na výkonu práce dle jejich zaměření.

Problémy vedoucích vyplývají z určitých projevů způsobu jednání – o způsobu jednání či stylu řízení.

Podle Bělohávků základním kritériem pro rozlišení stylů řízení je:

- Orientace na lidi, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti,
- Orientace na úkol, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu (Bělohávek, 2008).

Jedním z dalších úkolů této diplomové práce je zjistit, jaký styl vedení využívají a preferují manažeři ve vybraném podniku, a to pomocí GRID testu, který byl sestaven podle R. J. Blaka a J. S. Moutona.

Tzn. manažerská mřížka (GRID) je dvou rozměrný model se dvěma osami. Na jedné narůstá orientace na lidi, což představuje snahu o uspokojování pracovníků, vytváření pro ně příjemného prostředí. Na druhé ose se stupňuje orientace na úkol vyjadřující úsilí o dosažení co nejlepších výsledků, zájem o výkon. Pomocí tohoto modelu popisují Blake R. J. Mouton, J.S. sedm rozdílných stylů vedení označených souřadnicemi a vyjadřujícími stupeň orientace na lidi a na úkol (příloha č.1).

Podle teorie GRID existují následující styly řízení:

- 1,1 volný průběh – jde o manažera, který dává minimální úsilí k odvedení požadované práce k udržení svého členství v organizaci.
- 1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů – představují manažer, který se starostlivě věnuje potřebám lidí.
- V bodě 9,1 nachází manažer usilující o výsledky bez ohledu na pocity a problémy lidí.
- 9,9 týmový vedoucí – je typické pro manažera, který je orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že optimálního výkonu se lze dobrat jen prostřednictvím efektivní týmové spolupráce.
- 5,5 organizační člověk, manažer, který dosahuje přiměřeného výkonu buď cestou ústupků a vyjednávání vedených s nahu o nalezení rovnováhy mezi potřebou splnění úkolů a vyhnutí se vyvolání negativních reakcí lidí, nebo cestou opory o normy a nařízení.
- 9+9 – paternalista: spojuje zájem o lidi s orientací na úkol.

- Oportunista – manažer kombinuje všechny styly, ale neprinciálnějším způsobem. Jeho cíl jen pouze svůj vlastní prospěch.

Autoři teorie GRIDu za ideální styl považují styl týmový, za nejméně vhodný styl volný průběh. Ale však záleží na situaci – každý styl může být vhodný v určité situaci.

Koontz a Weihrich rozdělují pracovníky do tří úrovní:

- Manažeři první linie – liniovní manažeři
- Manažeři druhé linie – střední manažeři

Vrcholoví manažeři – Top manažeři.

3.2.4. Co znamená řídit efektivně?

Manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé vynaložili co největší úsilí na výkon práce, ale také tím, že sami manažeři vynakládají své nejlepší schopnosti a úsilí. Schopnost vedení zaměstnanců efektivně je základem úspěchu firmy. Podle Armstronga efektivní manažeři konkrétně:

Zabezpečují, aby se udělalo, co se udělat má;

- Uplatňují vizionářský způsob vedení lidí;
- Plánují efektivní využívání zdrojů, které jsou jim přiděleny;
- Ukazují směr a zabezpečují, aby každý věděl, co se od něho očekává;
- Iniciují a řídí změnu směřující ke zlepšení výkonu;
- Rychle se přizpůsobují měnícím se požadavkům a okolnostem a reagují na ně;
- Předcházejí problémům, ale rychle řeší ty, které se nečekaně objevily;

Soustavně sledují výkon, aby bylo v případě potřeby možné okamžitě podniknout nápravné kroky.

(Armstrong, Stephens, 2008).

Drucker tvrdí, že *efektivní vedoucí* pracovník teprve povzbuzuje tvorbu názorů. Důsledně však vyžaduje, aby lidé, kteří názory vyjadřují, také promýšleli, co by „experiment“ – to znamená ověřování názoru v konfrontaci se skutečností – měl prokázat. Efektivní vedoucí

pracovník se proto ptá: „ Co musíme vědět, abychom mohli ověřit platnost této hypotézy? Jaké by musely být fakty, aby tento názor mohl být udržitelný?“ proměňuje to v návyk – svůj i v návyk lidí, s nimiž spolupracuje – promýšlet a vyjadřovat, co je třeba sledovat, zkoumat a ověřovat. Důsledně vyžaduje, aby lidé, kteří nějaký názor vyjadřují, také přejímali odpovědnost za určení, jaká faktická zjištění lze očekávat a po jakých by se mělo pátrat. Efektivní rozhodovatel záměrně vyvolává a podněcuje rozdílnost názorů. To mu brání v tom, aby se nechal unést sice přijatelným, ale nesprávným či neúplným řešením. Rozdílnost názorů mu poskytuje alternativy, takže si může vybrat a přijmout rozhodnutí, a stejně tak není nucen tápat v mlze, když se ukáže, že jeho rozhodnutí bylo nedostatečné nebo že došlo k chybám v jeho realizaci. To posiluje představivost – jeho vlastní i představivost jeho spolupracovníků. Rozdílnost názorů proměňuje přijatelné rozhodnutí ve správné rozhodnutí a správné rozhodnutí v rozhodnutí dobré (Drucker, 2008).

Dále Drucker vymezují některé předpokladu z čeho vychází či nevychází efektivní rozhodovatel:

- Vychází z předpokladu, že tradiční měřítko není tím správným měřítkem. Jinak by, obecně řečeno, nebylo třeba nového rozhodnutí; postačilo by jednoduché přizpůsobení. Tradiční měřítka jsou odrazem včerejších rozhodnutí. To, že existuje potřeba nového rozhodnutí, je normálně příznakem toho, že měřítko již pozbylo významu.
- Nevychází z předpokladu, že jeden navrhovaný postup jednání je správný a že všechny ostatní musí být chybné. Nevychází ani z předpokladu, že „pravdu mám já, on se mýlí“. Východiskem mu je upřímná snaha zjistit, proč lidé mají rozdílné názory.

Efektivní rozhodovatel určitě klade jednou závěrečnou otázku: „Je rozhodnutí opravdu nutné?“ jednou alternativou vždy totiž je nedělat nic. Rolf Dobelli zabýval uměním správného rozhodování a tvrdí že rozhodnutí je nutné přijmout v případě, že hrozí, že podmínky se pravděpodobně zvrtnou k horšímu, pokud se nic neudělí. To platí také se zřetelem k příležitostem. Je-li příležitost významná, a pokud je pravděpodobné, že pomine, když se nebude jednat rychle, musíme jednat a provést zásadní změnu (Rolf Dobelli, 2013).

Vzhledem k tomu, že každý úkol řízení si žádá určité specifické požadavky, bylo by chybné předpokládat, že každý z výše zmíněných faktorů se vztahuje na všechny případy a situace stejně. Nicméně poskytují základ pro hodnocení každého zaměstnance podle jeho schopností ve vztahu k požadavkům na jejich práci.

Drucker tvrdí, že efektivní vedoucí pracovníci samozřejmě vědí, že existují lidé mdlého rozumu a lidé, kteří záměrně vyvolávají zlou krev. Avšak nepředpokládají, že člověk, který nesouhlasí s tím, co oni považují za jasné a samozřejmé, je jen proto blázen nebo padouch. Vědí, že dokud se neprokáže opak, musí člověka, jenž s nimi nesouhlasí, považovat z a člověka rozumného a nezaujatého. Proto je třeba předpokládat, že ke svému tak zcela zřejmě chybnému závěru dospěl proto, že vnímá jinou skutečnost a zabývá se odlišným problémem. Efektivní vedoucí pracovník si proto vždy klade otázku: „Co musí tento člověk mít před očima, když jeho stanovisko bylo koneckonců udržitelné, rozumné a uvážené?“ Efektivní vedoucí pracovník se ze všeho nejdříve stará o porozumění. Teprve potom vůbec pomýšlí na to, kdo má pravdu a kdo se mýlí“ (Drucker, 2008).

3.3. Proces rozhodování

Koontz a Weihrich rozhodování definuje jako výběr alternativního průběhu činností. Rozhodování je jádrem plánování. Není možné říci, že lze sestavit plán bez rozhodování – o začlenění zdrojů, o způsobu postupu či o renomé. Bez rozhodování je možné vypracovávat pouze určité plánovací studie a analýzy. Někdy manažeři považují rozhodování za svoji hlavní práci, protože musí nepřetržitě rozhodovat o tom, co musí být uděláno, kdo to má udělat, kdy a kde, a čas od času i to, jak to má být uděláno. Rozhodování je však pouze krokem plánování, a to dokonce i tehdy, jestliže ovlivňuje činnosti pouze několik minut (Koontz, Weihrich 1993).

Veber rozhodovací procesy vymezuje jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více (tj. alespoň dvěma) variantami (alternativami) řešení. Základní vlastností rozhodování je proces volby, tj. posuzování jednotlivých variant, a výběr rozhodnutí, tj. určení optimální varianty, resp. Varianty určené k realizaci, pak problémy s jediným řešením (tzn., že existuje pouze jediné řešení, resp. bylo nalezeno pouze jediné

řešení) nejsou rozhodovacími problémy a řešení těchto problémů nepovažujeme za rozhodovací proces (Veber a kol., 2009).

3.3.1. Klasifikace rozhodovacích procesů

Je to realita, že manažeři se každodenně setkávají s řadou problémů. Vznikajícími problémy se pouze seznamovat, analyzovat jejich charakter a specifikovat příčiny jejich vzniku nestačí. Manažer musí jednat. Musí – v zájmu zamezení negativních dopadů vznikajících problémů na působení organizace – vhodně eliminovat příčiny jejich vzniku, nebo alespoň omezit jejich vliv na interní prostředí organizace. Má-li být toto jeho úsilí úspěšné, musí se před tím správně rozhodnout o nejlepším možném (v dané situaci) způsobu řešení existujícího problému (Mohelská, Pitra).

Fotr, Švecova a kol vymezují následující základní prvky rozhodovacích procesů:

- **cíl rozhodování:** Cílem rozhodování (řešení rozhodovacího problému) chápeme určitý stav firmy, resp. jejího okolí, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout. Mezi dílčími cíli existují mnohdy určité vazby:
 - komplementaritu dílčích cílů, tzn. že se vzájemně doplňují podporují,
 - a dílčí cíle dále mohou však být též cíli konfliktními, kdy dosažení vysokých hodnot určitého cíle je obvykle spojeno s nízkými hodnotami jiných cílů.

Z hlediska řešení rozhodovacích problému je často důležitá forma vyjádření cílů, které mohou být buď vyjádřeny:

- číselně, tj. kvantitativní kritéria,
- nebo pomocí slovních popisů (kvalitativní cíle)

Kritéria hodnocení

kritéria hodnocení představují hlediska zvolená rozhodovatelem (na základě jeho hodnotové soustavy, resp. hodnotové soustavy jeho firmy), která slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant rozhodování z hlediska dosažení resp. stupně, plnění dílčích cílů řešeného rozhodovacího problému. Kritéria hodnocení se zpravidla odvozují od stanovených cílů řešení, existuje proto mezi nimi těsný vztah. Cíle se zpravidla

vyjadřují jako:

- maximalizace (resp. zvýšení), např. zisku, tržby či rentability,
- minimalizace (resp. snížení), např. nákladu, ztrát z nekvalitní produkce aj.

Případně dosažení určitých hodnot těchto veličin, přičemž kritéria příslušná těmto cílům tvoří např. zisk, rentabilita, náklady apod.

Subjekt a objekt rozhodování

subjekt a objekt rozhodování subjektem procesu rozhodování představuje osoba, která přijímá rozhodování, tj. volí variant učenou k realizaci. Subjektem rozhodování může být jak jednotlivec i skupina lidí. A objektem rozhodování se označuje oblast organizační jednotky, v jejímž rámci se problém formuloval, stanovil se cíl jeho řešení a jehož se rozhodování týká.

Varianty rozhodování a jejich důsledky

varianty rozhodování a jejich důsledky - existují řada variantu rozhodování ale ne každý je vhodný pro určitý problém. Efektivnost manažera pravé musí spočívat v tom aby nalezl nejvhodnější typ rozhodování ve určitém situaci. Důsledky rozhodování samo sebou bývají hodně odlišné. Dále bude víc podrobně probráno tyto prvky rozhodování

Stavy světa

posledním prvkem rozhodování podle Fotra a Švecovy je stavy světa, což je chápáno jako budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou po realizaci varianty rozhodování nastat a které ovlivňují důsledky této variant vzhledem k některým kritériím hodnocení (Fotr, Švecová a kol, 2010).

Jak již bylo řečeno, dříve než manažer přistupuje k rozhodovacímu procesu teprve se musí seznámit s problémem a specifikovat ho. Obecné pojmy existence problému je diference (odchylky) mezi žádoucím stavem, tj. tím, co má být, např. standard, norma či plán, a jejím skutečným stavem, tj. tím, co se skutečně stalo. Přirozeně za nežádoucí odchylku je chápána situace, kdy skutečný stav je horší než stav žádoucí (Fotr, Švecová, a kol., 2010).

Z hlediska klasifikace problémů dá se rozlišit *dobře* a *špatně* strukturované rozhodovací problémy.

Dobře strukturované problémy chápeme jako jednoduché, programované, se zpravidla opakovaně řeší na operativní úrovni řízení a existují pro ně rutinní postupy řešení. Pro tyto problémy je charakteristické, že proměnné, které se v nich vyskytují, lze vesměs kvantifikovat a mají zpravidla jediné kvantitativní kritérium hodnocení (Fotr, Švecová, 2010).

Pro špatně strukturované rozhodovací problémy je charakteristické:

- řešení zpravidla na vyšších úrovních řízení,
- jejich novost a mnohdy neopakovatelnost,
- potřeba uplatnění tvůrčího přístupu, využití rozsáhlých znalostí, zkušeností a intuice,
- neexistence standardní procedury jejich řešení,
- existence většího počtu faktorů ovlivňujících řešení daného problému (jako uvnitř firmy, kde se problém řeší, tak i v jejím okolí); některé z těchto faktorů nejsou přesně známy, poutě část je kvantifikovatelná a existují mezi nimi složité a proměnlivé vazby,
- náhodnost změn některých prvků okolí firmy, kde řešení problém probíhá (náhodné změny technologického, technického, ekonomického a sociálního okolí),
- existence většího počtu kritérií hodnocení variant řešení, z nichž některá jsou kvalitativní povahy,
- obtížná interpretace informace potřebných pro rozhodnutí a proměnných popisujících okolí;

(Fotr, Švecová a kol., 2010).

Model rozhodovací situace obsahuje následující složky:

- a) Rozhodovací proměnné – prvky, které jsou předmětem rozhodování (např. při rozhodování o nové výrobní jednotce se rozhoduje o jejím umístění, velikosti, technologii, kapacitě apod.)

- b) Exogenní veličiny – významné faktory okolí, které ovlivňují rozhodovací situaci, ale jejichž vliv na tuto situaci organizace ovlivňovat nemůže (právní úpravy, úrokové sazby, ceny energií, chování konkurentů apod.)
- c) Kritéria hodnocení – odrážejí cíle řešení problémů a slouží pro výběr nejvíce výhodné varianty z možných alternativ rozhodnutí (doba návratnosti investice, podíl na trhu, výdělečná síla apod.)
- d) Stavové veličiny – popisují logicky autonomní mezi výsledky řešení rozhodovacího problému (např. celkové náklady, technický progresivita, úroveň kvality, výše provozního kapitálu apod.)
- e) Omezující podmínky, determinují prostor přípustného řešení rozhodovacího problému a jsou představovány externími i interními faktory - jako je ekologická norma nebo investiční limit) (Mohelksa, Pitra, 2012).

3.3.2. Fáze rozhodovacího procesu

Některé autoři vymezuje následující čtyři fázi vlastní rozhodování:

- V prvním fázi probíhá vytvoření model rozhodovací situace – na základě důkladné charakterizace existujícího problému a s využitím informací o průběhu volby a výsledcích rozhodnutí, týkajících se řešení podobného problému, kterému musela organizace čelit v minulosti.
- Ve druhé fázi jde specifikace skutečné příčiny vzniku existovaného problému na základě výsledků první fáze, což umožňuje navrhnout alternativy jeho možného řešení. Jich vždy je více než jedna. Každá z navrhovaných alternativ organizaci nabízí určité výhody a je doprovázena jistými nevýhodami.
- Vygenerované alternativy řešení existujícího problému je spojena s hodnocením možných přínosů ve třetí fázi. V této fázi dochází k určení kritérií, která budou aplikována při výběru nejlepší z navrhovaných alternativ řešení identifikovaného problému.
- Implementace přijatého rozhodnutí o výběru nejlepší alternativy řešení navrhovaného problému dochází v závěrečné, čtvrté fázi. V ní formulový výsledné rozhodnutí je prováděcím plánem uskutečnění opatření, která jsou součástí přijatého rozhodnutí (Mohleska, Pitra. 2012).

Jine autoři vymezují šest fáze rozhodovacího procesu. Tyto fáze jsou :

- Fáze definování – východiskem rozhodovacího procesu je tedy nikoliv definování problému, ale definování cíle. Při formulaci cíle je nutno aby cíl byl:
 - stanoven s ohledem na současný stav a budoucí vývoj daného objektu a prostředí, ve kterém působí,
 - orientován správným směrem,
 - dostatečně ambiciózní, aby dokázal využít využití dispoziční zdroje,
 - reálný, aby se zabránilo riziko nepříznivé situace vzniklé jeho nesplněním.
- Fáze analyzování – v ni je důležité aby bylo zajištěno efektivní získání informací, určen vhodný rozsah informací, provedena správná interpretace získaných informací. Výstupem fáze analyzování je soubor relevantních, důvěryhodných informací, včetně jejich interpretace, připravených pro využití v dalších fázích rozhodovacího procesu.
- Fáze generování – v této fázi výstupem je docela obšírný vějíř námětů jak dosáhnout daný cíl, resp. jak řešit daný problém.
- Fáze klasifikace – ze sebraného materiálu je vybrat to co je cenné, jde zpravidla jak o „vytřídění“, tedy redukci počtu, tak o „utřídění“, čili seskupování podle podobnosti. Zde výstupem fáze představuje soubor variant připravených k hodnocení.
- Fáze hodnocení – jejímž výstupem je zdůvodněné doporučení, která z variant má být vybrána;
- Rozhodnutí coby závazného aktu výběru varianty, realizovaného rozhodovacím subjektem – manažerem;

(Blažek, 2011).

3.3.3. Metody a techniky rozhodování

Manažer jako každý jedinec je nucen něco rozhodnout v různých situacích při různých ovinovacích faktoru. Autoři kteří se zabývají problémem rozhodování vymezují rozhodování v podmínkách *jistoty, za rizika a nejistoty*. Manažeři za každé situaci využívají různých metod rozhodování.

Koonz a weihrich (1993) zabývají výše uvedením problémem. Při rozhodování v podmínkách jistoty jsou si manažeři víceméně jisti tím, co se stane v důsledku jejich rozhodnutí. K dispozici mají dostatečné informace a jsou dané příčiny a důsledky vzájemných vztahů. I když při rozhodování v podmínkách nejistoty k dispozici je pouze skromná databáze a ani nevědí jsou či nejsou data spolehlivá.

Existuje různé moderní přístupy k rozhodování k podmínkách neurčitosti. Koontz a Weihrich uvádějí nejvýznamnější mezi kterých patří:

- 1) **analýza rizika** – je důležité určit velikost a charakter rizika. V moderním světě existují nové techniky, které jsou schopné poskytnout přesnější zvažení rizika, ale je nutné existence specialisty, kteří jsou také schopni učinit „nejlepší odhady“.
- 2) **rozhodovací strom** – představují z nejvýznamnějších nástrojů rozhodovací analýzy. Patří mezi grafické nástroje podpory rozhodování, které využívají pojmový aparát teorie grafů, přičemž zobrazují možné varianty, rizikové faktory, vývoje těchto rizikových faktorů a dopady rizikových variant. Umožňuje vidět přinejmenším hlavní alternativy a to, jak rozhodování o jejich výběru může záviset na budoucích událostech.

Mezi výhody rozhodovacích stromů Fotr, Švecová a kol vymezují:

- Umožňování zobrazení více etapových rozhodovacích procesů, který zahrnují hodnot faktorů závislých na předcházejících rozhodnutích,
- Umožňují určit optimální strategii, tzn. Posloupnost optimálních rozhodnutí v jednotlivých etapách,
- Přehledné zobrazení celé struktury rozhodovacího procesu a zlepšování vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými členy týmu v případě kolektivního rozhodovatele;

Mezi nevýhody patří:

- Zobrazení pouze rizikové faktory, které mají povahu diskrétních náhodných veličin,
 - Jedno kriteriální charakter,
 - Omezení počet rizikových faktorů i počet variant;
- 3) **teorie preferencí** – podle této teorii individuální postoje vzhledem k možnému riziku jsou rozdílné. Jde o technice, která je více známá pod názvem „teorie utility“; (Koontz, Weihrich, 1993).

Mimo výše jmenovaných metod se používá dalších různých postupů, například metoda her a scénáře, techniky na podporu tvořivosti – brainstorming a synektika a řada dalších metod.

Protože téměř vždy existují alternativy – obvykle mnoho – postupu činností, musí manažeři jejich počet redukovat vzhledem k omezujícím faktorům – tvrdé Koontz (1993). V tomto smyslu se jedná o faktory, které stojí v cestě vedoucí k požadovaným cílům. Dále jsou alternativy hodnoceny pomocí kvantitativních a kvalitativních veličin. Mezi techniky hodnocení patří marginální analýza a analýza efektivnosti nákladů. Při rozhodování se uplatňují též zkušenosti, výzkum a analýzy.

Existuje rozdíl mezi programovaným a neprogramovaným rozhodnutím. Jak to vysvětlí Koontz a Weihrch programovaná rozhodnutí se používají u strukturovaných a rutinních problémů a vyskytují se nejvíce u manažerů na nejnižší řídicí úrovni a u „nemanažerů“. Na druhé straně se neprogramovaná rozhodnutí používají u nestrukturovaných problémů a nerutinních problémů, před kterými stojí především vrcholoví manažeři.

Dále Weihrch a Koontz vymezují *moderní techniky rozhodování* patří analýza rizika (která umožňuje přiřazovat výsledkům rozhodnutí matematickou pravděpodobnost), rozhodovací strom (který zobrazuje okamžiky rozhodování, uzly větvení, pravděpodobnosti různých postupů činností) a teorie preferencí (která bere v úvahu ochotu manažerů nést určité riziko) (Koontz, Weihrich, 1993).

Významnost rozhodnutí závisí na velikosti závazku, na pružnosti, respektive nepružnosti plánů, na určitosti cílů a předpokladů, na možnosti měřit proměnné a na důsledcích rozhodnuté pro lidi.

Systémy na podporu rozhodování (DSS . Decision Support Systems) využívají počítačů na pomoc při rozhodování, týkajících se částečně strukturovaných problémů. Tyto systémy umožňují manažerům lépe rozhodovat, nenahrazují však jejich úsudek (Koontz, Weihrich, 1993).

Šuler vymezuje některé typy manažerských rozhodnutí:

Manažerská rozhodnutí se mohou týkat jak běžných, opakujících se problémů, tak problémů ojedinělých a složitých. Rozhodnutí proto můžeme v zásadě rozdělit na rutinní (programovaná) a specifická (neprogramovaná).

Rutinní rozhodnutí se vyznačují použitím běžného opakovaného postupu (pravidlo, standard, taktika) a zabývají se dobře strukturovanými jednoduchými problémy. Může jít například o rozhodnutí týkající se kapacitního vytížení zařízení, obsazení pracovišť nebo rozdělení odměn. Zpravidla se odehrává na nižší (operativní) úrovni řízení. Na tato rozhodnutí by manažeři neměli vynakládat příliš úsilí a zejména času (Šuler, 2008).

Dle Blažeka existují dvě stránky manažerského rozhodování – organizační a procesní.

Obrázek č. 2 Organizační a procesní stránka rozhodování



Zdroje: Blažek (2011)

3.3.4. Faktory Ovlivňující na kvalitu a účinnosti rozhodování manažera

Při rozhodování se projevuje rovněž řada různých překážek, které brání dosažení požadované kvality. Tyto bariéry racionality rozhodování můžeme rozdělit na ty, které mají příčinu na straně manažera (subjektivní) a na ty, které se vytvářejí v organizaci (organizační) (Šuler, 2008).

Bariéry subjektivní:

- Omezená schopnost manažera zpracovávat informace
- Omezený rozsah znalostí a poznatků
- Omezená schopnost formulovat a řešit složité rozhodovací problémy (zjednodušování, zanedbávání rizika, omezování počtu variant atd)
- Opakování v minulosti neefektivních rozhodnutí (obava z přiznání chyby apod.)

Bariéry organizační

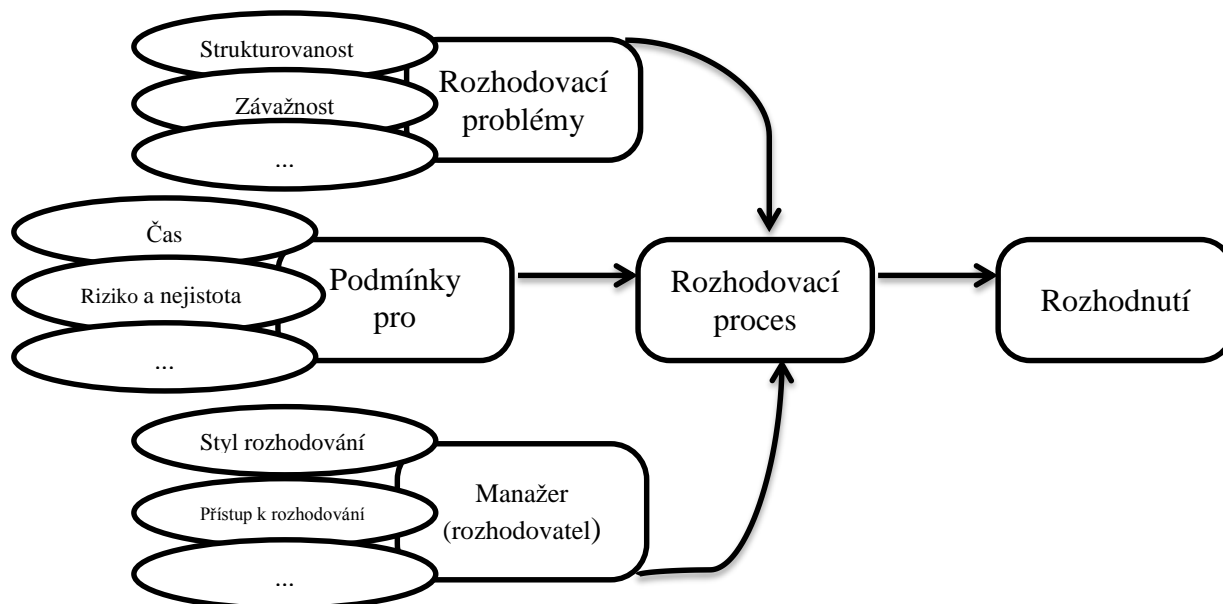
- Nedostatečná kvalita informační základny
- Nepružná organizační struktura
- Velký počet stupňů v hierarchii řízení
- Nepřesné a nejasné vymezení statutu manažerů
(Fotr, Dědina, 1997)

Dle Vebera rozhodování a celý rozhodovací proces ovlivňuje řada faktorů, k nimž patří:

- rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost;
- podmínky pro rozhodování, především disponibilní čas, míra rizika a nejistoty aj.;
- osobnost rozhodovatele (manažera), hlavně jeho přístup k rozhodování, styl rozhodování, ale i minulé zkušenosti atd. (Veber a kol, 2009).

Na obrázku č. 2 je schematický ukázání výše uvedené faktory.

Obrázek č. 2 Pohled na rozhodovací proces



Zdroje: Veber (2009)

Organizace jsou komplexní objekty, jejichž podstatou je složitá integrita. Vzhledem k tomu, je v rámci rozhodování důležité brát ohled na řadu různých faktorů, jako je například hodnocení osobnosti manažera, úroveň rizika, vyměřený čas, měnící se prostředí, omezení možnosti činnosti pracovníků, možné negativní důsledky rozhodnutí a další vzájemné souvislosti. Osobní hodnocení obsahuje subjektivní pořadí předností a kvalit. S ohledem na rozhodování funguje hodnocení jako kompas pro určení dané osoby k výkonu konkrétní činnosti.

Všechna rozhodnutí týkající se řízení, a to nejen v souvislosti s problematikou společenské odpovědnosti a etiky, stojí na základech subjektivního hodnotového systému. Každý má svůj vlastní systém hodnocení, který ovlivňuje rozhodování. Výzkum potvrzuje, že orientace na určité hodnoty ovlivňuje způsob rozhodování. Stejně tak důležité jsou i kulturní rozdíly.

Kromě odlišností v posouzení osobnostních charakteristik stěžuje rozhodování a určování optimálních alternativ také prostředí, ve kterém je rozhodnutí vykonáváno.

Manažerská rozhodování musí vždy brát v úvahu určité riziko. Riziko ve smyslu očekávání předpokládaných výsledků práce. Při vyhodnocování alternativ a rozhodování musí manažer předvídat možné výsledky v souvislosti s různými okolnostmi nebo přirozenými přírodními procesy. Tyto okolnosti jsou klasifikovány jako podmínky jistot, rizik a nejistot. Jistotou lze nazvat stav, kdy manažer přesně ví, jakých bude dosaženo výsledků i v případě alternativních možností (například přesně si vypočítá budoucí náklady na materiál a práci, nájemné a náklady na výrobu).

Plynutí času obvykle vede ke změnám situace. Proto by měla být přijata a uvedena do praxe ta rozhodnutí, která jsou založena na i nadále relevantních a přesných podmínkách. Faktor času někdy manažeři zpracovávají pomocí intuice, i když by za normálních okolností dali přednost racionální analýze. Měli by také zvážit, že i pokrok si žádá svůj čas.

Pro racionální řešení problémů jsou potřebné přesné informace. Ale někdy je nutné učinit správné rozhodnutí, přestože informace nejsou k dispozici nebo jsou příliš nákladné. Náklady na informace by neměl manažer opomenout a nechat podřízeným pracovníkům vyměřený čas na dostatečný sběr informací. Stejně tak by neměl opomenout náklady na analýzu trhu, na služby externích poradců atd. Důležité je proto dojít k rozhodnutí, zda jsou informace potřebné získat určitým (nákladným) způsobem, nebo zda je lze získat alternativní cestou s menším finančním zatížením.

3.3.5. Zkvalitnění proces rozhodování

Kvalita rozhodování se musí z dlouhodobého hlediska projevit v dobrých hospodářských výsledcích. V případě určitého vývoje rizikových faktorů může však i nekvalitní rozhodnutí přinést dobré výsledky a naopak.

Podle Šuleře kvalitu rozhodovacích procesů ovlivňují:

- Stanovené cíle řešení a jejich transformace do kritérií hodnocení variant,
- Množství a kvalita informací užítých k řešení,
- Míra uplatnění rozhodovacích technik,
- Počet zpracovaných odlišných variant;

(Šuler, 2008).

3.3.6. Role manažera v rozhodovacích procesech

Jak již bylo řečeno, manažer volí postup práce nejen pro sebe, ale i pro celou organizaci a ostatní zaměstnance. Lidé, kteří jsou na vysokých postech velké organizace, někdy přijímají rozhodnutí týkající se milionů dolarů. Manažerská rozhodnutí mohou významně ovlivnit životy mnoha lidí. Rolf Dobeli (2013) uvádí některé příklady ze života: Například se manažer se může rozhodnout o potrestání každého zaměstnance v případě, že jeho pauza na kávu trvá déle než 10 minut, nebo těch, kteří jsou připojeni na sociálních sítích během výkonu práce. Manažer se ale také může rozhodnout, že nadměrná přísnost v těchto případech může způsobit morální problémy a výsledkem bude zvýšení počtu absencí, nižší obrát, případně zhoršený zákaznický servis, snížená produktivita a kvalita výrobků. Odmítáním správních sankcí dává vedoucí najevo, že preferuje přímý, ale pevný rozhovor se zaměstnancem. Pokud by se ovšem postupem času případy např. pozdních příchodů do práce a snížené aktivity opakovaly, může manažer přijmout rozhodnutí o propuštění zaměstnance.

S ohledem na rozhodovací procesy by se měly zvážit dva body: Prvním z nich je to, že rozhodnutí jsou obvykle poměrně snadná. Vše, co manažer činí, je v podstatě výběr zaměření činnosti. Na druhou stranu ale je obtížné učinit dobré organizační rozhodnutí bez dobrého manažera.

Rolf Dobeli (2013) zdůrazňuje, že manažerské rozhodování je součástí psychologického procesu. Jednání člověka není vždy logické. Někdy se člověk chová podle logiky, někdy se člověk řídí pouze svým pocitem. I manažer se při rozhodování nachází v podobných situacích.

Armstrong a Stephens pojem role vymezují jako úlohou, kterou lidé hrají při plnění svých povinností. Role není totéž co pracovní místo definované popisem pracovního místa, což je seznam povinností a možná i konstatování o povšechném účelu pracovního místa. Role, kterou někdo hraje, charakterizuje to, jak člověk vykonává svou práci. Role, zejména manažerské role, tedy mohou být něco proměnlivého a manažéři se musejí rychle přizpůsobovat – nemohou setrávat v přísně vymezených hranicích předepsaného souboru povinností. Manažéři asi musejí pracovat v podmínkách neurčitosti role, kdy si nejsou jisti tím, co se od nich očekává, že budou dělat, nebo v podmínkách konfliktu role, kdy to, co si myslí, že by měli dělat, nebo v podmínkách konfliktu role, kdy to, co si myslí, že by

měli dělat, není v souladu s tím, co se o tom, co by měli dělat, domnívají ostatní (Armstrog, Stephens, 2008).

Odpovědnost za provádění důležitých organizačních rozhodnutí je v podstatě velká morální zátěž, která je tím větší, čím vyšší je pozice manažera. Pokud se manažer rozhodne propustit podřízeného, může tím zapříčinit škodu na životě tohoto člověka. Ale pokud špatného zaměstnance nepropustí manažer včas, může tím poškodit chod organizace, což nepříznivě ovlivní nejen majitele, ale i ostatní zaměstnance. Rozhodovací činnost manažera je tedy závislá na mnoha okolnostech a hlediscích. Dle Blažeka manažerské rozhodování je typické tím, že rozhodovatel – manažer rozhoduje v zájmu svého nadřízeného, resp. Zaměstnavatele, a to v oblasti své působnosti. Jeho rozhodnutí je realizováno prostřednictvím jemu podřízených osob. Stupeň determinace je nízký až střední. Manažer je sice ovlivňován svými mravními zásadami a determinován obecně závaznými předpisy i vnitřními předpisy organizace, nicméně prostor pro jeho rozhodování zůstává obvykle značný. Zvláště na úrovni vrcholového managementu nejde zpravidla o problém nedostatečného prostoru pro rozhodování, ale spíše naopak o problém nadměrného prostoru obtížné orientace v nejasně vymezeném a nepřehledném prostředí. Rozhodovací problémy jsou složité, vyznačují se neurčitostí, jsou obtížně algoritmizovatelné. Manažer postrádá vodítko, má-li vůbec reagovat, jak má postupovat, do kdy rozhodnout či zda vůbec rozhodnout. Přitom platí, že nese odpovědnost za úspěšnou činnost kolektivu, resp. Organizace, kterou řídí. Jak řídí a jak v rámci řízení rozhoduje, zůstává víceméně jeho věcí. Důležitou jsou výsledky a podle nich je hodnocen (Blažek, 2011).

4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKATELKÉHO SUBJEKTU

4.1. Marriott International

Americký hotelový řetězec Marriott International představuje jednu z největších nadnárodních korporací na světě. Statistika uvádí, že každý čtvrtý z amerických turistů bývá ubytován v hotelech Marriott International.

Historie tohoto hotelového řetězce je jasným příkladem provedení byznys na základě tradice, která pokračuje a dobře funguje i v další generaci.

J. Willard Marriott byl druhý z osmi dětí, který se narodil a vyrostl ve státě Utah. Jak se často stává ve velkých rodinách, již ve svých raných letech začal vydělávat peníze tím, že pracoval na celé řadě pracovních míst. Do 18 let strávil dva roky v misi mormonské, aby mohl zaplatit za své vzdělání a pomoci své rodině. Pracoval všude tam, kde mohl, včetně na prodejně spodního prádla, vedl knihkupectví a učil angličtinu v sekundární škole. V roce 1927 spolu se svou ženou Alice Marriott začal prodávat pivo A & W Root Beer v kiosku, který postavil sám ve Washingtonu. Nicméně tento obchod se rozvíjel pomalu, a proto se rozhodl rozšířit výběr prodávaných produktů a do sortimentu přidal teplá občerstvení. Tento postup byl velmi úspěšný a ve 30 letech se Marriott stal milionářem. Později se Marriott stal prvním, kdo navrhl poskytovat cestujícím občerstvení během letu. V praxi tato idea bylo realizovaná v roce 1937 spolu s washingtonskou společností Hoover Airfield. A pouze dva roky poté vstoupil na trh s potravinami a své služby nabízel v oblasti vládních agentur, školních jídelen a nemocnic. V roce 1957 Marriott otevřel první z mnoha budoucích hotelů Marriott. V roce 1967 se název společnosti Marriott změnil na Marriott International.

V současné době má společnost Marriott International ve Spojených státech umístěných více než 425 900 pokojů. Od roku 2002 značka Marriott International přichází i na gruzínský trh.

Dnes jsou pod značkou Marriott vedeny i další filiálky, které se vyznačují stejnou službou, jež je založena na základě pevné spolupráce všech struktur a je dodržována přísná kontrola ze strany generálního ředitelství. *„Snažíme se být nejlepší firmou v odvětví ubytování a služeb na světě na základě poskytování co nejlepší služby zákazníkům a z tohoto důvodu akcionáři vždy bývají ve výhře.“* – Prohlášení o poslání Marriott International.

4.1.1. Rodinné značky Marriott International

Vzhledem k různonárodnosti klientů a jejich materiální možnosti, síť vyvíjí celou řadu značek s rozšířeným objemem služeb:

Marriott Hotels, Resorts and Suites

Tato značka – hlavní obchodní značka společnosti – je zavedena od prvního hotelu, který byl nakoupen v roce 1957. Dnes obsahuje 346 hotelů, z toho 250 ve Spojených státech a dalších 96 ve 42 dalších zemích.

Hotely zařazené pod tuto značku poskytují komplexní hotelové služby: vysoce kvalitní služby, řadu služeb, včetně několika restaurací, dobře vybavené wellness centrum, bazény, obchodní centra a konferenční halu. Hotely s plným rozsahem služeb jsou spravovány prostřednictvím franšízy nebo samostatně.

Renaissance Hotels and Resorts

Poskytují kompletní servis ubytování pro cestující za účelem obchodu a rekreanty.

Renesance

Hotely v této skupině slouží podnikatelům či obchodním zástupcům a cestujícím. V podstatě se nachází v blízkosti letiště a centra města. (V USA se nachází 34 a v dalších zemích 54 hotelů.)

Marriott Conference Centers

Poskytují veškeré hotelové služby pro byznys konference a setkání. Také zajišťují 17 objektů pro různé akce. Tato síť hotelů je lídrem v hotelovém trhu těchto služeb ve Spojených státech. Celkem existuje 413 hotelů.

Fairfield Inn

Úsek společnosti odpovědné za síť ekonomické třídy. Motelová síť. Počet hotelů po celém světě – 392.

SpringHill Suites

Úsek společnosti odpovědné za střední a vyšší třídu zaměřené na obsluhu byznys – turistů. Obsluha je nadprůměrná. Hotely této značky jsou velmi populární u žen a párů. Pokoje v hotelu bývají o 25 % větší než u obvyklých hotelů. Rezervace probíhají od jedné do pěti nocí. Jsou zde kontinentální snídaně, prádelna, bazén, pokoje pro aktivity s dětmi. Ve Spojených státech je 32 hotelů a je plánováno do 5 let otevřít dalších 125.

Residence Inn by Marriott

Lídr v segmentu na dlouhodobé ubytování.

TownePlace Suites

Odpovědné za hotelové řetězce s relativně nízkou cenou pro dlouhodobě ubytované hosty. TownePlace Suites By Marriott hotely střední třídy pro dlouhodobý pobyt. (V roce 2006 již 130 podniků.)

Marriott ExecuStay

Poskytuje ubytovací zařízení po dobu 1 měsíce nebo déle.

Marriott Executive Apartments

Tato divize společnosti poskytuje ubytování pro obchodní cestující po dobu 30 dnů. Marriott Executive Apartments nový směr v oblasti poskytování hotelových služeb. Exkluzivní apartmány pro hosty, kteří přijedou do neznámého města až na měsíc a raději žijí v podmínkách blízkých domácí atmosféře s veškerými hotelovými službami. V současné době společnost otevřela dva: v Maďarsku a Hong Kongu.

Marriott Vacation Club International

Hosté si mohou koupit týdenní pobyt v hotelu této kategorie. Systém obsahuje 38 exkluzivních středisek.

Ritz – Carlton

Vedoucí hotelová značka v hotelech segmentu luxusní třídy. Název The Ritz – Carlton už za sebe říká, že hotely pod touto značku souvisejí s luxusním pobytem,

univerzální symbol pro nejlepší, high-end služby. Všechny 36 hotelů (20 v USA a 16 v Austrálii, Koreji, Mexiku, Španělsku, Singapuru, Hong Kongu, Bali) nabízí zákaznický servis 24 hodin denně (pokoje jsou uklízeny dvakrát denně).

New world

Cílová skupina zákazníků jsou obchodní zástupci, kteří mají obchodní zájem v regionu Asie – Tichý oceán. Osobní služby a vše, co potřebujete pro úspěšné podnikání.

Ramada International

Kvalitní služby pro obchodní cestující a volný čas s průměrnou úrovní cen. Restaurace, bazén, business centrum a zasedací místnosti. Pokoje jsou vybaveny pracovním prostorem s psacím stolem. (26 hotelů, všechny jsou umístěny mimo USA.)

4.1.1. Courtyard by Marriott

Courtyard by Marriott je zvolená služba značkou Marriott International Inc., která je zaměřena na uspokojení obchodních cestujících a zaručuje jejich pohodlnou a osvěžující služební cestu. Dosažení cílů této diplomové práce bylo umožněno na základě poskytnutí informací týkajících se rolí výkonného manažera právě v hotelu Courtyard by Marriot Tbilisi.

Courtyard je místo, kde se setkávají vaše cestovní potřeby s kvalitou, kterou milujete, v příhodných místech po celém světě. Značka nabízí prostorné pokoje, luxusní postele a vysoké technologické vybavení, plus přebudované lobby a snídaneň, večere a koktejly v bistro ve vybraných lokalitách.

Od roku 1983 zde, v hotelu Courtyard by Marriott, strávili obchodní cestující miliony nocí. Jde o značku průkopnické ubytovny, která vytvořila horní středně těžkou vrstvu. Prostřednictvím rozsáhlých výzkumů se značka neustále vyvíjí, aby splňovala potřeby hostů. Dnešní Courtyard zákazník je poháněn úspěchem, ale také se těší na přestávku od rutiny, kterou služební cesty nabízí. Pro tyto hosty je Courtyard by Marriott inteligentní, dynamický hotel, který hostům pomáhá s většinou jejich volného času na cestách. Kombinace inovativní technologie ve velkém stylu a pohodlí, moderní značky a otevřené lobby nabízí hostům flexibilitu při práci nebo odpočinku.

Courtyard značka je charakterizována jako: chytrý, povzbuzující hotel, který je dobré si vybrat.

Chytrý – Courtyard zná služební cesty a umí to dokázat. Komfortně produktivní pokoje a víceúčelové veřejné prostory umožňují požitky.

Povzbuzující – Courtyard pomáhá hostům doplňovat energii a dává jim povolení nahlédnout do jejich notebooku. Stimulační veřejné prostory, intuitivní design s nečekanými detaily a správná kombinace služeb hostům pomáhá udržovat rovnováhu, aby se jim dařilo během pobytu.

Vybrané – Čas není nikdy zbytečně ztracený, pokud si to host sám nepřeje. Courtyard stanovuje možnosti, které poskytují hostům kontrolu nad tím, jak pracovat a odpočívat na vlastní pěst.

V současné době existuje více než 900 hotelů Courtyard v 38 zemích a teritoriích.

Značka Benefit hotelu je značka, která je určena pro obchodní cesty, a to díky pohodlí a svým hodnotám. Je vhodný pro obchodní cestující, kteří se spoléhají na úspěch, ale také se těší na přestávku od rutiny, na výlet, který lokalita nabízí.

Profil Courtyard by Marriott je zaměřen na úspěch. Návštěvníci mají vždy k dispozici to, co chtějí, potřebují a očekávají od hotelu.

4.2. Charakteristika hotelu Courtyard by Marriott TBILISI

Od roku 2001 do roku 2007 je hospodářský růst v Gruzii v průměru impozantní – 8,4 %. Zpočátku pomáhala zahraniční pomoc a později zvýšení obchodní a hospodářské činnosti. Hospodářskému růstu také pomohly zásadní reformy v rámci Saakašviliho správy, který převzal moc v roce 2004. Zvýšený turistický příliv (související především s obchodem a volným časem) umožnil developerům rychle identifikovat mezery na trhu, který potřebuje moderní hotelové pokoje.

V roce 2002 byl otevřen 127pokojevý Marriott Tbilisi, což byla přeměna starého Tbilisi Hotel, který se nachází podél Rustaveli Avenue v prominentním centru Tbilisi. Marriott rychle získal významný podíl na trhu a od té doby se stal lídrem na trhu, pokud jde o průměrné ceny, přes další nové nabídky, se kterými vstoupil na trh v následujících letech.

V lednu 2004 otevřel Marriott svou druhou nemovitost v Tbilisi – 118pokojevý hotel Courtyard by Marriott Hotel.

Poslání Tbilisi Marriott Hotel a Courtyard by Marriott Hotel:

„Poskytujeme nejlepší místo pro práci a příležitosti pro rozvoj, abyste se stali gruzínsky preferovaným zaměstnavatelem – s tradiční pohostinností země a v duchu Marriott hodnot – budeme udržovat nejvyšší úroveň služeb, kvalitu a hodnocení spokojenosti, budeme vytvářet pracovní loajalitu a kontinuální ziskovost.“

Hotel Courtyard by Marriott Tbilisi nabízí svým návštěvníkům velký pohled do gruzínské kultury s vynikající polohou na náměstí Svobody, přímo v centru města. Z hotelu se můžete projít do galerií, zahrad, muzea, navštívit radnici, parlament a Rustaveli divadlo a Státní operu, vše v docházkové vzdálenosti. Hotel má 118 prostorných pokojů, luxusní, vynikající, rohové, junior pokoje, které jsou zařízeny spoustou vybavení, včetně nadrozměrné pracovní plochy, vysoušečem vlasů, trezorem a individuálně nastavitelnou klimatizací. Je zde vše pro obchodní cestující, protože ti jsou hlavně cílovými zákazníky. Zákazníci využívají i další služby jako on-site parkoviště. Hotel má také restauraci La Brasserie, kde se podávají pokrmy mezinárodní kuchyně a pozoruhodná gruzínská vína. Hotel nabízí fitness centrum s top vybavením, saunou, krytým bazénem a vířivkou pro

odpočinek po jednání nebo návštěvě památek. Courtyard by Marriott Tbilisi vytváří nezapomenutelné události s plně pohostinskými službami a 7 konferenčními místnostmi, které uspokojí 10–400 hostů.

Courtyard Marriott je docela odlišný od Tbilisi Marriott, protože jak je uvedeno v normách značky, jde o service hotel, předpokládá totiž hosty, kteří přijíždějí za prací: hotel nemá pokojovou službu a mini bar, hotel poskytuje recepci, která je k dispozici 24 hodin 7 dní v týdnu. Což je velmi příjemné pro lidi, kteří potřebují pracovat a odpočívat. Existuje mnoho zahraničních hostů, kteří preferují Courtyard by Marriott Tbilisi než ostatní hotely, nejprve se jim líbí služby poskytované zaměstnanci, a pak místo a pohoda, protože jde malý a příjemný hotel s pozornými pracovníky.

V hotelu je ve vstupní hale a restauraci k dispozici vysokorychlostní síť, obchodní centrum s pracovním komFotrem pro hosty, které pracuje 24 hodin 7 dní v týdnu. Takže je zde pro obchodní cestující vše uzpůsobené tak, aby se cítili jako doma.

Hotel navštěvují nejen hosté na služební cestě, ale i turistické skupiny, které ho navštěvují dvakrát týdně s velkým počtem lidí. Ti využívají hotel Courtyard by Marriott z důvodu, že je v centru Tbilisi, na každé straně od hotelu se nachází kavárny, restaurace, bary, trafiky, obchody, k zábavě slouží parky, muzea, kina, divadla atd. Je to opravdu ideální místo k pobytu pro cizince, protože jsou v samém srdci města, vše je v docházkové vzdálenosti. Umístění, služby, jídlo a většina pokojů jsou skutečně konkurenční výhodou hotelu v Tbilisi.

Courtyard je opravdu výběrový service hotel, jehož cíloví zákazníci jsou obchodní cestující, ale i mnoho dalších cestujících, kteří přijedou do hotelu, protože zde mají na jednom místě servis a pohodu. Hotel má vše pro pohodlný a osvěžující pobyt.

Velmi důležitým faktorem pro návrat hostů je kampaň odměn Marriott. Host se může zapsat do odměn Marriott velmi snadno, a to na internetu, telefonem nebo při příjezdu. V době, kdy se host zapsal do kampaně, sbírá body za noci a stává se členem „stříbro, zlato, platina v Marriott International“ a získává stále více oprávnění v každém Marriott v každé zemi.

4.2.1. Organizační struktura hotelu Courtyard by Marriott Tbilisi

Organizační struktura hotelu spočívá v systému vertikální a horizontální koordinace. V podstatě se jedná o rozčlenění na hlavní oddělení podle činnosti, pododdělení a jejich vzájemné vazby. Každé oddělení má svého manažera, pod manažerem působí supervizoři a pod nimi další podřízení. Courtyard by Marriott Tbilisi a Marriott Tbilisi má jednoho společného generálního ředitele, zároveň ale má Courtyard by Marriott svého výkonného manažera, jelikož Hotel Marriott Tbilisi řídí přímo generální ředitel. Některá oddělení v hotelu Courtyard by Marriott Tbilisi jsou přímo pod správou stejného manažera, který působí na stejném oddělení v Marriott Tbilisi. Výkonná manažerka Courtyard Tbilisi je přímo zodpovědná generálnímu řediteli. Po ní v organizační struktuře následují vedoucí jednotlivých úseků. Povinnostmi těchto jednotlivých vedoucích oddělení je řídit a kontrolovat pracovní výkon zaměstnanců, dále pravidelně hodnotit vztah zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu a kontrolovat pracovní výsledky. Každý úsek má svého supervizora, který každodenně zprostředkovává spolupráci mezi zaměstnanci a vedoucími oddělení (viz Obrázek č. 1).

Organizační strukturu hotelu tvoří systém rozdělení hlavních úseků, jejich vzájemné vazby a kompetence. Struktura hotelu je nejvíce ovlivněna velikostí, třídou a zaměřením služeb. Základní struktura hotelu je tvořena následujícími úseky: ekonomika, ubytování, stravování, hotelové služby, technické a pomocné provozy. Každý úsek bývá řízen vedoucím. Pod vedoucími působí supervizoři, kteří v podstatě zajišťují komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími.

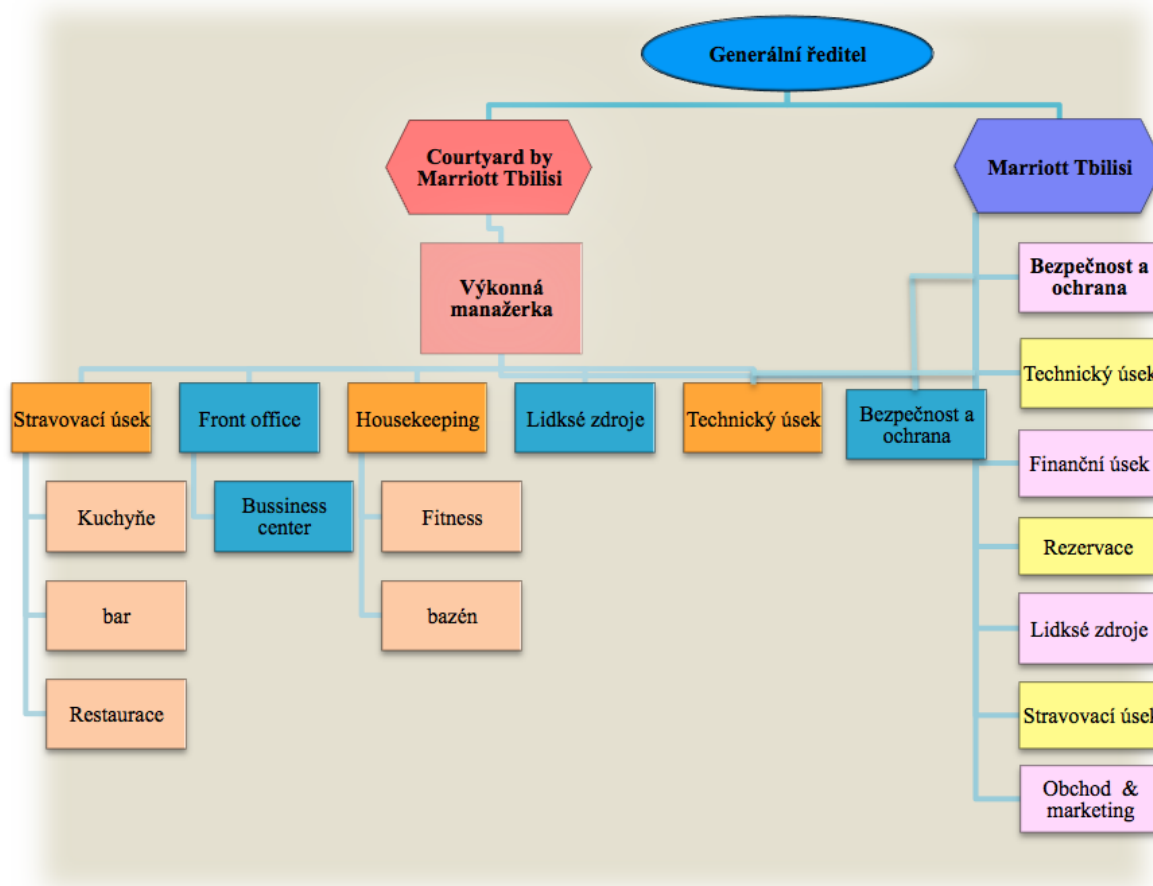
Front Office se stará o vše, co se týká pokojů a ubytovacích kapacit hotelu. Zahrnuje pracovní pozice, jako jsou vrátní, nosiči, řidiči, pracovníci parkingu. Zajišťuje provoz recepcí, rezervací, spojovací ústředny. Front Office neboli recepce se zabývá rezervacemi, check in a check out.

Housekeeping manažer řídí přípravu pokojů, tj. zařizuje rozpisy úklidových prací, péči o hotelové prádlo a vybavení daného úseku.

Stravovací úsek hotelu převážně zajišťuje hotelové snídane a provoz restauračního zařízení. Catering slouží pro zasedací místnosti, konferenční sály či taneční salóny. Takové

akce si rezervují a zařizují obchodníci, obsluhu řídí provozní manažeři cateringu. Pracovníky v kuchyni a všech odbytových středisek řídí šéfkuchař. Asistenti šéfkuchaře řídí podřízené pracovníky (kuchaře). Specifickými pracovišti v kuchyni jsou studená, výrobní, banketová kuchyně, řeznictví a cukrárna. Do úseku patří také sklady, ať už potravin či materiálu, ale také inventáře (sklo, porcelán, příbory, ubrusy atd.).

Obrázek č. 1: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Finanční oddělení zodpovídá za efektivní rozdělování finančních zdrojů a za hlášení o finančním stavu hotelu. Do náplně oddělení patří vedení hlavní účetní knihy, vystavování a přijímání faktur, jejich proplácení, mzdová agenda, hotovostní platby, vedení pokladny, vedení úvěrů, noční uzávěrky účtů, skladová evidence apod. Hotel Courtyard by Marriot

nemá své zvláštní oddělení účetnictví, protože tuto funkci zajišťuje finanční oddělení z Marriott Tbilisi.

Oddělení obchodu a marketingu taktéž nesídlí zvláště, je shodně řízené i v Courtyard by Marriot Tbilisi.

Technický úsek zařizuje technický stav pokojů, jako je klimatizace, protipožární a bezpečnostní opatření. Pracovní pozice zde zastávají především odborní řemeslníci: instalatéři, malíři, elektrikáři, truhláři, topenáři, odborníci na klimatizaci, zahradníci, floristé aj.

Personální oddělení sídlí shodně i v Marriott Tbilisi.

Bezpečnost a ochrana má za primární úkol zajistit bezpečnost všech hostů, zaměstnanců a návštěvníků ve všech částech hotelu. Patří sem bezpečnostní dispečink, hlídky a sledování. Zpravidla jsou bezpečnostní zaměstnanci také proškolení v poskytování první pomoci a jsou pověřeni vyšetřováním při mimořádných okolnostech (krádeže, ztráty, napadení apod.), zabezpečují také ochranu majetku

.

Celkem v hotelu Courtyard by Marriott Tbilisi pracuje 112 zaměstnanců.

5. PRAKTICKÁ ČÁST

5.1. Analýza role manažera v rozhodovacích procesech

Jak již bylo zmíněné, pro analýzu role manažera v rozhodovacích procesech byl vybrán výkonný manažer hotelu Courtyard by Marriott. Paní Nino Jorbenadze tuto pozici zastává od roku 2010. V hotelu v Marriott Tbilisi začala pracovat v roce 2003 jako recepční. Za rok a půl byla povýšena na pozici supervizor. Od té doby začal její karierní růst. Z osobního rozhovoru s ní bylo zjištěno, že před nastoupením do hotelu Marriott nějakou dobu pracovala v různých společnostech, ale její pracovní pozice od ní nevyžadovala přímá rozhodování.

Jak již bylo řečeno, na pozici výkonný manažer pracuje skoro 5 let. Její kolektiv uvádí, že své pracovní povinnosti plní na dobré úrovni. To dokazují i tržní výsledky hotelu Courtyard by Marriott. Po celé Evropě se jeho servis pořád drží na vyšších pozicích.

Přestože má hotel striktní podnikovou kulturu, již od začátku bylo nadiktováno od centrály Marriott International, jakou organizační strukturu a podnikovou kulturu by měl uplatňovat výkonný manažer – čas od času je povinen přijímat různá rozhodnutí a lze říci, že výkonný manažer je osoba, která má nejvýznamnější roli v rozhodovacích procesech.

5.1.1. Styl řízení

Jaký styl řízení ve skutečnosti výkonná manažerka hotelu Courtyard by Marriott Tbilisi uplatňuje v praxi, bylo stanoveno z výsledků přímého pozorování autorkou diplomové práce a následně pak přímým zkoumáním manažerky ve vybraném podniku. Pomocí klasické teorie, podle které je možné rozdělit styl řízení manažera na autokratický, demokratický a liberální a manažerské mřížky GRID bylo možné více specifikovat styl vedení vybrané manažerky.

Z prvního pohledu v hotelu Courtyard by Marriott je zachována podniková kultura Marriott International. Ve všech úsecích jsou zachovány veškeré požadavky, které má v rámci organizační kultury Courtyard by Marriott splnit. První, čeho si návštěvníci všimají, je přátelská atmosféra mezi zaměstnanci. Styl vedení výkonné manažerky je na pomezí liberálního a demokratického. Pokud se jedná o rozhodování

spojené s běžným provozem stravování či Front Office úseku a jedná se o problémy, jako jsou nespokojenost klientů kvůli nekvalitě obsluhy, či návštěvník dostal pokoj na nižším patře, než si objednal apod., nechává tyto rutinní záležitosti hotelu vždy na svých podřízených. Ale v případě, kdy se jedná o mnohem vážnější případy, vždy spolupracuje se svými podřízenými, ale prostor pro přijetí vlastního rozhodnutí si vždy ponechává.

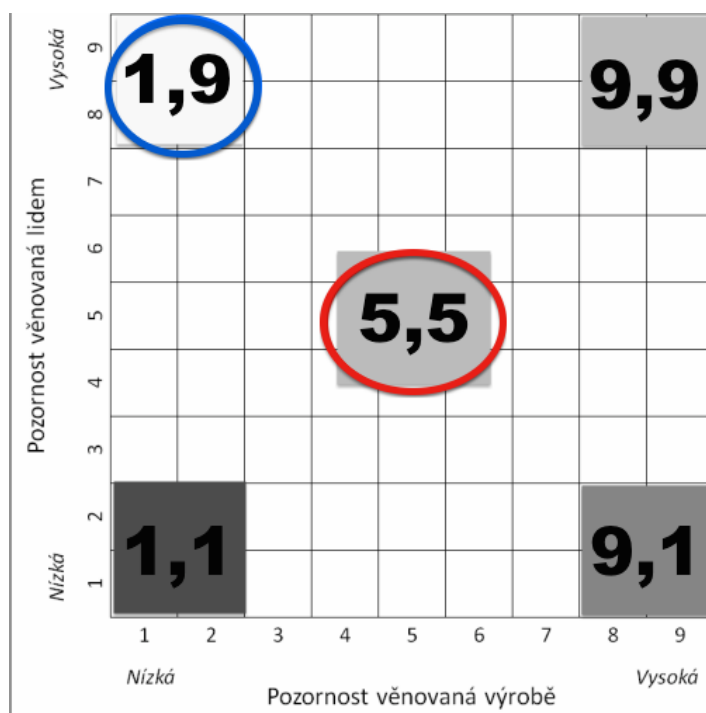
I při dotazování zaměstnanců bylo zmíněno, že paní manažerka vždy vyslechne, zda zaměstnanci dovedou velmi dobře zdůvodnit, proč je v něčem potřeba uplatnit určitou změnu, a ona vždy bere jejich názor na vědomí.

Samozřejmě, jako každý manažer má i vybraná manažerka své záporné stránky. Nejvíce výraznou její zápornou stránkou je přístup ke kritice a nepopulárním zásahům. Někdy, když někteří zaměstnaní zaslouží kritiku, ji vyslechnou většinou přes dalšího zaměstnance a problémy se tak neřeší přímo se zodpovědnou osobou a vyskytují se nesouhlasné reakce pro jejich vyřešení. Jestli chce manažerka odstranit tento provozní problém hotelu, musí přehodnotit své postavení a zvolit jiný způsob přístupu ke svým podřízeným.

Další možný přístup pro hodnocení stylu řízení je zanesení do manažerské mřížky GRID (Blake, Mouton, 1987), kdy hodnocený manažer nemusí nutně zastávat pouze jeden styl řízení, ale hned několik. Jeden z nich je brán jako hlavní, další záložní, a pak popřípadě ještě další styly. Autorka této diplomové práce měla možnost pracovat ve vybraném hotelu v roce 2013 na pár měsíců ve Front Office oddělení a na základě získaných informací o stylu řízení při pracovní době byl vytvořen styl řízení dle manažerské mřížky (viz Obrázek 2).

Červeně ohraničený styl představuje hlavní styl a modře ohraničený styl záložní. Pro zanesení stylu řízení bylo využito pouze dostupných popisů jednotlivých bodů.

Obrázek č. 2: Styl řízení dle manažerské mřížky I.



Zdroj: vlastní zpracování

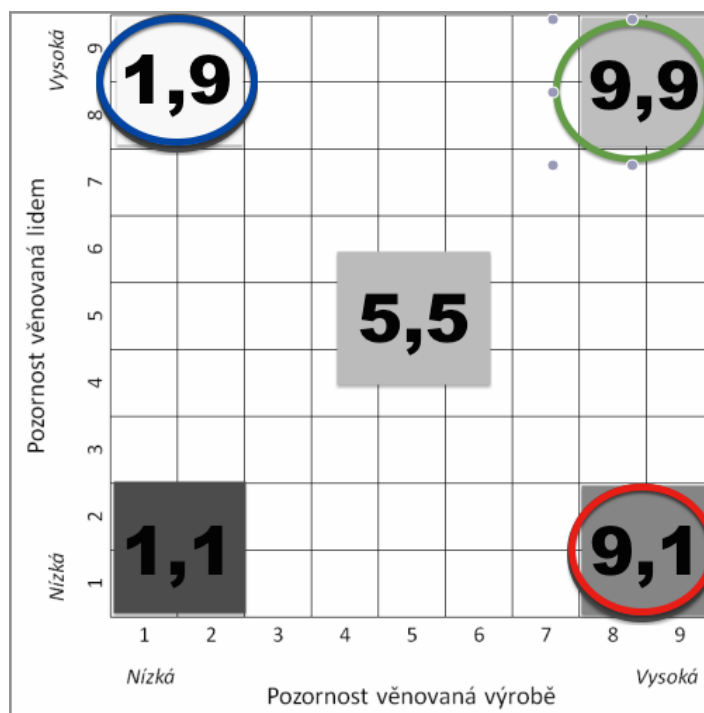
Z obrázku je vidět, že výkonná manažerka jako hlavní styl vedení nejvíce uplatňuje kompromis. Preferuje výsledky, které jsou všemi zaměstnanci přijatelné a minimálně riskantní. Díky tomu na pracovišti panuje přátelská atmosféra a sama manažerka je ze své pozice vedoucího se všemi podřízenými také orientovaná na harmonii mezi lidmi.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že si manažerka myslí, že v praxi uplatňuje demokratický styl řízení. Vždy naslouchá svým podřízeným a cenní si či váží si jejich zapojení do procesu rozhodování, ale vše potřebné rozhodne podle svých zkušeností.

Dále pro hodnocení stylu vedení manažerky hotelu Courtyard by Marriott Tbilisi byla manažerka požádána o vyplnění online testu manažerské mřížky GRID (viz příloha č. 3).

Podle vyplněného testu manažerka uplatňuje dominantní styl řízení, který kombinuje vysoké zaměření na výsledky a vysoké zaměření na lidi.

Obrazek č. 3: Styl řízení dle manažerské mřížky II.



Zdroj: vlastní zpracování

I když se osoba 9,9 efektivní může jevit jako násilná a necitlivá v týmu nebo společnosti, kde k dobrému tónu patří hrát takticky a zahlazovat konflikty či se sklánět před jedním i více nadřízenými lidmi bez ohledu na to, zda je jejich postup správný nebo nesprávný. Během času však jednání, které předvádí, překlene všechny obavy.

Jako svůj záložní styl řízení využívá styl Paternalismu, který je vysvětlen jako ovlivňování a usměrňování. Tento styl vychází ze dvou různých stylů, jejichž spojením vznikl nový originální styl. Výsledkem je osoba, která nařizuje práci a zvyšuje cíle, hodnotí, odměňuje a trestá. Je potřeba zmínit, že tento styl je jeden z nejčastějších stylů, které používají v úspěšných společnostech.

5.1.2. Analýza rozhodovací role manažera v podniku

V této části diplomové práce byla provedena další analýza pro rozhodovací roli manažerky v hotelu Courtyard by Marriott. Detailní další informace byla poskytnuta na základě osobního pohovoru. Dále autorka diplomové práce požádala o vypěnění vlastnoručně vypracovaného dotazníku v písemně podobě (viz Příloha č. 6). Cílem tohoto dotazování bylo konkrétní zjištění, jak významná role je manažerky v rozhodovacích procesech v jednotlivých úsecích a celkově v hotelu.

Dotazník se skládá z několika částí. První část dotazníku slouží k bližšímu seznámení s paní manažerkou. Byly poskytnuty informace o jejím vzdělání a profesní zkušenosti. Manažerka už v oblasti managementu pracovala 15 let, ale dosud neměla možnost řídit velký tým. Maximální počet lidí v týmu, který řídila, bylo 15 lidí. Ale už 4 roky úspěšně řídí provoz celého hotelu.

Dále se dotazník zabýval konkrétním zjištěním, jaká je její role v procesech rozhodování a s jakými překážkami se setkává při přijímání rozhodnutí a jak celý proces rozhodování probíhá.

Bylo zjištěno, že rozhodovací procesy probíhají na všech úrovních řízení. Na nižších úrovních, kde se důsledek rozhodnutí týká pouze jednoho oddělení, rozhodují kompetentní vedoucí. Na vyšších úrovních jsou utvářeny pracovní týmy vybraných pracovníků, kteří se zabývají daným problémem a jeho řešením.

Požadavky na kvalitu rozhodnutí jsou však na všech úrovních stejné a předpokladem kvalitního rozhodnutí jsou úplné a správné informace.

Paní manažerka každý měsíc organizuje pracovní schůzky zvlášť pro každé oddělení, kde se probírají běžné problémy provozu hotelů.

5.1.3. Analýza osobního dotazování a řízeného rozhovoru

Následující dotazníkové šetření bylo provedeno v hotelu Courtyard by Marriott Tbilisi v červenci 2013. Dotazníkové šetření bylo zkontrolováno z hlediska úplnosti. Cílem dotazníkového šetření bylo ověřit odpovědi poskytnuté ze strany manažera, zdali výkonná manažerka uplatňuje vše v praxi tak, jak uvádí, a zda je její přístup k procesu rozhodování či jednotlivým zaměstnancům vždy stejný.

Dále se otázky zabývaly celkovou spokojeností podřízených se svým nadřízeným. Účelem dotazníku je zjistit informace o tom, jak podřízení vnímají rozhodovací roli výkonné manažerky. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou popsány výsledky jednotlivých otázek a následně vyhodnoceny souvztažnosti mezi vybranými otázkami.

Celkem se dotazníkového šetření účastnilo 72 zaměstnanců z celkového počtu 112, tedy 64 % zaměstnanců hotelu. Ostatních 36 % zaměstnanců se nezúčastnilo dotazníkového šetření z různých důvodů: například většina z nich nechodila do práce ve chvíli, kdy toto dotazníkové šetření probíhalo. Ostatní vyplnění dotazníků odmítli z následujících důvodů: nedostatek času, možné zneužití výsledku, využití výsledku pro jiný účel.

Dotazník není příliš obsáhlý, protože zaměstnanci neměli příliš mnoho času na dotazníkové šetření, který by trvalo dlouho, přesto ale dotazník obsahuje veškeré důležité otázky, které poslouží ke zjištění informací o roli manažera v rozhodovacích procesech (viz Příloha č. 6).

Dotazník obsahuje jak otázky zavřené, tak polootevřené i otevřené. První část dotazníku slouží k seznámení s respondenty – zaměstnanci, z jakých oddělení hotelu přicházejí apod.

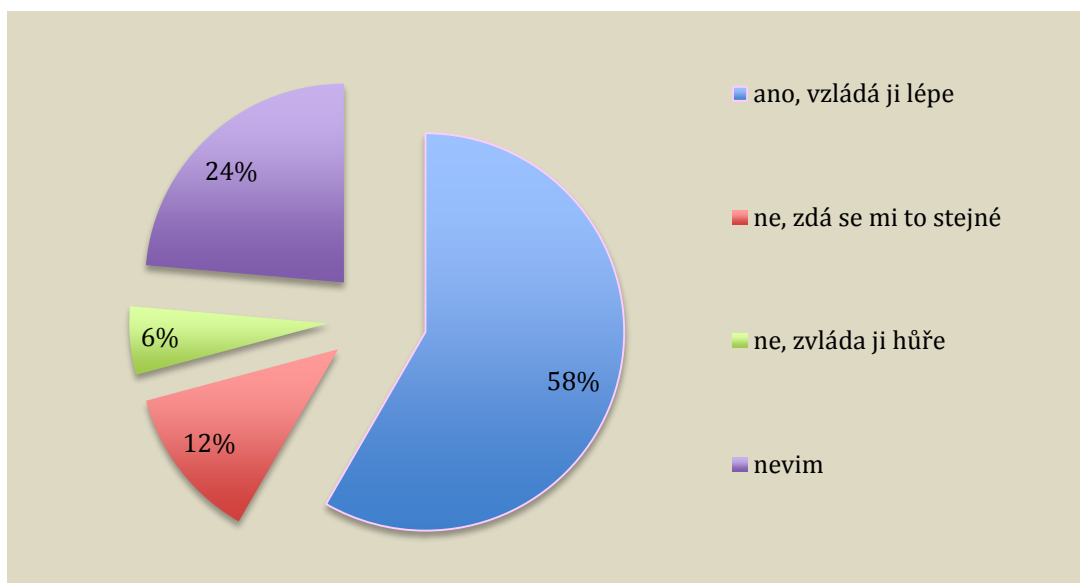
Délka pracovní zkušenosti v hotelu

Dotazníkové šetření umožňuje zjistit, jak dlouho respondenti v hotelu pracují. Z výsledků vyplývá, že 85% zaměstnanců pracuje v hotelu více než 3 roky. Z výsledku lze usuzovat na nepříliš častou obměnu pracovní síly.

Zastávaná pozice v hotelu

Na otázku, zdali zaměstnanci ví, kdo je výkonným manažerem hotelu, 92 % respondentů zodpovědělo jak přímení, tak křestní jméno manažerky.

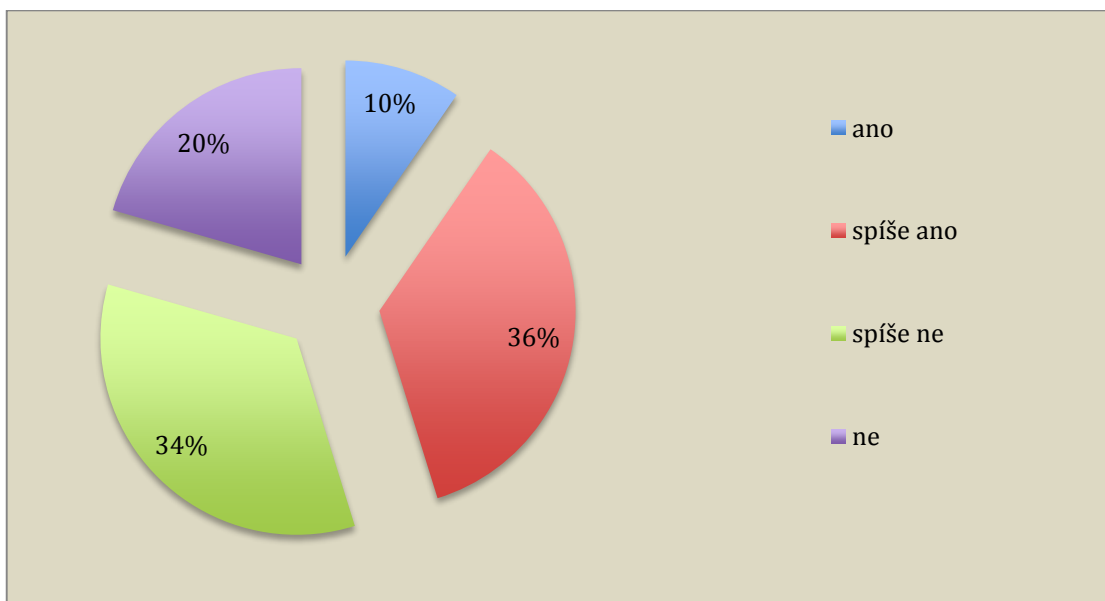
Graf č.1: Srovnání s předchozím nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 58 % respondentů si myslí, že paní manažerka řídí hotel lépe než předchozí nadřízený. Jen 6 % s tímto tvrzením nesouhlasí. 24% neví, jak to zvládal předchozí nadřízený, protože v hotelu pracují méně než 5 let, tedy předchozího nadřízeného pracovně nezažili.

Graf č. 2: Podíl na rozhodování v hotelu

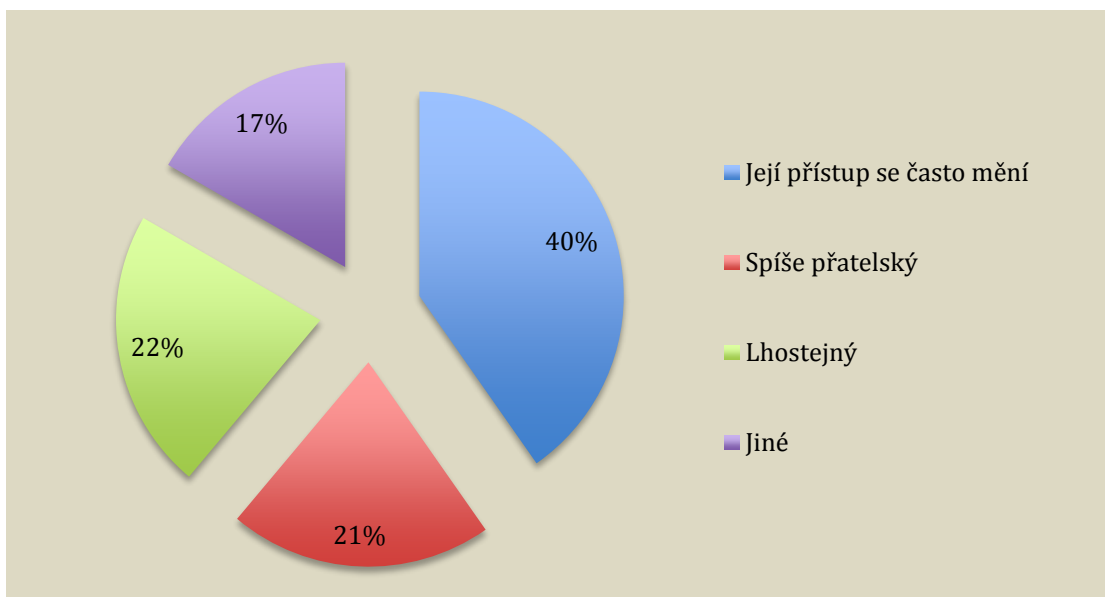


Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že předmětem zájmu diplomové práce je rozhodovací role manažera, byla do dotazníku zahrnuta i otázka o povědomí podřízených o rozhodovacích pravomocech manažerky. V hotelu Courtyard Tbilisi totiž neustále vyvstává otázka nad tím, o čem všem může rozhodnout ona a co je v moci pouze generálního manažera.

Zaměstnanci, kteří uvedli v dotazníku, že se paní výkonná manažerka spíše nepodílí na rozhodování v hotelu, pak v řízeném rozhovoru odůvodňovali svoji odpověď dvěma pohledy. Jeden pohled poukazuje na to, že manažerka vykonává pouze nařízení od generálního manažera a samá se stará jen o běžné provozní záležitosti, jako je organizace práce či řešení problémů na pracovištích. Druhý pohled zahrnuje důvod v podobě přenášení rozhodování na podřízené, a to vždy jen v úseku hotelu, ve kterém daní podřízené pracují.

Graf č. 3: Přístup podřízeným

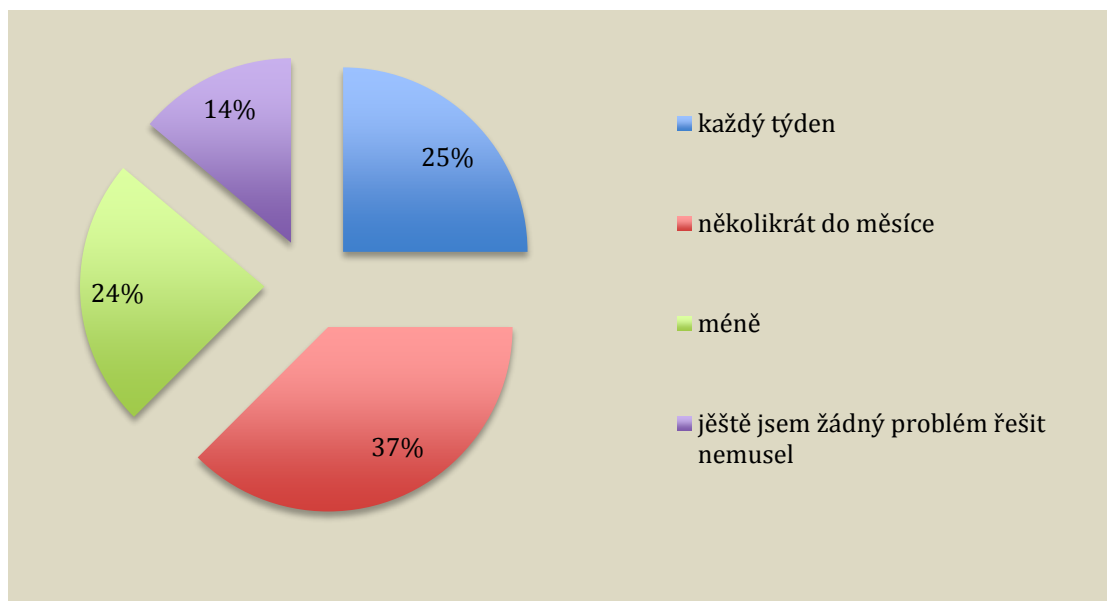


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že podřízení paní Jorbenadze se názorově rozdělili do několika skupin. Převažující skupina si myslí, že její přístup se často mění, druhá skupina podřízených hodnotí přístup zcela opačně a označuje ho jako lhostejný, kdy si provozní hotelu práce svých podřízených převážně nevšímá. Výsledky jsou ovlivněny hlavně tím, že paní manažerka přistupuje ke svými podřízeným rozdílně a většinou dle sympatií.

Jako přátelský hodnotili referenti přístup provozního hotelu při řízeném rozhovoru manažerkou, která je ochotná pomoci v případě, že je toho opravdu z její strany potřeba. Nicméně vždy si udržuje, i když nepatrný, odstup od podřízených. Přestože bývá občas striktní, rozhodně nelze mluvit o aroganci, a tím dosáhla přirozeného respektu u zaměstnanců. Lhostejným přístupem dle podřízených přistupuje k ocenění jejich práce. Výkonná manažerka podle nich předpokládá, že se tímto nemusí zabývat, jelikož to spadá do náplně práce manažerů o jeden stupeň níže pod ní. Proto minimalizuje svůj kontakt se zaměstnanci, problémy nechává vyřešit své podřízené a na pracovišti nikoho nekontroluje.

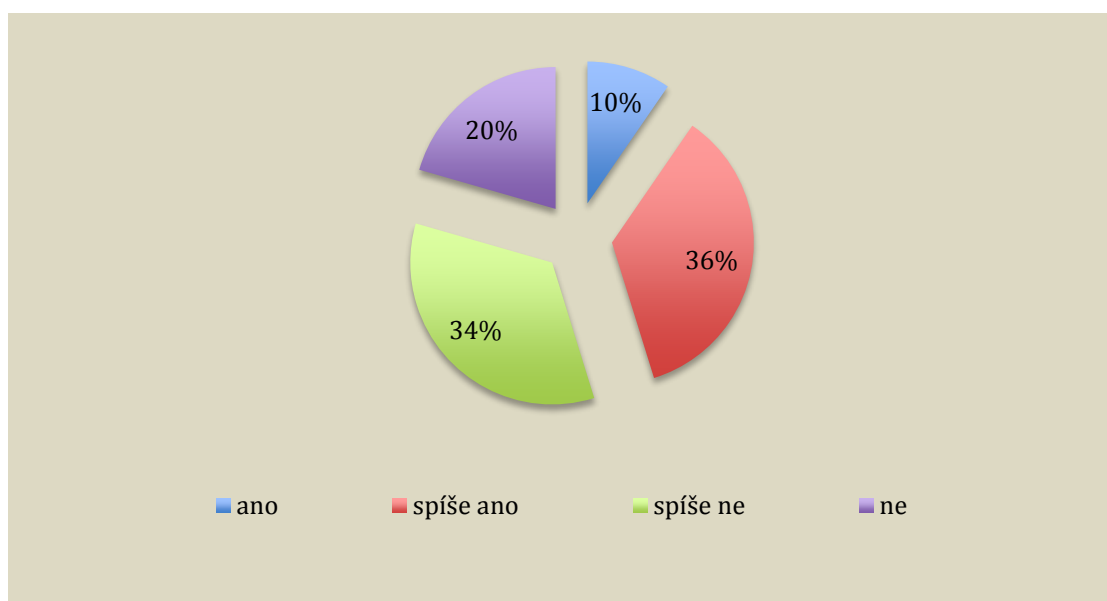
Graf č. 4: Periodicita řešení problémů na pracovištích



Zdroj: Vlastní zpracování

Bylo zajímavé dozvědět se přímo od nadřízených, jak často se oni setkávají s problémy na pracovišti a jak často tyto problémy musí řešit sama paní výkonná manažerka. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že výkonná manažerka problémy na pracovišti řeší poměrně často. Pouze 14 %, tedy 72 podřízených, s ní ještě nemuselo žádný problém řešit. Zbýlých 86 % se již na pracovišti setkala s takovým problémem, který musel být řešen přes nadřízeného.

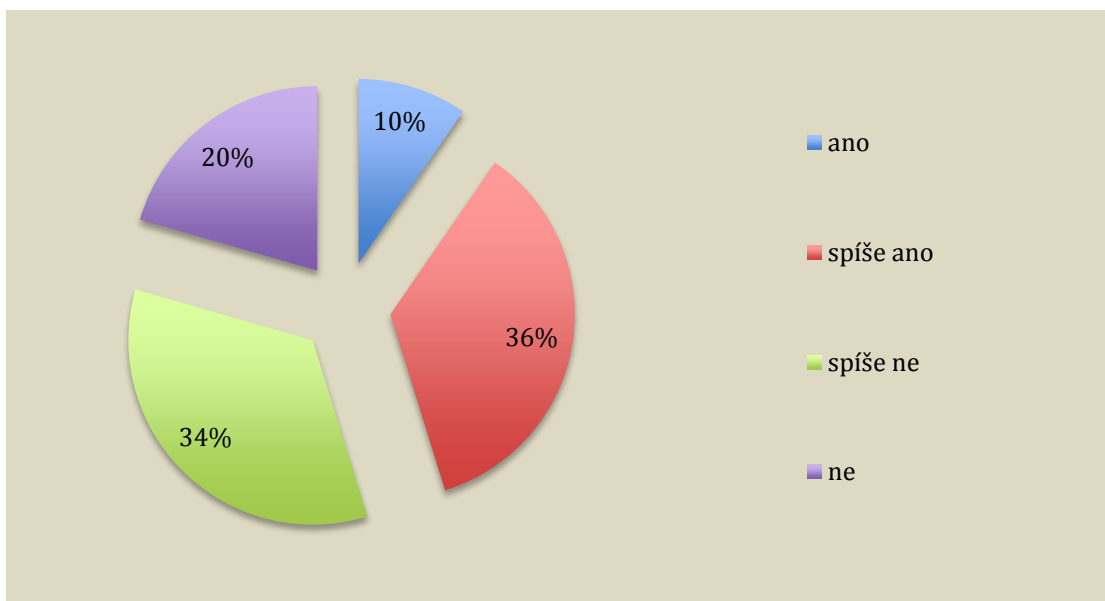
Graf č. 5: Charakter problémů



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka logicky následovala: S jakými problémy se zaměstnanci na pracovišti setkávají nejčastěji? Jak je z výše uvedeného grafu patrné, zaměstnanci se setkávají v téměř stejné míře s různými problémy. Ale nejvíce problémů v hotelu podle názorů zaměstnanců má finanční charakter. Většina podřízených se domnívá, že jejich práce není dostatečně ohodnocená, a zároveň ví, že se s tím nedá nic dělat, jelikož nadřízení nejsou ochotní zvýšit finanční ohodnocení. Dále byly velmi často uváděny problémy technické, které se mohou, a také se opravdu vyskytují téměř na všech úsecích hotelu. Jmenované problémy označila téměř polovina podřízených. Problémy interpersonálního charakteru, dá se říci, se v hotelu Courtyard by Marriott Tbilisi příliš nevyskytují.

Graf č. 7: Vyřešení problémů

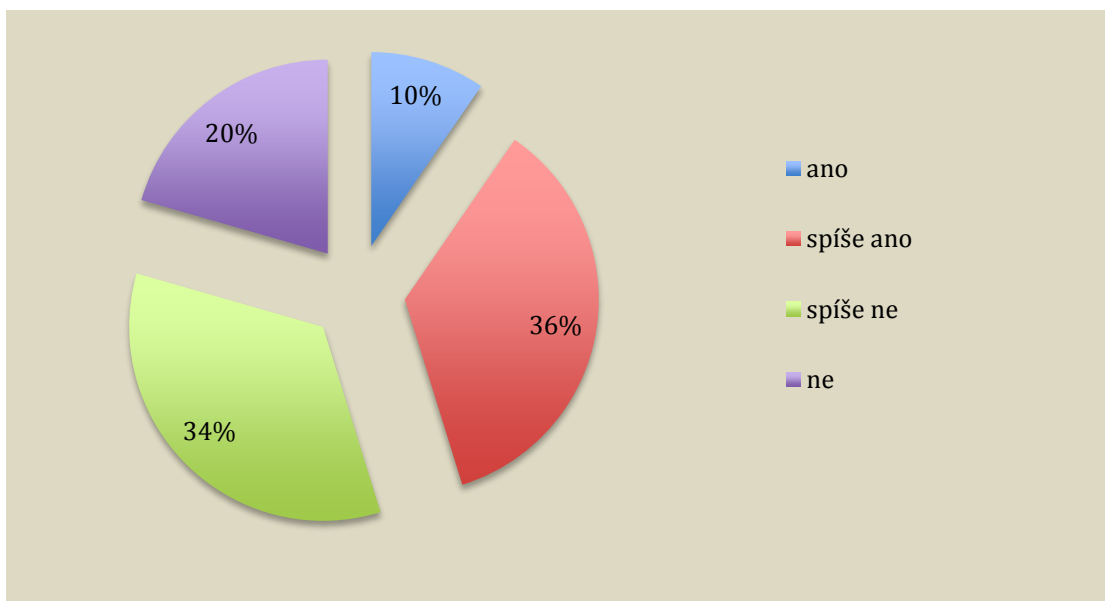


Zdroj: Vlastní zpracování

Dále se dotazník zabýval zjištěním, zda se daří případně vzniklé problémy na pracovišti řešit. Přestože největší procento zaměstnanců, tj. 38 %, říká, že problémy jsou většinou spíše vyřešeny, téměř stejné procento podřízených tvrdí, že ne všechny problémy bývají vyřešeny. A pouze 7 % si myslí, že problémy v hotelu jsou vyřešeny vždy. Významný podíl podřízených v hotelu Courtyard by Marriott Tbilisi tvrdí, že vzniklé problémy na pracovišti jsou vyřešeny jen málokdy.

Důvodem rozcházejících se tvrzení může být to, co také vyplynulo v předchozích otázkách: nejvíc problémů se týká platu, přesněji zvýšení platu, ke kterému v hotelu obecně nedochází vůbec; platy jsou striktně nastaveny investory, přesto se paní výkonná manažerka snaží systém finančního ohodnocení alespoň částečně změnit.

Graf č 7: Partipace na rozhodování

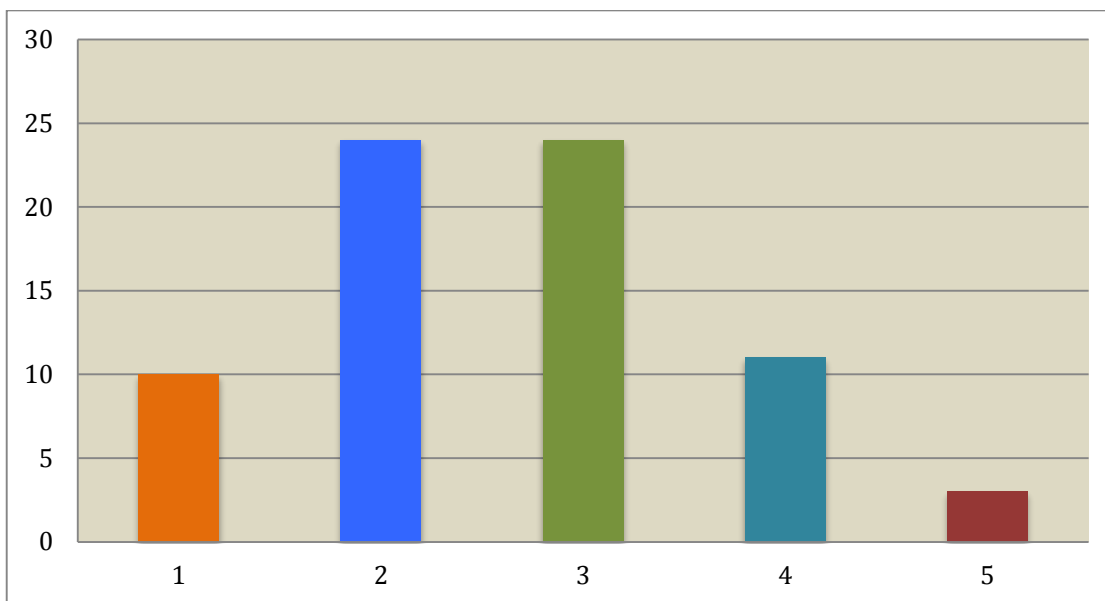


Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený graf ukázal, že 34 % podřízených si myslí, že jejich úsudek byl ve většině případů ponechán bez povšimnutí. Zároveň téměř stejné procento respondentů uvedlo absenci své role v rozhodovacím procesu. 10 % dotazovaných usuzuje, že jejich názor nemá vůbec žádnou váhu.

Zbývající procenta zaměstnanců, to jest 7 respondentů ze 72, se domnívají, že jejich názor ve většině případů manažerku zajímá a bere na něj ohled při svém rozhodování. Většina z těchto respondentů byla přímo podřízena výkonné manažerce, tj. jednalo se o vedoucí jednotlivých úseku. Z výše uvedeného grafu je patrné, že paní manažerka uplatňuje v praxi spíše autokratický styl řízení.

Graf č. 8: Celková spokojenost



Zdroj: Vlastní zpracování

Na konci dotazníkového šetření byli zaměstnanci hotelu požádáni odpovědět na otázku související s jejich celkovou spokojeností s výkonnou manažerkou. Bylo možné hodnotit pomocí škály od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Pomocí vzorce na výpočet průměrné hodnoty vyšlo najevo, že celková spokojenost s paní manažerkou odpovídá hodnotě 2,6.

Téměř polovina z nich hodnotila průměrně a přiřadila známky dva a tři. Druhou nejčastější známkou byla čtyřka, pro kterou se rozhodlo 11 respondentů. Známkou jedna zvolilo 10 zaměstnanců a pětku vybrali 3 z dotazovaných.

Při řízeném rozhovoru byli zaměstnanci pro ucelené hodnocení požádáni, aby uvedli několik nedostatků a předností paní manažerky jako svého nadřízeného. U hodnocení známkou jedna byly vždy uvedeny pouze přednosti, a to přátelský přístup, dobré vztahy, žádné konflikty a ochota poslouchat nadřízené.

U známky dvě se vyskytovaly občasné nedostatky, jako je nedostatečný kontakt s podřízenými, špatné priority, velká časová vytíženost, odkládání problémů, rozdílnost názorů.

U nejčastější známky tři a čtyři byly nedostatky a přednosti většinou vyrovnané. Ke jmenovaným nedostatkům byly přidány záležitosti, jako je nedostatečný zájem o své

zaměstnance či zastaralé vybavení. U známky čtyři byly uváděny pouze přednosti, tedy přátelský přístup a dobrá pracovní atmosféra, spolu s výše uvedenými nedostatky a u známky pět, která byla uvedena u tří zaměstnanců, byly vyjmenovány jen samé nedostatky.

5.2. SHRNU TY

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že existuje řada bariér rozhodování, které omezují roli manažera v rozhodovacích procesech. Bariéry jsou více méně významné, ale jsou všude a vždy. Typ bariér určí obor, ve kterém proces rozhodování probíhá, a dále při přijetí nesprávného rozhodnutí jaká rizika či sankce očekává manažer.

Obecně lze bariéry rozdělit podle subjektivního a objektivního charakteru. Subjektivní bariéry jsou omezené schopnosti zpracovávat informace, omezeným rozsahem poznání, omezenou schopností formulovat a řešit složité rozhodovací problémy, omezenou schopností internalizace systému hodnot (ztotožnění se se systémem hodnot) a opakováním neefektivních řešení.

Objektivní bariéry rozhodování představují nedostatečná kvalita informační základny (hlavně pro vrcholové řízení a rozhodování), nepružnost organizační struktury (obtížné vytváření dočasných týmů), velký počet stupňů v hierarchii řízení, nepřesnost a nejasnost vymezení rozhodovacích pravomocí.

Každý manažer má svůj styl řízení, který vybírá na základě svých zkušeností či organizační struktury nebo podle toho, co mu doporučuje kultura podniku. Výběr stylu řízení je ještě ovlivněn sociálně-psychologickou teorií, která je zaměřena na subjekt a jeho chování. Proto se nedá říci, že ve výběru stylu řízení je každý manažer svobodný. Z provedené analýzy je vidět, že výkonná manažerka hotelu Courtyard by Marriott Tbilisi si také styl řízení z vlastní vůle nevybrala, ale podílela se na něm řada faktorů, jeden z nich je striktní podniková kultura Hotelu Marriott. Ale na druhou stranu jsou i manažeři, kteří patří do tzv. skupiny „žralok“. Tento psychologický typ každé rozhodnutí přijímá sám a nerad naslouchá ostatním, neomezuje je žádná podniková kultura a uplatňují autokratický styl vedení. Ale těžko říci, zda se takoví manažeři dostávají do podniku, kde panuje podniková kultura. Vybraná výkonná manažerka nepatří do této psychologické skupiny.

Je těžké si představit manažera, který nerad přijímá rozhodnutí a jeho role v rozhodovacích procesech je velmi nevýznamná. Ale v praxi se setkáváme i s takovým typem manažera.

Vybraná manažerka do této psychotické skupiny manažera také rozhodně nepatří.

Kromě výše uvedených psychologických faktorů, je zřejmé, že z hlediska financí je také role manažera v rozhodovacích procesech omezována. Možná, že často chce přijímat různá rozhodnutí, ale finance mu to moc nedovolují. Je důležité brát finanční faktor jako jeden z důležitých omezujících faktorů role manažera v rozhodovacích procesech.

Asi je zbytečné zmiňovat i faktor času, který vždy i všude, hlavně v managementu, hraje významnou roli. Při přijímání rozhodování je každý manažer omezen časem. Úspěšnými manažery jsou ti, kteří dokáží přijímat správná rozhodnutí za krátkou dobu.

Existuje další velmi významný faktor ovlivňující roli manažera v rozhodovacích procesech. Tento faktor je organizační kultura. Hotel Marriott má od doby svého založení svou organizační kulturu, která byla sepsána jeho zakladatelem. Tuto kulturu dosud uplatňuje každý hotel, který existuje na celosvětovém trhu. Samozřejmě i hotel Courtyard by Marriott Tbilisi. První dva roky od jeho založení byli z centrály do každého úseku zasíláni tzv. Marriott poslanci, kteří pomáhali v řízení hotelu tak, aby byly veškeré požadavky pod značkou Marriott splněny. Dnešní výkonná manažerka se snaží zachovávat a uplatňovat veškeré požadavky, které jsou nadiktované z centrály.

5.3. Návrhy na zlepšení

Je velmi složité dávat doporučení a návrhy na zlepšení manažerce, která má mnohaleté zkušenosti v managementu i v pozici manažera, a to úspěšné. Ale jsou problémy, které vplynuly z dotazníkového šetření zaměstnanců a které potřebují řešit.

Tyto problémy mají globální a lokální charakter. Řešení těchto problémů nevyžaduje změnu v organizační struktuře. Z hlediska organizační struktury by mělo být uspořádání zaměstnanců dobré. Pouze zaměstnanci z Front Office si stěžují, že po 23. hodině jsou odpovědní za všechny úseky a často se na ně obrací klienti, což souvisí s nadměrným stresem. Ohledně tohoto problému by bylo možné doporučit zvýšit kapacitu zaměstnanců během noci na recepci, aby byla zvládána lépe.

Organizační struktura je naplánována a funguje dobře, ale ze strany zaměstnanců bylo několikrát zdůrazněno, že jejich supervizoři či vedoucí oddělení často problémy z oddělení nekonzultují i s paní manažerkou. Důvody jsou různé, např. nechťejí dávat najevo vnitřní problémy oddělení, i když problémy vyžadují řešení na vyšších úrovních. Zaměstnanci si myslí, že o takových problémech by měla rozhodně být uvědomena i paní manažerka a ze strany vedoucích úseků je jednoznačně chybné, že ji o problémech nezpravují. Dále mají zaměstnanci dojem, že ani paní manažerka neřeší problémy se svými nadřízenými, především co se problémů finančního charakteru týče, jejichž řešení by spočívalo ve zvýšení rozpočtu. Předpokládají, že by se výkonné manažerce dostalo odmítavé reakce s výtkou od TOP managementu, že nedokázala vysvětlit svém podřízeným, že navýšení hotelového rozpočtu nenabízí možnosti k vyřešení situace. Zaměstnanci v průběhu rozhovorů zmínili, že stejně jako oni, i paní manažerka má zřejmě strach z propuštění z pracovního pozice, a snaží se proto udržet dobré vztahy se svými nadřízenými.

Zaměstnanci se domnívají, že paní výkonná manažerka hotelu nerada jedná o problémech finančního charakteru. Například personál z Front Office požádal o nové pracovní oblečení, protože měl již zastaralé, a proces vyřešení tohoto problému trval velmi dlouho. Paní manažerka do poslední chvíle nechťela obtěžovat své nadřízené a požádat je o finanční příspěvek na pracovní obleky. Na základě toho by bylo vhodné doporučit výkonné manažerce, aby se naučila vystupovat před TOP managementem beze strachu a asertivně, i když její nadřízení neradi naslouchají svému podřízenému. Protože takový

problém, v tomto případě menšího rozsahu a důležitosti, se může v budoucnu nakumulovat a zapříčinit jeden velký problém, dokonce dlouhodobějšího charakteru, a to například úbytek zákazníků.

Dále podřízení už dlouho upozorňují paní manažerku na to, že hotelové vybavení je zastaralé a je potřeba jej obnovit. Prozatím tento problém nedošel řešení, což výkonná manažerka omlouvá tím, že se jí zatím nepodařilo přesvědčit TOP management k vyššímu finančnímu příspěvku na renovaci.

Zcela zásadní problém v Gruzii představuje vyšší procento nezaměstnanosti. Právě kvůli tomu se každý zaměstnanec snaží svůj názor odlišný od názoru nadřízených nechat si pro sebe, protože ne vždy přijímají nadřízení kritiku s respektem. Největší zápornou stránkou této manažerky spočívá právě v nedostatečném a odmítavém přístupu ke kritice.

Paní manažerka samozřejmě není schopná vyřešit takové globální problémy, jako jsou vyšší ukazatele nezaměstnanosti v dané zemi, ale z její strany není vhodné s tímto faktorem manipulovat a vždy uplatňovat jen svůj názor. Ačkoli tedy vždy své podřízené vyslechne, nikdy se jejich názory neřídí. Manažerka by měla více brát na zřetel názory svých podřízených, protože zaměstnanci z konkrétního oddělení často vědí lépe než vrcholový manažer, co je potřeba změnit v daném oddělení.

A nakonec by bylo vhodné doporučit paní manažerce uplatňovat více inovací v provozu hotelu pro zvýšení počtu zákazníků. Přestože značka Marriott reprezentuje sebe sama, a tedy příliš marketingové propagace nepotřebuje, na gruzínském trhu je momentálně mnohem vyšší konkurence v oblasti cestovního ruchu, než tomu bylo před zhruba deseti lety, když byl hotel Marriott Tbilisi krátce po otevření. Právě zvýšení konkurence na trhu vyžaduje větší pozornost a okamžitou reakci z pozice výkonné manažerky a jejích nadřízených, jinak by se za pár let podíl hotelu na trhu mohl významně snížit.

6. ZÁVĚR

Účelem této diplomové práce bylo analyzovat proces rozhodování a role manažera v rozhodovacích procesech pro lepší pochopení jeho podstaty. Pro potřeby praktické části této diplomové práce byl zvolen hotel Courtyard by Marriott Tbilisi se sídlem v Tbilisi, v Gruzii. Práce se zabývá různými typy rozhodnutí z pozice manažerů, použitými metodami pro rozhodování a vědeckými metodami ke zlepšení úspěšnosti tohoto procesu. Dále byly analyzovány klíčové faktory, které je třeba vzít v úvahu při vytváření manažerských rozhodnutí.

Jak již bylo zmíněno, rozhodování podstatnou součástí veškerých manažerských funkcí. Nutnost rozhodování se týká všech úrovní řízení. Podle toho, jak manažer formuluje cíle a procesy jejich dosažení, lze dovést firmu k úspěchům. Při nevhodně zvoleném rozhodnutí může být firma přivedena do krize. Z toho vyplývá, že pochopení podstaty rozhodování je velmi důležité pro každého, kdo chce uspět v oblasti managementu.

Rozhodování představuje proces výběru mezi mnoha alternativami a ohraničení skutečných a očekávaných budoucích výnosů firmy.

Tento proces tedy zahrnuje mnoho různých prvků. Teprve takové prvky, jako jsou skutečné problémy, cíle a volby alternativ, jsou založeny na plánování a fungování organizace. Plán představuje soubor rozhodnutí o alokaci zdrojů a míře jejich využití k dosažení cílů organizace.

Často má rozhodování formální charakter a ve skutečnosti nepřijímá dané rozhodnutí pouze jedna osoba, ale celá organizace s jednotlivými úseky. Pokud probíhá rozhodování tímto způsobem, pak jsou role manažera samozřejmě v rozhodovacích procesech omezené. Rozhodovací proces provádí manažeři na různých úrovních. V případě Hotelu Marriott bylo vidět, že nejdůležitější rozhodnutí má vždycky generální manažer a ostatní níže postavení manažeři s ním rozhodnutí pouze konzultují. Takovýto model nepředstavuje úplně ideální způsob řízení - provozní hotelu by se měl daleko více zaměřit sám na inovace, protože ty jsou téměř na všech úsecích potřeba. Tyto inovace by nejen ulehčily a zefektivnily práci podřízených, ale přilákaly by také více zákazníků. Tyto a výše zmíněné návrhy na zlepšení by měly být pro hotel Courtyard by Marriot Tbilisi přínosem, měly by především přispět k vyšší efektivitě řízení a větší spokojenosti zaměstnanců i zástupců tohoto hotelu.

7. SEZNAM POUŽÍTÝCH ZDROJŮ

7.1. Seznam literatury

- Armstrong Michael, Stephens Tina, Management a leadership, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4;
- Bělohávek František, Jak vést a motivovat lidi, 5. vyd. Brno: Computer press, a.s. 2008. ISBN 978-80-251-2235-8;
- Blažek Ladislav, Management organizování, rozhodování, ovlivňování, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247- 3275-6
- Dobelli Rolf, Umění správného rozhodování. Praha: Vyšehrad, spol. s.r.o. 2013. ISBN 978–80-7429-356-6
- Drucker Peter F., Efektivní vedoucí, 2. vyd. Praha: Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8
- Fotr Jiří, Šveová Lenka a kol., Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje, 2. vyd. Praha: Ekopress,s.r.o. 2010. ISBN 978-80-86929-59-0;
- Mohelská Hana, Pitra Zbyněk, Manžerské metody, Professional publishing, 1. vyd, 2012. ISBN 978-80-7431-092-8;
- Šuleř Oldřich, 5 rolí manažera – a jak profesionálně zvládnout, 1. vyd. Praha: Copmputer press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2316-4;
- Tichá Ivana, Hron Jan, Strategické řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003. ISBN 80-213-0922-9;
- Veber Jan a kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita, 2. aktualizované vyd. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- Vodáček Leo, Vodáčková Ol'ga, Moderní management v teorii a praxi, 3. rozšířené vyd. Praha: management press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1;
- Weihrich Heinz, Koontz Harold, Management, Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993. ISBN 80-85605-45-7;

7.1. Internetové zdroje

- Marriott International, Inc, [on-line]. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z WWW:
< <http://www.marriott.com/default.mi> >
- Marriott brands, Inc, [on-line]. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z WWW:
< <http://www.marriott.com/marriott-brands.mi> >
- About Marriott, Inc, [on-line]. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z WWW:
< <http://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi> >
- Marriott Family, [on-line]. [cit. 2014-02-02]. Dostupný z WWW:
< <http://www.marriott.com/culture-and-values/marriott-family-history.mi> >
- Tbilisi Marriott Hotel, Inc, [on-line]. [cit. 2013-07-30]. Dostupný z WWW:
<<http://www.marriott.com/hotels/travel/tbsmc-tbilisi-marriott-hotel/>>
- Courtyard by Marriott Tbilisi, Inc, [on-line]. [cit. 2013-07-30]. Dostupný z WWW:
<<http://www.marriott.com/hotels/fact-sheet/travel/tbscy-courtyard-tbilisi/>>
- „Marriott Celebrates 75 years in Business“ [on-line]. PR Newswire [New York] 15-03-2002. [cit. 2014-03-01]. Dostupný z WWW:
<<http://search.proquest.com/docview/449102129/8E90FA5CF83E4671PQ/15?accountid=17203>>
- „Marriott, meet Marriott“, [on-line]. Koselka, Rita. Forbes 155.6 1995-03-13. [cit. 2013-07-30]. Dostupný z WWW:
<<http://search.proquest.com/docview/194940110/8E90FA5CF83E4671PQ/28?accountid=17203>>

8. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Manažerská mřížka (GRID)

Příloha č. 2: Hotel Courtyard by Marriott Tbilisi

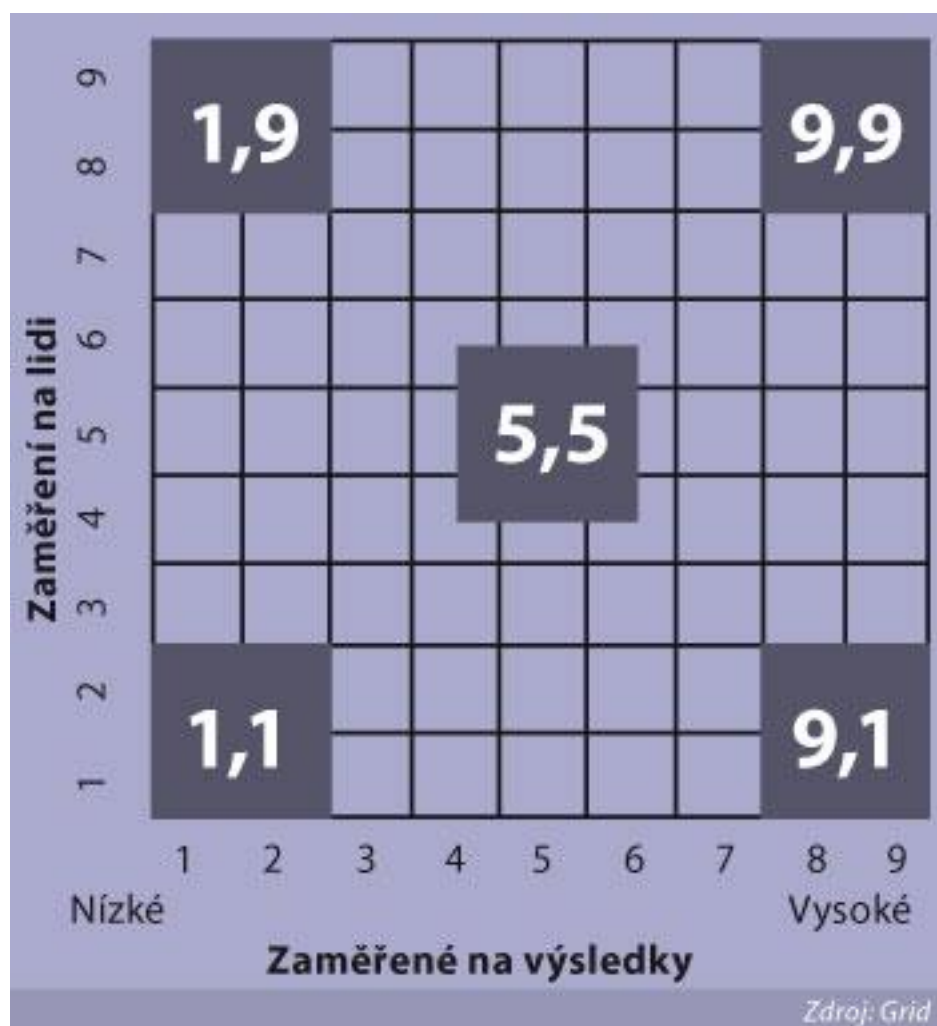
Příloha č. 3: Organizační struktura hotelu

Příloha č. 4: Questionnaire - the test of manager's style (GRID)

Příloha č. 5: Dotazník pro manažerku

Příloha č. 6: Dotazník pro podřízené

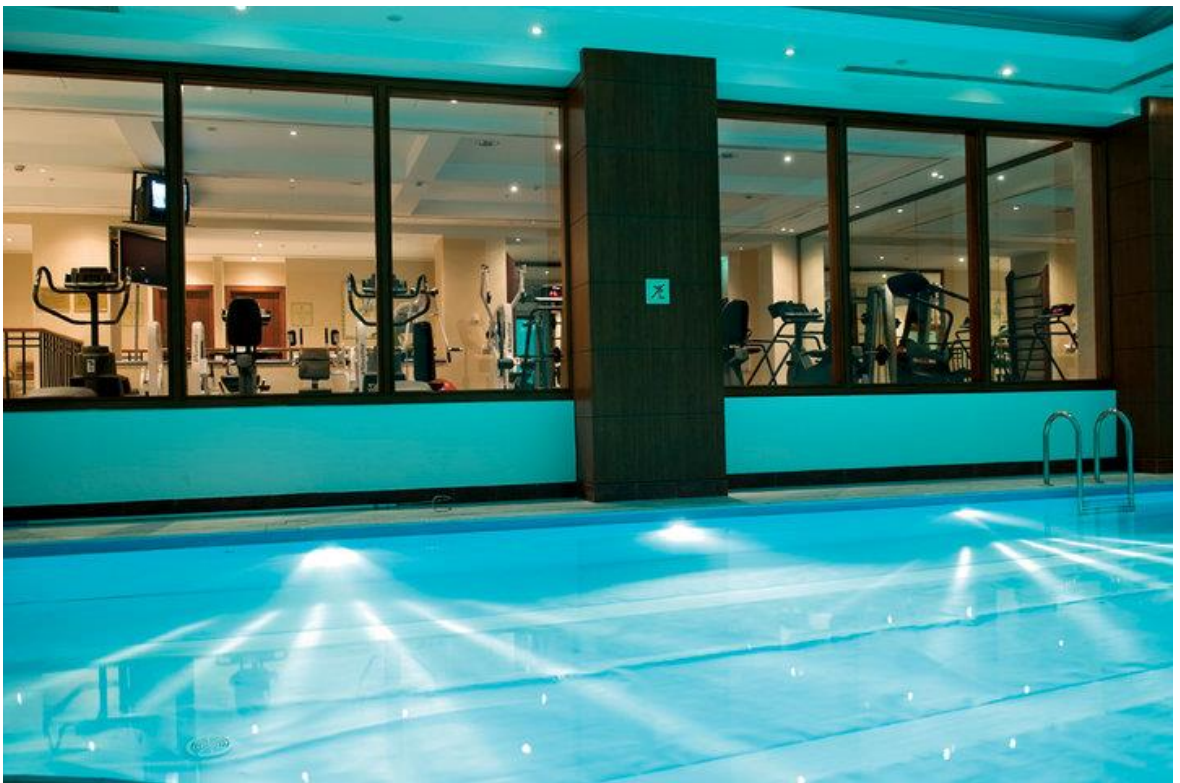
Příloha č. 1: Manažerská mřížka (GRID)



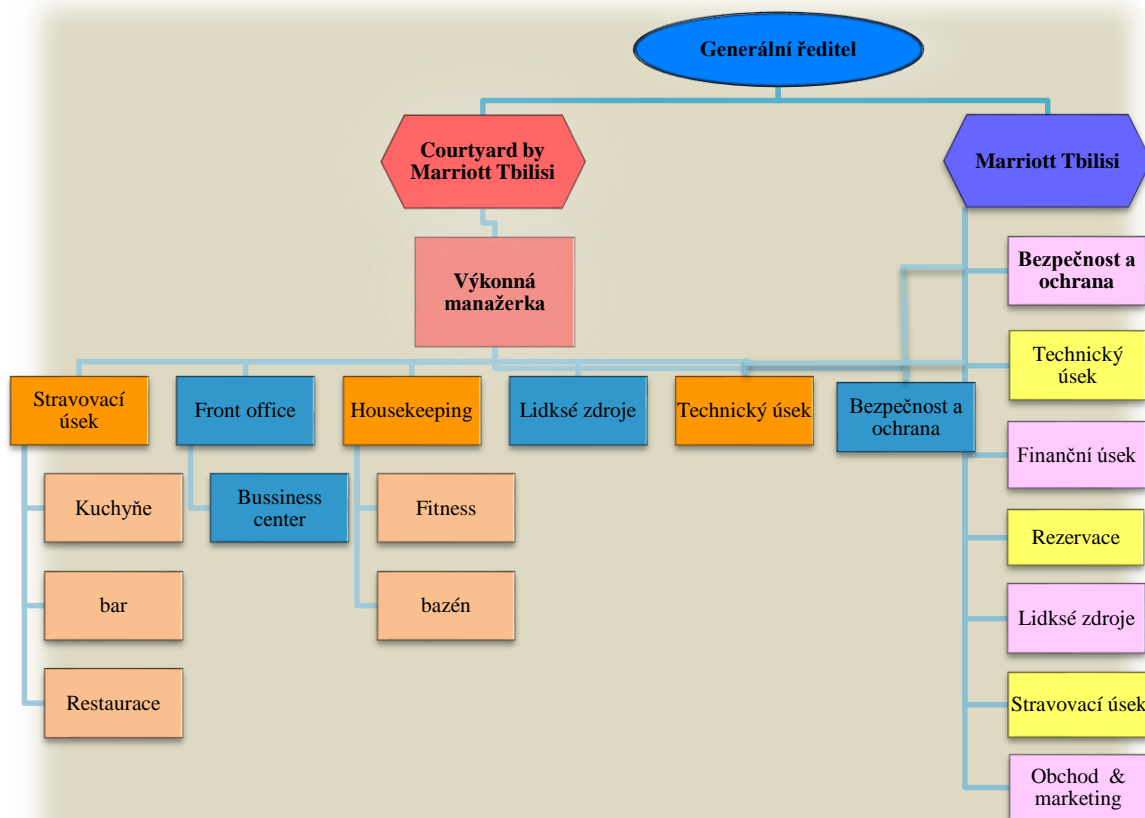
Příloha č. 2.







Příloha č. 3: Organizační struktura hotelu



2. When the manager plans something and gets suggestion from his employees, he should use

A ___ the suggestions that are acceptable and thank to all of them for bringing the other suggestions.

B ___ at first all of the suggestion, whether are good or bad.

3. When the employee presents his suggestion, which is different than the manager's opinion, the manager should

A ___ listen to the suggestion, but stand up for his opinion.

B ___ wise the subordinate that, when he needs his advice, he will ask for.

4. Manager who has the best results is the one who tells the employees, what is expected from them

A ___ and he requires it hard

B ___ but he knows that people are just humans and they will not be able to do everything how they are asked to do.

5. When the employee does not agree with the boss, the boss should

A ___ not push through his debatable opinion, only if it was a critical situation.

B ___ talk about it and find a solution, which would lead to understanding and agreement.

6. The manager, who really understands people, will plan work in following way

A ___ he shows to his employees the whole assignment and ask them to do the assignment in a way that suits them the best.

B ___ he talks to each of the subordinates individually, listens to their suggestions and on the base of these suggestions will make a plan.

7. The manager should realize, that if people try to work the least,

A ___ they should be prodded into harder work, even if it could cause dissatisfaction.

B ___ there is not much to do about this.

8. In order to get the highest appreciation from the manager, the employee should tell him

A ___ about things, which the manager needs to know about really detailed, whether they are right or not.

B ___ only about things that are not in order and need to be fixed by the manager.

9. The manager should control in following way:

A ___ the employees do things their own way and the control is needed only when the critical problems appear.

B ___ that there must be a detailed report.

10. When the employee does not agree with the manager, the manager should listen to understand

A ___ the opinions they do not agree on and the ones they agree on and then reach the agreement from the subordinate's side.

B ___ the opinions they do not agree on and then make subordinate think that the manager's options are the right ones.

11. The manager can avoid the problems

A ___ by accepting the working tempo, which the subordinates chose.

B ___ by asking subordinates to choose the working tempo, so they could make a positive relationship with their job.

12. If the subordinate gets a special task, the manager should

A __ make a procedure of fulfilling the task, include the time demarcation and do not tolerate any differences.

B __ split the task in more ways, so the procedure could be appreciated and the manager could take potential measures.

13. In the process of productivity assessment is necessary that the manager

A __ consistently looks after his subordinates. It is good for them because he can help them to avoid repeating mistakes.

B __ praises his subordinates for good results and avoids criticism.

14. If the employee does not agree with manager's decision, the manager should

A __ explain reasons of this decision and tell him that even he is sorry for that, the decision has to be made.

B __ tell the subordinate that the decision stands.

15. If there is no other way to solve the disagreement of the subordinate, the manager should

A __ postpone this decision.

B __ confirm the decision and tell the subordinate that he will appreciate if he can accept that.

16. The effective cooperation among employees can be reached by

A __ their active presence in solving problems.

B __ let them know they are on the first place.

17. While having a meeting, the manager should

A ___ listen to his subordinates, so he could get their support, but at the end the last decision will be his.

B ___ care about accepting his decisions with agreement.

18. People will work better

A ___ if the manager makes a good working environment and encourage them.

B ___ if their effort arises from their understanding of all consequences.

19. If the rules are broken the manager should

A ___ make resolute move to make sure that this is not going to happen again.

B ___ leave it alone, because people are taught from their mistakes.

20. The main reason of meeting the subordinates should be

A ___ setting goals, determining the working procedure and decision, how the work should be done.

B ___ provide opportunity to participate and give suggestions.

21. While planning work, the manager should

A ___ make an individual responsibility and tell each of the employees how they should get their work done.

B ___ meet each of them individually and plan the work in a subordinate's way.

22. The manager should

A ___ understand, that people do not want to work hard, so he should keep an eye on them, so they worked at least how it is needed.

B ___ achieve higher productivity by making subordinate's work more meaningful.

23. While judging the individual productivity, the manager should

A ___ show appreciation of what the subordinate did, so he will work hard in the future, and make sure that the subordinate understands what is wanted from him.

B ___ have a objective discussion about facts.

24. The goals should be set

A ___ not high, but not even low, so the subordinates know that the goals are adequate.

B ___ high, but only that high, so the subordinates would accept them.

25. In disciplinary control, the manager should

A ___ be diplomatic and cheer up subordinate by showing his strong sides.

B ___ tell subordinate his reservation about his working and make sure that the subordinate will make his best.

26. While the productivity assessment of the subordinate, the manager should

A ___ consider asset and deficiency of the subordinate, tell him about the weak places and define, what the subordinate does well.

B ___ make sure, that the subordinate understands, that the assessment is build on facts and that it shows reasons of his success and his failure. Then to talk about the goal of becoming better.

27. While monitoring the working procedure of the employee, the manager should

A ___ leave the employee by himself, because if there occur any mistakes, he will know from regular sources.

B ___ keep in touch with the employees and make sure, they understand, that it is for their own good.

28. While introducing new work to the subordinate, the manager should

A __ tell the worker “what, where and how” and support him, that he will get to know everything really quickly.

B __ work with subordinates, so they could determine mutual expectations about productivity, support initiative of the worker and criticize suggestions about how to measure the process.

29. One of the ways how to achieve good results, is to set goals for the subordinates and

A __ ask them for help, if they are not fulfilled.

B __ make sure, that they are fulfilled from the beginning.

30. Dependable way of getting interested subordinates is to use meetings,

A __ so the manager gets enough information and on the basis of that he could make the best decision.

B __ so they could discuss decisions about how the work should be done.

31. While introducing following changes, the manager should

A __ point out that they need a support from the employees and emphasize advantage of cooperation between the company and employees.

B __ personally thank the co-workers for support.

32. If the subordinates do not work properly, the manager should

A __ leave the situation for a while, because people usually do what is expected from them.

B __ show to subordinates that set rules are beneficial to all of them, and ask them to keep the working procedure.

33. If there occurs a conflict among the subordinates, the manager should

A __ prevent from having a position that could support the conflict

B __ end the conflict and thank people for saying their opinions.

34. Into making a working plan, the manager should.

A __ get the subordinates to co-operate by talking over the working plan, so they could agree on how the work will be done.

B __ incorporate as many suggestions from subordinates as possible, to keep the basic determinate procedure.

35. The manager can reduce the resistance to changes

A __ by emphasizing positive aspects of changes.

B __ by making changes without disrupting routine operation.

36. If there occurs conflict between the manager and the subordinate, the manager should

A__ discuss the conflict together with the subordinates, its cause and try to solve it.

B __ have the last word.

Příloha č. 5: Dotazník pro manažerku

Dobry den,

Jmenuji se Salome Kurdovanidze, studuji na Provozně Ekonomickou Fakultu ČZU (Praha, Česká republika). Zpracovávám diplomovou práci na téma „Role manažera v rozhodovacích procesech“.

Poprosila bych Vás o pomoc vyplněním dotazníku. **Dotazník bude použit pouze pro účely mé diplomové práce.**

Děkuji za spolupráci

1. Dosažené vzdělání:

Středoškolské

vysokoškolské

2. Povolání:

.....

3. Praxe v managementu:

Do 1 roku

2-5 let

5-10 let

10 let a více

4. Počet lidí ve Vašem týmu:

.....

5. Největší počet pracovníků, který jste řídil/a během Vaší kariéry:

.....

6. Neoptimálnější počet pracovníků v týmu podle Vašeho názoru:

.....

7. Jakými prioritami se řídíte při sestavení pracovního týmu?

- Nejdůležitější je vzdělání
- Praxe
- Vybírám lidi, kteří jsou nejvýkonnější
- Vybírám lidi, kteří mají dovednosti lídra

8. Jak často obnovujete Váš tým?

- Jednou za měsíc nebo častěji
- Několikrát za rok
- Jestli není potřeba, vyhýbám se změnám v týmu

9. Jaký máte vztah ke změnám?

- Mám rád/a změny, to je mým stylem
- Nemám rád/a změny, dělám je jenom, když je potřeba
- Vyhýbám se změnám

10. Jak často si členové Vašeho týmu vyměňují navzájem povinnosti?

- To se stává velmi často
- Občas
- Záleží na situaci a typu projektu

11. Máte personální kontakt s členy Vašeho týmu?

- Ano, mám
- Maximálně se snažím
- V případě nutnosti dělám personální setkání s každým členem týmu
- Ne, to není nutné

12. Poskytujete informace svým pracovníkům o celkové situaci ve firmě?

- Ano, vždy
- Zřídka
- Jestli o to mají zájem
- Ne, to není nutné

13. Jak často se setkáváte s členy týmu?

- Každý týden
- Dvakrát měsíčně
- Jednou za tři měsíce
- Záleží na situaci

14. Jakou máte roli během setkání?

15. Co si myslíte o větě: „Chcete-li dobře udělanou práci, udělejte si ji sám“?

- Je správná
- Záleží na situaci

16. Jak jste spokojen/a se svým týmem?

- Velmi spokojen/a
- Celkem spokojen/á
- Chtěl/a bych lepší

17. Jste zprostředkovatelem mezi top manažerem a členy Vašeho týmu?

- Ne, to není nutné
- Ano, myslím, že bez vzájemné komunikace není možné pracovat

18. V průběhu rozdělení práce:

- Zapojuji všechny členy týmu

- Předávám úkol tomu členu týmu, který má nejvíce času
- Jsem zapojen/a do práce a ostatní mě s tím pomáhají

19. Když prezentujete nový projekt:

- Detailně vysvětluji úkol a rád/a poslouchám názory ostatních
-

20. Když vzniká nějaký konflikt v týmu:

- Snažím se ho vyřešit sám/a s pomocí členů týmu
- Dávám čas členům týmu, aby konflikt vyřešili sami bez mé pomoci

21. Když v týmu vzniká nějaký problém:

- Dávám čas členům týmu, aby problém vyřešili sami bez mé pomoci
- Okamžitě jdu do procesu řešení problému

22. Jak často vznikají problémy v týmu?

23. Prosím, uveďte příklad z praxe lehce se řešících a komplikovaně se řešících problémů:

24. Jaké metody jste použil/a pro jejich řešení?

25. Jak často děláte inovace?

26. Jak často používáte motivační metodiku?

27. Souhlasíte s větou: „Motivaci potřebují všichni a všude“?

28. Pečujete o zvýšení kvalifikace Vašich pracovníků?

29. Pečujete o zvýšení Vaší kvalifikace?

- Ne, nepotřebuji to
- Občas
- Ano

30. Jak postupujete, když úspěšně dokončíte projekt?

- Hned začnu oslavovat
- Hned začnu pracovat na dalším projektu

31. Souhlasíte s názorem, že čím větší je úspěch, tím více má být ohodnocen?

Ano spíše ano spíše ne ne

32. Důvěřujete v rozhodovacím procesu svým pocitům?

Ano spíše ano spíše ne ne

33. Vaše přednosti během rozhodování jsou:

- Zájem podniku
- Osobní zájem
- Zájem mého týmu
- Záleží na situaci

34. Jaký typ vedoucí/ho jste?

35. Mohl/a byste napsat Vaši jednu nejlepší/nehorší stránku(?) jako manažera?

.....

36. V 10bodové škále, jak byste hodnotil/a sám/a sebe?

Odpověď vysvětlete slovně:

.....
.....
.....
.....

Příloha č. 6: Dotazník pro podřízené

Dobry den,

Jmenuji se Salome Kurdovanidze, studuji na Provozně Ekonomickou Fakultu ČZU (Praha, Česká republika). Zpracovávám diplomovou práci na téma „Role manažera v rozhodovacích procesech“.

Poprosila bych Vás o pomoc vyplněním dotazníku. **Dotazník bude použit pouze pro účely mé diplomové práce.**

Děkuji za spolupráci

Vyberte pouze jeden odpověď

1. **Jak dlouho pracujete v hotelu?**
 - a. Méně než rok
 - b. 1-2 roky
 - c. 3-6 let
 - d. Více než 6 let

2. **V jakém oddělení hotelu pracujete?**
.....

3. **Znáte výkonného manažera v hotelu Courtyard by Marriot Tbilisi?**
Ano Ne

4. **V případě kladné odpovědi, kdy jste měli možnost se seznámit?**
 - A. Při nástupu do práce
 - B. Slyšela jsem o ní od svého nadřízeného
 - C. Měla jsem možnost se s ní seznámit při meetingu
 - D. Jiné.....

5. **Jaký má paní manažerka podle vás přístup ke svým podřízeným?**
 - a. Její přístup se často mění
 - b. Spíše přátelský
 - c. Lhostejný
 - d. Jiné.....

- 6. Jakou zastává vedoucí manažerka pozici v rozhodovacích procesech?**
- Je diktátorka, sama provádí veškerá rozhodnutí
 - Vždy si návrhy vyslechne, ale nakonec se zachová podle sebe
 - Snaží se co nejvíce respektovat přání svých podřízených
- 7. Myslíte, že se při rozhodování v hotelu manažerka radí se svými podřízenými?**
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 8. Je brán v potaz Váš názor při rozhodování, které provádí paní manažerka?**
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 9. Jak často se s výkonnou manažerkou vídáte?**
- Každý den
 - Jednou za týden
 - Jednou za měsíc
 - Několikrát do roka
- 10. S jakými problémy se setkáváte nejčastěji?**
- Finančního charakteru
 - Technického charakteru
 - Interpersonálního charakteru
 - Jiné.....
- 11. Máte pocit, že jsou Vaše problémy vždy vyřešeny?**
- Ano vždy
 - Většinou ano
 - Většinou ne
 - Ne, nikdy
- 12. Máte pocit, že výkonná manažerka hotelu se podílí na rozhodování?**
- Ano spíše ano spíše ne ne
- 13. Co byste udělali jinak? (Napište stručnou odpověď.)**
-
- 14. Ohodnot'te Vaši spokojenost s paní výkonnou manažerkou hotelu jako se svým nadřízeným (1-nejlepší, 5-nejhorší):**
- 1 2 3 4 5