

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Veronika Karaffová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Karaffová

Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Název anglicky

Evaluation of management style

Cíle práce

Cílem této práce je zjistit a zhodnotit řídicí styly manažerů, pracujících ve vybrané organizaci, která se zabývá sociální péčí, a navrhnout doporučení, která by mohla přispět k vyšší efektivitě jejich manažerské práce.

Metodika

Bakalářská práce se skládá ze 2 základních částí- teoretické a praktické.

V teoretické části nalezneme základy managementu lidských zdrojů, osobnost manažera, řídicí styly a specifika vedení podřízených v sociální péči.

Praktická část je složena z kvantitativní analýzy na základě dotazníkového šetření manažerů a jejich podřízených. Výsledky šetření jsou interpretovány v manažerských mřížkách. Následuje doporučení pro praxi, srovnání s obdobnou organizací a závěrečné shrnutí.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

manažer, manažerská mřížka, styly řízení, motivace, komunikace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BATES, B. – ŠKAPOVÁ, H. – MCGRATH, J. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HARGIE, O., DICKSON, D, TOURISH, D., *Communication in management*. Brookfield, Vt.: Gower, 1999. ISBN 05-660-7986-0
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
- MAXA, R. *Management*. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 9.3. 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c za ochotu, trpělivost a pomoc na osobních konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat manažerskému souboru Domova Palata, jejich podřízeným pracovníkům za vyplnění dotazníků a Mgr. Zuzaně Malanikové, která mi dovolila využít informace z jejího vlastního výzkumu domova pro seniory ve Zlínském kraji, pro nutnost porovnání organizací.

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Abstrakt

Práce „Hodnocení stylu řídicí práce manažerů“ je složena ze dvou základních částí, z teoretické a praktické, které prohlubují jak znalosti z teorie manažerského řízení a dovedností v něm, tak obsahují i styly řízení a hodnocení konkrétních manažerů v konkrétní organizaci.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy z managementu lidských zdrojů, rozepsány jednotlivé manažerské funkce a role. Následují historické faktory řídicích stylů a popis vlastních stylů řízení, které můžeme v praxi naléznout. Závěr teoretické části se zabývá vysvětlením specifik řízení v organizaci sociálních služeb.

Praktická část vychází z teoretické části, je zde nastíněn a analyzován styl řízení manažerů I., II., III, IV. Následuje vlastní analýza, která je prováděna dotazníkovým šetřením určeným nejprve pro manažery Domova a poté pro podřízené pracovníky na jednotlivých odděleních. Po kvantitativním šetření dochází k porovnání manažerského souboru Domova Palata s podobným typem organizace. Po vyhodnocení výsledků je definováno doporučení k zefektivnění řízení v daném zařízení sociální péče.

Klíčová slova: manažer, manažerská mřížka, manažerské dovednosti, manažerské role, styly řízení, motivace, komunikace, fluktuace

Evaluation of management style of managers

Summary

The thesis called “Evaluation of management style of managers” consists of two basic parts: theoretical and practical which deepen both the knowledge of theory of management and the skills within it. They also include management styles and an evaluation of specific managers in a specific organisation.

The theoretical part contains a description of basic terms from management of human resources, it describes individual managerial functions and roles. This is followed by historical factors of management styles and a description of the management styles that can be found in practice. The conclusion of the theoretical part deals with an explanation of the specifics of management in an organisation that provides social services.

The practical part draws on the theoretical, it outlines and analyses the management style of managers I., II., III, IV. It is followed by the analysis itself, which is carried out using a questionnaire survey intended at first for managers of the Home and then for subordinate workers at the individual departments. After a quantitative survey, the managerial collective of the Palata Home is compared to a similar type of organisation. Following the evaluation of the results, the thesis provides a recommendation on how to make the management in the given social care institution more effective.

Key words: manager, managerial grid, managerial skills, managerial roles, management styles, motivation, communication, fluctuation

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Teoretická východiska	13
3.1	Management lidských zdrojů	13
3.2	Osobnost manažera	13
3.3	Manažerské role	15
3.3.1	Klasifikace rolí manažera	15
3.4	Manažerské funkce	16
3.4.1	Plánování	17
3.4.2	Organizování	17
3.4.3	Vedení lidí	17
3.4.4	Kontrola	18
3.4.5	Rozhodování	18
3.5	Komunikace mezi manažery a podřízenými pracovníky	18
3.5.1	Komunikační schéma	20
3.6	Historické faktory stylu řízení	20
3.7	Styly řízení a jejich vlastnosti	23
3.8	Motivace pracovníků	24
3.8.1	Teorie motivace	25
3.8.2	Dělení motivace	26
3.9	Specifika řízení v sociálních službách	27
4	Praktická část	28
4.1	Charakteristika sociálního zařízení Palata	28

4.2	Historie Domova Palata	31
4.3	Vlastní výzkum	32
4.3.1	Vyhodnocení manažerského dotazníku	33
4.3.2	Vyhodnocení dotazníku pro podřízené	35
4.3.3	Manažerské mřížky	38
4.3.3.1	Manažerská mřížka manažerky oddělení A	38
4.3.3.2	Manažerská mřížka manažerky oddělení B	39
4.3.3.3	Manažerská mřížka manažerky oddělení C	40
4.3.3.4	Manažerská mřížka oddělení ZÚ	41
4.4	Porovnání s dalším zařízením sociální péče	43
5	Doporučení pro praxi	44
6	Závěr	44
7	Seznam literatury a ostatních zdrojů	46
8	Seznam obrázků	48
9	Přílohy	49
9.1	Příloha č.1: Dotazník pro manažery	49
9.2	Příloha č.2: Dotazník pro podřízené	53

1 Úvod

V dnešní době probíhá v organizacích konkurenční boj o pracovníky. Pro firmu je důležité obsadit manažerské pozice co nejschopnějšími jedinci, kteří jsou odolní proti pracovnímu stresu. Manažeři totiž ovlivňují do velké míry úspěšnost, či neúspěšnost firmy. V často měnících se podmínkách jsou na vedoucí pracovníky kladeny velmi vysoké nároky. Je třeba, aby se neustále vzdělávali a zdokonalovali své manažerské schopnosti a dovednosti. Pro tyto účely fungují v České republice kurzy rozvoje manažerských dovedností nebo supervize v rámci celé firmy, či konkrétního oddělení, kde je tato metoda potřebná.

Manažer musí umět správně „vést“ své podřízené. Je třeba vytvořit funkční tým a každého jedince v něm motivovat tak, aby organizace dosáhla co nejlepších výsledků. Vedoucí pracovník by měl své zaměstnance poznat a na základě toho využít vhodný nástroj motivace ke zvýšení jeho výkonnosti v pracovním procesu.

Jen správným vedením za vhodných pracovních podmínek je možno zabránit fluktuaci zaměstnanců organizace, která je v sociální péči poměrně typická. Zaměstnanci se často v takových zařízeních mění, převážně z psychického vypětí, ke kterému může docházet při práci s klienty nebo v konfliktním pracovním prostředí. Manažer by měl problémům na pracovišti zamezit. Konfliktní situace mezi vedoucím a podřízeným nebo mezi podřízenými navzájem snižují efektivitu celého zařízení.

Každý vedoucí pracovník si vybírá svůj specifický způsob řízení lidí, který lze srovnávat mezi jednotlivými manažery. Tento styl si manažer zvolí ideálně tak, aby ideálně jemu i jeho zaměstnancům vyhovoval. Je velice obtížné jednoznačně určit nejvhodnější řídicí styl, protože každá společnost, organizace, zařízení či firma se od sebe liší

2 Cíl práce a metodika

V následujícím textu bude sepsán postupně cíl bakalářské práce a metodika, tedy podrobný postup práce.

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zmapovat a zhodnotit řídicí styly 4 manažerů pracujících v organizaci poskytující sociální a zdravotní péči klientům se zrakovým handicapem a navrhnout doporučení, která by mohla pomoci zefektivnit práci těchto manažerů ve vybraném zařízení. Důležitým záměrem je také komparace souboru manažerů sociálního zařízení, které je hlavním předmětem této bakalářské práce, s obdobným typem organizace, na základě kterého lze nalézt rozdíly ve schopnostech vést své podřízené pracovníky, v jejich motivování, komunikaci s nimi a vlastnostech manažerů.

2.2 Metodika

Teoretická část práce byla vypracována na základě rozboru odborné literatury a internetových zdrojů. Byly sepsány základní definice a jednotlivá teoretická východiska k dané problematice v podobě literární rešerše s využitím metody porovnávání. Teoretická část bakalářské práce objasnila pojem manažer a osobnost manažera, představila a definovala manažerské role a funkce, které jsou pro vedení lidí zásadní. Následoval rozbor historických faktů, týkajících se jednotlivých stylů řízení a jejich výčet a objasnění rozdílů v jednotlivých stylech řízení. Na závěr byla nastíněna specifikace řízení lidí v sociálních službách.

Praktická část se týkala hodnocení jednotlivých stylů řízení manažerů konkrétní organizace (Domova pro seniory). V úvodu této části bylo představeno vybrané pracoviště s nastíněním jeho historie. Při šetření byly nejprve sestaveny dva dotazníky pro kvantitativní výzkum. Dotazník pro manažery byl určen vedoucím pracovníkům (liniovým manažerkám jednotlivých oddělení v Domově Palata). Cílovou skupinou pro vyplnění dotazníků pro podřízené se stali pracovníci v přímé péči. U obou dotazníků došlo k vyhodnocení výsledků, které se zaznamenávaly do manažerských mřížek po jednotlivých odděleních, dle odpovědí manažerů a jejich podřízených zaměstnanců.

Výsledky manažerů Domova byly porovnávány s výzkumem vedoucích v obdobném typu zařízení v rozdílném kraji. Následovalo závěrečné shrnutí a stanovení doporučení pro praxi.

3 Teoretická východiska

3.1 Management lidských zdrojů

Začátek managementu lidských zdrojů se datuje od 80. let 20. století. Změny v řízení lidí ovlivnila globalizace a měnící se požadavky konečných spotřebitelů nebo uživatelů. Lidský kapitál, tedy pracovník, se stal nejdůležitějším bohatstvím organizace z důvodu toho, že může rozhodovat o využívání ostatních zdrojů, důležitých k dosažení cílů organizace. Personální práce se stává stěžejní činností při řízení v organizaci. Motivování pracovníci hrají důležitou úlohu pro dosažení konkurenční výhody organizace (Armstrong, 2009).

Je nutné zabezpečit pracovníkům vzdělávání a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti, tak, aby byli schopni pracovat co nejlépe a uměli adekvátně reagovat na změny v organizaci. (Šikýř, 2014).

Od pracovníků je samozřejmě očekávána loajalita k podniku a férové jednání (Halík, 2008).

3.2 Osobnost manažera

Pod pojmem management rozumíme řídit, dokázat a obstarat (z anglického „to manage“) (Maxa, 2011). (Mintzberg, 1975) Jde o proces koordinování a vedení podřízených pracovníků, za účelem dosažení cílů organizace. Každý manažer by měl zvládat plánovat, organizovat, vést, následně kontrolovat své zaměstnance a po hodnocení jejich pracovního výkonu adekvátně podat zpětnou vazbu. (Vodáček & Vodáčková, 2013).

V dnešní době existuje velké množství různých metod, technik a postupů, které může manažer ve své práci využít. V manažerské praxi existují tvrdé a měkké metody řízení. Tvrdými metodami rozumíme znalost řídicích praktik a jejich uplatňování. Dovednosti, které se bezprostředně týkají vedení zaměstnanců, jsou považovány za měkké metody. Kvalita řídicích dovedností manažera je ovlivněná jeho osobnostními vlastnostmi, zkušenostmi a délkou praxe. Lidské kvality manažera jsou, dle Lojda, základním ukazatelem úspěšnosti každého z nich v jejich pozicích. Organizace mají určitá očekávání ohledně dovedností manažerů. Podle organizací je u manažera důležité, aby znal základní techniky

vedení lidí, bral své podřízené jako individuality s rozdílnými dovednostmi, vlastnostmi a schopnostmi. (Lojda, 2011).

Manažer postupuje k dosažení cíle podniku prostřednictvím svých podřízených (Maxa, 2011).

V práci s podřízenými je nutno používat jasnou komunikaci a motivovat podřízené k dosažení co možná nejlepších výsledků (Stýblo, 2013). Také je nutno jednat empaticky, koučovat a opírat se o vlastní zkušenosti a poznatky zahrnující oblast sociální a psychologickou.

Pro výběr zaměstnance na pozici manažera je důležité zjistit jeho osobní potenciál. Je nutno zaznamenat a následně analyzovat:

- Nadání a předpoklad pro výkon funkce (rozvoj stávajících předpokladů nebo jejich absenci). Do této kategorie patří povahové vlastnosti, inteligence, empatie, styl chování, potřeba řídit a potřeba moci.
- Zkušenosti a dovednosti (rozvinuté na základě osobnostního potenciálu). Do této kategorie patří podnikavost, schopnost učení se a poznávání, organizovanost a systematicčnost, image a autorita, styl komunikace a schopnost používat v praxi manažerské postupy (Maxa, 2011).

Osobnost manažera a jeho potenciál se zjišťuje těmito metodami:

- Psychologické testy
- Dotazníky odborných kompetencí
- Kariérové testy
- Assessment Centre
- Na základě řešení modelových situací (strukturovaným pozorováním uchazeče o manažerskou pozici) (Evangelu, Hamalová, Fridrich, & Novák, 2013).

3.3 Manažerské role

Dle Mintzberga jde v práci manažera o plnění „rolí“. Role manažera popisuje osobu manažera a jeho pozici ve struktuře podniku (Maxa, 2011).

3.3.1 Klasifikace rolí manažera

Mintzberg popsal 10 manažerských rolí a rozdělil je do 3 skupin a 10 podskupin:

- Interpersonální role (vytváření a budování kontaktů v organizaci i mimo ni)
 - Představitel organizace (reprezentuje organizaci, účastní se jednání v organizaci i mimo ni, je k dispozici podřízeným v organizaci a účastní se společenských událostí týkajících se podniku)
 - Vůdce organizace (využívá motivačních nástrojů, vede podřízené a je zodpovědný za plnění úkolů v souvislosti s dosažením stanovených cílů podniku)
 - Spojovací článek (vazba manažera s okolím např. spolupracuje s ostatními organizacemi, vyhledává a navazuje potenciálně prospěšné kontakty)
- Informační role (jde o přenos informací, tedy proces začínající vytvářením kompletací a využitím informací)
 - Monitorující příjemce informací (manažer hledá a ověřuje informace z vnějších a vnitřních zdrojů)
 - Šířitel informací (jde o přenos informací manažerem z vnějšího prostředí do organizace a šíření informací mezi podřízené zaměstnance)
 - Mluvčí (manažer poskytuje informaci vrcholovému managementu organizace, médiím a dodavatelům)
- Rozhodovací role (směřuje k dosažení cílů organizace)
 - Podnikatel (manažer koná téměř jako vlastník organizace, deleguje podřízené, řeší problémy, rozhoduje se o změnách v podniku)
 - Řešitel problémů (přímá stanoviska k nenadálé situaci a je odpovědný za řešení této situace)
 - Alokátor zdrojů (manažer vytváří plán finančních a lidských zdrojů, řídí projekty, vytváří časové diagramy, využívá metody např. kritické cesty k určení doby trvání projektu a stanoví milníky)

- Vyjednávač (projednává návrh smlouvy s jinými organizacemi, snaží se dosáhnout co nejvýhodnějších podmínek pro danou firmu a zastupuje organizaci při podepisování zásadních smluv mezi organizacemi) (Mintzberg, 1975)

V konkrétní organizaci manažer vykonává role podle úrovně řízení, jde o:

- 1) Liniový management (mistr, vedoucí oddělení, vedoucí odboru)
- 2) Střední management (manažer, ředitel, vedoucí závodu). Jde o mezičlánek mezi vrcholovým a liniovým managementem.
- 3) Vrcholový management (úzká skupina manažerů). Rozhodují o finančních, technických a lidských zdrojích. (Veber, 2009)

3.4 Manažerské funkce

Za zakladatele a prvního průkopníka konceptu manažerských funkcí bývá považován Francouz Henri Fayol. Definoval 5 funkcí správy:

- Plánování (stanovení cílů a postupů k jejich dosažení)
- Organizování (vyhledávání zdrojů a také podmínek pro plánované činnosti směřující k dosažení cíle)
- Příkazování (zadávání úkolů a pokynů podřízeným)
- Koordinace (seskupování prvků k dosahování společného cíle)
- Kontrola (porovnávání plánů se skutečností a stanovení závěrů) (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Dalším uznávaným teoretikem v manažerské oblasti byl Luther Gulick, jehož model se s obměnami zachoval dodnes.

Je nutno podotknout, že dnešní manažerské funkce uvádějí plánování, organizování, vedení a kontrolu. Příkazování vymizelo, dle mého názoru, s novým trendem snahy o motivaci zaměstnanců, místo strohému příkazování. (Maxa, 2011).

3.4.1 Plánování

Plánování předchází manažerským funkcím. Plán je vlastně standard a podklad pro kontrolu. Jde o po sobě jdoucí kroky, které je třeba koordinovat za účelem dosažení cílů organizace.

Plánování dělíme na:

- 1) Strategické, které je závazné pro celou organizaci
- 2) Taktické, které obsahuje plán výroby a finanční plány.
- 3) Operativní

Plánovací cyklus začíná vyhledáním zdrojů podniku a okolí, a také stanovením cílů podniku, stanovením postupů k jejich dosažení.

3.4.2 Organizování

V organizování jde o uspořádání prvků, koordinaci a kontrolu, tak aby vše vedlo k dosažení cílů organizace. Organizování upravují organizační normy v rámci podniku (řády, směrnice, stanovy). Při koordinaci pracovníků vznikají vazby. V organizačním řádu je vymezena organizační struktura podniku, v ní jsou zobrazeny organizační jednotky a jednotlivá pracovní místa. Rozvětvenost organizační struktury je dána počtem podřízených pracovníků na liniového manažera.

3.4.3 Vedení lidí

Jedná se o motivační proces. Jde o ovlivňování činnosti pracovníků podniku, k co nejlepšímu výkonu, tak aby jejich úsilí směřovalo k naplnění podnikových cílů. Manažer využívá při vedení manažerské styly. V práci manažera je důležité provádět vhodný výběr zaměstnanců, zaměřit se na adaptaci, hodnocení pracovníka, odměňování a rozvoj pracovníků.

3.4.4 Kontrola

Kontrola je zhodnocení reálného stavu a jeho porovnání se standardy a cíli organizace. Realita se porovnává s tím, čeho chceme ve skutečnosti dosáhnout. Kontrola může mít i preventivní charakter nebo charakter eliminační. Kontrola probíhá v rámci všech stupňů vedení organizace. Kontrolu provádějí linioví manažeři, ale i pracovníci kontrolních pracovišť. Objektem kontroly může být stav, pracovník nebo proces. Manažer provádí kontrolu prostřednictvím vlastního pozorování, v rámci kontroly získává doplňující informace a na místě se rozhoduje o dalším postupu. Z kontroly vedoucí pracovník vytvoří písemný záznam a na základě zpětné kontroly bývá zjišťováno, zda byly odchylky odstraněny.

3.4.5 Rozhodování

Manažerská funkce rozhodování je jednou z průběžných funkcí. Začíná vznikem určité odchylky Cílem rozhodování je dosažení žádoucího stavu odstraněním problémů. Rozhodovací proces obsahuje jednotlivé kroky:

- 1) Definování odchylky (analýza problému, hodnocení informací)
- 2) Stanovení možných variant řešení (výběr z jednotlivých variant)
- 3) Vlastní rozhodnutí
- 4) Realizace (odstranění odchylky, změna postupu)
- 5) Kontrola výsledků (Maxa, 2011)

3.5 Komunikace mezi manažery a podřízenými pracovníky

Pro manažera je důležité dosažení cílů, jak firemních, tak osobních. Jednou ze základních dovedností, která napomáhá k úspěchu v organizaci, je správná komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými pracovníky. Je zásadní, aby podřízení byli ve své práci výkonní a spokojení. Manažerská komunikace napomáhá ke zvyšování výkonosti podřízeného zaměstnance. (Szarková, 2002)

„Manažeři by měli efektivně komunikovat v písemné formě, u setkávání tváří v tvář a na telefonu, s nadřízenými, podřízenými, kolegy a osobami mimo organizaci.“ (Hargie, Dickson, & Tourish, 1999).

Každá komunikace musí mít určitý záměr, cíl a minimálně 2 subjekty, mezi kterými probíhá výměna informací (oznámení). Manažer by měl s podřízenými komunikovat tak, aby mu rozuměli a odvedli, co možná nejlepší práci.

Pro komunikaci v organizaci jsou typické 2 základní úlohy:

1) Efektivnost komunikace- snaha vyřídít co možná největší obsah informací za určitý čas.

2) Spolehlivost komunikace- snaha předat informace, které jsou reálné, pravdivé a s nejnižší možnou ztrátou. (Szarková, 2002)

Pro komunikaci je zásadní vědět její obsah (jaké informace chci sdělit), musím znát adresáta a je nutná i vhodná forma sdělení konkrétní informace konkrétnímu pracovníkovi, tak aby vše správně pochopil.

Do základních forem komunikace patří neverbální a neverbální komunikace. Důležité je také dostatečné naslouchání, poslouchání a vnímání adresáta.

Verbální komunikace plní hlavní roli lidské interakce. Můžeme ji vykonávat písemně, či ústně. Mezi hlavní výhody verbální komunikace patří následná zpětná vazba, která je pro chod společnosti zásadní. Tento druh komunikačního prostředku je snadno proveditelný.

Úlohou neverbální komunikace je doplnění verbálního projevu. Podpírá a zesiluje ústní projev. Zároveň nám ukazuje lidské emoce. Mezi hlavní složky neverbální komunikace patří: gestikulace, mimika, paralingvistika, haptika,...atd. (Duchoň & Šafránková, 2008)

3.5.1 Komunikační schéma

Manažer využívá komunikaci k řízení lidí a jejich motivování. Komunikační dovednost manažera je zásadní pro zajištění blaha uvnitř firmy a pro integraci manažerských funkcí. Manažer se snaží o minimalizaci tzv. komunikačního šumu ve společnosti. Tato dovednost v řízení lidí může probíhat několika směry:

1) Sestupná komunikace- pro tento směr je typický průběh „shora dolů“, tudíž od nadřízeného k podřízenému pracovníkovi. Základem jsou instrukce, delegování a příkazy.

2) Vzestupná komunikace- směřuje „zdola nahoru“. Zde se upřednostňuje podpora, motivace a povzbuzování k otevřené diskusi ohledně plánů společnosti. Zde se neuplatňuje direktivní styl řízení.

3) Horizontální komunikace- tento směr představuje komunikaci mezi rovnocennými pracovníky společnosti. Není zde vzájemná podřízenost zaměstnanců. Tato komunikace je veskrze koordinační.

4) Diagonální komunikace- zde je hlavním směrem „křížem po diagonále“, kde komunikace probíhá napříč různými útvary organizace, které mohou být výše i níž ve firemní hierarchii. Tento typ komunikace bývá uplatňován hlavně v neformální sféře, protože příliš nerespektuje organizační strukturu. Tento směr zásadně urychluje předávání informací. (Duchoň & Šafránková, 2008)

3.6 Historické faktory stylu řízení

S postupujícím časem se vyvíjely požadavky na styl řízení manažerů. Na začátku byl styl omezen především na kontrolu. Manažer chtěl, aby podřízení dělali to, co požadoval a průběžně kontroloval plnění. Dnes však je přímá kontrola postupně nahrazována využitím motivace s důrazem na vzájemnou spolupráci a schopnost zvládnutí konfliktů (Plamínek, 2011).

Historie stylů řízení začala ve 40. letech 20. století v Michiganské univerzitě. Styly se dle jejich teorie dají rozlišit na:

- Úkol (jde pouze o výsledky a výkon, pocity lidí jsou vedlejší, vedoucím zaměstnanců jde o dosažení cíle, využívají direktivní styl a práci důsledně kontrolují)
- Lidi (vedoucí se snaží udržovat dobré vztahy se zaměstnanci, používají demokratický přístup)

Michiganská univerzita dala tyto dva styly do protipólu, dle nich lze využívat buď zaměření na úkol, nebo na lidi, obojí nelze.

Další univerzita Ohio rozvinula teorii Michiganské univerzity a začaly se rozlišovat 4 styly vedení, které jsou popsány v obrázku č.1.

Obr. 1 Čtyři styly vedení dle Ohia



Zdroj: (McGrath, Bates;2015)

Blake a Moutonová doplnili teorii základních stylů vedení svou „manažerskou mřížkou“ a rozeznávají 5 stylů řízení, které se nachází níže v obrázku č.2. Tato mřížka se využívá ke zjištění stylu řízení manažera od roku 1964 až do současnosti. Grafické znázornění nám zřetelně ukazuje, jaký styl využívají manažeři jako hlavní a který jako záložní.

Obr. 2 Manažerská mřížka (Blake a Moutonová)



Zdroj: (McGrath, Bates, 2015- vlastní úprava)

John Adair ve svém modelu zdůrazňuje potřeby provedení úkolu s potřebami skupiny a jednotlivce.

Fred Fiedler ve své kontingenční teorii propojuje efektivnost práce se stylem řízení konkrétního manažera podniku.

U teorie situačního vedení dle Hersey a Blancharda je nutno při jednání s pracovníkem používat direktivní a zároveň podpůrný přístup.

Další vývoj stylu řízení pokračoval přes Burnsovu teorii transakčního vedení (princip směny a vyjednávání mezi manažery a zaměstnanci), dále přes teorii LMX (Dancereau, Graen a Haga, která popisovala činnost vůdce a doporučovala, jak by měl postupovat při vedení). House ve své teorii charismatického vůdcovství považoval charisma jako sílu osobnosti, která dělala z osobností vůdce. Teorii transformačního vedení dle Burnse Bernad Bass rozvinul a rozšířil. Bennis a Nanus definovali 4 strategie transformace organizace pro vůdce (Bates & McGrath, 2015).

3.7 Styly řízení a jejich vlastnosti

Vrcholový management většinou udává směr stylu řízení v organizaci. Samotný styl řízení je však do jisté míry ovlivněn osobností samotného manažera a firemní kulturou dané společnosti.

Při autokratickém stylu vyžaduje manažer respekt ke své osobě a plnění úkolů s možnými sankcemi za jejich nedodržení. K direktivnímu vedení je manažer nucen přistoupit v krizových situacích, avšak v dlouhodobém horizontu bývá direktivní styl neefektivní.

Pokud manažer využívá liberální styl řízení, zasahuje do práce svých podřízených velmi málo. Předpokládá, že jsou zaměstnanci k práci sami motivováni. Je k zaměstnancům benevolentní, nevyužívá direktivních příkazů, a pokud nejsou zaměstnanci vnitřně motivováni, tak bývá manažer zaměstnanci spíše zneužíván a ztrácí svou autoritu.

Demokratický (participativní) styl dává možnost pracovníkům vyjádřit své názory na dění uvnitř firmy. Podřízení jsou bráni jako partneři a podílí se na rozhodování. Vedoucí pracovník má samozřejmě zodpovědnost a hlavní slovo na závěrečné rozhodnutí. Tento styl se zdá neúčinnějším a nejproduktivnějším. (Urban, 2013).

V dnešní době nelze volit pouze jeden styl řízení. Uplatňování určitého stylu řízení závisí na situaci a na povaze a chování jednotlivých pracovníků. Manažeři mohou styly vedení střídat, jde vlastně o tzv. situační řízení. Manažer se snaží pracovníka usměrňovat a zároveň využívá motivační nástroje.

Direktivní řízení bývá spíš uplatňováno u nových zaměstnanců. Je založen na přesných pokynech, které napomáhají zaměstnancům k rychlé adaptaci v organizaci. Koučování je založené na podpoře a povzbuzení zaměstnanců k lepším výkonům. Manažer poskytuje také motivační podporu a své kompetence může delegovat.

Manažer by měl věnovat pozornost plnění úkolů svých zaměstnanců. Dle této pozornosti rozlišujeme:

- Ochuzený styl vedení, kde vedoucí pracovník v tomto případě sleduje jen zachování své vlastní pozice, a pracovníci mají minimální snahu k výkonu práce.

- Styl vedení společenského klubu, kde se manažer stará zejména o udržení přátelských vztahů na pracovišti. Jde mu o spokojenost pracovníků, ale moc se nezabývá pracovním výkonem a kvalitou práce.
- Styl autority poslušnosti, kde manažer chce dosáhnout určité produktivity práce, pracovník je motivován pouze finančně nebo hrozbou sankce.
- Týmové vedení, kde jsou pracovníci součástí týmu pracovníků a jde jim o dosažení společného cíle. Manažerovi jde i o uspokojení sociálních potřeb zaměstnanců a podmínek k jejich práci.
- Management lidských zdrojů, k němuž by mělo směřovat úsilí manažerů. Je zde důraz na výkon v souladu s požadavkem na udržení přátelských vztahů v organizaci.

Dále je důležité, aby manažer podával zpětnou vazbu a sdělil zaměstnanci jeho význam pro podnik, naslouchal jeho potřebám a přáním. Při vedení zaměstnanců je také důležité, aby měl manažer osvojené komunikační dovednosti. Dále by měl využívat pochval a ohodnocení pokud je s výkonem pracovníka spokojen. Všechny připomínky a nejasnosti pracovníků by měl manažer monitorovat a co nejdříve se je snažit objasnit a vyřešit. Manažer by měl vědět, co potřebuje zaměstnanec k co nejlepšímu vykonávání své práce a neměl by podceňovat přípravu při plánování a koordinování zaměstnanců. Manažer by neměl zapomínat nejen na plánování rozvoje svých zaměstnanců, ale i na sebevzdělávání a zlepšování praktických dovedností, které jsou nutné pro správné řízení společnosti. (Maxa, 2011).

3.8 Motivace pracovníků

Manažer by měl v praxi využívat motivační nástroje. Motiv je vnitřní pohnutkou pracovníka. Správný manažer by měl vědět co nejvíce o tom, čím jsou jeho pracovníci motivováni v práci i mimo pracovní dobu. Motiv ukazuje směr jednání člověka, také průběh a intenzitu činnosti. Dle zlatého pravidla motivace je třeba přizpůsobit úkol lidem a ne lidi měnit podle úloh. (Plamínek, 2011). Pokud se motivy doplňují, dochází u zaměstnance ke kladné motivaci. Povědomím o motivaci jednotlivého zaměstnance může manažer pochopit jeho jednání. A by bylo dosaženo cíle organizace musí manažer stimulovat pracovníky k co nejlepšímu výkonu. Stimul je pobídka v rukou manažera, která může podnítit nebo utlumit

motiv zaměstnance. Stimuly musí být v souladu s motivačním zájmem člověka a jeho aktuální pracovní a životní situací.

Mezi faktory ovlivňující motivaci patří vztahy na pracovišti, smysluplnost práce, plat a odměny, možnost povýšení, odpovědnost, prestiž povolání a možnost podílu na vedení firmy. Do nástrojů motivace lze také zařadit kritiku a pochvalu. Správně vyslovená kritika může pomoci zlepšit vztahy na pracovišti, zvýšit motivaci, eventuálně zvýšit pracovní výkon jedince (Rychtaříková, 2008).

Obr. 3 Motivační proces



Zdroj: (Armstrong, 2009)

3.8.1 Teorie motivace

Dle Maslowovy teorie motivace se člověk snaží uspokojit nejdříve své základní potřeby. Jedinec se cítí motivován k uspokojení potřeb na vrcholu pyramidy teprve až po uspokojení potřeb základních, které se nachází ve spodní části pyramidy potřeb. Člověk má snahu dostat se co nejvýše v uspokojování svých potřeb, ale je zde důležité i zapojit vhodnou motivaci.

Obr. 4 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Maxa 2003)

Herzbergerova teorie dvou faktorů rozlišuje hygienické a motivační faktory. Dle Herzberga je třeba nejdříve dosáhnout neutrálního stavu odstraněním nespokojenosti. Z neutrálního stavu lze pracovníka dále motivovat směrem ke spokojenosti.

Alderferedova teorie potřeb upravuje pyramidu do tří úrovní, a to potřeby existenční, vztahové a růstové.

Vroomova teorie očekávání objasňuje, že pracovník vykoná usilovně svou práci, pokud jsou splněny 3 podmínky

- 1) Úsilí => výsledek
- 2) Výsledek => odměna
- 3) Odměna => význam

Adamsova teorie spravedlnosti vychází z myšlenky, že z negativní nespravedlnosti vyplývá pocit nedocení. Při pozitivní nespravedlnosti se člověk cítí být vinen. (Maxa, 2011).

3.8.2 Dělení motivace

Dle Armstronga jsou 2 základní druhy motivace k co možná nejlepšímu pracovnímu výkonu, a to vnitřní a vnější. V případě vnitřní motivace jde o to, že se lidé motivují sami, svým hledáním a zkoušením zaměstnání, ve kterém se cítí dobře a v důsledku toho je dostatečně výkonný. Zaměstnanec uspokojuje své potřeby prací a plní si cíle, které si dal. U

vnější motivace využívá management motivační metody ke zvýšení produktivity podřízených. Pracovníky lze motivovat např. povýšením, odměnou, slušným zacházením, pochvalou, služebním automobilem, mobilním telefonem, neomezeným telefonním tarifem, vlastním parkovacím místem, či příspěvkem na dopravu. Tyto prostředky jsou rozděleny do 3 druhů motivací: morální, sociální a finanční. (Armstrong, 1999)

3.9 Specifika řízení v sociálních službách

V sociálních službách má vedení pracovníků určitá specifika. V těchto organizacích pracují často lidé, kteří jsou motivováni k práci v pomáhajících profesích. Jde vesměs o lidi s jistou dávkou empatie, se snahou pomáhat potřebným. V případě péče o seniory jde o práci velice namáhavou, jak fyzicky, tak psychicky. Pracovník v sociálních službách musí zvládat dlouhodobě stres, často se setkává s projevem nespokojenosti seniorů. Musí se umět vcítit do jejich prožívání mimo domácího prostředí. Negativní zdravotní stav seniora ovlivňuje jeho duševní rozpoložení a problémy z toho vyplývající řeší zdravotničtí pracovníci opakovaně. Práce se seniory je náročná, dochází k vypětí duševních a fyzických sil pracovníků. Udržet pracovní tým v domově seniorů dlouhodobě, se stává nesnadné. V zařízeních poskytujících zdravotní a sociální služby dochází k fluktuaci zaměstnanců. Snahou manažera je vytvořit adekvátní prostředí tak, aby zabránil odchodu kvalitních pracovníků, například vhodnou motivací podřízených pracovníků.

Každý manažer by měl znát své podřízené a umět je správně motivovat k práci tak, aby fluktuace zaměstnanců byla co nejnižší. Součástí práce manažera v sociálních službách je dbát o příznivé pracovní prostředí a podmínky, které vyhovují jak pracovníkům, tak seniorům, pro které je zařízení domovem.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika sociálního zařízení Palata

Domov, Palata, je určen cílové skupině seniorů se zrakovým omezením. Nachází se v městské části Praha 5. Jsou zde poskytovány zdravotní, rehabilitační a sociální služby. Uživateli Domova bývají senioři, kteří pro snížení soběstačnosti v úkonech péče o svou osobu, v orientaci, v péči o úklid domácnosti – nejsou schopni, nebo nechtějí žít ve svých domácnostech.

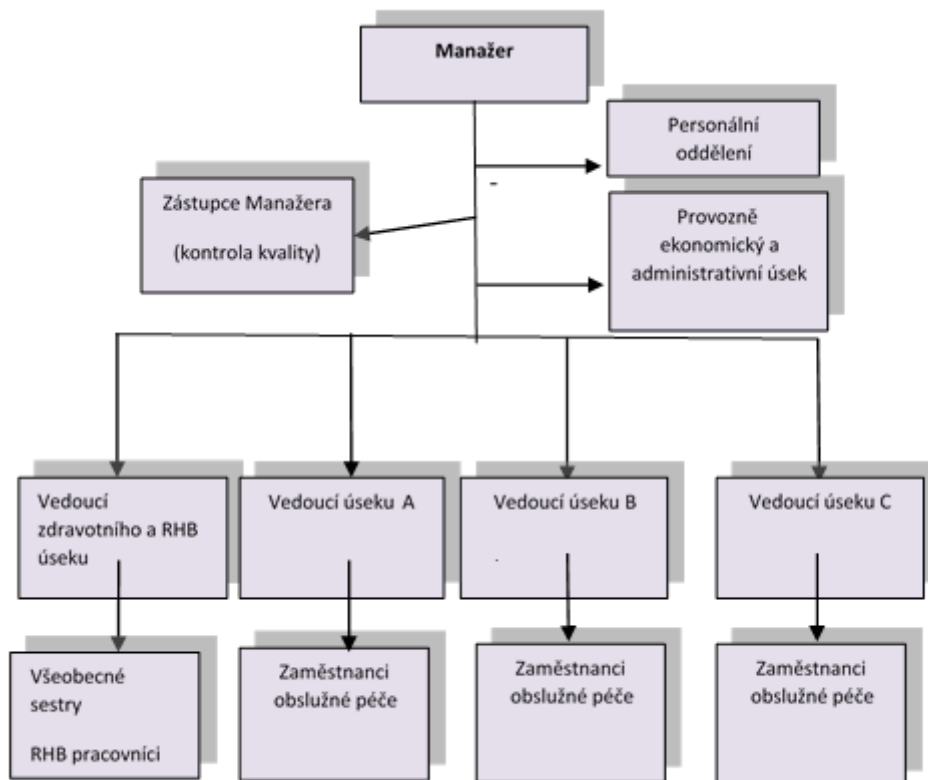
Domov pro seniory svým uživatelům poskytuje ubytování, stravování, ošetrovatelskou péči, konzilia praktického i odborných lékařů, rehabilitační péči, volnočasové aktivity, aktivizační služby úklid, údržbu, praní prádla apod.

Hlavním cílem služeb poskytovaných Domovem je podpora, či zachování soběstačnosti klientů v životních úkonech, zajištění důstojného zacházení v období sénia a udržování kontinuálních osobních a rodinných vztahů a také skupinových vazeb (Domov pro seniory, 2016). Péče seniory se zrakovým handicapem bývá náročná, prvořadým úkolem je zajistit klidné stáří. V organizaci poskytující zdravotní a sociální služby je úkolem zaměstnanců v přímé péči zajišťovat podporu v běžných životních úkonech. Přímá péče o klienty bývá velmi nesnadná, protože vyžaduje vysoké požadavky týkající se kvalifikace a zároveň empatie. Je třeba se vcítit do stavu seniora vytrženého z běžného domácího prostředí.

Zdravotní stav v období sénia bývá ovlivněn mnoha faktory. Na vzdory kvalitní péči se s postupujícím věkem zhoršuje, což ovlivňuje psychický stav jedince. Pracovníci v přímé péči se často setkávají s projevy smutku a nespokojenosti obyvatel Domova a řeší jejich problémy. Vzhledem k náročnosti péče o tuto cílovou skupinu, dochází u zaměstnanců k častému vypětí fyzických a duševních sil při práci, následkem je fluktuace zaměstnanců, nelze udržet dlouhodobě stabilní tým pracovníků.

Zdravotní a sociální péči v organizaci zajišťuje multidisciplinární tým. Na následujícím obrázku č. 5 je vyznačena základní řídicí struktura zaměstnanců Domova pro seniory (bez externích pracovníků, kterými jsou praktický lékař, stomatolog, oftalmolog apod.) (Domov pro seniory, 2015).

Obr. 5 Řídicí struktura pracoviště



Zdroj: (Domov pro seniory, 2015 – vlastní zpracování)

Z důvodu toho, že práce je věnována problematice stylu řízení pracovníků v přímé péči v dané organizaci, bude dále upřesněna struktura zaměstnanců na jednotlivých úsecích, dle jejich pracovního zařazení. V následující tabulce č. 1 je upřesněno pracovní zařazení jednotlivých podřízených zaměstnanců Domova pro seniory se zrakovým postižením.

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců na jednotlivých úsecích

Pracovní zařazení/Počet pracovníků na jednotlivých úsecích	A	B	C	ZÚ
Vedoucí úseků	1	1	1	1
Zdravotní sestry s registrací	0	0	0	10
Pracovníci obslužné péče	10	11	9	0
Aktivizační pracovníci	3	3	3	0
Rehabilitační pracovníci	0	0	0	4

Zdroj: (Organizační řád Domova, 2017 -vlastní zpracování)

V organizaci se, z celkového počtu 57 pracovníků v přímé péči, nachází 4 zaměstnanci (2,28 %) v pozici liniových manažerů (vedoucích úseků) a 53 pracovníků (97,72 %) jim podřízených.

Na oddělení A pracují pod vedením liniové manažerky 3 zaměstnanci na pozici aktivizačních pracovníků a 10 zaměstnanců na pozici pracovníků obslužné péče.

Na oddělení B pracují pod vedením liniové manažerky 3 zaměstnanci na pozici aktivizačních pracovníků a 11 zaměstnanců na pozici pracovníků obslužné péče.

Na oddělení C pracují pod vedením liniové manažerky 3 zaměstnanci na pozici aktivizačních pracovníků a 9 zaměstnanců na pozici pracovníků obslužné péče.

Na oddělení ZÚ pracují pod vedením liniové manažerky 4 zaměstnanci na pozici rehabilitačních pracovníků (fyzioterapeutů) a 10 pracovníků na pozici zdravotních sester s registrací.

4.2 Historie Domova Palata

Nápad o vytvoření Domova pro zrakově postižené seniory vznikl 25. listopadu roku 1888. Budova s názvem Ústav pro zaopatřování slepců Francisco Josephinum byla postavena v roce 1892. V této době v Domově přebývali lidé jiné státní příslušnosti než české, kteří byli slepí a neměli dostatečně možnosti vzdělání a výdělku. Finanční podporu zajistily příspěvky Spořitelny, nadace nebo peněžní dary státních úředníků, církevních hodnostářů, či rakousko-uherského císaře Františka Josefa I.

Po skončení 1. světové války¹ z názvu Domova zmizelo jméno Francisco Josephinum a ubytovávaní byli převážně zrakově postižení lidé z Československa. V počátcích tzv. První republiky se Domov potýkal s existenčními problémy z důvodu finančních problémů Spořitelny české, díky které byla Palata založena. Ke zlepšení situace došlo až po roce 1929, kdy se péče o seniory stala výrazně kvalitnější pro danou dobu.

V období 2. světové války ředitel musel nevidomé pacienty přesunout na jiné místo bydliště, aby uvolnili místo Němcům. K návratu zpět do budovy Palaty došlo až v roce 1945.

V roce 1950 se ze soukromého Ústavu pro zaopatřování slepců Palata stal státní. Byla řízena centrálně Ústředním národním výborem hlavního města Prahy. Do roku 1957 byly hlavními pracovníci Domova sestry Dominikánky, které měly u seniorů značnou oblibu. Tyto sestry však byly, na konci 50. let, donuceny k odchodu z Palaty, z politických důvodů. Do 70. let byl v Domově nedostatek zaměstnanců na stále zvyšující se počet seniorů. Značný nedostatek pracovních sil však nezabránil snahám o modernizaci léčby pacientů. Zlepšily se hlavně možnosti rehabilitace.

Situace se zaměstnanci se znovu zlepšila po roce 1989. Ústav sociální péče o nevidomé Palata se přejmenoval na současný název Domova. Palatu i nadále finančně podporuje společnost Česká spořitelna. V 90. letech byly zahájeny první rekonstrukce

¹ V roce 1918

objektu. Úprava budovy Domova je už v současné době ukončena. Prostor je větší a modernější. Seniori mají vše, co potřebují.

4.3 Vlastní výzkum

V analytické části práce vycházíme z teoretických znalostí o osobnosti manažera, jeho rolích, funkcích a dovednostech, dále také z konkrétního popisu stylů řízení, které byly sepsány v teoretické části bakalářské práce, ale hlavně z výsledků dotazníkového šetření. Dotazníkovým šetřením prošli manažeři I., II., III. a IV, ale také jejich podřízení pracovníci. Manažeři vedou oddělení A, B, C a Zdravotnického s rehabilitačního úseku. Z výsledků obou dotazníků byla sestavena manažerská mřížka, pro každého vedoucího oddělení zvlášť. Došlo zde k porovnání odpovědí liniových manažerů a jejich podřízených na jednotlivých odděleních Domova pro seniory, Palata.

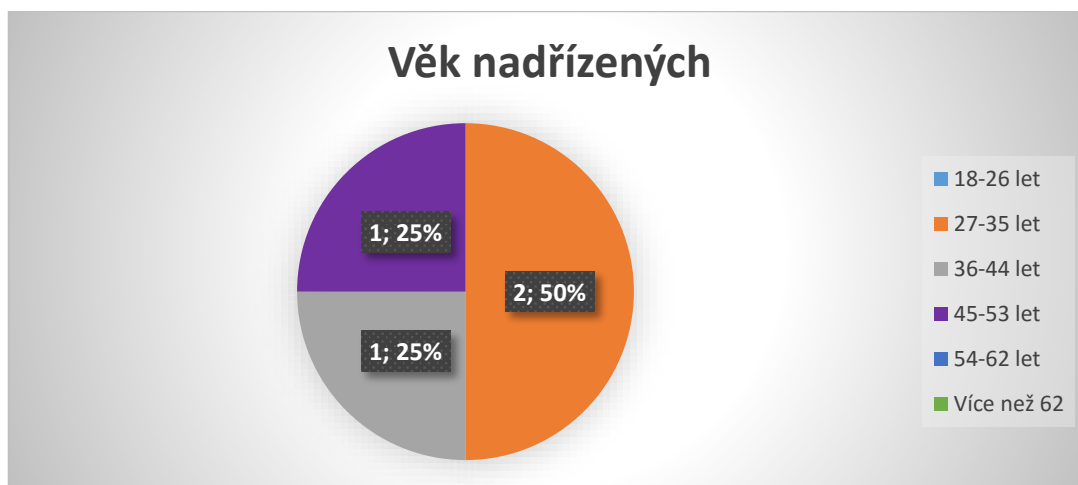
Dotazník byl vytvořen na základě teoretických východisek 1. části práce a podkladů z předmětu „Dovednosti v řízení“ 3. ročníku oboru Provoz a ekonomika. Odpovědi byly získány od všech 4 manažerů a od 50 podřízených z celkových 53 možných. Návratnost dotazníků tedy byla přibližně 93%.

Pro podrobnější prozkoumání a zhodnocení výsledných stylů řízení bylo vhodné vytvořit srovnání s typově obdobnou organizací. Komparace se týká manažerského souboru Domova pro zrakově postižené, Palata a Domova seniorů ve Zlínském kraji. V obou organizacích sociální péče se nachází 4 manažeři.

4.3.1 Vyhodnocení manažerského dotazníku

Vedení všech oddělení zařízení sociální péče mají na starosti ženy. U manažerek Domova pro zrakově postižené byly získány informace k určení jejich stylu řízení. Vedoucí jednotlivých úseků odpověděly na 9 otázek ke specifikaci řídicího stylu a na 4 identifikační otázky, které nám objasňují věkovou skupinu, pohlaví, zařazení do oddělení a celkovou délku výkonu práce v zařízení pro seniory.

Graf. 1 Věk nadřízených

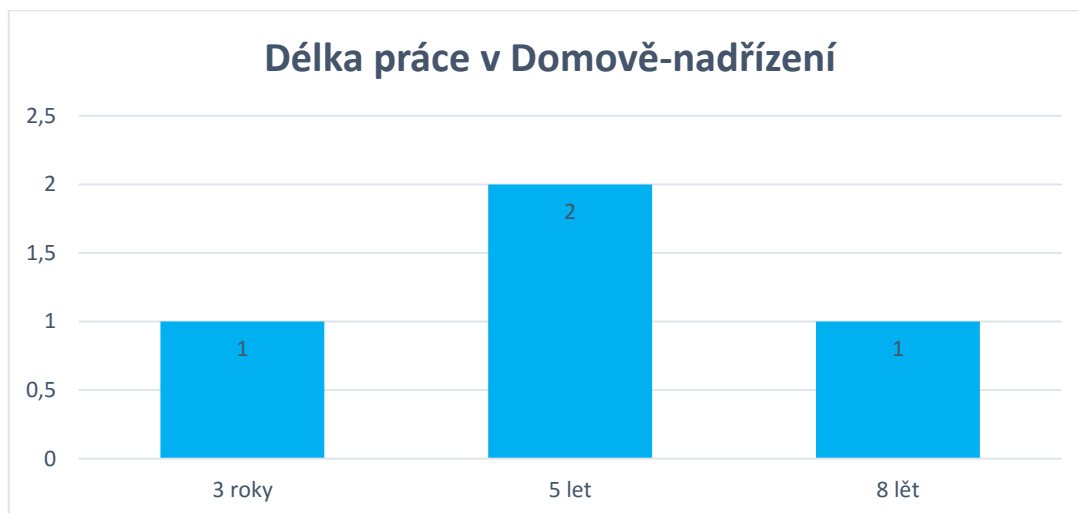


Zdroj: (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Z výsledků znázorněných v grafu jedna vyplývá, že 2 manažerky (50 %) jsou ve věkové skupině 27 - 35 let, 1 nadřízená (25 %) je ve věkové skupině 36 - 44 let a 1 manažerka (25%) zastupuje věkovou skupinu 45 - 53 let.

Ve věkové kategorii 27-35 let jsou manažerky oddělení B a C. Více zkušeností s vedením úseku v Domově má vedoucí na oddělení C, která je v manažerské pozici o 2 roky déle než vedoucí oddělení B. Nelze říci, že by se tyto dvě manažerky shodovaly ve stylu řízení.

Graf. 2 Délka práce v Domově-nadřizení



Zdroj: (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

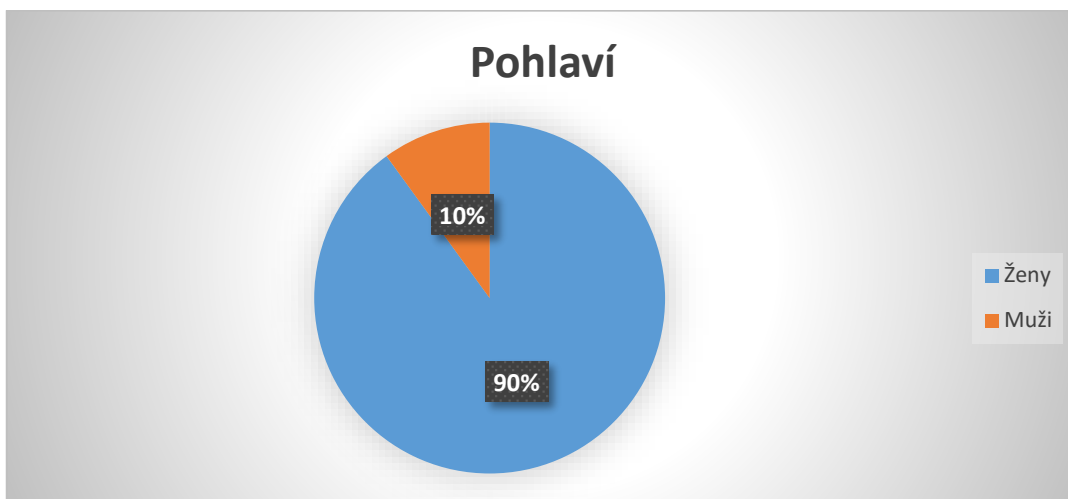
Z grafu 2 lze vysledovat, že 1 z manažerek je ve vedoucí pozici v organizaci zaměstnaná krátce a to jeden rok. Dále jsou 2 vedoucí zaměstnány v Domově jako manažerky 5 let a 1 manažerka zastává vedoucí pozici v této organizaci 8 let. Konkrétně manažerky oddělení A a C jsou ve vedení úseků 5 let. Manažerka oddělení B pracuje ve vedení 3 roky. Manažerka Zdravotnického a rehabilitačního úseku řídí své podřízené nejdéle, a to 8 let.

Tyto výsledky ukazují, jak je práce v organizaci poskytující zdravotní a sociální péči nesnadná pro nadřízené, kteří, podobně jako podřízení, často mění své zaměstnání, protože nezvládají dobře stresové situace nebo nedokáží udržet vhodné pracovní klima na pracovišti.

4.3.2 Vyhodnocení dotazníku pro podřízené

Dotazníkové šetření bylo provedeno i u podřízených pracovníků. Tyto informace jsou zásadní pro vytvoření manažerských mřížek jednotlivých manažerek. Podřízení odpovídali rovněž na 9 otázek pro komparaci stylu řízení, které na základě odpovědí v dotazníku vedoucích pracovníků, vyšlo manažerkám každého oddělení a názorem zaměstnanců o řídicím stylu, který má manažerka, jež je vede. Dále následovaly opět 4 identifikační otázky, pro ujasnění jejich pohlaví, věku, délky práce v Domově a oddělení, na kterém práci vykonávají.

Graf. 3 Pohlaví



Zdroj: (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

V grafu 3 je patrné, že v cílové skupině podřízených pracovníků v pomáhajících profesích je v Domově zaměstnáno 45 žen (90 %) a 5 mužů (10 %). Velká převaha žen je v organizacích poskytujících zdravotní a sociální služby typická. Dříve pracovaly na pozici zdravotních sester a pečovatelek pouze ženy, v současné době začínají tyto pozice obsazovat i muži.

Graf. 4 Věk podřízených



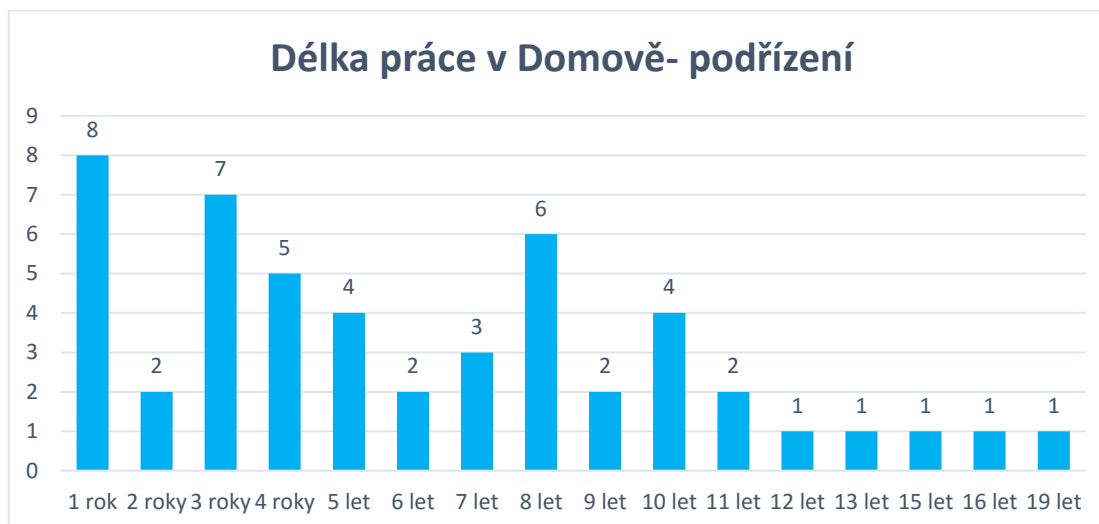
Zdroj: (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Graf 4 znázorňuje zařazení podřízených pracovníků do věkových skupin. Z grafu vyplývá, že 11 pracovníků (22 %) je ve věkové skupině 18 – 26 let, 14 zaměstnanců (28 %) zastupuje věkovou skupinu 27 – 35 let, 7 zaměstnanců (14 %) je ve věkové skupině 36 – 44 let, 10 pracovníků (20 %) zastupuje věkovou skupinu 45 – 53 let. Pět zaměstnanců (10 %) je ve věku 54 – 62 let, více než 62 let je 3 pracovníkům (6%). Srovnání počtu pracovníků mezi jednotlivými věkovými skupinami ukazuje, že v pomáhajících profesích pracují převážně mladí zaměstnanci a zaměstnanci středního věku. V sociálních službách je třeba, aby byl pracovních v co nejlepší fyzické i psychické kondici.

Dotazníkové šetření ukázalo, že na 3 ze 4 oddělení je zastoupena celá věková škála, která se v dotazníku objevila. Pouze na oddělení A žádný z respondentů není starší než 62 let. Na otázky odpovědělo 11 podřízených z celkových 13 z tohoto oddělení.

Rozdělení zaměstnanců, kteří jsou ve věku 18-35 let je mezi odděleními rovnoměrné. Těchto podřízených je na každém úseku 6-7. Pro některé je tento výkon práce první zkušeností v oblasti zdravotnictví a první možností ukázat, co v nich je, jak umějí pečovat o klienty v zařízení a jak zvládají stresové situace na pracovišti.

Graf. 5 Délka práce v Domově- podřízení



Zdroj: (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

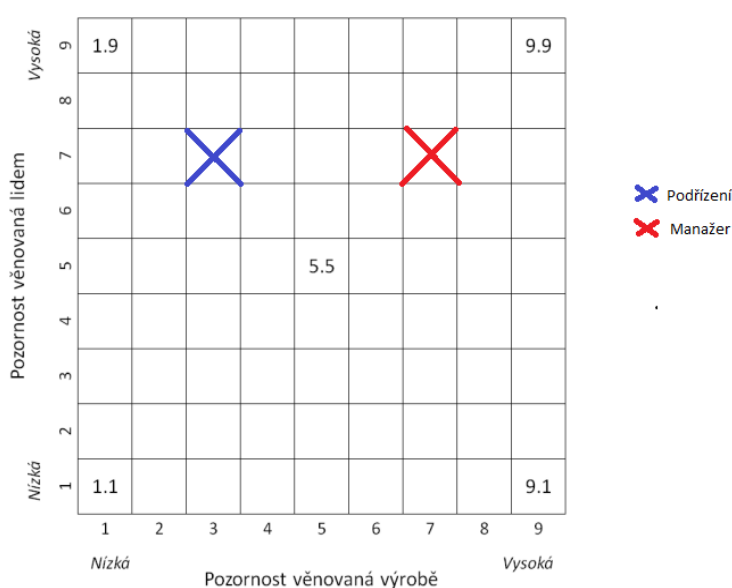
Následující graf 5 ukazuje počet odpracovaných let podřízených v pomáhajících profesích v Domově. Z výsledků vyplývá, že 8 pracovníků pracuje v Domově krátce po dobu 1 roku, 2 zaměstnanci jsou zde 2 roky, 7 zaměstnanců zde pracuje 3 roky, 5 zaměstnanců 4 roky, čtyři pracovníci jsou zde zaměstnání 5 let, 2 zaměstnanci 6 let, 3 zaměstnanci zde pracují 7 let, 6 pracovníků je v organizaci zaměstnáno 8 let. Dále 2 zaměstnanci jsou pracovníky Domova 9 let, 4 zaměstnanci jsou zde zaměstnání 10 let, 2 zaměstnanci 11 let, jen 1 pracovník je v Domově zaměstnán 12 let, rovněž 1 zde pracuje 13 let, taktéž 1 zaměstnanec zde pracuje 14 let a jeden pracovník je zde zaměstnán 15 a jeden 16 let. Jen jeden pracovník je zaměstnán v pomáhající profesi 19 let. Práce v Domově je velice psychicky i fyzicky náročná a není zde nouze o stresové situace, fluktuace je zde poměrně vysoká.

4.3.3 Manažerské mřížky

V následujícím textu je dále v manažerských mřížkách znázorněn řídicí styl manažerek dle jednotlivých oddělení. Červeným křížkem je značen řídicí styl z pohledu manažera samého. Modrým křížkem je zaznamenán styl nadřízeného, jak ho vidí jednotliví zaměstnanci příslušného oddělení. Jak bylo již dříve uvedeno, oddělení jsou čtyři (oddělení A, oddělení B, oddělení C a oddělení ZÚ (Zdravotnický a rehabilitační úsek))

4.3.3.1 Manažerská mřížka manažerky oddělení A

Obr. 6 Manažerka oddělení A



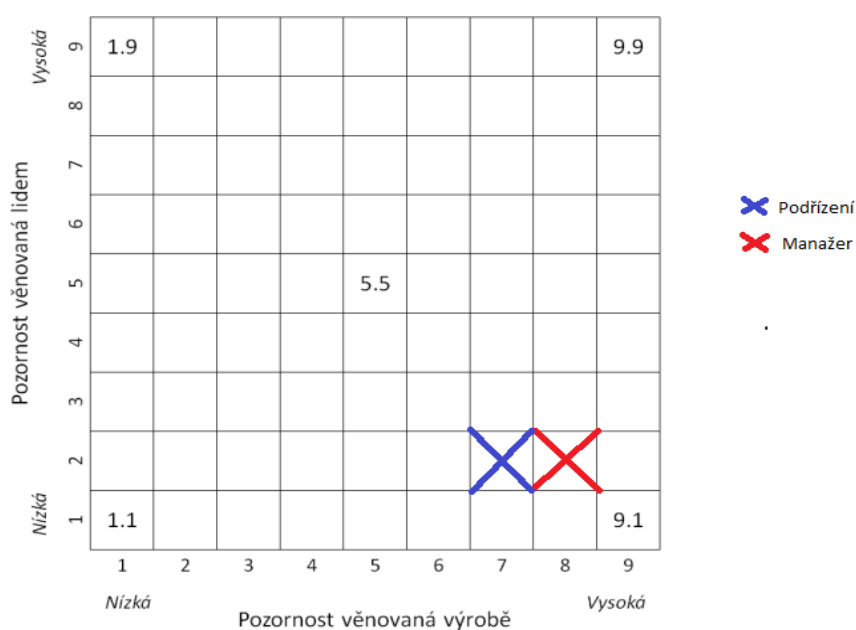
Zdroj: (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Z výsledků zaznamenaných v obrázku 6 vyplývá, že manažerka oddělení A charakterizuje v dotazníku svůj styl jako „týmový“. Snaží se dle svého názoru motivovat a stimulovat podřízené, konzultuje situace se svými kolegy a hledá jak úkol splnit společně s nimi. Preferuje bezproblémové zaměstnance, v případě, že podřízený odmítá splnit úkol, žádá vysvětlení. Manažerka se domnívá, že na výkon práce podřízeného nejvíc působí možnost podílet se na řízení oddělení a nevyhovuje jí, když si podřízený vymýšlejí překážky při provádění pracovního výkonu. Manažerka oddělení A se domnívá, že při zavádění nového úkolu je třeba věnovat se důkladné motivaci podřízených. Pokud zaměstnanec úkol nezvládá, je třeba nabídnout svou pomoc. K nedodržení termínu odevzdání daného úkolu dle manažerky oddělení A dochází z důvodu nekázně podřízeného

Z výsledků dotazníků podřízených na oddělení A vyplynulo, že podřízení charakterizují řídicí styl manažerky spíše jako „sousedský“. Podřízení na oddělení A uváděli jako nejdůležitější úkol manažerky zajišťovat spokojenost podřízených, přikláněli se ve většině případů k tendenci manažerky povzbuzovat podřízené k lepšímu výkonu. Manažerka dle jejich názoru preferuje nejvíce zaměstnance přátelského k ostatním zaměstnancům. V případě, že podřízený odmítá vypracovat úkol, se manažerka snaží nabídnout finanční ohodnocení, pokud úkol vypracuje. Dle názoru podřízených jsou pro pracovní výkon z pozice manažerky důležité vztahy na pracovišti. Jejich manažerce dle názoru podřízených nevyhovují nejvíce konfliktní zaměstnanci. Při zadávání nového náročného úkolu, se manažerka snaží, dle názoru podřízených, vytvářet příjemné pracovní klima. Manažerka také nabízí svou pomoc pracovníku, který nezvládá svůj pracovní úkol. Případné nedodržení úkolu manažerka vysvětluje dle podřízených nadměrnou náročností zadaného úkolu.

4.3.3.2 Manažerská mřížka manažerky oddělení B

Obr. 7 Manažerka oddělení B



Zdroj: (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

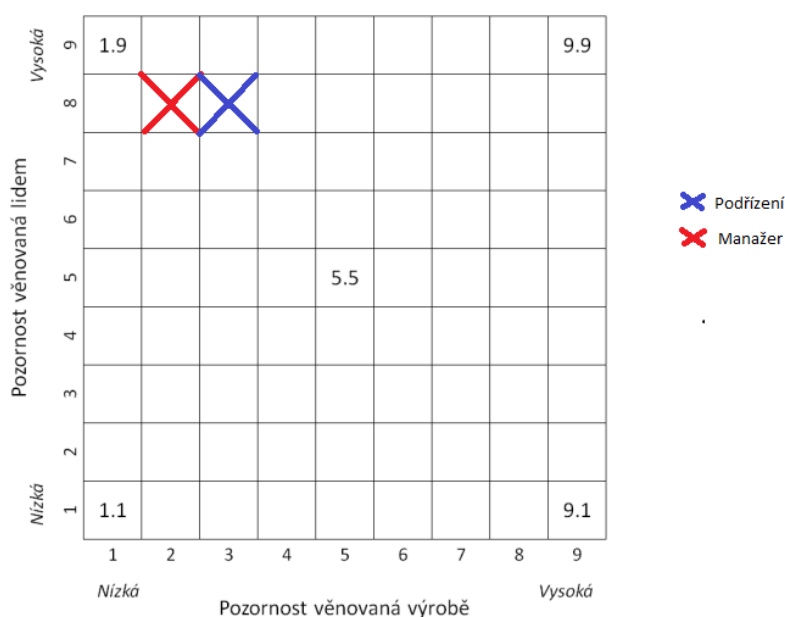
Z výsledků dotazníků pro vedoucí zobrazených na obrázku 7 vyplynulo, že manažerka oddělení B charakterizuje svůj řídicí styl jako „přísné úkolové vedení“. Nejdůležitějším úkolem pro manažera je dle jejího názoru využití všech motivačních nástrojů a stimulace zaměstnanců. Při budoucím možném nedodržení termínu je třeba

podřízeným pohrozit případným postihem. Manažerka oddělení B preferuje zaměstnance, který plní zadaný úkol a nekomentuje jej. V případě, že podřízený odmítne vykonat úkol, žádá vysvětlení. Na pracovní výkon zaměstnanců nejvíce dle manažerky působí podnikové klima. Vedoucí oddělení B nevyhovuje, když podřízení nedokáží úkol odevzdat v daném termínu. Při zadávání nového a náročného úkolu je dle ní třeba důkladně práci naplánovat. Pokud podřízený práci nezvládá, je třeba dle jejího názoru zadat úkol jinému podřízenému. K nedodržení termínu dochází při nedostatečné kázni ze strany podřízeného.

Z výsledků dotazníku pro podřízené vyplynulo, že zaměstnanci oddělení B charakterizují řídicí styl manažerky oddělení B jako „**přísné úkolové vedení**“. Porovnáním výsledků dotazníků podřízených pracovníků s výsledky odpovědí v dotazníku manažerky na oddělení B vyplývá, že ve většině případů souhlasí odpovědi na otázky v dotazníku podřízených a odpovědi v dotazníku jejich manažerky.

4.3.3.3 Manažerská mřížka manažerky oddělení C

Obr. 8 Manažerka oddělení C



Zdroj: (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

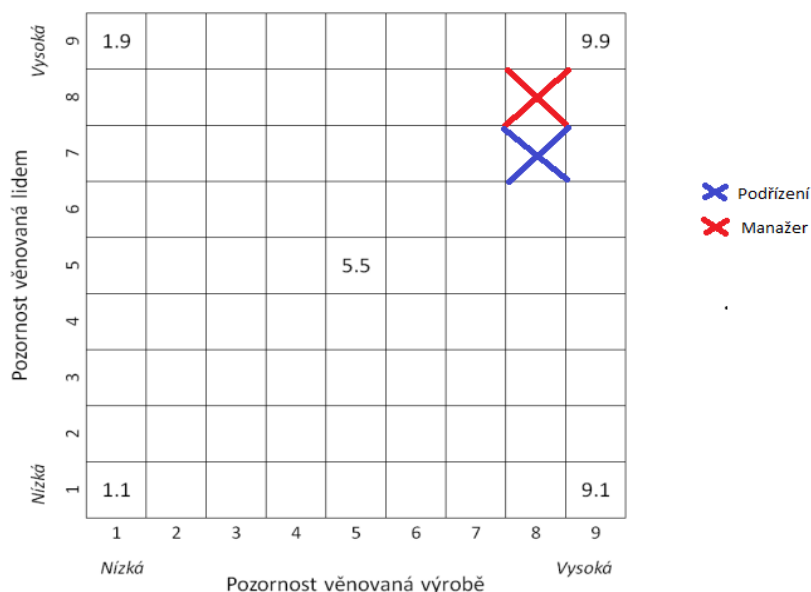
Z výsledků zaznamenaných v obrázku 8 vyplývá, že manažerka oddělení C charakterizuje v dotazníku svůj styl jako „**sousedský**“. Jejím nejdůležitějším úkolem ve funkci manažerky je zajišťovat spokojenost podřízených. Při budoucím možném nedodržení termínu je třeba dle názoru manažerky oddělení C povzbudit pracovníky k lepšímu výkonu.

Manažerka preferuje přátelské zaměstnance, kteří mají dobré vztahy s ostatními a přispívají k pohodě na pracovišti. V případě, že podřízený odmírá vykonat úkol, je třeba jej motivovat, aby práci co nejrychleji dokončil. Na pracovní výkon dle manažerky nejvíce působí vztahy na pracovišti. Nevyhovují ji konfliktní pracovníci. Při zadávání nového náročného úkolu preferuje důkladný plán akce. Pokud podřízený nezvládá úkol, je třeba nabídnout mu pomoc. K nedodržení termínu zadaného úkolu dochází dle manažerky oddělení C z objektivních příčin.

Z výsledků dotazníku pro podřízené vyplynulo, že zaměstnanci oddělení C charakterizují řídicí styl manažerky oddělení C jako „**sousedský**“. Porovnáním výsledků dotazníků podřízených pracovníků s výsledky odpovědí dotazníku manažerky na oddělení C vyplývá, že ve většině případů dochází ke shodě odpovědi na otázky v dotazníku podřízených a odpovědi v dotazníku jejich manažerky.

4.3.3.4 Manažerská mřížka oddělení ZÚ

Obr. 9 Manažerka oddělení ZÚ



Zdroj: (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Z výsledků zaznamenaných v obrázku 9 vyplývá, že manažerka oddělení ZÚ charakterizuje v dotazníku svůj styl jako „**týmový**“. Dle jejího názoru je nejdůležitější důsledně trvat na tom, aby podřízení kvalitně a v termínu plnili svoje úkoly, konzultuje situace se svými kolegy a hledá jak úkol splnit společně s nimi. Manažerka ZÚ preferuje

zaměstnance, který je kreativní a dokáže přijít s vlastními nápady. V případě budoucího možného nedodržení termínu je třeba dle názoru manažerky oddělení ZÚ povzbudit pracovníky k lepšímu výkonu. Na pracovní výkon dle ní nejvíce působí možnost podřízených podílet se na řízení oddělení a také ji nevyhovují konfliktní zaměstnanci. Při zadávání nového úkolu je třeba dle manažerky věnovat se důkladně motivaci podřízených. Pokud pracovník úkol nezvládá, je nutné osobně vysvětlit postup provedení. K nedodržení termínu zadaného úkolu dochází dle jejího názoru z důvodu informačního šumu mezi nadřízenými.

Z výsledků dotazníku pro podřízené vyplynulo, že zaměstnanci oddělení ZÚ charakterizují řídicí styl manažerky oddělení ZÚ jako „**týmový**“. Porovnáním výsledků dotazníků podřízených pracovníků s výsledky odpovědí dotazníku manažerky na oddělení ZÚ vyplývá, že ve většině případů dochází k souladu odpovědi na otázky v dotazníku podřízených a odpovědi v dotazníku jejich manažerky.

Na třech odděleních ze čtyř došlo ke shodě názorů manažerek a podřízených na stylu řízení. Na oddělení A je ve výsledcích patrný rozdíl v pohledu manažerky a podřízených na manažerský styl.

4.4 Porovnání s dalším zařízením sociální péče

Bylo provedeno dotazníkové šetření v Domově pro zrakově postižené, Palata v Praze. Dle výsledků v tomto sociálním zařízení převažuje tzv. týmové vedení. Zásadním bodem této části práce je také zjistit jestli tento řídicí styl převažuje i v jiné obdobné organizaci. Vzhledem k tomu, že v domově Chrlice v Brně, který je určen klientům se zrakovým handicapem, zatím nebyl výzkum zaměřený na styl řízení manažerů proveden, bylo nutné porovnat výsledek šetření s běžným zařízením pro seniory.

Pro srovnání jsem si tedy zvolila domov seniorů bez zaměření ve Zlínském kraji. Jde o ubytovací zařízení s poskytováním služeb obdobných, jako v Domově pro seniory Palata. Cílová skupina klientů má průměrný věk 78 let. Obyvatelé Domova jsou dle soběstačnosti v běžných denních činnostech a schopnosti sebeobsluhy rozděleni do čtyř oddělení. V Domově je ubytováno celkem 111 klientů rozmístěných na odděleních I, II, III a IV. a v tzv. přímé péči je zde zaměstnáno 41 podřízených pracovníků (39 žen a 2 muži). Na každém oddělení je liniová manažerka – vedoucí oddělení, tedy 4 pracovnice. Fluktuace zaměstnanců zde není tak markantní, což je asi i díky nedostatku pracovních pozic v tomto kraji v dřívějším období. Výsledky vycházející s dotazníkového šetření v Domově ve Zlínském kraji ukázaly, že manažerka I užívá „**týmové vedení**“, manažerka II „**přísné úkolové vedení**“, manažerka III „**přísné úkolové vedení**“ a manažerka IV „**přísné úkolové vedení**“. Výsledky vyšly shodně jak z pohledu manažerek, tak z pohledu podřízených.

Je na místě zde připomenout výsledky dotazníkového šetření v Domově Palata. Manažerka A vidí svůj styl vedení jako „**týmový**“, její podřízení však mají jiný názor a na její styl pohlížejí jako na „**sousedský**“. Manažerka B vidí svůj styl vedení jako „**přísné úkolové vedení**“, její podřízení mají stejný názor. Manažerka C vidí svůj styl vedení jako „**sousedský**“, její podřízení mají stejný názor. Manažerka ZÚ vidí svůj styl vedení jako „**týmový**“, její podřízení na její styl pohlížejí také jako na „**týmový**“.

Rozdíly ve výsledcích obou zařízení jsou velké. Zatímco v Domově Palata je „**přísné úkolové vedení**“ shledáno u manažerky jednoho ze čtyř oddělení, v Domově ve Zlínském kraji je zaznamenán tento styl vedení hned na třech oddělení ze čtyř.

5 Doporučení pro praxi

Doporučení pro praxi dále plně vyplývá z výsledků šetření. Na oddělení A dochází k rozporu názorů manažerky a podřízených. V rámci odpovědí jednotlivců vyplývají i rozporné názory v rámci daného týmu. Tyto rozpory mohou mít za následek dle mého názoru i možné konflikty v rámci týmu, či rozpory mezi týmem a manažerkou oddělení A. Doporučením pro praxi se být vhodné, vzhledem k výsledkům šetření, dále sledovat situaci na oddělení A, podporovat práci v rámci kolektivu a soudržnost podřízených, při zachování individuálních schopností a možností členů pracovního týmu. Kolektiv podřízených by měl být podporován ve směru posilování spolupráce jednotlivců i celého týmu s manažerkou. Tým by se měl scházet v pravidelném čtrnáctidenním intervalu s nezávislým supervizorem v rámci pravidelných, týmových supervizních setkání. Vztahy mezi jednotlivými členy týmu a manažerkou tak by se daly posilovat i v rámci neformálních akcí tak, aby výkon týmu v rámci celku byl co nejefektivnější. Manažerka oddělení A by mohla dále absolvovat „**kurz rozvoje manažerských dovedností**“ s důrazem na podporu komunikačních dovedností.

Na ostatních odděleních v rámci Domova Palata rozpor v pohledu manažerek a podřízených nebyl markantní. Pro zachování vztahů a vazeb je však také supervize a neformální setkání vhodným řešením, i když setkání je možno pořádat s delším časovým odstupem.

Dle mého názoru je nejvhodnějším řídicím stylem v sociální péči styl „**týmový**“. Hlavním důvodem je vhodná motivace ke splnění zadaného úkolu a pomoc s úkolem, pokud si podřízení pracovníci nevědí rady. Dále je tento styl příznivější pro snížení stresu na pracovišti. Práce s klienty Domova může být pro zaměstnance tak psychicky i fyzicky náročná, že je příznivější, když podřízení nejsou nervózní ze svého vedoucího.

6 Závěr

V závěru bakalářské práce jsou shrnuty výsledky vlastního výzkumu, a jakým způsobem bylo postupováno.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit a následně také zhodnotit řídicí styly manažerů, pracujících ve vybrané organizaci, která se zabývá péčí o zrakově postižené seniory, a navrhnout doporučení pro praxi.

V úvodu teoretické části práce byly objasněny základní pojmy, týkající se managementu lidských zdrojů. Byla rozebrána specifika v osobnosti manažera, dále manažerské schopnosti a dovednosti. Následovalo objasnění pojmu manažerské role a definice manažerských funkcí. Po výčtu historických souvislostí v oblasti managementu následoval podrobný popis stylů řízení. Vzhledem k tomu, že v zařízeních poskytujících sociální služby jsou určitá specifika, byl nastíněny rozdíly od běžných organizací.

Praktická část v úvodu začínala popisem, strukturou a historií konkrétní organizace (Domova Palata). Následoval popis stylů řízení manažerek jednotlivých oddělení. Výzkum proběhl po zpracování výsledků dotazníků. První typ dotazníků byl určen pro liniové manažerky, druhý typ pro podřízené pracovníky. Po vyhodnocení výsledků a jejich srovnání s obdobným typem zařízení ve Zlínském kraji a bylo definováno doporučení k zefektivnění řízení v organizaci. Konkrétně šlo o doporučení být podporovat kolektiv oddělení A ve směru posilování spolupráce celého týmu s manažerkou. Byla doporučena i nutnost v pravidelných týmových supervizních setkáních s nezávislým supervizorem. Byla nastíněna podpora motivace manažerky a týmu k využití možnosti posilovat vztahy při neformálních tak, aby výkon týmu v rámci celku byl co nejefektivnější. Absolvování „kurzu rozvoje manažerských dovedností“ s důrazem na podporu komunikačních dovedností by mělo také manažerce oddělení A pomoci k podpoře dobrých vztahů na oddělení A. Supervize ostatně byla doporučena v rámci zachování pozitivního klima na všech odděleních.

Obsazení manažerských pozic by mělo být zajištěno jedinci co nejoptimálnějšími pro určitý typ daného zařízení. Úspěšnost a konkurenceschopnost organizace je dána schopností manažera motivovat podřízené k co nejlepším výkonům při zachování individuálních potřeb a využití individuálních schopností jedince. Proto, aby vedoucí pracovníci správně vykonávali svou práci, je třeba, aby se neustále vzdělávali a zdokonalovali své manažerské schopnosti a dovednosti. Vhodným vedením za dobrých pracovních podmínek je možno zabránit fluktuaci zaměstnanců organizace v nynější době.

7 Seznam literatury a ostatních zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd.. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. BATES, Bob a James MCGRATH. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2015, 261 s. ISBN 978-80-7261-3822-3.
4. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. C H Beck, 2008, 378 s. ISBN 8074000036.
5. EVANGELU, Jaroslava Ester, Dagmar HAMALOVÁ, Oldřich FRIDRICH a Adam NOVÁK. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2013, 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.
6. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
7. HARGIE, Owen., David DICKSON a Dennis. TOURISH. *Communication in management*. Brookfield, Vt.: Gower, 1999. ISBN 05-660-7986-0.
8. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
9. MAXA, Radek. *Management*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.
10. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4., zc. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
11. RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
12. STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 2. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 120 s. ISBN 978-80-905247-5-0.

13. STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
14. SZARKOVÁ, Miroslava. 2002. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonóm, 2002, 197 s. ISBN 80-225-1585-X.
15. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
16. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
17. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 354 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
18. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261200-0.
19. MALANÍKOVÁ, Zuzana, *Styl řízení vedoucích manažerů v sociálních službách ve Zlínském kraji: Diplomová práce*. Olomouc: Univerzita Palackého, Pedagogická fakulta, 2010. Vedoucí diplomové práce Dagmar Pitnerová
20. PALATA, Domov pro zrakově postižené, *Cilová skupina, cíle a zásady poskytovaných služeb*, [online]. [cit. 2018-01-15] Dostupná na: <http://www.palata.cz/cilova-skupina-osob.html>

8 Seznam obrázků

Obr. 1 Čtyři styly vedení dle Ohia	21
Obr. 2 Manažerská mřížka (Blake a Moutonová).....	22
Obr. 3 Motivační proces	25
Obr. 4 Maslowova pyramida potřeb	26
Obr. 5 Řídící struktura pracoviště	29
Obr. 6 Manažerka oddělení A	38
Obr. 7 Manažerka oddělení B	39
Obr. 8 Manažerka oddělení C	40
Obr. 9 Manažerka oddělení ZÚ	41
Tabulka 1 Struktura zaměstnanců na jednotlivých úsecích	30
Graf. 1 Věk nadřízených	33
Graf. 2 Délka práce v Domově-nadřízení.....	34
Graf. 3 Pohlaví	35
Graf. 4 Věk podřízených	36
Graf. 5 Délka práce v Domově- podřízení.....	37

9 Přílohy

9.1 Příloha č.1: Dotazník pro manažery

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze, oboru Provoz a ekonomika. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku k bakalářské práci, určeného pro manažery jednotlivých oddělení Palaty (Domova pro seniory). Téma práce je "Hodnocení stylu řídicí práce manažerů". Výsledky dotazování budou využity pouze v praktické části této závěrečné práce. Dotazník je anonymní.

Vyhodnocení stylu vedení pracovníků:

Nejvyšší součet A - vyčerpané vedení (lhostejný typ vedení)

Nejvyšší součet B – přísné úkolové vedení (řízení orientované na úkol)

Nejvyšší součet C – týmové vedení (řízení orientované na tým)

Nejvyšší součet D – vedení ve stylu venkovského spolku (sousedský typ vedení)

Předem děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku.

1) Mým nejdůležitějším úkolem ve funkci manažera je:

- A) nepřipouštět si nepříjemnosti na pracovišti a vyhnout se jejich projednávání
- B) důsledně trvat na tom, aby podřízení kvalitně splnili v termínu úkoly
- C) využít všech motivačních nástrojů a stimulovat zaměstnance
- D) zajišťovat spokojenost podřízených

2) Při budoucím možném nedodržení termínu odevzdání zadaného úkolu je třeba:

- A) zamyslet se a hledat důvod, žádat vysvětlení podřízeného
- B) pohrozit možným postihem, pokud nebude úkol včas odevzdán
- C) konzultovat situaci s podřízenými a společně hledat, jak úkol splnit
- D) povzbudit pracovníky k lepšímu výkonu

3) Preferuji zaměstnance, který:

- A) není problémový
- B) plní svůj zadaný úkol a nekomentuje jej
- C) je kreativní a dokáže přispět vlastními nápady
- D) je přátelský, má dobré vztahy s ostatními zaměstnanci a zajišťuje tzv. "pohodu na pracovišti"

4) V případě, že podřízený odmítne vykonat úkol je třeba:

- A) úkol vypracovat místo podřízeného
- B) vykonat finanční postih (odebrat osobní ohodnocení, odměny)
- C) žádat na pracovníkovi vysvětlení
- D) více ho motivovat, aby úkol co nejrychleji dokončil

5) Na pracovní výkon zaměstnanců nejvíce působí:

- A) podnikové klima
- B) přísnost nadřízeného
- C) možnost zaměstnanců podílet se na řízení oddělení
- D) vztahy na pracovišti

6) Nevyhovuje mi, když podřízení na pracovišti:

- A) vymýšlejí překážky v práci
- B) nedokáží úkol odevzdat v daném termínu
- C) vykonávají práci mechanicky, bez přemýšlení
- D) jsou konfliktní

7) Při zadávání nového a náročného úkolu je potřeba:

- A) zachovat chladnou hlavu
- B) důkladně práci naplánovat
- C) věnovat se důkladně motivaci podřízených
- D) vytvářet příjemné pracovní prostředí

8) Pokud pracovník nezvládá zadaný úkol, je třeba:

- A) nechat přiměřený čas na to, aby jej zvládl
- B) zadat úkol jinému podřízenému
- C) osobně mu vysvětlit, jak úkol udělat
- D) nabídnout pomoc

9) K nedodržení termínu zadaného úkolu dochází z důvodu:

- A) objektivní příčiny
- B) nedostatečné kázně ze strany podřízeného
- C) informačním šumem mezi nadřízenými
- D) nadměrné náročnosti úkolu

10) Pohlaví:

- A) Žena

B) Muž

11) Jsem vedoucím oddělení:

A) A

B) B

C) C

D) Zdravotního a rehabilitačního úseku

12) Věk:

A) 18-26

B) 27-35

C) 36-44

D) 45-53

E) 54-62

F) Více než 62

13) Jak dlouho pracujete v Domově?

9.2 Příloha č.2: Dotazník pro podřízené

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze, oboru Provoz a ekonomika. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku k bakalářské práci, určeného pro podřízené pracovníky jednotlivých oddělení Palaty (Domova pro seniory). Téma práce je "Hodnocení stylu řídicí práce manažerů". Výsledky dotazování budou využity pouze v praktické části této závěrečné práce. Dotazník je anonymní.

Vyhodnocení stylu vedení pracovníků

Nejvyšší součet A - lhostejný typ vedení

Nejvyšší součet B - řízení orientované na úkol

Nejvyšší součet C - řízení orientované na tým

Nejvyšší součet D - sousedský typ vedení

Předem děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku.

1) Nejdůležitějším úkolem ve funkci manažera je dle Vašeho názoru:

- a) nepřipouštět si nepříjemnosti na pracovišti a vyhnout se jejich projednávání
- b) důsledně trvat na tom, aby podřízení splnili kvalitně a v termínu úkoly
- c) využití všech motivačních nástrojů a vhodně zaměstnance motivovat
- d) zajišťovat spokojenost podřízených

2) Při budoucím nedodržení termínu odevzdání zadaného úkolu by měl manažer postupovat takto:

- a) zamyslet se a hledat důvod, žádat vysvětlení podřízeného
- b) pohrozit možným postihem, pokud nebude úkol včas odevzdán
- c) konzultovat situaci s podřízenými a společně hledat, jak úkol splnit

d) povzbudit pracovníka k lepšímu výkonu

3) Manažer by měl preferovat zaměstnance, který:

a) není problémový

b) plní beze zbytku svůj zadaný úkol a nekomentuje jej

c) je kreativní a přispívá svými vlastními nápady

d) je přátelský k ostatním zaměstnancům a zajišťuje "pohodu na pracovišti"

4) V případě, že podřízený odmítne vykonat úkol, měl by manažer postupovat způsobem:

a) úkol vypracovat namísto podřízeného

b) vykonat finanční postih (odebrání osobního ohodnocení, odměn)

c) žádat na pracovníkovi vysvětlení

d) nabídnout mu finanční ohodnocení, pokud úkol vypracuje

5) Na pracovní výkon zaměstnanců (dle Vašeho názoru) nejvíce působí:

a) podnikové klima

b) přísnost nadřízeného

c) možnost zaměstnanců podílet se na rozhodování a řízení oddělení

d) vztahy na pracovišti

6) Manažerovi nevyhovuje, když podřízení na pracovišti:

a) vymýšlejí překážky v práci

b) nedokáží úkol odevzdat v daném termínu

c) vykonávají práci mechanicky, bez přemýšlení

d) jsou konfliktní

7) Při zadávání nového a náročného úkolu by manažer měl:

- a) zachovat chladnou hlavu
- b) důkladně práci naplánovat
- c) věnovat se důkladně přípravě a motivaci podřízených
- d) vytvářet příjemné pracovní klima

8) Pokud pracovník nezvládá svůj pracovní úkol, manažer by měl postupovat následujícím způsobem:

- a) nechat přiměřený čas na to, aby úkol zvládl
- b) zadat úkol jinému podřízenému
- c) zapracovat ho, osobně mu vysvětlit, jak úkol udělat
- d) nabídnout mu pomoc

9) K nedodržení termínu odevzdání zadaného úkolu dochází, dle mého názoru, z důvodu:

- a) objektivní příčiny
- b) nedostatečné kázně ze strany podřízeného
- c) informačním šumem mezi nadřízenými
- d) nadměrné náročnosti úkolu

10) Pohlaví:

- A) Žena
- B) Muž

11) Pracuji na oddělení:

- a) A
- b) B
- c) C
- d) Zdravotního a rehabilitačního úseku

12) Věk:

- A) 18-26
- B) 27-35
- C) 36-44
- D) 45-53
- E) 54-62
- F) Více než 62

13) Jak dlouho pracujete v Domově?