

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Styly vedení lidí

Denisa Chalupová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Denisa Chalupová

Provoz a ekonomika

Název práce

Styly vedení lidí

Název anglicky

Leadership styles

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je doporučení ke zlepšení ve vedení restauračního zařízení s penzionem v Karlových Varech dvěma manažerům, zjistit, v čem by se měli dále zdokonalovat a navrhnout vhodný kurz pro každého z manažerů.

Dílním cílem práce je určit styly vedení lidí obou manažerů. Zjistit spokojenost zaměstnanců, jejich motivační systém a navrhnout v čem by se mohl motivační systém zdokonalit.

Metodika

V teoretické části je použita především metoda deskripce a kompilace sekundárních dat z odborné literatury, která dále slouží k dosažení cílů v části praktické.

V praktické části bakalářské práce jsou shromažďována primární data pomocí polostrukturovaných dotazníků. Základní metodou je komparativní analýza, kde jsou srovnávány styly vedení lidí dvou manažerů a podle testu manažerské mřížky GRID je zjišťován u obou manažerů jejich dominantní a záložní styl. Dále je použita metoda dedukce, indukce a syntézy a na závěr jsou vyhodnoceny a interpretovány výsledky empirického šetření.

Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Literární rešerše, 4. Vlastní práce, 5. Závěrečné vyhodnocení a návrh na změnu, 6. Závěr, 7. Seznam použité literatury

Harmonogram:

Cíl práce a metodika: Září 2017

Literární přehled: Listopad 2017

Vlastní řešení: Leden 2018

Návrh řešení: Březen 2018

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

Management, vedení, řízení, manažer, leader, styly, motivace, podřízený, nadřízený.

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J E. *Leadership : učte se od velkých vůdců*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1256-.
- ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- DONELLY J. H., Jr., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*, Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3
- HABERLEITNER, E. DEISTLER, E. UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
- MAXWELL, J C. *5 úrovní leadershipu : prověřené kroky jak maximalizovat váš potenciál*. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-497-6.
- RADCLIFFE, S. *Leadership : lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.
- VEBER, J. *Management*. Management Press, Praha 2003. ISBN 80-7261-029-5

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 12. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Styly vedení lidí" 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 15.03.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, kterou mi věnoval při vypracování této bakalářské práce a restauračnímu zařízení, kde mi umožnili vypracovat praktickou část bakalářské práce a věnovali mi svůj čas na vyplňování dotazníků.

Styly vedení lidí

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá styly řízení lidí. V první, teoretické části, je stručně vysvětleno, co to je vlastně management a leadership, jaké jsou druhy, jaký je rozdíl mezi řízením a vedením, jaké jsou základní manažerské schopnosti a dovednosti, jaké jsou styly vedení lidí a v čem je jiný moderní management.

V druhé, praktické, části je vlastní výzkum, kde je analyzován styl vedení lidí dvou manažerů v restauračním zařízení s penzionem v Karlových Varech. Pomocí dotazníků pro zaměstnance je zjišťováno, s čím jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, co je naopak demotivuje, co by uvítali a pomocí dotazníků pro manažery zjistím jejich dominantní a záložní styl vedení. Dále je položen dotazník se stejnými otázkami manažerům i zaměstnancům a je zjišťováno, jak se vnímá manažer sám a jak ho vnímají podřízení. Jsou hledány jeho silné a slabé stránky a jsou porovnávány styly obou manažerů. Nakonec je doporučen návrh na zlepšení.

Klíčová slova: management, vedení, řízení, manažer, leader, styly, motivace, podřízený, nadřízený

Styles of leadership

Abstract

This bachelor thesis deals with the styles of people management. The first, theoretical part, briefly explains what management and leadership are, what are the types, the difference between management and leadership, what are the basic managerial skills and skills, what are the styles of leadership, and what is the other modern management.

In the second, practical, part is my own research, where I try to analyze the style of leadership of two managers in a restaurant with a pension in Karlovy Vary. Employee questionnaires will try to find out what your employees are happy with, demotivating what they would like to do, and using questionnaires for managers to find out their dominant and backup leadership style. I will also put a questionnaire with the same questions to both managers and employees, and I will find out how the manager perceives himself and how he feels subject to it. I will try to find his strengths and weaknesses, compare managers and try to recommend a proposal for improvement.

Keywords: management, leadership, manager, leader, styles, motivation, subordinate, superior

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
3 Literární rešerše	13
3.1 Management.....	13
3.1.1 Vedení nebo řízení	14
3.1.2 Manažer nebo leader.....	14
3.2 Dělení managementu.....	16
3.2.1 Dělení managementu dle úrovně	16
3.2.2 Dělení managementu dle odvětví	17
3.2.3 Dělení managementu dle funkce.....	18
3.3 Schopnosti manažera.....	19
3.4 Postoj manažera k zaměstnancům.....	21
3.5 Styly vedení lidí	21
3.5.1 Likertova klasifikace.....	22
3.5.2 Manažerská mřížka GRID	23
3.5.3 Transakční a transformační vedení	25
3.5.4 Neoficiální členění	25
3.6 Moderní manažerské přístupy	26
3.7 Spokojenost zaměstnanců	28
3.7.1 Motivace	28
4 Vlastní práce	31
4.1 Charakteristika objektu zkoumání.....	31
4.2 Respondenti.....	32
4.2.1 Manažeři	32
4.2.2 Zaměstnanci	32
4.3 Dotazník manažer versus zaměstnanec	34
4.3.1 Hodnocení manažera A.....	35
4.3.2 Hodnocení manažera B.....	37
4.4 Výsledky analýzy GRID	39

4.5	Vztahy na pracovišti	40
4.6	Motivace v podniku.....	41
4.7	Doplňující otázky	43
5	Závěrečné vyhodnocení výsledků a návrh na změnu.....	44
5.1	Spokojenost zaměstnanců a doporučení k navýšení motivace.....	45
6	Závěr.....	46
7	Seznam použitých zdrojů.....	47
8	Přílohy	48

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Facility management	17
Obrázek 2 – Mřížka GRID.....	23
Obrázek 3 – Maslowova teorie potřeb	29
Obrázek 4 - Kurzy rozhodování a řešení problémů	57
Obrázek 5 - Kurzy autority a delegování	58

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1 – Transakční manažer a transformační vůdce.....	15
Tabulka 2 – Herzbergova teorie dvou faktorů	30
Tabulka 3 – Pohlaví zaměstnanců.....	33
Tabulka 4 – Věk zaměstnanců	33
Tabulka 5 – Délka pracovního poměru zaměstnanců	33
Tabulka 6 – Vzdělání zaměstnanců	34
Tabulka 7 - Odpovědi zaměstnanců.....	34
Tabulka 8 - Sebehodnocení manažerů	35
Tabulka 9 - Výsledky analýzy GRID.....	39
Tabulka 10 - Vztahy na pracovišti	40
Tabulka 11 - Vztahy s vedoucími	40

1 Úvod

V současné době je kladen velký důraz na kvalitu vedení lidí, jelikož lidé jsou základem úspěchu podniku a nejcennější kapitál. Cílem manažera je motivovat své zaměstnance za účelem dosažení cíle. Manažer by měl umět své zaměstnance nadchnout pro práci a pro společnou vizi. Pro manažera je důležité si udržet ty nejlepší zaměstnance, a to jde jedině motivací. Motivace je pro každého zaměstnance jiná a manažer by měl vědět, jaké kdo má priority. Jsou lidé, které uspokojí jistota zaměstnání a sociálního zabezpečení, někteří si vystačí s dobrým pracovním kolektivem, pro některé jsou důležité pouze peníze a někteří ambiciózní lidé potřebují mít stále kam stoupat, chtějí mít dobrý sociální status, chtějí být chváleni a podobně. Manažer musí umět svůj tým vést jako celek, ale zároveň ke každému přistupovat jako k individuálnímu jedinci s jistými potřebami. Musí také umět zkombinovat svůj zájem o lidi a o úkol, nemůže dělat pouze jedno na úkor druhého. V dnešní době globalizace je velmi důležité mít spokojené pracovníky a pečovat o ně, protože je čím dál větším trendem, že ti nejlepší směřují do zahraničí, kde mají větší šanci uplatnit se ve větších společnostech, mají větší plat a k tomu mají možnost poznávat jiné země a kultury, což je velmi lukrativní nabídka.

Na manažerské pozice se hlásí čím dál více lidí, ovšem jen málokdo se stane úspěšným. K úspěchu je potřeba mít vrozené charisma, stále se učit novým věcem, novým manažerským technikám, jelikož doba jde stále dopředu a o to více se mění myšlení lidí a stoupají jejich nároky.

Toto téma je velmi aktuální, a proto se má bakalářská práce zaměřuje na téma *Styly vedení lidí*. Cílem této bakalářské práce je analyzovat styly vedení lidí dvou manažerů z restauračního zařízení s penzionem v Karlových Varech, najít jejich silné a slabé stránky a zjistit, v čem by se mohli dále zdokonalovat, aby zaměstnanci byli v práci šťastnější a neměli potřebu zaměstnání měnit nebo odcházet do zahraničí. Se související globalizací se lidé v karlovarském kraji čím dál více přesouvají do Německa za lepšími penězi, ovšem málokdy za lepšími pracovními podmínkami. A proto těmto zaměstnancům zaměstnavatel musí dát takové pracovní podmínky, aby zaměstnanci byli spokojení a aby si je udržel.

2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je doporučení ke zlepšení ve vedení restauračního zařízení s penzionem v Karlových Varech dvěma manažerům, zjistit, v čem by se měli dále zdokonalovat a navrhnout vhodný kurz pro každého z manažerů.

Dílčím cílem práce je určit styly vedení lidí obou manažerů. Zjistit, jak jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, jak jsou motivováni, jaké je na pracovišti klima, co je nyní v práci motivuje nejvíce a co by uvítali za změny v motivačním systému. Dále zjistit, jak manažeři vnímají své vedení zaměstnanců a jak to vnímají zaměstnanci sami, zjistit v čem se odpovědi liší a v čem se naopak shodují.

V teoretické části je použita především metoda deskripce a kompilace sekundárních dat z odborné literatury, která dále slouží k dosažení cílů v části praktické.

V praktické části bakalářské práce jsou shromažďována primární data pomocí polostrukturovaných dotazníků pro zaměstnance a pro manažery. Základní metodou je komparativní analýza, kde jsou srovnávány styly vedení lidí dvou manažerů a také je srovnáváno, jak své vedení vnímá sám manažer a jak jeho vedení vnímají podřízení. Podle testu manažerské mřížky GRID od J.S.Moutonové a R.J.Blakea zjistím u obou manažerů jejich dominantní a záložní styly vedení lidí. Dále je použita metoda dedukce, indukce a syntézy a na jejich základě jsou vyhodnoceny a interpretovány výsledky empirického šetření.

3 Literární rešerše

V teoretické části jsem zpracovala dosavadní důležité styly vedení lidí, popsala, jak se dělí management, jaké by měl mít manažer schopnosti a dovednosti a co je u něj vše upřednostňováno a jak se přednosti manažera mění postupem času. V kapitole moderní manažerské přístupy jsou popsány nejnovější poznatky a přednosti manažera. Oproti 20. století, kdy se manažeři věnovali spíše úkolům a tahu na branku se z manažerů postupně stávají spíše lídři, kteří se více zaměřují na nejdůležitější firemní kapitál-lidi. Odprošťují se od autoritativních stylů vedení a snaží se hlavně naslouchat zaměstnancům, zajímají se o jejich potřeby a jejich motivace, aby věděli, co na kterého zaměstnance platí. Proto jsem na konci teoretické části také rozdělila motivaci, a to zejména na vnější a vnitřní, což je velmi důležité pro manažera vědět, jakou jejich zaměstnanci upřednostňují a co je pro ně důležité, aby lidé chtěli pracovat a společnost měla co nejspokojenější zaměstnance, co největší prosperitu a co nejmenší fluktuaci.

3.1 Management

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací (Donnelly, 1997, str. 24).

Management lze charakterizovat jako souhrn všech činností a procesů potřebných ke správnému chodu organizace. Slovo management je odvozeno z anglického slova *to manage*, což znamená řídit, ovládat, vést. Pojem management lze podle Vebra (VEBER, 2009, str. 20) chápat ve třech významech a to jako:

- **specifická aktivita**
- **skupina řídicích pracovníků**
- **vědní disciplína**

Management jako specifická aktivita je chápáno jako soubor všech činností, které ovlivňují chod organizace. Je to například plánování, organizování, řízení a kontrola. Manažeři bývají podle velikosti podniku přiřazeni k různým fázím procesu a mají zodpovědnost za různé aktivity nutné k dosažení cíle.

Management jako skupina řídicích pracovníků je chápána určitá skupina lidí s určitou funkcí, která vede své podřízené ke splnění cílů organizace pomocí rozdělení

práce mezi podřízené, pomocí motivování, odměn, ale i trestů. Řídící pracovníci by měli volit styly řízení a své chování k zaměstnancům podle firemní kultury, charakteru organizace, počtu řízených pracovníků, podle úrovně vzdělání pracovníků a podle situace, ve které se společnost nachází. Například když organizace prosperuje, můžeme zvolit spíše participativní styl, zatímco pokud se nacházíme v krizové situaci, doporučuje se spíše autoritativní styl.

Management jako vědní disciplína má mnohá doporučení, která jsou ovšem velmi proměnlivá, jelikož se management neustále vyvíjí a jsou nastavována další a další pravidla. Zatímco dříve se vše točilo pouze okolo zákazníka, dnes už se zabýváme také do větší míry zaměstnancem, protože kvalitní zaměstnanci ubývají a mají větší a větší nároky. Mimo jiné se zabývá tím, jak se má manažer chovat na veřejnosti, na cestách, při prezentacích, při představování, jak se má manažer oblékat na jaká setkání, jaký mít stisk při podání ruky a mnoho dalšího.

3.1.1 Vedení nebo řízení

Vedení a řízení lidí jsou 2 často zaměňované, avšak odlišné pojmy. Veký rozdíl je například v komunikaci, kde při vedení lidí očekáváme nějakou zpětnou vazbu, snažíme se zaměstnance dovést ke správnému výsledku pomocí otázek, chceme, aby zaměstnanec nad daným problémem přemýšlel a pěstoval si kompetence. Naopak řízení lidí znamená rozdávat úkoly, které má zaměstnanec splnit, je spojené často s větami oznamovacími nebo rozkazovacími a za cíl má hlavně efektivní práci.

Řízení se někdy dle S. Coveyho také říká „dělání věcí správně“. Kdežto vedení je spíše „dělání správných věcí“.

Řídit lze kromě lidí například auto. My ho ovládáme a neočekáváme od něj nic víc než plnění úkonů. Naopak vést lze kromě lidí například pes. My ho po většinu času vedeme, ale jakmile se dostaneme do nesnází, očekáváme, že pes převezme iniciativu a ochrání nás.

Správný manažer má vědět co chce, motivovat lidi ke společnému cíli a má umět dobře rozhodovat.

3.1.2 Manažer nebo leader

Vztahům mezi řízením a vedením se věnuje i Warren Bennis. Bennis používá pojem manažer pro ty, kteří provádějí klasický management industriální doby (manažer ve své

řídící roli) a pojem lídr pro ty, kteří jsou transformačními lídry (Kratochvíl, 2009, s. 37).

Bennis se pokoušel porovnat obsah práce manažera a lídra:

- Manažer věci spravuje, lídr je inovuje.
- Manažer je kopií, lídr je originálem.
- Manažer se koncentruje na systémy a struktury, lídr na lidi.
- Manažer se spoléhá na kontrolování, lídr na vzbuzování důvěry.
- Manažer má krátkodobý výhled, lídr dlouhodobou perspektivu.
- Manažer se ptá „jak a kdy“, lídr „co a proč“.
- Manažer se dívá dolů, lídr na horizont.
- Manažer napodobuje, lídr hledá vlastní cestu.
- Manažer akceptuje stávající stav, lídr jej zpochybňuje.
- Manažer dělá věci správně, lídr dělá správné věci (Kratochvíl, 2009, s. 37).

Můžeme tedy říci, že manažer se stará spíše o úkol a o výsledky a lídr o lidi, jelikož si uvědomuje, že výsledků může dosáhnout jedině s podporou druhých.

Další, kdo se zabýval rozdíly mezi manažerem a leadrem je František Běhlohlávek, který se zabýval transakčním manažerem a transformačním leadrem.

Tabulka 1 – Transakční manažer a transformační vůdce

Transakční manažer	Transformační lídr
potřebuje okamžité výsledky své práce, jsou pro něho nezbytným stimulem	hledí do budoucna, formuluje dlouhodobou vizi
stanovuje organizační strukturu, rozděluje práci a určuje postup	deleguje pravomoci pracovníkům, vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami
řeší problémy, které nastávají, sám se snaží najít efektivní řešení	řídí řešení problému, učí lidi jak se s problémy vyrovnávat a stimuluje jejich práci na problému

Transakční manažer	Transformační lídr
snaží se zachovat a zlepšit stávající situaci, upevňuje současný systém	snaží se situaci změnit, narušuje současný systém a snaží se hledat lepší
plánuje, organizuje, řídí	koučuje a rozvíjí lidi
brání současnou organizační kulturu a nezpochybňuje její hodnoty	kriticky přehodnocuje organizační kulturu, stanovuje nové hodnoty a vede k jejich dosahování
opírá se o své postavení, prosazuje se pomocí svých popsanych pravomocí	opírá se o své osobní působení na lidi, jde vzorem, ovlivňuje, přesvědčuje
hlavním nástrojem vedení jsou pro něho manažerské dovednosti, efektivní řízení času, dobrá organizace práce, systematičnost	k vedení využívá hlavně charismatu, síly své osobnosti, která je uznávána spolupracovníky

Zdroj: Bělohávek, 2000, str. 21

Manažer je tedy více orientovaný na úkol a na chod společnosti, což bylo oceňováno v managementu 20. století, ovšem lídr se více orientuje na lidi a spolupráci s nimi, což díky globalizaci a neustálým změnám je velmi důležité v moderním management 21. století.

3.2 Dělení managementu

Management je možné dělit podle mnoha kritérií. Těmi nejzákladnějšími je úroveň managementu, odvětví a funkce.

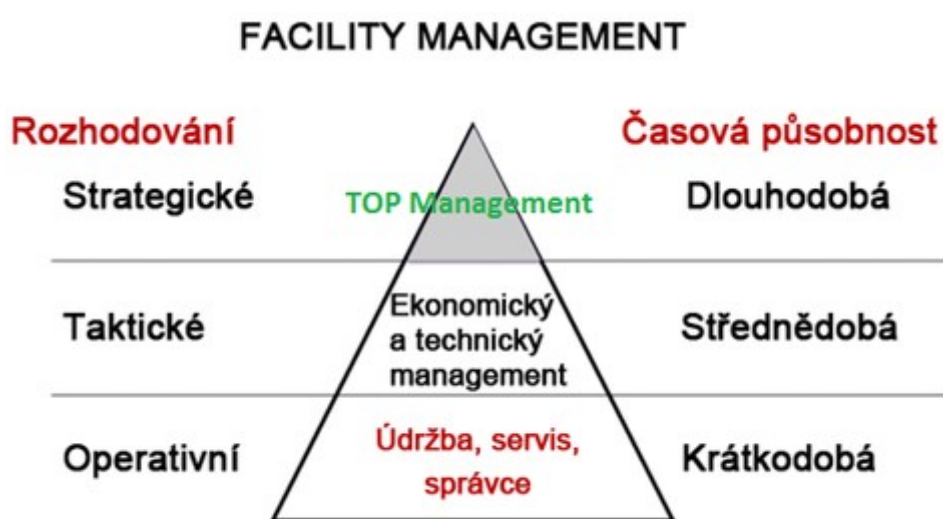
3.2.1 Dělení managementu dle úrovně

Vrcholoví manažeři (TOP Management) – do této skupiny spadají manažeři na nejvyšší úrovni organizace, závisí na nich konečné výsledky a přebírají na sebe zodpovědnost za vlastníky. Vrcholoví manažeři koordinují ty pracovníky, kteří dále koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizace. Vrcholoví manažeři většinou řeší složité, nestrukturované problémy s dlouhodobým charakterem za rizika a nejistoty.

Střední manažeři (Ekonomický a technický management) – sem patří manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (personalistiky, nákupů, prodeje aj.). Většinou řeší problémy se střednědobým charakterem, které mohou, ale nemusí být strukturované.

Manažeři první linie (Údržba, servis, správa) – do této skupiny patří mistři, předáci, vedoucí dílen, stavbyvedoucí apod. Jde o nejnižší úroveň řízení lidí, pod nimi jsou již výkonní pracovníci. Většinou se zabývají operativním řízením a řeší pouze dobře strukturované problémy.

Obrázek 1 – Facility management



Zdroj: <http://www.tzb-info.cz/facility-management/10072-zaklady-facility-managementu>

3.2.2 Dělení managementu dle odvětví

Management lze rozdělit do skupin podle specializace. Jedny z nejpoužívanějších jsou:

- provozní management,
- personální management,
- management kvality, prostředí a bezpečnosti práce,
- management změn,
- management vztahů se zákazníky,
- strategický management,
- management rizika,

- management znalostí,
- krizové řízení,
- produktový management,
- projektový management, atd.

3.2.3 Dělení managementu dle funkce

Management má v organizaci důležitou roli a autorem její zřejmě nejstarší klasifikace je Henri Fayol, ten rozdělil funkce managementu na 5 disciplín: plánování, organizování, přikazování, kontrola a koordinace. Je ale celá řada alternativ, např. Heinz Weirich a Harold Koontz rozdělili funkce managementu velmi podobně, avšak rozkazování a koordinaci nahradili personalistikou a vedením.

Z českých autorů rozdělil funkce managementu například profesor Jaromír Veber na:

- Průřezové činnosti: rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů, komunikování a práci s informacemi
- Činnosti naplňující fáze managementu: plánování, implementaci a kontrolu.

Nezákladnější manažerské funkce:

Rozhodování je u manažera každodenní činnost, na čím vyšší pozici jsou, tím větší mají za svá rozhodnutí zodpovědnost a tím vyšší má to rozhodnutí následky. TOP Management se často potýká s rozhodováním u problémů za úplné nejistoty a veškeré důsledky jsou potom na něm.

Plánování je vymezení cílů a vymyšlení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Manažer si musí ujasnit, jaké má rozpočty, zdroje, jaká musí dodržovat pravidla. Cíle při plánování by měly být tzv. SMART:

- S – Specific (specifické, konkrétní),
- M – Mearurable (měřitelné),
- A – Acceptable (akceptovatelné, dosažitelné),
- R – Realistic (realistické),
- T – Time specific (termínované, časově sledovatelné).

Řízení implementace, kam patří ovlivňování druhých, které probíhá většinou formou trestů a odměn. V dnešní době se používá hlavně ovlivňování pomocí motivujících ekonomických (mzdy, procenta z prodeje, prémie, sankce, zaměstnanecké akcie, ...) a mimoekonomických nástrojů (pochvaly, veřejná uznání, pracovní kolektiv a prostředí, ...). Do řízení implementace dále patří řízení lidí a koordinace.

Řízení lidí (managing people) je součástí celofiremních řídicích aktivit. Zaměřuje se na zajištění dynamického souladu mezi lidmi (lidskými zdroji) a cíli dané organizace (VEBER, 2009, str. 157). Lidé jsou klíčem ke splnění cílů a organizace by se měla snažit využít lidského potenciálu co nejefektivněji. Řízení lidí by mělo zahrnovat personální strategii (z hlediska struktury a kompetencí pracovníků), hodnocení pracovníků (zjištění výkonu a potenciálu pracovníka) a řízení pracovní kariéry. Řízení lidí také zahrnuje evidenci zaměstnanců (pracovní smlouvy, vedení příslušné agendy, přihlašování a odhlašování ve vztahu ke zdravotním pojišťovnám, a právě sociálního zabezpečení, organizování výcvikových a vzdělávacích aktivit aj.), řízení lidí v nestandardních situacích (stávky, epidemie, sexuální obtěžování, stížnosti apod.), získávání a výběr pracovníků, zabezpečení správných lidí na správné místo, odměňování, bezpečnost při práci a ochranu zdraví, investice do lidí a mnoho dalšího.

Komunikace lze chápat jako výměnu informací, je to zpětnovazebný vztah a v dnešní době se mu přikládá velká priorita, jelikož používáme čím dál více komunikačních zařízení, díky nimž mohou při komunikaci vzniknout komunikační šumy a různá nedorozumění. Komunikaci rozlišujeme jako verbální a neverbální (postoj, chování, činy, ...), dále může být písemná, telefonická, ...

Při komunikaci sděluje informace komunikátor a přijímá je komunikant. Komunikace může být sestupná, vzestupná, horizontální, všemi směry (většinou neformální), diagonální, intrapersonální, interpersonální, skupinová či masová.

3.3 Schopnosti manažera

Být manažerem není pouze o tom vést lidi, ale musíme mít také společenské vychování, charisma a všeobecný přehled. Několik nejdůležitějších schopností manažera si zde uvedeme.

- **Klasické funkce**, jako kontrolování, komunikace, plánování, kontrola, řízení, aj.

- **Práce s lidmi**, jako komunikace, ovlivňování, přesvědčování, motivování, řízení kariéry.
- Manažer musí být **vizionářem**, dívat se do budoucnosti, musí být o krok napřed a musí být otevřený vůči změnám a inovacím.
- Manažer by měl mít výborné **odborné znalosti** získané vzděláním a ty postupně rozšiřovat, doplňovat a měl by se stále **sebevzdělávat**.
- Jednou z nejméně populárních činností manažera je **disciplinární řízení a kritika**. Pokud se pracovník dopustí závažnějšího přestupku nebo udělá nějakou chybu, manažer se nesmí přestat ovládat a nesmí jednat v afektu, místo toho by se měl snažit najít příčinu daného jednání, vypracovat záznam, provinění s pracovníkem prodiskutovat a zdokumentovat přijaté disciplinární opatření.
- Schopnost odvést kvalitní **prezentaci** tak, aby byl posluchačům jasný cíl prezentace, aby manažer zvládal jak mluvené slovo, tak gesta, tak aby byl správně oblečen, aby uměl zaujmout, apod.
- **Řízení času** a umění určit si priority daných úkolů na významné, středně důležité a irelevantní.
- Manažer musí mít výborné **společenské chování**.
 - Při představování se vždy představí jako první společensky méně významná osoba té více významné, aby více významná osoba měla tu čest vědět, s kým hovoří, ruku však nabízí společensky více významná osoba.
 - Tykání vždy nabízí společensky více významná osoba.
 - Společensky více významná osoba jde vždy na čtenější pravé straně, pokud to není strana nebezpečná či nepohodlná, také má přednost při vcházení či vycházení, pokud se nejedná o neznámé či rizikové místo.
 - Obecně platí, že na 1. místě společenské významnosti jsou VIP, na 2. pak ženy, na 3. starší lidé, avšak vždy se musí zapojit také rozum a přizpůsobit se situaci či místní kultuře.
 - Při telefonování se vždy první představuje volající a měl by hovor také ukončit, popř. společensky významnější osoba.

- Manažer by dále měl vědět, jak se chovat na návštěvě, jak sestavit zasedací pořádek při společenském stolování s hosty, poradí chodů, na jakou společenskou událost se jak obléci, jaký vybrat dar hostiteli a mnoho dalšího.

3.4 Postoj manažera k zaměstnancům

V moderním managementu je to právě práce s lidmi, která je považována za hlavní náplň činnosti manažerů. Klasickým východiskem k rozmanitým metodám a způsobům vedení lidí je tzv. teorie X a Y („Theory X and Y“). Vznikla koncem 50. let minulého století, a to zásluhou amerického odborníka, dlouholetého profesora na Massachusetts Institute of Technology Douglase McGregora (1906-1964). Je obsahem jeho světově známé práce „The Human Side of Enterprise“ z roku 1960 [Lidská stránka podniku], která svého autora zařadila mezi „guru“ světového managementu (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 118-119).

Teorie X a Y je založena na dvou krajních přístupech manažerů ke svým podřízeným. Podle této teorie má každý v sobě X i Y a na řídicím pracovníkovi je v lidech vyvolat tu nejlepší kombinaci.

Teorie X vychází z předpokladu, že člověk je tvor líný, nemá své zaměstnání rád a dělá to pouze k zajištění obživy. V zaměstnání nemá ambice, vyhýbá se zodpovědnosti a riziku. Na takové zaměstnance je potřeba zavést autokratický či direktivní styl vedení.

Teorie Y naopak vychází z předpokladu, že má člověk pozitivní přístup k práci, práce ho baví, rád se zdokonaluje, učí novým věcem, práci nemá pouze kvůli obživě, ale chce tam najít uplatnění svých znalostí a dovedností. Pociťuje snahu přijmout zodpovědnost a riziko. Zde je vhodné vest demokratický styl s participativním charakterem.

V dnešní době se preference přiklánějí spíše k teorii Y, avšak rozumné řešení se hledá vždy jako kombinace obou teorií dle konkrétní situace.

3.5 Styly vedení lidí

Styl vedení lidí je pojem, který charakterizuje způsob provádění řídicí práce manažerů k podřízeným pracovníkům.

3.5.1 Likertova klasifikace

Již v polovině šedesátých let minulého století přišel Rensis Likert s členěním manažerských stylů do čtyř skupin, a to na:

- **autoritativní** – jde o direktivní určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí jsou činěna bez jakéhokoliv zapojení podřízených, manažer se nesnaží ani vytvořit prostředí vzájemné důvěry;
- **benevolentní** – někdy též nazýváno jako benevolentně autoritativní, označuje situaci, kdy je sice manažer autokratický, ale pokouší se vytvořit partnerské prostředí. Při motivování užívá odměn i trestů. Manažer důvěřuje svým podřízeným a v řadě případů rozhodování se na ně obrací;
- **konzultativní** – tento styl řízení podporuje obousměrnou komunikaci, i když základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Pro motivování je využito hlavně pozitivních nástrojů, tedy odměn. Méně se využívá trestů a postihů. V řadě případů rozhodování se využívá názorů a myšlenek podřízených;
- **participativní** – při užití tohoto stylu manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování, manažeri plně důvěřují podřízeným do té míry, že vytyčují cíle a vytvářejí příznivé klima pro jejich realizaci, vlastní způsob realizace je ponechán na podřízených.

Likertovo členění lze považovat za tradiční, nicméně postupem času bylo doplněno řadou dalších. Za pozornost slouží dále uvedené členění, které rozšiřuje výše uvedené členění řídicích stylů:

- **byrokratický styl řízení** – manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení „shora“, které rozpracovává a ukládá podřízeným a pak sleduje, jak byly takto rozpracované úkoly plněny, ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených;
- **autoritativní styl řízení** – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění, příznačný je též strohý, formální způsob jednání s podřízenými;
- **cílové řízení** – manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti, dosažení cílového stavu zpravidla motivuje použitím různých odměn;

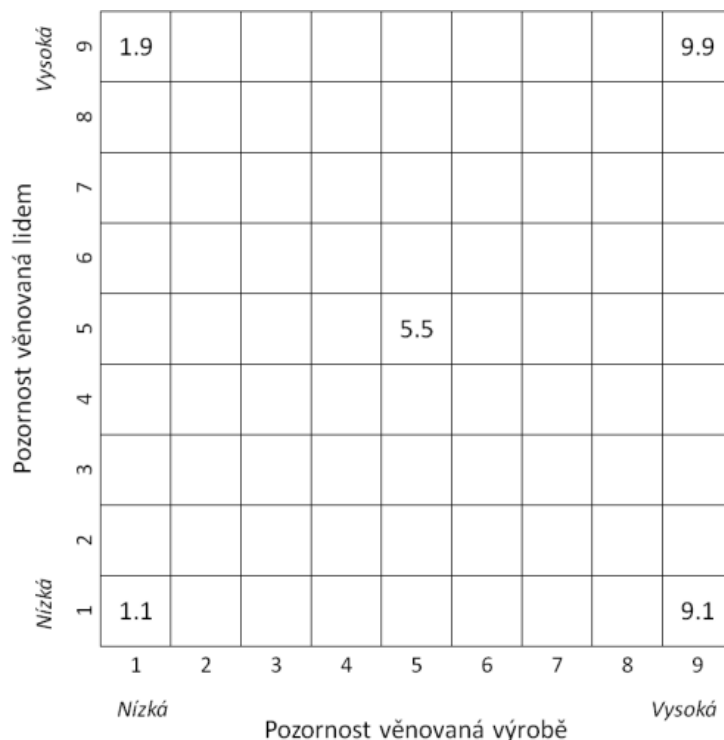
- **demokratický styl řízení** – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí, které může mít podobu:
 - **delegačního stylu řízení** – to je situace, kdy si manažer ponechává ve své pravomoci klíčové záležitosti řízení organizace, řadu dalších, méně významných pak plně deleguje podřízeným;
 - **liberálního stylu řízení** – situace, kdy se manažer snaží ovlivňovat činnost podřízených co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, riziku, sankcím a řadu závažných rozhodnutí ponechává na podřízených.

(VEBER, 2009, str. 44,45)

3.5.2 Manažerská mřížka GRID

Autory manažerské mřížky jsou Robert Blake a Jane Mouton a mřížka se zaměřuje na pozornost zaměřenou na výrobu a pozornost zaměřenou na lidi. Každá osa má 9 úrovní.

Obrázek 2 – Mřížka GRID



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

Pomocí tohoto modelu popisují R. J. Blake a J. S. Mouton šest rozdílných stylů vedení označených souřadnicemi a vyjadřujícími stupeň orientace na lidi a na úkol:

- 1,1 – volný průběh. Tento styl vedení uplatňuje manažer, který neprojevuje přílišnou snahu o dosažení úkolů ani o vytvoření příjemného prostředí pro pracovníky. Vydává zpravidla jen minimální úsilí k odvedení požadované práce, která je potřebná k udržení svého členství v organizaci.
- 1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů. Jde o manažera, který se starostlivě věnuje potřebám lidí. Jeho prioritou je vytvoření příjemné přátelské atmosféry na pracovišti s nenáročným pracovním tempem. Svou pozornost věnuje vytváření dobrých mezilidských vztahů, často ale na úkor pracovních výsledků.
- 9,1 – autorita - poslušnost. Manažer, který uplatňuje tento styl vedení, usiluje o výsledky bez ohledu na pocity a problémy lidí. Opírá se o moc a autoritu, vyžaduje poslušné vykonávání svých příkazů, provádí přísnou kontrolu a trestá neuspokojivé výsledky.
- 9,9 – týmový vedoucí. Jím je manažer, který je orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že optimálního výkonu lze dosáhnout prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Pracovních výsledků dosahuje skrze schopnost přesvědčit a získat lidi pro společný úkol.
- 5,5 – organizační člověk (kompromisník). Jde o manažera dosahujícího přiměřeného výkonu buď cestou ústupků a vyjednávání vedených snahou o nalezení rovnováhy mezi potřebou splnění úkolů a vyhnutí se vyvolání negativních reakcí lidí, nebo cestou opory o normy a nařízení.
- 9+9 – paternalista. Tento manažer střídá zájem o lidi a orientaci na úkol. K pracovníkům přistupuje jako rodič k dětem neboli jsou-li poslušní, loajální, stará se o jejich potřeby, nepodřizují-li se však jeho autoritě, tvrdě je postihuje.
- Zvláštním stylem vedení je oportunist. Tento manažer používá všechny styly, ale neprincipiálním způsobem, což znamená, že sleduje jen svůj vlastní prospěch (Šuleř, 2002).

3.5.3 Transakční a transformační vedení

V 80. letech minulého století vstoupila do popředí emocionální stránka vedení lidí. Dobrý manažer se vyznačuje charismatem, díky němuž si dokáže lidi získat a charakterem, jemuž je odměnou loajálnost zaměstnanců. Tomuto tématu se věnoval Bernard M. Bass, který v roce 1985 publikoval knihu „Vedení a výkon nad očekávání“ (Leadership and Performance Beyond Expectations) a popisuje v ní podstatu transakčního a transformačního typu vedení.

Transakční vedení je založeno na vzájemné transakci mezi vedením a pracovníky, stojí na principu „něco za něco“. Pracovníci pracují a vedoucí je za to odměňuje a při neplnění úkolů mohou očekávat postih.

Existují dvě formy transakčního vedení:

- řízení výjimkou - vedoucí zasahuje do procesů (např. přeřazením pracovníka, nasazením dalšího pracovníka nebo postihem) pouze tehdy, když se objeví problém, neplní-li se standardy a odchyluje se od normy.
- podmíněná odměna - vedoucí motivuje pracovníky pomocí příslibů odměn (prémie, vyšší plat, povýšení apod.)

Transformační vedení je založeno na uspokojování „vyšších potřeb pracovníků“. Zatímco transakční vedoucí pracuje uvnitř zavedené organizační kultury a přijímá její zvyklosti, transformační vůdce ji mění – vymýšlí, zavádí a rozvíjí nové kulturní formy. Transformační vůdce rozvíjí pracovníky k sebeaktualizaci, seberegulaci a sebekontrolé. Transformační vedoucí pro vedení lidí využívá hlavně charisma, které mu přináší úctu, obdiv a důvěru ze strany spolupracovníků a inspirativní vedení, díky němuž vyjadřuje důvěru on pracovníkům a povzbuzuje v nich sebevědomí a nadšení pro práci, osobní úctu (chová se ke svým podřízeným jako k sobě rovným) a intelektuální stimulaci (rozvíjí osobnosti svých pracovníků tak, aby je přiměl hledat nové přístupy k řešení problémů).

Jak uvádí Bass (Bělohlávek, 1996, s. 218): „Úspěšný vedoucí používá prostředků jak transakčního, tak transformačního vedení.“.

3.5.4 Neoficiální členění

Toto členění je velmi neobvyklé, avšak nejlépe výstižné, co se týče vztahu manažera a podřízených. Mezi manažery bývá velmi oblíbené již pro charakteristický metaforický název:

- **typ kilimandžáro** – neustále zdůrazňuje závažnost a rozsáhlost své práce, i když jde o maličkosti. Nepřipouští si, že jeho činnost je obyčejná a všední, každé maličkosti přikládá velký význam;
- **typ sisyfos** – nedělí se o práci s podřízeným (a proto je zavalen úkoly a termíny), protože podle něj nemůže nikdo jiný vykonat práci tak dobře jako on sám, má tedy nedůvěru k podřízeným, proto nedeleguje žádné úkoly;
- **typ hasič** – neustále ve spěchu, hasí a likviduje vzniklé problémy, o náplni svých manažerských aktivit tak nerozhoduje sám (díky hašení problémů mu de facto tyto určují jeho časový rozvrh a pracovní náplň);
- **typ panikář** – všechno řeší v neustálém zmatku, který sám spoluvytváří díky svým často protichůdným příkazům, které navíc vydává ve velké rychlosti, takže ztrácí přehled. Bývá ve firmě většinou velmi neoblíben, protože jeho přítomnost dává tušit blížící se zmatky a problémy. Na rozdíl od hasiče, který problémy hasí, panikář je bohužel často i sám vytváří;
- **typ hnidopich** – chce za každou cenu dojít do stavu absolutní dokonalosti, důležitá je proto každyčká maličkost, každyčký detail, řešení problémů pak často uvázne v řešení nekonečných a nesmyslných prkotin, na nichž si zakládá. Tento typ je většinou velmi pracovitý, lpěním na jednotlivostech však trpí samotné řešení problémů, které se pak neuvěřitelně protahuje;
- **typ fantasta** – vytváří odvážné strategie, jakési vize budoucnosti, jak bude firma vypadat, pro tyto účely vymýšlí zpravidla málo reálné investiční akce, většinou si nedá rozmluvit, že jsou to všechno vzdušné zámky;
- **typ byrokrat** – je doslova ve svém živilu v momentu, kdy se při řešení problému může opřít o nějaký zákon, vyhlášku či předpis. Při rozhodování se tak striktně drží stanovených předpisů a neustoupí, ani když se ukáže, že předpis nemá žádný smysl. Na vedoucím místě je byrokrat jednoznačným odpůrcem jakýchkoliv změn;
- **typ mrtvý brouk** – řídí se heslem „co tě nepálí, nehas“, všem problémům se tedy snaží vyhnout, událostem nechává volný průběh a čeká, že se vše vyřeší samo. (VEBER, 2009, str. 44, 45)

3.6 Moderní manažerské přístupy

Perspektiva manažera v 21. století v době změn, zejména v souvislosti se snižováním úrovní řízení, ústupem tradiční manažerské hierarchie a snižováním počtu pracovníků se

zcela mění. „Manažer dále bude zajišťovat základní manažerské funkce plánování, organizování, vedení a kontrolování, zůstane zodpovědnou osobou za úspěšnost organizace, ale musí být více zaměřen do budoucnosti, být vizionářem, být otevřeným vůči změně, ovládat techniky řízení organizace a vedení lidí a mít praktické dovednosti v těchto oblastech“ (Cimbálníková, 2009, s. 9).

Armstrong uvádí sedm manažerských standardů, podle nichž je možné moderního manažera hodnotit:

1. udávání směru,
2. usnadňování změny,
3. dosahování výsledků,
4. uspokojování potřeb zákazníků,
5. práci s lidmi,
6. využívání zdrojů,
7. řízení sama sebe a osobní dovednosti (Armstrong, 2008, s. 19).

V 21. století se více cení leadership než management. Leadership se více zaměřuje na své zaměstnance, které chce lídr vést správným směrem, chce je motivovat, daleko více se hledí na emoční inteligenci nadřízeného pracovníka. Lidé jsou bráni jako nejdůležitější a nejcennější kapitál podniku.

Uvádí se mnoho nejdůležitějších stránek moderního lídra od mnoha zdrojů, ovšem uvedu-li ty nejčastěji opakující se, tak to bude těchto pět oblastí:

1. Poznej sám sebe.
2. Vize a vášně pro ni.
3. Orientace na lidi.
4. Emoční intelligence.
5. Sledujte změny a neustále se učte.

3.7 Spokojenost zaměstnanců

Ke spokojenosti zaměstnanců dochází, jestliže jsou dobře motivováni. Motivaci nemusíme rozumět pouze mzdu. Každý člověk má své priority a upřednostňuje různé motivy:

- **Peníze** – jeden z nejčastějších a nejdůležitějších motivů u většiny lidí.
- **Postavení** – většina jedinců se cítí dobře, když má ve společnosti vyšší postavení, má pod sebou lidi, kteří mu naslouchají a které může vést.
- **Výsledky** – viditelné výsledky ukazují, že práce nebyla zbytečná a že za sebou také něco zanechala.
- **Odbornost** – je motivem lidí, kteří rádi uplatňují své dovednosti a kvalifikace.
- **Kolektiv** – pro mnoho lidí je nejdůležitější dobrý pracovní kolektiv, se kterým tráví většinu svého času a často si v práci dělají nové přátele.
- **Jistota** – někteří lidé se spokojí s menším příjmem, ale za to jistou prací.
- **Pracovní prostředí** – lidé se také často rozhodují podle prostředí, kde práci mají vykonávat. Například někdo rád pracuje venku, někdo v kanceláři, někdo z domova, ...

3.7.1 Motivace

Motivace se dělí na vnější a vnitřní. Vnější motivace má jako stimuly hmotnou zainteresovanost (mzdu, prémie, odměny), sociální motivaci (něco navíc, např. firemní automobil, vlastní kancelář, ...) a morální motivaci (pochvalu, poděkování, článek ve firemním časopise, ...). Převládá většinou u výkonných pracovníků.

Vnitřní motivace je touha po tom něčeho dosáhnout, seberealizace, dělat práci, která mě baví. Převládá většinou na vyšších stupních vedení.

Manažer by měl správně kombinovat vnější a vnitřní motivaci podle osobnosti, znát své pracovníky a vědět, jaká motivace u nich převládá a znát vnitřní motivaci motivovaného.

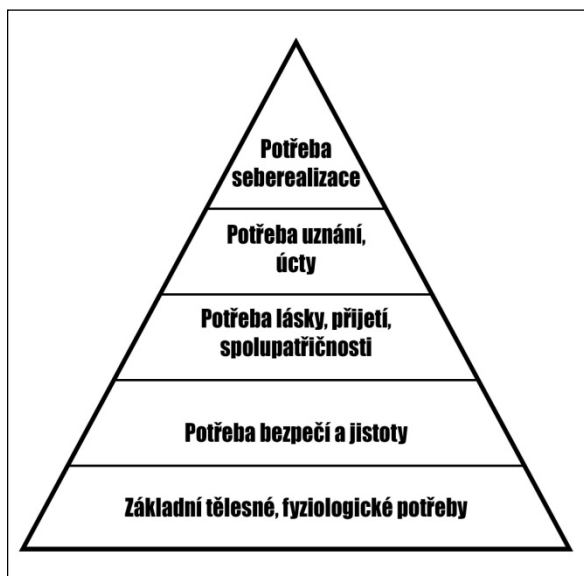
Maslowova teorie potřeb

Má-li manažer správně motivovat, měl by také vycházet motivačních teorií. Například motivační teorie podle Abrahama Maslowa a jeho třídění hierarchie lidských potřeb. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Pokud není uspokojena základní potřeba,

nemůže být uspokojována vyšší potřeba. Maslow vymezil pět skupin potřeb a uspořádal je do hierarchického systému:

- Fyziologické potřeby – jsou základní potřeby pro přežití.
- Potřeby jistoty a bezpečí – znamenají zajištění existence.
- Potřeba sounáležitosti – představují potřebu se začlenit do nějaké skupiny, potřeba lásky a přátelství.
- Potřeby uznání a ocenění – obsahují sebeocenění, respekt a uznání ostatních.
- Sebeaktualizace – je realizací potenciálu jedince, realizace všech svých schopností a talentu (BĚLOHLÁVEK, 2005, str. 40).

Obrázek 3 – Maslowova teorie potřeb



Zdroj: <https://www.stremev.cz/naplneni-potreb-cloveka/>

Herzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg dle svého průzkumu rozdělil faktory na motivující a udržovací. Motivující faktory přispívají k uspokojení z práce a udržovací faktory nijak nepřipívají k uspokojení z práce, ale v nepříznivé případě vedou k nespokojenosti (VEBER, 2009, str. 115).

Tabulka 2 – Herzbergova teorie dvou faktorů

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none">- dosažení cíle (úspěch)- uznání- povýšení- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)- možnost osobního růstu- odpovědnost (samostatnost)	<ul style="list-style-type: none">- podniková politika a správa- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými- plat- jistota práce- životní styl-pracovní podmínky-postavení

Zdroj: Veber, 2009, str. 155

4 Vlastní práce

V praktické části se budu věnovat nejmenované restauraci s penzionem v Karlových Varech, který působí od roku 1995. Z důvodu čerpání z interních dat a motivačního systému si majitelé nepřáli zveřejnit jméno. Majitelé penzionu, manželé, se zde zároveň starají o vedení svých týmů. Díky střídavým směnám na krátký a dlouhý týden se dá říci, že jsou v restauraci s penzionem dva stálé týmy a majitelé jsou v práci dle svých časových možností. Tudíž každý z majitelů se stará o všechny zaměstnance a v tomto empirickém šetření se pokusím charakterizovat, jaký styl vedení každý z manažerů volí, jak jsou v práci pokojeni sami pracovníci a případně se pokusím navrhnout, jak by se vedení zaměstnanců mohlo zlepšit.

Majitelé restaurace dostanou dotazník, kde si nejprve udělají test a na základě manažerské mřížky GRID se vyhodnotí jejich dominantní a záložní styl vedení lidí a dále zodpoví na 10 otázek o tom, jak vedou své zaměstnance a jací jsou manažeři. Těchto 10 otázek dostanou také zaměstnanci a doplní tam, jací jejich vedoucí jsou a jaké je jejich vedení. V obou dotaznících jsou na konci rozepisovací otázky o tom, co by se ještě dalo zlepšit, co v podniku nefunguje, popř. co by ještě zaměstnanci chtěli dodat. Nakonec udělám komparaci, jaké jsou rozdíly ve smýšlení manažerů o sobě samých a o tom, jak je vidí zaměstnanci. Navrhu, co by se dalo zlepšit a na co by se manažeři měli zaměřit více a na co naopak méně, aby byli zaměstnanci v práci spokojenější. Dotazníky budou v přílohách této bakalářské práce.

4.1 Charakteristika objektu zkoumání

V praktické části bakalářské práce bude zkoumáno restaurační zařízení s penzionem v Karlových Varech, které působilo od roku 1995 jako restaurace a v roce 2006 prošlo rekonstrukcí a k restauraci byl přistavěn penzion. Objekt se nachází téměř v centru Karlových Varů a proto je penzion velmi oblíbený u turistů a zároveň restaurace je velmi oblíbená u místních, kteří tam chodí velmi často o pauze na obědy, či po práci na schůzky. Penzion nabízí ubytování s vlastní koupelnou se sprchovým koutem a s vlastním sociálním zařízením, v každém pokoji je televize a v celé budově je internetové připojení Wifi. V ceně ubytování je snídaňový bufet a po zbytek dne je k dispozici restaurační zařízení. V restauračním zařízení je také možné pronajmout si salonek, který je vhodný jak pro večírky, tak na různá školení či prezentace. Tento salonek má kapacitu pro 30 lidí a je možné si domluvit i občerstvení pro účastníky.

Restaurace má 70 míst k sezení vevnitř a 30 míst na zahradce. V kuchyni jsou většinou 2 kuchaři, kteří se střídají s protisměnou na krátký a dlouhý týden. Na place jsou dvě servírky, které se také s protisměnou střídají krátký a dlouhý týden a na větší akce bývá navíc občasná brigádní výpomoc.

Penzion má 10 pokojů, z toho 6 pokojů pro dva a 4 pokoje pro čtyři lidi. V penzionu jsou dvě pokojské, které se zároveň starají o úklid společných prostorů a restaurace. Celkem je v penzionu tedy 28 lůžek.

Dále je zde na ranní směnu 1 zaměstnanec, tzv. snídaňový bufetář na poloviční úvazek, který je zde především na přípravu snídaně, doplňování a úklid stolů po snídaních.

Penzion má tedy celkem 14 stálých zaměstnanců, 12 na plný pracovní poměr a 2 na poloviční pracovní poměr a 2 brigádníky, kteří jsou potřební v sezóně zejména během konání MFFKV a mimo sezónu během větších akcí.

Majitelé s rodinou zároveň bydlí v penzionu, takže zaměstnanci jsou pod neustálým dohledem.

4.2 Respondenti

Pro empirické šetření budeme pracovat s celým týmem stálých pracovníků a zvláště s majiteli restaurace. Budeme mít tedy 2 skupiny respondentů, a obě dvě skupiny budou vyplňovat polostrukturovaný dotazník.

4.2.1 Manažeři

Manažeři jsou zároveň majitelé a manželé a jsou ve věku 46 a 49 let. Bydlí s rodinou ve stejné budově, tudíž jsou v práci téměř každý den, včetně víkendů. Oba majitelé mají vyučení v oboru a majitelka si dodělala navíc Vysokou školu ekonomickou v roce 2011.

4.2.2 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou ve věku 23-66 let, 12 zaměstnanců je na plný úvazek a 2 zaměstnanci na poloviční, z toho 1 zaměstnankyně to má jako přivýdělek k mateřské dovolené a druhá k důchodu.

Tabulka 3 – Pohlaví zaměstnanců

pohlaví	počet	procentuální zastoupení
muž	5	36 %
žena	9	64 %

Zdroj: vlastní zpracování

V pracovním prostředí je ideální genderová vyváženost. Zde v podniku převyšují ženy, ovšem nezachází to do extrému. Ženy tvoří 64 % z celkového počtu zaměstnanců.

Tabulka 4 – Věk zaměstnanců

Věk	počet	procentuální zastoupení
18-25	2	14 %
25-35	4	29 %
35-45	4	29 %
45-60	3	21 %
60 a více	1	7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců je ve skupinách ve věku 25-35 a 35-45, a to dohromady téměř 60 %, což si myslím, že je ideální věk na to, aby zaměstnanci měli již nějakou tu praxi a zkušenosti a zároveň energii do práce.

Tabulka 5 – Délka pracovního poměru zaměstnanců

odpracovaných let v podniku	počet	procentuální zastoupení
do 1 roku	2	14 %
1-3 roky	3	21 %
3-5 let	3	21 %
5-10 let	4	29 %
více než 10 let	2	14 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů můžeme vyčíst, že téměř třetina respondentů (4 zaměstnanci) v podniku pracuje 5-10 let a jeden respondent přes 10 let, čímž se ukazuje loajalita zaměstnanců a určitě je to dobré i z pohledu, že se nemusí zaučovat stále noví zaměstnanci, což šetří čas i peníze.

Dále si můžeme všimnout, že 2 zaměstnanci v podniku pracují méně, než 1 rok. Noví zaměstnanci s sebou přinášejí nové nápady a myšlenky, takže i přes počáteční náklady (na zaučení, pracovní oblek, ...) je dobré čas od času v týmu přivítat nové zaměstnance s nadšením do práce.

Pokud se podíváme na fluktuaci za rok 2017, tak podle vzorečku fluktuace, kde dělíme počet zaměstnanců, kteří odešli průměrným počtem zaměstnanců, vyjde nám fluktuace 14 % (Počítáme-li, že 2 noví zaměstnanci nahradili 2 odchozí zaměstnance).

Tabulka 6 – Vzdělání zaměstnanců

vzdělání	počet	procentuální zastoupení
základní	4	29 %
vyučen/a	8	57 %
středoškolské s maturitou	2	14 %
VŠ/VOŠ	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z našich respondentů má více jak polovina vyučení v oboru, což je největší výhodou při zaučování, 4 respondenti mají základní vzdělání a 2 respondenti mají středoškolské vzdělání s maturitou. Žádný z respondentů nemá vysokoškolské vzdělání.

4.3 Dotazník manažer versus zaměstnanec

Nyní se podíváme na 2 dotazníky. První dotazník vyplňovali zaměstnanci a hodnotili v něm své manažery, druhý dotazník dostali oba dva manažeri a hodnotili v něm sami sebe. Otázky přitom byli identické a my se nyní podíváme, jak dopadly výsledky.

Tabulka 7 - Odpovědi zaměstnanců

odpovědi zaměstnanců	A	B
1. Chválí Vás manažer za dobře odvedenou práci?	2,2	1,8
2. Dokáže Vás manažer motivovat/nadchnout pro práci?	2	2,7
3. Má manažer autoritu? Dokáže manažer držet na pracovišti disciplínu?	3,1	1,2
4. Jste spokojen s vedením manažera?	2,6	1,4
5. Jdete za manažerem s problémem beze strachu?	1,3	3,8
6. Zajímá se manažer o Vaše názory?	1,3	1,8

odpovědi zaměstnanců	A	B
7. Dává Vám manažer šanci realizovat své nápady?	1,8	2,4
8. Řeší manažer problémy na pracovišti s klidem a s rozvahou?	2,1	4
9. Jedná s Vámi manažer jako se sobě rovnými?	1,9	2,1
10. Je manažer ve Vašem týmu celkově oblíbený?	1	1,3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 - Sebehodnocení manažerů

sebehodnocení manažerů	A	B
1. Chválíte své zaměstnance za dobře odvedenou práci?	1	1
2. Dokážete své zaměstnance motivovat/nadchnout pro práci?	2	2
3. Máte autoritu? Dokážete držet na pracovišti disciplínu?	3	1
4. Myslíte si, že vedete svůj tým dobře?	1	2
5. Svěří se Vám zaměstnanci s problémem beze strachu?	2	1
6. Zajímáte se o názory podřízených?	1	2
7. Dáváte zaměstnancům šanci realizovat své nápady?	2	3
8. Řešíte problémy na pracovišti s klidem a s rozvahou?	2	2
9. Jednáte se zaměstnanci jako se sobě rovnými?	1	2
10. Myslíte si, že jste u svých zaměstnanců celkově oblíbený?	1	3

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1 Hodnocení manažera A

1. Z odpovědí vyplývá, že ačkoliv si manažer a myslí, že své zaměstnance chválí vždy, tak tomu tak úplně není. Zde jsem si všimla spíše dvou táborů, kde většina zaměstnanců dávala za 1, max. 2 a pak menší tábor, kde dali 4 nebo 5, z čehož bych usoudila, že ačkoliv se manažer snaží chválit, tak nechválí všechny a někoho opomíná, což může snižovat motivaci zaměstnance.
2. Jedna z nejdůležitějších rolí manažera je nadchnout lidi pro stejnou vizi, jako má on. Motivovat lidi ke splnění společných cílů. Jak si můžeme všimnout z odpovědí u manažera A, tak se zaměstnance snaží motivovat, ale ještě tomu něco chybí, což si podle odpovědi manažera i on sám uvědomuje, což je dobře, protože teprve, když si chyby sami uvědomujeme, tak je můžeme odstranit.

3. Z odpovědí u této otázky plyne, že manažer příliš autoritu nemá, a to si také uvědomuje. Může to být dáno například příliš přátelskými vztahy na pracovišti. Je důležité, aby na pracovišti vládla přátelská atmosféra, ale zároveň je potřeba si udržet vztah zaměstnanec a zaměstnavatel. Proto není dobré například zaměstnancům vyprávět příliš ze soukromého života. Důležité pro zachování autority je také umění přiznat svou chybu a nesvalovat ji na druhé, tím si získáme autoritu a respekt zaměstnanců.
4. Ačkoliv si manažer myslí, že svůj tým vede dobře, jeho tým už to tak kladně nevnímá. Na vině může být již zmíněná autorita v bodě 3. Člověka bez přirozené autority většinou zaměstnanci neberou příliš vážně, s čímž může být spojeno nesplnění úkolů a chaos na pracovišti. Příčin ale může být zdaleka více. Manažer by měl především vědět, čeho chce dosáhnout a měl by umět namotivovat zaměstnance ke společnému cíli.
5. Zde se manažer a zaměstnanci téměř shodli, dokonce za manažerem jdou zaměstnanci s menším strachem, než si manažer myslí. Může to mít co do činění s přátelskými vztahy na pracovišti nebo se sníženou autoritou manažera. Nicméně pro spokojenost zaměstnance je velkou výhodou nebát se za manažerem kdykoliv s čímkoliv přijít.
6. Manažer se velmi zajímá o názory svých podřízených, což je velké pozitivum pro spokojenost zaměstnance. Zaměstnanec se pod takovým manažerem cítí být součástí týmu a může se podílet na chodu podniku svými nápady.
7. Zaměstnanci jsou také spokojení s možností realizovat své nápady a návrhy na změnu v tomto podniku, podle dotazníku jim je to ve většině případů dovoleno a jsou tak aktivně zapojeni do chodu podniku. Navíc tak mají možnost seberealizovat se.
8. Manažer na pracovišti řeší věci s klidem a rozvahou, což může být také důvod, proč se za ním zaměstnanci nebojí přijít s problémem. Tato vlastnost je u manažera také velmi důležitá, protože například výbušným povahám se zaměstnanec bojí o

problému říct a problém se může stále více kumulovat. Navíc klidné řešení přináší daleko více zdatu a užitku.

9. Manažer na otázku, jestli se svými zaměstnanci jedná jako se sobě rovnými, odpověděl jasné ANO, avšak hodnocení zaměstnanců je spíše ke dvojce, neboli SPÍŠE ANO. Může to být však pouze díky jinak položeným hranicím manažera a zaměstnanců. Např. manažer se chová k zaměstnancům jako k sobě rovným a nechová se povýšeně, avšak nedělá podřadné činnosti, které mají na starost zaměstnanci (např. mytí nádobí, vytírání podlahy, ...).
10. Na otázku, zda je manažer u svých zaměstnanců celkově oblíbený, odpověděli i zaměstnanci i manažer shodně ANO, z čehož vyplývá, že manažer má velké charisma, a i přes to, že ne všechny směny pod jeho vedením fungují tak, jak by měli, tak jsou pod jeho vedením zaměstnanci spokojeni a pouze spokojený zaměstnanec vykonává na oplátku svou práci dobře a rád. Jde také vidět, že i manažer si své oblíbenosti u zaměstnanců uvědomuje, což mu umožňuje od svých zaměstnanců více očekávat, že pro něho udělají.

4.3.2 Hodnocení manažera B

1. Zde opět vyplývá, že manažer si myslí, že své zaměstnance chválí, jak jen může, ovšem výsledky jsou malinko horší. Na rozdíl od manažera a zde ale nebyly takové výkyvy a nebylo zde horšího hodnocení než za 3. Z toho bych odvodila, že manažer bude mít ke všem zaměstnancům stejný přístup, nikoho neupřednostňuje a nikoho neopomíjí.
2. Co se týče motivace zaměstnanců, manažer zde nemá nejlepší výsledky. Jeho motivace zaměstnanců je spíše k trojce, přitom motivace je nejdůležitější prostředek k tomu, aby zaměstnanec pracoval dobře a rád. Pro každého zaměstnance může být motivace jiná. Někoho potěší spíše morální motivace, což je častější poděkování či pochvala (zmíněná již v bodě jedna), někoho hmotná zainteresovanost a jiného zase sociální motivace (určité výhody oproti ostatním).

Na manažerovi je, aby své zaměstnance znal, věděl něco o jejich životní situaci a dobře kombinoval výše zmíněné 3 druhy vnější motivace.

3. Manažerovi B vyšla téměř úplná autorita na pracovišti, což si manažer podle své odpovědi také uvědomuje. Autorita je jeden z předpokladů pro dobrého manažera. Autorita může být buď formální, nebo neformální. Formální autorita je autorita vyšší pozice a neformální je dána vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, díky nimž se manažer stává v očích zaměstnanců autoritou. Autorita je dále získávána díky odborné kompetenci manažera, morálce manažera („hraje fair play“) a charismatu manažera.
4. Podřízení manažera B si o manažerovi myslí, že svůj tým vede velmi dobře, dokonce lépe, než si sám manažer uvědomuje. Ačkoliv manažerovi B vyšlo, že své zaměstnance motivuje jen tak na půl, že je výbušný a že za ním zaměstnanci neradi chodí s problémy, tak mu vyšlo, že jsou s jeho vedením spokojeni, což dokazuje, jak je důležitá u manažera autorita, která úzce souvisí s jeho charismatem.
5. Jak už jsem se zmínila v bodě 4, v otázce, zda jdou zaměstnanci za manažerem s problémem beze strachu, zde vyšlo manažerovi B číslo 3,8, tedy SPÍŠE NE. Zaměstnanci se manažera tedy spíše bojí, což může mít negativní dopad na řešení problémů, protože mu kvůli strachu zaměstnanců mohou být některé problémy zatajovány a zaměstnanci mohou dělat, že o nich neví a vytěšňovat je, místo toho, aby je aktivně řešili. Strach zaměstnanců z manažera může vyvolat špatné klima na pracovišti, a to může vést až k nespokojenosti zákazníků, jelikož pokud je špatné klima mezi personálem, personál svou nespokojenost přenáší dále na zákazníky.
6. Manažerovi B vyšlo, že se spíše zajímá o názory podřízených, což je dobrý výsledek, aby se zaměstnanci cítili jako součást týmu. Co se týče názorů na věc, tak vždy platí pravidlo, že víc hlav víc ví, avšak manažer by to měl brát s rozvahou a některá rozhodnutí dělat sám.
7. Manažer také většinou nemá nic proti tomu, aby zaměstnanci realizovali své nápady, protože to může vést ke zlepšování nabízených produktů a služeb

a zaměstnanci se tak cítí být cenní. Ani toto ale však nemůže fungovat stoprocentně, protože by manažer přenechal veškerou moc v rukou zaměstnanců a ztratil tím vedoucí pozici. Tudíž jak už vyšlo v šestém bodě, je dobré se zajímat o názory a návrhy podřízených a u těch dobrých návrhů dát podřízeným šanci své nápady realizovat, avšak neztrácet vedoucí pozici a stále kontrolovat dopady změny.

8. Manažerovi B z odpovědí zaměstnanců u otázky, jestli řeší problémy s klidem a rozvahou vyšlo, že SPÍŠE NE. Toto tvrzení může mít spojitost s bodem číslo 5, kde manažerovi vyšlo, že se za ním zaměstnanci bojí jít s problémem. Takový manažer reaguje na problém s horkou hlavou, snadno se rozčílí a mnohdy to může odnést zaměstnanec, který za ním s problémem přišel, i když není na vině. Pokud nastane na pracovišti nějaká krize, je to právě manažer, který by měl dát svým zaměstnancům s klidem a rozvahou najevo, že je situace vážná, ale že se dá řešit. Pokud manažer reaguje nepřiměřeným způsobem, pravděpodobně tak začnou reagovat také zaměstnanci a na pracovišti může vzniknout chaos.
9. Manažer se svými zaměstnanci jedná téměř jako se sobě rovnými, ale stále zaměstnanci ví, kdo je tady šéf.
10. Ačkoliv si manažer, co se jeho oblíbenosti týče, dal za 3, jeho zaměstnanci ho vidí v lepším světle a jeho celkové hodnocení je 1,3. To vypovídá také o tom, že ať je manažer jakýkoliv a má i stinné stránky, tak spolu se svými zaměstnanci tvoří tým a zaměstnanci si ho váží, možná v něm někteří mají i přátele.

4.4 Výsledky analýzy GRID

Tabulka 9 - Výsledky analýzy GRID

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
A	20	26	13	22	20	7
B	19	21	25	23	13	7

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy podle manažerské mřížky GRID bylo zjištěno, že dominantním stylem vedení manažera a je 9+9 neboli tento manažer je paternalista. Takovýto manažer střídá

zájem o úkol a o lidi podle situace. Jinak se tomuto stylu říká také styl cukr a bič, jelikož tento manažer své zaměstnance dokáže ocenit, odměnit, ale také zkritizovat a potrestat. Jako záložní styl tento manažer používá styl 5,5, což je styl založený na kompromisech. Manažer se tedy snaží najít to ideální řešení pomocí ústupků a norem a vyjednávání a snaží se najít střední cestu.

Manažer B má jako dominantní styl vedení 9,1, což je orientace na úkol a nikoli na lidi. Většinou takovýto manažer neustupuje, má autoritu, trestá prohřešky a především usiluje o dobré výsledky. Jako záložní styl vedení má tento manažer opět styl 5,5 neboli kompromisní.

4.5 Vztahy na pracovišti

Odpovědi na otázku, jaké jsou vztahy na pracovišti, jsou zobrazeny v tabulce č. 10.

Tabulka 10 - Vztahy na pracovišti

	počet	procentuální zastoupení
přátelské	10	71 %
rivalita/nepřátelské	0	0 %
nezájem	0	0 %
spolupráce	4	29 %
jiné (uveďte)	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že v podniku jsou vztahy většinou přátelské nebo alespoň v rámci spolupráce, což je výborný výsledek. Nevyšla zde žádná rivalita, či že by se zaměstnanci přehlíželi a nezajímali se o sebe.

Tabulka 11 - Vztahy s vedoucími

	počet	procentuální zastoupení
přátelské	4	29 %
nadřízený-podřízený	7	50 %
nezájem nadřízeného	2	14 %
spolupráce	1	7 %
nepřátelské	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

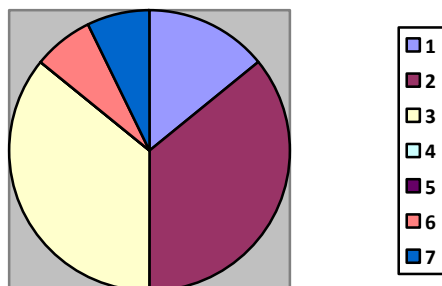
Z tabulky lze vyčíst, že v polovině případů je zde vztah klasicky nadřízeného a podřízeného, u 4 respondentů je vztah dokonce přátelský, 1 respondent vnímá vztah s manažery jako sobě rovnou spolupráci. Dva respondenti si však myslí, že vedoucí pracovníci se o své zaměstnance nezajímají, což je nejhorší varianta přístupu manažerů, jelikož zaměstnanec neví, na čem je a není dostatečně motivovaný.

4.6 Motivace v podniku

- Co Vás NYNÍ motivuje na práci nejvíce?

1) uplatnění své kvalifikace, seberealizace	2x
2) dobré platové podmínky	5x
3) pracovní klima, dobrý kolektiv	5x
4) uznání vedoucího	0x
5) možnost kariérního postupu	0x
6) sbírání nových zkušeností	1x
7) jiné (uveďte):	1x

Graf 1 - Současná motivace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

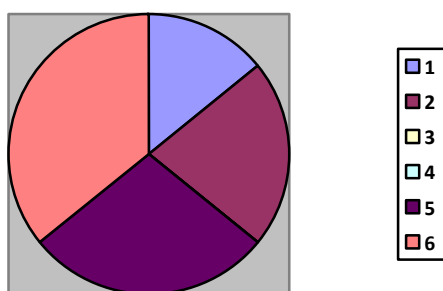
Jako největší motivace v tomto podniku je pro zaměstnance pracovní klima a dobrý kolektiv, který získal stejně hlasů jako dobré platové podmínky. Obojí bylo zvoleno po pěti hlasech. Jednoho zaměstnance nejvíce motivují nové zkušenosti a jeden doplnil, že jeho největší motivací je jistota zaměstnání.

- Co Vás od práce nejvíce odrazuje?

1) není možnost se rozvíjet, dělám pouze to, co se mi řekne, že mám dělat, nemohu se seberealizovat	2x
---	----

2) nízký plat	3x
3) špatný pracovní kolektiv, špatné klima na pracovišti	0x
4) nulové uznání od vedoucího	0x
5) žádná možnost kariérního postupu	4x
6) jiné (uved'te):	5x

Graf 2 - Demotivační faktory



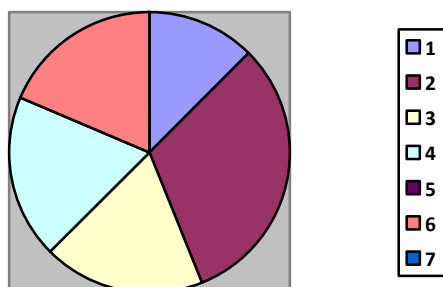
Zdroj: vlastní zpracování

2 zaměstnanci si stěžují, že nemají v podniku možnost více se seberealizovat a rozvíjet, 3 zaměstnanci by chtěli vyšší plat, 4 zaměstnanci si stěžují na to, že v podniku není možnost kariérního postupu a 5 zaměstnanců uvedlo svou vlastní odpověď, kde 3 se shodli na tom, že jim vadí časté přesčasy, jednomu zaměstnanci vadí každodenní dohled manažera a jeden zaměstnanec odpověděl, že mu vadí i přesčasy, i každodenní dohled manažera.

- Co by Vás nejvíce motivovalo ke zvýšení pracovního nasazení?

1) možnost podílet se na menších rozhodnutích, realizovat své nápady	2x
2) vyšší plat, prémie, odměny apod.	5x
3) uznání vedoucího	3x
4) možnost kariérního růstu	3x
5) kurzy v oblasti pohostinství	0x
6) pracovní benefity na volnočasové aktivity	3x
7) jiné (uved'te):	0x

Graf 3 - Co by zaměstnance motivovalo



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, co by zaměstnance více motivovalo k lepším pracovním výkonům a k větší spokojenosti se nejvíce zaměstnanců (5x) shodlo na vyšším platu, 3 zaměstnance by motivovala možnost kariérního růstu, rovněž 3 zaměstnance by motivovalo větší uznání od manažerů a rovněž 3 zaměstnance by motivoval pracovní benefit na volnočasové aktivity (multisport karta, flexi passy apod.) a 2 zaměstnanci by se chtěli více podílet na chodu podniku a seberealizovat se, a tím by se zvýšila jejich motivace k pracovnímu nasazení.

4.7 Doplnující otázky

- Na závěr dotazníků jsem se zaměstnanců ptala, co by na svých manažerech zlepšili, nebo naopak, co by na manažerech vyzdvihli.

U manažera A si zaměstnanci chválili, že je často pozitivní, nepanikaří a se zaměstnancem vychází v dobrém. Bohužel u některých zaměstnanců nemá příliš autoritu, jelikož s některými zaměstnanci vychází lépe, než s jinými a dává to znát například tím, že s jeho oblíbenými zaměstnanci vede přátelské rozhovory, mezitím co ostatním dá práci navíc. Podle zaměstnanců by se tedy manažer A měl snažit věnovat všem stejně a všem dávat stejně práce.

U manažera B bylo obzvláště chváleno, že ke každému přistupuje bez rozdílu, všem dává stejně práce, a ačkoliv se s nikým nepřátelí nějak více, tak má ke každému dobrý vztah. Jeho největší negativum bylo to, že je velký cholerik a dokáže ho vyvést z míry každá banalita. Zaměstnanci dá okamžité pokárání, někdy i nespravedlivě, za což se sice dokáže s odstupem času omluvit, ale zaměstnanci z něho mají respekt, někdy se ho až bojí. Podle zaměstnanců by měl manažer B především začít řešit situace s klidem a zjistit první všechna důležitá fakta (nebo je aspoň nechat zaměstnance doříct).

- Další doplňující otázka padla manažerům, a to ta, jaký je v podniku motivační systém.

Každý zaměstnanec má fixní mzdu a pohyblivou složku. Jako pohyblivá složka je u kuchařů určité procento z prodeje hlavních chodů. U pokojských, číšníků a servírek to je spropitné. Snídaňové bufetárky mají z každé připravené snídaň 3,-Kč.

Každý zaměstnanec má nárok na jedno jídlo denně a dva ze zaměstnanců mají zajištěné také ubytování za snížený nájem.

5 Závěrečné vyhodnocení výsledků a návrh na změnu

Z dotazníkového šetření byly zjištěny následující důležité poznatky. Manažer A volí jako dominantní styl vedení styl paternalistický a manažer B volí styl autoritativní. Styl paternalistický je přirovnáván k rodiči, který vychovává své dítě pomocí odměn a zákazů. Autoritativní se více soustředí na chod podniku, méně však na spokojenost zaměstnanců. Oba dva vedoucí mají jako záložní styl kompromisů.

Z kombinace těchto dvou manažerů by logicky vycházelo, že zaměstnanci budou spokojeni, pokud budou odvádět svou práci s dobrými výsledky. Ovšem pokud se odchýlí a nastane problém, mohou být postiženi trestem. Ani u jednoho ze stylů není pro chyby přílišné pochopení, a proto zaměstnanci mohou být pod tlakem.

U manažera B jsme zjistili, že neumí řešit problémy v klidu a zaměstnanci se ho bojí, když nastane nějaký problém. Tomuto manažerovi bych doporučila kurz *Rozhodování a řešení problémů* (viz Příloha D – obrázek 4). Tento jednodenní kurz stojí 6 990,- Kč a manažer se na nich dozví, jaké faktory ovlivňují jeho rozhodování, měl by se naučit rychle a kvalitně rozhodovat, maximalizuje zapojení racionálního uvažování a naučí se rychle vyhodnotit situaci a rozhodnout se.

U manažera A však byli zjištěny dobré vztahy s podřízenými a bylo také zjištěno, že manažer A řeší problémy v klidu a s čistou hlavou. V této kombinaci se podřízení mohou v případě problému obrátit alespoň na manažera A, který tímto doplňuje nedostatky manažera B.

Manažer A má na rozdíl od manažera B problém s autoritou, proto bych mu doporučila kurz *Autorita a delegování* (viz Příloha D – obrázek 5). Tento kurz se může přizpůsobit na míru a délka i cena kurzu se bude odvíjet od manažerových schopností a dovedností a od rychlosti, jakou se bude učit. Většinou se ty to kurzy pohybují mezi

4 000,- Kč až 14 000,- Kč a mezi 5 až 15 hodinami. Manažer by měl být po absolvování tohoto kurzu schopen umět zvyšovat svou autoritu, umět správně delegovat a přidělovat práci ostatním, měl by ovládat přístupy k zadávání úkolů a měl by umět delegovat práci i v problémových situacích a budovat si přirozenou autoritu.

5.1 Spokojenost zaměstnanců a doporučení k navýšení motivace

V podniku je velmi přátelské klima a dobrý pracovní kolektiv. Platové podmínky jsou také vnímány většinou kladně, ale i ti, co odpovídali, že je nejvíce motivují současné platové podmínky, zároveň odpověděli, že jejich největší motivací by byly ještě lepší platové podmínky. Na malou mzdu si stěžují 3 zaměstnanci, proto bych manažerům doporučila zkontrolovat platy svých zaměstnanců vzhledem k délce pracovního poměru a k produktivitě, aby tím nepřišli o zaměstnance důležité pro podnik.

Největší nespokojenost byla zjištěna s nemožností kariérního růstu. Ovšem jelikož je v podniku málo pracovních pozic, je zde pouze horizontální struktura zaměstnanců a nelze s tímto problémem téměř nic dělat. Pro manažery by možná bylo dobrým řešením vyškolit alespoň jednoho nebo dva zaměstnance, ve kterých vidí potenciál, na manažerskou úroveň a v době jejich nepřítomnosti je nechat zastávat svou práci. Iniciativní zaměstnance tímto krokem motivují a zároveň by to vyřešilo další problém a to ten, že zaměstnancům vadí každodenní dozor manažerů, protože ti by si poté mohli vzít více volna.

Další nespokojenost zaměstnanců byla s častými přesčasů. Zde bych doporučila alespoň na mimořádné akce najmout brigádníka navíc, kterému by se hodil občasný přívýdělek.

Jelikož zde není již řečená vertikální struktura, zaměstnanci často nevědí, jestli svou práci dělají vůbec dobře, jelikož nikam nepostupují. Proto bych doporučila manažerům častější uznání vedoucího.

Do motivačního systému bych doporučila zařadit také nějaké motivační hry, aby zaměstnanci dělali rádi i práci, která jim jindy vadí. Například u kuchařů - kdo v měsíci víckrát umyje připálený hrnec, u uklízečů - kdo víckrát za měsíc umyje toalety, či u servírek a číšníků- kdo bude mít lepší doplňkový prodej, tak za tuto hru dostane nějakou odměnu v podobě prémie či věcnou odměnu.

Dobrá motivace pro zaměstnance je také v podobě Flexi passů, Multisport karet a podobně, jelikož jdou uplatnit za zážitky či sportovní nebo jinou rekreaci a zaměstnanci tak ušetří. Flexi pass k tomu jdou použít také do lékáren, na nové brýle či do kina.

6 Závěr

V bakalářské práci jsem si dala za cíl zjistit dominantní a záložní styly vedení lidí dvou manažerů dle testu od J.S. Mounonové a R.J. Blakea z roku 1987, manažerovi A vyšel styl paternalistický a manažer B autoritativní, oba dva mají jako záložní styl kompromisní.

Dalším cílem bylo zjistit dle vlastních dotazníků, jací jsou manažeři podle zaměstnanců a podle sebe. Zde jsem popsala výsledky u každé otázky zvlášť a výsledkem dotazníku se objevili silné i slabé stránky každého z manažerů. Manažer A má problémy s autoritou, a proto jsem mu doporučila kurz zaměřený na růst autority u manažera, naopak dobrou stránkou bylo, jak vychází se zaměstnanci a že jim je vždy oporou a zaměstnanci v manažera mají důvěru, když nastane problém. Manažer B má naopak autoritu jako silnou stránku, ovšem slabá stránka je, že se zaměstnanci za nim bojí přijít s problémem. Navrhla jsem mu proto kurz na to, aby se naučil řešit problémy a správně se v případě problému rozhodovat. Dohromady se však manažeři výborně svými klady a nedostatky doplňují.

Dalším cílem bylo zjistit, jaký mají zaměstnanci motivační systém, jak jsou spokojeni v práci a doporučit návrh na změnu. Zde byla zjištěna častá nespokojenost s nemožností kariérního růstu a s neustálou přítomností manažerů, jelikož v budově zároveň bydlí. Oba dva problémy by se dali částečně vyřešit proškolením vhodných zaměstnanců na manažerskou pozici, aby alespoň v době nepřítomnosti zastupovali manažery. Tím by ambiciózní zaměstnanci dostali příležitost k růstu a zároveň by manažeři měli více volna na své aktivity. Byl zde ještě problém s přesčasy, a to bych vyřešila najmutím brigádní výpomoci.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ADAIR, J E. *Leadership : učte se od velkých vůdců*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1256-
2. ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2.vydání Praha: Computer Press, 2005. ISBN 978-80-25105-05-4.
5. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I. Vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, ISBN 978-80-244-2281-7
6. DONELLY J. H., Jr., GIBOSN J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*, Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3
7. HABERLEITNER, E. DEISTLER, E. UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0
8. KRATOCHVÍL, O. *Leadership*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009., ISBN 978-80-7314-180-6
9. MAXWELL, J C. *5 úrovní leadershipu : prověřené kroky jak maximalizovat váš potenciál*. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-497-6
10. RADCLIFFE, S. *Leadership : lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.
11. ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2316-4.
12. ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, ISBN: 80-7226-702-7
13. VEBER, J. *Management – Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*, 2. aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
14. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1

8 Přílohy

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance

Vážená paní, vážený pane,

Jmenuji se Denisa Chalupová a studuji na České zemědělské univerzitě v Praze. Tento dotazník se zabývá stylem vedení v podniku, kde pracujete. Dotazníky jsou anonymní a slouží pouze pro účely k mé bakalářské práci. Proto, prosím, odpovídejte pravdivě. Dotazník Vám zabere asi 10 minut. Děkuji moc, Chalupová Denisa

Osobní dotazník (zakroužkujte pravdivé)

pohlaví	muž	žena
----------------	-----	------

věk	18-25	25-35
35-45	45-60	60 a více

délka prac. poměru	do 1 roku	1-3 roky
3-5 let	5-10 let	více než 10 let

vzdělání	základní	vyučen/a
	středoškolské s maturitou	VŠ/VOŠ

Následující dotazník se bude věnovat stylu vedení Vašich nadřízených. Jelikož je cílem komparace stylů vedení obou Vašich zaměstnavatelů, bude paní majitelka dále označována pod písmenem A a pan majitel pod písmenem B a hodnotit se bude každý zvlášť. Hodnocení je od jedné do pěti, kde:

1= ANO

2= SPÍŠE ANO

3= TAK NA PŮL

4= SPÍŠE NE

5= NE

	A	B
Chválí Vás manažer za dobře odvedenou práci?		
Dokáže Vás manažer motivovat/nadchnout pro práci?		
Má manažer autoritu? Dokáže manažer držet na pracovišti disciplínu?		
Jste spokojen s vedením manažera?		
Jdete za manažerem s problémem beze strachu?		
Zajímá se manažer o Vaše názory?		
Dává Vám manažer šanci realizovat své nápady?		
Řeší manažer problémy na pracovišti s klidem a s rozvahou?		
Jedná s Vámi manažer jako se sobě rovnými?		
Je manažer ve Vašem týmu celkově oblíbený?		

Zakroužkujte pravdivé:

- **Vztahy na pracovišti s kolegy jsou:** přátelské / rivalita nebo nepřátelské / nezájem / spolupráce / jiné (uved'te):

- **Vztahy s vedoucími jsou:** přátelské / nadřízený-podřízený / nezájem (ze strany nadřízeného) / spolupráce / nepřátelské

- **Co Vás NYNÍ motivuje na práci nejvíce?**

- 1) uplatnění své kvalifikace, seberealizace
- 2) dobré platové podmínky
- 3) pracovní klima, dobrý kolektiv
- 4) uznání vedoucího
- 5) možnost kariérního postupu
- 6) sbírání nových zkušeností
- 7) jiné (uved'te):

- **Co Vás od práce nejvíce odrazuje?**

- 1) není možnost se rozvíjet, dělám pouze to, co se mi řekne, že mám dělat, nemohu se seberealizovat
- 2) nízký plat
- 3) špatný pracovní kolektiv, špatné klima na pracovišti

- 4) nulové uznání od vedoucího
- 5) žádná možnost kariérního postupu
- 6) jiné (uved'te):

- Co by Vás nejvíce motivovalo ke zvýšení pracovního nasazení?

- 1) možnost podílet se na menších rozhodnutích, realizovat své nápady
- 2) vyšší plat, prémie, odměny apod.
- 3) uznání vedoucího
- 4) možnost kariérního růstu
- 5) kurzy v oblasti pohostinství
- 6) pracovní benefity na volnočasové aktivity
- 7) jiné (uved'te):

Příloha B – Dotazník pro manažery

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Denisa Chalupová a jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze. Tento dotazník se zaměřuje na styly vedení lidí. U prvního dotazníku by měl výsledek ukázat, jaký styl vedení u Vás dominuje, v druhém dotazníku sami sebe ohodnotíte jako vedoucího, a to následně srovnáme s odpověďmi zaměstnanců, jak Vás vidí oni. Výsledky budou použity výhradně pro účely mé bakalářské práce. Prosím, odpovídejte pravdivě, dotazník Vám zabere asi 20 minut. Velice děkuji za Váš čas, Chalupová Denisa.

Dotazník 1 – Test vašeho manažerského stylu (GRID)

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B: A __ 3 B __ 0

Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A: A __ 0 B __ 3

Přikláníte se spíše k alternativě A před B: A __ 2 B __ 1

Přikláníte se spíše k alternativě B před A: A __ 1 B __ 2

Používejte, prosím, jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci zachovali. Dotazník byl vytvořen R.J. Blakem a J.S. Moutonovou roku 1987 a publikován v knize 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout od Oldřicha Šuleře v roce 2008.

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A ___ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B ___ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

A ___ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B ___ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

A ___ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

B ___ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

A ___ a toto tvrdě vyžaduje

B ___ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

A ___ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.

B ___ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

A ___ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.

B ___ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně

A ___ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

B ___ nedá se s tím mnoho dělat.

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

A ___ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.

B ___ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

A ___ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.

B ___ se provádí detailní hlášení.

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

A ___ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.

B ___ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

11. Vedoucí se může vyhnout potížím

A ___ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

B ___ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

A ___ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.

B ___ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

A ___ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B ___ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A ___ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B ___ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A ___ odložit toto rozhodnutí

B ___ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

A ___ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B ___ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porad by vedoucí měl

A ___ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B ___ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou lépe pracovat

A ___ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

B ___ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

A ___ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B ___ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

A ___ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B ___ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21. Při plánování práce by vedoucí měl

A ___ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

B ___ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22. Vedoucí by měl

A ___ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B ___ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

A ___ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B ___ provést věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měly být stanoveny

A ___ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B ___ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

A ___ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B ___ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

A ___ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.

B ___ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A ___ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B ___ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl

A ___ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B ___ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a

A ___ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B ___ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A ___ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B ___ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

A ___ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B ___ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem vedoucí by měl

A ___ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B ___ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A ___ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B ___ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by vedoucí měl

A ___ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B ___ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A ___ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B ___ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

A ___ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B ___ mít poslední slovo.

Zdroj: <http://userfiles.nidm.cz/file/Olina/GRID.pd>

Dotazník 2 – ohodnoťte, prosím, sami sebe čísly 1 až 5, kde:

1= ANO

2= SPÍŠE ANO

3= TAK NA PŮL

4= SPÍŠE NE

5= NE

	HODNOCENÍ
Chválíte své zaměstnance za dobře odvedenou práci?	
Dokážete své zaměstnance motivovat/nadchnout pro práci?	
Máte autoritu? Dokážete držet na pracovišti disciplínu?	
Myslíte si, že vedete svůj tým dobře?	

	HODNOCENÍ
Svěří se Vám zaměstnanci s problémem beze strachu?	
Zajímáte se o názory podřízených?	
Dáváte zaměstnancům šanci realizovat své nápady?	
Řešíte problémy na pracovišti s klidem a s rozvahou?	
Jednáte se zaměstnanci jako se sobě rovnými?	
Myslíte si, že jste u svých zaměstnanců celkově oblíbený?	

Zdroj: vlastní zpracování

Jaký máte v podniku motivační systém?

Příloha C – Kurzy

Obrázek 4 - Kurzy rozhodování a řešení problémů

Rozhodování a řešení problémů

Jak se vyvarovat chyb v úsudku

úroveň **Basic** - začněte od základů

Termín	Čas	Místo	Cena	
6. 2. 2018 Út	9 - 17 hod	Praha Křížkova 237/36a	6 990 Kč bez DPH 8 458 Kč s DPH	objednat
10. 5. 2018 Čt	9 - 17 hod	Praha Křížkova 237/36a	6 990 Kč bez DPH 8 458 Kč s DPH	objednat

V ceně získáte: **certifikát o absolvování, studijní materiály, občerstvení.**

Naučte se rozhodovat správně a ve správnou dobu

Schopnost rozhodnout se ve správný čas pro správnou věc je nejen pro váš osobní, ale také profesní život klíčová. Kvalita a důsledky našich rozhodnutí se projevují především ve strategických rozhodovacích procesech, kterým čelíme v praxi denně, a s kariérim růstem je tato schopnost stále důležitější. Stává se vám, že tvrdohlavě trváte na něčem, co vám už dávno přestalo dávat smysl? Pochopte své vlastní rozhodovací mechanismy a naučte se je ovlivňovat.

✓ Co vám akce přinese?

- poznáte vlivy působící na naši mysl při rozhodování a vliv iracionálního rozhodování
- s kariérim růstem oceníte schopnost se rychle a kvalitně strategicky rozhodovat
- maximalizujete zapojení racionálního uvažování a minimalizujete tak rizika a ztráty
- díky osvojení příslušných technik se naučíte rychle vyhodnotit situaci a rozhodnout se

✓ Komu akci doporučujeme?

Doporučujeme všem, kteří chtějí začít od základů.

- všem, které zajímá, jaké faktory ovlivňují jejich rozhodování

✓ Program

Rozhodovací procesy, jejich vlivy a naše možnosti

- mechanismy lidské mysli a jejich pastí
- naši manipulátoři (tlak „většiny“, autority, aktuální domnělá potřeba aj.)
- ilustrace a příklady iracionálního rozhodování

<https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/rozhodovani-a-reseni-problemu---jak-se-vyvarovat-chyb-v-usudku/>

Obrázek 5 - Kurzy autority a delegování

Autorita a delegování

Kurz na míru

Dodavatel:

[Systémy jakosti s.r.o.](#)



<http://www.systemy-jakosti.cz>

Prosíme zmiřte EduCity při kontaktování dodavatele

Mám zájem o tento kurz na míru

Vytisknout kurz

Přeposlat informace o kurzu na email

Kontakty

Tel.:

566 620 261

E-mail:

info@systemy-jakosti.cz

Web:

<http://www.systemy-jakosti.cz>

Kontaktní osoba:

Iveta Veselá

ID akce:

1644092

Popis kurzu na míru Autorita a delegování

Chcete zabezpečit bezkolizní komunikaci, zesílit důvěru a podnitit loajalitu k Vaší společnosti? Zvýšit motivaci, odpovědnost a tvořivost zaměstnanců, a stále vhodně využívat zdroje a zapojovat spolupracovníky do činnosti?

Zaměření: kurz "Autorita a delegování" Vás seznámí s možnostmi **efektivního zadávání a delegování** úkolů. Odhalíte způsoby, jak si budovat **přirozenou autoritu**, a dozvíte se, jaké kompetence jsou potřebné pro vedoucí pracovníky.

Cílová skupina: manažeři všech úrovní a vedoucí pracovníci.

Obsah kurzu:

- Jaká je role manažera při řízení zdrojů.
- Z čeho se skládá autorita vedoucího.
- Jak můžeme svou autoritu zjišťovat.
- Jak ji můžeme zvyšovat.
- Co je delegování a kdy ho používat.
- Výhody delegování.
- Proč se nedaří přidělovat práci.
- Přístupy k zadávání úkolů a jejich vliv.
- Postup delegování v problémových situacích.

Po absolvování kurzu účastník obdrží OSVĚDČENÍ o účasti.

Cena kurzu se odvíjí od Vašich specifikací (délka školení - doporučujeme 7 hodin, počet účastníků, cílová skupina). Nabídku kurz "na míru" Vám připravíme ZDARMA. Vaše dotazy zasílejte prosím na info@systemy-jakosti.cz

<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/na-miru/autorita-a-delegovani-c1644092>