

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování v práci manažera

Klára Hanzelínová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Klára Hanzelínová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Delegování v práci manažera

Název anglicky

Delegation for Managerial Work

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces delegování v rámci sledované organizace a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, delegování, věcná a obsahová stránky delegování, koncepční činnost, bariéry v procesu delegování, motivace, participace

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41
DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3
GLANZ, J. Finding Your Leadership Style: A Guide for Educators. USA, ASCD, 2002, ISBN 0-87120-692-7
HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0
KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8
NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publication, USA, 2010, ISBN 978-1-4129-7488-2

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Delegování v práci manažera" 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 21. 3. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Janě Horákové za její čas a cenné rady. Dále děkuji všem manažerům McDonald's Prosek Billa za jejich pozitivní přístup k odpovídání na mé otázky, díky kterým jsem mohla vypracovat praktickou část bakalářské práce.

Delegování v práci manažera

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení procesu delegování a na základě vlastního šetření doporučení návrhů pro zefektivnění organizace práce ve vybrané společnosti.

V teoretické části jsou pomocí metody literární rešerše zpracovány pojmy týkající se managementu, manažera a delegování. V rámci delegování jsou zahrnuty i jeho cíle a předmět. Dále jsou zde důkladně popsány jeho fáze, plánování a jaké mohou nastat při delegování chyby.

Vlastní práce začíná představením společnosti McDonald's. Pro vlastní šetření byla vybrána jen jedna pobočka, která je zde také přiblížena a jedná se o pobočku McDonald's Prosek Billa. Pomocí pozorování byly sepsány otázky pro řízený rozhovor, kterých se účastnilo 5 manažerů z vybrané pobočky. Na základě analýzy odpovědí byla vyhodnocena úroveň delegování ve společnosti a byly navrženy návrhy pro zlepšení.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské funkce, delegování, kontrola, motivace, organizování

Delegation for Managerial Work

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to evaluate the process of delegation and research recommendations of proposals for better streamlining work organization effectivity based on own research in the selected company.

In the theoretical part the terms concerning management, manager and delegation are processed by the method of literary search. The aim and subject matter of the delegation are also included in there. Furthermore, its phases, scheduling and what can be the problems of delegation are described in detail.

The actual work begins with the introduction of McDonald's company. Only one branch was chosen for the investigation, which is approached in this thesis and it is a branch of McDonald's Prosek Billa. Through observations have been written questions for a controlled interview, in which five managers from the selected branch participated. Based on the analysis of responses, the level of delegation in the company was evaluated and suggestions for improvement were proposed.

Keywords: Management, manager, managerial functions, delegacy, checking, motivation, organizing

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíl práce a metodika.....	10
2.1 Cíl práce.....	10
2.2 Metodika.....	10
3 Teoretická východiska	11
3.1 Management.....	11
3.2 Manažer	12
3.2.1 Manažerské funkce.....	12
3.2.2 Manažerské techniky a role	16
3.3 Delegování.....	16
3.3.1 Cíle delegování	18
3.3.2 Předmět delegování.....	18
3.3.3 Problémy při delegování.....	19
3.3.4 Fáze procesu delegování.....	20
3.3.5 Výhody delegování	21
3.3.6 Plánování delegování	22
4 Vlastní práce	25
4.1 Charakteristika vybraného subjektu	25
4.2 Vlastní šetření	28
4.2.1 Představení dotazovaných manažerů	30
4.2.2 Rozhovor	30
5 Zhodnocení a doporučení	36
5.1.1 Návrhy pro zlepšení	37
6 Závěr	39
7 Seznam použitých zdrojů	41
8 Přílohy.....	43

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Lineární organizační struktura	14
Obrázek 2 - Organizační schéma restaurace.....	28

1 Úvod

Bakalářská práce je psána na téma „Delegování v práci manažera“. S delegováním se setkáváme v mnoha činnostech našeho běžného života, i když si to třeba neuvědomujeme. Nejběžněji samozřejmě ve vztahu manažera s jeho pracovníky, ale i rodiče doma delegují své děti, nebo při cvičení zvířat. Dáváme jim různé úkoly a požadujeme jejich splnění.

Delegování, i když je v nás už od mala, má několik pravidel, kterými se musíme řídit, a to hlavně pro delegování úkolů v profesionální sféře. Zde jde primárně o dosažení cílů organizace pomocí pracovníků. Správné delegování nám přinese nespočet výhod. Manažer díky němu například ušetří spoustu času, který může věnovat do složitějších úkolů. Když poznáme rozdíl mezi delegováním a rozkazováním, pracovníci budou delegované úkoly lépe brát a nebudou se cítit nepříjemně. V delegování může nastat spousta chyb, například když si manažer dělá raději všechno sám a nechce dát úkoly svým podřízeným. Je potřeba si být této chyby vědom a snažit se jí zbavit.

Každý manažer by měl hlavně chtít se správnému delegování naučit. Na manažery jsou kladeny vysoké nároky a jelikož se proces delegování neustále rozvíjí, pořád je tu prostor ke zdokonalování.

Tato bakalářská práce se zabývá delegováním v práci manažera ve vybrané pobočce. V teoretické části jsou vymezeny pojmy, které jsou následně použity pro praktickou část. Ve vybrané pobočce je zhodnocen proces řízení a jsou navržena doporučení pro efektivnější delegování.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení, jaká je úroveň procesu delegování ve vybraném subjektu a zda nejsou kroky, které by mohly pomoci efektivnějšímu způsobu řízení. Dále přiblížení, jak funguje delegování ve vybraném subjektu McDonald's Prosek Billa.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy, které byly použity pro praktickou část. K pojmu delegování jsou zde definovány pojmy jako manažer a jeho funkce.

V praktické části je jako vybraný subjekt popsán McDonald's na Proseku, jak to v něm funguje od organizačních struktur až po trénink zaměstnanců.

V rámci kvalitativního výzkumu byla zvolena metoda řízeného rozhovoru a metoda pozorování.

Výzkum byl prováděn pomocí přímých rozhovorů s třemi floor manažery, I. asistentem a restaurant manažerem v McDonald's Prosek Billa. Pomocí otevřených otázek odpovídali manažeři na otázky týkající se delegování, jejich pocitu z něj a vnímání efektivity v organizaci práce. Otázky byly připraveny na základě pozorování přímo na směnách v organizaci, aby byly položeny vhodné otázky. S manažery se komunikovalo individuálně a všechny otázky i odpovědi byly předávány v písemné formě. Posléze byly odpovědi důkladně zpracovány a porovnány. Na základě porovnaných odpovědí byla navržena opatření pro zefektivnění procesu delegování.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

V České republice bývá slovo management často nahrazováno slovem řízení. Nejde však o totéž. Řízení je daleko širší a probíhá ve spoustě odvětvích. Managementem se rozumí jen řízení ve společnostech. Management tedy spadá pod řízení. Můžeme ho tedy chápat jako vztah mezi nadřízeným, tedy řídicím a podřízeným, tedy řízeným. Pomocí podřízených se dosahují cíle, které nadřízený stanoví (Blažek, 2014).

Setkáváme se zde s řídicím cyklem, který předpokládá, že management se provozuje v jakémsi cyklu, který začíná rozhodováním, pokračuje ovlivňováním a končí kontrolou (Blažek, 2014).

Aby management správně fungoval, nejde jen o činnosti, které dělá řídicí pracovník. Jde i o vlivy, které jsou důležité pro splňování cílů. Toto je známé pod názvem koncept 7S. Zahrnuje se do něj strategie, struktura, spolupracovníci, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu a schopnosti (Blažek, 2014).

Obor management se neustále vyvíjí. Lidé, jako tvoří společenství, mají potřebu se sdružovat do skupin. Když se někde objeví větší skupina lidí, je potřeba je nějakým způsobem řídit a organizovat, protože každý má jiný cíl, nebo cestu k němu. Je potřeba je tedy korigovat do směru, který je pro daný podnik potřebný (Duchon, Šafránková, 2008).

Už ve středověku byla potřeba lidi řídit, například při velkých stavbách. Leader musel mít znalosti řízení a díky nim mohl ostatní organizovat a prostřednictvím lidí plnit jeho cíle (Duchon, Šafránková, 2008).

Všechny přístupy řízení byly nejdříve využity na univerzitách a v armádě, která musí být dokonale disciplinovaná. Management jak ho známe nyní, tedy v podnicích, se vyvíjel až později (Duchon, Šafránková, 2008).

V dnešní době je management a řízení v každé společenské skupině. Každý podnik má své manažery, ať už na top, střední nebo nižší úrovni (Duchon, Šafránková, 2008).

Jak už to tak u mnoho oborů bývá, i management si převzal spoustu teoretických prvků z jiných oborů, například z matematiky, ekonomiky a psychologie (Duchon, Šafránková, 2008).

3.2 Manažer

Manažer neboli vedoucí pracovník je, jak už název napovídá, vedoucí určitého týmu pracovníků. Charakterizuje se manažerskými funkcemi, které plní pomocí svých pravomocí a odpovědností. Deleguje úkoly na své podřízené a tím se snaží dosáhnout cíle organizace co nejefektivněji (Bělohlávek, 2001).

Manažer se od svých podřízených nejvíce liší svými pravomocemi a odpovědností. Manažer odpovídá za to, aby byl dosáhnut cíl. Dále dává pozor na to, aby pracovníci správně a efektivně pracovali. Díky své pravomoci mají prostředky, kterými mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit zaměstnance a tím dosáhnout toho, aby dobře pracovali (Armstrong, 2008).

Manažer odpovídá za svůj tým. Manažery můžeme rozdělit podle postavení ve firmě na liniové, střední a vrcholové. Organizace může být rozdělena i hodně složitě, například na různé divize a úrovně řízení. Může se tedy objevit v jedné firmě velké množství vrcholových i středních manažerů a někdy třeba jen pár vrcholových a velký počet středních. Každá organizace je jiná a má tuto organizační strukturu jinak nastavenou. I manažeři mohou vystupovat jako podřízení. Zjistíme tedy, že manažeři zastávají různé role. Jednou z nich je například interpersonální role, tedy role, která se týká mezilidských vztahů (Bělohlávek, 2001).

Manažer většinou rozhoduje o platech a odměnách, trestech a samozřejmě o úkolech, které budou delegovány, na koho a proč. To samotné může pracovníka motivovat. Podřízený samozřejmě chce, aby měl co nejvíce peněz, nebo mu záleží už jen na samotné důvěře, kterou k němu nadřízený má. Motivace může spočívat ale i v něčem jiném. Manažer může být pro tým i koučem, proto ale musí mít spoustu zkušeností. Pokud se manažer rozhodne pro koučování svého týmu, musí být dobrý ve vcítění se do druhých lidí a být ochotný s nimi jednat jinak, než je zvykem (Whitmore, 2019).

3.2.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, s kterými se vedoucí pracovník setkává každý den. Manažerských funkcí najdeme definovaných několik desítek, nejznámější je rozdělení na 5 základních, na plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolu (Hron, 2012).

Plánování

Plánování je proces, při kterém si manažer stanoví, jakých cílů chce dosáhnout. Po stanovení cíle se určí prostředky, které jsou potřeba k jeho dosažení. Dále určí, jakým způsobem se bude cíle dosahovat a jaký je očekávaný výsledek. Nezbytným krokem v plánování je stanovení času, který bude potřeba. Při plánování je důležité, aby manažer dobře znal krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku. Dále musí spolupracovat s ostatními manažery (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Organizování

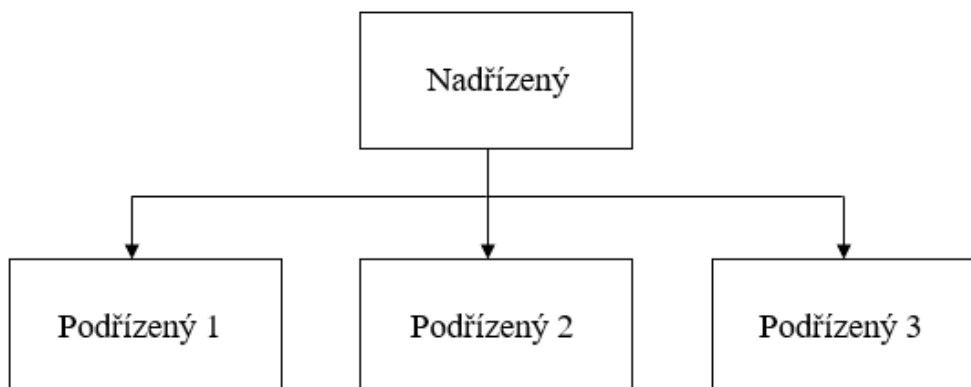
Organizování je velice důležitou činností manažera, protože díky organizaci se například urychlí tok informací. Organizace je potřeba ve skupině lidí, kdy je důležité, aby všichni věděli, kam v organizaci patří. Pracovníci tak budou vědět, za kým mají jít, nebo kdo jim deleguje úkoly. Organizační struktury jsou důležité pro přiblížení pozic a náplně práce pracovníků (Donnelly a kol., 1997).

Organizační struktura se nejčastěji zobrazuje schématem. Není v nich ale vidět vše, tak se většinou používají jen pro zjednodušení. Díky schématům můžeme snadno zjistit, kdo patří do jaké části v organizaci a kdo je jeho nadřízený, nebo podřízený (Armstrong, 2008).

Organizační struktury klasické

Liniová struktura je nejlepší pro malé podniky, protože každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a naopak. Pro správné delegování může mít jeden nadřízený pod sebou maximálně kolem 8 lidí, aby se mu splnění úkolu nejlépe kontrolovalo (Kříž, 2015).

Obrázek 1 - Lineární organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle čerpání druhotných dat ze skript Základy řízení

Funkční struktura je charakteristická tím, že seskupuje podnik dle specializací, např. personalistika, ekonomika, obchod. Liniově štábní uspořádání má v sobě jakýsi štáb, který slouží jako poradní orgán a pomáhá nadřizným. Štáb ovšem nemůže delegovat úkol. Divizionální uspořádání slouží nejlépe pro větší podniky, kde se podnik dělí na samostatné divize (Kříž, 2015).

Organizační struktury pružné

Maticová struktura je jen dočasná. Slouží pro náročné úkoly. Zaměstnanec, který je tímto úkolem pověřen, se nachází ve dvojí podřizenosti. Procesní organizační struktura se orientuje na vytvoření samostatných jednotek zaměřených na jednotlivé procesy. Existuje zde propojení mezi procesními týmy, vlastníky procesů a vedením organizace (Kříž, 2015).

Organizační struktury nové

Tyto struktury jsou ideální pro alternativní organizace. Tedy pro podniky, kde jsou formální pravidla uplatňována v menší míře a dbá se na zapojení pracovníků. Adhokratická struktura je skvělá pro řešení složitých a různorodých úkolů. Síťová struktura slouží pro mezipodnikové spolupráce. Dochází k propojení specializovaných prvků podniku do jednoho celku. Virtuální struktura má za cíl zvýšení výkonnosti v podnikání. Nových organizačních struktur je ještě celá řada, ale využívají se minimálně (Kříž, 2015).

Personální zajištění

Pro plnění úkolů a cílů jsou lidé nezbytná součást. Manažer by nedokázal tolik sám, jako za pomoci svých podřízených. Je tedy důležité, aby je uměl vhodně umístit na pozice, udržet si je a vůbec je uměl přijmout. V nějakých podnicích tuto činnost nezastává manažer, ale je oddělená. Jde o řízení lidských zdrojů, který má na starosti přijímání vhodných pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace, hodnocení a spravedlivé odměňování (Hron, 2012).

Vedení lidí a motivace

Vedení lidí je jedna z nejdůležitějších funkcí manažera. Je to umění manažera pracovat se zaměstnanci a usměrňovat je. Existuje několik forem vedení a jejich volba může práci s pracovníky velmi ovlivnit. S vedením lidí jde v ruku v ruce motivování (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Motivování lidí se většinou jako jedna z manažerských funkcí neuvadí, je však opravdu důležité chápat, jak motivace funguje, a jak díky ní můžeme podnítit člověka něco udělat. Jakmile člověk cítí motivaci, je schopný odvést daleko lepší práci, než silně demotivovaný člověk. Motivace je i hodně individuální, respektive každého motivuje jiná věc. Někdo je radši motivovaný pozitivně, někdo potřebuje negativní motivaci. Dále rozlišujeme motivaci na hmotnou a nehmotnou. Za motivací toho můžeme najít mnoho. I jednoduché pochválení může pro někoho znamenat hodně. Pozitivní motivace znamená, že člověk má slíbenou odměnu za práci, například dostane přidáno, nebo speciální prémie. Negativní se většinou pracovník bojí a snaží se jí vyhnout, jde například o ztrátu na penězích, nebo dokonce výpověď. Motivaci ani nemusí vytvářet podnik, někteří lidé jsou motivovaní sami od sebe a berou cíle podniku velice vážně. Každý podnik by ale měl umět s motivací pracovat (Armstrong, 2015).

Kontrola

Kontrola je velice důležitá, aby byly správně a podle očekávání splněny všechny cíle. Na kontrolu by si měl udělat čas každý manažer. Zjistí tak, jestli se výsledek neliší od plánu. V některých organizacích je manažer, který má v popisu práce právě jen kontroly.

V menších firmách to většinou dělá manažer, který úkol delegoval. Manažer při kontrole zjistí, jestli se plán neliší od skutečnosti. Když manažer kontroluje dílčí části, může zajistit nápravné opatření při zjištění nedostatků (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.2 Manažerské techniky a role

Manažerských technik je hned několik, aby je manažer dobře ovládal je potřeba hodně praxe a taky touha se učit něčemu novému. Jako všechno, i manažerské techniky a samotné delegování, se neustále aktualizuje a mění (Šuleř, 2003).

Rozlišují se i takzvané manažerské role, kterých je deset a člení se do třech skupin. První jsou interpersonální role, dále informační role a rozhodovací role (Blažek, 2014).

Do interpersonálních rolí patří tři a to představitel, vedoucí a spojovatel. Manažer zastupuje, tedy prezentuje společnost. Jako vedoucí se manažer stará o to, aby byl splněn cíl pomocí svých podřízených. V pozici spojovatele manažer dbá na mezilidské vztahy (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Další tři role a to pozorovatel, šířitel a mluvčí, patří do informačních rolí. Manažer má za úkol mít přehled o okolí podniku, například konkurentech. Je důležité, aby se neustále informoval a svoje vědomosti aktualizoval. Jako šířitel tyto získané informace předává dál. Informaci může i trochu pozměnit. V pozici mluvčího manažer hájí zájmy organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Poslední 4 pozice patří do rozhodovacích rolích a to podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů a vyjednávač. Manažer by sám měl být podnikavý a vymýšlet nové změny pro zlepšení cesty k cíli. Při cestě k cíli může nastat nespočet problémů, které budou rušit hladký průběh. Manažer by na ně měl včas reagovat a vyřešit. Vedoucí pracovník pracuje se všemi zdroji potřebnými ke splnění cíle. Musí hlídat jejich využívání. Jako vyjednávač manažer komunikuje s ostatními pracovníky (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.3 Delegování

Delegování mnozí chápou jako předávání pravomocí podřízeným. Je za tím ale mnohem víc. Jde o to, že manažer prostřednictvím druhých lidí dosahuje svých cílů. K tomu je potřebné, aby byl jeho tým složen z kvalitních pracovníků. Je důležité, aby každý manažer věděl, co lze delegovat a co nikoli. Všichni manažeři by měli vědět, že zkušenosti a názory jeho podřízených jsou velice důležité a mnohdy můžou být i lepší než

jeho. Manažer by měl svůj tým dobře znát, aby úkoly mohl správně a efektivně rozdělit. Ideální situace je, když manažer deleguje úkoly a má pak čas na svou práci, kterou nemá možnost nikomu předat a kompetentní je jen on sám (Cipro, 2009).

Tím, že se na pracovníky předává pravomoc je nezbytné, aby si manažer vybral vhodného pracovníka. Takový pracovník splňuje úkoly na dostatečné úrovni kvality a pracuje co nejefektivněji se zdroji. Úkoly musí být tedy delegovány pečlivě a jednoznačně určeným pracovníkům (Bedrnová, 2007).

Naprostou nutností je oddělení delegování od úkolování nebo rozkazování. Velkou chybou, kterou někteří manažeři dělají je, že delegují velkou míru odpovědnosti a kompetencí bez schopností pracovníka (Cipro, 2009).

Delegování je postupný proces, kdy se manažer i pracovník učí. Pracovníkovi se můžou nakládat těžší a těžší úkoly, díky čemuž se rozvíjí a je důležitější pro tým. Manažer se učí, jak s individuálním pracovníkem pracovat a komunikovat. Tím manažer získá zkušenosti, které jsou pro vedoucího pracovníka nezbytné. Je to práce s lidmi. Každý samozřejmě potřebuje trochu jiné a individuální zacházení, aby pracoval co nejefektivněji. Delegování je tedy investování do pracovníka, které se může projevit až časem (Cipro, 2009).

Delegování může být i nástroj motivace. Pracovníka může motivovat a dodat mu chuť do práce, pokud dostane více pravomocí a stále se bude něčemu učit. Může to brát jako osobní úkol a více se snažit, než když pracuje na lehčích úkolech. Bude se chtít určitě zalíbit manažerovi a bude pyšný, že právě on má možnost se rozvíjet (Cipro, 2009).

Ne při všech úkolech je nutné delegovat, to by si měl správný manažer uvědomit. Při delegování je velice důležité umět vybrat správného člověka s dostatečnou kvalifikací. Manažer by měl přesně vědět, co chce delegovat, aby mohl úkol vysvětlit přesně (Bedrnová, 2007).

Delegování tedy nelze provést vždy. Jsou cíle, které delegovat nejdu a vedoucí pracovník je musí splnit sám. Jde například o kontrolu podřízených pracovníků a jejich hodnocení, sestavování dlouhodobých cílů atd. Dále pak úkoly, při kterých by manažer musel podřízenému říct nějakou důvěrnou informaci nebo například úkol, který se špatně vysvětluje (Cipro, 2009).

Naopak úplně bez problémů se delegují rutinní úkoly, které pracovníci znají a už je třeba vykonávali. Dále úkoly, které jsou jednodušší a manažer na ně nemá čas nebo

například úkoly, u kterých se podřízení nějakým způsobem rozvíjí a procvičují se v nich a v neposlední řadě úkoly, které baví podřízené více než manažera (Cipro, 2009).

3.3.1 Cíle delegování

Cílů delegování je hned několik. Nejdůležitější je samozřejmě splnění cílů organizace, a to co nejefektivněji. Firma pracuje za účelem zisku, což je jeden z hlavních cílů delegování. Dalšími hlavními cíli může být minimalizace nákladů nebo zvyšování efektivity práce. Aby byly splněny tyto hlavní cíle, musí se plnit dílčí. Díky delegování se může manažer věnovat úkolům, pro které by nebyli jeho pracovníci dost kvalifikovaní. Dochází zde tedy k efektivnímu využívání času. Díky tomu má manažer také čas rozšiřovat své schopnosti a tím se stát pro firmu cennější. Stejně se rozvíjí i podřízení a nabývají tím motivace. Dalším dílčím cílem je prověření svého týmu. Díky delegování a správnému ukládání úkolů se může manažer dozvědět, pro co je jaký podřízený vhodný a zda je kvalitním a schopným pracovníkem. Díky tomu pak může efektivně rozdat úkoly, bude vědět, který pracovník se, pro co hodí (Cipro, 2009).

3.3.2 Předmět delegování

Manažer nedeleguje ty úkoly, které musí udělat sám. To jsou úkoly, pro které má kompetence jen on sám, což je například stanovení cílů. Když manažer bude delegovat vhodné úkoly na své pracovníky, uvolní si tím ruce a ušetří spoustu času. Delegované úkoly by měly být pro manažera rutinní a takové, na kterých se budou pracovníci dál rozvíjet a učit. Manažer deleguje úkoly, u kterých ví, že je můžou zvládnout i jeho podřízení (Bedrnová, 2007).

Delegují se tedy úkoly, které může zvládnout i jen jeden z týmu. Jeden člověk tedy bude dělat na vedlejším úkolu a celá skupina na jiném. Tím se celý proces urychlí. Manažer také může mít ve svém týmu pracovníka u kterého ví, že úkol zvládne ještě lépe než on sám. Často se také delegují úkoly, které manažera nebaví, nebo u nich stráví zbytečně moc dlouho času. Pracovník z nich naopak může mít radost, protože se tak zvýší jeho kvalifikace a potenciál (Cipro, 2009).

3.3.3 Problémy při delegování

I schopnost delegování se musí každý manažer naučit. Je důležité, aby pochopil, k čemu to slouží a byl trpělivý se sebou i se svými podřízenými. Každý problém má svoje řešení, které musí vést k odstranění překážek při delegování (Cipro, 2009).

K největším problémům patří, že si manažer udělá radši všechno sám, než by zdlouhavě úkol delegoval. Tím ale přichází o svoje pracovníky, kteří ztrácí důvěru a respekt. Tím, že toho má manažer na sobě naloženo více, než zvládne, nestíhá a podřízení ho tedy vidí jako neschopného vedoucího. Manažer se musí rozhodnout, které úkoly, například ty primitivnější, předá dál a které si ponechá. Pokud má manažer tento problém, přijde mu časově výhodné si všechno udělat sám. Je potřeba, aby se pořádně zamyslel, kolik času by ušetřil, kdyby daný úkol už nemusel provádět, ale nechal by to na svých podřízených. Ovšem bude nejdřív potřeba časová investice do vysvětlení úkolu pracovníkům a jeho samotné delegování. Manažer po této investici bude mít víc času na složitější úkoly, na které jeho podřízení nestačí, nebo na ně má pravomoc jen on a nebude ztrácet čas s lehkými (Cipro, 2009).

K dalším problémům patří, že se něco podřízenému nepovede. Ne vždy se s manažerem správně pochopí, nebo prostě jen udělá chybu. Chybou manažera je neustále svou práci srovnávat s prací podřízených, kteří logicky nemají tolik zkušeností. Má pocit, že jen on sám všechno zvládne nejlíp. Tím je spojena i celková demotivace týmu, kteří nechtějí přijímat úkoly, za které stejně nedostanou pozitivní ohodnocení, protože se nerovná manažerovi. Zde je důležité, aby manažer pochopil, jak jsou pro něj pracovníci důležití a snažil se na nich pracovat. Vedoucí pracovník si musí uvědomit, že i jiná cesta k plnění úkolu může být správná. Dokonce může být i lepší. Jde o to, aby manažer svým podřízeným věřil a nechal je pracovat samostatně i po neúspěších (Cipro, 2009).

Dalším problémem může být nezkušenost týmu. Manažer si může myslet, že by delegovaný úkol nezvládli, protože nemají zkušenosti. Snaží se jim úkol zadat přesně a velice konkrétně, což znamená, že do toho pracovník nemůže dát kousek sebe a přichází o individualismus. Řešením by bylo, kdyby například nechal svůj tým koukat se, jak daný úkol plní on sám. Věděli by jak na to a našli by třeba i lepší řešení (Cipro, 2009).

Problémů při delegování je samozřejmě veliká spousta a je velice těžké se jich všech vyvarovat. Důležité je, aby manažer vůbec chtěl někoho něco učit nebo úkoly delegovat dále a sám se snažil chybám vyvarovat. Samozřejmě ani manažer nespádl z nebe rovnou

všeho znalý. Vše, stejně jako jeho tým, se musel postupně naučit a celý život ještě učit bude (Cipro, 2009).

3.3.4 Fáze procesu delegování

Proces delegování je velice složitá věc, která se řídí určitými pravidly. Jak už bylo výše psáno, delegování je předávání úkolů na podřízené a spolu s nimi i pravomoc a odpovědnost. Je důležité si uvědomit, že delegování není jednorázová činnost, ale velice dlouhý proces a pracovník i jeho nadřízený procházejí čtyřmi fázemi a to přípravou, ukázkou, procvičením a kontrolou (Cipro, 2009).

V první fázi manažer pracovníkovi ukazuje svoji práci. Ukazuje mu, kde v organizaci najde, co potřebuje k práci a jak se má chovat v konkrétní situaci. Bere ho na důležité schůzky, seznamuje s lidmi. Pracovník jen pozoruje svého učitele, aby se následně v takových situacích dokázal sám orientovat. Tato fáze je velice důležitá, ale pro mnoho manažerů se může zdát zbytečná a nechtějí s ní ztrácet čas. Předejde se díky ní ovšem mnoho nezdarům ze strany pracovníka. Nestane se, že by podřízený nevěděl, co má dělat. Bude si jistější a práce mu půjde lépe. Na konci této fáze by si pracovník i manažer měli sednout a diskutovat o dané situaci. Pracovník by se měl vyjádřit, jak se mu zdála odvedená práce svého nadřízeného a jestli by něco neudělal jinak, případně jak a sám by se měl ohodnotit. Manažer by se z tohoto rozhovoru měl dozvědět, jak pracovník vnímá dané úkoly a jestli všemu rozumí. Rozhodně by ze sebe neměl dělat vševědoucího ale poslechnout si s pokorou názory svého kolegy (Cipro, 2009).

V další fázi už se ke slovu dostane i onen pracovník, stane se tedy také aktivním. Důležité je, aby si podřízený na vlastní kůži vyzkoušel dané úkoly ještě pod dozorem nadřízeného. Pro manažera je výhodou, že mu jeho kolega už může pomoci, například i s úkoly, které ho samotného nebaví. Pro pracovníka jsou však nové, a tak je bude plnit s nadšením. V této fázi je velice důležitá motivace, což je jedna z manažerských funkcí. Pracovník touží být pochválen a manažer by ho měl podporovat, i když práce není odvedená úplně perfektně. Může mu třeba naznačit, že měl na začátku podobné problémy jako on, ale že se všechno časem naučí. I po této fázi by mělo následovat společné sezení, kde si oba vyjasní, jak se jim pracovalo, jaké mají ze společné práce pocity a tuto část zhodnotit (Cipro, 2009).

Ve třetí a předposlední fázi už za projekt plně zodpovídá podřízený pracovník. Fáze se nazývá procvičení. Musí tomu ovšem předcházet delegace od manažera s tím, že za

práci už zodpoví pracovník sám, aby věděl, že se z většiny může spoléhat už jen sám na sebe. Manažer je mu samozřejmě k dispozici a může kdykoliv zasáhnout. Podřízený musí mít ve svém vedoucím důvěru, aby se mu nebál říct, že se něco nepovedlo, což je pro manažera samozřejmě velice důležitá informace. V této fázi by si měl být už manažer skoro jistý, že se na dané úkoly pracovník hodí. Rozhodně by mu po jednom neúspěchu hned neměl sebrat předané kompetence. U pracovníka by to vedlo k silné demotivaci cokoliv nového se znovu učit a organizace by s největší pravděpodobností o pracovníka přišla. Manažer tedy musí být kdykoliv k dispozici a řešit s pracovníkem například kritické situace, které mohou nastat. Největší chybou vedoucího pracovníka v této fázi by bylo, kdyby byl velice diktátorský a hned, jak by se objevil problém, řešil by ho sám bez podřízeného. Podřízený by pak měl pocit, že svou práci nezvládá a že je neschopný. Manažer je v této fázi jen pomocník a dohlíží na práci pracovníka. Důležitá je, jako ve všech fázích, pochvala od nadřízeného. Ideální je feedback s hodnocením pracovníka, jak manažer hodnotí jeho práci, jaké byly chyby, co do příště zlepšit a co naopak podřízený provedl výborně (Cipro, 2009).

V poslední fázi je už vše v režii pracovníka. Manažer samozřejmě chce o všech případných problémech vědět, ale nechá je řešit pracovníka samotného. V této fázi si manažer uvolnil čas na složitější úkoly, protože pracovník má už jeho plnou důvěru, aby řešil tento delegovaný dílčí úkol. Z konečných výsledků se manažer dozví, jak se úkol povedl a zda všechno proběhlo v pořádku, ale cesta k cíli už ho tolik nezajímá. Jeho podřízený už má plnou důvěru (Cipro, 2009).

3.3.5 Výhody delegování

Když manažer umí delegovat správně, znamená to pro něj řadu výhod. Manažer tím šetří čas na své složitější úkoly. Pracovníci, kteří se aktivně zapojí do řešení úkolu, mohou vnést do jeho řešení nové světlo. Například najdou efektivnější cestu k jeho vyhotovení. Díky delegování má manažer lehčí cestu, jak své podřízené posléze ohodnotit. Jednou z dalších výhod je také to, že pracovníci jsou více motivováni, když jsou pouštěni k těžším úkolům. Dají si na práci více záležet, protože nechtějí o takovou příležitost přijít (Šuleř, 2003).

Pracovníci to tedy vnímají tak, že jsou pro manažera důležití, protože mají jeho plnou důvěru, že úkol zvládnou. Manažer by se měl vyvarovat neustálého kontrolování stavu, protože tím tuto důvěru naruší (Cipro, 2009).

Pro manažera je výhodné, že může jeden velký úkol rozdělit na dílčí a ty delegovat pracovníkům. Je to efektivnější časově, manažer tak získá více času na úkol jiný anebo bude mít volné ruce a může svým pracovníkům jen pomáhat. Problém se lépe a rychleji vyřeší, když se rozdělí a řeší ho více lidí. Protože se všechno neustále vyvíjí, pracovník může přijít s verzí řešení problému, kterou manažer nezná (Šuleř, 2003).

3.3.6 Plánování delegování

Delegování je velmi složité, proto je důležité si ho plánovat. Nemůže tedy proběhnout najednou a nečekaně, ale následuje až po zajištění všeho potřebného pro delegaci úkolu. To je jak materiální, tak finanční i personální stránka věci. Plánování a delegování je v kompetenci manažera a ukazuje jeho schopnosti. Mnohdy je potřeba na konkrétní úkol najmout i někoho nového, někoho zvnějšku. Existuje 7 bodů, které by měl manažer mít naplánované, než předá pravomoci dále. Je to cíl, termín, zdroje, rozhodnutí, pravomoci, podpora vedení a v poslední řadě samozřejmě kontrola (Cipro, 2009).

Cíl musí být jasně stanovený, nejlépe zadaný podle metody SMART. Tudíž by každý cíl měl být konkrétní, aby pracovník přesně věděl, o co jde. Pod písmenem M se skrývá slovo měřitelný. To pomáhá tomu, aby byl úkol co nejlépe kontrolovatelný. Takže například podle času nebo počtu výrobků. Cíl musí být dosažitelný, ale takový, aby představoval výzvu. R znamená reálný, tedy, že je možné ho splnit. V poslední řadě je důležité, aby byl cíl ohraničený v čase. Aby bylo jasné, do kdy musí být splněn (Kříž, 2015).

Cílem se rozumí, jaký má být konečný stav, tudíž čeho má být dosaženo. Je důležité, aby byl delegovaný úkol neboli cíl, správně pochopený. Tím je spojeno jedno z nejdůležitějších umění manažera a to jasně, zřetelně a pochopitelně vysvětlit požadavky. Podřízený, který nepochopí správně úkol si myslí, že vykonal všechno dobře, přitom není pochválen, naopak ho manažer pokárá. To může vést k silné demotivaci pracovníka. Po celou dobu dosahování cíle by měl být manažer k dispozici pracovníkům a pomáhat jim s jejich námitkami. Pracovníci si budou samozřejmě stěžovat, že nemají čas nebo že mají své práce dost. Manažer tedy musí umět správně argumentovat o daném cíli. Musí se tedy ujistit, že byl cíl správně pochopený a že na něj mají pracovníci všechny potřebné zdroje. Zjistí to z diskuse s nimi, kde si se zaměstnanci promluví, vše jim vysvětlí a pracovníky vyslechne. Nejlepší je, když se s podřízeným pracovníkem diskutuje a berou se jeho

názory vážně. Takový pracovník je potom více motivovaný ke splnění úkolu a více ho to baví (Cipro, 2009).

Termíny stanovuje manažer a musí o tom pracovníky informovat. Manažer stanoví i dílčí termíny, aby si byl jist, že dosahování cíle probíhá, tak jak má. Pracovníkům by měl oznámit termín o něco přísnější, než jaký je ve skutečnosti a vytvořit si tak rezervu, kdyby bylo potřeba něco změnit, nebo by něco nebylo vykonáno správně. Odměna pro podřízené by se měla řídit i splněním stanovených termínů (Cipro, 2009).

Pro každý cíl je nutné sehnat všechny potřebné zdroje. Těmi jsou například finance, informace, noví zaměstnanci, technologie a mnoho dalšího. Ne vždy a u všech cílů lze všechny zdroje vědět přesně dopředu. Musí se i zde počítat s nějakou rezervou, kterou si manažer nechá pro sebe, aby s ní podřízení pracovníci nepočítali. Manažer se samozřejmě snaží co nejvíce uspořit a snaží se, aby zdrojů museli použít co nejméně (Cipro, 2009).

Dalším bodem je pravomoc. Manažer rozdá pravomoc na samostatné rozhodování pracovníků. Manažer bude nadále rozhodovat o všem, co se týká samotných cílů organizace. Dílčí cíle ale může delegovat na své podřízené a tím i rozhodování o nich. Jde o rozhodování u takových věcí, kde by příliš nevadilo špatné rozhodnutí. Není to tedy příliš rizikové. Pokud už nějaký problém nastane, manažer může nechat jeho vyřešení na podřízených, a tak si ověřit jejich schopnosti. Celý tým by si měl domluvit jasná kritéria, podle kterých se budou rozhodovat a kdy svá rozhodnutí nemusí konzultovat s nadřízeným. Všechna rozhodnutí by měla být v souladu s firemní politikou a podporovat firemní cíle (Cipro, 2009).

Manažer rozhoduje i o případném povýšení svých podřízených. Musí si být jistý, zda pracovník na případné povýšení má. Určité pravomoci si může nechat jen sám pro sebe, ale nějaké dílčí může delegovat na podřízené. Na některé vyhlídnuté pracovníky může delegovat pravomoci ve větším rozsahu a vyzkoušet si je. To může pracovníka motivovat. Sám dostane například na starosti lidi, nebo bude sám rozhodovat o tom, jak se bude postupovat. Může se také stát, že nějaký pracovník bude svým kolegům nadřízený jen pro vybraný úkol. Pro celý úkol se musí tedy ostatní pracovníci podřídit tomuto pracovníkovi, i když třeba jen formálně. Pracovník si musí být jistý, které věci může delegovat a o čem může rozhodovat zcela sám. To znamená, že mu manažer musí být k dispozici a naslouchat mu. Velkou chybou je, pokud manažer sice deleguje pravomoci ale bez jakéhokoliv vysvětlení nebo zaučení. Pracovník si tedy neví rady se svěřeným

úkolem a může ho to demotivovat. Úkol také může samozřejmě splnit špatně, protože nebude vědět, jak správně postupovat (Cipro, 2009).

Je tedy důležité, aby pracovník věděl, že mu je manažer k dispozici, kdyby nastala nějaká kritická situace. Pokud by nastal problém, neměl by manažer hned zbavovat podřízeného pracovníka svěřené odpovědnosti, ale být mu nápomocen. Mohlo by být vhodné třeba pracovníka jen pomocí vhodných otázek donutit, aby sám vymyslel řešení. Důležité je, aby manažer dokázal vyslechnout a byl morální, odbornou a politickou podporou při nečekaných situacích. Morální podporou chápeme hlavně dodávání důvěry. Odborná už je složitější a manažer si na ní musí udělat čas a být opravdu k dispozici. Jde o odborné posouzení problému. Politická podpora znamená, jak je nastavená politika celé firmy. Manažer může dát jasně najevo, které rozhodnutí jsou pro úplný top management nejlepší. Které rozhodnutí by sami preferovali (Cipro, 2009).

V poslední řadě je kontrola. Manažer musí mít pod kontrolou, jak se pracovníkům v úkolu daří a jestli se jejich výsledek přibližujeme k očekávanému. Pracovník může podávat manažerovi reporty a zprávy, jak jim práce jde a jestli nenastávají žádné problémy. Manažer by měl vše kontrolovat už v průběhu, aby měl přehled o všech odchylkách a včas zasáhnout. Nejlepší výsledky dostává manažer, pokud si s pracovníkem neoficiálně o práci promluví. Při oficiálním informování manažera, tudíž reportech se může stát, že pracovníci údaje pozmění, aby měli lepší výsledky a tím hodnocení. Velmi dobré je, když se manažer na chvíli k pracovníkům připojí a sám si ověří, jak na tom s prací jsou. Pokud nějaký problém nastane a manažer ho objeví, měl by o tom pracovníky samozřejmě informovat a říct jim, že to musí změnit. Další postup by měl nechat na nich, ale vše kontrolovat častěji a ověřit si, že se problém vyřešil a vše je v pořádku. Kontrola je velice důležitá manažerská schopnost. Za jedno bude ve styku se svým týmem, ale také bude mít představu o tom, jak pracují a může podle toho pracovníky ohodnotit. Díky tomu bude do budoucna manažer už předvídat problémy nebo si vyhlídne pracovníka pro další delegování úkolu (Cipro, 2009).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného subjektu

Historie McDonald's

Za zrodem celosvětově známých restaurací s rychlým občerstvením může syn českého emigranta, Raymond Albert Kroc, který se narodil v San Diegu. Díky své práci jako prodejce mixérů jezdil po celé Americe a mohl tak navštívit restauraci bratrů Dicka a Maca McDonalových. Tato restaurace ho neskutečně zaujala svou rychlostí obslužení zákazníků a udržení cen na velmi nízké úrovni. Otevřel si tedy franšizovou pobočku a začal vydělávat. V roce 1962 od bratrů odkoupil celou firmu za 2,7 miliónů dolarů. Kroc začal zvyšovat prodej hamburgerů i restaurací. S McDonald's je spojený i klaun Ronald McDonald's, který je známý po celém světě.

Drive thru, neboli možnost si objednat objednávku do auta, využívá dnes stovky lidí denně na každé restauraci. Drive vznikl díky armádě v Americe, která měla zakázáno vystupovat z vozu, a to už v roce 1975.

První kavárna McCafé byla otevřena v Austrálii, jde o oddělenou kavárnu od hlavního pultu, kde kromě výborné kávy nabízí i zákusky a dorty.

McDonald's v České republice

V březnu roku 1992 se dostal první McDonald's do České republiky, a to konkrétně do Prahy ve Vodičkově ulici. Před restaurací ten den na otevření čekalo kolem 11 tisíc lidí. Ve stejný rok se otevřely ještě dvě restaurace s rychlým občerstvením McDonald's a to na Václavském náměstí a na Andělu. V roce 1993 do České republiky zavítal i Drive-thru. První mimopražská restaurace se nacházela v Ostravě.

McDonald's se v České republice velice daří, a to od první otevřené pobočky. V současnosti je největší sítí restaurací v Česku.

McDonald's Prosek

Restaurace, která byla ke zkoumání vybrána, je pod záštitou společnosti MAX restaurant s. r. o., kterou založil Ing. Michael Friedrich. Do roku 2019 fungovala restaurace

pod společností AMI restaurant s. r. o. spolu s dalšími třemi restauracemi, a to McDonald's V Horních Počernicích, Letňanech a v Ďáblicích. V prosinci se tato firma rozdělila na dvě společnosti a McDonald's na Proseku spadala pod Prosek restaurant s. r. o. Od března 2020 už patří pod MAX restaurant s. r. o.

Majitel restaurace Billa Prosek vystupuje jako franchisant. Franchising chápeme jako velice specifickou metodu pro podnikatele. Jde o to, že větší zavedená firma tzv. franchisor poskytuje franchisy. Menší podnik, tzv. franchisant je přijímá. Franchisantem tedy rozumíme menší firmu, která podniká pod jménem firmy franchisora. Franchisant poskytuje finance a lidi. Majitelem firmy se stává franchisantem, který podniká na vlastní účet, má jen pronajaté oprávnění používat image, logo, obchodní značku a know-how franchisora. Franchisant si koupí licenci a každý měsíc platí předem domluvené, ve franchisové smlouvě, procenta z tržeb. Jako každé podnikání i franchising má spoustu výhod a nevýhod. Obě strany v tomto procesu by si měly pořádně promyslet, zda mají stejné cíle. Největší výhodou u franchisora je samozřejmě pravidelný příjem. U franchisanta je to vědomí, že nezačíná úplně od nuly s vlastním podnikáním, ale že rozjždí podnik už se známým produktem nebo jménem (Řezníčková, 2004).

Restaurace McDonald's na Proseku se nachází na sídlišti. Mnoho zákazníků tedy bydlí poblíž a chodí do ní opakovaně. Otevřeno je od 7 ráno do 1 v noci a po celou dobu je otevřená celá restaurace, tudíž si zákazníci mohou sednout až do konce otevírací doby v restauraci. Restaurace je postavena v systému SPA a to od roku 2017. V tomto roce kuchyň restaurace vyhořela a byla zavřená přes měsíc, kdy se i přestavovalo na nový systém. To znamená, že do restaurace přibily samoobslužné kiosky, na kterých si můžou lidé objednat a zaplatit kartou, naopak zmizela většina kas. Zákazníci si tedy objednají, na účtence najdou číslo objednávky a jiný zaměstnanec jim potom podle čísla objednávku vydává.

V restauraci je možné si klasicky sednout do restaurace nebo přijet na drive-thru pro objednávku do auta. Na Proseku si lze objednat i dětské oslavy pro děti, pro takové příležitosti je k dispozici oddělený dětský koutek. V restauraci se nachází také prolézačka pro děti a možnost konzumace jídla na zahrádce.

U McDonald's je spousta různých pozic. Od vedoucího restaurace, I. a II. asistentů, manažerů, crew trenérů, žluté placky, až po crew tedy zelené placky. Každý manažer má pod sebou oblast, za kterou zodpovídá. Je to například objednávání surovin, plánování zaměstnanců, trénink nebo úklid. Když zaměstnanec nastoupí do McDonald's jako

nováček, označuje se zelenou plackou. Po naučení na všech stanovištích se zaměstnanec povýší na žlutou placku. Pokud je zaměstnanec opravdu šikovný a má iniciativu, může se stát crew trenérem, který má více odpovědnosti a má za úkol učit své kolegy na stanovištích, kde ještě neumí.

Crew trenér se může po nějaké době stát manažerem. Nejdřív se začíná pomalu učit okrajové dovednosti, jako počítání pokladen nebo měření teplot mas, které se provádí dvakrát denně. S vedoucím restaurace prochází moduly, jakési pracovní listy, díky kterým se učí teoretické znalosti. Po absolvování kurzu začíná manažer sám vést směnu.

Na začátku každé směny si manažer musí naplánovat tržbu a počet prodaných sendvičů, aby věděl, kolik má na konkrétní pozici naplánovat lidí. Poté si směnu rozepíše, to znamená, že určí konkrétního zaměstnance na konkrétní pozici. Samozřejmostí přípravy před směnou je stanovení cílů na jednotlivé úseky – kuchyň, servis, drive a lobby. Manažer si také prochází restauraci. Kontroluje, zda je všechno v pořádku, vše na svém místě, nebo zda nejsou v restauraci nějaké prošlé suroviny. V průběhu směny si manažer dělá čas na kontrolní obchůzky, plánuje pauzy zaměstnancům, řeší případné stížnosti a celkově odpovídá za celou směnu a všechny lidi na ní. Po konci směny manažer vyhodnocuje cíle, analyzuje průběh směny a připravuje si plán na další směnu.

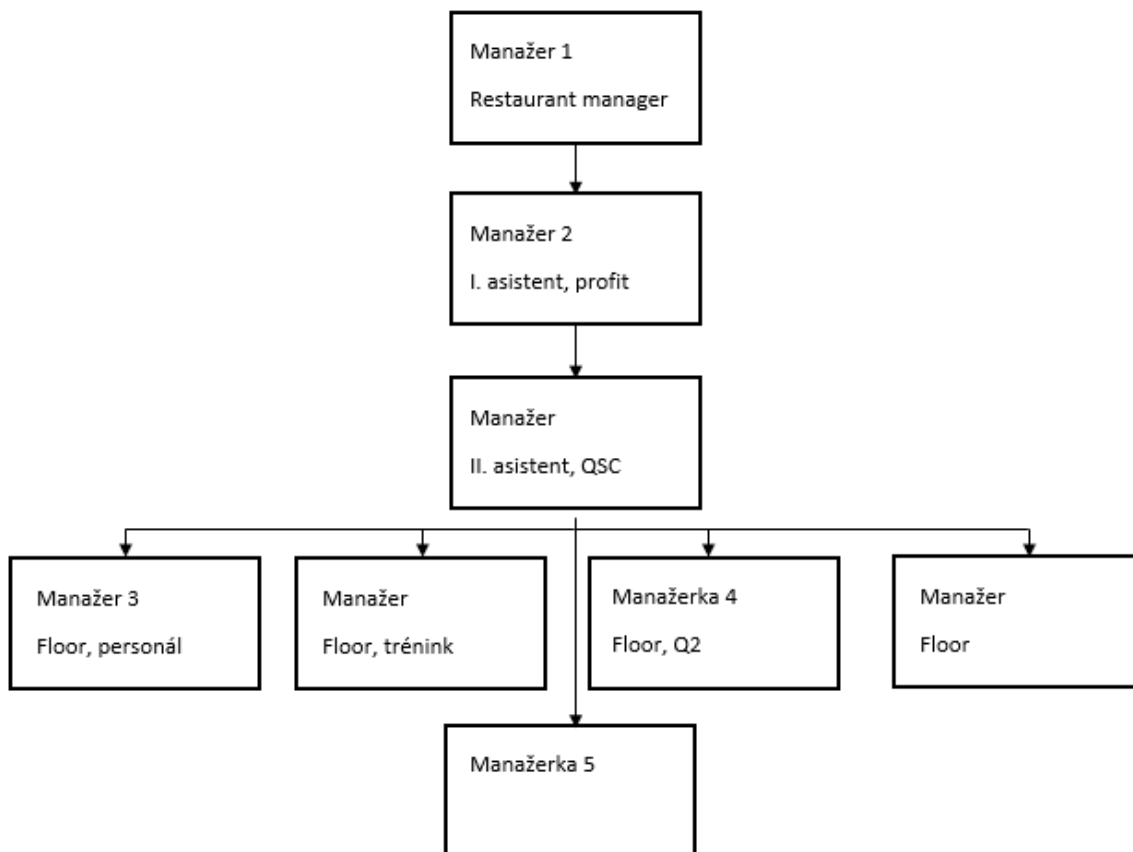
Organizační schéma restaurace

Na vrcholu je restaurant manažer neboli vedoucí restaurace, který má k dispozici I. a II. asistenty a pod nimi jsou floor manažeři. Manažeři mají přidělené různé oblasti, jde například o trénink zaměstnanců, plánování směn (personál), objednávání surovin (profit) nebo plánování úklidu (Q2).

Manažeři se pořád školí. Existují kurzy, které mohou absolvovat a díky nim být i povýšeni. Aby mohl zaměstnanec shiftovat, neboli vést směnu, musí si projít SMC kurzem, který je týdenní a koná se na ředitelství McDonald's, které je v Butovicích. Učí se tam jak teoretické věci, tak jeden den je věnován praktickému učení přímo v jedné restauraci, kde si ukazují, co a jak. Absolvent kurzu má možnost nahlédnout do provozní činnosti restaurace a být svědkem i delegování v praxi. Budoucí manažer se z toho může hodně naučit. Kurz končí prezentací účastníků o prožitém dni, jak ho hodnotí a jak by třeba změnili práci manažera na konkrétní restauraci. Poté už jmenovaný floor manažer může začít vést směny. Floor manažer je tedy manažer, který absolvoval kurz a sám vede směny,

viz Obrázek 2. Starší kolegové ho to učí a nováček od nich dostává spoustu znalostí a zkušeností.

Obrázek 2 - Organizační schéma restaurace



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z podniku

4.2 Vlastní šetření

V rámci kvalitativního výzkumu byla zvolena metoda řízeného rozhovoru a metoda pozorování.

Metoda pozorování sloužila pro lepší připravenost na následné rozhovory. Manažeři byli pozorováni od října roku 2019 do ledna 2020. Pozorování na směnách bylo zaměřeno na zjištění úrovně procesu delegování v organizaci a sloužilo k vhodnému pojetí otázek pro řízený rozhovor. Pozorování manažerů se zaměřením na sledování jejich delegování umožnilo poznání pracovních pozic, struktury řízení, jejich náplň práce a kam až sahá jejich pravomoc.

Metoda řízeného rozhovoru byla použita za pomoci předpřipravených otázek, na které manažeři odpovídali písemnou formou. Před rozesláním rozhovoru se s každým manažerem osobně komunikovalo, aby se předešlo nedorozumění a aby manažer přesně věděl, k čemu budou odpovědi sloužit. Na otázky odpovídalo 5 vybraných manažerů z pobočky McDonald's Billa Prosek.

Řízený rozhovor

1. Jak si organizujete práci? Myslíte si, že je to pro dobře odvedenou práci nezbytné? Myslíte si, že pracujete efektivněji, když si práci zorganizujete?
2. Organizujete si čas? Plánujete si den dopředu a přemýšlíte nad jeho harmonografem? Používáte to do listy? Co si myslíte, že Vám organizace času přináší? Jaké v tom vidíte pozitiva a naopak negativa?
3. Mnohokrát se stává, že lidé dělají v práci něco, co vůbec není v popisu jejich práce. Jste si vědomi toho, že něco takového děláte? Jaký z toho máte pocit?
4. Cítíte rozdíl mezi delegováním a rozkazováním? Jaký? Co z toho plyne pro dovednost delegovat úkoly?
5. V jakých krocích delegujete úkol? Jsou pro Vás některé kroky obtížnější než jiné? Shledáváte v některém z kroků úskalí?
6. Vnímáte, jak je důležité delegovat úkol jasně a srozumitelně? Jaký na to máte názor? Jak zjišťujete, zda pracovník úkol správně pochopil?
7. Podle čeho vybíráte pracovníka na konkrétní úkol?
8. Provádíte vždy dostatečnou kontrolu hotových úkolů? Jak? Jste schopni si udělat čas na důkladnou kontrolu delegovaných úkolů?
9. Je něco, co nikdy nedelegujete? Je Vám nepříjemné něco delegovat a jaký k tomu máte důvod?
10. Bylo pro Vás těžké naučit se správně delegovat? Jak jste se to naučili? Snažili jste se například získat zkušenosti od svých kolegů s větší zkušeností?
11. Jak jste si vytvořili autoritu mezi podřízenými?
12. Báli jste se vyšší pozice? Báli jste se toho, že Vás kolegové a podřízení ve vyšší pozici nevezmou? Co jste dělali proto, aby přechod na vyšší pozici byl co nejhladší?

4.2.1 Představení dotazovaných manažerů

Ve vybrané pobočce bylo vybráno pro řízený rozhovor 5 manažerů od nevyšší po nejnižší pozice pro řízený rozhovor. Jejich pozice je vyznačena viz obrázek 2.

Restaurant manažer neboli vedoucí restaurace, dále manažer 1, nastoupil do společnosti McDonald's v roce 1998 a to na pobočku v Ďáblicích. V roce 2013 se dostal na Prosek a v restauraci se stal vedoucím.

Dalším vybraným manažerem pro práci je I. asistent, dále manažer 2. Nastoupil v roce 2010 na brigádu na pár měsíců při škole. Postupně se přes crew trenérskou pozici, kterou zastával velmi brzo od nástupu až do roku 2015, dostal do té manažerské. Přes manažera, který vedl směny, se postupně dopracoval do pozice II. asistenta. V roce 2017 absolvoval kurz high potencial, který byl pro vybrané manažery restaurací ve vyšších pozicích, s kterými se do budoucna počítá. V roce 2019 v březnu přišlo povýšení na I. asistenta. Postupně si v manažerských pozicích prošel starost o oblasti: objednávání surovin, trénink zaměstnanců, plánování směn.

První ze tří floor manažerů, dále už jen manažer 3, pracuje ve společnosti McDonald's od června 2015. Začínal na pobočce v Letňanech a na podzim 2016 přešel na vybranou pobočku na Proseku z důvodu rozdílných názorů s vedoucími restaurace. O rok později mu byl nabídnut post manažera, který přijal a začal se na něj učit. V dnešní době má na starosti plánování zaměstnanců na směny.

Další floor manažer, dále manažerka 4, nastoupila do McDonald's na Proseku v dubnu 2015 a o pár měsíců později se stala hosteskou. Hosteska pořádá dětské oslavy. Na konci roku 2018 se začala učit na manažerskou pozici. Má na starosti plán úklidu v restauraci. V současné době vedle práce ještě studuje na České zemědělské univerzitě.

Poslední z floor manažerů, dále manažerka 5, nastoupila podruhé do McDonald's v září 2016 a manažerem se stala v polovině roku 2017. S manažerskými povinnostmi už ale měla zkušenosti dříve. Manažerka 5 nemá do současné doby hotový SMC kurz, tedy nejzákladnější pro manažery, a tak sama nevede směnu, tedy neshiftuje. Vedle práce ještě studuje základy společenských věd a německý jazyk se zaměřením na vzdělání.

4.2.2 Rozhovor

Rozhovor byl primárně zaměřen na vztah manažerů k delegování a jak ho provádí. Otázky byly položeny tak, aby se každý manažer musel zamyslet nad tím, jak vystupuje

navenek před svými zaměstnanci a jak se v pozici sám cítí. Otázky také mířily na organizaci práce a času, protože i to patří do práce manažera. Odpovědi manažerů viz příloha 1.

1. Jak si organizujete práci? Myslíte si, že je to pro dobře odvedenou práci nezbytné? Myslíte si, že pracujete efektivněji, když si práci zorganizujete?

Všichni kromě manažerky 5 uvedli, že si uvědomují důležitost organizace práce a snaží se jí provádět. Manažerka 5 odpověděla, že pro dobré odvedení práce není její organizace nezbytně důležitá a že pro ni není silnou stránkou. Manažer 2 také upozornil na to, že je pro něho důležité vědět termíny splnění jednotlivých úkolů. Podle toho se rozhoduje, co začít dělat jako první.

2. Organizujete si čas? Plánujete si den dopředu a přemýšlíte nad jeho harmonogramem? Používáte to do listy? Co si myslíte, že Vám organizace času přináší? Jaké v tom vidíte pozitiva a naopak negativa?

Tři z pěti dotazovaných napsali, že je pro ně organizace času důležitá a používají různé metody i v mimopracovním životě. Manažer 1 svoje rutinní záležitosti nechává bez organizace, už ví, jak je udělat co nejefektivněji bez plánování času. Manažerka 4 jako jediná uvedla nevýhodu v problematice plánování a organizování času. Nevýhodu vidí v tom, že člověk musí vynaložit čas do plánování. Až potom do práce samotné, ale uvádí, že si myslí, že se taková investice vyplatí. Většina z dotazovaných také uvedlo, že díky plánování zjistí, jak dlouho stráví času u jednoho úkolu a uvědomí si tak, že nejsou efektivní a ztrácí zbytečně moc času u jednoho problému. Manažerka 4 odpověděla, že při použití To Do listu se jí stává, že něco nesplní a sama se tak demotivuje k další práci. Manažer 3 se od ostatních nejvíce lišil tím, že mu organizace času není blízká a není v ní zblhlý, ale uvědomuje si její potřebu.

3. Mnohokrát se stává, že lidé dělají v práci něco, co vůbec není v popisu jejich práce. Jste si vědomi toho, že něco takového děláte? Jaký z toho máte pocit?

Jen manažerka 5 uvedla, že přesně ví, co je v popisu její práce a přesně tohle dělá. Nechtěla by dělat něco navíc a pokud ano, chtěla by se o tom svobodně rozhodnout. Ostatní čtyři odpověděli, že činnosti, které nejsou v popisu jejich práce dělají, ale většinou se shodli, že pokud jde o dobrou věc a dobrý výsledek, jsou schopni to přehlédnout. Manažer 3 má z práce mimo jeho povinnosti velmi špatný pocit. Je nucen dělat věci, kterým sám nerozumí a necítí se u toho dobře. Manažerka 4 si není zcela jistá, co přesně v popisu její práce je, a tak nedokáže říct, co je ještě v pořádku a co už je navíc.

4. Cítíte rozdíl mezi delegováním a rozkazováním? Jaký? Co z toho plyne pro dovednost delegovat úkoly?

Všichni manažeři uvedli, že rozdíl mezi delegováním a rozkazováním cítí a snaží se upřednostňovat delegování. Uvědomují si, že rozkazování do vztahu manažer a podřízený nepatří a chápou, že se při rozkazování necítí jejich zaměstnanci dobře.

5. V jakých krocích delegujete úkol? Jsou pro Vás některé kroky obtížnější než jiné? Shledáváte v některém z kroků úskalí?

Tři manažeři se shodli s kroky delegování, které fungují u nich ve společnosti a jsou jakýmsi standardem. Jde o vybrání úkolu, vybrání osoby, zadání úkolu a následná kontrola. Manažer 3 má občas problém delegovat úkol jasně a v tom vidí největší úskalí. Úkol nemůže mít správný výsledek, když manažer nedeleguje úkol srozumitelně. Manažerka 4 vidí úskalí ve volbě správného člověka.

6. Vnímáte, jak je důležité delegovat úkol jasně a srozumitelně? Jaký na to máte názor? Jak zjišťujete, zda pracovník úkol správně pochopil?

Všichni napsali, že mají osobní zkušenost s tím, že někdo pod jejich vedením špatně pochopil svůj úkol a výsledek nebyl přijatelný. Všech pět se také snaží nějakým způsobem zjistit, zda byli správně pochopeni, každý ale jiným způsobem. Manažer

2 zjišťuje situaci otevřenou otázkou nebo reakcí pracovníka. Manažer 3 a manažerka 5 si nechávají od podřízeného parafrázovat, tedy nechají ho, aby jim řekl, co po něm chtějí jeho slovy.

7. Podle čeho vybíráte pracovníka na konkrétní úkol?

Všech 5 dotazovaných se shodlo, že pracovníka vybírají podle jeho schopností. Chtějí pro úkoly najít člověka, u kterého vědí, že daný úkol zvládne. Manažer 1 ještě navíc zmínil, že pracovníka vybírá i podle kompetencí, předchozí zkušenosti nebo tím chce posílit pracovníkovy vědomosti. Manažer 2 myslel i na méně oblíbené úkoly a odpověděl, že se snaží u takových úkolů držet spravedlnosti a nedává je stejným lidem. Pro většinu je důležitá dřívější zkušenost s pracovníkem.

8. Provádíte vždy dostatečnou kontrolu hotových úkolů? Jak? Jste schopni si udělat čas na důkladnou kontrolu delegovaných úkolů?

Všech 5 manažerů napsalo, že kontrolu neprovádí ve všech případech. Nejčastější příčina je zapomenutí nebo lenost. Někdy svým kolegům natolik důvěřují, nebo vědí, že šlo o primitivní úkol, že berou kontrolu za zbytečnou. Manažer 3 napsal, že dokonce kontrolu neprovádí vůbec, i kdyby si čas našel. Manažerka 4 uvádí, že se jí už několikrát nevyplatilo, že si čas na důkladnou kontrolu neudělala a úkol podle toho vypadal. Buď nebyl vůbec hotový, nebo byl výsledek úplně jiný, nebo dokonce byl výsledek natolik chybný, že ublížil provozu a už to nešlo vrátit zpátky.

9. Je něco, co nikdy nedelegujete? Je Vám nepříjemné něco delegovat a jaký k tomu máte důvod?

Tři z pěti odpověděli, že jsou úkoly, které delegovat nelze, aniž by chtěli nebo nechtěli. Jsou to například úkoly, kterými jsou pověřeni přímo oni, nebo když jde o důvěrné informace. Manažer 1 nerad deleguje úkoly, které jsou obtížné pro kontrolu. Manažer 2 se snaží delegovanými úkoly rozvíjet pozici pracovníků a s tím se váže i to, že si dává pozor, aby nedelegoval úkol pod úroveň. Například pracovník v pozici crew trenéra (pracovník, který učí své kolegy) nechodí zametat, ale přenechává to na pracovně mladší

kolegy. Manažer 3 uvádí, že si radši nějaké úkoly udělá sám, protože je líný je vysvětlovat, nebo ví, že on sám je udělá nejlépe.

10. Bylo pro Vás těžké naučit se správně delegovat? Jak jste se to naučili? Snažili jste se například získat zkušenosti od svých kolegů s větší zkušeností?

Jen manažer 3 uvedl, že naučit se správně delegovat těžké není, jen to chce trpělivost. Navíc se i liší od ostatních odpovídajících tím, že si nenechává v delegování od nikoho radit, ale hledá si svoji vlastní cestu. Ostatní uvedli, že si uvědomují, že je delegování neustálá práce a že nejsou neomylní. Manažer 2 hlavně uvádí náročnost delegovat úkoly na starší, ať už pracovní nebo věkově, kolegy. Takoví kolegové, i když vědí, že je manažer jeho nadřízený, neberou tuto situaci dobře a nechtějí, aby nad nimi měl moc mladší člověk. Manažerka 4 a 5 se shodují, že každý zaměstnanec je individuální, a tak je potřeba k nim přistupovat.

11. Jak jste si vytvořili autoritu mezi podřízenými?

Manažer 1, 2 a 3 uvádí, že autoritu získávají díky svým zkušenostem. Umí si ve všech situacích poradit a ví co mají dělat. Manažer 2 ještě uvádí, že by nechtěl vytvářet autoritu strachem nebo třeba řevem. Manažerka 4 popsala tuto problematiku nejvíce rozdílně od ostatních. Uvádí, že si je vědoma, že s ní všichni nesouhlasí vždy, ale z jejich pozice s tím nic nezmůžou. Není si jistá, zda za autoritu mezi podřízenými nemůže jen fakt, že má více pravomocí, například i takovou pravomoc jim uškodit. Třeba tím, že se jim vezmou nějaké peníze z výplaty.

12. Báli jste se vyšší pozice? Báli jste se toho, že Vás kolegové a podřízení ve vyšší pozici nevezmou? Co jste dělali proto, aby přechod na vyšší pozici byl co nejhladší?

Jediný manažer 3 uvádí, že se vyšší pozice vůbec nebál a manažerka 5, že o tom nikdy nepřemýšlela. Brala to tak jak je. Ostatní napsali, že v určitém bodě se určitě báli. Manažer 1 si myslí, že je hlavně důležité nesnažit se být neustále lepší, než někdo jiný, ale musí se snažit pracovat jako tým. Kolegové v týmu by se měli mezi sebou učit a tím zdokonalovat. Manažer 2 se nejvíce bál u skoku na crew trenéra, v této pozici věděl, že

bude muset ukazovat svoje znalosti a u toho některé úkoly už delegovat. Přechodu z crew trenéra na manažera, i když to je největší skok v pozicích ve vybrané restauraci, se už tolik nebál, protože pozici crew trenéra přerůstal a věděl, že má na víc. Manažerka 4 se nejvíce bála toho, co o ni kolegové nebo podřízení budou říkat a jak ji vezmou. Snažila se naučit všechno potřebné, aby svým kolegům mohla dokázat, že do vyšší pozice patří.

5 Zhodnocení a doporučení

Rozhovor obsahoval 12 otevřených otázek, které byly adresovány manažerům pobočky McDonald's Billa Prosek. Všem respondentům bylo individuálně vysvětleno, k čemu je rozhovor určen, a jak bude následně analyzován. Osloveni byli manažeři v různých vysokých pozicích. Konkrétně jde o restauranta manažera tedy vedoucího restaurace, dále I. asistenta a posléze 3 floor manažery. Všichni manažeři v těchto pozicích více či méně častěji vedou směny, a tak se setkávají s delegováním a svoji práci si musí organizovat. V této společnosti pracují na vedoucích pozicích lidé v různém věkovém rozpětí, všichni studovali různé školy a nejčastěji se zde objevují manažeři s dosaženým vzděláním na střední škole s maturitou.

Skoro ve všech odpovědích spolu manažeři souhlasili a odpovídali velice podobně. Našel se většinou jeden z nich, který měl na problematiku jiný názor, a to nejvíce manažerka 5, která ještě nemá absolvován základní kurz, po kterém mohou manažeři v McDonald's sami vést směnu. Je tedy pravděpodobné, že na kurzu nebo během vedení směny se dozví informace a nabude zkušenostmi, které by změnily její odpovědi na podobné s kolegy.

Manažeři uvedli, že organizování práce a času pro ně má spoustu výhod. Šetří tím čas svůj i kolegů a to tím, že si vše naplánují a pracují více efektivně. V otázce na rozdíl mezi delegováním a rozkazováním se všichni shodli, že berou rozkazování jako něco špatného, čeho by se měli vyvarovat.

Na problematiku delegování mířilo nejvíce otázek. Na otázku, v jakých krocích delegují manažeři úkol většina odpověděla 4 konkrétní kroky, které mají v McDonald's zavedené jako pravidlo a používají se tak. Všichni také uvedli, že si uvědomují, jak je důležité delegovat úkol jasně a srozumitelně. Manažeři používají různé metody, aby zjistili, zda pracovník úkol správně pochopil. Pracovníka na konkrétní úkol vybírají podle jeho schopností. Existují také úkoly, které nedelegují vůbec. Buď protože nemůžou, protože na ně mají pravomoc jen oni sami, nebo jsou to úkoly nepříjemné, které nechce nikdo dělat.

Největší chybou manažerů je, když neprovádí dostatečnou kontrolu. Všech 5 napsalo, že si na kontrolu nenajdou část kvůli své lenosti nebo že kolegům natolik důvěřují, že jim připadá kontrola zbytečná.

Manažeři také uvedli, jaké mají problémy v delegování, konkrétně, na které osoby je delegovat obtížnější.

Manažeři u McDonald's nejsou přijímáni z vnějšku, ale vždy se jedná o pracovníka, který se do pozice dopravoval. Občas je tedy jejich kolegové v nové pozici neberou, nebo z nich nemají takovou autoritu, protože je znali ještě v době, kdy byli na stejné pozici.

5.1.1 Návrhy pro zlepšení

Z rozhovoru vyplynulo, že si manažeři nejsou jisti, co přesně je v popisu jejich práce. Ani přesně nevědí, co jejich práce obnáší. Každý by měl mít nejlépe písemně popsáno, co do jeho náplně práce patří. Pokud pak bude vykonávat něco navíc, měl by o tom být včasně informován a případně odměněn.

Manažeři v McDonald's pracují v rychlém provozu a delegovaný úkol občas neinterpretují tak, jak by sami chtěli nebo tak, jak by měli. Důležité je vždy použít slova jako prosím a děkuji a chtít slyšet feedback od svých zaměstnanců. Zaměstnanci se budou cítit lépe, když budou vědět, že manažerům záleží na jejich názoru.

U McDonald's mají standardem čtyři kroky delegování. Všichni se jimi ale neřídí, a tak může vzniknout problém. Manažer sám neví, jaký chce, aby byl výsledek. Přesto úkol zadává. S výsledkem pak není spokojen, protože to zaměstnanci správně nevysvětlil. I ve vypjatějších situacích musí manažer jasně a srozumitelně zadat úkol. Musí vědět, co přesně od výsledku očekává a měl by se ujistit, že ho zaměstnanec správně pochopil.

Při rozhovoru bylo zřejmé, že nikdo z manažerů neprovádí dostatečnou kontrolu. Doporučením je, aby za nimi pracovník vždy přišel hned po skončení plnění úkolu a manažer bez odkládání šel kontrolu provést. Může mu to ušetřit spoustu času, kdyby se na chybné splnění přišlo pozdě a on to musel řešit. Při důležitých úkolech, kdy je zvlášť nezbytné jejich správné splnění, by měl být manažer k dispozici i v průběhu, aby mohl zaměstnance usměrnit.

Z šetření vyplynulo, že manažer občas nechce úkoly delegovat, protože nechce ztrácet čas vysvětlováním. Také si myslí, že to zvládne sám nejlíp. Delegováním si ale manažer uvolní ruce a může případně jen kontrolovat. Investice času do vysvětlování se vyplatí tím, že až bude potřeba splnit úkol příště, manažer už ho může přenechat pracovníkovi. Z pozorování bylo patrné, že manažer přichází dřív, než mu začíná směna

a po směně ještě v práci zůstává a dodělává věci, které nestihl. Kdyby delegoval více úkoly na své podřízené, měl by čas na úkoly, které může splnit jen on, protože na ně nikdo jiný nemá pravomoc.

6 Závěr

Teoretická část bakalářské práce popisuje všechny důležité pojmy, o které se opírá praktická část. Definovány jsou pojmy jako management, manažer a jeho funkce. Velice důkladně je popsán pojem delegování. Přiblíženy jsou cíle a předmět delegování, jaké mohou být problémy delegování, nebo naopak jaké jsou jeho výhody.

Delegování nás doprovází v soukromém i pracovním životě. Aby bylo použito správně, je potřeba dodržovat pravidla. V pracovním životě se nejčastěji setkáme s delegováním ve vztahu nadřízený – podřízený. Aby mohl manažer dobře delegovat, musí chápat, jaké to pro něj přinese přínosy. Manažer si musí také uvědomovat, že existují v delegování bariéry, na které musí přijít a snažit se jich zbavit.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit úroveň procesu delegování ve vybrané firmě a navrhnout opatření pro zlepšení. Šetření probíhalo ve společnosti McDonald's, konkrétně na pobočce Prosek Billa. Použity byly metody kvalitativního výzkumu, a to metoda pozorování a řízený rozhovor. Díky pozorování byly sestaveny otázky pro řízený rozhovor, který se uskutečnil s 5 manažery z vybrané pobočky.

Z rozhovorů je jasné, že všichni manažeři si uvědomují důležitost delegování, ale ne vždy nad ním přemýšlí tak, jak by bylo potřeba. Nemají jasno ve svých bariérách, a tak si neuvědomují, že by se mohli zlepšit. Manažeři si musí umět připustit chyby, kterých se dopouští a neustále se zlepšovat.

Celkově delegování ve vybrané pobočce je na velmi dobré úrovni. Na delegování se hodně dbá vzhledem k tomu, že manažeři prochází kurzem, který je delegování z části věnován. Není ale dokonalé. Hlavně ve vypjatějších situacích se delegování neprovádí správně a manažeři spadávají spíše k rozkazování, což může demotivovat jejich podřízené, kteří pak nepracují tak dobře.

Pod rozhovorem je kapitola o shrnutí rozhovorů, kde už nejsou odpovědi hodnoceny samostatně ale všechny dohromady a také je tu konkrétně popsáno, jak probíhal řízený rozhovor s manažery.

Pod shrnutím rozhovorů jsou návrhy pro zlepšení. Je tam sepsáno několik doporučení, které by mohly pomoci pro efektivnější řízení ve vybrané organizaci. Manažeři u McDonald's pracují v rychlém provozu často pod stresem kvůli vypjatým situacím. V takových situacích se musejí umět rychle rozhodnout. I v takových chvílích ale musí mít

delegování stanovenou formu. Nejzákladnějším pravidlem je samozřejmost používání slov prosím a děkuji.

Přínosem této práce je ucelený teoretický základ o delegování. Dále pak přiblížení, jak se provádí delegování v restauraci McDonald's a navržená doporučení pro zlepšení úrovně řízení v této organizaci.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024744292.

CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024729459.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

HRON, Jan a Tomáš MACÁK, 2012. *Teorie řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2306-3.

KŘÍŽ, Josef, 2015. *Základy řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2549-4.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina, 2009. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

ŠULEŘ, Oldřich, 2003. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-87-3.

WHITMORE, John, 2019. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 4. doplněné a přepracované vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press. ISBN 9788072615599.

8 Přílohy

Příloha 1 – Rozhovor s manažery

Dobrý den,

Ráda bych Vás poprosila o zodpovědění těchto otázek týkající se delegování se zaměřením na organizaci práce. Odpovědi budou zpracovány pro účely bakalářské práce na téma Delegování v práci manažera, ve které nebudou uvedena Vaše jména.

Děkuji za Váš čas

Klára Hanzelínová

Řízený rozhovor

1. Jak si organizujete práci? Myslíte si, že je to pro dobře odvedenou práci nezbytné? Myslíte si, že pracujete efektivněji, když si práci zorganizujete?

Manažer 1 - Práci, kterou musím dělat v nejbližší době se snažím seřadit dle priorit a návaznosti na další kolegy či třetí strany, abych pracoval efektivně. Pracuji v živém provozu a jsem často od práce odvoláván, což má neblahý vliv na rychlost i kvalitu dokončení.

Organizace práce je jedna z nejdůležitějších vlastností dobrého zaměstnance. Systematičnost vnáší do pracovního i soukromého života rychlost, efektivitu i kvalitu odvedených úkolů. Určitě si myslím, že jsem efektivnější, když si práci zorganizuji. Přesto se často přistihnu, jak jsem se do úkolu vrhl „po hlavě“ a až v polovině zjistil, že to chtělo více plánování a rozmýšlení před samotnou realizací.

Manažer 2 - Základem mé organizace práce je znalost termínu splnění daných úkolů. Podle toho jsem nucen často volit, co budu v tu chvíli dělat – jakožto člověk, který dělá věci spíš na poslední chvíli. Ve chvílích větší volnosti – víc úkolů, ale žádný nespěchá, většinou volím ten, který mě spíš bude bavit anebo ten, který budu mít co nejrychleji za sebou. Používám To-Do list, myslím, že je dobré si sepsat to, co by mě daný den mělo čekat a pracovat na tom, je to pro mě určitě efektivnější si první uvědomit všechny úkoly, kolikrát totiž může být v naší práci i provázanost s úkolem jiným, a nemusím dvakrát lézt do stejných složek, hledat něco na interním webu apod.

Manažer 3 - Většinou si práci organizuji do jakýchsi podbodů, resp. poznámek. Můj názor je takový, že dobře odvést práci člověk bez aspoň letmého “zorganizování” nezvládne. Je nutné mít aspoň nějaký přehled. Každý splněný bod posouvá člověka dál a dál a při splnění dílčích kroků se pozitivněji dívá na to, co ještě musí udělat.

Manažerka 4 - Myslím, že organizace práce je důležitá a může pomoci, abychom nedělali něco zbytečně dlouho nebo abychom pak nezjistili, že to vůbec nebylo potřeba pro naši práci. Jak je v otázce, pokud si zorganizuji, co mám přesně udělat, mám dojem, že pak pracuji efektivněji.

Manažerka 5 - Organizace práce je rozhodně dobrou metodou pro efektivnější práci, nicméně to nepatří mezi mé silné stránky a často postupuji během práce pouze za pomoci logicky následujících kroků. Myslím si tudíž, že pro dobré odvedení práce není nezbytně nutné jí organizovat, za přednější považuji schopnosti a odhodlání.

2. Organizujete si čas? Plánujete si den dopředu a přemýšlíte nad jeho harmonogramem? Používáte to do listy? Co si myslíte, že Vám organizace času přináší? Jaké v tom vidíte pozitiva a naopak negativa?

Manažer 1 - Je to různé. Většina mých pracovních aktivit je rutina a není třeba nad nimi předem přemýšlet. Zároveň i přesto, že si den alespoň zhruba rozvrhnu, tak realita je z pravidla jiná, jelikož vyplavou na povrch nepředvídatelné okolnosti či překážky s vyšší prioritou. Využívám jak To Do, tak kalendář na plánování schůzek apod. Některé body mám zároveň na nástěnce k dispozici i pro ostatní kolegy a ti je mohou doplňovat. Největší pozitivum vnímám hlavně v tom, že se na úkoly nezapomene. Negativum nevidím žádné. Snad jen když si úkol nepoznamenám. Vlastně jedno bych měl. Člověk mnohdy vidí černé na bílém, jak dlouho mu trvá některý úkol vyřídit, a to je někdy depresivní. Lepší snad zapomenout.

Manažer 2 - Snažím se naplánovat si před příjezdem do práce svůj den, rád vím, co všechno musím udělat a dělám si časový harmonogram. Osobně v tom ale nejsem nějak extra zbláhý a často z něho vybočuji. Určitý časový rámec a určení si časové náročnosti daných úkolů je myslím důležité, abych měl pro sebe zpětnou vazbu, zdali netrávím čas s daným úkolem zbytečně dlouho – tudíž nejsem neefektivní. Naučil jsem se používat papírkovou metodu a napsat si svůj To-do denní list a odškrtnout.

Manažer 3 - Co se týče time managementu, není to zrovna moje nejsilnější stránka. Během dne mám mezery, které by rozhodně šlo využít efektivněji. Když už se snažím čas nějakým způsobem zorganizovat, tak to dělám spíše na kratší časové úseky, řekněme týden dopředu. Nějaké větší události si samozřejmě dopředu naplánuji. Je rozhodně lepší si čas organizovat, člověk má pak přehled o tom, co již udělal, resp. co ho čeká a nemine.

Manažerka 4 - Organizace času je pro mě nezbytná. To do listy používám skoro každý den, a to i mimo práci. Bohužel se mi kolikrát stane, že z něj něco neudělám a pak se sama demotivuji, že jsem to nestihla. Organizace času mi přináší to, že vím, jak co dlouho trvá a jak dlouhý čas si na to musím udělat. Negativum, co mě napadá by mohlo být, že vynaložíte čas do plánování, a ne do práce. Myslím, že se taková investice vyplatí.

Manažerka 5 - Čas si rozhodně organizuji, přemýšlím, čemu kolik věnuji času a v jaké fázi dne budu, kterou činnost realizovat. Samozřejmě mi v případě mé potřeby nedělá problém se od původního harmonogramu odchýlit. Takové organizování času mi přináší především ten fakt, že mám následně víc času sama pro sebe. To do listy používám spíše v horizontu týdnu, kdy si tímto způsobem ujasňuji jednotlivé činnosti, které chci stihnout.

3. Mnohokrát se stává, že lidé dělají v práci něco, co vůbec není v popisu jejich práce. Jste si vědomi toho, že něco takového děláte? Jaký z toho máte pocit?

Manažer 1 - Když to vede k dobrému výsledku, tak se s tím člověk jistě smíří lépe, než když to nikam nevede, nebo je to dokonce kontraproduktivní či dojde k nějaké škodě. Důležité je, aby došlo k vzájemné komunikaci. Pokud by to mělo trvat déle a tento zaměstnanec by díky tomu neplnil své úkoly, je to velice špatně. Sám osobně jsem v pozici kdy se těžko hledá, kde začíná a končí moje práce. Určitě se stává, že dělám práci za své kolegy, jelikož neovládají například PC software, jak by bylo potřeba.

Manažer 2 - Dělám to a stává se mi to často. Vedoucí mě mnohokrát úkoluje – jsem si toho určitě vědom a dle druhu úkolu to dělám rád/nerad. Snažím se však pracovat pro celek, a když vidím, že daná činnost má smysl a pomůže týmu, tak se jí zhostím spíš s chutí.

Manažer 3 - Ano, konkrétně v mém zaměstnání se často zabývám technickými opravami různých zařízení, byť pracuji v gastronomii. Mám z toho velmi špatný pocit, rozhodně mě nenaplňuje věnovat se něčemu jinému, než mám opravdu v popisu práce. Zejména já jsem

technický anti talent a jakákoliv podobná “překážka” mě vždy vyvede z míry a jsem z toho nadměru mrzutý. (Občas z toho mívám skoro suicidální sklony.)

Manažerka 4 - Abych řekla pravdu mám takový pocit dost často. Možná je to způsobeno tím, že přesně nevím, co v popisu mojí práci je. Zaměstnanci na směnách často chtějí, abych například rozsoudila jejich mimopracovní spory, například když se pohádají. To si například myslím, že v popisu mojí práce není a nerada se do něčeho takového vměšuji.

Manažerka 5 - Vždy přesně vím, co je v mém popisu práce a podle toho se i řídím. Pokud nejsem někým požádána, nedělám nic navíc. Tzv. se řídím heslem, že беру jen jeden plat a není nutné dělat práci za ostatní. V případě, že někdo dělá navíc, myslím si, že by na to měl být upozorněn a mělo by jít případně o jeho svobodnou volbu.

4. Cítíte rozdíl mezi delegováním a rozkazováním? Jaký? Co z toho plyne pro dovednost delegovat úkoly?

Manažer 1 - Určitě cítím a nejspíš nejsem sám. Správně delegovaný úkol při zachování dobré komunikace má větší šanci uspět (pokud nejsme na vojně). Z dlouhodobého hlediska jde v pracovním prostředí o jediný způsob, jak udržet dobré mezilidské vztahy, řídit zaměstnance a dosahovat dobrých výsledků. Rozkazování nemá nikdo rád. Pokud chceme delegovat musíme hlavně vybrat správné lidi ke správným úkolům a dobře úkoly vysvětlit. Ujasnit si za jak dlouho a v jaké míře má být úkol splněn. Již od začátku musí mít obě strany jasno, jaký má být výsledek.

Manažer 2 - Rozhodně cítím rozdíl. Delegování není pro mě dávat rozkazy, ale vést své podřízené za nějakým společným cílem. Rozkazování je pro mě jasně daný povel Udělej!, a myslím, že bych se mu, ve své pozici, chtěl co nejvíc vyhýbat. Delegování úkolů by mělo být podané slušně v rámci pravidel slušného vychování, a mělo by i druhému být jasné, že úkol je důležitý pro splnění nějakého cíle. Pokud to tak není tak přijímající to může brát jako rozkazování.

Manažer 3 - Rozdíl mezi delegováním a rozkazováním je. Delegovat je řekněme slabší odvar rozkazování. Pokud něco někomu rozkážeme, daný člověk nabývá dojmu, že danou věc udělat musí, jinak přijde sankce. Umění delegovat práci je přiřazování úkolům ostatním tak, aby bylo dosaženo kýženého výsledku efektivně.

Manažerka 4 - Ze svého pohledu bych řekla, že rozkazování neberou lidé dobře a necítí se u toho příjemně. Oběma způsoby se snaží nadřízení pomoci svých podřízených nějak

pracovat, ale i to může být v příjemné atmosféře, kde si nebudou podřízení připadat, jak sluhové.

Manažerka 5 - Tento rozdíl cítím zcela zřetelně. Při delegování se delegování cítí spíše úkolem být pověřen a jedná se o velmi pozitivní prvek. U rozkazování je činnost spíše vykonána z donucení a z nutnosti než z čehokoliv jiného. Minimálně pro mě to tak platí a vnímám to tak. Dovednost delegovat úkoly je tedy v pracovním provozu zcela nezbytná, protože vytváří určitou pozitivní pracovní atmosféru.

5. V jakých krocích delegujete úkol? Jsou pro Vás některé kroky obtížnější než jiné? Shledáváte v některém z kroků úskalí?

Manažer 1 - Vybrat úkol, vybrat osobu, řádně vysvětlit a shodnout se na výsledku, kontrola a vyhodnocení. Zádrhel se jistě může najít ve všech bodech. Myslím, že nejčastěji se stává, že výsledek není dle očekávání či v čas. Pro mě osobně je největším úskalím, když jsem závislý na třetích stranách, které mohou čas prodloužit a dochází k posouvání termínu.

Manažer 2 - V McDonald's na to máme 4 kroky delegování úkol (vybrat úkol, vybrat osobu, zadat úkol a zkontrolovat úkol), snažím se ho držet. Krok, s kterým je myslím, nejen za mě problém, ale obecně i za ostatní podřízené, je kontrola. Určitě často dochází k tomu, že na kontrolu úkolu, nějak schází čas, ale vím, že pro trénink daného zaměstnance je to důležité. Občas bohužel vkročí i lenost.

Manažer 3 - Jak pravil kdysi moudrý filosof Voltaire: "Chcete-li se mnou mluvit, definujte mi napřed své pojmy." -> Občas mívám problém v popisu práce, kterou chci zadelegovat. Dotyčná osoba nemusí vždy plně přijmout a vstřebat to, co po ní chci.

Manažerka 4 - Rozmyslím si konkrétní úkol, co od jeho splnění očekávám, najdu konkrétní osobu, vysvětlím ji, co po ní chci, případně ukážu a pak následuje kontrola. Úskalí může být například ve vybrání správného člověka.

Manažerka 5 - Úkol deleguji tak, že jedince požádám o jeho splnění, úkol mu buď vysvětlím najednou, nebo bod po bodu – v závislosti na složitosti delegovaného úkolu.

6. Vnímáte, jak je důležité delegovat úkoly jasně a srozumitelně? Jaký na to máte názor? Jak zjišťujete, zda pracovník úkol správně pochopil?

Manažer 1 - Určitě je důležité mít v zadaném úkolu jasno. Přesto se často setkávám s úplně jiným či žádným výsledkem, nežli jsem očekával. Zde samozřejmě může být chyba na obou stranách. Nezřídka se zaobírám tím, zda jsem mohl udělat něco jinak či lépe, aby byl úkol lépe pochopitelný. Největší chyba je, že si myslím o úkolu, že je jednoduchý a není třeba ho více rozebírat, nebo dokonce průběžně kontrolovat. Zároveň si myslím, že podřízený jde cestou nejmenšího odporu a práci si chce zjednodušit a říct, že jsem ji špatně vysvětlil je pro něj nejjednodušší. Zde platí jedno z mých oblíbených pravidel: „nikdy nepředpokládej“. Evidentně se jím vždy neřídím.

Manažer 2 - Snažím se to vnímat a určitě dnes a denně vidím zpětnou vazbu na zaměstnancích v rámci jejich reakce, jestli jsem úkol delegoval srozumitelně. Správné pochopení v našem prostředí je často verbální či neverbální. Buď nějakou otevřenou otázkou vyzvu k tomu, aby zaměstnanec popsal, co po něm chce, případně jak bude postupovat anebo z jeho reakce – jde tím směrem, kterým má jít, výraz v obličeji apod.

Manažer 3 - Ano vnímám. Už se mi několikrát stalo, že kvůli drobné chybě v komunikaci bylo dosaženo něčeho úplně jiného, než bylo původně myšleno. Pokud se chce ujistit, jestli pracovník správně pochopil, nechám si to přeříkat jeho slovy.

Manažerka 4 - Sama nemám ráda, když mám zadaný nějaký úkol a vůbec nechápu, co se po mě chce. V nějakých případech ani není možnost se znovu zadávajícího zeptat a tím pak vznikají ve splnění úkolu zbytečné chyby. Snažím se vždy mluvit, co nejjasněji. Pokud si nejsem jistá, že zaměstnanec pochopil, ukážu ještě konkrétně, co očekávám.

Manažerka 5 - Důležitost správného delegování vnímám zcela jasně. Je totiž předem zřejmé, že pokud bude úkol zadelegován špatně, bude i špatně proveden a bude nutná jeho oprava – ať už mnou, nebo dalším delegovaným člověkem.

Pokud chce mít jistotu, že je úkol správně zadelegován, můžu využít parafrázování, kdy mi zadelegovaný jedinec popíše, co přesně po něm chce.

7. Podle čeho vybíráte pracovníka pro konkrétní úkol?

Manažer 1 - Z pravidla dle kompetence, schopností, předchozí zkušenosti, popřípadě k prohloubení jeho dovedností.

Manažer 2 - Dle schopností a snažím se být i férový pro všechny, když jde o méně oblíbené úkoly, ovšem zas to nesmí být „pod jistou úroveň daného zaměstnance“. Budeme-li se bavit např. o zametání podlahy (méně oblíbený úkol), který na směně, kterou vedu, deleguji určitě víc jak 10x, tak to zvládne každý, případně je to úkol, který naučím během minutky, takže to vždy provedu, určitě se ale pokusím, aby další zametání dělal zaměstnanec jiný. Nepošlu však zametat vyšší pozice – crew trenér, manažer apod. Hlavním kritériem u těžších úkolů je schopnost daného zaměstnance úkol zvládnout.

Manažer 3 - Pracovníka vybírám většinou podle toho, kde mám jistotu, že práce bude odvedena rychle a správně. Jinými slovy, na základě předešlé pozitivní zkušenosti.

Manažerka 4 - V tomto bodě se snažím svojí práci asi hodně ulehčit a vybírám si lidi, u kterých už jsem viděla, že daný úkol dělali a zvládli ho dobře, abych pak nemusela řešit nějaké problémy.

Manažerka 5 - Pracovníka pro konkrétní úkol vybírám podle mých dosavadních zkušeností s jeho osobou, podle jeho schopností, o kterých s jistotou vím, že má, popřípadě na základě doporučení.

8. Provádíte vždy dostatečnou kontrolu hotových úkolů? Jak? Jste schopni si udělat čas na důkladnou kontrolu delegovaných úkolů?

Manažer 1 - Určitě ne, ale většinou čas sám ukáže i kdybych třeba úplně zapomněl. Každopádně to už je většinou pozdě. Kontrolu provádím, někdy průběžně, někdy až ve stanoveném termínu. Času bych si měl najít určitě více. U některých kolegů jsem důvěřivý a stačí mi jejich slovo.

Manažer 2 - Jak jsem již zmínil, ne vždy dělám dostatečnou kontrolu hotových úkolů (čas nebo lenost). Není to ale tak vždy, jdu se podívat na odvedenou práci, popřípadě opět vhodnými otevřenými otázkami zjistím, co vlastně zaměstnanec dělal.

Manažer 3 - Nějakou HLOUBKOVOU kontrolu neprovádím. Jsem schopen si ten čas najít, ale nedělám to.

Manažerka 4 - Vždy povím zaměstnancovi, aby mi řekl až bude mít úkol hotový, že si to přijdu zkontrolovat. Bohužel ale ne vždy se tak stane, buď už zapomenou nebo za to může lenost. Každopádně si uvědomuji, jak je to nezbytné a už několikrát jsem se spálila, že úkol hotový na 100 % nebyl.

Manažerka 5 - Kontrolu úkolů se snažím provádět vždy, obvykle tím, že úkol zkontroluji a zjistím, jak byl udělán. Bohužel ne vždy si udělám čas na dostatečnou kontrolu těchto úkolů – ať už z důvodu nedostatku času, plné důvěry v delegovanou osobu či ze své pohodlnosti, protože nepovažuji úkol za tak moc důležitý.

9. Je něco, co nikdy nedelegujete? Je Vám nepříjemné něco delegovat a jaký k tomu máte důvod?

Manažer 1 - Samozřejmě je to práce, která by se špatně kontrolovala, respektive je jednodušší ji udělat sám, nežli ji kontrolovat a pracovník by stejně nikam neposunul. Práce s citlivými daty, některé úkoly, které by mohly mít nezvratný dopad na výsledek a nejsem si jist, zda je některý z kolegů zvládne.

Manažer 2 - Jsou věci, které delegovat nelze (zodpovědnost). Nedeleguji úkoly, které by se moc lišily od popisu práce dané úrovně zaměstnance. Obecně řečeno, chci rozvíjet lidi z nižších pozic do vyšších, ale jestli deleguji i nižší pozici tak jdu max o 1 a nikdy nepřeskočím ze žluté placky (druhá nejnižší pozice u McDonald 's, poznámka autorky) na manažerskou apod. Nerad deleguji nepříjemné úkoly. V našem provozu to může být třeba velmi znečištěný záchod. Sám bych to asi nerad dělal a je určitě těžší to delegovat, snažím se pak najít a případně drobností se odvděčit zaměstnance za daný úkol.

Manažer 3 - Jsou úkoly, které si namísto vysvětlování někomu jinému raději udělám sám. Je to čistě o mojí lenosti něco vysvětlovat a zároveň o obavě, že to případně jiná osoba provede špatně.

Manažerka 4 - Jsou věci, které delegovat nemůžu, i kdybych chtěla a ulehčila si tím práci. Na směně jsou věci, a to hlavně na počítači, které musím udělat jen já, protože tam mám přístup jen já, nebo je zakázáno, aby něco z toho viděl podřízený. Dále když je nějaký úkol opravdu nepříjemný, takhle konkrétně si například vzpomenu na pozvracené lobby, nikdy bych toho nedelegovala bez toho, abych se zaměstnance zeptala, zda to zvládne. Sama bych s tím měla problém a chápu to, proto bych si to šla udělat raději sama, než abych musela vybrat kolegu, který by to nezvládnul a mohl by být takový úkol pro něj i důvod proč ukončit práci v mcd nebo proč si o mě myslet něco špatného.

Manažerka 5 - Nikdy nedeleguji své osobní úkoly a taky mi dělá velký problém delegovat věci, které jsou nepříjemné mně samotné – například uklízení zvratků apod.

10. Bylo pro Vás těžké naučit se správně delegovat? Jak jste se to učili? Snažili jste se například získat zkušenosti od svých kolegů s větší zkušeností?

Manažer 1 - Těžké to je a určitě v tom nejsem neomylný. Často bych jistě mohl něco delegovat, ale udělám to sám. Nejlépe se člověk naučí delegovat, když má své práce nad hlavu a sám zjistí, že to prostě jinak nejde. Kolega, co mě zasvěcoval do manažerské práce měl heslo: deleguj – nepracuj! Když dochází ke kontrole, komunikaci, tak se to tak opravdu dělat dá. Hokejový trenér, si nenazuje brusle, aby šel vstřelit gól. Musí to delegovat z lavičky.

Manažer 2 - Začátky byly těžké. Když jsem se v 16 letech dostal na pozici crew trenéra, tak jsem musel mnohdy starším zaměstnancům, pracovně déle zaměstnaným říct (delegovat) některý z úkolů, bylo to pro mě těžké, a hodně mě to vedlo k tomu, danou činnost si udělat sám. Speciální učení určitě neprobíhalo, nikdo za mnou nestál a neříkal, takhle to proved' a toto bylo špatně. Jistá výhoda byla učení se na služebně mladších kolezích. Dál přicházeli zkušenosti, rostli pozice a je to pro mě dnes o mnoho jednodušší než dřív, jistý zlom byla i změna uniformy na manažerskou, kdy lidi na první pohled viděli, že jsem jejich nadřízený.

Manažer 3 - Umění správného delegování se podle mě není těžké naučit, ale chce to trpělivost, se kterou mívám problém. Od starších kolegů zkušenosti nepobírám, dělám si vše po svém.

Manažerka 4 - Co vlastně znamená správně delegovat? Beru to asi tak, že jsou zaměstnanci v pohodě a úkol je splněný. Občas v tomto mívám problém a ráda za nějakou prosbu přidávám slovo šup. Například podívej se prosím, zda nepotřebuješ donést kelímky, šup. I když to myslím v dobrém a nijak kolegu nehoním, jen hloupé slovo šup zapříčiní, že se zaměstnanec necítí dobře a možná ho to i urazí. Zkušenosti jsem určitě čerpala, ale každý zaměstnanec je jiný, a to bylo potřeba si uvědomit.

Manažerka 5 - Těžké to rozhodně je a to stále. Důležité bylo naučit se správně komunikovat a také to, že každý je individuum, tudíž je u každého zapotřebí trochu jiný přístup.

11. Jak jste si vytvořili autoritu mezi podřízenými?

Manažer 1 - Zpravidla díky zkušenostem a umění si pomoci téměř v jakékoli situaci. Nikdy neodmítnu někomu pomoci.

Manažer 2 - Nejsem člověk, co by hned na první dobrou řval a snažil se budovat autoritu strachem. Doufám, že si jí získávám znalostí své práce a dovedností si poradit s nejnějším úkolem.

Manažer 3 - Zaměstnanci mají tendenci vycítit to, kdy jejich nadřízený přemýšlí a jak to má u sebe srovnané. Mám u nich přirozenou autoritu, protože oni vidí a vědí, že já vím, co dělám, že svoji práci ovládám + mají jakousi vnitřní jistotu. Rozhodně nebudou mít autoritu z někoho, u koho je evidentní, že na práci kašle, nebo jí nerozumí.

Manažerka 4 - Tohle téma pro mě bylo a je velice těžké. Mnohdy se stane, že se mnou podřízený nesouhlasí, i tak oba víme, že by měl udělat to, co mu řeknu. Nevím, jestli ta autorita spočívá jen v tom, že nosím bílou košili a vedu je nebo tím, jaký vztah s nimi mám.

Manažerka 5 - Myslím, že například zde u nás to úplně ne vždy jde, tudíž se často jedná spíše o vzájemný respekt – to platí především u těch, kteří mě zažili na nižší pozici. Celkově si však myslím, že autorita se v zásadě nedá tak úplně vytvořit, navíc nejdůležitější je přirozená autorita. To že vás někdo bude respektovat jako autoritu pouze ze strachu z případného strachu není nejvhodnější.

12. Báli jste se vyšší pozice? Báli jste se toho, že Vás kolegové a podřízení ve vyšší pozici nevezmou? Co jste dělali proto, aby přechod na vyšší pozici byl co nejhladší?

Manažer 1 - Každou pozici přijímám jako výzvu a vždy s pokorou. Nikdy jsem se nehrnul výš. S kolegy jsem nemíval v tomto směru problém. Jistě se určitě někdo našel, kdo mi to nepřál, nebo si říkal, že na to nemám. Nejdůležitější je se poměřovat s prací a svěřenými úkoly, a ne s kolegy. Není důležité být lepší nežli někdo jiný, ale dělat svou práci dobře, svědomitě a poctivě s dobrým výsledkem. Pak nemůže nikdo nic namítat. Každý bude mít vždy nějaké stránky silnější a jiné zase slabší. Ideální je fungovat dobře jako tým a tyto vlastnosti o sobě navzájem vědět. Učit mezi sebou a zlepšovat své slabiny a slabiny svých kolegů.

Manažer 2 - Když to vezmu postupně. Skok v 16 letech na CT byl pro mě obrovský a toho jsem se i bál. Postup na managera byl po zhruba 4 – 5 letech práce, troufám si tvrdit, že jsem tou dobou svojí práci znal velmi dobře a jistě úroveň crew trenéra přerůstal, proto to pro mě nebyl tak obrovský šok, a nebál jsem se toho. Rozdíl v asistentských pozicích u nás na restauraci takový nevidím, troufám si tvrdit, že v jisté době floor managera jsem se již hodně zajímal i o ostatní oblasti a ostatní managery, proto přerod na jistou pozici nebyl tak obrovský, nejsem si však jist, že došlo v jednotlivých pozicích k jasnému a správnému tréninku, a jestli jsem byl schopen vykonávat svojí práci vždy správně.

Manažer 3 - Vyšší pozice jsem se nebál. Obavy z toho, že mě ostatní nebudou brát jsem neměl. Řekl bych, že mě dokonce podporovali. Aby byl můj přechod na vyšší pozici co nejhladší jsem dělal jen to, co jsem dělat musel. Plnil jsem úkoly v termínu, projevil jakousi zainteresovanost a šlo to jak po másle.

Manažer 4 - Pamatuji si, že jsem se bála hodně. Jsem jedna z těch, které velmi záleží na tom, co si o vás myslí ostatní, což pro vyšší pozice není úplně ideální. Nikdy se nemůžete zavděčit vše a nějaké pomluvy na nadřízeného se najdou vždy. Tohle беру hodně těžko, ale snažím se to brát tak jak to je a nezbláznit se z toho. Naštěstí většina kolegů mě přijala hezky a jsou schopni mi i pomoci, když potřebuji. Aby byl přechod na vyšší pozici co nejhladší, snažila jsem se naučit všechno potřebné. Kolegové ve vás cítí „vůdce“ i když si umíte například poradit v situacích, které by oni nezvládli.

Manažerka 5 - Upřímně řečeno jsem nad touto otázkou vůbec nepřemýšlela. Prostě jsem brala jako samozřejmost, že nějakým způsobem zapadnu do týmu. Což je možná i výhoda, protože člověk pak nejedná strojeně a je přirozený.