

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažer a jeho role, funkce a činnosti

Tereza Hrušková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Hrušková

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Název anglicky

Managers' roles, function and activities

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy manažerské činnosti formulovat doporučení pro zlepšení stávající úrovně řízení v konkrétním podniku.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování literárních východisek pro praktickou část práce studiem odborné literatury a kritickým zhodnocením dosavadní úrovně poznání v oblasti osobnosti manažera a jeho funkcích. Praktická část zahrnuje analýzu stávající úrovně řízení ve vybraném podniku a návrh jejího zlepšení. Primární data budou pořízena metodou dotazování.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Manažer, osobnost manažera, manažerské funkce, manažerské role, kompetence, restaurace.

Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2., rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vydání. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- LEDNICKÝ, V. Základy managementu. 1. vydání. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-017-3.
- MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. S-3673.
- SIEGEL, W. L. How to Run a Successful Restaurant. New York : Wiley, 1980. ISBN 0-471-07910-3.
- VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažer a jeho role, funkce, činnosti" 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 literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jitce Pokorné, Ph.D. za pomoc a rady při zpracovávání práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům Panorama Hotel Prague za ochotu a pomoc při zpracování praktické části práce.

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Managers' roles, function and activities

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá osobou manažera, jeho postavením v podniku, pojednává o všeobecném přehledu jeho rolí a funkcí, které musí vykonávat.

V teoretické části je vysvětlen pojem management a manažer. Jsou zde představeny hlavní manažerské funkce tedy: plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování a jsou popsány i manažerské role. Nakonec je představen hotelový management, a úloha manažera stravovacího úseku jako východiska pro praktickou část.

V praktické části je zhodnocen rozhovor se supervizorem stravovacího úseku Panorama Hotel Prague a výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo mezi podřízenými pracovníky stravovacího úseku hotelu. Otázky zjišťovaly spokojenost se způsobem vedení na stravovacím úseku. Na základě vyhodnocení dotazníků byly zjištěny nedostatky v otázkách motivace zaměstnanců, v četnosti a způsobu školení a následně bylo navrženo konkrétní řešení v podobě motivačního programu pro brigádníky a témat školení.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, hotelový management, hotel, stravovací úsek, supervizor, vedení

Summary

The thesis deals with a manager as a person, his position in the company, it discusses a general overview of the roles and functions that he has to carry out.

The theoretical part explains the terms management and manager. It presents the main management functions namely: planning, organization, human resources, leading, controlling and the managerial roles are described as well. Finally, it describes the hotel management and manager of Food & Beverage department as a basic for the practical part.

In the practical part of thesis are presented interview with supervisor from Panorama Hotel Prague, accompanied by subordinates questionnaires about leadership in Food & Beverage department. Questions were about satisfaction with the management. It was found a few shortcomings in motivation and method and frequency of trainings. Finally it was suggested concrete solutions of these problems in the form of motivation program for temporary workers and training topics.

Keywords: Management, manager, managerial functions, managerial roles, hotel management, hotel, Food & Beverage department, supervisor, leadership

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Metodika	10
3	Teoretická východiska	12
3.1	Management.....	12
3.2	Manažer	13
3.2.1	Osobnost manažera	14
3.3	Manažerské dovednosti.....	14
3.4	Manažerské funkce	15
3.4.1	Plánování	15
3.4.2	Organizování.....	16
3.4.3	Personalistika.....	16
3.4.4	Vedení.....	16
3.4.5	Kontrolování	17
3.5	Manažerské role.....	18
3.5.1	Interpersonální role	18
3.5.2	Informační role	18
3.5.3	Rozhodovací role	18
3.5.4	Organizační role.....	18
3.5.5	Motivační role.....	19
3.6	Hotelový management	19
3.6.1	Historie a vývoj hotelnictví.....	20
3.6.2	Organizační struktura hotelu.....	20
3.6.3	Food & Beverage	22
4	Vlastní zpracování	25
4.1	Panorama Hotel Prague	25
4.1.1	Stravovací úsek	25
4.2	Rozhovor se supervizorem.....	27
4.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	28
5	Diskuse.....	40
6	Doporučení.....	42
7	Závěr	44
8	Seznam použitých zdrojů.....	46
8.1	Odborná literatura:	46
8.2	Internetové zdroje:	47
9	Přílohy.....	48

1 Úvod

Tématem bakalářské práce jsou role, funkce a činnosti manažera se zaměřením na hotelový provoz, konkrétně na stravovací úsek.

Cestovní ruch je už od druhé poloviny minulého století považován za jednu z nejdynamičtěji se rozvíjejících ekonomických a společenských aktivit. Podle odhadů světové organizace cestovního ruchu se očekává až trojnásobný nárůst v oblasti celosvětového pohostinství. Díky tomuto se pohostinství stane jedním z největších průmyslů na světě. Základním předpokladem úspěchu hotelů, restaurací a dalších subjektů v cestovním ruchu jsou a budou kvalitní manažeři.

Dalším z předpokladů úspěchu je konkurenceschopnost. V cestovním ruchu, zvláště pak v hotelnictví je konkurenceschopnost opravdu vysoká. Za jednu z konkurenčních výhod se považují právě kvalitní zaměstnanci a to na všech úrovních.

Obecně pojem management jako vědní disciplína, má v dnešní době mnoho definic od různých odborníků z celého světa. Peter F. Drucker říká: „*Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.*“ Práce manažera je každý den jiná. V dnešní rychle se rozvíjející společnosti je nezbytné, aby se manažeři neustále přizpůsobovali změnám v politice, ekonomice, technologiích, ale také v přístupech k řízení, vedení lidí. Toto může mít rozhodující vliv na úroveň, konkurenceschopnost i rozvoj firmy. Podle současného chápání managementu se nároky na kvalifikaci manažera přesouvají z požadavku na vysokou znalost oboru na schopnost práce s lidmi a vytváření kooperační kultury. Za nejúčinnější formy se považují výcvikové semináře s týmovou prací a maximálním množstvím praktických aplikací (modelových situací, případových studií), dále pak zahraniční stáže a diskuse se zkušenými praktiky.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy manažerské činnosti popsat a zhodnotit způsob řízení v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Dílními cíli práce je vypracování literární rešerše, která je zaměřená na charakteristiku manažerských funkcí a hotelový management, zvláště pak stravovací úsek hotelu, provést výzkum v konkrétní organizaci a následně syntetizovat výsledky.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou použity metody sběru vhodných dat a informací z dostupných internetových zdrojů a především z odborné literatury, dále jejich sestavení v teoretické podklady, týkající se manažera a jeho práce.

Praktická část je zaměřena na zhodnocení manažerské činnosti s důrazem na vedení lidí. Tato část je zpracována na základě sběru dat, konkrétně osobního rozhovoru a dotazníkového šetření v konkrétním podniku.

Osobní strukturovaný rozhovor

Rozhovor je komunikace mezi dvěma lidmi vyměňující si informace. Tazatel klade předem pevně stanovené otázky a zaznamenává respondentovi odpovědi.

Rozhovor (Příloha 2) byl uskutečněn dne 10. března 2015 v jedné z pražských restaurací. Respondentem byl pan Valérian Lamour, který zastává pozici supervizora stravovacího úseku vybraného hotelu. Strukturovaný rozhovor trval hodinu, probíhal v anglickém jazyce a byly kladeny otázky týkající se náplně jeho práce, vztahů na pracovišti, manažerských činností, organizace práce, motivování zaměstnanců a zabezpečování školení.

Dotazníkové šetření

Dotazník je složen z vhodných, předem připravených otázek, které jsou zpracovány do podoby dokumentu. Tyto dokumenty jsou následně distribuovány vhodně vybraným respondentům (tzn. náhodnému vzorku).

Dotazník (Příloha 1) byl určen pro zaměstnance stravovacího úseku Panorama Hotel Prague, především odbytových částí. Dotazník obsahoval 14 uzavřených otázek a u některých bylo požádáno o krátké zdůvodnění odpovědi. Prvních pět otázek bylo zaměřeno na osobu respondenta – pohlaví, věk, vzdělání, délku pracovního poměru v hotelu a také typ smlouvy. Další otázky zjišťovaly názor a spokojenost podřízených s prací a vedením jejich nadřízeného supervizora, se kterým jsou každý den v kontaktu. Dále byly zjišťovány vztahy mezi pracovníky a také motivace k vykonávání práce. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 25 respondentů z toho 11 mužů a 14 žen v různých věkových skupinách, nicméně nikdo ze zúčastněných nebyl starší 40 let.

Dotazník byl šířen pomocí internetu, kde byl zobrazen 34 lidmi (zaměstnanci vybraného hotelu), odesláno bylo 18 vyplněných dotazníků, což je 53 % návratnost. Následně byl dotazník distribuován osobně 7 zaměstnancům, přítomných na směně dne 16. března 2015 a návratnost byla 100 %.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pod slovem management najdeme ve slovníku cizích slov výraz, který pochází z anglického „to manage“, neboli vést. Management je navrhování a řízení procesů, kontrola průběhu činností a kontrola jak jsou dosahovány předem definované výsledky.

Problematikou managementu se zabývá mnoho odborné literatury. Každý autor si toto téma vykládá jinak. Mnoho lidí si management spojuje pouze s řízením organizací a velkých firem. Ne všichni si ale uvědomují, že se vyskytuje i v obyčejném životě. Radek Maxa (2011) management vztahuje na vztahy v rodině. Rodiče staví do pozice manažerů, kteří organizují svým dětem život. Dokud jsou děti malé, říkají jim, co a kdy mají dělat, dávají jim své rady a děti je poslouchají. Postupem času se manažery stávají děti a to od chvíle, kdy si začínají řídit vlastní život samy.

Podle Vebera a kol. (2011 str. 19) lze management nejobecněji charakterizovat jako *„souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“*

„Jako hlavní účel managementu je bráno vytváření organizací, které fungují.“
(Magretta, a další, 2004)

Blažek (2011 str. 12) popisuje management jako *„proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, která řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, která je řízena, tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“*

Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odvozených z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd. (Veber, 2011).

3.2 Manažer

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“
(Lojda, 2011 str. 10)

„Manažer je především profese. Zaměstnanec, nositel této profese, je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zabezpečení.“ (Lednický, 2008).

Postavení manažera v procesu řízení je často znázorňováno schématem: vlastník – manažer – zaměstnanec. Nepřesnost tohoto schématu je v tom, že i manažer je zaměstnanec, jedná se však o specifické postavení jak vyšší platu, tak i pravomocemi a odpovědnostmi (Veber, 2011 str. 27).

Pitra (2008 str. 10) definoval manažera takto: *„Manažeři jsou specifickou skupinou pracovníků, jejichž hlavním úkolem je dohled nad výkonem pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využíváním jejich disponibilních zdrojů.“*

Každý manažer odpovídá za plnění úkolů vyžadující řízení dalších členů organizace. Rozdíly způsobené různými postaveními manažerů v rámci organizace umožňují určení požadavků a dovedností, které jsou potřebné pro úspěšné plnění organizačních cílů.

Manažeři se podle svého postavení v organizaci člení na liniové (nižší), střední a vrcholové.

- **Linioví manažeři** jsou manažeři nejnižší úrovně. Jejich hlavní činnost spočívá ve vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Linioví manažeři také vykonávají kontrolu, napravují chyby a řeší problémy vyskytující se v provozu.
- **Střední manažeři** odpovídají za řízení liniových manažerů. Náplň jejich činnosti je uskutečňování plánů a strategických cílů vedení organizace za pomoci koordinace vykonávaných úkolů se záměrem dosáhnout organizačních cílů.
- **Vrcholoví manažeři** představují nejmenší manažerskou kategorii. Jsou odpovědní za celkovou výkonnost organizace. Do této skupiny se řadí generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí a náměstci ředitelů. Kromě výkonu obecných manažerských činností formulují organizační strategii (Bělohlávek, a další, 2006 str. 26).

3.2.1 Osobnost manažera

Šuleř (2008 str. 3) definoval osobnost takto: „*Osobnost je jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce. Určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje ve výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem.*“

Osobnost člověka formují tři skupiny faktorů:

- **Faktory biologické** – genetické zvláštnosti nervové soustavy a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů,
- **Faktory sociální** – působení rodičů, spolužáků, přátel, později spolupracovníků a nově založené rodiny,
- **Faktory kulturní** – kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk, atd. (Šuleř, 2008 str. 4).

Lidé se od sebe liší svými individuálními stránkami, známé jako rysy osobnosti. Tyto rysy ovlivňují efektivní výkon manažerských a odborných činností. Manažerovi jeho osobnost pomáhá vymezit si svůj pracovní model, který určuje způsob využívání času a organizování vlastní práce. Každý manažer by se proto měl pokusit poznat stránky vlastní osobnosti jako základu svého dalšího rozvoje a zaměřit se na odstranění problematických znaků svého pracovního typu (Šuleř, 2008 str. 3).

3.3 Manažerské dovednosti

Současný management se skládá z široké nabídky technik, metod a postupů, které jsou určeny pro podporu práce manažera. Znalost a schopnost tyto techniky používat je však pouze začátek toho, co by měl manažer zvládnout. Znalost a uplatňování řídicích praktik se nazývá tvrdé dovednosti manažera. Kromě tvrdých dovedností manažer potřebuje také dovednosti související s vedením lidí neboli měkké dovednosti. Tyto dovednosti se lze, stejně jako manažerské techniky, naučit. Základní předpoklad pro získání manažerských dovedností je sociální zralost a ovládnutí své osobnosti (Lojda, 2011 str. 9).

„*Manažerem se člověk rodí.*“ Tato věta je pravdivá jen z části. Pravdou je, že typ osobnosti silně ovlivňuje způsob jakým člověk vykonává řídicí funkci, ale manažer na sobě v průběhu života neustále pracuje. Práci manažera kromě jiného ovlivňují také zkušenosti a studium (Armstrong, 1995).

Získávání dovedností je individuální proces, který je závislý na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Jan Lojda (2011 str. 19) pro potřeby výkonu manažerských činností definuje následující dovednosti:

- **Dovednosti osobního charakteru** – poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, popřípadě schopnost sebe-řízení
- **Dovednosti koncepčního charakteru** – schopnost využívat příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí organizací
- **Dovednosti řízení lidských zdrojů** – schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování a vyjednávání
- **Dovednosti technického rázu** – schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost apod.

3.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti představující nejobvyklejší způsob klasifikace manažerů. Jsou to činnosti, které každý manažer musí vykonávat, aby dosáhl vymezených cílů organizace. Každý autor rozděluje manažerské funkce jinak.

Koontz a Weihrich (1998) popisují základní funkce manažera jako plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

3.4.1 Plánování

„Plánování tvoří východisko manažerského působení a v podstatě je to rozhodovací proces zahrnující stanovení žádoucích cílů, výběr vhodných prostředků (zdrojů) potřebných k jejich dosažení, stanovení použitých postupů a definování úrovně očekávaných výsledků v daném čase.“ (Lednický, 2008 str. 20)

Plánování je zaměřeno do budoucnosti a vytváří přechod mezi současnou situací a budoucnem. Tuto manažerskou činnost lze charakterizovat takto:

- Přispívá k dosažení potřebných cílů
- Je prioritní mezi manažerskými činnostmi
- Proniká všemi dalšími manažerskými aktivitami
- Umožňuje efektivní provádění potřebných činností a optimální využití zdrojů
- Je prováděna na všech úrovních managementu
- Představuje podklad pro následnou kontrolu skutečného průběhu postupu k cíli

- Vytváří informační základnu pro sjednocení přístupu všech pracovníků organizace k výkonu jim uložené činnosti

Význam plánování spočívá především ve zvyšování efektivity, snižování rizika, v realizaci organizačních změn, v integraci úsilí a ve vytvoření standardů výkonnosti celé organizace (Lednický, 2008 str. 20).

3.4.2 Organizování

Veber (2011 str. 218) definuje organizování jako účelnou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.

„Smyslem organizování je vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci. Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí při plnění vytyčených cílů a dalších potřeb podniku.“ (Lednický, 2008 str. 24)

Výsledkem organizování je podle Lednického Stručné učebnice základů managementu:

- a) Přidělení nositele ke každé v plánu obsažené činnosti.
- b) Určení zodpovědnosti jednotlivých pracovníků za splnění přidělených úkolů a vymezení vztahu „nadřízený → podřízený“ mezi jednotlivými transformačními místy.
- c) Stanovení způsobu a průběhu komunikačních vazeb mezi jednotlivými transformačními místy při výkonu jim určených činností (Lednický, 2008).

3.4.3 Personalistika

Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování obsazených pozic v organizaci. Personalistika představuje identifikování požadavků na pracovní síly, vytvoření seznamu disponibilních lidí, jejich náborem, výběrem, umístěním do organizace. Dále se pak zabývá oceňováním zaměstnanců, plánováním, případnými náhradami a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně (Koontz, a další, 1998 str. 32).

3.4.4 Vedení

„Vedení představuje formy a způsoby kontaktu manažera (jako nositele úkolů managementu) se svými spolupracovníky. Předmětem jeho působení jsou lidé – pracovníci organizace, které musí manažer podněcovat, motivovat a i vlastním příkladem strhávat a inspirovat ke splnění zadaných úkolů. Tato manažerská aktivita je vedena snahou poskytnout

každému pracovníkovi odpověď na otázku „jak?“ splnit odpovědný úkol.“ (Lednický, 2008 str. 28) Vedení lidí se chápe jako motivování a ovlivňování aktivit pracovníků. Je důležité podřízené vést tak aby bylo dosahováno stanovených cílů organizace a plnění příslušných pracovních úkolů.

Vedení lidí v podstatě spočívá:

- V uplatňování účelného stylu vedení
- Ve vhodném ukládání úkolů podřízeným
- V účinném motivování podřízených
- V efektivním způsobu komunikace
- V objektivní kontrole činnosti pracovníků (Lednický, 2008)

Každý manažer je jiný. V rámci své práce uplatňuje styl vedení, který představuje způsob činnosti, popisuje postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v daných podmínkách. Podle klasické teorie se styly vedení, vycházející z posouzení pravomocí, vlivu a chování „vůdců“ rozdělují na autokratický, demokratický a liberální styl vedení.

- **Autokratický (autoritativní) styl** – typické jsou příkazy, přesně zadané úkoly a jejich bezpodmínečné plnění. Rozhodování a veškerá moc je v rukou manažera. Jedná se o jednosměrnou komunikaci shora dolů a formální způsob jednání s podřízenými.
- **Demokratický (participativní) styl** – představuje takový styl, kdy vedoucí s podřízenými spolupracuje. Konečná rozhodnutí činí manažer, ale podstatnou část své autority předává svým podřízeným. Komunikace je dvousměrná.
- **Liberální styl** – vedoucí co nejméně zasahuje do práce svých podřízených. Pracovníci ve skupině sami řeší postup a rozdělení práce. Manažer se vyhýbá zásahům, kritice i závažným rozhodnutím, které přenechává svým podřízeným. Komunikace je v zásadě horizontální a to mezi členy pracovní skupiny (Lednický, 2008) (Veber, 2011).

3.4.5 Kontrolování

Kontrola je podle Vebera (2011) kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Jedná se o určení, zda bylo dosaženo souladu ve vývoji kontrolované reality vzhledem ke specifikovaným požadavkům.

Neshoda v kontrolované realitě může mít různé důsledky a podobu:

- Finanční ztráta – podvod, zpronevěra,
- Ztráta trhu – nespokojenost zákazníků,
- Penále, úhrada škody – reklamace,
- Znehodnocení vstupu, vícenáklady na opravu – zmetek, vada ve výrobě (Lednický, 2008).

3.5 Manažerské role

Postavení manažera a výkon jeho práce se odvíjí od rolí, které každý vedoucí pracovník v organizaci zastává (Bělohávek, a další, 2006).

„Manažerské role lze považovat za aktivity různorodého charakteru, které je nutné v rámci řídicích funkcí provádět.“ (Lednický, 2008)

Šuleř (2008) definuje 5 základních rolí manažera jako role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační a motivační.

3.5.1 Interpersonální role

Interpersonální role představuje aktivity týkající se lidí. Podstatou je způsob jednání a zásady chování se k osobám. Interpersonální role spočívá v udržování dobrých vztahů na pracovišti, v řešení konfliktů, v komunikaci i ve vytváření pracovních týmů a využívání jejich potenciálu k plnění cílů (Šuleř, 2008 str. 61).

3.5.2 Informační role

Informační role se zakládá na sběru, zpracování, uložení a následného využití informací manažery při plánování, řízení a rozhodování (Šuleř, 2008 str. 109).

3.5.3 Rozhodovací role

Dělání podstatných rozhodnutí patří mezi základní manažerské odpovědnosti. Ke správnému rozhodování a řešení problému, což ovlivňuje výkonost organizace a spokojenost jejich členů slouží analytické a kreativní techniky (Šuleř, 2008 str. 139).

3.5.4 Organizační role

„Nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů je plánování a jejich přenášení na všechny úrovně organizace.“ (Šuleř, 2008 str. 167)

Manažeři na různých úrovních jsou odpovědní za různé organizační cíle, proto se organizační cíle dělí na tři typy:

- Strategické cíle jsou abstraktní cíle, za které je odpovědný top management. Jsou to obecné cíle bez určení časového rámce plnění a specifikace měřitelnosti.
- Operační cíle, o které se starají manažeři střední úrovně, jsou otevřené i uzavřené. Zpravidla se definují ročně. Petr Drucker doporučuje stanovit cíle přinejmenším v otázkách postavení organizace na trhu, inovací, rentability, produktivity, materiálních a finančních zdrojů, výkonosti a odpovědnosti manažerů, výkonosti a postoje pracovníků a sociální odpovědnosti.
- Operativní cíle jsou odpovědností prvoliniových manažerů. Jsou to konkrétní a uzavřené cíle s informacemi o kritériích výkonu, času dokončení a normách chování (Šuleř, 2008).

3.5.5 Motivační role

Posláním manažera, jak tvrdí Šuleř (2008 str. 199) je: „*vykonávat práci a dosahovat tak organizačních cílů pomocí jiných lidí.*“ Z tohoto tvrzení se odvíjí motivační role manažera, která spočívá v ovládnutí různých forem motivace podřízených.

3.6 Hotelový management

„Hotelový management je proces plánování, rozhodování, organizování, komunikace, motivování, kontroly a užití všech zdrojů hotelu ke stanovení a dosažení cílů hotelu.“ (Štichhauerová, 2014)

Hotel může být definován jako místo, kde se za úplaty poskytuje (zpravidla krátkodobé) ubytování všem kategoriím turistů. Kromě ubytovacích služeb jsou v závislosti na klasifikaci, respektive v závislosti na zařazení do jakostní třídy poskytovány další služby - stravovací, společensko-zábavní relaxační, konferenční a obecně všechny služby, které jsou relevantní v této oblasti služeb.

Základní strategií hotelového managementu je vytvoření a udržování konkurenční výhody. V sektoru služeb je tento úkol mnohem těžší vzhledem k tomu, že služby nelze bez problémů chránit patenty, a proto je možné je kopírovat a napodobovat. Za další faktor ztěžující udržování konkurenční výhody lze vzhledem k náročnosti tohoto odvětví na spíše lidský kapitál považovat relativní finanční nenáročnost některých druhů služeb (Beránek, a další, 2003 str. 9).

3.6.1 Historie a vývoj hotelnictví

Problematika ubytování a stravování se objevuje již ve starověku, kdy se lidé vydávali např. na obchodní, diplomatické, studijní nebo náboženské cesty. Na každé cestě řešili základní problém – nalézt možnost ubytování, kde by se mohli ukrýt před nepříznivými přírodními podmínkami. Ti co toto pocestným poskytli, ať už v prostém, nebo v honosném zařízení jsou považováni za zakladatele ubytovacích, popř. stravovacích služeb (Křížek, a další, 2011).

V dobách středověku se poutníci mohli ubytovat hlavně v kláštorech. Klášter v St. Gallen založený roku 820 na území dnešního Švýcarska se dá považovat za první prototyp novodobého hotelu. V oddělené části kláštera bylo vystavěné hospitium, kde byly samostatné místnosti s postelemi. Hostům zde bylo poskytnuto ubytování, strava a obsluha v závislosti na jejich důstojnosti. Ve městech ubytování obchodníkům, tovaryšům i jiným cestujícím poskytovaly hlavně hospody pro pocestné a popřípadě i špitály (Křížek, a další, 2011).

V průběhu 14. století v každém větším městě začaly vznikat zájezdní hostince, které kromě prostého ubytování nabízely i základní stravu. Hotely, tak jak jsou známy dnes, se začaly vyvíjet v 19. století. Hotely vznikaly především v metropolích, lázeňských střediscích a v blízkosti železnice. Hotely představovaly chloubu měst, hlavně po architektonické stránce. Hotely byly děleny do několika tříd a okolo roku 1900 se stávaly centrem společenského dění ve městech (Křížek, a další, 2011).

3.6.2 Organizační struktura hotelu

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit všech složek organizace. Organizační struktura se dá považovat za kostru organizace, bez které by nebylo možné plnit plánované cíle. Tato organizační struktura umožňuje:

- Efektivní činnost organizace a využití zdrojů
- Sledování aktivit organizace
- Přidělení odpovědností za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů
- Koordinaci činnosti různých složek organizace a jejich oblastí
- Přizpůsobení chování organizace změnám okolního prostředí
- Sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci (Lednický, 2008 str. 25)

Veškeré organizace, stejně jako hotel fungují na základě toho, jak probíhá řízení veškerých procesů a jak schopni jsou zaměstnanci organizace. Uvědomění si úlohy a strategického postavení jednotlivých úseků, středisek a pracovníků je základní předpoklad dobré řídicí činnosti vedoucího pracovníka. Nedílnou součástí řídicí práce je pochopení poslání jednotlivých pozic, jejich organizaci a koordinaci, vytvoření maximální podpory pro provedení činnosti a zabezpečení dostatečné míry kontroly (Křížek, a další, 2011 str. 22). Volba vhodné organizační struktury ovlivňuje výkonnost a efektivitu podniku. Organizační struktura hotelu vychází z objemu a náplně hotelového provozu. Cílem je vytvořit co nejjednodušší organizační strukturu, která bude přehledná, bude vyjadřovat co nejpřesněji a jednoznačně dělbu práce, rozdělení odpovědností a pravomocí a vztahy podřízenosti a nadřízenosti (Zimáková, 2007).

O organizaci a řízení hotelového provozu rozhoduje, kromě jiného hlavně velikost hotelu, rozsah služeb a specializace činností. Mezi nejběžnější organizační struktury patří:

- **Liniová** – založena na principu jediného vedoucího a na jednoznačné vazbě mezi podřízeným a nadřízeným
- **Funkcionální** – vedoucí má pravomoc a odpovědnost za příslušnou a specializovanou funkci (několik vedoucích)
- **Divizní** – princip této struktury spočívá v rozdělení pravomocí a odpovědnosti na dvě základní úrovně podniku, na vrcholové a jednotlivé divize (Zimáková, 2007).

Za vhodný model organizačního uspořádání menších hotelových zařízení lze považovat funkcionální organizační strukturu a divizní organizační strukturu pak pro velké hotely a hotelové akciové společnosti (Beránek, a další, 2003 str. 61).

Podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování a délky plánovacího horizontu se řízení v organizaci dělí do tří úrovní:

Top management

Top management neboli vedení na nejvyšší úrovni je v hotelu představován úsekem generálního ředitele, kam se řadí generální ředitel hotelu, asistent a sekretářka ředitele a právník. Druhá složka top managementu je představována ekonomickým ředitelem, obchodním ředitelem, prodejním a marketingovým ředitelem, finančním ředitelem, personálním ředitelem a manažerem jakosti (Beránek, a další, 2003 str. 61).

Provozní management

Účelem provozního managementu je zabezpečení každodenního plynulého chodu ubytovacího zařízení. Provozní management se obvykle rozděluje na ubytovací, stravovací a technický, podle tří základních útvarů, které zajišťují chod hotelu.

Ubytovací úsek se rozděluje na část příjmu hostů (recepce, front office) a na část lůžkovou (housekeeping) (Beránek, a další, 2003 str. 68).

Úkolem stravovacího úseku neboli Food & Beverage je poskytnout stravovací služby zejména ubytovaným hostům. Tento úsek je dále podrobněji popsán.

Technický management

Technický provoz poskytuje technické zázemí hotelu. Bez jeho dokonalého fungování není provoz hotelu možný. Hotel je poměrně složité zařízení, jehož bezporuchový provoz je závislý na nezávadném fungování dodávek energií všeho druhu, na dodávce a odvodu vody a na bezporuchovém chodu všech strojů a zařízení (Beránek, a další, 2003).

V hotelech technický úsek představuje: kotelna, strojovna, klimatizační zařízení, prádelna, garáže, parkoviště a údržbářské dílny (Beránek, a další, 2003 str. 76).

3.6.3 Food & Beverage

Stravovací úsek má v hotelu zvláštní postavení. Řízení tohoto úseku se považuje za jednu z nejnáročnějších manažerských pozic, protože vyžaduje vysokou míru odborných znalostí a dovedností z oblastí jiných než je gastronomie a hotelnictví (např. finanční, účetní, řízení lidí atd.). Stravovací úsek je unikátní v tom, že náklady na provoz, vybavení a údržbu jsou vyšší, než možný výnos (Křížek, a další, 2011).

Účelem F&B střediska je poskytnout stravovací služby ubytovaným hostům. Služby se v rámci tohoto provozu dělí na: plnou penzi, polopenzi, snídaně a vyhrazené stravování popřípadě etážová služba.

Stravovací úsek je rozdělen na dvě části: výrobní a odbytovou. Výrobní část představují kuchyně, mrazicí boxy, přípravny a příruční sklady. Odbytová část jsou restaurace, bary, jídelny a ostatní odbytová střediska (Beránek, a další, 2003).

Kuchyně zabezpečuje přípravu jídla jak pro hotelové i nehotelové hosty, tak pro hotelové zaměstnance. Hlavní odpovědnost za vedení kuchyně má šéfkuchař.

Food & Beverage management má za úkol sestavit nabídku (analýza konkurence, sestavení nabídky jídel a nápojů, systém obsluhy, cenová politika atd.), plánuje výrobu (propojení výroby, odbytu a spotřeby v místě a čase) a nákup (Štichhauerová, 2014).

V čele stravovacího úseku stojí F&B manažer. Další pracovníci úseku jsou: asistent vedoucího stravovacího úseku, vedoucí výrobního střediska, vedoucí odbytového střediska, vedoucí skladu a vedoucí banketního oddělení.

3.6.3.1 Food & Beverage manažer

Server projobs.cz charakterizuje osobnost manažera takto: „Food and Beverage manažer by měl být člověk s komunikačními a řídicími schopnostmi. Dále by měl být spolehlivý, schopný týmové práce, flexibilní a schopný zvládat zátěžové situace.

Hlavní posláním manažera je zabezpečit správné fungování všech služeb ve svém oddělení. Vypracovává rozpočet tržeb a nákladů, dohlíží na výběr dodavatelů surovin, jejich správné zpracování a dodržování hygieny na pracovišti, společně se šéfkuchařem sestavuje jídelní lístek, určuje cenovou skladbu podávaných pokrmů (Beránek, a další, 2003).

Náplň práce F&B Manažera se liší v závislosti na požadavcích hotelu. Základní body lze shrnout takto:

- Zodpovídá za provoz svěřeného střediska a daný tým se zaměřením na nejvyšší kvalitu poskytovaných služeb
- Zajišťuje otevření, provoz a uzavření střediska
- Kontroluje Cash Handling Procedures
- Ve spolupráci s F&B asistentem plánuje směny na svěřeném středisku
- Je zodpovědný za školení provozních tréninků
- Je součástí pracovního týmu daného střediska
- Řídí se směnicemi a procesy hotelu, poskytuje servis hostům na nejvyšší úrovni
- Plní další úkoly související s chodem F&B středisek (Hotels, 2012)

Požadavky na pozici:

- Střední škola hotelová nebo vyučení v oboru
- Minimálně 2 roky praxe na podobné pozici
- Velmi dobrá komunikativní znalost angličtiny, další jazyky jsou vítány
- Zkušenosti s vedením týmu
- Flexibilita, proaktivní přístup k plnění úkolů
- Organizační schopnosti
- Komunikační dovednosti a schopnost koordinace týmu
- Vysoké pracovní nasazení, odolnost proti stresu (Hotels, 2012)

Předmět, rozměr a charakter manažerské práce se do jisté míry liší v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje, na charakteru manažerského místa, na velikosti firmy a oblasti jejího působení. I když je složité popsat společné, univerzální rysy manažerské práce, lze je shrnout asi takto: Klasické funkce, jako je plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování tvoří náplň činnosti každého manažera. Důležitá součást manažerské práce je zastávání manažerských rolí – interpersonální, informační, rozhodovací, organizační a motivační. Jak dobře manažer tyto role zastává odpovídá kvalitě jeho práce. V neposlední řadě se v práci manažera projevují rysy jeho osobnosti a zvládnutí manažerských dovedností. Manažer musí být vizionářem, umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení a být otevřený vůči změnám.

4 Vlastní zpracování

4.1 Panorama Hotel Prague

Panorama Hotel Prague je čtyřhvězdičkový hotel nacházející se v Praze 4, která je považována za jednu z nejbohatších oblastí v Praze, pokud jde o obchodní příležitosti a rozvoj.

Stavba budovy začala v roce 1981 a hotel byl otevřen v roce 1983. Hotel je ve vlastnictví „Corinthia Panorama, s.r.o.“ se sídlem v České republice. Tuto společnost vlastní „Corinthia Palace Hotel Company Limited“ sídlící na Maltě. Společnost CHI Limited je řízená společností CHI Hotels & Resorts s výhradními licencemi pro provozování hotelů mnoha značek, včetně značky Corinthia Hotels, značky Wyndham Hotels & Resorts, značky Ramada Plaza a čtyřhvězdičkových hotelů nezávislých značek (sem se řadí Panorama Hotel Prague). Tyto výhradní licence platí pro Evropu, Afriku a Střední Východ.

Panorama Hotel Prague je plně vybavený čtyřhvězdičkový hotel s rozsáhlou nabídkou služeb obsahující například lázně, posilovnu, konferenční prostory, vysoký počet ložnic ve čtyřech cenových kategoriích a vlastní parkoviště pro osobní automobily a autobusy. Současný generální manažer hotelu Panorama je Mark Agnew.

4.1.1 Stravovací úsek

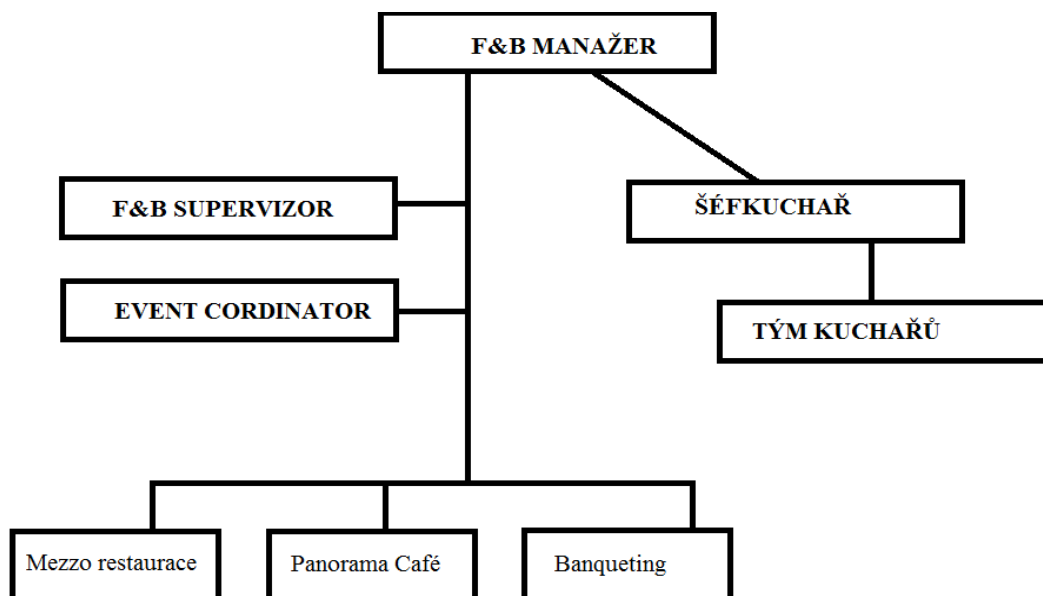
Tento úsek spolupracuje s de facto všemi odděleními. Nejužší spolupráce je s recepcí. Recepce každý den poskytuje přesný počet snídaní a seznam pokojů se jmény ubytovaných hostů. Recepce také zajišťuje rezervace do hotelové restaurace pro jednotlivce a ve spolupráci s rezervačním oddělením i pro skupiny.

Stravovací úsek je jedním z oddělení, které má nejvyšší počet zaměstnanců. Kromě zaměstnanců stálých a sezónních má hotel smlouvu s hotelovou střední školou, jejíž studenti dochází na povinnou praxi právě na stravovací úsek na střediska odbytová i výrobní. V případě potřeby spolupracuje s agenturou zajišťující pro hotel externí pracovníky.

Co se týká standardů v obsluze, mají své vlastní interní standardy a směrnice. K jejich naplňování pomáhají školení a tréninky, které se konají podle potřeby nebo minimálně jedenkrát za týden. Školení pro číšníky a servírky zajišťuje supervizor a jednou měsíčně probíhá důkladné školení v obsluze tzv. „role play“ s tréninkovou manažerkou, která školí obsluhu zejména v oblasti komunikace s hosty.

4.1.1.1 Řídící struktura stravovacího úseku

Obrázek 1: Řídící struktura stravovacího úseku hotelu



Zdroj: Vlastní zpracování

Stravovací úsek lze rozdělit do několika dalších úseků, konkrétně kuchyně, restaurace, bar a bankety. V čele stravovacího úseku hotelu Panorama stojí F&B manažer, který má na starost chod celého úseku. V tom mu pomáhají dva supervizoři, kteří přímo dohlízejí na zaměstnance v průběhu jejich směny a šéfkuchař, který společně se svým zástupcem zodpovídá za provoz v kuchyni.

4.1.1.2 Odbytová střediska

Stravovací úsek hotelu představují tyto odbytová střediska: Panorama Café, Business centrum, Mezzo restaurant, Bohemia rooms a room service.

Panorama Café

Kavárna situována v lobby hotelu zastupuje funkci lobby baru. Hosté si zde mohou vychutnat čerstvou kávu, bohatý výběr čajů a alkoholických i nealkoholických drinků. Panorama Café nabízí výběr sendvičů, ale i plnohodnotné Á la Carte menu. Součástí Panorama café je také letní terasa, která je otevřena od dubna do října, každý den do 22 hodin. Otvírací doba kavárny je pondělí – neděle: 8:00 – 01:30 hodin.

Mimo činnosti přímo spojené s chodem baru mají barmani na starost úklid a provoz Business centra situovaného vedle baru a také přijímání a doručování objednávek jídel a nápojů na pokoje.

Toto středisko má na starost tým vyškolených barmanů a na jejich práci dohlíží supervizor nebo sám F&B manažer.

Mezzo restaurant

Mezzo je hlavní snídaňová restaurace hotelu Panorama. Snídaně se podávají denně od 6:30 do 10:30 hodin. Kapacita je 186 míst. Snídaně jsou podávány formou bohatého bufetu s velkou nabídkou cereálií, ovoce, zeleniny, uzenin, sýrů, pečiva, sladkého pečiva, jogurtů atd.

Přední část restaurace Mezzo slouží ve večerních hodinách jako Á la Carte restaurace otevřená denně od 18:00 – 22:00 s kapacitou 44 míst. Pevně stanoveného Á la Carte menu je kombinací české a mezinárodní kuchyně od předkrmů až po dezerty.

Za provoz restaurace během snídaní zodpovídá F&B manažer a jemu odpovědný supervizor a vrchní snídaňový číšník, dále pak sezónní zaměstnanci a ve všední dny během školního roku studenti na povinné praxi. Á la Carte restauraci řídí supervizor a obsluhu hostů zajišťují profesionální číšníci, kteří se řídí určenými standardy.

Mimořádná otevírací doba a provoz restaurace se přizpůsobuje hostům s předplacenou polopenzí, nebo plnou penzí.

Bohemia rooms

Jsou konferenční prostory situované v prvním patře, které se dají využít jako další snídaňová restaurace o kapacitě až 400 míst. Jejich provoz záleží na obsazenosti hotelu.

4.2 Rozhovor se supervizorem

Strukturovaný rozhovor se konal dne 10. 3. 2015. Tázaný byl supervizor stravovacího úseku Panorama Hotel Prague Valérián Lamour. Rozhovor trval jednu hodinu, probíhal v anglickém jazyce v jedné z pražských restaurací a obsahoval 17 otázek (Příloha 3).

Valerián Lamour byl na pozici supervizora přijat 10. října 2014 poté co v hotelu absolvoval stáž na pozici recepčního a vedoucího směny na stravovacím úseku.

Jako supervizor stravovacího úseku Panorama Hotel Prague má pan Lamour přibližně 70 podřízených, mezi které se řadí zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, brigádníci a studenti z odborné praxe. Jeho hlavním nadřízeným je F&B manažer, který na něj deleguje část svých povinností. Hlavní náplní práce supervizora je hladký provoz

stravovacího úseku a především spokojenost hostů. Bylo zjištěno, že supervizor ve své práci využívá všechny manažerské funkce, ale v různém zastoupení. Nejvíce je zastoupena funkce vedení, plánování a personalistika. Za důležitou součást práce považuje pan Lamour také motivování a školení zaměstnanců.

Pan Lamour uvádí, že na stravovacím úseku Panorama hotelu panuje přátelská atmosféra a kolegiálnost. Se zaměstnanci tráví mnoho času a s některými se stýká i v osobním životě. Od této otázky se odvíjí z části i jeho styl vedení. Kdykoli má nějaký zaměstnanec (i brigádník či student) nějaký problém, nebo připomínku snaží se mu vyjít vstříc. „*Oni (zaměstnanci) vědí, co je v praxi nejdůležitější a jestli jim mé rozhodnutí práci zkomplikuje nebo ulehčí.*“ Uvádí však, že konečné rozhodnutí dělá on sám, popřípadě po poradě s F&B manažerem.

Organizace práce není podle představ supervizora. Uvědomuje si, že je zde prostor pro zlepšení. Hlavní problém vidí v komunikaci s ostatními odděleními hotelu a v množství podřízených, kteří pracují na jeho úseku, nikoli však pravidelně.

Kromě pozice supervizora zastupuje pan Lamour i pozici Operation Coach. Náplní jeho práce je tedy i školit své zaměstnance. Každý den v 15 minutových trénincích probírá s přítomnými studenty a brigádníky zásady správné obsluhy a hotelové standardy. Školení stálých zaměstnanců pak probíhá formou tzv. „role play“ s přítomnou tréninkovou manažerkou.

Na otázku týkající se motivace zaměstnanců pan Lamour odpověděl, že to není lehké, ale neustále se o to snaží. Klade důraz na děkování a pochvaly za odvedenou práci. Pan Lamour si je vědom, že finanční motivace je neúčinnější, a proto zavádějí tzv. upselling. Každý měsíc jsou vybrány 4 položky z jídelního lístku, z každého prodaného kusu nad určitý počet těchto pokrmů dostává zaměstnanec k výplatě 10 % z ceny položky.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance, brigádníky a studenty pracující na stravovacím úseku hotelu Panorama v obytných částech pomocí internetu - sociální sítě a z důvodu malé návratnosti také osobně. Otázky byly zaměřeny na spokojenost podřízených s prací a vedením supervizora Valériaana Lamour a dále pak na vztahy na pracovišti, motivaci a školení. Dotazník obsahoval 14 uzavřených otázek a u některých bylo požádáno o krátké zdůvodnění odpovědi.

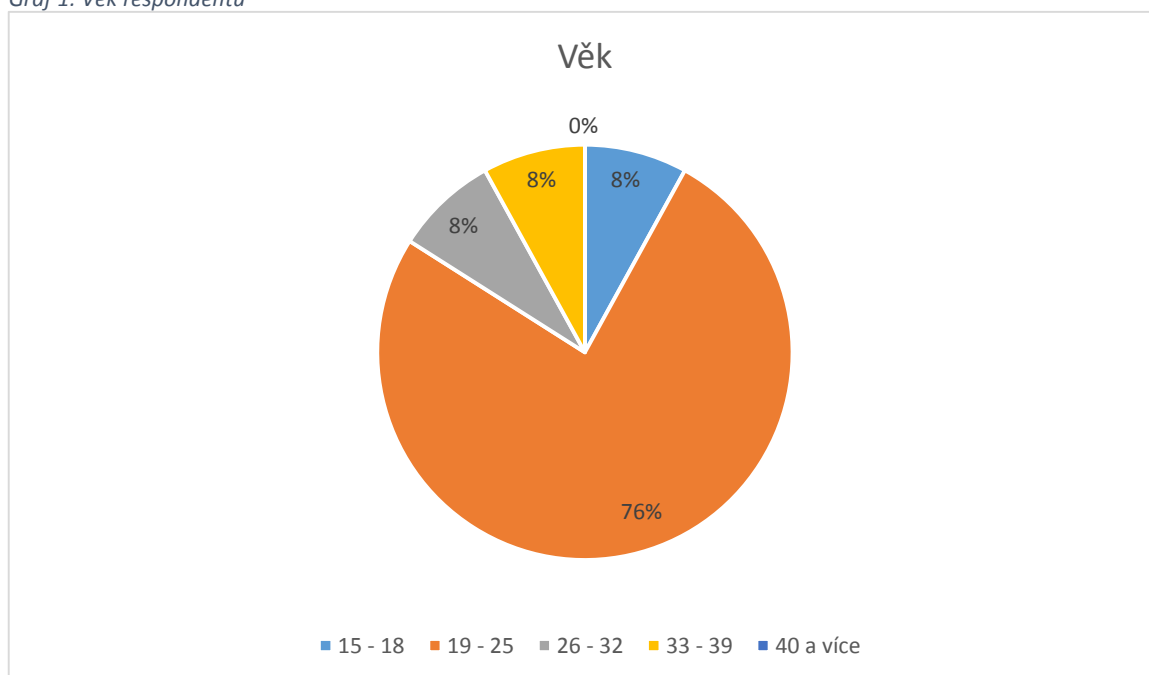
1) Pohlaví respondentů

Z výsledků dotazníků vyplývá, že se šetření zúčastnilo celkem 25 respondentů, z toho 11 mužů a 14 žen.

2) Věková struktura

Na stravovacím úseku pracuje mnoho studentů. Věková struktura, která je výsledkem dotazníku tomu odpovídá. Největší procento zastupují lidé ve věku 19 – 25 let. Jedná se pak hlavně o studenty vysokých škol, kteří si tímto způsobem přivydělávají. Jak je vidět v grafu (graf 1), nikdo z dotazovaných nebyl starší 40 let.

Graf 1: Věk respondentů

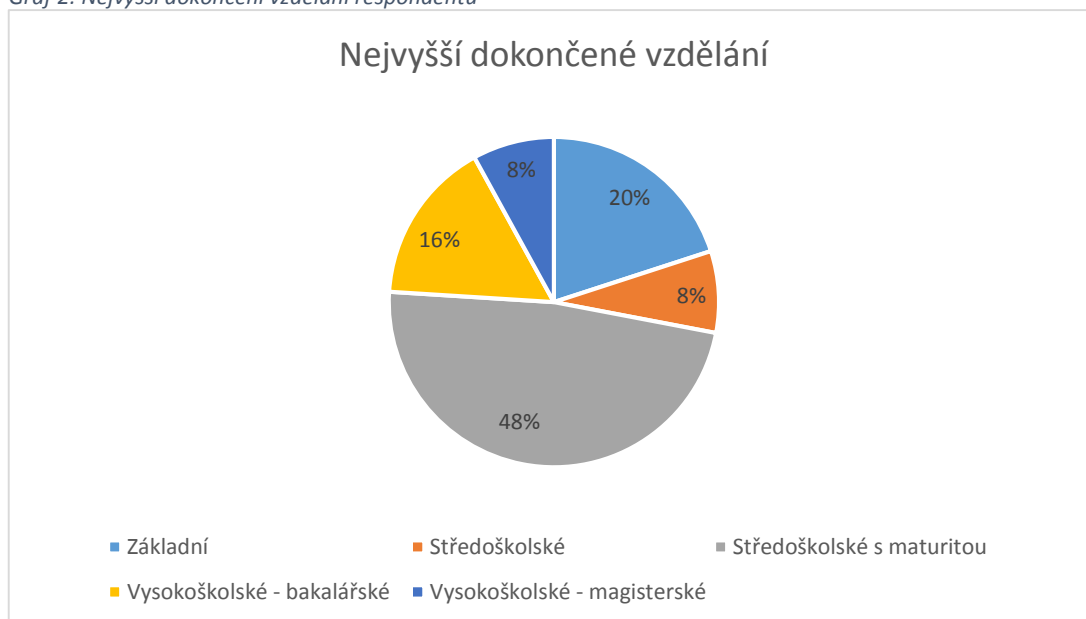


Zdroj: Vlastní zpracování

3) Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

Největší procento (48 %) zastupují zaměstnanci se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou. 20 % z dotazovaných má dosud dokončené pouze základní vzdělání. Tato skupina je představována hlavně studenty, kteří jsou v hotelu na odborné praxi. 16 % respondentů má bakalářský titul, buď pokračují ve studiu na vysoké škole, nebo jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. 8 % z respondentů uvedlo, že mají dokončené magisterské studium a z nedostatku volných pracovních pozic v jejich oboru zvolili práci v hotelnictví.

Graf 2: Nejvyšší dokončení vzdělání respondentů

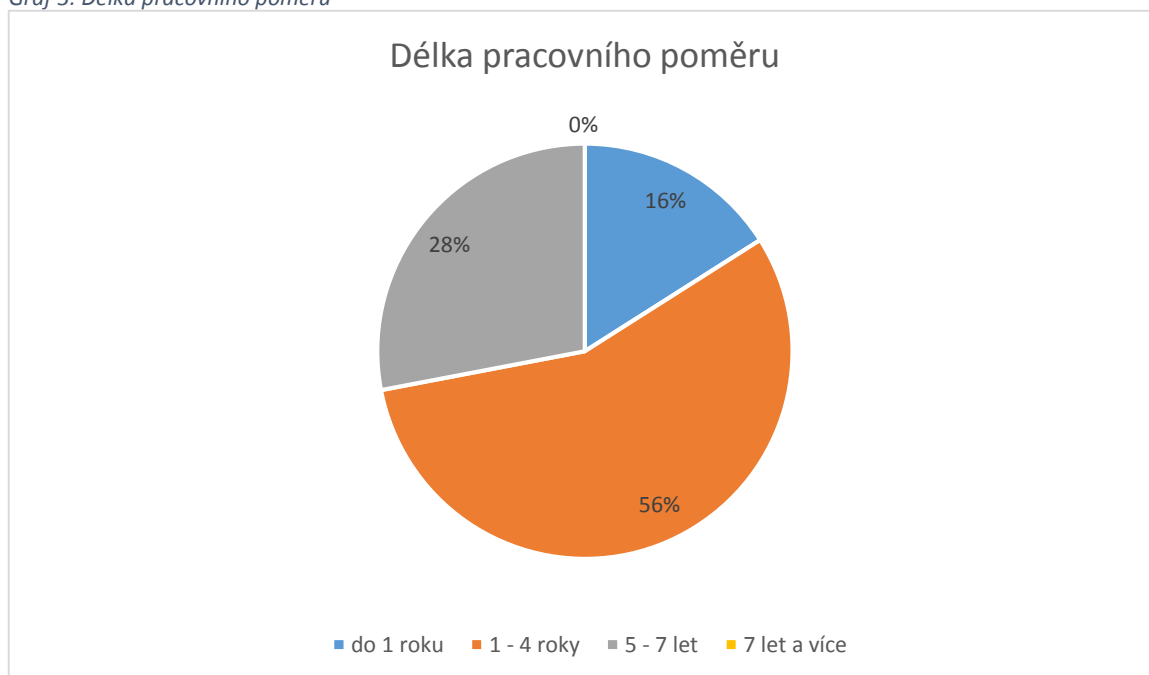


Zdroj: Vlastní zpracování

4) Jak dlouho v hotelu pracujete?

Na základě dotazníků, je možno soudit, že práce na stravovacím úseku hotelu je střednědobého charakteru. Krátkodobě (do 1 roku) v hotelu pracuje 16 % z dotazovaných. Největší procento (56 %) respondentů pracuje na stravovacím úseku po dobu 1 – 4 let, 28 % pracuje v hotelu v rozmezí 5 – 7 let. Nikdo z dotazovaných nepracuje v hotelu více jak 7 let.

Graf 3: Délka pracovního poměru

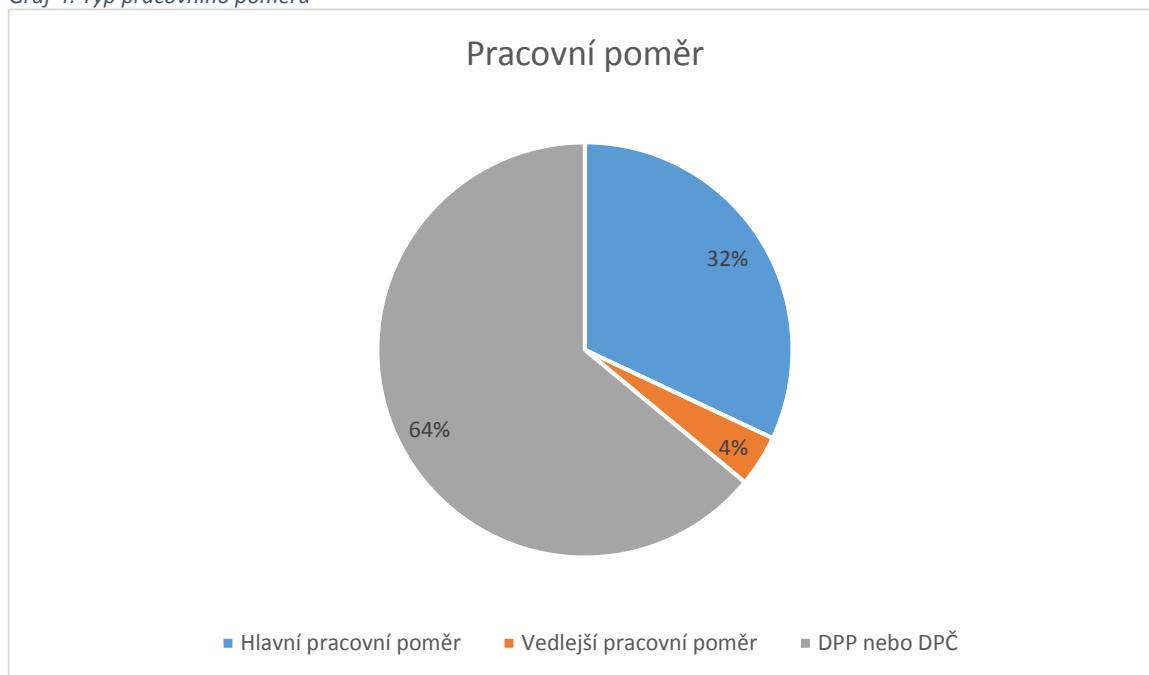


Zdroj: Vlastní zpracování

5) Typ pracovního poměru?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že na stravovacím úseku hotelu Panorama je nejvíce lidí zaměstnaných právě na dohodu o provedení práce (DPP) či dohodu o pracovní činnosti (DPČ) tzv. brigádníků. Je to z důvodu určité sezónnosti v hotelnictví. Počet zaměstnanců na směně určuje obsazenost hotelu. Vždy musí být přítomen minimálně jeden supervizor a jeden zaměstnanec na plný úvazek na každém úseku.

Graf 4: Typ pracovního poměru



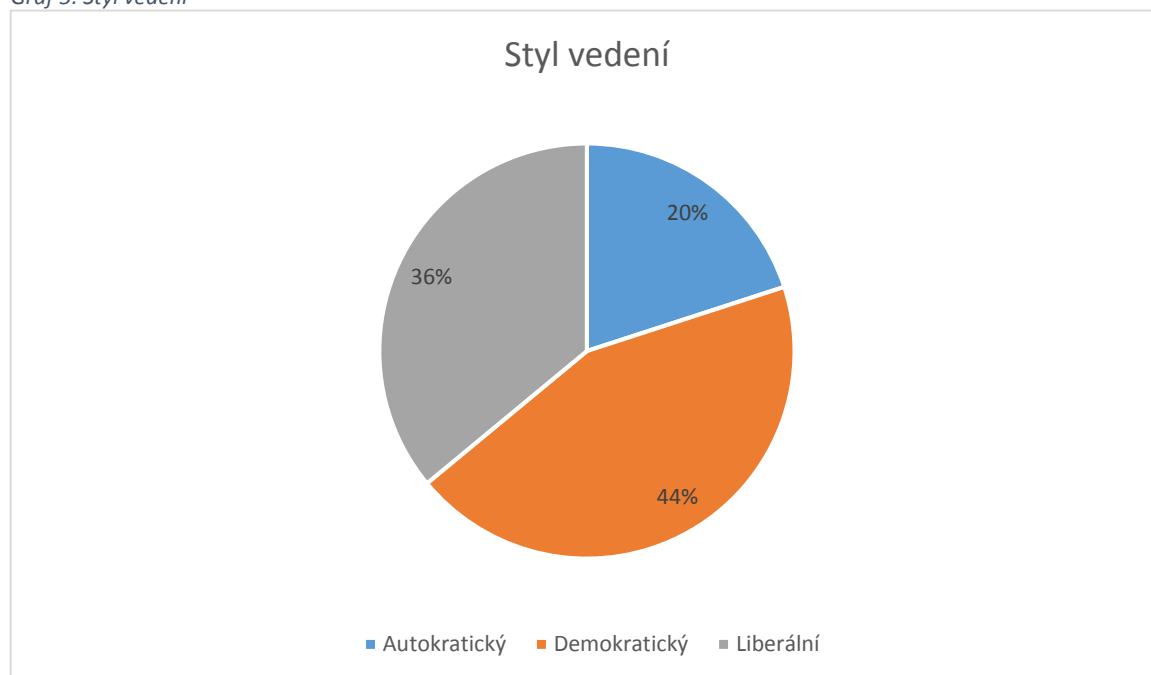
Zdroj: Vlastní zpracování

6) Jaký styl vedení praktikuje Váš supervizor?

Otázka stylu vedení supervizora nedala jasnou odpověď. Na základě odborné literatury byly popsány tři styly vedení, z nichž respondenti měli vybírat, který podle jejich zkušeností nejvíce odpovídá stylu vedení pana Lamour. Většina dotazovaných uvedla styl vedení manažera, jako demokratický tzn. pan Lamour s podřízenými spolupracuje a komunikuje. Stanovuje cíle a úkoly, ale to jak jich dosáhnout nechává do značné míry na podřízených. Jak je vidět na grafu (graf 5), 36 % dotazovaných považují styl vedení supervizora za liberální, neboli takový styl kdy manažer (supervizor) podřízené nekontroluje, nezasahuje do činnosti kolektivu a nechává událostem volný průběh. 20 % respondentů tvrdí, že pan Lamour stanovuje veškeré úkoly včetně způsobu jejich plnění, aniž by se poradil s podřízenými. Určuje, kdo s kým musí spolupracovat, rozhoduje sám,

nepředává důležité informace spolupracovníkům a vystupuje v roli nezastupitelného a jediného odpovědného člověka, čili uplatňuje autokratický styl vedení.

Graf 5: Styl vedení

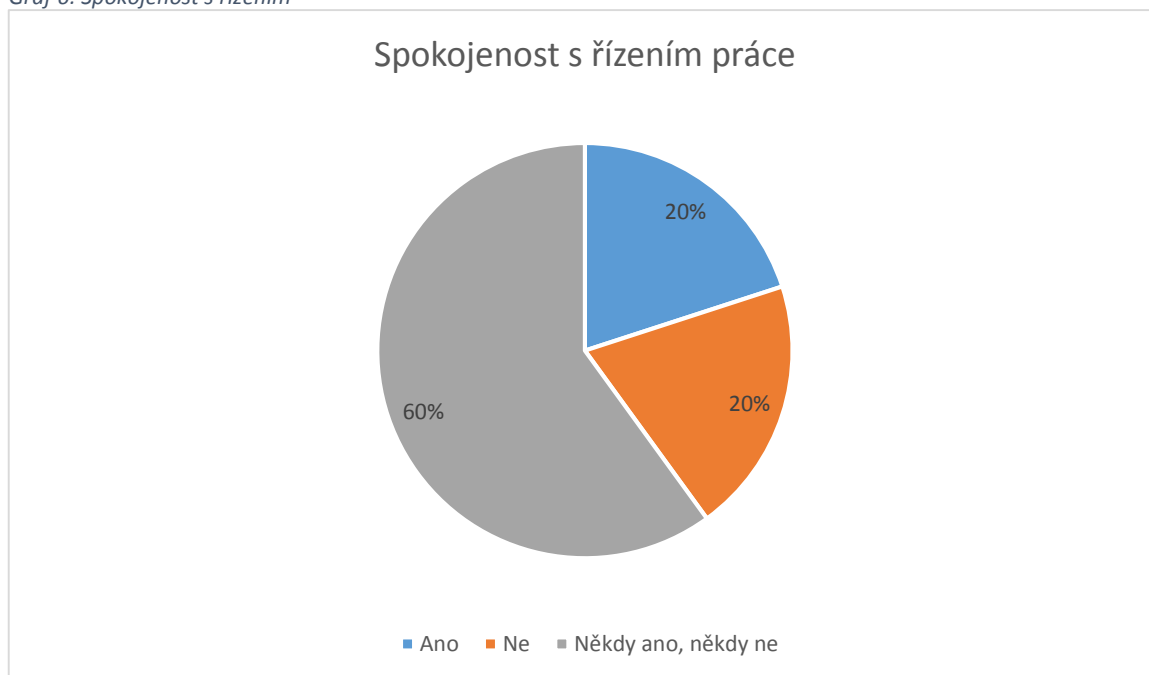


Zdroj: Vlastní zpracování

7) Jak jste spokojeni s tím, jak supervizor řídí práci na Vašem úseku?

Nadpoloviční většina dotazovaných je se stylem řízení supervizora pouze částečně spokojena. 20 % je spokojeno úplně a stejný počet dotazovaných je zcela nespokojený. Respondenti, kteří odpověděli, že jsou s prací supervizora spokojeni jen částečně, nebo vůbec byli požádáni o zdůvodnění své odpovědi. Důvody byly různé. Některým ze zaměstnanců vadí to, jak supervizor plánuje směny, jiní si stěžovali na požadavky, které na ně má a další na nedostatečnou komunikaci mezi supervizorem a zaměstnanci ohledně změn a práce obecně.

Graf 6: Spokojenost s řízením



Zdroj: Vlastní zpracování

8) Sdělujete nadřízenému Vaše připomínky nebo návrhy na zlepšení práce na stravovacím úseku?

20 % z tázaných uvedlo, že nesdělují nadřízenému své připomínky, nebo návrhy na zlepšení způsobu vedení a náplně jejich práce, protože si nemyslí, že by to mohlo vést k zlepšení. 24 % dotazovaných tvrdí, že žádné připomínky ke své práci nemá a 56 % respondentů už někdy využilo možnost promluvit si s nadřízeným o své práci. Vyhodnocení této otázky potvrdilo výrok supervizora, v němž tvrdí, že uplatňuje tzv. politiku otevřených dveří a každý z jeho podřízených za ním může kdykoli s čímkoli přijít. Respondenti, kteří odpověděli záporně na tuto otázku, jako odůvodnění uváděli: jazykovou bariéru, nezájem o změny ve způsobu výkonávání práce, nebo jsou se stávající úrovní spokojeni a žádné připomínky nemají.

Graf 7: Komunikace s nadřízeným

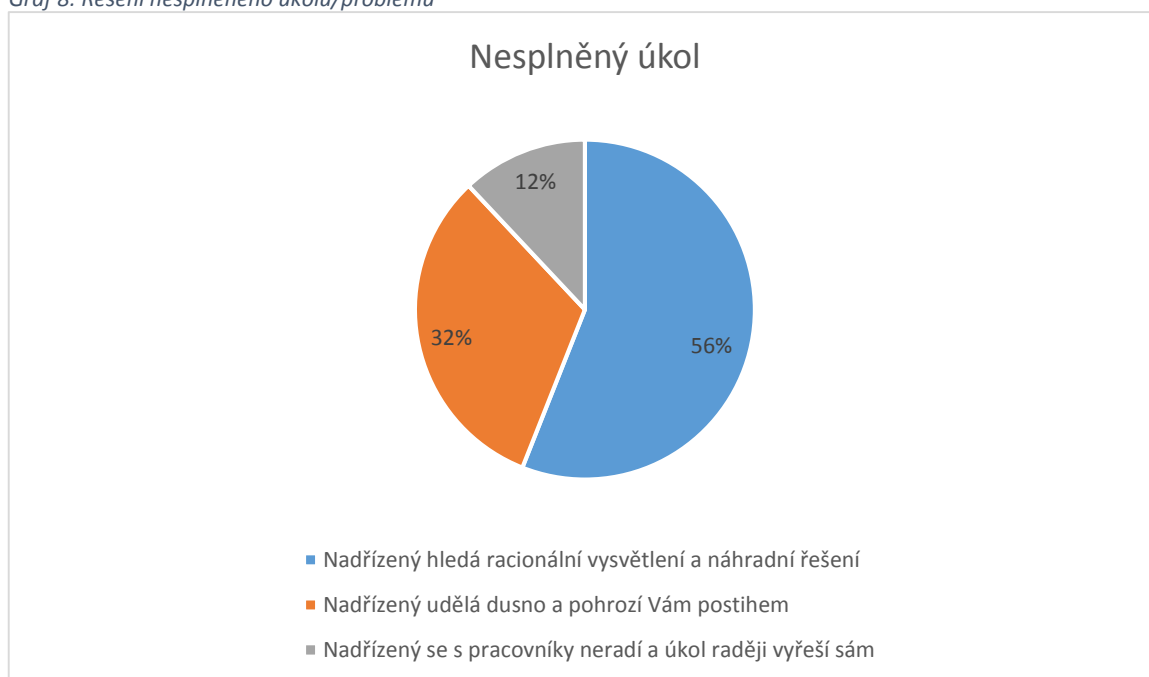


Zdroj: Vlastní zpracování

9) V případě problému, nebo nesplněného úkolu, jak se supervizor zachová?

Většina dotazovaných uvádí, že supervizor při řešení problému hledá racionální vysvětlení a náhradní řešení. 12 % uvádí, že supervizor se při řešení problému s podřízenými neradí a řešení vymyslí sám a zaměstnanci pak plní úkoly vedoucí k tomuto řešení. 32 % se pravděpodobně setkalo s tím, že jim supervizor hrozil postihy, za způsobení problému. Tato otázka souvisí s tím, jak jsou zaměstnanci s vedením spokojeni, s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným a hlavně se stylem vedení, jaký praktikuje supervizor.

Graf 8: Řešení nesplněného úkolu/problému



Zdroj: Vlastní zpracování

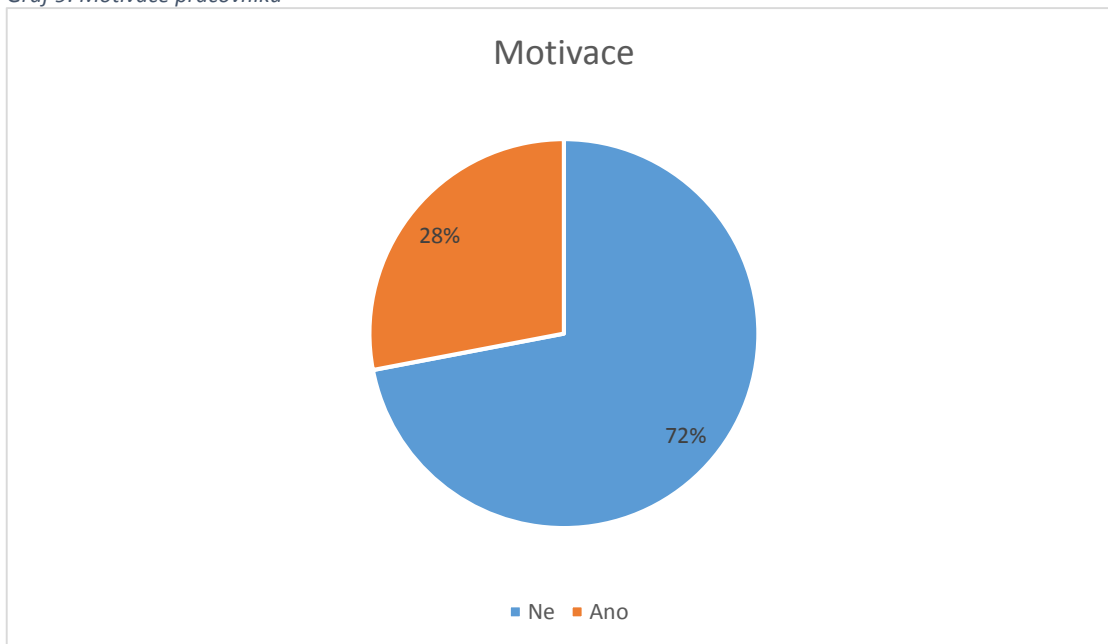
10) Jste motivováni k lepším pracovním výkonům?

72 % z dotazovaných není motivováno k lepším výkonům. Oproti tomu 28 % je motivováno a jako způsoby motivace bylo uvedeno hlavně platové ohodnocení, dále pak pochvaly od supervizora a možnost mít větší pravomoc a zodpovědnost.

Respondenti, kteří odpověděli kladně na otázku motivace, jsou z velké části zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Je snazší motivovat zaměstnance než brigádníky a to z důvodu, že mají danou pracovní dobu, jsou více v kontaktu s platícími zákazníky a je snadnější kontrolovat jejich prodeje. Tím pádem má smysl je motivovat procenty z prodeje vybraných položek z nabídky konkrétního úseku tak, jak zmínil supervizor v rozhovoru.

Skupinu, která není nijak motivována, představují hlavně studenti středních škol vykonávající v hotelu povinnou praxi. Hlavní důvod nezájmu o práci je chybějící finanční ohodnocení.

Graf 9: Motivace pracovníků

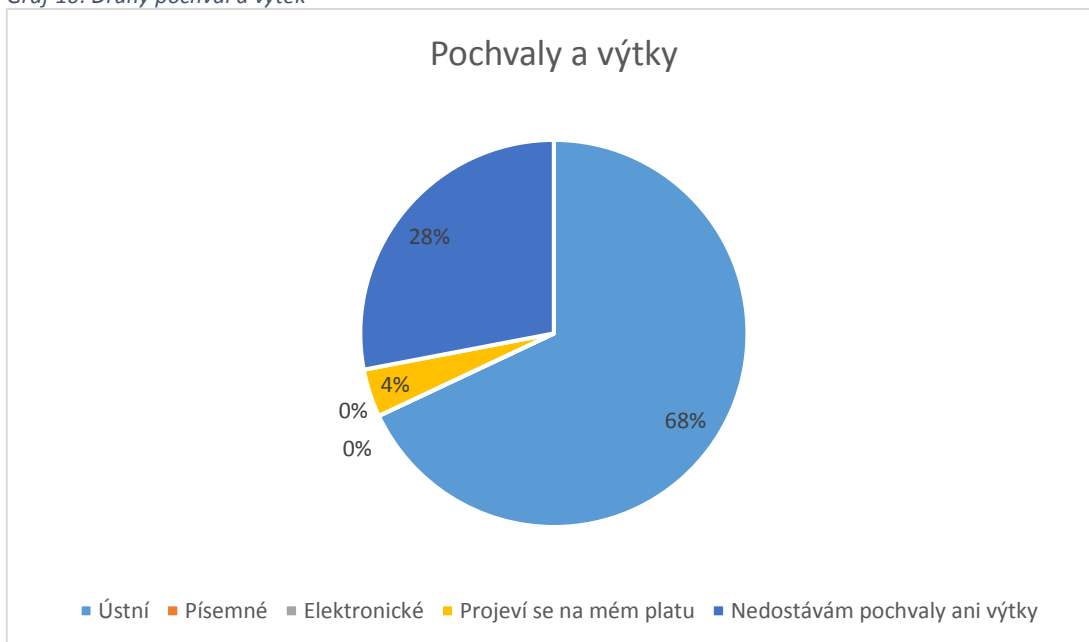


Zdroj: Vlastní zpracování

11) Jaký druh pochvaly, nebo výtky dostáváte od supervizora nejčastěji?

Při oceňování zaměstnanců za odvedenou práci převládají slovní pochvaly, se kterými se setkala 68 % z dotázaných zaměstnanců. U 4 % dotázaných se pochvala projevila na výši platu a 28 % z dotázaných žádnou pochvalu neobdrželo. S písemnou a elektronickou pochvalou se nikdo z dotázaných nesetkal.

Graf 10: Druhy pochval a výtkek

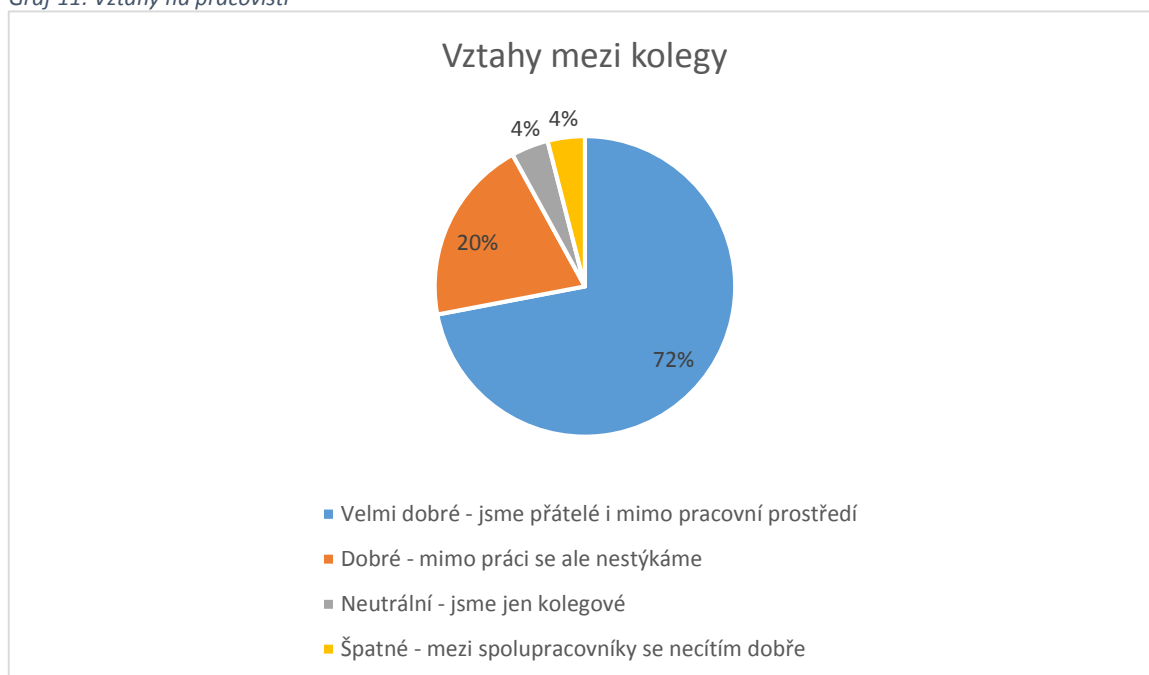


Zdroj: Vlastní zpracování

12) Jaké jsou Vaše vztahy s kolegy?

Vztahy mezi pracovníky na stravovacím úseku hotelu Panorama jsou vcelku přátelské. Pouze 4 % z dotazovaných uvedla, že se mezi spolupracovníky necítí dobře a další 4 % tvrdí, že vztahy mezi kolegy jsou neutrální. 92 % respondentů má na pracovišti dobré vztahy s kolegy a 72 % z toho tvrdí, že se se svými spolupracovníky stýká i ve svém volném čase.

Graf 11: Vztahy na pracovišti

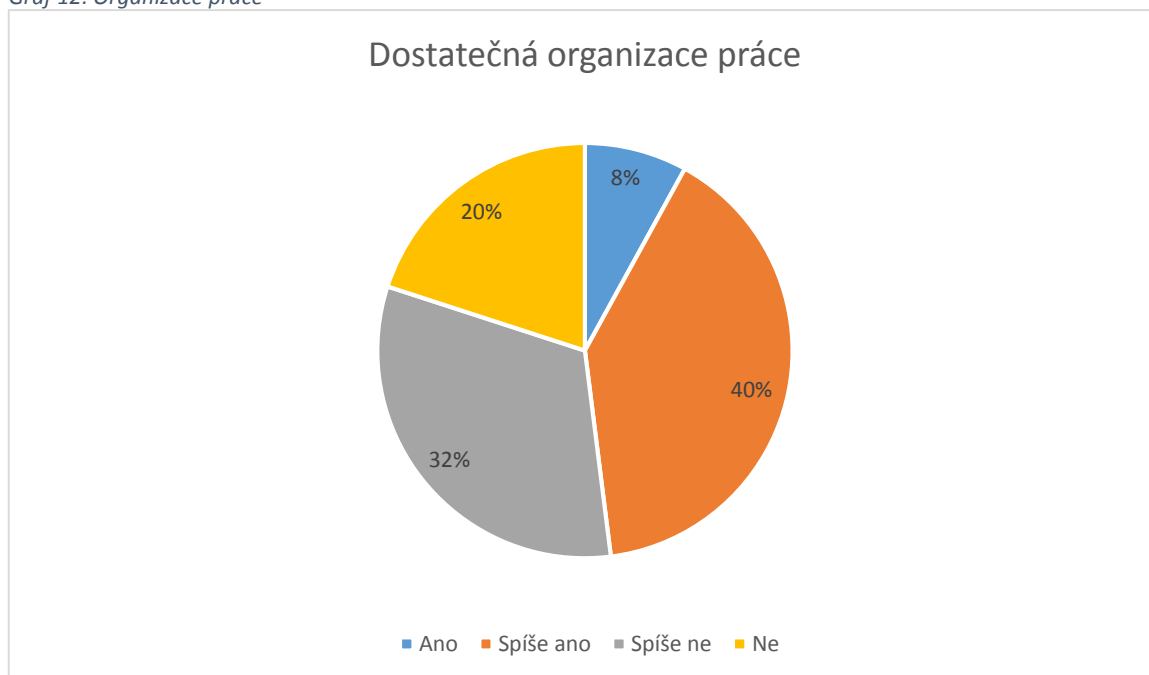


Zdroj: Vlastní zpracování

13) Myslíte si, že organizace práce na Vašem úseku je dostatečná?

Otázka organizace práce na pracovišti nedala jasnou odpověď. 52 % respondentů se přiklání k tomu, že práce na jejich pracovišti je částečně až úplně neorganizovaná. Jako důvody nespokojenosti zaměstnanci uváděli např. špatnou komunikaci s ostatními odděleními hotelu (recepce a kuchyň), nedostatek zaměstnanců na směnách, špatná informovanost o dění na směnách a také důvody, které supervizor nemůže nijak ovlivnit. Mezi tyto důvody patří množství hostů, kteří přicházejí do restaurace ve stejný čas a tím způsobený nedostatek míst k sezení, nekvalifikovanost až neschopnost studentů dělat svou práci. 48 % respondentů tvrdí, že organizace práce je dostatečná a jsou s ní spokojeni.

Graf 12: Organizace práce

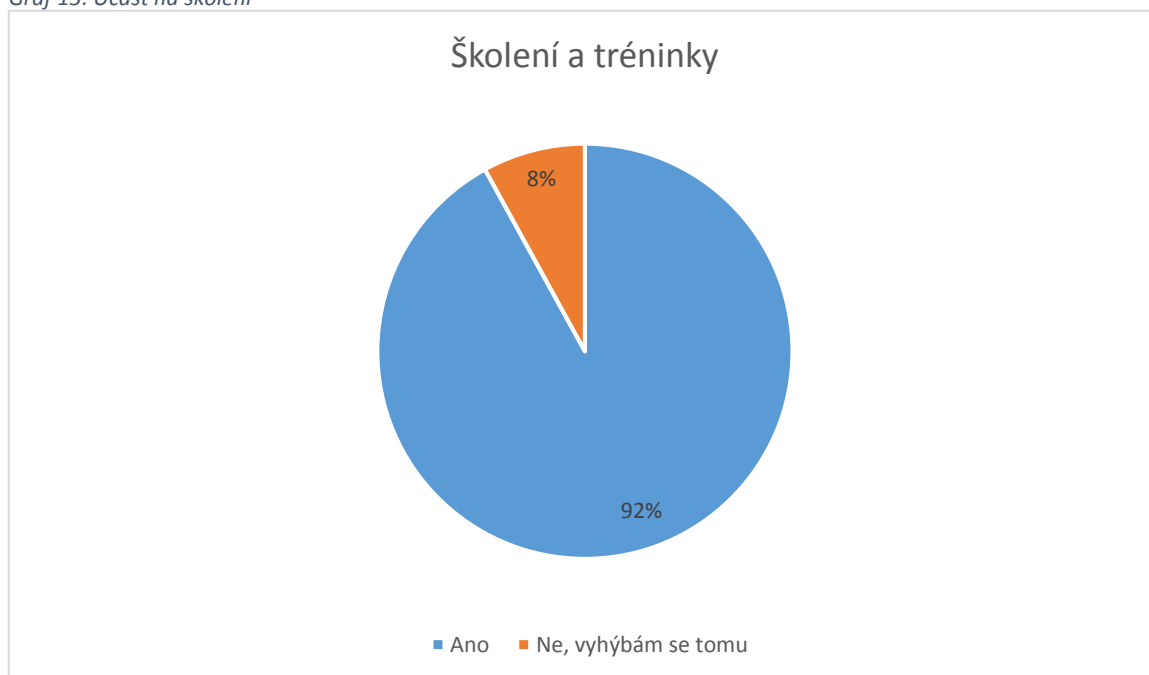


Zdroj: Vlastní zpracování

14) Účastníte se školení, nebo tréninků?

Otázka týkající se školení potvrdila výrok supervizora, že tréninky a školení jsou pro všechny zaměstnance povinné a konají se relativně často. Pouze 8 % dotazovaných se školení neúčastní. 92 % zaměstnanců se tréninků a školení účastní a to z různých důvodů.

Graf 13: Účast na školení



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 14 jsou znázorněné vztahy ke školení. Pouze 9 % z respondentů tvrdí, že jim tréninky přijdou užitečné a učí se tam nové věci. 52 % k nim má neutrální vztah a 39 % z dotazovaných si myslí, že taková četnost tréninků je zbytečná, protože se tam opakují stále stejná témata a považují je za ztrátu času.

Graf 14: Vztah ke školení



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Diskuse

Rozhovorem se supervizorem stravovacího úseku Panorama Hotel Prague bylo zjištěno, že hlavní zodpovědností je hladký chod všech úseků a spokojenost hostů. Z rozhovoru vyplynulo, že pan Lamour klade důraz na vedení svých zaměstnanců a na kvalitní služby, které personál poskytuje hostům. Na stravovacím úseku, kromě stálých zaměstnanců, pracuje velké množství brigádníků a studentů, kteří nechodí do práce pravidelně, a proto je nezbytné zabezpečit pravidelná školení, aby byla zachována úroveň hotelu a kvalitní služby, které hosté Panorama Hotel Prague očekávají. Podmínkou je kvalitní pracovní tým a udržování přátelské atmosféry na pracovišti.

Supervizor ve své práci zastává všechny manažerské činnosti. Od vedení, které považuje za nejdůležitější až po kontrolu tak, jak je uvedeno v odborné literatuře. Náplň práce F&B supervizora zmiňovaná v odborných publikacích odpovídá v konkrétním případě hotelu Panorama náplni práce supervizora stravovacího úseku. Supervizor se soustředí na provoz středisek a zaměstnance, zatímco F&B supervizor se zaměřuje na ostatní úkoly spojené s provozem celého F&B úseku.

Dotazníkovým šetřením byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s vedením supervizora a s pracovními podmínkami obecně. Bylo zjištěno, že na stravovacím úseku, hlavně pak na odbytových částech převládají brigádníci nad regulárními zaměstnanci.

Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci jsou s vedením supervizora spokojeni jen z části a mají výhrady i k organizaci práce. Kromě důvodu, které nelze ze strany supervizora nijak ovlivnit si zaměstnanci stěžují na nedostatečnou informovanost o dění v hotelu (např. počty snídaní, významní hosté či skupiny s polopenzí atd.). Všechny tyto informace jsou zapsány do tzv. plachty, která je na každém úseku volně k nahlédnutí. Je úkolem supervizora jim sdělit kde plachta je a jak se v ní orientovat, protože jak vyplývá z otázky dotazníkového šetření, zaměstnanci (hlavně brigádníci a studenti) neví, že tuto možnost mají.

42 % dotazovaných zaměstnanců vnímá styl vedení svého supervizora jako demokratický. 36 % dotazovaných si myslí, že využívá liberální styl a 20 % se přiklání k autokratickému stylu vedení. Sám supervizor se považuje za demokratického vedoucího. Rozpor v otázce stylu vedení je způsoben pravděpodobně strukturou zaměstnanců stravovacího úseku. Studenti, kteří dochází na praxi, jsou povinni řídit se pokyny supervizora a přizpůsobit se danému režimu. Brigádníci jsou pro stravovací úsek naprosto nezbytní. Supervizor si to uvědomuje, a proto se jim snaží vyjít vstříc a vyslechnout jejich návrhy, či

postřehy k výkonu jejich práce. Stálých zaměstnanců stravovacího úseku je málo. Supervizor jim důvěřuje a není-li to naprosto nezbytné nezasahuje do jejich práce.

Komunikace mezi supervizorem a jeho podřízenými byla vnímána z obou stran podobně. Vztahy na stravovacím úseku jsou popisovány jako přátelské a nekonfliktní. Největší neshody jsou v otázkách motivace a množství školení. Supervizor tvrdí, že se své zaměstnance snaží motivovat, avšak 72 % dotazovaných uvedlo, že žádnou motivaci nepocítují. Zbýlých 28 % uvádí jako hlavní motivaci finanční odměny či pochvaly od vedení. Finanční motivace má pro zaměstnance největší váhu. Motivace formou upsellingu různých položek z jídelního lístku se rozvíjí, ale brigádníci nemají možnost do tohoto nijak zasáhnout.

Podle supervizora jsou častá školení naprosto nezbytná. Zaměstnanci tuto skutečnost považují za nepříjemnou a většina se účastní jen proto, že je to povinné. Hlavní důvod proč se zaměstnanci snaží této povinnosti vyhnout je, že se témata školení nemění, nedozvídají se nic nového, co by jim mohlo být nápomocné při výkonu práce a obecně to považují za ztrátu času.

6 Doporučení

Jako jedno z možných řešení chybějící motivace zaměstnanců, bylo navrženo zavést soutěž brigádník měsíce, jako obměnu klasické verze zaměstnanec měsíce, která v hotelu probíhá pravidelně. Každý měsíc by byli vyhlášeni 3 nejlepší brigádníci, kteří by byli hodnoceni na základě počtu směn, pracovitosti, popřípadě kladných referencí od hostů, či jiných zaměstnanců. Brigádníky by společně hodnotili supervizoři a stálí zaměstnanci, kteří jsou s nimi neustále v kontaktu a to na základě bodového systému, kde by bylo hodnoceno více faktorů (viz tabulka 1). Vyhlášení by probíhalo na oslavách narozenin stálých zaměstnanců, kde se také vyhlašuje zaměstnanec měsíce. Jelikož finanční motivace má největší váhu, bylo navrženo, aby brigádníci dostávali finanční odměny navíc ke svému platu. Výše odměn je znázorněna v tabulce 2.

Tabulka 1: Kritéria hodnocení brigádníků

Počet směn v měsíci	Počet směn = počet bodů
Kladná / záporná recenze od hosta	1 recenze = + 5 bodů / - 5 bodů
Hodnocení stálých zaměstnanců, kteří jsou s brigádníky na směně	0 – 5 bodů na základě jejich uvážení
Supervizorovo denní hodnocení	0 – 5 bodů
Dochvilnost	1 pozdní příchod = (- 3 body)
Zrušení směny méně než 24 hodin předem	- 5 bodů
Příchod na směnu, která není naplánovaná v řádném čase	+ 3 body

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Brigádník měsíce – odměny

1. místo	1000 Kč
2. místo	600 Kč
3. místo	300 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět, jednalo by se o výdaj 1900 Kč měsíčně, a vše je nutné probrat s finanční ředitelkou hotelu.

V otázce školení zaměstnanců bylo navrženo následující. Místo 15 minutových tréninků, kde se denně probírají hotelové standardy a zásady správné obsluhy, bylo navrženo pořádání 1 tréninku během pracovního týdne a 1 o víkendu. Na základě docházkových listů

by bylo možné kontrolovat účast a při opakovaném tématu by byla účast dobrovolná či na příkazání supervizora. Byl navržen seznam témat (tabulka 3), který obsahuje procvičování hotelových standardů a zásad správné obsluhy a byly přidány nová témata v závislosti na povaze práce, která by mohla zajímavou formou zlepšit servis a zároveň i zájem zaměstnanců o jejich práci.

Tabulka 3: Témata školení a tréninků

1.	Přivítání a rozloučení se s hosty podle hotelových standardů
2.	Správné prostředí snídaní, obědů, večeří a á la carte restaurace
3.	Jak převzít objednávku
4.	Jak vyřídit room service objednávku
1.	Pozdravy a rozloučení v různých jazycích
2.	Míchání nápojů – základy
3.	Míchání nápojů – pokročilé
4.	Příprava bufetu, inventáře – snídaně
5.	Příprava bufetu, inventáře – obědy, večeře
6.	Káva – prezentace a příprava
7.	Znalost hotelu – kvíz
8.	Snídaně – standardy
9.	Skupinové obědy, večeře – standardy
10.	Á la carte – standardy
11.	Panorama Café (bar) – standardy
12.	Skládání ubrousků
13.	Zásady správné obsluhy
14.	Znalost vín – jak doporučit správné víno k vybranému pokrmu
15.	Znalost jídelního lístku (restaurace, bar) – kvíz
16.	Znalost nápojového lístku (bar) - kvíz

Zdroj: Vlastní zpracování

Školení pro zaměstnance bylo ponecháno beze změny a dál by probíhalo i tzv. role play s tréninkovou manažerkou. Bylo také poukázáno na to, že role play by se měli zúčastnit i brigádníci, kteří často obsluhují na á la carte restauraci nebo v Panorama Café.

7 Závěr

Cílem práce bylo na základě analýzy manažerské činnosti popsat a zhodnotit způsob vedení stravovacího úseku hotelu v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření. Dílčím cílem bylo vypracování literární rešerše za pomoci sekundárních zdrojů tj. odborná literatura a internetové zdroje, jako podkladů pro praktickou část práce.

V návaznosti na odbornou literaturu byly sestaveny otázky pro rozhovor se supervizorem stravovacího úseku pražského hotelu Panorama. Praktická část je analýza stávající úrovně řízení stravovacího úseku hotelu pomocí strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření, zhodnocení této úrovně a následné navržení řešení při zjištěných nedostacích.

Rozhovorem bylo zjišťováno, jakým způsobem supervizor vede své zaměstnance, jak je motivuje, školí a obecně jaké jsou jeho další povinnosti na tomto postu. Následným dotazníkovým šetřením bylo zkoumáno, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vedením supervizora a jak to souhlasí s tím, co bylo uvedeno v rozhovoru. Bylo zjištěno, že supervizor uplatňuje demokratický styl vedení, ačkoli zaměstnanci hotelu Panorama nedali jasnou odpověď. Rozpory v této otázce jsou způsobeny strukturou zaměstnanců na stravovacím úseku. Studenti, kteří v hotelu Panorama plní svou odbornou praxi uváděli autokratický styl, protože jsou nuceni splňovat příkazy supervizora. Zaměstnanci uváděli liberální styl, jelikož v nich má supervizor důvěru a není potřeba je tolik vést. Brigádníci, kteří zastávají na stravovacím úseku důležitou roli si myslí, že supervizor zastává demokratický styl vedení. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra a to jak mezi spolupracovníky, tak ve vztahu nadřízený podřízený.

V managementu stravovacího úseku byly zjištěny nedostatky. První se týkal motivace zaměstnanců (hlavně brigádníků a studentů) k lepším výkonům. Jako možnost zvýšení motivace brigádníků bylo navrženo pořádání soutěže brigádník měsíce. Brigádníci by byli hodnoceni pomocí bodového systému a to na základě určitých kritérií. 3 brigádníci s nejvyšším počtem bodů by byli každý měsíc slavnostně vyhlášeni a obdrželi by zvláštní finanční ohodnocení, jako poděkování za odvedenou práci. Druhým nedostatkem je vysoký počet školení a tréninků, které zaměstnanci považují za zbytečné. K tomuto problému byl navrhnout nový časový plán a také témata, která by mohla zaměstnance, brigádníky i studenty zaujmout. Seznam témat obsahoval důležité opakování hotelových standardů a zásad

správné obsluhy. Byly přidány náměty, které se vztahují k provozu restaurace tak, aby se zaměstnanci zajímavou formou naučili nové věci, které mohou využít při své práci.

Náplň práce supervizora odpovídá v tomto konkrétním případě náplni práce F&B manažera, která je uváděná v odborné literatuře. I přes to, že pan Lamour nemá předchozí zkušenosti na podobné pozici je jako supervizor stravovacího úseku je úspěšný.

Panorama Hotel Prague dosahuje výborných výsledků, jak potvrzují recenze od lidí, kteří hotel navštívili. Podle serveru Tripadvisor.com je Panorama hotel na 215. místě z 664 hotelů v Praze. Na Booking.com se řadí do kategorie velmi dobrých hotelů s hodnocením 8,2 z možných 10 bodů a Hotels.com řadí Panorama Hotel Prague do kategorie hotelů s výbornou kvalitou. Mnoho kladných recenzí se vztahuje právě k stravovacímu úseku, službám, které poskytuje a k jejich kvalitě. Tohoto hodnocení by nebylo možné dosáhnout bez kvalitních zaměstnanců na všech úrovních.

V roce 2015 získal Panorama Hotel Prague v soutěži Hotel roku hned 2 ocenění - byl zvolen jako nejlepší hotel na Praze 4 a také jako hotel s nejlepším wellness&spa ve stejné městské části.

8 Seznam použitých zdrojů

8.1 Odborná literatura:

- Armstrong, Michael. 1995.** *Jak být ještě lepším manažerem.* Praha : Victoria Publishing, a.s., 1995. ISBN 80-85865-66-1.
- Bělohávek, František, Košťan, Pavel a Šuleř, Oldřich. 2006.** *Management.* Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- Beránek, Jaromír a Kotek, Pavel. 2003.** *Řízení hotelového provozu.* Praha : Mag Consulting, 2003. ISBN 80-86724-00-X.
- Blažek, Ladislav. 2011.** *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- Koontz, Harold a Weihrich, Heinz. 1998.** *Management.* Praha : East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- Křížek, Felix a Neufus, Josef. 2011.** *Moderní hotelový management.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.
- Lednický, Václav. 2008.** *Stručná učebnice základů managementu.* Ostrava : Repronis, 2008. ISBN 978-80-7329-201-0.
- Lojda, Jan. 2011.** *Manažerské dovednosti.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- Magretta, Joan a Stone, Nan. 2004.** *Co je to management.* Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2.
- Maxa, Radek. 2011.** *Management.* Praha : Nakladatelství Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.
- Pitra, Zbyněk. 2008.** *Dovednosti a image manažera.* Praha : Bankovní institut vysoká škola, 2008. ISBN 978-80-7265-130-6.
- Šuleř, Oldřich. 2008.** *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* Praha : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- Veber, Jaromír a kol. 2011.** *Management.* Praha : Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
- Zimáková, Blanka. 2007.** *Food & Beverage Management.* Praha : Vysoká škola hotelová, 2007. ISBN 978-80-86578-74-3.

8.2 Internetové zdroje:

Hotels, Corinthia. 2012. corinthia.com. *corintia.jobs.com*. [Online] 2012. [Citace: 1. Březen 2015.] <http://corinthia.jobs.cz/pd/916024080/?rps=208&oldPd=1>.

Štichhauerová, Eva. 2014. *multiedu.cz*. [Online] 2014.

http://multiedu.tul.cz/~eva.stichhauerova/multiedu/Management_CR/MCR_9_2014_management_ubytovacich_a_stravovacich_sluzeb.pdf.

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: ŘÍDÍCÍ STRUKTURA STRAVOVACÍHO ÚSEKU HOTELU26

Seznam tabulek

TABULKA 1: KRITÉRIA HODNOCENÍ BRIGÁDNÍKŮ42
TABULKA 2: BRIGÁDNÍK MĚSÍCE – ODMĚNY42
TABULKA 3: TÉMATA ŠKOLENÍ A TRÉNINKŮ43

Seznam grafů

GRAF 1: VĚK RESPONDENTŮ29
GRAF 2: NEJVYŠŠÍ DOKONČENÍ VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ30
GRAF 3: DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU30
GRAF 4: TYP PRACOVNÍHO POMĚRU31
GRAF 5: STYL VEDENÍ32
GRAF 6: SPOKOJENOST S ŘÍZENÍM33
GRAF 7: KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝM34
GRAF 8: ŘEŠENÍ NESPLNĚNÉHO ÚKOLU/PROBLÉMU35
GRAF 9: MOTIVACE PRACOVNÍKŮ36
GRAF 10: DRUHY POCHVAL A VÝTEK36
GRAF 11: VZTAHY NA PRACOVÍŠTI37
GRAF 12: ORGANIZACE PRÁCE38
GRAF 13: ÚČAST NA ŠKOLENÍ38
GRAF 14: VZTAH KE ŠKOLENÍ39

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE48
PŘÍLOHA 2: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – SUPERVIZOR50
PŘÍLOHA 3: ROZHOVOR SE SUPERVIZOREM51

9 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance

- 1) Pohlaví:
 - a. Žena
 - b. Muž
- 2) Věk:
 - a. 15 -18
 - b. 19 – 25
 - c. 26 – 32
 - d. 33 – 39
 - e. 40 a více
- 3) Nejvyšší dosažené vzdělání:
 - a. Základní
 - b. Středoškolské – vyučení
 - c. Středoškolské s maturitou
 - d. Vysokoškolské – ukončené bakalářské studium
 - e. Vysokoškolské – ukončené magisterské studium
- 4) Délka pracovního poměru
 - a. Do 1 roku
 - b. 2 – 4 let
 - c. 5 – 7 let
 - d. 7 a více
- 5) Typ pracovního poměru
 - a. Hlavní pracovní poměr
 - b. Vedlejší pracovní poměr
 - c. Pracuji na DPP nebo DPČ
- 6) Jaký styl vedení praktikuje Váš manažer?
 - a. Autokratický – je přísný, netolerantní, neposlouchá co zaměstnanci říkají
 - b. Demokratický – snaží se zaměstnancům naslouchat a radí se s nimi
 - c. Liberální – nechává všemu volný průběh, do práce podřízených nezasahuje, pokud to není naprosto nutné
- 7) Jste spokojen (a) s tím jak manažer řídí práci na vašem úseku?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Někdy ano, někdy ne

Pokud jste odpověděli b. nebo c. uveďte prosím proč:

.....

8) Sdělujete svému nadřízenému připomínky a návrhy pro zlepšení?

- a. Ano
- b. Ne – důvod:

9) V případě problému, nebo nesplněného plánu, jak se manažer chová?

- a. Hledá racionální vysvětlení a náhradní řešení
- b. Udělá dusno a pohrozí Vám postihem
- c. S pracovníky se neradí a problém, nebo úkol vyřeší sám

10) Jste motivováni k lepším výkonům?

- a. Ne
- b. Ano
 - Jakým způsobem ?
.....

11) Jaký druh pochvaly, nebo výtky dostáváte nejčastěji od manažera?

- a. Ústní
- b. Písemnou
- c. Elektronicky
- d. Projeví se to na mém platu
- e. Nedostávám pochvaly ani výtky

12) Jaké jsou pracovní vztahy mezi kolegy?

- a. Velmi dobré - jsme přátelé i mimo pracovní prostředí
- b. Dobré – ale mimo práci spolu čas netrávíme
- c. Neutrální – jsou to kolegové
- d. Špatné – mezi kolegy se necítím dobře
 - Důvod
.....

13) Myslíte, že organizace práce na vašem úseku je dostatečná?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

14) Účastníte se školení a tréninků?

- a. Ano, jaký k nim máte vztah?
 - a) Je to ztráta času. Proč?
 - b) Baví mě to, učím se nové věci
 - c) neutrální
- b. Ne

Příloha 2: Strukturovaný rozhovor – supervizor

Otázky pro supervizora

- 1) Jak dlouho na této pozici pracujete? Jaká byla Vaše předchozí práce?
- 2) Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání? Jakými hovoříte jazyky? Doplnujete a rozvíjíte své znalosti a dovednosti?
- 3) Jaká je Vaše pracovní doba? Pracujete přesčas? Kolik hodin?
- 4) Jak probíhá Váš pracovní den?
- 5) Jaká manažerská činnost je podle Vás nejdůležitější?
- 6) Kromě těchto základních funkcí je ještě něco jiného co považujete za součást vaší práce?
- 7) Kolik podřízených máte?
- 8) Jak s nimi vycházíte?
- 9) Jaký styl vedení praktikujete? Autokratický, demokratický nebo liberální?
- 10) Kdo je Váš přímý nadřízený? Jaký s ním máte vztah?
- 11) Co si myslíte o organizaci práce na Vašem pracovišti?
- 12) Plánujete? Pokud ano, na jak dlouho?
- 13) Zasahujete nějak do výběru vašich podřízených?
- 14) Jak probíhá z Vaší strany kontrola zaměstnanců a plnění úkolů?
- 15) Zabezpečujete školení?
- 16) Jste sám nějak školen?
- 17) Motivujete své podřízené? Jakým způsobem?

Rozhovor s panem Valérianem Lamour

Otázka 1: Jak dlouho pracujete na pozici supervizora v Panorama hotelu? Jaké bylo Vaše předchozí zaměstnání?

Na tuto pozici jsem nastoupil 10. října 2014, takže to je 5 měsíců. Před tím jsem byl v Panorama hotelu na stáži, kterou zprostředkovala má škola. Pracoval jsem na recepci a na stravovacím úseku. Po skončení stáže mi bylo nabídnuto právě místo supervizora.

Otázka 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a kolika jazyky mluvíte?

V roce 2014 jsem získal magisterský titul z pohostinství a cestovního ruchu z francouzské university La Rochelle. Mluvím francouzsky, plynule anglicky a mám základy španělského a českého jazyka.

Otázka 3: Jaká je Vaše pracovní doba? Pracujete přesčas?

Můj pracovní týden má klasicky 40 hodin. Střídají se směny ranní a odpolední podle pracovního rozvrhu. Přesčas pracuji podle potřeby, jedná se například o různé konference nebo události pořádané v hotelu. Jinak se snažím svou práci stíhat v pracovní době.

Otázka 4: Popište mi prosím Váš pracovní den.

První co udělám, když přijdu do práce je, že musím zkontrolovat všechna střediska jestli jsou připravená ať už na ranní nebo odpolední provoz. Další je, že zjišťuju všechny informace – co se stalo během den, jací důležití hosté jsou ubytovaní v hotelu, jestli jsou přítomni všichni zaměstnanci atd. Soustředím se na detail, jestli vše funguje tak jak má. Když je vše v pořádku, mám čas mluvit s hosty – ptám se, jestli je vše v pořádku, jak jsou spokojeni s hotelem, jakmile je nějaký problém jsem já ten, kdo ho řeší. Proto se tomu snažím tímto předejít a ukázat hostům, že se zajímám o jejich pohodlí.

Další důležitá činnost je tvoření pracovního rozvrhu na další dny a událostí v hotelu – tím myslím, skupinové večere, rezervace, konference atd. Když je postaráno o toto, mám čas se věnovat emailům.

Otázka 5: Jaká manažerská činnost je podle Vás nejdůležitější?

1. *Vedení – protože zaměstnanci dělají práci, za kterou jsem zodpovědný, a proto potřebuji, aby tu práci dělali dobře. Pro mě je velmi důležité, aby mě zaměstnanci respektovali a zároveň aby si práci užívali a pracovali v příjemném prostředí.*
2. *Plánování – když je vše dobře naplánované, nemůže vás nic zaskočit. Je důležité mít dost schopných a vyškolených zaměstnanců, dost inventáře na to co se bude dít. Mít vše dobře naplánované je základ úspěchu.*
3. *Personalistika – Panorama je velký hotel, proto potřebujeme hodně zaměstnanců. Hodně vyškolených a schopných zaměstnanců. Stravovací úsek stojí hlavně na brigádnících. Má práce je obvolávat je a plánovat jejich směny. Někteří pracují v hotelu již dlouho a já se vždy snažím, aby tam byl ten správný poměr zaškolených lidí a nových brigádníků, kteří se vše učí, aby to mohlo správně fungovat.*
4. *Organizování – pro mě představuje hlavně mít správné lidi na správném místě.*
5. *Kontrola – snažím se vždy vše správně vysvětlit, je důležité, aby všichni věděli, co přesně mají udělat a kontrola byla opravdu jen kontrola. Kontroluji mnoho věcí například: přípravu na směnu, práci zaměstnanců, studenty a každou hodinu je třeba kontrolovat i otevřené účty na baru, jestli je vše jak má být.*

Otázka 6: Kromě těchto základních funkcí, je ještě něco jiného co považujete za důležitou součást vaší práce?

Má práce není vždy stejná. Vše záleží na tom, co je třeba udělat. Někdy jsou to jednodušší úkoly jako udělat Excel tabulky, nafotit jídla z nového menu pro marketingové oddělení, nebo sehnat výzdobu na tematickou událost a jindy jsou to složitější úkoly jako udělat kalkulaci nového jídelního lístku, což je práce F&B manažera, který ji delegoval na mě. Beru to jako výzvu.

Otázka 7: Kolik podřízených máte?

Kromě zaměstnanců v hotelu pracuje i mnoho brigádníků a také studentů. Myslím, že celkem je to kolem 70 lidí. Na směně je to tak 10 – 20 lidí, záleží na obsazenosti hotelu. Je tu rozdíl mezi zaměstnanci, brigádníky a studenty.

Otázka 8: Jak s vycházíte se svými podřízenými, soustředíme se na zaměstnance?

Snažím se být přátelský. Trávím s nimi hodně času, vědí i něco z mého soukromého života, ale je důležité, aby mě stále respektovali.

Se studenty a většinou brigádníků je to čistě profesionální vztah nadřízený – podřízený. Tyto zaměstnance musím více kontrolovat, a vést k tomu aby splňovali standardy hotelu, kdežto zaměstnanci svou práci berou zodpovědněji a díky tomu, že je nemusím neustále kontrolovat je tu prostor pro jinou konverzaci, než pracovní.

Otázka 9: Jaký styl vedení praktikujete?

Řekl bych, že jsem demokratický typ. Ptám se zaměstnanců, co si myslí, když je třeba udělat nějaké rozhodnutí, které se jich přímo týká. Oni vědí co je v praxi nejdůležitější a jestli jim mé rozhodnutí práci zkomplikuje nebo ulehčí. Konečné rozhodnutí, ale stále dělám já, nebo po poradě s F&B manažerem. Snažíme se o kompromisy.

Otázka 10: Kdo je Váš přímý nadřízený a jak s ním vycházíte?

Můj přímý nadřízený je F&B manažer. Sdílíme společnou kancelář, tím pádem si nemusíme posílat emaily a řešíme vše okamžitě. Toto hodně usnadňuje naši komunikace.

Celý hotel zastává tzv. politiku otevřených dveří. Když mám nějaký problém, nebo návrh můžu s tím jít i za generálním ředitelem a vím, že mě přinejmenším vyslechnou.

Otázka 11: Co si myslíte o organizaci práce na Vašem pracovišti?

Ne vždy je to dokonalé. Hlavně proto, že moje pracoviště je provázané se všemi úseky v hotelu. Komunikace není vždy úplně podle mých představ. F&B manažer mě podporuje, když mám nějaký návrh jak zlepšit něco co přímo ovlivňuje mou práci, ale není to samozřejmostí. Já sám zastávám již zmíněnou politiku otevřených dveří. Pokud mají zaměstnanci něco na srdci, mohou za mnou kdykoli přijít.

Otázka 12: Plánujete? Pokud ano, na jak dlouho?

F&B plány jsou většinou dělány na týden. Jsou to: pracovní rozvrh, dále tzv. plachta, kde jsou počty snídaní, večeří, různé rezervace a také konference které jsou naplánované na jednotlivé dny a také základní informace o nich. Tato plachta je na každém úseku, aby každý zaměstnanec nebo brigádník mohl nahlédnout a zjistit co se jaký den bude dít.

Já osobně si svůj den neplánuji. Vím, co všechno musí být uděláno a mám v tom už svůj systém.

Otázka 13: Máte možnost nějak zasáhnout do výběru Vašich podřízených?

Ano, tuto možnost mám. Supervizoři jsou ti, kteří sjednávají brigádníky na jednotlivé směny, a proto můžeme zavolat nejdříve těm schopnějším, ve které máme důvěru a víme, že budou pracovat zodpovědně. U pohovorů s uchazeči na práci na plný úvazek, je přítomen F&B manažer a pohovory s brigádníky dělají supervizoři. Navíc jsem s těmito lidmi v kontaktu a sleduji je při práci, a proto když se neosvědčí, zrušíme s nimi smlouvu.

Otázka 14: Jak probíhá z Vaší strany kontrola podřízených?

Jedná se hlavně o činnosti, které je třeba udělat před a po skončení směny. Na to máme různé rozvrhy a tabulky, kam stačí napsat jméno zaměstnance, brigádníka či studenta a ten by se o to měl postarat. Když něco není hotové, stačí se podívat na jméno a jít přímo za tím kdo je za to zodpovědný. Samozřejmě i průběžná kontrola je důležitá, v mé práci se jedná hlavně o to kontrolovat, jak jsou hosté spokojeni se servisem v restauraci, nebo na baru.

Otázka 15: Zabezpečujete školení pro zaměstnance?

Ano. Má další pozice v hotelu je Operational Coach. Každý všední den, po skončení snídání, se konají 15 minutové tréninky pro studenty a brigádníky, kteří jsou přítomní. Pro zaměstnance je to jiné, hlavně pro ty na večerní směně. Dále pak máme tréninky, u kterých je přítomna i tréninková manažerka tzv. role play. Snažíme se je pořádat minimálně jednou měsíčně a týkají se hlavně servisu, hotelových standardů a komunikace s hosty.

Co obsahují 15 minutové tréninky pro studenty a brigádníky o kterých jste mluvil?

„Je to v podstatě neustálé opakování hotelových standardů a zásad správné obsluhy. Jsme čtyřhvězdičkový hotel a je důležité aby to bylo dodržováno i v maličkostech.“

Otázka 16: Jste sám nějakým způsobem školen?

Ano, jako Operational Coach musím být školen. Většinou je to tak jednou za měsíc. Většina je o tom jak správně školit své podřízené a zabezpečuje je tréninková manažerka.

Kromě tohoto absolvuji tréninky například o bezpečnosti práce.

Otázka 17: Motivujete své podřízené? Jakým způsobem?

Snažím se. Není to úplně jednoduché. Základem je děkovat a ukázat, že si jejich práce cením. Další věc co dělám je, že tisku dobré recenze z Market Matrixu, Trip Advisoru nebo Booking.com a vyvěsím je na nástěnce, společně s pochvalou a poděkováním kde si je všichni mohou přečíst.

Nově se snažíme zavést motivaci spojenou s finančním ohodnocením. Jedná se o upselling, kdy každý měsíc vybereme 4 položky z jídelního lístku ať už v restauraci nebo na baru a z každého prodaného kusu nad určitý počet dostává zaměstnanec 10 % z ceny té položky.

Nejtěžší je motivovat brigádníky a studenty. Brigádníci, kteří u nás pracují delší dobu, vědí, že jsou nepostradatelní. Každý den jsou potřeba a o to víc když už ví kde co je a jak to v restauraci chodí. Ne vždy mám čas zaučovat někoho nového, proto jsem rád, že tam jsou a můžu se na ně spolehnout, proto někteří z nich mají jakýsi pocit jistoty a práci nedávají 100 %. U studentů na povinné praxi je problém v tom, že mnoho z nich tam chodí jen proto, že musí a o práci jako takovou se moc nezajímají. Snažíme se vymyslet něco, co by nám pomohlo zvýšit jejich zájem o práci, zatím ale bezúspěšně.