

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Provoz a ekonomika

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Managerial skills

Monika Beranová

vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kříž, CSc.

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Monika Beranová

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Řešit strukturu a možnosti zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů v organizaci a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard a soft) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení v organizaci.

Metodika

Metodika práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy řídicích dokumentů podniku a organizačních norem podniku.

Syntetická metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T.: Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK F.: Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O.: Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- KUBEŠ, M., SPILEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0698-9
- LOJDA, J.: Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R.: Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. 128. ISBN 80-245-0703-X
- TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2015

Monika Beranová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. za jeho efektivní a hodnotné rady, konzultace, trpělivost, čas a hlavně za podrobné vysvětlení problematiky. Dále bych chtěla poděkovat svým spolupracovníkům a vedení společnosti, především, za jejich ochotu a čas trávený při rozhovorech, dotaznících a řízeném rozhovoru.

Obsah

1.	Úvod.....	6
2.	Cíl práce a metodika	7
2.1.	Cíl.....	7
2.2.	Metodika	7
3.	Literární rešerše	9
3.1.	Management.....	9
3.2.	Manažer	10
3.3.	Osobnost manažera	11
3.4.	Manažerské funkce	12
3.4.1.	Rozhodování	13
3.4.2.	Plánování	14
3.4.3.	Řízení implementace.....	15
3.4.4.	Kontrola	18
3.4.5.	Řízení lidí.....	20
3.4.6.	Komunikace	21
3.4.7.	Informatika v manažerské práci.....	23
3.5.	Role manažera.....	24
3.5.1.	Charakteristika rolí dle Henryho Mintzberga	24
3.6.	Rozdíl mezi manažerskými funkcemi a rolemi	27
3.7.	Dovednosti	27
3.7.1.	Měkké dovednosti.....	28
3.7.2.	Tvrdé dovednosti	29
3.8.	Evropský standard dovedností	30
3.9.	Delegování	31
3.9.1.	Důsledky delegování.....	32
3.9.2.	Cíl delegování	32
3.10.	Stresory	33
3.11.	Motivace a stimulace	36
3.11.1.	Motivace	37
3.11.2.	Stimulace	37
3.12.	Stanovení cílů	38
3.13.	Kompetence	39
4.	Výzkum manažerských dovedností v praxi	41
4.1.	Historie společnosti.....	41
4.2.	O společnosti.....	42
4.3.	Aktuality pro rok 2014.....	43
4.4.	Funkční a organizační struktura.....	45
4.4.1.	Funkční struktura	45
4.4.2.	Organizační struktura.....	46
4.5.	Kompetence pro jednotlivé funkce	47
4.6.	Popis jednotlivých oblastí	55
4.6.1.	Marketing.....	55
4.6.2.	Equipment (zařízení).....	56
4.6.3.	Personál.....	57
4.6.4.	Profit	58

4.6.5.	QSC.....	59
4.6.6.	Trénink.....	60
4.6.7.	McCafé.....	62
4.7.	Strukturovaný rozhovor	63
4.8.	Dotazníkové šetření	66
4.8.1.	Zjištění úrovně měkkých a tvrdých manažerských dovedností	66
4.9.	Návrhy na zlepšení.....	76
4.10.	Zlepšení problémových dovedností do budoucnosti	77
5.	Závěr	80
6.	Použité zdroje	82
6.1.	Knižní zdroje.....	82
6.2.	Internetové zdroje	83
7.	Přílohy.....	85

Manažerské dovednosti

Managerial skills

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na manažerské dovednosti II. asistentů a floor manažerů. Jaká je důležitost ovládnutí správných praktik k úspěšnému chodu podniku. Zejména komunikace, jednání, řešení nahodilých situací, trénování a delegování.

Tato diplomová práce se dělí na dvě části, na teoretickou část a na praktickou část, doplněnou dotazníky a řízeným rozhovorem s vedoucím pobočky.

První teoretická část je zaměřena na vysvětlení důležitých pojmů, jako jsou dovednosti, jejich dělení na měkké a tvrdé dovednosti, management, manažer, osobnost manažera a dalších, pro jednodušší pochopení dané problematiky. Zejména pak na rozdělení manažerských funkcí a rolí, které jsou pro vykonávání manažerské práce nezbytné. Manažerské funkce jsou v práci detailně popsány a vysvětlují, jak zvládat obecně funkci manažera a jednotlivé manažerské funkce. Manažerské role dále specifikují postavení manažera v organizační struktuře. Každý manažer v podniku má přidělenou určitou roli, kterou intenzivně zastává a v duchu této role vykonává své manažerské funkce. Pro rozdělení manažerských rolí je stěžejní charakteristika dle Henryho Mintzberga, toto dělení je nadčasové a rozdělení rolí nejlépe vystihuje. Nelze opomenout delegování, je nezbytné zaměřit se na správné zadávání úkolů zaměstnancům, mít předem určený cíl, provést kontrolu a feedback¹. Neméně důležitým měřítkem výkonu zaměstnanců je trénink, motivace a stimulace. Větší pozornost je věnována i stresorům, v dnešní době totiž podstatně ovlivňují výkon zaměstnanců, ale i manažerů. Je to dáno hlavně tím, že je člověk zaměřen především na výkon a spotřebu.

Na základě literární rešerše, normativních zdrojů podniku a současného poznání problematiky, bude diplomová práce analyzovat úroveň manažerských dovedností ve zkoumaném podniku. Postup je založený na aplikaci popisných metod založených na studiu dokumentárních zdrojů podniku, jako jsou popisy funkčních míst a organizační struktury, doplněný o dotazníky, pozorování a řízený rozhovor. Na konci budou zveřejněny

¹ Pozn. „feedback“ – zpětná vazba.

výsledky dotazníků a řízeného rozhovoru, jejich vyhodnocení a případné návrhy vedoucí ke zlepšení problémových měkkých či tvrdých dovedností v daném podniku.

Summary

The thesis is focused on the management skills in particular II. assistant and floor manager the importance of the control of suitable approach for the successful operating of the enterprise such as communication, dealing with parties, solving random situations, training and delegation.

This thesis is divided into two parts, in the theoretical and the practical part, supplemented by questionnaires and the interview with the head of the branch.

First of all the theoretical part is focused on explaining important terms such as skills and its division to soft and hard skills, management, manager, the personality of the manager and so on for easier understanding of the issue. The focus is on the division of management functions and roles that are necessary for a manager. The functions of manager are described in detail in the thesis, and explain how to manage the general function of the manager and each management function. The roles further specify the position of the manager in the organizational structure. Every manager in the enterprise is given a specific role, which he intensively follows. Characteristic by Henry Mintzberg is a core for the allocation of management roles. What is more this division is timeless and describes the division of roles the best for these purposes. Delegating cannot be forgotten, it is necessary to focus on the correct taskgiving to employees, a predetermined target, executing control and providing feedback. Equally important is the measure of the performance of staff training, motivation and stimulation. Nowadays more attention is paid to the stressors which considerably affect the performance of the employees as well as managers. This is mainly due to the fact that the mankind is focused primarily on the performance and consumption.

Based on the literature research, normative company resources and current knowledge of this topic, the thesis will analyse the level of managerial skills in the chosen company. The procedure is based on the application of descriptive methods based on the study of documentary resources descriptions of the functional and organizational structure, with the addition of questionnaires, observation and interview. At the end of the thesis the

results of the questionnaires and the interview will be revealed, assessed and suggestions leading to improvement in the enterprise will be proposed.

Klíčová slova: dovednosti, manažer, management, delegování, komunikace, manažerské funkce, manažerské role, kompetence, cíle, jednání, rozhodování, stresory

Keywords: skills, manager, management, delegation, communication, managerial functions, managerial roles, competence, goals, actions, decisions, stressors

1. Úvod

S přihlédnutím k dnešní nejisté době není lehké vyniknout. Je jistým „trendem“ říkat každému vedoucímu pracovníkovi manažer. „Kdo je ale vlastně manažer?“ Každá společnost, firma, i jedinec se snaží dosáhnout maximálního zisku a prosazení sebe sama na trhu, který je v této době takřka přehlacen podnikavými jedinci i společnostmi. Je důležité začít právě od jedinců, protože oni ve finále tvoří celek. To, jakým způsobem umí manažeři motivovat pracovníky, komunikovat, delegovat úkoly a spolupracovat s ostatními, je nejdůležitějším článkem z celého řetězce.

Manažer je pro podnik nepostradatelný, protože právě díky jeho manažerským dovednostem dosahujeme stanovených cílů, plnění úkolů, dodržování termínů a úspěšnosti podniku, pokud ovšem umí své dovednosti správně využít. Úkolem každého manažera je prostřednictvím jedinců dosahovat předem stanovených cílů.

Ovšem aby firma prosperovala, je třeba zaměstnávat manažera, který oplývá kvalitními manažerskými dovednostmi.

Pokud manažer neumí komunikovat, všechny jeho zbylé dovednosti přichází na zmar. Komunikaci totiž lze pokládat za jednu z nejdůležitějších manažerských dovedností. Tím ale nelze říci, že ostatní dovednosti nejsou důležité.

Důležitou součástí je správně používat styly řízení. Není možné říci, který styl řízení je nejlepší, protože každý jedinec i firma jsou jiní, tudíž potřebují individuální přístup.

„Současná doba je charakteristická tím, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři. Procesy změn se zrychlují a roste podíl pracovníků na řízení firem. Procesy plánovací, organizační, řídicí a kontrolní nabývají na významu. Osoba, která je rozhodující a nese nejvyšší míru odpovědnosti za uvedené procesy, je manažer. Aby manažer mohl tuto svoji odpovědnost za úspěšnost organizace převzít, musí být svým myšlením zacílen do budoucnosti. Zacílení na budoucnost znamená, mimo jiné, schopnost manažera být dobrým vizionářem, dokázat snadno a aktivně přijímat změny, ovládat manažerské techniky a mít řadu praktických dovedností v řadě.“ [LOJDA, J., 2011, s. 9]

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je na základě vlastního šetření ve zkoumané firmě a studia související odborné literatury manažerských dovedností navrhnout možná opatření vedoucí ke zlepšení manažerských dovedností v dané firmě.

Dále řešit strukturu a možnosti zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů v organizaci a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (tvrdé a měkké) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení v organizaci.

Díličními cíli jsou:

- zpracování literární rešerše zaměřené na manažerské dovednosti
- výzkum manažerských dovedností v praxi
- závěry a návrh opatření vedoucích ke zlepšení manažerských dovedností ve firmě

2.2. Metodika

Zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýz řídicích dokumentů podniku a organizačních norem podniku.

Syntetická metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

Postup při vypracování teoretické části je zaměřený z počátku hlavně na management, manažera, jeho chování, funkce a role, které musí plnit, následuje vysvětlení obecných dovedností (měkkých a tvrdých). Dále je popsán Evropský standard dovedností, z důvodu existence určitých obecných dovedností, které jsou dány v mezinárodním měřítku. Další kapitoly motivace, stimulace, stanovení cílů, kompetence a stresory jsou k vykonávání manažerských funkcí velmi podstatné. Ke zvládnutí manažerských

dovedností musí manažer znát své kompetence, důležitá je motivace zaměstnanců, dobře ovládat proces delegování, k tomu musí být stanoven cíl. Stresory ovlivňují hlavně výkon, je důležité určit si priority a plnit úkoly chronologicky dle důležitosti, aby nedocházelo k omezování výkonnosti z obavy vlastního selhání nebo přetížení.

Praktická část analyzuje úroveň měkkých a tvrdých dovedností, zkoumaných u II. asistentů a floor manažerů ve firmě McDonald's (provozovna Eden), spol. s r. o. Obsahem praktické části je historie firmy, aktuality o firmě, funkční a organizační struktura a popisy řízených oblastí. K vytvoření dotazníku byl proveden řízený rozhovor s vedoucím restaurace, kde je probrána obecná problematika manažerských dovedností. Zaměřený je na obecnější měkké a tvrdé dovednosti, tento rozhovor určoval pouze směr k vytvoření dotazníku. Dotazník byl dále doplněn o tvrdé dovednosti, které jsou dané přímo v popisu práce a měkké dovednosti, vedoucí k plnění tvrdých dovedností. Vybrány byly ty nejdůležitější, důležitost jim byla přisouzena na základě pozorování a osobního interview. Dále je zde statisticky vyhodnoceno dotazníkové šetření II. asistentů a floor manažerů, které je doplněno o náhled na budoucí zlepšení určitých vybraných měkkých a tvrdých dovedností.

Řízený rozhovor proběhl dne 8. 2. 2015 s vedoucím restaurace, v době od 14:00 do 16:00. Všechny odpovědi byly prodiskutovány a ve výsledné formě zredukovány. Dotazníků se účastnilo 6 II. asistentů a 6 floor manažerů, dotazníkové šetření probíhalo od 20. 2. 2015 do 24. 2. 2015 elektronickou formou, dotazník obsahuje 54 stručných otázek na měkké a tvrdé dovednosti, otázky jsou typu multiple choice. Dotazníky jsou pro zajímavost doplněny náhledem do budoucnosti u problémových tvrdých a měkkých dovedností, toto dotazníku se zúčastnilo 8 manažerů.

3. Literární rešerše

3.1. Management²

V různých literaturách najdeme různé definice a popisování managementu. Jedna z definic je, že „*management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“ (OBST, O., 2006, s. 74), nebo další „*management je proces systematického vykonávání manažerských funkcí a efektivního využívání zdrojů podniku ke stanovování a následnému plnění cílů*“ (KOZLER J., MATĚJKA, 1998, s. 126), nejobecněji lze charakterizovat „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace – účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují*“ (VEBER, J., 2011, s. 19), nejvýstižněji lze management definovat, management je dosahování cílů prostřednictvím lidí, v organizovaných týmech. Avšak úplná a přesná definice managementu platná pro všechny neexistuje. (OBST, O., 2006, s. 7)

Je to disciplína, která neposkytuje zaručené, jasné a vyčerpávající návody, jak vést a řídit organizaci. Je to jakýsi soubor různých poznatků, které by si měl manažer spíše osvojit, než se tím do detailů řídit. Každý manažer je totiž jiný typ osobnosti a je třeba, aby využil svůj potenciál a poznatky využil pouze jako jakýsi návod. Avšak tyto poznatky musí umět v danou chvíli vhodně aplikovat, popřípadě rozvíjet či kombinovat. Naučené poznatky se ovšem s dobou mění, je třeba si osvojovat nové a být v tomto směru moderní.

Problematika řízení chodu organizace představuje v současnosti specializovanou činnost, bez které není možné se obejít v žádném větším organizačním celku. Nejen v podnicích pocítujeme nutnost řízení, také v jiných organizacích, jako je armáda, univerzita, umění církev, sport a jinde. (VEBER, J., 2011, s. 18)

Pod pojmem management rozumíme různé řídicí funkce. Jsou to funkce procesu řízení a můžeme je uvést v jednotlivých krocích:

- Plánování – zahrnuje výběr cílů, činností a úkolů důležitých pro dosažení určitých zadaných úkolů.

² Pozn. management – z anglického „to manage“ – řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout.

- Rozhodování – co se má udělat, vykonat. Zahrnuje projektování, formulování cílů, plánování, formulování různých metod a prostředků k dosažení zadaných cílů dle časového naplánování.
- Organizování – obsahuje činnost, kdy shromažďujeme a uspořádáváme prostředky, které jsou nezbytné pro dosažení určitého, zadaného cíle. Výsledkem je vytvoření organizace, neboli organizačního systému, složeného z lidí a věcí.
- Řízení lidských zdrojů – je to přímá komunikace mezi řídicí složkou a podřízeným.
- Vedení – zejména v personalistice se říká, že lidi neřídíme, ale vedeme.
- Kontrola – zde jde především o zpětnou vazbu, která je velmi důležitá. Může být jednorázová na konci nebo nárazová během procesu. (OBST, O., 2006, s. 7)

3.2. Manažer

Dnešní doba je charakteristická tím, že většinu soudobých hybných rolí přebrali manažeři. Podíly pracovníků na řízení firem rostou v důsledku zrychlujících se procesů změn. Na významu nabývají zejména plánovací, organizační, kontrolní a řídicí procesy. Manažer je osoba, která je zodpovědná za výše jmenované procesy. Aby byl manažer úspěšný, musí být při svém vedení a rozhodování orientován do budoucnosti. Cílením na budoucnost znamená také prokázání schopnosti prognostik budoucnosti, snadnější a aktivnější přijímání změn, ovládnutí technik, mít řadu praktických znalostí a dovedností.

Management dnešní doby nabízí širokou škálu metod, postupů a technik, které poukazují na to, jak se stát dobrým manažerem. Avšak znalost a schopnost uplatňovat tyto techniky je pouze zlomek toho, co by měl manažer zvládnout. Tyto techniky se nazývají tvrdé techniky, avšak manažer by měl ovládat i ty měkké, které souvisí s vedením lidí. Jestliže má mít manažer dobré manažerské dovednosti, je třeba, aby byl sociálně zralý a ovládal svou osobnost. Pokud tyto základní předpoklady zvládne, není ukončen proces zvládnutí manažerských dovedností, je třeba se neustále učit novým věcem. Rozhodujícím faktorem úspěšného manažera tkví v jeho osobnosti. Míra vlastního pochopení a schopnost sebeřízení, sebereflexe a reflexe. Firmy od svých manažerů očekávají, že dokáží chápat rozdíly mezi svými zaměstnanci, využijí jejich schopností a dovedností k dosažení nejlepšího pracovního výkonu a využijí je k práci. Manažer musí chápat individualitu každého ze svých zaměstnanců, aby mohl co nejlépe využít potenciál každého z nich. U manažera je samozřejmostí znalost metod, technik a postupů, které bude dále využívat

naplno ke své práci. Manažer je zde pro dosahování cílů organizace prostřednictvím jiných lidí. Manažer musí vědět, jak těchto cílů dosáhnout.

3.3. Osobnost manažera

Manažer je osoba, která dosahuje cílů organizace prostřednictvím jiných lidí. Z této definice je jasné, že manažer musí znát všechny techniky, jak pracovat s lidmi, musí znát jejich potřeby a dobře vědět, jak je motivovat.

Každá pozice manažera, v rozdílných organizacích je jiná, pohybují se na různých úrovních řízení a pozicích. Příkladem úspěšného manažera je ukázka toho, že i člověk s velmi rozdílnou osobností, chováním, odlišnými schopnostmi a vlastnostmi může být velmi dobrým manažerem.

Pro určité porovnání osobnosti manažera je třeba srovnávat určité dílčí hodnoty složek osobnosti člověka, která se obvykle dělí do tří základních kategorií:

1. Jak se člověk projevuje a jaký je.

Jeho chování, charakter, vlastnosti, temperament.

2. Co umí.

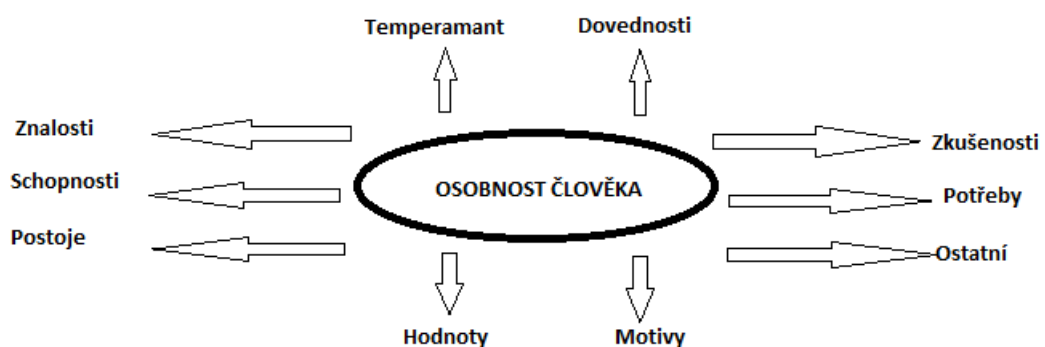
Jeho dovednosti, znalosti a kompetence.

3. Kam člověk směřuje a co chce.

Jeho potřeby, osobní motivy, zájmy, jaké jsou jeho postoje a jaké uznává hodnoty.

(LOJDA, J., 2011, s. 9)

Schéma 1 – Osobnost člověka



Zdroje: autorka vytvořila sama, podle LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishig, a.s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 11.

Tabulka 1 – Typy manažerů

<i>Typ</i>	<i>Charakteristika</i>
<i>Teoretický</i>	Hledá pravdu, samostatně uvažuje, chová se racionálně, za nejvyšší hodnotu považuje poznání .
<i>Ekonomický</i>	Je orientován na prospěch, zajímá ho užitečnost, majetek, za nejvyšší hodnotu považuje užitek .
<i>Estetický</i>	Důležitý je soulad a forma, je individualista, pro kterého nejvyšší hodnotu představuje krása .
<i>Sociální</i>	Altuista, nesobecký člověk, který rád pomáhá ostatním, za nejlepší vztah považuje vztah lásky .
<i>Politický</i>	Tento typ vyhledává příležitost ovládat druhé, trvale s někým soutěží, za nejvyšší hodnotu považuje moc .
<i>Náboženský</i>	Vyhledává absolutní hodnoty, tíhne k náboženství a mystice, nejvyšší hodnotou je pro něj jednota .
<i>Technický</i>	Důvěřuje logice a mechanickým řešením, vše řeší rozumově, za nejvyšší hodnotu považuje obsah práce .
<i>Sportovní</i>	Vytrvalost a disciplína patří mezi základní charakteristiky tohoto typu, dbá o svou kondici, za nejvyšší hodnotu považuje zdraví .

Zdroje: tabulku autorka vytvořila sama, text podle LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishig, a.s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 24.

3.4. Manažerské funkce

Zvládat svou funkci manažera, znamená zvládat manažerské funkce. Mezi prvními je rozhodování. Každý se denně rozhoduje, jestli je toto dobré rozhodnutí a následky si každý nese sám. Jestliže se rozhoduje manažer, chybné rozhodnutí může mít fatální následky pro celou organizaci. Další funkcí, řekneme univerzální, je komunikování. Co se týče dalších manažerských funkcí, nemusejí se vykonávat denně, záleží na funkci jednotlivých manažerů v organizaci, neobejdou se ale bez nich. Je třeba plánovat, prosazovat, kontrolovat plnění, řešit organizační uspořádání, pracovat s lidmi a informacemi.

3.4.1. Rozhodování

Patří bez pochyby mezi nejdůležitější manažerské funkce, které manažeři v rámci řízení organizace provádějí. Je nedílnou součástí managementu a uplatňuje se při jakýchkoliv manažerských činnostech. Nejvýrazněji však při plánování, abychom mohli plánovat, musíme o tom nejprve rozhodnout.

Kvalita a výsledky procesů rozhodování, zejména rozhodovacích procesů strategických, zásadním způsobem ovlivní efektivnost funkce podniku a jeho budoucí prosperitu. Nekvalitní rozhodování, nepromyšlené a uspěchané je častou příčinou neúspěchu v podnikání. Významnost rozhodování se v současnosti odvíjí hlavně od rozsahu finančních zdrojů, které jsou vázány na rozhodování, respektive o kterých se rozhoduje.³

Základní pojmy

Deskriptivní teorie rozhodování – zaměřuje se na již proběhlé rozhodovací problémy.

Normativní teorie rozhodování – poskytuje návod k řešení rozhodovacích problémů.

Dobře strukturované problémy – jednodušší problémy, které se řeší na nižších stupních řízení, jsou charakteristické mimo jiné rutinními přístupy k řešení problémů.

Postoj rozhodovatele k riziku – přístup k volbě rizikových variant.

Riziko a nejistota – situace, pro niž je charakteristická budoucí neznalost vývoje, ať částečná, či úplná.

Rozhodovací problém – má více než jednu variantu řešení

Rozhodovací proces – proces, kdy se řeší rozhodovací problém ve více fázích.

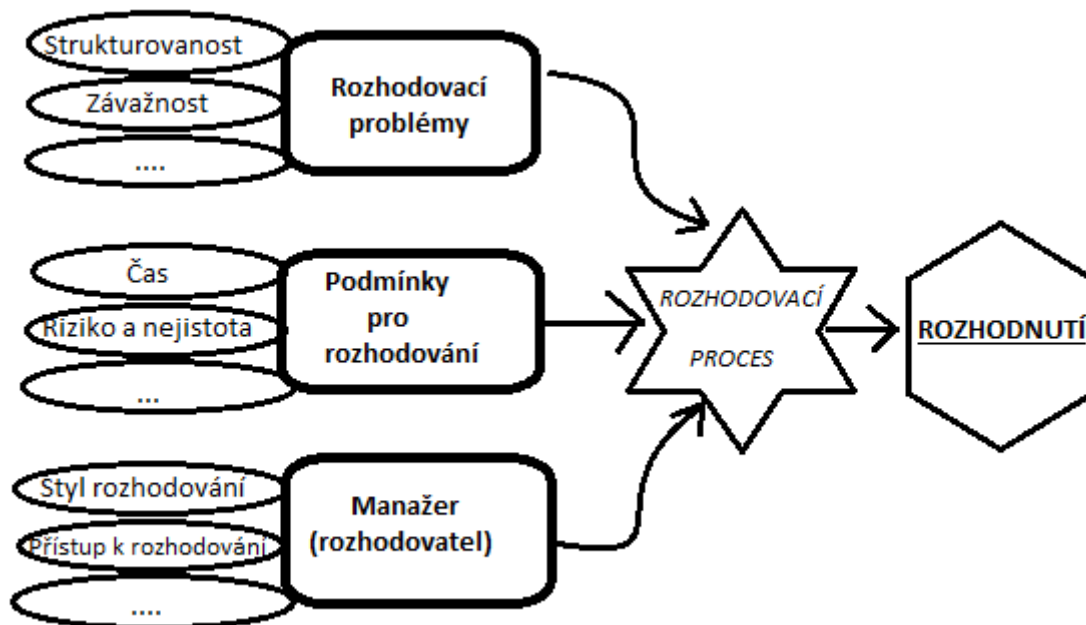
Špatně strukturované problémy – problémy, které jsou složité a jsou řešené na vyšších úrovních řízení, mimo jiné jsou charakterizovány i inovativními přístupy k řešení.

Rozhodovací proces

Budeme jej chápat jako procesy řešení rozhodovacích problémů, to znamená s více variantami řešení. Jednotlivé varianty je třeba zhodnotit a provést výběr rozhodnutí, tedy určení optimální varianty k řešení.

³ Pozn. je uvedeno, že každý den se v našich organizacích rozhoduje o prostředcích, jejich velikost se pohybuje v mld. Kč.

Schéma 2 – Rozhodovací proces



Zdroje: autorka vytvořila sama, podle VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2011. 734 s. ISBN – 978-80-7261-200-0, s. 83.

3.4.2. Plánování

Je východiskem pro všechny manažerské funkce, předchází výkonu všech činností manažerů. To hlavně z důvodu toho, že součástí plánování je stanovení cílů, určení cest, kterými má být cílů dosaženo. Avšak samotné plánování nestačí, k dosažení cílů musejí být realizovány i další manažerské funkce, jako implementace, organizování, komunikování a kontrolování.

Základní pojmy

Plánování – jedná se o manažerskou aktivitu, o budoucí vývoj firmy. Určuje, čeho má být dosaženo, co má být uděláno, co se má stát, není to ale reakce na to, co se stane.

Cíl – vyplývá z plánování, konečná fáze. Cíle mohou být obecné, mají různou věcnou podobu, mají jistou hierarchii.

Plán – určitá racionální cesta k dosažení stanovených cílů.

Rozpočty – zdroje, které budou uvolněny k plnění cílů.

Politika – jsou to určitá pravidla, způsob firemního uvažování, vodítko k chování všech zaměstnanců organizace.

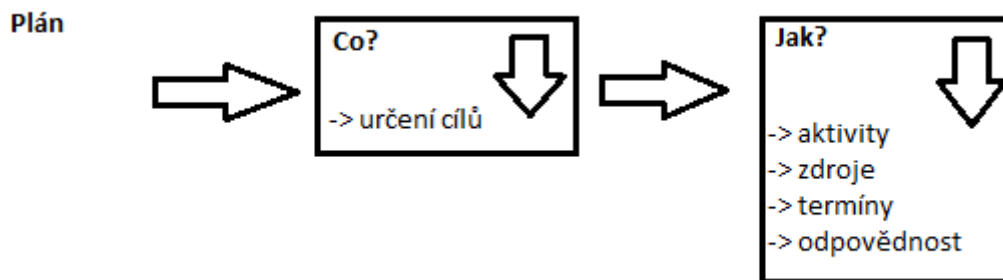
Pravidla – obecná pravidla chování pro zaměstnance (př. zákaz kouření).

Zdroje – nehmotné i hmotné prvky, jsou nutné k realizaci plánovaných cílů. Působí ve všech firmách jako faktor, který omezuje, avšak musí být respektován.

Obsah plánů

Plány a jejich obsah se samozřejmě mění, avšak obsahem by měly dát odpověď na otázku: čeho a jakým způsobem se má dosáhnout. Viz následující schéma č. 3.

Schéma 3 – Obsah plánů



Zdroje: autorka vytvořila sama, podle VEBER, J. a kol. Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2011. 734 s. ISBN – 978-80-7261-200-0, s. 102.

3.4.3. Řízení implementace

Řízení je dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí. Je velmi důležitou úlohou manažerů. Je to velmi obsáhlý okruh aktivit, jenž je zapotřebí vyvinout ve vztahu ke kolegům s cílem k dosažení řídicích záměrů, které jsou konkretizované především v soustavě plánů.

Implementace je především závislá na lidech, jejich zájmu, nasazení, úsilí, iniciativnosti, pohotovosti, aktivitách a také flexibilitě.

Motivace je bezesporu hlavním východiskem k působení na lidi, s cílem dosáhnout žádoucího chování s potazem na udané cíle.

Základní pojmy

Motiv – je to každá vnitřní pohnutka v chování člověka.

Motivace – vnitřní stav člověka, jeho tužby, přání, představy atd., které způsobují určitou aktivitu, chování lidí.

Vedení lidí – nejdůležitější aktivita každého manažera. Určité ovlivňování lidí k plnění stanovených úkolů. Podněcování kvality lidí a jejich kreativního ducha.

Zmocnění – jestliže člověku svěříme úkol, je třeba poskytnout i určitou míru volnosti.

Tým – je to určitá skupina lidí, která společně pracuje na určeném cíli, a všichni se za něj cítí být zodpovědní.

Pracovní motivace – především ve schopnosti vedoucího pracovníka vzbudit v podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu s cíli vedení firmy, v tomto souladu cítit uspokojení.

Koordinace – k řídicím aktivitám také patří sladění různých faktorů řízené reality s cílem dosáhnout synchronizace, plynulosti, proporcionality v jejím vývoji.

Motivace

Integruje psychickou a fyzickou aktivitu směrem k vytyčenému cíli. Je spojena s vnitřními podněty lidí. Různé tužby, představy, zájmy a především neuspokojení potřeby vede k psychickému napětí, které se stává impulsem k chování člověka. Můžeme potřeby rozdělit na primární a sekundární neboli fyziologické, vnější prostředí je ovlivňuje.⁴

Všech závěrů týkajících se motivace můžeme také využít ve směru pracovní motivace. Při vedení lidí je třeba probudit zájem, odhodlání a ochotu tak, aby pracovníci jednali v zájmu firmy a ještě pocítovali uspokojení z dosahování cílů.

Je faktem, že většina lidí tráví velkou část svého života prací. Prvním impulsem pro práci je získání finančního obnosu k zajištění existence. Úkolem manažera je zjistit, zda je práce pro pracovníka motivována pouze penězi nebo i něčím více. Většinou jakmile jsou příjmy pracovníka dostatečné, začne se zajímat i o jiné faktory: získání sebedůvěry, komunikace s lidmi, pocit uznání, profesní růst a mnoho dalších.

V každé firmě se uskutečňuje proces motivování jinak, avšak všude prostřednictvím manažerských technik, pomocí stimulů, pobídek, systému odměn a trestů.

⁴ Pozn. avšak i primární potřeby mohou být ovlivněny vnějším prostředím, např. alkoholismus a kouření.

Motivační koncepce

Jednou z nejdůležitějších motivačních koncepcí je bezesporu koncepce uspokojování potřeb. Samozřejmě za více než století byla uplatněna rada přístupů k motivování.

Koncepce uspokojování potřeb

Člověk vždy jedná v souladu s uspokojením svých potřeb. Potřeby se časem vyvíjejí a jsou individuální u každého člověka. Manažer musí znát obecný vliv potřeb na jednání pracovníků a také musí být schopen rozpoznat sklony, potřeby, zájmy podřízených, aby byl motivační přístup účinný.

Maslowova teorie

Východiskem pro tuto teorii je předpoklad, že jednání člověka je ovlivněno celou řadou potřeb, které je možné uspořádat hierarchicky.

Schéma 4 – Maslowova pyramida potřeb



Zdroje: autorka vytvořila sama, podle VEBER, J. a kol. Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2011. 734 s. ISBN – 978-80-7261-200-0, s. 114.

Herzbergova teorie dvou faktorů

Výzkumy, které do jisté míry modifikují Maslowovu pyramidu potřeb. Zeptal se na 200 lidí, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy naopak špatně. Na základě těchto

faktorů došel Herzberg k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení práce, se úplně liší od faktorů, které vedou k neuspokojení práce. Určil dva faktory motivující faktor a udržovací faktor.

Tabulka 2 – Motivující a udržující faktory

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

Zdroje: autorka vytvořila sama, podle VEBER, J. a kol. Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2011. 734 s. ISBN – 978-80-7261-200-0, s. 115.

Vedení lidí

Na straně jedné je důležitou funkcí manažera, spočívá v aktivizaci, přesvědčování, a podněcování pracovníků, kteří jsou výkonní, vedoucím pracovníkem, ke splnění cílů. Také o vedení lidí lze říci, že dalším z přístupů ovlivňování, usměrňování pracovníků. Na druhé straně je možné se setkat s přístupem. Zdůrazňuje aspekt dlouhodobé vize a akvizici všech pracovníků k jejímu dosažení.

3.4.4. Kontrola

Manažeři na všech úrovních řízení využívají kontrolní činnosti. Je to jistá forma zpětné vazby, jejímž prostřednictvím manažeři získávají objektivní představu o řízené realitě. Podstatou kontroly je zjištění, zda se dosahuje řídicích záměrů.

Kontrola je důležitá i pro zaměstnance, je známkou toho, že nedělají práci nazmar. Práce je zkontrolována a oceněna pochvalou, či objektivně zkritizována. Pokud manažer pracovníka nebude kontrolovat, pracovník bude mít pocit marnosti a postupem času se přestává snažit.

Základní pojmy

Kontrola – kritické zhodnocení, zda bylo dosaženo schody, s ohledem na řídicí záměry.

Ověření – potvrzení, že specifikované požadavky byly splněny.

Přezkoumání – dle stanovených kritérií zkoumání reality s cílem vyhodnotit způsobilost.

Neshoda – požadavky nejsou plněny. Je to jev, který je nežádoucí a je třeba jej napravit.

Prověrka – nezávislé, systematické a dokumentované zkoumání z hlediska dodržování stanovených zákonů, postupů, standardů, efektivního využívání zdrojů a dosahování cílů.

*Controlling*⁵ – získání nových poznatků o řízené realitě. Jde o určité systematické zachycení informací a jejich vyhodnocení. Jde o to, čeho mělo být dosaženo v porovnání se skutečností. Těchto poznatků může být využito k manažerskému plánování, rozhodování a koordinaci.

Korigující opatření – reakce na zjištěný problém, nedostatek, neshodu s cílem jeho odstranění.

Nápravné opatření – cílem je, aby se chyba neopakovala.

Postupy a metody kontroly

Běžná vnitřní kontrola – realizovaný statutárními orgány, managementem nebo oběma najednou. Tato kontrola má poskytnout přiměřenou jistotu, že cílů bude dosaženo. Tato kontrola může být plánovaná, či realizována namátkově.

Riziková analýza – kontrolují se existující a připravované aktivity s cílem vyhodnotit, zajistit rizika a také je popř. finančně vyjádřit. Na základě tohoto může management utvářet rozhodnutí, zda je riziko přijatelné nebo zda je potřeba zavést různá opatření k eliminaci tohoto rizika.

*Audit*⁶ – je to určité, nestranné ověření skutečnosti, produktu, toho jak organizace funguje atd. z hlediska procesů, které vedou k jejich realizaci.

Externí audit – je to kontrola externí firmou, která má potřebnou odbornost, je kvalifikovaná a autorizovaná. O tomto auditu je vedena objektivní zpráva, kterou organizace využívá ke stanovenému účelu (př. účetní audit).

Interní audit – provádí vyškolení zaměstnanci firmy. Podmínkou pro provedení auditu je nezávislost v kontrolovaných činnostech.

⁵ Pozn. z anglického “to kontrol” – regulovat, usměrňovat.

⁶ Pozn. z lat. “auditus”, slyšení.

Cílem interního auditu je prověřit:

- shodu dokumentace upravující procesy a jednotlivé aktivity s normativními a dalšími předpisy;
- respektování stanovené dokumentace v každodenní činnosti.

Schéma 5 – Zaměření interního auditu



Zdroje: autorka vytvořila sama, podle VEBER, J. a kol. Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2011. 734 s. ISBN – 978-80-7261-200-0, s. 148.

3.4.5. Řízení lidí

Lidé jsou klíčem, jak dosáhnout manažerských cílů, ať jsou jakékoliv. Hlavní podmínkou jak dosáhnout úspěšného fungování každé organizace je schopnost využít efektivně vlastní lidského potenciálu.

Dle analýzy fungování firem je jedním ze základních faktorů úspěšnosti schopnost získávat pracovníky a využívat je tak, aby byly plněny cíle organizace. Problematika lidských zdrojů tedy musí být chápána jako nedílná součást řídicích aktivit na veškerých úrovních řízení.

Řízení lidí je záležitostí každého pracovníka ve vedoucí funkci. Vedoucí pracovníci mohou využívat služby personalistiky, ale nemohou na ně přenést svou úlohu.

Jednotlivec, organizace a kterýkoliv pracující je součástí trhu pracovních sil v tržním hospodářství. Pro získávání kvalitního pracovního potenciálu je třeba značných nákladů. Z toho pro organizaci vyplývá, že je třeba značně zvýšit vlastní pracovní potenciál, musí se postarat o stabilizaci a utvářet pozitivní postoje k práci.

Praxe řízení lidských zdrojů poukazuje na to, že rozdíl mezi velmi úspěšnou organizací a méně úspěšnou organizací je ten, že úspěšná dokáže plně využít pracovní potenciál, motivovat k nadstandardnímu výkonu, k pozitivnímu pohledu a vztahu k organizaci.

Základní pojmy

Řízení lidí – součást firemních aktivit, zajištění pohyblivého souladu mezi lidmi a cíli organizace.

Personální strategie – z hlediska struktury a kvality je třeba vymezit základní cíle, kterých má být dosaženo v oblasti formování pracovníků organizace.

Hodnocení pracovníků – zjištění pracovního výkonu, kvality a úrovně. Součástí je i rozpoznání pracovního potenciálu. Při objektivním hodnocení dochází ke zlepšení pracovního výkonu. Následujícími aktivitami personálního řízení pak může být odměňování, zvyšování kvalifikace, vzdělávání, plánování kariéry a další.

Řízení pracovní kariéry – je cílevědomé ovlivňování firmou, ale rozvoj pracovní kariéry je řízen i vlastní aktivitou a iniciativou pracovníka.

3.4.6. Komunikace

Společnost informační se pomalu mění v komunikační společnost. Již není prostý přístup i informacím hlavní výhodou. V této době nabývá na významu s informacemi pracovat, formulovat je, analyzovat, sdílet, předávat a šířit je, jinak řečeno komunikovat.

Na komunikaci můžeme pohlížet z různých úhlů. Záleží na tom, kdo informaci sděluje, zda je písemná, ústní, poštou, e-mailem. Komunikace může být v přímém kontaktu, či v kolektivu, je též přesvědčování lidí apod. Je tedy velmi důležité ke komunikaci přistupovat aktivně, ať je v jakékoliv podobě a stále zlepšovat komunikační dovednosti.

Z pohledu organizace mluvíme o dvou typech komunikace. Je to komunikace s vnějším okolím (externí), tzv. vnější komunikace a komunikace s vnitřním okolím (interní) se spolupracovníky, tzv. vnitřní komunikace.

Základní pojmy

Komunikace – lze chápat jako výměnu informací, či poskytování informací. Je zde zapotřebí kontaktu obou stran, což je více než pouhé poskytování informací.

Partneři komunikace – v komunikaci je potřeba sděloujícího článku, který informaci sděluje a pak příjemce, který informaci přijímá. Pravá komunikace vzniká tehdy, je-li pochopeno, co se sděluje.

Kód – je to jakási přeměna do vhodné podoby sdělení dat, informací a sdělovací skutečnosti. Kódem, který se nejvíce používá, je bezesporu jazyk, může to být třeba i morseovka, dopravní značení apod. Kód musí být vybrán tak, aby byl jednoznačně znám jak vysílajícímu, tak příjemci.

Komunikační šumy – jsou to činitelé, které určitým způsobem komunikaci narušují a zabraňují přesnému přenosu informací.

Public relation (PR⁷) – úkolem PR je určité ovlivnění vztahů mezi veřejnostmi a organizací. Veřejnosti (cílové skupiny) jsou definovány v praxi jako tzv. podmnožina relevantní části veřejnosti – zákazníci, investoři, dodavatelé a další. PR je nástroj pro vytváření, řízení, udržování komunikačních cest a procesů mezi podniky, institucemi, organizacemi a skupinami veřejnosti, jejímž cílem je dosažení vzájemného porozumění, důvěry a pochopení na základě sladění zájmů všech.

Firemní styl – určitá podoba firmy navenek (logo, úprava tiskovin, oblečení apod.).

Zpětná vazba – zpětná vazba je proces, kdy příjemce shromážděné informace vyhodnotí. Obecně zpětná vazba zvyšuje určitou produktivitu jednotlivců a i týmů, motivuje k lepším výkonům. Je důležitá i pro kontrolu, zda bylo sdělené informace porozuměno.

Tři roviny sdělování

1. Verbální komunikace

Základním kamenem je slovo, které se přetváří ve věty. Řečí a jazykem se lišíme od ostatních tvorů na této zemi. Je o slovo, které je vysloveno i napsáno. Avšak verbálně sdělíme přibližně 20-25% sdělovaného, zbytek komunikace se odehrává neverbálně.

2. Neverbální komunikace

Jde o určitý souhrn mimoslovních sdělení, gestikulace, která jsou směřována k příjemci, ať vědomky či nikoliv. Obsahuje mnoho složek – mimika, doteky, gesta, postoje, vzdálenosti mezi komunikujícími, tón, pohled, hlasitost a mnoho dalšího. Nikdy nesdělujeme jen slovy bez neverbální komunikace. Tím jak člověk neverbálně komunikuje, sděluje i svůj postoj k danému obsahu, zda to bere vážně, zda se distancuje. Toto vše se dá poznat dle hlasu, tónu, ironie apod. Není možné, aby se člověk při komunikaci netvářil.

⁷ Pozn. vztah s veřejností.

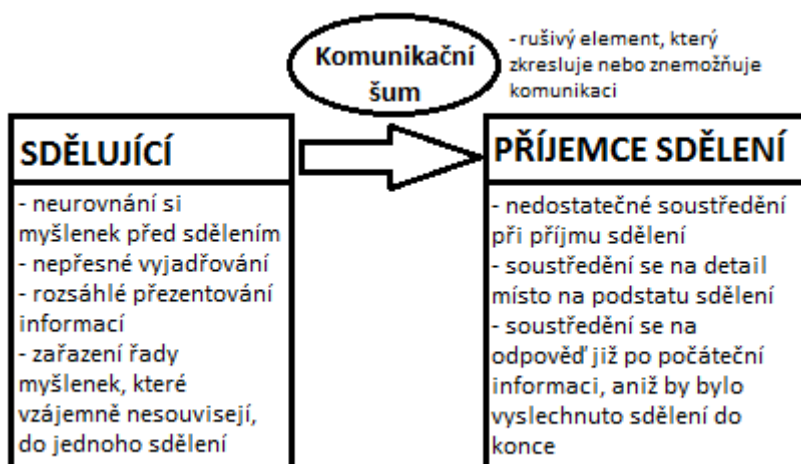
3. Činy

Zde je potřeba si všimnout jednání a chování v jisté souvislosti s neverbálními a verbálními projevy.

Komunikace v řízení

Je nesmyslné a nemyslitelné, aby se v organizaci nepoužívala komunikace. Je zde bezpochyby nezbytným nástrojem k dorozumění a porozumění zadávaných úkolů. V organizaci musí být vytvořen komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů, nástrojů a forem vlastní firemní komunikace.

Schéma 6 – Nedostatky v ústní komunikaci



Zdroje: autorka vytvořila sama, podle VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2011. 734 s. ISBN – 978-80-7261-200-0, s. 186.

3.4.7. Informatika v manažerské práci

Dnešní moderní manažerské jednání a myšlení je především založeno na umění dobré a účelné práci se znalostmi a informacemi. Obecnou výchozí disciplínou k tomuto umění a porozumění je informatika. Větví se do teoretické a aplikační.

Teoretická disciplína

Zabývá se teorií informace, organizací informačních procesů a metodologií zpracování dat.

Aplikační disciplína

Tato disciplína je zaměřena na účinnou a účelnou komunikaci a využití dat. Věnuje se též pozornost sběru, uchování, přenosu a způsobům vyhodnocení informačního obsahu dat, dalším krokem je aplikační zhodnocení dat.

Správné, vhodné, efektivní využití informatiky se stává v dnešní době nedílnou součástí pro manažerskou práci. Jde o *dlouhodobě působící vyústění ekonomického, vědeckotechnického, sociálního a kulturního rozvoje do kvalitativně nového období rozvoje společnosti. Ta bývá označována jako informační společnost.* (VEBER, J., 2011, s. 196)

Základní pojmy

Data – jako data jsou označována sekvence znaků – číslo, slovo, značky, text, obraz, zvuk a další. Data se chápou jako následnost znaků, resp. signálů (př. morseovka).

Informace – z pohledu manažerů a manažerských dovedností pohlížíme na informace jako na data, kterým dává účastník sdělení jistý význam. Informační potřeba je zajištěna tehdy, jestliže má uživatel požadované znalosti odpovídající kvalifikaci. Tato kvalifikace spočívá ve schopnostech uživatele rozpoznat potřebný informační obsah v datech, tento obsah posléze extrahovat. (VEBER, J., 2011, s. 80-196)

3.5. Role manažera

Charakterizuje postavení a osobu manažera v podnikové struktuře. Každému manažerovi v podniku je vždy přidělena určitá role, např. role poradce, ředitele apod.

3.5.1. Charakteristika rolí dle Henryho Mintzberga

Původní pojetí role manažera je od kanadského teoretika Henryho Mintzberga. Konkrétně jde o členění deseti manažerských rolí do tří skupin. Všechny role, které budou níže uvedeny, jsou propojeny a vzájemně se doplňují. Je třeba určitého umu manažera, aby tyto role dokázal sladit.

- *Skupina interpersonálních rolí* – tato skupina buduje kontakty uvnitř a vně organizace:
 - představitel organizace vůči zákazníkům a klientům;
 - spojovací článek vůči klientům a kolegům;
 - vůdce vůči podřízeným.
- *Skupina informačních rolí* – manažer se účastní informačních procesů:
 - monitorující příjemce informací;
 - šířitel informací;
 - mluvčí organizace.
- *Skupina rozhodovacích rolí* – snaha dosáhnout cílů organizace:
 - podnikatel – nálezce nových řešení a jejich implementátor;
 - alokátor zdrojů lidských a materiálních;
 - řešitel problémů, který napravuje škody;
 - vyjednávač jednak s klienty, jednak s kolegy.

Role manažera podle úrovně řízení

Nejnižší management – manažerů tohoto typu najdeme v podnicích nejvíce, jsou to např. vedoucí dílen, mistři apod.

Střední management – tito manažeři jsou přímo podřízeni vrcholovému management a zastávají pozice ředitelů, vedoucích závodů, útvarů apod.

Vrcholový management – velmi úzká skupina manažerů. Tito manažeři vykonávají rozhodující funkce, rozhodují co, jak, proč a za co.

Role manažera podle úrovně řízení, kterou manažer využívá

Autokratický manažer – zde manažer prosazuje pouze svůj názor. Tato role se využívá především na zaměstnance bez zájmu nebo tam, kde to jinak nejde.

Demokratický manažer – manažer naslouchá, vyhodnocuje, poskytuje prostor pro nápady, naslouchá kritice a připomínkám. Rozhodnutí ale zůstávají na něm. Využívá se v podnicích s iniciativními zaměstnanci, kteří mají zájem o práci.

Liberální manažer – manažer nepoužívá rozkazy, příkazy, vytváří vhodné prostředí a podmínky pro práci. Poskytuje podporu, je ochotný pomoci, dává volnost, podporuje

kreativitu zaměstnanců. Využívá se v podnicích, kde pracují tvůrčí pracovníci a je zde možnost jim dát volnost.

Dobry manažer však dokáže zastat všechny role – autokrata, liberála i demokrata, nicméně povaha a schopnosti zaměstnanců, k vykonávání těchto rolí, jsou neméně důležité. (MAXA, R., 2011, s. 11-13)

3.5.2. 5 rolí manažera

3.5.3. Interpersonální role

Pokud manažer ovládá tuto roli, umí vest své lidi, je schopen z určité skupiny lidí bez problémů vytvořit tým a efektivně využívat potenciál technikami práce v týmu, udržuje dobré vztahy mezi lidmi na pracovišti, je dobrým řešitelem konfliktů, volí vhodné komunikační styly a umí je dobře kombinovat, pak to má vliv na efektivní týmovou spolupráci, organizační jednotky i celé firmy.

3.5.4. Informační role

K tomu, aby byla činnost řádně vykonávána a bylo možné bez problémů řídit organizaci, je třeba mít k dispozici přiměřené informace. Zaměstnanci se musí dozvídat informace pravidelně, o účelu a smyslu jejich práce, záměrech a cílech organizace, výsledcích a potížích, aby mohli efektivně zaměřit své úsilí správným směrem.

3.5.5. Rozhodovací role

Pokud má organizace obhájit svou existenci, je třeba, aby se manažer projevil jako dobrý řešitel problémů. To jak se manažer rozhodne, má přímý vliv na výkon organizace. Rozhodnutí musí být realizovatelné, kvalitní a přijatelné. Je tedy potřeba, aby manažer uměl používat analytické a kreativní techniky při řešení problému a optimalizaci rozhodování.

Analytické techniky

Je to způsob logického myšlení a uvažování. Tento proces odvozuje svůj úsudek logickou operací, kdy jedna relevantní věc směřuje k druhé z ní vyplývající. Výsledkem tohoto procesu uvažování jsou správné závěry a ukázkou efektivního manažera.

Kreativní techniky

Z názvu vyplývá, že při těchto technikách je zapotřebí tvůrčí myšlení. Charakterizovat je můžeme tak, že manažer s kreativním myšlením hledá odlišnosti, probírá i nepravděpodobné, přichází s novými nápady, vyniká novými přístupy, má jiné pohledy na věc, jeho myšlení není spojité a je divergentní.⁸

3.5.6. Organizační role

Plánování je jednoznačně nejdůležitějším nástrojem k dosahování organizačních cílů a jejich přenášení na veškeré úrovně organizace. Na efektivitu organizačních činností, rozvoj, snižování rizika, úroveň integrace, úroveň koordinace a výkonnost organizace, má plánování přímý vliv. Kontrola je také nezbytná ke zjištění odchylek, které vznikají při neshodě mezi plánovaným cílem a realizací.

3.5.7. Motivační role

Pro vedoucí pracovníky není příliš obtížné najít optimální řešení nebo rozhodnutí, jako je poté prosadit a dosáhnout toho, aby bylo realizováno s potřebným zapálením, úsilím a zaujetím. Je tedy třeba ovládat různých forem motivování (viz níže kapitola motivace a stimulace). (ŠULEŘ, O., 2008, s. 61-199)

3.6. Rozdíl mezi manažerskými funkcemi a rolemi

Jestliže se hovoří o funkci manažera, je tím myšlena konkrétní náplň práce, tedy jeho každodenní činnost. Dělení manažerských funkcí je poněkud zastaralé a v dnešní době má spíše informační charakter, jelikož současný manažer vykonává mnohem více funkcí, než obsahuje jejich dělení. Rozdělení Henryho Mitzberga je však nadčasové, hovoří o tom, v jakých situacích se manažer vyskytuje a jak pracuje.

3.7. Dovednosti

Pojem dovednost je velmi obecný, má spoustu definic, je frekventovaný a můžeme jej formulovat různě. Pro získání dovedností je zapotřebí dostatek času, což samozřejmě souvisí se schopností jednotlivce. Jednou z definic je „*učení získanou dispozicí ke*

⁸ Pozn. „divergentní“ – boční, rozbíhavé, tvořivé myšlení s více variantami řešení problému, který skutečně má více řešení.

správnému rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou“ (HARTL, P., HARTLOVÁ, H., 2000, s. 121), „*Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí“* (LOJDA, J., 2011, s. 18) dovednosti můžeme též označit jako procedurální znalosti, jinak řečeno ovládnání a vyvíjení určité know-how⁹. Dovednost je tedy spojena s nějakou činností, kterou můžeme opakovat, není pouze pasivní, což vyplývá z výše uvedeného textu. Aby bylo možno řádně identifikovat dovednost pro vykonávanou práci, musí být tedy známy činnosti, které bude člověk opakovat v rámci své pracovní náplně, tedy i znalost určitých nároků, které jsou na pracujícího kladena. Je zřejmé, že dovednosti nebo znalosti nejsou při komplexních činnostech, jako třeba vedení lidí, uplatňovány izolovaně od ostatních znalostí, dovedností a schopností. O dovednostech se tedy dá říci, že činí znalosti a schopnosti uplatnitelnými v praxi. (PROCHÁZKA, J., 2013, s. 28)

Vzhledem k tomu, že člověka vzdělává i něco, co se nachází přímo v něm, proto je dovednost individuálním procesem. Závisí tedy na schopnosti obohacovat se praktickými zkušenostmi a schopnosti přijímat. Pro výkon manažerských dovedností se zaměřujeme na dovednosti:

- *„dovednosti osobního charakteru, jako je poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, popřípadě schopnost sebe-řízení;*
- *dovednosti koncepčního charakteru, kam můžeme zařadit schopnost využívat příležitosti, plánování cílů a sestavování vizí organizací;*
- *dovednosti v řízení lidských zdrojů, kde mezi nejdůležitější dovednosti řadíme schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování a vyjednávání;*
- *dovednosti technického rázu, kam patří schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost apod.“* (LOJDA, J., 2011, s. 19)

3.7.1. Měkké dovednosti

Není možné objektivně a jednoznačně změřit. V oblasti managementu sem spadá dovednost v řízení lidí, zvládnání emocí, mohou to být týmové záležitosti apod. Jsou to určité kompetence v oblasti chování, v tomto případě hraje velkou roli emoční kvocient (sociální inteligence). Jsou součástí způsobilosti odborné a jsou známy také jako

⁹ Pozn. „know-how“ – vědět jak, mít nápad.

interpersonální dovednosti. Měkké dovednosti určují cestu, jak získat tvrdé dovednosti a rozvíjet je.

Mezi měkké dovednosti řadíme (oblasti sociální i osobnostní)

- dovednost komunikace,
- sebereflexe,
- efektivita,
- asertivita,
- dovednosti delegování,
- dovednosti ve vyjednávání a řešení konfliktů,
- kreativní řešení problémů, může to být i týmové řešení,
- strategické myšlení,
- strukturované myšlení vedoucí k řešení, pochopení a rozpoznání problémů,
- analogické myšlení,
- budování týmu,
- přijímání kritiky,
- ochota přijímat změny, riskování,
- vedení lidí,
- prezentace,
- ochota učit se novým věcem,
- týmová spolupráce,
- flexibilita, otevřenost a další.

3.7.2. Tvrdé dovednosti

Vždy mají konkrétní předmět, jsou jednoznačně měřitelné. Je možné přímo definovat jejich části a měřit (četnost, chyby, množství a další). V managementu je to například oblast financí, daní, předpisů, činnosti firmy apod.¹⁰

Mezi tvrdé dovednosti řadíme (jazykové, vědomostní, technické dovednosti)

- počítačové dovednosti,
- znalost práva,

¹⁰ Pozn. informace získány zkušenostmi a konzultacemi.

- znalost BOZP,
- znalosti zákoníku práce,
- účetnictví,
- odpad,
- finančnictví,
- znalost směrnic,
- standardy společnosti,
- agresivita v prosazování názorů,
- analýza rizik,
- samostatnost,
- a další.

3.8. Evropský standard dovedností

Evropská komise vydala v roce 2000 Memorandum o celoživotním učení. První teze Memoranda měla název „Nové základní dovednosti pro všechny“, ta vzbudila největší pozornost a kritiku ze všech jednotlivých zemí.

Shodná definice pro dovednosti neexistuje. Některé země mohou považovat za základní dovednosti psaní, čtení, počítání nebo popř. i „digitální kompetence“. Jiné země k výše uvedeným dovednostem připisují ještě tzv. klíčové dovednosti, ty zahrnují i rozvinutější dovednosti a vědomosti, někdy i postoje.

Ke kritizovaným patří „lisabonský seznam“ nových základních dovedností, patří k nim způsobilosti využívat informační a komunikační technologie, technologická kultura, podnikatelský duch, znalosti cizích jazyků a sociální kompetence. Tento seznam je kritizovaný proto, že je příliš zaměřený na zaměstnatelnost. Vyskytují se návrhy o rozšíření tohoto seznamu o skupinu dovedností z oblasti komunikativní, sociální a mezikulturní, skupinu osobních dovedností, jako například způsobilost celoživotního učení, způsobilost samostatného řízení rozvoje osobnosti, kritické analýzy a využití vědeckých poznatků. Někdy je také možné se setkat s rozšířením základních dovedností i o způsobilosti ovlivňující využívání volného času a rozvíjení společenských kulturních aktivit.

Tzv. „základní dovednosti“ neztrácejí na významu, protože čtení, psaní, počítání jsou nepostradatelné k získávání „nových dovedností“. To, že v některých zemích lidé

neoplývají ani „základními dovednostmi“ se považuje za velký problém. Se znalostí komunikačních a informačních technologií se prohlubuje propast mezi společenskými skupinami, které nemají stejné možnosti a přístup k těmto novým technologiím.

Význam znalosti cizích jazyků hraje hlavní roli při posilování konkurenceschopnosti v mezinárodním hospodářství, jak se zdůrazňuje ve většině národních zpráv o konzultačním procesu. Avšak znalosti cizích jazyků umožňují též lepší pochopení jiných kultur, odstraňují projevy xenofobie a nepochopení hodnot různých etnik.

V materiálech EU však nejsou uvedeny konkrétní návrhy, jak základní dovednosti začlenit do kurikula¹¹ a ani jak je učinit předmětem pedagogického výzkumu. Avšak dosažení určitých dovedností přispívají k ekonomické a sociální integraci. Velké naděje k dosažení určitých dovedností se vkládají do inovací metod učení a vyučování. Tento přístup by měl být účinnější než snaha o změnu struktury vzdělávacího systému. Systém vzdělávání a přípravy má lidem poskytnout základní dovednosti, které jsou nezbytné pro ekonomiku znalostí. Lidé potřebují mít k informacím o těchto dovednostech přístup i mimo vzdělávací systém a je nutné je neustále aktualizovat. (NZF, 2011); (NZÚ, 2015)

3.9. Delegování

Delegování je nepostradatelnou dovedností manažerů. Je vnějším projevem působení řídicího subjektu na řízený objekt, jeden z hlavních a nejdůležitějších způsobů manažerského myšlení. Je to přenesení úloh, pravomocí a povinností mimo náplň řízeného zaměstnance. Tím, že vedoucí pracovník přenesse kompetence na zaměstnance, využívá vysoce efektivního způsobu rozvoje zaměstnanců. Jestliže manažer umí správně delegovat, je to správný krok k prosperitě podniku. S delegováním ovšem souvisí i motivace a stimulace zaměstnanců, bez nich by delegování bylo téměř neúčelné. Manažer musí být schopen rozpoznat správnou osobu k delegování úkolu. Úkol musí být zadán jasně, přesně, dle SMART¹², nezbytnou součástí je cíl a provedení zpětné vazby. Systematické rozdělení úkolů zaměstnancům je nezbytnou podmínkou při delegování. Kompetence vedoucích pracovníků musí být při delegování jasně rozdělené.

¹¹ Pozn. „kurikulum“ – zvyšování kvality vzdělávacího standardu.

¹² Pozn. „SMART“ – obecně je pro každé písmeno určený název kroků v zadávání úkolů.

S delegováním se potýká bezesporu každý manažer, ve kterékoliv firmě. Není to jednoduchá činnost a manažer musí mít dobré znalosti k zadávání úkolů, musí být přesně strukturovány a vždy obsahovat cíl. Delegování velmi podstatně rozvíjí manažerské dovednosti vedoucích pracovníků a neméně i zaměstnanců. (CIPRO, M., 2009, s. 19)

3.9.1. Důsledky delegování

- růst kvality podřízených;
- zvyšování výkonnosti organizace;
- management organizace se zlepšuje a zdokonaluje;
- rozhodování o činnostech a procesech se odehrává zrovna na těch úrovních, kde se procesy a činnosti odehrávají;
- více pracovníků sdílí pracovní zatížení;
- jestliže manažer využívá delegování správně, slouží k rozvíjení názorů, nápadů a vede i k novým řešením;
- velký počet úkolů se může odehrávat i v nepřítomnosti manažera;
- pokud zadává manažer úkoly těm správným zaměstnancům, roste tím i spokojenost a nasazení zaměstnanců;
- roste počet lidí, kteří se podílejí na řízení;
- manažer má více času na důležité úkoly, které jsou čistě v jeho kompetenci a delegovat je nelze.

3.9.2. Cíl delegování

- zvýšení efektivnosti firmy, pracoviště, organizace;
- lepší využívání kapacit organizace;
- stimulace a motivace podřízených k lepším výkonům;
- růst kompetence zaměstnanců;
- ovlivnění firemní kultury v pozitivním slova smyslu;
- vytvoření určitého prostoru pro další činnosti manažera. (LOJDA, J., 2011, s. 64)

3.10. Stresory

V dnešní době je člověk příliš zaměřen na výkon a spotřebu. Zaměstnanci jsou ve velké míře tlačeni manažery. Pouze asi jedna čtvrtina lidí v životě dokáže alespoň polovinu toho, co by celkově dosáhnout mohla. Většina lidí se stresují sami, neustále přemýšlí nad tím, co se nestihlo, co se dalo stihnout, co se má udělat apod. Většinou věci, které zrovna nemusí být udělány, udělány jsou. Posléze zbývá mnohem méně času na ty důležité. Člověk se musí zastavit a určit si priority, aby jeho život mohl mít hodnotu a neustále se nezabýval tím, co je špatně, musí se zamyslet nad tím, co je dobře.

Zdravá míra stresu

Je jednou z cest, jak činit účelná rozhodnutí, podávat optimální výkon, přežít, řešit krize, směřovat kupředu a dobře zvládat své manažerské dovednosti. Zdravý stres umožňuje usměrňovat ten nezdravý, či se mu vyhnout nebo mu uniknout. Jestliže stres skončí, je třeba regenerovat a vypustit, není-li tomu tak, pak může dojít k syndromu vyhoření, ke chronickému stresu, či trvalé depresi. V dnešní době jsou činnosti v organizacích spíše stresující a frustrující než tomu bylo dříve. Některé úkoly jsou velmi komplikované, vyžadují velkou zodpovědnost, preciznost, je zde neustálý časový nátlak, pracovní vztahy, vysoké tempo, nuda, vyhoření, práce s desítkami lidí ve velkých kancelářích, umělé osvětlení, hluk. Všechny tyto podmínky v nás vyvolávají stres.

Hlavní stresor naší doby je výkon, čas a peníze

Manažeři se snaží dosáhnout určených cílů co nejrychleji a nejefektivněji. Tyto kroky podnikají na základě time managementu¹³. Cíle jsou velmi náročné, někdy téměř nesplnitelné a vytváří priority. Manažer přemýšlí co, jak a kdy mají udělat.

Druhy pracovních stresorů

- Vzhledem ke konkurenci je třeba úkolům přiřazovat priority, velmi stresující.
- Nucení práce v týmu, společné dosahování cílů. Násilné vytváření různých týmů je pro manažery i pro zaměstnance velmi stresující.

¹³ Pozn. "time management" – je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity využití času.

- Manažeři se snaží využívat matici rozložení času. Nedaří se jim plnit důležité úkoly. Spíše se problémy hasí a je odstraňováno plýtvání časem. Toto vede ke konfliktům na pracovišti.
- Just in Time¹⁴ je velkým stresorem pro dodavatele.
- Cílem manažerů je vydělat co nejvíce peněz pro majitele a akcionáře. Vznikají workholici, roste pocit syndromu vyhoření.
- Lidé jsou přehlceni informací, již nedokážou rozlišit, co je podstatné a nepodstatné.
- Změnilo se trávení volného času. Lidé již nedokážou jen odpočívat a nic nedělat, unikají do virtuální reality, roste individualismus, snižuje se kondice, vytrvalost, energie klesá. Většina lidí nedokáže relaxovat, stále se za něčím ženu a nerespektují svůj temperament.
- Manažery stresuje globalizace. Prioritou je vyrobit co nejvíce a prodat co nejlevněji. Spotřeba je řízena trhem, ne rozumem.
- Chudí lidé se ničeho nebojí, nemají co ztratit x Bohatí se bojí budoucnosti, hyperinflace, války a sociálních bouří.
- apod.

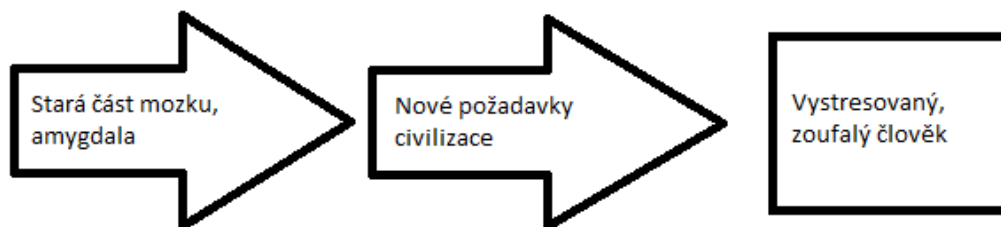
Fyziologie stresu

Amygdala

Součástí limbického systému, nejprimitivnější část starého mozku. Zde jsou umístěny lidské vášně, pudy, zajišťuje přežití a určuje, co si zapamatovat a co vypustit. Avšak tato rozhodnutí se hodí spíše pro paleolitický svět než pro dnešní dobu. Od pravěku se dnes vyřešení sporu liší. Nejde o to, někoho zabít, ale dohodnout se a využít týmové práce k dosažení cílů. V dnešní době je amygdala potlačována a přizpůsobována tlaku dnešní doby.

¹⁴Pozn. "Just in Time" – být v pravý čas na pravém místě, přenesení dopravy, dodávky právě včas.

Schéma 7 - Amygdala



Zdroje: schéma autorka vytvořila sama, text podle POSPÍŠIL, M. Manažerstina, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů. Plzeň, 2011. 388 s. ISBN: 978-80-903529-4-0, s. 18.

V dnešní době musí být člověk schopen spory řešit a ne se jim vyhnout. Musí projevit svůj názor a s druhými diskutovat o odlišných představách, plánech, vizích a přáních.

Psychosomatika

Vysvětluje působení stresorů na náš organismus. Potlačené emoce škodí.

Psychosomatická onemocnění vznikají, když:

- potlačíme své touhy a přání;
- potlačíme svůj hněv (oprávněný);
- prožíváme silný a dlouhodobý stres;
- závidíme jiným, máme morální dilema, neřešitelné vážné problémy a strach;
- potlačili jsme závist, nenávist, křivdu, nepřátelství;
- držíme své emoce na uzdě;
- okolí má o nás velké mínění, klade na nás vysoké nároky a my se je snažíme uspokojit;
- máme skrytý odpor vůči nějaké osobě a snažíme se tento odpor potlačit.

Schéma 8 - Psychosomatické onemocnění



Zdroje: schéma autorka vytvořila sama, text podle POSPÍŠIL, M. Manažerstina, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů. Plzeň, 2011. 388 s. ISBN: 978-80-903529-4-0, s. 19.

Prevence stresu vedoucí ke zlepšení manažerských dovedností

- Rozdělit pečlivě pracovní činnosti, náročné, nicméně dosažitelné úkoly, pravidelné hodnocení.
- Konkurence ze strany spolupracovníků musí být přiměřená, konflikty se vždy řeší a také vyřeší, existuje dobrá firemní kultura, která má jasně nastavené hodnoty a cíle.
- Jasně kompetence a priority, delegování pravomocí a odpovědností na nejnižší úroveň.
- Jestliže jsou prováděny změny, jsou prováděny za účasti zaměstnanců.
- V organizaci je dobrá a otevřená komunikace, manažeři se cíleně snaží zabránit negativnímu vzniku emočních vazeb a manipulací.
- Odměňování pouze za skutečný výkon, za práci, účelné změny v popisu práce. (POSPÍŠIL, M., 2011, s. 10-35)

3.11. Motivace a stimulance

Je třeba najít nějaký impulz, který dokáže pracovníka určitým způsobem motivovat ke konkrétnímu splnění úkolu, ke splňování cílů a idejí firmy. Jsou to podněty, které je třeba hledat mezi motivy a stimuly. Motivory i stimuly jsou určitým podnětem, který všechny lidi pohání kupředu, avšak tyto podněty jsou ve velké míře individuální. Motivory a

stimuly se od sebe zásadně liší. Zatímco motivy vycházejí zevnitř – naše vnitřní potřeby a touhy, stimuly pak vycházejí zvenčí – osvojujeme si je, našimi se teprve stanou.

Pokud je třeba volit mezi motivací a stimulací, musí se brát v úvahu konkrétní podmínky. Z dlouhodobého hlediska je určitě efektivnější motivace. Avšak úplně nejlepším a nejefektivnějším způsobem, který vede k úspěchu je, motivaci a stimulaci společně prolínat.

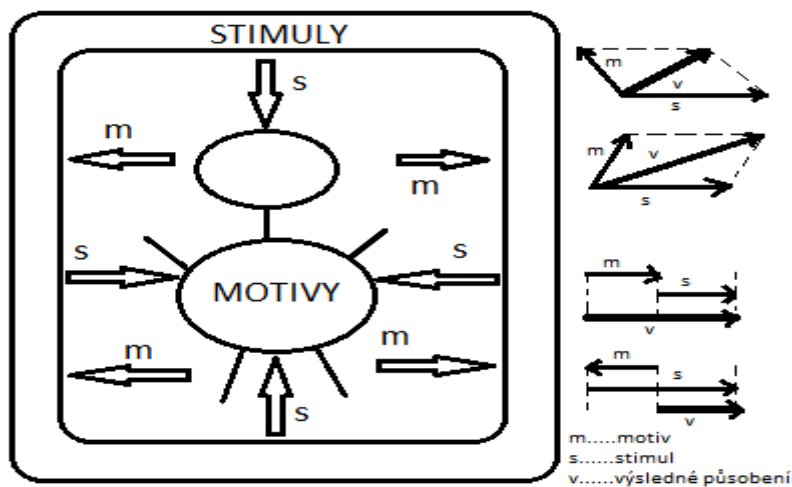
3.11.1. Motivace

Motivace tedy působí zevnitř. Znamená to tedy, že existující lidské potřeby, touhy a přání dáme do souvislosti s firemními požadavky a úkoly, které od zaměstnanců očekáváme. Z toho plyne, že motivace bude fungovat, dokud budou v souladu firemní požadavky a přání jedince. K úspěšnému motivování lidí je třeba rozpoznat, jaké jsou aktuální motivy zaměstnanců, což není lehký úkol. Pokud manažeři tento nelehký úkol ovládají, mají velký předpoklad pro úspěch organizace.

3.11.2. Stimulace

V případě, kdy chceme stimulovat zaměstnance, můžeme o lidech vědět o trochu méně než při motivaci. Obecně nejúspěšnější stimul, působící téměř na všechny lidi je finanční ohodnocení. Avšak tento stimul není dlouhodobý. Do stimulace je třeba náležitě investovat čas, firemní prostředky a určité úsilí. (PLAMÍNEK, J., 2002, s. 76)

Obrázek 1 – Působení motivů a stimulů



zdroj: autorka vytvořila sama, podle PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X, s. 77.

3.12. Stanovení cílů

Aby bylo možné něčeho dosáhnout, je třeba vědět přesně, co se dělá. Všeobecně také platí, že zaměstnanci pracují lépe, pokud mají stanovené jasné, konkrétní, náročné a dosažitelné cíle. Bez konkrétně stanoveného cíle, se organizace zřejmě dopracuje někam, kam nechce. Vědoucí pracovník i podřízený si musejí být jistí, čeho je třeba dosáhnout. Efektivně a jasně stanovené cíle vedou k efektivnímu zaměření postupu na pracovišti, poskytují časový rámec pro plánování, motivují obecně všechny lidi. „*Locke a Latham konstatovali, že konkrétní a náročné cíle vedou k vyššímu výkonu než žádné cíle nebo obecné cíle.*” (AMSTRONG, M., 2011)

Postup při stanovení cílů

1. Vytvořit vizi

Lidé s dobrou představivostí mají velkou výhodu. Při dobré představivosti, čeho má být dosaženo na konci období, mohou být zřetelné i dílčí kroky ve správné perspektivě. Omezení k určení cílů vzniká pouze jen z představivosti.

2. Hovořit

Je třeba se o vizích svých cílů svěřit ostatním, je zde i možnost pomoci od ostatních a podpora při jejich dosahování. Nejefektivnější cíle jsou ty, které nebyly vnuceny, ale člověk je sám chce.

3. Cíle si napsat

Je důležité cíle zaznamenat, lépe si je člověk dokáže představit a pak se k nim může kdykoliv vrátit, popřípadě je upravit. Efektivním způsobem psaní cílů je jejich detailní popis a využívání techniky SMART.

4. Transformace cílů do úkolů

Například ke kariéernímu postupu je třeba přijmout rozhodná opatření a položit si základní otázky, jako např.: „Jaká opatření přijmout?“ „Jaké rady hledat?“ „Co zlepšit?“ „Kdy a jak?“ apod. Pokud má být organizace úspěšná, nestačí pouze zadat cíl. Zaměstnanci potřebují jasné vedení a úkoly jsou při plnění cílů nezbytnou součástí. Pokud jsou zadané úkoly k dosažení cílů, podnik je na správné cestě k jejich úspěšnému plnění.

5. Jednat

Je důležité stanovit primární cíl, delegovat a specifikovat úkoly, mít časový plán a začít neprodleně jednat.

Cíle jsou akceptovatelné pokud

- lidé důvěřují svým nadřízeným, vnímají cíle jako správné a spravedlivé.
- vedoucí pracovník pomáhá k jejich dosažení. Nevyužívá cílů k vyhrožování, ale k vysvětlení toho, co očekává.
- zaměstnanci mají dostupné zdroje k dosažení cílů.

Je lepší dávat cíle, které jsou trochu nadřazené. Jestliže pro splnění cíle vybereme dobrého zaměstnance, který se intenzivně snaží tohoto cíle dosáhnout, pak i když ho přímo nedosáhne, výsledek je pro nadřízeného beztak dostačující a uspokojující. Pro organizaci je také dobrým tahem využít soupeření a to především, pokud lidé pracují v týmech. Každý úkol může být splněn, nicméně důležitá je odhodlanost, motivovanost a jiné složky ke splnění. Úkoly mohou být jasné, stručné, i lehké, ale pokud lidé nemají zájem, pak ani sebelépe delegovaný úkol nestačí. (AMSTRONG, M., 2011); (ŠULEŘ, O., 199, s. 177-178)

3.13. Kompetence

Definice

„Kompetence je schopnost člověka úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.“ (LOJDA, J., 2011, s. 20)

Jsou vyjádřením schopnosti určitou kvalifikovanou činnost nejen vykonávat (mít dovednost), ale také ji dokončit ve stanoveném čase. Vyjadřují také schopnost, za podmínek měnících se okolností, flexibilně jednat. Člověku, který má kompetence, lze svěřit náročné a předem definované úkoly.

Kompetence jsou často označovány také jako pravomoci. Pokud na kompetence pohlížíme v kontextu manažerských dovedností, je třeba kompetence využívat pro označení schopnosti manažera dosahovat samostatně stanoveného cíle.

Mezi manažerské kompetence patří schopnost

- rozhodnout samostatně,
- dokončit věci do konce,
- reakce na měnící se podmínky,
- učení a sebevzdělávání,

- flexibilita,
- inovativnost při řešení úkolů.

V praxi je možné se setkat se situacemi, že pracovníci nevědí, že kompetence mají nebo se domnívají, že kompetence mají avšak tomu tak není. Můžeme se setkat s pěti variantami uvědomění si kompetencí, viz tabulka.

Tabulka 3 – Uvědomění si kompetencí

UVĚDOMĚNÍ SI KOMPETENCÍ	
1.	<u>nemá kompetence a neví to</u> – velmi špatná varianta pro zaměstnavatele
2.	<u>má kompetence a neví to</u> – dobrá varianta pro zaměstnavatele
3.	<u>nemá kompetence a ví to</u> – platí u lidí s vysokou mírou sebereflexe – velmi vzácné
4.	<u>má kompetence a ví to</u> – velmi drahá varianta pro zaměstnavatele
5.	<u>má podvědomé kompetence</u> – nejvýhodnější varianta, ale ne příliš častá

zdroj: autorka vytvořila sama, podle LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishig, a.s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 21.

Z hlediska hodnocení přijímaného pracovníka na manažerskou funkci je třeba vnímat jak osobnostní rysy, tak potřebné kompetence. Avšak potřebné informace nejsou vždy použitelné. Dosažené vzdělání nic neříká o skutečných znalostech, praxe často fixuje člověka k určité ideji organizace z minulosti, bez možnosti destrukce a kompetence jsou deklarovány za jiných okrajových podmínek.

Kompetence jako předpoklad pro výkon manažerské činnosti dělíme do 3 skupin

1. Vlastnosti, dovednosti, zkušenosti a vědomosti manažera.
2. Vůle jedince využívat výše uvedené schopnosti.
3. Zkoumání faktu, zda v daném prostředí budou předcházející dva předpoklady fungovat. (LOJDA, J., 2011, s. 21)

4. Výzkum manažerských dovedností v praxi

4.1. Historie společnosti

„Syn českého emigranta, Raymond Albert Kroc, při svých obchodních cestách objevil v roce 1953 restauraci se zajímavým konceptem. Restauraci vlastnili bratři Dick a Mac McDonalddovi.

- *Ray je okouzlen promyšleným systémem „jak kvalitně a rychle občerstvit co nejvíce lidí“.*
- *O rok později Ray otevírá svoji první restauraci s konceptem bratří McDonalddů a sní o síti restaurací po celé Americe.*
- *V roce 1962 kupuje firmu McDonald's za 2,7 milionů dolarů.*
- *Ve stejném roce je již pod vedením Raye Kroce 500 funkčních restaurací s miliardou prodaných hamburgerů.*
- *V 60. a 70. letech proráží McDonald's do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa i Velké Británie.*
- *V 90. letech expanduje do střední a východní Evropy.*
- *Restaurace na Puškinově náměstí v Moskvě patří mezi nejnavštěvovanější.*

Historie v ČR

20. 3. 1992 – Vodičkova ulice v Praze je prvním místem v ČR, kde byla otevřena restaurace McDonald's.

1993 – první “mimopražská” restaurace otevřena v Ostravě.

1992 – současnost:

- *McDonald's v ČR neustále sílí a roste.*
- *Je největší sítí restaurací v ČR.*
- *Počet návštěv (více než 600 milionů) se každým dnem zvyšuje.*
- *McDonald's expanduje, modernizuje, staví nové pobočky.*
- *Patří mezi největší zaměstnavatele v ČR.*

- *Zaměstnává uchazeče bez ohledu na různá „znevýhodnění“. Je odpovědnou firmou a nositelem ocenění Zaměstnavatel roku – Stejná šance.*
- *Většina restaurací je franšíza.*
- *McDonald's podporuje v ČR sport a mnoho dalších aktivit.“ (McDonald's, 2014a)*

1940 – byla otevřena restaurace v San Bernardinu v Kalifornii bratry McDonaldovy.

1957 – mottem společnosti se stává: „kvalita, servis a čistota.“

1963 – zrození známého klauna, figury, světově známé Ronalda McDonalda.

1968 – Jim Delligatti vymyslel Big Mac.

1974 – otevření nového Ronald McDonald House v Philadelphii.

1983 – na trh přichází chicken McNuggets.

1984 – zakladatel McDonald's, Ray Kroc, umírá.

1991 – otevření stopadesátého Ronald McDonald House.

1992 – v ČR se otevřela první restaurace.

1995 – otevření první košer restaurace v Izraeli.

2000 – většinu restaurací v ČR provozují franšizanti.

2003 – zahájení první globální kampaně “I'm lovin'it“.

2004 – připomenutí 50. výročí od založení.

2007 – v ČR se slaví 15. výročí a zároveň otevření restaurace na letišti Václava Havla.

2009 – otevření prvního McCafé v ČR.

2010 – již 20 kaváren McCafé v ČR. (McDonald's, 2014b)

4.2. O společnosti

McDonald's je obecně synonymem dlouhodobého podnikatelského úspěchu, je naprosto fenomenální a celosvětový. Na celém světě existuje jen málo měst, kde restaurace nemá svou pobočku, o tom vypovídá i fakt, že každých 7 hodin je otevřena nová restaurace. Tato značka je druhou nejznámější na světě.

Mottem společnosti je: „Kvalita, servis a čistota“. Společnost se snaží zákazníkům poskytnout:

- Kvalita – důraz je kladen na přísnou kontrolu kvality, jsou jasně dané postupy výroby, kontrola výrobků, neustálá modernizace výrobního zařízení.

- Čistota – úklid probíhá neustále, prostory jsou plně klimatizovány, kontrola prostorů probíhá pravidelně.
- Servis (obsluha) – úsměv je přirozený (kladen důraz na nábor), zákazníkům si společnost cení a dává to najevo.
- Přiměřené ceny – poměr kvalita x cena, kupónové akce, výhodná meny apod.

Franšízink

Je to moderní způsob podnikání, který tato společnost ve velké míře podporuje. Zahrnuje prodej zboží a služeb, je to dlouhodobý smluvní vztah mezi McDonald's, který franšizu uděluje a franšizantem, který je držitel franšize.

Princip fungování franšizinku je velmi jednoduchý. Společnost vybuduje restaurace na strategicky výhodném místě a vybuduje ji podle nejnáročnějších standardů, ovšem i sám franšizant může tento krok podniknout. V případě, že ji vybuduje přímo McDonald's, franšizant si kupuje vybavení restaurace a franšize. Franšize franšizanta opravňuje používat obchodní známku a další práva společnosti McDonald'sTM po dobu dvaceti let.

Výhody

Franšizant se stává součástí systému McDonald's a čerpá z jeho výhod. Využívá know-how společnosti a vztahují se na něj všechny marketingové kampaně. Výhodou je i využití centrálního nákupu. Franšiza je dědictvím, dědí se z generace na generaci, stává se tudíž cennou hodnotou.

Povinnosti franšizanta

Dodržovat vysoké nastavené standardy, z pronájmu prostor odvádět poplatky, odvádět určité procento z obrátu restaurace za poskytnutí franšize. (McDonald's, 2014c)

4.3. Aktuality pro rok 2014

McDonald's v dubnu 2014 přerušil svou činnost v Ukrajinském Krymu z provozních důvodů. Tento fakt je dán mezinárodními nepokoji mezi těmito zeměmi. McDonald's je již druhou společností, která svou činnost na anektovaném poloostrově zastavila. Společnost nabídla svým zaměstnancům práci v jiných částech Ukrajiny a tím i možnost přestěhovat se z anektovaného Krymu. Reakce šéfa ruských nacionalistů

Vladimíra Žirinovskij byla výzva k celoruskému bojkotu husté sítě McDonald's. (Lidovky.cz, 2015a)

Rusko přišlo v červenci 2014 s požadavkem zákazu prodeje některých produktů společnosti. Tvrdí, že zde inspektoři odhalili porušování potravinářských norem. Tento fakt přichází v době, kdy jsou vztahy mezi Ruskem a Spojenými státy napjaté kvůli ukrajinské krizi. (Lidovky.cz, 2015b)

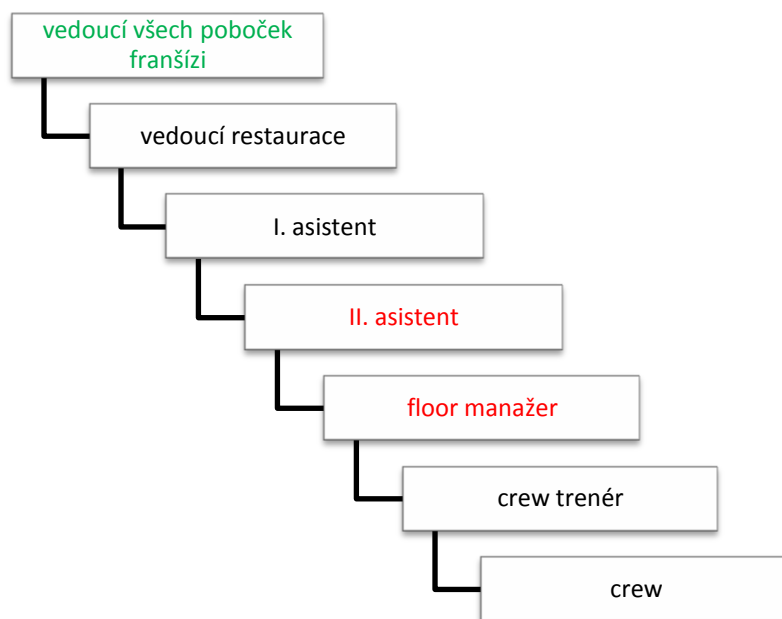
V červenci 2014 též vypukl skandál v Hongkongu, kvůli údajně zkaženému masu v kuřecích nuggets, jejich dodavatelem byla Čína. Tato zpráva se ale nepotvrdila a u zákazníků nevznikly žádné zdravotní potíže. (Deník.cz, 2015)

4.4. Funkční a organizační struktura

4.4.1. Funkční struktura

Funkce ve struktuře jsou hierarchicky seřazené. Je zde jasná závislost od nejnižšího článku k nejvyššímu. Krom crew trenérů a crew mají všichni k dané pozici splněný potřebný kurz nebo jsou v tréninku.

Schéma 9 – Funkční struktura



zdroj: vlastní práce autorky

Popisy funkčních míst

Vedoucí všech poboček franšízy – je plně zodpovědný za chod všech sedmi restaurací. Kontroluje provoz restaurací a přímo řídí vedoucí restaurací. Nepatří přímo do zkoumané restaurace, avšak nelze ho opomenout.

Vedoucí restaurace – má na starost management restaurace, deleguje pravomoci na I. asistenta řídí provoz a chod restaurace. Tuto pozici zastává jedna osoba. Je potřeba, aby vedoucí restaurace měl kurz BLP (Business Leadership Practices).

I. asistent – vykonává delegované pravomoci od vedoucího restaurace, v době jeho nepřítomnosti zastává jeho pozici. Musí mít splněný kurz RLP (Restaurant Leadership Practices).

II. asistent – má na starost plynulý chod směny, deleguje úkoly, provádí kontrolu, přímo řídí zaměstnance. II. asistentů je na restauraci více a musí mít splněný kurz SMC (Shift

Management Course) a k tomu EMP (Effective Management Course) je výhodou, poté může vykonávat i náborů zaměstnanců.

floor manažer – má na starost daný úsek v restauraci (servis, kuchyň), zde si plní své úkoly, kontroluje a vede svou část. Tento manažer musí být po kurzu FMC (Floor Management Course).

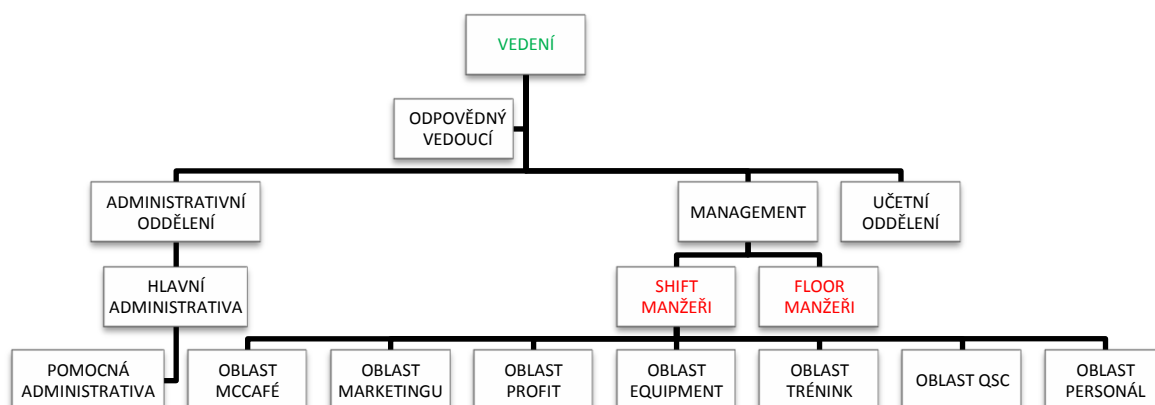
crew trenér – trénuje zaměstnance, napomíná při děláni chyb, vyplňuje hodnocení (check listy). Tento zaměstnanec je velmi zkušený, ovládá všechna stanoviště a umí i věci navíc. Je to potenciální floor manažer, trénuje se ve vedení úseků.

crew – zaměstnanci restaurace, kteří tvoří její nejpočetnější část.

4.4.2. Organizační struktura

Zobrazuje nám jednotlivé články podniku, včetně outsourcingové společnosti. Schéma organizační struktury (viz schéma 10) jasně zobrazuje nastolenou hierarchii společnosti a rozdělení oblastí mezi shift manažery.

Schéma 10 - Organizační struktura zaměřena na hlavní složky



Zdroj: vlastní práce autorky

4.5. Kompetence pro jednotlivé funkce

VEDOUCÍ VŠECH POBOČEK FRANŠÍZI

Je to provozní manažer, má na starost všechny pobočky franšizanta, je tedy přímo zodpovědný za chod všech sedmi restaurací. Má pod sebou vedoucí restaurací, které řídí a jemu se zodpovídají. Veškeré výsledky jednotlivých restaurací jsou ukázkou jeho práce a vedení.

- musí vědět o všech fakturách, které projdou restaurací, schvaluje je a kontroluje;
- kontroluje tok peněz v restauracích;
- schvaluje platy, měsíční plány managementu odpovědnému vedoucímu dané restaurace, opravy, výdaje na reklamu;
- konzultuje veškeré opravy, pořízení nového vybavení, výměnu strojů apod. s odpovědným vedoucím poboček;
- schvaluje pravidelní opravy a údržbu strojů od nejmenovaných společností;
- provádí kontrolu restaurací stylem nehlášených návštěv a o těchto kontrolách poskytuje zpětnou vazbu odpovědnému vedoucímu. Kontroluje hlavně kvalitu, servis a čistotu;
- probíhající kontroly jsou zároveň určitou kontrolou práce druhých asistentů;
- výsledky restaurace, tržby, náklady, práci manažerů, rozhodnutí o rapidních změnách a další musí konzultovat s majiteli franšize;
- zodpovídá za chod všech restaurací, které jsou mu přiděleny;
- dohlíží na plnění pravidel nastavených franšízorem;
- výsledky odpovědných vedoucích za danou pobočku jsou jeho zodpovědností;
- jeho pravomocí je schvalování bonusů, které se obvykle udělují koncem roku. Tyto bonusy navrhuje odpovědný vedoucí dané restaurace;
- má kompetence k úpravě měsíčních plánů manažerů a může určit směny odpovědnému vedoucímu, či je přizpůsobit potřebě restaurace;
- vybírá firmy, které budou pro společnost provádět určité služby, či opravy. Některé jsou však přímo určené ředitelstvím pro ČR;
- přijímá návrhy na zvedání platů manažerů a zaměstnanců, upravuje je dle potřeby, posléze schválené, či pozměněné předává zpět odpovědnému vedoucímu;

- má pravomoc měnit ceny určitých produktů, do určité výše, tyto ceny musí být schválené ředitelstvem pro ČR;
- schvaluje dovolené, popřípadě neplacené volno.

ODPOVĚDNÝ VEDOUCÍ/I. ASISTENT

Jeho hlavní náplní práce je vedení managementu restaurace, řídí a kontroluje II. asistenty, jejich činnost jak v provozu, tak v jejich jednotlivých oblastech, které jim byly přiděleny (QSC, trénink, personál, profit, McCafé, marketing, equipment). Dále deleguje pravomoci na I. asistenta, avšak odpovědnosti se tím nezabývá. Řídí chod a provoz dané restaurace. K vykonávání této pozice má manažerský kurz BLP (Business Leadership Practices), tento kurz se koná na centrále v Německu. Má odpovědnost za hospodářské výsledky restaurace, za nábor zaměstnanců. Zodpovídá za dodržování standardů a kvality produktů i servisu. Podílí se na tvorbě business plánů, reportingu a rozpočtu restaurace. Má na starost rozvoj a vedení manažerů, vede meetingy, provádí pokladní operace, připravuje hodnocení pro II. asistenty a floor manažery, posléze prezentuje. Provádí komunikační deníky s manažery na měsíční bázi a provádí roční hodnocení managementu, které je velmi obsáhle.

I. asistent vedoucího zastupuje – poté má stejné pravomoci, vykonává stejnou funkci a v tomto případě plně přebírá odpovědnost vedoucího restaurace.

Zastupuje vedoucího restaurace, spoluzodpovídá za hospodářské výsledky restaurace, za nábor zaměstnanců, spoluzodpovídá za dodržování standardů a kvality, spolupodílí se na tvorbě business plánu, rozpočtu a reportingu restaurace. Zodpovídá za vedení a rozvoj podřízených, řídí meetingy, zodpovídá za vedení směn v provozu, provádí pokladní operace, odpovídá za hmotnou zodpovědnost pokladny, připravuje hodnocení pro II. asistenty a floor manažery, na měsíční bázi provádí komunikaci s podřízenými.

Povinnosti v oblastech

QSC (kvalita, servis a čistota)

- jít vždy příkladem ve vedení vlastních směn;
- má odpovědnost za úroveň QSC v restauraci;
- reakce na výsledky mystery dinner (tajný zákazník) a kontrolních návštěv, koná nápravná opatření;

- vypracovává food safety report (kontrola bezpečnosti výrobků) a podává zpětnou vazbu, či koná nápravná opatření;
- kontrola HCCP (denní kontrola bezpečnosti výrobků), poskytuje zpětnou vazbu;
- ovládá perfektně všechny stroje a zařízení, zná nastavení;
- a další.

Trénink

- řídí a organizuje trénink nových manažerů a asistentů, připravuje je na manažerské kurzy;
- připravuje a prezentuje pracovní hodnocení manažerů (1x za rok) + komunikační deníky (1x za měsíc);
- připravuje a vyhodnocuje akční plány, měsíční plány a roční plány;
- vede manažerské meetingy.

Personál

- zná a dodržuje zákoník práce z pohledu plánování směn;
- dodržuje zásady BOZP (bezpečnost práce), zná jak postupovat v případě pracovního úrazu, v restauraci má připravenou knihu úrazů a všechny úrazy musí být zapsány;
- plánuje v SMS (počítačový systém) denní i hodinovou tržbu, vždy dopředu, aby bylo možné zpracovat denní plány zaměstnanců;
- plánuje, zajišťuje nábor, vede ho, poskytuje zpětnou vazbu, zná zdroje inzerce;
- plánuje motivační akce, pracuje s výstupem ankety spokojenosti zaměstnanců.

Profit

- kontroluje, zda bylo splněno elektronické objednání zboží pomocí SMS, vždy nejpozději do 20. dne v měsíci;
- kontroluje denní karty, řeší případné difference, reaguje na vzniklé odchylky;
- kontrola FIFA, navázení dle BTO (denní spotřeby restaurace), kontrola zapsaných faktur a transferů zboží, kontrola spotřeby energií;
- kontrola nákladů na všech úrovních a položkách;
- umí připravit pre-month, weekly report a mid-month, přesnost plánování;

- musí mít striktně přehled o všech smlouvách s dodavateli, které mají vliv na P&L (výkaz zisků a ztrát).

Sales

- hledá další možnosti pro tvorbu zisku;
- kontrola konkurence v okolí a její analýza;
- orientace v mechanismu, rozmístění marketingových materiálů po restauraci.

Manažerské dovednosti

- má schopnost sebereflexe;
- profesionální vystupování i vzhled;
- písemná i ústní komunikace je na požadované úrovni;
- vždy jde příkladem, chová se zodpovědně a férově.

II. ASISTENT

Jedním z důležitých úkolů druhého asistenta je trénink floor manažerů. Musí je naučit vše co je potřeba a maximálně je podpořit v profesionálním růstu. Hlavní náplní jeho práce je profesionální vedení směn v provozu, zajištění plynulého chodu. Deleguje úkoly, provádí kontrolu, přímo řídí zaměstnance. Odpovídá za svěřenou oblast řízení a za plnění cílů restaurace, spoluzodpovídá za svěřenou oblast řízení (provoz, objednávky surovin, trénink a další). Má v danou dobu své směny odpovědnost za chod celé restaurace a vykonává úkoly, které mu jsou svěřené. Provádí pokladní operace, má hmotnou odpovědnost, spoluvytváří činnosti v provozu, operativně spolupracuje s kontrolními orgány, řeší krizové situace, stížnosti, odpovídá za vedení lidí na směně a motivaci zaměstnanců a floor manažerů ve svěřené oblasti. Má splněný kurz SMC (Shift Manager Course).

Povinnosti v oblastech

QSC (kvalita, servis a čistota)

- příkladné vedení vlastních směn, dodržuje všechny fáze vedení směny (příprava – vlastní směna – analýza po směně). Manažer je verifikován pro vedení směny (má splněný kurz SMC);

- ovládá všechny pracovní postupy, pozoruje na směnách, reaguje na odchylky, kontroluje kvalitu hotových výrobků, časy obsluhy a procedury na servise;
- vypracování focus čeklistů (jsou kontroly na práci vedoucích pracovníků úseku/směny) na floor manažery na každé směně alespoň jeden čeklist;
- vyplňuje HCCP, ovládá kalibrace strojů a zařízení, umí nastavit SMART cíle.

Trénink

- řídí floor manažery a připravuje je na kurz, organizuje trénink na stanovištích a úvodní trénink;
- pokud mu tato oblast přímo náleží, připravuje akční plány, dělá hodnocení, prezentuje je a pořádá crew trenérské meetingy.

Personál

- motivuje zaměstnance, používá disciplinární opatření, zná zákoník práce (potřebné minimum);
- umí vypracovat měsíční plán pro crew;
- může organizovat motivační akce.

Profit

- kontroluje odpad a výtěžnosti na svých směnách, produktivitu, orientuje se v jednotlivých liniích P&L a ovlivňuje náklady na svých směnách;
- aktualizace e-Production (počet produktů, které se mají navařit);
- zná a dodržuje veškeré postupy bezpečnosti a zajištění restaurace, zabraňuje krádežím.

Manažerské dovednosti

- má schopnost sebereflexe;
- profesionální vystupování i vzhled;
- písemná i ústní komunikace je na požadované úrovni;
- jde vždy příkladem.

Souhrn

II. asistent vykonává řídicí funkci směny

Rozdělení:

Vykonává

- řídí provoz směn,
- řídí motivační proces,
- trénink úvodní a odborný,
- řídí svěřenou oblast.

Spolupracuje

- s řídicími orgány,
- s floor manažery na vedení směny,
- ve svěřené oblasti s koordinátorem.

Kontrola

- kvality hotových výrobků,
- kritických cest,
- výtěžností,
- oběhu peněz,
- provozu směny.

Administrativa

- příprava před směnou (navážka, přebrání předchozí směny, vyplnění projekce, přebrání označení apod.),
- určení cílů na směnu,
- během směny (zda projekce souhlasí s hodinovou tržbou, hodinové náklady na zaměstnance -> labor, sepsání navážky),
- po směně (zápis hotového a surového odpadu do systému, oprava docházky, počítání kas – včetně zapsání do systému, analýza po směně).

FLOOR MANAŽER

Je to manažer v tréninku. Musí projít úvodní orientací, školením o bezpečnosti práce a požární ochraně. Jeho hlavní funkcí je vedení úseků kuchyně a servisu. Má odpovědnost za kvalitu služeb na úseku, který obstarává. Musí dodržovat standardy provozu, zodpovídá za kvalitu, čistotu a spoluzodpovídá za plnění úkolů daných plánem směny. Pracuje s penězi a provádí pokladní operace, má hmotnou odpovědnost za pokladnu, odvod tržeb a cenin na směně. Úseky na směně může řídit pouze až po

absolvování kurzu FMC (Floor Manager Course) a po ověření dovedností dle verifikačního čeklistu (proveden neplánovaně do dvou měsíců od kurzu).

Povinnosti v oblastech

HACCP/kvalita

- přehled o surovinách na restauraci, nesmí se stát, že by něco došlo;
- vizuální kontrola surovin, hlavně balení, která jsou v provozu (provádí se při přebírání směny);
- kontrola rotace surovin a FIFO;
- kontrola manipulace se surovinami;
- dohled nad hotovými výrobky, vzhled, jak chutnají, čas přípravy, teplota hotového výrobku, doba údržnosti, dle HACCP kontroluje kritické kontrolní body.

Zařízení

- má základní znalosti ke kalibračním strojům, učí se novým věcem. Kalibruje dávkovače přísad, fritézu, nápojový systém, stroj na zmrzlinu apod.;
- plní plán údržby strojů a kalibrací, dodržuje postupy sanitací, čištění a dezinfekce.

Čistota a hygiena restaurace

- dodržuje a zná postupy čištění v restauraci, standardy, hygienické postupy, hygienický standard pracovníků, standardy hygieny v restauraci a dle toho řídí svůj úsek;

Trénink

- v tréninku je jeho hlavní činností trénink crew trenérů;
- trénink sebe sama, zdokonaluje se ve vztazích mezi zaměstnanci, učí se motivovat, komunikuje, dohlíží na pracovní postupy;
- pracovní postupy zná perfektně, dodržuje je, kontroluje zaměstnance a opravuje;
- provádí čeklisty (kontrolní formulář) na zaměstnance a pracuje s e-tréninkem;
- organizuje si trénink na stanovištích v rámci vedení, trénuje pracovníky v úvodním tréninku.

Personál

- zná základy práva, udržuje vztahy, správná komunikace se zaměstnanci;
- umí poskytnout první pomoc, vše zaznamenat a ví jak se zachovat (řeší menší krizové situace).

Manažerské dovednosti

- profesionální vystupování a vzhled, jde vždy příkladem;
- zná základy komunikace se zákazníky;
- efektivně komunikuje se zaměstnanci;
- ví jak delegovat úkoly.

Souhrn

Floor manažer vykonává řídicí funkci úseku

Rozdělení:

Vykonává

- řídí provoz na svěřeném úseku,
- lokální motivační akce na servis/kuchyň,
- základní a úvodní trénink,
- údržbu strojů a zařízení,
- navážku surovin.

Spolupracuje

- s II. asistenty na směně,
- s crew trenéry na svěřeném úseku,
- s II. asistentem na plnění cílů daných vedoucím restaurace,
- s II asistentem ve svěřené oblasti.

Kontrola

- kvality hotových výrobků,
- rotace a manipulace se surovinami,
- výtěžností (především kuchyň, servis jen některé suroviny),
- oběhu peněz (na servise),
- provozu svěřeného úseku.

Administrativa

- příprava před směnou (kontrola označení, navážky, rozpis úseku, sekundární úkoly, oznámení cílů směny daných II. asistentem)
- během směny (kontrola e-production, průběžná kontrola označení, sepsání průběžné navážky),

- po směně (počítání, zapsání pokladen, sepsání navážky pro přebírajícího floor manažera).

4.6. Popis jednotlivých oblastí

Popisy jednotlivých oblastí jsou důležité, každému z manažerů je přidělena vždy jedna oblast, nejčastěji na období jednoho roku, ale může to být a za kratší období. Oblasti mohou být přiděleny jak II. asistentům, tak floor manažerům. Floor manažer často v oblasti spolupracuje jako koordinátor, aby se danou oblast naučil se zkušenějším manažerem, oblast však může mít svěřenou úplně. S každou další naučenou oblastí se manažerské dovednosti samozřejmě rozvíjí.

4.6.1. Marketing

➤ LRM

- Kompletní příprava výzdoby na marketingovou kampaň ve spolupráci s hosteskami;
- Kompletní příprava informací pro zaměstnance ohledně nových kampaní, informace na nástěnku, kuchyň společně s tréninkem;
- Informace vždy na profesionální úrovni (laminované, čitelné, úhledné);
- Informace a výzdoba připravena vždy včas;
- Komunikace s manažery o nových kampaních na meetinzích (cíle, průběžné vyhodnocení);
- Pravidelná aktualizace Marketingového kalendáře.

➤ LSM (lokální akce)

- Podílení se na připravovaných místních akcích a kampaních;
- Příprava výzdoby a informací pro crew a manažery stejně jako u LRM;
- Příprava a organizace McD Cupu;
- Aktivní podpora všech LRM a LSM akcí.

➤ HPM (marketing pro děti)

- Kompletní příprava nových programů HPM (výzdoba, aktuální hračky, dostatek hraček);
- Trénink hostesek pro podporu prodeje HPM (profesionální výzdoba, vždy dvě hračky v prodeji, znalost posloupnosti hraček).

- **Motivace**
 - Příprava plánu motivačních akcí na celý rok společně s tréninkem;
 - Realizace plánu motivačních akcí, termíny, zázemí, finance společně s tréninkem.
- **Hostesky**
 - Výběr a trénink hostesek dle job description (náplň práce);
 - Orientace na zákazníka a děti (PDP – věci pro děti navíc (např. vlajky, balónky apod.), i`m lovin` it....);
 - Organizace marketingových věcí a skříní.
- **Narozeninové párty, akce pro děti**
 - Příprava plánu akcí pro děti na rok dopředu, jejich realizace dle plánu;
 - Ronald minimálně 4x ročně;
 - Příprava a organizace narozeninových oslav dle pravidel společnosti;
 - Vyhodnocování všech akcí (rozpočet, náklady, úspěšnost);
 - Propagace narozeninových oslav, zajištění ročního nárůstu.
- **Ostatní**
 - Tematické výzdoby restaurace (jaro, Mikuláš, vánoce, velikonoce atd.)

4.6.2. Equipment (zařízení)

- **Stroje**
 - Pravidelné vyvařování fritéz 1x za měsíc;
 - Pravidelná sanitace ledovnicku 1x za 14 dní;
 - Pravidelné čištění comba 1x za 14 dní;
 - Kontrola filtrů a čištění multiplexu 1x za 14 dní.
- **KPÚ (kalendář plánované údržby)**
 - Zavést systém, rozdělit úkoly příslušným zaměstnancům;
 - Aktualizace a kontrola plnění KPÚ.
- **Servisní firmy**
 - Spolupráce a kontrola údržbáře;
 - Vedení a reakce na formulář „Plán oprav“.
- **Nástroje**
 - Aktualizovat plán zapínání a vypínání strojů;

- Minimalizace nákladů na telefon, elektřinu, vodu a plyn;
- Vedení tabulky spotřeby energií – reakce na odchylky.

➤ **Ostatní**

- Pravidelná kontrola funkčnosti osvětlení 1x za týden;
- Evidence a doplňování náhradních žárovek a zářivek;
- Úklid equipment skladu, evidence náhradních dílů;
- Příprava nových kampaní (příprava equipmentu, nastavení strojů);
- Spolupráce s equipment koordinátorem.

4.6.3. Personál

➤ **Plánování**

- Zavedení a dodržování systému psaní požadavků dle stanovených pravidel;
- Měsíční plán pro plné úvazky vždy nejpozději týden před koncem měsíce na celý následující měsíc;
- Denní plány nejméně na týden dopředu;
- Rozdíly v projekci nahradit částečnými úvazky nebo výpomocí z jiné restaurace;
- Zavést a kontrolovat 100% evidenci nemocných zaměstnanců, plánovat až po ukončení neschopnosti (kontrola neschopenek);
- Plán dovolených vždy na celý rok, výběr dovolené dle stanovených pravidel v průběhu celého roku, po schválení RM.

➤ **Personální nástěnka**

- Pravidelná aktualizace personálních nástěnek;
- Nástěnka vždy upravená, čistá, čitelná a na profesionální úrovni.

➤ **Nábor**

- Plánování na tři měsíce dopředu – potřeba náboru (info restaurant manažer).

➤ **Komunikace a trénink**

- Spolupráce s administrativou, kontrola fondu pracovní doby, dovolené nemocí, nástupy;
- Spolupráce s tréninkovým manažerem, směny dle plánu úvodního tréninku, vždy s přiděleným CT.

➤ **Ostatní**

- Crew anketa 85%, akční plán po anketě a jeho plnění;
- Personální transfery budou vypracovány a zkontrolovány maximálně 3 dny před měsíční inventurou.

4.6.4. Profit

➤ **Objednávání**

- Zavést systém v objednávání, objednávky vždy podle plánu;
- Opatření a řešení problémových surovin, výměna, transfer.

➤ **Transfery**

- Minimalizace transferů na maximálně 3 za měsíc (příjmový);
- Vedení a kontrola knihy transferů;
- Půjčky a transfery vyřizuje pouze profit oddělení;
- Transfery budou vypracovány a zapsány maximálně 3 dny před měsíční inventurou.

➤ **P&L**

- Kontrola nákladů na všech úrovních a položkách, reakce na vzniklé odchylky;
- Kontrola a minimalizace nákladů a reakce na vzniklé odchylky;
- Pravidelná kontrola denních karet a sledování vývoje difference, reakce na vzniklé odchylky.

➤ **Sklady**

- Pravidelná kontrola FIFO;
- Pravidelná kontrola skladování zboží dle standardů McDonald's, vše popsané dobou údržnosti (viditelně);
- Pravidelná kontrola čistoty skladů (každou směnu);
- Pravidelná kontrola dob spotřeby, případná reakce na vzniklý problém (rozdíly hrazeny profit manažery);
- Pravidelná aktualizace navážkového formuláře.

➤ **Ostatní**

- Kontrola zapisování správných teplot dodávek do HACCP dle faktur;

- Pravidelná aktualizace PK e-production, UHC productionu, Temperančního Level Chart dle potřeb restaurace (kampaně, sales) minimálně 1x za měsíc;
- Pravidelná aktualizace všech profit formulářů (odpad, přebírání surovin, vývoj odpadu.....);
- Pravidelná kalibrace strojů (návaznost na difference).

4.6.5. QSC

- **GROIP (cyklus pravidelných kontrol), Mystery Diner (tajný zákazník), Bundles (zavádění úpravy pracovních postupů), kampaně**
 - Příprava podkladů pro nové kampaně, Bundles (kampaňové, Bundles meetingy);
 - Kontrola zavedení kampaní a bundles, zavedení a kontrola systému temperací;
 - Příprava equipmentu a drobného equipmentu;
 - Trénink managementu dle GROIP materiálů;
 - Reakce na report MD, nápravná opatření.
- **Vypracování reportů a akčních plánů na zlepšení**
 - Q2 (čistota) report 1x za 2 měsíce;
 - FSA (audit na kvalitu hotových výrobků) velký 1x za 2 měsíce;
 - FSA malý na každého shift manažera (neúspěšný = další);
 - BIS (standard měření mas), čeklist na každého shift manažera (neúspěšný= další).
- **Měření časů tréninkovou formou**
 - Servis time dle dohody;
 - Grill time dle dohody, zavedení a kontrola používání výrobních způsobů (kontrola hodin), nastavení systému dle potřeb restaurace.
- **HACCP (denní kontrola bezpečnosti výrobků)**
 - Trénink zaměstnanců na správné měření a zapisování;
 - Kontrola na týdenní a měsíční bázi – podepsaná každá strana;
 - Archivace 12 měsíců;
 - Každý týden vyplňovat týdenní kalibrace (QSC koordinátor).
- **Přerušování bakteriálních řetězců**

- Příprava formuláře;
- Kontrola plnění.
- **Výměna tuku**
 - Zavedení a udržení systému;
 - Minimalizace nákladů na výměnu tuku.
- **Plány úklidu**
 - Denní, týdenní, měsíční, zavírací;
 - Pravidelná aktualizace dle potřeb restaurace;
 - Pravidelné vyhodnocování – týdně.
- **Odpad**
 - Kontrola správnosti separace odpadu – dle pravidel restaurace;
 - Evidence svozu odpadů – náklady.
- **Ostatní**
 - Kontrola vyplňování a zakládání přebíracích, pre shift, shift a post shift čeklistů;
 - Pravidelná kontrola hadrů a mopů 1x za 14 dní;
 - Kontrola pravidelného mytí rukou 1x za 60 min (minutka);
 - Kontrola upravenosti crew (uniformy, hygiena);
 - Kontrola plnění nočních sanitací, příprava formulářů;
 - Vedení a zakládání do šanonu PROVOZ a QSC desek;
 - Kontrola pravidelného broušení škrabek a čistoty brousku, kontrola nožů a nůžek;
 - Nápravná opatření, jejich zavedení společně s managementem a kontrola jejich plnění.

4.6.6. Trénink

- **Tréninkový team**
 - Trénink zaměstnanců, návrhy na CT po konzultaci s RM (restaurant manažer) a manažery;
 - Měsíčně určovat dle priorit tréninkové úkoly a potřeby;
 - Pravidelná kontrola úkolů tréninkového koordinátora;
 - Vypracovávání hodnocení pro crew a CT;

- Organizace CT meetingů;
 - Určování priorit pro vypracovávání čeklistů;
 - 100% organizace a plnění úvodního a základního tréninku;
 - Zajišťuje provádění čeklistů;
 - Minimálně 1 čeklist za každou směnu;
 - Kontrola a řízení počtu čeklistů na každého zaměstnance dle pravidel;
 - Zajištění a kontrola veškeré tréninkové administrativy a podkladů pro hodnocení;
 - Podílení se na přípravě a zavádění kampaní, Bundles aj., včasná příprava materiálů a trénink zaměstnanců.
- **CT meeting**
 - 1x měsíčně;
 - Kontrola úkolů z minulého meetingu;
 - Test na dané téma dle priorit restaurace (standarty, HACCP, BIS...);
 - Úkoly pro další období;
 - Trénink, rozbor a vysvětlení problémových oblastí, nové standarty, vedení úseků;
 - Zajištění zápisů z těchto meetingů.
- **Tréninkové materiály**
 - Zajištění úplnosti a dostatku tréninkových materiálů;
 - Zajištění aktuálních tréninkových materiálů (intranet, tréninkové oddělení);
 - Zajištění evidence tréninkových materiálů.
- **Plán pracovních hodnocení**
 - Plán P/R na 12 měsíců dopředu, pravidelně aktualizovaný;
 - Provádění P/R dle tohoto plánu na 100%, vždy včas;
 - P/R vypracováno a komunikováno na profesionální úrovni, individuálně.
- **Plán úvodního tréninku**
 - Zajištění úvodní orientace;
 - Příprava a dodržování plánu tréninku
 - Přidělení CT.
- **Tréninková a informační nástěnka**
 - Pravidelná aktualizace informací min 1 x za 14 dní;

- Profesionální vzhled nástěnek (čisté, úhledné, čitelné);
- Příprava a prezentování nových informací po konzultaci s ostatními manažery.
- **Komunikace**
 - Komunikace s celým teamem, organizace meetingů, informace o nových postupech, standardech a tréninkových potřebách;
 - Komunikace s personálním manažerem o zajištění tréninkového procesu;
 - Trénink manažerů a crew na směnách, schůzkách a meetinzích.
- **Motivace**
 - Příprava dlouhodobých soutěží pro zaměstnance tak aby navazovaly jedna na druhou, po dohodě s RM a manažery;
 - Pravidelné vyhodnocování soutěží a přidělování cen;
 - Příprava plánu motivačních akcí na celý rok společně s marketingem;
 - Realizace plánu motivačních akcí, termíny, zázemí, finance společně s marketingem.

4.6.7. McCafé

- **GROIP, Mystery Diner, Bundles, Kampaně**
 - Příprava podkladů pro nové kampaně, Bundles (kampaňové, Bundles meetingy -> zaváděné úpravy pracovních postupů);
 - Kontrola zavedení kampaní a bundles;
 - Příprava potřebného equipmentu;
 - Trénink managementu dle McCafé materiálů;
 - Reakce na report MD, nápravná opatření;
 - Příprava McCafé na kontroly GROIP (cyklus pravidelných kontrol).
- **HACCP**
 - Trénink zaměstnanců na správné měření a zapisování;
 - Kontrola na týdenní a měsíční bázi – podepsaná každá strana;
 - Archivace 12 měsíců;
 - Každý týden vyplněná týdenní kalibrace a její kontrola.
- **Plány úklidu**
 - Pravidelná aktualizace dle potřeb McCafé;

- Pravidelné vyhodnocování – měsíčně.
- **Odpad**
 - Kontrola odepisování odpadu a jeho výše.
- **Inventura**
 - Každý měsíc provedena na měsíční uzávěrku inventura veškerého equipmentu;
 - Provedena opatření na výsledky kontrolního reportu.
- **Ostatní**
 - Každý měsíc proveden McCafé meeting spolu se zápisem z meetingu;
 - Pořádání motivačních soutěží (zvyšování TC – konečný počet zákazníků a tržeb);
 - Pravidelné provádění visit reportů na zaměstnance v McCafé;
 - Vedení evidence rozbitého equipmentu;
 - Objednávky potřebného equipmentu – komunikace s RM a profit manažerem;
 - Sledovat vývoj tržeb a dělat na ně případné opatření;
 - Výběr zaměstnanců do McCafé a jejich trénink;
 - Pravidelná kontrola pracovních postupů u zaměstnanců;
 - Pravidelná kontrola strojů a equipmentu (kalibrace, nastavování, údržba);
 - Vedení šanonu McCafé (infa, manuály ke strojům, postupy...);
 - Výběr zaměstnanců do McCafé (konzultace s RM, personálním manažerem);
 - Trénink zaměstnanců v McCafé (přihlašování na kurzy, provozní trénink).

4.7. Strukturovaný rozhovor

Řízený rozhovor slouží především k tvorbě dotazníků pro zjištění úrovně manažerských dovedností. Na základě rešerše, z rozhovoru získaných dat a pozorování bude vytvořen dotazník. Řízený rozhovor byl proveden přímo s vedoucím restaurace, který má největší přehled o svém manažerském týmu, zná jeho slabiny i přednosti. Slouží spíše pro zjištění obecnějších tvrdých a měkkých dovedností, proto jsou otázky obecné, v dotazníku budou otázky konkrétnější. Pro objektivnost dotazníků bylo provedeno interview s manažery restaurace, aby později nebylo možné spekulovat nad dotazníkovými

otázkami. Hlavním cílem je zjistit, zda se manažeři shodují v ovládnání, či neovládání tvrdých a měkkých dovedností a z těchto odpovědí vytvořit objektivní dotazník.

Řízený rozhovor byl proveden dne 8. 2. 2015, v čase od 14:00 do 16:00. Otázky byly vždy prodiskutovány a porovnány s dlouhodobým pozorováním manažerů. Odpovědi jsou ve finální podobě pouze průřezem toho, o čem bylo diskutováno. Vzhledem k tomu, že řízený rozhovor slouží k určení směru, jak vytvořit dotazník, ve finální podobě dotazníku jsou ještě navíc vybrány tvrdé dovednosti, které jsou přímo náplní práce a měkké dovednosti, které slouží k dosažení těchto tvrdých dovedností.

1. Jaké z měkkých dovedností jsou ve Vaší restauraci opomíjeny a je jim tedy třeba věnovat větší pozornost? Důvody proč zrovna tyto dovednosti.

- Sebereflexe – manažeři mají velké problémy, jestliže se mají ohodnotit. Je to znát, při provádění pracovního hodnocení. Manažer by měl znát své silné a slabé stránky. Pokud si je dokáže uvědomit a přiznat, je schopen více pracovat na svých nedostatcích a zlepšovat se.
- Dovednosti delegování – manažeři se často při delegování neřídí pomůckami jako je „smart“. Při delegování se málo kdy ujistí, že zaměstnanec úkol chápe nebo špatně daný úkol popisují. Často z delegování není poznat, co přesně se má udělat.
- Dovednosti ve vyjednávání a řešení konfliktů – manažeři se často bojí řešit konflikty se zaměstnanci. Hodně nedostatků radši přejdou, než aby se dostali do nějakého konfliktu a snažili se problém vyřešit. Velkou roli v tomto hraje zkušenosti. Více zkušení manažeři se řešit problém nebojí. Velkou roli v tom hraje i povaha manažera.
- Kreativní řešení problémů, může to být i týmové řešení – kreativitu postrádá většina manažerů. Nemyslím si, že kreativní až tak nejsou, spíše jsou líní přijít s něčím jiným nebo vymyslet nějaké zlepšení.
- Budování týmu – manažeři si stále neuvědomují, že jsou tým a kolikrát se nepodpoří a pomlouvají se za zády. Kolikrát nejsou schopni fungovat správně v práci, pokud jsou mimo práci přátelé. Špatně oddělují práci a soukromí.
- Přijímání kritiky – toto je problém spíše jednotlivců. Vždy tak 1-2 manažerů v týmu. Je to spíše problém osobnosti daného manažera.

- Ochota učit se novým věcem – velký problém 80% manažerů v týmu. Vždy vyvolá nesouhlas se změnou jednotlivce, či jednotlivci a zbytek managementu se k nim rád přidá, protože je pro ně lehčí nesouhlasit, než se o novou věc pokusit.

2. *Jak zvládá management níže uvedené tvrdé dovednosti?*

- Počítačové dovednosti – vesměs bez problémů, hodně je znát znalost PC ze škol.
- Znalost práva – minimální znalosti.
- Znalost BOZP – většina zná jen základy, málokdo má snahu se v této oblasti zdokonalovat.
- Znalosti zákoníku práce – největší přehled mají vždy manažeři, kteří mají oblast personálu nebo ji už v minulosti měli. Většinou se jedná jen o základní znalosti.
- Odpad – management ovládá bez problémů, dokáže ohlídat, občas však neudrží stanovenou hranici.
- Finančnictví, peníze – management chápe, nicméně hodně schází větší zodpovědnost.
- Znalost směrnic – jen základy.
- Standardy společnosti – management ovládá a zná je.
- Agresivita v prosazování názorů – minimální, někdy spíš používány špatné komunikační dovednosti nebo nezvládnutí svých emocí.
- Analýza rizik – minimální znalosti, jde spíše o neznalost možných rizik, nebo přehlížení rizik.
- Samostatnost – u většiny manažerů se dostavuje se zkušenostmi. Většina managementu je samostatná.

3. *Uvedte, které z měkkých dovedností zvládají manažeři dobře a jak struktura těchto dovedností podporuje výkonnost?*

- Komunikace – tu zvládá management až na malé nedostatky dobře. V naší práci je to „hlavní stavební kámen“, protože děláme s lidmi a v týmu. Hlavně podávání feedbacku ovlivňuje výkonnost maximálně.
- Vedení lidí – správné vedení lidí = dobrá výkonnost zaměstnanců.
- Týmová spolupráce – pokud na restauraci funguje týmová spolupráce, všichni se snaží být maximálně výkonní.

4. Uved'te, které z tvrdých dovedností zvládají manažeři dobře a jak struktura těchto dovedností podporuje výkonnost?

- Počítačové dovednosti – usnadňuje především práci, a tím podporuje výkon.
- Odpad – podporuje především výkon správným směrem především v profitabilitě.
- Standarty společnosti – výkonnost podporuje především u nových zaměstnanců, kteří vidí, že práce má nějaký řád a vše má svůj smysl.
- Samostatnost – pokud si management věří, je schopný být více výkonný.

4.8. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se zúčastnilo 12 členů manažerského týmu, v době od 20. 2. 2015 do 24. 2. 2015. Dotazník byl cíleně směřován pouze na skupinu II. asistentů a floor manažerů. Dotazník vyplňovalo 6 floor manažerů a 6 II. asistentů. Sestaven byl částečně z řízeného rozhovoru a částečně z náplní práce.

Hlavním cílem tohoto dotazníku je zjistit, zda mají manažeři tvrdé a doplňující měkké dovednosti na požadované úrovni k vykonávání svých pracovních povinností.

V dotazníku byly použity pouze uzavřené otázky, na které se odpovídalo formou multiple choice. Dotazník byl jeden, dohromady obsahuje 18 otázek a 54 podotázek, průměrná doba vyplňování byla 8 minut. Dotazníku bylo rozdáno 12 a všechny byly vyplněny.

4.8.1. Zjištění úrovně měkkých a tvrdých manažerských dovedností

Pro zjištění úrovně tvrdých a měkkých dovedností bylo vybráno 7 tvrdých a 11 měkkých dovedností, které slouží k dosažení tvrdých dovedností. Každá z otázek obsahuje 2-4 podotázky.

Řízení provozu směny

1. Provádíte pravidelnou kontrolní obchůzku (shift)/ kontrolu označení (floor)?

- silně souhlasím – 41,67 %
- souhlasím – 33,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %
- nesouhlasím – 8,33 %



Graf 1 – kontrolní obchůzka

2. Kontrolujete pracovní postupy zaměstnanců?

- silně souhlasím – 25%
- souhlasím – 58,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %

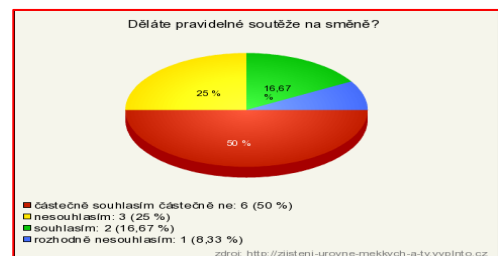
3. Kontrolujete zaměstnance při práci s penězi na pokladně?

- silně souhlasím – 16,67 %
- souhlasím – 66,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %

Řízení motivačního procesu, dle nařízení personálního oddělení centrály

4. Děláte pravidelné soutěže na směně?

- souhlasím – 16,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 50%
- nesouhlasím – 25 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



Graf 2 – motivační proces

5. Podílíte se aktivně na dlouhodobých soutěžích a řádně zaměstnance informujete?

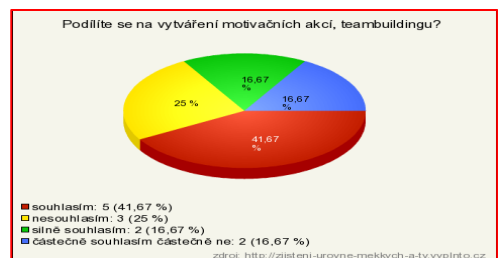
- silně souhlasím – 16,67 %
- souhlasím – 33,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 33,33 %
- nesouhlasím – 8,33 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



Graf 3 – podílení se na soutěžích

6. Podílíte se na vytváření motivačních akcí, teambuildingu?

- silně souhlasím – 16,67 %
- souhlasím – 41,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %
- nesouhlasím – 25 %



Graf 4 – podílení se na motivačních akcích

Kvalita hotových výrobků

7. Kontrolujete výrobky již ve fázi přípravy?

- silně souhlasím – 16,67 %

- souhlasím – 58,33 %
 - částečně souhlasím částečně ne – 25 %
8. Umíte měřit maso a vykonáváte tuto činnost dle HCCP?
- silně souhlasím – 50 %
 - souhlasím – 33,33 %
 - částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %
9. Kontrolujete konečný vzhled výrobku?
- silně souhlasím – 41,67 %
 - souhlasím – 58,33 %

Trénink zaměstnanců a floor manažerů na směnách

10. Věnujete se aktivně tréninku floor manažerů (shift manažer)/CT (floor manažer)?

- silně souhlasím – 8,33 %
- souhlasím – 41,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 25 %
- nesouhlasím – 25 %



11. Všímate si nedostatků během směny a při případných odchylkách trénujete k odstranění nedostatků?

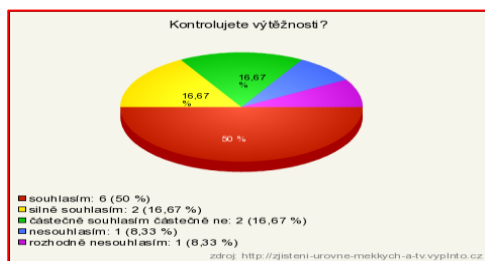
- silně souhlasím – 16,67 %
- souhlasím – 58,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 25 %

Graf 5 – trénink na směnách

Odpad hotových výrobků a papíru

12. Kontrolujete výtěžnosti?

- silně souhlasím – 16,67 %
- souhlasím – 50 %
- částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %
- nesouhlasím – 8,33 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



Graf 6 – kontrola výtěžností

13. Znáte cíle na měsíc, maximální výši odpadu?

- silně souhlasím – 50 %
- souhlasím – 33,33 %

- částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %

14. Snažíte se na směnách aktivně odpad minimalizovat?

- silně souhlasím – 41,67 %
- souhlasím – 41,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 8,33 %
- nesouhlasím – 8,33 %



Graf 7 – minimalizace odpadu

15. Plníte měsíční cíle v rámci odpadových nákladů?

- silně souhlasím – 25 %
- souhlasím – 41,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %
- nesouhlasím – 8,33 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



Graf 8 – plnění cílů (odpad)

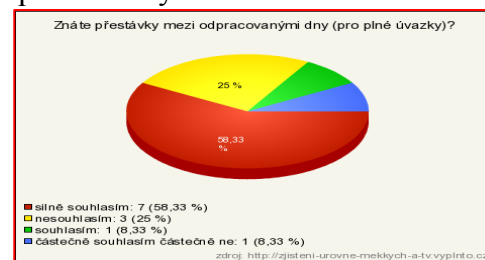
Základní znalost zákoníku práce, týkající se oblasti personálu (přestávky na svačiny, přestávky mezi směnami, maximální počet odpracovaných dní po sobě apod.)

16. Víte po kolika hodinách má nárok na svačinu plnoletý a nezletilý?

- silně souhlasím – 91,67 %
- souhlasím – 8,33 %

17. Znáte přestávky mezi odpracovanými dny pro plně úvazky?

- silně souhlasím – 58,33 %
- souhlasím – 8,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 8,33 %
- nesouhlasím – 25 %



Graf 9 – přestávky v práci

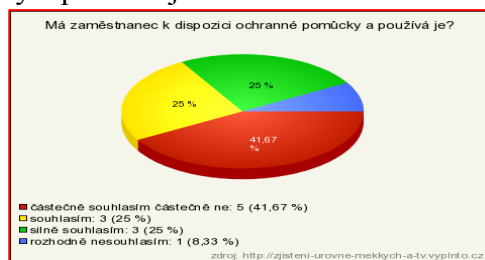
18. Víte, kolik dní maximálně po sobě může oddělat plný úvazek?

- silně souhlasím – 66,67 %
- nesouhlasím – 33,33 %

Znalost organizačních norem – BOZP

19. Má zaměstnanec k dispozici ochranné pomůcky a používá je?

- silně souhlasím – 25 %
- souhlasím – 25 %
- částečně souhlasím částečně ne – 41,67 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



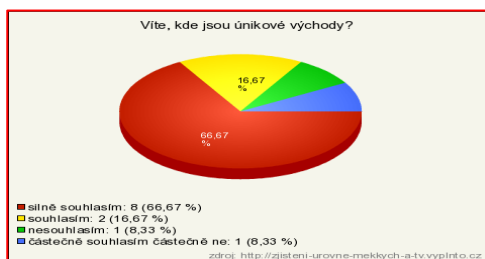
20. Je případný úraz vždy zaznamenán v knize úrazů?

- silně souhlasím – 25 %
- souhlasím – 66,67 %
- nesouhlasím – 8,33 %

Graf 10 – ochranné pomůcky

21. Víte, kde jsou únikové východy?

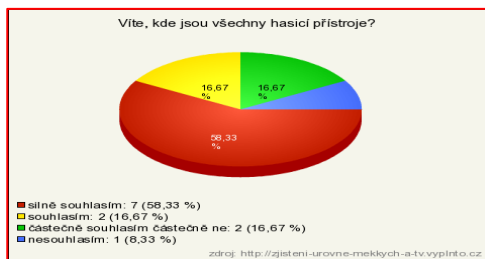
- silně souhlasím – 66,67 %
- souhlasím – 16,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 8,33 %
- nesouhlasím – 8,33 %



Graf 11 – únikové východy

22. Víte, kde jsou všechny hasicí přístroje?

- silně souhlasím – 58,33 %
- souhlasím – 16,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %
- nesouhlasím – 8,33 %



Graf 12 – hasicí přístroje

Vlastní sebereflexe (sebehodnocení)

23. Znáte své slabé a silné stránky?

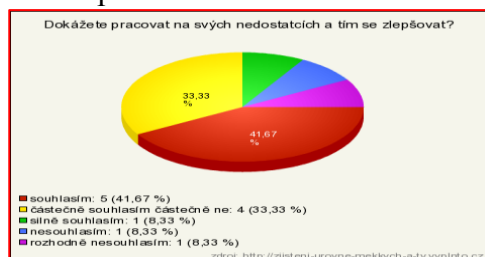
- silně souhlasím – 25 %
- souhlasím – 58,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %

24. Umíte se sami objektivně ohodnotit, př. při pracovním hodnocení?

- silně souhlasím – 8,33 %
- souhlasím – 66,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 25 %

25. Dokážete pracovat na svých nedostatcích a tím se zlepšovat?

- silně souhlasím – 8,33 %
- souhlasím – 41,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 33,33 %
- nesouhlasím – 8,33 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



Graf 13 – práce na nedostatcích

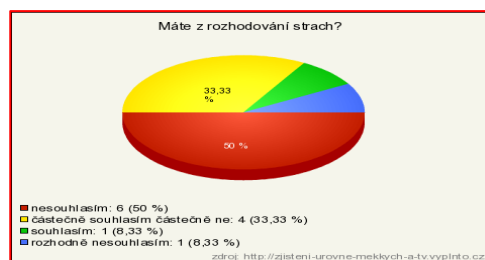
Rozhodování

26. Pokud k tomu máte kompetence, rozhodujete se sami?

- silně souhlasím – 41,67 %
- souhlasím – 50 %
- částečně souhlasím částečně ne – 8,33 %

27. Máte z rozhodování strach?

- souhlasím – 8,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 33,33 %
- nesouhlasím – 50 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



Graf 14 – strach z rozhodování

Plánování na směně

28. Plánujete si základní a úvodní trénink na směnu?

- souhlasím – 66,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %
- nesouhlasím – 16,67 %

29. Plánujete dle projekce, přizpůsobujete projekci obsazenost směny?

- silně souhlasím – 8,33 %
- souhlasím – 75 %
- nesouhlasím – 8,33 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



Graf 15 – plán směny dle projekce

30. Plánujete si obsazenost zaměstnanců na směně/úseku?

- silně souhlasím – 41,67 %
- souhlasím – 50 %

- nesouhlasím – 8,33 %

Motivace zaměstnanců na směnách

31. Umíte motivovat své zaměstnance?

- souhlasím – 66,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 33,33 %

32. Znáte své zaměstnance a přizpůsobujete této znalosti svou motivaci?

- silně souhlasím – 25 %
- souhlasím – 50 %
- částečně souhlasím částečně ne – 25 %

33. Motivujete zaměstnance tak, aby dosahovali cílů restaurace?

- souhlasím – 50 %
- částečně souhlasím částečně ne – 41,67 %
- nesouhlasím – 8,33 %

Komunikace s pracovníky

34. Umíte komunikovat se zaměstnanci, všímáte si neverbálních signálů komunikace?

- silně souhlasím – 25 %
- souhlasím – 58,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 8,33 %
- nesouhlasím – 8,33 %



Graf 16 – komunikace se zaměstnanci

35. Berete v potaz bariéry v komunikaci a ujistíte se vždy, že příjemce porozuměl sdělení?

- silně souhlasím – 8,33 %
- souhlasím – 66,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 25 %

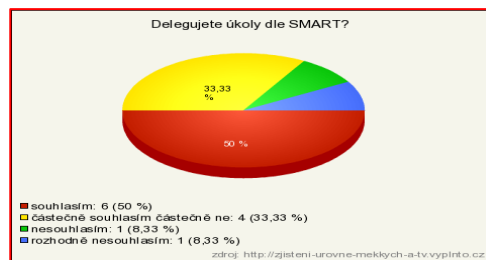
36. Umíte aktivně naslouchat sdělení?

- silně souhlasím – 16,67 %
- souhlasím – 75 %
- částečně souhlasím částečně ne – 8,33 %

Delegování úkolů

37. Delegujete úkoly dle SMART?

- souhlasím – 50 %
- částečně souhlasím částečně ne – 33,33 %
- nesouhlasím – 8,33 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



Graf 17 – delegování dle SMART

38. Kontrolujete vždy delegované úkoly průběžně a na konci?

- souhlasím – 50 %
- částečně souhlasím částečně ne – 25 %
- nesouhlasím – 16,67 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



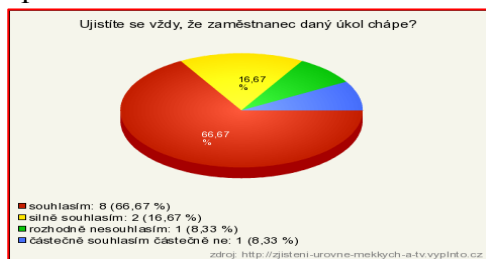
Graf 18 – kontrola delegovaných úkolů

39. Zadáváte úkoly těm správným zaměstnancům?

- silně souhlasím – 8,33 %
- souhlasím – 83,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 8,33 %

40. Ujistíte se vždy, že zaměstnanec daný úkol chápe?

- silně souhlasím – 16,67 %
- souhlasím – 66,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 8,33 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



Graf 19 – pochopení úkolu

Řešení konfliktů

41. Nasloucháte při vzniklém konfliktu?

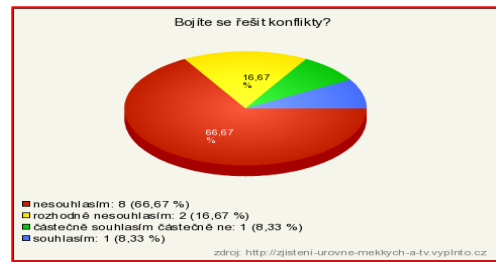
- silně souhlasím – 8,33 %
- souhlasím – 91,67 %

42. Snažíte se konflikt vždy správně vyřešit?

- silně souhlasím – 25 %
- souhlasím – 66,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 8,33 %

43. Bojíte se řešit konflikty?

- souhlasím – 8,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 8,33 %
- nesouhlasím – 66,67 %
- rozhodně nesouhlasím – 16,67 %

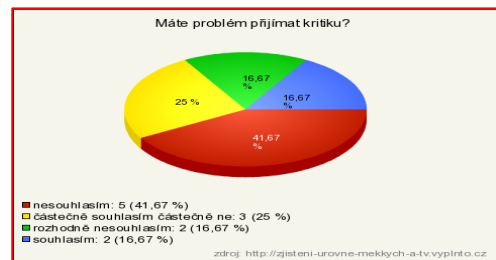


Graf 20 – strach z řešení konfliktů

Přijímání kritiky

44. Máte problém přijímat kritiku?

- souhlasím – 16,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 25 %
- nesouhlasím – 41,67 %
- rozhodně nesouhlasím – 16,67 %



Graf 21 – problém přijímání kritiky

45. Jestliže vás někdo objektivně zkritizuje, snažíte se nedostatek napravit?

- silně souhlasím – 16,67 %
- souhlasím – 58,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 25 %

Vedení lidí

46. Vedete lidi tak, aby se dosahovalo stanovených cílů?

- silně souhlasím – 8,33 %
- souhlasím – 75 %
- částečně souhlasím částečně ne – 16,67 %

47. Vedete lidi tak, abyste probudili jejich zájem, odhodlání a ochotu tak, aby zaměstnanci jednali v zájmu firmy?

- silně souhlasím – 8,33 %
- souhlasím – 25 %
- částečně souhlasím částečně ne – 66,67 %

48. podporuje vaše vedení lidí výkonnost zaměstnanců?

- souhlasím – 16,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 58,33 %
- nesouhlasím – 25 %

Budování týmu

49. Pracujete rádi v týmu?

- silně souhlasím – 41,67 %
- souhlasím – 50 %
- částečně souhlasím částečně ne – 8,33 %

50. Jste jako tým sebrání a snažíte se společnými silami dosahovat stanovených cílů?

- silně souhlasím – 8,33 % souhlasím – 41,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 41,67 %
- nesouhlasím – 8,33 %



51. Je pro tuto firmu týmová práce nepostradatelná?

- silně souhlasím – 50 %
- souhlasím – 41,67 %
- nesouhlasím – 8,33 %

Graf 22 – sebranosť týmu

Kreativní myšlení

52. Přicházíte s novými nápady?

- souhlasím – 66,67 %
- částečně souhlasím částečně ne – 25 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %

53. Jste schopni své nápady prosadit?

- souhlasím – 50 %
- částečně souhlasím částečně ne – 41,67 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %

54. Brání vám v kreativě kultura společnosti?

- silně souhlasím – 8,33 %
- souhlasím – 8,33 %
- částečně souhlasím částečně ne – 25 %
- nesouhlasím – 50 %
- rozhodně nesouhlasím – 8,33 %



Graf 23 – bránění v kreativě

4.9. Návrhy na zlepšení

- Motivace zaměstnanců na směnách formou soutěží, zájmu o jejich osobu, odměňováním a pochvalou. Vesměs všichni manažeři vědí, že by měli zaměstnance motivovat třeba soutěží, povzbuzováním, pochvalou, ale příliš to nedělají. Motivovaný a spokojený zaměstnanec předvádí úplně jiné pracovní výkony a je ochoten pomoci i nad rámec svých pracovních povinností. Cílem každého podniku je prosperita a té lze dosáhnout také díky zaměstnancům, spokojení zaměstnanci se snaží jednat v zájmu firmy a napomáhat k dosahování cílů. Důležitá je i motivace manažerů např. formou nadstandardních kurzů (př. náborový workshop, equipment kurz apod.), zvyšováním kvalifikace, finanční ohodnocení. Motivovaný manažer bude motivovat své zaměstnance.
- Důslednější trénink především v oblasti equipmentu a to hlavně floor manažerů. Řešením by v tomto případě mělo být nařízení equipment kurzu pro všechny floor manažery, který realizuje centrála v restauraci s profesionálními školiteli. Na tomto kurzu si manažeři projdou všechny stroje, které jsou na restauraci, jejich nastavení a kalibrace. Tento krok by zjednodušil práci II. asistentům, mohli by se pak floor manažerům věnovat z provozní stránky.
- Základní znalost zákoníku práce by měla obsahovat Rozvržení pracovní doby podle § 83 (odst. 1. – 3. a 6.), § 83a (odst. 2. b a d), Začátek a konec pracovní doby podle § 87 (odst. 1.), § 88 (odst. 1.), § 89 Přestávky v práci (odst. 1. – 5.), § 90 Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami (odst. 1., 2. a), Dny pracovního klidu podle § 91 (odst. 1., 2., 3. d), § 92 Nepřetržitý odpočinek v týdnu (odst. 1.), § 94 Evidence pracovní doby, Práce přesčas a noční práce podle § 96 (odst. 1., 3.), § 99 (odst. 1., 3.) zákona č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve smyslu pozdějších přepisů. Z dotazníku, pozorování i řízeného rozhovoru je zřejmé, že znalost zákoníku práce mají hlavně manažeři, kteří si prošli oblastí personál. K osvojení této znalosti jsou třeba odborná proškolení s administrativní pracovníci a průběžné opakování a procvičování formou písemných testů jednou za dva měsíce, na meetingu.
- Schopnost sebereflexe v dotazníkovém šetření dopadla velmi dobře. Z pozorování a řízeného rozhovoru ale vyplývá, že manažeři touto dovedností neoplývají. Manažeři se neumí sami ohodnotit a neznají dobře své slabé a silné stránky, tím pádem není snadné pracovat na jejich zlepšování. Efektivní v tomto případě bude si vždy po směně udělat

vlastní sebehodnocení, analýzu po směně a po měsíci vyhodnotit nebo konzultace s vedoucím po směně

- Kontrola zadávaných úkolů je dlouhodobým problémem v restauraci. Tento problém je třeba hromadně probrat na meetingu. Tréninkový manažer dostane za úkol se ptát namátkově zaměstnanců, zda kontrola probíhá. Bude vytvořena tabulka na plnění kontroly. Postup při neplnění bude následující, Ti kteří nekontrolovali jednou, dostanou trest, který musejí vykonat sami (případný úklid, opravy, malování apod.). Jestliže nebude kontrola provedena dvakrát a vícekrát, manažeři přijdou o část svého pracovního ohodnocení (navrhovaná částka 5 Kč/h).
- Někteří manažeři mají problém s přijímáním kritiky. Dovednost přijímání kritiky je velmi důležitá k profesnímu růstu. V tomto případě je důležité provádět individuální rozhovor s vedoucím restaurace při komunikačním deníku, zahrnout tento bod do pracovního hodnocení a sjednat nápravu. Při rozhovoru je třeba probrat, zda je kritika korektivní a oprávněná.
- Dle výsledků restaurace je efektivního vedení dosahováno. Ke zvýšení sebejistoty manažerů je důležité za plnění měsíčních cílů chválit a odměnit manažerský tým motivační manažerskou akcí alespoň jednou za rok.
- Aby vedení lidí podporovalo výkonnost, je důležité na každého zaměstnance používat jiný styl řízení, je třeba je znát, jejich osobnost a tím ho i motivovat.

4.10. Zlepšení problémových dovedností do budoucnosti

Z výše uvedeného dotazníku je zřejmé, že jsou určité dovednosti, se kterými mají manažeři problém. Pro zajímavost byl vytvořen ještě jeden menší dotazník ke zjištění významnosti těchto dovedností k vykonávání manažerských funkcí. Problémové dovednosti jsou v dotazníku ohodnoceny dle významnosti a následně byl proveden rozhovor s manažery, přičemž každý z nich uvedl svůj pohled na zlepšení jedné dovednosti do budoucnosti. Dotazníku a rozhovoru se zúčastnilo 8 manažerů v období mezi 20. 2. 2015 – 28. 2. 2015.

Dotazník pro zjištění náhledu do budoucnosti

Zde je uvedeno 8 tvrdých a měkkých manažerských dovedností, se kterými je v restauraci největší problém. Mají určitou úroveň, však jejich úroveň by mohla být lepší. Uveďte návrhy na budoucí zlepšení z vašeho pohledu.

Dovednostem je přiřazena významnost od 1-5 (1 nejméně významná – 5 nejvýznamnější) a jsou hierarchicky seřazeny dle významnosti od nejvýznamnější, po méně významnou.

Měkké a tvrdé dovednosti	Významnost 1 - 5
1. Motivace zaměstnanců na směnách.	4,125
2. Správné vedení zaměstnanců tak, abychom probudili jejich ochotu a zájem jednat v zájmu firmy.	4,125
3. Vedení lidí k podpoře výkonnosti zaměstnanců.	4,125
4. Kontrola zadaných úkolů.	4,125
5. Trénink floor manažerů.	4
6. Sebereflexe, sebehodnocení.	4
7. Přijímání kritiky.	4
8. Znalosti zákoníku práce (základy – přestávky mezi směnami, mezi dny, svačiny apod.).	3,5

Zde prosím uveďte ke každému stručné návrhy na zlepšení:

- Ke zlepšení této dovednosti je důležité dbát do budoucna na pořádání plošných soutěží pro zaměstnance, pravidelné pořádání motivačních akcí, rozšíření zaměstnaneckých benefitů (toto variantu bych probral s vedoucím restaurace, dle zásluh). Zaměřím se na striktní plnění a zapojím se iniciativně do zaměstnaneckých akcí.
- Pokud chceme zaměstnance vést k tomu, aby projevovali zájem o cíle firmy, musíme projevit nejdříve my zájem o ně. Myslím, že dostatečně se zaměstnanci nemluví o osobních věcech, často jednám roboticky, chci se tedy na toto do budoucna zaměřit. Pokud budu zaměstnance dobře znát, mohu tomu pak přizpůsobit lépe i svůj styl vedení.
- Pokud chci, aby zaměstnanci byli výkonní, musím k nim přistupovat individuálně. Je dobré je znát a vědět jak je motivovat k větším výkonům. Na individuální přístup se zaměřím do budoucna.
- Tato dovednost je důležitá, já osobně provádím, ale vadí mi, že někteří manažeři ne. Tento problém je hromadný, takže bych na meetingu dohodla nějaké sjednocení standardu kontroly u všech manažerů. Tuto dovednost bych namátkově kontrolovala dotazováním zaměstnanců. Po této kontrole provedla vyhodnocení a

posléze probrala s vedoucím a požadovala při neplnění předem dohodnutý trest pro manažera.

5. Pro lepší trénink manažerů bych navrhovala nejprve zlepšení komunikace mezi vedoucím a floor manažery (dodržování systému pravidelných komunikačních deníků, kde budou nedostatky probrány a bude vytvořen akční plán na další měsíc). Dále bych jako II. asistent zavedl plán kalibrací, nastavení strojů a měření mas a trénoval dle tohoto plánu floor manažery. Pokud by se tento postup osvědčil, navrhl bych tento postup na dalším meetingu.
6. Problém se sebehodnocením mám takový, že si uvědomuji hlavně věci, které dělám špatně. Je důležité znát i silné stránky, aby si manažer nepřišel méněcenný. Určitě tuto problematiku proberu na komunikačním deníku s vedoucím, který mě zná nejlépe. Své slabé stránky, což je hlavně nastavení strojů, bych chtěl do dvou měsíců vylepšit. Hlavně z toho důvodu, abych byl schopen vše nastavit sám a nemusel volat zkušenějším manažerům.
7. Myslím si, že pokud má být manažer schopný přijmout kritiku, musí mu být správně prezentována. Důležité je používat korektivní zpětnou vazbu, nepoužívat negativní. Je důležité používat metodu (+-+), tedy začít kladně, vyslovit kritiku a pokračovat kladně. Myslím si, že jakýkoliv člověk pak kritiku mnohem lépe vnímá. V tomto případě, při kritizování, budu při špatně zvoleném stylu kritiky ihned konzultovat tento problém.
8. Základní znalost zákoníku práce mají hlavně manažeři, kteří si prošli oblastí personálu. V tomto případě bych požádala naší administrativní pracovníci, aby základní body sepsala a dala na naší informační tabuli. Jakožto tréninková manažerka bych prosadila test znalostí minima ze zákoníku na meetingu.

Z dotazníku vyplývá

Manažeři mají své dovednosti na určité úrovni, které jsou si vědomi. Avšak všichni manažeři vědí, že je třeba tyto dovednosti do budoucna zlepšit. Vědí přibližně jak, kdy a proč chtějí tyto dovednosti zlepšit. Někteří již na svých nedostacích intenzivně pracují.

Pokud všichni dodrží své plány, lze říci, že dovednosti do konce tohoto roku budou na velmi dobré úrovni.

5. Závěr

Manažerské dovednosti floor manažerů a II. asistentů jsou na dobré úrovni. Nadnárodní firma McDonald's obecně dbá na dodržování pravidel, která jsou dána centrálou a jsou globálně platná pro všechny. Jsou zde jisté nedostatky, které je třeba odstranit, nicméně je dosahováno zadaných cílů, lze tedy o manažerských dovednostech ve zkoumané restauraci McDonald's Eden říci, že podporují výkonnost zaměstnanců a i manažerů samotných.

Z výzkumu diplomové práce vyplývá, že je třeba se zaměřit na určité měkké a tvrdé dovednosti, které manažeři důsledně nedodržíjí nebo je dostatečně neznají. Z dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru vyplývá, že se jedná hlavně o tyto tvrdé dovednosti – motivace zaměstnanců, trénink, znalosti zákoníku práce a tyto měkké dovednosti – sebereflexe, přijímání kritiky, kontrola úkolů a efektivní vedení. Motivace probíhá, ale je nepravidelná a není důsledná. Je zřejmé, že při intenzivní motivaci bude dosahováno lepších pracovních výkonů, tím pádem se celkově zvýší výkonnost. Neméně důležitým je trénink floor manažerů, II. asistenti musejí předat floor manažerům všechny důležité informace, naučit je ovládat všechny stroje a vést správně úsek. Přítomnost zkušeného a správně proškoleného floor manažera na směně vede ke zvýšení výkonnosti. Nezkušený a správně neproškolený floor manažer není schopen správně vést svůj úsek a není možné, aby mu II. asistent stále radil a kontroloval každý jeho krok. V tomto směru však musejí být iniciativní i floor manažeři a musejí mít snahu se postupně učit, tedy jejich znalosti musejí odpovídat délce jejich funkce. Někteří manažeři nemají dostatečné znalosti zákoníku práce, proto je nutné, aby manažeři měli přehled o všeobecně platné legislativě (viz návrhy ke zlepšení) a nedopouštěli se nevědomky jednání, které je neslučitelné se zákonem. Především z řízeného rozhovoru je zřejmé, že manažeři mají problém se sebehodnocením, což je způsobeno nedostatečnou analýzou po směně. S tím souvisí i problém s přijímáním kritiky, pokud si manažer není vědom svých silných a slabých stránek, nemusí pak kritiku přijmout. Manažeři neprovádějí pokaždé kontrolu úkolů, což je bohužel dlouhodobým problémem a do budoucna je důležité se na tento bod důkladně zaměřit. Je zde také nejistota, zda manažeři správně vedou zaměstnance, cílů je však téměř vždy dosahováno, nelze to tedy pokládat za velký problém.

V další části je řešen náhled manažerů do budoucnosti, je zde vidět, že manažeři oplývají dovednostmi, mají je na určité úrovni, ale chtějí na daných dovednostech něco změnit, být v budoucnosti lepší. Vědí jak a přibližně za jak dlouho.

Po celkovém pozorování a dlouhodobé práci v této společnosti lze říci, že určité nedostatky v manažerských dovednostech jsou dány hlavně nedávnou rotací manažerů z důvodu rozrůstající se franšízinkové sítě majitelů. Manažerské týmy ještě tedy nejsou sladěné a je potřeba na dovednostech intenzivně pracovat, dovednosti nejsou totiž stále, neustále se mění. Navrhovaná řešení této situace jsou – koučování, čili hledání společného řešení, probírání této problematiky na komunikačních denících s vedoucím, zahrnout jednotlivé body manažerských dovedností do pracovního hodnocení, manažerské kurzy, školení, zavést důslednou analýzu po směně dle formuláře a do jednoho měsíce uspořádat teambuildingovou akci pro manažery.

6. Použité zdroje

6.1. Knižní zdroje

OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 74 s. Učební texty Univerzity Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1365-5

KOZLER, J., MATĚJKA, J. *Ekonomika, management, marketing v kostce*. 2. vydání. Havlíčkův Brod: Fragment, 1998. 139 s. ISBN 80-7200-320-2

VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2011. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishig, a.s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1

MAXA, R. *Management*. Praha: Fortuna, 2011. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4

HARTL, P., HARTLOVÁ H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X

PROCHÁZKA, J. a kol. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 146 s. ISBN 978-80-247-4646-3

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9

POSPÍŠIL, M. *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. Plzeň, 2011. 388 s. ISBN: 978-80-903529-4-0

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X

AMSTRONG. M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1

6.2. Internetové zdroje

Národní vzdělávací fond. *Národní vzdělávací fond – Memorandum o celoživotním učení – Přílohy – nové základní dovednosti pro všechny* [online]. Praha: Copyright 2011 Národní vzdělávací fond, o.p.s [vid. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <http://old.nvf.cz/archiv/memorandum/prilohy.htm#31>

Národní vzdělávací ústav. *Uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2002* [online]. Praha: © 2011 – 2015 NÚV - Národní ústav pro vzdělávání [vid. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <http://www.nuv.cz/uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2002/Zp0210a.pdf>

McDonald's Česká republika. *Historie - Společnost – McDonald 's* [online]. Praha: McDonald's ČR spol. s r.o., © 2014a [vid. 2014-10-08]. Dostupné z WWW: <https://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml>

McDonald's Česká republika. *Historie - Společnost – McDonald 's* [online]. Praha: McDonald's ČR spol. s r.o., © 2014b [vid. 2014-10-08]. Dostupné z WWW: <https://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml>

McDonald's Česká republika. *Franšízink – O McDonald's – McDonald 's* [online]. Praha: McDonald's ČR spol. s r.o., © 2014c [vid. 2014-11-15]. Dostupné z WWW: <https://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml>

Lidovky.cz. *McDonald's odchází z Krymu. Moskva vyzývá k celoruskému bojkotu |Firmy a trhy| Lidovky. cz* [online]. Praha: © 2015a MAFRA, a.s. [vid. 2014-11-15]. Dostupné z WWW: http://byznys.lidovky.cz/mcdonald-s-odchazi-z-krymu-moskva-vyzyva-k-celoruskemu-bojkotu-ps6-/firmy-trhy.aspx?c=A140404_152241_firmy-trhy_mev

Lidovky.cz. *Rusko chce zakázat některé produkty od McDonald's. Nesplňují normy |Firmy a trhy| Lidovky. cz* [online]. Praha: © 2015b MAFRA, a.s. [vid. 2014-11-15]. Dostupné z WWW: <http://byznys.lidovky.cz/rusky-urad-pozaduje-zakaz-nekterych->

produktu-firmy-mcdonald-s-p7s-/firmy-trhy.aspx?c=A140725_171417_firmy-trhy_ele

Deník.cz. *McDonald's kvůli skandálu zastavil prodej nugget v Hongkongu* – Deník.cz [online]. Praha: Copyright © VLTAVA-LABE-PRESS, a.s., 2005 – 2015 [vid. 2014-11-15]. Dostupné z WWW: <http://www.denik.cz/ekonomika/mcdonald-s-kvuli-skandalu-zastavil-prodej-nugget-v-hongkongu-20140725.html>

7. Přílohy

Příloha č. 1 – seznam schémat

Příloha č. 2 – seznam grafů

Příloha č. 3 – seznam obrázků

Příloha č. 4 – seznam tabulek

Příloha č. 5 – Řízení rozhovor

Příloha č. 6 – Dotazník ke zjištění úrovně měkkých a tvrdých dovedností ve zkoumaném podniku

Příloha č. 7 – Zlepšení problémových dovedností do budoucna

Příloha č. 1

Seznam schémat

Schéma č. 1 Osobnost člověka

Schéma č. 2 Rozhodovací proces

Schéma č. 3 Obsah plánů

Schéma č. 4 Maslowova pyramida potřeb

Schéma č. 5 Zaměření interního auditu

Schéma č. 6 Nedostatky v ústní komunikaci

Schéma č. 7 Amygdala

Schéma č. 8 Psychosomatické onemocnění

Schéma č. 9 Funkční struktura

Schéma č. 10 Organizační struktura zaměřena na hlavní složky

Příloha č. 2

Seznam grafů

Graf č. 1 Kontrolní obchůzka

Graf č. 2 Motivační proces

Graf č. 3 Podílení se na soutěžích

Graf č. 4 Podílení se na motivačních akcích

Graf č. 5 Trénink na směnách

Graf č. 6 Kontrola výtěžností

Graf č. 7 Minimalizace odpadu
Graf č. 8 Plnění cílů (odpad)
Graf č. 9 Přestávky v práci
Graf č. 10 Ochranné pomůcky
Graf č. 11 Únikové východy
Graf č. 12 Hasicí přístroje
Graf č. 13 Práce na nedostatcích
Graf č. 14 Strach z rozhodování
Graf č. 15 Plán směny dle projekce
Graf č. 16 Komunikace se zaměstnanci
Graf č. 17 Delegování dle SMART
Graf č. 18 Kontrola delegovaných úkolů
Graf č. 19 Pochopení úkolu
Graf č. 20 Strach z řešení konfliktů
Graf č. 21 Problém přijímání kritiky
Graf č. 22 Sehranost týmu
Graf č. 23 Bránění v kreativitě

Příloha č. 3

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Působení motivů a stimulů

Příloha č. 4

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Typy manažerů
Tabulka č. 2 Motivující a udržující faktory
Tabulka č. 3 Uvědomění si kompetencí

Příloha č. 5

Řízený rozhovor

1. Jaké z měkkých dovedností jsou ve Vaší restauraci opomíjeny, je jim tedy třeba věnovat větší pozornost? Důvody, proč zrovna tyto dovednosti.

Na výběr jsou tyto dovednosti:

- dovednost komunikace,
- sebereflexe,
- efektivita,
- asertivita,
- dovednosti delegování,
- dovednosti ve vyjednávání a řešení konfliktů,
- kreativní řešení problémů, může to být i týmové řešení,
- strategické myšlení,
- strukturované myšlení vedoucí k řešení, pochopení a rozpoznání problémů,
- analogické myšlení,
- budování týmu,
- přijímání kritiky,
- ochota přijímat změny, riskování,
- vedení lidí,
- prezentace,
- ochota učit se novým věcem,
- týmová spolupráce,
- flexibilita, otevřenost a další.

2. Jak zvládá management níže uvedené tvrdé dovednosti?

Na výběr jsou tyto dovednosti:

- počítačové dovednosti,
- znalost práva,
- znalost BOZP,
- znalosti zákoníku práce,
- odpad,
- finančnictví, peníze,
- znalost směrnic,
- standardy společnosti,
- agresivita v prosazování názorů,
- analýza rizik,
- samostatnost.

3. Uveďte, které z měkkých dovedností zvládají manažeři dobře a jak struktura těchto dovedností podporuje výkonnost?
4. Uveďte, které z tvrdých dovedností zvládají manažeři dobře a jak struktura těchto dovedností podporuje výkonnost?

Příloha č. 6

Dotazník ke zjištění úrovně měkkých a tvrdých dovedností ve zkoumaném podniku

Řízení provozu směny

1. *Provádíte pravidelnou kontrolní obchůzku (shift)/ kontrolu označení (floor)?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

2. *Kontrolujete pracovní postupy zaměstnanců?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

3. *Kontrolujete zaměstnance při práci s penězi na pokladně?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Řízení motivačního procesu, dle nařízení personálního oddělení centrály

4. *Děláte pravidelné soutěže na směně?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

5. *Podílíte se aktivně na dlouhodobých soutěžích a řádně zaměstnance informujete?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

6. *Podílíte se na vytváření motivačních akcí, teambuildingu?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Kvalita hotových výrobků

7. *Kontrolujete výrobky již ve fázi přípravy?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

8. *Umíte měřit maso a vykonáváte tuto činnost dle HCCP?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

9. *Kontrolujete konečný vzhled výrobku?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

Trénink zaměstnanců a floor manažerů na směnách

10. Věnujete se aktivně tréninku floor manažerů (shift manažer)/CT (floor manažer)?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

*11. Všímate si nedostatků během směny a při případných odchylkách trénujete k odstranění
nedostatků?*

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

Odpad hotových výrobků a papíru

12. Kontrolujete výtěžnosti?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

13. Znáte cíle na měsíc, maximální výši odpadu?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

14. Snažíte se na směnách aktivně odpad minimalizovat?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

15. Plníte měsíční cíle v rámci odpadových nákladů?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

Základní zákoníku práce, co se týká oblasti personálu

16. Víte po kolika hodinách má nárok na svačinu plnoletý a nezletilý?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

17. Znáte přestávky mezi odpracovanými dny pro plné úvazky?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

18. Víte, kolik dní maximálně po sobě může oddělat plný úvazek?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

Znalost organizačních norem – BOZP

19. Má zaměstnanec k dispozici ochranné pomůcky a používá je?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

20. Je případný úraz vždy zaznamenán v knize úrazů?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

21. Víte, kde jsou únikové východy?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

22. Víte, kde jsou všechny hasicí přístroje?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Vlastní sebereflexe

23. Znáte své slabé a silné stránky?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

24. *Umíte se sami objektivně ohodnotit, př. při pracovním hodnocení?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

25. *Dokážete pracovat na svých nedostatcích a tím se zlepšovat?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Rozhodování

26. *Pokud k tomu máte kompetence, rozhodujete se sami?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

27. *Máte z rozhodování strach?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Plánování na směně

28. *Plánujete si základní a úvodní trénink na směnu?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

29. Plánujete dle projekce, přizpůsobujete projekci obsazenost směny?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

30. Plánujete si obsazenost zaměstnanců na směně/úseku?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Motivace zaměstnanců

31. Umíte motivovat své zaměstnance?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

32. Znáte své zaměstnance a přizpůsobujete této znalosti svou motivaci?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

33. Motivujete zaměstnance tak, aby dosahovali cílů restaurace?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

Komunikace s pracovníky

34. Umíte komunikovat se zaměstnanci, všímáte si neverbálních signálů komunikace?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

35. Berete v potaz bariéry v komunikaci a ujistíte se vždy, že příjemce porozuměl sdělení?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

36. Umíte aktivně naslouchat sdělení?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

Delegování úkolů

37. Delegujete úkoly dle SMART?

silně souhlasím
souhlasím
částečně souhlasím částečně ne
nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

38. *Kontrolujete vždy delegované úkoly průběžně a na konci?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

39. *Zadáváte úkoly těm správným zaměstnancům?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

40. *Ujistíte se vždy, že zaměstnanec daný úkol chápe?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Řešení konfliktů

41. *Nasloucháte při vzniklém konfliktu?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

42. *Snažíte se konflikt vždy správně vyřešit?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

43. *Bojíte se řešit konflikty?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Přijímání kritiky

44. *Máte problém přijímat kritiku?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

45. *Jestliže vás někdo objektivně zkritizuje, snažíte se nedostatky napravit?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Vedení lidí

46. *Vedete lidi tak, aby se dosahovalo stanovených cílů?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

47. *Vedete lidi tak, abyste probudili jejich zájem, odhodlání a ochotu tak, aby zaměstnanci jednali v zájmu firmy?*

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

48. Podporuje vaše vedení lidí výkonnost zaměstnanců?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Budování týmu

49. Pracujete rádi v týmu?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

50. Jste jako tým sehraní a snažíte se společnými silami dosahovat stanovených cílů?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

51. Je pro tuto firmu týmová práce nepostradatelná?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Kreativní myšlení

52. Přicházíte s novými nápady?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

53. Jste schopni své nápady prosadit?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

54. Brání vám v kreativě kultura společnosti?

silně souhlasím

souhlasím

částečně souhlasím částečně ne

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

Příloha č. 7

Zlepšení problémových dovedností do budoucnosti

Zde je uvedeno 8 tvrdých a měkkých manažerských dovedností, se kterými je v restauraci největší problém. Mají určitou úroveň, však jejich úroveň by mohla být lepší.

Uveďte návrhy na budoucí zlepšení z vašeho pohledu.

Přiřaďte těmto dovednostem významnost od 1-5 (1 nejméně významná – 5 nejvýznamnější)

Měkké a tvrdé dovednosti	Významnost 1 - 5
9. Motivace zaměstnanců na směnách. 10. Trénink floor manažerů. 11. Znalosti zákoníku práce (základy – přestávky mezi směnami, mezi dny, svačiny apod.) 12. Sebereflexe, sebehodnocení. 13. Kontrola zadaných úkolů. 14. Přijímání kritiky. 15. Správné vedení zaměstnanců tak, abychom probudili jejich ochotu a zájem jednat v zájmu firmy. 16. Vedení lidí k podpoře výkonnosti zaměstnanců	

Zde prosím uveďte ke každému stručné návrhy na zlepšení: