

Univerzita Palackého v Olomouci  
Fakulta tělesné kultury

F&B MANAŽER V HOTELOVÉM PROVOZU

Diplomová práce  
(bakalářská)

Autor: Marek Pěník, Rekreologie  
Vedoucí práce: Ing. Halina Kotíková, Ph.D.  
Olomouc 2015

**Jméno a příjmení autora:** Marek Pěník

**Název závěrečné písemné práce:** F&B manažer v hotelovém provozu

**Pracoviště:** Katedra rekreologie

**Vedoucí:** Ing. Halina Kotíková, Ph.D.

**Rok obhajoby:** 2015

**Abstrakt:** Bakalářská práce se zaměřuje na cestovní ruch, hotelnictví, management a úsek F&B (*Food and Beverage*) v hotelovém provozu. Práce je rozdělena na dvě části a to na teoretickou a výzkumnou. V první části jsou teoretické poznatky z managementu a ve druhé části, výzkumné, jsou osobní rozhovory s F&B manažery dvou čtyř hvězdičkových hotelů, které jsou zaměřeny na pohled organizace práce, motivaci zaměstnanců, kompetencí a odpovědnosti manažera. Hlavní myšlenkou rozhovorů je předání informací a zkušeností lidem, kteří chtějí být úspěšnými manažery na úseku F&B. Výsledky rozhovorů byly předpokládány, nicméně největším překvapením byla rozdílnost typů motivování zaměstnanců i druhy feedbacku.

**Klíčová slova:** cestovní ruch, management, manažerské funkce, F&B manažer

Souhlasím s půjčováním závěrečné písemné práce v rámci knihovních služeb.

**Author's first name and surname:** Marek Pěník

**Title of bachelor's thesis:** F&B manager in hotel service

**Department:** Department of Recreationology

**Supervisor:** Ing. Halina Kotíková, Ph.D.

**Year of presentation:** 2015

**Abstract:** This bachelor thesis is focused on tourism, hospitality, management and the F&B (*Food and Beverage*) department in hotel service. This thesis is divided into two parts such as theoretical knowledge of management and research. The first part contains pieces of knowledge of management and the second part, research, is focused on face-to-face interview with F&B managers of two four stars hotels which are focused on job organizing, employee motivation, authority and responsibilities of the F&B manager. The main goal of the interview is to pass information and experiences on to people who want to be successful managers in the F&B (*Food and Beverage*) department. The results of the interviews were expected, however the biggest surprise was variety of employee motivation and types of feedback.

**Keywords:** tourism, management, managerial roles, F&B manager

I agree the thesis paper to be lend within library service.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně pod vedením Ing. Haliny Kotíkové, Ph.D., a uvedl jsem všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 27. 4. 2015

---

Děkuji Ing. Halině Kotíkové, Ph.D. za cenné rady, metodickou pomoc a vstřícný přístup při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval F&B manažerům za ochotu a čas při poskytnutí rozhovorů a v neposlední řadě rodině a přátelům za podporu při studiu.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| 1 ÚVOD.....                                  | 7  |
| 2 CESTOVNÍ RUCH.....                         | 8  |
| 2.1 Historie cestovního ruchu.....           | 8  |
| 2.2 Ubytovací služby v cestovním ruchu ..... | 8  |
| 2.3 Certifikace hotelů .....                 | 10 |
| 2.4 Hotelová značka .....                    | 10 |
| 2.5 Hoteloví hosté .....                     | 11 |
| 3 MANAGEMENT.....                            | 12 |
| 3.1 Historie managementu.....                | 12 |
| 3.2 Manažer .....                            | 13 |
| 3.3 Manažerské funkce.....                   | 17 |
| 3.4 Osobnost a činnost manažera .....        | 23 |
| 3.5 Manažer a jeho čas .....                 | 24 |
| 4 VÝBĚR A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....       | 26 |
| 4.1 Výběr zaměstnanců .....                  | 26 |
| 4.2 Výchova a vzdělávání zaměstnanců.....    | 27 |
| 4.3 Komunikace a vedení lidí.....            | 27 |
| 4.4 Typy lidí (zaměstnanců) .....            | 28 |
| 5 F&B ÚSEK HOTELU .....                      | 29 |
| 6 CÍLE PRÁCE.....                            | 33 |
| 7 METODIKA.....                              | 34 |
| 8 VÝSLEDKY.....                              | 36 |
| 9 DISKUZE A ZÁVĚRY .....                     | 40 |
| 10 SOUHRN.....                               | 42 |
| 11 SUMMARY.....                              | 43 |
| 12 REFERENČNÍ SEZNAM.....                    | 44 |

## 1 ÚVOD

Management zákonitě patří mezi odvětví, se kterým jsme se mohli setkat už v dávných dobách ať už při honosných stavbách jako pyramidy, paláce, kostely nebo jakékoli jiné stavby, tak i při bojích, farmažení či jiných aktivit, kde bylo zapotřebí, aby někdo dohlížel na průběh té či oné aktivity, aby nařizoval, co se má kdy a kde udělat a jak by to mělo být uděláno. Dříve se mu však neříkal manažer, ale vedoucí pracovník. Slovo manažer přišlo až s anglickým výrazem *to manage* - řídit, vést.

Na počátku cestování, kdy lidé hledali pouze přístřešek nad hlavu a něco k jídlu v jednom a tom samém zařízení, dělal manažerskou funkci majitel. Staral se o chod celého hostince jak ze stránky gastronomické, tak ze stránky ubytovací.

Později, s rozvojem cestovního ruchu, už majitelé hostinců a později hotelů, museli zaměstnat lidi, kteří pomáhali s chodem hotelu. S rozvojem gastronomie v hotelnictví v 19. století se muselo počítat s tím, že za gastronomii by měl odpovídat odborník, který má zkušenosti jak s provozem kuchyně, tak i placu. V menších hotelech toto místo spravuje jeden manažer, který ale má dále na starosti i jiné odvětví hotelu, takže nepotřebuje být odborníkem na F&B (*Food and Beverage*). Ve velkých hotelech, které mají čtyři hvězdičky i více, se však na pozici F&B zaměstnává odborník, který má zkušenosti a znalosti převážně v této oblasti z důvodu odbornosti, která napomáhá hotelu ke zlepšení gastronomických služeb, které jsou jedny z nejdůležitějších pro výborný chod hotelu jako takového.

Mezi odbornou veřejností se říká, že restauraci dělá kuchyň a servis jako takový. To samé platí i o hotelích. Od hotelu se očekávají nejen skvělé ubytovací služby, ale hlavně výborná gastronomie, která je základem pro daný chod hotelu. Začíná to ale už od vchodu do hotelové restaurace, kde vás přivítá obsluha a udělá okamžitě první dojem. Menu je většinou dané ve velkých hotelových korporacích, to znamená, že pokud jste v hotelu v Praze nebo stejném hotelu ve Vídni, máte na výběr ze stejných pokrmů. Nicméně hotely se snaží nalákat hosty i na lokální pokrmy, které jsou specifické pro danou oblast či zemi. Různé hotely mají různé nabídky, ale většina vícehvězdičkových hotelů nabízí nejen snídaně, obědy i večeře, ale i *roomservice* (jídlo s donáškou až na pokoj hosta), který je příjemným doplňkem, pokud host nestihne večeři či jen chce relaxovat a užít si jídlo v klidu na pokoji.

## **2 CESTOVNÍ RUCH**

### **2.1 Historie cestovního ruchu**

„V dřívějších dobách docházelo k cestování nejčastěji z důvodu obchodních, vojenských, poznávacích i prestižních“ (Ryglová, 2009, 18). Křížek & Neufus (2011) tvrdí, že na každé cestě však lidé řešili základní problém- nalézt během cestování ubytování se stravou.

Prostší, případně i honosná zařízení splňující oba požadavky mají svoji dlouhou historii, která vypovídá nejenom o stupni hospodářského vývoje, ale i o kulturní úrovni společnosti, dějinách architektury, politických událostech i každodenních lidských příbězích. Je to dlouhá historie, která dělí první nuzné ubytovací přístěnky z druhého tisíciletí před naším letopočtem od dnešních hotelových řetězců, poskytujících všemožný domácí i pracovní luxus včetně připojení na internet, kosmetických služeb, wellness a fitness provozů (Křížek & Neufus, 2011, 12).

V současnosti je cestovní ruch orientován do oblasti volnočasových aktivit, poznávání a rekreace. Vývoj cestovního ruchu bývá obvykle rozdělován do následujících čtyř etap:

- prvopočátky: 480 př. n. l -16. století,
- začátky moderního cestovního ruchu: 17. století-19. století,
- novodobý: po I. Světové válce- do roku 1948 a období 1949-1989,
- současné období: po roce 1990 (Ryglová, 2009, 18-19).

Cestovní ruch má veliký podíl na národním hospodářství. Podle Ryglové (2009) je důležité spojit tři základní podmínky pro rozvoj cestovního ruchu jako svoboda pohybu a zachování bezpečnosti v dané destinaci, vytvořit dostatečný fond volného času a zajistit přiměřené disponibilní důchody obyvatelstva. Rozvoj cestovního ruchu je zajisté dán touhou po poznání nových kultur, jazyků i způsobu života.

Za příčiny vzniku cestovního ruchu považuje Ryglová (2009) potřebu obnovit spojení s přírodou s cílem reprodukovat pracovní sílu, růst vzdělání jako realizace potřeby poznání a obnovování a navazování styku s lidmi.

### **2.2 Ubytovací služby v cestovním ruchu**

Ryglová (2009), Křížek & Neufus (2011) tvrdí, že jako první ubytovací zařízení



byly tzv. zájezdní hostince, které poskytovaly základní přístřeší a stravu. Vznikaly v souvislosti s cestováním za obchodem, s rozvojem dostavníkové dopravy, pošty a později železnice. Křížek & Neufus (2011) informují, že kvůli lepší orientaci ve městech byly nad zájezdními hostinci zavěšovány ozdobné malované štíty se jménem hostince nebo majitele. Byly odlišné a díky nim mohli návštěvníci vědět, co od nich očekávat. Tyto zařízení se často považují za předchůdce hotelů. „Hotel se jako samostatné zařízení pro ubytování cestující veřejnosti objevuje na přelomu 18. a 19. století. Název hotel je převzat z francouzštiny, kde vznikl ze středověkého latinského pojmenování hostince“ (Ryglová, 2009, 42).

Ryglová (2009) dále tvrdí, že rozvoj hotelnictví v Evropě je patrný především v zemích, kde byly vhodné podmínky pro rozvoj obchodu a cestovního ruchu jako Francie, Velká Británie či Švýcarsko.

Velké luxusní hotely vznikají na přelomu 19. a 20. století, kdy lze též zaznamenat první sdružení hotelů v hotelové podniky. Proces koncentrace hotelů dosáhl vrcholu po II. světové válce, pokračuje i v současné době a je pro něj charakteristický mezinárodní aspekt (Ryglová, 2009, 42).

„Velké hotely vznikaly především u velkých železničních nádraží, které byly situovány do středu metropolí. Jejich adresy se uváděly do tištěných průvodcích měst spolu s doplňující charakteristikou, cenami a zvláštní nabídkou“ (Křížek & Neufus, 2011, 15).

Podle Křížka & Neufuse (2011) byla důležitým prvkem hotelu jídelna, neboť až doposud se návštěvníci stravovali v zájezdních hostincích v místnosti, která byla převážně kuchyní a výčepem zároveň. Právě do jídelen hotelů vstoupila s plnou silou gastronomie 19. století.

Levy-Bonvin (2003) naznačuje, že na začátku 18. století byl postaven ve Velké Británii v Londýně *Royal Hotel*. Turistické střediska se začaly rozvíjet po francouzských a italských riviérách. Na jaře roku 1834 byl postaven hotel *L'Hôtel des Bergues* na pobřeží jezera v Ženevě. V roce 1840 to byl hotel *L'Hôtel des Trois Couronnes* ve Švýcarsku.

S rozvojem hotelnictví v 19. a 20. století souhlasí i Levy-Bonvin (2003), který tvrdí, že tzv. boom hotelnictví nastal právě v těchto dvou staletích. Po druhé světové válce nastal další „boom“ v hotelnictví. Nestavěly se pouze hotely samotné, ale také první *casino* hotel. Aerolinky se nedržely zpátky a začaly stavět své vlastní hotely.

Levy-Bonvin (2003) dále tvrdí, že třetí „boom“ v hotelnictví nastal rokem 1980.

Vyznačený byl tím, že marketing byl více inovativní a hoteliéři se snažili adaptovat na konkrétní typ klientů. Tento trend napomohl k výstavbě hotelů u letišť, zdravotnických hotelů, hotelů na horách i prázdninových vesnic.

Podle Ryglové (2009) i Křížka & Neufuse (2011) je hotel ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených – stravovací, společensko-zábavní, relaxační, konferenční i obecně ostatní služby, které jsou relevantní v této oblasti služeb. Hotel se obvykle člení do pěti tříd (1-5 hvězdiček).

### **2.3 Certifikace hotelů**

AHR ČR (Asociace hotelů a restaurací) sjednotily nová pravidla hodnocení ubytovacích zařízení, stanovily přesná kritéria pro zařazení provozovny do určité kategorie a stanovily jednotnou klasifikaci zařízení v ČR. Nová certifikace byla uznána Czechtourismem - Českou centrálou cestovního ruchu a Ministerstva pro místní rozvoj a vstoupila v platnost v lednu 2004. (Ryglová, 2009, 45).

Ryglová (2009) dále informuje, že certifikace umožňuje jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení dle vybavenosti, úrovně a rozsahu jimi poskytovaných služeb. Rozdělení ubytovacích zařízení do kategorií, tříd od 1 do 5 hvězdiček je mezinárodně zavedeným pojmem. Jednotný certifikační systém kategorií porovnává stav vybavenosti a rozsah služeb jednotlivých zařízení s požadavky pro jednotlivé kategorie:

- \* Tourist
- \*\* Standart
- \*\*\* Comfort
- \*\*\*\* Firstclass
- \*\*\*\*\* Luxus

Každý z těchto hotelů má jinou nabídku jak ubytovacích služeb, tak stravovacích. Dále se liší ve vybavenosti hotelu, pokojů i jídelního prostoru. Velký rozdíl zde hraje i cena, počet hvězdiček i lokalizace hotelu.

### **2.4 Hotelová značka**

Obecně se jedná o označení kvality produktu nebo destinace. Značka je slib, o to závažnější v případě globálních značek. Značky umožňují snazší komunikaci s klienty, neboť šetří trávený čas hledáním, orientací a hodnocením kvality. Základní přínosy

hotelové značky jsou podle Ryglové (2009, 48) tyto:

- garance standardu kvality (globální důvěryhodnost),
- růst image a povědomí o hotelu (globální zviditelnění),
- rezervační systém, růst obsazenosti i dosažené prodejní ceny (globální spolehlivost a ochrana transakcí),
- přímý vliv na hodnotu hotelu,
- vliv na kredibilitu projektů rekonstrukcí a výstavby hotelů financovaných bankami.

Podobné názory o značce má i Hesková (2006), která tvrdí, že značka má plnit segmentaci trhu, je velmi účinnou a kvalitní reklamou a vhodně zvolené jméno značky napomáhá spotřebiteli k rychlé orientaci a zapamatování. Každý ze zákazníků tudíž tuší, do čeho jde, pokud si vybere hotel světové kvality a jména jako *Hilton*, *Four Seasons* či *Holiday Inn*.

## 2.5 Hoteloví hosté

Babakus & Yavas (2004) jsou si jisti, že pouze hotely s jasnou vizí, jak maximálně uspokojit potřeby hostů budou prosperovat a přežijí. Babakus & Yavas (2004) rozdělují hosty hotelů na dvě skupiny- na ty, kteří jedou na dovolenou a odpočinout si a na ty, kteří jedou do hotelu za účelem obchodu (byznysu). „Identifikace použitelných námětů pro každou skupinu ve větší abstraktní úrovni vybavuje manažera lepšími poznatky a umožňuje mu, aby vyzdvihl strategie pro zlepšení a lepší vybírání hostů“ (Babakus & Yavas, 2004, 360).

Perdue & Kim (2013, 249) uvádějí že „...spotřebitel (potencionální host hotelu) si vybere produkt z mnoha možností a bude brát ohled na své kritéria, která dokonale uspokojí jeho potřeby. (...) Host většinou hledí na atraktivitu vnějšího a vnitřního designu, čistotu zařízení, pohodlí postele a množství ruchu“.

Podle Perdue & Kim (2013) si zákazník nevybírání hotely pouze podle poznávacích znamení (jméno a cena), ale také podle citových (vzrušení, komfort, bezpečnost) a senzitivních atributů (celková atmosféra).

Beránek & Kotek (2003) se shodují s výše uvedeným, nicméně mají svou kategorizaci toho, podle čeho si host vybírá a hodnotí hotel a to dostupnost, komfort, prostornost, poměr hodnoty a ceny, odpovídající služby a přiměřený výběr.

## 3 MANAGEMENT

### 3.1 Historie managementu

Po tisíciletí existuje na světě organizované úsilí, řízené lidmi odpovědnými za plánování, organizování, vedení a kontrolování činností. Hmatatelnými příklady mohou být egyptské pyramidy nebo velká čínská zeď, ohromné projekty, na kterých pracovaly desítky tisíc lidí. Další fáze managementu bychom mohli hledat v Benátkách v 15. století, kdy představovaly významné ekonomické a obchodní centrum světa. Nicméně je nutné vyzdvihnout dvě události, které se odehrály před dvacátým stoletím a měly významný vliv na management jako vědu. První je rok 1776, kdy Adam Smith publikoval ekonomickou teorii v knize *The Wealth of Nations*, v níž vysvětlil výhodu dělby práce. Další, možná významnější událostí byla průmyslová revoluce, která začala v 18. století a dospěla v 19. století po občanské válce v USA. (...) Manažeři byli nezbytní pro předvídání poptávky, zajištění dostatku materiálu pro výrobu, stanovení úkolů pro zaměstnance, pro řízení každodenních záležitostí, pro koordinování různých úkolů, zajištění provozu strojů, plnění standardů, nalezení trhu pro vyrobené zboží apod. Tedy plánování, organizování, vedení a kontrola (Robbins & Coulter, 2004, 45-46).

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli společných cílů, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečování koordinace individuálního úsilí. S růstem skupinových činností se zvyšovalo množství organizovaných skupin, a tím vzrůstal význam manažerů (Cimbálníková, 2009, 9). Pojem management by se dal odvodit z anglického slova *to manage* což znamená řídit, vést. Podle Cimbálníkové (2009) však kořeny slova sahají k latinskému slovu *manus*- ruka. Cimbálníková (2009, 10) však poukazuje na to, že pojem managementu je užíván ve více smyslech. Nejčastěji ve smyslu:

- procesu řízení,
- označení skupiny vedoucích pracovníků- manažerů,
- vědního oboru (věda o řízení), který se opírá o praktické zkušenosti.

### **Specifické oblasti managementu**

- strategické řízení,
- řízení financí,
- řízení lidských zdrojů,
- marketing,
- projektové řízení,
- řízení kvality,
- řízení směn,
- řízení informací,
- krizové řízení,
- řízení výroby a služeb, inovací, vztahů k veřejnosti, apod.  
(Cimbálníková, 2009, 12)

### **3.2 Manažer**

Definice managementu je celá řada, kde každý individuální autor volí jiná slova, která dávají stejný nebo podobný význam. Podle Alcotta et al. (2012) je zde ale nějaká shoda, která se váže i k manažerovi.

Za prvé jsou manažeři zařazeni do plánovacího procesu - navrhují cíle i rozhodují o tom, jakým směrem by měla organizace jít. Za druhé, manažeři rozhodují o tom jak a kým by se tyto rozhodnutí měly dosáhnout. Toto zahrnuje analytickou činnost a její přiřazení jednotlivcům nebo skupině. Za třetí, manažeři jsou zapojeni do motivace zaměstnanců, kde je důležité korigovat s plánem, který byl vymyšlen v plánovací řízení, aby bylo dosaženo úspěchu. Za čtvrté, manažeři mají kontrolní funkci, která zahrnuje komparaci aktuálních výsledků a těch, které si organizace nastavila v počátečním plánování. Je důležité, aby manažer dělal nezbytné kroky, které povedou ke korekci, pokud se nějakým způsobem vychýlí plán z odsouhlaseného cíle (Alcott et al., 2012, 15).

Podle Khlelerové (2010) je manažer osoba, která má na starost řídit určitý počet lidí. Dostává se mu náležitá autorita jako vedoucímu pracovníkovi i jako odborníkovi. Má na starosti vedení a řízení týmu, měl by být schopný empatie a v neposlední řadě mít zájem o své pracovníky, protože neupřímnost je okamžitě patrná a manažer tak ztrácí na autoritě.

„Základním kritériem práce manažerů je dosahování cílů organizace, a to většinou znamená ekonomické ukazatele pro výrobní organizace (zisk, produktivita atd.) anebo úroveň plnění poslání“ (Cimbálníková, 2009, 22). Tyto kritéria jsou tedy objektivní, protože se dají měřit, spočítat či srovnávat. Je to také dobrý zdroj zpětné vazby, protože manažer může okamžitě zjistit, jak plní jeho cíle.

Podle Cimbálníkové (2009) ale nelze úspěšnost manažera soudit pouze podle kritérií výkonnosti, ale i podle toho, jak svou práci dělá, z hlediska procesního. Měl by ovládat nejen manažerské dovednosti (delegování, řízení času, komunikace a další) ale i pracovní chování (motivace, rozhodování aj.).

Mičkalová (2012) tvrdí, že manažer je odpovědný za úspěšnou realizaci manažerských dovedností a musí dodržovat základní principy řízení a vykazovat základní manažerské dovednosti. Graham, Li & Qui (2011, 145) si jsou jistí, že „...manažer, který je více kvalifikovaný, bude mít pravděpodobně větší plat a tendenci pracovat ve větších kooperacích“.

## **Styly řízení**

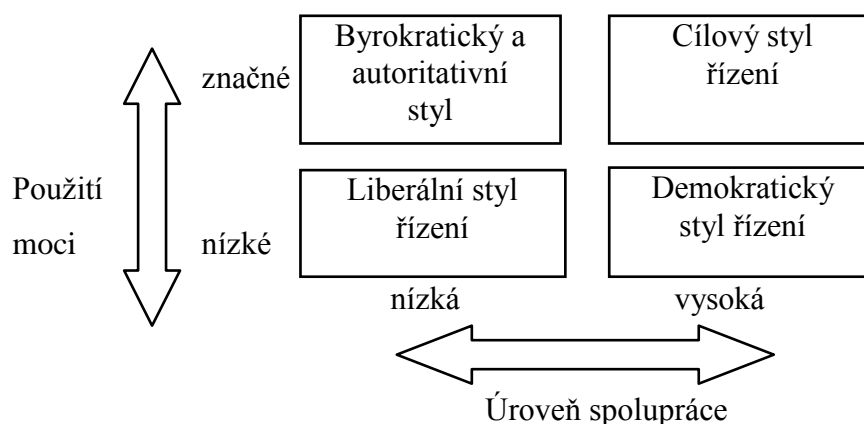
Mičkalová (2012) i Beránek & Kotek (2003) rozdělili manažera na tři základní typy, které je vhodné kombinovat, protože na různé lidi platí různý typ řízení jako:

1. demokratický typ,
2. liberální typ,
3. autoritativní typ.

Podle Beránka & Kotka (2003, 12) se „...způsob, jakým získává vedoucí míru spoluúčasti jednotlivých členů na plnění úkolů skupiny a „poslušnost“ při jejich realizaci a výkonu své řídicí funkce bývá nazýván stylem řízení. Způsoby a celkový styl řízení působí na výkonnost a efektivnost práce v týmu.“

Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních. (...) Styl řízení je jedním z důležitých atributů práce každého manažera. Manažer se ve své řídicí práci setkává s řadou různorodých situací, které vyžadují adekvátní způsob řešení ve smyslu vztahu manažera a jeho podřízených (Veber et al., 2009, 43).

Veber et al. (2009) ukazuje matici stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených:



Obrázek 1. Matice stylů řízení k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených (Veber et al., 2009, 45).

Nicméně rozdělení typů manažerů je v literatuře spousta. Proto Boykins et al. (2013) přišli s dalším rozdělením.

Manažer, který používá *přikazování a kontrolu* jako způsob svého vedení, může být velice nápomocný v dostávání firmy zpět na vytyčenou trasu. Tento typ manažera není jen excelentní v řešení problémů a s vypořádáváním se s novými výzvami, které nastávají v průběhu projektu, ale také v pomoci při hledání řešení nebo alternativních cest, jak zvládat situaci (Boykins et al., 2013, 3).

Další typ manažera je podle Boykinse et al. (2013) *vztahově-orientovaný*. Tento typ manažera je ten, který je více zúčastněný se svými zaměstnanci. Dává si záležet na tom, aby zařídil *meeting* zaměstnanců, kde bere v potaz jejich nápady a připomínky a bere to jako součást *feedbacku*, který mu napomáhá v rozhodování a udržení přátelského a pozitivního pracovního prostředí. Bohužel v tomto typu řízení se může snadno stát, že to manažer přežene a věnuje více času vývoji svých zaměstnanců nežli svému úkolu.

Podle Boykinse et al. (2013, 5) „*přímý styl* vedení je nejlepší, když manažer musí zasáhnout a dokončit práci“. Boykins et al. (2013) dále říkají, že tento styl vedení je nejlepší na to, aby si manažer uvědomil, že je manažer, protože vede lidi, ale má i schopnost s nimi pracovat, aby dosáhl vytyčeného cíle. Nevýhoda spočívá v zneprátení pracovníků a tím pádem znemožnění manažerovi trénovat (*coaching*) a držet dozor nad svým týmem.

Boykins et al. (2013, 7-8) tvrdí, že vedení pomocí *koučování* je styl, který má

napomáhat s rozvojem lidí z dlouhodobého hlediska. Koučování buduje sebevědomí a kompetence, podporuje jednotlivce i týmovou znamenitost, buduje závazky k běžným cílům a produkuje cenné manažery.

„*Demokratický* styl řízení je zařízený na budování jednotného souhlasu a je vhodné, pokud tento styl manažer použije při plánování. Manažeři rádi používají demokratický styl řízení z důvodu, že pracovníci jsou rádi, že se participovali na plánu k dosažení cílů“ (Boykins et al., 2013, 8).

Jelikož každý vedoucí pracovník, tak i manažer, má na starosti vedení lidí, jejich koučování, výběr zaměstnanců, motivaci, jejich výchovu a vzdělání apod., Kucharčíková & Vodák (2011) definují výchovu jako proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky (vzdělání) do požadované normy chování, resp. schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo podnikových.

### **Typy manažerů**

Cimbálníková (2009, 15) rozděluje manažery na liniové manažery, střední a vrcholové. S tímto rozdělením manažerů souhlasí Pauknerová et al. (2012), Veber et al. (2009) i Aldag & Stearns (1987).

Liniový manažeři (nižší, provozní) se nacházejí na nejnižší úrovni manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení pracovníků při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.

Střední manažeři odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou odlišné - stavbyvedoucí, vedoucí úseku, atd. Uskutečňují plány a strategické cíle organizace tím, že koordinují vykonávané činnosti se záměrem dosažení organizačních cílů.

Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, ředitelé divizí atd. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Musí ale vykonávat i další manažerské činnosti- organizují, vedou lidi a kontrolují plnění stanovených cílů (Cimbálníková, 2009, 15).



### 3.3 Manažerské funkce

Z celé škály činností, které vyplývají z vedoucího postavení, lze vyčlenit základní funkce manažera, které Beránek a Kotek (2003, 13) rozdělili na:

- výkonná- řídí činnost skupiny a odpovídá za všechny fáze řízení (plánování, rozhodování, motivování, kontrola, organizování),
- společenská- její realizace závisí na společenských úkolech, stavu skupiny a úrovni vedoucího (zejména zvyšování kvalifikace a kultury jednání),
- reprezentativní- zastupuje skupinu navenek,
- odborná – teoretická a praktická pomoc členům skupiny při řešení úkolů,
- hodnotící – posuzování výsledků jednotlivců a skupiny,
- výchovná – navazování dobrých vztahů ve skupině, řešení konfliktů, manažer by měl být vzorem pro ostatní členy skupiny (má mít snahu o sebevzdělávání, rozvíjení vlastností a dovedností, které vyžaduje u členů skupiny při hodnocení).

Základní manažerské funkce podle Cimbálníkové (2009) jsou: plánování, organizování, vedení a kontrolování. „Plánování obsahuje definování cílů organizace, formulování celkové strategie pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činností organizace. Zabývá se nejen tím, co má být uděláno, ale i prostředky, jak to má být uděláno“ (Coutler & Robbins, 2004, 172).

Organizování vychází ze stanovených cílů organizace a zahrnuje zřízení účelné organizační struktury pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost znamená, že všechny úkoly a zdroje potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit lépe.

Alcott, Davis, Lockwood & Pantelidis (2012, 12) se shodují, aby bylo dosaženo gólů, které byly nastaveny organizací, musí manažer dělat různé druhy činností a úkolů, které pokrývají jeho standardní manažerské role jako plánování, organizování, přikazování, spolupráci a kontrolu práce, kterou dělají jeho podřízení. Jeho práce může být charakterizována jako různorodá, nestálá a pomíjivá, což reprezentuje neformální stránku jeho práce. Nicméně každá manažerská činnost souvisí s jistými funkcemi.

Jinými slovy, důvod manažerského chování může být spojeno s jednou z klíčových funkcí managementu. Například, restaurační manažer může mluvit s hosty o tom, jak jsou spokojeni se servisem, který je jim nabízen. Poté bude

manažer schopný reagovat na přání hostů při dalším setkání. Manažer může také rozpoznat slabé stránky v servisu a následně na to reagovat vhodným řešením v podobě školení svých zaměstnanců (Alcott, Davis, Lockwood & Pantelidis, 2012, 12).

Alcott et al. (2012) si jsou jistí, že zatímco výkon manažera je odražen v úrovni pokroku dosahování cíle, jeho efektivnost je dána jeho vlastnostmi, znalostmi a dovednostmi.

V případě Food and Beverage byznysu, manažeři musejí mít dostatečné množství znalostí proto, aby mohli vést denní operace a řídit obchod strategicky. Musejí být kompetentní k zaměstnancům i hostům, aby dosahovali gólů organizace včetně finančních omezení a okamžitě mohli reagovat na zákaznickovy požadavky tak, aby kvalita servisu mohla být doručena co nejefektivněji (Alcott et al., 2012, 12).

## **Plánování**

Plánování neodmyslitelně patří k základním manažerským funkcím. V plánování si manažer utvoří myšlenku, kterou by chtěl zrealizovat a plánování mu má napomoci k tomu, aby pomocí různých způsobů a variant došel ke stanovenému cíli. Proč ale manažer plánuje? Podle Coulterové & Robbinse (2004, 172) plánování poskytuje směr, snižuje dopad změn, minimalizuje plýtvání a přebytky a poskytuje normy pro kontrolování.

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí - na implementaci, organizování, komunikování, kontrolování (Veber et al., 2009, 100).

Podle Cimbálníkové (2009) se prvky plánování dají rozdělit na cíle (Co?), postupy (Jak?), zdroje (S kým? S čím?), implementaci (Kdo? Co? Kdy? Kde?) a kontrolu. Cimbálníková (2009, 49-50) dále rozděluje význam plánování na tyto aspekty:

- zvyšování efektivity,
- snižování rizika,
- úspěšné organizování změny,
- integrace úsilí,
- rozvoj manažerů,

- vývoj standardů výkonnosti.

Je mnoho typů plánování, které Cimbálníková (2009, 51-53) rozděluje takto:

- z hlediska úrovně rozhodovacího procesu
  - strategické plánování
  - taktické plánování
  - operativní plánování
- podle délky plánovacího období
  - dlouhodobé
  - střednědobé
  - krátkodobé
- podle stupně obecnosti
  - vize
  - záměr, cíl
  - strategie
  - politiky
  - postupy
  - pravidla
  - programy
  - rozpočty
- podle oblasti řízení
  - plány výzkumu a řízení
  - plány materiálových toků
  - plány lidských zdrojů
  - plány finanční
  - plány investic
  - plány informačních toků, atd.

## **Rozhodování**

Rozhodování patří bezesporu k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v rámci managementu provádějí. Rozhodování je možné chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum řízení chápáno. Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje při jakýchkoliv manažerských činnostech, nejvýrazněji pak při plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří právě

rozhodovací procesy. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, zejména strategických rozhodovacích procesů, ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizací (Veber et al., 2009, 80).

## **Delegování**

Delegování je proces motivování a ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování cílů organizace. Kontrolování zahrnuje porovnání dosažených cílů s cíli plánovanými. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek a jejich napravení.

„Základní principy úspěšného řízení jsou velmi jednoduché: seznamte lidi s pravidly, normami, předpisy a dalšími okolnostmi, nezbytných k provádění práce“ (Urban, 1999, 21).

Podle Urbana (1999) je ale skutečností, že příliš mnoho manažerů nachází potěšení ve všemocnosti, protože mají sílu rozhodovat. To je nejen projev špatného řízení, ale i postupem, který brání v tvořivosti a zabraňuje růstu podřízených.

Dávat podřízeným úkoly, který nechcete dělat vy ani kdokoli jiný, ještě neznámá delegování. I když to čas od času může být nezbytné, nepodporuje to jejich sebevědomí, neposiluje jejich růst, ani nepomáhá k tomu, aby byly v budoucnu schopni převzít samostatné rozhodování. Skutečným delegováním je proto přidělování náročných úkolů, přinášejících s jejich naplněním i odpovídající uspokojení“ (Urban, 1999, 21).

## **Komunikace**

Příliš často je obsah naší komunikace s nadřízeným, se spolupracovníky i se svými podřízenými dán spíše tím, co se domníváme, že bychom měli říkat, či co si myslíme, že by druhá osoba chtěla slyšet, nežli tím, co by odpovídalo skutečnému vyjádření našich pocitů. Máme sklon vyjadřovat souhlasný názor, ať již z obavy, či domnělého taktu chválit neuspokojivě udělanou práci, kterou nám podřízený předá - připravení provést zbývající činnosti sami- namísto abychom mu vysvětlili, že jsme očekávali něco jiného (Urban, 1999, 30).

Nejlepší a nejvhodnější je otevřená, upřímná komunikace, protože zabraňuje ztrátě času a dokáže „vyčistit“ vzduch. Podle Urbana (1999) to ale neznámá, že by měl být manažer bez taktu. Je lepší mluvit o osobě nežli o věci. Říci podřízenému, že

něco nedělá dobře, pomůže méně než s ním analyzovat jeho nedostatky v určité jeho činnosti.

### **Motivace zaměstnanců**

Podle Aldaga & Stearnse (1987, 431) manažeři vždycky hledali cesty, jak motivovat své zaměstnance tak, aby pracovali tvrději, efektivněji a inteligentněji.

Motivaci Aldag & Stearns (1987, 432) vysvětlují tak, že „...je to energická síla, která je vně i mimo zaměstnance. Tato definice vysvětluje, že motivace reprezentuje síly, které zaměstnance nutí chovat se určitými způsoby, protože se snaží uspokojit své potřeby v pracovním prostředí.“

Podle Beránka & Kotka (2003), motivace pramení z uspokojení osobních potřeb zaměstnance, kde jsou ale tyto potřeby těžko definovatelné, a proto velmi těžko říditelné. Pracovník očekává, že jeho úsilí se promítne ve výsledku práce, který bude náležitě ohodnocen.

Motivace a ohodnocení pracovníků mohou být vnitřní a vnější a mohou být shledávány jako rovnocenné. Mezi vnější ohodnocení patří plat, povýšení, postavení, jistota. Vnitřním ohodnocením rozumíme pocit vykonání něčeho užitečného, pocit úspěchu, pocit plného využití a rozvoje znalostí a dovedností. Toto vnitřní ohodnocení, kdy pracovník sám hodnotí své vlastní uspokojení, je velmi důležité, neboť má přímý vztah k výkonnosti pracovníka. Hodnota ocenění je velice individuální a nelze očekávat, že co je považované jedním pracovníkem za dostačující, bude dostačovat jinému s tím samým zařazením (Beránek & Kotek, 2003, 23).

### **Motivace negativní i pozitivní**

Podle Hospodářové (2008, 106) motivace trestem nebo ohrožením také funguje a vede k výsledkům – mělo by se však dodržovat několik pravidel:

- negativní motivace se použije až tehdy, když pozitivní nefunguje,
- negativní motivace není diktatura, ale tlak, a jakmile povolí, povolí i výkon,
- negativní motivace tedy znamená neustálou kontrolu,
- je-li negativní motivace spojena s uznáním lidí a uspokojením potřeb po splnění požadavků, je O. K.

## **Kontrola**

Aldag & Stearns (1987, 628) říkají, že „...kontrola je proces, kterým se organizace snaží zjistit, zda jejich aktuální práce je shodná s góly, které si firma určila. Dále se pomocí kontroly opravují odchylky, které nejsou v souladu s góly organizace.“ S touto definicí kontroly souhlasí i Coulter & Robbins (2004).

„Kontrola je proces monitorování činností, jehož cílem je zjistit, zda byly provedeny podle plánu, a opravit závažné odchylky. (...) Efektivní kontrolní systém zajišťuje, že činnosti jsou prováděny takovým způsobem, který vede k naplnění cílů“ (Coulter & Robbins, 2004, 448).

Nicméně Veber et al. (2009) ještě posunul definici kontroly trochu dále.

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí). Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry (Veber et al., 2009, 134).

Urban (1999) si je jistý, že pokud průběžně manažer kontroluje úkoly, které dává svým podřízeným, je větší pravděpodobnost, že jsou úkoly brány jako prioritní záležitost, pokud je manažer laxní a nekontroluje dané úkoly, je možné, že na daný úkol zapomene a tudíž jeho podřízení úkol nesplní.

Jednou z cest, jak si připomínat nutnost kontroly - a jak jemně přesvědčovat ostatní, že kontrolu skutečně zamýšlíte provádět - je používat určitý formulář, zachycující termíny a jejich splnění. Tento formulář byste měli mít při ruce, kdykoli se o těch úkolech jedná - je to jednoduchý způsob, jak vést záznam o tom, co bylo rozhodnuto, a jak se vyhnout nedorozuměním o stanovených odpovědnostech (Urban, 1999, 35-36).

Pokud podřízení vykonávají práci dobře a v termínech (či dokonce v předtermínech) je vhodné, aby jim manažer oznámil, že si váží jejich práce a včasného splnění úkolu. Podle Urbana (1999) se tento jev v behaviorální psychologii označuje jako pozitivní posílení, což funguje na psychiku zaměstnance znamenitě.

### 3.4 Osobnost a činnost manažera

„Práce každého manažera představuje komplexní dovednosti, která má technické, technologické, ekonomické, sociální a psychologické aspekty“ (Pauknerová et al., 2012, 207).

Coulter & Robbins (2004) i Aldag & Stearns (1987) se shodují s Pauknerovou a rozepisují některé z těchto komplexních dovedností:

Technické dovednosti → zahrnují znalosti a schopnosti v určitých specifických oblastech: inženýrství, výpočetní technika, účetnictví nebo výroba. Tyto dovednosti jsou mnohem důležitější pro manažery na nižší úrovni, protože pracují s lidmi, kteří vyrábějí nebo tvoří.

Lidské dovednosti → představují schopnost dobře spolupracovat s lidmi, ať již s jednotlivci nebo skupinami. Protože manažeři jednají přímo s lidmi, jsou tyto dovednosti klíčové. Manažeři s dobrými lidskými dovednostmi jsou schopni dostat ze svých lidí to nejlepší. Vědí, jak komunikovat, motivovat, vést a probouzet nadšení a důvěru.

Koncepční dovednosti → Schopnost koncepčně a komplexně myslet (Coulter & Robbins, 2004, 28).

Pauknerová et al. (2012, 210) se domnívají, že úspěšní manažeři se od ostatních liší především těmito vlastnostmi:

- vyšší úroveň rozumových schopností;
- vyšší mírou flexibility;
- zaměřením na syntetickou a koncepční práci;
- bystřejší orientací v situaci;
- širšími a hlubšími znalostmi;
- odpovědnějším plněním pracovních povinností;
- lepšími předpoklady pro organizační práci;
- aktivnější účastí na společenském dění;
- vysokou aspirační činností;
- vyšší mírou inovativnosti a tvořivosti;
- častějšími vstupy do sociálních interakcí;

- předáváním a vyžadováním většího množství informací;
- větší dominantností;
- celkově vyšší odolností vůči neuropsychické zátěži;
- určitým nadhledem a smyslem pro humor.

Pauknerová et al. (2012) říkají, že pracovní skupiny nejsou jen náhodným seskupením jednotlivců, kteří chodí do organizace jen kvůli práci. Jsou společenský útvar, který vznikl působením daného manažera (vedoucího). Jeho úspěšnost v týmu je tudíž také dána tím, jak dokáže komunikovat, jak je schopen uspokojovat potřeby podřízených a jak se chová na pracovišti.

### 3.5 Manažer a jeho čas

Každý správný manažer by si měl uspořádat svůj den podle toho, aby mohl co nejefektivněji zvládnout svůj pracovní den. Podle Urbana (1999) je zbytečné, aby si manažer dělal detailní plán každého dne, protože vyrušení nebo neočekávaná událost může nepochybně zničit jakýkoli časový plán, který by si manažer připravil. Nicméně Veber et al. (2009) nabádá, že řízení času pro manažera velice důležitý faktor. Je nezbytné, aby si manažer stanovil náročné, avšak realistické cíle činností. Předností je přitom orientace na cíle, ne na činnosti.

Klíčem k úspěšnému plánování je plánovat čas ve větších celcích. Rezervujte si větší časové bloky na jednu či dvě skutečně důležité věci, které během pracovního dne musíte udělat, a ponechte si dostatečné množství nenaplánovaného času pro návštěvy, telefonní rozhovory, nepředvídatelné události a druhořadé úkoly (Urban, 1999, 16).

S tímto souhlasí i Veber et al. (2009, 53), kteří radí, že manažer by měl:

- rozvážit své priority, ty by si měl určovat sám, neměl by být pod tlakem vnějších faktorů (akutní telefonáty, e-maily, neohlášené návštěvy, zprávy od sekretářky apod.),
- určit irelevantní úkoly, tzn. takové, které manažer s ohledem na časové dispozice řešit nemůže,
- určit, které z irelevantních úkolů budou delegovány podřízeným pracovníkům.

Urban (1999) dále radí, aby tento plán vypadal tak, že je sepsán nejlépe na jednom papíře. Na jedné straně uvést položky, které jsou naplánované na určitý čas jako schůze



a setkání. Na druhé straně si sepsat, co by mělo být ten den uděláno a pak tyto obě strany listu papíru prohlédnout a očíslovat úkoly podle priorit v pořadí od jedničky. Urban (1999,16) říká, že „...hlavní přínos tohoto seznamu spočívá pravděpodobně v tom, že se vám podaří dosáhnout splnění úkolů označených čísly jedna a dvě“. Další úkoly by si měl manažer naplánovat podle priorit, tak jak dovolí čas.

Je pravděpodobné, že na konci pracovního dne se nedostanete až na samý konec seznamu položek, které jste si na daný den naplánovali; s tím byste si však neměli dělat starosti. Pokud jste pracovali podle svých priorit, dosáhli jste důležitých věcí- a to je podstatou efektivního řízení času (Urban, 1999, 17).

Urban (1999) dále upozorňuje na to, že několik posledních minut pracovního dne by si měl manažer vyhradit k přípravě plánu na další pracovní den. Pokud je příprava seznamu odkládána až na ráno, hrozí nebezpečí, že plán bude sestavován náhodně a proto může obsahovat pouze položky naléhavé a ne důležité.

## 4 VÝBĚR A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 4.1 Výběr zaměstnanců

Podle Pauknerové et al. (2012, 214) manažer může využít služeb externistů při výběru vhodného kandidáta na určitou pozici, ale rozhodnutí o přijetí určitého pracovníka je pouze jeho úkolem. Manažer pak stanoví novému spolupracovníkovi jeho místo, pracovní úkoly a finanční ohodnocení.

Manažer si musí být také vědom toho, že vstup nového pracovníka do pracovní skupiny a jeho zařazení na novou pracovní činnost pro něj představuje vždy zvýšenou zátěž. Bylo prokázáno, že není-li tomuto procesu ze strany vedení podniku věnována přiměřená pozornost, je jeho průběh nahodilý a výsledek nežádoucí. Negativní důsledky se dostávají jak z hlediska podniku v podobě ekonomických ztrát, tak z hlediska pracovníka- v podobě nejen bezprostředně nižšího výkonu a tím i nižší odměny za práci, ale i snížením celkové pracovní ochoty (motivace) a uspokojení z práce (Pauknerová et al., 2012, 214).

Lidé bývají do týmu vybíráni na základě svých odborných znalostí tak, aby bylo v rámci útvaru nebo v rámci mezioborového týmu pokryto celé spektrum odborností, které jsou pro úspěšné splnění úkolů potřebné. Při sestavování týmů se nestává, že by některá odbornost zůstala nepokryta. Problémy, které se v týmech objevují, však většinou nevyplývají z nedostatku profesionality, jako spíše z nevhodné skladby osobností členů týmu (Bělohlávek, 2008, 29).

Na úseku *Food and Beverage* (dále jen F&B) v hotelu toto pravidlo platí obzvlášť, protože je vhodné, aby na studené kuchyni byl odborník na studenou kuchyni, na teplé odborník na teplou kuchyni atd.

Bělohlávek (2008) si je jistý, že výběr nových pracovníků do týmu je velice delikátní záležitostí. Bohužel se vedoucí pracovník pouští do výběru sám a bez příprav, což vede k tomu, že výběrové řízení pak staví na věcech, které jsou z pohledu budoucí úspěšnosti nahodilé.

„Potřebujeme-li obsadit v týmu pracovní místo, ať už odchodem dosavadního nositele, nebo vytvořením nové pozice, mělo by výběrové řízení projít několika etapami:

- stanovení požadavků nového místa,
- vyhledávání uchazečů,

- zkoumání uchazečů,
- rozhodnutí o výběru“ (Bělohlávek, 2008, 83).

#### 4.2 Výchova a vzdělávání zaměstnanců

Výchova a vzdělání představují významnou složku činností personálního managementu podniku. Je to prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytyčených strategií podniku. Současně jde o prostředek k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činností (schopnosti, dosahování výkonu, funkční postup) (Kucharčíková & Vodák, 2011, 76).

Jelikož náklady na vzdělání nejsou levné, Kucharčíková & Vodák (2011, 164) uvádějí, že „...při řešení otázek spojených se stanovením nákladů na vzdělávací rozvojové programy je třeba rozhodnout, do jakých podrobností jít. Je třeba zahrnout do nich i náklady související s procesem vyhodnocování“.

Dále Kucharčíková & Vodák (2011, 164) rozepsali náklady, se kterými je nutnost minimálně počítat:

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné,
- náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb,
- náklady na vývoj učební aktivity,
- náklady spojené s ubytováním, pronájem prostor a potřebné techniky,
- náklady na přípravu a kopírování materiálů,
- náklady na externí moderátory a lektory.

Vzdělávání zaměstnanců může mít několik pozitiv, které mohou organizaci velice pomoci. Kucharčíková & Vodák (2011) si myslí, že přínos vzdělávání zaměstnanců přináší lepší využití jejich potenciálu, lepší využití zařízení a systémů, zvýšení výkonu, snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti zákazníků.

#### 4.3 Komunikace a vedení lidí

Podle Pauknerové et al. (2012) je podstatou řídicí činnosti vedení lidí. Manažer by si měl umět vybírat zaměstnance, správně je vést a ovlivňovat, aby byli výkonnější a práce je bavila.

Každý manažer řeší následující otázky:

- komunikace s pracovníky nejen při zadávání a kontrole pracovních úkolů,
- výběru pracovníků, jejich přijímání, rozmíst'ování a adaptace,
- hodnocení pracovníků,
- stimulace a motivace zaměstnanců,
- poradenství a účast na řešení pracovních a osobních problémů vedených pracovníků a pracovních skupin (Pauknerová et al., 2012, 212).

Ze stránky komunikace je velice důležité, aby manažer sděloval informace svým podřízeným včas. Pauknerová et al.(2012, 212-213) říkají, že „...věcné a včasné informování pracovníky aktivizuje. Nedostatečná informovanost naopak vyvolává pocity nejistoty, snižuje iniciativu a všestranně narušuje sociální atmosféru v pracovní skupině“.

Součástí komunikace s pracovníky musí být i pochvaly a kritická vyjádření. Jednak mají určitou informační hodnotu, důležitá je však zejména jejich hodnota psychická. Každodenní bezprostřední styk vedoucího s pracovníky, v jehož rámci jim sděluje své názory a svá hodnocení a v němž je současně ochoten naslouchat jejich názorům a hodnocením, vytváří atmosféru otevřenosti. Tento otevřený styl komunikace podněcuje participaci pracovníků na celopodnikovém dění (Pauknerová et al., 2012, 213).

Pokud zaměstnanci cítí, že jsou v týmu potřeba, tak se zvýší jejich morálka i chuť do práce. Ve výsledku může být zaměstnanec velice spokojen, protože po dosažení cíle může říci, že byl součástí týmu, kterému se to povedlo.

#### **4.4 Typy lidí (zaměstnanců)**

Manažer se ve své profesi setkává s různými typy lidí. Někdo je líný, někdo byrokrat, další zase arogantní či plachý. Manažer by měl mít znalosti na to, jak s takovými lidmi pracovat, usměrnit je, či jim dát větší prostor pro seberealizaci.

Podle Bělohávka (2010, 13) je způsob práce, chování a přístup k ostatním výsledkem faktorů, které jsme zdědili, naučili v rodině a v dětství, nebo které jsme si osvojili v průběhu vzdělávání a práci. „Úspěšnost či neúspěšnost v profesi a na pracovišti je z velké části dána schopnostmi. Některé schopnosti, jako inteligence nebo osobní tempo, jsou vrozené a lze jen stěží docílit změny jejich úrovně“ (Bělohávek, 2010, 13).

## 5 F&B ÚSEK HOTELU

### Úsek F&B

Do úseku F&B patří odbytové střediska (restaurace, bar, kavárna, atd.), výrobní střediska (studená, teplá kuchyň, cukrárna, apod.) a sklady (suchý, na maso, na ovoce a zeleninu, na mražené výrobky, na vejce a na mléčné výrobky).

Podle Mičkalové (2012) se na úseku F&B nachází tyto pracovníci: F&B manažer, asistent vedoucího stravovacího střediska, vedoucí odbytového střediska, vedoucí výrobního střediska, vedoucí odbytového střediska, vedoucí skladu a vedoucí banketního oddělení.

### Náplň práce F&B manažera

Šéf úseku F&B hotelu je zodpovědný za operace, které souvisejí s jídlem a pitím, včetně samostatné restaurace, která může být samostatná, ale je ve vlastnictví hotelu. Tato pozice obvykle požaduje lídra, který má zkušenosti s restauračním provozem, může být jediným manažerem malého hotelu, nebo jeden z mála manažerů hotelu velkého (Strauss, 2015).

Strauss (2015) si je jistý, že jedna z nejdůležitějších náplní práce F&B manažera je spokojenost zákazníků se servisem a jídlem, které v hotelu obdrželi a může to být jídlo z restaurace, nebo objednání jídla na pokoj (tzv. *roomservice*) anebo pokud hosté využili catering hotelu pro nějakou specifickou příležitost. Manažer musí dbát na to, aby byly postupy receptů dodrženy přesně, zajištěná kvalita jídla a přesné porce. Dále musí kontrolovat, zda-li zaměstnanci dodržují hygienické předpisy, které jsou dány nejen právem, ale i hotelovými regulami.

Nicméně Beránek & Kotek (2003, 75) podrobně rozepsali náplň práce manažera F&B:

- vypracovává rozpočet tržeb a nákladů,
- v souladu s normami stanovuje hygienické a technické předpoklady provozu,
- ve spolupráci se šéfkuchařem sestavuje jídelní lístek a menu,
- určuje cenovou skladbu podávaných pokrmů a nápojů,
- organizuje nákup (studuje nabídky dodavatelů, porovnává ceny a podmínky), prověřuje vlastní nabídky a podporu prodeje.

Mičkalová (2012, 5) doplňuje Beránka & Kotka s náplní práce F&B manažera:

- kontroluje práci podřízených pracovníků daného úseku,

- je zodpovědný zpracování a dodržování standardů kvality,
- stará se o provádění a realizaci podnikových záměrů a strategií ve stravovacím úseku,
- podílí se na sestavení obchodní prognózy.

Čtyři manažerské funkce - plánování, organizování, motivování a kontrolování mohou být přeneseny do funkcí F&B manažera. Alcott et al. (2011, 15) vysvětlují, že plánování je důležité z hlediska nákladů a tržeb a marketing financování by měl být zaměřen na vymezení trhu. Organizování je ze strany manažera je důležité k plynulému chodu F&B úseku. Motivování je například vhodné pro jednotlivce, kteří se ujímají jednodušších úkolů, aby se sjednotili a vytvořili skupinu, ve které se motivací vybudovává týmový duch pomocí schůzek zaměstnanců. A nakonec kontrola, ve které se průběžně kontroluje aktuální stav s očekáváními, která byla přijata již v době plánování a pokud se najdou chyby, tak je nezbytné, aby se opravily a pracovalo se na tom, aby se stejná chyba již neopakovala.

Křížek & Neufus (2011, 83) si jsou jistí, že „...vedení stravovacího úseku hotelu je jednou z nejnáročnějších manažerských pozic v hotelu a vyžaduje vysokou míru odborných znalostí a dovedností nejen z oblasti gastronomie a hotelnictví, ale i řízení lidí a účetnictví a finančního řízení.“

Úsek Food and Beverage má významné postavení mezi ostatními provozními úseky hotelu. Náklady na vybavení, provoz a údržbu odbytových a výrobních prostor a vysoký podíl lidské práce jsou ve velkém nepoměru k potenciálu generování výnosu. Řízení tohoto úseku je jednou z nejnáročnějších manažerských pozic. Vyžaduje vysokou míru odborných znalostí a dovedností ze všech oblastí (účetní, finanční, atd.) (Mičkalová, 2012, 4).

Každý hotel by měl mít zajištěno celodenní stravování nejen pro hosty hotelu, ale i pro veřejnost a personál. Mičkalová (2012) tvrdí, že výjimka je jen hotel *garni*, který zajišťuje a podává pouze snídaně.

Jsou různé typy hotelu a podle Mičkalové (2012, 4) „...jde jen o některé vybrané, nebo o všechny z následujících druhů stravovacích služeb:

- snídaně od časných ranních hodin,
- celodenní stravování,
- oddělené, vyhrazené stravování (pro skupiny hostů na objednávku),
- podávání pokrmů a nápojů do hotelových pokojů- etážová služba,

- rychlé občerstvení,
- catering,
- bankety, rauty, recepce, kongresy, konference, apod.“

### **Příklad práce F&B manažera v Danesfield House and Spa**

Davis et al. (2012, 17) rozepsali náplň práce F&B manažera v Danesfield House and Spa:

Požadavky:

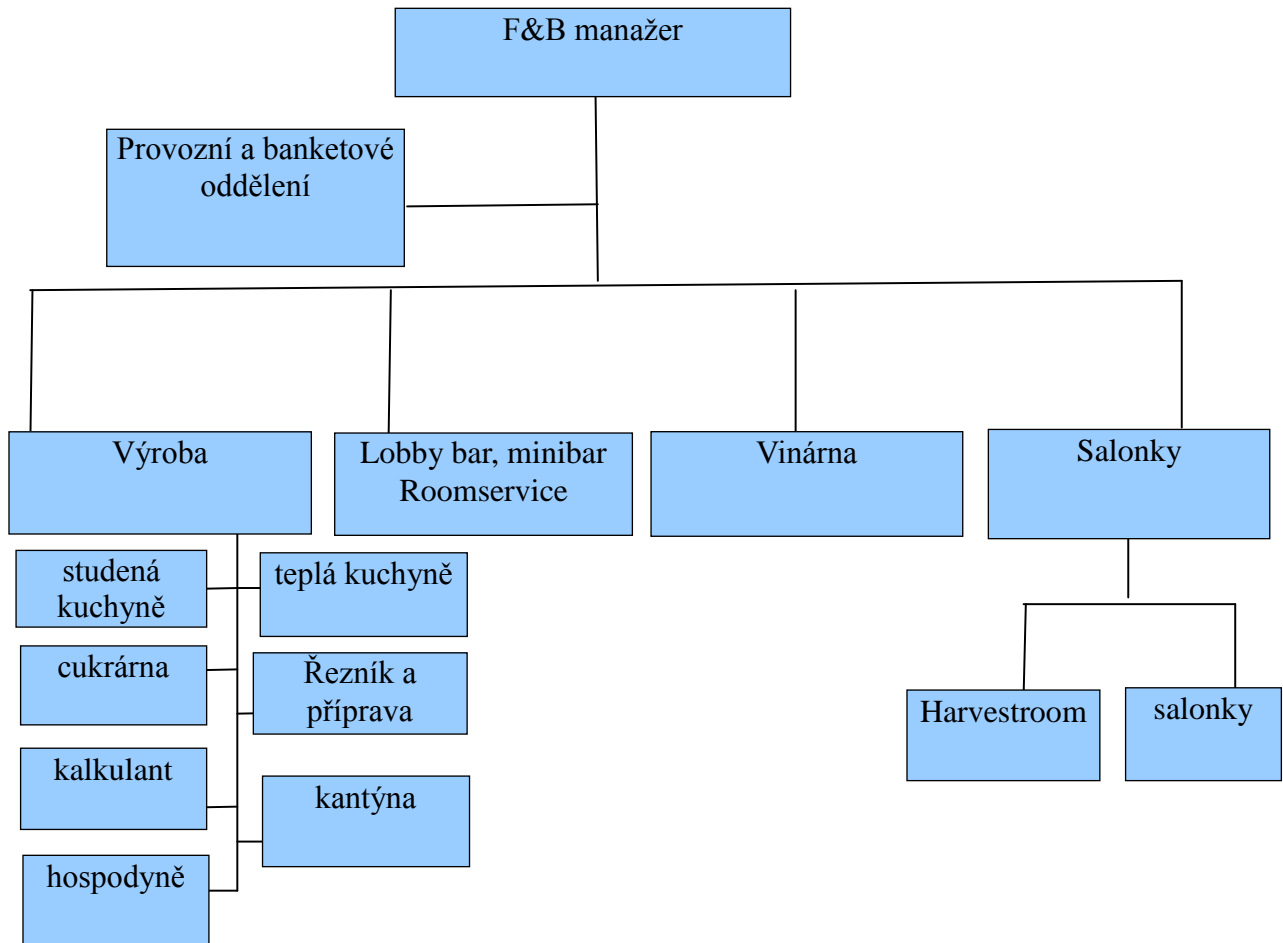
- excelentní znalost anglického jazyka (mluvené slovo, psaní, čtení),
- vysokoškolský titul, hotelový titul výhodou,
- pracovní zkušenosti min 5 až 10 let v hotelovém nebo restauračním provozu jako manažer.

Náplň práce:

- poskytovat servis zákazníkům, který předčí očekávání,
- poskytovat vedoucí a manažerské schopnosti pro úsek F&B a sjednotit jejich funkce s ostatními úseky hotelu,
- plánovat růst a ziskovost F&B úseku,
- přijmout odpovědnost za zdraví, bezpečnost a blahobyt hotelových hostů i zaměstnanců.

## Hierarchie F&B úseku hotelu

Organizační struktura úseku F&B je podle Mičkalové (2012) rozřazena takto:



Obrázek 2. Organizační struktura stravovacího úseku (Mičkalová, 2012, 51).

Každý hotel má nicméně svou hierarchii na úseku F&B. Více hvězdičkový hotel bude mít více možností a více nabídky, než-li méně hvězdičkový hotel.



## **6 CÍLE PRÁCE**

Hlavním cílem bakalářské práce je popsat pozici F&B manažera z pohledu řízení a organizace hotelového provozu.

Dílčí cíle:

Popsat základní pojmy vztahující se k tématu práce, zejména z oblasti cestovního ruchu, managementu a úseku F&B.

Na základě studia odborné literatury a článků přiblížit a popsat podstatu a specifika práce F&B manažera v hotelovém provozu.

Pomocí primárního výzkumu (individuálních hloubkových rozhovorů) s dvěma manažery 4 hvězdičkových hotelů přiblížit náplň práce a požadavky na F&B manažery.

## 7 METODIKA

### Základy metodologie vědy

Výzkum se dnes nepovažuje za činnost, při níž se výzkumníci zabývají otázkami, které nemají moc společného s všedním životem. S výsledky vědy se setkáváme doslova na každém kroku: když používáme platební kartu, domlouváme se mobilem s kamarádem, hrajeme si s počítačem nebo sedíme u televize a sledujeme pořad o nejnovějším typu auta nebo o nových lécích prodlužující lidský život. Ve stále složitějším světě se výzkum provádí s cílem zodpovídat otázky vznikající v nejrůznějších oblastech. Neplatí to jenom o technických a přírodních vědách, také sociálněvědní obory se zabývají zajímavými a důležitými otázkami, např. celou škálou problémů plynoucích z konzumního životního stylu (Hendl, 2008, 25).

Před každým výzkumem je velice důležité si uvědomit, co a jak chceme zkoumat. Napomoci by nám mělo rozdělení výzkumu na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní přístup je podle Miovskeho (2006) přístupem využívající principů jedinečnosti a neopakovatelnosti a v jeho rámci cíleně pracujeme s reflexivní povahou jakéhokoli zkoumání.

Na druhou stranu kvantitativní výzkum se podle Kozla et al. (2005, 120) zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné údaje. Aby byly naplněny podmínky shromažďování údajů a mohly se získat statisticky spolehlivé výsledky, pracuje se s velkým počtem respondentů v procesu formálního dotazování.

Jelikož se gastronomie stále vyvíjí z důsledku nových technologií i technologických postupů při přípravě pokrmů, tak je přítomnost F&B manažera v hotelnictví čím dál více nezbytná. V tomto ohledu jsou zkušenosti z gastronomie více než naučené poznatky z literatury. Toto je jeden z hlavních důvodů, proč v této práci použiju kvalitativní výzkum, metodu individuálního hloubkového rozhovoru.

Individuální hloubkový rozhovor je pro potřeby marketinku jak častá, tak výsostně psychologická. Spočívá ve faktu, že dotazováním face-to-face dvou osob vzniká uvolněná atmosféra, jistý stupeň intimity a je možné zjistit velké množství pravdivých, subjektivních názorů. (...) Vzhledem k tomu, že se vždy dotazuje malý vzorek, je třeba velmi pečlivě vybrat ty respondenty, kteří mají být dotázáni (Příborová & Jandová, 2006, 29).

Dále Příborová & Jandová (2006) uvádějí, že tento typ rozhovoru je vhodný pro

cílové skupiny, které jsou profesně velmi vytížené jako manažeři, majitelé podniků, vysocí úředníci ale i lékaři.

Pomocí osobního setkání, telefonu i e-mailu jsem si dohodl schůzku s dvěma manažery dvou 4 hvězdičkových hotelů, kteří byli ochotni mi poskytnout rozhovor. Otázky pro kvalitativní výzkum byly předem pečlivě připravené (s pomocí vedoucí práce), sepsané na papíře a připravené k rozhovorům. Rozhovor byl veden face-to-face a byl nahráván na mobilní telefon Nokia E6-00 a posléze i na diktafon, ze kterých se následně rozhovor přepsal.

Otázky:

- 1) Máte vzdělání v gastronomii? Pokud ano, jaké? Pokud ne, jaké?
- 2) Kolik let praxe máte v gastronomii? Kde jste je získal?
- 3) Byl jste přijat na místo F&B manažera nebo jste přešel z nižší pozice? Pokud ano, z jaké?
- 4) Jaké jsou (byly) požadavky (kvalifikační, praxe, osobnostní) na tuto pozici?
- 5) Jaké jsou Vaše kompetence a zodpovědnosti? (za co zodpovídáte a o čem rozhodujete)
- 6) Jak velký pracovní tým řídíte? Z koho se skládá?
- 7) Kdo je Vaším přímým nadřízeným?
- 8) Zjišťujete nějakým způsobem spokojenost či nespokojenost zákazníků?
- 9) Motivujete nějak své zaměstnance? Pokud ano, jak? (finančně, vzdělávání, jiné)
- 10) Jakým způsobem a jak často kontrolujete práci svých podřízených na úseku F&B?
- 11) Podílíte se na sestavování jídelního lístku?
- 12) Považujete za důležité mít v nabídce pokrmy, které jsou vhodné pro zdravý životní styl?

## **8 VÝSLEDKY**

Po osobní domluvě jsem se sešel s manažery dvou 4 hvězdičkových hotelů a udělal s nimi rozhovor, který byl veden ve formě face-to-face a nahráván na mobilní telefon a diktafon. Manažeři s velkou ochotou odpovídali na moje otázky, tudíž byl rozhovor pro mne velkým přínosem, z důvodu, že se pohybuji v gastronomii už od střední školy a je stále něco nového, čemu se může člověk naučit.

### **Vzdělání v oboru je výhodou, nicméně není to klíčový faktor.**

Manažer hotelu A: Bez vzdělání v gastronomii.

Manažer hotelu B: Vyšší odborná škola hotelnictví a gastronomie.

### **Praxe v gastronomickém provozu je jedna z nejdůležitějších věcí, kterou by měl úspěšný manažer mít.**

Manažer hotelu A: Praxe zhruba 18 let, získaná převážně v zahraničí jako Francie, Anglie, Amerika, Španělsko.

Manažer hotelu B: 15 let, získaná především v Praze a Německu.

### **Na pozici F&B manažera se dá buď vypracovat, nebo jít rovnou.**

Manažer hotelu A: Vypracoval se přes pozice číšníka, vedoucí směny až vedoucího restaurace na pozici F&B manažera.

Manažer hotelu B: Nastoupil rovnou na pozici F&B manažera.

### **Požadavky na pozici F&B.**

Manažer hotelu A: 5 let v oboru, výhoda vedoucí pozice jako restaurant manažer nebo F&B, dva světové jazyky.

Manažer hotelu B: Vzdělání a praxe.

### **Kompetence a zodpovědnosti F&B manažera.**

Manažer hotelu A: Odpovědnost za provoz jako celku (od snídaní přes obědy, bankety, rauty až po večere), odpovědnost za personál (číšníci, servírky, barmani, kuchaři), odpovědnost za kongresy, školení, propagace restaurace, webové stránky, menu, nápojové i vinné lístky, komunikace s personálem i hosty a kontrola práce.

Manažer hotelu B: Odpovědnost za celkový F&B provoz - kuchyň, bary, dvě restaurace; dále personalistika, výběr dodavatelů, objednávky, propagace.

### **Velikost pracovního týmu.**

Manažer hotelu A: 12 stálých zaměstnanců, 24 brigádníků a 20 učňů.

Manažer hotelu B: „Zhruba 30 lidí a primárně to jsou servírky, číšníci, barmani, kuchaři. Kterí jsou zase rozděleni do různých sekcí, ať už to je snídaňový kuchař, a'la kartový kuchař, konferenční kuchař jo. Stejně tak nahoře potom podle těch jednotlivých středisek máme konferenční číšníky, servírky na lobby baru, číšníky a servírky na restauracích atd“.

### **Přímý nadřízený F&B manažera.**

Manažer hotelu A: Ředitel hotelu a F&B director.

Manažer hotelu B: Ředitel hotelu.

### **Feedback je jedna z nejdůležitějších věcí, jak zjistit, zda jsou hosté spokojeni. Každý hotel má různé druhy feedbacku.**

Manažer hotelu A: „Je prvotní ten verbální feedback, potom je druhý, ten je takový ostřejší, což je a'la kartový (a'la carte), což jste v tom týmu, ale samozřejmě kvůli administrativě nemůžete být na tom provozu jako vysloveně pořád, ale stane se, že host je třeba nespokojený nebo má nějaké speciální přání, tak teď už moji lidi ty speciální přání dokážou splnit a nemusí mě kontaktovat, a volají mě jen k neřešitelným problémům, který už oni nedokážou řešit ze své pozice. A potom samozřejmě můžete přijít s nějakými formuláři, takže máme, třeba jsme si dali jako jedni z prvních do jídelního lístku, na konec jídelního lístku, QR code, kde je odkaz primo na naši restauraci a každý se smartphonem nebo tabletem si to načte, samozřejmě se tam hned uloží ten jídelní lístek či vinný lístek a může tam dát komentář na tu restauraci“.

Manažer hotelu B: „Máme jakoby víc zdrojů jak toto zjistit. Jednak to jsou servery typu Facebook, pak servery typu restu.cz a podobně. Pak jsou tam asi další dva nebo tři servery mezinárodní, kde klienti mají možnost napsat, jak se jim tady líbilo, jak byli spokojeni atd. A pak samozřejmě máme ještě firmy, které si platíme. Tím myslím mystery. Oni vlastně dělají tzv. mystery shopping. Nezávazně si objednají pokoj, nezávazně si objednají večeři na restauraci a potom mají obrovské rozsáhlé dotazníky bod po bodu a vlastně hodnotí absolutně všechno, tj. check-in, to znamená, jakým způsobem se k nim recepce chovala, na co všechno se jich ptá, jestli je ubytovali správně, pak to pokračuje na pokojích, v jakých kondicích jsou ty pokoje, jestli je

*všechno připraveno tak jak má, když jdou potom na restauraci, jestli je někdo uvítá, usadí, nabídne jídelní či nápojový lístek, jaký bylo jídlo, jaká byla atmosféra, jak hlasitě hrála hudba a jaká ta hudba byla atd. Takže to je všechno spojený tady s tím. Pak máme ještě interní, kdy vlastně naši nadřízení, jelikož máme sídlo v Praze, tak zase mají svoje zdroje, který i oni nám tam posílají, nebo sem posílají jejich lidi a zjišťují de facto to samé, akorát už za ně neplatíme, ale mají to formou nějakých komplet pobytů, kde oni za to, že nám ten feedback dají, tak nemusejí samozřejmě platit za služby poskytované nám“.*

**Motivace zaměstnanců je důležitým faktorem pro fungování jednotlivce i týmu v gastronomickém provozu. Hotely mají různé druhy motivace svých zaměstnanců.**

Manažer hotelu A: Vzdělávání pomocí vlastní hotelové univerzity, různé školení, stáž ve stejném hotelu ale jiném státě, finanční odměny, benefity, přidaná hodnota (uniformy, prádelna zdarma), jídlo zdarma.

Manažer hotelu B: Finančně; bodový systém, který posléze může využít k cestování do stejného hotelu v jiné zemi; vzdělávání; příspěvek na penzijní nebo životní pojištění.

**Kontrola práce podřízených.**

Manažer hotelu A: Na denní bázi.

Manažer hotelu B: Každý den.

**Sestavování jídelního lístku je položka, u které F&B manažer nesmí chybět.**

Manažer hotelu A: Podílí se na sestavování jídelního lístku, ale nechává také volnou ruku kuchařům, protože v nich má důvěru. Nicméně jídla musí splňovat manažerovy představy.

Manažer hotelu B: Podílí se na sestavování jídelního lístku, ale jelikož je to velká síť hotelů, tak mají korporátního kuchaře, který nastavuje hranice a mantinely. Nicméně regionální jídla do jídelního lístku má pod kontrolou.

**Pokrmy pro zdravý životní styl v jídelním lístku jsou podle manažerů velice důležitým faktorem, jak nalákat novou klientelu a udržet si tu stárou.**

Manažer hotelu A: „Určitě musíte vycházet u každého departmentu, takže musí být na snídani tam ten operační koutek, se můžeme pak podívat, kde jsou věci, které jsou

*bezlepkové, potom jsou fitness a potom jsou nějaká zdravá výživa a tady tohle ten zdravý směr. Druhá poloha těch snídaní je třeba když je tady večírek do 6h do rána, tak jim dáváme takový zpravovací koutek, což jsou polívky nebo utopence a tak dál. Hosté to jsou schopni velice ocenit a dál samozřejmě ten trend je těch wellness větvích, v tom meničku stále myslet na to, aby tam byl v dnešní době už vegetariánský nebo veganský pokrm anebo to mixnout to jídlo tak, aby to šlo do bezlepkové diety nebo vegetariánského jídla, což je velká klientela v dnešní době a potom samozřejmě u velkých kongresů či velkých akcí, tak máme variantu bezlepkovou, dietní, nemléčnou nebo vegetariánskou“.*

Manažer hotelu B: *„Jsou tam saláty, těstoviny, ryby. Na snídaní máme, pokud konkrétně mám takový pocit fitness snídaní, ale jinak ten snídaňový bufet je obsáhlý. Zahrnuje vlastně jak pro lidi s lepkovou dietou, tak vlastně zdravou výživu- to jsou cornflakes, vločky, jogurty, čerstvé ovoce a zelenina atd“.*

## 9 DISKUZE A ZÁVĚRY

Bakalářská práce se zaměřila na seznámení čtenáře s cestovním ruchem, hotelnictvím, managementem a F&B manažerem v hotelovém provozu. V teoretické části jsme se z použité literatury dozvěděli o managementu a manažerských funkcích, rozdělení manažerů i stylů řízení, které má manažer k dispozici, aby fungoval jeho tým, který má na starosti.

V praktické části, na základě rozhovorů, bylo zjištěno, že na práci F&B manažera není důležité mít vystudováno management či hotelnictví, nicméně je to výhodou. Důležitým faktorem práce F&B manažera je jeho praxe, kterou oba dva manažeři získali jak v ČR, tak v zahraničí. F&B manažer se podílí jak na sestavování jídelního lístku, tak na propagaci hotelové restaurace, řízení svých podřízených, kam patří kuchaři, číšníci, servírky barmani a barmanky, jejich motivaci a hlavně se stará o chod gastronomie tak, aby stále lákal novou klientelu a udržel si tu stávající. Z uvedených informací bylo dále zjištěno, že se oba manažeři snaží vložit do jídelního lístku lokální pokrmy, které lákají svou atraktivitou.

Řízení svého týmu je důležitý faktor manažerské práce. V hotelovém provozu, pokud se nejedná o nejvyššího manažera, tak pozice F&B manažera je z pohledu řízení jedna z největších, protože tento manažer má pod sebou velkou spoustu zaměstnanců, kteří se snaží, aby pobyt v hotelu byl příjemný po gastronomické stránce. Oba manažeři mají pod sebou zhruba 30 i více zaměstnanců, což je vcelku veliký počet lidí, který musí řídit.

Jelikož motivace je jedna z nejdůležitějších manažerských funkcí, oba manažeři ji přidávají velkou váhu, ale ne jen manažeři se starají o motivaci svých zaměstnanců. Do motivace zasahuje jak manažer sám, tak hotel, ve kterém dělá. Bylo pro mě velkým překvapením, jakými různými způsoby dokážou manažeři, i hotel samotný, motivovat své zaměstnance, ať už jde o platy zaměstnanců, jejich školení či možnost zahraničních stáží.

Kontrola je další velice důležitá manažerská funkce, o kterou by se měl sám manažer starat v rámci své práce. Manažer hotelu A i manažer hotelu B mají na starost kontrolu zaměstnanců na denní bázi, často chodí do práce i o víkend, aby se přesvědčili, že jde všechno podle plánu.

Z obou rozhovorů jsem vycítil, že oba manažeři používají ve větší míře demokratický styl řízení spojený s autoritativním. Dokážou být přísní, pokud je potřeba,



ale i féroví a mají opravdový zájem o to, aby do pracovního procesu zasahovali všichni zaměstnanci svými nápady a připomínkami, které by eventuálně mohly pomoci hotelu.

Feedback je jedna z nejdůležitějších věcí, kterou manažeři potřebují k tomu, aby mohli vylepšit své služby či zapůsobit na hosta tím, že už ho pamatují a naklonit si ho na svou stranu pomocí drobných věcí, kterých si host velice váží. K tomu, aby si hotel naklonil svého zákazníka na svou stranu, stačí i maličkosti jako kytky na pokoji či nějaký malý věnostní dárek. Manažer hotelu A byl velice entuziastický při sdělování, jak to chodí u nich na hotelu a mě to ve velké míře uchvátilo, jak málo stačí k tomu, aby byl host spokojen.

Oba dva manažeři se shodli na tom, že je velice důležité mít v nabídce pokrmy, které jsou vhodné pro zdravý životní styl. Nabízejí zdravou snídani, kde můžeme nalézt ovoce, zeleninu i pokrmy, které jsou vhodné pro hosty s bezlepkovou dietou. To samé platí i o obědech i večeřích, kde mají v nabídce jídla jako saláty, ryby a další. Nicméně pokud má host speciální přání, manažeři se snaží vyjít vstříc.

Požadavky na práci F&B manažera jsou shodné jako v literatuře, kde se uvádí, že je potřeba minimálně 5 let praxe v oboru na vedoucí pozici, přičemž vedoucí pozice v gastronomickém úseku je výhodou. Dále je potřeba minimálně 2 světových jazyků, další jazyky jsou velkou výhodou.

## 10 SOUHRN

Bakalářská práce se zaměřuje v první části na teoretické poznatky, které jsou čerpány z literatury a ve druhé části na rozhovory s F&B manažery, kteří mají plno poznatků z praxe z hotelového provozu.

V první části se seznamujeme s pojmy jako cestovní ruch, management, manažer a F&B manažer, kde jsou uvedeny různé pohledy na práci manažera, jeho kompetence, funkce i rozdělení manažerských dovedností i stylu řízení, které každý manažer používá na denní bázi. Dále je rozeptána úloha F&B manažera v hotelovém provozu, která je jedna z nejdůležitějších funkcí, jelikož se manažer nestará pouze o dobré jídlo i pití, ale má na starosti i další funkce, které jsou spojeny s jeho činností.

Ve druhé části jsou osobní rozhovory s manažery, kteří popisují, jaké mají funkce i kompetence a jak se dostali na tuto pozici. Sdílení informací a osobních zkušeností přispělo k přiblížení náplni práce manažerů na úseku F&B. Z rozhovorů jsem se dozvěděl, že vzdělání v oboru je výhodou, nicméně není to stěžejní předpoklad pro kvalitního F&B manažera. Oba manažeři se shodli, že je velice důležité mít praxi, což potvrzují i požadavky, které jsou na pozici potřebné, což je minimálně pět let praxe na vedoucí pozici, přičemž vzdělání v oboru je výhodou.

Dále z rozhovorů vyšlo, že manažeři mají na starost motivaci zaměstnanců, jejich kontrolu i řízení. Oba dva manažeři považují za důležité mít v nabídce pokrmy jídla, která jsou vhodná pro lidi, kteří se snaží o zdravý životní styl, ale i pro lidi, kteří jsou na dietě.

## 11 SUMMARY

The first part of this bachelor thesis is focused on theoretical knowledge of management which were found in literature, and the second part was done with interviews by two F&B managers who have really good insights from professional experiences in hospitality.

In the first part we are getting to know the terms such as tourism, management, manager and F&B manager where are stated different points of view of managerial work, his competences, roles and division of managerial skills and types of control which every manager uses in daily basis. Next I talk about the F&B manager roles in hospitality which is one of the most important task the manager has to do because he does not just look after the gastronomy but he has to take care of many other tasks which are connected with his job.

In the second part there are interviews with managers who were describing their roles and competences and how did they end up in F&B position. I have found out that college degree in hospitality major is an advantage but it is not necessarily the main requirement for the job. Both managers have agreed that professional experiences are very important assets which are shown in job's requirements for F&B position, which is 5 years of experiences in leading position and college degree is an advantage.

The interview also shown that the managers are also responsible for employee motivation, their controlling and leadership. Both of them agreed that it is necessary to have a healthy food in the menu for people who are on diet or for people who want to live healthy lifestyle.

## 12 REFERENČNÍ SEZNAM

- Alcott, P., Davis, B., Lockwood, A., & Pantelidis, I., (2012). *Food and Beverage Management*. Abingdon: Routledge.
- Aldag, R. J., & Stearns, T. M., (1987). *Management*. South-Western Publishing Co.
- Babakus, E., & Yavas, U., (2005). Dimensions of hotel choice criteria: congruence between business and leisure travelers. *Hospitality Management* 24, 359-367. doi:10.1016/j.ijhm.2004.09.003.
- Beránek, J., & Kotek, P., (2003). *Řízení hotelového provozu*. MAG Consulting.
- Bělohlávek, F., (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bělohlávek, F., (2010). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Boykins, C., Campbell, S., Moore, M., & Nayyar, S., (2013). An Empirical Study of Leadership Styles. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 5(2), 1-31.
- Cimbálníková, L., (2009). *Základy managementu*. Olomouc: UP.
- Frömel, K., (2002). *Kompendium psaní a publikování v kinantropologii*. Olomouc: Univerzita Palackého, Fakulta tělesné kultury.
- Graham, J. R., Li, S., & Qui, J., (2011). Managerial Attributes and Executive Compensation. *The Society for Financial Studies*, 144-186. doi:10.1093/rfs/hhr076.
- Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o.
- Hesková, M., (2006). *Category management*. Press Consulting s.r.o.
- Hospodářová, I., (2008). *Kreativní management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Khelerová, V., (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kim, D., & Perdue, R. R., (2013). The effects of cognitive, affective, and sensory attributes on hotel choice. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 35, 246–257. doi:10.1016/j.ijhm.2013.05.012.
- Kozel, R., & kol. (2005). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Křížek, F., & Neufus, J., (2011). *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Kucharčíková, A., & Vodák, J., (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: GradaPublishing, a.s.
- Levy-Bonvin, J., (2003). *Hotels: A brief History*. Retrieved 20. 2. 2015 from the World Wide Web: <http://www.hospitalitynet.org/news/4017990.html>.
- Mičkalová, D., (2012). *Řízení a organizace práce na úseku F&B*. SŠ Hotelnictví a Gastronomie. Frenštát pod Radhoštěm.
- Miovský, M., (2005). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pauknerová, D., (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Příborová, M., & Jandová M., (2006). *Destinační management a vytváření produktu cestovního ruchu*. Praha: Proximity Prague, s.r.o.
- Robbins, S. P., & Coulter, M., (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Ryglová, K., (2009). *Cestovní ruch*. Ostrava: Key Publishing.
- Strauss, E., (2015). *Job Description of Hotel Food & Beverage Directors*. Retrieved 22. 2. 2015 from the World Wide Web: <http://work.chron.com/job-description-hotel-food-beverage-directors-18715.html>.
- Urban, J., (1999). *Manažer a jeho čas*. Praha: Prospektrum.
- Urban, J., (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Veber, J., & kol., (2009). *Management: Základy-moderní manažerské přístupy*. Praha: Management Press.