



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Rozvoj manažerů

Manager Development

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, PhD.

Tereza Baubínová

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2013/2014

Jméno a příjmení studenta: Tereza Baubínová
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Rozvoj manažerů
**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Manager development

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky systémů a metod rozvoje manažerů.
- Proveďte průzkum rozvoje ve vybrané organizaci, v případě neefektivního rozvoje navrhněte vhodné řešení modelu a zdůvodněte.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná dotazníkovým šetřením a vyhodnoťte výsledky.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro personální oddělení ve vybrané organizaci v oblasti rozvoje manažerů.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ D.; KURNICKÝ R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2004, ISBN 80-247-0698-9

PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kolektiv. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o. 1996, ISBN 80-7169-250-6

ŘEZÁČ, J. *Moderní management Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a. s. 2009, ISBN 978-80-251-1959-4

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0602-4

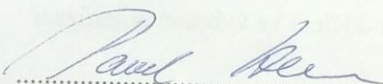
Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:

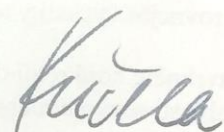

.....

Termín zadání práce: 6. prosince 2013

Termín odevzdání práce: 6. května 2014

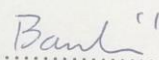

.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 6. prosince 2013

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:


.....

Vzor citačního záznamu

BAUBÍNOVÁ, Tereza. *Rozvoj manažerů*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne podpis:

Poděkování

Děkuji mé vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za její odborné rady a inspirativní návrhy k mé práci. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří mi zapůjčili potřebnou literaturu, nebo mi jakkoli podpořili při psaní této bakalářské práce.

Anotace (Abstrakt)

Tato bakalářská práce se zabývá rozvojem manažerů v organizaci. Cílem práce je zhodnotit skutečný stav rozvojového procesu a porovnat ho s teoretickými poznatky. Na základě získaných informací o organizaci navrhnout případná zlepšení rozvoje jako celkového a pomoci tak přispět k zlepšení pracovního výkonu manažerů, stabilizaci jejich fluktuace či jejich pracovní spokojenosti.

Klíčová slova

manažer, rozvoj manažerů, vzdělávání, organizace, metody rozvoje

Annotation (Abstract)

This thesis deals with manager development in the organization. Aim of this study is to assess the actual state of the development process and compare it with theoretical knowledge. Based on the information about the organization suggest possible improvements of the development as a whole and help contribute to improving manager performance, stabilizing their turnover or their job satisfaction.

Key words

manager, manager development, education, organization, development methods

Obsah

Úvod.....	3
1. Manažer.....	5
1.1 Definice manažera.....	6
1.2 Rysy manažerské práce.....	9
1.3 Rozdělení manažerů.....	10
1.4 Definice práce liniových manažerů.....	11
1.5 Styly řízení.....	13
1.5.1 Styly manažerské práce.....	15
1.6 Kompetence manažerů.....	17
1.6.1 Dělení kompetencí.....	18
1.7 Autorita manažera.....	20
2. Rozvoj manažerů.....	22
2.1 Soft skills.....	24
2.2 Vzdělávání, učení.....	25
2.3 Metody vzdělávání.....	29
3. Představení společnosti.....	35
3.1 Rozvoj ve společnosti.....	36
3.2 Manažerské kurzy.....	39
4. Vyhodnocení rozhovorů.....	41
5. Doporučení.....	44
6. Závěr.....	49
7. Zdroje.....	51
8. Přílohy.....	56

Úvod

Tato práce se zaměřuje na rozvoj manažerů nejen po stránce pracovní, ale také po stránce osobnostní. Rozvoj a vzdělávání prochází v dnešní době neustálými změnami, společnostmi jsou do těchto oblastí vkládány nemalé sumy.

Management jako takový je zcela nezbytnou součástí každé firmy. Proto je nesmírně důležité tuto součást neustále rozvíjet, vyhledávat nejnovější a zároveň nejvhodnější metody rozvoje. Nicméně každý manažer má jiné vlastnosti, jiný charakter a každý jinak jedná s lidmi, zvládá stresující situace. Jaká je ideální osobnost manažera? Na druhou stranu samozřejmě záleží na jeho podřízených, vyhovuje jim autoritářské nebo liberální vedení? Celkový rozvoj se tedy musí přizpůsobit osobním cílům manažera, ale i cílům společnosti. V této práci se klade zaměření na manažery na liniové úrovni a to jak v teoretické části, tak i části praktické, její součástí jsou specifika manažerů na nižší úrovni a popis procesu vzdělávání.

Teoretická část je rozdělena na dvě hlavní kapitoly. První se zaměřuje na profil manažera, jaké faktory ovlivňují jeho osobnost, je uvedeno základní dělení, ale také jaké by měli mít manažeři schopnosti. Pojem manažer je poměrně komplexní, na základě jejich schopností a dovedností stojí celkový vzdělávací proces a to jak jeho vlastní, tak i ostatních zaměstnanců. Definovány jsou mimo jiné styly řízení a celkové manažerské práce. Neméně důležitá je definice kompetencí a jejich základní dělení. Druhá kapitola je zaměřena na celkový rozvoj manažera. Podkapitoly obsahují definice vzdělávání, učení a metody on the job a off the job. Ve společnostech se dává přednost kvalitnímu rozvoji před kvalitativním, vyžaduje se zaměření na budoucí výsledky. Načrpané informace z teoretické části se prolínají do části praktické.

Cílem práce je formulace doporučení pro zlepšení rozvoje manažerů v dané společnosti a zároveň nalézt nejlepší způsob rozvoje pro danou část manažerů. Praktická část se věnuje podniku s dlouholetou praxí v České republice a rozvoj manažerů je jeho nedílnou součástí. Nicméně i v tomto rozvoji existuje možnost zlepšení, což je dokázáno ve výsledcích rozhovorů. Základem rozvoje pro manažery na nižší úrovni v dané společnosti je vzdělávací kurz, díky kterému se z běžného zaměstnance stane manažer. Kurz je popsán ve třetí kapitole. Každý průběh kurzu zajišťují stejní řídicí pracovníci společnosti, pod jejich vedením se dostává do manažerského systému nejvíce manažerů.

Základní otázkou této práce je možno definovat jako: Jaké je možné zlepšení v rozvoji liniových manažerů? Zároveň se tato práce zaměřuje na definování stávajícího rozvoje, jeho kladů i záporů. Na první pohled je celkový systém velmi podrobně rozpracovaný do jednotlivých kroků. Na základě strukturovaných rozhovorů s manažery však byly nalezeny určité mezery, jak v samotném postupu na vyšší pozici, tak v systému společnosti jako takové. Pokud tyto mezery zůstanou, bude se společnost nacházet stále stejné úrovni, na které se právě nachází, nebude schopna se posunout dál. Neustálé zlepšování je důležité pro každou společnost, pokud se společnost nepřizpůsobí novým trendům ve vzdělávání, nedostaví se ani tížený výsledek.

Pro práci byly stanoveny dva výzkumné předpoklady. Prvním je definice aktuálního rozvoje manažerů a druhý je zjistit, jaké jsou hlavní nedostatky v tomto rozvoji?.

1. Manažer

Každý si pod tímto slovem představí něco jiného, nicméně management dnešní doby vyžaduje pouze úspěšné manažery. „*Práce manažera je především charakterizována neustálým řešením problémů, které vznikají v procesu uspokojování potřeb zákazníků - a to problémů vnitřních nebo vnějších*“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 38). V průběhu let se měnil management jako takový. Ještě před několika lety se užíval manažerský výraz vedení (leadership). Jako manažera si lidé představovali silného vševědoucího vůdce, který díky churchillovské síle vůle a osobnosti dosáhl všeho, co chtěl, dokázal přimět lidi, aby dělali podle jeho představ. Poté výraz vedení nahradilo slovo zmocnění (empowerment). Manažerům už nestačilo pouze vést, bylo potřeba ze svých podřízených udělat stejně silné vůdce. Toho dosáhli tím, že jim dali větší pravomoc. Tak se tvořila silná organizační struktura, ale tvořili se i dobří manažeři (McCormack, 1997, s. 7-8). Zaměření na schopnost manažerů vést lidi, je tedy stejně důležité jako schopnost řešení problémů a zajišťování spokojenosti jak zákazníků, tak zaměstnanců.

Pro doplnění informací o řízení lidí je nutno uvést, že: „*Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a nich vyplývající povinnosti*“ (Tureckiová, 2004, s. 28).

Základním kamenem pro management je schopnost manažerů propojení cílů organizace s prací podřízených. Řízení lidí je profese, která má jasný obsah a předmět. Tato profese je založena na zvládnání určitých standardů a povinností. Schopnosti, znalosti a dovednosti musí být na určité úrovni, manažer jich využívá při každé pracovní činnosti (Tureckiová, 2004, s. 28-29).

1.1 Definice manažera

V této kapitole je uvedeno několik definic, jak postavu manažera popisují různí autoři. Postava manažera je velmi komplexní. Na úvod je nutno uvést, že termín management tedy řízení lidí je označení souhrnu činností. Je to vykonávání specifických funkcí řídicími pracovníky jako je plánování, organizování nebo formování pracovní síly. Označujeme tak i předmět nebo účel studia, díky kterému, se zvyšuje kvalifikace manažera. Jeho neustálý rozvoj zajišťuje kompetentní výkon jeho profese na úrovni. Management je i způsob práce s lidmi. Správné jednání s podřízenými vede k plnění cílů celé společnosti (Tureckiová, 2004, s. 28).

Komise Progres des entreprises du CNPF-Medef se pokusila definovat profil manažera na základě základních prvků v chování a znalostech. Mezi chování je zařazena chuť riskovat, smysl pro iniciativu, naslouchání a respektování zaměstnanců a zvědavost. Mezi znalostmi je uvedeno všeobecné vzdělání, prohloubené znalosti v dané specializaci, perfektní komunikace nebo schopnost se rozhodovat (Stacke, 2000, s. 34).

Lojda (2011, s. 10) popisuje manažera poměrně jednoduše – jako člověka, který daných cílů dosahuje s lidmi a jejich prostřednictvím. Drucker (2002, s. 40), odborník v oboru managementu, říká, že manažerem je ten, kdo odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu. S tímto tvrzením souhlasí i Australský institut managementu, který uvádí, že manažer je ten, kdo plánuje, vede, organizuje, deleguje, kontroluje, hodnotí a sestavuje rozpočty za cílem dosažení výsledku. Tyto definice se od sebe poměrně liší, zatímco první je zaměřena více na člověka jako takového, druhá dává větší význam práci manažera.

Manažera je nutno vidět jako součást týmu, který vede organizaci a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí týkajících se finančních, materiálních a lidských zdrojů tak, aby byly splněny cíle společnosti. Zodpovědnost manažerů se týká řízení lidských zdrojů, šíření a prosazování hodnot organizace, organizační etiky a kultury (Templar, 2012, s. 15).

Následující definice se zaměřuje více na osobností stránku manažera, uvádí, že manažer je v podstatě každý, nezaměřuje se tedy tolik na jeho znalosti, spíše schopnosti. Rodič, živnostník, podnikatel, zaměstnanec i člověk, který zdědil majetek, každý, kdo za něco odpovídá. Musí si tedy poradit, co nejlépe vyjít s dostupnými prostředky, motivovat, plánovat, zpracovávat, usnadňovat, sledovat, měřit úspěch, stanovovat normy, sestavovat

rozpočty, vyřizovat a pracovat. Jediným rozdílem je, že někteří toto činí s většími týmy. Podstata ale zůstává stejná (Templar, 2012, s. 14). Spojením těchto tvrzení je manažer, který zvládá plnit všechny cíle společnosti, díky svým schopnostem delegovat úkoly, motivovat, spolupracovat.

Když je tedy manažerem v podstatě každý, jak je možné, že jedni jsou úspěšní a druhí ne? Je vůbec možné naučit se být špičkovým manažerem nebo je to něco, s čím se člověk narodí a nikdo to již nezmění? Vedení lidí není práce pro každého. V rámci několika let se stalo, že manažer není pouze soudce a manipulátor. V dnešní době je potřeba teoretického základu z psychologie, energii kádrového pracovníka a dovednosti státního zástupce při vedení sporu. Také se musí vyznat ve finesách bankovníctví, finančnictví, účetnictví a danění (McCormack, 1997, s. 19).

Zásadní pro definici profilu manažera se uvádí i rozdíl mezi manažerem a vůdcem. *„Očekávat, že každý manažer bude vůdčí osobností, by bylo pošetilé. Ve vyspělé společnosti jsou tisíce, ne-li milióny manažerů – a vůdčí schopnosti jsou vždy vzácnou výjimkou a omezují se na velice omezený okruh jednotlivců“* (Drucker, 2002, s. 64).

Profil osobnosti manažera je definován v mnoha publikacích. Jeho osobnost a styl práce závisí na působení několika faktorů vnějšího prostředí. Mezi tyto faktory je možno zařadit například silící projevy civilizační krize lidstva, kulturní eroze společnosti, sociální a ekologická devastace a asymetrie (rozdíly mezi chudými a bohatými státy i jednotlivci se prohlubují), problém pozitivního využití globalizace pro lidstvo (finanční oligarchie a nadnárodní monopoly využívají zatím ve vlastní prospěch). Stárnutí populace je dalším faktorem stejně tak jako vymírání národů i sociálních skupin, konflikt staré a mladé generace, snižování počtu potencionálních mladých zaměstnanců („mladá generace pracuje a živí starou generaci“) a jejich zvýšená pracovní mobilita. S předchozím souvisí i generační výměna manažerů, jejich zvýšená interkulturální mobilita, požadavky na změny manažerských rolí, způsobilostí, principů, metod a nástrojů řízení. Kvůli změnám prostředí se mění firemní identita, image a podniková kultura. Dalším bodem je digitální revoluce, která přesouvá výrobu a distribuci do datových sítí a posouvá manuální práci do digitální sféry. Vznikají multinacionální korporace (MCN), zesíťování jednotlivců i organizací, což přináší rizika. Dopady poruch se přenášejí do celé sítě, způsobují zpravidla chaos a vyžadují tudíž vysokou flexibilitu sítě, většinou však přežívají síťově orientované firmy (tzv. flex firm). V podstatě se mění celková pravidla byznysu, globalizace urychluje využití informačních a komunikačních technologií a systémů, inovační aktivity dnes těží

z celosvětových zdrojů, intenzivní tlak dominantního zákazníka, pružné formy organizačních struktur zákaznický orientovaných, prosazování etických principů podnikání, rychlost reakce je novou ekonomickou kategorií, příznivé ekonomické klima pro vůdčí osobnosti ad. Měkké faktory řízení stále více rozhodují o konkurenční síle, řadí se mezi ně faktory jako image, goodwill, podniková kultura, etika, etiketa, důvěryhodnost, spolehlivost a serióznost vztahů, HR, znalosti ad. V oblasti zvyšování vzdělanosti se požaduje zejména další zvyšování edukace (výchovy a vzdělávání) a podpora systémů celoživotního vzdělávání včetně e-learningu, oblast, ve které se nejlépe prosazují Finsko, Švédsko a Slovinsko (Řezáč, 2009, s. 355-356). E-learning je tedy využíván stále častěji pro manažerský rozvoj, jeho obliba roste. O této metodě je uvedeno více v kapitole o vzdělávacích metodách.

V několika bodech je zmíněno stárnutí lidstva. To je samozřejmě pro rozvoj manažerů zásadní problém. Chodí starší manažeři působící hlavně v top managementu na semináře o nových technologiích nebo jim stačí, když tam pošlou svého asistenta? Jsou schopni udržovat krok s nejaktuálnějšími trendy? Propojit tento text je možno s praktickými zkušenosti, které uvádí McCormack (1997, s. 8-9). Vzpomíná na setkání se šedesátiletým prezidentem společnosti v Evropě. S prezidentem na schůzku dorazil přibližně o 20 let mladší muž, který byl představen jako „muž číslo dvě“. Tento mladší muž byl evidentně prezidentem zaučován, prezident strávil několik minut popisováním jeho schopností a jaké měl problémy ho odtáhnout od konkurence. Nicméně prezident nenechal svého „muže číslo dvě“ říct nic jiného, než dobrý den a na shledanou. Autor z této schůzky odcházel poněkud v rozpacích - proč se prezident namáhal mladšího muže vůbec brát? Nebylo by lepší, kdyby se posadil a přenechal svému následníkovi celé jednání? Ten by získal zkušenosti, pozvedlo by to jeho postavení a důvěryhodnost a navíc by to zefektivnilo práci prezidenta. Tomuto říkáme forma zmocnění. Je to forma velmi jednoduchá, ale na druhou stranu velmi efektivní. V cestě ale stálo prezidentovo ego. Tento problém u rozvoje manažerů je velmi vážný, rozvoj potenciálu konkrétního člověka je často opomíjený.

Shrnutí definice manažera je možno jako organizátora, vůdce, kontrolora a zároveň psychologa a soudce. Má velké spektrum schopností a znalostí, které využívá k co nejlepším výsledkům. Musí se orientovat ve všech oblastech společnosti, vytváří a naplňuje její vize.

1.2 Rysy manažerské práce

Manažerská práce vykazuje následující rysy, které jsou dělené do kategorií. Do kategorie klasická funkce řadíme plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrolu. Manažer by se neměl v tomto stylu řízení omezit na řízení typu příkaz-kontrola. Namísto toho by měl využívat řízení ovlivňováním, přesvědčováním podřízených, spoluúčastí na rozhodování, také známé jako participativní styl řízení. Další kategorií je práce s lidmi. Sem je možno zařadit komunikaci, delegování, koučing, mentoring a řízení kariéry. Manažer se nebude opírat pouze o formální aspekty, ale svůj vliv bude prosazovat hlavně díky charismatu, dovednostem, důvěře a autoritě. Přesvědčování, zmocňování a umění zaujmout pro ztotožněním s firemními cíli bude jeho hlavní náplní v roli vůdce. Dalším rysem manažerské práce je také ovládání koncepčního myšlení a techniky strategického řízení. Při zaměření do budoucnosti musí být vizionářem. Důležitými vlastnostmi je i otevřenost a vstřícnost vůči relevantním změnám a přístupům (Řezáč, 2009, s. 353-354).

Skutečná povaha manažerské práce se tedy dělí do čtyř kategorií, které navazují na předešlé dělení. Patří sem komunikace, tradiční management, tvorba sítí a management lidských zdrojů. Každá kategorie obsahuje typické činnosti pro manažerskou práci, ke komunikaci se řadí výměna informací a kancelářská práce, plánování, rozhodování a dohled jsou typické pro tradiční management, ke tvorbě sítí patří působení na ostatní, sociální vztahy a politika a do poslední kategorie (management lidských zdrojů) jsou uváděny aktivity jako motivace a její posílení, disciplína a trest, řízení konfliktů, plnění a výcvik a rozvoj (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 54).

Základem pro úspěšnou, rostoucí a učící se společnost je zvyšování kvalifikace, neustálé využívání znalostí, jejich doplňování a nepřetržitý rozvoj. Mezi tyto rysy manažerské práce se řadí i několik zvláštností, které je potřeba respektovat. Patří tam vícerozměrnost, při rozhodování musí manažeři na rozdíl od specialistů reagovat správně při každé situaci, která vznikne. Odpovědnost za práci, kterou realizují prostřednictvím manažera ostatní lidé, je dalším faktem. Pracovat s rizikem a nejistotou, časté rozhodování v proměnlivých podmínkách, řešení špatně strukturovaných rozhodovacích problémů

s vysokým počtem ovlivňujících faktorů, náhodnost změn ve firemním prostředí a velký počet hodnotících kritérií patří také do manažerské práce (Řezáč, 2009, s. 353-354).

Takto dopodrobna rozepsané rysy jsou ideální pro úspěšnou manažerskou práci. Je to v podstatě neutrální návod pro jakéhokoli manažera, jak začínajícího, tak již zkušeného. Shrnout manažerskou práci pomůže tato definice: „*management je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých; management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí; management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle*“ (Vodáček, Vodáčková in Tureckiová, 2004, s. 28).

Mezi základní manažerské funkce tedy patří plánování, organizování, příkazování a kontrola. Je uváděno několik těchto rozdělení, nejen podle rysů manažerské práce, ale také podle funkcí, úkolů a dovedností, viz příloha č. 1.

Pro přesnost si je možno ještě uvést tři manažerské atributy. Těmi jsou technické znalosti, společenské a lidské faktory a koncepční schopnosti. Do technických znalostí se řadí znalost postupů a dovedností při jednotlivých úkonech. Jsou potřebné především při zaškolení nových pracovníků, ale také na úrovni kontroly a při každodenních operacích při výrobě. Mezi společenské a lidské faktory patří projev v oblasti mezilidských vztahů. Schopnost zabezpečit v organizaci efektivní využití lidských zdrojů je důležitým rysem managementu. Osvojení nejvhodnějšího manažerského stylu, efektivní skupinová práce a koordinace vedení zaměstnanců za cílem co nejlepšího završení je také zásadní. Co se týče koncepčních schopností, tak ty jsou potřebné ke komplexnímu náhledu na operace v organizaci jako celku. Koncepční schopností je schopnost přijímat rozhodnutí (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 32).

1.3 Rozdělení manažerů

Nejdříve je vhodné rozdělit manažery do skupin, jak uvádí Cabejšková (2011, s. 20). Dělení existuje několik - podle délky praxe, jejich působitě, charakteru. Jedním z nejzákladnějších dělení je podle řízení, dle jejich postavení v organizaci, v podstatě v

celkové hierarchii firmy:

- 1. stupeň - linioví manažeři
- 2. stupeň - střední manažeři
- 3. stupeň - vrcholoví manažeři

Na prvním stupni se nachází manažeři, kteří jsou na nejnižším stupni, mají velmi blízko svým podřízeným, řídí jich pouze několik. Mohou to být vedoucí dílen či administrativního oddělení, v dopravě jimi mohou být dispečeri, v nemocnici vrchní sestry. Linioví manažeři jsou specializovaní, řeší problémy na daném pracovišti, jsou ve velmi úzkém kontaktu s podřízenými, které vedou a kontrolují při plnění běžných úkolů.

Střední manažeři jsou přechodným článkem mezi prvním a třetím stupněm, získávají a poskytují informace. Manažery druhého stupně jsou například vedoucí prodejního útvaru, vedoucí provozu, stavby, střediska, patří tam například i marketingový ředitel ad. Jejich úkolem je uskutečňovat plány a strategické cíle řízení organizace. Těchto cílů dosahují díky koordinaci vykonávaných úkolů se záměrem dosažení organizačních cílů (Cabejšková, 2011, s. 20).

Top manažeři nebo také vrcholoví manažeři mají celkovou odpovědnost za vedení organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů (Bělohlávek, 2001, s. 27).

Z hlediska počtu manažerů je nejvíce manažerů první linie, na rozdíl od top manažerů, kterých je méně. Vzhledem k vytváření vizí a misí organizace je toto rozdělení logické.

1.4 Definice práce liniových manažerů

Vzhledem k charakteristice praktické části této práce je nutno se více zaměřit na definici práci liniových manažerů.

Jak je již uvedeno v textu „*liniový manažeři odpovídají za práci skupiny vyšší úrovně hierarchie řízení a jsou umístěni na nižších úrovních hierarchie řízení, obvykle pak na nejnižší úrovni. Mívají pracovníky, kteří jsou jim podřízeni, sami nemají žádnou*

odpovědnost za řízení nebo dozor a jsou odpovědní spíše za každodenní provádění jejich práce, než za strategické záležitosti. Roli takových manažerů obvykle tvoří kombinace následujících činností: řízení lidí, řízení provozních nákladů, poskytování odborných znalostí, organizování, například plánování přidělování práce a rozpis směn, sledování pracovních procesů, prověřování kvality, jednání se zákazníky nebo klienty, měření a posuzování výkonu“ (Armstrong, 2007, s. 97). Tato definice dokazuje, že liniový manažer je v podstatě spojení mezi vedením a zaměstnanci. Mezi jejich hlavní schopnosti neřadíme schopnosti na úrovni top managementu (koncepční schopnosti), ale schopnosti spíše sociální a technické.

Lépe je liniový management popsán od následujících autorů. Role nižšího managementu je definována v jedenácti oblastech a to: vztah s okolím, bezpečnost, management vybavení, personální management, monitorování, trénink, komunikace, znalosti, předvídání, organizace, propagace. Tyto oblasti jsou prováděny právě nižším managementem ve spolupráci se středním managementem na základě podnětů z top managementu. Liniový manažer zajišťuje lepší participaci a motivaci běžných pracovníků. Funkce liniového managementu se neustále vyvíjí, globalizace ekonomiky, nové technologie sociální změny vyžadují jasně ucelené koncepty v celé společnosti. Hlavní zaměření by mělo být na správnou koncentraci moci na všech úrovních managementu (Alecian, Girard, 1991, s. 16-17). Autoři se zaměřují mnohem širší výčet povinností a schopností manažera než následující definice, která popisuje liniového manažera na základě organizační struktury.

Linioví manažeré jsou z 75% pracovníci, kteří pochází z řad běžných zaměstnanců. Znají tedy perfektně prováděnou práci zaměstnanců, které mají řídit, svou prací se podílí na práci v podniku (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 453). Mezi jejich nejčastější pozice patří vedoucí oddělení nebo mistr daného úseku.

Při rozvoji liniových manažerů se tedy neklade takový důraz na soft skills, jak to bývá u top managementu. Jejich chování nejvíce ovlivňuje zaměstnance, jsou s nimi v každodenním kontaktu. Udržovat spokojené zaměstnance je každodenní práce liniových manažerů.

1.5 Styly řízení

Každý člověk má svůj vlastní styl, jak danou činnost vykonávat, to se samozřejmě týká i manažerů. Styl řízení je tedy způsob, jakým manažer přistupuje k plnění činností. Jeho vlastní styl se projevuje hlavně v kontaktu s podřízeným a jeho celkovému přístupu k práci.

Teorie a modely ovlivňující manažerskou praxi procházely určitým vývojem. Přitom se zaměřují hlavně na typologii osobnosti, způsoby chování a další podmínky, které vedou ve firmách k efektivnímu vedení lidí. K typologii osobnosti neboli vymezení osobnostních charakteristik u vedoucích představitelů firem řadíme mezi představitele manažery, vedoucí týmů a klíčové pracovníky v organizaci. Tito lidé díky své poziční a osobní moci mohou ovlivnit své podřízené pracovníky, jejich názory, postoje, ale i chování. Způsoby chování odrážejí způsoby a formy uplatňování jejich moci a autority k podřízeným pracovníkům neboli styly řízení, jsou to způsoby chování typické ve vztazích s ostatními lidmi. Takto zaměřené teorie a modely ukazují, jak se v průběhu 20. let 20. století vyvíjely představy o efektivním vedení lidí. Mimo to také dokazují, že některé dodnes používané přístupy nemusí v praxi fungovat. V teorii ale také v manažerské práci je možno narazit na odlišné přístupy. Prvním je univerzalistický přístup, který vychází z předpokladu, že manažer přímo ovlivňuje úspěch v řízení lidí. Manažer musí tedy mít určité osobnostní charakteristiky, aby efektivně řídil. Druhým předpokladem je, že styl chování manažera a jeho jednání s podřízenými je tak optimální, že není třeba uplatňovat další způsoby řízení. Druhý přístup je situacionalizovaný, také se mu říká situační nebo kontingenční, vznikl později a základním předpokladem pro tento přístup je to, že chování je závislé na podmínkách - různé styly chování jsou efektivní v konkrétních podmínkách (Tureckiová, 2004, s. 76).

Styly řízení jsou různé, liší se podle využívání autority a moci manažera k podřízeným pracovníkům a jak vysoká je spolupráce v týmu. Na základě těchto informací je možné vytvořit vhodnou matici, která manažerské styly definuje, viz příloha 2 (Váchal, Vochozka, 2013, s. 111).

Styl řízení je tedy typický způsob chování manažerů nebo lídrů, který uplatňují vůči spolupracovníkům, podřízeným nebo následovníkům při plnění zadaných úkolů. Autorita manažera a jeho poziční moc se promítá do stylu řízení, pro lídra je lepší autorita přirozená a moc expertní. Styl řízení se tedy projevuje ve vztahu k ostatním pracovníkům, je to způsob ke splnění cílů. Tyto styly se v průběhu let měnily. Od 50. let 20. století se odvíjely teorie a modely hlavně z předpokladu, že pokud je úspěšný manažer, tak je úspěšná i organizace. V minulých letech se nepodařilo sestavit univerzální klasifikaci žádoucích rysů úspěšného manažera, proto teze o rodilém vůdci byla nahrazena odhadem, že když si lídr osvojí určitý, optimální styl chování, bude úspěšný (Tureckiová, 2004, s. 77).

Jenomže co když tento určitý styl chování nebude zcela ideální pro danou organizaci? Velmi nebezpečnou skupinou pro život ve společnosti a velkým rizikem jsou psychopati, kteří jsou na první pohled velmi nenápadní. Nechovají se kriminálně v běžném slova smyslu, bývají mocensky i ekonomicky vysoce úspěšní. Pouze výjimečně se dostanou do vězení, mívají vysokoškolské vzdělání. Nejčastěji se s nimi lze setkat v politické sféře, ve špičkách korporací a mocenského aparátu, v armádě, policii nebo soudnictví. V podstatě všude, kde jde o moc a majetek. Těmto lidem se říká částeční, neúplní, sociálně úspěšní, sociálně obratní nebo deprivanti. Aktuální a velice pravděpodobným příkladem jsou v USA šéfové korporací WorldCom a Enron, Ebbers a Fastow (Koukolík, Drtinová, 2011, s. 13).

Manažer by měl být ten, kdo řídí a provozuje organizaci jménem, ale hlavně v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 21).

Nicméně existují lidé, kteří jednájí pouze ve svém zájmu, tak, aby zisk byl pouze na jejich straně, příkladem může být situace v rámci organizace Enron a WorldCom:

Enron byla v letech 1996-2000 podle časopisu Fortune společností s nejvyšší mírou inovací. Zprávy o podplácení a politických tlacích, díky kterým byly zajišťovány zakázky ve Střední a Jižní Americe a na Filipínách, začaly tuto pověst podlamovat. Sporná byla smlouva za 30 miliard USD, která byla uzavřena s Výborem státní energetiky ve státu Mahararaštra v Indii. Mimo to využívali představitelé Enronu politické konexe s Clintonovou a Bushovou administrativou k vyvíjení tlaku na Výbor. Kriminální vyšetřování bylo zahájeno 9. ledna 2002 Ministerstvem spravedlnosti USA. Podvody byly prokázány nejen v Enronu, ale také v účetní firmě Arthur Andersen pracující pro Enron. Během roku 2001 klesla cena akcií společnosti Enron z 85 USD na 0,30 USD. Vedoucímu

představiteli organizace Andrew Fastowovi je připisována největší míra odpovědnosti. On, jeho manželka a další vedoucí pracovníci byli obžalováni z podvodu, praní peněz a spiknutí. O penzijní fondy v aktivech firmy zaměstnanci přišli. Sled těchto událostí je považován za největší finanční katastrofu v USA.

Dalším příkladem pak může být organizace WorldCom. Vnitřní audit v této obrovské americké korporaci zjistil, že v účetnictví chybí 3,8 miliardy USD. Účetnictví falšované od roku 1999 bylo odhaleno v srpnu 2002 (jednalo se o 2,3 miliardy USD). Aktivům korporace bylo přidáno 12 miliard amerických dolarů, což se zjistilo koncem roku 2003. Odpovědný je především zakladatel a představitel společnosti WorldCom B. J. Ebbers (Koukolík, Drtinová, 2011, s. 18).

Na těchto dvou případech je velmi jasně vidět, jak může vedení organizaci dovést k zániku, aniž by si toho celé roky někdo vůbec všiml. Je vůbec možné se těchto lidí nějak vyvarovat? Odhalit jejich skryté úmysly? Například personální pracovník při výběrovém pohovoru nemůže poznat, jestli uchazeč sedící před ním vytuneluje firmu, do které nastupuje. Prozkoumat by rozhodně měl výpis rejstříku trestů. V top managementu jsou naprostou samozřejmostí psychologické testy, které mají za úkol, právě tyto osoby odhalit.

Co se týče České republiky, tak samozřejmě i zde se najde spoustu obdobných případů, uvedeme si alespoň jeden. Viktor Kožený, nazývaný jako „pirát z Prahy“ na začátku založil Harvardské fondy. Poté přislíbil každému majiteli kupónové knížky desetinásobek její ceny. Po sérii finančních operací, na kterých spolupracoval s M. D. Dingmanem, fondy vytuneloval. Kožený, obviněný i z dalších finančních podvodů, je v současné době irským občanem a trvale žije na Bahamách, kde je ve vazbě. Žádost o jeho vydání oznámil i americký soud (Koukolík, Drtinová, 2011, s. 18).

1.5.1 Styly manažerské práce

Stylů vedení lidí existuje mnoho, mají několik klasifikací. Nicméně každý manažer využívá jiného stylu. Teoreticky jsou tyto styly definovány velmi dobře, nicméně v praxi je

jejich využívání poněkud složitější. Dle Řezáče (2009, s. 367) je možno uvést pět základních stylů a to autoritativní, demokratický, liberální, konsensuální a kooperativní styl. Autoritativní nebo direktivní styl definuje jednostranné rozhodování, bezpodmínečnost při plnění příkazů, formální způsob jednání s podřízenými a neustálá kontrola jejich činnosti. Demokratický styl je založený na spolupráci manažera a podřízených, typická je přirozená autorita a prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí. Liberální styl čili velmi malé ovlivňování činnosti podřízených, charakteristické je vyhýbání se rizikům, neoblíbeným zásahům, sankcím a závažná rozhodnutí ponechat na podřízených. Konsensuální neboli participativní styl je tehdy, jsou-li zásadní rozhodnutí řešena se spolupracovníky, manažer je spíše v roli moderátora. Poslední kooperativní styl je založen na spolupráci, tým spolupracovníků formuluje cíle, společně hledá cesty ke splnění cílů a samostatné hodnocení splnění těchto cílů.

Styl manažerské práce by měl být upravován podle určitých situací, podmínek, ale i pracovníků. Různorodost situací vede manažera k možnosti volby mezi styly řízení. Manažerský styl je v praxi ovlivňován následujícími charakteristikami: závažnost situace (krizová nebo běžný chod), závažnost rozhodnutí, rizikovost rozhodnutí a struktura problému, osobní charakteristika manažera a postoj podřízených. Autor dále uvádí i styly manažerské práce a to autoritativní, demokratický a styl laissez-faire. Autoritativní a demokratický styl jsou definovány stejně, jak uvádí definice výše, styl laissez-faire navazuje na liberální styl. Popsán je zde však jako styl, kdy manažer skupinu neřídí, nechává skupinu rozhodovat za něj, což ve své podstatě není styl manažerské práce (Váchal, Vochozka, 2013, s. 111).

Styly řízení samozřejmě i závisí na povaze zaměstnanců. Existují dvě teorie o lidské povaze, teorie X a teorie Y. Teorie X předpokládá, že zaměstnanec je průměrný, líný člověk, který má odpor k práci, je do ní nucen. Potřebuje dohled, řízení a hrozbu trestu, vyhýbá se zodpovědnosti, chybí mu ctizádostivost a je motivován pouze na úrovni fyziologické a jistoty. Teorie Y vychází z hlavních předpokladů, že pro pracovníka je práce přirozená, sám se řídí a kontroluje. Když nastanou správné podmínky, pracovník sám vyhledává odpovědnost. Hlavním úkolem managementu je tedy, aby pracovník měl takové podmínky, ve kterých by mohl uspokojit své motivační potřeby a dosáhl cílů nejen svých ale i organizace (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 58-59).

Armstrong (2007, s. 261) definuje styl řízení podle lídrů, jasně klasifikovaným způsobem založeném na protikladech stylů. Charizmatičtí a necharizmatičtí, autokratičtí a demokratičtí, umožňovatelé a kontroloři, transakční a transformační. Charizmatičtí lidé

jsou lídři s vizí, inspirující osobnosti dobří komunikátoři. Lídři bez charisma mají odlišný přístup k práci, jsou analytickým pracovníkem, který se spoléhá pouze na své know-how. Autokratičtí lídři spoléhají na svou pozici, která jim poskytuje formální autoritu, vnucují svá rozhodnutí podřízeným. Oproti tomu demokratický lídr podporuje pracovníky ke spolupráci a zapojuje je v rozhodování. Umožňovatelé dopřávají svým podřízeným prostor k plnění týmových cílů, inspirují je k lepším výsledkům, na rozdíl od kontrolorů, kteří pracovníky neustále monitorují a manipulují s nimi. Transakční lídři si kupují penězi ochotu vyhovět, transformační se snaží o změnu, motivují pracovníky, aby dosahovali lepších výsledků.

1.6 Kompetence manažerů

Úvodem této kapitoly je potřeba ujasnit, co to vlastně slovo kompetence znamená. V literatuře existuje několik definice tohoto slova. V kontextu zvládnání pracovních situací a úkolů bývají kompetence nejčastěji obecně vyjádřeny jako znalosti, schopnosti, povahové rysy, postoje, dovednosti a zkušenosti konkrétního pracovníka. Když tedy říkáme kompetentní, znamená to být schopný. V odborné literatuře můžeme najít, že se pojem kompetence používá jako synonymum s pojmem klasifikace, pod kterou rozumíme soustavu schopností, které potřebujeme k získání způsobilostí k výkonu určité činnosti, tedy vztah člověka a práce (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 48).

Slovník cizích slov uvádí ve významech mimo jiné např. rozsah působností nebo funkční pravomoc. „*Kompetence (ang. competence) v obecné rovině se většinou ztotožňuje se způsobilostí a vyjadřuje schopnost zvládnout nějakou činnost a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti. Profesní kompetenci se rozumí souhrn všech schopností, dovedností, znalostí, zkušeností, metod myšlení a způsobů jednání člověka, které mu umožňují úspěšně zvládat - často ve spolupráci s ostatními - konkrétní pracovní úkoly*“ (Řezáč, 2009, s. 360).

Pro porovnání je nutno uvést dvojí význam kompetence. Dle Tureckiové (2004, s. 29) vyjádření nejsem kompetentní se vyjádřit, znamená, že buď pracovník není

zplnomocněn záležitost řešit. Chápat vyjádření je možno i jako, že pracovník dané věci jednoduše nerozumí, nemá dostatek znalostí. Kompetence je tedy na základě tohoto příkladu chápána jako soubor rozhodovacích pravomocí, za tato rozhodnutí vyplývá odpovědnost za důsledky. Souvisí s ní termíny jako moc, vliv nebo autorita. Druhým významem kompetence je uvedeno vyjádření obecné schopnosti. Souvisí s tím správné vyhodnocení situace a následně vhodné jednání.

Zdůrazněním rozdílu mezi úkolem, který je potřeba splnit, a schopnostmi (a popřípadě dalšími kvalitami), které by měl daný pracovník mít, aby byl úkol požadovaně splněn, se významně ulehčuje pochopení pojmu kompetence. Jako další vysvětlení, velmi podobné tomuto si můžeme uvést, že splnění úkolu závisí na tom, co máme udělat (výsledek naší činnosti) a jaké chování je k tomu potřeba. Rozdělení procesu od výsledku nás přivádí k další definici: Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 26-27).

Pro doplnění celkového významu slova kompetence uvádí Řezáč (2009, s 360), že podle odborníků existují čtyři složky kompetence a to:

- odborná kompetence - znalosti a dovednosti, které se týkají organizace, řadí se sem například znalost pracovních postupů a procesů, důležitou součástí této kompetence je identifikace, analýza a řešení problémů, návrhy jejich řešení a uvedení jich do praxe,
- metodická kompetence - osvojení nových znalostí či pracovních norem, strukturování odborných znalostí, snaha o dosažení cílových výsledků,
- sociální kompetence - navazování vztahů, jejich dlouhodobé udržení, patří sem mimo jiné tolerance, aktivní naslouchání nebo respektování názorů druhých,
- osobní kompetence - schopnost objektivního sebehodnocení, sebereflexe, osobní iniciativa, schopnost brát odpovědnost.

1.5.1 Dělení kompetencí

Kompetence tedy obsahují několik složek a mají několik druhů. Do kompetence vstupuje několik složek, které můžeme rozdělit do pěti kategorií. Těmito kategoriemi jsou:

motiv, rys, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti. Motiv můžeme označit také jako vnitřní pohnutky. Člověk je podnícen k určitým činnostem. Mezi rysy patří vrozené charakteristiky osobnosti, nejznámější temperament. Ten ovlivňuje, emocionální reakce člověka - sebekontrola. Vnímání sebe samotného hlavně dotváření osobnosti díky zkušenostem a zážitkům. Patří sem budování hodnot, postoje k okolí, osobní přesvědčení či víra v sebe samotného. K vědomostem patří znalosti získané na základě vykonávané práce na určité pozici. Zda je člověk schopen vykonávat určitou činnost zajišťující dovednosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30).

Kompetence se dělí do čtyř skupin. Kompetence klíčové, určené pro všechny zaměstnance, týmové, které jsou zaměřené na vzájemně závislé a projektové skupiny, funkční (vývoj, finance a marketing) a vůdcovské a manažerské.

Kompetence slouží jako popis projevů chování, který je klíčový pro zaměstnance. Klíčové kompetence přispívají nejen k firemním hodnotám, ale také kultuře firmy a výkonu, který je od pracovníka očekáván. V podstatě to je základ pro potřebná stanovení při výběru pracovníků. Mimo to mohou také pomoci při definici rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 35).

Klíčové kompetence jsou většinou vnímány jako univerzální. Univerzální kompetence podmiňují až 90% pracovních činností výkon zaměstnance, samozřejmě v různé míře a poměru. Uvádí se, že kompetence jsou schopností člověka chovat se v určité situaci přiměřeně a zároveň v souladu sám se sebou. Přesahují tedy hranici odbornosti. Mimo jiné zdůrazňuje, že získávání klíčových kompetencí je celoživotní proces založený na učení se z konkrétních situací, např. díky řešení určitého konfliktu se naučí strategii překonávání konfliktů (Kociánová, 2010, s. 64).

U univerzálního modelu uvádí Hroník (2002, s. 64) tři charakteristiky kompetencí. Kognitivní schopnosti, které mají povahu nástroje, pomocí něhož je možné daný problém vyřešit. Rozumí se tím například intelekt, myšlení nebo schopnosti soustředění. Vitalita (energie), tato charakteristika souvisí s temperamentem a psychickou nezdolností. Poslední charakteristikou je centralita práce neboli pohlčení a zaujetí prací. To je chápáno jako nasměrování energie a schopností na danou práci, je velmi vázaná na motivaci.

Pokud vznikne nedostatek v jedné z těchto charakteristik, není možné jej nahradit

vyšší hodnotou v jiné. S pojmem kompetence je spojen proces identifikování kompetencí. Identifikace kompetence vysokého výkonu je velmi důležitá při rozvoji manažerů, zvyšuje efektivitu rozvoje. Zaměřuje se na kritické projevy, které rozdělí manažery na nadprůměrné, průměrné a podprůměrné. Díky tomuto přístupu se zjišťuje, že úspěšní manažeři mají mnohdy rozvinutou pouze jednu oblast svého chování (nebo tedy kompetenci vysokého výkonu). Tato silná stránka dokáže kompenzovat jen průměrně rozvinuté kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 45).

1.7 Autorita manažera

Slovník cizích slov definuje slovo autorita jako úctu, uznávanou vážnost či rozhodující vliv. Autoritu obecně ztotožňujeme s vážností. Jedná se o výjimečné postavení jedince, které je založené na znalostech, zkušenostech a výsledcích práce.

Autorita je obvykle dělena na dvě složky (Řezáč, 2009. s. 365-366):

- autorita formální nebo také institucionální - orientuje se na mocenský aspekt autority, je určená pracovní pozicí manažera ve struktuře firmy, předpisy pro výkon jeho funkce, ale také skutečností, že manažer je představitelem cílů a zájmů firmy, které souvisí s cíli a zájmy podřízených. Jako manažer má ekonomickou, sociální, právní, ekologickou odpovědnost za jejich plnění, popřípadě řešení konfliktů souvisejících s plnění těchto cílů,
- autorita neformální nebo osobní spočívá v tom, že manažer je svými podřízenými uznáván samozřejmě a dobrovolně (funkci i vykonavatele funkce), chovají k němu přirozenou a samozřejmou úctu, jeho rozhodnutí jsou přijímána přirozeně, samozřejmě a dobrovolně a díky tomu si může být manažer jistý, že jeho rozhodnutí budou bez problémů platná.

Autoritu je možno dělit podle jednotlivých typů. Základním dělením je autorita přirozená a získaná, formální a neformální, skutečná a zdánlivá. Přirozená autorita je založena na osobnosti člověka, jeho dovednostech a temperamentu. Získaná autorita vyplývá z výchovy a zkušeností během života jedince, je postavena na autoritě přirozené.

Formální a neformální autorita jako základní dělení dle Řezáče (2009, s. 365-366) se shoduje i s následujícími informacemi.

Formální autorita odpovídá postavení ve společnosti, nebere se ohled na osobní vlastnosti jedince. Neformální spočívá v charakteru jedince, na jeho přirozeném vlivu.

Význam skutečné a zdánlivé autority je evidentní z názvu. Hlavní rozdíl je následné práci podřízených, u skutečné autority se projevuje vstřícnost, respekt a aktivita, oproti autoritě zdánlivé je viditelná neochota k práci a nedůvěra (Vališková, 2008, s. 41).

2. Rozvoj manažerů

Základem rozvoje manažerů je snaha získat potřebné kompetence esenciální pro výkon jejich práce. Každé vzdělávání a rozvoj vede k výchově kompetentnějších a výkonnějších manažerů. Manažerský rozvoj musí být prakticky využitelný a zároveň respektovat podstatu manažerské práce. Zahrnovat by měl vše, co je od manažerů očekáváno, jak je jejich práce skutečně vykonávána, jakých dosahují úspěchů. Vzhledem k tomu, že manažer v podniku vystupuje v mnoha rolích, např. mluvčí, vůdce, vyjednávač ad., mělo by vzdělávání manažerům pomoci tyto role zvládnout. Cíle programů vzdělávání věnují pozornost zdokonalování chování a motivaci tedy upřednostňují metody aktivní před pasivními. Před zahájením programu vzdělávání je nutné soustavně vyhodnotit potřeby vzdělávání a rozvoje. Hodnocení nesmí být souhrnem přání účastníků nebo náhodným pozorováním. Nutné je opírat se o základní koncepce a modely, které pohlížejí na manažerskou práci a kompetence z širokého pohledu celých organizačních systémů a prostředí. Rozvoj manažerů je mnohvrstevná činnost, která se musí uplatňovat v několika směrech. Musí se brát ohled na věk manažerů, jejich dosavadní rozvoj, vzdělání, jeho aktuální pozici, jeho postoj, ale také na jeho osobnost (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 76).

Rozvoj jako prohlubování znalostí je pro organizaci velmi přínosný. Hlavním cílem rozvoje je zajištění dostatečných znalostí a dovedností k výkonu práce a to nejen v současné době, ale i budoucnosti. Vhodné podmínky rozvoje následně vedou k vyšší spokojenosti pracovníků (Koubek, 1996, s. 126).

Historicky se vzdělávání manažerů datuje od roku 1920 ve Spojených státech, v západní Evropě od konce druhé světové války. Tento fenomén se nicméně stále nachází v počátečních stádiích vývoje, řada rozvojových zemí zakládá manažerské školy až nyní. V současné době se management považuje za profesi. Získávání dovedností, vědomostí a postojů systematickým učením je nutné stejně jako u ostatních profesí. Jsou využívány především tři druhy modelů manažerského vzdělávání, které jsou neustále kombinovány. Mezi tyto tři druhy se řadí podnikové kurzy, studium Master of Business Administration (MBA) a manažerské vzdělávací a školící programy. Tyto kurzy jsou však pouze doplňujícím prvkem k samotnému základu tedy zkušenostem, často mívají vedlejší úlohu vedle učení prací a ze zkušeností. Zcela běžnou praxí manažerského rozvoje je nyní posílání manažerů přímo z univerzity do pracovního poměru nebo přípravných podnikových

kurzů pro absolventy. Daná společnost poté dá možnost nejlepším z nich absolvovat krátký kurz managementu nebo je jedinec poslán do externích kurzů v manažerské škole. Neustálý rozvoj manažera pak zajišťují doplňkové programy dané organizace či externí instituce. Program MBA je stále více obvyklý spíše ve Spojených státech než v Evropě nicméně jeho popularita neustále roste. Tento program nabízený na základě zkušeností má tři formy: 1. řádný dvouletý kurz typický spíše ve Spojených státech, 2. řádný jednoletý kurz obvyklejší pro Evropu, 3. dálkové studium pro zaměstnané manažery kombinované s pracovní činností. Cílem všech forem je profesionální manažerské vzdělání (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 76-78).

Vzhledem k neustálému zvyšování požadavků na manažery je nutné správným přístupem rozvíjet okruh dovedností. Mezi nejzásadnější schopnosti, které musí manažeři neustále rozvíjet, se řadí stimulace, řízení a rozvoj pracovníků a pracovního výkonu, přesahovat hranice své pracovní náplně, vytváření vhodných vztahů se zákazníky a neustálé nacházení vhodného spojení odborného řízení s lidskými zdroji. Mezi priority v rozvoji se řadí neustálá komunikaci mezi manažery a zaměstnanci, poskytování rad a hledání vhodného rozvoje pro všechny manažery (Armstrong, 2007, s. 489-490).

Základními složkami celkového procesu manažerského rozvoje jsou dle Prokopenka a Kubra (1996, s. 53) vzdělávání a školení v kurzech, učení akcí, učení se ze zkušeností, plánování kariéry, organizační rozvoj, otevřené a distanční učení sebevzdělávání a podnikové poradenství.

Rozvoj manažerů je tedy neustálý proces, který je závislý na běhu organizace. Při rozvoji není vyloučená spolupráce s externími odborníky. Cyklus vzdělávání se dělí do čtyř fází nebo také činností. První z nich je identifikace potřeb a rozvoje. Poté následuje plánování a rozpočtování na základě první fáze. Po ukončení druhé fáze přichází realizace. Poslední, ale neméně důležitou fází je vyhodnocení procesu a zároveň jeho promítnutí do dalšího cyklu, uzavřený proces založený na neustálém zlepšování celkového procesu. Při rozvíjení manažerů je nutno pamatovat na jeho osobnost, nějaké stránky už další rozvoj nepotřebují, jiné naopak na další rozvoj stále čekají. Programy většiny manažerských škol se soustředí pouze na tvrdé manažerské dovednosti. Mezi tyto dovednosti se řadí plánování, analytické myšlení nebo kontrolu a manažeři se je učí v oddělených blocích (finance, logistika, marketing, personalistika). Na druhou stranu méně jsou zdůrazňovány měkké manažerské dovednosti. Ty se zabývají vedením lidí, jejich motivací, koučováním ad. (Folwarczná, 2010, s. 35-41).

Kroky vzdělávacího cyklu uvádí i Hroník, v podstatě se shoduje s předchozím textem. Celý proces je založen na dohodě s pracovníkem, jeho motivací a hodnocení, ale na strategii společnosti. Cyklus má tedy čtyři fáze: identifikace mezery, potřeb a možností, design vzdělávací aktivity, realizace vzdělávací aktivity a zpětná vazba (Hroník, 2006, s. 133).

Armstrong (2007, s. 489-492) dodává, že rozvoj manažerů je strategický krok firmy. Výběr vhodného rozvoje, jak pro samotné manažery, tak pro společnost je součástí podnikových plánů. Tíženým cílem je identifikovat jednotlivé kroky celého procesu. Díky zformulovaným krokům je snadnější spojení mezi například plánem rozvoje a jeho hodnocením. Celkový proces rozvoje musí být anticipující, reagující nebo motivační. Manažeri jsou součástí plnění dlouhodobých cílů, proces je zaměřený na překonání problémů výkonu a individuální. Mezi cíle rozvoje manažerů patří vymezení jasných cílů, je potřeba, aby manažeri věděli, co se od nich očekává. Neustálé zlepšování výkonu manažerů s jejich přípravou na přebírání odpovědnosti. Dalším cílem je rozpoznání manažerů s potenciálem, zabezpečí potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností. Neméně důležitým cílem je vytvoření vhodného systému, který zajišťuje následnictví v manažerských funkcích.

2.1 Soft skills

Definice soft skills se liší podle konkrétních požadavků dané organizace. Pod tímto pojmem se uvádí způsoby chování ve společnosti, interakci s lidmi. Hlavními faktory jsou například komunikace, zvládání konfliktů, empatie, sebekritičnost, schopnost prosadit se či vést tým.

Soft skills jsou dovednosti, díky kterým chápeme sebe i ostatní. Zkvalitňují spolupráci a jsou významné v pracovním prostředí. Do soft skills je možno zařadit mimo jiné například analytické a komplexní a koncepční myšlení, komunikativnost, kreativitu, umění myslet podnikatelsky, ochota riskovat, otevřenost, pracovitost, organizační schopnosti, řešení konfliktů, zvyšování kvalifikace, týmová práce, sociální empatie nebo sebereflexe (Malečková, 2009, Dostupné z www.softskills.wz.cz).

Soft skills jsou schopnosti nezbytné pro komunikaci s nadřízenými, kolegy, podřízenými, klienty a prodejci. Jsou to takové schopnosti spojené jak s verbálním tak neverbálním jazykem pro účinnou a efektivní komunikaci. Skládají se z komunikačních a řady jiných dovedností jako je třeba team building, time management, schopnost vést, schopnost rozhodovat, řešit problémy a vyjednávat. Jsou známé také jako lidské schopnosti, mezilidské schopnosti či vůdčí schopnosti (Rao, 2010, s. 46)

Folwarczná (2010, s. 41) řadí soft skills k základu manažerské práce. *„Měkké dovednosti se stávají jasnou strategickou prioritou rozvoje českých manažerů. (...) Manažeři si uvědomují, že k úspěšnému výkonu své manažerské funkce potřebují nejen odborné znalosti, ale také měkké schopnosti a dovednosti, především v oblasti vedení lidí.“*

Mezi hard skills patří hlavně technické a administrativní znalosti z daného oboru. Jedná se hlavně pracovní postupy, plánování, standardy, analytické myšlení a administrativu.

2.2 Vzdělávání, učení

Pro zvládnutí efektivního vzdělávání manažerů je velmi důležité, aby se pochopil celý rozsah manažerské práce. Důležité je znát, jaké jsou firemní cíle, jak organizace funguje. Základem vzdělávání je učení. Nicméně jak můžeme co nejlépe vzdělávat manažery? Zvláště když většina tvrdí, že se všemu naučili získáváním zkušeností a tvrdou prací. Tato tvrzení používají jako argument, díky kterému se nezúčastní určitého vzdělávacího kurzu.

Toto tvrzení manažeři dokládají hlavně důkazy z praxe - pro výkon své práce se nepřipravovali na žádném odborném kurzu, nejlepší školou pro ně byla praxe. Také to, jaké má manažerská práce specifikace je důvodem. Kurzy je nepřipraví na neustálé změny v práci, nedokážou pojmout složitost manažerské práce (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 38-39).

Ve firmách může být na rozvoj pracovníků omezený pohled. Rozvoj je často manažery definován jako trénink nebo školení, na ostatní možnosti, jak svého, tak rozvoje

svých kolegů a podřízených, ani nepomyšlí. Velmi málo jsou využívány formy jako sebevzdělávání, on the job trénink, koučing, e-learning ad. Manažeři si stále nezvykli na to, že za rozvoj svých podřízených jsou odpovědni právě oni a ne pracovníci z oddělení lidských zdrojů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 142). Vzdělávání má mnoho podob, již nestačí jen to, co známe ze školy nebo se naučili v průběhu pracovní dráhy.

Tento pohled na rozvoj je samozřejmě velmi těžké změnit. Velkým problémem je triviální pravidlo, abychom se k druhým chovali tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám. Když uvidí podřízený u svého manažera, že mu vzdělávací kurzy a přednášky nestojí za to, aby tam chodil, těžko je potom on přemluví, aby se oni sami vzdělávali, což vede k zamrznutí učení v celé organizaci. „*Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení však vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti, se žádoucím chováním. Proto již nestačí tradiční způsob vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny*“ (Koubek, 2007, s. 252).

V historii je možno se setkat s pěti modely rozvoje vzdělávání manažerů v podnicích. Model nečinnosti neboli oblast vzdělávání je zcela nečinná, po pracovnících se požadovali pouze jednoduché úkoly, proto nebylo vzdělávání potřeba, tento model se již nevyskytuje. Dalším historickým modelem je Model nahodilý přístup, který byl ve světě využíván hlavně v 60. letech. V této době nebylo dostatek financí na ucelené vzdělávání, a proto byly vzdělávací aktivity roztržštěné. Model systémový přístup následovat předchozí model. Rozšířený byl zejména v 70. letech a charakterizuje ho snaha o zvyšování výkonů a zároveň snižování nákladů. Zjištěné potřeby organizace vedly ke stanovování určitých cílů a připravovaly se celé týmy. Nicméně týmům chyběla spojitost se strategií podniku. V 80. letech se ve světě rozšířil Model strategického přístupu. Vzdělávání již bylo součástí organizační strategie, součástí byl i systematický a neustálý rozvoj lidí za účelem zvyšování jakosti a snižování celkových nákladů. Poslední model nazýváme Model Learning Organisation neboli učící se organizace (Kubr, 1995, s. 49).

Hlavním zdrojem úspěchů je vzdělávání a rozvoj lidí. Pružnost a přizpůsobivost jsou důležité vlastnosti pro úspěšnou organizaci. Základními principy učící se organizace jsou nepřetržité přeměny, podpora učení se, týmové pojetí a nová role manažerů. Nepřetržitou přeměnou chápeme rychlost adaptace firmy na změnu, klíčovou roli mají lidé. Podpora učení se je záležitostí pro celou firmu, je to základ pro udržení konkurenceschopnosti. Individuální učení i učení celé organizace má velký význam. Neustálé získávání nových dovedností vede lidi k lepšímu řešení problémů. Díky vytváření týmů je menší riziko rozporu mezi cíli jednotlivců a organizace, proto týmové pojetí hraje v organizaci velkou roli. Týmy jsou jedinečné svou různorodostí, díky které se nahlíží na celý problém několika úhly pohledu. Jako novou roli manažerů chápeme změnu přístupu manažera k podřízeným. Stává se spíše učitelem a organizátorem. Neustále se snaží propojovat potřeby lidí s cíli organizace, porozumět fungování organizace nebo zmenšit riziko vzniku problémů (Kubr, 1995, s. 49).

Jak bylo již uvedeno, nejvhodnější rozvojovou metodou pro manažery je učení ze zkušenosti. Formální výuka je méně efektivní než získávání znalostí a dovedností díky výsledkům z vlastních zkušeností. Když jsou manažeři správně vedeni, usměrňováni a koučováni svými nadřízenými při reálných pracovních situacích, osvojují si nové dovednosti. Čím náročnější úkol, tím účinnější způsob učení. Tímto úkolem může být například reorganizace, prosazení a implementace průlomového projektu nebo jednání s problémovým podřízeným. Díky těmto situacím přesáhne manažer i své osobní hranice (Folwarczná, 2010, s. 42).

Učením ze zkušenosti se velmi podrobně zabývá i Carl Rogers (in Folwarczná, 2010, s. 53). Jeho principy učení ze zkušenosti jsou popsány v několika bodech. Protože učení ze zkušeností vyžaduje především osobní angažovanost, musí se do tohoto procesu zapojit celá osoba, tzn. jak pocity, tak inteligence. Iniciativa jedince je základní složkou učení, zasahuje do hloubky a zároveň proměňuje chování jedince, celkově jeho postoje a osobnost. Lidské bytosti mají v sobě přirozenou schopnost se učit, nicméně hodnocení výsledků tohoto učení je na jedinci samotném. Učení jako takové, díky kterému se mění organizace vlastního já nebo pohledu na své já, je pocíťováno jako hrozba, jedinec se mu tudíž snaží bránit. Obsahy tohoto učení jsou přijímány snadněji, pokud jsou hrozby z vnějšku redukovány na minimum. Při vykonávání činností dochází k nejen pochopení ale i uchování poznatků, učení je usnadněno, pokud je část odpovědnosti přenesena na jedince.

Jedinec maximalizuje proces učení, když formuluje vlastní problémy, sám si vybírá zdroje, určuje postup, kterého se bude držet. Nejužitečnějším učením v současné době považuje umění učit se. Sem se řadí i schopnost učit se být neustále otevřený vůči své vlastní zkušenosti a integrovat do sebe proces změny.

Vzdělávání pracovníků se definuje i jako personální činnost. Z tohoto hlediska zahrnuje následující aktivity. Prohlubování pracovních schopností, tedy že pracovník se neustále přizpůsobuje požadavkům svého pracovního místa, které se neustále mění. V podstatě mluvíme o doškolení. Rozšiřování pracovních schopností zahrnuje vzdělávání pracovníka. Získává tak znalosti a dovednosti potřebné nejen ke zvládnutí svého pracovního místa, ale i jiných. Do rekvalifikačních procesů patří ta přeškolení, která pracovníci absolvují, pokud mají povolání, které organizace již nepotřebuje. Zaměstnanec je přeškolen nebo rekvalifikován na takové povolání, které je žádoucí. Orientace pracovníka se týká pracovníků, kteří získají pracovní místo a nejsou ihned schopni vykonávat práci na dané pozici. V tomto případě je potřeba pracovní schopnosti přizpůsobit požadavkům pracovního místa. Nové zaměstnance je třeba zaškolenat, přeškolenat a adaptovat je na specifika pracovního místa. Formování pracovních schopností je způsob vzdělávání, který ovlivňuje nejen odbornou způsobilost, ale i formování osobnosti pracovníka. V této aktivitě dochází k rozvoji schopností a kompetencí, které mají vliv na týmovou práci, mezilidské vztahy a další. Ovlivněna je tímto způsobem motivace pracovníka, vliv je na kolektivní a individuální pracovní výkon (Koubek, 2007, s. 253-254).

Součástí vzdělávání je i samotný vzdělávací proces. Ten je ovlivňován několika faktory a to cíl, obsah (učivo), lektor a účastníci výuky. Správně stanovený cíl je pro vzdělávání zásadní složkou. Základem pro stanovování cíle nám slouží metoda SMART, měl by tedy být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a časově vyměřený. Obsah vzdělávacího procesu záleží objednavce daného procesu. Jeho součástí jsou kompetenční, profesní a kvalifikační modely. Důležitost lektora je vidět v mnoha ohledech jako například jeho odbornost, komunikační schopnosti, ale i osobnostní předpoklady. Na osobnosti lektora závisí kvalita výuky. Posledním článkem vzdělávacího procesu jsou samotní účastníci. Na jejich aktivitě, motivaci a schopnosti se učit závisí kvalita celého procesu. Na základě jejich hodnocení je možno určit celkovou spokojenost s prací lektora, ale i s celkovými výsledky procesu (Folwarczná, 2010, s. 118).

Na základě získaných informací je možné definovat několik metod vzdělávání. Jako

základní dělení se uvádí na pracovišti (on the job) a mimo pracoviště (off the job). Vzdělávání přímo na pracovišti je typické pro menší firmy, vše je připraveno v prostorách společnosti, pracovník je tedy seznámen s těmi správnými pracovními podmínkami, celé vzdělávání je založeno na individuálním přístupu k pracovníkovi, jeho schopnostem a potřebám. Tato metoda nese i menší finanční zátěž.

2.3 Metody vzdělávání

Pro úspěšné vzdělávání je potřeba určit jaká metoda je pro daného manažera nejvhodnější. Stále platí, že učení ze zkušeností je nejvíce efektní. Díky využívání této metody jsou manažeři lépe připraveni na náročné pracovní situace, platí, že neúčinnější je tento způsob právě při řešení určitých problémů (prosazení nového projektu, problémový podřízení). Takto si manažer osvojí nové dovednosti a ukáže všechny své schopnosti. Jako další způsoby rozvoje můžeme uvést rotaci rolí, vzdělávání na kurzech, kontakt s jinými manažery a přebírání jejich zkušeností, koučování a další (Folwarzná, 2010, s. 42).

Základní rozdělení metod vzdělávání je on the job a off the job. Vzdělávání on the job, jak již z názvu vyplývá, je vzdělávání na pracovišti. Patří sem například asistování, mentorování a koučování, pověření úkolem, rotace práce, pověření práce, instruktáž nebo konzultace. Všechno to jsou metody zavedené do praxe, základem je individuální přístup ke vzdělávanému. Hlavní výhodou vzdělávání on the job je nízká cena.

Na druhou stranu vzdělávání off the job se odehrává mimo pracoviště, například v učebnách, nicméně může být i v dané organizaci. Vzdělávání vede externí odborník. Patří sem přednášky, workshopy, outdoor tréninky, Assesment centra, simulace, hraní rolí. V příloze 3 je přehledně rozepsáno, jak se metody on the job a off the job dělí.

Existuje však mnoho dalších vzdělávacích metod, které se využívají. Aktivita pro manažery zažívají velký rozmach ve všech směrech. V následujícím textu si uvedeme několik z nich.

Mezi vzdělávací metody patří kurzy. Tato tradiční metoda je založena na výuce tvrdých dovedností i měkkých dovedností. Kurzy mají většinou podobu přednášky, jsou

řešeny případové studie nebo se využívá hraní rolí.

E-learning neboli vzdělávání pomocí počítačového programu je metodou vhodnou spíše pro tvrdé dovednosti. Často je společností využíván například na školení o BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) nebo školení řidičů. Vzdělávání probíhá typem případových studií nebo testů.

Seminář, stejně jako kurz, je vhodný jak pro metodu tvrdých, tak metodu měkkých dovedností. Základem semináře je aktivní účast v průběhu výuky.

Workshop je určen pro několik účastníků, u kterých se očekává aktivní přístup. Na základě jejich zkušeností a nápadů se řeší určité situace. Díky spolupráci nebo brainstormingu směřují k vhodnému cíli.

V dnešní době poměrně rozšířenou metodou vzdělávání je takzvaný koučink. Pomocí vhodných metod hledá kouč ve svém svěřenci jeho správnou cestu k vlastnímu řešení problému. Nespoléhá se tedy pouze na plnění příkazů. Správné nasměrování vede k rozvoji zaměstnance, odhaluje jeho skrytý potenciál.

Trénink probíhá pod dohledem lektora, který dohlíží na procvičení určitých dovedností. Tyto dovednosti získali účastníci již v dřívější době, například na kurzu či v praxi. Neustálé procvičování pod dohledem lektora, který jim posléze poskytne zpětnou vazbu, je tedy základem této metody. Využívá se pro vypilování měkkých dovedností, ale i těch tvrdých (vypilování nějaké činnosti).

Řízené učení na pracovišti je také vhodnou metodou. Jak se to pracovník naučí, tak to může hned další den využít. Je snadno zapamatovatelné, proto patří k velmi účinným metodám. Důležité pro tuto metodu je propojení souvislostí a celkové pochopení učené látky. Pokud však chybí následující zpětná vazba, popřípadě diskuze, není tato metoda vhodná pro měkké dovednosti, ale spíše tvrdé.

Jako další metodu vzdělávání je možno uvést mentoring. Tato metoda je založena na vůli staršího a zkušenějšího zaměstnance předávat jak zcela novému zaměstnanci, tak již stálému pracovníku, své zkušenosti. Mentor je rádcem a průvodcem zaměstnance ve společnosti, pomáhá mu rozvíjet jeho osobu a orientovat se v pracovní náplni.

Jako hlavní chyba v outdoorových programech se uvádí špatné určení cíle daného programu, což není prostředí, ve kterém se účastníci nachází, ale výuka samotná. Základem této metody je změna prostředí, pro vysvětlení tedy účastníci se budou chovat jinak než v kanceláři když se budou vzdělávat v chatkách u lesa.

Konference patří mezi velmi odborné oblasti vzdělávání. Jejich obsahem je většinou série přednášek zaměřených na aktuální problém, které jsou následovány diskuzí s přednášejícím odborníkem. Využívají se především v oblastech jako je farmacie nebo automobilový průmysl (Lochmannová, 2014, s. 41-43).

Jako další vzdělávací metoda se uvádí i Development Centre, která zajišťuje identifikaci rozvojových potřeb, ale je díky ní vytvořen kompetenční profil. Je to objektivní nástroj vzdělávání, který vyhodnotí potencial zaměstnanců, založený na modelových situacích, skupinové práci, testech a aktivitách.

Rozvojový plán je založen na vyhodnocení pracovní výkonnosti, jeho součástí jsou úhly pohledu na daného zaměstnance a to jeho vlastní a přímého nadřízeného. Porovnávají se výsledky očekávané s těmi reálnými. Neustále spolupracuje s plánem, který obsahuje potřebu znalostí a dovedností.

360° zpětná vazba je metoda spíše doplňující, je založena na hodnocení všech osob, se kterými daný zaměstnanec přijde do styku během své práce, tedy spolupracovníci, nadřízení, podřízení, zákazníci, obsahuje hodnocení i od samotného pracovníka (Hroník, 2006, s. 140-142).

Seberozvoj je metoda, která zdůrazňuje důležitost celoživotní učení. Při využívání této metody se liší od ostatních metod hlavně změnou osoby ovlivňující učení. Hlavní osobou ovlivňující celý proces je sám učící se jedinec. Ten má k dispozici vhodné metody pro svůj celkový rozvoj a vytvoří si svůj plán činností (action plan). Tato metoda se stala velmi oblíbenou v manažerské praxi, usnadňuje se manažeru adaptovat na nacházející změny. Seberozvoj je založený na cyklickém procesu učení. Díky tomuto procesu odpovídá za svůj osobní i odborný rozvoj a manažer je veden k aktivitě, která je vhodnější než pasivní způsob současné práce (Folwarczná, 2010, s. 74).

Vzdělávací metody je možno shrnout do šesti bodů: techniky sebevzdělávání, učení z praxe, práce ve skupinách a diskuzní metody, simulační metody, případové studie, přednášky a metody přednesu (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 53).

2.4 Cíle firemního vzdělávání

Dříve než jsou vybrány vhodné metody vzdělávání, je potřeba určit cíle pro firemní vzdělávání. Je důležité rozhodnout pokud, a jakým směrem společnost své zaměstnance bude vzdělávat. Součástí práce personalisty je neustálá péče o zaměstnance a to i v tomto směru.

Mezi cíle firemního vzdělávání se řadí doplnění a prohloubení vědomostí, zlepšení schopnosti a dovednosti efektivně komunikovat, dovednost pohotově se rozhodovat a zdokonalení profesních návyků (Prokopenko, 1996, s 65). Autor se v těchto cílech zaměřuje na samotného pracovníka – jeho schopnosti a dovednosti. Doplnění a prohloubení znalostí je základem pro další vzdělávání. Získané znalosti pracovník uplatňuje na konkrétním pracovním místě. Úkolem personalisty je zorganizovat přednášku, seminář či jinou vzdělávací formu, jako další vhodnou formu můžeme uvést i sebevzdělávání nebo přímou výuku. Všechny tyto cíle jsou zpracovávány metodou SMART. Zlepšení schopnosti a dovednosti efektivně komunikovat je založeno na předávání informací. Tento přenos je zajištěn pomocí přímé výuky, využívá se i koučinku a problémových a dialogových metod. U dovednosti pohotově se rozhodovat je pro pracovníky vymyslet vhodný workshop, brainstorming nebo formu přímého výcviku. Pro tuto dovednost je typická potřeba kombinované výuky. Pro zdokonalení profesních návyků se nejčastěji využívá forma firemního vzdělávání jako například instruktáž, koučink nebo zvýšení pracovních návyků. Ke zdokonalování se hodí forma jak přímé tak kombinované výuky.

Prokopenko (1996, s. 67-68) uvádí v konceptech a složkách manažerského rozvoje velmi zajímavou skutečnost týkající se manažerských kurzů. Samotný rozvoj je velmi komplexní a složité téma, závisí na hledání nejlepších cest pro usnadnění učení, spojení cílů organizace s cíli rozvoje. Vedoucí pracovníci se podílí na rozvoji manažerů, mohou se stát součástí přednášek, je kladen důraz na jejich neustálé sebevzdělávání. Manažerský tým musí fungovat jako celek, neklade se důraz na výkon jednotlivců. Oblasti společnosti na manažerské úrovni spolu musí spolupracovat, objektivně se hodnotit a přizpůsobovat se neustálým změnám. Pokud je manažerský rozvoj placen společností očekává se spojení manažera se společností v daných cílech. Samozřejmě manažer může brát svůj rozvoj jako splnění osobních cílů (postup v kariéře, pocit sounáležitosti, uznání nebo úcta). Na druhou stranu pokud manažer necítí v toto spojení, může se stát, že na dané vzdělávací programy bude chodit z nesprávných důvodů. Mezi tyto důvody můžeme zařadit placené volno nebo

získávání zkušeností pro jinou společnost.

Armstrong (2007, s. 463) uvádí, že cíle vzdělávání jsou cíle a standardy výkonu, které budou vhodnější a lépe dosažitelné. Lidé by si měli sami určit cíle a na tomto základě pak směřovat své vzdělávání správným směrem. Důležitým faktorem jejich vzdělávání je i zpětná vazba, od osoby, která jim vzdělávání zprostředkovává (například mentor). Vzdělávací programy, by měli být rozděleny do menších modulů, jejich součástí je plnění dílčích cílů.

Praktická část

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na praktickou část tématu rozvoj manažerů. Hlavní zaměření se týká porovnání základních teoretických požadavků na rozvoj manažerů a požadavků praktických. Vzhledem k výběru typu společnosti pro tuto část je toto porovnání základem určení vhodnosti rozvoje.

Cílem této práce je definovat doporučení pro zlepšení rozvoje manažerů ve společnosti, poukázat na to, jak osobnostní stránka člověka ovlivňuje jeho práci jako manažera a zároveň jak zlepšit podmínky pro rozvoj jako takový. V rámci konkrétní společnosti funguje desítky let stejný postupový systém založený na zkušenostech, znalostech a schopnostech daného pracovníka. Následující text se věnuje celkovému systému rozvoje, snaží se vystihnout hlavní nedostatky a vyhledává nejvhodnější řešení pro odstranění těchto nedostatků.

Pro dosažení cíle byla zvolena kvalitativní forma výzkumu prostřednictvím řízených strukturovaných rozhovorů s vybranou skupinou manažerů. Strukturovaný rozhovor je založen na jasně stanovených otázkách v určitém pořadí. Reprezentativnost získaných odpovědí je podmíněna náhodným výběrem respondentů. Výhodou této metody je vyšší návratnost než u dotazníku a je jasné, kdo odpovídá. Hlavní slabinou je pevná návaznost otázek, pocit neanonymity, ale i časová náročnost celého rozhovoru.

Prvním výzkumným předpokladem jaký je aktuální rozvoj manažerů ve společnosti. Druhým je: jaké jsou hlavní nedostatky v tomto rozvoji.

Základní pojmy

Na úvod je uvedeno několik základních pojmů zásadních pro lepší pochopení celé práce. Tyto pojmy patří do běžné komunikace ve společnosti, většinou to jsou anglické popisy daného zaměstnance nebo úseku.

crew – řadový zaměstnanec restaurace

crew trenér (CT) – zaměstnanec, který má na starost trénink dalších crew

Floor manažer – liniový manažer

Shift manažer – manažer, který má na starost celé směny

Asistent – pomáhá s vedením restaurace

Business consultant – odpovídá za vedení několika restaurací, jejich finanční výsledky a QSC

Drive – objednávání aut, pro zákazníky, kteří chtějí rovnou pokračovat v cestě

McCafé – kavárna, která je součástí restaurace

lobby – prostor restaurace pro zákazníky

checklist – kontrolní list pro pracoviště, součástí jsou rozepsané body pro plynulost provozu

MDP – pracovní sešit rozdělený do určitých modulů, je to základ pro manažerské kurzy

QSC&V – základní pojem v systému společnosti McDonald's, překlad z angličtiny kvalita, servis, čistota a hodnota.

O&T manuál (Operation and training) – manuál, ve kterém jsou uvedeny všechny pracovní postupy týkající se provozu restaurace

Provozní den – část kurzu, která probíhá v určité restauraci, se svými lektory poznávají celkový provoz a fungování a zároveň plní dané úkoly

3. Představení společnosti

Společnost McDonald's je celosvětově známou společností, existuje jen málo zemí, kde tato společnost nemá vlastní pobočku, navíc každých sedm hodin je otevřena nová restaurace McDonald's. Co se týče historie této společnosti, vše začalo, když syn českého emigranta, Raymond Albert Kroc, objevil při svých obchodních cestách restauraci se zajímavým konceptem. Tuto restauraci vlastnili bratři Dick a Mac McDonalddovi. Systém, který bratři vytvořili, tedy kvalitní a rychlé občerstvení, Raye okouznil a o rok později otevírá svou vlastní restauraci s tímto konceptem. Kvalita, servis, čistota a jistota se stávají mottem společnosti, v roce 1962 Raymond Kroc kupuje firmu McDonald's za 2,7 milionu dolarů. V 60. a 70. letech proráží společnost do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa a Velké Británie, v 90. letech McDonald's expanduje do střední a východní Evropy.

Společnost McDonald's v České republice otevřela první restauraci roku 1992 ve Vodičkově ulici v Praze. Mimopražská restaurace byla první v Ostravě roku 1993. V současné době je McDonald's největší sítí restaurací v České republice, většina restaurací je franšíza. Společnost patří mezi největší zaměstnavatele v České republice,

uchazeče vybírá bez ohledu na jakákoli znevýhodnění. Počet návštěv v jednotlivých pobočkách se neustále zvyšuje, své pobočky neustále modernizuje a staví nové.

McDonald's je společnost, která staví na čtyřech základních pilířích a to kvalita, čistota, obsluha a přiměřené ceny. Cílem těchto pilířů je pouze jediný cíl a to spokojený zákazník. U jednotlivých pilířů se dodržují určité zásady. Kvalita zahrnuje přísnou kontrolu kvality surovin a zároveň se dodržují přesně stanovené postupy při výrobě jednotlivých pokrmů. Následuje kontrola zpracovaných výrobků a končí neustálou údržbou a modernizací kuchyňského vybavení. Dalším pilířem je čistota, do této skupiny patří neustálý úklid všech prostor, dbá se na maximální čistotu a prostory se stále kontrolují. Všechny restaurace jsou plně klimatizované. Do obsluhy patří úsměv a pozdravy. Společnost McDonald's si uvědomuje, že bez zákazníků není zisk a proto si cení přízně zákazníků a dává to najevo. Posledním pilířem jsou přiměřené ceny. Sem se řadí mnoho slevových a výhodných akcí, které společnost nabízí, výhodná menu a sortiment pro všechny bez rozdílů (O McDoland's [online], 2015, Dostupné z www.mcdonalds.cz).

Do společnosti McDonald's míří každý den tisíce zaměstnanců, kterým společnost nabízí mnohem víc než jistotu výdělku. Zaměstnanci této společnosti získávají možnost profesionálního růstu, stabilitu nadnárodní společnosti McDonald's, propracovaný a spravedlivý systém hodnocení, rovnost bez ohledu na úroveň pozice, flexibilitu, zvýšení profesní kvalifikace a uplatnění na trhu práce, práci pro společnost, kterou zná každý. Flexibilita je velmi zajímavá výhoda pro většinu zaměstnanců, je možné využívat práci na zkrácený úvazek, pokud není zaměstnanec schopný být v práci 8 hodin denně, zároveň je možné si vybrat mezi ranní, odpolední nebo i noční směnou. Flexibilita to není jen časová ale i geografická, v dnešní době si zaměstnanci mohou vybrat jakoukoli restauraci a to jak v České republice i v zahraničí. Flexibilita se objevuje i v každodenní činnosti. Celý provoz restaurace je složen z několika různých činností na různých pracovištích, které je možné během směny vyzkoušet či naučit (Pracujte u nás [online], Dostupné z www.mcdonalds.jobs.cz).

3.1 Rozvoj ve společnosti

Tato kapitola se věnuje kariérnímu růstu, pro pochopení celkového systému

společnosti a následně jejího vedení musím uvést základní rozdělení zaměstnanců McDonald's. Spojí obecné informace o postupu ve společnosti s konkrétními informacemi od personální pracovnice.

Každý nově přijatý zaměstnanec začíná na pozici crew. Na internetových stránkách (Práce v McDonald's [online], 2015, Dostupné z www.mcdonalds.jobs.cz) jsou neustále nabízená volná místa na tuto pozici. Základní pracovní náplní na této pozici práce v kuchyni, na servise (část restaurace, kde jsou pokladny) či na lobby (část restaurace určená pro usazení zákazníků, záchody). Každý pracovník dostane svůj plán úvodního tréninku a od vedoucího pracovníka daného úseku mu je přiřazena určitá pozice. V kuchyni se zaměstnanec musí naučit obsluhovat řadu strojů, zařízení a techniky a zároveň je naučit pracovní postupy, které jsou od něj vyžadovány. Servis znamená práce na pokladně, popřípadě stanoviště na úseku drive (objednávání zákazníků, kteří chtějí svou objednávku rovnou odvést autem, nechtějí se usadit přímo v restauraci). Práce na servise vyžaduje hlavně dobré komunikační schopnosti, pohotové reakce a perfektní zákaznický servis. Veškerá práce ve společnosti McDonald's je založena na spolupráci, protože neustále pracujete v týmu. Zaměstnance crew poznáme podle zelené jmenovky. Co se týče hodnocení a finančního ocenění, dělíme zaměstnance podle druhu smlouvy. Pokud má zaměstnanec pracovní smlouvu na plný úvazek, měl by mít do konce prvního měsíce od nástupu interview. Na základě pracovních výsledků dostane přidáno 0 nebo 3 Kč/hodinu. Do následujících dvou měsíců má další hodnocení a zároveň ukončení základního tréninku (tzn., měl by být seznámen se všemi stanovišti v restauraci) a dostane žlutou jmenovku, hodnocení následuje až za rok. Pokud zaměstnanec nastoupí na zkrácený pracovní úvazek (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti) základní trénink trvá o něco déle. První hodnocení je až po třech měsících a na tomto hodnocení je finančně ohodnocen na základě pracovních výsledků 0 nebo 2 Kč/hodinu. Do následujících tří měsíců má další hodnocení a zároveň ukončení základního tréninku, dostává žlutou jmenovku. Další hodnocení je za rok.

Dalším kariérním postupem ze žluté jmenovky je barista, hostes nebo crew trenér. Barista připravuje kávu a další různé nápoje na McCafé. McCafé je součástí některých restaurací McDonald's. Součástí práce na tomto stanovišti je sledování stavu zásob, aktivní podpora nabídky produktů zákazníkovi a celková čistota pracoviště. Hostes se stará o pohodlí zákazníků, organizuje narozeninové oslavy, řeší vzniklé problémy zákazníka a reprezentuje restauraci v tom nejlepším světle. Crew trenér jak název napovídá, trénuje nové zaměstnance, vysvětluje jim postupy přípravy jídla. Jeho pracovní náplní je vyplňování check listu se zpětnou vazbou na jednotlivé zaměstnance (check listy jsou

vytvořené na každé pracoviště v McDonald's. popisují všechny znalosti, které by měl pracovník na dané pozici mít). Crew trenér je pravou rukou manažera, měl by být schopen ho zastupovat při vedení některého úseku provozu. Aby se stal crew trenérem musí pracovník dosahovat výborných výsledků, hlavně v podobě check listů. Z vedení dostane akční plán na tři měsíce, a pokud ho splní, dostane bílou jmenovku, neboli je jmenován do pozice crew trenér, což samozřejmě přináší změnu mzdy. Trenérem je tedy možné se stát od doby nástupu většinou v rozmezí 1-2 let.

Další postup je už na manažerské pozice. Crew trenér je poslán třídní manažerský kurz FMC (Floor Management Course). FMC kurz se skládá hlavně ze zkoušek znalostí všech informací o kvalitě potravin, teplotách vaření či skladování, každý den probíhá test z těchto znalostí a další aktivity. Po úspěšném absolvování tohoto kurzu dostane crew trenér akční plán na tři měsíce. Pokud je akční plán splněn úspěšně následuje jmenování do pozice Floor manažer, včetně úpravy mzdy z hodinové na měsíční. Floor manažer vede svěřenou část restaurace a jeho hlavní starostí jsou tři základní věci: stav zaměstnanců, surovin a strojů. V případě jakéhokoli nedostatku řeší vzniklou situaci s vedoucím směny, zároveň se starají o trénink zaměstnanců či ekonomický provoz. Zároveň musí znát základy pracovního zákoníku, například kvůli pauzám zaměstnanců. Každému Floor manažeru je přiřazen manažer na vyšší pozici, který dohlíží na jeho práci. Nový Floor manažer se na konkrétního manažera může obrátit s řešením problémů, se kterými si neví rady, v podstatě má svého trenéra, aby zvládl splnit svůj akční plán na jmenování Floor manažerem. Další změnou je pracovní oděv, Floor manažer dostane bílou košili a kravatu či šátek.

Pokud bude práce Floor manažera probíhat perfektně bude poslán vedením na kurz SMC (Shift Management Course). Tento kurz je pětidenní a po jeho úspěšném splnění je manažer způsobilý vést nejen určitý úsek, ale i celou směnu. Bez tohoto kurzu nemůže mít vedení celé směny sám, pouze za dozoru II. asistenta nebo vyšší pozice. Pokud je manažer po úspěšném absolvování kurzu a již ve vedení směn získal dostatečné zkušenosti, čeká na verifikaci od vedoucího restaurace (musí splnit verifikační kritéria). Po úspěšném splnění získává zlatou manažerskou jmenovku. Mezi tato verifikační kritéria patří například časová flexibilita, rozlišení priorit, vlastní ambice a samozřejmě výsledky práce.

Dalším manažerským postupem je pozice II. asistenta. Manažer, který splní kurzy FMC a SMC a verifikaci, dostane akční plán na pozici II. asistenta. Pokud splní tento akční plán, bude jeho prací rozvoj ostatních manažerů, jejich trénink a postup. Mezi jeho hlavní pracovní zaměření patří vedení směn, ale má na starost i různé oblasti restaurace, což může být například McCafé, trénink, QSC (kvalita, servis, čistota), profit a snižování odpadů,

personální oddělení (plánování směn) nebo technické zázemí restaurace.

Následující možnost postupu pro II. asistenty je postup na funkci I. asistenta. Tato pozice je podmíněna dalšími dvěma kurzy a to EMP (Effective Management Practices) a RLP (Restaurant Leadership Practices). I. asistent je v podstatě zástupce vedoucího, má mnoho kompetencí a povinností. Jako I. asistent sleduje práci II. asistentů, kontroluje jejich výsledky, má přehled o oblastech, které mají II. asistenti na starost. V podstatě celkově hodnotí jejich práci a vypracovávají reporty pro vedoucího restaurace. Mezi hlavní úkoly I. asistenta patří systematické vedení a řízení chodu restaurace, sleduje spokojenost zákazníků, věnuje se hlídání nákladů.

Závěrečný postup na kariérním žebříčku v rámci jedné restaurace je vedoucí restaurace. I. asistent dostane akční plán na možnost jmenování do této pozice. Po tomto jmenování je potřeba úspěšně splnit kurz BLP (Business Leadership Program), který probíhá v Německu. Hlavní náplní práce vedoucího restaurace je budování tržby a QSC. Na starost má i administrativu, trénink a hodnocení managementu, komunikaci s úřady a kontrolní činnost. Zodpovídá se business consultantovi nebo majiteli restaurace (franšíza). Vedoucí restaurace se také stará o dlouhodobé soutěže či party pro zaměstnance, věnuje se motivaci, ale také zpracovává manažerský plán na následující měsíc, podle analýz nejrušnějších dní v provozu. Vedoucí může také vést směnu, aby se dozvěděl o provozním chodu restaurace, objevoval případné chyby a zajišťoval spokojenost zákazníků.

Celkový kariérní postup je tedy pro zaměstnance velmi vhodně připravený, tvrdou prací je možné se dostat velmi rychle na manažerské pozice. O účasti na kurzech, tedy na jmenování do vyšších pozic, rozhodují vedoucí restaurace, I. asistent a personální pracovnice. Tito tři tedy vybírají, který crew trenér bude manažerem, který manažer bude asistentem, ale rozhodují i o sesazení manažerů zpátky do řad crew (zpátky do trika). Kurzy jsou složeny z teoretické a praktické části, všechny jsou proplacené jako odpracované směny, včetně jídla (Interní zdroj, 2015).

3.2 Manažerské kurzy

Seznam kurzů, které lze v rámci společnosti McDonald's absolvovat, je uvedený na firemním intranetu. Vzhledem k transparentnosti a jasně určeným podmínkám absolvování kurzu je motivace zaměstnanců na kariérní postup větší. Právě zde se odkazuje na firemní

politika založenou na možnosti postupu každého zaměstnance. Nebere se ohled na jeho vzdělání ani předchozí zkušenosti. Uvedeny jsou podrobnější popisy jednotlivých kurzů. Každý nový manažer dostane na vyplnění vlastní pracovní sešit (MDP – Management Development Program).

Prvním kurzem pro manažery je FMC. Původní doba tohoto kurzu byla pouze dva dny, začátkem roku 2014 se do kurzu přidal třetí, provozní den. Příprava na tento test probíhá vyplněním MDP a pomocí job description a také O&T manuálu. Manažeri se připravují i pomocí e-learningových lekcí (do těchto lekcí se řadí například lekce IT). Součástí MDP pro kurz FMC je šest modulů. Tyto moduly jsou představení a úvod, efektivní komunikace, trénink, informační technologie, vedení úseku, QSC&V, pracovní sešit. Podmínkou přítomnosti na kurzu je vstupní test, který musí manažer absolvovat pomocí e-learningu pod vedením manažera vyšší úrovně. Tento test nemá omezený počet pokusů. Samotný kurz je založen na přednáškách a prezentacích přednášejících, poslední třetí den je vyzkoušení provozního dne na dané restauraci.

SMC je pětidenní kurz, který se zaměřuje hlavně na vedení směny, kvalitu, servis, čistotu, personál a trénink. Pro přípravu na kurz SMC je určena poslední část MDP a to vedení směny a food safety pracovní sešit. Po ukončení těchto modulů je manažer schopen řídit provoz restaurace, vést směnu dle jednotlivých fází, zvládat související administrativní úkoly, řešit vzniklé problémy a rozlišovat je dle priorit a ovlivňovat ziskovost směny. V průběhu kurzu jsou účastníci rozděleni do skupin, nejsou pouze pasivními účastníky, ale jsou neustále zapojováni otázkami a spoluprací na konkrétních případech. Přednášejícími jsou lektori a členové z různých oddělení, součástí je i čtyřhodinový blok na téma efektivní komunikace s externím lektorem. Během celého kurzu je vysvětlováno hodnocení účastníků a na závěr probíhá slavnostní vyhlášení osobnosti kurzu s největším přínosem. Součástí hodnocení kurzu jsou hodnotící formuláře ke kurzu.

EMP je čtyřdenní kurz určený pro manažery na pozici druhý asistent. Součástí tohoto kurzu je zdokonalování komunikace a měkkých dovedností, můžeme sem zařadit například trénink prezentačních dovedností, hodnotící rozhovory se zaměstnanci, motivaci, pracovně-právní vztahy a další. Příprava na tento kurz trvá minimálně půl roku.

RLP je kurzem pro manažery, kteří by chtěli být na pozici vedoucí restaurace. Tento pětidenní kurz obsahuje i jeden den v provozu restaurace. Zaměřují se na fungování dané restaurace a řešení problémů v průběhu směny. Pokud naleznou příčinu problému, mají za úkol vytvořit krátkodobý akční plán na jeho odstranění. Výsledky své práce následně prezentují vedoucímu restaurace, kde provozní den probíhal. Teoretická část se zaměřuje

na ziskovost restaurace nebo hlídání nákladů. Příprava je minimálně jeden rok.

Kurz zaměřený na technické dovednosti je nazýván AEC (equipment course). Jeho součástí je údržba a oprava strojů a dalších zařízení. Tento kurz může absolvovat Shift manažer.

Náborový workshop je dvoudenní kurz, na kterém je hlavním tématem přijímání zaměstnanců, probíhá i cvičný přijímací pohovor. Tento kurz mohou absolvovat manažeři na pozici druhý asistent (Lochmannová, 2014, 68-79).

4. Vyhodnocení rozhovorů

Na základě provedených rozhovorů je snaha zjistit, v jaké situaci se Floor manažeři nachází, jak by se mohl zlepšit jejich trénink. Každý manažer se v McDonald's rozvíjí stejnou cestou přesně připravenou od vedoucích pracovníků. Tato práce věnuje jedné konkrétní restauraci, nicméně situace rozvoje jsou často velmi podobné ve všech restauracích McDonald's. Samozřejmě základem rozvoje vlastní práce, motivovanost a píle při plnění daných úkolů. Největší motivací na začátku procesu přechodu od crew do manažerské pozice je vyšší platové ohodnocení, jednou z dalších výhod je i stravování zadarmo v průběhu směny. Každý manažer dostal na začátku rozhovoru úvodní otázku a to jestli začali pracovat ve společnosti McDonald's proto, aby se stali manažerem. Žádný z nich nezodpověděl ano, všichni v podstatě nastoupili pouze na brigádu při škole a ani je nenapadlo, že by se mohli na manažerskou pozici dostat. Kariérový postup rozvoje ve společnosti je však dostal až na manažerskou pozici, našel jejich skryté schopnosti a motivoval je dostatečně, aby pracovali pro ty nejlepší výsledky. McDonald's si v podstatě vychovává své pracovníky, nabízí jim takový postup, který je vhodný pro daného zaměstnance. Mezi řadami zaměstnanců vyhledává ty s nejlepšími výsledky a nabízí lákavý kariéerní postup.

Požadavky na postup z crew do manažerské pozice jsou nalinkované pro každého stejným způsobem. Jakmile je splněn manažerský kurz a následně i akční plán na manažera, je zaměstnanec schopný plnit svou pracovní náplň bez žádných problémů. Tento pracovní postup je pro každého manažera poměrně náročný, hlavně kvůli množství dalších pracovních povinností, musí celkově změnit svůj přístup, naučit se delegovat zaměstnance na své směně, rozhodovat se, na kterém stanovišti který zaměstnanec bude. Mezi jeho

povinnosti patří i kontrolování kvality potravin a jednotlivých pracovních postupů. Většinu těchto povinností už ale zná i crew trenér, v mnoha případech se stává, že vedení kuchyně má právě crew trenér, hlavně kvůli nedostatečnému počtu manažerů.

Na základě otázek pro Floor manažery je jednotlivě uvedeno, jaké konkrétní problémy či nedostatky daný manažer ve společnosti má. Tyto nedostatky jsou následně zobecněny a jsou vytvořena doporučení na zlepšení konkrétní situace. Vzhledem k velmi častým problémům s obsazením směn, jak už běžných crew, tak i manažerů, je velký problém celkový systém jakkoli změnit, protože zdánlivě perfektně funguje. Každá restaurace má samozřejmě jiné obsazení směn, vzhledem k různým velikostem dané restaurace, návštěvnosti a dalším faktorům, které ovlivňují jednotlivé směny. Restaurace popisovaná v této práci se řadí mezi největší v České republice, její součástí je i Drive (objednávání jídla přímo do aut) a McCafé (kavárna v části restaurace). Zvláště v letních měsících, takzvaně když začne sezóna, jsou na každé směně desítky zaměstnanců a jejich vedení není snadná práce. Spolupráce je stavebním kamenem každé směny, pokud je sebemenší problém na daném pracovišti může to způsobit zpomalení celého systému fast foodové restaurace, což vede nejen k nespokojeným zákazníkům, ale i zaměstnancům. Práce manažera je tak z velké části i psychologická, musí vycítit problémy mezi pracovníky, snažit se s nimi vyřešit daný problém, neustále s nimi komunikovat.

Seznam otázek byl sestaven pro co nejlepší identifikaci probíhajícího manažerského rozvoje, je sestaven z deseti otázek, týkajících se jak již proběhlého rozvoje, tak toho aktuálního. Všichni respondenti pracují ve stejné restauraci a jsou na stejné pracovní pozici tedy Floor manažer. Seznam otázek viz Příloha 4. Přepis jednotlivých rozhovorů viz Příloha 5-10.

Všichni manažeři pracují ve společnosti již minimálně čtyři roky, znají tedy její strukturu, plány i cíle. Manažerská funkce jim vždy byla nabídnuta po odpracování několika let ve společnosti, v těchto otázkách nebyly zjištěny žádné zásadní problémy. Co se týče kurzu FMC, který je podmínkou pro manažerskou funkci, popis všemi manažery byl v podstatě totožný. Shoduje se i s textem výše. Kurz byl tedy třídní, založený především na přednáškách lektorů a různých cvičení ve skupinkách. Součástí je i test, který musí účastníci úspěšně splnit. Jeden den je provozní, přímo v restauraci, kde se manažeři potýkají s již praktickými problémy vedení směny. S kurzem jako takovým byli všichni manažeři spokojeni, líbil se jim jeho průběh i obsah a celkový přínos. Kurz byl ale hodně opakování informací, které již budoucí manažeři museli nastudovat během svého samostudia v rámci MDP. Na otázku týkající se posledního proběhlého kurzu, se odpovědi také shodovaly. Krom jednoho manažera, který kurz FMC dokončil před několika dny,

uběhlo od posledního kurzu všech manažerů minimálně půl roku.

Poměrně obsáhlý problém obsahovala otázka č. 3. V rámci této otázky manažeři definovali přechod z pozice crew na manažerskou. Popisovány byly pocity jako nervozita a celková nejistota na nové pozici. Na takový problém je kurz příliš nepřipravil. Manažeři sice začnou nosit košili ještě dřív, než absolvují kurz, nicméně většina zaměstnanců je bere stále jako crew trenéry. Vzhledem k přátelským vztahům, které jsou v McDonald's poměrně běžné, je pak velmi náročná změna chování na směnách. Manažer, který působí nervózně, není ideální pracovník na směně, což působí velmi neprofesionálně. Sám musí změnit svůj přístup k práci, vzniká formální autorita, nový manažer se musí velmi rychle přizpůsobit.

Odpovědi na otázku číslo 6 týkající se aktuálního rozvoje a jeho průběhu se u většiny manažerů shodovaly. Čtyři z šesti dotazovaných manažerů aktuálně nemají žádný plán rozvoje, jeden manažer má akční plán na pozici Floor manažer, poslední manažer se chystá na další kurz. Pouze u tohoto posledního manažera je naplánován další kurz a vzdělávání. Na šestou otázku navazuje další zjišťující, zda mají manažeři naplánovaný postup na vyšší pozici. Odpovědi navazují na otázku předchozí, čtyři manažeři nemají naplánovaný žádný postup, dva manažeři dostali nabídku na shift manažera, nicméně pouze jeden z nich tuto nabídku přijal.

Další otázka se týkala práce manažera jako takové, zda manažery baví a jaké vidí výhody. Mezi hlavní výhody patří finanční ocenění, které je mnohem vyšší jak u crew trenéra, strava zadarmo nebo možnost organizace zaměstnanců a vedení směny. Naopak u nevýhod se poměrně často objevovala náročnost práce, ať z pohledu množství pracovních povinností, tak z časového, v podstatě celkový stres na směnách. Další nevýhodou je nutnost dorazit minimálně o hodinu dříve a mnoho hodin oddělaných manažery zadarmo.

Zajímavý je pohled manažerů na rozvoj jako takový, jeho nedostatky nebo jiné faktory, které jim osobně brání v dalším rozvoji. Hlavní důvody pro nulový postupu na vyšší pozice je uváděna hlavně lenost manažerů a jejich osobnostní nedostatky nebo jejich ostatní závazky, ať už v jiné práci nebo ve škole. Uveden byl i důvod neochoty ze strany vedení, daný manažer byl doslova otráven s probíhající protekce. Nedostatek informací právě ze strany vedení je uveden jako důvod pro následné neshody manažerů mezi sebou.

Závěrečná otázka se týká budoucnosti manažerů, kde se vidí za jeden rok. Polovina odpovědí souvisí s pokračující prací v McDonald's, druhá část se však vidí v jiné práci nebo i na mateřské.

5. Doporučení

Problémů v restauracích McDonald's k tématu rozvoj Floor manažer bylo na základě rozhovorového šetření zjištěno několik. Na tuto pozici, jak je již popsáno v práci, se dostane crew trenér, který vykazuje perfektní práci, a proto dostane tříměsíční akční plán. Nicméně kvůli vysoké fluktuaci v této společnosti se velmi často stává, že je manažer potřeba, co nejdříve a vzhledem k tomu, že crew trenér nemůže vést každý úsek restaurace, tak je „posunut“ do manažerské pozice co nejrychleji. Hlavním problémem je tedy, že ač teoretická i praktická příprava je v rozvoji v pořádku, tak se i přesto vybírají zaměstnanci, kteří se na manažerskou práci jednoduše nehodí, nicméně jsou na pozici crew trenéra a proto mohou pokračovat v dalším rozvoji, tedy na kurz. Když už se tato situace stane, což je velmi časté, má nový Floor manažer všechny znalosti (teoretické i praktické), nicméně ostatními pracovníky není brát jako manažer, nevyvolává u nich respekt. Vzhledem k tomu, že je jen málo zaměstnanců, kteří když nastoupí, chtějí v McDonald's kariéru budovat, stát se manažerem, popř. vést restauraci., nechají se spíš unášet proudem, zpohodlní a adaptují se na provozní rychlost těchto restaurací. Rozvoj Floor manažerů se poté zastaví na nule, vedení je na další kurz nepošle, protože shift manažery mají.

Jako řešení pro tuto situaci může být pokus o zavedení lepšího vybírání adeptů na manažery. Tato práce je velmi náročná, nicméně pro nastalou situaci v restauraci až nezbytná. Vhodné by bylo sledovat nejen výsledkový postup manažera na základě check listů, ale i jeho chování k ostatním pracovníkům, jeho schopnost spolupracovat, vytvářet kolektiv, správně komunikovat a vést ostatní pracovníky. Ideálním postupem by pro tuto situaci bylo vytvoření nové pozice, v podstatě hledače talentů. Tato pozice by byla součástí práce shift manažerů nebo asistentů, tudíž by vybírání nových manažerů nestálo pouze na vedoucím restaurace, I. asistentu a administrativní pracovníci. Schopnosti nového adepta jsou nejlépe vidět právě při běžném provozu, do kterého se ani jeden z výše uvedených moc nedostanou. Dalším článkem výběru by měl být i rozhovor s ostatními crew. Jak daného adepta vnímají? Kde vidí jeho slabiny a jaké jsou naopak jeho silné stránky? Vždyť právě oni jsou ta pracující síla, na které každá směna stojí. Pokud by se vedl krátký rozhovor s náhodným výběrem například deseti zaměstnanců, dalo by to ideální zpětnou vazbu výběru manažerů a crew by zároveň měli pocit větší sounáležitosti a důležitosti v celé společnosti. Hroník (2006, s. 140-142) uvádí vhodnost 360° zpětné vazby pro rozvoj

pracovníka. Díky spolupracovníkům, podřízeným, nadřízeným a dalším osobám, se kterými přijde během své práce do styku se pracovníku dostane nejvhodnější rady a nápady na zlepšení. Tato metoda může odhalit jeho skryté vlastnosti, jak pro jeho další rozvoj nebo naopak může dokázat nevhodnost kandidáta.

Většina nastupujících zaměstnanců jsou studenti hledající přivýdělek a kariérní postup McDonald's jim nabídne velmi lákavou cestu k většímu peněžnímu ocenění. Nicméně, jak je uvedeno v teoretické části, manažer se musí neustále zlepšovat. Ne zcela zjetou praxí je změna pracovního úvazku z brigády na jiný, vyšší úvazek, což by v případě postupu na manažerskou pozici mělo být automatické. Často se však stává, že nový manažer dává přednost jiným aktivitám, než je práce v restauraci. Jak je již zmíněno, mnoho manažerů je na částečný úvazek, proto stíhá i jinou práci, popřípadě brigádu nebo je studentem na střední či vysoké škole a studium má pro něj ve většině případech přednost. Což je samozřejmě jejich vlastní rozhodnutí, zda budou dávat přednost škole před prací, nicméně společnost McDonald's očekává od manažerů maximální zapojení do chodu celé společnosti ať už přímo na směnách, tak i samostatnou prací po směnách, toto se týká zejména administrativní práce, péče o zařízení v restauraci a další.

Jako řešení této situace může být poměrně jasné pravidlo, pokud má crew trenér zájem a schopnosti stát se manažer, musí nastoupit na vyšší úvazek. V případě studia je možné situaci řešit plným zkráceným úvazkem, nicméně brát manažerskou práci jako brigádu by nemělo být běžné. Pokud zaměstnanec není ochoten se tomuto pravidlu přizpůsobit, měl by zůstat na pozici crew trenéra. Jako crew trenér bude pro společnost „levnější“, ale stále výhodnější, protože má dostatečné znalosti vést úsek kuchyň. S dalším manažersky založenými problémy se může radit s shift manažerem, který by byl nápomocný v každé situaci. Podle Armstronga (2007, s. 489-492) je rozvoj manažerů strategický krok firmy, manažer se začne mnohem více zapojovat do celkového chodu organizace, proto je nutný i větší závazek manažera firmě. Manažeři jsou následně součástí dlouhodobých cílů, musí se neustále zlepšovat a vědět, co se od nich očekává.

Při v rozhovorech zmiňované změně vedoucího restaurace odešlo z restaurace celkem pět manažerů, buď na jinou restauraci, nebo ze společnosti úplně. Každá změna, která je v restauraci zavedena přináší nevoli zaměstnanců, protože když systém fungoval v pořádku, proč ho tedy měnit. Nespokojené zaměstnance je pak o to těžší vést k dobrým pracovním výsledkům. Manažeři na každé směně prochází zkouškou svých schopností, každá směna je jiná, je třeba být neustále na pozoru, reagovat na jakékoli změny

v průběhu. Každý manažer, který vede svůj úsek, by tedy měl zvládnout stejnou práci, měl by být stejně schopný určit, jaké stanoviště je potřeba posílit dalším zaměstnancem, jak se zachovat k nespokojeným zákazníkům, jak reagovat na nedostatek surovin. Když se tedy změnil vedoucí restaurace, personální změny byly hlavně z důvodu osobních neshod mezi vedoucími a daným manažerem. Osobní neshody rozhodně nepatří do už tak dost stresujícího pracovního prostředí, nicméně dodnes ovlivňují jednotlivé směny. Manažerský tým není sjednocený, nemá stejné názory na vedení restaurace a nedokáže správně komunikovat. V takto ziskově úspěšné společnosti by takto základní problémy neměly existovat.

Personální změny jako výměny manažerů z jiných restaurací jsou běžnou praxí, neměly by však být na tak vysoké úrovni, jako se stalo při poslední změně. Základním problémem je nedostatek komunikace, a ačkoli mají manažeři měsíčně vlastní poradu, není to dostačující. Asi tak jako v každé jiné společnosti jsou na denním pořádku pomluvy a drby, které posléze narůstají do obrovských rozměrů. Jednoduchým postupem při těchto problémech je jednání přímé, jasné a odůvodněné. Pokud vznikne osobní problém z jiným manažerem, je potřeba ho vyřešit co nejefektivněji, hlavně z důvodu zamezení viditelných osobních konfliktů, které jsou pak hlavním tématem mezi zaměstnanci. Prokopenko a Kubr (1996, 67-68) uvádí důležitost fungování manažerského týmu jako celku, na rozvoji manažerů se podílí vedoucí pracovníci, kteří jim usnadňují vzdělávání jako takové na základě předávaných zkušeností. Spolupráce, objektivní hodnocení a přizpůsobování se neustálým změnám je základ fungování manažerského týmu.

Zásadnější problém v celkovém rozvoji Floor manažerů v McDonald's je na základě rozhovorů přechod z CT na pozici manažera. Tento celkový proces by měl v celkové délce trvat půl roku, nicméně rozhovor s manažerem č. 6 ukazuje opak a není výjimkou. Celý proces se dá zkrátit o polovinu, ale i natáhnout na více než rok. Roli hraje několik faktorů a to píše daného zaměstnance, možnosti restaurace (dostatečná obsazenost směn znamená prostor pro náležité vzdělávání a naopak) ale i zapadnutí zaměstnance do zcela nového kolektivu. Při prvních směnách v košili popisují manažeři stavy jako nervozita, strach z nenaplnění očekávání nebo stres a nedostatek informací. Jakmile dostane zaměstnanec košili, už není obyčejným crew, už je v manažerském týmu, už má větší odpovědnost, crew by měli pociťovat určitý respekt a autoritu. Nicméně pokud manažer působí nervózně a stále se chová jako crew, je možné, že dané manažerské dovednosti již nikdy nebude schopen mít. Na směnách často panuje přátelská atmosféra, zaměstnanci jsou spolu v blízkém kontaktu a proto když je najednou jeden z nich o pozici

výš, je těžké si zvyknout na tuto změnu a to z obou stran.

Pro zvýšení sebejistoty ale i schopností nového manažera by bylo vhodné zavést systém, díky kterému by si manažer mohl vyzkoušet své první směny v košili i na jiných restauracích. Výhod je hned několik. Pokud nový manažer čerstvě z kurzu přijde do své restaurace, bude se chovat, tak jako předtím, všechno ví, všechno zná (včetně zaměstnanců), ale není schopen si získat nový pohled na celkový provoz. Kdyby ale, ne všechny, ale několik svých prvních směn strávil právě na jiné restauraci, zlepšila by to jeho schopnost se adaptovat na nové situace, najít si svůj vlastní přístup jednání jak se zaměstnanci, tak i zákazníky a zapojil by do praxe všechny své schopnosti, které mohou být utlumené v dané restauraci. Jako příklad si můžeme uvést dvě restaurace – součástí jedné bude McCafé, druhé ne (restaurace nového manažera). Pokud tento nový manažer není zvyklý se zákazníky příliš komunikovat, je spíše orientovaný na rychlost obsluhy, je McCafé ideálním prostředím, jak se k zákazníkům chovat co nejvhodněji. Díky přátelskému a klidnému prostředí kavárny je možnost si se zákazníkem popovídat nejen na omezených frázích jako „Na hranolky kečup nebo majonézu?“, ale na frázích jako „Pokud máte rádi kávu s mlékem, doporučím Vám Flat White. To je dávka espressa s horkým mlékem, a pokud máte chuť, máme dneska akci na jahodový cheesecake. Mimochodem máte krásné náušnice“. Tento výměnný systém by tedy připravil manažery na situace, se kterými by se ve své restauraci běžně nesetkali, ale byli by na ně připraveni. Díky tomuto systému by manažeři zvyšovali své kompetence, vylepšovali své výkony. Kociánová (2010, s. 64) uvádí, že získávání klíčových kompetencí je celoživotní proces založený na učení se z konkrétních situací. Při řešení nečekaných konfliktů se manažer naučí strategii, jak se v těchto situacích chovat.

Jako poslední nicméně také zásadní problém je stávající rozvoj manažerů. Pouze dva manažeři mají aktuální probíhající rozvoj, který vede k jejich kariérnímu růstu. Po absolvování kurzu nejsou žádné další metody vzdělávání, které by manažeři mohli absolvovat a tím se nadále zlepšovat. I když zůstávají stále na stejné pozici, měli by mít neustále možnost se jakkoli rozvíjet. Pokud jim totiž vedení restaurace nenabídne možnost jít na vyšší pozici, tedy shift manažera, zastaví se tím jejich celkový rozvoj, což není zcela vhodný přístup, jak uvádí Folwarczná (2010, s. 36) rozvoj manažerů je neustálý proces, který je závislý na běhu organizace.

Kdyby manažeři museli ve svém stávajícím e-learningu vyplnit sérii otázek a osvěžit si své znalosti, jak teoretické (teploty, postupy), ale i z praktické (řešení problémových situací), zlepšil by se jejich přehled a neustále by si osvěžovaly dané

znalosti. Tento test by každý manažer musel úspěšně vyplnit každý měsíc, otázky a příklady by se měnily. Pokud by ho manažer nebyl schopný ho vyplnit na určitý počet pokusů, byl by to jasný pokyn pro vedení na změnu. Do nové části e-learningu by se uváděly i nově zaváděné postupy či informace o produktech. Součástí by byla i neustálá zpětná vazba, jak už na samotný test, tak na zaváděné změny. Byl by to vhodný začátek pro manažery, kteří nemají žádný aktuální rozvoj.

6. Závěr

K tématu rozvoj manažerů existuje mnoho literatury jak s teoretickými základy, tak praktickými příklady. Celkové vzdělávání a následný rozvoj jsou důležitou součástí každé společnosti, proto se klade důraz na celý proces - od identifikace potřeby, přes zvolení správných metod a účastníků, až k závěrečnému hodnocení a identifikace dalších potřeb. Teoretické poznatky jsou následně zavedeny do praktického fungování manažerského rozvoje ve společnosti McDonald's. Pomocí rozhovorů byly identifikovány potřeby změny a zároveň popsány doporučení, jak dané situace řešit.

Systém rozvoje McDonald's je jasně stanovený, kurzy mají pevné časové rozhraní i obsahovou náplň, nedávná změna podoby kurzu upřesnila všechny důležité informace pro budoucí manažery a zjednodušila jim cestu k dalšímu postupu. Nicméně i přes všechny dané postupy je možno obejít (viz manažer č. 6), ne všem je společnost jako taková dostatečně vyhovující pro seberealizaci a životní kariéru (viz manažer č. 1, 3, 5).

Vzhledem k možnosti kariérního postupu pro manažery nezaloženém na dosaženém vzdělání ani zkušenostech, je systém upravený na neutrální úroveň. Zjednodušeně řečeno kdo chce, ten se dostane vysoko. McDonald's nabízí nepřehledné množství nabídek na volná pracovní místa v celé České republice a zaměstnanců je stále málo. Peněžní ocenění za odvedenou práci není odpovídající a to ovlivňuje i celkový rozvoj manažerů v této společnosti.

Cílem této práce je tedy definování rozvoje manažerů ve společnosti McDonald's. Celkový průběh rozvoje je popsán v několika bodech, definovány jsou i jednotlivé kurzy a další pomocné prvky vzdělávání. Mezi hlavní otázku práce je možno zařadit: Jaký je aktuální rozvoj manažerů? a Jaké jsou hlavní nedostatky v tomto rozvoji? Aktuální rozvoj manažerů byl zkoumán pomocí otázek ve vytvořeném rozhovoru. Zjištěno bylo, že pouze dva manažeři mají aktuálně probíhající rozvoj, zatímco ostatní skončili kurzem na Floor manažera. Nebyl jim nabídnut postup na vyšší pozici, proto nemají žádný další aktuální rozvoj. To je zároveň hlavním nedostatkem v rozvoji. Jako další nedostatky v rozvoji jsou zmíněny nedostatečné informace ze strany vedení ohledně rozvoje. Zmínit je možno neangažovanost samotných Floor manažerů, ať už kvůli nedostatku času (kvůli škole nebo druhé práci), tak i kvůli vlastní lenosti

Otázky byly zkoumány pomocí strukturovaných rozhovorů s manažeři na pozici Floor

manažer. Při vyhodnocování rozhovorů se ukázalo několik nedostatků na dané pracovní pozici. Mezi zásadní patří přechod z CT na pozici manažera, na danou změnu není manažer dostatečně připraven. Jako řešení tohoto problému by mohl být rotační systém mezi restauracemi pro manažery, kteří již absolvovali FMC. Mezi další zjištěný nedostatek patří nedostatečné zapojení manažerů do celkového chodu restaurace, hlavně kvůli jejich ostatním aktivitám, popřípadě dokonce jiným pracovním závazkům. Při přechodu z běžného pracovníka na manažera by se tedy měla nastat změna pracovního nasazení. Manažer by nemusel být na plný úvazek, ale rozhodně by neměl mít práci na manažerské pozici jako brigádu. Toto pravidlo i zajistilo dostatečné obsazení pracovníků na směnách. Jako další problém se ukázal nedokonalý systém výběru adeptů na budoucí manažery. Tento výběr v současné době závisí pouze na třech osobách z vedení restaurace. Pokud by se celkový pohled na osobu manažera rozšířil i na osoby, se kterými je v neustálém kontaktu, zmenšila by se možnost nevhodnosti výběru kandidáta.

Zdroje

ALECIAN, S., GIRARD, P. *Changing Functions of Lower and Middle Management in France*. Diane Publishing Co., 1993. ISBN 978-07-881-0139-7

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.. *Management a organizační chování. manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 978-80-247-3348-7

DRUCKER, P. F. *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 978-80-247-1457-8

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 807-261-168-2

KOUKOLÍK, F.; DRTILOVÁ J. *Vzpouřa deprivantů*. Praha: Galén, 2011. ISBN 80-7262-088-6

KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ D.; KURNICKÝ R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0698-9

KUBR, M.; *Poradenství pro podnikatele a manažery*. I. díl. Praha: CAPA Poradenská agentura, 1991. ISBN 8070640367

LOCHMANNOVÁ, Barbora. *Vzdělávání manažerů a možnosti inovací v krátkodobých kurzech pro nižší management*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

MCCORMACK, M. H. *Umění managementu*. Praha: PRAGMA, 1997. ISBN 80-7205-398-1

MUŽÍK, J.; *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-581-6.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1

PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kolektiv *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1996. ISBN 80-7169-250-6

ŘEZÁČ, J. *Moderní management Manažer pro 21. století*. Praha: Computer Press, a. s., 2009. ISBN 978-80-251-1959-4

STACKE, Ě. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0937-6

TEMPLAR, R. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7645-3

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0602-4

VÁCHAL J., VOCHOZKA M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN

978-80-247-4642-5

VALIŠKOVÁ, A. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2282-5

VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8

Webové zdroje

McDonalds.cz [online] [cit. 21. 4. 2015]. Dostupné z <https://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds>

McDonalds.jobs.cz [online] [cit. 21. 4. 2015]. Dostupné z <http://www.mcdonalds.jobs.cz/co-vas-ceka/kam-se-muzete-vypracovat/>

MALEČKOVÁ, M [online] [cit. 29. 4 2015]. Dostupné z www.softskills.wz.cz

Seznam příloh

Příloha 1: Manažerské funkce

Příloha 2: Manažerské styly

Příloha 3: Metody vzdělávání

Příloha 4: Seznam otázek

Příloha 5: Manažer č. 1

Příloha 6: Manažer č. 2

Příloha 7: Manažer č. 3

Příloha 8: Manažer č. 4

Příloha 9: Manažer č. 5

Příloha 10: Manažer č. 6

6. Přílohy

Příloha 1: Manažerské funkce

FUNKCE, PROCESY

Henri Fayol (1916)

Administration Industrielle et Generale
funkce správy:

- plánování/předvidání (planning)
- organizace (organizing)
- příkazování (directing)
- koordinace (coordinating)
- kontrola (controlling)

Luther Gulick (1937)

Notes on the Theory of Organization
akronym POSDCoRB:

- plánování (Planning)
- organizace (Organizing)
- personální zajištění (Staffing)
- příkazování (Directing)
- koordinace (Coordinating)
- evidence a výkaznictví (Reporting)
- rozpočtování (Budgeting)

Lyndall F. Urwick (1943):

The Elements of Business Administration
jako Henri Fayol + navíc:

- zkoumání/rozbor (investigating)
- komunikace (communicating)

Harold Koontz & Heinz Weihrich

- plánování (planning)
- organizace (organizing)
- personalistika (staffing)
- vedení (leading)
- kontrola (controlling)
- + průřezová koordinace

James H. Donnelly, Jr. & James L. Gibson

- plánování (planning)
- organizace (organizing)
- vedení (leading)
- kontrola (controlling)

& John M. Ivancevich

- plánování (planning)
- organizace (organizing)
- vedení (leading)
- kontrola (controlling)

ÚKOLY

Günther Wöhe (podle U. Schubert, 1972)

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
„úkoly dispozičního faktoru“:

- stanovení cílů
- plánování
- rozhodování
- realizování
- kontrolování

ČINNOSTI

Peter F. Drucker (1973)

Management: Tasks, Responsibilities, Practices
5 základních činností manažera:

- určování cílů + rozhodování o realizaci
- organizování
- motivování a komunikace
- hodnocení
- rozvoj lidí (včetně sebe)
- + průřezová koordinace

TVŮRČÍ VEDENÍ

John Adair (1990)

Understanding Motivation
funkce tvůrčího vedení:

- plánování (planning)
- zahajování (initiating)
- kontrolování (controlling)
- podporování (supporting)
- informování (informing)
- hodnocení (evaluating)

ROLE

Henry Mintzberg (1973)

The Nature of Managerial Work
manažerské role:

- 1) interpersonální
 - reprezentant (figurehead)
 - vůdce/lidr (leader)
 - spojovací článek (liaison)
- 2) informační
 - sběrač podnětů (monitor)
 - šířitel podnětů (disseminator)
 - mluvčí (spokesperson)
- 3) rozhodovací
 - podnikatel/tvůrce změn (entrepreneurial)
 - řešitel poruch (disturbance-handler)
 - přidělovatel zdrojů (resource-allocator)
 - vyjednaváč (negotiator)

Kae H. Chung (1987)

Management. Critical Success Factors

- 4) administrativní
 - administrátor (processor of paperwork)
 - dohlizitel politik (monitor of policies)
 - správce rozpočtů (administrator of budgets)

DOVEDNOSTI

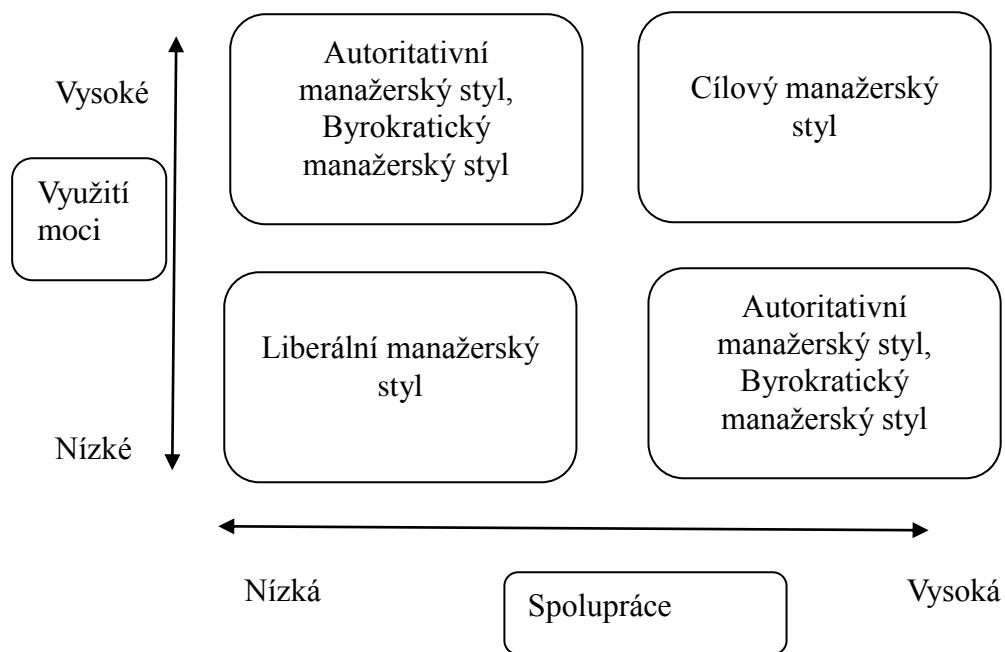
Robert L. Katz (1974)

Skills of an Effective Administrator
manažerské dovednosti:

- technické (nižší management)
- lidské (všechny úrovně managementu)
- koncepční (vrcholový management)

zdroj: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>

Příloha 2: Manažerské funkce



Váchal, Vochozka (2013, s. 112)

METODY VZDĚLÁVÁNÍ		
NA PRACOVIŠTI	MIMO PRACOVIŠTĚ	NA ROZHRANÍ
(on-the-job)	(off-the-job)	(mezi pracovištěm a mimo pracoviště)
Instruktáž při výkonu práce plnění krátkodobých úkolů	Přednáška získávání převážně teoretických poznatků	Pracovní porady vyměňování zkušeností, pochopení širších souvislostí, problémy pracoviště, útvaru, organizace
Asistování postupné osvojování všech aspektů určitého druhu práce	Seminář aktivnější forma získávání teoretických poznatků	Samostudium, distanční vzdělávání úzce zaměřené vzdělávání do potřebné oblasti
Práce na projektu zvládnutí komplexního úkolu	Demonstrování zprostředkování znalostí a dovedností pomocí názorného vyučování	Počítačové a on-line školící programy individualizované vzdělávání s využitím interaktivních počítačových programů
Rotace práce postupné získávání komplexního přehledu a rozvíjení systémového myšlení	Workshop, případové studie týmové řešení problémů s využitím případových studií	Firemní poradenství hledání optimální varianty řešení reálných problémů v součinnosti s poradenskou firmou
Rozšiřování a obohacování pracovních úkolů, zvládnutí většího spektra pracovních úkolů s vědomím návaznosti prací	Brainstorming, brainwriting kreativní způsob hledání alternativních řešení problémů	
Koučink vzdělávání spolupracovníků při jejich vedení, poskytování zpětné vazby na jejich výkon	Simulace aktivní způsob řešení schopností a dovedností	
Mentoring učení se od zaměstnance s přirozenou autoritou	Hraní rolí výcvik praktických schopností a dovedností	Action learning pravidelné setkávání skupiny zaměstnanců za účelem týmového učení a sdílení znalostí
Counselling vzájemné ovlivňování a konzultování mezi zaměstnancem a jeho školitelem	Assessment centre simulace reálných situací, řešení reálných problémů, simulace rozhodovacího procesu	
	Outdoor Training nácvik interpersonálních dovedností na principu „škola hrou“	Trainee programs cílené programy na přípravu zaměstnanců k převzetí složitých pracovních úkolů

Dělení metod vzdělávání (podle Dvořáková in Mužík, 2010, s. 92-93)

Příloha 4

Seznam otázek pro Floor manažery:

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti McDonald's:
2. Po jak dlouhé době Vám byla navržena manažerská funkce?
3. Jak probíhal přechod od běžného zaměstnance k manažerovi? Jak dlouho?
4. Jak probíhaly kurzy, které jste absolvovali? Jaké byly používány metody rozvoje?
5. Jak dlouho uběhlo od Vašeho posledního kurzu?
6. Jaký je Váš aktuální rozvoj? Jaký je jeho průběh?
7. Byl Vám navržen postup na vyšší funkci? Pokud ano, za jakých podmínek.
8. Baví Vás práce manažera? Jaké má výhody?
9. Jaké vidíte nedostatky ohledně rozvoje? Existují faktory, které brání Vašemu rozvoji?
10. Kde se vidíte za jeden rok?

Příloha 5

manažer č. 1

1. Ve společnosti pracuji už pět let.
2. po 2,5 letech
3. Celkově to trvalo 6 měsíců, nicméně i když jsem měl košili, bylo občas těžké se chovat jako manažer.
4. Kurzy byly připravovány dle dlouholetých zkušeností. Na konci kurzu přednášející chtěli i zpětnou vazbu od nás na jejich přednášky, aby sami ve svém systému našli chyby. Kurzy vždy stojí na samotných kurzistech, byl zájem o vlastní zkušenost. Řešili se především standardy společnosti, na ty se kladl velký důraz.
5. devět měsíců
6. Žádný aktuální rozvoj nemám, nejsem nijak motivován a uvažuji o výpovědi.
7. Nebyl.
8. Nyní je výhodou pouze víc peněz, dřív jsem v tom viděl smysl, ale teď si stojím za tím, že existují i lepší pracovní podmínky, hlavně menší stres.
9. Myslím, že hlavním problémem je určitá protekce ze strany vedení, přetvářka před vedoucí restaurace za účelem vylepšení vlastního profilu.
10. Kdekoli kromě McDonald's.

Příloha 6

manažer č. 2

1. Necelých pět let.
2. Asi tak před rokem, tedy po čtyřech letech.
3. Přejít z crew trenéra na manažera trval přibližně půl roku i s tréninkem. Musela jsem se naučit přejímat zodpovědnost za celý úsek, vést lidi, vybudovat si u nich respekt a důvěru.
4. Absolvovala jsem kurz FMC, což je třídní kurz, kdy dva dny jsou přednášky a jeden den provoz. Výuka probíhala pomocí prezentací v power pointu a výkladu školitele. Byla po nás požadována aktivní účast, reakce na danou problematiku a týmová spolupráce. Provozní den pak obsahoval workshopy, například o měření mas, skladování surovin a další. S kurzem jsem byla velmi spokojená.
5. Uběhlo půl roku.
6. V současnosti se nejvíce zaměřuji na provoz, vedení úseků. Toto musím zvládnout na 100%, a pak se mohu posunout dál.
7. Nebyl.
8. Jako všechno to má své výhody i nevýhody, ale převážně mě práce manažera baví.
9. Důležité je pro mě hlavně odbourání určité nervozity, hlavně při vedení servisu.
10. Pokud možno u práce, která mě bude bavit, ať už to bude kdekoliv.

Příloha 7

manažer č. 3

1. V McDonald's jsem už 5 let.
2. Po 4,5 letech
3. Nejdříve jsem dostala zelenou placku. Když jsem se naučila všechna stanoviště, dostala jsem jmenovku žlutou. Poté mi byla nabídnuta bílá jmenovka neboli crew trenér. Jako crew trenér jsem trénovala zaměstnance 2 roky a až potom jsem dostala nabídku na manažera. Od zelené jmenovky až na manažera mi to tedy trvalo 4,5 roku.
4. Kurz byl třídní a rozdělen na formu teoretickou a praktickou. Teoretická zahrnovala přednášky a výklad školitelů, praktická už byla v restauraci v provozu.
5. Půl roku.
6. Žádný aktuální rozvoj nemám, mám na starost trénink zaměstnanců.
7. Ne.
8. Ano, práce mě baví. Mezi výhody patří, že se člověk neustále rozvíjí, i když je to velmi stresující činnost.
9. Měla jsem v zaměstnání neshody s kolegyní, naštěstí už je pryč a můj rozvoj může pokračovat.
10. Možná i na mateřské.

manažer č. 4

1. U společnosti pracuji 6 let a 6 měsíců
2. Manažerskou funkci mi nabídli po necelých pěti letech práce u společnosti. Je to dáno hlavně tím, že jsem dlouhou dobu dělala jen kolem 50 hodin měsíčně a to jim úplně nestačilo.
3. Dva měsíce jsem se připravovala na kurz a občas jsem vedla úseky. Od doby, co jsem byla oficiálně v košili, jsem se snažila naučit se všechny nové povinnosti, ale neustále jsem se chovala hodně jako crew. Po pár měsících, kdy mi i přibyly další povinnosti, jsem se konečně začala sžívat s novou funkcí.
4. Kurz byl interaktivní formou a byl velice odlehčený. Člověk se dozvěděl spoustu zajímavých věcí a dost se během kurzu pobavil. Co se týče rozvoje, tak jsme hodně pracovali ve skupinách a řešili modelové situace.
5. V dubnu to je přesně rok.
6. Učím se samostatně vést oblast McCafé a Marketing. Momentálně se začínám připravovat na SMC kurz, který mě čeká v srpnu. V blízkých měsících mě čekají tréninkové shift směny.
7. Ano, nedávno. Souvisí to s předchozí otázkou, podmínky prakticky žádné jen bych měla zůstat u standardu, který momentálně předvádím, tzn. počet směn a flexibilita.
8. Kdyby mě to nebavilo, tak bych se na to vyprdla, i když občas toho mám plné zuby a nerada proti sobě poštvávám zaměstnance tím, že po nich musím šlapat, aby vše chodilo přesně tak, jak si přejí nadřízení. Nevýhodou je dost práce, kterou musím vykonávat až po směnách. Ale občas za to přicházejí odměny či manažerské party. Na obyčejnou brigádu je to v pohodě, ale po studiu bych se tím naplno živit nechtěla.
9. Nedostatek informací, to že po mě něco chtějí a neřeknou mi to a následně mi za to pak jen vynadají. Nadřízení nemají potřebu a čas mi cokoliv vysvětlovat, jelikož je to obtěžuje. Rozvoji si bráním i sama, nehodlám se oddat naplno společnosti jako někteří. Chci dál studovat a neustále беру práci jako brigádu, která mi nepřekazí volnočasové aktivity a školu.

10. Pokud půjde studium stále tak jak jde a budu pokračovat, tak za rok budu asi stále u společnosti, zřejmě shiftovat.

Příloha č. 9

manažer č. 5

1. 9 let

2. po 3 letech

3. Člověk dostal manažerskou košili po absolvování všech stanovišť a absolvování několika hodnocení s nadřízenými. Pak byl poslán na kurz FMC. Po absolvování kurzu jsem byl tři měsíce v tréninku a až pak byl jmenován do pozice Floor manažer.

4. Kurz probíhal ve čtyřech částech. První část samostatný test na restauraci, pak první den teorie a znalosti, druhý den byl provozní na restauraci a vše si vyzkoušet v provozu. Poslední den se dodělávala teorie a test a zároveň jeho vyhodnocení

5. 1 rok

6. Jelikož mám McDonald's jako brigádu můj aktuální rozvoj se zastavil na Floor manažerovi. Několikrát mi však bylo nabídnuto jít dál

7. Ano byl, musel bych chodit více na směny a mít vyšší úvazek, ideálně plný.

8. Ano baví, ale občas to má i své mouchy. Výhody jsou občasné finanční odměny, kvůli kterým to člověk dělá a hlavně kvůli tomu, že každá směna je jiná. Plus další benefit, člověk má jídlo zdarma a nemusí za něj platit, to platí do limitu 150 Kč. Mezi nevýhody patří třeba časová náročnost (na směně musí být manažer o hodinu dříve, aby se mohl připravit), to znamená spoustu hodin v práci zadarmo

9. McDonald's jako firma to má nastavené dobře, bere každého člověka a dělá to, co oni potřebují a utváří si ho do svého obrazu. Když člověk vyniká aspoň malinko, tak má velký potenciál jít výš

10. Za jeden rok, kdybych byl v McDonald's na plný úvazek, tak bych se určitě chtěl kariérně posunout. Ale jelikož mám jinou práci, tak se chci posunout co nejvýše tam, nejlépe na vedoucího.

manažer č. 6

1. Ve společnosti McDonald's pracuji cca 6 let. Vždy po dvou letech byla pauza přibližně na rok i déle.
2. Manažerská funkce mi byla nabídnuta ve všech restauracích, ve kterým jsem doposud pracoval, vyhověl jsem poslední nabídce. V případě poslední restaurace mi byla manažerská pozice nabídnuta po dvou letech.
3. Přejít od běžného zaměstnance k manažerovi probíhal velice rychle. K tomu abych mohl vykonávat práci manažera, musím absolvovat kurz FMC. Před tímto kurzem musím se dostat na pozici crew trenéra a splnit tzv. akční plán (1-3 měsíce), který obsahuje 1-3 úkoly, které musím splnit. Po jmenování crew trenérem (CT) dostanu další akční plán na udržení pozice CT, pokud je plán splněn, jsem jmenován CT, pokud ne, zůstávám na předešlé pozici.
V mém případě to probíhalo mnohem rychleji. Dostal jsem akční plán na CT, po dvou měsících mi byla navržena manažerská pozice a byl jsem poslán na FMC. Čili v ideálním případě by měl celý proces probíhat cca 6-7 měsíců, v mém případě trval 2 měsíce.
4. V současné době jsem absolvoval pouze kurz FMC. Tento kurz trvá 3 dny. Dva dny jsou na centrále McDonald's a třetí den je v nějaké restauraci. Dny, které jsou na centrále, obsahují přednášky, které jsou specializované na různé situace a možnosti, které nám mohou v McDonald's potkat. Obsahují přednášky z efektivní komunikace se zaměstnancem a zákazníkem, základy vedení lidí, jak správně trénovat zaměstnance, kvalita, servis, čistota apod. Metody byly hodně praktické. Byl jsem postaven před konkrétní problém a musel jsem ho nějakým způsobem řešit. Následně se probíralo, jestli moje řešení bylo správné či ne.
5. Od mého posledního kurzu uběhly 3 dny
6. Vzhledem k tomu, že jsem kurz FMC absolvoval úspěšně, tak jsem dostal akční plán na udržení manažerské pozice a byla mi svěřena oblast, za kterou zodpovídám ve své restauraci. V dané oblasti mě trénuje manažer, který mi říká, co a jak po mě chce a zatím se mi to daří plnit.
7. Zatím ne.
8. Práce manažera mě baví. Výhody to má v tom, že pracuji s lidmi, mám

vedení různých úseků směny a učím se organizovat a vést lidi. Jsem občas postaven před situace, které se musím naučit řešit a myslím si, že to bude mít přínos i do budoucího života.

9. Žádné faktory, které brání mému rozvoji, zatím nejsou, nedostatky také ne
10. Za jeden rok bych se rád viděl minimálně o 1-2 pozice výše. Za 1 rok bych byl rád už II. asistentem vedoucího.

Evidenc e výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Tereza Baubínová

V Praze dne

podpis:.....

Jméno	Katedra/pracoviště	Datum	Podpis