

KATEDRA:	ŘÍZENÍ
STUDIJNÍ PROGRAM:	B6208 EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR:	OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

STYL A METODY ŘÍZENÍ VE VYBRANÉM PODNIKU A JEJICH HODNOCENÍ

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor bakalářské práce:
Jitka Svobodová

Děkuji Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Dále můj dík patří Michalu Mládkovi, majiteli restaurace McDonald's, který přispěl k vypracování mého úkolu.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Styl a metody řízení ve vybraném podniku a jejich zhodnocení“ zpracovala samostatně na
základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 17. dubna 2006

.....
Jitka Svobodová

1. ÚVOD	1
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	2
2.1. Základní pojmy	2
2.1.1. Co je řízení?	2
2.1.2. Styl řízení	3
2.1.3. Co je to vedení?	4
2.1.4. Management	5
2.1.5. Metody řízení	6
2.2. Dovednosti a kvality efektivního manažera	6
2.2.1. 12 charakteristik či vlastností ideálního manažera	6
2.2.2. Nejčastější chyby manažerů	8
2.3. Současný management	9
2.4. Koncept moderního managementu	10
2.5. Rozvoj a formování manažera	11
2.6. Manažerské funkce	12
2.6.1. Plánování	12
2.6.2. Organizování	13
2.6.3. Výběr rozmístění spolupracovníků	13
2.6.4. Vedení lidí	13
2.6.5. Kontrola	13
3. METODIKA	14
4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	15
4.1. Základní údaje	15
4.1.1. Franchise v České republice	16
4.2. Profil společnosti	17
4.3. Historie	17
4.4. Principy QSC & V	18
4.5. Práce pro společnost McDonald's	19
4.5.1. Systém jmenovek	19
4.5.2. Profesní postup	21
4.6. Styl řízení	22

5. ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	23
5.1. Efektivní manažer	23
5.1.1. Styl řízení	23
5.1.2. Motivace	24
5.1.3. Komunikace	25
5.2. Organizační kultura	26
5.2.1. Rozhodování	27
5.2.2. Pravomoc a odpovědnost	29
5.2.3. Komunikace s nadřízenými	30
5.2.4. Kariérní růst	31
5.2.5. Ocenění	32
5.2.6. Mzda	33
5.2.7. Činnost v podniku	34
5.2.8. „Ideální šéf“	35
6. DISKUSE	36
7. NÁVRH NA ZDOKONALENÍ STYLU A METOD MANAŽERSKÉ PRÁCE	38
7.1. Návrh na zdokonalení řídicího stylu	38
7.2. Návrh na zdokonalení motivace	39
7.3. Návrh na zdokonalení komunikace	39
7.4. K zamyšlení	40
8. ZÁVĚR	41
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	42
10. PŘÍLOHY	44

1.ÚVOD

Zorganizovat průnik firemních myšlenek do praxe je obsahem role manažerů a podstatou řízení firmy. Manažeři zajišťují interní zdroje a vstupy z externích zdrojů, definují a řídí procesy, zajišťují a vyhodnocují nejrůznější interní produkty a také garantují kvalitu těchto produktů směřujících k vnějšímu zákazníkovi.

Dalším úkolem manažera je působení na lidi tak, aby chtěli dosahovat výsledků podniku stejně jako on. Manažer při takovémto vedení musí uplatňovat různé styly řízení, které samozřejmě souvisí s jeho individuálními vlastnostmi, znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, ale také s konkrétní situací.

Každý manažer je individualitou, jiným člověkem. Proto styl vedení práce je odlišný podnik od podniku. Záleží na osobě manažera, na jeho osobnosti a přirozené autoritě, jeho metodách vedoucí práce a technikách řízení.

Také každý řadový zaměstnanec je jedinečný a potřebuje odlišný přístup. Bylo by proto vhodné motivovat každého pracovníka zvlášť a mít k němu individuální přístup. Ale toho může dosáhnout jen opravdu dobrý manažer, který umí odhadnout, co by si jeho spolupracovníci přáli.

V teorii existuje mnoho přístupů a stylů vedení, které se týkají manažerské práce. Avšak jednotliví manažeři nepoužívají jen jeden styl, ale většinou kombinaci řídicích stylů.

Hlavním cílem mé práce bude analyzovat a zhodnotit styl řízení vedoucích pracovníků ve společnosti McDonald's, dále prozkoumat používané metody řízení a samozřejmě posoudit, zda používané techniky jsou efektivní a zda mají kladný vliv na další rozvoj podniku. Důležitý je nejen rozbor používaných stylů vedoucích pracovníků, ale i rozbor zaměstnanců, jejich potřeb a přání. Znalost svých spolupracovníků je totiž pro manažera klíčová. Pokud zná manažer své zaměstnance, může lépe reagovat na jejich chování.

Pro udržení stálých pracovníků je nutné neustále zlepšovat pracovní podmínky, které se netýkají pouze finančního ohodnocení, ale i možnosti profesního růstu a možnosti seberealizace každého zaměstnance.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

J. Adair (1993) zastává názor, že se někteří lidé vyznačují vrozenou nadřazeností, která jim zabezpečuje dominantní vliv na jejich současníky a neomylně je předurčuje pro vedoucí postavení. Tento jev je právě tak nesporný, jako je záhadný. Je zřejmý v kterémkoli společenství lidí za všech možných různých podmínek a na každé kulturní úrovni. Mezi dětmi ve škole, mezi studenty na univerzitě, mezi dělníky v továrně, v loděnici nebo dolech, právě tak jako v církvi či v celém národě existují jedinci, kteří samozřejmě a nikým nezpochybňováni zaujímají vedoucí postavení a modelují chování ostatních.

2. 1. ZÁKLADNÍ POJMY

2.1.1. CO JE TO ŘÍZENÍ?

L. Rolínek (2003) definuje řízení, jako určitý proces systematického provádění určitých činností, pomocí nichž jsou alokovány zdroje tak, aby bylo dosaženo podnikového cíle.

H. Koontz a H. Weihrich (1993) se domnívají, že řízení, stejně jako všechny ostatní činnosti – lékařství, komponování, konstruování, účetnictví nebo dokonce kopaná – je umění. Znamená to „vědět jak“ a „dělat ve světle skutečné situace“. Přesto mohou manažeři pracovat lépe, jestliže používají systematické znalosti z managementu, tedy znalosti, které vycházejí z vědy. Praxe v řízení je *umění* a organizované znalosti, o něž se opírá, můžeme označit jako *vědu*. V tomto kontextu se věda a umění nemohou vzájemně nahrazovat, ale vzájemně se doplňují.

Zdokonalením by se tato věda měla stávat uměním, jako k tomu došlo ve vědách fyzikálních a biologických. Je jisté, že věda podepírající řízení je poměrně obecná a nepřesná. Přesto znalosti managementu mohou bezpochyby zdokonalit manažerské praktiky. Manažeři, kteří se pokoušejí řídit bez vědeckých znalostí, musí spoléhat na štěstí, intuici, nebo na své předcházející zkušenosti.

J. Hron (2003) se domnívá, že řízení v nejobecnějším smyslu je možno charakterizovat jako informační působení mezi jednotlivými systémy – subjektem a objektem řízení.

A. Hučík (1989) definuje řízení jako jistý specifický druh lidské činnosti, který vyvolává a zajišťuje fungování jiných věcí (prvků), eventuálně činnosti jiných lidí, jež je shodné s cílem toho, kdo je řídí.

2.1.2. STYL ŘÍZENÍ

J. Truneček (1999) charakterizuje uplatňovaný styl řízení v organizaci, ten pomáhá budovat příznivé organizační klima a vytváří buď příznivou nebo nepříznivou pracovní atmosféru. Každá organizace i jednotlivá pracovní místa vyžadují svůj optimální styl řízení. V týmech, které jsou složeny z vysoce kvalifikovaných pracovníků se dobře uplatňuje demokratický styl, u manuálních pracovníků s nižší kvalifikací spíše pozitivně autokratický styl. Styl řízení je velmi důležitou složkou podnikové kultury.

Tab. 2.1. Uplatňované styly řízení

Byrokratický	• je založen na tom, že manažer svou činnost opírá o směrnice a nařízení z hora • sleduje jak byly dodrženy • svou autoritu opírá o autoritu nadřízených
Autoritativní	• založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržení • celá autorita je soustředěná na manažera – ten rozhoduje prakticky o všem • iniciativa podřízených je velmi omezena • hlavními motivačními faktory jsou odměny a tresty
Demokratický	• vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu • vzájemná komunikace mezi pracovníky a manažery
Liberální	• samostatnost zaměstnanců • nesoudružnost skupiny = chaos • vedoucí ovlivňuje podřízené minimálně, vyhýbá se nepopulárním zásahům (kritika, sankce, rizika...)

--	--

Zdroj: Vlastní návrh dle internetových stránek

L. Rolínek (2003) pod tímto pojmem chápe navyklý způsob realizace role řídicího pracovníka nebo-li navyklý způsob plnění zejména opakujících se úkolů.

Vnitřní stránkou stylu vedení je uspořádanost a organizovanost pracoviště, úkolů, pracovní doby i úroveň metod a řešení úkolů řídicí práce.

Vnější stránkou stylu vedení je způsob jednání s lidmi při rozhodování, ukládání úkolů, motivace, kontrola a hodnocení pracovníků, dále pak způsob myšlení, vyjadřování, vystupování a chování zejména při organizaci skupinových činností.

2.1.3. CO JE TO VEDENÍ?

J. Plamínek (2002) uvádí, že primárním zdrojem firmy jsou firemní myšlenky (vize, záměr, hodnoty a pravidla), které firmu do jisté míry definují, dávají jí smysl a určují směr jejího vývoje. Tvoří její strategický rámec. Vytváření a prosazování těchto myšlenek je obsahem role lídrů firmy a zároveň podstatou vedení firmy.

Tab. 2.2. Styly vedení v praxi

Hasič	Likviduje problémy, které se vytvořily. Tyto problémy likviduje zpětně a často ve značném spěchu.
Panikář	Řídí a řeší problémy v neustálém zmatku, které často vytváří sám svými protichůdnými rozhodnutími.
Hnidopich	Jedná se o typický příklad perfekcionista (puntičkáře). Požaduje na svých podřízených absolutní dokonalost. Často při řízení uvízne při řešení maličkosti.
Fantasta	Vytváří odvážné plány, vize. Většinou si pak nechá rozmluvit, že jeho plány jsou nesplnitelné
Cestovatel	V podniku se vyskytuje zřídka. Ostatní si na to rychle zvyknou, takže na něm nic nepožadují, nemusí nic rozhodovat (většinou za ně rozhoduje jeho zástupce).

Byrokrat	Při řízení se rád opírá o normy, zákony, nařízení, předpisy. Obklopuje se spoustou papírů, hlášení, zpráv a rozborů. Předpisů se drží i když se ukáže, že jsou nesmyslné. Produkuje další předpisy a nařízení.
Mrtvý brouk	Řídí se heslem, co tě nepálí nehas. Chová se ke všem problémům nevšímavě a snaží se jim vyhnout.

Zdroj: Vlastní návrh dle Truneček, 1999

2.1.4. MANAGEMENT

L. Vodáček, O. Vodáčková (1999) uvádějí, že anglickému pojmu „management“ nejlépe terminologicky odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se při tom myslí řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností firmy (např. prodejní, vědeckovýzkumná, výrobní, vývojová, finanční a další aktivita).

L. Vodáček, O. Vodáčková (1999) citují ve své publikaci další definice:

„Management jsou typické činnosti, které manažer vykoná, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“

„Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.“

H. Koontz a H. Weihrich (1993) definují: „Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.“

E. Bedrnová (1987) píše, že potenciální vedoucí se zpravidla spokojuje s tím, že lidi pozoruje a poznává. Záhy by se však měl dopracovat i k poznatku, že pasivní pozorování ostatních členů pracovního kolektivu nestačí. Měl by zjistit, že pracovníky lze ovlivňovat, formovat, vychovávat, měnit. K tomu si musí uvědomit, že lidé nejsou v žádném případě neměnnými zkamenělinami či předem jednoznačně naprogramovanými mechanismy, ale pohyblivými systémy, které se díky působení řady vnějších a vnitřních činitelů mění, vyvíjejí.

Měl by dojít k závěru, že i on sám v mnoha případech může podstatně ovlivňovat trend vývoje řízených pracovníků, vyvolávat pozitivní či negativní změny v jejich činnosti a osobnosti.

2.1.5. METODY ŘÍZENÍ

A. Hučík (1989) píše, že metoda řízení vyjadřuje způsob cílevědomého působení řídicího subjektu na objekt řízení za účelem dosažení předem vytyčeného cíle.

Každá metoda řízení je charakterizována třemi podstatnými znaky:

1. obsahem – podle obsahu lze rozlišit ekonomické, sociální, psychologické a organizačně technické metody,
2. charakterem ovlivňování – lze rozlišit metody řízení založené na hmotném, sociálním a mocenském stimulování,
3. organizační formou – typem a charakterem působení.

J. Škrábek (1982) uvádí dvě metody:

1. subjektivní – ta je často dána osobností vedoucího pracovníka. Nelze ji bezezbytku vyloučit z žádného rozhodnutí. Přináší nepřesnosti odhadu, nepředvídatelná rizika, ale umožňují respektovat osobní zájmy účastníků rozhodnutí.
2. objektivní – využívá vědecké poznatky a některé metody vědeckého poznávání. Má převážně kvantitativní charakter a využívá modelování.

2. 2. DOVEDNOSTI A KVALITY EFEKTIVNÍHO MANAŽERA

L. Pražská (1993) uvádí výčet vlastností, které by měly vedoucího pracovníka charakterizovat. Např. inteligence, schopnost zhodnotit situaci, schopnost přizpůsobit se, iniciativa, podnikavost, originalita, energičnost, houževnatost, rozhodnost, sebedůvěra, sebeovládání, schopnost spolupracovat, spravedlnost, výřečnost, pocit odpovědnosti, schopnost kompromisního jednání, loajálnost, schopnost rozumět lidem, hodnotit je, přátelská povaha, takt, smysl pro humor atd.

2.2.1. 12 hlavních charakteristik či vlastností ideálního manažera podle **D. Kamp (2000)**

1. Hrát roli vzoru pro ostatní

To znamená, že manažeři musejí ve své každodenní práci a chování praktikovat to, co hlásají, a poskytovat tak jasný příklad efektivního a angažovaného pracovníka.

2. Znáť sama sebe

Manažeři předtím, než se pokoušejí řídit ostatní, soustavně hledají způsoby, jak efektivně řídit sama sebe. Rozpoznávají své silné a slabé stránky, snaží se mít pod kontrolou své nálady, vědí, jak dostat ze sebe to nejlepší.

3. Soustavně se vzdělávat

Je mimořádně důležité, aby si manažeři byli vědomi toho, že se musejí učit a rozvíjet. V rychle se měnícím světě, budou však úspěšní jen ti, kteří jsou otevřeni novým myšlenkám a kteří vždy hledají příležitost ke svému vzdělání a rozvoji.

4. Mít potěšení ze změny

Efektivní manažer by měl vzít na vědomí, že změna je pravděpodobně jedinou jistotou, kterou v perspektivě má, má radost ze změny a z možnosti učit se.

5. Mít vizi

Jestliže manažer nemá ve své hlavě jakýsi ideální obrázek toho, jaký by měl být postup práce, čeho může organizace dosáhnout, jak by měli lidé pracovat efektivněji, pak neexistuje žádný rozvojový cíl.

6. Plně si uvědomovat současnou realitu

Tato vlastnost musí být propojena s předcházející vlastností, tj. být tvůrcem vizí. Nazýváme ji „mít dvojistou vizi“. K tomu, aby manažeři úspěšně směřovali k nějakému ideálu, potřebují mít jasno o tom, kde se právě nyní nacházejí.

7. Mít vysokou úroveň etiky a hodnot

Význam určujícího faktoru formování přístupu k vedení lidí a každý seznam kvalit a dovedností uvádí výrazy jako „musí být čestný“ a „musí být etický“.

8. Myslet systémově

Myslet systémově znamená být si vědom toho, jak fungují a probíhají jednotlivé procesy, a umět oddělit příčiny od příznaků.

9. Správně komunikovat

Znamená to, že manažer musí být schopen vyjadřovat věci jasně, srozumitelně, jednoduše a způsobem, kterému ostatní mohou porozumět.

10. Pozitivně myslet

Je důležité, aby vůdce viděl věci pozitivně. Spíše hledá, co je možné, než aby hledal překážky. Věří, že lze věci změnit k lepšímu, a hledá cesty, aby k tomu došlo.

11. Umět se nadchnout

Je to oblíbená a nakažlivá vlastnost a úspěšně přenáší lidi přes úskalí různých situací, dokonce i v případě, kdy jiné záležitosti nejsou příliš příznivé.

12. Být opravdový

Poslední vlastnost je „být lidský“, protože to znamená přiznat si, že nikdo není dokonalý a že všichni mají unikátní individuální kombinaci kvalit, která z nich dělá to, čím jsou.

Efektivní styl nezávisí jen na osobnosti manažera (viz. výše), ale i na vnějších okolnostech, které popisuje **J. Stýblo (1993)**. Jde především o:

1. konkrétní **pracovní situaci**, v níž se řízený podnik nachází. Jiný styl bude potřeba volit u podniku, který prošel konkursem a jiný u podniku, který je na vrcholu své prosperity.
2. konkrétní **pracovní prostředí a podmínky**, které jsou pro danou dobu v daném podniku aktuální. Jiný pracovní styl bude volit manažer v rutinních provozech, jiný při vedení ostatních manažerů a odlišný styl si bude vyžadovat také vedení tvůrčího týmu.
3. konkrétní **rozhodovací situace**, kterou musí manažer řešit. Půjde-li o opakované pracovní činnosti, které nedávají prostor pro rozhodování, bude třeba jiný styl než v situaci, která navozuje řadu možností řešení daného problému.
4. **složení daného pracovního kolektivu**, který manažer vede. Bylo by jistě chybou aplikovat stejný styl v případě, kdy půjde o složení kolektivu lidí bez zájmu i kvalifikace jako v případě, kdy půjde o tým kvalifikovaných specialistů na určitou problematiku.

2.2.2. Zároveň, podle časopisu **Moderní řízení (1/2005)** je vhodné uvést, jakých chyb se manažeři nejčastěji dopouštějí:

1. nedostatky v delegování pravomoci
2. nechut' k učení
3. podceňování mezilidských vztahů
4. odmítání odpovědnosti
5. „kázat vodu a pít víno“
6. nedostatečná znalost podniku
7. neschopnost komunikovat
8. nedostatek vize

9. neschopnost vybudovat tým
10. nerozhodnost

2. 3. SOUČASNÝ MANAGEMENT

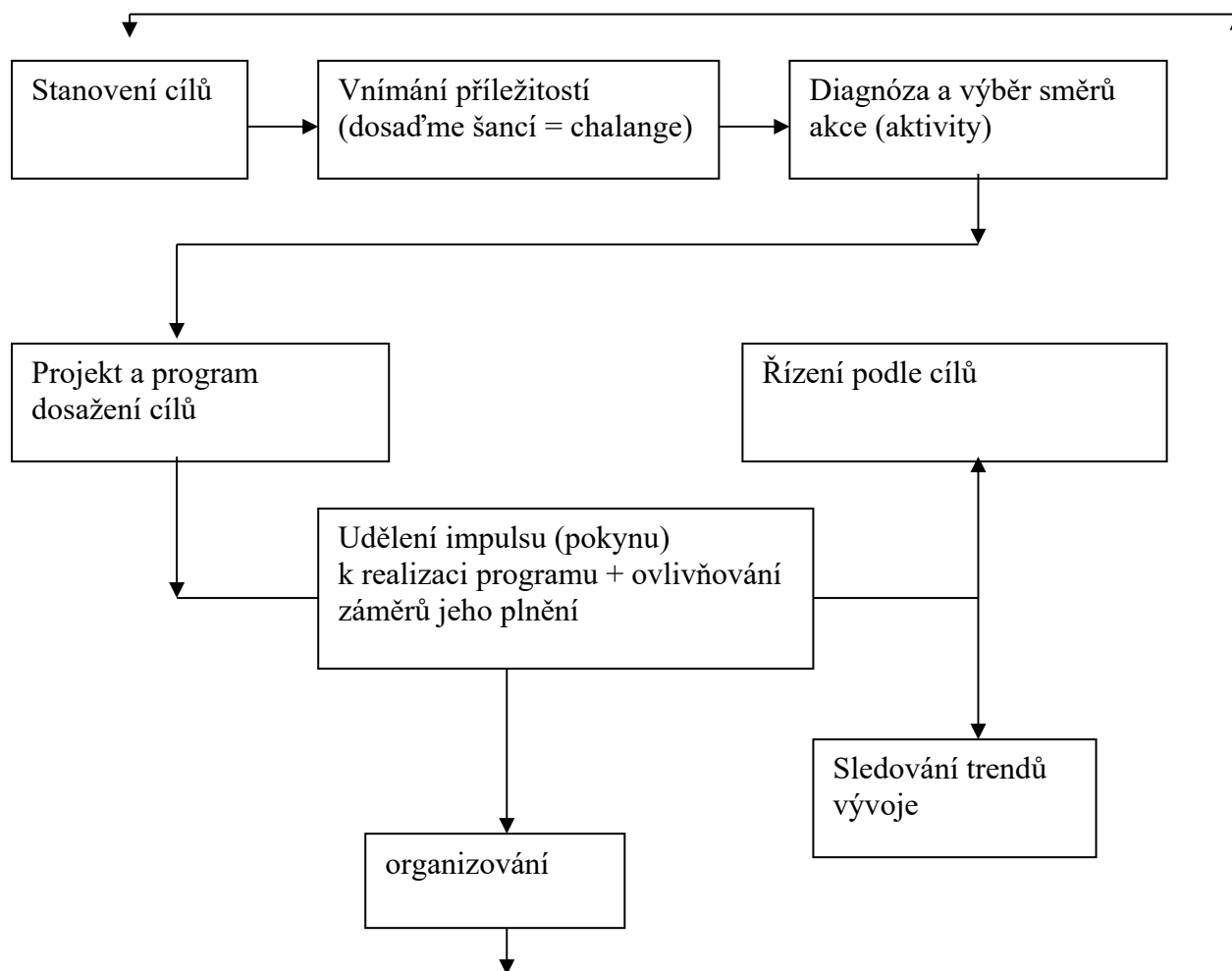
Podle **J. Stýbla (1993)** je řízení především vedení lidí. Stanovením odpovídajících cílů všem zaměstnancům lze zlepšit pracovní výsledky a docílit vyšší efektivity podnikání. Morálka roste s náročností úkolů, ne naopak. Management musí poskytovat příležitost pro uplatnění lidí, iniciovat rizika a jejich úspěšná řešení odměňovat. Více než kdy předtím platí Druckerova slova o tom, že jakmile je vyvinut nový výrobek, je třeba se postarat o vývoj dalšího.

Ač by jistě bylo možné hledat a různě klasifikovat úkoly současného managementu, pokusme se zobecnit to, co platí v **evropském měřítku** obecně a spolehlivě. Jde o:

1. **integraci managementu** různého druhu (technický, finanční, personální apod.) při dosahování společných podnikatelských záměrů,
2. **koordinaci funkcí** managementu podřízenou výrobkovému přístupu tzn. vytváření manažerských týmů podle požadavků výrobního programu (pro jednotlivé skupiny sortimentů, oblasti trhů apod.) a nikoliv podle strnulých schémat tradice liniových, štábních a dalších řídicích struktur,
3. posilování „filosofie managementu“ – klimatu řízení, vytváření řídicí a **organizační kultury podniku** v souladu s jeho posláním, fungováním uvnitř a zejména navenek,
4. výrazný proces docilování **sociálního konsensu** mezi managementem a zaměstnanci; řízení, které je spíše vedením ve znamení sloganu „follow me“, „následuj mě, jdi za mnou“,
5. **posilování strategicky významných bodů a míst** podnikatelských záměrů jako konkurenčního prostředí proti ostatním partnerům na trhu, avšak při stále rostoucí pozornosti zdokonalování tzv. slabých stránek firmy.

2. 4. KONCEPT MODERNÍHO MANAGEMENTU

Obr. 2.1. Koncept cyklického procesu managementu



Zdroj: Vlastní návrh podle Stýblo, 1993

Lze říci, že toto pojetí neodporuje tradičnímu schématu (prognózování – plánování – organizování – motivování – regulování – kontrola) ani klasickému (plánování – organizování – personální řízení – koordinace – předávání informací – evidence – rozpočtování a kontrola).

2. 5. ROZVOJ A FORMOVÁNÍ MANAŽERA

Dle volných parafrází Key Shabyho (**J. Stýblo 1993**).

V současnosti proděláváme invazi technik jak racionálně využívat pracovní čas a organizovat režim.

Pracovní čas a režim dne manažera není však jen a jen věcí dobrého plánování a uspořádání. To by byl hodně zúžený pohled. Širší rámec tvoří manažerská kondice, která umožňuje dobrou pohodu a vysoký výkon. Proč se nepoučit od těch, kteří našli cestu?

Existuje „desatero“ doporučení jak na to.

1. Dát životu směr a hledat jeho smysl.

Je-li například manažer nucen odejít z vedoucí pozice v důsledku zeštíhlování organizace, neměl by ztrácet smysl své existence a poddávat se tomu. Naopak – je možné v takovém kroku spatřovat novou šanci, příležitost k dalšímu životnímu kroku, jemuž je třeba dát potřebný směr.

2. Zvládat důležité úseky života netradičním, tvořivým způsobem.

Manažer si musí uvědomit, že vše jednou končí a něco jiného začíná. To je obvyklé a nemá smysl se tím trápit. Naopak, manažer se musí snažit reagovat na nové výzvy zcela originálně, nově, bez schémat minulých zkušeností.

3. Je třeba bránit se pocitům zklamání, podvedení životem.

Hledat vždy něco pozitivního i v podstatě v beznadějně situaci a věřit, že to zase půjde. Nesvalovat vinu na okolnosti a nepřízeň osudu.

4. Zrekapitulovat dosažení významných cílů.

To je velmi účinné posílení odvahy. Například úspěch v konkursním řízení, dosažení vyššího postu, ale také třeba „jen“ odpovědět si na otázku co se mi už v životě podařilo, jakého úspěchu jsem dosáhl.

5. Manažer si musí ujasnit, zda je spokojen s osobním vývojem a rozvojem.

Jaké vlastnosti považuje manažer za rozhodující? Čeho chce dosáhnout v profesní kariéře odborně? Jaké cizí jazyky si chce osvojit, atd.

6. Mít rád lidi kolem sebe.

Uznávání lidských hodnot náleží k přednostem manažera nikoliv ke slabostem. Měl by dát lidem najevo, že mu na nich záleží.

7. Mít hodně přátel.

Pocit opory a vzájemné potřeby vycházet si vstříc posiluje pozitivní lidské jednání. Manažer by měl jít příkladem, nehledě na to, že právě on ve své pozici trpívá pocitem izolovaného osamění.

8. Být vlídný a veselý člověk.

Manažer má ladit svoji polohu mezi optimismem a pesimismem výrazně k optimismu. Musí dávat všem ostatním najevo svoji radost z toho, že vede a že s nimi spolupracuje.

9. Nebýt přehnaně citlivý na kritiku.

Vycházet dobře s lidmi znamená i ochotu a přístupnost jiným názorům včetně kritiky vlastní osoby. I když manažera někdo kritizuje, měl by se umět mírně usmívat, odzbrojí tím kritika lépe než nazlobeným výrazem. Stejně tak vstřícný postoj „otevření se“, přijetí oprávněné kritiky nebo vysvětlení, bere vítr z plachet. To při tom ještě neznamená přijetí kritiky, ale ochotu se jí zabývat.

10. Nemít nikdy přespříliš silné obavy.

Výrazné obavy mohou situaci zhoršit nebo nepříznivý jev, kterého se obáváme, navodit.

2. 6. MANAŽERSKÉ FUNKCE

Manažerské funkce (**L. Vodáček, O. Vodáčková, 1999**) jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci.

Jednu z nejrozšířenějších klasifikací uvažuje členění manažerských funkcí na:

- **plánování** (planning),
- **organizování** (organizing),
- **výběr rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění** (staffing),
- **vedení lidí** (leading),
- **kontrolu** (controlling).

2. 6. 1. PLÁNOVÁNÍ

Je informačním procesem stanovení cílů a postupů jejich dosažení. Vychází ze zajištění a využití informací. Klíčovými body však jsou vždy cíle, postupy a zdrojové předpoklady jejich dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků. Plánování je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti.

2. 6. 2. ORGANIZOVÁNÍ

Je především informačním procesem k stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh (rolí) lidí (jednotlivců, dílčích kolektivů), kteří mají realizaci plánu zajistit.

2. 6. 3. VÝBĚR ROZMÍSTĚNÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ

Spočívá v umění zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, v jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb, v jejich objektivním hodnocení a dalším kvalifikačním rozvoji.

2. 6. 4. VEDENÍ LIDÍ

Rozumí se vytváření a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce.

2. 6. 5. KONTROLA

Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.

3. METODIKA

3.1. Cíl bakalářské práce

Hlavním cílem mé práce je provedení analýzy a zhodnocení stylu řízení vedoucích pracovníků ve společnosti McDonalds, dále prozkoumat používané metody řízení a samozřejmě posoudit, zda používané techniky jsou efektivní a zda mají kladný vliv na další rozvoj podniku.

Na základě zjištěných informací, získaných prostřednictvím dotazníků a pohovoru se zaměstnanci, jsou porovnány výsledky výzkumu s výsledky v podniku a pokusím se navrhnout řešení, kterým by se vylepšil dosavadní způsob vedení lidí.

Nejprve bude provedena charakteristika firmy McDonalds, která má dlouholetou tradici. První restaurace s tímto názvem vznikla v Americe již v roce 1954, s cílem uspokojit, co nejvíce zákazníků na základě principů, které se skrývají pod anglickou zkratkou QSC&V, tedy kvalita, servis, čistota a hodnota.

Následuje popis práce ve společnosti McDonalds, jednak systém profesního růstu a zároveň možnosti kariérního postupu do manažerských pozic.

3.2. Zdroje informací

V literární rešerši byla použita různá odborná literatura, odborné časopisy, internetové stránky. Zároveň bylo čerpáno z interních materiálů společnosti, rozhovorů s manažery v podniku, byly jim předloženy dotazníky (viz. Přílohy) a na základě těchto poznatků jsou vyhodnoceny styly a metody řízení.

3.3. Použité metody

Komparativní metoda

Indukce a dedukce

Dotazníková metoda

Rozhovor

4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU



4.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Obchodní jméno: McDonald's

Sídlo společnosti: Strakonická 1279, České Budějovice, 370 04

Franchisant: Michal Mládek

Forma: Franchise

Franchising je moderní způsob prodeje a koupě zboží a služeb. Jedná se o smluvně podložený dlouhodobý vztah mezi právně nezávislými partnery: mezi tím, kdo franchise uděluje (McDonald's™), a tím, kdo se stává jejím držitelem (franchisant). McDonald's na základě svých bohatých zkušeností a studií vybere lokalitu, ve které na vlastní náklady zbuduje restauraci podle těch nejnáročnějších standardů.

Franchisant si kupuje vybavení restaurace (viz formy franchisingu) a zároveň samotnou franchise, která ho opravňuje po dobu 20ti let používat obchodní známku a další práva společnosti McDonald's™. Stává se zároveň součástí systému McDonald's™, který mu umožňuje využít veškerých výhod z toho plynoucích, např. centrálního nákupu, marketingových kampaní McDonald's™ a veškerého dalšího know how spojené se značkou McDonald's™.

Na druhé straně je povinen dodržovat standardy společnosti v oblasti kvality, servisu a čistoty a odvádět poplatky z pronájmu prostor a za poskytnutí franchise, které odpovídají určitému procentu z obrátu restaurace.

Provozování restaurace McDonald's™ nabízí franchisantovi možnost podnikatelské seberealizace. Franchisa se navíc stává hodnotou, která se dědí z generace na generaci.

Franchisantem naší společnosti může být pouze fyzická osoba, není možné, aby se držitelem franchise stala právnická osoba. Od franchisanta se zároveň očekává osobní zapojení do řízení restaurace nebo restaurací.

Úspěchy franchisantů potvrdily oprávněnost tohoto způsobu podnikání na českém trhu. V současnosti byste potkali v ČR 21 franchisantů McDonald's, kteří provozují více jak 60 % z celkového počtu restaurací.

4.1.1. FRANCHISE V ČESKÉ REPUBLICE

V České republice existují 2 typy franchise

1. Přímá franchise (straight)
2. Program BFL (Business Facilities Lease)

Přímá franchise

Při koupi přímé franchise se franchisant stává od začátku majitelem vybavení restaurace. S touto formou franchise je spojena jednorázová investice ve výši cca 13 mil. Kč, která se skládá z následujících položek:

1. cca 470 000 Kč (ekvivalent 15 000 USD) kauce
2. cca 1 400 000 Kč (ekvivalent 45 000 USD) jednorázový poplatek za franchise na 20 let
3. 11 000 000 Kč* - vybavení restaurace - technologie kuchyně, interiér, dětský koutek a reklamní značení

(tato část investice se může lišit od restaurace k restauraci a závisí na velikosti a typu restaurace).*

McDonald's™ požaduje od franchisanta, aby minimálně 40 % této investice tvořil jeho vlastní kapitál, zbytek je možno dofinancovat bankovním úvěrem.

Program BFL (Business Facilities Lease)

Tento model byl vytvořen pro výjimečně schopné kandidáty, kteří nedisponují finanční částkou potřebnou pro získání přímé franchise. Pro BFL program je zapotřebí, aby uchazeč disponoval vlastním kapitálem ve výši minimálně 1,5 mil. Kč.

Tento kapitál je nezbytný pro uhrazení následujících nákladů: kauce (viz přímá franchise), nákladů na otevření restaurace a nákupu první zásoby surovin.

U tohoto typu franchise je restaurace pronajata franchisantovi na tři roky včetně vybavení restaurace s možností akumulace kapitálu a opcí na koupi vybavení restaurace během tří let.

4.2. PROFIL SPOLEČNOSTI

V současné době je v České republice 71 restaurací, z toho je 39 mimopražských. Všechny jsou založené na shodných zásadách, jimiž jsou kvalita, obsluha, čistota a přiměřené ceny. Všechny mají jediný cíl - obsloužit zákazníka k jeho úplné spokojenosti.

Výrobky McDonald's by měly být synonymem pro výraznou a rozmanitou chuť, atraktivní způsob balení a samozřejmě i vždy očekávanou vysokou kvalitu. Stále se měnící životní styl s větším důrazem na aktivní odpočinek by měl přinést i úplně nové typy výrobků ve stálé nabídce. I vzhled restaurací by měl procházet výraznými změnami. Moderní sezení, velkoplošné obrazovky, možnost připojení na internet a celkově uvolněnější prostředí patří k dnešní době. Důležitý je i kontakt se zákazníkem. Společnost musí nabídnout něco víc než jen rychlou a přesnou obsluhu. Je to také o zábavě, mladistvém a veselém duchu.

Profil obchodní oblasti: Obchodní oblast, ve které je provozována restaurace, zahrnuje oblast v dosahu 3minutové jízdy a 5minutové až 10minutové chůze od restaurace. Profil obchodní oblasti pomáhá zjistit základní skupiny tvůrců odbytu, což jsou vlastně zdroje, ze kterých pochází zákazníci – školy, kina, kanceláře, obchodní zóny.. a také lze určit demografické rozložení – rodiny, senioři, menšinové skupiny..

4.3. HISTORIE

Píše se rok 1954 a Ray Kroc, syn českého emigranta a rodáka ze Stupna u Plzně, se v San Bernardinu ve státě Kalifornie setkává s bratry Macem a Dickem McDonaldovými.

Krocovi se velmi zalíbila myšlenka, na které byla založena restaurace patřící těmto bratrům. Dokázali dobře a rychle obsluhovat velké množství zákazníků - především motoristů - tak, že omezili jídelní lístek, snížili ceny a systematizovali postupy přípravy jídel v kuchyni.

Principy, na kterých byla založena první restaurace McDonald's™ - kvalita, obsluha, čistota a přiměřené ceny, se nezměnily. Dnes existuje 30 000 těchto restaurací rozmístěných ve více jak 100 zemích světa.

Téměř jedno procento světové populace, které dnes denně v restauracích McDonald's™ obslouží, dokazuje správnost podnikatelského úsudku Kroce.

U nás v České republice společnost McDonald's otevřela svoji první restauraci 20. března 1992 ještě v tehdejší Československu.. První zaměstnanci absolvovali školení v Rakousku, Německu a Kanadě.

4.4. PRINCIPY QSC & V

Kvalita

Kvalita produktů McDonald's™ začíná u pečlivého výběru a uskladnění surovin. Ty jsou následně podle přesně vymezených postupů a úprav přetvářeny ve vybranou pochoutku z jídelníčku McDonald's™. Zpracované výrobky opět podléhají přísné kontrole jakosti. Kvalitních produktů by nebylo možné dosáhnout bez spolehlivého kuchyňského vybavení, které podléhá nepřetržité a pečlivé údržbě.

Obsluha

Heslem McDonald's™ je "tak trochu jiná restaurace". Vedle spolehlivé kvality produktů za přiměřené ceny a čistého prostředí zde zákazník nalezne i ochotnou a pohotovou obsluhu, pro kterou jsou úsměv a slova jako "dobrý den", "na shledanou", "prosím" a "děkujeme" samozřejmostí. Pro větší pohodlí zákazníků byly zavedeny rovněž i restaurace McDrive™, ve kterých si řidič může nakoupit výrobky McDonald's™ bez vystoupení z auta.

Čistota

Restaurace McDonald's™ jsou plně klimatizovány a udržovány v naprosté čistotě. Úklid je naplánován a prováděn nepřetržitě, tedy nejen po zavírací době, ale i za plného provozu restaurace. Udržování hygieny a sanitace pracovního prostředí patří k samozřejmým standardům všech restaurací McDonald's™.

Hodnota

Za přiměřené ceny nabízí McDonald's™ vysokou kvalitu produktů. Mimo jiné, objedná-li si zákazník některé z vystavených menu, získá jej za cenu až o 20 % nižší, než je cena jednotlivých produktů v menu obsažených.

4.5. PRÁCE PRO SPOLEČNOST McDonald's

Pro mnohé je práce v McDonald' vlastně vůbec první praktickou zkušeností, na základě které si mohou formovat své názory, postoje i hodnotový systém. Společnost McDonald's si toho je plně vědoma a velmi úzce komunikuje s každým jednotlivým zaměstnancem. Nabízí mu širokou paletu pracovních příležitostí a možnost postupovat po profesním žebříčku, omezenou pouze jeho schopnostmi.

Společnost McDonald's se snaží být na celém světě zaměstnavatelem, který pracovníkům nabízí příležitost získat kvalitní zaměstnání v podnětném pracovním prostředí a možnosti kariérního postupu v rámci restaurace i mimo ni.

Filozofie McDonald's zdůrazňuje vztahy mezi vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci. Tyto vztahy fungují jako základní předpoklady stále dokonalejšího uspokojování potřeb a přání zákazníků, kterým se McDonald's snaží poskytnout co nejvyšší úroveň kvality, obsluhy, čistoty a hodnoty. Díky dobré filozofii lidských zdrojů je možné zvýšit produktivitu, spokojenost zákazníků i loajalitu zaměstnanců a snížit jejich fluktuaci.

Systém profesního růstu u McDonald's je závislý na pracovním nasazení, schopnostech a potenciálu každého člověka.

4.5.1. SYSTÉM JMENOVEK

Zelená jmenovka (cca 1měsíc)

Úvodní trénink

- Úvodní orientace
- Informace o bezpečnosti
- Tréninky na jednotlivých pracovištích, posléze splnění čeklistů (dá se říci, že je to podklad k pracovnímu hodnocení, vyhodnocuje, jak daný zaměstnanec pracuje) na min. 85%

- Pohovor s managerem

Modrá jmenovka (cca 1-2 měsíce)

Základní trénink

- Opakování práce na všech pracovištích, prověření neohlášenými čeklisty (100%)
- Trénink zavírací a otevírací směny
- Pohovor s vedoucím restaurace

Žlutá jmenovka (cca 3 měsíce a více)

Vytrénovaný pracovník

- Požadavek na 100% úspěšnost čeklistů
- Jedinečná obsluha
- Pracovní hodnocení po 6 měsících a následovně každých 6 měsíců
- Absolvovat příslušné lekce, školení

Červená jmenovka (cca 2- 3měsíce)

Crew trenér

- Prověření tréninkovým manažerem
- Znalost průvodce kvalitou (interní materiál)
- Zná postupy tréninku
- Neprokáže – li pracovník požadované znalosti a dovednosti a nesplní – li akční plán, vrací se mu žlutá jmenovka

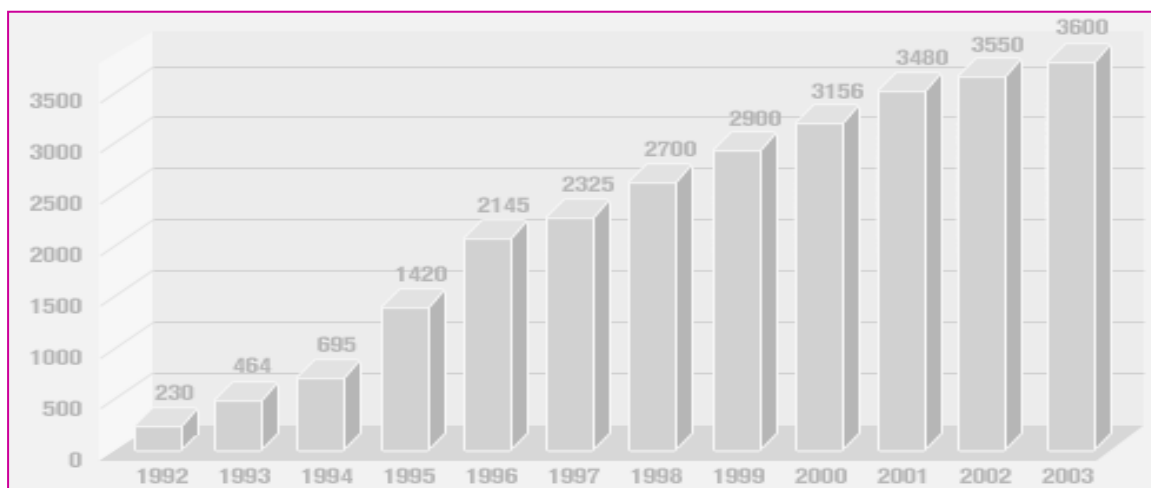
Bílá jmenovka

Crew trenér

- Vedení jednotlivých úseků, prověřování
- Příprava na práci manažera

Graf

Obr. 4.1. Počet zaměstnanců v letech 1992 - 2003

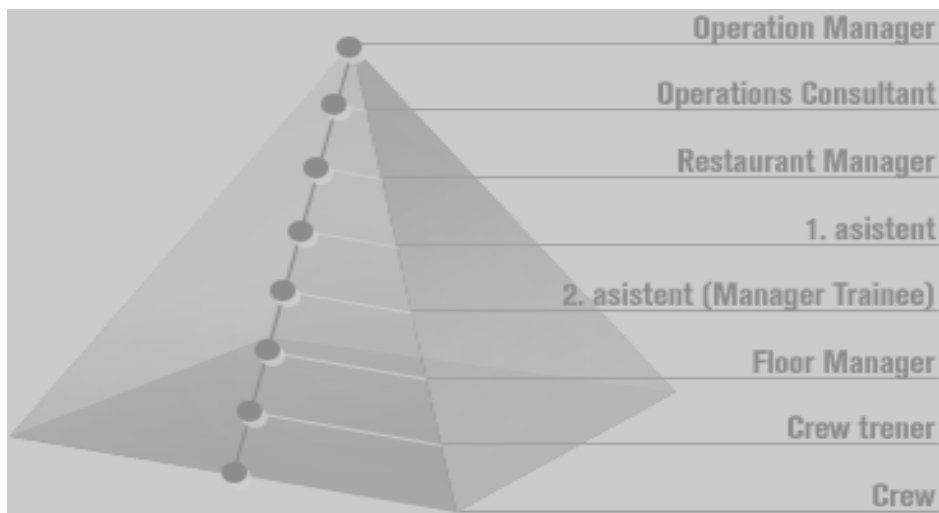


Zdroj: Internetové stránky firmy McDonald's

4.5.2. PROFESNÍ POSTUP

- **Crew** - obsluhuje zákazníky v restauraci, podílí se na přípravě pokrmů, úklidu a zásobování restaurace.
- **Crew trenér** - obsluhuje zákazníky v restauraci a současně zaučuje další zaměstnance.
- **Floor Manager** (vedoucí úseku) - je odpovědný za určitý úsek - kuchyň, prodejní pult, prostor pro zákazníky apod.
- **2. asistent** nebo **Manager Trainee** - vedoucí směny, je odpovědný za bezproblémové fungování směny.
- **1. asistent** - je zástupcem vedoucího restaurace.
- **Restaurant Manager** - je vedoucím restaurace a je odpovědný za dobré výsledky a plynulý provoz restaurace.
- **Business Consultant** - je poradcem vedoucího restaurace a je odpovědný za plnění cílů restaurací.
- **Operations Manager** - vytváří koncepci provozního oddělení a strategicky plánuje další rozvoj restaurací.

Obr. 4.2. Pyramida profesního postupu



Zdroj: Internetové stránky firmy McDonald's

4.6. STYL ŘÍZENÍ

Hlavní zásady řízení společnosti McDonald's, vycházejí z interních Operations and Training manuálů, MDP – Program odborného vzdělávání managementu ve kterých je uváděn přesný popis veškerých činností, které v podniku probíhají. Mají pomáhat vedoucím pracovníkům řídit provoz, zaměstnance a tím mít vliv na provozní výsledky konkrétní restaurace. K základním povinnostem manažerů patří dosahovat následujících výsledků:

- Spokojenost zákazníků
- Růst tržeb
- Motivace a produktivita zaměstnanců
- Odpovídající a férové obchodní praktiky
- Osobní rozvoj

Tyto podnikové materiály, které slouží jako „učebnice“, jsou dostupné všem vedoucím pracovníkům. Ti se z nich „učí“, jak se stát správným manažerem a své schopnosti potom ověřují na speciálních celorepublikových kurzech. Tam také skládají zkoušky, jestli mohou povýšit do funkce manažera.

5. ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

Řídícím pracovníkům byly předloženy následující dotazníky:

- Efektivní manažer (J. Stýblo, 1993) viz. Přílohy
- Hodnocení organizační kultury (D. Zadražilová, V. Khelerová, 1994) viz. Přílohy

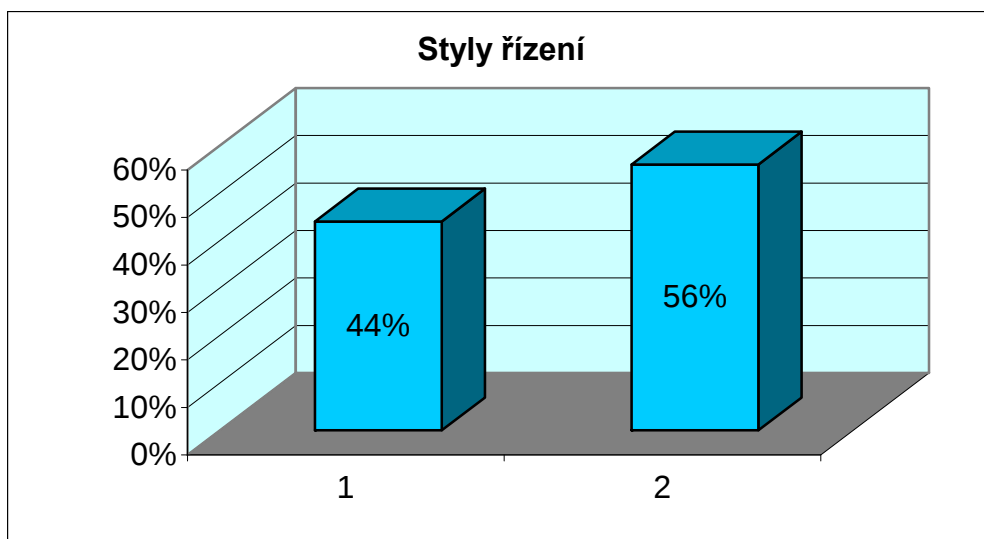
5.1. EFEKTIVNÍ MANAŽER

Podle dotazníku Efektivní manažer (J. Stýblo, 1993), který je uvozen sloganem „Jak vycházet co nejlépe sám se sebou a s lidmi, kteří pracují se mnou“, můžeme vysledovat různé řídicí styly, zjistit jakým způsobem manažer motivuje a jestli se jedná o „otevřeného“ nebo „uzavřeného“ manažera ke komunikaci.

5.1.1. STYLY ŘÍZENÍ

Zde se v některých otázkách zkoumala tendence k autoritativnímu nebo k participativně konsultativnímu stylu řízení. Vyplněno bylo deset dotazníků od vedoucích pracovníků. Podle modelu vyhodnocení (viz. Přílohy) byly výsledky zpracovány takto:

Graf 5.1. Autoritativní versus participativně konsultativní styl řízení



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. autoritativní
2. participativně konsultativní

Výsledky:

Z tohoto grafu je patrné, že je u manažerů s malou převahou upřednostňován participativně konsultativní styl řízení (56%) před autoritativním (44%).

Diskuse:

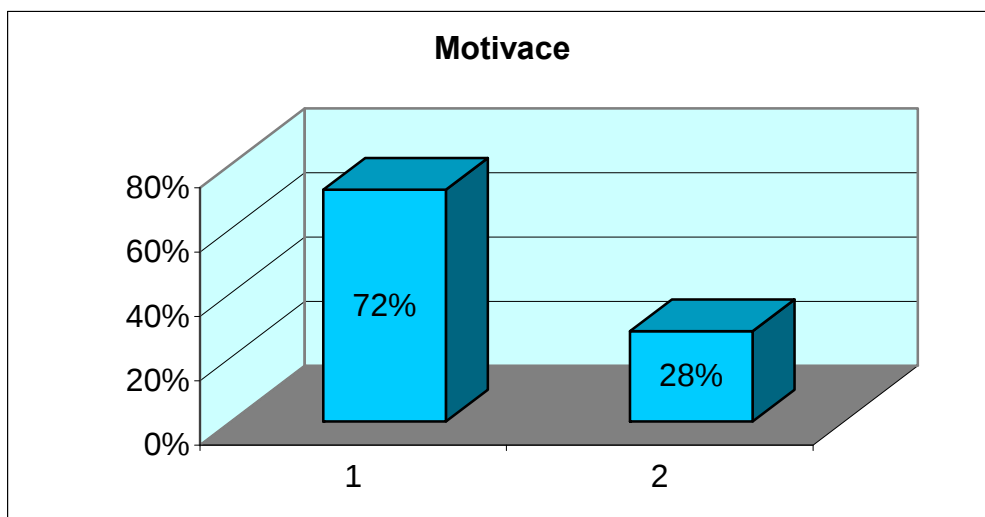
Participativně konsultativní styl manažera bývá výsledkem dobrého tréninku, osobních schopností i založení člověka pro práci s druhými. Široce deleguje pravomoci, chce znát názory druhých a diskutuje o problémech. Naproti tomu autoritativní typ manažera vyžaduje vysokou disciplínu, odpovídající pracovní výkon, přesnost a respektování pokynů.

Doporučuji zamyslet se nad uplatňovaným stylem a pokusit se o komunikaci mezi všemi stupni řízení.

5.1.2. MOTIVACE

Motivace je významnou složkou řízení. Ze zaměření dalších otázek dotazníku Efektivní manažer (J. Stýblo, 1993) bylo posuzováno zda manažeři motivují pozitivně nebo negativně. Dotazník vyplnilo deset vedoucích pracovníků.

Graf 5.2. Pozitivní či negativní motivace



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. pozitivní motivace
2. negativní motivace

Výsledky:

Na grafu vidíme, že pozitivní motivaci volí 72% dotazovaných manažerů a negativní pouze 28%.

Diskuse:

Abychom si udělali představu o tom, co to je pozitivní motivace, uvádím několik příkladů z dotazníku: práci je možné udělat stimulující, manažer povzbuzuje členy svého týmu vzájemnou výměnou názorů, motivace je nejsilnější prvek delegování, učit pracovníky akceptovat pracovní podmínky a vyhledávat užitečné změny, manažer přebírá iniciativu v rozhodování, ale je ochoten přijmout názory svých podřízených a tak dále.

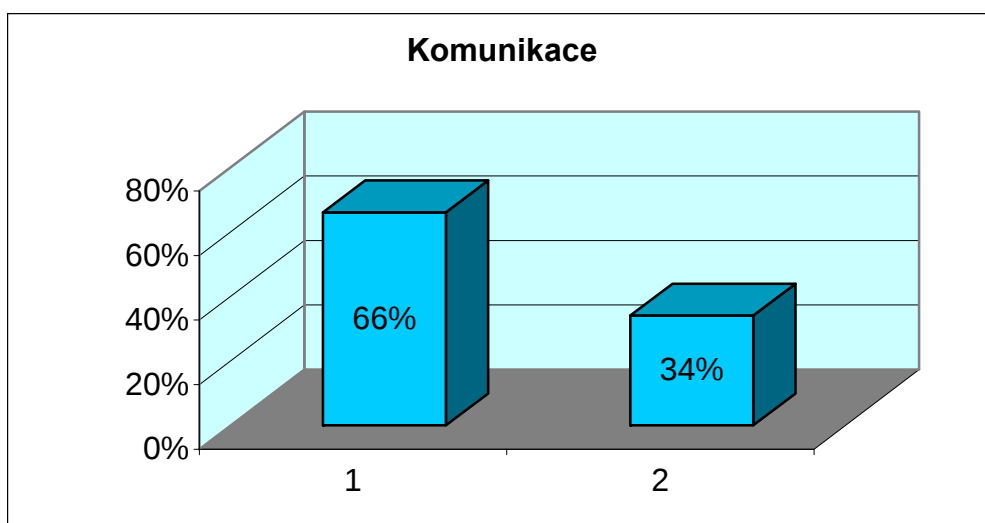
Za negativní motivaci se dá považovat: většina lidí chce vědět, co a jak má udělat, ale nevyžaduje zvláštní odpovědnost, manažer nemá potřebu vést zaměstnance k plnění úkolů, ale zdůrazňuje jim potřebu být první, neučí pracovníky vyhledávat užitečné změny a nepřijímá názory svých podřízených a podobně.

Rozvíjet pozitivní motivaci je krokem směrem vpřed, proto bych doporučovala soustředit se na pozitivní motivaci pracovníků.

5.1.3. KOMUNIKACE

Třetí část otázek z dotazníku Efektivní manažer (J. Stýblo, 1993) je zaměřena směrem k výměně informací a ke komunikaci. Zkoumá, zda jsou manažeři v podniku „otevření“ či „uzavření“ ke komunikaci. Správná komunikace přispívá ke správnému řízení.

Graf 5.3. „otevřený“ či „uzavřený“ manažer



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. „otevřený“ styl komunikace
2. „uzavřený“ styl komunikace

Výsledky:

Výsledky nám naznačují, že v podniku je 66% „otevřených“ manažerů ke komunikaci a 34% „uzavřených“ manažerů.

Diskuse:

V tomto případě se jedná o jednoznačně kladný přístup ke komunikaci. Je patrné, že manažeri povzbuzují své podřízené k výměně vzájemných názorů, definují problémy a limity jeho řešení, s podřízenými potom jako tým rozhodnutí připravují a přijímají. Diskuse o problému je dobrá a přínosná.

V podniku probíhají meetingy vedoucích pracovníků, schází se vrcholový management, vedoucí restaurace a majitel restaurace, taková porada se koná jednou do měsíce. A dvakrát do roka probíhají meetingy všech zaměstnanců.

Doporučuji držet se tohoto přístupu.

5.2. ORGANIZAČNÍ KULTURA

Následující dotazník Hodnocení organizační kultury (D. Zadražilová, V. Khelerová, 1994) posuzuje jednotlivé dimenze organizační kultury. S jeho pomocí je možné se přesvědčit o stylu vedení, o motivačních faktorech, ohodnocení pracovních podmínek a o sdílených

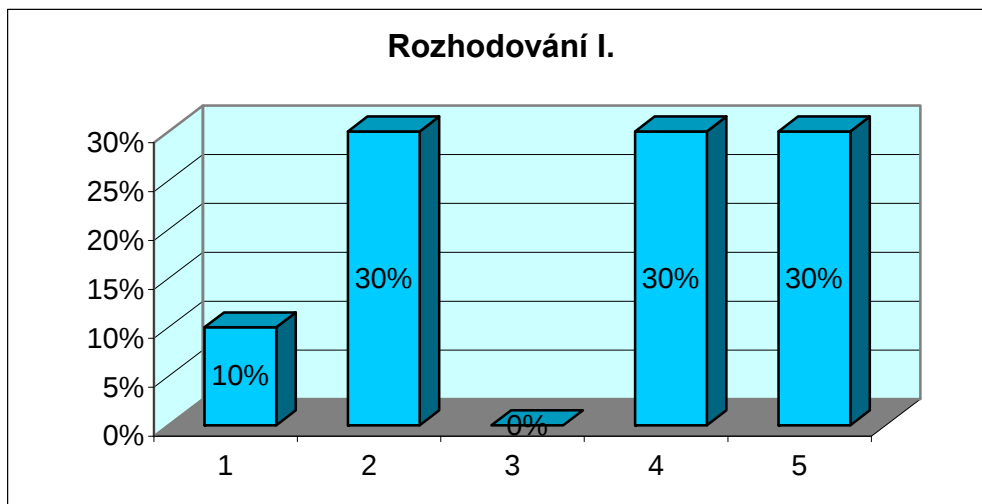
hodnotách. Dotazník byl předložen stejnému vzorku vedoucích pracovníků jako v předchozím případě.

Vzhledem k širokému okruhu otázek, byly vybrány jen některé otázky z dotazníku. A aby byly získané informace podrobnější, jsou interpretovány jednotlivé body zvlášť.

5.2.1. ROZHODOVÁNÍ

A. Při svém rozhodování:

Graf 5.4. Odpověď na výrok A.



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. se spoléháte většinou jen na své schopnosti
2. problému diskutujete s nejschopnějšími pracovníky
3. diskutujete se všemi pracovníky
4. kromě uvedených pracovníků diskutujete i s nadřízenými
5. radíte se většinou jen s nadřízenými, protože jsou do problému více zasvěceni

Výsledky:

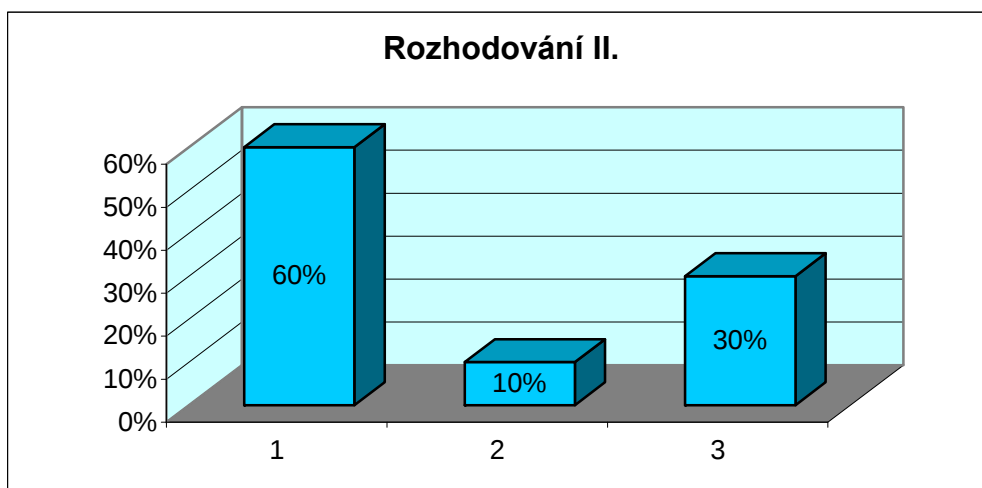
Z grafu je patrné, že 10 % manažerů spoléhá při rozhodování jen sama na sebe a 90% se před svým rozhodnutím nejprve poradí.

Diskuse:

Z výsledků lze usuzovat, že velké procento dotazovaných dává přednost diskusi buď s nejschopnějšími spolupracovníky, anebo přímými nadřízenými. Svědčí to o jisté nesamostatnosti manažerů, proto bych navrhovala, aby před každým dalším rozhodnutím manažeri ještě jednou přehodnotili, zda je vždy nutné daný problém řešit s další osobou.

B. Když přijímáte rozhodnutí, jste okolnostmi v podniku nucen:

Graf 5.5. Odpověď na výrok B.



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. rozhodnout okamžitě a spoléhat se na svůj instinkt
2. máte čas si všechno ověřit
3. můžete o věci přemýšlet co nejdéle, abyste se vyhnul chybě

Výsledky:

Na tuto otázku odpovědělo 60% dotazovaných, že spoléhá jen sama na sebe, 10% má čas si všechno ověřit a 30% může o věci přemýšlet, aby se vyvarovali chybě.

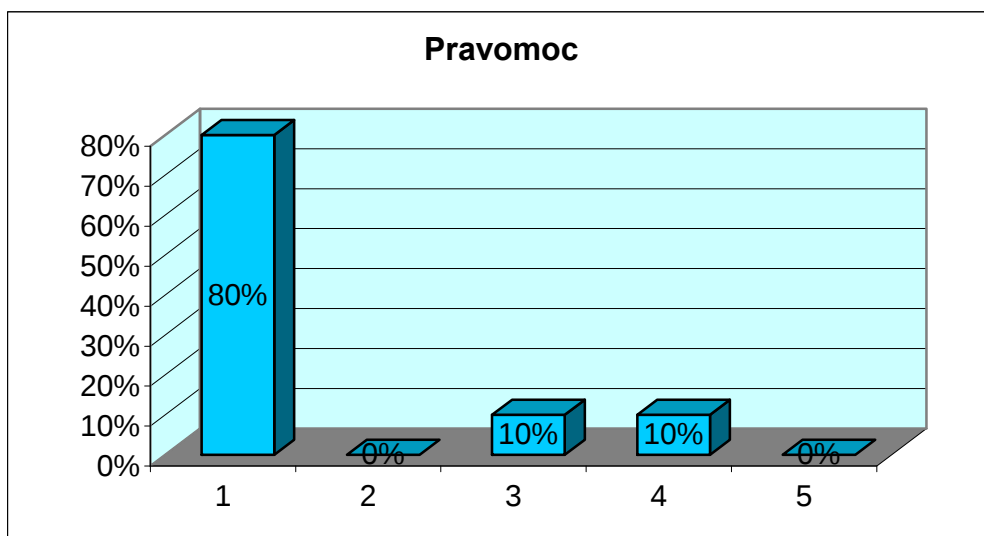
Diskuse:

Velké procento se při přijímání rozhodnutí spoléhá na svůj instinkt a jedná okamžitě, jiní mají pocit, že času mají tolik, kolik ho potřebují. Odpovědi se zde velmi odlišují, je tedy zřejmé, že každý manažer vnímá svou pozici a zodpovědnost za rozhodnutí jinak, zároveň to může souviset s obtížností rozhodnutí. S předchozím Grafem 5.4. Rozhodnutí I. se otázka ke Grafu 5.5. Rozhodnutí II. velmi shoduje, a přesto jsou odpovědi rozdílné, i přesto, že dotazník vyplňovala stejná skupina vedoucích pracovníků.

5.2.2. PRAVOMOC A ODPOVĚDNOST

C. Pravomoci a odpovědnosti vám svěřené:

Graf 5.6. Odpověď na výrok C.



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. jsou velmi rozsáhlé, což vás nutí jít stále „kupředu“
2. jsou tak rozsáhlé, že jste neustále ve stresu

3. neodpovídají vašim schopnostem, cítíte se navíc
4. jsou takové, abyste je zvládl a neměl problémy
5. nemůžete posoudit

Výsledky:

Výsledky nám naznačují, že se 80% dotázaných manažerů shodlo, že pravomoci a odpovědnost jsou velmi rozsáhlé, což je nutí jít stále „kupředu“. Jen 10% manažerů má pocit, že pravomoci a odpovědnosti jim svěřené neodpovídají jejich schopnostem a cítí se navíc a dalších 10% si myslí, že jsou takové, aby je zvládli a neměli problémy.

Diskuse:

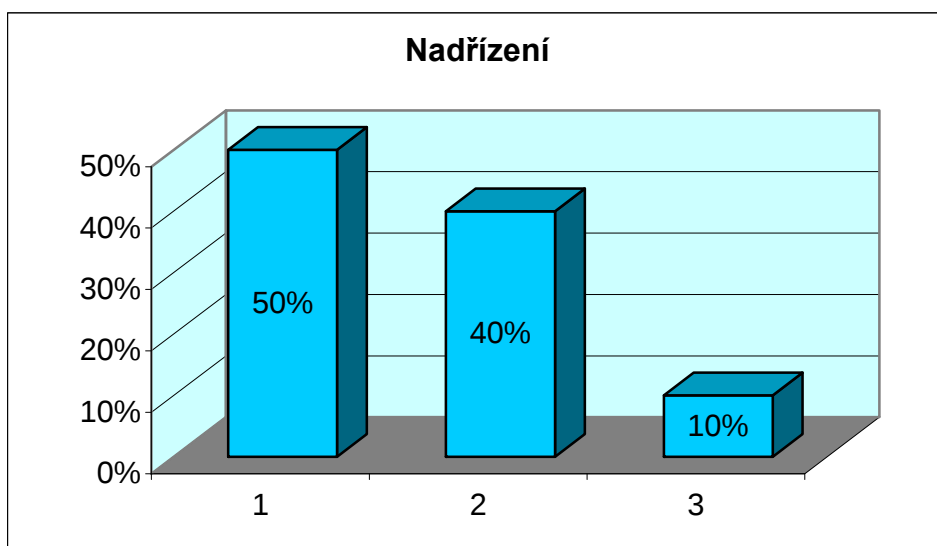
Z této odpovědi vyplývá, že manažeři mají mnoho rozsáhlých povinností, ale většina na sobě může pracovat a to je pozitivní přístup pro jejich další vývoj. Doporučovala bych pravomoci a odpovědnosti neubírat, ale zároveň ani nepřidávat, stávající situace je ideální.

5.2.3. KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝMI

Pro skupinu vyplňující tento dotazník je přímým nadřízeným vedoucí restaurace a majitel podniku.

D. Váš nadřízený:

Graf 5.7. Odpověď na výrok D.



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. se s vámi a s ostatními spolupracovníky radí zcela pravidelně
2. názor ostatních bere v úvahu jen zřídka
3. názor ostatních pro něj není důležitý

Výsledky:

Zde nejvíce oslovených (50%) volilo možnost, že nadřízený se s nimi radí pravidelně, v těsném závěsu se 40% skončil výrok, že názor ostatních bere v úvahu jen zřídka a pouze 10% si myslí, že názor podřízených není pro nadřízeného důležitý.

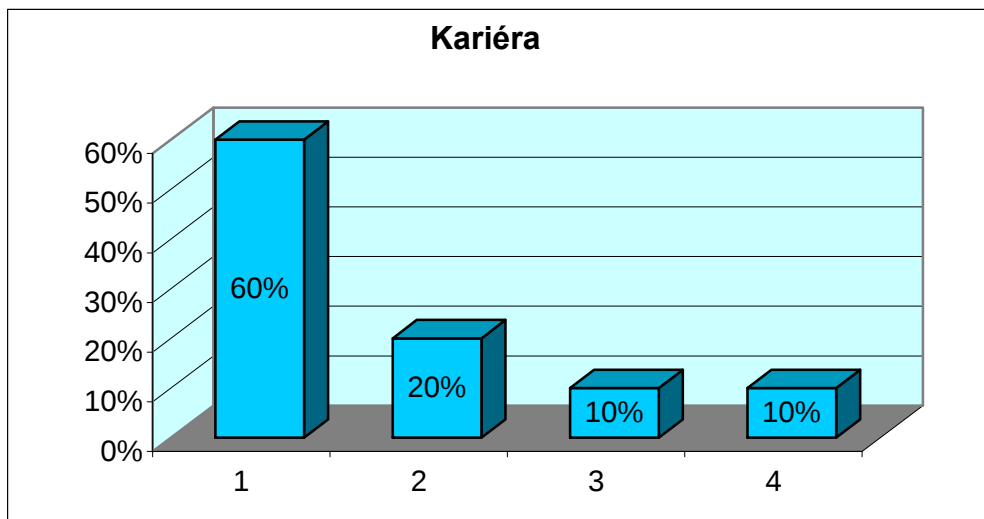
Diskuse:

Je zřejmé, že vedoucí a majitel restaurace se s manažery pravidelně radí, ale ne vždy jejich názory berou na zřetel. Komunikace je vždy pro podnik velmi důležitá a je správné zaměstnance nutit k zamyšlení nad problémem. Doporučuji více manažery zapojovat do rozhodování.

5.2.4. KARIÉRNÍ RŮST

E. Máte pocit, že ocenění práce a vzestup vaší kariéry:

Graf 5.8. Odpověď na výrok E.



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. závisí na tom, co skutečně vykonáte
2. závisí na tom, jaký dojem uděláte na nadřízeného
3. ve vašem podniku se uplatňují pravidla, která vám nejsou zcela známa
4. záleží na tom, jak celkově prosperuje firma, váš konkrétní výkon to ovlivní jen málo

Výsledky:

S výrokem 1 souhlasí 60%, 20% si myslí, že profesní vzestup závisí na tom, jaký udělá dojem na nadřízeného, 10% nezná pravidla, která se uplatňují při postupu a 10% si myslí, že záleží na celkové prosperitě firmy.

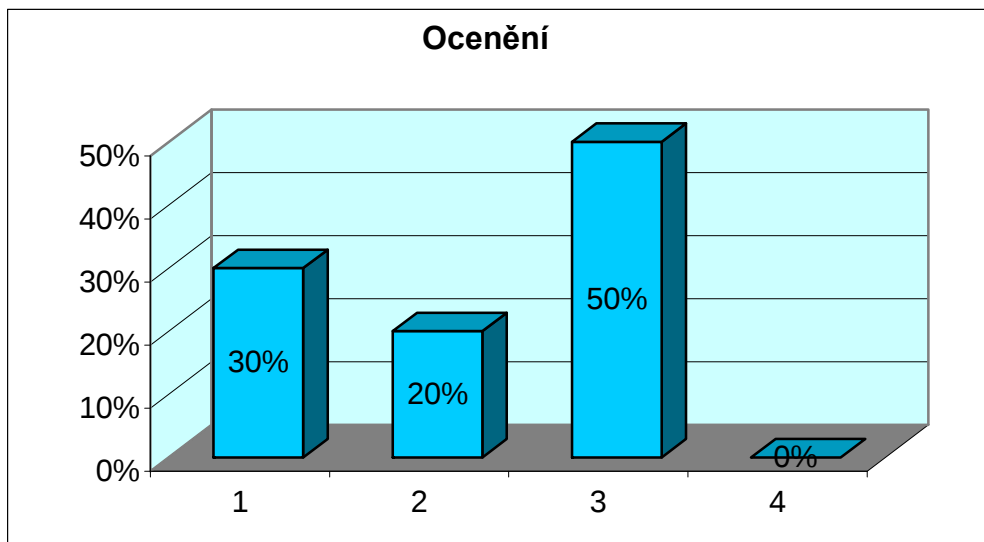
Diskuse:

Z výsledků lze usuzovat, že v podniku fungují správná pravidla při postupu, proto bych doporučovala ve stávajícím způsobu pokračovat.

5.2.5. OCENĚNÍ

F. Když vykonáváte pro podnik něco mimořádného, nejvíce vás potěší, když:

Graf 5.9. Odpověď na výrok F.



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. dostanete mimořádnou finanční odměnu
2. s výsledkem práce jsou seznámeni ostatní pracovníci, dostane se vám veřejného uznání a dostanete finanční odměnu
3. nadřízený vám projeví své uznání, na finanční odměně vám příliš nezáleží

4. nemůžete posoudit, protože se u vás nic z toho neuplatňuje

Výsledky:

Celá polovina dotázaných je nejvíce potěšena uznáním svého nadřízeného a na finanční odměně příliš nezáleží. 30% naopak záleží jen na finanční odměně a 20% zvolilo zlatou střední cestu, kdy jsou veřejně pochváleni, ale zároveň dostanou finanční odměnu.

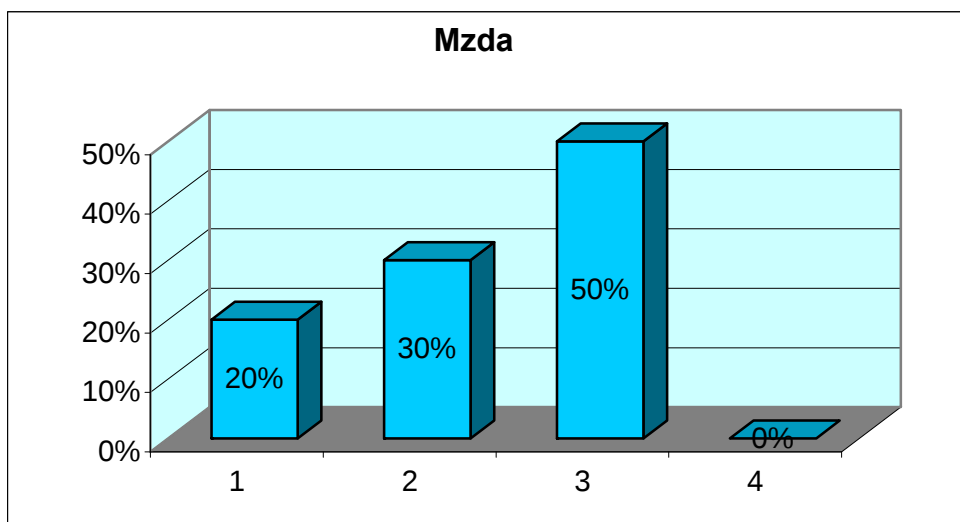
Diskuse:

Zde jsou pro mě výsledky velkým překvapením. V tomto případě bych doporučovala, aby vedoucí restaurace popřípadě majitel restaurace vyhlásil soutěž s oficiálními výsledky, které budou zveřejňovány před všemi zaměstnanci. Takováto soutěž by mohla zvyšovat výkonnost.

5.2.6. MZDA

G. Myslíte si, že vaše mzda:

Graf 5.10. Odpověď na výrok G.



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. odpovídá vašim výkonům
2. sice odpovídá vašim výkonům, ale chtěl byste podávat vyšší výkon za vyšší mzdu
3. je mnohem nižší, než považujete za vhodné vzhledem k vašim výkonům a úkolům
4. je vyšší, než co by odpovídalo výkonům

Výsledky:

Zde 20% je spokojeno se mzdou, 30% by podávalo vyšší výkony za vyšší mzdu a 50% se domnívá, že mzda za odvedenou práci neodpovídá výkonům a úkolům.

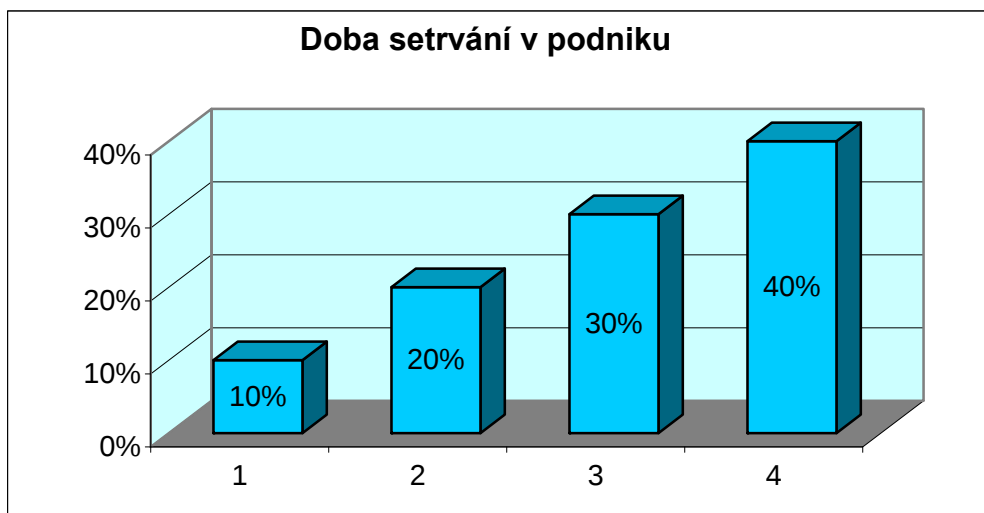
Diskuse:

Vzhledem k vlastním zkušenostem s prací v tomto podniku se i já domnívám, že mzda by se měla zvýšit. Je jisté, že mzda je velmi silný motivační prostředek, který nám pomůže ke spokojeným zaměstnancům a tím pádem povede i k jejich většímu pracovnímu nasazení.

5.2.7. ČINNOST V PODNIKU

H. O vaší činnosti v podniku máte jasnou představu:

Graf 5.11. Odpověď na výrok H.



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. na období nejbližších měsíců
2. na půl roku
3. na rok
4. na 2 roky a déle

Výsledky:

Výsledky ukazují, že jen 10% vidí svou práci pro podnik jen na několik nejbližších měsíců, 20% asi na půl roku, 30% přibližně na rok a 40% na 2 roky a déle.

Diskuse:

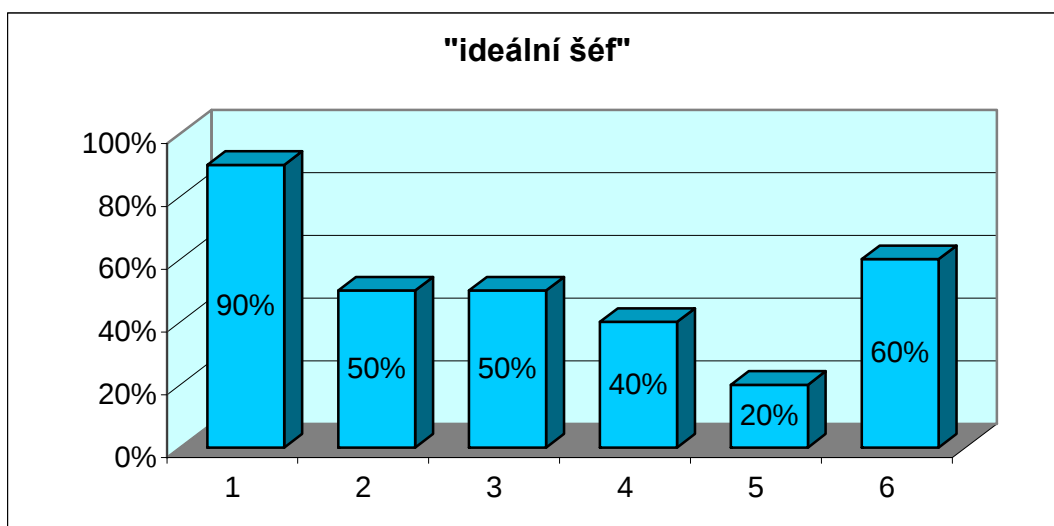
Tato otázka byla zařazena záměrně. Pro podnik je důležité mít stabilní management a tento výsledek ukázal, že nejdéle do roka s největší pravděpodobností odejde přes polovinu vedoucích pracovníků. Výsledek mě nepřekvapuje vzhledem k věku těchto manažerů. Doporučila bych, aby se v podniku zaměřili na školení svých pracovníků, aby z jejich řad mohl vyvstat nový manažer.

5.2.8. „IDEÁLNÍ ŠÉF“

Jako poslední jsem zařadila výrok, kterým manažeři zhodnotili práci „ideálního šéfa“, tedy posuzovali, jak by se měli chovat oni sami. Mohli zaškrtnout více možností.

J. Jaký by podle vás měl být „ideální šéf“?

Graf 5.12. Odpověď na otázku J.



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

1. měl by se umět prosadit a rychle rozhodovat
2. měl by umět se všemi dobře vycházet
3. měl by všem zajistit dobré pracovní podmínky
4. měl by se zajímat i o mimopracovní problémy podřízených a brát je v úvahu při pracovním výkonu
5. měl by udělat vše pro to, aby byl výsledek splněn, protože jen tehdy mají užitek všichni
6. při rozhodování by měl brát v úvahu názor spolupracovníků

Výsledky:

Naprostá většina (90%) manažerů se domnívá, že správný vedoucí by se měl umět prosadit a rychle rozhodovat, polovina (50%) si myslí, že by měl umět dobře vycházet se všemi a měl by zajistit dobré pracovní podmínky, 40% si myslí, že by se měl zajímat i o mimopracovní problémy svých podřízených, pouze 20% se domnívá, že by měl udělat vše pro to, aby byl výsledek splněn a 60% by bralo v úvahu názory spolupracovníků.

Diskuse:

Všichni, kteří odpovídali, vědí, jak by se měl chovat „ideální šéf“, ale vyvstává otázka, jestli se oni sami chovají ke svým podřízeným správně a umějí se rozhodnout, umějí vycházet ze všemi, umějí vytvořit ty správné podmínky pro práci nebo jestli berou v úvahu názory svých spolupracovníků.

Doporučuji vedoucímu restaurace, aby zmapoval tuto situaci a popřípadě přijal patřičná opatření.

6. DISKUSE

V analytické části bakalářské práce byla zařazena po výsledcích vždy diskuse. Bylo to dáno potřebou reagovat na výsledky a zároveň vhodností navrhnout opatření.

Díky vlastním zkušenostem s fungováním podniku, pomocí dotazníků a rozhovoru proběhla detailní analýza vedoucích pracovníků.

Pomocí dotazníku Efektivní manažer (J. Stýblo, 1993) bylo zjištěno, že na pracovišti je uplatňován spíše participativně konsultativní styl řízení, který přispívá k příjemnému prostředí, komunikaci mezi manažerem a jeho podřízenými, protože manažer svým podřízeným důvěřuje. Jednají jako rovnocenní partneři. V podniku se vyskytuje i autoritativní styl řízení, který naopak může přinášet zaměstnancům obavy z trestů, malou motivaci a špatnou komunikaci.

Podle rozhovoru a pozorování usuzuji, že pokud některý z manažerů používá autoritativní styl, jak vzešlo z dotazníků, upřednostňuje spíše „laskavě“ autoritativní řízení, kde manažeři

umožňují komunikaci, vyžadují nápady od podřízených a delegují některá rozhodnutí, avšak současně uplatňují kontrolu.

Dále bylo zjišťováno, jakým způsobem probíhá v podniku motivace. 72% vedoucích pracovníků používá pozitivní motivaci, to znamená, že manažeři motivují, stimulují a povzbuzují své podřízené, delegují některé rozhodování na své spolupracovníky a probíhá vzájemná výměna názorů.

Třetím bodem dotazníku byla snaha zjistit, zda v podniku probíhá „otevřená“ či „uzavřená“ komunikace. I v tomto případě manažeři ve větším počtu správně řídí své podřízené, protože mají kladný přístup ke komunikaci, tedy většina manažerů volí „otevřený“ způsob komunikace.

Pomocí druhého dotazníku Hodnocení organizační kultury (D. Zadražilová, V. Khelerová, 1994), kde jsme se zaměřili na jednotlivé otázky z dotazníku, se dalo vypožarovat jakým způsobem manažeři řeší problémy s rozhodováním. Většina zvolila možnost poradit se před učiněním rozhodnutí, buďto s nejschopnějšími spolupracovníky nebo s nadřízenými. Ale stačilo položit otázku z jiného úhlu pohledu a výsledky nám ukázaly, že většina manažerů se umí rozhodnout okamžitě a spoléhat se tak na svůj instinkt.

Při zkoumání pravomocí a odpovědností manažerů jasně převážil názor, že pravomoci a odpovědnosti v podniku jsou velmi rozsáhlé, což je nutí jít stále „kupředu“

I v tomto dotazníku byla zmíněna komunikace, oproti předchozímu dotazníku, kde se jednalo o komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými, nyní postihovala nadřízené manažerů. I v tomto případě vládla názorová shoda a většina manažerů se domnívá, že komunikace v podobě porad probíhá pravidelně, ale ne vždy jsou jejich názory brány v úvahu. Značná shoda vládla i při otázce na kariérní postup. Nadpoloviční většina se domnívá, že kariérní vzestup závisí na tom, co skutečně vykonáte.

Při vykonání něčeho mimořádného, polovinu dotázaných nejvíce potěší, pokud mu nadřízený projeví svou úctu, na finanční odměně nezáleží.

Se mzdou je polovina dotázaných nespokojena. V tomto případě bych doporučovala zamyslet se nad tímto problémem, protože pokud svým zaměstnancům zvedneme plat, můžeme očekávat větší výkony a pracovní nasazení.

S platovými podmínkami možná souvisí další z otázek. Jak dlouho setrvají manažeři v podniku? 60% plánuje odchod během jednoho roku, což by v podniku mohlo vyvolat chaos. Opět bych doporučovala zamyšlení se nad tímto alarmujícím problémem.

Otázkou, záměrně položenou až na závěr, bylo snahou zjistit, jestli vedoucí pracovníci mají povědomí o tom, jak by se měl chovat „ideální manažer“. Z výsledků vyplynulo, že toto povědomí mají, vědí, že by se takovýto manažer měl umět prosadit a rychle rozhodnout, že by měl umět se všemi dobře vycházet, měl by umět zajistit dobré pracovní podmínky a při rozhodování by měl brát v úvahu názor spolupracovníků.

Pokud všechny tyto body vedoucí pracovníci dodržují, nelze nic namítat, jen je povzbudit, ať v tomto přístupu pokračují.

7. NÁVRH NA ZDOKONALENÍ STYLU A METOD MANAŽERSKÉ PRÁCE

Každý člověk je individualitou. Proto také nenajdeme dva manažery podobné si jako vejce vejci, kteří by měli naprosto shodný pracovní styl. I bohatý seznam metod efektivního manažerského řízení naznačuje, že každý manažer se rozhodne pro jiný styl vedení zaměstnanců.

Stejná individualita platí i u podřízených, každý vyžaduje jiný přístup, jedni vyznávají určitou svobodu při práci, jiní preferují zadání úkolu, další nemají rádi změny.

7.1. NÁVRH NA ZDOKONALENÍ ŘÍDÍCIHO STYLU

Z analytické části práce vyplynulo, že v podniku McDonald's, mírně převažuje participativně konsultativní styl řízení, který přispívá k příjemnému prostředí, komunikaci mezi manažerem a jeho podřízenými, protože manažer svým podřízeným důvěřuje. Jednají jako rovnocenní partneři. Na druhé straně se u některých manažerů vyskytl i autoritativní styl

řízení. Ten nedává prostor diskusi, je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržení. Takovýto styl není příliš žádoucí.

1. Navrhuji, aby se v podniku všeobecně zdůrazňovalo, že autoritativní styl řízení je nežádoucí, naopak se upozorňovalo na diskusi a komunikaci mezi všemi stupni řízení a připomínalo se, že celý vrcholový management chce znát názory zaměstnanců, že jejich připomínky přijme, protože jsou důležité.
2. Každý člen pracovního kolektivu by se měl účastnit řízení. Znamená to, že by manažer měl dát větší prostor svým podřízeným, sdělit jim své požadavky, zadat úkoly a nechat je pracovat. Pokud se jim podaří zadanou práci splnit, měli by být odměněni.
3. Vzhledem k neustálému přizpůsobování se novým situacím, bych doporučovala pravidelná školení či sezení manažerů s odborníky z oboru personalistiky.

7.2. NÁVRH NA ZDOKONALENÍ MOTIVACE

Motivace člověka k pracovnímu výkonu je závislá na jedné straně na „sebemotivaci“, na straně druhé je ovlivňována ze strany managementu vhodným způsobem vedení a stimulace pracovníků. Je známou věcí, že pokud není motivován sám manažer, je málo pravděpodobná motivace u jeho lidí. Proto bych navrhovala začít s motivací právě u manažerů.

1. Doporučovala bych, zlepšit platové podmínky. Mzda je nejtypičtější stimul motivující ke zvyšování výkonů. S tím souvisí i odměna zaměstnance, v podobě veřejného uznání či pochvaly od vedoucího pracovníka před celým kolektivem. Manažer nikdy nezapomíná lidem poděkovat.
2. Možnost kariérního postupu je také motivačním faktorem, proto bych navrhovala více zaměstnancům tuto možnost postupu připomínat.

3. Pokusit se delegovat některé pravomoci na nižší stupně řízení. To znamená vést své spolupracovníky k větší samostatnosti, aby mezi nimi panoval pocit, že jejich práce je důležitá pro podnik.

7.3. NÁVRH NA ZDOKONALENÍ KOMUNIKACE

„Správný šéf věnuje přes osmdesát procent svého času komunikaci. Pokud jde o firemní komunikaci, je firmou právě on.“

Komunikace vyžaduje jednoznačnost a značnou míru schopnosti vžít se do duševního stavu druhého. Je to schopnost pochopit pocity ostatních lidí a být si vědom emotivních aspektů komunikace. Zde jsou některé návrhy pro zlepšení komunikace v podniku:

1. Manažeři by se měli snažit komunikovat přímo. Osobně podporovat diskusi a výměnu názorů. K tomu přispívá i jejich dosažitelnost, a to jestli mají pro své zaměstnance otevřené „dveře“.
2. Při komunikaci může dojít k nepochopení sdělení, proto je důležité provádět kontrolu, zda jsou používané termíny pro podřízené srozumitelné a popřípadě jazyk zjednodušit.
3. Jak se ukázalo v analytické části, manažeři jsou ke komunikaci „otevření“, proto bych tohoto stavu v podniku využila a navrhovala bych častější meetingy, jak manažerů, tak všech zaměstnanců. Pokusila bych se zavést i schůzky jen několika pracovníků, v takovéto skupině by mohl být jednak manažer, ale i jeho podřízený. Opět by to přispívalo k větší otevřenosti a zapojování zaměstnanců do rozhodování.
4. Dále bych doporučovala vedoucímu a majiteli restaurace, aby při svém rozhodování brali v úvahu i názory svých spolupracovníků.

7.4. K ZAMYŠLENÍ

Nad fluktuací zaměstnanců. Pro podnik je velice žádoucí mít stabilní počet manažerů a zaměstnanců. Jedině tak se dá dosahovat stále lepších výsledků. V tomto případě návrh směřuje k vedoucímu restaurace, který přijímá nové pracovníky.

Strategie firmy McDonald's směřuje k mladému kolektivu, ale právě mladí lidé často odcházejí a své místo mění. Proto bych navrhovala, aby do podniku byli přijímáni lidé starší a se zkušenostmi. Domnívám se, že by se tím snížila fluktuace. Pro podnik by to znamenalo zvýšení mzdových nákladů, ale v dlouhodobém měřítku by tato změna mohla být úsporou.

8. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu a zhodnotit styl a metody řízení vedoucích pracovníků ve společnosti McDonald's a na základě zjištěných informací se pokusit navrhnout vhodná, optimální a účinná opatření.

Skutečnosti, které byly v podniku zjištěny, by měly být pro podnik McDonald's praktické a užitečné. Nešlo o teorii, ale o zachycení reality. Mou snahou bylo využít vlastní praktické zkušenosti s prací v tomto podniku a zároveň teoretické znalosti z oblasti managementu.

Výsledky, kterých bylo při analýze dosaženo budou prodiskutovány s majitelem podniku, který podrobně zná celou problematiku. Přesto není budoucí úspěch nikterak zaručen.

Bylo navrženo potlačování autoritativního stylu řízení a dát přednost demokratičtějšímu způsobu vedení lidí. S tím by měla souviset i větší svoboda v prosazování názorů, častější komunikace na všech stupních řízení a větší volnost při plnění zadaných úkolů. Dále byla navržena opatření pro zlepšení motivace pracovníků pomocí zvýšení platů, častějších

pochval a uznání od nadřízených. Při komunikaci by se mělo se zaměstnanci jednat přímo, dělat kontroly, jestli jsou sdělení pochopitelná i lidem na nižších stupních a zavést častější schůzky zaměstnanců, kde budou mít prostor k vyřknutí svého názoru. Všechna tato doporučení by měla přinést úspěch v podobě spokojených zaměstnanců.

Každá takováto změna pro firmu samozřejmě znamená zvýšení nákladů, rizika, ale i očekávání. Proto musí být každý krok ke změně důkladně před zavedením zhodnocen a naplánován.

Současné řízení a vedení v podniku je na dobré úrovni, která vychází z dlouholetých zkušeností firmy a daných pravidel.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, J. Jak efektivně vést druhé – příručka sebezdokonalování pro manažery. Praha : Management Press, 1993. 231 s. ISBN 80- 85603-40-3.
2. BEDRNOVÁ, E. Jmenuji vás vedoucím pracovníkem. Praha : Horizont, 1987. 288 s.
3. BEDRNOVÁ,E., GRUBER,D., VICHNAROVÁ, L. 100 rad jak být úspěšnější v práci – I.díl. Praha : MARFA, a.s., 2001. 52 s.
4. ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery – Kdo jsem já, kdo jste vy? Praha : Management Press, 2002. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
5. DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium. Praha: VŠE, 1997. 157 s. ISBN 80-7079-713-4.
6. FREEMANTLE, D. Superšéf – O úspěšném řízení lidí od A do Z. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1995. 279 s. ISBN 80-85603-72-1.

7. HRON, J. Kybernetika v řízení. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2003. 116 s. ISBN 80-213-0840-0.
8. IVANCEVICH, J. M., DONELLY, J. H., GIBSON, J. L. MANAGEMENT – Principles and Function. Boston : 1989. 765 s. ISBN 0-256-06671-X
9. KAMP, D. Manažer 21. století. Grada Publishing 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.
10. KAREŠ, J., VANĚČEK, D. Technika zpracování diplomových, bakalářských a jiných písemných prací. České Budějovice : ZF JCU, 2001. 32 s.
11. KOONTZ, H. a WEIHRICH, H. Management. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
12. PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas managementu. Grada Publishing a.s., 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
13. PRAŽSKÁ, L. Řízení obchodních firem. Praha : vydala VŠE v Praze, 1993. 346 s. ISBN 80-7079-651-0.
14. SCOTT, B., SÖDERBERG, S. Umění řídit. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 151 s. ISBN 80-85865-18-1
15. STÝBLO, J. Efektivní manažer. Praha : MONTANEX, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6.
16. ŠKRÁBEK, J. Řízení a plánování – I.díl – Teorie řízení. Praha : vydala Karlova univerzita, 1982. 142 s.
17. TRUNEČEK, J. Management I. Praha : Skripta VŠE, 1995. 221 s. ISBN 80-7079-929-3.
18. TRUNEČEK, J. Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Praha : VŠE, 1999. ISBN 80-7079-083-0.
19. VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O. Management teorie a praxe v informační společnosti. Praha : Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.
20. VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. Management na prahu 90. let. Praha : Institut řízení, 1991. 164 s. ISBN 80-7014-034-8.
21. ZADRAŽILOVÁ, D. a KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy. Praha : Grada, 1994. 304 s.
22. BUHLER, P.M. Moderní řízení. Economia, a.s. Ročník XI., č. 1. Praha : 2005. ISSN 0026-8720
23. Interní materiály: Training manuál, Crew training manuál, MDP program odborného managementu. McDonald's.
24. Internetové stránky: www.mcdonalds.cz

25. Internetové stránky: www.zarohem.cz

10. PŘÍLOHY

1. Seznam tabulek, obrázků a grafů
2. Dotazníky
 - 2.1. Efektivní manažer
 - 2.2. Hodnocení organizační kultury

1. Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tab. 2.1. Uplatňované styly řízení

Tab. 2.2. Styly vedení v praxi

Obr. 2.1. Koncept cyklického procesu managementu

Obr. 4.1. Počet zaměstnanců v letech 1992 - 2003

Obr. 4.2. Pyramida profesního postupu

Graf 5.1. Autoritativní versus participativně konsultativní styl řízení

Graf 5.2. Pozitivní či negativní motivace

Graf 5.3. „otevřený“ či „uzavřený“ manažer

Graf 5.4. Odpověď na výrok A.

Graf 5.5. Odpověď na výrok B.
Graf 5.6. Odpověď na výrok C.
Graf 5.7. Odpověď na výrok D.
Graf 5.8. Odpověď na výrok E.
Graf 5.9. Odpověď na výrok F.
Graf 5.10. Odpověď na výrok G.
Graf 5.11. Odpověď na výrok H.
Graf 5.12. Odpověď na otázku J.

2. Dotazníky

2.1. Efektivní manažer

DOTAZNÍK na efektivnost řídicího stylu

„Jak vycházet co nejlépe sám se sebou a s lidmi, kteří pracují se mnou!“

1. Častým profesionálním osudem manažera je, že se cítí jinak než ho vidí ostatní. Vžívat se do role kapitána týmu je nereálné – práce není hra.
= souhlasím 1
= nesouhlasím 2
2. Je možné udělat práci většinou stimulující a plnou změn?
= souhlasím 3
= nesouhlasím 4
3. Manažer by měl pravidelně členy svého týmu povzbuzovat výměnou vzájemných názorů, dokonce i jsou-li v neshodě?
= souhlasím, přispívá to ke zdravé komunikaci 5
= bylo by to dobré, ale mé situaci je to luxus 6
= nesouhlasím, takové „mítinky“ jsou nebezpečné 7
4. Nevýhodou delegování (zastoupení) je tendence posilovat význam podřízených

- = existuje vážné riziko ztráty autority manažera 8
- = ať je to správně nebo dobře, stává se to málokdy 9
- = nesmysl – motivace je přece nejsilnější prvek delegování 10
- 5. Prioritou managementu je zajišťovat, aby se podřízení podrobovali firemním pravidlům a respektovali všechna pravidla.
 - = souhlasím bezvýhradně 11
 - = efektivní manažer nemusí mít stálou kontrolu dodržování pravidel, provádí ji svým správným řízením 12
 - = to je pouze učebnicové pravidlo 13
- 6. Průměrný zaměstnanec chce být veden a dává tomu přednost před vlastní odpovědností
 - = většina lidí chce vědět co a jak udělat a nevyžaduje nijakou zvláštní odpovědnost 14
 - = průměrný zaměstnanec chce vědět co a jak má dělat a co víc, vítá růst příležitostí a podíl na odpovědnosti 15
- 7. Kompetenční manažer nikdy nežádá podřízené o provedení úkolů, které by sám nezvládl
 - = souhlasím – to je znamení dobrého manažera 16
 - = nesouhlasím, to je typ nekompetentního manažera 17
- 8. Manažer usiluje o stabilní udržení přátelské pracovní atmosféry a o satisfakci týmových vztahů
 - = co si myslí – práce, že je sociální klub? 18
 - = nemohu říci, že nesouhlasím, ale v reálné praxi to není jednoduché 19
 - = plně souhlasím 20
- 9. Manažer s dobrou znalostí podřízených nemá potřebu je vést k plnění stanovených úkolů
 - = souhlasím, má-li několik podřízených, může být daleko více bezprostřední při docilování stanovených úkolů 21
 - = nesouhlasím, působí-li pouze formální silou, nedocílí úspěchu. Přesto však si nemůže dovolit příliš volné vztahy. 22
- 10. Podstata efektivního managementu spočívá v udržování pořádku. Manažer rozhoduje co se bude dělat a jak se na tom bude podřízený podílet.
 - = souhlasím 23
 - = nesouhlasím, je to příliš autokratické 24
- 11. Podřízeným hrdým na svoji práci a výkon náleží odměna
 - = to je omyl, někteří jsou hrdí, jiní ne 25
 - = souhlasím 26
- 12. Delegování je jednoduché, jde o předání některých prvků plnění úkolů podřízených a manažer má tyto úkoly plnit
 - = souhlasím, je to tak 27
 - = ne, to je omyl delegovat tímto způsobem 28
- 13. Efektivní manažer stále zdůrazňuje všem svým podřízeným potřebu být mezi prvními
 - = nesouhlasím, efektivní manažer nemá takovou potřebu 29
 - = souhlasím, podstatou manažerovy práce je motivovat pracovníky ke stála vyššímu úsilí 30
- 14. Hlavní, co je potřeba pracovníky učit, je nejen akceptovat pracovní podmínky, ale vyhledávat užitečné změny
 - = souhlasím 31
 - = nesouhlasím 32
- 15. Pro optimální rozhodnutí má manažer definovat problém a limity jeho řešení, podřízení potom jako tým rozhodnutí připraví a zabezpečí

- = ne, to není můj vkus 33
 = souhlasím obecně 34
16. Nejlepší cestou jak manažer může rozvíjet kompetence podřízených je udržovat vysokou míru delegování úkolů a vyvíjet tlak na zvyšování jejich výkonů
 = souhlasím, míra tlaku musí být rozmanitá a přiměřená 35
 = nemyslím si, že je to nejlepší cesta rozvoje kompetence 36
17. Moudrý manažer pravidelně připomíná podřízeným, že jejich práce závisí na schopnosti firmy být efektivní
 = nesouhlasím 37
 = souhlasím 38
18. V případě, že má manažer návštěvníka, má jej ujišťovat, že vše dělá ve prospěch týmu
 = v některých případech ano, jindy ne 39
 = souhlasím, takto utvrdí hosta o svém úsilí pracovat pro podnik jako tým 40
19. Efektivní manažer stanoví cíle, určuje politiku a vytyčuje plán
 = tato definice vystihuje můj přístup k managementu 41
 = tato definice nevystihuje můj přístup k managementu 42
20. Manažer má zajišťovat efektivitu řízením svých podřízených v tom duchu, aby minimalizoval konflikty, podporoval vytváření interpersonálních vztahů a spolupráce
 = souhlasím 43
 = nesouhlasím, toto nepatří k manažerovým prioritám 44
21. Manažer má upevňovat tým i za cenu, že se zbaví toho, kdo narušuje tým
 = jde-li o někoho, kdo podává vysoký výkon, nesouhlasím 45
 = souhlasím, úsilí týmu musí být podporováno všemi, bez rozdílu 46
22. Manažer má přebírat iniciativu v rozhodování, ale má být vždy ochoten přijmout názory svých podřízených před finálním rozhodnutím
 = ano, tak to má být 47
 = nesouhlasím, taková rozhodnutí nebývají produktivní 48
23. Manažer, který je neinformovaný může způsobit komplikace a obtíže v řízení
 = mám soustrast s takovým manažerem 49
 = taková osoba není skutečný manažer 50
 = mám-li dobře dělat svoji práci, musím si v prvé řadě umět informace obstarat 51
24. Všeobecně se zamítá autokratický řídicí přístup, ale rozhodnout o tom byl vždy oříšek. Co si o tom myslíte?
 = jeden z hlavních současných problémů je, že existuje totální nedostatek disciplíny, takový přístup je proto zdravý 52
 = cokoli se v tomto smyslu říká je nesmysl 53
 = nejsem na tom zainteresován, musím si poradit sám 54
25. Práce je džungle. Kde jeden potírá druhého. Musím se držet na nohou a ne přemýšlet o dobrém či špatném managementu
 = pro moje peníze to není otázka číslo jedna, souhlasím 55
 = nesmysl, nejsem slepý a vidím, že pochybnosti o vlivu stylu nejsou na místě 56

Stýblův: Efektivní manažer

Teze č.1

- K jakému stylu tendentujete k autoritativnímu nebo participativně konsultativnímu.

Odpověď

- Autoritativní styl koresponduje s čísly odpovědí:
 7, 11, 18, 23, 25, 27, 30, 33, 35, 38, 41, 44, 46, 48, 49, 52.

- Participativně konsultativní styl s čísly odpovědí:
2, 5, 12, 15, 20, 22, 24, 28, 36, 37, 42, 43, 45, 47, 50, 53.

Teze č.2

- Jakým způsobem motivujete?

Odpověď

- Pozitivní motivaci volí ti, kteří označili odpovědi číslo:
3, 5, 10, 15, 20, 22, 26, 28, 29, 31, 38, 47.
- Negativní motivaci odpovídá škála písmen:
1, 4, 6, 14, 18, 21, 25, 27, 30, 32, 37, 48.

Teze č.3

- Jak „otevřený“ – „uzavřený“ jste manažer (myšleno směrem k výměně informací a ke komunikaci).

Odpověď

- Pozitivní škála směřující k „otevřenosti“ je dána čísly odpovědí:
5, 10, 12, 16, 22, 29, 33, 37, 39, 56.
- Negativní škála je dána čísly odpovědí:
8, 11, 14, 19, 21, 30, 34, 38, 40, 55.

2.2. Hodnocení organizační kultury

Vyberte, prosím, jen jednu z odpovědí.

1. Pravomoci a odpovědnosti vám svěřené:

1. jsou velmi rozsáhlé, což vás nutí jít stále „kupředu“
2. jsou tak rozsáhlé, že jste neustále ve stresu
3. neodpovídají vašim schopnostem, cítíte se navíc
4. jsou takové, abyste je zvládl a neměl problémy
5. nemůžete posoudit

2. Při svém rozhodování:

1. se spoléháte většinou jen na své schopnosti
2. o problému diskutujete s nejschopnějšími pracovníky
3. diskutujete se všemi pracovníky
4. kromě uvedených pracovníků diskutujete i s nadřízenými
5. radíte se většinou jen s nadřízenými, protože jsou do problému více zasvěceni

3. Váš nadřízený:

1. se s vámi a s ostatními spolupracovníky radí zcela pravidelně
2. názor ostatních bere v úvahu jen zřídka
3. názor ostatních pro něj není důležitý

4. Máte konkrétní představu o tom, v čem je Vaše činnost důležitá pro firmu?

1. ano, plyne to přímo z činnosti samotné
2. ano, jste informováni o tom, jaké činnosti bezprostředně navazují
3. ano, jste informováni o činnostech
4. výsledek vaší práce předáte dál, aniž byste věděl, kdo jej bude dále realizovat

5. O vaší činnosti v podniku máte jasnou představu:

1. na období nejbližších měsíců
2. na půl roku
3. na rok
4. na 2 roky a déle

6. Máte pocit, že ocenění práce a vzestup vaší kariéry:

1. závisí na tom, co skutečně vykonáte
2. závisí na tom, jaký dojem uděláte na nadřízeného
3. ve vašem podniku se uplatňují pravidla, která vám nejsou zcela známa
4. záleží na tom, jak celkově prosperuje firma, váš konkrétní výkon to ovlivní jen málo

7. Práci v podniku považujete za:

1. velmi zajímavou, při které se mohou realizovat vaše zájmy a schopnosti
2. za velmi zajímavou a důležitou
3. za zajímavou
4. uspokojující
5. s náplní práce nejste plně spokojen

8. Myslíte si, že vaše mzda:

1. odpovídá vašim výkonům
2. sice odpovídá vašim výkonům, ale chtěl byste podávat vyšší výkon za vyšší mzdu
3. je mnohem nižší, než považujete za vhodné vzhledem k vašim výkonům a úkolům
4. je vyšší, než co by odpovídalo výkonům

9. Když vykonáváte pro podnik něco mimořádného, nejvíce vás potěší, když:

1. dostanete mimořádnou finanční odměnu
2. s výsledkem práce jsou seznámeni ostatní pracovníci, dostane se vám veřejného uznání a dostanete finanční odměnu
3. nadřízený vám projeví své uznání, na finanční odměně vám příliš nezáleží
4. nemůžete posoudit, protože se u vás nic z toho neuplatňuje

10. Když přijímáte rozhodnutí, jste okolnostmi v podniku nucen:

1. rozhodnout okamžitě a spoléhat se na svůj instinkt
2. máte čas si všechno ověřit
3. můžete o věci přemýšlet co nejdéle, abyste se vyhnul chybě

11. Způsob stanovení pracovní doby v organizaci vám:

1. velmi vyhovuje
2. vcelku vyhovuje

3. příliš nevyhovuje
4. velmi nevyhovuje
5. vzhledem k vašim povinnostem pro vás neplatí omezená pracovní doba

12. Vaše pracoviště hodnotíte jako:

1. velmi reprezentativní
2. celkem vkusné a vhodné
3. ne příliš vhodné
4. velmi nevhodné

13. Pro vstup do této organizace jste se rozhodli:

1. protože vás tato práce zajímá
2. protože jste byl již dříve zaměstnán v podobné organizaci
3. o jiném vhodném pracovním místě jste v té době nevěděl
4. jsou zde výhodné podmínky (platové, časové, vzdálenost od bydliště..)
5. jiná možnost...

14. Po nástupu do podniku jste zjistili, že:

1. realita je horší, než jste očekávali
2. realita je lepší, než jste očekávali
3. realita je shodná s vaším očekáváním
4. neměl jste žádné představy, nemůžete posoudit

15. Jaký by podle vás měl být „ideální šéf“?

1. měl by se umět prosadit a rychle rozhodovat
2. měl by umět se všemi dobře vycházet
3. měl by všem zajistit dobré pracovní podmínky
4. měl by se zajímat i o mimopracovní problémy podřízených a brát je v úvahu při pracovním výkonu
5. měl by udělat vše pro to, aby byl výsledek splněn, protože jen tehdy mají užitek všichni
6. při rozhodování by měl brát v úvahu názor spolupracovníků
(můžete označit i více odpovědí)