

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA SO SÍDLOM V
KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2013/2268212877

ORGANIZAČNÁ PRÁCA MANAŽÉRA

Bakalárska práca

2014

Dominika Eliašová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA SO SÍDLOM V
KOŠICIACH**

ORGANIZAČNÁ PRÁCA MANAŽÉRA

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: 6284 R 00 ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: Ing. Radka Fabinyová

Košice 2014

Dominika Eliašová

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 15. 5. 2014

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Týmto by som sa chcela poďakovať vedúcej bakalárskej práce Ing. Radke Fabyniovej za čas, odbornú pomoc a pripomienkovanie pri písaní bakalárskej práce. Taktiež sa chcem poďakovať manažérovi I. Kušnírovi za poskytnuté údaje a všetkým ostatným, ktorí mi pomáhali pri písaní bakalárskej práce.

ABSTRAKT

ELIAŠOVÁ, Dominika: Organizačná práca manažéra – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Radka Fabinyová. – Košice: PHF EU, 2014, počet strán 60.

Cieľom záverečnej práce je za pomoci vykonaných analýz zdôvodniť a zhodnotiť organizačnú prácu manažéra a tiež uviesť návrhy na jej zlepšenie. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 8 tabuliek a 3 prílohy. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmov organizovanie, organizačné správanie a manažér. Druhá kapitola pozostáva z vymedzenia základného cieľa a čiastkových cieľov. V ďalšej časti sa charakterizuje použitá metodika aj metódy skúmania, ktoré boli použité pri vypracovaní bakalárskej práce. Záverečná kapitola sa zaoberá popisom získaných výsledkov práce, ktoré súvisia s analýzou organizačnej práce manažéra. Kapitola je zameraná na charakteristiku krokov k dosiahnutiu manažérskej pozície. Popisuje aj pracovnú náplň a vzťahy manažéra. V ďalšej kapitole sa predostiera diskusia na problematiku výkonu práce manažéra. V závere sa nachádza zhrnutie výsledkov a návrh riešenia daného problému. Výsledkom riešenia danej problematiky je popísanie a zhodnotenie výkonu práce manažéra a poukázanie na významnosť tejto práce.

Kľúčové slová:

Organizačné správanie. Manažment. Manažéri. Vedenie ľudí.

ABSTRACT

Eliašová, Dominika: Organisatorische Arbeit Manager – Ökonomische Universität in Bratislava. Betriebswirtschaft Fakultät in Košice; Lehrstuhl für Management. – Leiter der Abschlussarbeit: Ing. Radka Fabinyová. - Košice: BWF ÖU, 2014, Seite: 60.

Ziel der Abschlussarbeit ist es Hilfe zu geben, um zu rechtfertigen und zu bewerten von Organisationsarbeiten. Auch Manager geben Anregungen für die Verbesserung der Analysen. Die Arbeit ist in fünf Kapitel unterteilt. Enthält 8 Tabellen und 3 Anhänge. Das erste Kapitel ist den theoretischen Definitionen, der Organisation, dem Verhalten in den Organisationen und den Managern gewidmet. Das zweite Kapitel besteht in der Definition der grundlegenden Ziele. Der nächste Abschnitt beschreibt die Methodik und Forschungsmethoden, die bei der Vorbereitung der Diplomarbeit verwendet wurden. Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit der Beschreibung der Ergebnisse der Arbeit, auf die Analyse der Organisationsarbeit mit Managern zusammen. Dieses Kapitel konzentriert sich auf die Eigenschaften von Schritten, um Führungspositionen zu erreichen. Es Beschreibt die Arbeitsbelastung und die Beziehungen von Managern. Im nächsten Kapitel ist eine Diskussion enthalten, über die Frage der Beschäftigung von Managern. Das Fazit fasst die Ergebnisse zusammen und schlägt Lösungen für die Probleme. Die Lösung der Probleme wird beschrieben sowie eine Bewertung der Arbeit von Managern. Zudem wird die Bedeutung dieser Arbeit unterstrichen.

Die Schlüsselwörter:

Organisatorische Verhalten. Management. Manager. Führung.

OBSAH

Úvod	11
1 Organizovanie, organizačné správanie a manažér	12
1.1 Organizovanie	12
1.2 Organizačné správanie.....	13
1.2.1 Prvá charakteristika.....	14
1.2.2 Druhá charakteristika	15
1.2.3 Tretia charakteristika.....	15
1.3 Predmet skúmania organizačného správania.....	16
1.3.1 Jednotlivec v organizácii.....	16
1.3.2 Pracovné tímy a skupiny	17
1.4 Manažér.....	18
1.5 Organizačná práca manažéra	23
2 Cieľ práce	27
3 Metodika práce a metódy skúmania	28
3.1 Charakteristika objektu	28
3.2 Systém Franchisingu spoločnosti EM.....	28
3.3 Pracovné postupy	30
3.4 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	30
3.5 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov.....	30
4 Výsledky práce	32
4.1 Získanie pozície manažéra.....	32
4.2 Práca manažéra.....	37
4.2.1 Práca manažéra v tréningu	37
4.2.2 Práca manažéra	40
4.3 Vzťahy manažéra	51
5 Diskusia.....	53
Záver	57
Zoznam použitej literatúry	58
Prílohy.....	60

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obr. 1 Systém OSCAR	13
Obr. 2 Manažérske roly podľa H. Mintzberga.....	21
Obr. 3 Základný koncept riadenia.....	24
Obr. 4 Organizačná štruktúra podniku T	29
Obr. 5 Možnosti profesijného postupu	32
Obr. 7 Manažérske úlohy cez Ganttov diagram	51
Tab. 1 Manažérske úlohy v oddelení QSC	40
Tab. 2 Manažérske úlohy v oddelení Equipment	43
Tab. 3 Manažérske úlohy v oddelení Profit.....	44
Tab. 4 Manažérske úlohy v oddelení Personál	46
Tab. 5 Manažérske úlohy v oddelení Tréning	48
Tab. 6 Manažérske úlohy v oddelení Marketing	50
Tab. 7 Popis práce prvého asistenta.....	1
Tab. 8 Popis práce druhého asistenta.....	3

Slovník

Bundles	záväzky
Checklist	kontrolný list slúžiaci na kontrolu správnosti pracovných postupov
Crew	zamestnanec
Crew trainer	zamestnanec, ktorý zaškoľuje nových kolegov
Floor	úsek, prevádzka
Floor manager	vedúci úseku
Franchise	prevádzkovanie reštaurácie na základe licencie
Hostes/ka	zamestnanec starajúci sa o zákazníkov v reštaurácii
Lobby	priestor pre zákazníkov
Meeting	schôdza, porada
Servis	predajný pult a priestor okolo neho
Shift	vedúci zmeny

Úvod

Práca ako taká funguje vo svete od doby kamenej, kde ľudia museli vykonávať rôzne činnosti, aby uspokojili svoje potreby. V neskorších dobách vznikla samotná deľba práce, ktorá delila prácu medzi jednotlivcov alebo skupiny. Postupom času ako sa začala rozvíjať deľba práce, začali podniky členiť vykonávanú prácu medzi svojich zamestnancov. Túto prácu rozdeľovali hlavne podľa toho ako dlho bol zamestnanec zamestnaný v podniku, ako túto prácu vykonával, či túto prácu vykonával zodpovedne. Tak vznikla samotná práca manažéra. Práca dnešných manažérov je plná náhlenia sa za niečím lepším, častokrát aj peňažne výhodnejším. Preto mnohí zabúdajú na správne organizovanie si svojho času. Keďže základom nášho života je vedieť si efektívne rozdeliť prácu a nájsť si čas aj na oddych, mal by to zvládnuť aj manažér.

Cieľom bakalárskej práce je pomocou analýz zdôvodniť prácu manažéra v konkrétnom podniku. Prácu manažéra sme analyzovali ako miesto organizovania, jeden zo manažérskejších činností. Hlavná podstata pri skúmaní práce je hlavne organizačná práca, ktorú vykonáva manažér.

V prvej časti bakalárskej práce rozoberáme základné pojmy týkajúce sa organizovania, organizačného správania a samotného manažéra. No taktiež popisujeme aj organizačnú prácu manažéra. Druhá časť obsahuje presne definovaný cieľ práce. Popisuje sa hlavný cieľ a čiastkové ciele. V tretej časti sú spomenuté metodika a metódy skúmania práce manažéra. V tejto časti je charakterizovaný subjekt skúmania, použité pracovné postupy, spôsoby získavania údajov. Popisuje tiež metódy, ktoré boli použité pri vyhodnotení a interpretácii výsledkov. V štvrtej časti sa popisujú získané výsledky, ktoré súvisia s prácou manažéra v podniku. Ďalej charakterizujeme a popisujeme vzťahy, ktoré manažér v podniku nadobúda. V piatej časti sme sa venovali vyhodnoteniu všetkých informácií. Stanovili a určili sme nedostatky, ktoré manažér pri výkone svojej práce vykonáva a navrhli sme spôsoby riešenia týchto nedostatkov.

1 Organizovanie, organizačné správanie a manažér

Pred tým ako charakterizujeme, čo znamená organizačná práca, je dôležité si vymedziť pojem organizovanie. Organizovanie je zložkou každej vykonanej práce. Bez správneho organizovania nastáva chaos, preto je lepšie si správne zadefinovať a konkretizovať organizovanie.

1.1 Organizovanie

Organizovanie je funkcia riadenia, ktorej úlohou je stanoviť a zabezpečiť činnosti (kto, čo a kde bude vykonávať, za čo bude zodpovedať), ako aj vzájomné vzťahy ľudí pri plnení cieľov (kto bude nadriadený, podriadený) (Vyšňovská, Mokáňová, Harausová, 2008, s.21).

Pomocou organizovania sa (Vyšňovská, Mokáňová, Harausová, 2008, s.21):

- stanovujú a usporadúvajú činnosti nevyhnutné pre fungovanie firmy, kolektívu;
- rozdeľujú celkové úlohy na čiastkové práce spojené s určitými povinnosťami;
- priradujú jednotlivé pracovné činnosti do špecifických organizačných jednotiek (oddelení, útvarov), súvisiace činnosti sa zoskupujú, združujú;
- stanovuje a priraduje (deleguje) právomoc a zodpovednosť;
- tvoria vzťahy nadriadenosti a podriadenosti;
- zabezpečuje koordináciu činností ľudí a útvarov, aby sa splnili plánované ciele.

Proces organizovania vyjadruje tzv. systém OSCAR amerického odborníka E. Daleho, ktorý spomínajú autorky, tento proces pozostáva z Objectives – ciele, Specialization – špecializácia, Coordination – koordinácia, kooperácia, Authority – právomoc, Responsibility – zodpovednosť. Pri organizovaní je potrebné zvládnuť tieto navzájom previazané procesy (Vyšňovská, Mokáňová, Harausová, 2008, s.22).

Poslaním organizovania je zabezpečiť stanovené	→	Ciele	O
Na tento účel sa využíva proces deľby práce	→	Špecifikácia	S
Na zosúladenie práce ľudí, kolektívov je potrebná	→	Kooperácia	C
Poriadok a spôsob vykonávania činností uľahčuje	→	Právomoc	A
Za splnenie pridelených úloh nesú pracovníci	→	Zodpovednosť	R

Obr. 1 Systém OSCAR

Zdroj: Spracované podľa VYŠŇOVSKÁ J. - MOKÁŇOVÁ M. - HARAUSOVÁ H. 2008. Manažment a marketing. 1.vyd. Prešov : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2008. 22 s. ISBN 80-7165-695-1.

Môžeme povedať, že organizovanie plní v manažmente úlohu spojenú s manažérskymi funkciami. Organizovanie sa stáva prostriedkom premeny plánov na činnosť, pretože prostredníctvom realizácie organizovania ako funkcie sa stanovujú úlohy ľudí, ktorí vo vymedzenej oblasti zabezpečujú činnosti potrebné na splnenie cieľov podniku (Čambál, et al., 201, s.117).

Zhrnutím týchto informácií môžeme povedať, že v organizácii sa nachádzajú ľudia, ktorí vykonávajú svoju činnosť za pomoci množstva informácií a rôznej technológie. Tieto štyri komponenty môžeme spojiť do jedného a vytvoríme organizačné komponenty. Tiež môžeme povedať, že jednotlivé komponenty vytvárajú spolu organizačné správanie.

1.2 Organizačné správanie

Ak ide o dosiahnutie stanovených cieľov v organizácii, riadenie ľudí je často označované ako kritický prvok. Ľudia sa môžu správať nepredvídateľne a môžu reagovať rôznymi spôsobmi. Takže riadenie ľudí pri práci je na jednej strane zaujímavé a obohacujúce, ale na druhej strane je to veľmi náročná práca. Organizačné správanie sa zameriava na správanie jednotlivcov a skupín pri práci a snaží sa poskytnúť vysvetlenie pre takéto správanie.

Organizačné správanie je kompozitný predmet, často považovaný za multidisciplinárny, ktorý vychádza z predmetov ako sú psychológia, sociológia a anatómia. Zahŕňa to tiež predmety na spoločenské vedy, ako sú ekonómia a politické vedy. Tieto predmety sú často vo vzájomnom vzťahu a je nutné čerpať z týchto odborných názorov.

Neskôr z nich stavať koncepty a teórie na pochopenie ľudského správania v organizáciách (French, et al., 2011, s.7).

Hlavné témy organizačného správania môžu byť definované nasledovne (Hellriegel, Slocum, 2010, s.4):

- individuálne charakteristiky, ako sú presvedčenia, hodnoty a osobnosť;
- jednotlivé procesy, ako je vnímanie, motivácia, rozhodovanie, rozsudok, odhodlanie a kontrola;
- charakteristika skupiny, ako je veľkosť, zloženie a štruktúra vlastností;
- skupinové procesy, ako je rozhodovanie a vedenie;
- organizačné procesy a postupy, ako je stanovenie cieľov, hodnotenie, spätná väzba, odmeny, behaviorálne aspekty návrhu úloh;
- vplyv na všetkých, ako sú jedinci a skupina;
- a organizačné výsledky ako výkon, obrat, absencia a stres.

Organizačné správanie môžeme dopĺňať rôznymi charakteristikami autorov, ktorí sa zaoberali správnym definovaním organizačného správania. Zamerali sme sa na tri charakteristiky, ktoré nás zaujali.

1.2.1 Prvá charakteristika

Prvú charakteristiku môžeme nájsť v knihe F. Bělohlávka „*Organizační chování*“, kde je organizačné správanie charakterizované ako veda, ktorá sa zaoberá správaním ľudí v organizácii. Organizačné správanie dopĺňuje teoretické vysvetlenie ľudí s praktickými návodmi. Organizačné správanie sa zaoberá radou tém, ktoré vyplývajú z praktických potrieb riadenia v organizácii – vplyvom organizácie a organizačnej filozofie na správanie ľudí, individuálnymi rozdielmi medzi ľuďmi v organizácii, dosahovaním organizačných cieľov prostredníctvom ľudí, vzťahom ľudí a organizačnej štruktúry, organizačnou kultúrou, systémom rolí a moci v organizácii, organizačnou politikou, konfliktami a vzťahmi medzi ľuďmi, motivovanie ľudského správania, motivovaním pracovníkom, vzťahmi na pracoviskách a fungovaním pracovných skupín, vedením ľudí, komunikáciou v rámci organizácie, kariérou pracovníkov, rozvojom organizácie a rozvojom potencionálnych jej členov (Bělohlávek, 1996, s.12).

Autor sa zameriava na dosiahnutie správneho organizačného správania dopĺňaním teoretických poznatkov o praktické potreby. Zameriava sa hlavne na praktické využitie častí, ktoré vplývajú na organizačné správanie. Tieto praktické poznatky neskôr aplikuje a využíva pri zlepšovaní organizačného správania.

1.2.2 Druhá charakteristika

Ďalšiu charakteristiku organizačného správania popisujú Václav Cejthamr a Jiří Dedina v knihe *Management a organizační chování*, kde predstavujú organizačné správanie ako teoretickú disciplínu. Na základe predovšetkým empirických výskumov a šetrení sa kumulujú teoretické poznatky, týkajúce sa existencie ľudí v organizácii, podstatu správania sa jednotlivcov a skupín, ich motivácie, pracovných postojov, socializácie, kooperácie a konfliktov, stresu, organizačnej politiky, etikety, uplatňovaním moci a sily, prípadne aj podstaty organizačnej kultúry a pod. (Cejthamr, Dedina, 2005, s.27).

Môžeme povedať, že títo autori poukazujú hlavne na teoretickú stránku organizačného správania. Zameriavajú sa na zhromažďovanie a kumulovanie teoretických poznatkov, ktoré neskôr využívajú pri zlepšovaní správneho organizačného správania. Autori taktiež v knihe poukazujú, že mnohí autori sa snažia poskytnúť pravú podstatu charakteristiky organizačného správania cez rôzne iné termíny.

Pri tomto pohľade môžeme využiť porovnanie s prvým autorom, ktorý sa zaoberal hlavne praktickým využitím rôznych činiteľov na organizačné správanie. Títo autori sa zameriavajú na kumulovanie teoretických poznatkov, ktoré neskôr uplatňujú a využívajú pri inovovaní organizačného správania.

1.2.3 Tretia charakteristika

Posledná charakteristika, ktorá nás zaujala popisuje Gažová Adamková v knihe *Organizačné správanie v podniku*: „Organizačné správanie je veda, ktorá pomáha vyznať sa v zložitej spleti premenných, ktoré ovplyvňujú reakcie ľudí. Zaoberá sa správaním ľudí v organizácii, analyzuje a interpretuje ich správanie v konkrétnych situáciách“ (Gažová Adamková, 2010).

Ďalej autorka pokračuje: „Neodmysliteľnou súčasťou je vedecké štúdium správania ľudí a na základe získaných poznatkov zdokonalenie manažmentu ľudí v pracovnom

proces. Organizačné správanie predstavuje kombináciu racionálneho, systematického a zároveň emocionálneho a intuitívneho myslenia a rozhodovania. Integruje teoretický a súčasne aplikačný aspekt manažmentu ľudí“ (Gažová Adamková, 2010).

Posledná autorka sleduje ľudí v organizácii, ktorých sa samotné organizačné správanie týka. Pozoruje ich potreby, motivovanie, hodnoty, postoje a tiež aj reakcie ľudí v daných situáciách.

Zhodnotením všetkých troch názorov dostávame kombináciu pohľadov na organizačné správanie. Takýmto spôsobom môžeme dostať to správne charakterizovanie organizačného správania. Ak zoberieme do úvahy všetky teoretické poznatky, týkajúce sa ľudí v organizácii, ich správania, motivácie a tieto poznatky spolu zhromaždíme, ale súčasne pozeráme pri tom aj na potreby ľudí a ich skúsenosti, rozdiely, vzťahy a vytvoríme na základe teórie, praxe a kumulovaných skúseností štruktúru dosiahneme správnu charakteristiku organizačného správania. Táto charakteristika nám ukazuje, že máme využívať teoretické poznatky, sledovať ľudí v praxi a kumulovať skúsenosti.

1.3 Predmet skúmania organizačného správania

Keďže sme prehodnotili všetky tri názory našli sme charakteristiku organizačného správania, ktorá nám poukazuje na to, že máme využívať teoretické poznatky, sledovať ľudí v praxi a kumulovať skúsenosti. Môžeme popísať predmet skúmania organizačného správania, ktorý vychádza z fungovania organizácie. Pri správnom fungovaní musíme skúmať vzťahy v organizácii. Tieto vzťahy tvoria hlavne jednotlivci v organizácii, pracovné tímy a skupiny, a aj samotných vzťahy v organizácii.

1.3.1 Jednotlivec v organizácii

Každý človek zastáva v organizácii veľmi dôležitú úlohu. Táto úloha je vo veľkej miere ovplyvňovaná osobnosťou človeka. Charakteristiky osobnosti sú tiež rôzne, pretože pri definíciách sa používajú rôzne hľadiská.

Osobnosť je jedinečné spojenie psychických rysov a fyzických vlastností, ktoré charakterizujú jednotlivca. Pod psychickými rysmi máme na mysli schopnosti a znalosti, vlastnosti, potreby, motívy, postoje a hodnoty. Pojem osobnosť „označuje psychiku človeka a zdôrazňuje na jednej strane celistvosť, na druhej strane odlišnosť a jedinečnosť každého človeka. Osobnosť je individuálna jednota človeka. Je to jednota jeho duševných

vlastností a dejov založených na jednote tela, utváraná a prejavujúca sa v jeho spoločenských vzťahoch“ (Pauknerova et al., 2012).

Poznať osobnosť človeka nám umožňuje predvídať alebo dostatočne vysvetľovať jeho chovanie v rôznych situáciách, hľadať preňho ten správny spôsob motivácie a odhadovať jeho profesionálne úspešnosti v rôznych funkciách (Cejthmar, Dědina, 2005, s.129).

Na účely organizačného správania možno osobnosť definovať ako špecifické vlastnosti človeka, ktoré môžu byť zjavné alebo skryté a ktoré môžu určiť podobnosť alebo rozdielnosť v správaní v rámci organizácie (Brooks, 2003). Definícia poukazuje na to, že osobnosť človeka je ovplyvnená prostredníctvom ostatných ľudí v organizácii, tiež je ovplyvňovaná tým, ako sa jednotlivci vidia sami.

1.3.2 Pracovné tímy a skupiny

Jednotlivci v organizácii sú spájaní do pracovných skupín. Skupina v organizácii ovplyvňuje celkové správanie a výkon členov. Toto správanie môže mať v organizácii pozitívny aj negatívny dopad. Riadenie skupín v organizácii patrí k základným zručnostiam manažéra.

Pod pojmom skupina vo všeobecnosti môžeme chápať dvoch alebo viacerých jednotlivcov, ktorí sú vo vzájomnej interakcii, dosahujú spoločnú identitu, vedomie, že patria k sebe, cítia sa ako „my“ a sú schopní plniť skupinové normy, dosahovať spoločné ciele a uvedomujú si jeden druhého (Olexová, 2012, s.18).

Pre porovnanie môžeme uviesť niekoľko ďalších charakteristík. Podľa Rosenstiela skupina označuje množstvo osôb, ktoré sú za existencie bezprostrednej interakcie a prevahy vnútorných kontaktov dlhší čas spolu, pričom majú rozdelené roly, rozvíjajú spoločné normy, hodnoty a ciele a vykazujú kohéziu v tom zmysle, že spolupatričnosť je pre členov atraktívna, z čoho vzniká pocity „my“ (Bay, 2000).

V organizácii sa tieto skupiny definujú ako pracovné skupiny. Podľa Novotného a Surynka pracovnú skupinu predstavujú ľudia jedného pracoviska, ktorí sú späti spoločnou činnosťou, vnútornou štruktúrou sociálnych rolí a jednotným vedením (Novotný, Surynka, 2002).

Pracovnú skupinu môžeme definovať aj ako „súbor zamestnancov (manažérskych a radových), ktorí zdieľajú určité normy a snažia sa uspokojiť svoje potreby prostredníctvom dosahovania skupinových cieľov“ (Donnelly et al., 1997).

Porvazník definuje pracovnú skupinu ako „určitý, skôr malý, počet ľudí (3 až 7) so vzájomne sa dopĺňujúcimi spôsobilosťami (vlastnosťami, vedomosťami a zručnosťami), ktorá je utvorená so zámerom riešiť určitý zložitejší projekt, úlohu alebo problém“ (Porvazník, 1999).

Špecifickým druhom pracovnej skupiny je pracovný tím. Pojem tím označuje spravidla vnútorne neštruktúrovanú malú skupinu ľudí, ktorí v nej počas určitého času podávajú spoločný výkon (Bedrnová, Nový, 2002).

Tímová práca znamená dočasnú spoluprácu ľudí, ktorí sú riadení vedúcim tímu, hľadajú spoločné riadenie problému a sú ovplyvňovaní časom. Tieto pracovné tímy sa v organizáciách vytvárajú ojedinele. Dôvodom je to, že tímy sa často spájajú s projektovým manažmentom, ktorého podstata spočíva vo využívaní tímovej práce pri riešení a realizácii jednotlivých projektov.

1.4 Manažér

Od charakteristiky jednotlivcov, skupín a pracovných tímov môžeme prejsť na osobu manažéra. Manažér zastáva veľmi dôležitú pozíciu v každom podniku, pretože komunikuje s vedením a taktiež aj so zamestnancami.

Veľmi podstatnou skutočnosťou je konkrétna charakteristika manažéra, taktiež ako jasná a presná charakteristika organizačného správania, jednotlivcov alebo skupiny. Manažéri sú v dnešnej dobe jednou z dôležitých zložiek každej firmy. Každý manažér je zodpovedný za prácu ľudí, no taktiež aj za dosahovanie spoločných cieľov.

V knihe Manažment podniku je manažér definovaný ako človek, ktorý ma v rámci organizačnej štruktúry riadenia podniku jasne vymedzenú pracovnú pozíciu. Z nej vyplýva hlavný cieľ práce manažéra a to, riadiť procesy a viesť ľudí v rámci organizačnej jednotky, za činnosť a výsledky ktorej nesie plnú zodpovednosť (Čambál et al., 2013, s.43). K tejto definícii môžeme pridať aj ďalšiu definíciu z knihy Manažment a marketing, kde vymedzenie pojmu manažér je delené na užšie a širšie vymedzenie. Pri užšom vymedzení za manažérov považujeme iba vrcholových pracovníkov firmy, ktorí ju riadia

a zodpovedajú za jej činnosť (tzv. top manažment). Pri širšom vymedzení chápeme pod manažérom každého človeka, ktorý (Vyšňovská, Mokáňová, Harausová, 2008, s.11):

- zabezpečuje manažérske funkcie (plánuje, rozhoduje, organizuje, motivuje, vedie a kontroluje);
- preberá zodpovednosť za výsledky práce iných ľudí.

Pri takomto definovaní manažéra vieme jasne definovať, že manažér je osoba, ktorá je zodpovedná za motivovanie, vedenie, komunikáciu medzi zamestnancami, riešenie konfliktov a taktiež aj za kolektívnu prácu všetkých zamestnancov, za ktorých je zodpovedný. Predmetom práce manažérov sú najmä zdroje – inputy organizácie a to hlavne ľudské, fyzické a informačné zdroje, ktoré každá organizácia získava a využíva z okolia. Z tohto vyplýva, že úlohou manažéra je tieto zdroje skombinovať tak, aby sa dosiahol čo najlepší výsledok s využitím minimálneho množstva zdrojov.

V organizáciách majú manažéri rôzne právomoci a zodpovednosti. V hierarchii organizácii majú manažéri rôzne umiestnenia, podľa toho ich vieme deliť na – vrcholových, stredných a nižších manažérov. Pri charakteristike jednotlivých manažérov nám pomohla aj kniha *Managemet*, ktorá popisuje tieto tri stupne manažérov (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006):

Vrcholoví manažéri – sú najmenšou manažérskou skupinou. Ich hlavnou úlohou je organizačná stratégia, ale okrem toho vykonávajú aj ostatné činnosti ako je organizovanie, vedenie ľudí, kontrola. Sú to napríklad generálni riaditelia, vrcholoví riaditelia, riaditelia divízií, a pod.

Strední manažéri – sú zodpovední za prácu líniových manažérov. Usmerňujú vykonávanie úlohy so zámerom dosiahnutia cieľov organizácie. Túto skupinu tvoria vedúci strediska, stavbyvedúci, vedúci oboru a ďalší.

Línioví manažéri (nižší manažéri) – hlavnou úlohou je vedenie zamestnancov pri ich každodenných činnostiach. Vykonávajú kontrolu a naprávajú chyby alebo riešia problémy, ktoré vznikli počas prevádzky. Do tejto skupiny patria dispečeri, vedúci administratívneho oddelenia, vrchné sestry v nemocnici, a i. Práve tento typ manažérov je v dennom kontakte so zamestnancami, komunikuje s nimi. Je akýmsi posledným článkom, ktorý spojuje zamestnanca s vedením.

Pracovná náplň manažéra je zložená z množstva činností, ktoré majú vplyv na dosahovanie podnikových cieľov. Manažér vo svojom postavení zodpovedá za všetky výsledky a čiastkové ciele jemu zverenej pracovnej skupiny. Z toho vyplýva, že manažér sa zaoberá činnosťami, ktoré súvisia s plánovaním, organizovaním, zadávaním, resp. prideľovaním úloh, koordinovaním práce svojich zamestnancov, rozhodovaním, motivovaním, ovplyvňovaním, informovaním, vedením pracovných stretnutí a mítingov, kontrolovaním, hodnotením činností a zamestnancov, riešením konfliktov a problémov, inovovaním svojej práce, práce iných a pod. (Čambál et al., 2013, s.52).

Z týchto činností vyplýva, že manažér vykonáva mnohotvárnú prácu, veľakrát ovplyvňovaný rôznymi faktormi, ako je stres, rôznorodosť práce, časová náročnosť a pod. Organizovanie vlastnej práce manažéra v čase je veľmi dôležité aj z toho dôvodu, že manažér je pri práci často rušený, alebo dochádza k časovým stratám z rôznych nepredvídateľných príčin. Príčin môže byť niekoľko. Najčastejšie uvádzané sú napríklad – operatívne zmeny plánov, či vznik špeciálnych požiadaviek, neefektívne porady, prílišná byrokracia vo vypisovaní rôznych správ a reportov, rušenie telefonátmi a pod. Neexistuje presný opis pracovného dňa manažéra. Jednotlivé činnosti sa neopakujú podľa presne stanoveného harmonogramu. Manažéri často pri plnení svojich pracovných povinností musia počas dňa prehodnocovať stanovené a naplánované priority. Zároveň sa dostávajú do množstva pozícií vzhľadom na charakter činnosti, ktorú práve vykonávajú (Čambál et al., 2013, s.52).

Manažérske role

Manažéri pri výkonne svojej činnosti sa dostávajú do rozličných pozícií. Tieto pozície tvoria pre manažérov role, v ktorých sa nachádzajú. Aby ich vedeli správne definovať a neskôr použiť je dôležité aby ich najprv poznali.

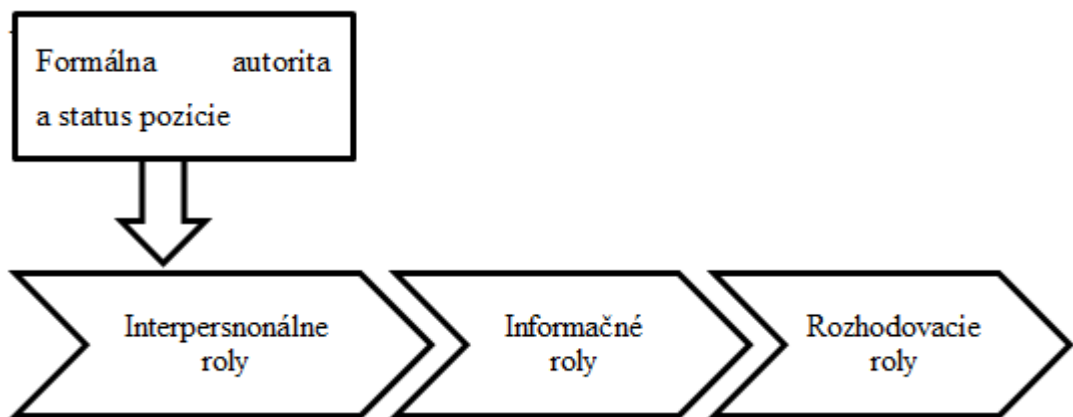
V knihe *Management a organizační chování* autori Cejthmar a Dědina používajú charakteristiku podľa H. Mintzberga, ktorú uvádza v knihe *The Nature of Managerial Work* z roku 1973, ktorý vychádza zo štúdia práce piatich riadiacich pracovníkov v stredne veľkých až veľkých organizáciách a klasifikuje aktivity, ktoré tvoria základ práce vrcholového manažéra. To, čo manažéri vykonávajú, nemôže byť spojené s klasickým pohľadom na aktivity manažmentu.

Práca manažéra by mohla byť popísaná ako plnenie rôznych „rolí“ či ako množina správania spojená s určitou pozíciou. Mintzberg pripúšťa, že ľudia, ktorí riadia, majú

v jednotlivcoch, ktorých riadia formálnu autoritu a následne toho zvláštne postavenie v celé organizácii (Mintzberg, 1973).

Manažérske aktivity môže tak byť ako výsledok tejto formálnej aktivity a postavení rozdelení do desiatich rolí, ktoré môžeme rozdeliť do nasledujúcich troch skupín (Mintzberg, 1973):

- medziľudské roly,
- informačné roly,
- rozhodovacie roly.



Obr. 2 Manažérske roly podľa H. Mintzberga

Zdroj: Spracované podľa DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. 2005. Management a organizační chování. Bratislava : Vydavatelství Grada, s.r.o., 2005. 51 s. ISBN 80-24713-00-4.

Interpersonálne (medziľudské) roly

Medziľudské roly sú vzťahy, ktoré vznikajú z postavenia manažéra a jeho autority. Vyplývajú z právomocí a zodpovednosti manažéra udržiavať a rozvíjať kontakty na tieto čiastkové roly (Dědina, Cejthamr, 2005, s.51):

1. Rola predstaviteľa organizácie – je najzákladnejšou a najprirodzenejšou manažérskou rolou. Manažér organizácii formálne symbolizuje a reprezentuje. Je účastník záležitostí ceremoniálnej povahy ako sú podpisy dokumentov, účasť na spoločenských akciách a jeho dostupnosť pre ľudí, ktorí chcú rokovať s vrcholovým manažmentom.
2. Rola vodcu – lídra organizácie – patrí k najvýznamnejším rolám a prestupuje všetky manažérske aktivity. Na základe autority, ktorá bola manažérovi zverená, má tak zodpovednosť za plnenie úloh a za motiváciu a vedenie podriadených.

3. Rola spojovacieho článku – zapojuje manažéra do horizontálnych vzťahov s jednotlivcami a skupinami mimo jeho jednotky alebo mimo organizáciu. Dôležitou súčasťou manažérskej práce je väzba medzi organizáciou a jej okolím.

Informačné roly

Informačné roly sa vzťahujú k zdrojom a pri zbere, triedení, filtrácii a prenose údajov v informačných procesoch, ktoré manažér získava pri vykonávaní medziľudských roly a to predstavuje (Dědina, Cejthamr, 2005, s.51):

1. Rola monitorujúceho príjemcu informácií – manažér hľadá a prijíma informácie. Tieto informácie mu tak umožňujú rozvíjať chápanie práce celej organizácie a jeho okolia. Informácie môžu byť získavané z vnútorných alebo vonkajších zdrojov a môžu byť oficiálne alebo neoficiálne.
2. Rola šíriteľa informácií – v tomto prípade manažér poskytuje informácie z vonkajšieho prostredia prostredníctvom role spojovacieho článku do organizácie a informácie z vnútorného prostredia prostredníctvom role vodcu medzi podriadených. Informácie sú faktické, ale môžu obsahovať i hodnotiace súdy. Manažér je nervovým centrom všetkých informácií. Ak nie je schopný informácie poskytovať alebo ich nechce poskytovať, môže to pre úspešné delegovanie predstavovať vážny problém.
3. Rola hovorcu organizácie - manažér predáva na základe svojej formálnej authority informácie ľuďom mimo skupiny, napríklad riaditeľstvu a ostatným nadriadeným a širokej verejnosti ako dodávateľom, zákazníkom, a pod.

Rozhodovacie roly

Rozhodovacie roly zahŕňajú prijímanie strategických organizačných rozhodnutí vychádzajúcich z postavenie manažéra a authority a tiež aj prístup k informáciám. Sú výrazom jeho prejavu a cieľavedomej činnosti orientovanej na dosiahnutie cieľov organizácie. Z toho vyplýva aj jeho zhodnocovanie informácií v riadiacom proces, ktoré predstavujú tieto ďalšie roly (Dědina, Cejthamr, 2005, s.51):

1. Rola podnikateľská – znamená, že manažér môže iniciovať a plánovať riadenie zmeny prostredníctvom využívania rôznych príležitostí alebo riešenia problémov a prijímania opatrení k zlepšeniu súčasnej situácie. Manažér tak môže pri hľadaní

zlepšenia hrať hlavnú úlohu, ale môže tiež delegovať zodpovednosť na podriadených.

2. Rola riešenia sporných problémov – pri tejto roly musí manažér reagovať na nechcené situácie a nepredvídané udalosti. Pri vyskytnutí nečakaného problému, musí podniknúť určité kroky, aby situáciu napravil.
3. Rola alokácie zdrojov – pri rozdeľovaní zdrojov využíva manažér svoju formálnu autoritu k prijímaniu rozhodnutí o tom, kde má byť naložená práca a k rozhodovaniu o rozdeľovaní zdrojov ako sú peniaze, čas, zásoby a zamestnanci. Rozhoduje tiež o rozvrhnutí práce a uskutočňuje kontrolu tým, že schvaľuje dôležité rozhodnutia pred tým, ako sú prakticky vykonané.
4. Rola vyjednávania v mene organizácie – znamená účasť na rokovaníach s jednotlivcami alebo organizáciami, napríklad podpísanie nových zmlúv. Vyjednanie je veľmi dôležitou súčasťou manažérskej práce opierajúcej sa o jeho autoritu, dôveryhodnosť, prístup k informáciám a zodpovednosť za rozdeľovanie zdrojov.

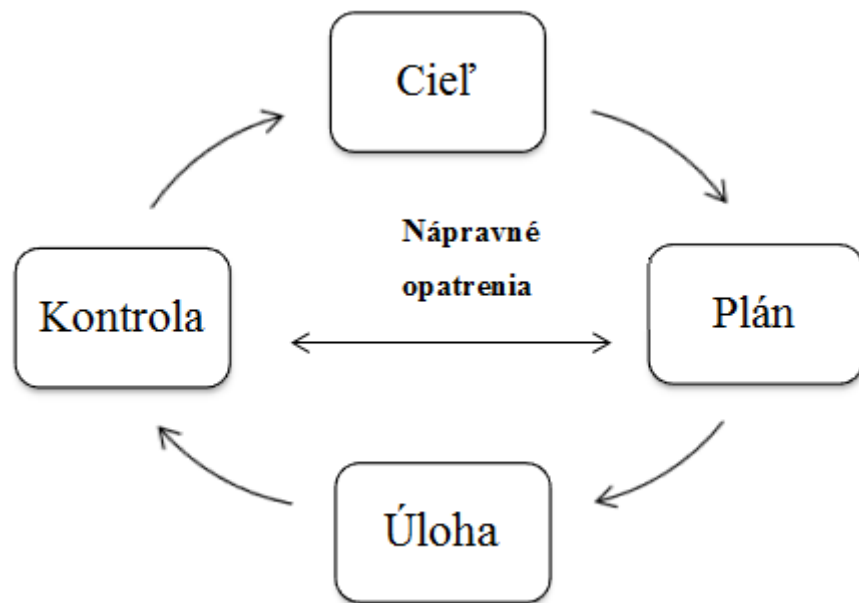
Autori Dědina a Cejthamr v knihe Management a organizační chování poukazujú na to čo Mintzberg zdôrazňuje, že toto rozdelenie na desať manažérskeho rolí je individuálne. Predstavuje to len jednu z mnohých delení manažérskeho rolí. Týchto desať rolí sa od seba nedá jednoznačne oddeliť, pretože tvoria pomerne jednotný celok.

1.5 Organizačná práca manažéra

Manažér nemôže efektívne organizovať druhých, kým sa nezorganizuje sám. Ak má byť práca manažéra efektívna, musí byť dobre riadená. Efektívne zamerať svoje úsilie umožňuje dobre stanoviť ciele, ktoré sú spoločne so správnym definovaním priorít základom plánovania času. Dobrý manažér sa taktiež musí vedieť brániť časovým stratám a nadmernému pôsobeniu pracovného stresu (Šuleř, 2008, s.35).

Základný koncept riadenia

Každá ľudská činnosť, ktorá má byť efektívna, sa viac-menej odvíja od základného konceptu riadenia. Podľa tohto konceptu sú riadené nielen firemné činnosti, ale mal by sa ním riadiť a organizovať aj manažér pri výkone svojej práce.



Obr. 3 Základný koncept riadenia

Zdroj: Spracované podľa ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera. Brno : Computer Press, 2008. 35 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

Efektívna práca manažéra musí súvisieť s týmto základným konceptom riadenia. Manažér by si mal ako prvé ujasniť svoje ciele, ktoré chce dosiahnuť. Samotné stanovenie cieľov nestačí, tiež si musí premyslieť ako tieto ciele dosiahne, za akých podmienok chce tieto ciele dosiahnuť, a čo všetko bude potrebné k dosiahnutiu týchto cieľov.

Tomuto sa hovorí plánovanie. S plánovaním súvisí potreba rozhodovania o úlohách potrebných k realizácii plánu. A bez kontroly, ktorá sa zvyčajne uskutočňuje pri porovnávaní skutočnosti s plánom, by manažér nemohol mať nikdy istotu či svoj cieľ dosiahol. Ak by náhodou zistil nejakú odchýlku od plánu, musí navrhnúť a prijať nápravné opatrenia, vďaka ktorému môže dôjsť k svojmu cieľu (Šuleř, 2008, s.36).

Stanovenie cieľov

Pri stanovení cieľov je veľmi podstatné vedieť, čo chceme. Dobre stanovené ciele vedia pomôcť manažérovi pri efektívnom určení postupov a pomôcok k dosiahnutiu cieľov. Tiež mu to pomôže pri motivácii ako jeho tak aj ostatných.

Dôležité je tiež postupovať v určitých krokoch (Šuleř, 2008, s.36):

- vytvoriť si víziu – pri tomto kroku je veľmi dôležitá jasná predstava, kam sa chcete dostať a čo chcete dosiahnuť, pomôže to pri správnej motivácii. Ciele sú často obmedzené práve predstavivosťou.
- hovoriť o zámeroch – ak niekoho oboznámite so svojimi zámermi, môže vám pri dosahovaní týchto zámerov podporiť, alebo aj pomôcť.
- ciele si niekde napíšte – ak si jednotlivé ciele nielen niekde napíšete, ale taktiež tieto ciele detailnejšie popíšete, pomôže to vyjasniť veľa vecí spojených s týmito cieľmi, taktiež sa vám to bude často pripomínať.

Ak sa jasne stanovia ciele, rozhodovanie pri voľbách, ktoré budú potrebné k dosiahnutiu stanovených cieľov bude podstatne jednoduchšie.

Plánovanie

Pokiaľ je presne, konkrétne a merateľne zadaný plán, vieme presne stanoviť kde sa nachádzame a čo chýba k dokončeniu. Vieme presne stanoviť čas, ktorý je potrebný a efektívne zorganizovať úlohy.

Najdôležitejšou vecou pri plánovaní je urobiť si strategický plán činnosti. Je to zoznam činností a úloh, ktoré by sme mali uskutočniť, aby sme dosiahli svoje ciele. Pri vytváraní strategického plánu činnosti je veľmi podstatné stanoviť si priority, ktoré úlohy sú pre nás kľúčové, ktorým chceme venovať veľkú pozornosť. Pri stanovovaní priorít sa odhalia aj činnosti, ktoré nepomáhajú pri plnení stanovených úloh. Takéto činnosti sa potom môžu obmedzovať alebo úplne vylúčiť pri plnení cieľov.

Úlohy

Potom ako sa presne definujú ciele, stanovia priority a premyslia všetky potrebné činnosti, je potrebné to transformovať na úlohy. Pri plnení úloh je dôležité, aby sa tieto úlohy neodkladali. Pri plnení manažérskych úloh je niekedy možné delegovanie úloh na podriadených. Správne delegovanie prináša mnoho výhod nielen manažérovi, ale aj podriadenému a v konečnom dôsledku aj organizácii. Výhody, ktoré môže manažér získať pri delegovaní sú napríklad – úspora času, zmena obsluhy práce, motivácia podriadených, využitie odborných zručností a pod. (Olexová, 2012, s.84).

Kontrola

Pod kontrolou sa rozumie hodnotenie všetkých procesov a úloh, ktoré už prebehli. Žiaden manažér sa nemôže spoliehať na to, že sa veci budú vyvíjať podľa plánu. Vždy sa objaví nejaká nepredvídateľná udalosť, ktorá môže ohroziť úlohy pri plnení plánu. Kontrolovanie je preto jedna z manažérskych činností, ktorú musí každý manažér využívať aj pri svojom vlastnom konaní. Úlohou kontroly je identifikovanie odchýlok od plánu, analyzovať jej príčiny a realizovať opatrenia na nápravu (Šuleř, 2008, s.38).

Kontrolovanie je faktorom rovnováhy a formou spätnej väzby medzi žiaducim, cieľovým stavom a skutočnosťou podnikových procesov (Čambál et al., 2013, s.288).

2 Cieľ práce

Hlavnou podstatou kvality každého človeka má byť plánovanie či organizovanie si času. Každý manažér si má vedieť rozvrhnúť čas tak, aby zvládol správne a zodpovedne vykonať všetky zadané úlohy. Odborníci odporúčajú brať si príklad z úspešných manažérov, ktorí si vedia svoj pracovný a súkromný život naplánovať podľa času, nie podľa stanovených úloh.

Podstatou bakalárskej práce je analyzovať pracovnú činnosť manažéra v podniku. Hlavným cieľom práce je za pomoci vykonaných analýz zdôvodniť a zhodnotiť organizačnú prácu manažéra a tiež uviesť návrhy na jej zlepšenie. Nosnou časťou práce je hlavne organizačná práca, ktorú vykonáva manažér.

V práci sme sa zamerali na samotné získanie práce manažéra, tiež aj na popísanie zadaných úloh, ktoré musí každý manažér v podniku vykonať. Za pomoci časovej snímky, poukazujeme na úlohy, ktoré musí manažér spĺňať a ktoré musí dodržať v stanovených termínoch. Táto snímka nám pomôže pri pochopení, že práca manažéra v podniku nie je jednoduchá. Poukazuje nám aj na to, ako je dôležité si vedieť správne zorganizovať čas a do tohto času správne nakombinovať zadané úlohy.

V závislosti od hlavného cieľa sme si určili aj čiastkové ciele, ktoré nám napomáhajú k dosiahnutiu hlavného cieľa. Tieto ciele sú vymedzené nasledovne:

- teoretické vymedzenie práce manažéra;
- zhodnotenie systému Franchisingu v skúmanej spoločnosti;
- preskúmanie jednotlivých pozícií;
- vymedzenie pracovných úloh manažéra v skúmanom podniku;
- vyhodnotenie týchto úloh pomocou Ganttovho diagramu;
- vymedzenie vzťahov manažéra podniku a jeho okolí;
- analýza nedostatkov v práci manažéra;
- návrh riešenia týchto nedostatkov.

3 Metodika práce a metody skúmania

V tejto kapitole prechádzame na charakteristiku podniku, v ktorom sme analyzovali prácu manažérov. Taktiež popisujeme metódy, ktoré sme použili pri analýze organizačnej práce manažéra.

3.1 Charakteristika objektu

V bakalárskej práci sme sa zamerali na prácu manažéra, ktorý sa nachádza v dnešnej dobe skoro v každom podniku. V závislosti od toho sme sa zamerali na podnik, ktorý je známy po celom svete a jeho začiatok siaha až do roku 1948. Dohodli sme sa s vedením podniku, že nebudeme uvádzať konkrétny názov podniku. V práci budeme používať názov „spoločnosť EM“. Spoločnosť EM sa zameriava na ponuku jedál a nápojov. Na Slovensko sa spoločnosť EM dostal až v roku 1995, kde bola otvorená prvá reštaurácia tohto podniku. Odvtedy sa sieť reštaurácii rozrástla a v dnešnej dobe sa na Slovensku nachádza už 23 prevádzok.

Organizačná štruktúra spoločnosti EM pozostáva:

- Managing Director;
- Operations Director;
- PR/Communications Director;
- Franchising;
- Finance Direktor;
- Marketing Direktor.

Reštaurácie spoločnosti EM na Slovensku sú súčasťou viac ako 31 000 podobných zariadení v 121 krajinách celého sveta. Spoločnosť EM je úspešná vďaka prepracovaného systému Franchisingu.

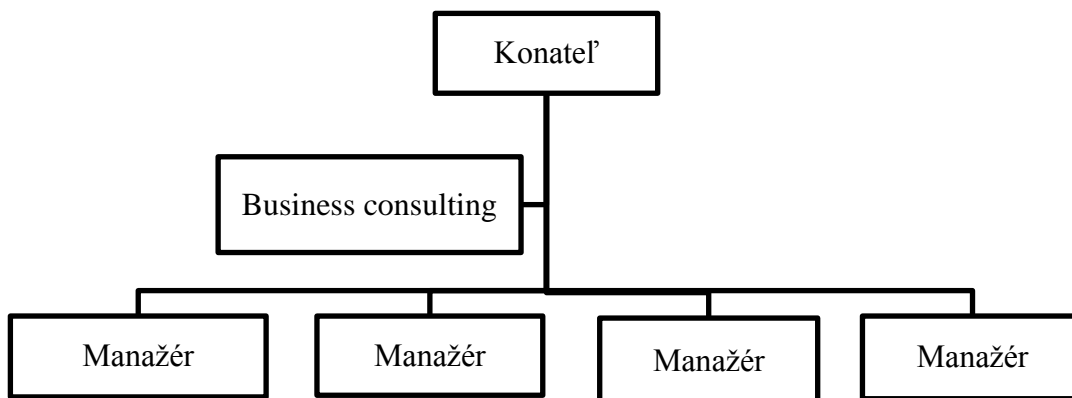
3.2 Systém Franchisingu spoločnosti EM

Franchising je moderný spôsob predaja a kúpy tovaru a služieb. Ide o zmluvne predložený dlhodobý vzťah medzi právne nezávislými partnermi: medzi tým, kto franchisu udeľuje a tým, kto sa stáva jej držiteľom (franchisista). Spoločnosť EM na základe svojich

bohatých skúseností a štúdií vyberie lokalitu, v ktorej na vlastné náklady vybuduje reštauráciu podľa tých najnáročnejších štandardov.

Franchisista si kupuje vybavenie reštaurácie a zároveň samotnú franchisu, ktorá ho oprávňuje používať 20 rokov obchodnú známku, a ďalšie práva spoločnosti EM. Stáva sa zároveň súčasťou systému spoločnosti EM, ktorý mu umožňuje využiť všetky výhody z toho plynúce, napr. centrálny nákup, marketingové kampane spoločnosti EM a všetko ďalšie know – how spojené so značkou spoločnosti EM. Na druhej strane je povinný dodržiavať štandardy spoločnosti v oblasti kvality, servisu a čistoty, odvádzať poplatky z prenájmu priestorov a za poskytnutie franchisy, ktoré zodpovedajú určitému percentu z obratu reštaurácie. Prevádzkovanie reštaurácie spoločnosti EM ponúka franchisantovi možnosť podnikateľskej sebarealizácie. Franchisa sa navyše stáva hodnotou, ktorá sa dedí z generácie na generáciu.

V práci sa ďalej zaoberáme práve časťou spoločnosti EM, ktorá uzatvorila franchisingovú zmluvu s konateľom podniku, ktorého názov budeme ďalej používať „podnik T“. V tomto podniku je organizačná štruktúra nasledovná:



Obr. 4 Organizačná štruktúra podniku T

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podnik T pozostáva zo 4 prevádzok, ktoré sídlia na Východnom Slovensku. Za tieto reštaurácie sú zodpovední manažéri jednotlivých prevádzok, ktorých budeme ďalej analyzovať a popisovať ich organizačnú prácu.

3.3 Pracovné postupy

Pri písaní bakalárskej práce bolo prvou úlohou zhromažďovanie potrebnej literatúry. Táto literatúra bola dôkladne preštudovaná a bola použitá v teoretickej časti. Pri výbere literatúry sme sa zamerali, aby v použitej literatúre nedominovali len zahraničné zdroje, ale použili sme aj domáce zdroje.

V teoretickej časti sme si podrobne rozobrali základné pojmy, ako je organizovanie, organizačná práca a manažér. Keďže práca je zameraná na organizačnú prácu manažéra uviedli sme charakteristiku aj pre tento pojem.

V ďalšej časti sme analyzovali konkrétnu prácu manažéra. Charakterizovali sme ako sa človek môže dostať na pozíciu manažéra. Taktiež rozoberáme konkrétne úlohy a organizačnú prácu manažéra. Popisujeme aj vzťahy manažéra s jeho okolím – s podriadenými, nadriadenými, odberateľmi, dodávateľmi a aj so zahraničím, v ktorom sídli spoločnosť EM. Neskôr analýzou zistíme nedostatky v práci manažéra a snažíme sa nájsť riešenie na tieto nedostatky.

3.4 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pri získavaní zdrojov pre teoretickú časť sme sa zamerali hlavne na odbornú zahraničnú a domácu literatúru, ktorá bola pri písaní práce kľúčová a tvorí primárne zdroje tejto práce. Pri písaní teoretickej časti sme využili aj portály hlavne so zahraničnou literatúrou ako aj odborné články, ktoré napomáhali pri správnom usmerňovaní práce.

Pre praktickú časť sme použili ako hlavné zdroje údaje z konkrétneho podniku. Tieto údaje popisujú výkon práce manažéra v tomto podniku. Taktiež popisujú stanovené úlohy, ktoré tvoria pracovnú náplň manažéra.

3.5 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov

Pri písaní práce sme využili rôzne metódy skúmania, ktoré nám pomáhali pri skompletizovaní a správnej interpretácii výsledkov. Prvým krokom, ktorý sme vykonali bolo zhromaždenie potrebnej literatúry. Následne sme túto literatúru triedili a vybrali literatúru potrebnú pre teoretickú časť.

Pri získavaní jednotlivých údajov sme využili aj metódu dopytovania prostredníctvom rozhovoru s manažérom podniku T, ktorý sme analyzovali. Na tieto údaje sme využili metódu syntézy, ktorou sme zhrnuli všetky zistené informácie.

Ďalšou použitou metódou bola metóda analýzy, ktorú sme použili v celej práci. Túto analýzu sme využili na charakteristiku podniku, kde sme analyzovali systém fungovania podniku T. Ďalej sme pokračovali analýzou práce manažéra.

Pri práci manažéra sme preskúmali jednotlivé pozície, ktoré sú potrebné na dosiahnutie pozície manažéra. Neskôr nasledovalo vymedzenie jednotlivých pracovných úloh. Tieto úlohy sme vyhodnotili pomocou Ganttovho diagramu, ktorým sme znázornili jednotlivé úlohy. Tento diagram nám pomohol pri pochopení a kombinácii jednotlivých úloh.

Potom sme si vymedzili jednotlivé vzťahy, ktoré má manažér v podniku a s jeho okolím. Medzi tieto vzťahy v podniku patria vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými, čiže so zamestnancami. Okolie podniku tvoria dodávatelia, odberatelia, zákazníci a pod.

Neskôr sme opäť použitím metódy analýzy spravili rozbor nedostatkov, ktoré vznikajú pri výkone práce manažéra. Tieto metódy sme analyzovali a určili sme návrh riešenia na zistené nedostatky.

4 Výsledky práce

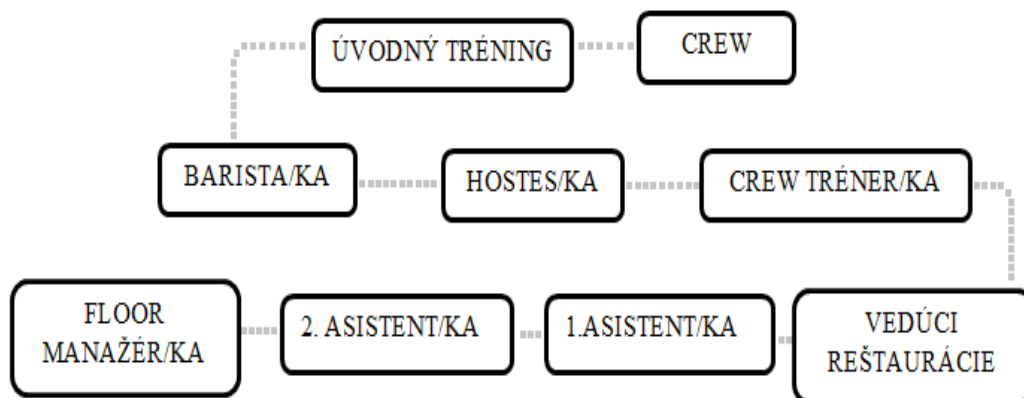
V tejto časti charakterizujeme prácu manažéra v konkrétnom podniku. Popisujeme ako zamestnanec môže získať pozíciu manažéra, čo takáto práca zahŕňa. V poslednej časti analyzujeme nedostatky v práci a navrhujeme spôsoby riešenia týchto nedostatkov.

4.1 Získanie pozície manažéra

Pri analýze práce manažéra v podniku T sme zistili, že zamestnanec sa nestane manažérom prevádzky v krátkom čase. Aby dosiahol túto pozíciu, musí prejsť všetkými pozíciami, ktoré sa nachádzajú v podniku.

Manažér v podniku T musí vedieť vykonávať prácu na všetkých pozíciách z dôvodu, aby vedel zamestnancov upozorniť pri nedostatkoch, ktoré nastávajú pri výkone ich práce. Tieto práce musí zvládať vykonávať, ak by nastala situácia, že je potrebné nahradiť zamestnanca, ktorý nemôže vykonať prácu zo zdravotných dôvodov, a i.

Kým dôjdeme ku konkrétnej charakteristike práce manažéra, popíšeme si najprv jednotlivé pozície, cez ktoré musí manažér v podniku T prejsť.



Obr. 5 Možnosti profesijného postupu

Zdroj: MCDONALD SLOVENSKA REPUBLIKA. *Kam sa môžete vypracovať*. [online]. [cit. 2014-05-09]. Dostupné na internete: <<http://mcdonalds.topjobs.sk/co-vas-caka/kam-sa-mozete-vypracovat/?brand=g2&exportRCM=27307953&trackingBrand=www.mcdonalds.sk&rps=186&ep=>>>.

Úvodný tréning

Úvodný tréning je navrhnutý tak, aby sa každý „nováčik“ zoznámil so všetkými činnosťami a úsekmi svojho pracoviska postupne, a aby sa mal vždy na koho obrátiť s akoukoľvek otázkou. V úvodnom tréningu „nováčikovia“ absolvujú:

- Zoznámenie sa s chodom celej reštaurácie a so všetkými jej úsekmi – kuchyňou, servisom a lobby. Na začiatku každej zmeny vedúci zmeny podľa Plánu úvodného tréningu pridelí na jeden z týchto úsekov zamestnanca a pridelí mu konkrétnu prácu.
- V kuchyni sa učí zamestnanec pripravovať jedlo tak, aby spĺňalo všetky štandardy, postupne sa zoznamuje s každým strojom a výrobným postupom. Na servise si osvojuje schopnosť rýchlo, ale pritom príjemne obslúžiť každého zákazníka. V lobby reštaurácie sa nový zamestnanec stará o čistotu všetkých priestorov určených pre zákazníkov.

Po celý čas, ktorý sa v úvodnom tréningu strávi, je k dispozícii crew tréner či skúsenejší kolega, ktorý vysvetľuje, názorne ukazuje a pomáha zhodnotiť už vykonanú prácu. Úvodný tréning väčšinou trvá maximálne 3 mesiace pre plný úväzok alebo 6 mesiacov, ak je to zamestnanec na dohodu o pracovnej činnosti.

Crew

Aby bol nový zamestnanec na prácu v prevádzke dobre pripravený, musí absolvovať úvodný tréning. O niekoľko mesiacov po absolvovaní tohto tréningu sa stáva crew alebo skúseným zamestnancom. Práca rozhodne nie je nikdy jednotvárna. Komunikatívne typy ľudí sa naučia technické veci, ktoré sú v pozadí každej reštaurácie. Čo zamestnanec ako crew vykonáva:

- v kuchyni sa naučí obsluhovať celý rad strojov, zariadení a techniky, ako spracovávať jednotlivé objednávky, napr. mäso na grile, toaster, garnýr, šaláty, hranolčeky a fritéza;
- práca v tíme, ktorá je potrebná pre perfektnú súhru. Schopnosť tímovej práce na tejto pozícii sa rozhodne využíva a rozvíja ďalej;
- práca s pokladňou pri obsluhu zákazníkov, kde sa precvičuje komunikačná schopnosť, pohotové reakcie a perfektný zákaznícky servis;
- pri práci na servise dostáva každý svoju vlastnú doplnkovú úlohu, ktorú si strážiť počas celej zmeny, môže to byť napríklad dohľad nad perfektne čistou

podlahou, utieranie výdajného pultu alebo kontrola čerstvosti potravín v chladničkách.

Každý crew v spoločnosti EM vie, že keď predvedie potrebné schopnosti, má možnosť sa posunúť na pozíciu crew trénera. Na začiatku dostane každý akčný plán, ktorý obsahuje zoznam cieľov, a ak sa ho podarí naplniť, môžete sa stať crew trénerom/-kou.

Barista/ka

Komunikácia s ľuďmi, priamy kontakt so zákazníkmi, popri tom aj práca s kávou to je náplňou pozície baristu/-ky v Café spoločnosti EM. V niektorých organizáciách sa pre túto pozíciu používa názov barman/ka, no v spoločnosti EM majú stanovené vlastné pomenovanie barista/ka. Na túto pozíciu sa vypracuje zamestnanec niekoľko mesiacov po absolvovaní úvodného tréningu, aby bol na prácu v Café dobre pripravený. Hlavnou pracovnou náplňou je:

- pripravovať rôzne druhy kávy a nápojov podľa predpísaných štandardov;
- príjemne a profesionálne obsluhovať zákazníkov tak, aby sa do Café s radosťou vracali;
- starosť o celý úsek Café – príprava stanovišťa na prevádzku, sledovanie stavu zásob, aktívna podpora ponuky produktov zákazníkovi a udržanie skvelej čistoty;
- občasná pomoc kolegom s upratovaním v lobby.

Hostes/ka

Hlavnou úlohou na tejto pozícii je uspokojiť prania rodičov a najmenších a najdôležitejších zákazníkov – detí. Hostes/ka vykonáva činnosti ako:

- organizácia detských párty, ktorých je niekedy aj niekoľko denne;
- asistovanie na pravidelných Ronald Show, kde sa zaisťuje program pre deti, pomoc s organizovaním celej párty a po akcii aj uvádzanie detského kútika opäť do pôvodného stavu;
- komunikácia s hosťami reštaurácie a plnenie ich prianí;
- reprezentácia reštaurácie v tom najlepšom svetle;
- pomoc s vybavovaním prípadných nedorozumení alebo v prípade potreby môže tiež obsluhovať pri pokladnici.

Hostesom/-kou sa môže stať zamestnanec aj v úvodnom tréningu, keď nadriadený manažér uvidí, že sa na túto prácu hodí.

Crew tréner/ka

Hlavnou úlohou je viesť kolegov v úvodnom tréningu k lepším výsledkom. Aby im mohol crew tréner byť skutočnou pomocou, musí poznať prácu do posledného detailu. Ako tréner/ka pomáha nováčikom:

- vysvetľovanie všetkých postupov na každom stanovisku krok po kroku;
- poskytovanie pomoci a dohľadu;
- pripravovanie a vyplňovanie checklistov so spätnou väzbou na ich prácu;
- pomoc ostatným zamestnancom s čo najlepším výkonom a učenie ich všetko tak, aby splnili svoje akčné plány.

Crew tréner/ka je skrátka zodpovední za odovzdanie a dodržiavanie tých najlepších pracovných postupov. Zároveň je pravou rukou manažéra a zastupuje ho pri vedení niektorého z úsekov prevádzky. Trénerom sa môže stať zamestnanec až po absolvovaní úvodného tréningu a zaškolení na pozícii skúseného zamestnanca, väčšinou v rozmedzí 1 – 2 rokov.

Floor manažér/ka

Na tejto pozícii vedie manažér zverenú časť reštaurácie počas celej zmeny a hlavnou starosťou sú tri základné veci: dostatočné stavy zamestnancov, surovín a strojov. Floor manažér/-ka musí poznať chod každej časti reštaurácie detailne a absolvovať kurz pre floor manažérov. Floor manažér/ka dbá hlavne na ekonomickú stránku prevádzky reštaurácie, napríklad minimalizovať finančné náklady. Ďalším profesijným rastom je pozícia 2. asistenta/-ky po absolvovaní manažérskeho kurzu.

2. asistent/ka

Hlavnou úlohou je viesť pracovné zmeny vo zverenej oblasti. Okrem toho má na starosti tréning jednotlivých floor managerov a administratívu spojenú s chodom reštaurácie. Tiež má možnosť pokračovať vo svojej kariére, napríklad tak, že absolvujete kurz so zameraním na rozvoj osobnosti a vedenie ľudí, a tým sa otvára možnosť na postup na pozíciu 1. asistenta/-ky.

1. asistent/ka

Na tejto pozícii môže už plnohodnotne zastúpiť vedúceho reštaurácie. Hlavnou úlohou je systematicky viesť a riadiť chod reštaurácie, a to priamo „na pľaci“. Sledovanie spokojnosti zákazníkov, venovať sa riadeniu a stráženiu nákladov na všetko, čo je spojené s prevádzkou reštaurácie. Ďalej sa zaisťuje kontrola prevádzky, zaúčanie trénerov, pracovanie na rozvoji manažmentu a vedenie zmeny.

Vedúci reštaurácie

Vedúci reštaurácie predovšetkým buduje tržby a QSC¹, čo je jedno z najdôležitejších kritérií smerujúcich k spokojnosti zákazníkov. Na to je potrebné predovšetkým motivovaných a kvalifikovaných zamestnancov a skvelú znalosť všetkých faktorov ovplyvňujúcich tržby a náklady. Okrem toho má na starosti administratívu, tréning a hodnotenie manažmentu, komunikáciu s úradmi a kontrolnú činnosť.

Administratívny pracovník/-čka

Medzi hlavné povinnosti patrí nábor nových zamestnancov – administratívny pracovník je často prvou osobou, s ktorou sa záujemcovia o prácu stretnú. Najčastejšie s nimi rieši zmeny, dohoduje zmeny úväzkov, stará sa o výplatné pásky, rieši zmluvy, potvrdenia a pod. Aj keď nepracuje priamo v prevádzke reštaurácie, má vždy dokonalý prehľad o jej chode.

Charakterizovali sme si jednotlivé pozície, ktoré musí zamestnanec absolvovať, aby sa vypracoval na pozíciu manažéra v spoločnosti EM. V podniku T musí manažér v tréningu, ako je popisovaný zamestnanec, ktorý chce kariérne postúpiť, všetky tieto pozície vykonať, aby sa vypracoval na pozíciu manažéra. Manažér v tréningu musí vedieť vykonávať prácu na spomínaných pozíciách, ktoré sme charakterizovali v prvej podkapitole, no súčasne musí vedieť vykonať zadané úlohy v stanovenom čase, ktorý má na tieto úlohy určený. Tieto úlohy rozoberáme bližšie v ďalšej podkapitole. Taktiež musí absolvovať školenia v rámci prevádzky. Na pozíciu asistenta musí absolvovať MMP kurz, vedúci reštaurácie musí absolvovať BLP kurz, Shift kurz a FMS kurz. Na prácu samotného

¹ QSC – kvalita, servis, čistota

manažéra je potrebný ešte jeden kurz EsMS. Tieto 3 posledné kurzy (Shift, FMS a EsMS) sa vykonávajú v Prahe a obnovujú sa každých 7 rokov.

Ďalej si rozanalizujeme čo to znamená ak sa zamestnanec nachádza na pozícii manažéra v tréningu.

4.2 Práca manažéra

Riadenie času manažéra predstavuje riadenie len seba samého, čiže riadenie vlastnej osoby. Práca manažéra je veľmi spätá s časom. Človek totiž čas riadiť nemôže. Čas, ako stála veličina bude vždy ubiehať nemennou rýchlosťou. Neúprosne a nech človek robí čokoľvek (Seiwert, Tracy, 2011).

4.2.1 Práca manažéra v tréningu

Tak isto ako aj pri samotnom výkone práce manažéra, aj manažér v tréningu musí spĺňať stanovené úlohy. Tieto úlohy sa zadávajú na časové rozpätie troch mesiacov. Manažéri v podniku T tento čas skracujú na jeden mesiac, aby tieto úlohy manažéri v tréningu splnili v dostatočnom predstihu. V podniku T sa vykonáva práca na jednom mieste, ale na rôznych odvetviach, ktoré tvoria prevádzku podniku. V nasledujúcej časti popisujeme dané úlohy vykonávané v rôznych pozíciách, ktoré tvoria manažéra v tréningu.

Ako prvého si charakterizujeme manažéra v tréningu – Floor manažéra. Ako prvé kroky, ktoré uskutoční sú:

- Úvodná orientácia manažéra;
- Školenie o bezpečnosti práce a požiarnej ochrane, hygienické minimum.

Ďalej popisujeme jednotlivé úlohy, za ktoré je zodpovedný Floor manažér v pozícii manažéra v tréningu. Tieto úlohy sú rozdelené do rôznych oddelí, ktoré musí Floor manažér zvládnuť.

Kvalita:

- suroviny;
- príjem a organizácia dodávky;
- vizuálna kontrola surovín;
- organizácia skladovania;

- manipulácia so surovinami;
- hotové výrobky;
- vzhľad, chuť a čas prípravy.

Zariadenie:

- základné poznanie a prevedenie kalibrácie;
- dávkovanie prísad;
- gril, fritéza, nápojový systém;
- plán údržby zariadení;
- postupy čistenia, sanitácia a dezinfekcie;
- technická údržba.

Servis:

- servisné bariéry a ich riešenia;
- vzhľad a umiestnenie pracovníkov;
- organizácia servisu;
- prístup pracovníka k zákazníkom.

Čistota a hygiena reštaurácie:

- postupy a štandardy čistenia v reštaurácii;
- hygienické postupy;
- štandardy hygieny v reštaurácii;
- hygienický štandard pracovníkov.

Tréning:

- orientácia crew trénera a úvod do tréningu;
- zúčastňovanie sa na schôdzach manažéra / crew trénera;
- učenie o vzťahoch medzi zamestnancami;
- správna komunikácia;
- dohliadanie na pracovné postupy a komunikuje;

- tréning pracovníkov na prevádzkach;
- trénuje pracovníkov v úvodnom tréningu;
- trénuje pracovníkov na nočných zmenách.

Floor Control:

- úvod do manažmentu a orientácie;
- tréning floor control – výrobný, servisný úsek;
- čeklisty riadenia úseku;
- pozná floor plán;
- vzhľad pracovníka a manažéra;
- kontrola funkcií zariadení;
- príprava a riadenie oblasti na zmene;
- analýza riadenia oblasti po zmene.

Personal:

- pozná základy správnej komunikácie;
- správne komunikuje a udržuje zásady vzťahu medzi zamestnancami;
- znalosť poskytnutia prvej pomoci.

Tržby:

- pozná a orientuje sa v reportoch.

Profit

- manipulácia s depozitom;
- manipulácia s peniazmi;
- schopnosť zastúpiť pokladníka;
- znalosť bezpečnosti zásad reštaurácie;
- práca a administratíva nočného manažéra;
- pravidelná kontrola množstva odpadu.

Rovnako ako má zadané úlohy Floor manažér, takéto úlohy majú zadané aj pozície prvého a druhého asistenta. Tieto úlohy sú priložené v prílohách bakalárskej práce. Následne čo sme si definovali úlohy, ktoré musí zvládnuť manažér v tréningu, môžeme prejsť na úlohy, ktoré ma na starosti samotný manažér v podniku.

4.2.2 Práca manažéra

Pracovná náplň manažéra v podniku T je rôzna a tvorí veľmi podstatnú zložku pri chode celého podniku, preto musí byť vykonávaná precízne a zodpovedne. Manažéri tak isto ako aj manažéri v tréningu musia vykonávať úlohy v rôznych odvetviach. Tieto úlohy musia nielen vykonávať, ale musia ich aj kontrolovať, ak ich delegovali na nejakého zamestnanca. Okrem vykonávania úloh je manažér zodpovedný za rôzne vzťahy, ktoré rozoberáme v ďalšej podkapitole.

Teraz prejdeme na jednotlivé úlohy, ktoré vykonáva manažér na rôznych oddeleniach. Tieto úlohy sú popísané v nasledujúcich tabuľkách. Pri zadaných úlohách popisujeme aj časové intervaly, počas ktorých musia byť dané úlohy splnené.

Tab. 1 Manažérske úlohy v oddelení QSC

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
Bundles, kampane	Príprava podkladov a informácií pre nové kampane a Bundle.	Neuvedený interval
	Kontrola zavedenej kampane a Bundles.	Neuvedený interval
GROIP, Mystery Dinner	Reakcie na trendy v QSC, nápravné opatrenia.	Neuvedený interval
Vypracovanie reportov a akčných plánov na zlepšenie	Q2 report, FSA veľký.	1 x mesačne
	FSA malý na každého shift manažéra.	Podľa potreby, doporučene 1x mesačne

pokračovanie Tab. 1

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
	BIS, FB čeklist na každého shift manažéra.	Podľa potreby, doporučene 1x mesačne
	Zaistenie kalibračného reportu.	1x týždenne v rámci HACCP
	Kvalita hotových výrobkov na každého shift manažéra.	Podľa potreby, doporučene 1x mesačne
	Hodnotenie prevádzky servisu.	Podľa potreby, doporučene 1x mesačne
Meranie času tréningovou formou	Servis time, Grill time, BOP time.	Podľa dohody
Drive-thru	Funkčný DT team.	Neuvedený interval
	Aktualizácia štatistiky DT, spolupráca s personálom.	Pravidelná
	Reporty.	Podľa dohody
HACCP	Tréning crew trénerov a manažérov na správne meranie a zapisovanie, feedback manažérom.	Týždenne
	Vypracovanie verifikácie bezpečnosti výrobkov.	Do 15. v mesiaci
	Kontrola.	Týždenná, mesačná
	Archivovanie.	12 mesiacov
Prerušenie bakteriálnych reťazcov	Príprava formulárov.	Do posledného dňa v predchádzajúcom mesiaci
	Kontrola plnenia.	Týždenne
	Archivovanie.	Rovnako ako HACCP
Výmena tukov	Zavedenie a udržanie systému.	Neuvedený interval

pokračovanie Tab. 1

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
	Používanie prúžkov podľa pravidiel HACCP.	
Plán upratovania	Plán upratovania.	Denný, týždenný, mesačný, zatvárací.
	Aktualizácia.	Pravidelná, podľa potrieb reštaurácie
	Vyhodnocovanie a zaistenie plnenia plánu upratovania.	Pravidelné
Odpad	Kontrola správnosti separovania odpadu.	Podľa pravidiel reštaurácie
	Evidencia odvozu odpadu.	Neuvedený interval
Ostatné	Kontrola vyplňovania a zakladania preberajúcich čeklistov.	Neuvedený interval
	Kontrola handier a mopov.	
	Kontrola vývoja teploty v chladiacom a mraziacom sklade.	
	Poskytovanie komplexných informácií na manažérskych meetingoch.	Mesačne

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku

V oddelení QSC musí manažér dohliadať na to, aby bola dodržaná zásada podnikania v spoločnosti EM, čiže kvalitu, obsluhu, čistotu a primerané ceny. Manažér dohliada na to, aby dané úlohy boli splnené a taktiež sa snaží dodržať stanovené termíny, aby stihol splniť aj svoje úlohy, napr. vypracovanie reportov a akčných plánov, rôzne kontroly, a pod.

Tab. 2 Manažérske úlohy v oddelení Equipment

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
Stroje	Vyvarovanie fritéz.	1x mesačne
	Sanitácia ľadovníka.	1x za 14 dní
	Čistenie comba.	1x za 14 dní
	Kontrola filtrov a čistenie multiplexu.	1x za 14 dní
Servis firmy	Vypracovanie plánu pravidelných servisných prehliadok.	Neuvedený interval
	Kontrola a informovanie o prehliadkach.	Mesiac dopredu
	Pravidelné aktualizácie kontaktov na servis firmy.	Neuvedený interval
	Kontrola a spolupráca údržbára.	Neuvedený interval
	Spolupráca a komunikácia so všetkými servisnými firmami.	Neuvedený interval
	Pravidelná aktualizácia kariet strojov zapisovanie všetkých opráv.	
Utilities	Vypracovanie/zaistenie dodržiavania plánu zapínania a vypínania strojov.	Aktualizácia podľa potreby
	Kontrola spotreby energií a následne reakcia na prípadný negatívny vývoj.	Neuvedený interval
	Aktualizácia cien utilities.	1x za 3 mesiace

pokračovanie Tab. 2

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
Drobný equipment	V reštaurácii je dostatok náhradných žiaroviek/žiariviek, vedenie evidencie.	Neuvedený interval
	Pravidelné upratovanie skladu, evidencia náhradných dielov.	
	Príprava rozpočtu.	
Ostatné	Pravidelná kontrola funkčnosti osvetlenia.	1x za týždeň
	Kontrola nákladov.	Týždenne a mesačne

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku

Na oddelení Equipment alebo zariadení dohliada manažér na zariadenia, ktoré sa nachádzajú v podniku, na ich údržbu a servis. Sleduje a kontroluje stav náhradných súčiastok. Taktiež kontroluje stav spotrebovaných energií. V prípade výpadku stroja kontaktuje údržbu a zabezpečuje aj pravidelnú kontrolu strojov.

Tab. 3 Manažérske úlohy v oddelení Profit

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
Objednávanie	Príprava elektronického objednávania.	Do 20. v mesiaci
	Pravidelná kontrola kariet a potrebných zásob.	Neuvedený interval
	Zavedenie systému v objednávaní, objednávky vždy podľa plánu.	Neuvedený interval
Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh

pokračovanie Tab. 3

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
	Opatrenia a riešenie problémových surovín, výmena, transfer.	Neuvedený interval
Transfery	Minimalizácia transferov.	Maximálne 4x za mesiac
	Vedenie a kontrola knihy transferov.	Neuvedený interval
P&L	Inventúra spotrebného materiálu.	Týždenne
	Vývoj nákladov.	Do konca mesiaca
	Kontrola a minimalizácia nákladov, reakcia na vzniknuté odchýlky.	Neuvedený interval
	Pravidelná kontrola denných kariet a sledovanie vývoja diferenciac, reakcia na vzniknuté odchýlky.	
	Kontrola a následná reakcia na správne prevedenú inventúru.	Neuvedený interval
	Pravidelná kontrola vloženia a zapisovanie faktúr HAVI.	Do nedele
	Pravidelné zapisovanie ostatných faktúr a transferov.	Do nedele
	Komunikácia s učitárňou a servisnými firmami, zistenie nákladov.	Na konci mesiaca
Sklady	Pravidelná kontrola F.I.F.O.	Neuvedený interval
	Pravidelná kontrola skladovania surovín podľa štandardov.	

pokračovanie Tab. 3

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
	Pravidelná kontrola čistoty a usporiadania skladu.	1x za týždeň
Ostatné	Kontrola zapisovania správnych teplôt dodávok a transferov do HACCP.	Podľa faktúr
	Pravidelná aktualizácia eProduktion, Level Chart podľa potrieb reštaurácie.	Minimálne 1x za týždeň
	Pravidelná aktualizácia všetkých profit formulárov.	Neuvedený interval
	Vykonávanie inventúry a kontroly skladovania.	Týždenne
	Poskytovanie komplexných informácií na manažérskych meetingoch.	pravidelne

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku

Oddelenie Profit pripravuje manažér podklady k objednávke surovín a potrebných zásob. Vede a kontroluje knihu transferov. Taktiež vykonáva inventúru spotreby, ktorú na konci každého mesiaca prekonzultuje s účtovníčkou a vytvorí výstup, ktorý neskôr prezentuje na stretnutí manažérov (vedúcich reštaurácii) s konateľom. Pri zistených nedostatkoch hľadajú spoločne návrhy na zlepšenie. Potom sleduje aj stav zásob na sklade. Stará sa aj o čistotu a poriadok na sklade.

Tab. 4 Manažérske úlohy v oddelení Personál

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
Plánovanie	Zavedenie a dodržiavanie systému písania požiadaviek podľa stanovených pravidiel.	Neuvedený interval

pokračovanie Tab. 4

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
	Denné plány.	Do stredy nasledujúceho týždňa
	Plánovanie produktivity.	Neuvedený interval
	Pravidelná kontrola vyplňovania ostatnými manažérmi a reakcia na prípadné rozdiely.	Neuvedený interval
	Kontrola evidencie chorých zamestnancov.	Neuvedený interval
	Evidencia a kontrola zmien.	Neuvedený interval
	Plán dovoleníek.	Neuvedený interval
Crew meeting a rap session	Zaistenie vysokej účasti na meetingu – včasné informovanie crew o meetingu	Minimálne mesiac pred meetingom
Personálna nástenka	Pravidelná aktualizácia násteniek.	Neuvedený interval
Nábor	Staffing.	3 mesiace dopredu
	Organizácia náboru.	Neuvedený interval
Komunikácia a tréning	Spolupráca s administratívou, kontrola fondu pracovnej doby, nemocí, nástupy.	Neuvedený interval
	Spolupráca s tréningovým manažérom, zmeny podľa plánu úvodného tréningu a s prideleným crew trénera.	Neuvedený interval

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku

Na oddelení Personál sa manažér venuje samotným zamestnancom. Plánuje s nimi zmeny, tak aby to vyhovovalo obom stranám. Snaží sa o to, aby sa zamestnanci pri práci menili, aby nevykonávali stále tú istú prácu. Rieši s nimi aj neprítomnosť v práci. V tomto odvetví dohliada manažér aj na organizovanie náboru nových zamestnancov, zväčša ide

o brigádnikov, ktorí sa zvyknú vo veľkej miere meniť. Dohliada aj na zaučenie týchto nových pracovníkov.

Tab. 5 Manažérske úlohy v oddelení Tréning

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
Tréningový team	Rozvoj skúsených zamestnancov, návrhy na crew trénerov.	Neuvedený interval
	Určovať podľa priorít tréningové úlohy a potreby (určovanie priorít pre vypracovanie čeklistov).	Mesačne
	Pravidelná kontrola úloh tréningového koordinátora.	Neuvedený interval
	Organizovanie crew meetingov.	Minimálne 1x mesačne
	Podieľanie sa na príprave a zavádzaní kampaní.	Neuvedený interval
E-training	Pravidelná kontrola kariet zamestnancov.	Neuvedený interval
	Zadanie všetkých zmien.	Do 3 dní
Tréningové materiály	Zaistenie úplnosti a dostatku tréningových materiálov a ich používania.	Neuvedený interval
Plán pracovných hodnotení	100% dodržiavanie plánu hodnotenia crew a crew trénera.	Neuvedený interval
	100% dodržanie termínov ukončenia úvodného tréningu.	Neuvedený interval
	Konzultovanie návrhu výsledku hodnotenia s manažérmi na meetingu.	S mesačným predstihom

pokračovanie Tab. 5

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
	Zaistenie dostatku čeklistov k pracovným hodnoteniam pre crew a crew trénerov.	Neuvedený interval
Plán úvodného tréningu	Zaistenie úvodnej orientácie spoločne s personálnym manažérom.	Neuvedený interval
	Príprava a dodržiavanie plánu tréningu.	Neuvedený interval
	Pridelenie crew trénera.	Neuvedený interval
Tréningová a informačná nástenka	Pravidelná aktualizácia informácií.	Minimálne 1 x za 14 dní
	Profesionálny vzhľad násteniek.	Neuvedený interval
	Príprava a prezentovanie nových informácií po konzultácii s manažérmi.	Neuvedený interval
	Príprava informácií k novým marketingovým kampaniam.	Minimálne týždeň dopredu
Komunikácia	Komunikácia s personálnym manažérom o zaistení tréningového procesu.	Neuvedený interval
	Dodržanie mesačného rozpočtu.	Neuvedený interval

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku

V oddelení Tréningu dohliada manažér na tréningy zamestnancov, ako na tých, ktorí do podniku práve prišli, tak aj na tých, ktorí sú už v podniku dlhšie. Zamestnancov, ktorí sú v podniku dlhšie sleduje pri práci, pozoruje ako si plnia zadané úlohy, ale aj plán pracovného hodnotenia a vo väčšine prípadov odporúča, aby sa zaučili na vyšší post. Následne im priradzuje skúsenejších zamestnancov, aby „nováčikov“ zaučili do nových vecí.

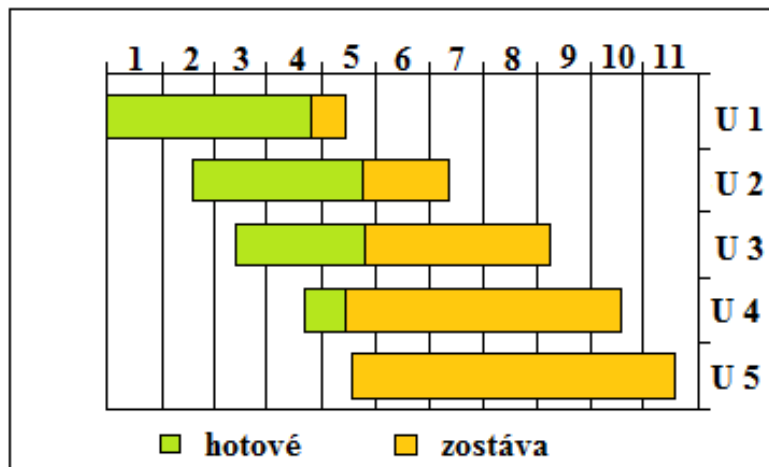
Tab. 6 Manažérske úlohy v oddelení Marketing

Hlavné úlohy	Popis úloh	Časový interval splnenia úloh
Hospitality program – zaistenie funkčnosti systému	Orientácia na zákazníka a deti.	Neuvedený interval
	Tréning manažérov a hostesiek – komunikácia s hosťami reštaurácie.	Neuvedený interval
	Tréning všetkých zamestnancov v lobby a na servise – poskytovanie zážitku pre hostí reštaurácie.	Neuvedený interval
Národný marketing	100% príprava dodržiavanie využitia materiálov pre práve prebiehajúcu kampaň.	Neuvedený interval
	Komunikácia s manažérmi o nových kampaniach a meetingoch.	Neuvedený interval
Hostesky	Výber a tréning hostesiek.	Neuvedený interval
	Tréning manažérov na spoluprácu s hosteskami.	Neuvedený interval
	Pravidelné meetingy s hosteskami.	Neuvedený interval

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku

V oddelení Marketingu má manažér na starosti rôzne kampane, ktoré organizuje samotný podnik, či sú to akcie spojené so značkou spoločnosti, no hlavne sa zameriava na akcie pre deti ako sú narodeninové oslavy, športové dni a pod.

Spomenuli sme všetky oddelenia, v ktorých musí manažér vykonávať svoju prácu. Zhrnutím týchto všetkých úloh, ktoré má manažér splniť si pomôžeme Ganttovým diagramom.



Obr. 6 Manažérske úlohy cez Ganttov diagram

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri popise Ganttového diagramu, ktorý sme si vytvorili sa nám na osi x nachádza časové rozpätie, do ktorého musí splniť manažér zadané úlohy. Tieto úlohy sú zadávané zväčša na 3 mesiace, my uvádzame 11. týždňov. Na osi y sa nachádzajú úlohy. Tieto úlohy sme si rozdelili do piatich oblastí, ktoré sme už rozoberali. Sú to oblasti QSC, Zariadenia, Zisku, Personálu a Tréningu. Oblasť marketingu sme do tohto diagramu nezadávali z toho dôvodu, že marketing sa v podniku T neorganizuje v takej veľkej miere. Pre podnik T sú dôležité týchto 5 oblastí.

Diagram nám naznačuje ako postupuje manažér pri plnení svojich úloh. Snaží sa rozložiť si úlohy do rôznych týždňov, aby tieto úlohy mohol dôsledne vykonať. Samozrejmosťou je, že sa zapája aj do ostatných oblastí, ale podstatné je, aby úlohy v danej oblasti vykonal zodpovedne a splnil všetky úlohy.

4.3 Vzťahy manažéra

Vzťahy tvoria veľkú časť práce manažéra. Okrem vykonávania zadaných úloh musí komunikovať každý deň s interným a externým prostredím podniku. Pre manažéra tvoria interné prostredie nadriadení a podriadení. V podniku T tvoria nadriadených pre manažéra konateľ a business consulting.

S konateľom sa manažér stretáva hlavne pri prezentácii inventúry spotreby a vývoji nákladov za mesiac. Pri tomto stretnutí sa stretáva taktiež aj s inými manažérmi s ostatných

prevádzok. Toto mesačné stretnutie napomáha odhaliť nedostatky v práci a spoločne na tieto nedostatky hľadajú riešenie všetci zúčastnení.

Business consulting predstavuje v podniku T „pravú ruku“ konateľa. Tieto osoby zastupujú konateľa v rôznych situáciách, ako je napríklad pokazenie stroja, nedostatok brigádnikov a pod. Business consulting predstavuje pre manažéra taktiež aj kontrolu, či manažér vykonáva zadané úlohy správne, zodpovedne a v stanovenom čase.

Podriadených tvoria v podniku hlavne zamestnanci, ktorí sú zamestnaní buď na dohodu o brigádnickej práci študenta alebo na trvalý pracovný pomer. So zamestnancami komunikuje manažér najčastejšie. Rieši s nimi rôzne situácie, ktoré v podniku nastanú. Tvorí s nimi plán zmien, čerpanie dovolení. Rieši aj konflikty pri nedorozumeniach, ktoré nastávajú v podniku.

Externé prostredie podniku tvoria odberatelia a dodávatelia. Podnik T nemá žiadnych konkrétnych odberateľov. Pre podnik T predstavujú odberateľov ľudia, ktorí si do podniku prídu vychutnať skvelé jedlo, prípadne si prídu vychutnať kávu.

Dodávateľov má podnik T určený centrálnou spoločnosťou EM. Spoločnosť EM má uzatvorené zmluvy s rôznymi dodávateľmi, od ktorých čerpá potrebné suroviny a pomôcky celá sieť spoločnosti EM. Podnik T môže nakúpiť aj od iných dodávateľov, no tieto nákupy zvyknú byť jednorazové.

Podnik T komunikuje aj so zahraničím, v ktorom sídli hlavné stredisko spoločnosti EM. S týmto strediskom komunikuje hlavne konateľ podniku T, a to takým spôsobom, že raz ročne sa stretnú všetci prevádzkovatelia franchisingových zmlúv. Na tomto stretnutí, ktoré sa koná v hlavnom sídle spoločnosti EM prerokúvajú potrebné informácie.

5 Diskusia

U každého z nás by na prvom mieste malo byť úsilie o rovnováhu všetkých oblastí nášho života. Je pochopiteľné, že v rovnakom čase je ťažké sa venovať viacerým oblastiam naraz. Nesmieme ale zabúdať na riadenie hlavného ľudského kapitálu – riadenie času. (Seiwert, Tracy, 2011).

Prvou vykonanou analýzou sme zistili, ako funguje systém v podniku T, ktorý má zavedená spoločnosť EM. Tento režim v spoločnosti EM je už dlhé roky založený na prepracovanosti systém, ktorý ponúka zamestnancom možnosti profesijného rastu, flexibilitu pracovného času, spravodlivý systém hodnotenia zamestnancov, rôznorodosť práce a i.

Ďalej sme zistili, čo všetko musí zamestnanec ovládať, aby sa dostal na pozíciu manažéra. Popísali sme jednotlivé pozície a neskôr sme spravili rozbor samotnej práce manažéra. Táto práca, ako sme zistili nie je jednoduchá. Každý deň si musí manažér vedieť správne vybrať rôznu kombináciu úloh, ktorú za daný deň splní. Tento výber preňho mnohokrát predstavuje náročnú úlohu. Práca manažéra sama o sebe nie je náročná, náročnou ju robí práve kombinácia rôznych úloh v rozdielnych oblastiach, v ktorých musí manažér splniť stanovené úlohy. Práve to sťažuje prácu manažéra.

Hlavné nedostatky nastávajú práve pri kombinácii úloh. Manažéri mnohokrát nevedia ako dané nedostatky odstrániť. Komunikujú s inými manažérmi, aby spoločne našli správne riešenie. Neraz tieto nedostatky konzultujú aj s business consulting, ktorý ako zástupca konateľa, im vie poskytnúť rady a pripomienky k riešeniu nedostatkov.

Pri analyzovaní práce manažéra v podniku T sme narazili na úlohy, ktoré sa týkajú rôznych oddelení, ktoré sa vykonávajú v podniku často. S týmito úlohami si mnohí manažéri robia starosti a hľadajú naň riešenia. Medzi tieto úlohy patrí:

- splnenie zadaných úloh so spokojnosťou vedenia zmeny;
- dodržiavanie čistoty reštaurácie;
- dodržiavanie vysokej produktivity práce;
- oslovenie väčšieho počtu zákazníkov.

Pre zlepšenie práce manažéra a odstránenia nedostatkov, ktoré vznikajú pri vykonávaní zvolených úloh sme sa pokúsili navrhnúť pre každý nedostatok riešenie, ktoré má pomôcť manažérovi.

Splnenie zadaných úloh so spokojnosťou vedenia zmeny

Naším návrhom riešenia tejto situácie môže byť pri splnení zadaných úloh stanovenie si určitých noriem, ktoré musia zamestnanci splniť. Podnik pozná štatistiky, koľko surovín sa spotrebuje, koľko ľudí sú schopní zamestnanci obslúžiť. V rámci takejto štatistiky by mali manažéri a nadriadený určiť normy, ktoré sa majú za daný deň, týždeň alebo mesiac splniť.

Tieto normy by mohli pomôcť zamestnancom pri výkone ich práce, hlavne aby túto prácu zvládli efektívne. Vedeniu zmien a manažérom by tak zamestnanci napomáhali k lepšiemu výkonu pri ich práci. S vykonanou prácou by boli spokojný ako zamestnanci, tak aj vedenie zmien a manažéri, no tiež aj práca vykonávaná manažérmi a vedúcimi zmien by bola kvalitnejšie odvedená.

Dodržiavanie čistoty reštaurácie

Problém s čistotou reštaurácii má mnoho podnikov, no keďže podnik T a samotná spoločnosť EM má silnú značku a prevádzky fungujú neobmedzene, navštevuje tieto podniky častokrát oveľa viac ľudí ako napríklad supermarkety.

Podnik T je zameraný na poskytovanie služieb zameraných na stravovanie. Tým sa ešte zvyšuje možnosť udržať podnik v čistote. Naším návrhom na zlepšenie tejto situácie je vytvoriť systém upratovania tak, aby neboli ohrozovaní samotní zákazníci.

So systémom upratovania by mal byť oboznámení každý zamestnanec a mal by ho vedieť vykonávať. Keďže zamestnanci počas výkonu svojej práce nie sú stále na tom istom mieste, ale vykonávajú aj iné činnosti, pri vykonávaní upratovania by mali postupovať systematicky. Mali by začínať tam kde je najmenej zákazníkov a kde by upratovanie nikomu nevadilo. Upratovať by mali s určitou rýchlosťou, dôkladne a neobmedzujúc zákazníkov.

Manažéri a vedúci zmien by mali následne prevádzať kontrolu, či tento systém sa u zamestnancov uchytil, a či ho vykonávajú dôkladne. Takisto aj pri náraste počtu zákazníkov do podniku by mali manažéri kontrolovať stav čistoty reštaurácie. Pri

narastajúcom počte zákazníkov by mali poslať na upratovanie aj väčší počet zamestnancov, ktorí by upratovanie zvládli efektívne a rýchlo.

Zvýšenie produktivity práce

Ďalšou časťou návrhu na riešenie je zvýšenie produktivity práce zamestnancov. Keďže jednotlivé prevádzky podniku T sú umiestnené na strategických miestach, nachádza sa v okolí mnoho podnikov a diskoték, ktoré ponúkajú pre mnohých, hlavne mladých ľudí rôzne spoločenské a kultúrne akcie. Tieto akcie trvajú mnohokrát do neskorých hodín.

Podnik T má svoje prevádzky, ktoré sú otvorené stále, práve to láka zákazníkov navštíviť prevádzku podniku T. Naším odporúčaním je sledovanie takýchto akcií a následné nasadenie väčšieho počtu zamestnancov. Taktiež aj ponúkaním rôznych akcií na ponúkaný sortiment výrobkov pre zákazníkov.

Samotní zamestnanci môžu byť motivovaní pri splnení určených noriem nejakou finančnou odmenou, ktorá by sa im poskytovala, za splnenie úlohy, odpracovaniu si určitého počtu dní a i. Tiež im podnik môže určiť zľavu na nejaké jedlo, ktoré je v ponuke podniku.

Keďže podnik T občas spolupracuje s rôznymi organizáciami, ktoré usporadúvajú akcie vo veľkých mestách môže podnik navrhnúť, pri dosahovaní stanovených úloh vstup na takúto akciu, poprípade určiť nejakú symbolickú sumu, za ktorú by sa mohli zamestnanci podniku zúčastniť takejto akcie.

Aj samotný podnik organizuje rôzne akcie, na ktoré sú pozvaný aj zamestnanci. Pri dosahovaní vyššej produktivity práce to môže byť tiež motivujúcim prvkom, ktorý osloví zamestnancov.

Oslovenie väčšieho počtu zákazníkov

Posledným návrhom na riešenie je oslovenie väčšieho počtu zamestnancov. Keďže spoločnosť EM je veľmi rozšírená po celom svete, denne oslovuje množstvo zákazníkov. Pri tomto návrhu vieme odporúčať vylepšenie ponukových lístkov. Pridanie do ponuky tovarov aj iné výrobky, ktoré podnik ešte neposkytuje. Tiež odporúčame pridať do ponuky aj výrobky pre rôzne diéty, ktorými v dnešnej dobe trpí čoraz viac ľudí, ako je napr. bezlepková, alergia na mlieko a pod.

Taktiež vieme odporúčať k návrhu zavedenie tzv. „happy hours“. Tieto „happy hours“ by mohli fungovať na tom, že v určité časové obdobie, by podnik poskytol nejaké

výrobky za určitú zľavu. Napr. od 9:00 – 11:00 by boli všetky zmrzliny o 25% lacnejšie, neskôr opäť iný sortiment výrobkov.

Ďalším návrhom je poskytnutie zľav pre študentov. Keďže pre spoločnosť EM tvoria najväčšiu zložku zákazníkov práve študenti, odporúčali by sme určitú zľavu. Táto zľava by sa ďalej dala rozčleniť na zľavu pre stredoškolákov, zľava pre vysokoškolákov a pod. Výška zľavy by mohla dosahovať výšku od 10 – 15 %. Takisto táto zľava môže byť rozdelená od dosiahnutého vzdelania.

Poslednú skupinu tvoria deti, pre ktoré je v podniku T a spoločnosti EM poskytované vlastné menu, tzv. detské menu. Aj pri tejto oblasti sme našli návrh na zlepšenie, a to poskytovanie lístkov do kina. Keďže detské menu je zväčša obohatené nejakými postavičkami z rôznych rozprávok, lístok do kina by mnoho z nich ocenilo.

Záver

Správne rozvrhnutý čas na plnenie úloh, na vhodnú kombináciu pracovného a súkromného života pomáha pri zlepšení kvality života každého jedinca. Ak sa zaoberáme manažermi, ktorí sú zodpovední za chod a riadenie podnikov, vedenie ľudí, komunikáciu medzi jednotlivými prostrediami atď., tak je dôležité, aby títo manažéri mali správne rozdelení čas, a aby vytvárali rovnováhu medzi pracovnou a súkromnou sférou. Úlohou každého úspešného manažéra je hlavne efektívne riadiť seba samého, a tým aj riadiť ostatných ľudí, za ktorých je manažér zodpovedný.

V práci sme si rozobrali systém fungovania v spoločnosti EM. Ďalej popisujeme, aké pozície sú potrebné, aby sa zamestnanec dostal na pozíciu manažéra. Tieto pozície sú dôkladne charakterizované. Tiež sú tu spomenuté rôzne kurzy, ktoré musí zamestnanec absolvovať. Neskôr rozoberáme samotnú prácu manažéra. Jeho pracovnú náplň a zadané úlohy, ktoré musí manažér vykonávať každý deň. Tieto úlohy sú popísané za jednotlivé oddelenia, ktoré sa v podniku nachádzajú, a ktoré musia byť splnené do určitého časového intervalu.

Analýzou celkovej organizačnej práce manažéra sme dospeli k záveru, že táto práca patrí medzi veľmi náročné práce. Hlavnú zložku, ktorá túto prácu sťažuje je kombinácia rôznych úloh, vykonávaná v odlišných oddeleniach. Odhalili sme aj nedostatky pri výkone týchto úloh.

Na tieto nedostatky, ako je splnenie zadaných úloh so spokojnosťou vedenia zmien, dodržiavanie čistoty reštaurácie, zvýšenie produktivity práce a nakoniec aj oslovenie väčšieho počtu zamestnancov sme sa pokúsili navrhnúť riešenia. Pri takýchto nedostatkoch sme odporúčali stanovenie noriem, systémy spojené s upratovaním prevádzok, motiváciou zamestnancov, ponúkание zliav, rozšírenie predávaných produktov a i.

Veríme, že samotná bakalárska práca pomohla s oboznámením profesijného postupu v spoločnosti EM. Taktiež pomohla s poukázaním úloh, ktoré manažér každodenne musí vykonávať. Tieto úlohy poukazujú na to, aká je samotná práca manažéra dôležitá a náročná na výkon práce. Poukazujeme aj na prípadné nedostatky, ktoré pri výkone stanovených úloh nastávajú a snažíme sa navrhnúť optimálne riešenie týchto nedostatkov.

Zoznam použitej literatúry

1. ALEXÝ, J. 2011. *Manažment znalostí a organizačné správanie*. 1.vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 270 s. ISBN 978-80-225-3194-8.
2. BAY, R. H. 2000. *Účinné vedení týmu*. Praha : Frada, 2000. ISBN 80-247-9068-8.
3. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. 2002. 2 vyd. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní rozvoj manažera*. Praha : Transform, 1995. ISBN 80-7226-873-2.
5. BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-2510-396-X.
6. BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc : Vydavatelství Rubico, s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-1.
7. BROOKS, I. 2003. *Firemní kulura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
8. ČAMBÁL et al. 2013. *Manažment podniku – klíčové manažérske kompetencie*. 1. vyd. Bratislava : Nakladateľstvo STU, 2013. 354 s. ISBN 978-80-227-3926-9.
9. DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování*. Bratislava : Vydavatelství Grada, s.r.o., 2005. 340 s. ISBN 80-24713-00-4.
10. DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J.M. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
11. FRENCH et al. 2011. *Organizational Behaviour 2nd edition*. 1.vyd. New York : John Wiley & Sons, 2011. 689 s. ISBN 978-0-470-71033-3.
12. GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. a kolektív. 2010. *Organizačné správanie v podniku*. 1.vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 228 s. ISBN 978-80-225-2956-3.
13. HELLRIEGEL, D. – SLOCUM, J. 2010. *Organizational Behaviour*. Stamford : Cengage Learning, 2010. 672 s. ISBN 978-1-4390-4225-0.
14. MCDONALD SLOVENSKA REPUBLIKA. *O nás*. [online]. [cit. 2014-05-09]. Dostupné na internete: < <http://www.mcdonalds.sk/sk/onas/index.shtml>>
15. MCDONALD SLOVENSKA REPUBLIKA. *Kam sa môžete vypracovať*. [online]. [cit. 2014-05-09]. Dostupné na internete: < <http://mcdonalds.topjobs.sk/co-vas-caka/kam-sa-mozete->

vypracovat/?brand=g2&exportRCM=27307953&trackingBrand=www.mcdonalds.sk&rps=186&ep=>

16. MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row, 1973. 298 s.
17. NOVÝ, I. – SURYNEK, A. 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0384-X.
18. OLEXOVÁ, C. 2012. *Organizačné správanie*. 1.vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 122 s. ISBN 978-80-225-3395-9.
19. PROVAZNÍ, J. 1999. *Celostný manažment – piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava : Sprint, 1999. ISBN 80-88848-36-9.
20. ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera. Brno : Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
21. SEIWERT, J. L. – TRACY, B. 2011. *Jak sladit práci a osobní život*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 162 s. ISBN 978-80-247-4021-8.
22. VYŠŇOVSKÁ J. - MOKÁŇOVÁ M. - HARAUSOVÁ H. 2008. *Manažment a marketing*. 1.vyd. Prešov : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2008. ISBN 80-7165-695-1.

Prílohy

Príloha A CD MEDIUM

Príloha B POPIS PRÁCE PRVÉHO ASISTENTA

Príloha C POPIS PRÁCE DRUHÉHO ASISTENTA

Príloha B POPIS PRÁCE PRVÉHO ASISTENTA

Tab. 7 Popis práce prvého asistenta

	Popis
QSC	Plánovaná údržba
	Zodpovednosť za pravidelnú údržbu zariadení
	Čistota a hygiena v reštaurácii
Tréning	Riadenie tréningu pracovníkov
	Riadenie a organizovanie tréningu asistentov
	Riadenie a organizovanie tréningu manažérov v tréningu a floor manažérov
	Analýza tréningu pracovníkov
	Kompletizovanie tréningovej dokumentácie
	Tréning uchádzačov o licenciu
Personál	Zodpovedá za všetky personálne šanóny
	Kompletizovanie a vyplňovanie hodnotenia pracovníkov
	Kompletizovanie a vyplňovanie hodnotenia floor manažéra v tréningu
	Riadenie crew meetingy
	Riadenie manažérskych meetingov
	Projekcia náboru manažérov
	Zostavovanie plánu motivácie
	Vyplňovanie EXIT REVIEW
	Vykonávanie ankety pracovníkov, analyzuje a plánuje akcie
	Vykonávanie plánu hodnotenia pracovníkov
	Vykonávanie plánu postupu pracovníkov
	Návrh mzdy

pokračovanie Tab. 7

	Popis
	Dohľad nad hodnotením pracovníkov
Predaj	Projektovanie dennej tržby
	Projektovanie týždenných tržieb
	Projektovanie mesačných tržieb
	Počítanie a kontrola predaja
Zisk	Kontrola crew labor
	Kontrola manažér labor
	Kontrola dane zo mzdy
	Kontrola nákladov na uniformu
	Kontrola nákladov na promo akcie
	Náklady na údržbu a opravy
	Náklady na reklamu
	Náklady na kancelárske potreby
	Sledovanie a plánovanie produktivity
	Podiel na tvorbe rozpočtov
Hodnotenie reštaurácie	Samostatne hodnotenie konzultanta

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku

Príloha C POPIS PRÁCE DRUHÉHO ASISTENTA

Tab. 8 Popis práce druhého asistenta

	Popis
QSC	Hotové výrobky
	Analýza pracovných postupov pre kvalitu výrobkov
	Analýza času výroby
	Zariadenia
	Samostatné kalibrovanie zariadenia v reštaurácii
	Plánovanie údržby zariadenia
Servis	Servisná časť reštaurácie
	Analýza postupov servisu, servisných štandardov
Floor Control	Riadenie otváracej služby
	Riadenie zatváracej služby
	Hodinový sales report
	Striedanie zmien
	Tréning riadenia zmien
	Preberanie, príprava a riadenie zmien
	Analýza zmien (s pracovníkmi a manažérmi, s nadriadenými)
	Kontrola výrobných modelov a produkčná kontrola
	Znalosť potreby drobných peňazí
	Správny postup v prípade nehody
	Kontrola bezpečnosti a zaistenia reštaurácie
	Zabraňovanie krádežiam
Tréning	Význam plánovania tréningu
	Organizovanie tréningu na staniciach

pokračovanie Tab. 8

	Popis
	Organizovanie úvodného tréningu
	Organizovanie tréningu pre nočnú zmenu
	Vedenie tréningovej administratívy pracovníka
	Trénovanie management trainee
	Pozná históriu firmy a jej štruktúru
Personal	Poznanie personálnej politiky firmy
	Poznanie základov zákonníka práce
	Pozorovanie selekcia pracovníkov
	Poznanie disciplinárnych opatrení
	Disciplinárne pravidlá, pochvala, motivácia
Tržby	Narodeninové party
Profit	Vykonávanie práce pokladníka
	Znalosť analyzovať odpad
	Znalosť a kontrola spotreby energií
	Kontrola vyťažnosti surovín
	Transfery medzi reštauráciami
	Poznanie politiky personálneho jedla
	Vedenie inventúrnych kariet
	Objednávanie
Hodnotenie reštaurácie	Hodnotenie čistoty
	Hodnotenie hygieny
	Hodnotenie servisu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku