

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Popis a zhodnocení vybraných manažerských funkcí

Description and evaluation of selected managerial functions

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.

Autor:

Veronika Špačková

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika ŠPAČKOVÁ**
Osobní číslo: **E09426**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Popis a zhodnocení vybraných manažerských funkcí**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Popsat a zhodnotit vybrané manažerské funkce na pozici manažera střední úrovně, případně navrhnout změny.

Metodika práce:

Na základě prostudování dostupné literatury týkající se tématu bakalářské práce stanovit metodiku práce v souladu s jejími cíli. Charakterizovat podnik a pracovní náplň manažera. Popis vybraných manažerských funkcí. Zhodnotit vybrané manažerské funkce a případně navrhnout změny.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika a cíl práce,
4. Charakteristika podniku a pracovní náplň manažera,
5. Popis vybraných manažerských funkcí,
6. Zhodnocení vybraných manažerských funkcí a navržení změn,
7. Závěr,
8. Seznam použité literatury,
9. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

DONNELLY, J., GIBSON J., IVANCEVICH, J. Management. vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 2., vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3 (Váz.)

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**

1.2 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslavě Smolové, Ph.D, za odborné vedení a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné rady. Současně děkuji manažerce X za ochotu a poskytnutí potřebných informací.

Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou -elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

28. 4. 2012

Veronika Špačková

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1	PLÁNOVÁNÍ	11
2.1.1	Plánovací funkce.....	11
2.1.2	Plánovací proces	12
2.1.3	Podnikatelská strategie	13
2.2	ORGANIZOVÁNÍ.....	13
2.2.1	Poslání organizování	14
2.2.2	Organizační struktury	14
2.2.3	organizační dimenze	14
2.3	KOMUNIKACE	15
2.3.1	Vnitřní komunikační systémy.....	16
2.3.2	Vnější komunikační systémy.....	18
2.3.3	Význam komunikací pro fungování podniku	18
2.4	KONTROLA	19
2.4.1	Kontrolní proces	20
2.4.2	Typy kontroly	20
2.5	PRÁCE MANAŽERA	20
2.5.1	Základní kompetence manažera	21
2.5.2	Úrovně managementu.....	21
2.5.3	Klasifikace manažerských rolí.....	23
2.5.4	Koncepty kritických faktorů úspěchu.....	24
2.5.5	Plánování času	24
3	METODIKA a cíl práce	30
3.1	CÍL PRÁCE	30
3.2	POSTUP METODIKY PRÁCE	30
4	CHARAKTERISTIKA PODNIKU A PRÁCE MANAŽERA	32

4.1	Stručný profil společnosti	32
4.1.1	Založení společnosti	32
4.1.2	Zakladatelé.....	33
4.1.3	Způsob výběru zaměstnanců	34
4.2	PRÁCE MANAŽERKY – PROFIL	34
4.2.1	Osobnost manažerky X.....	34
4.2.2	Sebehodnocení manažerky X	35
4.2.3	Osobnost manažerka podle Medlíkové (2007) a Plamínka (2002)	36
4.2.4	Výsledky testů	36
5	POPIS MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ PODNIKU	38
5.1	PLÁNOVÁNÍ	38
5.1.1	Plány	39
5.2	ORGANIZACE	40
5.3	KOMUNIKACE	41
5.3.1	Komunikace vně podniku.....	42
5.3.2	Uvnitř podniku.....	42
5.3.3	Komunikace s klienty	43
5.4	KONTROLA	44
6	MANAŽERSKÉ FUNKCE VZHLEDEM K PRACOVNÍ NÁPLNI MANAŽERKY ...	45
6.1	PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZOVÁNÍ, KOMUNIKACE, KONTROLA.....	45
6.1.1	Plánování času	45
6.1.2	Pozice manažerky	46
6.1.3	Pozice poradce	46
6.1.4	Osobní volno	47
6.1.5	Osobní cíl manažerky	47
7	ZHODNOCENÍ MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ.....	48
7.1	NAVRŽENÍ ZMĚN.....	48
7.1.1	Plánování	48

7.1.2	Organizace	48
7.1.3	Logistika pracovních materiálů	49
7.1.4	Plánování, komunikace, kontrola	49
7.1.5	Plánování času	52
7.1.6	Výsledek – profil manažerky.....	52
8	ZÁVĚR.....	53
9	SUMMARY	55
10	LITERÁRNÍ ZDROJE	56

1 ÚVOD

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník vykonává. Odborná literatura popisuje mnoho odlišných klasifikací manažerských funkcí. Tyto koncepty vycházejí z předpokladu, že dosažení cílů organizace je nejlépe zajištěno plněním a vzájemným souladem manažerských funkcí. Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který již v roce 1916 definoval pět funkcí státní správy. Jsou to: plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola (Truneček, 2004).

Cílem této bakalářské práce je popsat a zhodnotit vybrané manažerské funkce, na pozici manažera střední úrovně, případně navrhnout změny. Toto téma je v současné ekonomické situaci velmi aktuální, dochází zde ke stále se zvyšujícímu tlaku na schopnosti a dovednosti manažerů. Úloha manažerů je neustále posilována novými skutečnostmi, jako je globalizace světové ekonomiky. Manažer se musí vyrovnat s jejími důsledky pro různé oblasti organizace. Dále se velmi zrychluje tempo změn, náročnost, flexibilita řízení vnitřních provozních procesů i roste vliv informační společnosti atd. (Veber, 2009). V dnešní době se podmínky trhu i jeho fungování neustále mění, proto je nutné, aby manažeři podniků byli schopni s těmito změnami držet krok a některé dokázali i předvídat.

Bakalářská práce byla zpracovávána v podniku, který se zaměřuje na poskytování služeb finančního charakteru. Jedná se o podnik působící na trhu poměrně krátkou dobu. Na přání vedení podniku bude pro účely bakalářské práce posuzovaný podnik označen jako ABC group s.r.o. Výběr posuzovaných manažerských funkcí byl ovlivněn zpřístupněnými údaji z podnikových materiálů.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na implementaci, organizování, komunikaci a kontrolování (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Výsledkem plánovací funkce je plán. Plánem se rozumí záměr na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činností organizační jednotky (např. firmy, instituce, spolku, jednotlivce), ve stanoveném čase (časový horizont plánu, popř. v členění na dílčí časové úseky) a na požadované úrovni (měřítko plnění plánu, resp. parametry cílů) (Vodáček, Vodáčková, 2009).

2.1.1 PLÁNOVACÍ FUNKCE

Je na manažerech, aby učinili čtyři zásadní rozhodnutí týkající se základních prvků plánování: cílů, akcí, zdrojů a implementace.

Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy. Např. „Cílem firmy je dosáhnout 12 % míry návratnosti investic do konce fiskálního roku 1998.“

Akce jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů. Např. „Pro dosažení 12 % míry návratnosti bude například třeba vyvinout a zavést na trh pět nových produktů v průběhu dvou let.“

Předpověď budoucnosti je potřeba ji mít k dispozici pro určení cílů a volbu vhodných aktivit. Manažer nemůže vytvářet plány, aniž zná předpověď budoucích podmínek a situací, které mohou ovlivňovat průběh plánovaných aktivit a dosahování cílů.

Zdroje představují omezení, které musí manažer při plánování akcí respektovat. Např. Celkové náklady na vývoj pěti výrobků nesmí překročit 10 mil. Kč. Plán by měl tedy současně specifikovat objem požadovaných zdrojů, jejich disponibilitu a alokaci. Mezi významné nástroje specifikující zdrojové omezení patří rozpočetnictví, určující strukturu a objem zdrojů disponibilních pro realizaci podnikatelských aktivit.

Plán musí také zahrnovat prostředky a způsoby jeho uskutečnění.

Implementace zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Tyto prvky spolu musí účelně korespondovat.

Žádoucí výkon manažerské funkce od každého manažera vyžaduje jisté cílevědomé jednání, tzn., že hlavní bod řídicích aktivit by neměl spočívat v řešení momentálních úkolů či problémů a svým způsobem představovat jen reakci na existující situaci. Manažeri by vždy měli mít představu, kam by jimi řízený objekt (útvár, provoz, závod, podnik, instituce) měl směřovat. Přirozeným časovým obdobím pro stanovení těchto záměrů může být rok, na vysokých školách semestr, u provozovatelů vleků zimní sezóna apod. Předurčení budoucího vývoje také umožňuje v předstihu si ujasnit potřebu zdrojů, okamžiků, ve kterých mají být nasazeny, a tím do značné míry omezovat ad hoc řídicí zásahy (Veber, 2009).

2.1.2 PLÁNOVACÍ PROCES

Plánovací proces v organizaci může být členěn podle různých hledisek:

- a) časového horizontu;
- b) úrovně rozhodovacího (řídicího) procesu;
- c) věcné náplně plánu;
- d) účelu, kterému plány slouží, apod. (Veber, 2009).

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

1. Dlouhodobé plánování - většinu prováděné na více než pětileté období,
2. Střednědobé plánování – pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let,
3. Krátkodobé plánování – pokrývá zhruba jeden rok a je dále rozpracováváno i na kratší období (Veber, 2003).

Časový výhled plánování je ovlivněn mnoha faktory. Pro řadu výrobních organizací je určen cykly rekonstrukcí či investiční obnovy výrobního parku. Dalším faktorem je doba potřebná na vývoj výrobků a výrobu výrobku, životní cyklus výrobku na trhu (Veber, 2009).

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze pak rozlišovat:

- 1 - Strategické plánování – navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholové manažerské úrovni a odpovídá mu strategický plán.

2 - Taktické plánování – směřujeme jím k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků, k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.

3 - Operativní plánování – vychází z taktického plánování, z konkrétních, známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Odpovídají mu operativní plány, z nichž nejvýznamnější je operativní plán odbytu a výroby.

Věcná náplň plánů souvisí do značné míry s předmětem činnosti organizace. Vedle standardního okruhu plánů, mezi něž patří plány finanční, personální, investiční, marketingu, popř. výzkumu a vývoje, jsou v organizacích sestavovány plány, které korespondují s náplní činnosti organizace. Půjde-li o výrobní podnik, významná úloha ve struktuře plánů bude příslušet plánu odbytu, výroby, zásobování, zatímco u zdravotnického zařízení bude mít dominantní úlohu ve struktuře plánů plán zdravotnických výkonů (Veber, 2009).

2.1.3 PODNIKATELSKÁ STRATEGIE

Podnikatelská strategie je plánovací základnou pro stanovení základních cílů rozvoje organizační jednotky (popř. její autonomní části) a postupů pro jejich dosažení. Má umožnit vedoucím pracovníkům i jimi řízeným kolektivům správně orientovat vnitřní i vnější podnikatelskou činnost, a to na nezbytné změny, rizika a neurčitosti podnikatelského rozvoje v konkurenčním prostředí.

Je otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění (Vodáček, Vodáčková, 2009).

2.2 ORGANIZOVÁNÍ

Podle Petera F. Druckera jsou organizační struktury nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu.

Toto dokazuje jedna z mnoha pozoruhodných příkladů: Společnost First National Bank of Chicago zlepšila organizaci práce úvěrového oddělení, dosáhla výrazného zvýšení ziskovosti, produktivity, uspokojení zákazníků a morálky svých zaměstnanců. Úvěrové oddělení zaměstnávalo celkem 110 pracovníků, kteří tradičně vykonávali jednotlivé specifické úkony a připomínali tak pracovníky na montážní lince.

Změnou pojetí organizace práce se v průběhu šesti měsíců podařilo dosáhnout toho, že všichni úvěroví pracovníci zvládli kompletní úvěrovou problematiku, a byli tak schopni komplexně zabezpečovat celé úvěrové případy. Díky tomu bylo možné zvýšit základním způsobem pravomoc a zodpovědnost úvěrových pracovníků i výši jejich odměn. Výsledkem bylo výrazné zvýšení jejich pracovního úsilí (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Na tomto příkladě je krásně vidět, že způsob organizace práce má veliký vliv na její efektivitu.

2.2.1 POSLÁNÍ ORGANIZOVÁNÍ

Je jím účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivu) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Organizování je založeno na využití:

- a) výhod společenské dělby práce (především formou vhodné specializace, a pak následného sdružování činností),
- b) koordinace (sladění) potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí,
- c) přiměřeného vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech (Vodáček, Vodáčková, 2009).

2.2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury. Mají odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajišťování cílů organizační jednotky nebo její části. Zároveň mají vytvářet příznivé podmínky pro spokojenost a motivaci k dosahování dobrých výsledků společné práce (Vodáček, Vodáčková, 2009).

2.2.3 ORGANIZAČNÍ DIMENZE

Slouží pro charakterizování a analyzování specifik organizačních struktur.

1 - Stupeň formalizace – vyjadřuje, do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce. Organizační strukturu považujeme za vysoce formalizovanou, pokud zahrnuje pravidla a postupy určující, co má každý jednotlivec dělat. Znamená to, že v organizaci by mohly být písemné doklady, které určují standardy pracovních operací, specifikují postupy provádění různých procesů a definují firemní strategie a taktiky.

2 - Stupeň centralizace – týká se způsobu delegování pravomocí k rozhodování a k provádění prací v rámci organizace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Kdo rozhoduje, nese plnou odpovědnost za své rozhodnutí. Při přenášení pravomocí na vyšší organizační úroveň hovoříme o centralizaci a při přenášení pravomocí na stupně nižší mluvíme o decentralizaci.

3 - Stupeň složitosti – je výsledkem dělby práce a vytvářením oddělení. Prakticky řečeno, stupeň složitosti závisí na počtu specifikovaných prací a na počtu organizačních jednotek, respektive oddělení. Základní myšlenka spočívá v tom, že náročnost manažerské práce stoupá s počtem různých druhů prací a počtem organizačních jednotek. Je nepochybné, že relativně snadno se řídí firma, která provádí jen malý počet odlišných prací a sestává se z malého počtu organizačních jednotek.

Uvedené tři dimenze nejsou na sobě závislé. Organizace může být slabě nebo silně formalizovaná, decentralizovaná nebo silně centralizovaná a málo nebo hodně složitá. Důležité je si uvědomit, že není podstatné, do jaké míry se organizace liší, ale to, jak jednotlivé dimenze ovlivňují jejich výkonnost. (Rolínek, 2003).

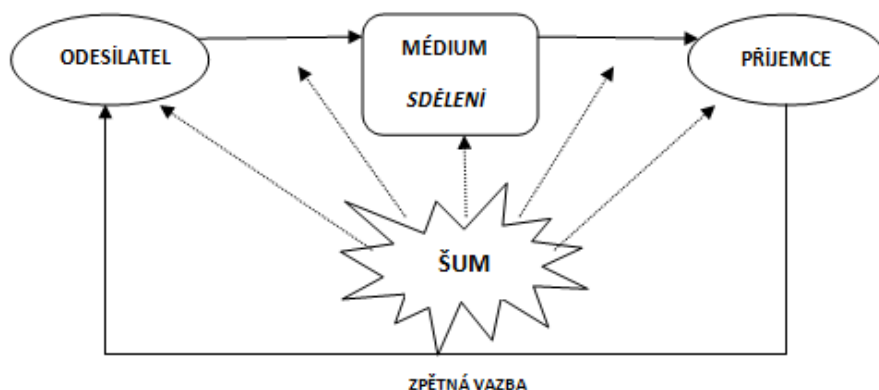
2.3 KOMUNIKACE

Komunikaci lze obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Důležité je si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice a citu (Holá, 2006).

Komunikace je základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení. Je důležité, aby při komunikaci druhý člověk pochopil zprávu tak, jak byla míněna.

V současné době neustále rostou požadavky na množství a kvalitu získávaných informací a jejich komunikaci uvnitř i vně podniku. Dalším momentem současného vývoje je důraz na rychlost komunikace (Veber, 2003).

Obrázek 1: Průběh komunikace



Zdroj: Autor

Odesílatel vysílá informaci (sdělení) prostřednictvím komunikačního kanálu. Musí vhodně formulovat své sdělení (zprávy, údaje) a vybrat vhodný prostředek (médiu), jak toto sdělení předat příjemci. Příjemce uvedenou informaci přejímá a pak ji interpretuje. Nedílnou částí informačního procesu je zpětná vazba.

Při transformování informace do vhodné podoby pro přenos je v řadě případů nutné využívat zakódování sdělení takovým způsobem, aby bylo možno využívat nejvhodnější média pro přenos. Před příjmem sdělení je pak nutno jej dekodovat. Průběh komunikace je pak ovlivněn tzv. komunikačními šumy, kterými mohou být nedostatky na straně udělovatele nebo příjemce sdělení či poruchy při přenosu informací, které způsobují různá zkreslení informací (Veber, 2003).

2.3.1 VNITŘNÍ KOMUNIKAČNÍ SYSTÉMY

Pro zajištění komunikačních procesů uvnitř podniku jsou důležité především formy komunikace a komunikační kanály.

Formy komunikace:

1 – Ústní komunikace - nejčastější forma komunikace v podniku. Lidský hlas dodává slovům smysl a zabarvení, která nelze vyjádřit ani mnoha stránkami popsaného textu. Podstatou účinného komunikačního systému jsou osobní rozmluvy. Důvodem účinnosti je i okamžitá zpětná vazba. Výhodou je úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost a účinnost.

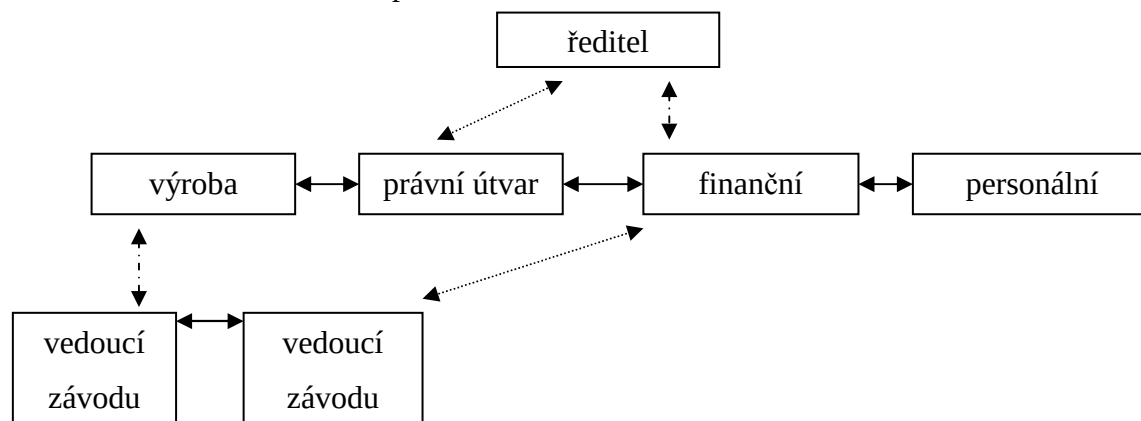
2 – Neverbální komunikace – komunikace beze slov. Je uplatňována především pohyby rukou, výrazem obličeje, kontaktem očí, celkovým postojem, odstupem, resp. blízkostí, rytmem pohybů a řeči, rychlostí a způsobem řeči, výběrem výrazů.

3 – Písemná komunikace – její formou jsou jednak předepsány úkoly, dispozice, pokyny určující co a jak má být vykonáno, jednak se jí vede i zpětná vazba v podobě záznamů, hlášení, evidence o tom, co a jak bylo vykonáno. Výhodou písemné komunikace je doklad. Tato forma má obvykle větší oficiální váhu sdělení, nežli sdělení ústní.

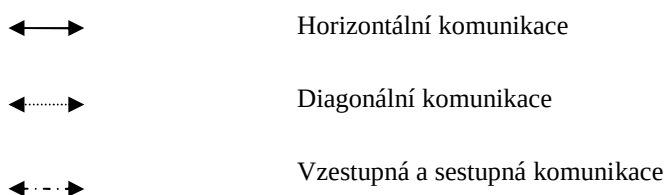
Komunikační kanály:

1 – formální – vyplívá především z organizační struktury podniku (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Obrázek 2: Komunikace uvnitř podniku



Legenda:



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Horizontální komunikace probíhá mezi jednotlivými útvary podniku na stejné řídicí úrovni. Diagonální komunikace probíhá mezi místy rozhodování na různých úrovních organizační struktury. Sestupná komunikace vyplívá se sledu příkazů směrem dolů prostřednictvím porad, směrnic, příkazů (písemných i ústních). Vzestupná komunikace jsou sdělení, která na jedné straně představují zpětnou vazbu pro sestupnou komunikaci, na druhé straně pak zdroj informací o výkonech, problémech a organizačních záměrech.

2 – neformální - představují různé formy sdělení, která nepředstavují oficiální komunikační prostředky podniku. Vycházejí z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím kterých se šíří informace. Neoficiální (neformální) komunikační kanály jsou skutečností, se kterou se musí manažer smířit a umět ji využívat (tzn. sladit tyto kanály s potřebami podniku, rozumět tomu, co sdělují, znát zdroje informací a umět je využívat). Obecně platí, že čím méně informací se podřízeným poskytuje, tím více se rozrůstají domněnky, pověsti a narážky (Veber, 2003).

2.3.2 VNĚJŠÍ KOMUNIKAČNÍ SYSTÉMY

1 – obligatorní vnější komunikace – četné vnější komunikační aktivity jsou v určitém směru povinné, vzhledem k existenci legislativních předpisů a také vzhledem k základním potřebám činnosti organizace. Ta musí být ve spojení např. s finančním úřadem a jinými úřady veřejné správy, ale také s bankovní sférou, pojišťovnou, zákazníky, dodavateli, apod. Zcela běžným se stává, že organizace mají zaveden vlastní vizuální styl v podobě loga, firemních formulářů atd.

2 – fakultativní vnější komunikace – aby každá organizace byla úspěšná, musí seriózně připravit a realizovat komunikační aktivity, které se označují jako práce s veřejností, resp. vztahy s veřejností (Veber, 2009). Uskutečňuje se prostřednictvím spojové komunikace, a to především pomocí komunikace poštovní, televizní, telekomunikační, telefaxové, radiokomunikační, rozhlasové, počítačové atd. Co se týče rozsahu, mluvíme o komunikaci místní, meziměstské či mezinárodní. Základem vnější komunikace jsou komunikační kanály neboli média. Jejím prostřednictvím jsou sdělení posílána. Značný význam pro manažera má volba média. Ta mu umožňuje realizovat jeho informační funkci na straně jedné a na druhé straně pak zajišťovat potřebné informace pro fungování podniku (Veber, 2003).

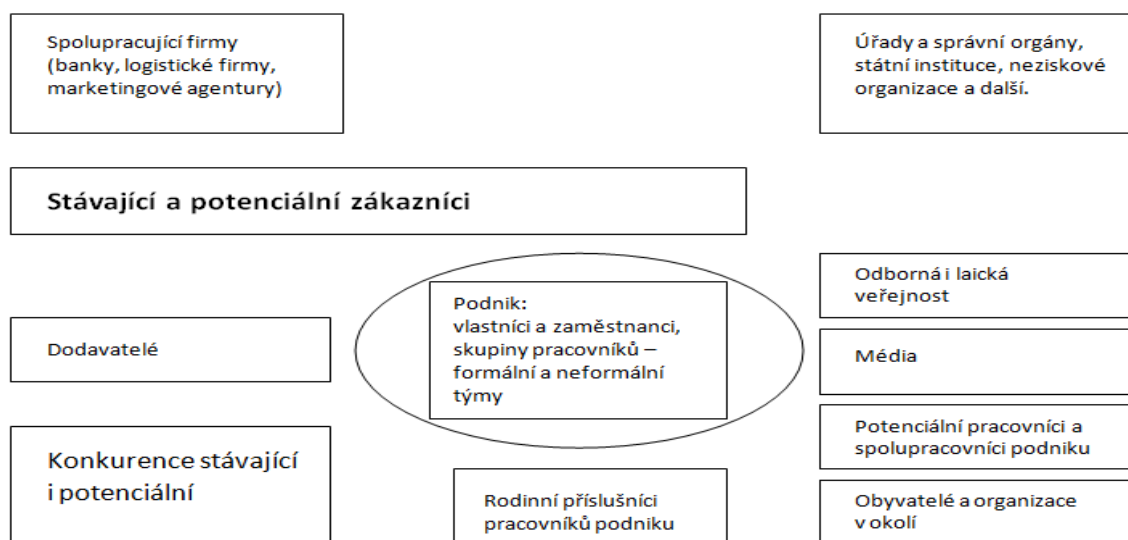
2.3.3 VÝZNAM KOMUNIKACÍ PRO FUNGOVÁNÍ PODNIKU

Komunikace představuje jeden ze základních procesů života organizační skupiny. Žádná aktivita v podniku se neobejde bez příslušných informací a tedy i komunikací jako způsobu jejich sdělení. Je žádoucí pouze efektivní komunikace. Kvalita rozhodování manažera závisí ve značné míře na kvalitě a dostupnosti informací. Při opožděném dodání potřebných informací manažerovi, stoupá rizikovost jeho rozhodnutí. Jeho veškerá činnost je prostoupena komunikací. Zkráceně: manažer dostává příkazy od top manažera, získává informace z podřízených pracovišť, zajišťuje si informace z okolí podniku. Po zpracování a vyhodnocení

všech obdržených sdělení provádí příslušná rozhodnutí a od spolupracovníků a podřízených vyžaduje jejich realizaci.

Je důležitá také rychlá a spolehlivá výměna informací. Zvládnutí současných datových a informačních souborů, které jsou nutné k efektivnímu řízení firmy, se neobejde bez využití výpočetní techniky. Pokud se mají tyto informace dále přenášet buď uvnitř podniku, nebo vně, je v zájmu firmy zabezpečit propojení počítačových sítí s komunikační technikou (Veber, 2003)

Obrázek 3: Nejdůležitější vnitřní a vnější partneři podniku



Zdroj: Holá, 2006

2.4 KONTROLA

Kontrola je proces monitorování činností, jehož cílem je zjistit, zda byly provedeny podle plánu, a opravit závažné odchylky. Plány mohou být stanoveny, struktura organizace může účinně napomáhat dosažení cílů, zaměstnanci mohou být motivováni na základě efektivního vůdcovství, ale stále nebude jisté, že činnosti probíhají podle plánu a že bude dosaženo předpokládaných cílů. Kontrola je důležitá, protože obsahuje konečné propojení manažerských funkcí. Je to jediný způsob, jak mohou manažeři zjistit, zda byly cíle naplněny, a jestliže k tomu nedošlo, tak proč.

Do kontroly musí být zapojeni všichni manažeři. Dokonce i tehdy, funguje-li jejich oddělení tak, jak bylo plánováno. Manažeři nemohou skutečně vědět, jestli jejich oddělení řádně

funguje, pokud nezhodnotí, co bylo skutečně vykonáno, a neporovnají skutečný výkon se stanoveným standardem.

Efektivní kontrolní systém zajišťuje, že činnosti jsou prováděny takovým způsobem, který vede k naplnění podnikových cílů (Robbins, Coulter, 2004).

2.4.1 KONTROLNÍ PROCES

1 – Měření – manažeři používají čtyři zdroje informací: osobní pozorování, statistické zprávy, ústní sdělení a písemné zprávy. Je důležité správně stanovit kritéria, která se budou měřit. Manažer potřebuje určit, jakou hodnotou přispívá jednotlivec, oddělení nebo divize organizaci a potom přeměnit tento přínos do měřitelného standardu.

2 – Srovnávání – určuje míru odchýlení se skutečného výkonu od standardu.

3 – Provedení opravných opatření – v případě odchylek či neodpovídajících standardů. Manažeři mohou: nedělat nic, změnit současnou výkonnost – například změnit strategii, strukturu, způsob odměňování atd., nebo revidovat standardy – když je standard příliš vysoký či nízký (Robbins, Coulter, 2004).

2.4.2 TYPY KONTROLY

1 – Předběžná – je zaměřena na prevenci možných problémů dříve, než nastanou.

2 – Souběžná – probíhá souběžně s prováděním činností. Opravná opatření lze přijmout dříve, než se problémy stanou vysoce nákladnými. Může mít formu přímého dohledu manažera na činnost pracovníků, či například pomocí technického zařízení.

3 – Následná – zpětná vazba – probíhá po provedení činnosti. Poskytuje manažerům významné informace o efektivnosti jejich plánovacího procesu. Může také posílit motivaci zaměstnanců, protože jim poskytuje informace o tom, jak pracují (Robbins, Coulter, 2004).

2.5 PRÁCE MANAŽERA

Manažer je jako „srdce“ podniku, či samostatného útvaru. Pokud funguje „správně“, je podnik či útvar úspěšný, pokud nefunguje tak, jak by měl, úspěchu se často nedostává.

2.5.1 ZÁKLADNÍ KOMPETENCE MANAŽERA

1 – odborné znalosti – manažer je získává především vzděláním

2 – sebevzdělávání – manažer by se měl zapojit do vzdělávacích programů, vyhledávání, vstřebávání a využívání nových poznatků.

3 – praktické dovednosti – dají se získat praxí a tréninkem. Souvisejí se zvládnutím správných řídicích praktik při rozhodování, plánování, delegování, kontrolování atd.

4 - „lidská dimenze“ – manažer musí být sociálně zralý. Tím se myslí komplex osobních, mravních, etických vlastností, zčásti dědičných, zčásti získaných výchovou.

a) osobní vlastnosti – vztah manažera k sobě samému, k druhým lidem, ke světu,

b) aktivita manažera – rys prezentovaný vzhledem k práci, k vyhledávání a zavádění nových poznatků, nespokojenost s dosaženým, proaktivní jednání atd.,

c) charisma – kouzlo osobnosti manažera, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na jejichž základě se manažer může stát vůdcem ovlivňujícím svým chováním podřízené, kteří ochotněji přijímají jeho myšlenky, nápady, názory, stanoviska.

Od manažerů zvláště na vyšších úrovních řízení se očekává, že budou sebejistí, přesvědčiví, důvěryhodní, přitažliví, iniciativní, budou proaktivně jednat apod. (Veber, 2009).

2.5.2 ÚROVNĚ MANAGEMENTU

Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti.

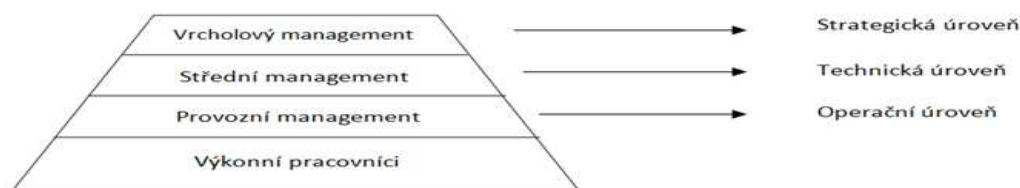
1 – Strategická úroveň – strategická úroveň určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje podniku. Manažeři vrcholového managementu kontrolují, zda technická úroveň funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti.

2 – Technická úroveň - zde mají manažeři ve středním managementu za úkol řídit operační činnosti a musí zabezpečit vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo služby produkují a mezi těmi, kdo tyto produkty užívají.

3 - Operační úroveň – každá organizace má svou operační funkci. Pozornost se zde zaměřuje na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělá. Je tedy základem fungování

každé organizace. Úkolem manažerů na provozní úrovni je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů.

Obrázek 4: Strategická, technická a operační úroveň managementu



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Bez ohledu na to, jakou pozici manažer zastává v organizační struktuře, musí mít určité, obecně použitelné manažerské dovednosti. Velikost podílů těchto dovedností závisí na tom, na kterém stupni managementu se manažer nachází.

1 – koncepční dovednosti – schopnost vidět firmu jako systém, který je třeba usměrňovat tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle. Manažeři s těmito dovednostmi a znalostmi musí znát všechny podstatné aktivity organizace a dokázat je užitečně koordinovat.

2 – lidské dovednosti – jelikož manažeři musejí realizovat většinu prací, za které zodpovídají, prostřednictvím jiných lidí, je pro ně tato dovednost nezbytná. Aby manažer byl schopen vést svoje pracovníky, musí s nimi efektivně komunikovat a účinně je motivovat.

3 – technické dovednosti – schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizace výkonných činností a procesů (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Obrázek 5: Manažerské dovednosti



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

2.5.3 KLASIFIKACE MANAŽERSKÝCH ROLÍ

Podle H. Mintzberga se dají činnosti vedoucích pracovníků shrnout do deseti „rolí“. Ty jsou dále děleny do tří skupin:

1 – Interpersonální role – vyplívá přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti manažera udržovat a rozvíjet kontakty s partnery mimo vlastní řízenou organizaci (zákazníci, dodavatelé, atd.) i uvnitř (nadřízení, podřízení, atd.). Charakter interpersonální role se může měnit podle poslání:

- a) představitel organizace - rozhodující reprezentant a mluvčí vůči partnerům,
- b) „vůdce“ organizace – vede kolektiv spolupracovníků,
- c) spojovací článek – zprostředkovatel přenosu informací a kontaktů s externími partnery.

2 – informační role – spočívá v účasti manažera v informačních procesech, tj. při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití dat.

- a) monitorující příjemce – sleduje své okolí, aby získal užitečné poznatky pro svou činnost,
- b) šířitel informací – zajišťuje účelové zhodnocení získaných poznatků,
- c) mluvčí organizace – informuje okolí a vtiskuje své organizaci určitou tvář.

3 – rozhodovací role – jsou hlavním zjevným projevem jeho cílevědomé činnosti k dosažení soustavy cílů podniku. Jsou to právě informace a znalosti, které manažer zhodnocuje v řídicím systému organizační jednotky.

- a) podnikatel – především rozhoduje o získávání a využití podnikatelských příležitostí,
- b) řešitel problémů – reaguje na realitu změn v předpokladech manažerských procesů,
- c) alokátor zdrojů – zabezpečuje včasné rozdělování lidských či finančních zdrojů,
- d) vyjednávač – sladí zájmy mezi různými zájmovými skupinami.

Všechny role jsou vzájemně propojeny, částečně se překrývají a navzájem se kvalitativně podmiňují. Umění manažera je pak právě v jejich sladěné integraci. Zajišťuje, že jednotlivým rolím bude věnována úměrná pozornost, a budou harmonizovány v jeden celek manažerské práce (Vodáček, Vodáčková, 2009).

2.5.4 KONCEPTY KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU

Jejich účelem je zaměřit pozornost vedoucích pracovníků na ty faktory jejich práce, které mají zásadní význam pro prosperitu jimi vedené organizační jednotky.

Když se budou kvalitně řešit a harmonicky integrovat dílčí faktory v jeden celek, výrazně se zvýší celková úspěšnost fungování organizace.

1 - Model „7 S“ - je založen na stanovení a vzájemné podmíněnosti sedmi kritických faktorů v manažerské činnosti: Strategie, Struktura, Systémy řízení, Sdílené hodnoty, Styl manažerské práce, Schopnosti, Spolupracovníci.

2 - Model „komponentů organizace“ - úspěch společnosti závisí na dynamizaci organizačních komponent (manažerské procesy, strategie, struktura, IT, lidé a role, podniková kultura) a jejich vzájemných vztazích. Zdůrazňuje se úloha podnikové kultury a IT (Vodáček, Vodáčková, 2009).

2.5.5 PLÁNOVÁNÍ ČASU

Time management, řízení času je dnes chápáno jako nedílná součást managementu, zaměřená na promítání faktoru času do plánování a realizace úloh manažera. První úvahy o čase manažera jsou připisovány P. F. Druckerovi.

Time management je metodický návod, soubor poznatků, zkušeností, doporučení technik a pomůcek k plánovitému využití času za účelem zvýšení výkonnosti (Kareš, Drlíková, Brabcová, 2006).

Čas – tento lidský zdroj je omezený, což každý den pociťuje většina exponovaných pracovníků. Nedá se prodat, koupit či pronajmout, zastavit ani akumulovat. Neustále plyne, spotřebovává se a je pouze otázkou, jaké je jeho využití. Každý manažer má denně k dispozici stejný objem času, každý však tohoto času využívá jinak (Veber, 2009).

Vývoj time managementu:

- I. generace time managementu – *“CO má být uděláno?”*

Pokus o zavedení pořádku v tom, jaké jsou před námi úkoly, činnosti. Výsledkem je přehled úkolů a jejich propojení se zdroji potřebnými k jejich zajištění.

- II. generace time managementu – “*CO + KDY má být uděláno?*”

Seznam úkolů je přiřazován k časové ose. Nejen co, ale kdy se budou určité věci dělat - zápisy do kalendáře - diáře.

- III. generace time managementu – “*CO + KDY + JAK má být uděláno?*”

K předcházejícím podnětům se přiřazují priority, precizuje se kdy a hlouběji jak. Zavádí se pojem cílů, priorit, delegování a týmové práce.

- IV. (současná) generace time managementu.

Doplňuje, rozvíjí a v některých bodech přímo popírá generace předchozí.

Prosazuje odlišné vnímání člověka. Přijetí celé filozofie představuje vytvoření nového životního stylu. Jeho základem je pět principů, ze kterých se odvíjí další myšlenky:

1. Člověk je více než čas.
2. Zevnitř je víc než zvenku.
3. Cesta je víc než cíl.
4. Pomalu je víc než rychle.
5. Celek je víc než část.

Jednou z hlavních snah time managementu třetí generace je snaha svázat čas do denních, týdenních, měsíčních a ročních vzájemně provázaných plánů. Málokdo je však schopen udržet všechny tyto čtyři plány aktuální, většina lidí pak volí kompromis – základem je denní plán, nad kterým je jakýmsi sumářem plán měsíční. Nevýhodou je, že většina projektů přesahuje denní plán a chybí vzájemné vazby. Plánují se hlavně plány naléhavé, jejich blízkost však přitahuje stres.

Principem čtvrté generace je plánování pouze v jedné periodě, a to v týdenní. Dochází tak k získání jednoduchosti, souladu s podvědomím, přehlednosti, nadhledu i podrobnosti. V time managementu čtvrté generace je kladen důraz na prioritní plnění tzv. úkolů nenaléhavých důležitých a proaktivní přístup (Kareš, Drlíková, Brabcová, 2006).

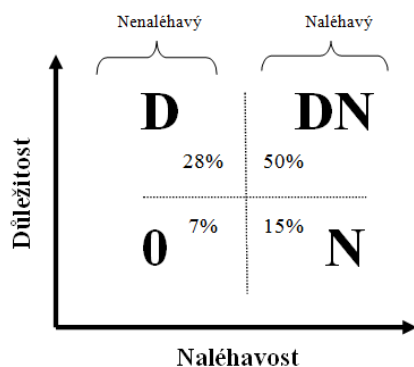
Vilfredo Pareto, který žil v 19. století se zabýval otázkami bohatství a příjmu, pozemků a jejich majitelů atd. Objevil opakující se matematický vztah mezi podílem lidí (vyjádřeným procentem z celkového relevantního počtu obyvatelstva) a výší příjmů nebo bohatství této skupiny. Zjistil, že v různých zemích se vždy 80 % majetku soustředí u 20 % obyvatel.

V Paretově pozorování nejde tak o přesné procentuální rozdělení, jako spíše o skutečnost, že rozdělení bohatství v obyvatelstvu je vyčísitelně nevyvážené.

Tento fenomén se objevuje i v dnešních oblastech života a později byl přenesen do oborů, jako jsou optimalizace procesů a time management: typický vzor rozdělení ukazuje, že 80 % účinku je dosaženo pomocí 20 % námahy atd. Toto pravidlo lze samozřejmě přenést i na rozdělení času a dosažené výsledky => 80 % výsledků je docíleno jen s 20 % času (Knoblauch, Wöltje, 2006).

Každou činnost, každou denní aktivitu můžeme posuzovat ze dvou hledisek: z hlediska důležitosti (jak přispívá k naplňování našich priorit a cílů) a z hlediska naléhavosti (jak spěchá, kdy musí být hotova) (Pacovský, 2006). Podle Pareta je zpravidla 20 % úkolů důležitých, 80 % jsou spíše vedlejší věci. Ty jsou bohužel většinou naléhavé (Knoblauch, Wöltje, 2006).

Obrázek 6: Eisenhowerův princip



Legenda:

DN ... důležité a naléhavé

D ... důležité a nenaléhavé

N ... nedůležité

0 ... nedůležité a nenaléhavé

Zdroj: Knoblauch, Wöltje, 2006

Pacovský na základě dlouhodobého sledování, které zprůměroval, zjistil, že se lidé ze 100 % jejich denního času pohybují 7 % v kvadrantu 0, z 28 % v kvadrantu D, 50% v kvadrantu DN a 15 % v kvadrantu N. Sečtou-li se procenta v pásu naléhavém a nenaléhavém, dostaneme čísla 35 a 65. To znamená, že většina lidí stráví denně skoro dvakrát tolik času v pásu naléhavém než nenaléhavém, a co je podstatné, při stejné důležitosti obou pásů.

Kvadrant DN – sem se řadí důležité a naléhavé úkoly, které se musí vyřešit. Soustředění na tento kvadrant je pro své důsledky zlovykem. Lidé by se měli snažit je vyřešit co nejdůkladněji a nejrychleji. Tento kvadrant by měl být prioritně vyčištěn a nejvíc chráněn, aby se do něj těchto úkolů dostávalo co nejméně.

Úkoly typu DN vznikají dvěma způsoby: tím, že lidé odkládají důležité úkoly tak dlouho, až se dostanou z D do DN. A druhý způsob - proniknou zvenku delegováním, krizí, nesolidností a často i díky prosté nepředvídatelnosti určitých situací. První způsob lze vyřešit, že si lidé navyknou „soustředit se na důležité“ přesunutím do kvadrantu D. Druhý způsob lze vyřešit tím, že již na vstupu se bude s novými úkoly typu DN pracovat proaktivně: odmítat, modifikovat, navrhopvat jiné varianty atd. Když už nebude zbytí a do dne proniknou, je nutno se jim věnovat důkladněji a zapracovat pokud možno i na prevenci.

Kvadrant D – principem time managementu čtvrté generace v oblasti řízení je soustředit se na důležité úkoly. Je dobré s nimi začínat den. Lidé by v tomto kvadrantu měli strávit více času. Lze jej posílit odebráním kapacity z některých 0 a N. To v praxi znamená velmi dobře zvažovat důležitost úkolů a úkoly s malou důležitostí důsledně nedělat, odmítat (Pacovský, 2006).

Kvadrant N – Zde jsou činnosti, které jsou evidentně nutné (naléhavé), ale ne důležité. Můžou to být: náhlá vyrušení, některé telefonáty atd. Mělo by se pokusit činnosti v tomto kvadrantu omezit delegováním či odmítnutím, protože přináší únavu a stres.

Kvadrant 0 – Do posledního kvadrantu patří věci, které nejsou ani důležité, ani naléhavé. Ty se mohou svěřit odpadkovému koši nebo, jde-li o termíny a úkoly, odřící, resp. delegovat. Zde je důležité rozhodovat se nanejvýš vědomě a s časovým omezením pro takové úkoly 0, které poskytují zotavení a uvolnění ve stresem nabitém dni.

Podpůrným prvkem tohoto systému je určení rolí a priorit pro každou z nich. Je důležité vystihnout jednotlivé role přesně. Životní role není nic jiného než jedna oblast lidského života, v níž člověk nese určitou zodpovědnost. Člověk se o každou z nich musí dlouhodobě a pravidelně věnovat. Pokud ne, ovlivnilo by to po určité době jeho spokojenost a výkonnost i ve všech ostatních oblastech. Čtyři sféry pro vyvážený život jsou: práce, kontakt (partner, děti, přátelé), smysl, člověk sám (sport, koníčky, rozvoj mimo profesní oblast, atd.). Je důležité vymezit sedm nejdůležitějších životních rolí. Pokud jich bude víc, člověk nebude schopen je všechny stejně naplnit. Zde je třeba myslet na to, že je každý zodpovědný také za svou finanční situaci a své zdraví, odpočinek a duševní rovnováhu (Knoblauch, Wöltje, 2006).

Role pomáhají rozdělit priority na množiny, které si mohou podle situace ustupovat a není tak ztracena spontánnost a svoboda rozhodnutí.

Při určování priorit stačí rozdělit úkoly do tří skupin:

A – významné úkoly, které je potřeba zařadit do programu činnosti manažera a postupně je řešit,

B – středně důležité, které mohou být delegovány podřízeným,

C – irelevantní úkoly, jejich řešení může probíhat po vyřešení úkolů skupin A a B (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Plánování času je nejlepší cestou, jak opustit vzorec pouhého reagování a vyřizovat věci včas tak, aby ke krizím vůbec nedocházelo. Kdo věnuje dostatek času plánování, potřebuje méně času k provedení a celkově ušetří více času (Knoblauch, Wöltje, 2006).

Základním principem jakéhokoliv time managementu je písemnost. Dostat věci z hlavy, nestresovat se možností zapomínání.

Papírové pomůcky:

Běžné plánovací záznamníky – diáře. Jsou sice levné, ale účelu moc neslouží, protože pouze zaznamenávají to, co se má stát, či už se to stalo (II. generace time managementu). Nejsou aktivní a jako takové bývají pouze součástí větších systémů.

Speciální plánovací systémy – jsou poměrně složité diáře v plastických, koženkových či kožených deskách s množstvím účelových formulářů, oddělovačů, předtisknutých modelů, kapsiček atd. Umožňují všechny požadované funkce III. generace plánovacích systémů.

Plánovací systémy IV. generace jsou zpravidla větší (A4), vzhledem k možnosti přehledného plánování v týdenních periodách. Mělo by jít funkčně do systému zařadit další firemní tiskoviny a měly by umožnit pracovat v myšlenkových mapách či přehledných grafech, které jsou účinným nástrojem pracujícím v souladu s myslí.

Elektronické pomůcky:

Zde je hlavní výhodou možná komunikace s vnějším světem.

Digitální diáře a databanky – bohužel zde platí to samé jako u papírových záznamníků.

Osobní počítače – pokud jsou vybaveny vhodným programovým vybavením, mohou být velmi významnými pomocníky. Typickým představitelem je program Microsoft Outlook. Nevýhodou stolních počítačů (to platí do značné míry i o počítačích přenosných) je jejich malá mobilita. Zmírněním tohoto handicapu může být vhodná kombinace s papírovým plánovacím systémem, kapesním počítačem či mobilním telefonem.

Kapesní počítače, počítače do dlaně, mobilní telefony – jsou dnes nejzajímavější a nejperspektivnější alternativou jak k pomůckám papírovým, tak k osobním počítačům. Jejich hlavní předností je mobilita, komunikace a širší jejich využití. Nevýhodou může být vysoká pořizovací cena a skutečnost, že k zařazení do IV. generace pomůcek přece jen ještě kousíček chybí (Pacovský, 2006).

3 METODIKA A CÍL PRÁCE

3.1 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je popsat a zhodnotit vybrané manažerské funkce na pozici manažera střední úrovně, případně navrhnout změny.

3.2 POSTUP METODIKY PRÁCE

Kapitola 2) Literární přehled

Byla prostudována odborná literatura týkající se vybraného tématu. Byly použity dostupné literární zdroje včetně databáze Econlit Ebsco. Literární přehled se zaměřuje na manažerské funkce plánování, organizování, komunikaci a kontrolu.

Kapitola 4) Charakteristika podniku

Podnik si nepřál být v této bakalářské práci jmenován, proto je zde uveden pod názvem ABC group, s. r. o., majitelé A, B a zkoumaná manažerka na střední úrovni X. V kapitole Charakteristika podniku byly využity interní materiály podniku. V části Práce manažerky X v rámci manažerských funkcí pro objektivní určení profilu manažerky X byly použity následující testy: test typologie MBTI a test způsobu myšlení (levá a pravá hemisféra) (Pilkington, 1995). Na základě učení psychologa a psychiatra Carla Gustava Junga, který vytvořil „psychologické typy“ lidí, americká psycholožka Isabela Myersová, spolu se svou matkou Katheryn Briggsovou, vytvořila prakticky použitelný empirický nástroj. Je znám pod jménem Myers – Briggs Type Indicator (MBTI), čili indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové (Čakrt, 1996). Test MBTI je uveden v příloze č. 1 a test způsobu myšlení v příloze č. 2. Dále bylo vycházeno z rozhovoru a stínování manažerky X.

Kapitola 5) Popis manažerských funkcí

V této kapitole jsou popsány manažerské funkce plánování, organizování, komunikace a kontrola za podnik jako celek. Bylo vycházeno z interních materiálů podniku, z rozhovorů a stínováním s manažerkou X.

Kapitola 6) Manažerské funkce vzhledem k pracovní náplni manažerky

Tato část se věnuje manažerským funkcím plánování, organizování, komunikaci a kontrole manažerky X a jejímu plánování času. Zde bylo vycházeno z rozhovoru a stínování manažerky X.

Rozhovory: Tři úzké nestrukturované rozhovory s manažerkou podniku. Každý rozhovor trval 2 – 3 hodiny.

Témata schůzek:

- 1 - Plánování, organizování, komunikace a kontrola;
- 2 - Práce manažerky, plánování času;
- 3 - Byl použit test typologie MBTI, test způsobu myšlení, z důvodu sestavení profilu manažerky. Doplnění informací.

Rozhovor se konal jedenkrát do měsíce. Při rozhovorech byly také získány interní materiály. Nebylo možno nahlédnout do strategie společnosti.

Stínování: Bylo provedeno stínování manažerky. Autorka navštěvovala jeden týden všechny pracovní schůzky spolu s manažerkou. Z toho byl jeden den porady v Brně. Ze schůzek a z porady byl vyhotoven záznam, který byl použit pro sestavení bakalářské práce.

Kapitola 7) Zhodnocení vybraných manažerských funkcí

Bylo provedeno zhodnocení vybraných manažerských funkcí. Jednalo se o: plánování, organizování, komunikaci a kontrolu. Posuzovány byly manažerské funkce v rámci celého podniku i vzhledem k manažerské práci manažerky X a jejímu plánování času

Na základě získaných informací byly vyhotoveny návrhy možných zlepšení.

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A PRÁCE MANAŽERA

4.1 STRUČNÝ PROFIL SPOLEČNOSTI

ABC group, s. r. o. se zaměřuje se na poskytování služeb finančního plánování jednotlivců i podniků a následný servis. Její odborníci pomáhají klientům se zorientovat ve finanční oblasti, a na základě jejich aktuálních potřeb podají pomocnou ruku při hledání vhodného řešení. Takto svoji společnost definují její zakladatelé.

Společnost pomáhá zhodnotit a zoptimalizovat svým klientům finanční situaci dříve, než například začnou podnikat. Snaží se společně předejít nepříjemným situacím, kdy by jejich klienti neměli peníze na splátky a půjčovali si dál a dál, pořád dokola. Jde zde o prevenci, před možným ne zrovna výhodným rozhodnutím. Její odborníci se snaží, aby se lidé zamysleli, nad svojí finanční situací dříve, než si vezmou hypotéku, leasing, úvěr či pojištění.

Podle slov manažerky podniku jsou poradci v jiných společnostech ovlivňováni výší provize, kterou dostanou za uzavření smlouvy s klientem. Říká, že každá finanční instituce či pojišťovna nabídne jinou výši provize a oni pak upřednostňují ty produkty u finančních institucí, či pojišťoven, kde dostanou za vykonanou práci nejvíce peněz na úkor klientů, kteří jim důvěřují. Společnost ABC se tomuto systému snaží vyhnout. Jejím mottem je orientace na klienta.

4.1.1 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI

Podnik byl založen 3. února 2011 zakladateli panem A a panem B. Tito pánové jsou jednatelem společnosti. Majitel B je obchodní ředitel a majitel A je výkonným ředitelem. ABC group sídlí v Brně. Při zmínce proč si zakladatelé vybrali právě Brno, bylo uvedeno hned několik důvodů. Město se nachází na relativně krátkou dojezdovou vzdálenost od Prahy, Bratislavy a Krakova, z míst, kde společnost také působí. Do budoucna se plánuje rozšíření společnosti do Maďarska. Dalším důvodem, proč je sídlo ABC group právě v Brně, je, že ve městě oba majitelé, ač majitel A je Slovák, trvale žijí a dokonale ho znají.

ABC group si zakládá na nízkonákladovosti. Teprve až po několika úspěšných obchodech si podnik mohl dovolit pronajmout kancelářské prostory apod. Na začátku se začínalo s jednou

místností, která byla využívána jako kanceláře, call centrum i jednací místnost. Dnes má společnost v místě svého sídla v Brně pronajaty dvě kanceláře – jedna pro asistentku celé společnosti a druhá pro call centrum. S postupem času se plánuje rozšíření.

V dalších městech kde podnik působí, jako je Praha, Bratislava a Krakov, zatím nejsou pronajaté prostory. Tamní pracovníci pracují doma. S klienty se scházejí většinou po kavárnách, či restauracích. I v těchto městech je ve výhledu plán pronajmout kancelářské a jiné prostory. To ale bude záležet na tom, jak velká skupina zástupců se v těchto místech rozšíří a jak budou úspěšní.

4.1.2 ZAKLADATELÉ

Majitel A s majitelem B se potkali před 4 lety při příležitosti společné práce pro velkou zahraniční organizaci. Zjistili, že si velice lidsky rozumí a že se dokážou výborně doplňovat. Důvod, proč si vybrali pro podnikání zrovna oblast financí, je ta, že oba společníci mají v této činnosti dlouholetou zkušenost a praxi. Majitel A má 16 let praxi v pojišťovnictví a finančnictví a majitel B osmiletou. Měli jasnou vizi, jak chtějí svoje podnikání vést ze zkušenosti z jiných společností. Od září 2010 do dubna 2011 se profilovali a vypracovávali filozofii a strategii společnosti.

Majitel A má vystudovanou střední školu s maturitou. I za svůj život měl možnost pracovat nejen na Slovensku a poté v Čechách. Pracoval už na mnoha místech světa a všude dosáhl výborných úspěchů. Všude se dokázal přizpůsobit životu tamních lidí. Sám se uměl vypracovat velmi vysoko, proto byl časem zaznamenán jako velmi lukrativní pracovník, o kterého měly zájem mnohé společnosti. Z majitele A se po čase stal přirozený lídr a dokonalý motivátor. Dokáže vidět cíl. Podle Bernarda Basse je majitel A transformační vůdce, či také někdy nazýván charismatický vůdce. Umí zapůsobit svou osobností a pomocí svých přesvědčovacích schopností se snaží nadchnout podřízené pro své cíle a motivovat je tak více sebeaktualizací, než okamžitou odměnou (Hargis, Watt, Piotrowski, 2011). Majitel A má širokospektrální záběr. Během let, kdy pracoval na mnoha místech světa pokaždé s jiným lidmi, získal objemnou síť kontaktů, kterých při své práci využívá. Majitel B vystudoval vysokou školu s ekonomickým vzděláním. Je to výkonný manažer. Vždy ví, jak se dostat k cíli. Podle Bernarda Basse je transakčním vůdcem. Motivuje své podřízené poskytováním odměn (Hargis, Watt, Piotrowski, 2011). Majitel B výborně ovládá obchodní dovednosti. Je více technicky zaměřený než majitel A. Dokáže se orientovat na detail. Má bezvadné analytické a logické myšlení. Snaží se být velmi nápomocný ostatním. Je silně empatický

muž. Při obchodních jednáních se nenechá jen tak vyviklat, dokáže lidi stimulovat. Jeho průběh si dokáže kočírovat podle svého s tím, že v závěru má obchodní partner dobrý pocit z dobře uzavřeného obchodu. Oproti majiteli A, který je světoběžníkem, je majitel B spíše patriot, nemá až takový všeobecný přehled. Má vysoké sebevědomí a je někdy trochu sebestředný.

Dohromady vytvářejí silný tým - motivační celek, díky kterému si každý jejich pracovník dokáže najít to svoje, co ho láká a motivuje.

4.1.3 ZPŮSOB VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Zakladatelé si manažery či další společníky do podniku vybírají ze tří oblastí. Zaprvé své bývalé kolegy, které již znají, ví, jak pracují a mají o ně zájem. Zadruhé lidi, na které dostali doporučení a za třetí si vytipovávají potenciální spolupracovníky z dostupných databází. Nábor probíhá v rámci dvoukolového výběrového řízení. Majitelé požadují praxi na pozici obchodník a praxi v rámci finančního světa. Mají zájem také o lidi, kteří sice nemají obchodní zkušenost, ale mají dokazatelné výsledky z dosavadních projektů, které byly díky nim úspěšné. Ze začátku dali šanci také mladým lidem, bez těchto zkušeností, ale to se neosvědčilo a nadále společnost tuto možnost zamítá.

4.2 PRÁCE MANAŽERKY – PROFIL

4.2.1 OSOBNOST MANAŽERKY X

Paní manažerka pracuje ve společnosti ABC na pozici Unit Manager, kde zastává pozici manažerky i poradce. Z tohoto důvodu si musí rozdělovat svůj čas mezi tyto dvě úlohy. Její současná rodinná situace také ovlivňuje její rozložení času. Paní manažerka pracuje z domova, protože společnost zatím nevlastní či nepronajímá žádné kancelářské prostory v Praze, kde paní manažerka bydlí.

K práci v této společnosti se dostala prostřednictvím své kamarádky, která ji sdělila, že v této firmě hledají asistentku, tedy na doporučení. Manažerka X se již znala se zakladatelem společnosti panem A díky pracovní příležitosti od října roku 1998.

Manažerka má vystudovaný titul na vysoké škole s ekonomickým zaměřením. Maturitní zkoušku skládala na gymnáziu.

Vlastní certifikát z účetnictví, certifikát Oxford TEFL z angličtiny a osvědčení time management. Dále paní manažerka navštěvovala kurzy obchodní dovednosti a zručnosti, obchodní korespondence a kurz asistentky.

Paní manažerka má dlouholetou praxi v oblasti financí. Za studií na vysoké škole pracovala 3 roky v nebankovní instituci. Po vystudování nastoupila jako asistentka obchodního oddělení, kde pracovala 4,5 roku. Dále pracovala 3 roky jako asistentka ředitele agentury, kde se setkala se svým nynějším vedoucím – zakladatelem A společnosti ABC. Poté pracovala 2,5 roku jako pojišťovací zprostředkovatelka. Výbornou 6 letou praxi získala jako marketingový manažer.

Ve společnosti ABC není zaměstnaná. Pracuje zde jako OSVČ. Vlastní živnostenský list na živnost volnou – výroba, obchod a služby, neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona - zprostředkování obchodu a služeb a reklamní činnost, marketing a mediální zastoupení.

4.2.2 SEBEHODNOCENÍ MANAŽERKY X

Mezi své pozitivní vlastnosti zařazuje, že je velice komunikativní člověk, je lidská a přátelská, což jsou pro její práci, kdy pracuje s lidmi, velice důležité vlastnosti. Dále o sobě dodává, že si myslí, že se dokáže vcítit do pocitů jiných lidí – že je empatická. Její jednou z předností je, že ráda pomáhá ostatním, vyslechne je, dokáže jim pomoci, ale umí se od jejich problémů odpoutat, netíží ji. Paní manažerka se vzdělává celý život, je to pro ni velmi důležité. Umí využít své dosavadní praxe pro prospěch nejen její, ale celé společnosti. Uvádí, že je velice kreativní, má analytické a logické myšlení. V byznyse upřednostňuje ženský princip – „svět není černobílý, ale barevný“.

O svých negativních vlastnostech paní manažerka tvrdí, že je velice tvrdohlavá osoba. Což na druhou stranu, někdy nemusí být úplně na škodu. Občas má problémy se přesně koncentrovat. Paní manažerka mívá přexponovanou snahu být vždy a ve všem spravedlivá. Bohužel ne vždy to lze.

Její životní kréda, kterými se řídí: „Co tě nezabije, to tě posílí.“, „Pomož si člověče, i pánbůh ti pomůže“, „Jsme tu na to, abychom tu byli, kdyby něco bylo.“

Paní manažerka X uvádí, svůj náhled na svět, který je důležitý i pro její práci manažerky – tzv. „stativ fotoaparátu“. Ten má 3 nohy: minulost, přítomnost a budoucnost. Fotoaparát musí

být v rovnováze. Nemohl by bez jedné nohy stát. To znamená, že se snaží si „utřídit“ minulost, žije přítomností, ale myslí také na budoucnost.

Mezi její koníčky patří tanec, vzdělávání, kultura, sport, knížky. Dále se zajímá o esoterickou oblast a alternativu všeho možného.

4.2.3 OSOBNOST MANAŽERKA PODLE MEDLÍKOVÉ (2007) A PLAMÍNKA (2002)

Z psychologického hlediska tvoří osobnost „relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku“ (Medlíková, 2007). V rámci dané jedinečnosti člověka se mohou projevit různé i rozdílné rysy, které se projevují především v jednání a chování lidí v různých životních situacích, např.:

- introverze – extroverze,
- stabilita – labilita,
- dominantnost (vedení) – submisivita (podřídivost),
- afiliace (tvorba citových a sociálních kontaktů s druhými lidmi),
- hostilita (nepřátelský postoj vůči sobě nebo jiným osobám s projevy nepřátelství a agrese),
- sebedůvěra – podceňování,
- sebeovládání – nedostatek ovládání... a podobně.

Způsob, jak se lidé zachovávají v určitých situacích, je ovlivněn nejen uvedenými rysy, ale také temperamentem člověka – projevuje se ve způsobu reagování, zejména v citových situacích. Dále je to charakter – projevující se především v našich morálních hodnotách, podle nichž obvykle vyžadujeme (hodnotíme) chování ostatních. Dá se také říci, že pod vlivem svého charakteru a temperamentu si manažer vybírá své podřízené, pokud má možnost. Měl by pečlivě zvážit, jaký typ osobnosti potřebuje z hlediska žádoucích vlastností, schopností a postojů (Plamínek, 2002).

Na tomto základě byl sestaven profil manažerky X pomocí testů typologie MBTI (Čakrt, 1996) a testu způsobu myšlení (Pilkington, 1995).

4.2.4 VÝSLEDKY TESTŮ

Podle testu MBTI je paní manažerka temperamentní typ ENTJ. Což znamená, že je extravertní. Svět kolem sebe vnímá rozumem. Rozum u ní převažuje nad intuicí a citem. Cit

je vysloveně potlačen. Má obrovský předpoklad uspět ve své práci. Vyznává etické hodnoty, přesně ví, co je správné.

Podle Čakrta mají extraverti silnou potřebu být s jinými lidmi, jsou společenští. Ze styku s ostatními natahují svoji energii. Tito lidé cítí nutnost mít věci pod kontrolou. Manažeri tohoto temperamentu umějí shrnout a dobře verbalizovat nápady jiných. Protože jsou tvořiví a intelektuálně orientovaní, daří se jim v prostředí, která jsou výrazně orientována na výsledky. Pro jejich intelektuální zaměření z nich ale může vyzařovat jistá prozíravost vůči lidem, které nepokládají za sobě rovné. Protože jsou vůči sobě samým nároční perfekcionisté, promítají tato svá očekávání i do ostatních a očekávají tak od nich někdy nerealisticky mnoho. Jsou ve své kůži při koncepční práci směřující kupředu. V organizaci bývají tvůrci námětů toho, co by se mělo zlepšit. Dokážou vystihnout, v čem tkví síla a přednosti dosavadního systému, kde jsou citlivá místa a jak zakomponovat i drobné změny do celkového obrazu. Chtějí uplatňovat svůj intelekt při řešení co nejobecnějších, nejzásadnějších, nejvíce do hloubky jdoucích věcí a nejsložitějších úloh. Lidé s temperamentem ENTJ, jako paní manažerka, vyhledávají mnoho dat, prověřují nejrůznější možnosti, hodně analyzují a stále se táží „co kdyby“.

Ve shrnutí jsou lidé ENTJ logičtí, rozhodní, plánovití, tvrdí, uvažující strategicky, vyzývaví, teoretičtí, spravedliví, ovládající se, přímočaří, objektivní a kritičtí (Čakrt, 1996).

Hornby (1997) doplňuje: lidi s temperamentem ENTJ vidí jako „polní maršály“. Tito lidé jsou přirozenými vůdci, kteří na své okolí stanovují vysoké požadavky. Jsou rozhodní a tvrdí, mají stanovené priority a termíny. Plánují logicky s ohledem na uskutečnitelnost, jsou zodpovědní. Dokážou kritizovat ostatní účinně a konstruktivně. Jsou výbornými řečníky – mají smysl pro projev a jeho obsah.

Z testu způsob myšlení vychází, že když paní manažerka řeší jeden úkol levou i pravou hemisférou současně. Byl mezi nimi jen nepatrný rozdíl, přesto levá hemisféra je silnější. To znamená, že tito lidé mají logické myšlení a své myšlenky vyjadřují slovy. Pravděpodobně umí dobře počítat, nebo zacházet se slovy. Věci analyzuje a nové myšlenky je napadnou, až když promyslí informaci, kterou mají, a pak dochází k racionálnímu závěru (Pilkington, 1995).

Výsledek testu způsobu myšlení plně odpovídá výsledkům testu typologie MBTI. Oba testy se vzájemně doplňují.

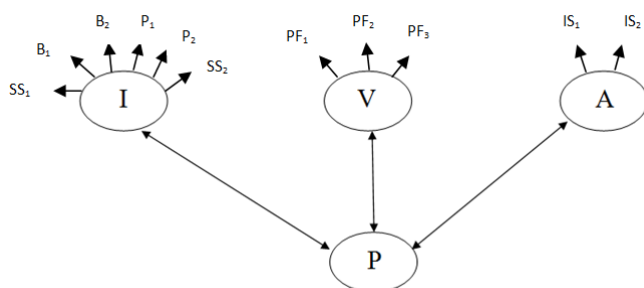
5 POPIS MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ PODNIKU

5.1 PLÁNOVÁNÍ

Společnost ABC group, s. r. o. byla založena na začátku roku 2011. Při jeho zakládání si majitelé stanovili vize, kterých chtějí v nadcházejících letech dosáhnout.

Mottem společnosti je orientace na klienta, proto podnik uvažuje svým klientům nabízet různé slevy a výhodné podmínky. Aby se společnost ABC mohla stát skutečně orientovanou na klienta, musela vstoupit do Sítě.

Obrázek 7: Sít'



Legenda:

Zdroj: Autor

P ... ABC group, s. r. o.

I ... banky (B), pojišťovny (P), stavební spořitelny (SS)

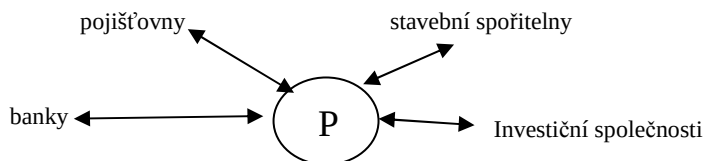
V ... podílové fondy (PF)

A ... investiční společnosti (IS) zlato, stříbro

P má uzavřené smlouvy s I, V, A. Jelikož je společnost prozatím malý hráč na trhu a nemá takový obrat, I, V, A nad ní mají převahu. Poradci zatím nemohou nastavit slevy a ty nejvýhodnější podmínky pro své klienty.

Z tohoto vyplývá vize dosáhnout takového obratu, aby mohla vystoupit ze Sítě a nemít smlouvy s I, V, A, ale chce mít smlouvy napřímo s jednotlivými bankami, pojišťovnami, stavebními spořitelny a investičními společnostmi.

Obrázek 8: vize do roku 2013



Zdroj: Autor

Dle Pacovského (2006) v současné době při stále se zrychlujícím tempu podnikání souvisí i fakt, že strategické plánování podniků dříve zahrnovalo období okolo patnácti let. To je v současné době utopií a ztrátou času. Tříleté až pětileté výhledy jsou rozumným maximem, protože okolnosti a z nich vyplívající změny vyžadují odezvu často v řádu měsíců a ne let či desetiletí.

Je složité v dnešní době plánovat dlouho dopředu, když se situace neustále mění. Už se nedá spolehlivě predikovat, co bude za deset let. Společnost ale má určitou vizi, které se majitelé chtějí držet a to do roku 2021 vytvořit holding. V současné době je tato vize dlouhodobou záležitostí.

5.1.1 PLÁNY

Člení se dle úrovně rozhodovacího procesu:

1. Strategické plány – o nich rozhodují majitelé podniku.
 - a) Do konce roku 2012 chtějí společnost rozšířit na 15 manažerů. Z toho aby bylo 5 manažerů na úrovni Manažer Agentury a 10 manažerů na úrovni Manažer Unitu. Doposud je tento plán splněn na 40 % u Manažerů Agentury a na 60 % u Manažerů Unitů. V době kdy se sepisuje tato práce, je začátek roku 2012.
 - b) Prozatím společnost působí „naplno“ (má smlouvy s I, V, A) jen v České republice. Dalším plánem je uzavření smluv s A – investice do zlata a stříbra v Polsku, kde je dnes součástí sítě jen s I a V.
 - c) Třetím plánem je rozšíření sítě na Slovensko, kde se týmy v současné době teprve tvoří.

2. Taktické plány – sestavují je majitelé spolu s Manažery Agentury a Manažery Unitů. Jedná se převážně o plány schůzek, školení – kdy a kde se budou konat, co se na nich bude probírat, resp. školit.
3. Operativní plány – jsou plně v kompetenci Manažerů Agentury a Manažerů Unitů. Týkají se jejich týmů. Plán počtu zaměstnanců, plán porad apod.

5.2 ORGANIZACE

Společnost ABC nemá klasické zaměstnance. Každý pracovník pracuje na svůj živnostenský list, je tedy OSVČ. Organizační strukturu lze těžko klasifikovat, protože se společnost ještě rozvíjí. Momentálně naznačuje prvky týmové organizační struktury (Plamínek, 2000).

Ve ABC group jsou na úrovni top managementu oba zakladatelé (= majitelé, ředitelé). Majitel A je výkonným ředitelem a majitel B je obchodním ředitelem společnosti.

Na střední úrovni jsou v podnikové hierarchii dva Manažeři Agentury a šest Manažerů Unitu. Jeden Manažer Agentury vede dva manažery a druhý vede tři manažery (společnost pro ně nemá název, ale podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) jsou to manažeři na provozní úrovni managementu). Ti vedou každý tým, který čítá od tří do sedmi pracovníků. Dalších šest manažerů jsou nazýváni Manažery Unitu. Jsou na stejné organizační úrovni jako Manažeři Agentury. V současné době nemají vytvořen tak velký tým. Je to z důvodu, že do podniku nastoupili později a svůj tým si teprve tvoří. Manažeři Agentury stáli u vzniku společnosti. Manažeři Unitu vedou tým, který čítá od tří do pěti pracovníků.

V podnikové hierarchii je dále asistentka, která vykonává administrativní činnost za celou společnost, a call centrum, které má momentálně jednu telefonistku.

Společnost je postupně rozšiřuje ještě na Slovensko a Polsko. I tam se tvoří organizační struktury, ale jsou zatím velmi malé. V současnosti čítají kolem pěti pracovníků. Nebudou nadále zahrnuty v bakalářské práci.

Organizační struktura je uvedena v příloze č. 3.

Podnik radí klientům při finančních záležitostech a uzavírá pro ně smlouvy u finančních institucí. Za službu klienti zaplatí v průběhu smluv - finanční instituce z klienty zaplacených peněz za smlouvu pracovníkům odvedou určitou procentuelní částku, ze které se počítá

provize. Tu za prodanou službu dostane pracovník, jeho Manažer Unitu, popř. Manažer Agentury i majitelé.

Formalizace

Majitelé společnosti svým manažerům přímo nenařizují, jak mají pracovat, vést, motivovat či komunikovat se svými pracovníky. Toto nechává na nich samotných. Přesto vytváří určité návody, které poradcům pomáhají. Jeden z nich je uveden v příloze č. 4.

Manažeři mají povinné pouze pravidelné porady v Brně, školení a vyplňování a zasílání pravidelných Reportů.

Decentralizace

Ta se v podniku objevuje hlavně v případech, kdy manažeři už časově či z jiných důvodů nezvládají uřídit veliký počet pracovníků pod sebou. Ve společnosti není nastaven maximální počet lidí, který jeden manažer může ještě vést. Je to pouze na nich samotných. Manažer decentralizuje povinnosti svému podřízenému, a tím vytvářejí strukturu. Podřízený přebírá značnou část povinností manažera.

Složitost

Ve společnosti se všechny činnosti, které jsou předmětem podnikání, zabírají kolem financování a hospodaření s penězi. I když společnost spolupracuje s různými bankami, investičními společnostmi, fondy či pojišťovnami, je náplň práce manažerů či pracovníků v zásadě shodná. Podnik nemá specializovaná oddělení.

Vztahy v podniku

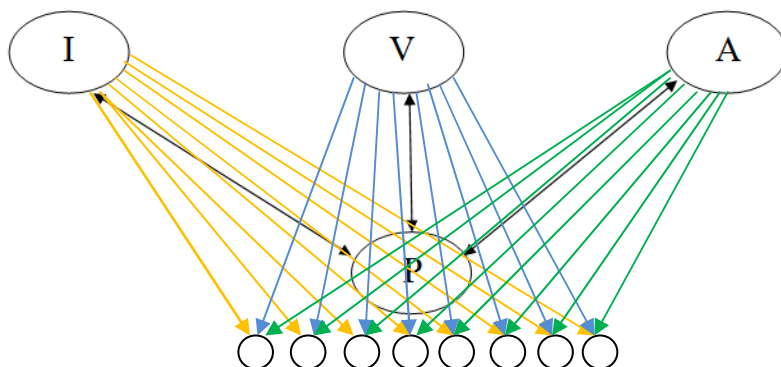
Vztahy mezi pracovníky jsou v podniku ABC velmi důležité. Kolegové se necítí vůči sobě konkurenčně, ale, dle jejich slov, kamarádsky. Většina pracovníků, kteří jsou v tomto podniku zaměstnaní, zde pracují z toho důvodu, že mají špatné zkušenosti z jiných společností.

5.3 KOMUNIKACE

Komunikace je dnes jeden z nejdůležitějších nástrojů. Tím se řídí i podnik ABC.

5.3.1 KOMUNIKACE VNĚ PODNIKU

Obrázek 9: Síť



Legenda:

P ... ABC group, s. r. o.

... manažeri P

I ... banky, pojišťovny, stavební spořitelny

... informace od I

V ... podílové fondy

... informace od V

A ... investice zlato, stříbro

... informace od A

Zdroj: autor

Na základě uzavřených smluv s I, V, A manažeri P mají přístup do jejich online systémů, kde dostávají aktuální informace. Zde je výhodou, že aktuality, novinky, důležité informace neprocházejí nejprve přes podnik, ale jdou přímo k jednotlivým manažerům a poradcům.

5.3.2 UVNITŘ PODNIKU

Komunikace horizontální probíhá většinou na neformální úrovni. Manažeri se mezi sebou dobře znají a lépe se jim díky tomu pracuje. Na této úrovni se komunikace uskutečňuje především prostřednictvím pravidelných porad, které se konají dvakrát týdně v Brně. První pondělí v měsíci se koná Schůze manažerů. Zde každý manažer předkládá svůj Report a svého týmu. Na jeho základě se stanovuje výkonnost pracovníků a organizace celkem. Na schůzi manažeri společně výstupy svých týmů hodnotí a snaží se o zlepšení situace, předávají si rady.

Druhá pravidelná schůze se koná každé třetí pondělí v měsíci v Brně. Zde se opět scházejí manažeři, kterým majitelé společnosti předkládají zprávy z trhu, co se týče nových produktů, novinky v legislativě, aktuality atd. Dále se zde konají různá školení nejen pro manažery, ale i pro nové či stávající pracovníky.

K efektivní komunikaci společnost využívá telefon, email a dnes velmi populární Skype. Tohoto prostředku se využívá k videokonferencím, kdy jednotliví účastníci nemusí být přítomni na jednom místě. Pro společnost, která působí na více místech, ne jen v jednom městě, či státě, často bývá složité projednávání novinek, urgentních problémů apod. Díky programu Skype, můžou tyto porady probíhat přes internet a její účastníci mohou být rozmístěni po celém světě. Stačí jen, aby si dohodli konkrétní čas, kdy se sejdou.

Komunikace vertikální Manažeři pořádají porady pro své pracovníky vždy v úterý či ve středu po školení v Brně. Svému týmu předávají informace, které se týkají typů na zlepšování práce, motivace, novinky v legislativě a na trhu. Když je manažer na Schůzi manažerů vyškolen na určitou činnost, produkt apod., která je důležitá i pro jeho spolupracovníky, v tento čas je vyškolen.

Vertikální komunikace probíhá v naprosté většině na formální úrovni. Pouze někteří manažeři, či pracovníci, kteří se znají už delší čas, používají komunikaci neformální. Obě komunikace probíhají pomocí porad, telefonu, emailů a také přes Skype.

5.3.3 KOMUNIKACE S KLIENTY

Komunikace s klienty probíhá zásadně na bázi formálnosti a to dvěma způsoby. Buď každý poradce komunikuje se svým klientem sám - oslovuje potenciální zákazníky, domlouvá schůzky, či může využít call centra. Tato složka organizační struktury je nová – vznikla v listopadu 2011. Prozatím zde pracuje jedna telefonistka. Call centrum má vlastní kancelář. Telefonistka obvolává potenciální zákazníky a domlouvá s nimi schůzky pro pracovníky společnosti. Obvolávání potencionálních klientů měli původně 100 % na starosti brokeři sami. Ale zabíralo to velikou část jejich pracovního dne. Tím, že společnost založila call centrum, kde má vyškolenou telefonistku, mají brokeři více času na jinou práci, kterou mohou vykonávat kvalitněji. Po úvodní schůzce se svými klienty už brokeři komunikují sami.

V ABC group využívají plánovací kalendář Google, kde jsou sdíleny informace všech pracovníků. Zde může každý ze společnosti vidět, kdy má který pracovník schůzku, zda nemá zrovna volno.

Když se telefonistka domlouvá s potenciálním zákazníkem na termínu schůzky, dívá se při tom do Google kalendáře, kde vidí, kdy který pracovník má zrovna volno. Když schůzku domluví, pracovníkovi to do kalendáře napíše.

5.4 KONTROLA

Kontrola se v podniku sestává převážně z pravidelných povinných Reportů. Vzor je uveden v příloze č. 5. Má podobu tabulky psané v Microsoft Office Excel. Na konci týdne jej vyplňuje každý pracovník podniku a posílá jej svému Manažeru Unitu, či Manažeru Agentury. Ti jej vyplňují za sebe také. Manažeři na konci měsíce vypracovávají souhrnný Report za svůj tým a zasílají jej obchodnímu řediteli společnosti. Ten tímto kontroluje práci svých podřízených. Reportů využívají také manažeři na střední úrovni managementu při kontrole činností svých týmů.

Dělí se na Reporty aktivit a Reporty produktů. V Reportech aktivit pracovníci uvádějí, počet oslovených klientů, domluvených a z toho uskutečněných pracovních schůzek za jednotlivé aktivity. Dále uvádějí, na kolik procent byli za příslušné časové období úspěšní. V Reportech produktů pracovníci uvádějí informace o svých klientech a jejich produktech. Tento Report slouží převážně k vytváření databáze společnosti.

Způsob, kterým majitelé kontrolují své manažery, jsou porady. Každou druhou poradou (tedy jednou za dva měsíce) vede jeden Manažer Agentury, či Manažer Unitu. Střídají se. Mají na starosti připravit program, zaslat jej dopředu ostatním a vést samotnou poradou. Díky tomu majitelé vidí, jak jsou jejich manažeři schopní plánovat, vést i komunikovat. Není zde cílem je sankcionovat, ale popřípadě jim poradit.

6 MANAŽERSKÉ FUNKCE VZHLEDEM K PRACOVNÍ NÁPLNI MANAŽERKY

6.1 PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZOVÁNÍ, KOMUNIKACE, KONTROLA

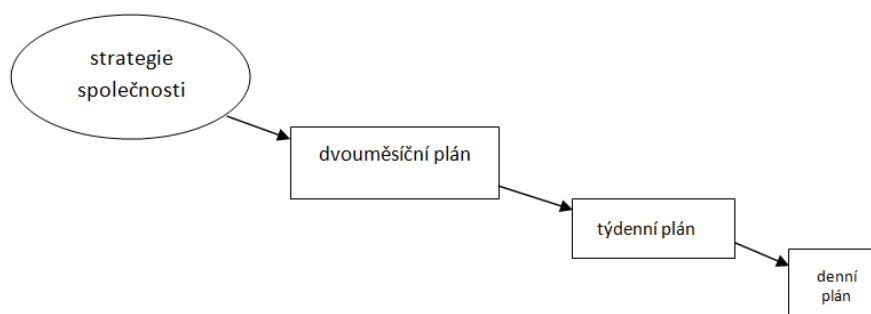
Paní manažerka pracuje ve společnosti ABC na pozici Unit Manager, kde zastává pozici manažerky i poradce. Z tohoto důvodu si musí rozdělovat svůj čas mezi tyto dvě úlohy, aby obě zvládala co nejefektivněji.

Jak je výše uvedeno, společnost ABC v Praze, kde paní manažerka bydlí a pracuje, nevlastní žádné kancelářské prostory. Veškeré její pracovní aktivity se konají u ní doma, či v kavárnách a restauracích, kde se schází s klienty.

6.1.1 PLÁNOVÁNÍ ČASU

Manažerka X si svůj čas rozděluje na dvoutříměsíční plány, které jsou harmonizovány i s aktuálním plánem společnosti. Své plány si paní manažerka dále dělí na jednotlivé týdny, což má zaznamenáno v týdenním diáři. Toto je nastaveno od společnosti. Sama si vede svůj denní diář, ve kterém si píše úkoly na každý den. V příloze č. 6 jsou uvedeny jako ukázka dva vybrané dny tak, je zaznamenala paní manažerka.

Obrázek 10: Způsob plánování času manažerky X



Zdroj: Autor

Na základě pozorování několika měsíců byla zpracována ukázka, jak vypadá průměrný časový plán na jeden měsíc manažerky X. Tento výstup je uveden v příloze č. 7.

6.1.2 POZICE MANAŽERKY

Dvakrát do měsíce se konají schůze manažerů v Brně, což vyplívá ze strategie společnosti. Paní manažerka na ně každých čtrnáct dní dojíždí. První týden v měsíci se koná Schůze manažerů, jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole. Zde každý manažer předkládá svůj Report a svého týmu. Díky němu může své pracovníky kontrolovat a hodnotit, jak svoji práci vykonávají.

Druhá pravidelná schůze, také již bylo uvedeno v minulé kapitole, se koná každé třetí pondělí v měsíci v Brně. Zde se opět scházejí manažeri, kterým majitelé společnosti předkládají zprávy z trhu, co se týče nových produktů, novinky v zákoně atd. Dále se zde konají různá školení nejen pro manažery, ale i pro nové či stávající pracovníky.

Ve středu dopoledne, v týdnu po schůzi, paní manažerka pořádá poradu pro svůj tým. Proč se porada koná zrovna ve středu a ne hned druhý den po schůzi, paní manažerka uvádí, že získané informace musí nejprve vstřebat, roztřídit na důležité a nedůležité, musí s nimi souhlasit a, protože je analytický člověk (Čakrt, 1996), ráda si získané informace prověří dřív, než je vyšle dál. Svým pracovníkům tedy sděluje již přebírané informace ze schůzí v Brně, konzultují různé problémy, aktuality.

Odpoledne se poté koná workshop, který iniciuje paní manažerka pro své spolupracovníky. Na něm se učí komunikaci s klienty, noví pracovníci se zde dozvědí, jak udělat nábor, provádějí různé testy apod.

Při nástupu nových členů do týmu se paní manažerka zpočátku schází i s jejich klienty. Pomáhá jim, dává odborné rady, proškoluje je a celkově se snaží svého „spoluhráče“ naučit uzavřít dobrý obchod. Takto pomáhá nejen novým členům týmu, ale také již stávajícím. Může se stát, že o jejich služby projeví zájem například klient se speciálními požadavky a právě zde paní manažerka také pomáhá.

V pátek od svých pracovníků z týmu dostává jejich vyplněné Reporty, které na konci měsíce zpracovává pro obchodního ředitele a připravuje se na Schůzi manažerů.

6.1.3 POZICE PORADCE

Přibližně polovinu svého času stráví manažerka X jako pracovník (= poradce). Jelikož pracuje z domova, její program je následující. Hlavní komunikace se společností probíhá přes email,

Google kalendář a Skype. Emaily rozděljuje podle priorit a také je tak vyřizuje. Často bývá nutná komunikace s klienty, potenciálními klienty či spolupracovníky přes telefon. Této aktivitě věnuje 2 hodiny dopoledne a 2 hodiny odpoledne, což dělá přibližně 35 % času z jejího pracovního dne. Svůj čas věnovaný práci musí přizpůsobit zákazníkům. Dopoledne, či odpoledne, záleží na domluvených schůzkách s klienty - když má volno – vytváří prezentace, připravuje v softwaru finanční plán pro klienta, porovnává produkty, doplňuje do klientských karet, zpracovává podklady, informace, hledá nejlepší řešení formou porovnání konkurenčních produktů. V pátek dopoledne většinou vyřizuje potřebné v bankách, pojišťovnách a jiných institucích. Také ona vypracovává každý pátek svůj Report.

V příloze č. 4 je uvedena formalizace - příklad komunikace se zákazníky, který je navrhnut majiteli podniku. Paní manažerka jej sama používá a využívá jej i při školení svých podřízených. Společnost ho má vytvořený na základě dlouholetých zkušeností majitelů a dalších manažerů.

6.1.4 OSOBNÍ VOLNO

Paní manažerka považuje za velice důležité osobní volno. Je toho názoru, že když je člověk „v pohodě“ podává lepší výkony. Tento názor neradí jen svým pracovníkům, ale drží se jej také sama. Několikrát týdně odpoledne, či v poledne (místo oběda) sportuje. Každý čtvrtek odpoledne a víkendy se snaží věnovat svým kamarádům a rodině.

Jelikož paní manažerka X je původem ze Slovenska, už pravidlem se stalo, že tuto zemi s manželem většinou třetí víkend v měsíci navštěvují. Ne vždy ale zde relaxuje. Paní Sokolová je manažerkou také části společnosti ABC group na Slovensku, kde má svůj tým. Když se stane nějaký problém, který nelze vyřešit přes Skype či telefon, řeší se právě v tuto dobu.

6.1.5 OSOBNÍ CÍL MANAŽERKY

Paní manažerka by chtěla do června tohoto roku přijmout do svého týmu 2 nové spolupracovníky. Vychází ze zkušenosti, aby tento cíl splnila, musí každý měsíc oslovit 30 – 40 osob. Ti nadále prochází pohovory a školeními. Postupně jejich počet ubývá, až z něj vyjde 1 či 2 spolupracovníci, kteří do podniku skutečně nastoupí. Ne každý se na tuto práci hodí.

7 ZHODNOCENÍ MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ

7.1 NAVRŽENÍ ZMĚN

7.1.1 PLÁNOVÁNÍ

Pozorováním bylo zjištěno, že časové plánování v podniku je potřeba zlepšit. Jak už bylo uvedeno výše, Schůze manažerů se koná pravidelně každé první pondělí v měsíci. Druhá pravidelná schůze se koná každé třetí pondělí v měsíci. Bohužel termíny jiných školení, například při náboru nových spolupracovníků do podniku, či náhodné důležité školení, se pracovníci dozvídají od top vedení v krátkém čase dopředu. Z toho vyplívá problém dodržet naplánované termíny schůzek s klienty. Tyto termíny se pracovníci dozvídají v současné době přes email.

Zde se nabízí řešení, aby nejen termíny schůzek poradců s klienty, ale také termíny podnikových schůzek a školení byly uváděny ve společných online kalendářích spolu se stručným obsahem. Tyto termíny by měly být dány aspoň na půl roku dopředu. Pracovníci, když tato data budou vědět, připraví se na ně. Když bude schůzka či školení nadbytečné, už nebude tak veliký problém jej zrušit, než přidávat další. Když budou přesně dány termíny, obsahy schůzek se už můžou měnit podle potřeby. Například se na trhu objeví důležitá novinka, ale v plánu školení by bylo jiné, nepříliš důležité téma, může se obsah schůzky operativně změnit.

7.1.2 ORGANIZACE

Jak již bylo uvedeno v této bakalářské práci, pro manažerku X, která svoji práci vykonává v Praze, společnost ABC nepronajímá kancelářské prostory. Toto vychází z filozofie společnosti – nízkonákladovost. Teprve, až bude tým v Praze na takové úrovni, jako je v současné době v Brně, společnost najme pražským pracovníkům kancelářské prostory. Nyní se paní manažerka pracuje převážně doma. Se svými klienty se schází v kavárnách a restauracích. V těchto místech ale může být často velmi hlučno a není zde vysoké soukromí. I pro prestiž společnosti tento způsob není vhodný. Podle testu MBTI, paní manažerka je temperamentní typ extravert, což znamená, že je společenský člověk a styky s jinými lidmi jí dodávají energii (Čakrt, 1996). Práce doma pro ni není efektivní.

Zde se ukazuje jako výhodné řešení, aby měla společnost ABC v Praze, na výhodném místě, nejlépe blízko některé ze stanic metra, která je poblíž centra, pronajaty kanceláře pro více zdejších pracovníků. Pracovní skupina ABC se v Praze neustále rozšiřuje. Poradci by se zde mohli ze začátku střídat. Jedna kancelář by sloužila pro dva pracovníky zároveň, čímž by se snížily náklady. Součástí kanceláře by mělo být příjemné sezení se stolem pro schůzky poradců s klienty. V těchto místech by měl být větší klid na práci a brokeri by měli všechny materiály, které ke své práci potřebují, a internet při ruce. Doposud na schůzky s klienty brokeri chodí s velkou pracovní taškou, ve které mají všechny důležité materiály a notebook. Klienti by se těchto pracovních tašek mohli zaleknout.

7.1.3 LOGISTIKA PRACOVNÍCH MATERIÁLŮ

Pracovníci ke své práci potřebují mnoho pracovního materiálu, jako jsou smlouvy, brožury, apod. přímo od pojišťoven, bank, stavebních spořitelů a investičních společností. V současné době je systém nastaven tak, že asistentka celé společnosti průběžně tento materiál objednává a vytváří zásoby. Manažeři si od ní objednávat materiály za celý svůj tým přes email. Společnost nemá nastaven například jeden den, ke kterému všichni manažeři pošlou objednávku asistence na pracovní materiál. Manažeři jej zasílají dle potřeby. Tento způsob asistence přiděluje hodně práce, která je málo předvídatelná a časově náročná. Asistentka musí neustále kontrolovat aktuálnost materiálů a mít celkový přehled. Zásoby tohoto materiálu mohou společnosti zvyšovat náklady na uskladnění a poštovné.

Řešením je, aby společnost vytvořila na svých webových stránkách pod heslem, aby se této stránce měli přístup jen pracovníci podniku, online formulář, přes který by si sami pracovníci mohli materiál objednat rovnou u pojišťoven, bank, stavebních spořitelů a investičních společností. Tím by se uбрала práce asistentce, snížily by se náklady na skladování a vyřešil by se problém aktuálnosti materiálu. Byly by zde zredukovány také náklady na poštovné, které by hradily společnosti, které materiál zasílají. Tato činnost je pro ně v jejich zájmu a je to v souladu s aktuálními trendy managementu. V současné době je obtížné stanovit finanční přínos.

7.1.4 PLÁNOVÁNÍ, KOMUNIKACE, KONTROLA

Společnost ABC využívá pro plánování schůzek svých pracovníků program Google kalendář. Zde telefonistka z call centra zapisuje naplánované schůzky přímo do kalendáře pracovníkům. Díky tomu, že společnost už nějakým způsobem využívá online kalendář, dal by se tento

systém více rozpracovat. Tento program pro to ale není zcela vhodný. Nedá se propojit s emaily, či s mobilním telefonem. Kdokoliv do něj může psát, něco měnit. Dá se do něj „nabourat“ a to může způsobit podniku veliké problémy.

Mnohem vhodnějším programem, který by společnost ABC měla používat je Microsoft Outlook Office. Tento systém patří mezi III. a IV. generaci time managementu. Zde se dá skloubit plánování, time management, komunikace a kontrola dohromady.

V současné době existují na trhu mnohem důmyslnější a profesionálnější systémy, které se dají společnosti nastavit přímo na míru. Tyto systémy jsou ale velmi drahé. Například systém Team Assistant. Licence stojí 255 tisíc Kč + další náklady na implementaci softwaru. Nebo lze platit ročně podle počtu uživatelů paušálními částkami, které se pohybují u větších společností v desítkách tisíc korun (Perspia, 2011). Z důvodu, že se společnost ABC teprve rozvíjí a zakládá si na nízkonákladovosti, je prozatím software Microsoft Outlook Office dostačující náhradou. Do budoucnosti by bylo určitě dobré přemýšlet o koupi profesionálnějšího systému.

Microsoft Outlook Office je součástí balíčku Microsoft Office pro podnikatele, který má většina pracovníků společnosti ABC již nainstalovaný ve svých PC. Náklady by zde byly pouze na balíčky pro ty pracovníky, kteří jej doposud nemají koupený a nainstalovaný. Cena pro jednoho uživatele se pohybuje od 7 do 8 000 Kč, záleží na dodavateli. Balíček ale nezahrnuje pouze Microsoft Outlook Office, ale i další programy, které pracovníci také při své práci využívají – Microsoft Word, Microsoft Excel atd. (Microsoft, 2012).

Program Outlook je malá kancelář. Je zde emailová pošta, kalendář, kontakty a úkoly. Ukázka je v příloze č. 8. Přes program Outlook Office mohou být spojeni všichni pracovníci ABC group. Jelikož společnost funguje na několika místech Evropy, program pomáhá propojení a lepší komunikaci mezi vedením společnosti a týmy. V současnosti pracovníci využívají Google Kalendář a přístup k emailům mají pouze přes webové stránky serveru, jako je Seznam, Volný či Atlas. Tento způsob není profesionální. Nezajišťuje pracovníkům flexibilitu, která je při jejich práci nutná. Právě program Outlook Office může společnosti přidat na konkurenceschopnosti tím, že budou moci mezi sebou lépe komunikovat.

Emailová pošta – jednoduché vyhledávání v emailech. Pořadí či kategorie emailů se dají velmi flexibilně nastavit. Zde by bylo výhodné, kdyby se nastavilo dělení emailů na emaily, které probíhají v rámci pracovního týmu, na emaily od top vedení a asistentky a na emaily s klienty.

Ve společnosti jsou emaily, přes které pracovníkům chodí informace, velmi důležité, je vhodné se v nich vyznat. Díky tomu systému třídění mohou pracovníci pracovat efektivněji.

Kalendář – každý pracovník má svůj kalendář. Může ale sdílet informace i s ostatními pracovníky. Lze připisovat schůzky, úkoly apod. i jiným pracovníkům do kalendáře: musí spolu sdílet informace. O připsané informaci přijde automaticky vygenerovaný email, ve kterém musí pracovník, kterému by měla být informace do kalendáře připisána, tuto akci povolit. Například když se bude konat nějaká schůze, organizátor zadá v programu zorganizovat schůzku, v tabulce se objeví předmět schůze, komu tu schůzi naplánovat, zde vybere z kontaktů pracovníky, kteří by se schůze měli účastnit, dále se zde uvádí místo konání, čas (od kdy, do kdy) a pole pro poznámky, které je potřeba účastníkům ještě sdělit. Dále se k pozvánce na schůzi dá připojit nějaký text, tabulka, graf apod. Pokud se schůze konají v pravidelný čas na pravidelném místě (jako u společnosti ABC každé první pondělí v měsíci se koná Schůze manažerů v Brně), dá se zde nastavit opakování. Pracovníkům, kteří jsou na tuto schůzi pozvaní, přijde automaticky vygenerovaný email o tom, že se koná schůze. V emailu jsou uvedeny všechny informace, které organizátor schůzky uvedl v tabulce. Pozvaný musí odpovědět, zda se schůze účastní, či nikoliv. Pokud pozvaný odpoví, že se schůze účastní, automaticky se mu schůze zapíše do kalendáře.

Ve společnosti ABC: Když telefonistka call centra z ABC group bude plánovat nějakému pracovníkovi schůzku s klientem, podívá se na jeho kalendář. Pokud tam uvidí volné místo a vhodný čas, schůzku mu naplánuje. Pracovníkovi systém automaticky zašle email o tom, že má schůzku. Telefonistka může obvolávat potenciální zákazníky dál a už nemusí pracovníkovi psát email, kdy a kde má schůzku, což šetří její čas. Pracovník v emailu potvrdí, že se schůzky účastní a schůzka se sama zapíše do jeho kalendáře. On vidí, kdy a kde má schůzku a vidí to i ostatní. Když se ale z nějakého důvodu na schůzku dostavit nemůže, schůzku nepotvrdí. Termín se mu sice zapíše do kalendáře, ale je označen vyšrafováním. Organizátor má informaci, že pracovník schůzku nepřijal.

Úkoly – zde se dají zadávat úkoly jak sobě (co má pracovník vykonat), tak jiným pracovníkům (podřízeným). Když má pracovník nějaké povinnosti, naplánuje si je ve svém online kalendáři. Zde si vybere přesný čas a zadá, co má kdy vykonat. Může si zde nastavit i důležitost toho úkolu. Když přijde čas tento úkol udělat, z reproduktorů se ozve slabý zvonek a na obrazovce se objeví tabulka, ve které je napsáno, že v tento čas má pracovník udělat určitý úkol. Když má pracovník úkol hotový, musí zde zaškrtnout, že už svou práci udělal a nadřízený má kontrolu nad jeho prací.

Úkoly se dají naplánovat i jiným pracovníkům. Toto je výborné pro manažery, takto mohou delegovat své pracovníky z týmu. Tento způsob šetří čas.

Kontakty – v programu je možnost uložit si jakékoliv kontakty. Je zde jednoduché párování mezi kontakty a emaily, kalendářem a úkoly (McCombs, 2008; Randall, 2008; Microsoft, 2012).

Díky tomuto programu mohou manažeři kontrolovat své pracovníky.

Outlook Office se dá propojit s tzv. chytrými telefony – telefony, které mají operační systém. Toto je výborný nástroj time managementu. V mobilním telefonu, který pracovníci nosí neustále s sebou, program Outlook Office funguje naprosto stejně jako v PC, jen ve zjednodušené grafice. Pracovníci mají svůj mobilní telefon neustále při sobě. Mohou díky němu telefonovat, přijímat emaily, vidí svůj kalendář i kalendář ostatních pracovníků, všechny své kontakty a úkoly.

Kdyby se systém napojil na iPad, už by se dalo z části hovořit o nástroji time managementu IV. generace.

Kdyby se společnost zaměřila na tuto možnost plánování času, komunikace a kontroly, jejím pracovníkům by se ušetřil čas, nemuseli by důležité termíny nosit v hlavě, jejich práce by se stala efektivnější a kvalitnější. Díky tomu by se celá společnost mohla stát mnohem více konkurenceschopná.

7.1.5 PLÁNOVÁNÍ ČASU

Vzhledem k časově velmi náročné práci manažerky X se doporučuje, aby využila Eisenhowerův princip, který je blíže popsán v kapitole č. 2.5.5.

7.1.6 VÝSLEDEK – PROFIL MANAŽERKY

Při sestavování profilu manažerky X bylo využito testu MBTI a testu způsobu myšlení. Byly porovnány vlastnosti, které paní manažerka X o sobě uvedla, s výsledky testu MBTI, testu způsobu myšlení a s pozorováním. Je patrné, že se v mnohém shodují. Paní manažerka má podle výsledků testů správné předpoklady uspět ve své práci a být ideální manažerkou.

8 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit vybrané manažerské funkce na pozici manažera střední úrovně, případně navrhnout změny. Bakalářská práce se věnuje čtyřem manažerským funkcím – plánování, organizování, komunikaci a kontrole. Při výběru bylo vycházeno z konceptu manažerských funkcí podle Fayola, komunikace byla vybrána podle Druckera. K těmto funkcím bylo možné ve vybraném podniku získat relevantní informace.

Vzhledem k tomu, že vybraný podnik vznikl na začátku roku 2011, je tedy teprve rok na trhu, manažerské funkce se v současné době teprve rozvíjejí. Když majitelé podnik zakládali, měli už zkušenosti z jiných podniků. Podle nich se řídili a dnes se stále řídí například při výběru vhodných kandidátů do řad jejich týmů. Právě jasná vize a cíle pomohly podniku se prosadit na trhu.

V podniku ABC platí, že manažeři na střední úrovni vytvářejí důležité spojení mezi vrcholovými manažery, kteří se zabývají strategickými záležitostmi a celkovým směřováním organizace, a pracovníky, kteří vykonávají detailní práci. Manažeři na střední úrovni managementu jsou prostředníci a o to je jejich pozice komplikovanější. Musí vysvětlovat a uplatňovat podnikové strategie, plány a politiku a zajišťovat, aby byly realizovány jejich týmy, na nichž jsou při dosahování výsledků závislí (Armstrong, Stephens, 2008).

Na základě pozorování, testů MBTI a způsobu myšlení a stínování manažerky na střední úrovni byl proveden popis vybraných manažerských funkcí a jejího řízení času. Bylo zjištěno, že manažerka X má vhodné předpoklady pro to být pro podnik efektivní manažerkou. Dokáže se plně věnovat své práci jako poradce i práci manažerky týmu. Její tým je pod jejím vedením velmi úspěšný, neustále se rozrůstá o nové členy.

Plánování v podniku vychází od majitelů. Vizí společnosti je vystoupit ze Sítě a mít smlouvy napřímo s jednotlivými bankami, pojišťovnami, stavebními spořitelny a investičními společnostmi. Plány jsou v podniku děleny primárně podle úrovně rozhodovacího procesu.

Z důvodu, že se společnost neustále vyvíjí, je obtížné stanovit její organizační strukturu. Ale v současné době vykazuje prvky týmové organizační struktury. Každý manažer na střední úrovni managementu vede svůj tým, sám se o něj stará a zodpovídá za něj. Všem týmům ve společnosti pomáhá call centrum, které jednotlivým pracovníkům usnadňuje práci tak, že kontaktuje potenciální klienty a domlouvá s nimi schůzky. Dále je v podniku asistentka, která vykonává administrativní činnost. Tím byla velmi zefektivněna práce všech týmů.

Komunikace je pro podnik ABC klíčová. Je důležitá aktuálnost informací. Dělí se na komunikaci vně podniku, což je komunikace s bankami, pojišťovnami a dalšími finančními institucemi. Manažeri podniku ABC mají přístup do jejich online systémů, kde dostávají aktuální informace. Komunikace uvnitř podniku sestává z pravidelných porad, dále komunikují přes mobilní telefony, emaily a v současné době společnost začala využívat online porady přes Skype, který šetří čas i náklady. Komunikace s klienty je zajišťována nejprve převážně přes call centrum, které pracovníkovi schůzku domluví a telefonistka ji zapíše do jeho Google kalendáře. Dále už brokeri komunikují se svými klienty sami a to osobně, mobilním telefonem či emailem.

Kontrola je v podniku především zajišťována pravidelnými povinnými Reporty. Ty mají podobu tabulky psané v Microsoft Office Excel. Na konci týdne jej vyplňuje každý pracovník podniku a posílá jej svému vedoucímu, ti jej vyplňují za sebe také. Manažeri na konci měsíce vypracovávají souhrnný Report za svůj tým a zasílají jej obchodnímu řediteli společnosti. Ten tímto kontroluje práci svých podřízených a to, zda se podniku daří plnit své cíle. Reportů využívají také manažeri na střední úrovni managementu při kontrole činností svých týmů.

Na základě zjištěných informací byly navrženy možné změny.

Podnik ABC je v současné době na začátku svého podnikání. Majitelé mají velké plány, především expanzi do dalších států Evropy. Když podnik bude pokračovat ve své cestě takovým tempem jako teď, má pro to velký potenciál. Nesmí ale zaostat za konkurencí, která je v tomto oboru obrovská.

9 SUMMARY

The aim of this work is to describe and evaluate selected management functions for the position of mid-level manager or design changes. This thesis deals with four managerial functions - planning, organizing, communication and control. The selection went from the concept of managerial functions by Fayol, communication was chosen according to Drucker. These features allow the selected company to obtain relevant information.

Based on observations, tests MBTI and way of thinking, and shadowing managers in mid-level description was made of selected management functions and its time management. Then possible changes were proposed.

Keywords: planning, organizing, communication, control, time management

10 LITERÁRNÍ ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3.
- [3] DONNELLY, J., GIBSON J., IVANCEVICH J. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [4] HARGIS, Michael B.; WATT, John D.; PIOTROWSKI, Chris. *Organization Development Journal*, Fall2011, Vol. 29 Issue 3, p51-66, 17p, 5 Charts.
- [5] HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [6] HORNBY, Malcolm. *Já to dokážu! Jak získat dobré zaměstnání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 239 s. ISBN 80-716-9388-X.
- [7] KAREŠ, J., DRLÍKOVÁ, M., BRABCOVÁ, I. *Moderní metody v řízení*. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 1. vydání, 2006, 137 s. ISBN 80-7040-852-9.
- [8] KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H.: *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 106 s. ISBN 80-247-1440-X.
- [9] McCOMBS, B. „Microsoft Outlook.“ *Canadian Journal Of Rural Medicine* 13, no. 1 (Winter2008 2008): 39-40. *Academic Search Complete, EBSCO host* (accessed April 16, 2012). ISSN: 12037796.
- [10] MEDLÍKOVÁ, O.: *Jak řešit konflikty s podřízenými*, Grada, Praha. ISBN 978-80-247-1732-6 (BROŽ.) 2007. In. BÁRTLOVÁ Z. *Žena v řídicí funkci – řešení konfliktů*. Praha.
- [11] MICROSOFT. *Microsoft Office* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/cs-cz>.
- [12] PACOVSKÝ, P.: *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 259 s. ISBN 80-247-1701-8.
- [13] PERSPIA A.S. *Team Assistant* [online]. © 2011 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.teamassistant.cz>.
- [14] PILKINGTON, J. *Poznej sám sebe: poznej své skryté já*. Překlad Sylva Ficová. Brno: Jota, 1995, 159 s. Nové obzory (Jota). ISBN 80-856-1751-X.

- [15] PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X. In. BÁRTLOVÁ Z. *Žena v řídicí funkci – řešení konfliktů*. Praha.
- [16] PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000, 328 s. ISBN 80-720-3258-5.
- [17] RANDALL, N. „Dealing with the Outlook E-Mail Deluge.“ *PC Magazine* 27, no. 7 (June 2008): 102. *Academic Search Complete*, EBSCO host (accessed April 16, 2012). ISSN: 08888507.
- [18] ROLÍNEK, L. *Management I*. 1 vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003, 96 s.
- [19] TRUNEČEK, J. *Management I*. Skripta VŠE, Praha, 1995, 221 s.
- [20] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
- [21] VEBER, J. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.
- [22] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0 (Váz.).
- [23] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3 (Váz.)

4. Osobnostní dotazník

Vaše osobnost je to, co jste vy sami. Lidé mívají shodné i odlišné vlastnosti. Rozdíl zjištěné z odpovědí na následující otázky neznamenají horší nebo lepší výsledek, pouze poukazují na vaše odlišnosti. Nesnažte se proto hledat nějaké správné odpovědi, tak jak to mělo být. Odpovídejte upřímně, sami za sebe. Po vyplnění následujícího dotazníku si potom podle přiloženého klíče sami vyhodnotíte své odpovědi. Pomůže vám to zjistit, jaký typ osobnosti jste. Zbývající text této knihy bude pro vás s touto informací mnohem zajímavější.

Pokyny: Následující výroky mají vždy dvě možnosti (a nebo b). Mezi každý pár rozdělíte bez velkého přemýšlení 5 bodů podle toho, jak vám vyhovují nebo jak vám jsou blízké. Vyhovuje-li vám některá z alternativ bez výhrad, dejte jí všech 5 bodů, zatímco na nepříznivou možnost nezbude bod žádný. Není-li váš postoj takto vyhraněný, můžete své body rozdělit i jinak: 1 a 4 body nebo 2 a 3 body. Je však třeba dodržet pravidlo, že **součet přidělených bodů musí vždy být 5!**

1. Raději:

- a. ___ řešíte nový a komplikovaný problém
- b. ___ pracujete na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minulá

2. Rád/a:

- a. ___ pracujete sami v tichém prostředí
- b. ___ jsem tam, kde „se něco děje“

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a. ___ trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b. ___ okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- a. ___ spíše pečlivě
- b. ___ poněkud impulzivně

5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

- a. ___ s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b. ___ s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a. ___ zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- b. ___ zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. Předpokládáte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste postupoval/a?:

- a. ___ uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
- b. ___ zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. Když na něčem pracujete:

- a. ___ raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b. ___ často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích, ve společnosti:

- a. ___ se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
- b. ___ odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává

10. Zajímá vás více:

- a. ___ to, co bylo a co je
- b. ___ co může být

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:

- a. ___ vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
- b. ___ hodnotit a analyzovat danou informaci

12. Když na něčem pracujete, jste raději, když:

- a. ___ máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
- b. ___ můžete zkoušet různé možnosti

13. Když zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:

- a. ___ to považujete za rušení
- b. ___ nevádí vám ho zvednout

14. Je horší:

- a. ___ „mít hlavu v oblacích“
- b. ___ „držet se při zdi“

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- a. ___ objektivní
- b. ___ osobní

16. Vadí vám více, když:

- a. ___ je více věcí rozpracovaných
- b. ___ už je všechno hotovo

17. Když někým telefonujete:

- a. ___ nebojíte se, že na něco zapomenete
- b. ___ připravíte si, co budete říkat

18. Když diskutuje s kolegy o problému, je pro vás snadné:

- a. ___ vidět věci „v širším rámci“

b. ___ postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19. Která slova vás charakterizují lépe? Jste spíše:

- a. ___ analytický typ
- b. ___ vztíhající se typ

20. Často:

- a. ___ když něco začínáte, vše si předem sepišete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když něco musíte podstatně měnit
- b. ___ neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

- a. ___ začínáte rozhovor sám/sama
- b. ___ přenecháváte iniciativu druhým

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:

- a. ___ plynulé a nepřetržité práci
- b. ___ práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“

23. V jaké situaci se cítíte lépe

- a. ___ přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
- b. ___ proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními

24. Je horší:

- a. ___ být nespravedlivý
- b. ___ nemít slitování

25. Řekli byste o sobě, že vaši silnou stránkou je spíše:

- a. ___ smysl pro realitu
- b. ___ představivost

26. Když zazvoní telefon:

- a. ___ spěcháte, abyste jej zvedli první
- b. ___ doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27. Moje jednání vede a řídí více:

- a. ___ hlava
- b. ___ srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

- a. ___ umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
- b. ___ rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:

- a. ___ pro ni vzplanete
- b. ___ raději o ní hloubáte trochu déle

30. Řekli byste, že jste spíše:

- a. ___ důvtipní
- b. ___ praktičtí

31. Raději slyšíte:

- a. ___ konečný a neměnný výrok
- b. ___ zkusmý a předběžný výrok

32. Je větší chyba být:

- a. ___ tolerantní a smířliví
- b. ___ nekompromisní a kritičtí

33. Jste spíše:

- a. ___ ranní ptáče
- b. ___ noční sova

34. Na jednááních vás pohoršují spíše lidé, kteří:

- a. ___ přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
- b. ___ prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi

35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:

- a. ___ idejemi, principy, myšlenkami
- b. ___ lidmi, osobami, akty

36. O vikendech máte tendenci:

- a. ___ plánovat, co budete dělat
- b. ___ nechat, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí

37. Při jednáních máte sklon:

- a. ___ rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
- b. ___ hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit

38. Když něco čtete, obvykle:

- a. ___ se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- b. ___ čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

- a. ___ se cítíte nepřijemně a přejete si získat více informací
- b. ___ jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:

- a. ___ byste měli práci s intelektuální motivací
- b. ___ byste byli zaujati jejími cíli a posláním

41. Co vám imponuje více:

- a. ___ logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
- b. ___ dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy

42. V písemném projevu dáváte přednost:

- a. ___ věcnému stylu
- b. ___ obraznému, metaforickému stylu

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

- a. ___ podrážděni, kdo to k vám zase „leze“
- b. ___ potěšeni, že se na vás někdo přišel podívat

44. Dáváte přednost tomu:

- a. ___ nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
- b. ___ zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45. Charakterizují vás spíše:

- a. ___ četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
- b. ___ trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi

46. Cítíte se zpravidla lépe:

- a. ___ po konečném rozhodnutí
- b. ___ když jsou věci ještě otevřeny

47. Spolehnete se spíše na svou:

- a. ___ zkušenost
- b. ___ intuici a tušení

48. Jste si jistější:

- a. ___ při logických úsudcích – správné-nesprávné
- b. ___ při hodnotových soudech – dobré-špatné

49. Raději se rozhodujete:

- a. ___ poté, co jste si zjistili mínění ostatních
- b. ___ především podle vlastního uvážení

50. Obvykle dáváte přednost tomu:

- a. ___ požit osvědčené metody, které znám, spíše než
- b. ___ vymýšlet a zkoušet, jak by se asi věci daly dělat nově a jinak

51. Raději:

- a. ___ se zabýváte tím, co je
- b. ___ přemýšlíte o různých možnostech

52. K závěrům s rozhodnutím dospíváte především na základě:

- a. ___ věcného zdůvodnění a logické analýzy
- b. ___ na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné

53. Nemáte rád/a:

- a. ___ předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny
- b. ___ když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení

54. Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte:

- a. ___ spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho
- b. ___ s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám

55. Máte ve zvyku:

- a. ___ poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařadit do diáře
- b. ___ omezovat takovéto poznámky na minimum

56. Jednáte spíše na základě:

- a. ___ vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusíte dále příliš zkoumat
- b. ___ objektivních ověřitelných závěrů

Klíč k vyhodnocení

a) Přeneste nyní skóre z jednotlivých položek na příslušné řádky. Věnujte, prosím, pozornost správnému přiřazení písmen a b do jed-

notlivých sloupečků. Nakonec číselné skóre sečtete a výsledek zapíšete do celkového řádku.

SKÓRE PRO I	SKÓRE PRO E	SKÓRE PRO S	SKÓRE PRO N
2a	2b	1b	1a
5a	5b	6b	6a
9b	9a	10a	10b
13a	13b	14a	14b
17b	17a	18b	18a
21b	21a	22a	22b
26b	26a	25a	25b
29b	29a	30b	30a
33a	33b	34a	34b
37b	37a	38a	38b
43a	43b	42a	42b
45b	45a	47a	47b
49a	49b	50a	50b
54b	54a	51a	51b
Celkem			

SKÓRE PRO T	SKÓRE PRO F	SKÓRE PRO J	SKÓRE PRO P
3a	3b	4a	4b
7b	7a	8a	8b
11b	11a	12a	12b
15a	15b	16a	16b
19a	19b	20a	20b
24a	24b	23a	23b
27a	27b	28a	28b
32a	32b	31a	31b
35a	35b	36a	36b
40a	40b	39b	39a
41a	41b	44b	44a
48a	48b	46a	46b
52a	52b	53b	53a
56b	56a	55a	55b
Celkem			

b) Do řádku dole si nyní připište označení sloupce, ve kterém máte vyšší skóre. Budou to písmena buď I nebo E, S nebo N, T nebo F a J nebo P.

bo P, podle toho, ve kterém sloupci jste dosáhli vyššího počtu bodů. Při rovnosti bodů použijte písmene X.

Vaše skóre je: I nebo E ____ S nebo N ____ T nebo F ____ J nebo P ____

c) Nyní jste identifikovali svůj typ. V ideálním případě by to měl být jeden z následujících 16:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Pokud jste v některém ze sloupečků použili písmena X, pak jste smíšený typ. X se může vyskytnout na místě kteréhokoli písmene. Asi se nyní neubráníte tomu, abyste nenalistovali na konec tohoto textu a rychle si nepřčetli, jak na vás ten či onen popis „sedí“. Jste-li smíšený typ, např. XSFJ, pak bude na místě přechíst charakteristiky pro oba „sousední“ typy, to je, jak pro ESFJ, tak i pro ISFJ, a rozhodnout se, které charakteristiky se na vás více vztahují.

Na mnoho z vás – i když nebudete právě smíšený typ – se asi nebude hodit každé písmenko popisu vašeho typu. Bude to platit tím více, čím vyrovnanější bude některá vaše dimenze, to znamená, čím bližší bude součet bodů pro danou dvojici. Beze zbytku vystihují popisy pouze extrémní typy, to znamená ty jedince, kteří by dosáhli v každé kategorii plný počet bodů.

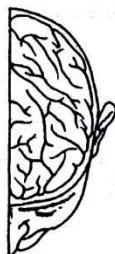
Budete-li už čist vaše charakteristiky, nalistujte si hned popis opačného typu, to je toho, jehož každé písmeno se liší od vašeho. Jste-li tedy např. ESTJ, pak váš opak bude INFP. Zamyslete se nad tím, jak je tento typ od vás odlišný, jak málo z toho, co je pro lidi této skupiny příznačné, se hodí na vás. Uvažte i to, jak by vám byla takováto osoba nesympatická. Právě tak nesympatická a cizí, jak nesympatictí a cizí asi jste vy ji!

Co uděláte nyní, bude do značné míry záviset na tom, jaký jste typ. Někdo si přečte ještě několik dalších charakteristik, někdo otočí stránku a bude pokračovat dál v systematickém čtení.

Příloha 2: Test způsobu myšlení (Pilkington, 1995)

ZPŮSOBY MYŠLENÍ

Levá hemisféra



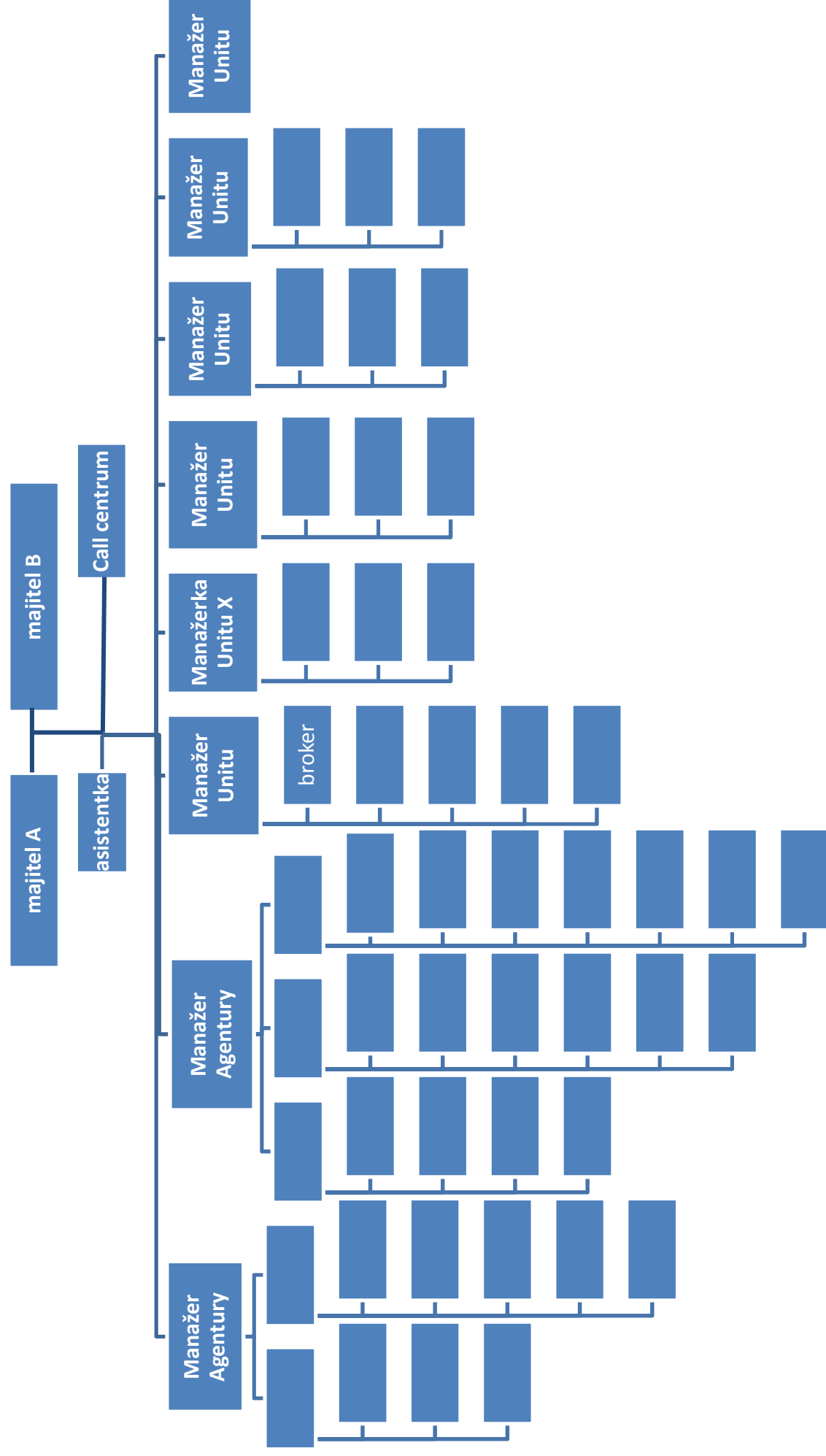
- Nové věci plánuji do detailu. ☐
- Uvažuji logicky a málokdy dělám ukvapené závěry. ☐
- Nesním s otevřenýma očima a málokdy si pamatuji své noční sny. ☐
- Snažím se pochopit příčiny chování jiných lidí. ☐
- Mám raději matematiku a přírodovědné předměty než předměty humanitní. ☐
- Jsem dochvilný (-á) a mám dobrý smysl pro čas. ☐
- Své pocity umím dobře popsat slovy. ☐
- Když se rozhoduji, spoléhám se na fakta. ☐
- Své poznámky a materiály mám v perfektním pořádku. ☐
- Když mluvím, mám ruce v klidu. ☐
- Nemívám předtuchy a nespolečám se na svou intuici. ☐
- Málokdy myslím v obrazech. ☐
- Umím dobře vysvětlovat. ☐
- Problémy řeším tak, že na nich pracuji a snažím se hledat různé přístupy tak dlouho, dokud nenajdu řešení. ☐
- Umím řešit hádanky a slovní hříčky. ☐
- Umím dobře ovládat své pocity. ☐
- Mám raději literaturu faktu než romantické příběhy. ☐
- Problém se snažím analyzovat. ☐
- Hudbě nerozumím. ☐

Pravá hemisféra



- Nové věci dělám bez rozmyslu. ☐
- Dělám závěry bez toho, abych se zabýval(-a) detaily. ☐
- Mám velmi živé sny a často sním s otevřenýma očima. ☐
- Motivy chování jiných lidí mi často nejsou jasné. ☐
- Mám raději humanitní předměty než matematiku a přírodovědné předměty. ☐
- Nejsem zrovna dochvilný(-á) a nemám dobrý smysl pro čas. ☐
- Své pocity těžko vyjadřuji slovy. ☐
- Když se rozhoduji, spoléhám se na své pocity. ☐
- Nedělám si žádné kartotéky. ☐
- Když mluvím, hodně gestikuluji. ☐
- Spoléhám se na svůj instinkt a dám na předtuchy. ☐
- Mé dojmy a myšlenky se často objevují v obrazech. ☐
- Rozumím tomu, co kdo říká, ale neumím to vysvětlit. ☐
- Problémy řeším tak, že je na čas odložím a čekám, až se na obzoru objeví nějaké řešení. ☐
- Hádanky a slovní hříčky mě nebaví. ☐
- Své pocity dávám najevo. ☐
- Mám raději romantické romány než literaturu faktu. ☐
- Na problém se dívám jako na celek. ☐
- Mám velmi rád(-a) hudbu. ☐

PŘÍLOHA 3: STRUKTURA PODNIKU ABC



PŘÍLOHA 4: FORMALIZACE

Formalizace určená podnikem – pro poradce:

Průběhy jednání

1. Setkání – finanční analýza,
2. Setkání – a) představí se finanční plán, b) Podpisování smluv
3. Klientský servis

1. Setkání s klientem - finanční analýza

Průběh

- a) Přivítání
- b) Nezávazný rozhovor
- c) Představení poradce a firmy
- d) Oblasti nástřelu 1. – 6.
- e) Rekapitulace, přebírání existujících produktů finančního světa k následnému auditu
- f) Rozloučení, dohodnutí dalšího termínu druhé setkání (poradenství)

Add b) Nezávazný rozhovor trvá 3 – 8 minut. Důležité je si člověka „naťuknout“ a připravit ho na nástřel. „Setkal se už s někým jako já? Jaké má výhrady?“ Jaké jsou klientovy koníčky, práce, rodina. Zde je zakázáno se bavit o politice, náboženství apod. Důležité je nenechat se klientem na tato témata stáhnout.

Add c) Poradce uvede, jak firma funguje, jak pracuje poradce, co může klient očekávat, jaké služby společnost poskytuje a s čím vším může klientovi pomoci.

Add d) Oblasti témat, na které se jednání zaměří.

- 1 – zabezpečení na stáří
- 2 – zabezpečení svého příjmu a rodiny (cash flow)
- 3 – zabezpečené cíle do budoucna
- 4 – finanční podpora dětí
- 5 – zabezpečení vlastního bydlení
- 6 – investice, vytváření rezervy

Oblasti 1. – 6. slouží ke zjištění, co klient chce, očekává, potřebuje, jaké má přání a sny. Už v nástřelu poradce vidí, které oblasti vynechá. Například se dozví, že klient nemá děti a ani je neplánuje, či jsou už odrostlé, nebude zařazovat oblast č. 4.

Jednání o těchto oblastech mají určitá schéma:

I – Uvedení klienta do tématu (oblasti) a nastínění současné situace.

II - Otázky a možnosti, které dnes klient má a jak se k nim může postavit.

III - Uzavírací otázky – výběr - klient si může vybrat, jak to chce řešit.

Add e) Poradce projde s klientem všechny oblasti, utvrdí se, zda klient všemu rozuměl, jestli nezměnil názor po čas rozhovoru a závěrem se přiřadí priority k jednotlivým oblastem.

Zde poradce převezme dokumenty či jiné podklady od klienta a vyplnění se přebírácí protokol.

Na základě přebraných dokumentů udělá poradce audit zhruba dle tohoto klíče:

Co klient chce – to, co už má = co potřebuje doplnit, udělat.

Toto se provádí pomocí PC. Získané údaje se zadají do systému. Po zpracování vyjde doporučení. Používají se dva softwary:

1. Software A – Poradce zadá kartu klienta – na základě analýzy potřeb, podrobného cash flow a auditu existujících finančních produktů. Výstupem je nějaké doporučení dle možnosti klienta. Je zde uvedeno, co klient potřebuje, ale není zde ještě konkrétní produkt a společnost
2. Software B – Poradce zadá doporučení, které vyšlo ze softwaru A. Tento program najde nejlepší řešení k věku klienta, jeho finančnímu zabezpečení apod. Výsledkem je doporučení konkrétních produktů od konkrétních společností. Zpravidla program uvádí tři možnosti.

Poradce spojí oba výstupy a na jejich základě vypracuje přímou nabídku pro klienta – finanční plán, který prezentuje na druhém setkání.

2. Setkání s klientem – prezentace finančního plánu ve vytištěné podobě

Průběh

- g) Přivítání:
- h) Nezávazný rozhovor
- i) Oblasti nástřelu 1. – 6. - rekapitulace, vrácení dokumentů
- j) a) Když nebude mít klient připomínky, sepíše se smlouva.
- k) b) Když má klient připomínky, či došlo ke změně, týkající se financí a je nutno tyto změny a připomínky zahrnout do plánu, následuje 3. setkání, které bude probíhat podobně jako setkání 2.
- l) Rozloučení

3. Setkání s klientem – následný servis

Následný servis probíhá pravidelně minimálně jedenkrát ročně. Poradce se zajímá, zda je vše plně dle finančního plánu, zda nenastaly nějaké změny, informuje klienta o novinkách apod.

V případě jakýchkoliv důležitých a náhlých změn týkajících se finančního plánování – mimořádné setkání.

S klientem práce nekončí sepsáním smlouvy, ale poradce je s ním v telefonickém či emailovém kontaktu prakticky kdykoliv.

PŘÍLOHA 5: REPORT

Report aktivity

	A	B	C	D	E	F	G
1	Aktivita	0	0				
2	Do této tabulky se zapisují Vaše vlastní prodejní aktivity						
3	Prodejní aktivity	Domluvené	Uskutečněné	FJ	Úspěšnost	Efektivita	
4	Analýza	8	6	x	75,00%	x	
5	Poradenství-Prodej	2	0		0,00%	#####	FJ/schůzka
6	Servis	6	5		83,33%	0,00	FJ/schůzka
7	Celkem	16	11	0	68,75%	0,00	FJ/schůzka
8	Manažerské aktivity						
9	Individualni 1:1	0	0	x	#####	x	
10	Spolutermín	0	0		#####	#####	FJ/schůzka
11	Nábor	2	2	x	100,00%	x	
12	Účastníci semináře	2	2	x	100,00%	100,00%	z potkaných lidí
13	Zaktivováni/1.zapl.AU/	x	1		50,00%	0,00	FJ/spolupracovníka
14	Celkem	2	2	0	x	x	
15							
16							
17							
18	Manažerská tabulka						
19	Aktivita celého týmu						
20	Do této tabulky píše celkové aktivity lidí v týmu včetně Vašich						
21	Prodejní aktivity	Domluvené	Uskutečněné	FJ	Úspěšnost	Efektivita	
22	Analýza	5	4	x	80,00%	x	
23	Poradenství-Prodej	2	2		100,00%	0,00	FJ/schůzka
24	Servis	1	1		100,00%	0,00	FJ/schůzka
25	Celkem	8	7	0	87,50%	0,00	FJ/schůzka
26	Manažerské aktivity						
27	Individualni 1:1	6	5	x	83,33%	x	
28	Spolutermín	3	3		100,00%	0,00	FJ/schůzka
29	Nábor	6	5	x	83,33%	x	
30	Účastníci semináře	2	2	x	100,00%	33,33%	z potkaných lidí
31	Zaktivováni/1.zapl.AU/	x	2		100,00%	0,00	FJ/spolupracovníka
32	Celkem	15	13	0	x	x	
33							

Report produkce

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	PRODUKČNÍ MĚSÍC:		březen	2012		týden	11.			
2										
3		Jméno	Příjmení							
4	Poradce									
5	Pozice	manažer obchodní skupiny		dosažený výkon						
6				výplata						
7	Vedoucí									
8	Pozice	manažer agentury								
9										
10	Klient	Jméno	Příjmení	Město	Mobil	Produkt	Společnost	Tarif	Měsíční platba	FJ
11	1									
12	2									
13	3									
14	4									
15	5									
16	6									
17	7									
18	8									
19	9									
20	10									
21	11									
22	12									
23	13									
24	14									
25	15									
26	16									
27	17									
28	18									
29	Σ	x	x	x	x	x	x	x	x	
30										
31										
32	Přehled za měsíc		březen	vypracoval dne	17.3.2012					
33								manažer obchodní skupiny		
34										
35	Přehled za měsíc		březen	schválil dne	17.3.2012					
36								manažer agentury		

PŘÍLOHA 6: DENNÍ DIÁŘ MANAŽERKY X

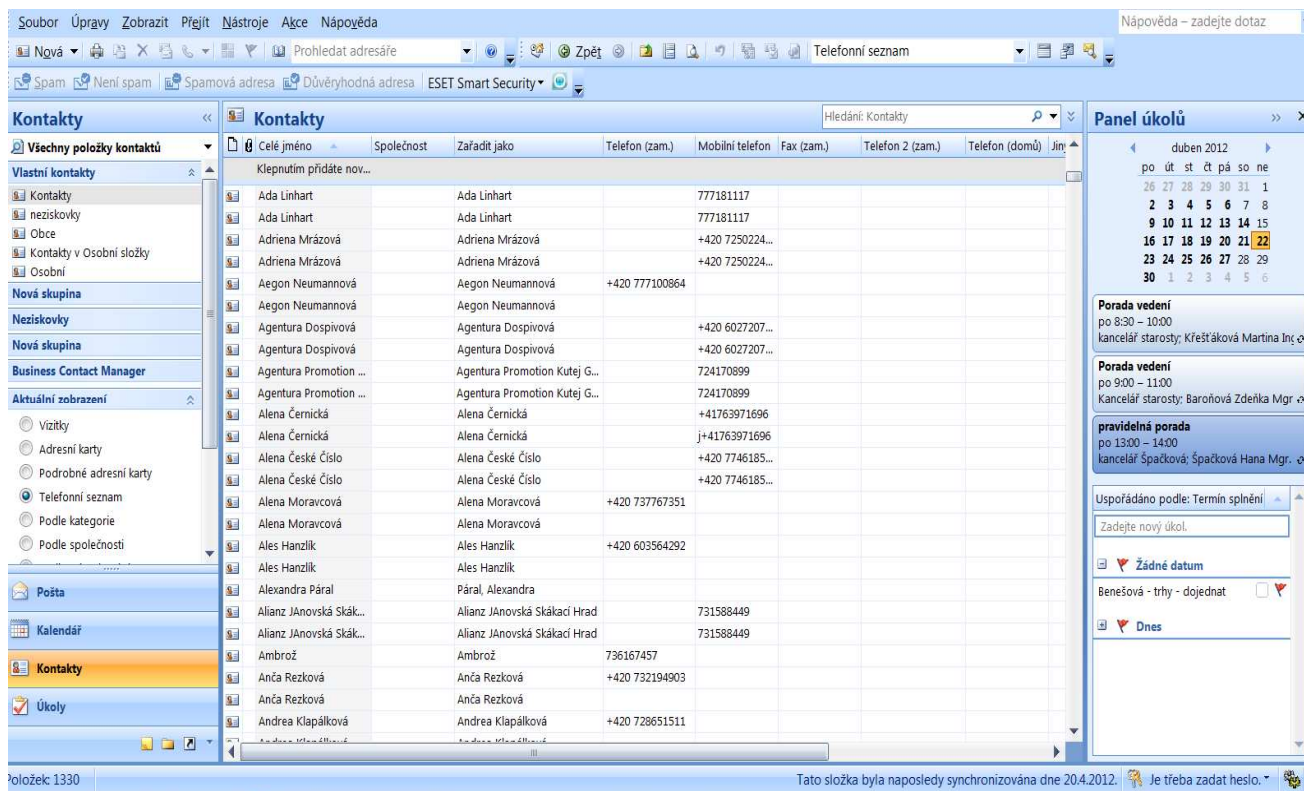
[illegible][illegible]

PŘÍLOHA 7: MĚSÍČNÍ PLÁN MANAŽERKY X

I				II				III				IV			
po	BRNO Schůze manažerů		po				po	BRNO školení manažerů *		BRNO školení poradců	po				
út	výřizování emailů, práce na PC	* schůzky s klienty	út	schůzky s klienty lidí z týmu	* schůzky s klienty		út				út	*			
st	porada se spolupracovníky	* workshop	st		*		st	porada se spolupracovníky	*	workshop	st	*			
čt	schůzky s klienty	schůzky s klienty lidí z týmu	čt		*		čt		*		čt	*			
pá	banky, pojišťovny	* práce na PC, vytváření Reportu	pá	banky, pojišťovny	* práce na PC, vytváření Reportu		pá		*	vytváření Reportu	pá		porada se spolupracovníky, kompletování Reportů, příprava na schůzi v Brně		
so	rodina, kamarádi		so	Pyžamový den			so	SLOVENSKO, zde práce, či víkendový pobyt							
ne			ne	relax + wellness			ne								

PŘÍLOHA 8: OUTLOOK

Kontakty



Kontakty

Celé jméno	Společnost	Zařadit jako	Telefon (zam.)	Mobilní telefon	Fax (zam.)	Telefon 2 (zam.)	Telefon (domů)
Ada Linhart	Ada Linhart		777181117				
Adriana Mrázová	Adriana Mrázová		+420 7250224...				
Aegon Neumannová	Aegon Neumannová		+420 777100864				
Agentura Dospivová	Agentura Dospivová		+420 6027207...				
Agentura Promotion ...	Agentura Promotion Kutej G...		724170899				
Alena Černická	Alena Černická		+41763971696				
Alena České Číslo	Alena České Číslo		+420 7746185...				
Alena Moravcová	Alena Moravcová		+420 737767351				
Ales Hanzlik	Ales Hanzlik		+420 603564292				
Alexandra Páral	Páral, Alexandra						
Alianz Jánovská Skák...	Alianz Jánovská Skákaci Hrad		731588449				
Ambrož	Ambrož		736167457				
Anča Rezková	Anča Rezková		+420 732194903				
Andrea Klapáková	Andrea Klapáková		+420 728651511				

Panel úkolů

duben 2012

po	út	st	čt	pá	so	ne
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	1	2	3	4	5	6

Porada vedení
po 8:30 – 10:00
kancelář starosty: Křešťáková Martina Ing. o

Porada vedení
po 9:00 – 11:00
kancelář starosty: Baroňová Zdeňka Mgr. o

pravidelná porada
po 13:00 – 14:00
kancelář Špačková; Špačková Hana Mgr. o

Uspořádáno podle: Termin splnění

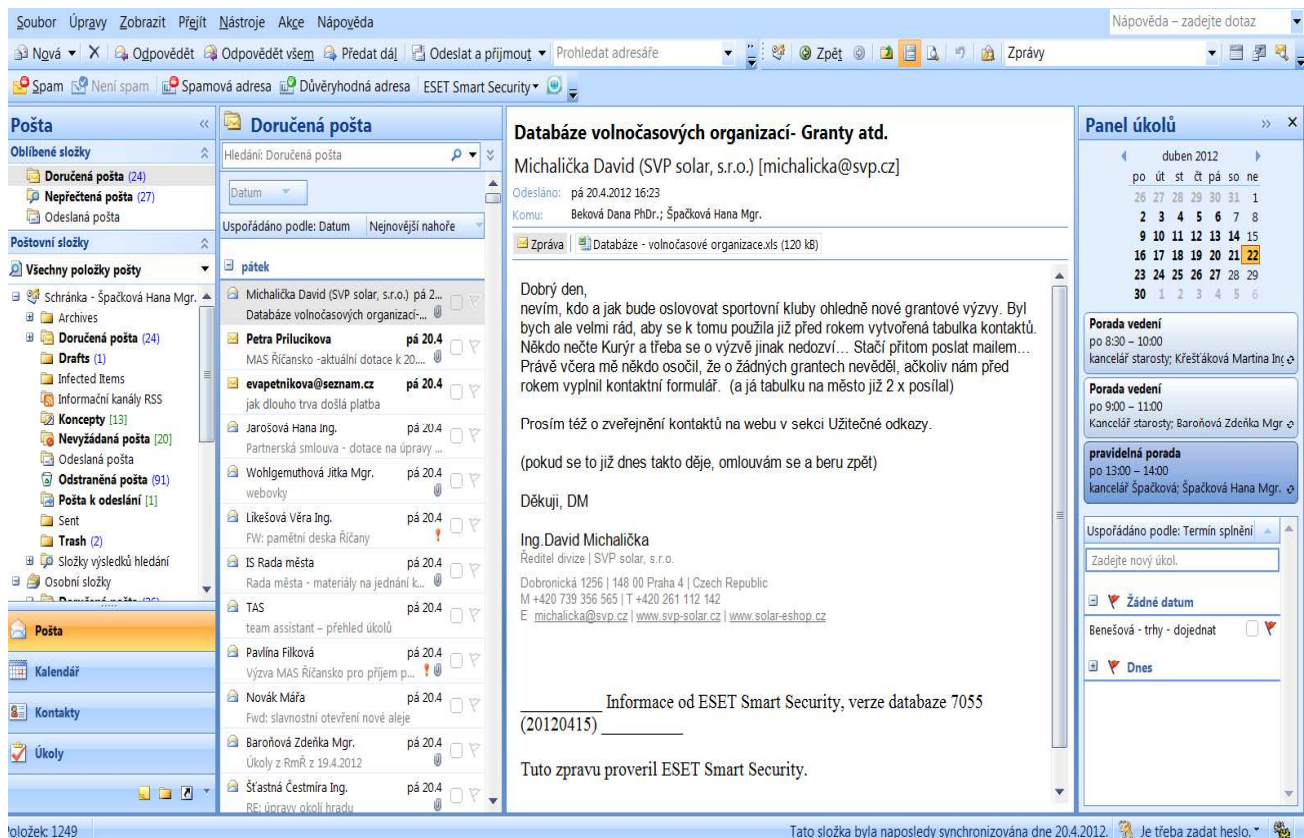
Zadejte nový úkol.

Žádné datum

Benešová - trhy - dojednat

Dnes

Pošta



Pošta

Doručená pošta

Hledání: Doručená pošta

Datum

Uspořádáno podle: Datum Nejnovější nahore

Michalíčka David (SVP solar, s.r.o.) [michalicka@svp.cz]

Odesláno: pá 20.4.2012 16:23

Komu: Beková Dana PhDr.; Špačková Hana Mgr.

Zpráva Databáze - volnočasové organizace.xls (120 kB)

Dobrý den,

nevím, kdo a jak bude oslovovat sportovní kluby ohledně nové grantové výzvy. Byl bych ale velmi rád, aby se k tomu použila již před rokem vytvořená tabulka kontaktů. Někdo nechte Kurýr a třeba se o výzvě jinak nedozví... Stačí přitom poslat mailem... Právě včera mě někdo oslovil, že o žádných grantech nevěděl, ačkoliv nám před rokem vyplnil kontaktní formulář. (a já tabulku na město již 2 x posílal)

Prosím též o zveřejnění kontaktů na webu v sekci Užitečné odkazy.

(pokud se to již dnes takto děje, omlouvám se a beru zpět)

Děkuji, DM

Ing. David Michalíčka
Reditel divize | SVP solar, s.r.o.
Dobronická 1256 | 148 00 Praha 4 | Czech Republic
M +420 739 356 565 | T +420 261 112 142
E michalicka@svp.cz | www.svp-solar.cz | www.solar-eshop.cz

Informace od ESET Smart Security, verze databaze 7055 (20120415)

Tuto zprávu proveril ESET Smart Security.

Panel úkolů

duben 2012

po	út	st	čt	pá	so	ne
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	1	2	3	4	5	6

Porada vedení
po 8:30 – 10:00
kancelář starosty: Křešťáková Martina Ing. o

Porada vedení
po 9:00 – 11:00
kancelář starosty: Baroňová Zdeňka Mgr. o

pravidelná porada
po 13:00 – 14:00
kancelář Špačková; Špačková Hana Mgr. o

Uspořádáno podle: Termin splnění

Zadejte nový úkol.

Žádné datum

Benešová - trhy - dojednat

Dnes

Úkoly

Úkoly

Seznam úkolů (použití filtr)

Hledání: Seznam úkolů

Uspořádáno podle: Termin splnění Novější nahore

Zadejte nový úkol.

Dnes

- článek o školních - Kurýr
- Vyhláška o osadních výbořech - projednat
- zápis koalice
- Volat pan Kubík - kamenotesař - deska ob...
- Žádné datum
- Benešová - trhy - dojednat

Panel úkolů

duben 2012

po	ú	st	čt	pá	so	ne
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	1	2	3	4	5	6

Porada vedení
po 8:30 – 10:00
kancelář starosty: Křešťáková Martina Ing.

Porada vedení
po 9:00 – 11:00
Kancelář starosty: Baroňová Zdeňka Mgr.

pravidelná porada
po 13:00 – 14:00
kancelář Špačková; Špačková Hana Mgr.

Uspořádáno podle: Termin splnění

Zadejte nový úkol.

Žádné datum

Benešová - trhy - dojednat

Dnes

Po klepnutí na tlačítko Připomenout znovu se připomenutí znovu zobrazí za:
5 minut

Připomenout znovu

Připomenutí

2 Připomenutí

slavnostní župní akademie TJ Sokol Říčany s Radošovicí

Začátek: 21. dubna 2012 14:30
Místo konání: Sportovní hala

Předmět	Termin splnění
Slavnostní zahájení Dne Země - Hájenka Světlce	Hodiny: 5 – t...
slavnostní župní akademie TJ Sokol Říčany s Radošo...	1 den – term...

Zrušit vše

Otevřít položku

Zavřít

Použití filtr Položek: 12

Je třeba zadat heslo.

Kalendář

Kalendář - Microsoft Outlook

Kalendář

Den Týden Měsíc

20. dubna 2012

Hledání: Kalendář

Všechny položky kalendáře

- Kalendář
- Kalendář v Složky archivu
- Kalendář v Složky archivu

Kalendáře uživatelů

- Egidová Karla
- Rezac Václav
- Kořen Vladimír Mgr.
- Varková Zdeňka
- Bahenská Jitka
- Krejčová Věra Ing.
- Pelíšková Jitka
- Spolková Blanka
- Šrůta Jiří
- Zasedačka S3
- Čápková Božena JUDr.
- Mařík Tomáš Ing.
- Heyrovský Evžen Ing.
- Pillwein Jan Ing.
- Cvančara Jiří Mgr.
- Javůrek František DiS.
- Zasedačka 1619
- Beková Dana PhDr.
- Douša Přemysl Ing.
- Špoková Eliška JUDr.
- Kunová Martina Bc.
- Skočdopole Jiří Mgr.
- Nováková Lucie
- Štátní Česká Ing.
- Rejšchová Ivana
- Novotná Ivana

Kalendář

Kalendář

Kontakty

Úkoly

20. dubna 2012

Kalendář

20. pátek

7:00

8:00

9:00

10:00

11:00

12:00

13:00

14:00

15:00

16:00

17:00

18:00

Úkoly

Kořen Vladimír Mgr.

8:00 martina bundesliga: říča

Vitáčeková - 55. narozeniny

FW: pora kancelář Boxano

Schvalov materiál do RmŘ zasedačk S3

Úkoly z ř zasedačk: Baroňo

PPL kancelář starosty Egidová Karla

Schůzka ke Contefe Kancelář starosty Kořen Vladimír Mgr.

Schůzka Horníček, Nymburský; I

Krejčová Věra Ing.

Úkoly z RmŘ a zasedačka S3 Baroňová Zdeňka

splátka úvěr

splátka úvěru 50 mil. sml. 216

splátka úvěru 25 mil. obce, sm

MŠ Srdíčko majetek zasedačka Krejčová Věra Ing.

Diskuze nad ří Kancelář tajemní Baroňová Zdeňka

OBĚD DPS

Welnes večer

Heyrovský Evžen Ing.

FW: porady OT Kancelář OTS Boxanová Da

Úkoly z RmŘ a zasedačka S3 Baroňová Zdeňka

p. Hlína - stabilizace pozemků

Schůzka ke Contefe Kancelář starosty Kořen Vladimír Mgr.

Lunch: Anežka

Mittnerová Zuzana Ing.

ruština

Po klepnutí lze přidat schůzku.

Všechny složky jsou aktuální.

Připojeno k Microsoft Exchange

CS 17:11 17.4.2012

PŘÍLOHA 9: PERLIČKY ZE SPOLEČNOSTI ABC

Při pozorování a rozhovorech s manažerkou byly zjištěny zajímavosti z činností společnosti ABC.

Pracovní porady

Manažeři na střední úrovni managementu si mezi sebou vytvořili určité rituály. Většina pracovníků si mezi sebou tyká (hlavně na horizontální úrovni), dále mají jistý zvyk, že vždy jeden z manažerů (střídají se) na začátku porady přinese vlastnoručně uvařené jídlo (např. palačinky), které si všichni společně dají. U jídla si buďto představují nové členy, či když žádní noví nejsou, kamarádsky se pobaví o věcech, které se za uplynulý měsíc přihodily (např. někomu se narodilo dítě). Teprve poté se zahajuje vlastní jednání.

Pyžamový den

Manžel manažerky X pracuje na směny. I toto je hledisko, kterému se musí její čas přizpůsobovat. Většinou druhou sobotu v měsíci, když má manžel denní směnu, tráví Pyžamový den. Tento název si vymyslela sama. Pyžamový den pokládá za jeden z nejdůležitějších dní v měsíci. Den tráví sama doma v pyžamu u televize, knížky či v kuchyni, což je její velká vášeň. Snaží se na nic nemyslet a jen si tento den užívat. Zjistila, že to blahodárně působí na její pracovní výkon.