

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské role, funkce a činnosti

Michaela Buschová

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Buschová Michaela

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské role, funkce a činnosti

Anglický název

Functions, roles, and activities of managers

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit osobnost a činnosti manažera ve specifickém kontextu.

Metodika

V práci budou použity teoretické metody poznání.

Harmonogram zpracování

10/2013 - úvod, cíl práce a metodika

11/2013 - zpracování teoretické části práce

01/2014 - zpracování analytické části práce

02/2014 - výsledky, diskuse, závěr, celková kontrola práce

03/2014 - odevzdání práce

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, vlastnosti manažera, manažerské kompetence.

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

VEBER, J. A KOL. Management. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 699 s. ISBN 978-80-7261-029-7

PITRA, Z. Základy managementu. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. 1. vyd. Praha: East Publishing, 1993. ISBN 80-7219-014-8

ROBBINS, Stephen P. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kolektiv. Management. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 788 s. ISBN 978-807-3802-301.

BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, „Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6

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

DONNELLY, J., H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3

MOHELSKÁ, H., PITRA, Z. Manažerské metody. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.

Vedoucí práce

Švec Václav, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 10.3.2014

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11.3.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské role, funkce a činnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 17. 3. 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu této bakalářské práce panu Ing. Václavu Švecovi Ph. D. za jeho rady při tvorbě této práce, dále podniku Mercedes Benz za poskytnutí informací a mé rodině za trpělivost.

Manažerské role, funkce a činnosti

Functions, roles and activities of managers

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá oblastí managementu, především manažerem, jeho funkcemi, rolemi a činnostmi, které provádí ve firmě. Výběr správného manažera je pro firmu velmi důležitý, neboť na něm závisí celý chod podniku. Práce je rozdělena na dvě části. Literární rešerše porovnává definice od různých autorů a věnuje se problematice daného tématu. Dále se zaměřuje na práci manažera, její rozdělení do rolí, úrovní a následné zhodnocení jeho funkcí, které jsou důležité pro klasifikaci práce manažerů. Praktická část se zabývá konkrétním manažerem a zhodnocením jeho práce pomocí metody 360° zpětné vazby. K této metodě byly sestaveny rozhovory pro samotného manažera, jeho nadřízeného a jeho podřízené. Pro zhodnocení manažera je použito také vlastní pozorování v podniku.

Summary

The bachelor thesis deals with management itself, especially the manager, managerial functions, roles and activities that are performed within the company. Choosing the right manager for the company is very important as the entire company's operation depends on it. The thesis is divided into two parts. The background research compares definitions from various authors and deals with issues within this topic. Furthermore it focuses on managerial work, its division in managerial work, its division into roles, levels and subsequent assessment of the features that are important to the classification of managerial work. The practical part deals with the particular manager and assessing his work using the 360 ° feedback. In order to be able to use this method interviews for the manager himself, his superior and his subordinates have been drawn up and the author's own observations have been applied to the manager's assessment, as well.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, vlastnosti manažera, manažerské kompetence

Keywords: Management, manager, managerial functions, managerial roles, manager's personal qualities, managerial competenc

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Cíl a metodika práce	9
2.1 Cíl.....	9
2.2 Metodika	9
3. Teoretická východiska	10
3.1 Management.....	10
3.1.1 Historie managementu	11
3.1.2 Úrovně managementu	12
3.2 Manažer	13
3.2.1 Postavení manažera v organizaci	14
3.2.2 Osobnost manažera	14
3.2.3 Vlastnosti manažera.....	15
3.2.4 Role manažera.....	15
3.3 Manažerské funkce	17
3.3.1 Plánování	18
3.3.2 Organizování.....	19
3.3.3 Personální řízení	21
3.3.4 Vedení lidí.....	22
3.3.5 Kontrola	23
3.3.6 Rozhodování	25
3.3.7 Delegování	26
3.3.8 Motivace	27
3.3.9 Komunikace	28
3.4 Manažerské dovednosti.....	29
3.5 Manažerské kompetence.....	30
4. Praktická část	32
5. Závěr	48
6. Seznam použitých zdrojů.....	51
7. Seznam obrázků.....	52
8. Seznam grafů	52
9. Seznam příloh	53

1. Úvod

Pod pojmem manažer se skrývá mnoho definic. Jedná se o pojem z oblasti managementu, který je jeho nedílnou součástí. Téměř každý asi ví, že člověk v roli manažera vykonává jakousi důležitou funkci, bez které by nebylo možné vést řádně podnik či organizaci. Samozřejmě manažer má na starosti mnoho dalších neméně důležitých funkcí, o kterých už asi širší veřejnost nemá představu. Tato práce se zaměří na osobu manažera, jeho funkce a vliv na oblast jeho působení.

Práce je rozdělena na 3 části. První část je zaměřena na oblast managementu, kde manažer působí, naznačí nám jeho historii, kde se uvádí, že podniky dříve nepotřebovaly manažery, protože řízení podniků nebylo až tak složité jak je tomu dnes a uvede nás do problému daného tématu. Tato část vychází především z odborné literatury například od Jaroslava Vebera, Františka Smetany, Henriho Koontze, Jaromíra Beránka či Jana Trunečka a odborné konzultace s lidmi pohybující se v tomto oboru.

Druhá polovina se postupně zaměřuje na jednotlivé části, jakými jsou manažerské funkce, role a činnosti, které následně zpracovává. Je důležité zdůraznit, že role manažera není jen o postavení a rozhodování, která je nezbytná, ale také o přirozených schopnostech a psychické vyrovnanosti. Právě tyto vrozené vlastnosti jsou důležité pro správné fungování podniku.

Vlastní práce se zaměřuje na podnik Mercedes Benz, především na pobočku na Chodově. Zde byl záměrně vybrán manažer prodeje osobních vozidel a udělán rozhovor na jeho práci, zda jeho pracovní činnost odpovídá požadavkům, které Mercedes Benz stanovil. Dále byly vytvořeny rozhovory s nadřízeným manažera a s jeho podřízenými, a na základě metody 360° zpětné vazby byla zhodnocena jeho práce.

2. Cíl a metodika práce

2.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je zhodnocení činností manažera. Teoretická část se zabývá především rozebráním problematiky managementu a porovnání definic různých autorů, dále zaměření na práci manažera na různých stupních řízení, jeho působení v organizaci a hodnocení základních manažerských funkcí.

V praktické části je hlavním cílem rozbor určitého pracovního místa v podniku Mercedes Benz a jeho následné zhodnocení.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je vypracována na základě teoretických metod poznání, které jsou zaměřené na sběr a třídění dat. Dále je použita analýza literatury, ve které jsou využity odborné knihy, zabývající se problematikou managementu.

Praktická část je vypracována na základě osobního dotazování doplněná o sběr dat z odborných literárních, internetových zdrojů a vlastních zkušeností. Také je zde použita metoda 360° zpětné vazby na zhodnocení práce manažera, která je doplněna i vlastním pozorováním v podniku. Pro zhodnocení manažera jsou použity strukturované rozhovory.

Osobní rozhovor strukturovaný

Rozhovor je komunikace mezi dvěma lidmi, kteří si vyměňují informace. Tazatel klade při osobním rozhovoru otázky, jejichž znění a pořadí jsou přesně určeny a zpracovává respondentovi odpovědi. Rozhovor může probíhat telefonicky nebo přímým kontaktem.

Pozorování v podniku

Pozorování je vědecká metoda, ve které jde o cílevědomé, soustavné a plánovité sledování výchovných jevů a procesů, které směřuje k odhalování podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Předmětem pozorování může být jak jedinec, tak celá skupina.

3. Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management má v dnešní době mnoho možností, jak lze tento pojem definovat. Zjednodušeně lze tento anglický termín přeložit jako řízení, vedení, správa.

V literatuře je popisována celá řada vysvětlení. Obvykle užívané definice vysvětlují management jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů, nebo jako mechanismus řízení organizací a činností, které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci – manažeři.

Dále se může management vysvětlit jako řízení podniku prováděné řídicími pracovníky – manažery a usměrňování činností v podniku tak, aby byly zajištěny všechny činnosti a dosaženy stanované cíle. Management obsahuje proces plánování, organizování, vedení a kontroly zaměřených na dosažení organizačních cílů. Patří sem také proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení cílů organizace. (Smetana, Marešová, 2005)

Dle Beránka (2007) se management rozděluje do tří základních skupin. První skupina se nazývá odborná disciplína, která se studuje na středních či vysokých školách. Druhou skupinou je management jako soubor lidí v podniku, kteří se zabývají řízením určitého úseku. Poslední skupinou je soubor činností realizovaných pomocí vedoucích pracovníků neboli manažerů. Správný manažer by měl být vedoucí pracovník, který vždy zodpovídá za chod daného podniku. Manažer musí mít příslušné znalosti a dovednosti, hlavně být vůdčí typ, protože ne každý manažer má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní. (Donnelly, 1997)

„Management je disciplína, která neposkytuje vyčerpávající návody, jak řídit organizaci.“ (Veber, 2009, str. 17) Představuje soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a také slouží jako východisko pro jeho práci. V konkrétních situacích je musí umět vhodně aplikovat, kombinovat a dále rozvíjet. (Veber, 2009)

Dle Blažka (2011) bývá management považován za ekvivalent českého slova řízení. Nicméně pojem řízení chápáný v širokém slova smyslu, tak jak s ním pracuje například kybernetika, je pojmem podstatně širším než pojem management. Zatímco řízení probíhá v různých systémech – technických tj. ve strojích, biologických, tj. v organismech, či společenských, např. v organizacích, management je řízením v organizacích. Management je speciálním případem řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí.

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly, 2011, str 57)

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz, 1988, str. 34)

Management se objevuje v každém podniku ve větší či menší míře. Buď tedy přímo jako součást hierarchie organizace, nebo nepřímo, kde má tuto funkci na starosti daný pracovník. (Wehrich, Koontz, 1993)

Pitra, Mohelská (2012) definovali management jako proces ovlivňování činností lidí, prováděných v určité organizaci, jehož smyslem je zajistit účelné a efektivní provedení těchto činností jejich nositeli se zdroji pro tento účel.

3.1.1 Historie managementu

Management je fenomén 20. století a v jeho průběhu zaznamenal řadu změn. Celkem se rozlišují tři stádia managementu. Jako první se nazývá **klasický management**, který zahrnuje období prvních tří desetiletí a byl zaměřen na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek s důrazem na bezprostřední řízení výbory. Tento přístup nevyžadoval od svých podřízených žádnou iniciativu, pouze důsledné plnění a dodržování norem a příkazů. Mezi nejznámější představitele řadíme F. W. Taylora nebo H. Ganta.

Druhým stadiem byl **management 40. – 70. let**. V tomto období jsou rozvíjeny různé názorové přístupy, jejichž počátky zasahují z části do období klasického

managementu. Za jednu z nejdůležitějších částí se považuje sociální přístup, jehož společným znakem je hledání postavení a úlohy člověka. (Smetana, Marešová, 2005)

V tomto období rozpracoval A. Maslow otázku způsobu jednání vedoucích s podřízenými pracovníky a vytvořil základy soudobé motivace. Dalšími představiteli jsou W. Pareto, L. Gulick a L. F. Urwick. Tito představitelé se zasloužili o vytvoření klasifikace manažerských funkcí. Do této klasifikace se řadí plánování, organizování, personální zajištění, prikazování, koordinaci, evidenci a rozpočtování. Následníci však přicházeli s různými obměnami, přidali motivaci, kontrolu a komunikaci. (Smetana, Marešová, 2005), (Weihirch, Koontz1993)

Poslední stádium se nazývá **současné období managementu** – moderní přístupy. Toto období je charakterizováno rozsáhlým využíváním automatizační a kancelářské techniky, zaváděním pružných výrobních systémů a nástupem robotizace, využíváním telekomunikací a dalších. Poslední vědecké práce v oblasti managementu se proto zaměřují na návody podnikům, jak využít změn rychleji a lépe než konkurence. (Smetana, Marešová, 2005)

3.1.2 Úrovně managementu

Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem a proto výběr a následná výchova manažerů jsou v managementu velmi zásadní. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, způsob a úroveň vedení lidí a účelnost organizačního uspořádání lidí. (Veber, 2000)

Management můžeme klasifikovat celkem do tří úrovní: manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři. Na vrcholu pyramidy organizace nebo v její blízkosti se nachází **vrcholoví manažeři**, často nazývané jako vrcholové vedení nebo v ubytovacím zařízení jako Top management. Obvykle se jejich funkce nazývá výkonný viceprezident, prezident, ředitel, výkonný ředitel nebo předseda. Tito manažeři jsou obvykle nejvyšší řídicí pracovníci organizace, jsou odpovědní za rozhodování v rámci organizace, za formulování plánů a cílů. Jedná se o nejlépe placené manažery, u kterých

převažuje manažerské vzdělání a zabývají se koncepční prací na dva až tři roky dopředu. (Veber, 2009)

Střední management (middle management) jsou všichni, kteří se nacházejí mezi manažery první linie a vrcholovými manažery, obvykle řídí práci manažerů první linie.

Činnost středních manažerů představuje jeden z největších podílů poskytování a získávání informací.

Jsou označováni jako vedoucí oddělení, vedoucí projektů, manažeři závodu nebo divize, obvykle řídí několik úseků a jejich vzdělání je v rovnováze. (Robbins, 2004)

Manažeři **první linie** neboli **operativní management** představují nejnižší úroveň managementu a řídí práci zaměstnanců, kteří vytvářejí vlastní produkci organizace. Často se jim také říká mistři, manažeři kanceláří či manažeři první linie. Zabývají se každodenními problémy a zde se vyžaduje odborné vzdělání. (Veber, 2009), (Robbins, 2004)

3.2 Manažer

Být manažerem v dnešní době není tak úplně jednoduché jak si mnoha lidí myslí. Pod pojmem manažer by se měla vybavit slušně oblečená osoba, která má na starosti správný chod a řízení podniku např. restaurace, hotelu apod. Manažer či manažerka musí ovládat jisté dovednosti a mít již pro toto povolání vlohy od narození. Velmi také záleží na temperamentu člověka, např. flegmatický člověk by určitě tuto manažerskou funkci vykonávat neměl. Manažer musí být svědomitá, psychicky silná a vyrovnaná osoba, která se dokáže rychle rozhodovat. Základem dobrého podniku je i dobrý manažer, který s sebou nese velkou zodpovědnost. Často provádí velmi důležitá a i velice obtížná rozhodnutí, které pak mají za následek budoucí chod podniku, hotelu či třeba restaurace. Tyto důvody mohou být pro mnoho lidí stresující, a proto ne každý se může ocitnout v roli manažera.

Veber (2009) uvádí definici, že manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a hlavně odpovědnostmi.

3.2.1 Postavení manažera v organizaci

Postavení manažera v procesu řízení se dá znázornit schématem vlastník – manažer – zaměstnanec. Toto schéma je nepřesné, protože manažer je vlastně také jen zaměstnancem.

V původních malých podnicích, kde vlastník býval jediným zaměstnancem, představovala role manažera, zaměstnance i vlastníka. Když se postupně podniky zvětšovaly, všechny tři role se osamostatňovaly, nejdříve se oddělila role zaměstnance, následně došlo u velkých podniků k oddělení a vzniku samostatné funkce manažera.

Velké firmy byly dříve vedeny konkrétní osobou, obvykle majitelem. To byla často tak výrazná podnikatelská osobnost, že úspěch firmy byl na ní přímo závislý. S rozšiřováním podniku obvykle majitel nestačil na celé jeho řízení a začal si najímat podřízené manažery. Řada vlastníků se však dostala do krize, kdy nezvládali efektivně řídit práci v organizaci, a proto byli nuceni si najmout vrcholové specialisty - manažery, kteří jejich podnik řídili.

Takto vznikla samostatná profese manažera, kterého si najímají vlastníci, aby vedl jejich podnik, nebo aby se na jeho vedení alespoň podílel a zajišťoval pro ně zisk. Vedení podniků je čím dál tím více svěřováno profesionálním manažerům. (Veber, 2000), (Smetana, Marešová, 2000)

3.2.2 Osobnost manažera

Manažer je osobnost, které je přidělena skupina pracovníků, s jehož pomocí mohou uskutečňovat vytyčené cíle. K tomu využívá vrozené i získané předpoklady. „Úlohou manažera je zejména umění využít lidských zdrojů na dosažení vytyčených cílů.“ (Maxa, 2011, str. 9).

Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za plnění určitých úkolů a povinností, které vyžadují řízení dalších zaměstnanců organizace. Manažer rozhoduje s různě velkými pravomocemi. Nejvýznamnější a nejdůležitější úlohou pro manažera je předvídat krizi. Rozdíly v úrovni manažerů určují požadavky a dovednosti potřebné pro zdárné splnění organizačních cílů na dané úrovni. Přitom podněcují k osobnímu růstu a sledování

kariérové dráhy. Manažer pěstuje pružnost, dynamiku a vitalitu instituce. Musí se odvážit zriskovat a také umět přijímat kritická rozhodnutí.(Bělohlávek, 2001)

„Manažer je zároveň vyjednávač a vůdce, což je podstatně náročnější než být pouze odborníkem.“ (Khelerová, 2006, strana 78),

3.2.3 Vlastnosti manažera

Každý manažer má jiné znalosti, dovednosti, schopnosti a motivaci. Rozsah jednotlivých rolí, obsah řídicí práce a charakteristika manažerské profese odpovídá úrovni, na které manažeři svou funkci vykonávají.

Předpoklady pro manažerskou práci můžeme rozdělit na **vrozené**, kam řadíme temperament, inteligenci, potřebu řídit a mít moc, schopnost vcítit se do potřeb spolupracovníků a předpoklady **získané**, které získáváme vzděláním, výcvikem a výchovou. (V příloze obrázek č. 1)

Manažer také vystupuje v několika rolích: interpersonální např. jako reprezentant, vedoucí a koordinátor s okolím podniku, dále role rozhodovací jako podnikatel nebo alokátor zdrojů a informační, kde monitoruje informace, předává je a vystupuje jako mluvčí. (Smetana, Marešová, 2005)

3.2.4 Role manažera

Dle Trunečka (1995) manažeři v organizaci odvozují své postavení od formální pravomoci, kterou mají nad vnitropodnikovými jednotkami, odděleními nebo činnostmi, které jim podléhají. Prostřednictvím této pozice jsou potom začleněni do mezilidských vztahů s podřízenými, s obě rovnými spolupracovníky i s nadřízenými, které jim poskytují informace potřebné k rozhodování.

Henri Mintzberg definoval tři skupiny manažerských rolí, které jsou přítomny v práci všech manažerů, bez ohledu na druh podniku který řídí. Do skupiny patří role interpersonální, informační a rozhodovací.

Interpersonální role, která vstupuje jako manažer představitel, vedoucí a spojovatel. **Představitel** reprezentuje celý kolektiv ve vztahu s okolím. Jeho povinností je obědvat se zákazníky, vítat návštěvy, reprezentovat jednotku, kterou zastupuje. Manažer by měl reprezentovat i svou vizáží, měl by být čistý, oholený a v odpovídajícím obleku. Pokud je pozván na důležitou událost firmy, je nejvíce oceněna jeho samostatná přítomnost. Dále manažer vykonává roli jako **vedoucí** ve vztahu ke svým zaměstnancům - a jejich prostřednictvím uskutečňuje cíle organizace. Je odpovědný za chod podniku. Svě podřízené se snaží motivovat a usměrňovat jejich práci. Vyhodnocuje výsledky jejich práce a definuje úkoly, které mají splnit v následujícím období. Roli **spojovatele** manažer vykonává ve spojení s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo pracoviště, kde jedná a udržuje vztahy se zákazníky, dodavateli nebo s ostatním okolím. (Truneček, 1995), (Bělohlávek, 2001)

Informační role vychází z informací, které vyplývají z interpersonálních vztahů a které manažer dále interpretuje. Tato role zahrnuje pozorovatele, šířitele a mluvčího. Role **pozorovatele** manažer permanentně sleduje činnost podniku i jeho jednotlivých částí a získává a analyzuje všechny důležité informace. Shromažďuje a uchovává informace, které mohou být užitečné, a to dotazováním podřízených, sledováním dění a analyzováním všech informací, které má k dispozici. Jako **šířitel** rozděluje manažer informace svým podřízeným, které by jim jinak nebyly přístupné vůbec nebo jen velmi těžko. Tato role má klíčový význam s ohledem na vztah k podřízeným. Jak se jí manažerovi podaří splnit, záleží v podstatné míře na vzájemném vztahu mezi ním a podřízenými. **Mluvčí** reprezentuje organizaci navenek, ale vystupuje i uvnitř podniku. Jeho vystupování reprezentuje jeho image na veřejnosti. Pevně stojí za zájmy organizace a brání ji před napadáním z vnějšího prostředí. (Truneček, 1995), (Bělohlávek, 2001)

Rozhodnutí manažera zajišťuje tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerské autority a přístup manažera k informacím. V této roli manažer především vyjednává za firmu, ve které působí. Manažer se představuje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče. V roli **podnikatele** se manažer snaží iniciovat hlavně změny v organizaci, věnovat se a přizpůsobovat novým myšlenkám a ke zlepšení stávající situace. Manažer, který vystupuje jako **řešitel rušivých událostí** nebo dle Trunečka „zachránce“ musí rozhodovat neočekávané skutečnosti, které zabraňují dosahování cílů. Musí překonávat nové nástrahy a oponovat nežádoucím tlakům a kritickým situacím uvnitř firmy nebo z vnějšího okolí. **Distributor zdrojů** se snaží efektivně hospodařit se zdroji, kterými jsou lidé, peníze, čas, moc a zařízení. Manažer usiluje o rozdělení zdrojů, které by odpovídalo prioritám organizace. Snaží se o optimální nasazení a nejvhodnější využití zdrojů, které jsou přiděleny jednotlivým útvarům a jako pozorovatel pružně přerozděluje zdroje na základě získaných informací. Manažer jako **vyjednavče** se představuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi – s podřízenými zaměstnanci, klienty, odboráři, dodavateli, kolegy, se státní či místní administrativou. (Truneček, 1995), (Bělohlávek, 2001)

Proporce těchto rolí jsou rozdílné podle profesí a úrovně, na které manažeři svou činnost vykonávají. Tyto role se navzájem doplňují a prolínají na úrovni manažerských funkcí, i když v některých pozicích je více zdůrazňována ta či ona role na úkor ostatních. Manažeři na vyšších úrovních vystupují nejčastěji v rolích rozhodovacích, na rozdíl v nižším managementu, kde se více uplatňují interpersonální role. (Bělohlávek, 2001)

3.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává. Jsou to činnosti podstatné, které musí zvládnout. Vzájemným souladem jednotlivých funkcí je zajišťování dosažení cílů podniku, a tím i vlastní poslání managementu. Své poslání plní manažeři pomocí manažerských funkcí.

3.3.1 Plánování

Plánování je základní manažerská funkce, ve které jde o vytyčení požadovaných cílů a cest k jejich dosažení. K dosažení cílů závisí na vedení, koordinaci, organizování, komunikaci a kontrole. Plánování také znamená určení požadovaného cíle s ohledem na zdroje. Při plánování jsou manažeři omezeni zdroji, které firma má. Plánování se zaměřuje na budoucnost, ve které má být cílů dosaženo. K dosažení cílů se vytvářejí plány, které jsou výsledkem plánovací funkce, z kterých mají být známy dvě skutečnosti - čeho a jak toho chceme dosáhnout. Plán se označuje jako prostředek mezi tím, kde jsme, a kde chceme být. Pro sestavování plánů je důležitá znalost nadřazených záměrů organizace, která se týká dané oblasti plánování. Plány v podniku rozdělujeme na dvě základní rozdělení, podle časového horizontu a úrovně rozhodovacího procesu.

Dle časového horizontu se rozeznávají plány dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Časový horizont u plánování ovlivňuje řada faktorů, zejména velikost podniku, jeho organizační struktura, síla konkurence v období nebo délka období, která je potřebná pro dlouhodobé investiční plánování a výzkum. Dlouhodobé plánování je většinou prováděno na více než pět let, střednědobé plány jsou v rozmezí jednoho roku až pěti let a krátkodobé na období jednoho roku a méně.

Dle úrovně rozhodovacího procesu se dělí na plánování strategické, taktické a operativní. **Strategické plánování** navazuje na strategické cíle, týkají se celé firmy, plány jsou dlouhodobé a ve firmě se jimi zabývá Top management. **Taktické plánování** se vyznačuje střednědobými plány, konkretizujícími strategickými cíli a týkající se jednotlivých činností v podniku, kde se jimi zabývá Střední management. **Plánování operativní** vychází z taktického plánování a týká se krátkodobých plánů do jednoho roku. Jedná se především o číselné ukazatele, které se týkají jednotlivých oddělení. Zde se jím zabývá operativní management. Nejvýznamnějším plánem je plán výroby. (Smetana, 2005), (Veber, 2000), (Manažerské úrovně v příloze obrázek č. 2.)

Pro sestavování plánů jsou důležité cíle, které představují konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací procesy směřovat.

Pravidlo SMART se v plánování využívá k stanovení správnosti cílů, a vyjadřuje 5 anglických názvů, které tyto cíle definují.

Specific – cíl by měl být přesně popsán a jasně vymezen.

Measurable – navrhované řešení by mělo být řešitelné.

Agreed – cíle by měly být přijaty po vzájemné dohodě.

Realistic – řešení musí být realistické.

Trackable nebo Timed – zde se řeší časový rámec, cíle musí být sledovatelné.

„Řízení podle cílů lze považovat za vhodný způsob zapojení všech podřízených do procesu plánování.“ (Veber, 2009, str. 108)

3.3.2 Organizování

Organizování je jedna ze základních manažerských funkcí, která navazuje na proces plánování. Jedná se o záměrnou aktivitu, jejímž výsledným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich činnosti, kontrolu tak, aby přispěly co největší měrou, aby dosáhly požadovaných cílů systému. Jedná se o rozdělení činností podle dělby práce, specializace a korporace.

Organizování zahrnuje vytvoření organizačního řádu, včetně organizačního schématu s popisem, kompetencemi a pravomocí, dále zformování popisů jednotlivých pracovních funkcí s určením náplně práce, zodpovědnosti, vyjádření nadřízenosti a podřízenosti a zařazení jednotlivých pracovníků do funkcí na základě posouzení jejich schopností.

S organizováním souvisí vytvoření vnitřní organizační struktury podniku, která vyplývá z dělby práce a z omezené tělesné a duševní kapacity jedince. Organizační struktura vyjadřuje formu relativně trvalého uspořádání a zajišťuje proces organizování. Každá organizační struktura by měla být sestavena tak, aby bylo jasné, kdo a jaké úkoly má plnit a kdo za jaký výsledek je zodpovědný. *„Organizační struktura uspořádává veškeré*

procesy podniku a poskytuje jakousi jistotu, stabilitu jejich provádění“ (Maxa, 2011, strana 187). Při vytváření organizačních struktur je důležité respektovat rozpětí managementu, které ovlivňuje vytváření organizačních úrovní. Rozpětí managementu je dáno počtem osob, které je manažer schopen efektivně řídit a závisí na druhu a složitosti činnosti, osobních schopnostech manažera nebo kvalifikaci a schopnostech podřízených. (Veber, 2000), (Truneček, 1995), (Smetana, Marešová, 2005)

Funkce organizování rozlišuje několik typů organizačních struktur. Mezi základní dělení patří organizační forma liniová, funkcionální, liniově-štabní a divizní, viz příloha č. 3. **Liniová organizační struktura** je tvořena liniovými prvky a vazby a jedná se o princip jediného vedoucího. Charakteristické jsou jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými, každý pracovník má pouze jediného nadřízeného. Struktura **Funkcionální** (funkční) je tvořena funkcionálními prvky a vazby. Vedoucí má oprávnění na specializovanou funkci, za kterou nese odpovědnost. V této organizační struktuře dochází ke křížení příkazů od jednotlivých vedoucích, a proto není snadné pro podřízené určit jejich preferenci. **Liniově-štabní** organizační struktura má dvě základní složky – liniová a štabní. Vedoucí má štab odborníků, kteří nemají pravomoc, ale pouze radí a doporučují. Postupem času se stalo řízení složitější a tak dostali manažeři tzv. štáby – poradní orgány, které nikoho neřídí. Organizační struktura **divizní** je struktura velkých firem, kde jednotlivé organizační složky požívají velkou samostatnost a jejich vedoucí mají rozsáhlé pravomoci. (Smetana, Marešová, 2005), (Veber, 2000)

Organizační struktury dále dělíme **dle míry centralizace** na míru centralizovanou, kde je veškerá moc soustředěna v rukou úzké skupiny Top managementu a decentralizovanou, zde jsou rozhodovací pravomoci převáděny na nižší stupeň managementu.

Dělení z hlediska **formálnosti** na formální a neformální. Formální struktura je nařízena shora, tak jak ji vytvořil management a neformální vzniká spontánně, kdy se sdružují zaměstnanci do různých skupin. Vytváření neformálních skupin často zlepšují pracovní vztahy a komunikaci na pracovišti.

Posledním rozdělením organizační struktury je **dle počtu řízených pracovníků**. Zde se rozděluje struktura na úzkou a plochou strukturu. Úzká organizační struktura má výhodu ve snadné kontrole a nevýhodu ve velkém počtu řídicích úrovních. Další nevýhodou jsou vyšší mzdové náklady. Plochá organizační struktura se vyznačuje špatným přehledem pracovníků a také častým přetížením. (Smetana, Marešová, 2005)

3.3.3 Personální řízení

„Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat jich takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace.“ (Veber, 2000, str. 166).

Personální práce se soustředí na člověka v pracovním procesu, na využívání jeho pracovní síly, na výsledky práce, na pracovní chování ale i vztah k vykonávané práci

A spolupracovníkům. Velmi důležitý je i sociální rozvoj pracovníků a především zamezení vzniku konfliktů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dalším důležitým úkolem v řízení lidských zdrojů patří dodržování zákonů týkajících se oblasti práce a lidských práv.

V řízení lidských zdrojů se klade velký důraz na lidský faktor. Jde zejména o výběr a rozmístění pracovníků v dané organizaci a další vzdělání zaměstnanců. Podnik umožňuje zaměstnancům dále rozvíjet jejich znalosti formou školení, zaškolování, jazykových kurzů, zvyšování kvalifikace, což může být pokračování studia na vysoké škole. Mezi klíčovou činností manažera patří výběr pracovníků. Podnik nemá zájem o jakéhokoli zaměstnance, proto se klade velký důraz na výběr pracovníka na danou pozici.

Manažer získává informace o uchazeči prostřednictvím informací, které získá z životopisu, dotazníku nebo osobního pohovoru. Získávání zaměstnanců do podniku lze **náborem** z ulice, inzercí, konkurzem nebo na doporučení známého. Dále také z **úřadu práce**, kde jsou většinou lidé, kteří chtějí pracovat a o práci mají zájem. Výběr zaměstnanců se děje také **uvnitř firmy**, kdy jsou zaměstnanci povyšováni na vyšší místo nebo tzv. výchovou vlastního dorostu. (Veber, 2009), (Smetana, Marešová, 2005)

Pracovní kariéra manažera se skládá ze čtyř etap. Nejprve manažer prochází přípravnou etapou, která zahrnuje studium na střední škole a vysoké škole, kde získává potřebné znalosti a dovednosti. Druhá etapa začíná praxí. Praxe je pro manažera pro dosažení určitého místa velmi důležitá. Obvykle pracovník, který usiluje o místo na vyšší pozici, a nemá dostatečnou praxi, nemá šanci toto místo dostat. Pokud manažer nasbírá dostatečné znalosti, dovednosti, má odpovídající praxi tak přechází na vrchol své kariéry, která bývá mezi třiceti pěti až padesáti pěti lety. Toto období se považuje za nejúspěšnější pracovní etapu manažera. Poslední etapou pracovní kariéry se nazývá pozdní kariéra, kdy vedoucí pracovník je převeden do dozorčích řad. (Smetana, Marešová, 2005)

Personální práce není jen záležitostí personalistů, ale je také nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka.

3.3.4 Vedení lidí

Funkce vedení má schopnost vést, usměrňovat a motivovat spolupracovníky k správnému plnění vytyčených cílů. „*Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám*“ (Kotter, 2000, str. 188). Tato manažerská funkce bere ohled na lidský faktor a využívá motivaci lidí. Mezi lidské faktory se řadí hlavně inteligence, dobrá komunikace, samostatnost, vytrvalost a umění improvizovat. U této manažerské funkce se využívá teorie X a Y, tzv. „teorie dlouhodobého a krátkodobého vodítka“. Oba dva typy teorie jsou extrémní, ale v každém zaměstnanci je obojí.

Teorie X (teorie krátkodobého vodítka) vychází z předpokladu, že průměrný zaměstnanec je od přírody líný, má odpor k práci, takže nechce pracovat, do práce chodí pouze pro obživu a je nutné ho neustále kontrolovat. Pro tuto teorii je typický autokratický styl. Teorie Y (teorie dlouhodobého vodítka) je opakem teorie X a předpokládá, že průměrný pracovník je aktivní, práce ho baví, protože se zde i seberealizuje a rád se účastní dění ve firmě. Pro tuto teorii je preferován demokratický styl vedení. (Smetana, Marešová, 2005)

Typické rozdělení manažerské funkce vedení lidí je dle míry zapojení pracovníků. Tento styl rozdělení se právě prolíná v Teorii X a Y. Prvním stylem je **Autokratický styl**, který zobrazuje stav nadřízenosti a podřízenosti, kdy vedoucí dává svým podřízeným neustálé úkoly, kontroluje jejich plnění a názory pracovníků ho při rozhodování nezajímají. Velká nevýhoda tohoto stylu spočívá v časté frustraci, jelikož zaměstnanci nemají o práci zájem. Naopak výhodou je dobrá kvalita práce a rychlost rozhodování. **Demokratický styl řízení** má dobré kvalitativní výsledky, jelikož se se svými podřízenými radí, ale nakonec rozhoduje sám. Zaměstnanec práce zajímá, rád se zapojuje do rozhodování. Jediná nevýhoda zde je v pomalém rozhodování. Při **Liberálním stylu** řízení nechá manažer své podřízené pracovat a rozhodovat samostatně, jeho úkolem je koordinovat jejich činnost a vytvářet dobré pracovní podmínky. Tento styl může při rozhodování vést k rozkladu kolektivu. (Mládková, Jedinák, 2009)

Důležitou součástí vedení je motivace a stimulace. Motivace se snaží sladit zájmy zaměstnanců s cíly firmy a stimulace je soubor vnějších podnětů a pobídek, které povzbuzují výkonnost. Motivace se zařazuje také jako jedna z dalších důležitých funkcí manažera, proto bude samostatně rozebrána. (Smetana, Marešová, 2005), (Truneček, 1995)

3.3.5 Kontrola

„Kdo řídí, kontroluje“. (Veber, 2009, str. 58.) Manažeři využívají kontrolní činnosti na všech úrovních řízení jako určité druhy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě. Hlavním záměrem kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Příslušné kontrolní závěry jsou akceptovány na základě tohoto posouzení. (Veber, 2009)

Kontrola má své nezastupitelné místo v průběhu manažerských aktivit na všech stupních řízení. Kontrolování je proces sledování, rozboru a přijetí vhodných závěrů v případě, že vznikly souvislosti s rozdíly mezi plánem a jeho realizací. Zjištěné odchylky mohou být významné, potom je nutné přijmout opatření a následně je realizovat nebo nevýznamné, kdy není nutné na ně reagovat. (Smetana, 2005)

Kontrola v neposlední řadě slouží k vyhodnocení výsledků práce včetně jejich souvislostí. (Maxa, 2011)

Každou kontrolu lze rozdělit do dílčích činností, které jsou zpravidla označovány jako fáze kontroly. U složitějších kontrolních akcí lze vysledovat relativní samostatnost těchto fází. (Smetana, Marešová, 2005)

Fáze kontrolního procesu

- 1) **Určení předmětu kontroly** – zde se stanoví konkrétní a objektivní měřitelný subjekt.
- 2) **Získání a výběr informací** - zde srovnáváme informace primární, které jsou získané přímým pozorováním, a informace sekundární, zprostředkované z různých zdrojů.
- 3) **Ověření správnosti získaných informací** - důležité je posuzování formální i věcné správnosti informací. Jednak se ověřují formální náležitosti záznamů, podpisová práva, úplnost dat, a jednak se prověřují informace věcně.
- 4) **Hodnocení kontrolovaných skutečností** srovnává stav reality s danými podmínkami.
- 5) **Závěry a návrhy opatření**
 - a) „nech být“ – kontrola nezjistila podstatné problémy, vývoj řízené reality jde požadovaným směrem, nejsou zde nutná žádná opatření.
 - b) „proved' korigující opatření“ – vývoj řízené reality se vyvíjí nežádoucím směrem; nutné pouze korigující opatření v dílčích oblastech
 - c) „přijmi nové řešení“ – řízená realita se nevyvíjí žádoucím směrem; zjištěny podstatné nedostatky; je třeba přijmout radikální opatření
- 6) **Zpětná kontrola** - tato fáze kontroly by měla být uskutečňována v případě, že na základě předchozí kontroly byla navržena nápravná opatření, takže je nutno ověřit jejich účinnost. (Veber, 2009), (Fáze kontroly v příloze č. 4.)

Kontrolní procesy členíme v základním ohledu na vnitřní a vnější. **Vnitřní kontrolu** zajišťují a organizují vlastní pracovníci firmy. Pracovníci především odhalují a předcházejí podvodům, zamezují škodám, zamezují pokutám, garantují správnosti výkaznictví a dohlížejí na dodržování a respektování právních předpisů a nařízení.

Vnější kontrola obsahuje kontrolní mechanismy, které existují vně organizace. Cílem vnější kontroly může být např. ověření správnosti výpočtu pojistného, tj. ověření rozdílů

mezi skutečným a vykázaným stavem, plnění úkolů souvisejících s prováděním nemocenského pojištění a kontrola správnosti poskytování dávek nemocenského pojištění nebo v dalším případě například plnění úkolů v důchodovém pojištění. (Smetana, Marešová 2005)

Mezi orgány vnější kontroly patří Nejvyšší kontrolní úřad, Česká obchodní inspekce, Česká zemědělská a potravinářská inspekce, Hygienická služba, Státní veterinární správa, Živnostenské úřady, Státní požární dozor, Český úřad bezpečnostní práce, Úřady práce, Finanční orgány, Česká národní banka, Metrologické orgány a Policie České republiky.

Předchozí funkce se řadí mezi základní manažerské funkce. Kromě těchto pěti funkcí jsou pro manažera důležité i další významné funkce, kterými jsou rozhodování manažera, delegování, motivace a komunikace.

3.3.6 Rozhodování

Mezi pracovní náplň manažerů na všech úrovních řízení patří rozhodování, které představuje jednu z nejvýznamnějších činností. Rozhodování se prolíná ve všech manažerských činnostech, nejčastěji ve funkci plánování. Úspěšná a efektivní rozhodnutí vedou k zlepšenému chodu organizace a mnohdy se podle těchto výsledků manažeři posuzují. Na efektivním rozhodování často závisí správný chod podniku, a proto tuto činnost nemůže vykonávat každý zaměstnanec. Neúspěšné rozhodování v podniku vede téměř vždy ke špatným výsledkům a neúspěchu. V rozhodování záleží především na výši zdrojů, které máme k dispozici, především se jedná o zdroje finanční, které jsou s rozhodováním úzce spjaty. Abychom mohli rozhodovat, musí existovat alespoň dvě různé varianty, mezi kterými vybíráme. Tato situace není vždy jednoduchá, neboť špatným či dobrým výběrem se značně ovlivní budoucí chod podniku. (Veber, 2009)

Rozhodovací proces je proces, ve kterém se rozhodujeme alespoň mezi dvěma variantami. Proces se rozděluje podle informací o budoucích hodnotách faktorů, které ovlivňují důsledky variant rozhodování. Pokud má rozhodovatel úplné informace a ví s jistotou, jaký stav nastane a jaké budou následky, mluví se o **rozhodování za jistoty**. Při

rozhodování za rizika rozhodovatel zná možné budoucí situace, které se mohou stát, a zároveň zná pravděpodobnost jednotlivých situací. Pokud rozhodovatel nezná pravděpodobnost budoucí situace, jedná se od **rozhodování za nejistoty**. (Veber, 1996)

Rozhodovací problémy se rozdělují do dvou skupin, na dobře strukturované a špatně strukturované podle jejich složitosti v příloze obrázek č. 5. **Dobře strukturované** problémy se označují jako jednoduché problémy, a lze je řešit na operativních stupních řízení. Typický příklad pro tento problém může být rozhodování o velikosti objednávky materiálu či obsazení směn pracovníky. Opakem **jsou špatně strukturované** problémy, které se zásadně řeší na vyšších stupních řízení, přičemž nejsou stanoveny standardní postupy jejich řešení. Zde se jako hlavní problém uvádí rozhodování o změně organizační struktury nebo o výstavbě nového podniku. (Veber, 1996), (Truneček, 1995)

Rozhodování bezesporu představuje jednu z nejvýznamnějších činností, které manažeři v rámci managementu vykonávají.

3.3.7 Delegování

Delegování je jedním ze základních témat managementu, které se objevuje především v poslední době. V dnešní době nenajdeme manažera, který by proti delegování něco namítal. Delegování znamená předávání úkolů nadřízeného svému podřízenému. Delegování se především uplatňuje v podmínkách dobré týmové spolupráce společně s kvalitními pracovníky, které si sám vychovává. Tajemství v dosažení úspěšného delegování nastává tehdy, jeli tým pracovníků často schopnější než jejich manažer. Poté lépe probíhá rozdělování jednotlivých aktivit mezi příslušné pracovníky. Úkolem manažera se tedy stává pouze definování cíle, rozdělení zdrojů, motivování pracovníků a dohlížení nad plnění jejich úkolů. "*Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.*" (Cipro, 2009, str. 12)

Delegování šetří čas, díky kterému se může manažer věnovat důležitějším úkolům a získá také možnost rozvíjet své schopnosti a získat nové zkušenosti. (Cipro, 2009)

Při správném delegování by měly převládat spíše výhody nad nevýhodami. Mezi základní výhody patří šetření času na důležitější aktivity, jednodušší kontrola, motivování

pracovníků, lepší výsledky a rozhodně profesionální růst. Pro organizaci je velkou výhodou vyšší efektivita a stabilizace pracovníků. Naopak nevýhodami jsou nesplněné požadavky od vedoucího pracovníka, zpoždění termínu zadané práce, nesprávné rozdělení příslušných aktivit mezi pracovníky a nespokojenost zaměstnanců.

(<http://univerzita-online.cz/>, 2014)

Aby výhody převládaly nad nevýhodami, musí být v roli manažera správná, odpovídající osoba s příslušnými zkušenostmi.

3.3.8 Motivace

Pojem motivace se nejčastěji využívá v manažerské funkci vedení lidí, kde je její důležitou součástí. Motivace se snaží sladit zájmy zaměstnanců s cíli firmy. Výkonnost pracovníka je ovlivněna motivací. „Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje.“ (Veber, 1996, str. 59). Motivovat zaměstnance, vyvolat u nich zájem a ochotu pracovat a aktivně se podílet na plnění činností souvisí s uměním manažerů a jejich dovednostmi. Do motivace se zahrnuje řada přání, potřeb a snažení zaměstnanců. Motivaci ovlivňují jak vnější kritéria, která jsou dána okolím (společnost, normy, právní normy) tak vnitřní kritéria, která ovlivňuje člověk (osobní cíle, životní zkušenosti, sebehodnocení). Motivaci lze také chápat jako určitý řetězec, který zobrazuje potřeby, přání a jejich následné uspokojení. Od motivace se liší pojem stimulace. „*Stimulace je souborem vnějších podnětů a pobídek, které povzbuzují výkonnost, mohou být pozitivní a negativní a mají charakter krátkodobý.*“ (Smetana, Marešová, 2005, str. 24). Stimul představuje vnější pobídku, která má daný motiv zvýšit nebo utlumit. (Smetana, Marešová, 2005), (Veber, 1996)

Motivovat zaměstnance lze systémem odměňování. Stimuly mohou působit negativně a pozitivně, dělí se na hmotné a nehmotné. **Hmotné odměňování** zahrnuje odměny přímé, které procházejí přes výplatní pásku a jsou to zejména mzdy, ale také prémie, odměny, podíly a pokuty. Nepřímé odměny dostávají zaměstnanci od svého zaměstnavatele za dobře vykonanou práci, práci v dodržném termínu nebo je rovnou uvedena v pracovní smlouvě. Do těchto odměn se zařazují nejlepší stravenky, příspěvky na dovolenou, příspěvek na důchod a životní pojištění, na služební mobily, automobily nebo

na bydlení. Do **nehmotného odměňování** patří čestná uznání, pochvaly a tresty, jakou jsou důtky nebo sesazení z pracovní funkce. Zde platí zásada chvály veřejně a kárat mezi čtyřma očima. Důležitou roli zde hraje dobrá schopnost a vhodný způsob vzájemné komunikace.

(Smetana, Marešová, 2005), (Bělohávek, 2001)

V motivaci se rozlišuje několik teorií. Nejznámější teorií motivace je Maslowova teorie, která řadí lidské potřeby v hierarchickém uspořádání od nejnižší motivační úrovně po nejvyšší. Při přechodu z nižší motivační úrovně na vyšší musí mít zaměstnanec uspokojeny potřeby nižší úrovně, jinak se ztrácí motivační efekt. Maslow vytvořil tzv. pyramidu lidských potřeb, (viz. Obrázek č. 6) která řadí potřeby do pěti skupin. Na nejnižší úrovni této pyramidy jsou fyziologické potřeby, dále existenční jistoty a bezpečí, sociální potřeby, uznání a na vrcholu pyramidy seberealizace. (Smetana, Marešová, 2005)

Mezi hlavní zásady motivace patří nepomíjení nehmotných odměn, chválit veřejně a kárat mezi čtyřma očima, nepreferovat určité zaměstnance a vyhýbat se kritikám, lépe chybám předcházet a upozorňovat na ně.

3.3.9 Komunikace

Komunikace patří mezi naše základní potřeby, a proto, aby byl manažer úspěšný, musí tuto funkci bezchybně ovládat. Komunikace hraje velkou roli v práci manažera a pro správné rozhodování potřebuje informace, které závisí na kvalitě dostupných informací. Komunikace je tedy proces, který lze chápat jako výměnu informací a poskytování informací. Manažer umožňuje propojení jednotlivých článků každé organizace a nelze bez ní provádět žádnou aktivitu v organizaci. „*Chceme li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat*“ (Veber, 2000, str. 195) Pro proces komunikace je důležitá zpětná vazba, která manažerovi ukazuje, jak jsou informace přijímány na nižších úrovních a realizovány v praxi. (Maxa. 2011), (Veber, 2000)

Pro zjednodušení se znázorňuje proces komunikování schématem v příloze obrázek č. 7, který obsahuje sdělení, médium a příjemce. V tomto procesu manažer jako sdělovatel nebo odesílatel posílá informace prostřednictvím komunikačního kanálu. Musí správně a

vhodně formulovat své sdělení a vybrat vhodný prostředek, jakým se zpráva dostane k příjemci. Přijatou informaci příjemce dále interpretuje. V tomto modelu je nedílnou součástí zpětná vazba. (Truneček, 1995)

Chyby v komunikaci jsou velmi časté a mohou způsobit ztrátu klienta a poškození dobré pověsti. Nedostatky v komunikaci jednoznačně ukazují, že jsou zde komunikační problémy. V tomto případě by měli vedoucí pracovníci věnovat přiměřenou pozornost při komunikaci, aby nedocházelo k podávání špatných či zkreslených informací, neúplných nebo opožděných. V komunikaci se také objevují potíže, které narušují komunikační proces a jsou nazývány šumy. Šumy omezují, zkreslují nebo potlačují rozsah a význam přenášených sdělení. Jsou to negativní činitele, ovlivňující kvalitu komunikace jak na straně odesílatele či příjemce. (Belohlávek, 2001), (Veber, 1996)

Komunikaci lze rozdělit podle získaných informací na vnitřní a vnější. Vnitřní komunikace se zabývá komunikačními procesy uvnitř dané organizace a mezi nejrozšířenější patří ústní a písemná. **Ústní komunikace** je jedna z nejvyužívanějších forem v podniku a patří mezi nejrychlejší a velmi účinné předávání informací v podniku. Ústní komunikaci významně doplňuje komunikace neverbální, což mohou být výrazy obličeje, pohyby rukou, kontakty očí nebo rychlost a způsob řeči. Druhou nejrozšířenější formou komunikace je **komunikace písemná**. Ta dává stálý přehled, o tom co se děje v podniku a je doložitelná. Do této kategorie se řadí dopisy, zápisy z porad a příručky k úspěšnému řízení podniku. Vnější komunikace je uskutečňována pomocí rozsáhlé komunikační sítě, která propojuje podnik s okolím a zajišťuje sdílení informací za pomoci spojové komunikace. Do spojové komunikace se řadí komunikace poštovní, telekomunikační, listovní, telefonní, rozhlasová, televizní a družicová. Tyto komunikace by měl manažer při své práci účelně využívat. (Belohlávek, 2001)

3.4 Manažerské dovednosti

Úspěšnost manažera je dána vedle osobních psychických vlastností, rozhodováním a podmínkami také souborem dovedností, které lze tréninkem a výchovou naučit. Dovednosti

můžeme rozdělit do čtyř skupin. Význam jednotlivých skupin závisí na dané úrovni managementu.

První skupina se nazývá **Koncepční dovednosti**, která při strategickém rozhodování a volbě cílů hraje podstatnou roli v předvídání situací i dovednost využít řadu metod a technik rozhodování, postupů při řízení pomocí cílů, metod a technik plánování.

Personální dovednosti, kde se jedná o plánování počtu pracovníků, výběr pracovníků a jejich hodnocení, vedení týmu a vedení pracovních porad. Ovládání technik vedení obchodního jednání, řešení konfliktů, kritických rozhovorů je nedílnou součástí kvalifikace manažera, která patří do skupiny **komunikační dovednosti**. Poslední skupinou jsou **technické dovednosti**, která souvisí s ovládním techniky, jakou jsou faxy, počítače, kopírovací stroje, telefony. (Beránek, 2007)

3.5 Manažerské kompetence

Slovo kompetence můžeme chápat jako schopnost, pravomoc či způsobilost. Lze si představit, že se jedná o jisté dovednosti, vlastnosti, zkušenosti nebo znalosti, které jsou nutné k zvládnutí specifické pracovní činnosti, kterou je zapotřebí vykonávat lidmi s příslušnou kvalifikací a vlastnostmi. Kompetence může také charakterizovat kvality člověka v oboru, jak danou činnost vykonává.

Odbornými znalostmi nabýváme především vzděláním. Mezi nejběžnější získávání odborných znalostí patří školní vzdělání. Dále pak znalosti můžeme získat praxí v oboru. Manažerům jsou poskytována speciální nadstavbová studia, konkrétně MBA (Master of business Administration), kde zlepšují své zaměření a nabývají nových zkušeností. Dále jsou pak poskytovány kurzy pro špičkové manažery, které se označují EMBA (Executive Master of Bussines Administration). Je důležité si své znalosti v průběhu života rozvíjet a zlepšovat.

Mezi další významné vlastnosti manažerů nepochybně patří aktivní přístup k **sebevzdělávání**. Protože řízení podniků není v dnešní době vůbec jednoduché a je zapotřebí řady specializovaných pracovníků. Je patrné, že manažeři musí být profesionály ve svém oboru, ale je dobré, pokud disponují dalšími schopnostmi či znalostmi. Obzvláště

vrcholoví manažeři by měli mít znalosti z dalších oblastí jako ekologie a právní povědomí.

Praktické dovednosti v určité činnosti získáváme hlavně praxí. Dále je pak možno je získat speciálním tréninkem. V souvislosti s manažerem se tyto dovednosti spojují se zvládnutím řídicích činností. Manažer jistě musí disponovat odbornými znalostmi, aby byl schopen úspěšně zvládat praktické dovednosti. Existuje spousta postupů a metod jak dosáhnou lepších výsledků manažerů. Praktické dovednosti, kterými by měl manažer disponovat, se dají do jisté míry naučit, ale musí se průběžně doplňovat a zlepšovat. (Veber, 2009)

4. Praktická část

Pro vytvoření praktické části byla navázána spolupráce s podnikem Mercedes-Benz, sídlícím na Chodově. V této části práce se zaměřím na pozici Manažera osobních vozidel v této firmě, pokusím se zhodnotit jeho práci, zda práce odpovídá požadavkům, a pokud ne, tak navrhnout jisté změny ve vedení jeho podřízených. V této části bude využita metoda 360° zpětné vazby pro zhodnocení práce manažera.

Informace o podniku

Firma Mercedes Benz působí na trhu od roku 1995 a dá se pokládat za jednu z nejznámějších automobilových firem po celém světě. Značka byla založena již v roce 1926 a na jejím založení se podíleli Karl Benz a Gottlieb Daimler. Symbol značky je velmi známý, jedná se o tříčípou hvězdu, která nesmí chybět na žádném autě této značky.

Firma Mercedes – Benz v Praze má celkem dvě pobočky. Hlavní a největší pobočka sídlí na Chodově, v ulici Daimlerova 2, druhá pobočka, která byla otevřena v roce 2009 má sídlo na Stodůlkách. Tato práce bude zaměřena na pobočku na Chodově.

Mercedes – Benz Chodov

Mercedes Benz s pobočkou na Chodově se zaměřuje především na prodej a servis osobních, dodávkových a nákladních vozidel, dále na vozidla použitá a od srpna 2013 na prodej doplňkových předmětů. V Mercedes – Benz shopu, který byl otevřen 1. 8. 2013, si můžete zakoupit veškerá příslušenství, doplňky, dárkové předměty, ale také laky na nehty, voňavky, kryty na mobil nebo sadu propisek.

Za rok 2013 obrovsky vzrostl prodej osobních automobilů. Celkem se prodalo 814 osobních vozidel, 200 dodávkových a 150 nákladních vozidel. Velkou zásluhu na tomto prodeji patří marketingovému oddělení, které vytváří reklamu a hlavně prodejcům, kteří vystupují a jednají s budoucími majiteli těchto aut. Velký zvrat nastal v roce 2011, kdy se změnilo vedení firmy, došlo k personálním změnám, přijali se noví zaměstnanci, a ti přivedli nové klienty. Také došlo ke změně manažera osobních vozů v dubnu roku 2013. K této změně došlo z důvodu nesplnění požadovaných ročních cílů.

Ve vstupní hale se také nachází kavárna s restaurací, kde si zákazníci krátí čas při čekání na opravu jejich auta. Otevírací doba kavárny je Po – Pá od 8:00 – 18:00 a So od 9:00-13:00. Také je zde pro zaměstnance kantýna, která je otevřena od 8:00-17:00, v sobotu pouze od 12:00 – 13:00, Mercedes Benz svým zaměstnancům hradí 70% z cen obědů.

Obchodní firma: Mercedes Benz Česká republika s.r.o

Jednatel: Florian Müller

Jednatel: Ing. Josef Mařík

Sídlo: Praha 4 – Chodov, Daimlerova 2, 149 45

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 110 614 000 Kč

Počet zaměstnanců: 320

Otevírací doba: Po – Pá: 8:00 – 19:00

So: 9:00 – 15:00

Organizační struktura podniku

Společnost Mercedes Benz Česká republika (MBCZ) se organizačně člení na tyto divize:

- Prodejní servis zákazníkům
- Finance a Controlling
- Rozvoj sítě (Net Development)
- Velkoobchod – Osobní vozidla Mercedes Benz a Smart
- Velkoobchod – Užitková vozidla
- Maloobchod

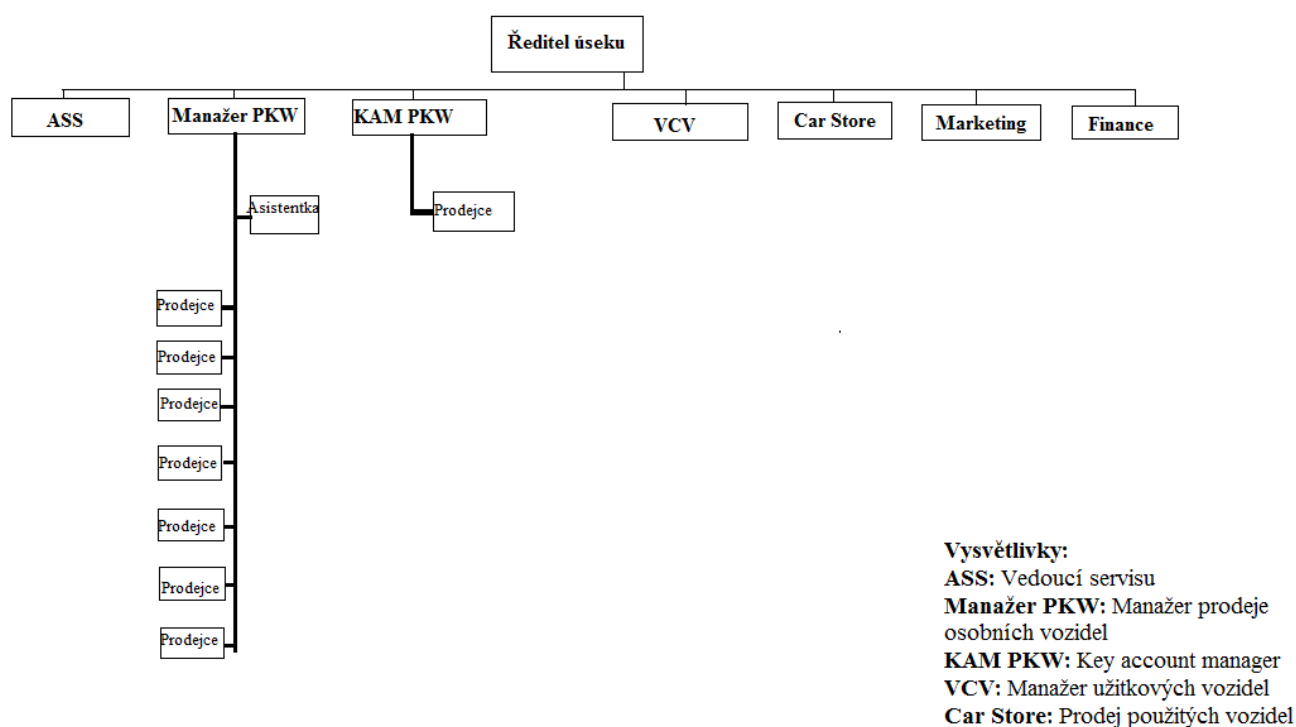
Mercedes Benz využívá tři stupně řízení, které tvoří:

1. Generální ředitel
2. Vedení společnosti
3. Manažer oddělení

Generální ředitel podniku se jmenuje Florian Müller, který nese odpovědnost za celou firmu. Ředitelé se každé čtyři roky obměňují, odcházejí do jiných mateřských firem po celém světě, kde předávají zkušenosti nasbírané právě v předchozí firmě.

Pod generálním ředitelem se nachází vedení společnosti, které má na starost právě manažery různých oddělení. Ti pak řídí jednotlivé zaměstnance.

Obrázek 1: Organizační struktura úseku Prodeje osobních automobilů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V této organizační struktuře je zobrazen pouze úsek velkoobchodu, tedy osobních vozidel, kde je konkrétně vidět Manažer osobních vozidel, který má pod sebou asistentku a prodejce osobních vozidel. Nad manažerem je pouze přímý nadřízený – vedoucí úseku.

Požadavky při výběrovém řízení na pozici Manažer prodeje osobních automobilů

Po rozhovoru s personálním manažerem firmy Mercedes – Benz byly zjištěny požadavky na pozici Manažer osobních vozidel, které jsou nutné pro vykonávání této funkce.

Předpoklady pro výkon této funkce

- Nepřetržitá praxe v oboru min. 5 let
- Zkušenosti v oblasti řízení a vedení týmu
- Znalost práce s PC na uživatelské úrovni (Ms Office)
- Základní znalost německého nebo anglického jazyka
- Řidičské oprávnění skupiny B
- Trestní a občanská bezúhonnost

Pozice Manažer prodeje osobních vozidel

Manažer prodeje osobních vozidel se zaměřuje na tyto činnosti:

- Projednání a stanovení ročních cílů prodeje osobních vozidel s importérem
- Zajištění optimálních podmínek pro prodejce z hlediska prostředí, vybavení showroomu, jejich průběžné školení
- Zajištění průběžného chodu objednávek od prodejců přes dispozice do výroby
- Zajištění chodu všech administrativních činností – od přípravy vozů k předání zákazníkovi, prodejních faktorů, faktur, schvalováním slev pro VIP zákazníky atd.
- Zajištění akcí pro zákazníky, uvádění nových modelů na trh, společenské a sportovní akce.
- Personální zajištění prodeje, chodu showroomu, infopultu, dispozice asistentky prodeje i stanovování odměn
- Úzce spolupracuje s oddělením Car Store při výkupu použitých vozidel nových zákazníků
- Úzce spolupracuje s firmou MBFS (Mercedes Benz Financial Services), která zajišťuje financování nákupu nových vozidel a jejich pojištění

Všechny tyto činnosti směřují ke splnění vysokých plánů prodeje, který kromě kvality produktu, image, kvality prodejního personálu a servisu, má jeden faktor, který nelze ovlivnit a tím je životní úroveň a konkurenceschopnost obyvatel.

Manažer prodeje osobních vozidel reprezentuje společnost a značku Mercedes Benz. Spravuje, řídí a rozvíjí prodejní tým, aby umožnil špičkové výkony v rámci prodeje. Dále také definuje, nastavuje a kontroluje prodejní cíle pro všechny produkty značky Mercedes Benz, motivuje, řídí a vyhodnocuje tým, a zajišťuje maximální využití trhu v souladu s normami Mercedes Benz. Také schvaluje transakční ceny, které nejsou v souladu s cenovou politikou, ve výjimečných případech v souladu s vnitřními směrnicemi. Je také zapojen do činnosti plánování a marketingu.

1. Plánování

- Pomáhá a asistuje řediteli při vedení velkoobchodu a to zejména s plánováním objemu prodeje.
- Dalším úkolem je definování tržních cílů pro prodej nových vozidel v rámci ustanovením DCAG / MBCZ a vypracování odpovídajícího ročního plánu ve spolupráci s ředitelem maloobchodu.
- Příprava plánování a kalkulace investic pro zařízení a vybavení prostor společnosti.
- Rozvíjí koncepty pro zvýšení přínosů zákazníků, obrat a ziskovost v sektoru prodeje.
- Dále odsouhlasuje s ředitelem maloobchodu plány a koncepty.

2. Marketing

Cena

- Sdělování pokynů cenové politiky pro nová vozidla a zajištění, zda jsou dodržovány.
- Sledování změny cen na trhu ze strany konkurentů

Komunikace

- Plánování a dohled nad mediální, reklamní a akviziční činnostmi, akcemi, věrnostními zákaznickými aktivitami a zákaznickými průzkumy.

Zastoupení produktu

- Zajištění toho, aby showroom byl dekorován sezónně a dle posledních modelů aut

Podpora prodeje

- Plánování, provádění a vyhodnocování prodeje díky propagační kampani.

3. Lidské zdroje

- Stanovení a sledování osobních potřeb obchodního oddělení na základě specifikací pracovních míst, poskytovaných MBCZ , která podporují výběrová řízení.
- Předvýběry vhodných kandidátů.
- Pomoc při výběru rozhovorů a následné rozhodnutí.
- Podpora rozvoje týmu, sledování cílů zaměstnanců, pravidelné meetingy se zaměstnanci, rozvoj prodejních poradců, odměňování zaměstnanců.

4. Řízení zisku

- Rozvoj a sledování prodejních cílů a cílů v oblasti tržeb prodejců.
- Dohled nad řízením nákladů na showroomu.
- Zajištění toho, že kontakty se zákazníky jsou důsledně používány pro podnikání.
- Měsíční hodnocení výsledků vlastního oddělení a zavedení nezbytných opatření.

5. Řízení procesů

Prodej nových automobilů

- Zajištění aktivního průzkumu, který je veden jako běžná činnost.
- Zajištění toho, že kontakt se zákazníkem je prováděn přátelským, účinným a efektivním způsobem.
- Zajištění toho, že fakturace se provádí okamžitě.
- Zajišťuje doplňkové služby, zejména finanční služby.
- Věnuje se potřebným připomínkám
- Rozhodování o otázce týkající se ceny a podmínek od prodejního personálu showroomu v případě potřeby.

Prodej příslušenství

- Informování zaměstnanců o prodeji příslušenství a její objednávce.
- Zajišťování objednávek na sklad.
- Sledování objednávek a příchozích a odchozích dodávek vozidel.

6. Management kvality

- Zajistit, aby obchodní toky byly optimalizovány na základě konzultací s ředitelem velkoobchodu.
- Zajištění poprodejní podpory zákazníkovi.
- Zajistit, aby přání a požadavky zákazníků byly sledovány a zaznamenávány.
- Sledování úrovně spokojenosti zákazníků pomocí vhodných nástrojů.
- Zajištění přátelského jednání se zákazníkem.
- Sledování dodržování kvality MBCZ.

7. Kontrola

- Pravidelné hodnocení analýzy zisků obchodního oddělení.
- Analýza nákladů a přínosů marketingových kampaní a akcí.
- Stanovení využití trhu v oblasti nových vozidel.
- Sledování spokojenosti zákazníka.
- Sledování vývoje příchozích objednávek a dodávek k zákazníkovi.

8. Information management

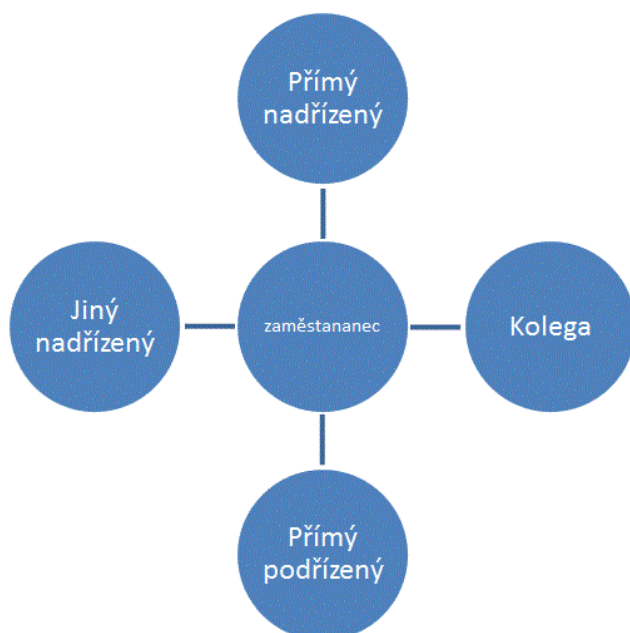
- Zajistit informace o produktu, procesu dokumentace, a aby byl potřebný software aktuální.
- Předání informací prodejcům.
- Zajišťuje, aby prodejci měli přístup k technickým magazínům.

Metoda 360° zpětné vazby

Pro zhodnocení manažera prodeje osobních vozidel byla použita metoda 360° zpětné vazby. Jedná o metodu hodnocení, při níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem svých podřízených. Své místo má jak v rozsáhlejších, tak i menších pracovních kolektivech. Její název se odvíjí od 360° tvořících pomyslný kruh, přičemž hodnocený jedinec stojí v jeho středu a odezvy se mu dostává od všech, kdo ho obklopují.

Zpětnou vazbu poskytují pracovníkovi jen ti lidé, kteří s ním v zaměstnání často přicházejí do kontaktu. Mohou to být jeho nadřízení, kolegové, nadřízený, ale také např. klienti. Kromě toho však subjekt 360° zpětné vazby hodnotí i sám sebe. (<http://www.businessvize.cz/>, 2014)

Obrázek č. 1: Metoda 360° zpětné vazby



Zdroj: <http://www.businessvize.cz/>, 2014

Osobní rozhovor s manažerem projede osobních vozidel

Po osobní domluvě byl sjednán rozhovor s manažerem prodeje osobních automobilů, který obsahuje celkem sedmáct otázek, zaměřuje se především na práci manažera, jeho vztah k podřízeným a trval kolem dvaceti minut.

1) Jak dlouho pracujete na této pozici? Jaká byla Vaše předchozí pozice?

Na této pozici pracuji od 1. 3. 2013, tedy rok. Předtím jsem pracoval jako prodejce vozidel ve firmě Porsche Praha.

2) Jaké je Vaše nejvyšší dokončení vzdělání? Jaké jazyky ovládáte? Doplnujete a rozvíjíte své znalosti a dovednosti?

Mé nejvyšší vzdělání je střední. Ovládám anglický jazyk (hovorově) a německý. Dále rozvíjím své znalosti v oblasti v marketingu, ve vedení týmu, chodím na různé kurzy a školení v rámci této pozice a samozřejmě dále rozvíjím jazyky.

3) Kolik hodin denně trávíte na pracovišti nad rámec pracovní doby?

Do práce chodíme půl 9 a z práce v půl 7. Takže kolem 2 hodin přesčas každý den.

4) Jakou práci se zabýváte? (jaké činnosti v podniku děláte) Co je cílem Vaší práce?

Cílem této pozice je být dobrým manažerem prodeje osobních vozidel. Pro tuto pozici je nutné plánování měsíčních a ročních cílů, dobré vedení kolektivu lidí, zabývání se mzdovými náklady, náklady střediska, marketingové náklady, uvádění novinek na trh a především úprava showroomu.

5) Jaké máte roční cíle? Daří se Vám tyto cíle plnit?

Cca 850 osobních vozidel. Za minulý rok se tyto cíle podařily splnit.

6) Myslíte si, že na Vašem pracovišti vládne dobrá nebo špatná organizace práce?

Ani dobrá, ani špatná. Uspokojivá. Vždycky se dá zlepšit.

7) Jak vycházíte se všemi podřízenými?

Uspokojivě. Vždy je to individuální.

8) Máte důvěru ve svých podřízených? Necháte je volně rozhodovat?

Volně rozhodovat smějí, mají určité mantinely, kde se mohou pohybovat.

Samozřejmě o určitých krocích musím vědět. Zatím bylo veškeré rozhodování v pořádku.

9) Dokážete pochopit a akceptovat osobní problémy Vašich podřízených?

Pochopit ano, akceptovat z půlky.

10) Pomáháte personálnímu manažerovi s výběrem Vašich podřízených?

Spíš opačně. Já si své podřízené vybírám sám. Personální manažer má k tomu pouze připomínky nebo rady a předkládá požadavky.

11) Jak organizujete práci svých podřízených?

Každý rok jsou určité cíle, které se musí splnit. Takže provádím různé kontroly, jak prodejci pracují, zda každý čtvrt roku splňují určitý prodej vozů, hodnotím jejich práci, organizuji docházku, dovolenou, vytíženost na showroomu atd.

12) Preferujete ke komunikaci s podřízenými elektronickou komunikaci?

Nepoužívám, jsem odpůrce této komunikace, naopak preferuji komunikaci tváří tvář. Elektronickou komunikaci používám spíš pro podložení jistých úkolů.

13) Používáte často kritiku nebo spíše své podřízené chválíte?

Ani kritiku, ani chválení. Jde spíše o každodenní komunikaci. Zde nejde říct, jste špatný, udělal jste to špatně atd. Pokud nastane nějaký problém nebo má nějaký prodejce malou prodejnost vždy se to snažím vyřešit v klidu a najít řešení, jak se to dá zlepšit a proč taková situace nastala.

14) Jaké řešíte nejčastěji problémy?

Stále personální, s kolektivem. Nejčastěji se řeší prodejní výsledky na konci roku.

15) Řešil jste někdy nějaký zásadní konflikt na pracovišti? Pokud ano, tak jaký. Jak jste tento konflikt řešil?

Vysloveně konflikt ne. Občas nastane konflikt, kdy dva prodejci mají stejného zákazníka a neví o tom. Zde se pak řeší, kdo měl zákazníka první atd. Tento konflikt se řeší mezi čtyřma očima, a obvykle tím, že si rozdělí provizi, nebo jeden dostane provizi a druhý čárku do statistiky.

16) Myslíte si, že je správné motivovat zaměstnance pouze finančním ohodnocením? Jak své zaměstnance nejčastěji motivujete vy?

V dnešní době všichni dělají pro peníze. Je to dobrá motivace, a v této firmě je osobní ohodnocení velmi vysoké. Dále mají zaměstnanci vysoké firemní výhody. Všichni dostávají služební auta, které mohou využít pro osobní účely, mají 5 týdnů dovolené, dostávají příplatky na připojištění a mají vysokou volnost. Nikdo se neptá, zda u zákazníka strávili opravdu 3 hodiny, nebo jen 2. V Mercedesu je ohodnocení zaměstnance opravdu vysoké.

17) Je na Vás vyvíjen tlak ze strany Vašeho nadřízeného ohledně splnění lepších výsledků?

Ano. Každodenní maily, tlaky, maily i o víkendech. Prodejci si takový nátlak, jaký je na nás vyvíjen, nedokážou ani představit a ani si to neuvědomují.

Pracovní pozice – Prodejce osobních vozidel

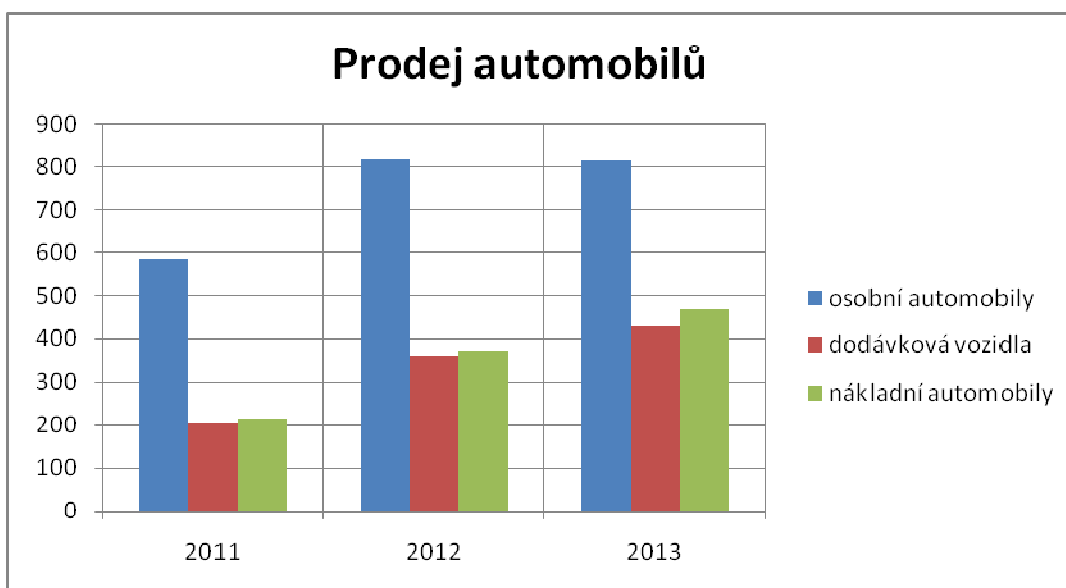
Firma Mercedes – Benz zaměstnává celkem 8 prodejců osobních vozidel, kterým je nadřízen manažer osobních vozidel, pan Radim Janoš. Hlavním úkolem prodejců je vyhledávání klientů, jednání s klienty za účelem nákupu vozu a následné péče (zpracování nabídek, předváděcí jízda, specifikace vozu, kontrola vozu ve výrobě, příprava vozu k předání, fakturace), plnění kvalitativních a kvantitativních cílů vozu a akviziční prodej.

Ten, kdo usiluje o místo prodejce, musí splňovat tyto požadavky:

- Dosažená kvalifikace: Střední či odborné vzdělání s maturitou
- Znalost anglického nebo německého jazyka
- Komunikační a organizační schopnosti
- Znalost oboru, asertivní jednání
- Praxe min. 1 rok

Prodejci mají stanovený tzv. plánovací cíl, který je nutné dodržet. Pokud tento roční plán není dodržen, nedostávají zaměstnanci odměny, a často se usiluje o personálních změnách. Po roce 2011 tyto cíle nebyly naplněny, proto byla dosavadní manažerka osobních automobilů sesazena z funkce a nastoupil nový manažer. Od roku 2012 jsou tyto cíle však splněny. Za rok 2013 se prodalo 814 osobních vozidel.

Graf 1: Porovnání prodeje osobních, dodávkových a nákladních automobilů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů z Mercedes Benz

Vyhodnocení rozhovorů

Firma Mercedes Benz zaměstnává kolem 320 zaměstnanců. Pro tento výzkum zhodnocení manažera prodeje osobních vozidel byli vybráni jeho podřízení - prodejci a jeho asistentka, která s manažerem přijde do přímého kontaktu každý den. Dále byl vybrán jeho přímý nadřízený - vedoucí úseku velkoobchodu, který na manažera vyvíjí neustálý každodenní nátlak. Cílem práce bylo zjistit spokojenost podřízených a nadřízeného s prací manažera a zhodnocení celkové práce manažera.

Pro zhodnocení práce manažera byla vybrána forma strukturovaného rozhovoru, která tvoří celkem 15 otázek pro podřízené a 12 otázek pro nadřízeného. Tímto rozhovorem se neměly zjistit stížnosti ale hlavně vyhodnotit, kde se dá jeho práce vylepšit. Všechny rozhovory jsou přiloženy v příloze č. 7.

Rozhovor byl osobně předložen každému dotazovanému ve vytištěné podobě, autorka si veškeré odpovědi zapisovala a nahrávala na diktafon, aby nějaké informace nemohly uniknout. Každý rozhovor trval kolem patnácti minut. Z rozhovorů vyplývá, že vztah podřízených k manažerovi není zrovna nejlepší a byl poskytnut z důvodu, že byl i anonymní. Avšak vztah mezi manažerem a jeho nadřízeným je velmi dobrý. Vedoucí svému manažerovi důvěřuje a je s jeho prací spokojen.

Celkem bylo 6 dotazovaných. Z celkového počtu dotazovaných bylo 5 mužů a 1 žena. Žádný z dotazovaných nebyl mladší dvaceti let. Z těchto 6 zaměstnanců mají 4 vysokoškolské vzdělání, pouze dva středoškolské. Všichni podřízení musí ovládat perfektně anglický jazyk, dále rozvíjet německý či ruský jazyk. Nadřízený manažera musí ovládat perfektně jak anglický, tak německý jazyk.

Vyhodnocení rozhovorů s podřízenými

Pro zhodnocení práce manažera byly sestaveny rozhovory, kde se měly zjistit jeho nedostatky při řízení podřízených. Celkem se rozhovor dělal s pěti podřízenými, do kterých se řadila jeho asistentka a čtyři prodejci. Otázky byly pro všechny stejné a rozhovor trval kolem patnácti minut. Přesto, že byl rozhovor prováděn individuálně, hodnocení zaměstnanců bylo dost podobné.

Rozhovory bylo zjištěno, že vztah mezi podřízenými a nadřízeným není na dobré úrovni. Nejlépe dopadly otázky, které se zaměřovaly na práci podřízených, jejich finanční ohodnocení a možnost zúčastnit se různých školení a jazykových kurzů. *„Velmi kladně hodnotím tuto možnost zúčastnit se školení a jazykových kurzů. Velké plus této firmy.“*

Velmi dobře dopadla také otázka zaměřující se na podněty a názory, které předkládají podřízení svému nadřízenému. Manažer vždy podnět vyslechne a vyhodnocuje, zda by tato myšlenka šla či ne. *„Ano. Musím říct, že alespoň toto funguje. Když něco navrhnou, vždy s mojí myšlenkou pracuje, zda by taková věc šla, či ne.“*

Manažer také není lhostejný k osobním problémům svých podřízených, často je akceptuje, ale v jistých případech se zajímá až moc. *„Zajímá se, zda nemáme nějaké problémy.“*

Nejhůře dopadly otázky, které se zabývají prací a činnostmi manažera. Manažer nemá dobré komunikační schopnosti, neumí jednat se zákazníkem a často je sprostý. Dále hodně deleguje své úkoly na podřízené ohledně administrativy a papírování a ti se tak nemohou plně věnovat prodeji aut. Z rozhovorů také vyplývá, že na pracovišti občas vládne chaos a chybí určitý řád. Ostatní otázky dopadly průměrně až podprůměrně. *„Manažer prodeje je tu zbytečný. S ničím nám nepomůže. Jeho funkci ve firmě nechápu.“*

Vyhodnocení rozhovoru s přímým nadřízeným

Rozhovor pro přímého nadřízeného manažera prodeje byl sestaven jiný, i když se některé otázky opakovaly, nebo alespoň podobaly otázkám v rozhovorech s podřízenými. Tento rozhovor měl 12 otázek a trval kolem dvaceti pěti minut, protože se některé otázky musely překládat do angličtiny z důvodu, že nadřízený není české národnosti.

Vztah mezi manažerem prodeje a jeho přímým nadřízeným je velmi dobrý. Z rozhovoru vyplývá, že vedoucí úseku svému podřízenému důvěřuje, je s jeho prací spokojen a jeho schopnosti jsou dostačující pro tuto pozici. *„Je to člověk, kterého jsem si vybral. Jsem s ním a jeho prací spokojen.“*

Proto na něj také často deleguje své úkoly, které manažer zatím plní správně. Vedoucí úseku si také myslí, že nátlak, který je vyvíjen na manažera je přiměřený, avšak to si manažer nemyslí. Proto bych navrhla nadřízenému, aby omezil psaní pracovních emailů o víkendech svému podřízenému a tak omezil alespoň částečně nátlak, který je na manažera vyvíjen.

Pozorování v podniku

Poslední použitou metodou bylo pozorování v podniku. Pozorování bylo tajné, takže o mé přítomnosti nebyl nikdo informován. Pozorování v podniku probíhalo při každodenních činnostech manažera a jeho podřízených a uskutečnilo se v termínu od 2.12. – 20.12. 2013. Pozorování však potvrdilo skutečnost, že vztah mezi manažerem a prodejci není dobrý. Hlavní příčinou tohoto vztahu je fakt, že manažer prodeje je mladší než ostatní prodejci a byl na své současné místo protlačen díky rodinnému příslušníkovi, který ve firmě pracuje. Toto bohužel někteří prodejci nechtějí přijmout. Předchozí manažerka, která byla sesazena z tohoto místa, totiž udržovala s prodejci kamarádský vztah, ale neměla dostatečnou autoritu. Také často dělala chyby v objednávkách aut pro zákazníky, které pak musely zůstat na showroomu jako výstavní auta a Mercedes to stálo miliony korun. Tento přístup ale vyhovoval všem prodejcům. Atmosféra nebyla napjatá jako je tomu dnes a prodejci se mohli plně věnovat jen prodeji aut.

I přes špatné vztahy manažer prodeje odvádí svou práci velmi dobře. Za poslední rok splnil roční cíle, které se předchozí manažerce nedařilo plnit. Dále manažer dobře organizoval práci svých podřízených, udržoval pořádek a vytíženost prodejců na showroomu a za dobu pozorování nevznikl žádný konflikt mezi manažerem a prodejci.

Za dobu pozorování se manažer prodeje zúčastnil školení ohledně nových osobních vozidel pro rok 2014.

Návrh na zlepšení

Manažer prodeje osobních vozidel by se měl více zaměřit na své podřízené a měl by je více poznat. Proto bych doporučila, aby se uskutečnil Teambuilding, kde by se mohly alespoň částečně zlepšit jejich vztahy.

Další návrh se týká ohledně administrativní činnosti, kde převážně manažer deleguje většinu své práce na prodejce. Ti se tak nemohou plně zaměřit na prodej aut. Pokud by manažer měl opravdu tolik práce, že by musel delegovat úkoly ohledně administrativní činnosti na prodejce, doporučila bych, aby se jim snažil administrativu nějak zefektivnit. A hlavně vysvětlit, že administrativa není zbytečná, ale naopak nezbytná.

Poslední návrh se týká komunikace mezi manažerem a prodejci. Manažer v rozhovoru sice uvedl, že nepreferuje elektronickou komunikaci, avšak dle pozorování v podniku se nestávalo často, že by proběhla komunikace osobní. Dále prodejci v rozhovoru napsali, že je manažer občas sprostý, a neumí jednat se zákazníky. Proto by měl manažer absolvovat nějaký kurz na komunikaci, aby se jeho komunikační schopnosti zlepšily.

5. Závěr

Cílem této práce je zhodnocení manažerských činností, jeho funkcí a rolí.

V teoretické části se autorka zaměřila jen okrajově na management, vyzdvihla několik důležitých definicí od různých autorů a rozdělila management podle doby. Největší roli v této práci a hlavně v managementu hraje manažer. Manažer je nejdůležitější osoba, kterou pro řízení podniku potřebujeme. V dřívějších dobách nebylo nutné, aby nějaký manažer existoval, firmy byly malé a na jeho provoz stačil pouze majitel. V dnešní době jsou podniky velké a samotný majitel nestačí na veškeré řízení podniku, proto si najímá profesionálního manažera, aby mu vedl jeho podnik a zajišťoval zisk. Každý člověk ale nemůže být jen tak manažer. Manažer musí mít určité vlastnosti, schopnosti a dovednosti, jak vrozené, tak získané, které pro výkon této funkce potřebuje. Také musí mít vlohy od narození a velmi záleží na temperamentu člověka. Velmi důležitá je také schopnost rozhodování, která má pak za následek budoucí chod podniku a jeho zisk. Manažer v podniku vystupuje v několika rolích. Mezi základní role se řadí role interpersonální, rozhodovací a informační.

Pro vedení podniku využívá manažer manažerské funkce. Mezi nejdůležitější funkce patří funkce plánování, organizování, vedení lidí, personální řízení a kontrola. Mezi další funkce se dále řadí delegování, rozhodování, motivace a komunikace. **Plánování** slouží k vytyčení požadovaných cílů a cest k jejich dosažení. K dosažení cílů se vytvářejí plány, které se rozdělují na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Na plánování navazuje proces **organizování**. Zde se jedná o rozdělení činností podle dělby práce, specializace a korporace. S organizováním souvisí vytvoření organizační struktury, která by měla být sestavena tak, aby bylo jasné, kdo a jaké úkoly má plnit a kdo je za jaký výsledek zodpovědný. Mezi základní organizační struktury se řadí liniová organizační struktura, funkcionální, liniově-štábní a divizní. Další funkcí je **personální řízení**, které je důležité pro výběr pracovníků do podniku. Získávání zaměstnanců do podniku lze nábořem z ulice, z úřadu práce nebo výchovou vlastního zaměstnance uvnitř firmy. Personální práce není jen záležitostí personalistů, ale je také nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka. **Vedení lidí** má vést, usměrňovat a motivovat spolupracovníky k správnému plnění vytyčených cílů. Zde existuje několik stylů vedení, kterými jsou autokratický styl (manažer dává neustále úkoly svým podřízeným a rozhoduje sám), demokratický styl (manažer rozhoduje sám, ale se svými podřízenými se radí) a liberální styl (manažer nechá

své podřízené volně rozhodovat). Poslední základní funkcí je **kontrola**, která sleduje, rozebírá a přijímá vhodné závěry v případě, že vznikly rozdíly mezi plánem a jeho realizací. Kontrolu využívají manažeři na všech úrovních řízení a označuje se za tzv. druh zpětné vazby. Mezi pracovní náplň všech manažerů patří **rozhodování**, které se prolíná ve všech manažerských činnostech, zejména v plánování. U této činnosti je nutné, aby se manažer rozhodoval efektivně, taková rozhodnutí pak vedou k zlepšenému chodu organizace. V rozhodovacím procesu se manažer vždy rozhoduje alespoň mezi dvěma variantami. V poslední době se také hodně mluví o **delegování**, které znamená předávání úkolů od nadřízeného svému podřízenému. Tato činnost je u manažerů velmi oblíbená, avšak by si měli také uvědomit, zda na svého podřízeného nedeleguje moc úkolů nebo úkoly, které nemůže zvládnout. **Motivace** se snaží sladit zájmy zaměstnanců s cíly firmy. Nejlépe vystihl potřeby Maslow, který vytvořil tzv. pyramidu lidských potřeb. Tato pyramida řadí potřeby do 5 ti skupin a při přechodu z nižší úrovně na vyšší, musí být uspokojeny potřeby nižší úrovně, jinak se ztrácí motivační efekt. Mezi základní potřeby patří také **komunikace**. Aby byl manažer úspěšný, musí bezchybně ovládat komunikaci. Komunikaci chápeme jako proces, který lze chápat jako výměnu a poskytování informací.

Ve vlastní práci se autorka zaměřila na hodnocení manažera, kde byla použita metoda 360° zpětné vazby. Jedná se o metodu hodnocení, při níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem svých podřízených. Zpětnou vazbu poskytují pracovníkovi jen ti lidé, kteří s ním v zaměstnání často přicházejí do kontaktu. Mohou to být jeho podřízení, kolegové, nadřízení, ale také např. klienti. Kromě toho však subjekt 360° zpětné vazby hodnotí i sám sebe.

V první části vlastní práce se autorka zaměřila na vybranou pozici, na manažera prodeje osobních vozidel, kde jsou popsány požadavky na jeho funkci a začlenění do organizační struktury. Druhá část práce je zaměřená na metodu 360° zpětné vazby, kde byly udělány rozhovory s manažerem prodeje, s jeho přímým nadřízeným vedoucím úseku a s jeho podřízenými. Z rozhovorů vyplývá, že manažer, i když je na své pozici teprve rok, plní veškeré požadavky, které jsou na něj kladeny. Za minulý rok splnil ten nejdůležitější požadavek, který firma má, a to je roční cíl ohledně prodeje aut. Přímý nadřízený, tedy vedoucí prodeje si sám vybral svého podřízeného a za dobu jeho úřadování je s jeho prací spokojený. Zato prodejci, manažerovi podřízení, s jeho prací spokojeni nejsou. Stěžují si

na neustálý chaos na pracovišti, na nepřiměřené delegování úkolů a na neustálé papírování a administrativní činnost.

Celkový vztah mezi prodejci a manažerem je na špatné úrovni. Za příčinu tohoto vztahu stojí také to, že manažer byl na tuto funkci protlačen díky rodinnému příslušníkovi, který ve firmě pracuje a že ve většině případů je mladší než prodejci. Aby se tyto vztahy zlepšily, měl by se manažer začít více starat o své podřízené, přestat delegovat svojí práci na prodejce či asistentku a více se zaměřovat na atmosféru, která panuje na pracovišti.

Závěrem lze tedy konstatovat, že i přes špatné vztahy na pracovišti, manažer plní požadavky firmy a to je pro firmu to nejdůležitější.

6. Seznam použitých zdrojů

KNIŽNÍ

BERÁNEK, Jaromír, Pavel Kotek. Řízení hotelového provozu. 4., přeprac. vyd., V Mag Consulting 2. Praha: MAG Consulting. ISBN 978-808-6724-300

BĚLOHLÁVEK, František. Management. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

CIPRO, Martin. Delegation jako způsob manažerského myšlení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-716-9422-3

KHELEROVÁ Vladimíra, Komunikační a obchodní dovednosti manažera, 2. Přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 144 s. ISBN 80-247-1677-1.

KOTTER, John P. Srdce změny: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1095-3.

MAXA Radek, Management, Praha: Nakladatelství Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3

MLÁDKOVÁ Ludmila, Petr Jedinák a kolektiv. Management. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 788 s. ISBN 978-807-3802-301.

MOHELSKÁ, Hana, Zbyněk PITRA. Manažerské metody. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.

ROBBINS, Stephen P. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1

SMETANA, František, Eva Marešová. Ekonomika 2 pro střední a vyšší hotelové školy. Praha: Fortuna, 2005. ISBN 80-716-8921-1.

TRUNEČEK, Jan. Management. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995, 221 s. ISBN 80-707-9929-3.

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.

VEBER, Jaromír. Základy managementu pro střední školy. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1996, 136 s. ISBN 8071683582.

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

WEIHRICH, Heinz, Harold Koontz. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

INTERNETOVÉ

Delegování. [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <<http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/delegovani/>>

Hodnocení zaměstnanců. [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/rozvoj/hodnoceni-360-stupnu-aneb-jak-na-rozvoj-zamestnancu>>

Typy rozhodovacích problémů. [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <<http://halek.info/www/>>

Úrovně managementu [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <<http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?CenterContentExec=SearchDetail>>

7. Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura úseku Prodeje osobních automobilů..... 34

8. Seznam grafů

Graf 1: Porovnání prodeje osobních, dodávaných a nákladních automobilů 43

9. Seznam příloh

Příloha 1: Manažerské úrovně

Příloha 2: Manažerské vlastnosti

Příloha 3: Typy organizačních struktur

Příloha 4: Postup kontroly

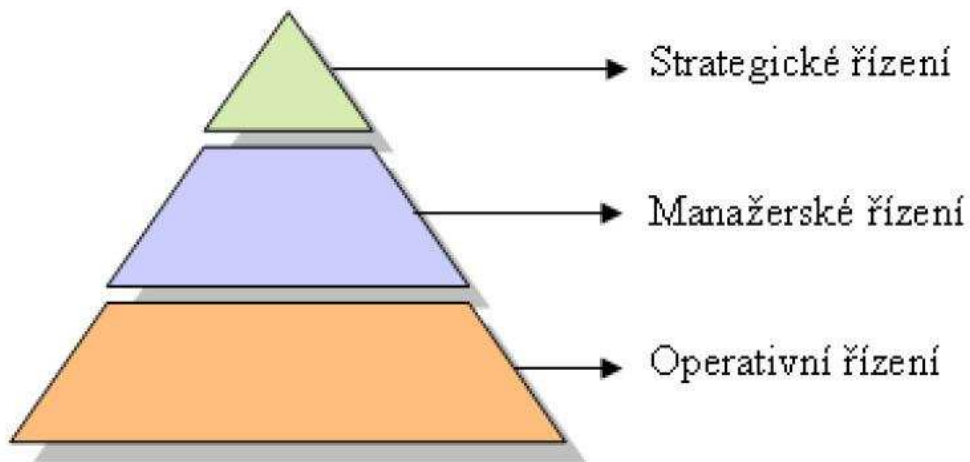
Příloha 5: Typy rozhodovacích problémů

Příloha 6: Maslowova pyramida lidských potřeb

Příloha 7: Komunikační proces

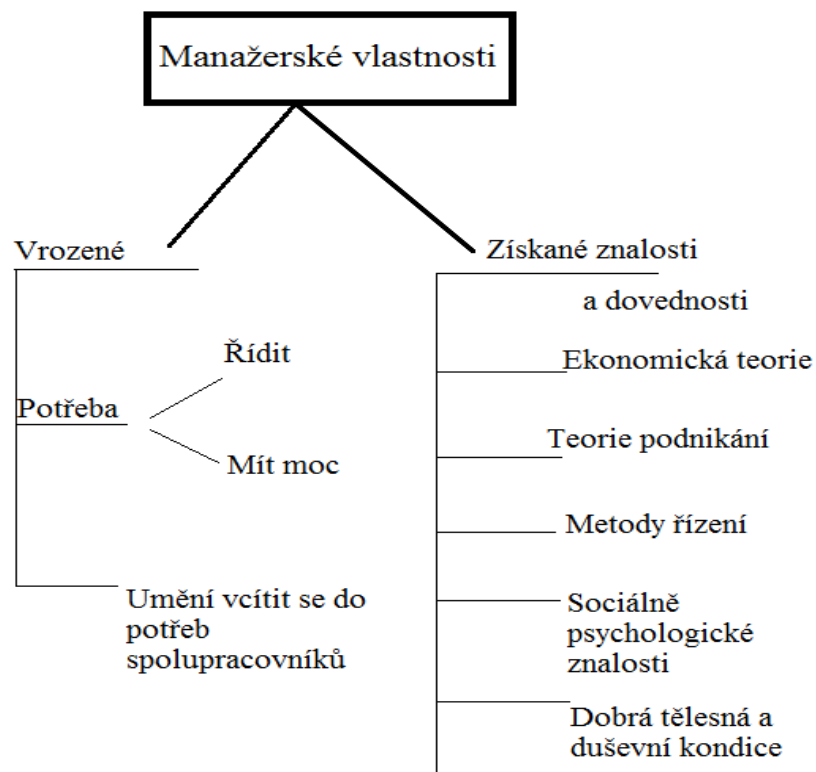
Příloha 8: Rozhovory

Příloha 1: Manažerské úrovně



Zdroj: <https://www.odbornecasopisy.cz/>, 2014

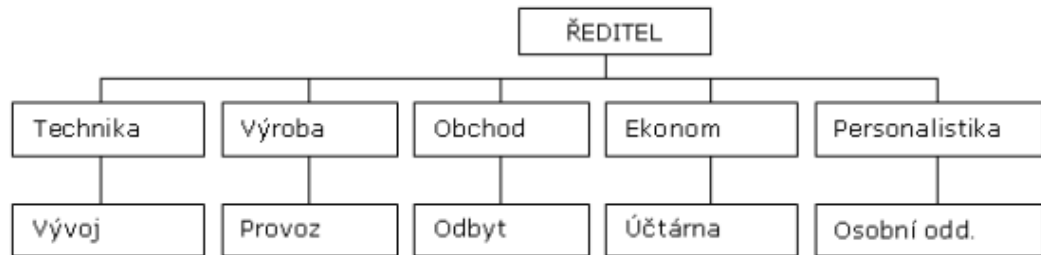
Příloha 2: Manažerské vlastnosti



Zdroj: Veber, 1996, str. 19

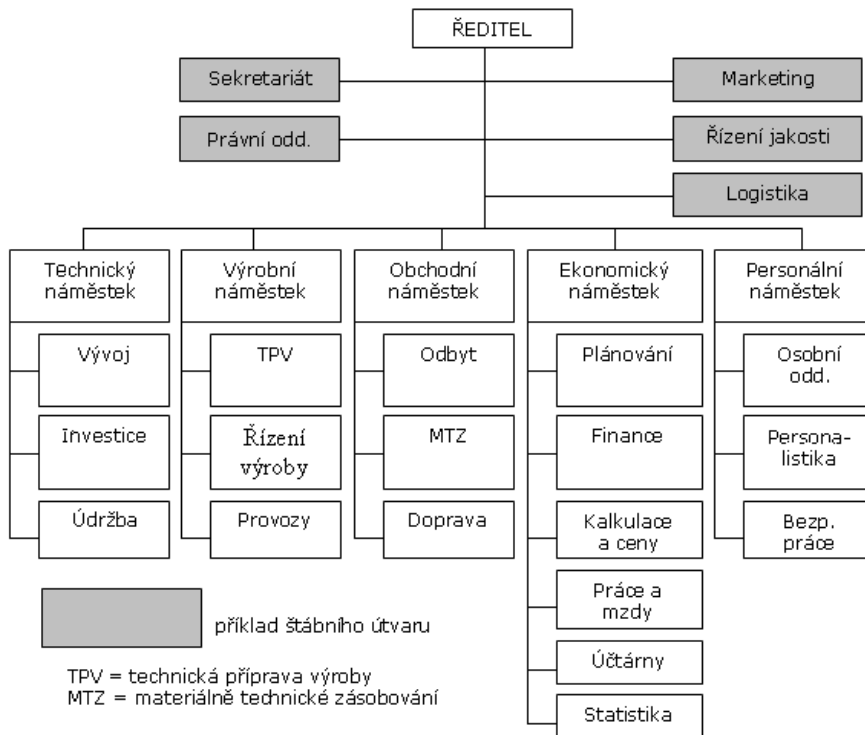
Příloha 3: Typy organizačních struktur

Liniová organizační struktura



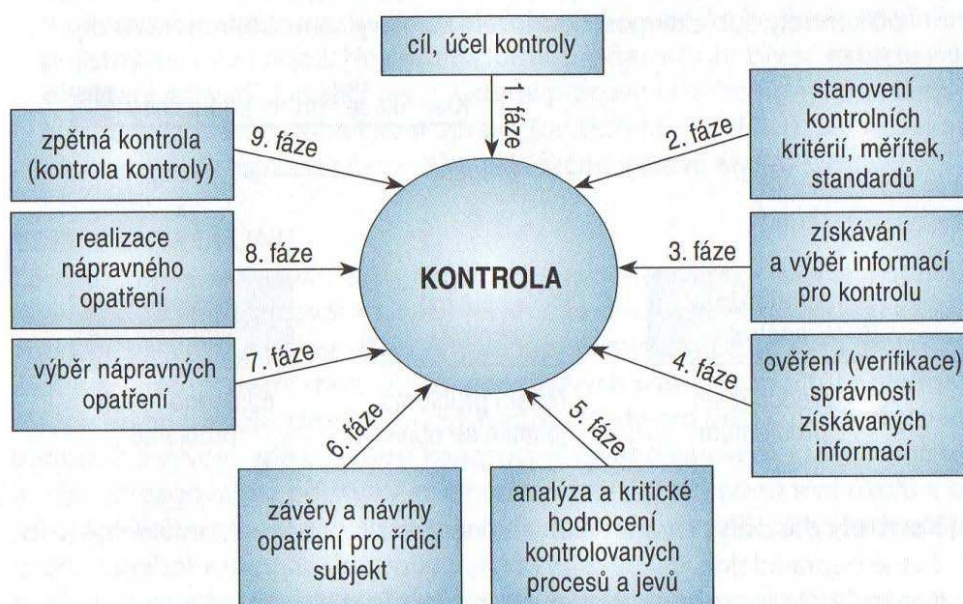
Zdroj: Základy managementu, Veber, 1996 str. 82

Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Základy managementu, Veber, 1996, str. 83

Příloha 4: Postup kontroly



Zdroj: Základy management, Veber, 1996, str. 103

Příloha 5: Typy rozhodovacích problémů



Zdroj: <http://halek.info/www/>, 2014

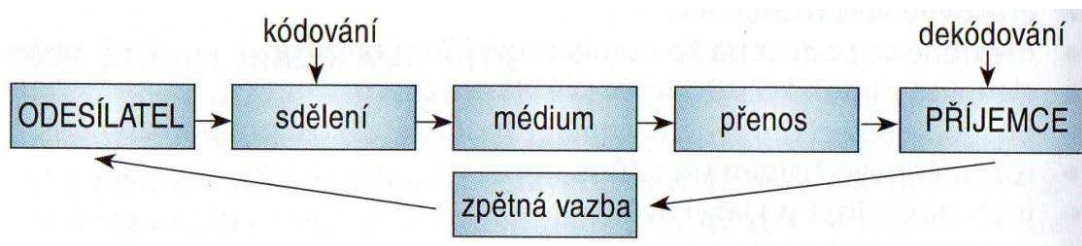
Příloha 6: Maslowova pyramida lidských potřeb

Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: <http://www.odbornecasopisy.cz>, 2014

Příloha 7: Komunikační proces



Zdroj: Management, Maxa, 2011 str, 24

Příloha 8: Rozhovory s nadřízeným a podřízenými Manažera prodeje osobních vozů

Rozhovor s nadřízeným manažera prodeje osobních automobilů

1) Jak byste ohodnotil práci současného manažera prodeje osobních vozidel?

Je to člověk, kterého jsem si vybral. Jsem s ním a jeho prací spokojen.

2) Jak byste ohodnotil atmosféru mezi manažerem prodeje a prodejci?

Myslím si, že atmosféra je dobrá, ale vždy může být lepší.

3) Jak byste ohodnotil kolektiv mezi prodejci?

Kolektiv je dobrý, manažer prodeje se snaží kolektiv stmelit.

4) Jak byste ohodnotil organizaci práce manažera prodeje?

O všem se snaží vědět a řešit případné problémy, takže ji hodnotím kladně.

5) Na jaké úrovni jsou komunikační schopnosti Vašeho podřízeného?

Z mého pohledu na dostačující k práci, kterou vykonává

6) Jak velký je vyvíjen nátlak na Manažera prodeje ohledně jeho práce?

Přiměřený.

7) Jak Vám vyhovuje způsob řízení Vašeho podřízeného?

Zatím jsem spokojen. Roční cíle jsou za minulý rok splněné, a to je důležité.

8) Odpovídá finanční ohodnocení jeho vykonané práci?

Nadmíru.

9) Myslíte si, že je správné, aby se manažer prodeje zabýval osobními problémy svých podřízených?

Do určité míry, pokud osobní problémy zasahují do profesního života.

10) Splňuje manažer veškeré požadavky, které jsou na něj kladeny z Vaší strany?

Ano, snaží se je plnit.

11) Delegujete na svého podřízeného nějaké úkoly?

Určitě. Do určité míry je to v pořádku.

12) Umožňujete svému podřízenému absolvovat různá školení a jazykové kurzy?

Ano, umožňuji jak školení, tak jazykové kurzy.

Rozhovor s prodejcem č. 1:

1) Naplňuje Vás práce, kterou děláte?

Ano, naplňuje.

2) Jak byste ohodnotili atmosféru na Vašem pracovišti?

„Atmosféra strachu“. Každý den se člověk bojí, s čím zase nadřízený přijde.

3) Jak byste ohodnotili kolektiv, se kterým pracujete?

Kolektiv je příjemný. Snažíme si všichni pomáhat.

4) Jak byste ohodnotil práci současného manažera osobních vozidel?

Manažer prodeje je tu zbytečný. S ničím nám nepomůže. Jeho funkci ve firmě nechápu.

5) Je nějaká činnost, kterou byste změnil na Vašem pracovišti?

Ano. Vadí mi, že místo toho, abych se věnoval primárně prodeji aut, tak řeším jen „papírování“.

6) Na jaké úrovni jsou komunikační schopnosti vašeho nadřízeného?

Na špatné. Neumí jednat se zákazníky. Často používá sprostá slova.

7) Jak vám vyhovuje způsob řízení práce vašeho nadřízeného?

Nevyhovuje. Všechnu práci deleguje na nás.

8) Jak vidíte u svého nadřízeného činnost plánování?

Ohledně plánování aut do výroby – tuto věc dělá naše disponentka. Takže na ní deleguje veškeré plánování ohledně aut.

9) Dokážete si představit, jaký je na Vašeho nadřízeného vyvíjen nátlak ze strany vedoucího úseku?

Věřím, že velký, ale....

10) Jste spokojen se zabýváním nadřízeného Vašimi podněty, názory?

Ano. Musím říct, že alespoň toto funguje. Když něco navrhnu, vždy s mojí myšlenkou pracuje, zda by taková věc šla, či ne.

11) Jak moc se zabývá váš nadřízený Vašimi pracovními problémy?

Zabývá se hodně.

12) Jak moc se zabývá váš nadřízený Vašimi osobními problémy?

Také se zabývá. Někdy až moc.

13) Jak byste ohodnotil organizaci práce na vašem pracovišti?

Špatně.

14) Jste spokojen s finančním ohodnocením Vaší odvedené práce?

Rozhodně ne.

15) Jak byste ohodnotili možnost zúčastnit se školení, kurzů, jazykových kurzů na Vašem pracovišti?

Rád bych chodil více, ale není nám dopřáno.

Rozhovor s prodejcem č. 2:

1) Naplňuje Vás práce, kterou děláte?

Maximálně, práce je mým koníčkem.

2) Jak byste ohodnotili atmosféru na Vašem pracovišti?

Zbytečně je tu chaos, moc postupů, směrnic a papírování.

3) Jak byste ohodnotili kolektiv, se kterým pracujete?

Tým je přátelský, vstřícný.

4) Jak byste ohodnotil práci současného manažera osobních vozidel?

Není na této pozici dlouho, ale snaží se, poznává a také částečně neví.

5) Je nějaká činnost, kterou byste změnil na Vašem pracovišti?

Určitě ubrat administrativu!!!

6) Na jaké úrovni jsou komunikační schopnosti vašeho nadřízeného?

Řekl bych, že průměrná.

7) Jak vám vyhovuje způsob řízení práce vašeho nadřízeného?

Vyhovuje. Mám alespoň klid na svou práci.

8) Jak vidíte u svého nadřízeného činnost plánování?

Je toho zřejmě hodně, chaotické, někdy na poslední chvíli.

9) Dokážete si představit, jaký je na Vašeho nadřízeného vyvíjen nátlak ze strany vedoucího úseku?

Ano, vím, že je to někdy extrémní.

10) Jste spokojen se zabýváním nadřízeného Vašimi podněty, názory?

Někdy ano, někdy ne. Systém moc změn nedovoluje.

11) Jak moc se zabývá váš nadřízený Vašimi pracovními problémy?

Když nastane nějaký problém tak je z jeho strany snaha ho řešit.

12) Jak moc se zabývá váš nadřízený Vašimi osobními problémy?

Nezabývá, a spíše mi to vyhovuje.

13) Jak byste ohodnotil organizaci práce na vašem pracovišti?

Chaotická, překombinovaná, někdy neorganizovaná.

14) Jste spokojen s finančním ohodnocením Vaší odvedené práce?

V 90 % případech jsem spokojený.

15) Jak byste ohodnotili možnost zúčastnit se školení, kurzů, jazykových kurzů na Vašem pracovišti?

Toto velmi vítám. Hodně školení a kurzů je velké plus této firmy. Školení ze strany Petra P. je naprosto špičkové.

Rozhovor s prodejcem č. 3:

1) Naplňuje Vás práce, kterou děláte?

Naplňuje, práce mě baví.

2) Jak byste ohodnotili atmosféru na Vašem pracovišti?

Kolegové jsou pohodoví. Pomáháme si.

3) Jak byste ohodnotili kolektiv, se kterým pracujete?

Kolektiv je příjemný. Rozumíme si.

4) Jak byste ohodnotil práci současného manažera osobních vozidel?

Práci většinou přesouvá na ostatní prodejce.

5) Je nějaká činnost, kterou byste změnil na Vašem pracovišti?

Určitě administrativní činnost. Té je tu až moc.

6) Na jaké úrovni jsou komunikační schopnosti vašeho nadřízeného?

Dobré.

7) Jak vám vyhovuje způsob řízení práce vašeho nadřízeného?

Jak kdy. Spíše na nás deleguje jeho práci.

8) Jak vidíte u svého nadřízeného činnost plánování?

Hodně se radí se svými podřízenými.

9) Dokážete si představit, jaký je na Vašeho nadřízeného vyvíjen nátlak ze strany vedoucího úseku?

Dovedu, on též používá tlak na své podřízené

10) Jste spokojen se zabýváním nadřízeného Vašimi podněty, názory?

Ano, snaží se vyhovět.

11) Jak moc se zabývá váš nadřízený Vašimi pracovními problémy?

Jak kdy, ale většinou se snaží.

12) Jak moc se zabývá váš nadřízený Vašimi osobními problémy?

Až moc...

13) Jak byste ohodnotil organizaci práce na vašem pracovišti?

Někdy je velice špatná, chybí klid a určitý řád.

14) Jste spokojen s finančním ohodnocením Vaší odvedené práce?

Je úměrné tomu co dělám.

15) Jak byste ohodnotili možnost zúčastnit se školení, kurzů, jazykových kurzů na Vašem pracovišti?

Hodnotím velmi kladně, kurzy jsou ve firmě všem zaměstnancům k dispozici.

Rozhovor s prodejcem č. 4:

1) Naplňuje Vás práce, kterou děláte?

Ano, naplňuje. Jinak bych ji přeci nedělal.

2) Jak byste ohodnotili atmosféru na Vašem pracovišti?

Napjatá, ale v rámci možností přátelská.

3) Jak byste ohodnotili kolektiv, se kterým pracujete?

Naprosto vyhovující.

4) Jak byste ohodnotil práci současného manažera osobních vozidel?

Ochotný pomoci, vstřícný, schopný

5) Je nějaká činnost, kterou byste změnil na Vašem pracovišti?

Celý systém.

6) Na jaké úrovni jsou komunikační schopnosti vašeho nadřízeného?

Myslím si, že na dobré úrovni.

7) Jak vám vyhovuje způsob řízení práce vašeho nadřízeného?

Vyhovuje mi.

8) Jak vidíte u svého nadřízeného činnost plánování?

50 na 50. Občas mu to vyjde, občas ne.

9) Dokážete si představit, jaký je na Vašeho nadřízeného vyvíjen nátlak ze strany vedoucího úseku?

Dokážu. Podléhá obrovskému tlaku. Na druhou stranu musí vědět, že to takhle bude.

10) Jste spokojen se zabýváním nadřízeného Vašimi podněty, názory?

Ano, nadřízený se zabývá našimi podněty.

11) Jak moc se zabývá váš nadřízený Vašimi pracovními problémy?

Řekl bych tak na 80 %.

12) Jak moc se zabývá váš nadřízený Vašimi osobními problémy?

Tady už tak na 50 %.

13) Jak byste ohodnotil organizaci práce na vašem pracovišti?

Jeden velký chaos.

14) Jste spokojen s finančním ohodnocením Vaší odevedené práce?

Nejsem spokojen.

15) Jak byste ohodnotil možnost zúčastnit se školení, kurzů, jazykových kurzů na Vašem pracovišti?

Velmi kladně hodnotím tuto možnost zúčastnit se školení a jazykových kurzů. Velké plus této firmy.

Rozhovor s asistentkou manažera prodeje

1) Naplňuje Vás práce, kterou děláte?

Nenaplňuje, ale člověk se musí něčím živit.

2) Jak byste ohodnotila atmosféru na Vašem pracovišti?

Je zde znát napětí.

3) Jak byste ohodnotila kolektiv, se kterým pracujete?

Řekla bych to asi takhle. Každý si hrabe tzv. na svém písečku.

4) Jak byste ohodnotila práci současného manažera osobních vozidel?

Je zde pouze rok, ale i za tu krátkou dobu práci manažera hodnotím kladně.

5) Je nějaká činnost, kterou byste změnila na Vašem pracovišti?

Určitě veškeré papírování.

6) Na jaké úrovni jsou komunikační schopnosti vašeho nadřízeného?

Střední úroveň., někdy se neumí vyjadřovat.

7) Jak vám vyhovuje způsob řízení práce vašeho nadřízeného?

Snaží se vyjít se vším vstříc.

8) Jak vidíte u svého nadřízeného činnost plánování?

Snaží se to zvládat, radí se snámi.

9) Dokážete si představit, jaký je na Vašeho nadřízeného vyvíjen nátlak ze strany vedoucího úseku?

Dokážu. Někdy jsem taky pod tlakem.

10) Jste spokojena se zabýváním nadřízeného Vašimi podněty, názory?

Ano, jsem spokojena.

11) Jak moc se zabývá váš nadřízený Vašimi pracovními problémy?

Řešíme každodenní problémy.

12) Jak moc se zabývá váš nadřízený Vašimi osobními problémy?

Zajímá se, zda nemámě nějaké problémy.

13) Jak byste ohodnotila organizaci práce na vašem pracovišti?

Spousta zbytečného papírování...

14) Jste spokojena s finančním ohodnocením Vaší odvedené práce?

Ano, ale ráda bych měla možnost si ve firmě nějak přivydělat.

15) Jak byste ohodnotila možnost zúčastnit se školení, kurzů, jazykových kurzů na Vašem pracovišti?

Dostupnost jazykových kurzů je výborná.