

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské funkce, role a činnosti

Aneta Šimová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Aneta Šímová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské funkce, role a činnosti

Název anglicky

Roles, functions, and activities of managers

Cíle práce

Cílem práce je analýza činností manažerů, jejich rolí a funkcí.

Metodika


Základní metodou řešení práce je analýza a syntéza. K vyhodnocení využít techniky dotazování a pozorování. Dále využít kvalitativní a kvantitativní ukazatele.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní práce. 5. Závěr. 6. Seznam použité literatury.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽEK, Ladislav. Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- TEMPLAR, Richard a Ros JAY. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- 

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské funkce, role 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 16.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu práce doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za poskytnuté rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala kolektivu finančního oddělení společnosti Gefco Česká republika s.r.o., zejména pak panu Ing. Aleši Pémovi za poskytnuté informace materiály a výbornou spolupráci. Velké poděkování patří také mé rodině, přáteli a blízkým za podporu a trpělivost.

Manažerské funkce, role a činnosti

Managerial functions, roles and activities.

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na management, zejména na manažera a jeho funkce, role a činnosti, které jsou jím vykonávány. Práce je rozdělena na dvě části.

V teoretické části jsou charakterizovány pojmy, jako jsou management a jeho vývoj, manažer, manažerské funkce, role a činnosti.

Praktická část je založena na charakteristice zkoumaného objektu, zhodnocení práce, úrovně a rozsahu vykonávaných manažerských funkcí finančního manažera logistické firmy Gefco Česká republika s.r.o. pana Aleše Péma. Hodnocení bylo provedeno na základě vlastního pozorování, osobního rozhovoru s řídicím pracovníkem a řízeného rozhovoru, který byl sestaven pro jeho podřízené.

Klíčová slova: Manažer, management, manažerské role, manažerské funkce, organizace, plánování, komunikace, rozhodování, delegování

Summary

This thesis is focused on management, especially for the manager and his function, role and activities that are performed by him. The work is divided into two parts.

In the theoretical part are characterized by terms such as management and its development manager, managerial functions, roles and activities.

The practical part is based on an evaluation of the work performed by the level and scope of managerial functions finančního manager logistics company GEFCO Česká republika s.r.o Mr. Ales Pem. Evaluation was based on raising share observations, personal interviews with executives and guided interview, which was compiled for his subordinates.

Keywords: Manager, management, role management, managerial functions, organization, planning, communication, decision, delegation

Obsah

Obsah	7
1 Úvod.....	8
2 Cíl práce a metodika	9
2.1 Cíl.....	9
2.2 Metodika	9
3 Teoretická východiska	10
3.1 Management.....	10
3.2 Vývoj managementu	10
3.3 Úrovně managementu	13
3.4 Pojem manažer.....	13
3.5 Manažerské role	14
3.6 Manažerské funkce	17
3.6.1 Plánování	17
3.6.2 Vedení lidí.....	20
3.6.3 Motivace	21
3.6.4 Organizování.....	22
3.6.5 Delegování	24
3.6.6 Kontrola	25
3.6.7 Komunikace	26
3.6.8 Personalistika	28
3.7 Manažerské dovednosti.....	29
4 Vlastní práce	30
4.1 Charakteristika objektu zkoumání	30
4.2 Informace o firmě	31
4.3 Organizační struktura pražské pobočky Gefco Česká republika s.r.o.	32
4.4 Organizační struktura finančního oddělení společnosti.....	33
4.5 Požadované schopnosti a zkušenosti na pozici finančního manažera	33
4.6 Popis pozice finančního manažera.....	34
4.7 Výzkum.....	34
4.8 Vlastní pozorování	35
4.9 Vyhodnocení řízeného rozhovoru mezi podřízenými.....	36
4.10 Vyhodnocení dotazníkového šetření finančního manažera	37
5 Závěr	40
6 Seznam použitých zdrojů.....	41
6.1 Literární zdroje	41
6.2 Internetové zdroje	42
7 Seznam obrázků.....	43
8 Seznam příloh	43

1 Úvod

V současnosti je oblast řízení charakteristická přebíráním rolí a činností manažery. Zrychlují se procesy změn a zvyšuje se počet pracovníků, kteří mají podíl na řízení firmy. Manažerské funkce nabývají na významu. V každém prosperujícím podniku je bezpochyby nejdůležitějším článkem schopný manažer, který vede svoje zaměstnance k efektivní práci. Manažer nezíská všechny svoje dovednosti pouze vzděláváním, ale především praxí. Úspěšný manažer dokáže vést svoje zaměstnance k efektivnímu výkonu práce. Efektivnosti dosáhne tým, že umí s podřízenými komunikovat, naslouchat jim a dokáže je dostatečně motivovat. Manažer si musí zorganizovat svůj čas, tak aby byl schopen vykonávat všechny manažerské funkce. Mezi manažerské funkce řadíme plánování, vedení, motivování, organizování, komunikace, kontrolování a personalistika a všechny manažerské role, které jsou interpersonální, informační a rozhodovací. Pokud je schopný všechny funkce a role vykonat, má velký předpoklad k úspěšnému a efektivnímu vedení podřízených zaměstnanců.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zaměřuje na management a jeho vývoj, manažera a jeho vlastnosti. Postupně jsou v této části práce popsány jednotlivé role, vykonávané činnosti a dovednosti. Pro teoretická východiska byla použita odborná literatura. Například publikace od M. Arsmtronga, J. Vebera, V. Khelerové, J. Dědiny, V. Cejthamra a H. Koontse, jejichž publikace pro mě byly inspirací.

Ve vlastní práci jsou nejprve uvedeny základní informace o společnosti Gefco Česká republika s.r.o., dále je zde zobrazena organizační struktura společnosti a organizační struktura finančního oddělení. Autorka v této části popsala požadované schopnosti a zkušenosti pro výkon této funkce. Ve vlastní práci je charakterizována pozice finančního manažera. Vlastní práce se zabývá vlastním pozorováním, osobním rozhovorem s finančním ředitelem firmy a řízenými rozhovory, které byly provedeny mezi přímými podřízenými. Na závěr byla pomocí těchto metod zhodnocena práce a úroveň vykonávaných funkcí finančního manažera.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem práce je zjištění a následné zhodnocení činností manažera, jeho rolí a úrovně vykonávaných funkcí.

Dílčím cílem je nastudování teoretických podkladů na zadané téma a následné rozebrání problematiky zadaného tématu. V rámci tohoto cíle autorka v jednotlivých kapitolách popisuje management a jeho vývoj, jednotlivé manažerské role, funkce a dovednosti.

2.2 Metodika

Metodika se skládá ze dvou částí. První část je teoretická a je založena na sběru dat a informací, získaných z odborné literatury, která se zabývá zadaným tématem. Metody, použité při zpracování bakalářské práce byly zvoleny s ohledem na obsah a cíl práce.

Teoretická východiska práce vycházejí z analýzy, syntézy a deskripce. **Analýza** rozkládá zkoumané objekty na dílčí části, jež se stávají předmětem pro další zkoumání. **Syntéza** je vnímána jako párová metoda k analýze. Slouží k porozumění souvislostí jevů a vede k objasnění nových zákonitostí. **Deskripce** je v práci využita především v teoretické části. Popisná metoda byla použita k popisu jevu a situace.

Praktická část je zpracována na základě vlastního pozorování a pomocí řízených rozhovorů s podřízenými pracovníky a finančním ředitelem. Cílem pozorování a provedených rozhovorů bylo zhodnocení spokojenosti podřízených pracovníků s úrovní vykonávaných manažerských funkcí finančního ředitele.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management pochází z anglického slova „to manage“, což v překladu znamená řídit. Původ slova „to manage“ je ve francouzském „ménagement“, které má latinské kořeny ve slově „manus“ – působení na určitou soustavu a ovládání její činnosti.

Dle Pošváře a Erbese (2008) je vznik pojmu management nejčastěji spojován s F. W. Taylorem, který vydal v roce 1911 publikaci „Shop Management“, a o dva roky později vydal publikaci „The Principles of Scientific Management“.

Název management se rozšířil po celém světě a dá se říci, že se stal mezinárodním a velmi často používaným pojmem.

Hron (2011) uvádí, že management je systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a funkcí, které v něm vyvolávají manažeři. Management na různých úrovních nařizuje, kontroluje, řídí, radí, informuje a posuzuje, kdežto Koontz-Weihrichova (1998) definice uvádí, že management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tichá a Hron (2003) mají pohled, že management je podnikové řízení, tzv. cílově orientované zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku.

3.2 Vývoj managementu

Management se vyvíjel od počátků lidstva. Již Sumerové nebo stavitelé pyramid věděli, co jsou to manažerské funkce nebo metody managementu. (Mládková, 2009) rozděluje management do pěti základního období. (Mládková, 2009)

Management v předindustriální době byl spíše praktický než vědecký obor. Mezi nejdůležitější autory patřili: S.Thu, N.Machiavelli, A.Smith nebo J.S.Mill. V **klasickém období**, které zahrnujeme od konce 19. a počátku 20. století se management vyvíjel ve dvou odvětvích v americkém a evropském. **Management 40 až 70 let 20. století**

představoval rozvíjení velkého množství názorů, především sociálních, procesních a systémových přístupů, empirických přístupů a kvantitativních metod rozhodování. **Management konce 20. století** charakterizoval velké změny. Hledali se nástroje, které by mohly organizací pomoci vyrovnat se se změnami. Mezi nejdůležitější autory patřili: K. E. Sveity, R. Waterman a J. Champy. **Management počátku 21. století** byl ovlivněn vlivem globalizace a pronikání ICT do podnikání. Klade se důraz na znalosti a jejich management. (Mládková, 2009)

Přestože se teoretici snažili management co nejpřesněji definovat, existuje na světě několik desítek různých definic. Autoři Pošvář a Erbes (2008) vymezili pojem management do čtyř obsahových oblastí.

- Management jako souhrn činností, jejichž hlavní obsahovou náplní je koordinace a vedení lidí.
- Management v širším významu než vedení lidí.
- Management jako označení pracovníků.
- Management jako vědní disciplína.

Management jako souhrn činností, jejichž hlavní obsahovou náplní je koordinace a vedení lidí je definován jako:

- Koordinace činností pracovníků, jak jednotlivců, tak skupiny za účelem dosažení konkrétních výsledků, kterých nelze dosáhnout individuálně.
- Činnost, při které manažer vykonává úkoly prostřednictvím jiných lidí.
- Zjevná manipulace a kontrola lidí za účelem dosažení efektivního pracovního výkonu a chování.

Cílem managementu je kolektivní výkonnost prostřednictvím společných cílů. Hlavním úkolem manažera je vytváření vztahů se svými zaměstnanci. Manažeři by měli být schopni efektivně vést lidi. (Pošvář, Erbes, 2008)

Management v širším významu než vedení lidí je zpravidla chápán jako souhrn aktivit, které zahrnují manažerské funkce, které vykonávají manažeři. Dle tohoto pojetí můžeme management definovat jako:

- Proces, jehož úkolem jsou určité výsledky za pomoci co nejefektivnějšího využití zdrojů (lidských, materiálních a finančních), které má manažer k dispozici.
- Soubor metod, názorů, zkušeností a přístupů, které manažeři užívají k dosažení manažerských funkcí, které jsou důležité pro dosažení záměrů organizace.
- Proces plánování, organizování, vedení a kontroly činností zaměřených na dosažení cílů organizace.

Pojmem management se označuje celkové řízení organizace, ale také řízení určité podnikové činnosti. (Pošvář, Erbes, 2008)

Managementem jako označení pracovníků je charakterizován pracovníky, kteří v organizaci vykonávají manažerské činnosti a funkce. Pracovníci mohou být rozděleny na:

- Skupinu osob, vedoucí pracovníky organizace, kteří mohou jménem vlastníků vykonávat kontrolu na činnostech firmy, za předpokladu manažerské volnosti jednání, pravomoc manažerů k tomu, aby mohli vykonávat činnosti, které samy považují za vhodné pro efektivní řízení organizace.
- Skupinu řídicích pracovníků, na jedné straně o označení funkce a na druhé straně o označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají. (Mládková, 2009)

Management jako vědní disciplína je chápán jako soubor poznatků, které jsou odpozorovány z praxe a jejich zpracování je formou návodů pro jednání. Dále může být toto rozdělení charakterizováno jako nauka o obsahu, metodách a technikách řízení organizací. Tento vědní obor se zabývá humánními a sociálními hodnotami, zároveň je samostatným oborem s celostními záměry, kritérii a cíli. (Pošvář, Erbes, 2008)

3.3 Úrovně managementu

Dle Bělohlávka a kol. (2001) můžeme manažery v organizaci rozdělit podle jejich postavení:

Linioví manažeři (nižší manažeři)

Mají nejnižší postavení v manažerské hierarchii. Jejich hlavní činností je řešení chyb, které jsou v provozu, vedení a kontrola zaměstnanců při plnění úkolů a napravování jejich chyb. Do této úrovně managementu patří dispečeri v dopravě, vrchní sestry v nemocnici nebo vedoucí administrativního oddělení.

Střední manažeři (middle management)

Zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Střední manažeři mají zodpovědnost za liniové manažery. Realizují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů. Do této úrovně managementu patří stavbyvedoucí, vedoucí provozu, nebo vedoucí odboru.

Vrcholoví manažeři (top manažeři)

Zahrnují nejmenší skupinu řídicích pracovníků. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Do této manažerské skupiny řadíme generální ředitele, ředitele divizí, prezidenty společností, předsedy představenstva nebo výkonného ředitele.

3.4 Pojem manažer

Dle Folwarzné (2010) se termín manažer začal používat v anglosaských zemích k označování osob, které byli zodpovědní za chod organizace nebo služby, jednalo se o veřejnou správu, podnikání, nebo o neziskové organizace. Podle Yukla“ je manažer osoba, která zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez jakéhokoli předpokladu, že k tomuto procesu skutečně dochází“, kdežto dle Pošváře a Erbesa (2008) je pojem manažer často ztotožňován s pojmy řídicí nebo vedoucí pracovník, jelikož i když je jejich pracovní náplň velmi rozdílná, všichni vykonávají určité manažerské funkce a plní manažerské role.

Dle Tiché a Hrona (2003) jsou manažeři zodpovědni za to, že prostřednictvím jiných lidí dosáhnou cílů, nebo plní určité úkoly, aniž by přímo ovlivňovali, co a jak příslušní lidé dělají. Práci manažera lze popsat pomocí těchto charakteristik:

- Závislost na ostatních – manažeři jsou závislí na obětavosti a přispění ostatních lidí, ať už s nimi pracují přímo nebo nepřímo.
- Odpovědnost za pracovní prostředí – manažer je odpovědný za podmínky, které vytvoří ostatním pracovníkům k práci.
- Přijímání a předávání informací – manažer musí být informovaný o tom, co se děje uvnitř organizační jednotky, kterou řídí.
- Rozhodování – manažer musí být schopen rozhodovat o dlouhodobém zaměření podniku.
- Řízení vlastního času – manažer musí zvládnout řadu postupů a technik, které mu umožní efektivně využívat vlastní čas.
- Věcná znalost oboru a orientace na výsledek – manažer by měl být schopen se dobře orientovat na výsledky ve vlastní práci.

Dle Lojdy (2011) je „*manažer člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi prostřednictvím nich.*“

Jak je vidět, pojem manažer je velmi široký. Je proto nutné nejdříve zjistit, co daný pracovník skutečně dělá, a nezaměřovat se pouze na to, jak se nazývá funkce, kterou vykonává.

3.5 Manažerské role

Role manažera bývá často charakterizována z hlediska managementu a sociologického hlediska. Z hlediska managementu je pojem role úloha, kterou musí jedinec hrát při plnění pracovního úkolu. Role manažerů jsou ve vztahu k jejich spolupracovníkům, k nadřízeným, k podřízeným, k vlastníkům, k zákazníkům, kteří mají daná očekávání, pokud se podle nich manažeři chovají, plní úspěšně svoje role.

Pokud jde o sociologické hledisko je role funkce, ve které manažer působí ve vztahu k jiným lidem. (Pošvář, Erbes, 2008)

Světověznámý kanadský autor a guru managementu Henry Mintzberg sepsal zásadní práce o manažerských rolích. Jeho práce vycházela z velmi podrobné studie práce pěti manažerů v organizacích a klasifikoval aktivity, jež tvoří základ práce vrcholového manažera. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Dle Mintzbergova rozdělení jsou manažerské aktivity děleny do 10 rolí, které následně můžeme rozdělit do tří skupin: mezilidské (interpersonální) role, informační role, rozhodovací role. (Folwarzná, 2010)

Interpersonální role

Interpersonální role jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority. Manažer jedná s lidmi uvnitř organizace, vede, koordinuje a hodnotí své podřízené. (Pošvář, Erbes, 2008). Mezilidské role se dále dělí do tří dílčích rolí.

Role vůdčí osobnosti - je jedna z nejzákladnějších a nejpřirozenějších manažerských rolí. Manažer svoji organizaci formálně reprezentuje. Podepisuje dokumenty a zúčastní se společenských akcí. (Pošvář, Erbes, 2008).

Role vedoucího – patří k nejvýznamnějším manažerským rolím. Na základě své autority má manažer odpovědnost za plnění úkolů, vedení a motivaci podřízených zaměstnanců. (Pošvář, Erbes, 2008).

Role propojovatele – zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci mimo jejich organizaci. Důležitým článkem manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím (Cejthamr, Dědina, 2010)

Informační role

Dle Cejthamra a Dědiny (2010) se informační role vztahují k předávání informací, které manažer získává při výkonu mezilidské role. Informační role se pro efektivnější identifikaci rozdělují do tří dílčích rolí.

Role dohláze – manažer se snaží získat informace o vnějším prostředí organizace, o trhu a konkurenci. Získané informace třídí, zpracovává a hodnotí. Informace získané z vnitřních nebo vnějších zdrojů mohou být oficiální i neoficiální.

Role šířitele – informace, které manažer získá, předává prostřednictvím propojovací role nebo prostřednictvím role vedoucího. Pokud manažer nechce nebo nepředává získané informace, může to být velký problém pro úspěšné delegování.

Role mluvčího – v roli mluvčího předává manažer informaci lidem mimo organizaci. Například podávání informací o podniku, o výrobcích zákazníkům nebo dodavatelům.

Rozhodovací role

Dle Pošváře a Erbesa (2008) rozhodovací role zahrnují přijímání rozhodnutí, které vycházejí z manažerova postavení a autority. Dělí se do čtyř dílčích rolí.

Role podnikatele – role podnikatele zahrnuje vykonávání podnikových funkcí. Manažer získává nové trhy a zákazníky, reaguje na změny vnějšího prostředí a na změny výrobního programu.

Role napravovatele poruch - manažer musí adekvátně reagovat na nezvyklé situace a nepředvídatelné události, například vysoké náklady při výrobě, stávka zaměstnanců. Pokud se vyskytne problém, musí podniknout takové kroky, aby se situace dostala do normálu.

Alokátor zdrojů – v této roli manažer rozhoduje o rozvržení práce a kontroluje tým, že schvaluje důležitá rozhodnutí před tím, než jsou provedena. Například rozhodování o finančních prostředcích, investicích, propuštění zaměstnanců, omezování nebo rozšiřování výroby.

Jednatel – manažer zastupuje organizaci na veřejnosti při prezentaci výrobků a služeb. Důležitou součástí této role je vyjednávání, například u podepsání nové smlouvy.

3.6 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou považovány za hlavní skupinu činností manažera. Jsou to specifické činnosti, které musí vykonávat při plnění pracovních úkolů každý manažer. Existuje mnoho variant základních povinností manažera. Dle Gulicka jsou do povinností manažera zahrnuty funkce plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinování, evidence a podávání zpráv a rozpočtování. (Veber a kol., 2000)

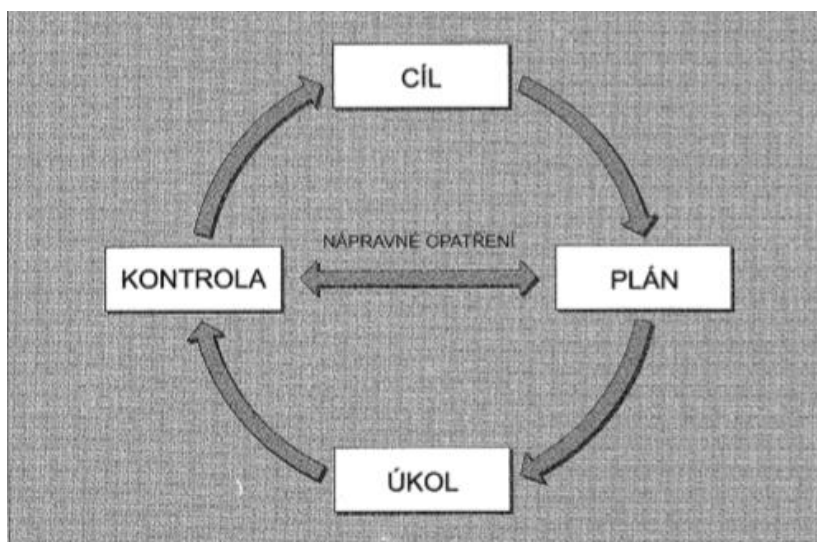
Nejvíce se ale ustálilo pojetí Koontze a Weihricha,(1998) kteří rozlišují 2 základní skupiny funkcí – **sekvenční** – plánování, organizování, personalistika a vedení, kontrola, **průběžné** – analýza, rozhodování, implementace.

Dle Zuchova názoru patří do manažerských funkcí stanovení cílů, plánování, rozhodování, realizace zahrnující organizování a motivace. (Veber a kol., 2000)

3.6.1 Plánování

Plánování je manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace. Předchází všem ostatním manažerským činnostem, jelikož plánování obsahuje vymezení cílů s ohledem na zdroje a cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Pokud se organizace nachází v nespokojivé situaci, může to být příčina špatného plánování, chybného určení cílů nebo chybného určení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánování v organizaci plní následující role. (Bělohlávek, 2001)

Obrázek 1: Proces plánování



Zdroj: Bělohávek, (2001)

Nástroj rozvoje organizace – určuje směr rozvoje organizace, především plány. Prostřednictvím plánů se musí realizovat rozhodující změny v organizaci. Prostředek zabezpečující koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace, zde se sestavuje řada plánů, kter na sebe musí navazovat. (Veber a kol., 2000)

Rozdělení plánů

Plány jsou rozděleny z **hlediska časového** - propojení strategických, taktických a operativních plánů. Dále mohou být plány děleny z **hlediska věcného** – provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, technického rozvoje, finančních a investic. Naposledy jsou plány rozděleny na **hledisko organizačních úrovní** – kaskáda plánů od celopodnikových po plány jednotlivých útvarů. Plány z hlediska časového je možno rozdělit ještě na plány **dlouhodobé**, které jsou prováděné na více než pětileté období. **Střednědobé plány** se obvykle pohybují v rozsahu jednoho roka až pěti let. **Krátkodobé plány** pokrývají obvykle roční nebo kratší období. (Veber a kol., 2000)

Plánovací činnosti

Michael Armstrong (2008) rozdělil veškeré plánovací činnosti, které musí manažer provádět do 8 odvětví:

Předvídaní – Manažer musí předvídat jaký druh práce musí být udělán, kolik a kdy. Vedoucí pracovník musí předvídat možné změny v útvaru nebo mimo něj, které by mohli ovlivnit vykonávanou práci.

Programování – činnost, který obsahuje rozhodování o časovém rozvržení práce a činností potřebných k včasnému dosažení výsledků.

Vybavení pracovníky – cílem této plánovací činnosti je rozhodování o počtu a typu pracovníků, které jsou pro danou činnost potřeba.

Stanovování standardů a cílů – úkolem manažera v rámci stanovování cílů je plánování, měření a kontrola pracovních výkonů, v rámci výstupů, prodejů, času, kvality, nákladů a ostatních stránek práce.

Plánování postupů – manažer rozhoduje, jakým způsobem má být práce dělána a plánuje skutečné operace pomocí definice potřebných systémů a procedur.

Plánování materiálů – cílem manažera je rozhodnutí a používání materiálů a o nakoupených částí.

Plánování vybavení – manažer rozhoduje o potřebném strojním zařízení, vybavení, nástrojích a prostoru.

Příprava rozpočtu – úkolem manažera je stanovení cílů a rozpočtů, které jsou určovány podnikovým plánem. (Armstrong, 2008)

3.6.2 Vedení lidí

Vedení je definováno jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí vyvíjí snahu na podřízené k náležitému usilí, které dale usměrňuje. (Bělohlávek, 2001)

Dle Pošváře (2002) je vedení v managementu považováno za manažerskou sekvenční funkci, jejímž úkolem je ovlivňování pracovníků takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování daných cílů. Vedení je proces, ve kterém tým, skupina nebo orgán řízení snaží ovlivnit lidi, aby plnili úkoly a cíle.

V rámci vedení jsou rozděleny dva přístupy: teorie X a teorie Y. V teorii X je zdůrazněn význam hmotné stimulace za konkrétní výkon, výrazné prosazování motivace negativní a pozitivní, trestů a odměn. V teorii Y je zdůrazněna nepřímá motivace. Snaží se vyvolat zájem o práci. (Hron, 2001)

Styly vedení

Pošvář a Erbes(2002) charakterizují styl vedení je jako způsob jednání manažera ke spolupracovníkům. Vedení lze rozdělit dle klasické klasifikace, která vychází z toho, jak vedoucí pracovník využívá funkci a osobní autoritu.

Autokratický styl – je založen na funkční pravomoci. Je to styl donucovací, při němž manažer rozhoduje o všem sám.

Demokratický styl – je založen na spolupráci vedoucího a spolupracovníků. Vedoucí rozhoduje sám na základě spolupráce se spolupracovníky nebo společně

Volný styl- při tomto stylu vedoucí pracovník ponechává spolupracovníkům volnost, aby byli zodpovědní za svoje rozhodnutí. Spoléhá na to, že vědí, co a jak se má dělat. (Pošvář,Erbes, 2002)

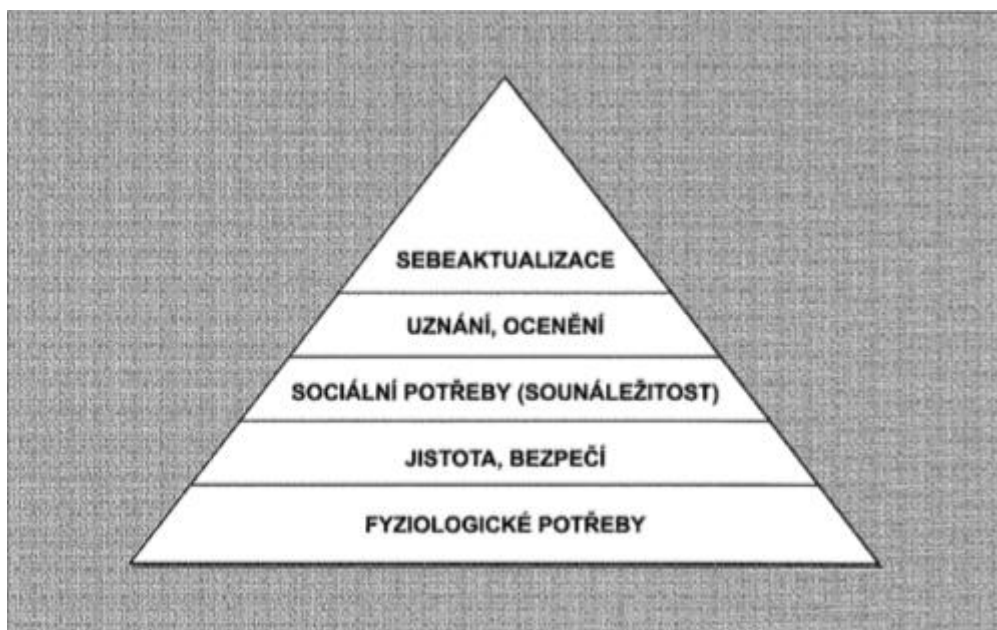
3.6.3 Motivace

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána vnitřními pocity člověka. Neuspokojivé potřeby vyvolávají zvláště psychické napětí, které dává impuls k určitému chování jednotlivce.

Potřeby jsou rozděleny na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím. Od manažerů je vyžadována schopnost nabudit zaměstnance k aktivnímu plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy. Manažeři na motivaci využívají manažerské techniky a system odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek. (Veber a kol., 2000)

V motivaci je rozděleno několik teorií. Nejznámější teorií je **Maslowova teorie**, která hierarchicky řadí lidské potřeby. Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby (fyziologické, potřeby bezpečí), pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, což jsou potřeby sociální a potřeba uznání. Nejdůležitější potřebou pro člověka je potřeba seberealizace. Maslow byl první, komu se podařilo vnést řád do složitého a nepřehledného systému lidských potřeb. (Bělohávek, 2001)

Obrázek 2: Maslowova pyramida



Zdroj: (Bělohávek, 2001)

Alderferova teorie přizpůsobila Maslowy potřeby na pouhé tři – potřeby existenční jistoty, které zahrnují veškeré materiální a fyzické potřeby. Potřeby vztahové zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme – hněv, nenávisť nebo láska a potřeby růstové, které spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí. (Bělohlávek, 2001)

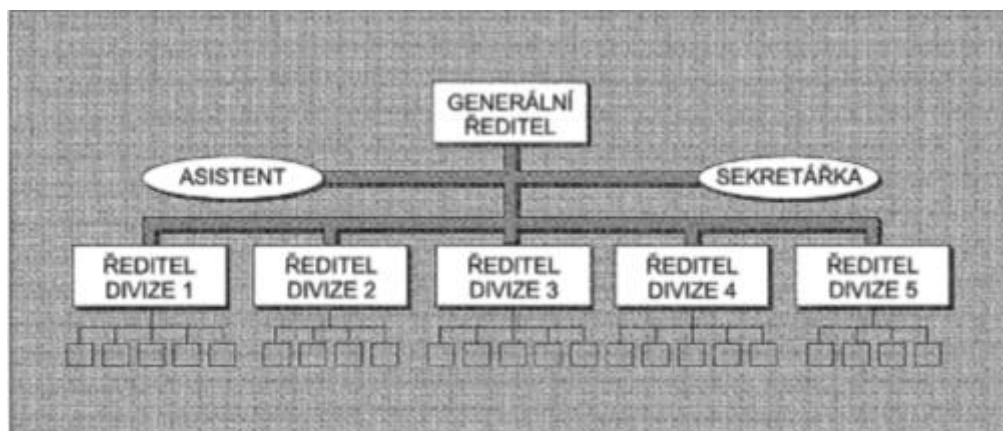
3.6.4 Organizování

O této nejzákladnější manažerské činnosti je zmínka již v nejstarším historickém pramenu v bibli. Organizování je nedílnou součástí manažerské práce. Mezi základní prvky organizování patří specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. Potřeba této manažerské funkce vyplývá ze snahy dosáhnout synergického efektu a z omezené schopnosti člověka. Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. (Veber a kol., 2000)

Organizační struktury

Liniově organizační – tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. V tomto typu struktury je pouze jeden odpovědný vedoucí a existují zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Nevýhodou této struktury je její nevhodnost pro větší jednotky.

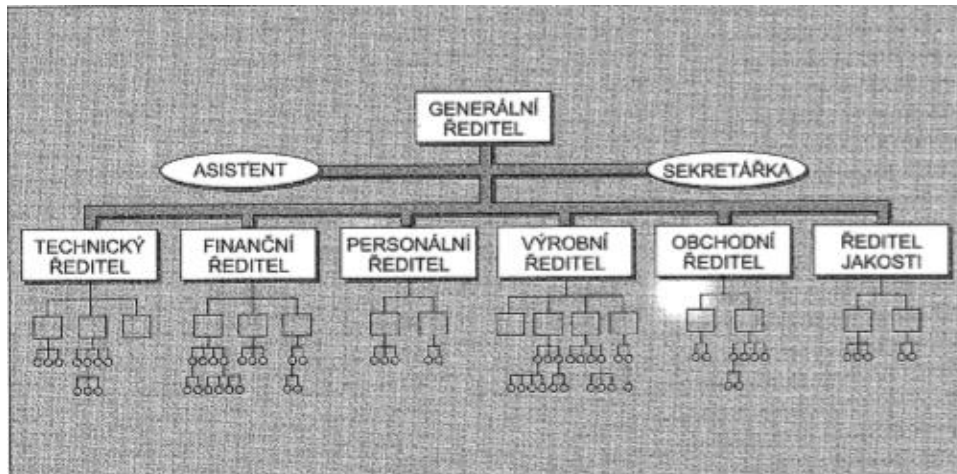
Obrázek 3: Liniově organizační struktura



Zdroj: (Bělohlávek, 2001)

Funkcionální organizační struktura – je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Tato struktura se charakterizuje funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností.

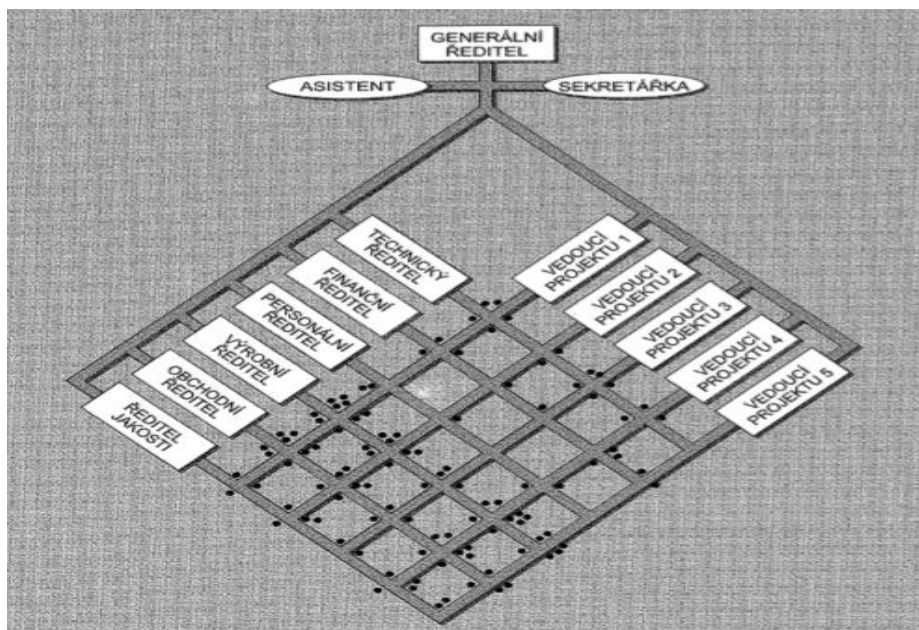
Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura



Zdroj: (Bělohávek, 2001)

Liniově štábní – je tvořena dvěma základními složkami – liniovou a štábní. Liniově štábní využívá hlavího kladu, kterým je specializace funkčních vedoucích. (Bělohávek, 2001)

Obrázek 5: Liniově štábní stuktura



Zdroj: (Bělohávek, 2001)

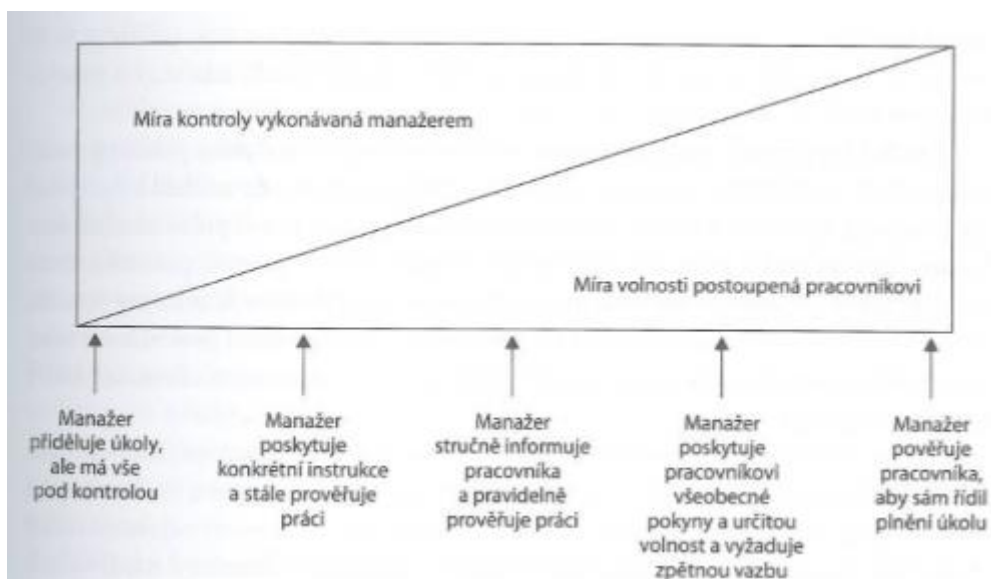
3.6.5 Delegování

Delegace se aplikuje, když jsou pracovníkům za účelem dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkoly, za něž odpovídají jejich manažeři, ale z určitých důvodů je nemohou, nebo nechtějí vykonávat samy.

Delegování je proces, který má řadu podob, od celkové kontroly, kdy jedinec, kterému je práce přidělena nemá žádnou volnost, až po úplné pravomoci. (Armstrong, 2008)

Dělbá kompetencí je dlouhodobá záležitost. Pokud má být dělba efektivní, je třeba si pevně vymežit kompetence a přiřadit pravomoci a odpovědnosti, určit úkoly a stanovit výsledky, které jsou v dané situaci očekávány. Pokud se delegace dobře uskuteční, ulehčuje vedoucím pracovníkům realizaci řídicích činností tak, že řadu úkolů přenáší na podřízené a podřízené pracovníky obvykle delegace motivuje a vede je k rozvoji jejich manažerských dovedností. Negativní účinky spojené s delegací jsou zvyšující nároky na počet a kvalifikaci manažerů, na které mají být přeneseny kompetence. (Veber a kol., 2000)

Obrázek 6: Proces delegování



Zdroj: (Lojda, 2011)

3.6.6 Kontrola

Kontrolní činnost je využívána ve všech manažerských úrovních, jako určitá forma zpětné vazby. Podstatou je zhodnocení reality a na základě toho přijímání příslušných kontrolních závěrů. Vhodný výběr kontroly je neopomenutelnou součástí řízení.

(Veber a kol., 2000)

Členění kontroly

Kontrolní proces může být členěn na interní a externí. **Vnitřní kontrola** je realizována interními pracovníky, nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole zmocněny. **Externí kontrola** se dělí na **smluvní požadavky**, kdy se organizace zaváže, že externí subjekt může prověřit skutečnosti, které se týkají výsledků podniku nebo jeho činnosti. **Zákonné požadavky** zahrnují oprávnění ke kontrole, které vyplývá ze zákonů. Jako příklad je uvedena kontrola související s daňovým přiznáním. (Veber a kol., 2000)

Fáze kontroly

Každá kontrola lze rozdělit do několika dílčích činností. Nejdříve je určen **předmět kontroly**, další krok je nazván **získání a výběr informací** na kontrolu, což je považováno za východisko každé kontroly. Aby se předešlo nedostatkům, které jsou způsobeny nepřesnými informacemi, měla by se **ověřovat správnost získaných informací**. Další fáze, která představuje jádro kontrolních procesů je nazývána **hodnocení kontrolovaných skutečností**. Reakce na kontrolní zjištění je nazývána **závěry a návrhy opatření**. Jako konečnou fázi kontroly je realizována **zpětná kontrola**. (Veber a kol., 2000)

Postupy a metody kontroly

Možností, jak kontrolovat existuje mnoho. Bělohlávek (2001) definuje tyto kontroly takto:

Běžná vnitřní kontrola – je proces, který poskytuje přiměřenou jistotu, že cíle, které jsou stanoveny, budou dosaženy. Běžná kontrola nemá pravidelnost provádění

Riziková analýza – kontrola existujících nebo připravovaných aktivit s hlavním úkolem zjistit a vyhodnotit rizika

Audit – forma kontroly, která představuje nestranné ověření určité skutečnosti. V praxi je rozlišován externí a interní audit

Controlling – zaměřuje se na vyhodnocování stavu plnění podnikatelských záměrů. Vytváří reálný obraz o stavu organizace, určuje odchylky a přijímá nápravné opatření

Automatická kontrola – je aplikována jako zpětná vazba.

3.6.7 Komunikace

Dle Khelerové (2006) patří mezi nejdůležitější komunikační dovednosti aktivní naslouchání, které spočívá v neustálém zájmu o řečníka, technika kladení otázek, neboť otázkami je možno komunikaci korigovat. Dle druhu otázek je komunikace rozpróuděna nebo naopak urychlena. Mezi další komunikační dovednosti patří neverbální komunikace a empatie. Veber a kol. (2000) tvrdí, že komunikace je rozdělena podle toho, jak se sdělující vyjadřuje.

Komunikace patří k základním potřebám lidí i zvířat. Komunikace je nástrojem interakční aktivity, podle kterého jsou vytvářeny názory o sobě i o jiných. Pomocí komunikace mohou být vyjařovány pocity, nálady, vytvářet i ničit vztahy.

Nejdůležitější charakteristiky komunikace jsou shrnuty do čtyř základních bodů:

- komunikace jako činnost nezbytná k efektivním sebevyjadřování
- komunikace jako přenos a výměna informací
- komunikace jako výměna významů mezi lidmi
- komunika jako prostředky pro vytváření a ovlivňování vztahů

Součásti komunikace

Komunikátor – je člověk, který vysílá informaci. Informace může být zkreslená, jelikož komunikátor do ní promítá svoji osobnost a zaujetí. Vyslaná zpráva je přijata komunikantem

Komunikant – přijímá vyslané informace. Jeho vnímání informace může být také ovlivněno vlastními zkušenostmi a prožitky

Komuniké – vyslaná zpráva, kterou komunikátor sděluje komunikantovi. Komuniké má podobu verbálních a neverbálních symbolů. Celá zpráva může být odlišně chápána různými lidmi. Odlišné chápání přijaté zprávy může být ovlivněno kontextem nebo komunikačním šumem

Komunikační jazyk – komuniké se předává prostřednictvím komunikačního jazyka. Význam slov nemusí být vždy stejně chápán

Designát – symbol, kterým je označován nějaký objekt, denotát

Komunikační kanál – je cesta, kterou je nějaká informace posílána. Při komunikaci z očí do očí jsou hlavním kanálem zvuky, pohyby těla a pohledy, stisk ruky, příjemní hlas nebo vkusné oblečení

Feed back (zpětná vazba) – reakce na přijatou informaci. Zpětná vazba je při komunikování velmi důležitá. Feed back je regulativní, sociální, poznávací, podpůrnou a provokující funkcí

Komunikační prostředí – je důležitým prvkem komunikace. Jedná se o prostor, kde se komunikace odehrává. Může být tvořeno osvětlením nebo uspořádáním místnosti

Kontext – je rozdělen na vnitřní a vnější složku. Kontext je situace, ve které komunikace probíhá. Vnitřní složka obsahuje to, co se odehrává uvnitř v nás. Vnější kontextem jsou všechny stimuly, které na nás působí. **Mikuláščík (2010)**

Druhy komunikace

Komunikace je dle Vebera a kol. (2000) rozdělena podle toho, jak se sdělující vyjadřuje.

Verbální – základem verbálního vyjadřování jsou věty

Neverbální – do neverbálního vyjadřování je zahrnuta řada složek – mimika, gesta, doteky, postoj těla, vzdálenost mezi účastníky komunikace a její změny, pohledy, tón řeči, hlasitost, rychlost a artikulace

Činy – základním pravidlem je nutnost všimnout si chování a jednání v souvislosti s verbálními i neverbálními projevy (Veber a kol., 2000)

3.6.8 Personalistika

Personalistika je umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky v managementu. V této manažerské funkci je zahrnuto mnoho dílčích činností – plánování, získávání vhodných pracovníků, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků. (Hron, 2011)

Personalistika, často také nazývaná human resource management je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. V této manažerské činnosti jsou zahrnuty postupy a metody pro řízení lidských zdrojů a pro práci s lidmi v organizaci. Běžná provozní práce pracovníků personálních úseků zahrnuje tři základní okruhy, kterými jsou personální administrativa, platy a mzdy a personalistika – řízení lidských zdrojů. (ManagementMania.com, 2013)

3.7 Manažerské dovednosti

Lojda (2011) tvrdí, že dovednosti jsou praktické návyky, které se dají získat výcvikem, nebo praxí. Vznik dovedností je chápán jako individuální proces, který závisí na schopnostech přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi.

Potřeby manažerských činností jsou zaměřeny na následující dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru, jako je schopnost sebereflexe a poznání sebe sama
- dovednosti koncepčního charakteru, zde můžeme řídit schopnost plánovat cíle a využívat příležitostí
- dovednosti v řízení lidských zdrojů, zde jsou nejdůležitějšími dovednostmi schopnost vést lidi, motivace a delegace
- dovednosti technického rázu, jako je uplatňování manažerských technik a odbornost

4 Vlastní práce

Pro vytvoření praktické části byla navázána spolupráce se společností Gefco Česká republika s.r.o., sídlící v Praze. Tato práce je zaměřena na pozici finančního manažera v této firmě. Cílem práce bylo pomocí řízených rozhovorů, které byly vytvořeny pro přímé podřízené a samotného finančního ředitele zjistit, zda manažer vykonává všechny funkce a v jakém rozsahu. Další metodou pro splnění daného cíle bylo vlastní pozorování ve společnosti.

4.1 Charakteristika objektu zkoumání

GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. byla založena dne 26. února 2003. Jejím prvním cílem bylo zabezpečení logistických toků pro nově vytvořenou společnost Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) v Kolíně, jenž vznikla jako joint-venture firem Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën.

V následujících letech došlo k vytvoření pracovních týmů pro veškeré divize, kterými společnost GEFCO pokrývá veškeré logistické potřeby.

Aktuálně má společnost své kanceláře v Praze, v Jažlovicích, v Kolíně, v Brně, v Otrokovicích a Ostravě. Z těchto jednotlivých kanceláří nabízí služby svým zákazníkům z celé České republiky.

Během roku 2008 a 2009 společnost otevřela nové skladové prostory, ve kterých poskytuje logistické služby svým klientům. Jedná se o skladové prostory v Praze a v Brně, díky kterým je schopna nabídnout svým partnerům ideální možnosti skladování s následnou distribucí po celé ČR.

Díky dlouholetým zkušenostem a integritě skupiny GEFCO je GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. schopna pokrýt veškeré požadavky klientů. Pomocí svých dispečerů z oddělení sběrné služby, celovozové přepravy či dokládky přes oddělení letecké a námořní přepravy až po expresní individuální přepravu pro klienta nebo jejich kombinací s následnou celní agendou. V neposlední řadě také specializovanou přepravou jednostopých a dvoustopých vozidel, kterou zajišťujeme pro společnost TPCA a další.

V roce 2009 v GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. úspěšně splnila požadavky nutné pro udělení certifikace ISO 9001:2000 a v roce následujícím byla naší společnosti udělena certifikace ISO 14001:2004.

Společnost GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. dosáhla v roce 2012 obrátu 2,1 mld Kč při počtu 295 zaměstnanců. (Gefco, 2015)

4.2 Informace o firmě

Název:	Gefco Česká republika s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatelé:	Jean Nicolas Théobald Aleksander Raczynski
Způsob jednání:	Jednatelé jsou oprávněni jednat jménem společnosti samostatně
Základní kapitál:	128 518 000 Kč

Obrázek 7: Logo společnosti Gefco Česká republika s.r.o.

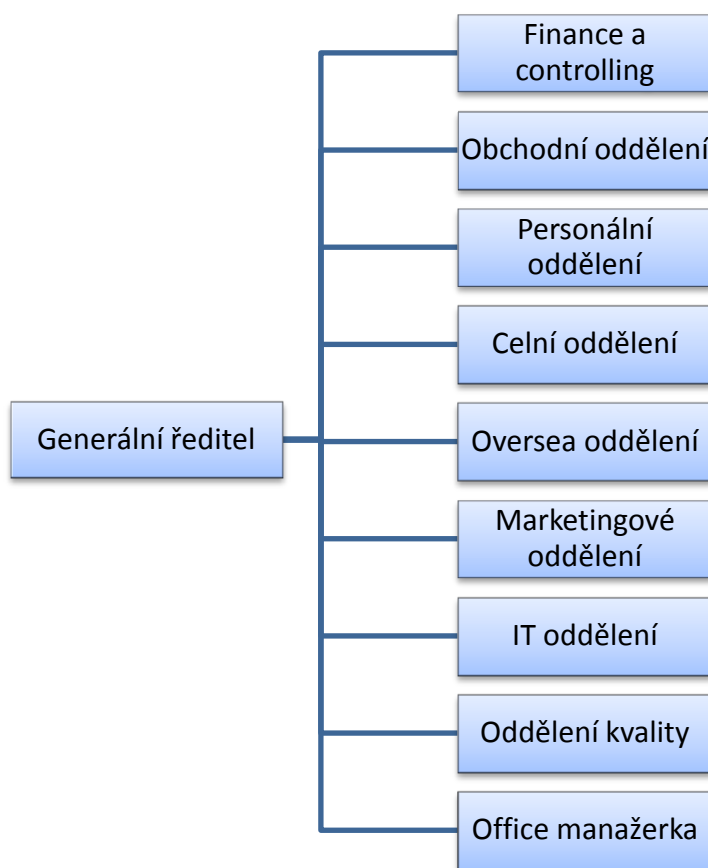


Zdroj: Gefco, 2015

4.3 Organizační struktura pražské pobočky Gefco Česká republika s.r.o.

Pražská pobočka společnosti Gefco Česká republika má celkem 38 zaměstnanců a organizačně se člení na konkrétní oddělení uvedené na obrázku č. 2 – finance a controlling, obchodní oddělení, personální oddělení, celní oddělení, oversea oddělení, IT oddělení, oddělení kvality a office manažerka.

Obrázek 8: Organizační struktura pražské pobočky Gefco Česká republika s.r.o

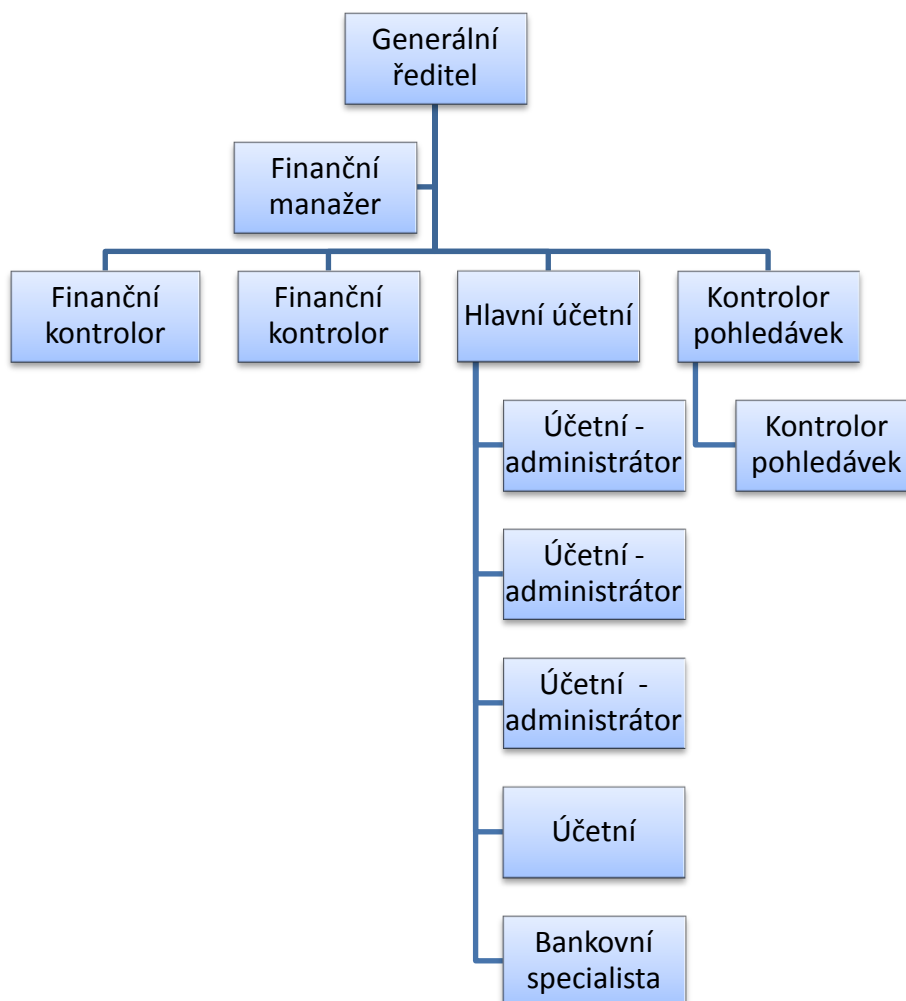


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Generálním ředitelem, který komplexně zodpovídá za chod firmy je Alexander Raczynski. Alexander Raczynski působí v této funkci od roku 2013. Předtím vykonával stejnou funkci v Gefcu Bulgaria Ltd. Pod generálním ředitelem vykonávají svoji funkci manažeři jednotlivých oddělení, kteří řídí své podřízené.

4.4 Organizační struktura finančního oddělení společnosti

Obrázek 9: Organizační struktura finančního oddělení společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z organizační struktury zobrazené výše, je známo, že finanční ředitel má čtyři přímé podřízené a finanční oddělení firmy má celkem 12 zaměstnanců.

4.5 Požadované schopnosti a zkušenosti na pozici finančního manažera

Manažer by měl mít vysokoškolské vzdělání ekonomického nebo finančního směru. Uchazeč o tuto pozici by měl ovládat alespoň jeden světový jazyk jak slovem, tak písmem. Požadována je práce na PC, znalost účetních programů, předpisů v oblasti účetnictví a daní a práva v oblasti financí. Osoba vykonávající tuto funkci by měla být

schopná vést tým, jednat na vysoké úrovni a snášet velký tlak. Finanční manažeři jsou ve většině firem pravou rukou generálního ředitele, tudíž by měl být schopen reprezentovat firmu na vysoké úrovni.

4.6 Popis pozice finančního manažera

Ing. Aleš Pém nastoupil do firmy Gefco Česká republika s.r.o. po úspěšném ukončení inženýrského studia na VŠE, jako finanční kontrolor. Na této pozici působil dva roky. V roce 2011 se zúčastnil výběrového řízení na tuto pozici a následně se stal finančním ředitelem.

Jeho náplní práce je analýza finančních ukazatelů, stanovování finančních strategií a postupů, tvorba ročních plánů a rozpočtů a reprezentace organizace na jednáních.

Finanční manažer má zodpovědnost za svoje podřízené zaměstnance, za zabezpečení ekonomické a finanční stability, trvalého růstu, zisku společnosti, controlling a reporting. Má komplexní odpovědnost za oblast financí a oblast risk managementu. Manažer je povinen aktualizovat směrnice finančního oddělení a spravovat daňové povinnosti. Další důležitou náplní, která byla zjištěna pomocí osobního rozhovoru je dohled nad vedením mzdové agendy, kontrola nákladů, hledání úspor, komunikace s ostatními odděleními za účelem finanční optimalizace a komunikace se státní správou.

4.7 Výzkum

Pro zhodnocení manažerských činností bylo použito vlastní pozorování ve společnosti. Dále byl sestaven řízený rozhovor, kterého se zúčastnili čtyři jeho přímí podřízení – dva finanční kontroloři, kontrolorka pohledávek, hlavní účetní. Pro řídicího pracovníka byl sestaven osobní rozhovor. Rozhovory jsou součástí příloh bakalářské práce. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, na jaké úrovni manažer vykonává manažerské funkce.

Přímí podřízení zodpovídali celkem na 10 otázek a samotný finanční manažer zodpovídal na 18 otázek. Otázky byly koncipovány jako otevřené a při jejich tvorbě byl kladen důraz na jednoduchost a srozumitelnost otázek. Získaná data jsou jednotlivě interpretována slovním popisem.

Analýzy se zúčastnilo celkem 5 dotazovaných, z tohoto počtu byli dva muži a tři ženy. U tří zúčastněných strukturovaného rozhovoru bylo dosaženo vysokoškolské vzdělání a u dvou dotazovaných bylo dosaženo středoškolského vzdělání, což je minimální vzdělání, které je požadováno pro výkon práce ve finančním oddělení firmy Gefco Česká republika s.r.o

4.8 Vlastní pozorování

Další metodou výzkumu bylo vlastní pozorování v podniku. Vlastní pozorování v rámci působení autorky práce ve firmě na pozici Trainee v době od 1.9.2012 do 15.10.2014. Pozorováním bylo zjištěno, že manažer působí na střední úrovni managementu a na této pozici odvádí velmi dobrou práci. Manažer plní veškeré manažerské role, a to informační, mezilidské i rozhodovací na maximum. **Informační role** plní v rámci role mluvčího, informuje své podřízené o situaci ve firmě na pravidelných poradách, zúčastňuje se firemních schůzek s klienty a jedná se zástupci státní správy. **Mezilidskou roli** zastává v roli vůdčí osobnosti. Dokáže si vybudovat autoritu u svých podřízených, které vede a motivuje na vysoké úrovni. V jeho kompetenci je také podepisování obchodních smluv a reprezentace na důležitých firemních akcích. **Rozhodovací roli** plní částečně ve všech rolích.

Manažer si dokáže efektivně rozvrhnout celý program na následující den, což mu napomáhá nejednat v příliš velkém stresu a mít větší přehled o dění ve firmě. Se svými podřízenými zaměstnanci komunikuje více elektronicky, než osobně, neboť v některých případech je komunikace přes email efektivnější, jelikož manažer může poslat přílohy a následně je ústně okomentovat. Vedoucí pracovník je svým podřízeným nápomocný v momentě, kdy si nejsou jisti svým rozhodnutím. Snaží se vyslechnout názor podřízených a následně s nimi diskutuje možná řešení. Manažer své zaměstnance

často chválí před kolektivem, čímž jsou podřízení lépe motivováni než finančním ohodnocením.

Dále bylo pomocí vlastního pozorování zjištěno, že se manažer snaží dosáhnout stanovených cílů za všech okolností, rychle reaguje na měnící se podmínky jak na trhu, tak v podniku, má snahu se nadále učit novým věcem a tím být ještě lepší, je samostatný a má smysl pro spravedlnost.

4.9 Vyhodnocení řízeného rozhovoru mezi podřízenými

Pro zhodnocení rozsahu vykonávaných manažerských činností finančním manažerem byl vytvořen řízený rozhovor pro jeho přímé podřízené. Otázky byly pro všechny dotazované stejné a odpovědi se velmi podobaly. Konkrétní odpovědi jsou uvedeny v příloze č. 1.

Na otázku spokojenosti s prací, kterou zaměstnanci vykonávají, odpověděli tři ze čtyř dotazovaných kladně. Zaměstnanec práce naplňuje a uspokojuje je přehled o dění ve firmě. Jeden z účastníků dotazníkového šetření uvedl, že práce je časově náročná a účetní systémy jsou problémové, což komplikuje práci.

Kladně dopadla otázka týkající se kolektivu ve finančním oddělení. Dotazovaní odpověděli, že kolektiv je schopný a ochoten pomoci druhým při náročných úkolech, jako jsou závěrky, uzávěrky a sestavování rozpočtu na následující rok. Atmosféra na pracovišti byla ohodnocena jako velmi pozitivní, přátelská až rodinná.

Práce nadřízeného je vysoce organizovaná. Manažer má velký přehled o činnostech ve svém oddělení, ale i o celé firmě, tudíž není nikdy zaskočen událostmi, o kterých by nevěděl.

Polovina z účastníků dotazníkového šetření by na místě svého nadřízeného nic neměnili. Druhá polovina dotazovaných zaměstnanců uvedla, že by v případě nutnosti volil přísnější přístup k podřízeným bez ústupků a kompromisů.

Všichni dotazovaní jsou spokojeni s formou a rozsahem motivace manažera.

Otázka, zda se manažer zabývá názory podřízených, dopadla kladně. Manažer se snaží podřízené vyslechnout a probrat s nimi kladné a záporné stránky jejich názorů, což zaměstnanci berou jako projev důvěry.

Úroveň komunikace manažera byla 3 dotazovanými hodnocena kladně. „Ano, komunikace je na vysoké úrovni.“ Pouze jeden z dotazovaných odpověděl, že v některých případech by upřednostnil osobní komunikaci před elektronickou podobou.

Dle dotazovaných manažer ovládá činnost plánování v plném rozsahu a na výbornou, je schopen si efektivně naplánovat celý den, tak aby se vyhnul stresu a stihl veškeré pracovní povinnosti a schůzky.

Žádný z dotazovaných si nemyslí, že na ně jejich podřízený deleguje příliš mnoho úkolů, naopak, jeden z dotazovaných uvedl, že by manažer mohl delegovat více úkolů a projevit tak svoji důvěru podřízeným.

4.10 Vyhodnocení dotazníkového šetření finančního manažera

Osobní rozhovor s finančním manažerem obsahoval 18 otevřených otázek, které se lišily od otázek, které zodpovídali podřízení. Konkrétní odpovědi jsou uvedeny v příloze č. 2.

Vztah mezi manažerem a jeho podřízenými byl vyhodnocen jako kladný. Z dotazníku vyplývá, že manažer svým podřízeným důvěřuje za všech okolností a je spokojen s jejich prací a schopnostmi.

Z šetření vyplývá, že manažer vystudoval VŠE v Praze a je jazykově velmi nadaný. Mluví anglicky, německy, francouzsky a rozšiřuje své jazykové znalosti o ruštinu. Je ochoten se stále vzdělávat a proto se pravidelně účastní školení pro rozšíření jeho znalostí. Na své pozici pracuje již 3,5 roku.

Manažer je velmi pracovitý a zodpovědný. Každý den stráví v zaměstnání v průměru o tři hodiny nad rámec pracovní doby.

Jako konkrétní úkoly byly manažerem uvedeny nastavování procesů tak, aby bylo dosaženo daných cílů v oblasti ziskovosti. Manažer se také často zaměřuje na identifikaci oblastí, které vedou k úspoře, schvaluje veškeré smlouvy, které jsou společností uzavírány. Momentálně je pro manažera hlavním cílem implementace systému na elektronický oběh a archivaci dokladů.

Ročními cíli společnosti byly uvedeny ukazatele rozvoje celkového a mimoskupinového obratu, důraz na rozvoj jednotlivých aktivit a zlepšení profitability. V rámci finančního segmentu jsou stanoveny cíle pro obrat pohledávek a závazků.

Ve společnosti dle manažera vládne dobrá organizace práce, avšak manažer zastává názor, že nic není na sto procent a vše se dá zlepšovat.

Otázka ohledně vztahu s podřízenými byla manažerem hodnocena kladně. Manažer zastává otevřený a partnerský přístup řízení svých podřízených. Je vždy k dispozici pro své podřízené, pokud potřebují poradit. Podřízení dostávají dostatek svobody pro uplatnění vlastní kreativity. Manažer má díky tomuto stylu řízení autoritu.

Manažer odděluje osobní a pracovní život. Je si ale vědom, že jeho zaměstnanci jsou zodpovědní a vždy, když je potřeba například měsíční účetní uzávěrky a audity, odvedou požadovaný výkon. A naopak v méně náročných situacích je manažer ochoten udělat velké ústupky a dává podřízeným prostor k řešení osobních problémů. Z této otázky vyplývá, že je manažer empatický a záleží mu na spokojenosti kolektivu.

Na otázku ohledně výběru podřízených manažer odpověděl, že jako vedoucí nabíraného zaměstnance definuje profil kandidáta na požadovanou pozici. Konečné rozhodnutí o uchazeči je pouze v manažerské kompetenci.

Podřízení jsou manažerem především vedeni k samostatnosti. Jsou si vědomi, že mohou kdykoli přijít za nadřízeným konzultovat nejasnosti v rámci řešených úkolů. Zaměstanci se pravidelně scházejí s manažerem, kde jsou informováni o dění ve společnosti.

Elektronickou komunikaci preferuje manažer, pokud potřebuje sdělit informaci větším počtům příjemců. Naopak citlivé informace je dle vedoucího pracovníka vhodnější sdělovat osobně.

Manažer kritiku nepoužívá příliš často. Přiznává, že chybu může udělat i on nebo jeho nadřízený. Vede své podřízené, aby se ze svých chyb ponaučili. Své zaměstnance dokáže pochválit, pokud to uzná za opodstatněné.

Nejčastějšími řešenými problémy jsou aktualizace účtování, cash flow, schvalování nových zákazníků a předčasné úhrady dodavatelům.

Manažer ve své pozici řešil zatím jeden zásadní konflikt, kdy hlavní účetní nedodržela ústní dohodu o tříměsíční výpovědní lhůtě. Využil zde zcela autoritativní přístup, který nepoužívá příliš často.

Dle názoru finančního manažera není finanční ohodnocení z dlouhodobého pohledu příliš efektivní. Klade důraz na to, aby se zaměstnanec cítil na pracovišti spokojen. Dle nadřízeného je motivátorem podpora, důvěra a přístup nadřízeného.

Na otázku, zda je na manažera vyvíjen nátlak ze strany nadřízeného bylo odpovězeno, že jsou vždy kladeny cíle, které posouvají společnost výš a výš. Dle vedoucího pracovníka se nelze spokojit s tím, že aktuální stav je dost dobrý a není potřeba nic zlepšovat.

V otázce na popis, v jakém rozsahu je vykonávána kontrola, plánování a organizace, manažer odpověděl, že základem všeho je komunikace. A odhadem to jsou dvě hodiny pracovní doby.

5 Závěr

Práce splnila vytyčené cíle. Byly použity veškeré uvedené nástroje pro zhodnocení činností manažera. V jednotlivých kapitolách teoretické části byl postupně popsán management včetně jeho vývoje, následně byly popsány důležité pojmy týkající se manažera, manažerských rolí a naposledy byly popsány jednotlivé manažerské funkce a dovednosti.

V praktické části byla představena společnost Gefco Česká republika s.r.o., organizační struktura pražské pobočky a finančního oddělení společnosti. Základem pro zkoumání manažerských činností bylo vlastní pozorování, sestavený řízený rozhovor pro přímé podřízené a pro samotného finančního manažera. Čtyři podřízení odpovídali na otázky týkající se nadřízeného, atmosféry a kolektivu na pracovišti. Řídící pracovník odpovídal na obdobné otázky. Z vyhodnocení vlastního pozorování je patrné, že řídicí pracovník plní informační roli v rámci role mluvčího, mezilidskou roli zastává v roli vůdčí osobnosti a rozhodovací roli plní částečně ve všech rolích. Pomocí řízených rozhovorů a osobního rozhovoru s řídicím pracovníkem bylo zjištěno, že manažer vykonává všechny manažerské činnosti v plném rozsahu. Nejvíce však vykonává funkce vedení a motivování, rozhodování, komunikaci a organizaci. Dalšími vykonávanými funkcemi jsou kontrola, plánování a personalistika.

Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni se svým vedoucím pracovníkem. Jejich práce je maximálně naplňuje. Všichni zaměstnanci se shodli, že na pracovišti je příjemná atmosféra a ochotný kolektiv. Z řízených rozhovorů je patrné, že manažer prosazuje demokratický styl vedení, je vůdčí osobnost, dokáže kolektiv motivovat a umí svým podřízeným naslouchat, což zaměstnanci vnímají jako projev důvěry.

Firma Gefco Česká republika má na pozici finančního manažera schopného člověka s odbornými znalostmi souvisejícím se zaměřením firmy. Manažer na svém oddělení vytvořil stabilní, schopný kolektiv a příjemné prostředí, díky němuž roste efektivita práce.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Literární zdroje

BĚLOHLÁVEK O., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. Management. První vydání. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR Václav, Management a organizační chování - 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-2473-348-7

KOONTZ H, WEIHRICH H. Management. Praha:East Publishing,1998. ISBN 80-85605-45-7.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

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.

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

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

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: CREDIT Praha, 2003. ISBN 80-213-0922-9

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

POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. Management. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. ISBN 978-80-7375-231-6.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

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

TEMPLAR, Richard a Ros JAY. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1279-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2.doplňené a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

6.2 Internetové zdroje

ManagementMania.com. 2011-2014. Personalistika a řízení lidských zdrojů.

ManagementMania.com [online] 22. 4. 2013 [Citace:10.10.2014] Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

Gefco.cz. 2009-2015. O Gefcu.Gefco.cz [online].10.9.2009 [Citace:20.1.2015]. Dostupné z: <http://cz.gefco.net/gefco-ceska-republika/>

7 Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces plánování	18
Obrázek 2: Maslowova pyramida	21
Obrázek 3: Liniově organizační struktura	22
Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura	23
Obrázek 5: Liniově štábní struktura	23
Obrázek 6: Proces delegování.....	24
Obrázek 7: Logo společnosti Gefco Česká republika s.r.o.	31
Obrázek 8: Organizační struktura pražské pobočky Gefco Česká republika s.r.o.....	32
Obrázek 9: Organizační struktura finančního oddělení společnosti	33

8 Seznam příloh

Příloha 1: Rozhovory s podřízenými
Příloha 2: Rozhovor s finančním ředitelem

Příloha 1: Rozhovory s podřízenými

Pozice: Finanční kontrolor

Vzdělání: Vysokoškolské

1. Jak jste spokojeni s prací, kterou děláte?

Jsem zcela spokojen. Při této práci mám přehled o dění ve firmě a mám možnosti zasahovat do vývoje.

2. Jak hodnotíte kolektiv, ve kterém pracujete?

Kolektiv ve kterém pracuji hodnotím pozitivně, včetně managementu.

3. Jak byste ohodnotili atmosféru na pracovišti?

Atmosféra na pracovišti je příjemná, rodinná.

4. Jak hodnotíte organizaci práce finančního manažera?

Myslím, že finanční manažer si výborně dokáže zorganizovat práci.

5. Je něco, co byste na jeho místě změnili?

V případě nutnosti vykonání práce bych zvolil přísnější přístup k podřízeným.

6. Myslíte si, že Vás manažer dostatečně motivuje?

Ano, myslím si, že nás manažer motivuje dostatečně.

7. Zabývá se manažer Vašimi názory?

Ano, snaží se nás vyslechnout a probrat s námi naše názory.

8. Myslíte si, že úroveň komunikace Vašeho nadřízeného je dostatečná?

Ano myslím, že úroveň komunikace je dostatečná.

9. Jak hodnotíte u manažera činnost plánování?

Manažer dokáže plánovat na vysoké úrovni.

10. Myslíte si, že na Vás nadřízený deleguje příliš mnoho úkolů?

Nemyslím, nadřízený na nás deleguje optimální množství úkolů.

Pozice: Finanční kontrolorka
Vzdělání: Vysokoškolské

1. Jak jste spokojeni s prací, kterou děláte?

Jsem spokojena. Pouze bych vytkla pracovní časovou náročnost a problémové systémy, které často velmi komplikují práci.

2. Jak hodnotíte kolektiv, ve kterém pracujete?

Hodnotím ho jako přátelský a ochotný pomoci při náročných situacích, jako jsou závěrky, uzávěrky a tvorba rozpočtu na následující rok.

3. Jak byste ohodnotili atmosféru na pracovišti?

Atmosféru hodnotím pozitivně, je velmi přátelská.

4. Jak hodnotíte organizaci práce finančního manažera?

Finanční manažer je velmi organizovaný a má velký přehled.

5. Je něco, co byste na jeho místě změnili?

Ne, jsem spokojená s činností finančního manažera.

6. Myslíte si, že Vás manažer dostatečně motivuje?

Ano, myslím.

7. Zabývá se manažer Vašimi názory?

Ano, pokud jsou opodstatněné.

8. Myslíte si, že úroveň komunikace Vašeho nadřízeného je dostatečná?

Ano, komunikace nadřízeného je velmi dostatečná.

9. Jak hodnotíte u manažera činnost plánování?

Činnost plánování finančního manažera bych hodnotila na výbornou.

10. Myslíte si, že na Vás nadřízený deleguje příliš mnoho úkolů?

Manažer deleguje optimálně.

Pozice: Kontrolorka pohledávek

Vzdělání: Středoškolské

- 1. Jak jste spokojeni s prací, kterou děláte?**
Jsem spokojena. Moje práce mě zcela naplňuje.
- 2. Jak hodnotíte kolektiv, ve kterém pracujete?**
Kolektiv je velmi schopný a ochotný. Snažíme si všichni navzájem pomáhat.
- 3. Jak byste ohodnotili atmosféru na pracovišti?**
Atmosféra je příjemná.
- 4. Jak hodnotíte organizaci práce finančního manažera?**
Jeho práce je podle mého názoru velmi organizovaná.
- 5. Je něco, co byste na jeho místě změnili?**
Ne, podle mého názoru manažer pracuje na výbornou.
- 6. Myslíte si, že Vás manažer dostatečně motivuje?**
Ano, určitě.
- 7. Zabývá se manažer Vašimi názory?**
Ano, velmi často se nás ptá na naše vlastní názory na určité situace.
- 8. Myslíte si, že úroveň komunikace Vašeho nadřízeného je dostatečná?**
Ano, jeho komunikace je na vysoké úrovni.
- 9. Jak hodnotíte u manažera činnost plánování?**
Manažer tuto činnost perfektně ovládá.
- 10. Myslíte si, že na Vás nadřízený deleguje příliš mnoho úkolů?**
Nemyslím si, že by na nás delegoval příliš mnoho úkolů. Delegace je přiměřená.

Pozice: Hlavní účetní
Vzdělání: Středoškolské

1. Jak jste spokojeni s prací, kterou děláte?

Moje práce je velmi rozmanitá, nejedná se o stereotyp, tudíž jsem spokojená se svojí prací.

2. Jak hodnotíte kolektiv, ve kterém pracujete?

Kolektiv hodnotím jako příjemný, přátelský a vždy ochotný pomoci druhému, pokud je to v jejich silách.

3. Jak byste ohodnotili atmosféru na pracovišti?

Atmosféra je milá a příjemná.

4. Jak hodnotíte organizaci práce finančního manažera?

Jeho organizace práce je výborná. Dokáže si vše přesně naplánovat, tudíž ho jen tak nic nezaskočí.

5. Je něco, co byste na jeho místě změnili?

Manažer pracuje výborně, pouze bych v určitých situacích volila přísnější přístup k podřízeným a nedělala žádné ústupky a kompromisy.

6. Myslíte si, že Vás manažer dostatečně motivuje?

Ano, manažer nás motivuje dostatečně jak slovně pochvalama, tak i finančně, pokud to uzná za opodstatněné.

7. Zabývá se manažer Vašimi názory?

Ano, snaží se s námi probrat naše názory, což si myslím, že je take určitý druh motivace, když víte, že vám nadřízený věří a snaží se rozebrat naše názory.

8. Myslíte si, že úroveň komunikace Vašeho nadřízeného je dostatečná?

Ano, pouze v některých případech bych upřednostnila osobní komunikaci před elektronickou podobou.

9. Jak hodnotíte u manažera činnost plánování?

Ano, manažer je schopný si naplánovat celý pracovní týden, tak aby stihl všechny důležité schůzky a úkoly.

10. Myslíte si, že na Vás nadřízený deleguje příliš mnoho úkolů?

Nemyslím, naopak v některých situacích si myslím, že by mohl delegovat více úkolů na podřízené a prokázav jim tak svoji důvěru.

Příloha 2 : Rozhovor s finančním manažerem

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

Na pozici finančního manažera ve společnosti GEFCO pracuji 3,5 roku. Moje předchozí pozice byla vedoucí oddělení controllingu ve stejné společnosti.

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

Vystudoval jsem VŠE v Praze, obor Účetnictví a finanční řízení podniku, dosáhl jsem titulu Ing. Mluvím plynule anglicky, středně pokročile německy a na úrovni mírně pokročilého francouzsky. Rozšiřuji svoji jazykovou znalost o ruštinu. Pravidelně se účastním školení pro další rozšíření mých znalostí.

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

V průměru 3 hodiny denně nad rámec standardní pracovní doby.

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

Jako vedoucí finančního oddělení řídím 12-členný tým, rozdělený na oddělení controllingu, credit controllingu a finanční účtárnu. Mým konkrétním úkolem je kromě běžné denní optativy nastavovat procesy ve společnosti tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů zejména v oblasti pracovního kapitálu a ziskovosti společnosti. Identifikuji oblasti, kde by mohla být příležitost k finanční úspoře a společně s generálním ředitelem rozhodujeme o tom, které příležitosti a v jaké formě budou uvedeny do praxe.

Dále jsem jedním ze schvalovatelů veškerých smluv, které společnost uzavírá. Rovněž jsem součástí projektového týmu při řešení jednorázových úkolů, např. momentálně řešíme implementaci systému na elektronický oběh a archivaci dokladů, což znamená v podstatě od základu změnu procesu jak v oblasti validace a účtování došlých faktur, tak v oblasti vystavování zákaznických faktur.

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

Roční cíle jsou dány jednak za společnost, kam patří zejména ukazatel rozvoje mimoskupinového a celkového obratu, dále pak důraz na rozvoj jednotlivých aktivit, zachování nebo zlepšení profitability jednotlivých aktivit a řízení přímých i nepřímých nákladů tak, aby bylo dosaženo celkového zisku na úrovni EBIT.

V rámci finančního segmentu jsou stanoveny cíle pro obrat pohledávek a závazků a vývoj pracovního kapitálu.

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

V naší společnosti i v rámci finančního oddělení dle mého vládne dobrá organizace práce, nicméně osobně zastávám názor, že vše jde vždy udělat ještě o něco lépe, takže celkový stav není 100% ideální a vždy lze přijít z efektivnějším řešením.

7. Jak vycházíte se všemi podřízenými?

Zastávám otevřený a partnerský přístup řízení svých podřízených. Snažím se být vždy pro své podřízené k dispozici na konzultace v oblastech, kde nemají pro dobré rozhodnutí dostatek informací a nebo nemají dostatečnou kompetenci k přijetí určitého rozhodnutí. Při prosazování svých názorů nebo potřeb společnosti se vždy snažím podřízeným vysvětlit cíle, jakých má být dosaženo a důvody pro stanovení těchto cílů. Následně je nechám navrhnout vlastní řešení, které poté diskutujeme a případně vylepšíme tak, aby bylo cílů dosaženo co nejefektivněji. Moji podřízení tak mají dostatek svobody a mohou uplatnit vlastní kreativitu, zároveň na ně však není kladen nadměrný nátlak a jsou spokojeni. V týmu mám díky tomuto stylu řízení autoritu a moji podřízení se snaží splnit všechny své úkoly na 100%.

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

Viz. 7)

9. Dokážete pochopit a akceptovat osobní problémy Vašich podřízených?

Osobní a pracovní život je nutné oddělovat, nicméně ne vždy je to dost dobře možné. Moji podřízení mají vštípený smysl pro odpovědnost, takže v případech, kdy je to potřeba – např. měsíční účetní uzávěrky, audity apod. , odvedou vždy požadovaný výkon bez ohledu na aktuální osobní problémy. Naopak v méně náročných obdobích jsem pro změnu já ochotný udělat velké ústupky a dát jim prostor pro řešení osobních problémů.

10. Pomáháte personálnímu manažerovi s výběrem Vašich podřízených?

Personální oddělení funguje pouze jako podpora při vyhledávání nových zaměstnanců. Já jako vedoucí nabíraného zaměstnance definuji profil kandidáta, kterého hledám. HR na základě toho vybere vhodný způsob nábory, z nabízených kandidátů vyselektuje ty, kteří jednoznačně neodpovídají svým profilem zadaným kritériím a u ostatních kandidátů vybírám pouze já, koho pozvu na pohovor. Konečné rozhodnutí je v mé odpovědnosti.

11. Jak organizujete práci svých podřízených?

Podřízení jsou především vedeni k samostatnosti. Mají své pravidelné úkoly související s měsíční závěrkou a následným reportingem. Nejasnosti v rámci jejich úkolů řeší přímo s vedením na centrále, pokud se však dostanou do „slepého“ místa, přijdou problém konzultovat a následně se dohodneme na řešení problému. Pokud dojde ke sporu, kde nemají dostatek kompetencí k rozhodnutí, je případ eskalován ke mně a komunikaci přebírám já na své úrovni.

Dále jsou zaměstnanci na pravidelných týdenních schůzkách informováni o dění ve společnosti. Zde také revidujeme běžící nestandardní úkoly a jejich plnění a zadáváme nové úkoly dle aktuálních potřeb managementu společnosti.

12. Preferujete ke komunikaci s podřízenými elektronickou komunikaci?

Elektronická komunikace je vhodným nástrojem pokud potřebuji sdělit informaci většímu počtu příjemců. Zároveň jim umožňuje uchovat si tuto informaci i do budoucna při řešení případných nejasností se zadáním úkolu. Naopak některé citlivé informace je vhodnější sdělovat osobně, jelikož mohou být ihned zodpovězeny případné dotazy a dá se tak efektivně předejít potencionálnímu sporu v budoucnu.

13. Používáte často kritiku nebo spíše své podřízené chválíte?

Nikdo není neomylný, chybu mohou udělat jak moji podřízení, já nebo i moji nadřízení. Vzhledem k objemu dat a informací, se kterými musí moji podřízení pracovat, se bohužel nelze občasným chybám vyvarovat. Důležité je vzít si z těchto chyb ponaučení a při příštím setkání s danou problematikou zvolit správné řešení. Samozřejmě chyby plynoucí z pouhé nepozornosti by se neměly opakovat příliš často a snažím se podřízené vést rovněž k určité sebekontrolě a revizi informací před tím, než jsou odeslány na ostatní oddělení.

14. Jaké řešíte nejčastěji problémy?

Většinou řeším problémy spojené s potřebou aktualizace metodiky účtování, neboť se velmi často mění reportovací nástroje a instrukce z mateřské společnosti. V důsledku toho jsou naše reporty prakticky neustále ve fázi změny a ne vždy jsou podřízení schopni identifikovat dopad změny na určité oblasti reportingu. Jinak řeším často otázky spojené s cash-flow, schvalováním nových zákazníků, předčasných úhrad dodavatelům atd.

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

Ano, zásadní konflikt jsem řešil. Hlavní účetní dala výpověď, ale dohodli jsme se (pouze ústně) na 3 měsíční výpovědní lhůtu, ze zákona je tato lhůta pouze 2 měsíční. Během těchto dvou měsíců se podařilo najít nástupkyni a pokud by byla dodržena dohoda s původní hlavní účetní, bylo by možné zajistit zaškolení nástupkyně v průběhu regulérní měsíční závěrky. Na poslední chvíli však původní hlavní účetní dohodu neakceptovala a v rámci posledních 2 dnů, kdy mělo dojít k předávání informací na novou kolegyni, začala dělat problémy s odůvodněním, že zaškolení nástupkyně není její práce. Tento konkrétní případ si žádal zcela autoritativní přístup a až na základě příkazu byla nová kolegyně zaškolená. Nicméně tento způsob řešení není preferován a není potřeba ho aplikovat příliš často.

16. Myslíte si, že je správné motivovat zaměstnance pouze finančním ohodnocením?

Jak své zaměstnance nejčastěji motivujete vy? Finanční ohodnocení není z dlouhodobého pohledu efektivní. Zaměstnanec se především musí v zaměstnání cítit spokojený. Dobře placený člověk nepodává dobrý výkon ve špatné atmosféře a cítí se frustrovaný, penězi to nelze vykompenzovat. Motivátorem pro zaměstnance by měl být přístup nadřízeného, jasné vysvětlení cílů, podpora rozvoje zaměstnance, důvěra při řešení úkolů. Takový zaměstnanec se následně cítí sám motivovaný, protože vidí, že jeho řešení je realizováno v praxi. Samozřejmě finanční

odměna při mimořádném úkolů nebo dlouhodobé nadstandardní zátěži může motivaci zaměstnance rovněž zvýšit, ale měla by být užitá pouze v adekvátních případech.

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

Trochu zbytečná otázka – samozřejmě, že jsou vždy kladeny cíle směřující ke zlepšení výsledků nebo ekonomických ukazatelů. Tím je společnost vždy posouvána dál. Nelze se spokojit s tím, že aktuální stav je dostatečně dobrý a není potřeba dále nic zlepšovat, protože tato možnost vždy existuje. Cíle by měly být samozřejmě realistické, jinak jsou demotivační. Na druhou stranu na první pohled nerealistický cíl motivuje k hledání zcela nových cest, jak ho dosáhnout a může to společnost přivést k revolučním myšlenkám/řešením.

18. Mohl byste popsat, v jakém rozsahu každodenně vykonáváte kontrolu, plánování a organizování?

Základem všeho je komunikace. Ta obsahuje jak kontrolu, tak plánování i organizování. Těžko lze říci, jak velká část komunikace by se dala přiřadit právě k těmto 3 oblastem. Hrubým odhadem jsou to cca 2 hodiny z pracovní doby. Ne vždy se to ale týká pouze mého týmu, neboť jsem ve styku s kolegy napříč celou společností a řešíme problémy i mimo oblast financí.