

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Markéta Janovská

**Provázanost funkcí managementu ve vybraných
cestovních kancelářích**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Lucie Paulovátová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Markéta Janovská

Coherence functions of management in selected travel agencies

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Ing. Lucie Paulovčáková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. března 2013

Markéta Janovská

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Lucii Paulovčákové, Ph. D. za cenné připomínky, odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji pracovníkům společností cestovní kanceláře Fischer, a. s. a cestovní kanceláře Marine Tour, s. r. o. za ochotu a poskytnuté informace i tvůrčí spolupráci.

Anotace

Diplomová práce charakterizuje, analyzuje a hodnotí provázanost manažerských funkcí ve vybraných cestovních kancelářích. Jmenovitě se jedná o cestovní kancelář Fischer, a. s. a cestovní kancelář Marine Tour, s. r. o. Diplomová práce vychází z teoretických poznatků a informací získaných z odborné literatury. Následně jsou tato teoretická východiska aplikována na vybrané cestovní kanceláře. Část práce se zabývá komplexním zhodnocením a vyhodnocením výsledků řízených rozhovorů, které probíhaly mezi pracovníky daných cestovních kanceláří. V úplném závěru jsou navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení daných manažerských funkcí ve zmiňovaných cestovních kancelářích.

Klíčové pojmy

Analýzy, cestovní kancelář, cestovní ruch, diplomové práce, lidské zdroje, management, organizování, organizační struktura, personální management, vedení lidí, rozhodování, řízené rozhovory.

Annotation

This thesis describes, analyzes and evaluates the coherence of management positions in selected travel agencies. Namely, the Travel Agency Fisher and Marine Travel agency. This thesis is based on theoretical knowledge and information acquired from literature. Subsequently, the theoretical background is applied to mentioned agencies. A part of the thesis deals with the complex assessment and evaluation of the results of the structured interviews, which took place between workers of the travel agencies. The final section of the thesis suggests recommendations that could lead to an improvement of the managerial positions in the travel agencies.

Key words

Analysis, controlled interviews, decision making, diploma thesis, human resources, leadership, management, travel agency, tourism, organization, organizational structure, personnel management.

OBSAH

ÚVOD	8
1 MANAGEMENT	9
1.1 Pojetí managementu	9
1.2 Definice managementu	10
1.3 Management jako nezbytná součást organizace	11
1.4 Rozhodování	15
2 MANAŽERSKÉ FUNKCE	16
2.1 Druhy manažerských funkcí	16
2.2 Plánování	18
2.2.1 Plán jako základ managementu	18
2.2.2 Podstata cílů v plánování	22
2.2.3 Účel strategií a taktik v managementu	24
2.3 Organizování	25
2.3.1 Organizační struktura a její druhy	26
2.4 Vedení (lidí)	29
2.4.1 Manažerské dovednosti a kompetence	30
2.4.2 Motivace	31
2.5 Kontrola	32
3 MANAGEMENT CESTOVNÍ KANCELÁŘE	34
3.1 Charakteristika cestovní kanceláře	34
3.1.1 Historie cestovní kanceláře	35
3.2 Rozhodování v cestovní kanceláři	37
3.3 Manažerské funkce v cestovní kanceláři	38
3.3.1 Plánování v cestovní kanceláři	38
3.3.2 Organizování v cestovní kanceláři	41
3.3.3 Vedení (lidské zdroje) v cestovní kanceláři	42
3.3.4 Kontrolní činnost v cestovní kanceláři	45
4 VYBRANÉ CESTOVNÍ KANCELÁŘE A ŘÍZENÉ ROZHOVORY	47
4.1 Cestovní kanceláře Fischer, a.s.	47
4.2 Řízený rozhovor	49
4.2.1 Plánování v cestovní kanceláři Fischer, a.s.	49
4.2.2 Organizování v cestovní kanceláři Fischer, a.s.	50
4.2.3 Personalistika v cestovní kanceláři Fischer, a.s.	52
4.2.4 Vedení lidí v cestovní kanceláři Fischer, a.s.	53
4.2.5 Kontrola v cestovní kanceláři Fischer, a.s.	53
4.3 Cestovní kanceláře Marine Tour, s.r.o.	54

4.4 Řízený rozhovor	56
4.4.1 Plánování v cestovní kanceláři Marine Tour, s.r.o.	56
4.4.2 Organizování v cestovní kanceláři Marine Tour, s.r.o.....	57
4.4.3 Personalistika v cestovní kanceláři Marine Tour, s.r.o.....	58
4.4.4 Lidské zdroje v cestovní kanceláři Marine Tour, s.r.o.	59
4.4.5 Kontrola v cestovní kanceláři Marine Tour, s.r.o.	60
4.5 Shrnutí provázanosti funkcí managementu v cestovních kancelářích	61
5 NÁVHY A DOPORUČENÍ.....	63
5.1 Návrhy a doporučení pro cestovní kancelář Fischer, a.s.	63
5.2 Návrhy a doporučení pro cestovní kancelář Marine Tour, s.r.o.	65
6 ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	69
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Cestovní ruch je odvětví s průřezovým charakterem a na jeho realizaci se podílí mnoho faktorů. Kromě stravování a ubytování tu důležitou roli hraje infrastruktura, kultura, stavebnictví, aj. Cestovní ruch tvoří společenskou roli a slouží k využití našeho volného času. Cestovní ruch se označuje jako pomocný nástroj ke vzdělání a kulturní výchově každého z nás. Cestovní ruch má mimo jiné i významné postavení ve světovém exportu. Podílí se na rozvoji ekonomiky, tvorbě HDP, pracovních míst, ovlivňuje platební bilanci státu, tvoří příjmy státního rozpočtu, dále má vliv na příjmy rozpočtů, a tím podporuje, aktivity podnikatelských subjektů. Této oblasti je opravdu potřeba věnovat velkou pozornost.

Cestovní ruch je rychle měnící se odvětví, které má svá negativa i pozitiva. Velký výběr destinací, zvyšování kvality ubytovacích i stravovacích služeb, toto se může považovat za výhody. Tyto služby zajišťují cestovní kanceláře či agentury. V posledních letech je kladen velký důraz na neustálé zlepšování a rozšiřování služeb cestovních kanceláří. Jelikož dnešní trh s konkurencí je tak rozsáhlý, cestovní kanceláře se musí ze všech sil snažit své služby neustále zdokonalovat a rozšiřovat svou nabídku v souladu s přáním zákazníka.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část tvoří objasnění teoretických poznatků z oblasti managementu, cestovního ruchu a činnosti cestovních kanceláří.

Praktická část, která tvoří druhou část diplomové práce, je věnována představení vybraných společností. Zároveň tato část obsahuje analýzy současných stavů cestovních kanceláří, společně s provázaností manažerských funkcí a přesně vymezenými kompetencemi jednotlivých zaměstnanců v dané cestovní kanceláři. V rámci této části byly provedeny řízené rozhovory s představiteli vybraných cestovních kanceláří, které objasňují své metody vedení a organizování lidí, kteří zde hrají nedílnou součást.

Cílem diplomové práce je analýza provázanosti jednotlivých manažerských funkcí ve vybraných cestovních kancelářích.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

1.1 Pojetí managementu

Koontz a Weihrich pojednávají management jako nauku o řízení, která je velmi široká. A proto existuje celá řada pojetí této vědní disciplíny. Řízení je v managementu tou nejdůležitější lidskou činností. Pro správnou orientaci v široké nabídce pojmů a definicí managementu, je třeba nejdříve označit management jako vědu nebo umění, kde řízení je umění, stejně jako i v jiných činnostech. Při správném užití znalostí managementu mohou manažeři lépe pracovat. Věda a umění jsou velmi úzce spjati a obě tyto oblasti se vzájemně doplňují. Při zdokonalování se tato věda stává uměním. Věda se označuje jako organizovaná znalost, kde pro rozvoj znalostí se používají, vědecké metody. Do vědy zahrnujeme koncepce, znalosti, teorie, analýzy a experimenty.¹

Častorál popisuje management v několika možných fázích pochopení. Za prvé jako manažerskou funkci, pomocí které dosahuje organizace určité úspěšnosti. Obsahuje druhy manažerských funkcí jako plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrolu, ale i fáze manažerských funkcí (analýza, rozhodování a implementace).

Tyto funkce vykonávají lidé, tzv. manažeři nebo skupiny osob, které se podílejí na řízení managementu, a to buď v rámci, jednotlivých organizačních jednotek či v celé organizaci. Management neboli manažeři, kteří vykonávají tyto manažerské funkce, určují jejich roli, kterou vykonávají s určitou funkcí. Nositelé těchto manažerských funkcí tak vstupují do projektového, procesního, personálního nebo znalostního managementu aj.

¹ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Management lze chápat také jako vědní oblast, o které se hodně diskutovalo, a to ve smyslu, zda management splňuje základní požadavky, jako jsou vlastní metodologie, jazyk, struktura a vymezení předmětu, v takovém případě by se mohl management nazývat exaktní věda. Management je také možné zařadit do studijního oboru, který tvoří soubor znalostí a dovedností, kterým je možné se učit a naučit. Nejčastěji je zařazován do výuky na středních a vysokých školách. Poslední možností, jak management správně pochopit, je tzv. umění managementu, které je spojeno s osobou manažera. Souvisí s individuálními schopnostmi manažerů, které zpravidla získává dlouhodobějšími zkušenostmi.²

1.2 Definice managementu

Koontz a Weihrich definují pojem management jako „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně a účinně dosahují vybraných cílů*“³.

Ovšem tuto definici je možné rozšířit o to, jak manažeři uplatňují funkce řízení – plánování, organizování, personální činnost, vedení lidí a kontrolování. Jak aplikovat management do různých organizací. Jak aplikují manažeři funkce managementu na odlišných řídicích úrovních. Všem manažerům, jde o jeden stejný cíl, a to vytvářet zisk. Spolu s návazností na řízení managementu spojenou s určitou produktivitou. A proto se řízení managementu dělí do pěti funkcí řízení – plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

Vysekalová pojem management „*odvozuje z anglického slova „to manage“, které znamená vést, řídit, zastávat, ovládnout či zvládnout.*“⁴

Pojem management se podle Vysekalové vyskytuje ve dvou termínech:

1. Jako proces řízení podniku či organizačního útvaru. Jedná se o způsob řízení, který je charakterizován těmito znaky:

² ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

³ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.16. ISBN 80-85605-45-7.

⁴ VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. s.21. ISBN 80-7168-504-6 .

- promyšleností tzv. schopností určit hlavní cíl, který má být dosažen a také hlavní cesty, které vedou k dosažení stanoveného cíle. Dále vést a motivovat lidi k dosažení cíle a kontrolovat jeho dosažení;
- organizačními znalostmi neboli určitou škálou schopností v souladu s lidskou stránkou probíhajících činností;
- podnikatelským významem, obzvláště schopností rozpoznat situace, které se naskytly společně s ohrožením a rizikem.

2. Dále management zahrnuje lidský sektor, který je kolektivní nebo individuální. Zodpovídají za řízení a podnikání organizace, tzv. manažeři.

Podle cílů, kterých má být dosaženo, rozlišujeme několik typů řízení: strategické, taktické a operativní. Ve všech těchto úrovních se soudržnost a spojitost cíle a prostředků zabezpečuje jednotným souborem tzv. manažerských činností.⁵

1.3 Management jako nezbytná součást organizace

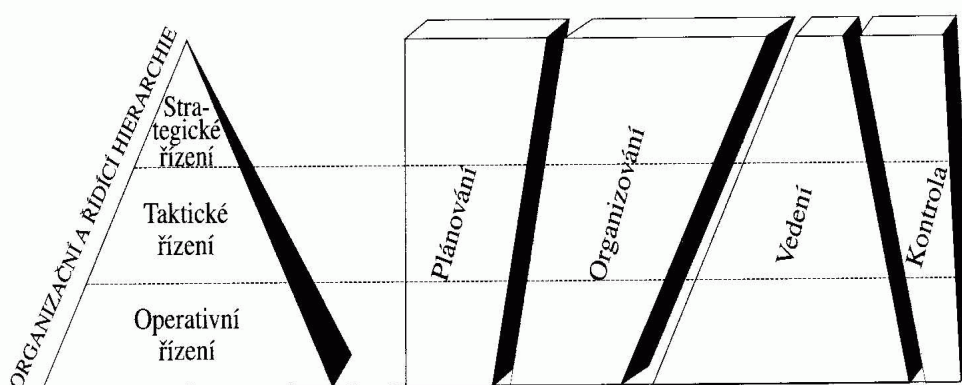
Management je aplikován v každé velké či malé organizaci, jak ve státní, tak i v soukromé sféře. Nedílnou součástí managementu jsou manažerské pozice. Slovo manažer vyjadřuje „*řídící osobu, která je v zaměstnaneckém poměru k majitelům firmy.*“⁶

Podle Koontze a Weihricha se obvykle rozeznávají tři úrovně řídicích pracovníků: vrcholové neboli strategické řízení, které se zabývá celkovou strategií, následuje střední neboli taktické řízení, které se soustřeďuje na podnikovou taktiku. Do poslední úrovně, operativního řízení, patří manažeři na nejnižší úrovni, kteří se většinou soustřeďují na běžnou denní praxi. Viz obrázek 1.

⁵ VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. ISBN 80-7168-504-6 .

⁶ Tamtéž s.22.

Obrázek 1: Struktura manažerských funkcí



Zdroj: KERŤOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s.4. ISBN 80-7179-453-8.

Manažeři rozdělení do třech základních úrovní, musí naplňovat svou manažerskou funkci, pomocí které ji pak vykonávají.

- v rámci strategického řízení působí tzv. vrcholoví neboli top manažeři utvářející koncepcce a cílové strategie podniku,
- taktické řízení se skládá ze středních manažerů, kteří tvoří především týmovou skupinu manažerů, kteří v podniku zastupují úroveň personálních, marketingových, nákupních, odbytových či finančních manažerů. Zabezpečují tyto činnosti a jsou v čele útvaru, které jsou mezičlánkem mezi top manažery a liniovými manažery. Tento typ manažerů připravují a zpracovávají informace pro vrcholový management.
- operativní řízení se skládá z liniových či základních manažerů, působí na nejnižší úrovni managementu, např. mistr, vedoucí týmu a skupin.⁷

To ovšem neznamená, že toto členění musí platit ve všech podnicích. Ve velkých organizacích může být více úrovní pro daného manažera. Zatímco v menších

⁷ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

organizacích může jednotlivé úrovně manažerských funkcí zastupovat pouze jednatel.

Řídící pracovníci realizují činnosti, které umožňují vykonávat práci, která pak co nejlépe a nejrychleji přispívá k dosažení cílů. Každý manažer vykonává řídicí činnost. Např. „*vrcholoví manažeři stráví více času plánováním a organizováním než manažeři na nižší řídicí úrovni. Naopak řídicím pracovníkům na první úrovni řízení nejvíce času zabírá vedení lidí.*“⁸ Funkce manažera tvoří určitou strukturu pro management, pomocí které je možné vykonávat jednotlivé činnosti, plánování, organizování, vedení a kontrolu. Tzv. model systémového přístupu k managementu, je základem pro organizování znalostí.

Koontz a Weihrich popisují systémový přístup k managementu v jednotlivých částech neboli modelech, které znázorňuje příloha A. Jednotlivé modely protínají veškeré manažerské funkce. První model popisuje manažerské funkce. Mimo jiné pojednává i o vývoji a přístupu k managementu. Model 2 popisuje funkci plánování, kde se objevuje podnikatelský záměr daného podniku, dále se pak stanovuje plán výroby, zásobování, plán, investic a práce, popřípadě plán výzkumu či vývoje.

Model 3 představuje činnost organizování, kde rozlišujeme různé typy vnitřních organizačních struktur, které se především liší tím, jaké jsou v podniku vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Model 4 pojednává o personalistice. Model 5 se soustřeďuje na vedení a umění jednat s lidmi, i jejich případnou motivací. Poslední model 6 je věnován kontrole především kontrolní metodě používané v podniku.

Úkolem manažerů s použitím manažerských funkcí je dostat do podniku vstupy a přeměnit je na výstupy. U každého podniku jsou jiné, ale obvykle se jedná o výsledné výstupy: výrobek, služba, dosažení cílů společně s dosažením zisku a uspokojení požadavků na daný podnik. Některé výstupy se opět mění ve vstupy, mluvíme o tzv. regeneraci systému.

⁸ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.17. ISBN 80-85605-45-7.

Ve všech fázích manažerských funkcí je nejdůležitější komunikační systém. Komunikace je pro podnik základem jak v plnění manažerských úkolů, tak i propojení s vnějším prostředím podniku.

Cílem manažerů v podniku je vyprodukovat zisk, který je pouze měřítkem prodeje. Zisk patří do dlouhodobých cílů manažerů. Proto musí manažeři tvořit takové firemní prostředí, které pomůže pracovníkům dosahovat zmiňovaných dlouhodobých cílů. Při tomto plnění se snaží manažeři minimalizovat nejen peníze, čas a materiál, ale i osobní nespokojenost. Každý dobrý manažer musí ovládat tzv. manažerské dovednosti.

Mezi hlavní dovednosti se mohou začlenit technické dovednosti, které představují především práci s technologiemi podniku a specifickými technikami. Lidské dovednosti zahrnují schopnost pracovat s lidmi. Tudiž umět pracovat s lidmi v týmu a vytvářet takové prostředí, kde pracovníci budou schopni uplatňovat své techniky práce.

Další koncepční dovednosti umožňují mít schopnost rozpoznat a porozumět významným prvkům v podniku. Poslední dovednosti jsou označovány jako projekční dovednosti mezi, které patří schopnost manažera nalézt správné řešení problému vzhledem k okolnostem.

Pro manažery je potřeba se zaměřit na důležité vlastnosti podniku, které vedou podnik k dokonalosti. Patří k nim:

- orientování se směrem k inovaci dané aktivity,
- znát potřeby klientů,
- prosazování samostatnosti a soutěživosti,
- dosahování vyšší produktivity,
- zaměřování se na obchody,
- jednoduchost organizační struktury,
- řízení vedoucího manažera podniku.⁹

⁹ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

1.4 Rozhodování

Vysekalová charakterizuje rozhodování jako „řídící činnost, která na základě dostupných informací o řešeném problému, získávaných zkušenostech a znalostech o daném problému, na základě specifické přípravy k jeho řešení určuje možné varianty řešení a určuje podle přijatých kritérií nejvhodnější variantu řešení.“¹⁰

Fotr píše, že „při rozhodování jde o kombinaci vědy a uměním se rozhodovat.“¹¹

Rozhodování v rámci funkcí managementu, znamená pro většinu manažerů, součást každé jeho činnosti, kterou ve firmě vykonává. Z toho vyplývá, že se rozhodování vyskytuje a využívá ve všech částech managementu.¹²

Každé rozhodování má svůj rozhodovací proces, který vychází z určitých složek. Tyto složky se označují jako fáze daných procesů. Rozhodovací procesy se rozdělují na analýzu okolí, návrh řešení, volby řešení a kontrolu výsledků. Manažeři dělají manažerská rozhodnutí, každý den. Rozhodování je tedy nedílnou součástí jak manažera, tak i všech druhů manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení a kontrola).

Důležitou roli v rozhodování hraje kvalita samotného rozhodování v organizaci. Kvalita rozhodování přispívá a ovlivňuje celkovou efektivnost řízení v podniku. Rozhodování má své rizika a nejistoty, které nelze odhadnout. Ale dají se ovlivnit správným výběrem varianty rozhodování, jejím hodnocení a konečné volbě. Zkušenosti manažera společně s intuicí by měli rizika eliminovat. Metody a prostředky při rozhodování tvoří důležitý nástroj kvalitního rozhodování.¹³

¹⁰ VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. s.34. ISBN 80-7168-504-6.

¹¹ FOTR, J. *Manažerské rozhodování: postup, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. s.18. ISBN 80-86929-15-9.

¹² VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. 1. Vyd. Praha: HZ Praha, 1996. ISBN 80-86009-00-9.

¹³ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

2 MANAŽERSKÉ FUNKCE

2.1 Druhy manažerských funkcí

Vysekalová uvádí, že manažerské funkce „představují prostředky, jejichž prostřednictvím probíhá proces řízení v podniku za účelem dosažení stanovených cílů.“¹⁴ Jde o řídicí aktivity, které probíhají na všech úrovních. Jsou to:

- „plánování neboli určování cílů,
- rozhodování,
- organizování,
- komunikování,
- vedení,
- kontrola.“¹⁵

Pro manažerskou funkci je základním znakem časté rozhodování. Manažeři rozhodují zpravidla ovšem co se v podniku děje. Manažeři rozhodováním tráví 40% svého pracovního času.

Častorál představuje manažerské funkce jako „základní činnosti, které musí manažer efektivně vykonávat k dosažení cílů organizace.“¹⁶ Z tohoto tvrzení vzniká otázka:

Proč vznikají manažerské funkce a co mají plnit?

- udávají charakter a strukturu činností, které vykonávají manažeři,
- rozlišuje druhy a fáze manažerských činností,
- udávají obsah a náplň funkce manažera,
- představuje naplňování manažerských funkcí,
- lepší orientace ve výkladové literatuře,
- určují pohled na manažerské činnosti.¹⁷

¹⁴ VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. s. 22. ISBN 80-7168-504-6.

¹⁵ Tamtéž s. 22.

¹⁶ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

¹⁷ Tamtéž.

Vysušil rozděluje manažerské funkce na čtyři hlavní typy činností – *plánování, organizování, vedení a kontrolu*¹⁸. Stejně tak Častorál popisuje čtyři základní manažerské funkce, které dále člení do fází v podobě analýzy, rozhodování a implementace. Hovoří o vzájemném propojení a provázanosti manažerských funkcí, které vychází z maticové struktury, a proto se rozdělují manažerské funkce na druhy a fáze.¹⁹

Druhy manažerských funkcí se objevují v každé organizaci a tvoří posloupnost manažerských činností. Fáze manažerských funkcí mají procesní charakter a zajišťují proces naplňování manažerských činností.

Koontze a Weihricha rozeznávají pět manažerských činností. Řadí mezi ně, již čtyři známé činnosti, které jsou plánování, organizování, vedení a kontrola, navíc autoři rozeznávají činnosti personální. Rozdílem v tomto členění je, že funkce vedení lidí odděluje činnost zabývající se obsazováním pracovních míst v dané společnosti a udržováním těchto míst s požadovanou úrovní kvality práce, tudíž tzv. personalistika. Personalistika představuje „*soubor aktivit, které vedou k dosažení optimálního počtu a kvality pracovníků v podniku.*“²⁰

Základ personální práce tvoří tyto činnosti:

- „*plánování potřeby pracovníků,*
- *nábor a získávání pracovníků, jejich rozmístování,*
- *vzdělávání a péče o pracovníky,*
- *tvorba pracovních podmínek,*
- *zajišťování jejich osobního rozvoje,*
- *hodnocení,*
- *ukončení pracovního poměru*“.²¹

V případě dělení manažerských funkcí do čtyř činností je personalistika a vedení spojeno v jeden celek.

¹⁸ VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. 1. Vyd. Praha: HZ Praha, 1996. s.13. ISBN 80-86009-00-9.

¹⁹ Tamtéž.

²⁰ VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. s.28. ISBN 80-7168-504-6.

²¹ Tamtéž s.28.

2.2 Plánování

První funkcí managementu je plánování, které vyjadřuje rozhodování – výběr mezi budoucími činnostmi. Hlavní součástí plánování je plán, který poskytuje racionální postoj k dosažení cílů.

Charakteristické znaky plánování přispívají k dosažení stanovených cílů, tvoří prioritu manažerských úkolů, pronikání postupů a efektivní činnost.

Koontz a Weihrich popisují plánování jako „*Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení*“.²²

Podle Častorála je možné „*plánování charakterizovat jako druh manažerské funkce zaměřené na stanovení cílů organizace a cest (postupů) k dosažení těchto cílů. Plánování konkretizuje záměr na dosažení cílů na požadované úrovni a v nezbytném čase.*“²³

Vysekalová plánování označuje za „*jednu ze základních manažerských funkcí obsahující vymezení cílů, které mají být dosaženy, i určení způsobů a cest, jak je dosáhnout.*“²⁴ Proces řízení má tři stupně: analýzy, realizaci a kontrolu.

2.2.1 Plán jako základ managementu

Bez plánování nelze řídit. První plán se označuje jako podnikatelský záměr neboli bussines plán. Podnikatelský plán musí mít promyšlený a plánovitý charakter tzv. propracovaný koncept. Zakladatelem může být sám manažer, k tomu pověřený. „*Každý podnikatelský plán vymezuje předmět a cíl činnosti, potřebné informace a jejich zajištění, zahrnuje i rozbor okolí včetně konkurence společně s hospodářskými*

²² KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.118. ISBN 80-85605-45-7.

²³ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s.77. ISBN 978-80-86723-76-1.

²⁴ VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. s.28. ISBN 80-7168-504-6.

předpoklady. ²⁵ Podnik nevytváří pouze jeden plán, ale celé soubor plánů. Podnik může sestavovat např. plán výroby, plán odbytu, finanční plán, plán zásobování, plán práce a investic aj. Veškeré uvedené části plánu jsou sladěny a případné další podnikatelské plány navazují a postupně se připojují. Všechny plány přispívají k dosažení stanovených cílů podniku. Plánovat musí každý manažer, aby věděl jaký druh kvalifikovaných pracovníků je potřeba, jak tyto pracovníky správně vést a jaký kontrolní systém je vhodný. Plánování a kontrolování má k sobě hodně blízko. Bez existence plánu není možná kontrola. Funkcí plánovací se zabývá každý manažer v podniku. Všechny plány přispívají k dosažení nejen cílů, ale i záměrů. Plán můžeme považovat za efektivní v případě, že dosáhne svých cílů a to za předpokladů vynaložení přiměřených nákladů. Mnozí manažeři realizují své plány se ztrátou. Nejčastější příčinou nefungujícího plánování je neschopnost samotných manažerů připustit si skutečnost, že existuje více druhů plánů.

Plán by měl obsahovat základní charakteristiku daného projektu, případnou charakteristiku služeb, cíle stanovené manažery, analýzu konkurence a trhu, analýzu SWOT, analýza marketingové strategie, odhad případných rizik projektu, potřebné lidské zdroje, vytvořit organizační strukturu, analýzu financí, případné technologie, provozovnu a konečnou analýzu produktu.²⁶

Koontz a Weihrich klasifikují plán jako: „*smysl či poslání, úkoly či cíle, strategie, taktiky, postupy, programy a rozpočty.*“ ²⁷

Každé plánování v podniku má přesně stanovený postup. Určitý postup v podstatě vykonáváme pomocí tzv. kroků, které jsou obsaženy v každém plánování. Jako první krok je uvědomování si příležitostí, který se ve vnějším prostředí společnosti považuje za počátek plánovacího procesu. Správní manažeři si musí nejdříve zodpovědět otázku možných dalších příležitostí v budoucnu a snažit se vidět kompletně. Dále je velmi důležité znát situaci stran slabých a silných stránek společnosti. Společně s problémy,

²⁵ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s.81. ISBN 978-80-86723-76-1.

²⁶ Tamtéž.

²⁷ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.121. ISBN 80-85605-45-7.

kteřé je potřeba řešit a také co jeho vyřešením může manažer získat. Na tom všem závisí realizace stanovování cílů. Plánování musí splňovat realistikou diagnózu příležitostí.

Druhý krok při plánování plní úkol stanovení cílů. Jak pro celou společnost, tak i jednotlivého pracovníka společnosti. Cíle mají charakter jak dlouhodobý, tak i krátkodobý. Tyto cíle přispívají ke správnému směru hlavních plánů. Cíle se odrážejí a definují pro každé jednotlivé oddělení. Tato oddělení mají za cíl určovat cíle podřízených skupin, a to na i nejnižší úroveň řízení.

Dalším, třetím krokem při plánování je uveřejnění a získání příslušného souhlasu k použití plánovacích předpokladů, mezi něž řadíme, prognózy, taktiky a plány společnosti. Mluví se o předpokladech, které se vyskytují v prostředí, kde se budou plány realizovat.

Koontz a Weihrich popisují hlavní podstatu plánovacích předpokladů jako: *„Čím více budou jednotlivci při plánování ochotně přistupovat na využití konzistentních plánovacích předpokladů, tím více bude podnikové plánování koordinovanější.“*²⁸

Při tvoření předpokladů má významnou roli prognózování. *„Prognózování používá vybraných matematicko-statistické metod, přičemž jde hlavně o systematické zkoumání budoucnosti založené na prognostickém výzkumu, jehož výsledkem je formulování alternativ budoucího vývoje dle zvolených ukazatelů.“*²⁹

Většinou se jedná o otázky, na které by měl manažer při plánování předpokladů, znát odpověď. Manažeři mají k dispozici mnoho dostupných zdrojů pro správné stanovení předpokladů spojené s jejich společností. Jelikož vytváření předpokladů je finančně náročné, neměly by se předpoklady vytvářet za každou cenu. Proto je potřeba realizaci plánů omezovat pouze na ty, které mají největší vliv na příslušnou realizaci.

²⁸ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.131. ISBN 80-85605-45-7.

²⁹ VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. s.32. ISBN 80-7168-504-6.

Čtvrtým krokem v procesu plánování je hledání a zkoumání postupů dané činnosti. Jedná se především o kroky, které se zdají být co nejrealističtější. Nejznámějším problémem v této oblasti je redukce na nejnižší počet. Proto je nutné, aby plánovači provedli předběžný průzkum pro nalezení nejlepší příležitosti.

Pátým krokem je tzv. hodnocení alternativ. Kde nejdůležitější roli hrají finanční výdaje a doba návratnosti. Pro většinu případů lze aplikovat mnoho dostupných alternativ, s nimiž je spojeno i mnoho omezení, která způsobují, že jejich hodnocení se stávají obtížnější. Pro management má hlavní význam v plánovacím procesu aplikace jak matematických metod, kvalitní výpočetní techniky, tak i využití operačního výzkumu.

Další šestý krok se ohrává v okamžiku, kdy je plán plánovacího procesu přijat. Jedná se o okamžik skutečného rozhodování, tedy o situaci, kdy má manažer na výběr z více variant k realizaci plánu a musí se rozhodnout pouze pro jeden z nich.

Jako sedmý krok nazvaný formulování odvozených plánů popisuje potřebu odvozených plánů, které jsou ve většině případů požadovány jako opora hlavního plánů. V případě, že bylo rozhodování ukončeno a plány jsou řádně sestaveny, můžeme aplikovat poslední osmý krok plánovacího procesu, numerizování plánů pomocí rozpočetnictví. Jedná se o rozpočet, který je převeden do číselné podoby. „*Celkový rozpočet podniku představuje souhrn celkových příjmů a výdajů s výsledným ziskem či ztrátou a rozpočet hlavních bilančních položek, jako je hotovost a kapitálové výdaje.*“³⁰

Každá část společnosti může mít svůj vlastní rozpočet. Pokud jsou rozpočty dobře určeny, nabývají hodnot různých plánů a společně mohou vytvářet i standardy, pomocí nichž můžeme klasifikovat přínosy jednotlivých plánovacích procesů.

Tyto aplikace plánovacích postupů mohou být aplikovány do všech plánovacích procesů. Dané kroky nemusí vždy následovat stejně za sebou. Příkladem může být pátý krok, kdy při hodnocení alternativ se můžeme vrátit zpět a určit si nové předpoklady pro

³⁰ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.132. ISBN 80-85605-45-7.

další alternativy. V takovém případě, lze jednoduše říci, že plánovací činnost není přímočarý a opakovatelný proces.³¹

2.2.2 Podstata cílů v plánování

Koontz a Weihrich představují cíle společnosti jako složku „*představující konec, ke kterému činnosti směřují, však nepředstavují koncový bod plánování, ale také konec, ke kterému směřují organizování, personalistika, vedení a kontrolování.*“³²

Hlavní podstata je v celkovém vyjádření dílčích cílů, kde manažeři vytvářejí nadhodnotu v podobě zisku. Cíle tvoří hierarchii v podobě tzv. sítě, která tvoří tzv. hierarchickou strukturu.

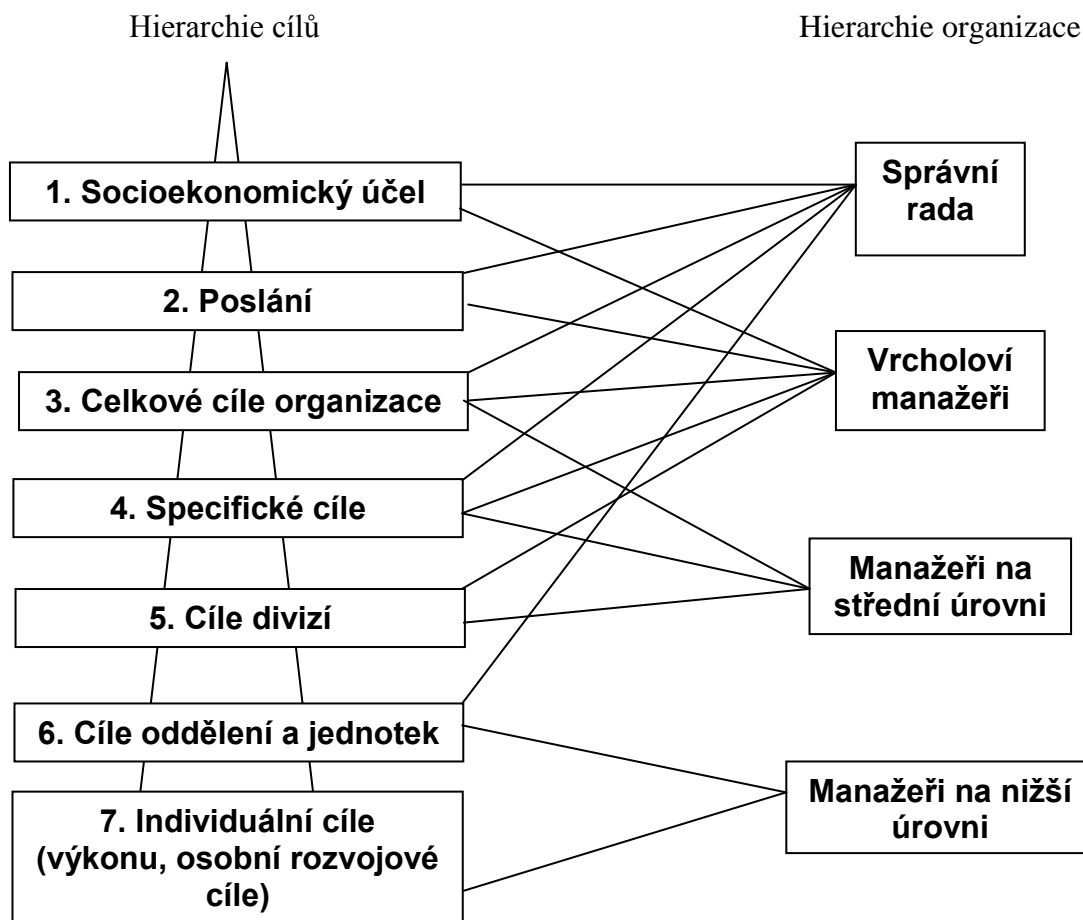
Tato struktura se skládá ze sedmi částí, kde vrchol představuje socioekonomický požadavek společnosti, do kterého se řadí např. poskytování služeb a produktů za přiměřené ceny. Poté následuje poslání, které se týká výroby, servisu či prodeje určitého zboží. Třetí část struktury představuje celkové cíle organizace, mezi které můžeme zařadit dlouhodobé a strategické cíle. Specifičtější cíle je další část struktury zaměřující se na výkonnost společnosti. Tyto cíle jsou pak dále přetransformovány do části divizí, do dalších jednotek a oddělení a to až na část, které je na nejnižší úroveň hierarchie.

Z organizační hierarchie je vidět, že manažeři se soustředí na odlišné druhy cílů. Vrcholoví manažeři se hlavně soustředí na určování poslání, účelů, celkové cíle společnosti a nakonec na stanovení specifických cílů. Na střední úrovni se manažeři zajímají o určování cílů a divizních cílů spojující s oddělením. Na nejnižší úrovni se nacházejí manažeři, kteří svou pozornost věnují především cílům oddělení a jednotek a cílům podřízených. Co se týká individuálních cílů, měli by se o tyto cíle zajímat i manažeři na vyšší úrovni. I když se nacházejí na konci struktury, jsou pro společnost významné.

³¹ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

³² Tamtéž s.122.

Obrázek 2: Vztah mezi hierarchií cílů a hierarchií organizace



Zdroj: : KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.144. ISBN 80-85605-45-7.

Tato síť zobrazuje vzájemně propojené programy dané hierarchie. Manažeři mohou nejlépe stanovit své cíle, pokud správně analyzují povahu práce a ví, na koho může převést pravomoc.

Cíle jsou pro management ukazatelem výkonnosti a motivací pro všechny zaměstnance společnosti. Existují cíle jak pro liniové manažery, tak pro jednotlivé zaměstnance mající kvantitativní i kvalitativní charakter.³³

³³ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

2.2.3 Účel strategií a taktik v managementu

Jakubíková říká, že „strategie určují základní směry, prezentující prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů.“³⁴

Slovo strategie pochází z řeckého původu „strategos“ neboli „obecný“ v praxi se vyskytuje různými způsoby. Jedná se o nejmenší hledisko, které se týká strategií. Mluví se o účelu, poslání, o samotném úkolu či cílů. A k následovnému dosažení se používají právě zmíněné taktiky či strategie.

Strategie se týká dlouhodobějších cílů či úkolů podniku, zaměřování se na činnosti a nakonec na nezbytnou alokaci zdrojů. K jejich dosažení se ve většině případu používá situační analýza.

Na rozdíl od taktik, které mají obecné instrukce, jsou pouze vodítkem při rozhodování a zaručují podniku, že daná rozhodnutí jsou v přiměřených mezích. Hlavní podstatu tvoří volnost jednání. Taktiku použijeme u vývoje nových služeb či výrobků. „Klíčovou funkcí taktik je plán sjednotit a dát jim určitý směr.“³⁵

Především vrcholový manažeři se orientují na formulování strategií. V podstatě dochází k procesu, kdy se taktika stává základním prvkem strategie. Obě tyto funkce přispívají k operativnímu rozhodování a nejčastěji se objevují v oblastech jako je organizace, finance, růst, zaměstnanci, public relations, marketing, služby a výrobky.

Funkce taktik a strategie je velmi úzce spjata. Udávají směr, obě určují rámec pro plánování, kde hlavní taktiky a strategie mohou být naprosto totožné.³⁶ V rámci strategií se používá řada matic, které nám znázorňují případné hrozící proměnné.

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2012, s.93. ISBN 978-80-247-4209-0.

³⁵ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.165. ISBN 80-85605-45-7.

³⁶ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

Do této řady patří:

Matice TOWS neboli matice SWOT, která se používá při srovnání hrozeb vs. příležitosti a síla vs. slabé stránky podniku.

Jedná se o:

1. WT STRATEGIE – je určena pro znázornění hrozeb a slabostí, které je potřeba minimalizovat.
2. WO STRATEGIE – se též zaměřuje na minimalizaci slabých stránek, ale snaží se maximalizovat dané příležitosti.
3. ST STRATEGIE – zde je cílem navyšovat síly a eliminovat hrozby ve vnějším prostředí podniku.
4. SO STRATEGIE – zde jde o snahu převedení a překonání slabých stran na síly. Při styku s hrozbami je nutné je eliminovat a zaměřit se na příležitosti.³⁷

2.3 Organizování

Další manažerskou funkcí je organizováním. Aby organizování správně fungovalo a mělo smysl pro zaměstnance, mělo by ověřovat správnost cílů, které jsou součástí plánování, zahrnovat hlavní činnosti a povinnosti a pravomoc zaměstnanců. Ke splnění těchto úkolů je zapotřebí shromažďovat potřebné informace a další nutné prostředky pro správné vykonávání.³⁸

Dědina definuje organizování jako „činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi.“³⁹

Vysekalová organizování „představuje jako vymezení vzájemných vztahů jednotlivců nebo skupin s důležitostí vytvořit odpovídající organizační strukturu.“⁴⁰

³⁷ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

³⁸ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

³⁹ DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2007. s.16. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁴⁰ VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. s.27. ISBN 80-7168-504-6.

Častorál charakterizuje organizování „jako druhou manažerskou funkci zaměřenou na prostorové a obsahové zajištění dělby práce v organizační jednotce.“⁴¹

Zařazuje jednotlivce a kolektivy do daných struktur, kde realizují své úkoly. Východiskem je seskupení lidských zdrojů propojené s činnostmi k realizaci první části manažerských funkcí, plánování. Organizování tvoří procesy, které vedou k dosahování stanovených cílů podniku.

Proces organizování zajišťuje tvorbu struktur, na které jsou kladeny zásadní požadavky, mezi které patří rozlišování cílů, zvolení postupu k dosažení cílů, optimální spolupráce jednotlivých činností, proces k dosažení daných cílů všech článků podniku. Při splnění těchto požadavků se projevuje seskupování činností do tzv. strukturálních článků a dochází k naplnění cílů a celkovému sladění. Mezi strukturálními články je důležitá informovanost a komunikace. Při tvoření organizační struktury je základem vztah kompetencí a odpovědnosti. Vyváženost je důležitá jak na horizontální tak vertikální úrovni podniku.⁴²

2.3.1 Organizační struktura a její druhy

Vysekalová představuje organizační strukturu jako „vytváření předpokladů pro optimální průběh řízení, kde návrh organizační struktury je výsledkem organizační činnosti.“⁴³

Každá organizační struktura se liší a to především podle vztahů nadřízenosti a podřízenosti. V každé fungující organizaci či podniku musí být zavedeny tyto vztahy, v případě, že nejsou zavedeny, není schopna správného a samostatného života a pak zanikne.

⁴¹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s.82. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁴² Tamtéž.

⁴³ VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. s.27. ISBN 80-7168-504-6.

Vysušil uvádí i další existující důvody, proč je podřízenost a nadřízenost důležitá. Tyto vztahy umožňují sjednocovat práci všech lidí k dosažení společného cíle, udávají rychlost rozhodování, existuje zde možnost předat řízení, ale i dalších činností a pomáhají s odstraněním lidí, kteří ve firmě neobstojí.

Základem dobrého řízení podniku je pečlivý výběr a nekonečné hledání lepších a lepších vedoucích pracovníků. Také je velmi užitečné vlastnit dobře rozmístěnou organizační strukturu a s nimi související vztahy v oblasti organizování.⁴⁴

Palatková rozeznává dva typy organizačních struktur. „*Do první skupiny patří liniová struktura, funkcionální struktura, liniově-štábní struktura a maticová struktura. Druhou skupina tvoří funkční a divizní struktura*“⁴⁵

Častorál dělí organizační strukturu podle seskupení obsahu činností, kam se řadí funkcionální a divizní organizační struktura a specifické organizační struktury, které se dělí podle výrobků, poskytovaných služeb, zákazníků a působnost.

Dále podle rozložení pravomocí popisuje liniovou, štábní, kombinovanou (liniově-štábní) a maticovou organizační strukturu. Dle členitosti organizace se dělí na ploché a strmé organizační struktury. U životnosti se rozeznává dočasná a trvalá organizační struktura. Poslední možné členění je dle pravomocí a odpovědnosti, z tohoto hlediska se rozeznávají centralizované a decentralizované organizační struktury.⁴⁶

Ovšem v praxi většinou existují kombinace všech zmíněných typů. Ze všech nejjednodušší je vnitřní liniová struktura, která je i nejstarší. Jedná se o jednoznačné vazby, jeden vedoucí pracovník. Viz obrázek 3.

⁴⁴ VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: HZ Praha, 1996. ISBN 80-86009-00-9.

⁴⁵ PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří agentur*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2013. s.79. ISBN 978-80-247-3751-5.

⁴⁶ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

Obrázek 3: Liniová struktura organizace



Zdroj: ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s.86. ISBN 978-80-86723-76-1.

Funkcionální řízení podniku vymezuje jednoho hlavního řídicího vedoucího, který má pod sebou více podřízených. Tato struktura se vyznačuje specializovanými vedoucími se zodpovědnou pravomocí a odpovědností.

Další liniově-štabní struktura propojuje do jedné roviny jak liniovou, tak štabní organizační strukturu. Základem jsou štabní útvary. Jsou zde jasně rozdané kompetence. Tento štáb má za úkol koordinovat činnosti mezi jednotlivými stupni. Štáb nemá rozhodovací pravomoc.

Dále publikace uvádí strukturu divizionální, která je používána u rozsáhlých organizací. Působící ve více oblastech. Struktura je založena na ekonomické samostatnosti podniku.

V případě maticové struktury se jedná o kombinaci liniové a projektové struktury nebo spojením divizionální a projektové struktury. Tudíž vytváří neobvyklou strukturu, která se označuje jako maticová struktura podniku.

Organizační struktura podniku tvoří základ nosné struktury, slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů podniku. Vyplývá z nutnosti dělby práce a definuje funkční role a vztahy v podnikových procesech. Její význam v podniku spočívá v efektivním využití zdrojů v koordinaci různých složek, v samotné komunikaci v podniku, též slouží ke kontrole aktivit, rozdělení pravomocí a samotná přizpůsobivost jednotlivých útvarů v podniku.⁴⁷

⁴⁷ VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: HZ Praha, 1996. ISBN 80-86009-00-9.

2.4 Vedení (lidí)

Hlavní předpokladem pro správné vedení lidí je umět jednat s lidmi. V managementu je řízení lidí je zcela zásadní a má pro podnik velký význam. Proto je velmi důležitý nejen výběr, rozmisťování, ale i hodnocení zaměstnanců. Další roli zde hrají schopnosti, dovednosti, znalosti a kompetence jednotlivých zaměstnanců. Vedení lidí spočívá ve splnění plánovaných úkolů v podniku.

Ze strany manažera se jedná o využití veškerých dovedností (především komunikačních), schopností, umění argumentovat, diskutovat i navazovat kontakty jak mezi spolupracovníky, tak i mimo organizaci. Ne každý manažer ovládá všechny tyto parametry.

Tzv. role manažera, podtrhuje formy chování, které vede k naplňování stanovených cílů. Společně tak tvoří úlohu člověka či manažera při práci. Jedná se o jeho chování, co se od něho očekává a především úkoly, které má plnit. V tomto směru management používá spoustu metod k motivaci a k rozvinutí intenzivnější činnosti zaměstnanců k naplňování cílů podniku.⁴⁸

V literatuře se často píše o tzv. teoriích. Tureckiová mezi základní teorie rozvoje lidských zdrojů řadí psychologické, ekonomické a systémové teorie. Psychologická teorie funguje na základě učení daného jednotlivce.

Ekonomická teorie popisuje ekonomické ukazatele, pomocí kterých se měří efektivita činnosti jednotlivce. Systémová teorie spočívá v souladu vztahů vnějšího prostředí organizace a jednotlivci popř. skupinami, které společně tvoří cíle.⁴⁹

Požadovaná výkonnost zaměstnanců je založena na určité spolupráci, ať už se jedná o týmovou práci či práce jednotlivce. Právě oni podávají své nasazení

⁴⁸ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁴⁹ TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

a odevzdanost něčemu či někomu, kdo je větší než jsou oni sami. Nejdůležitější strategie vedení lze vylíčit v následujících šesti krocích.

První krok spočívá ve stanovení definice podnikových vizí a poslání. Po té je zásadní, druhý krok tzv. orientace, která spočívá v seznámení s těmito vizemi i ostatní zaměstnance a jednotlivé úkoly vysvětlit a rozdělit.

Motivace, tvoří třetí krok, který nesmí chybět v podniku, a to proto, aby naši zaměstnanci měli stále větší tendenci svou práci dobře vykonávat. Čtvrtý krok spočívá v nalezení dohody na základě ústupků mezi požadovanými a individuálními schopnostmi zaměstnanců. Nezbytné rozvíjení dobrých vztahů je krokem pátým a poslední krok se zaměřuje na zvládání sociálních konfliktů v podniku.

Manažer neboli lídr je osoba se schopností vést, motivovat, usměrňovat i stimulovat. To ovšem vyžaduje danou způsobilost, případné charisma a hlavně autoritu. Manažer by měl využívat své moci, tak aby současně udržoval a tvořil vhodné klima pro danou výkonnost. Existuje několik stylů vedení lidí např. autoritativní, demokratický a liberální styl.⁵⁰

2.4.1 Manažerské dovednosti a kompetence

Stejně jako zaměstnanci dané organizace, tak i manažeři jsou povinni plnit své pracovní cíle. Ve zkoumané oblasti cestovního ruchu se jedná o zmiňované manažerské funkce – plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Pro správné vykonávání těchto činností je nutné vlastnit potřebné znalosti a dovednosti pro řízení práce v dané organizaci. Patří mezi ně již zmiňované technické, koncepční a lidské dovednosti.

V jednotlivých úrovních managementu existují určité rozdíly ve schopnostech a dovednostech, které zaměstnanci uplatňují pro výkon jejich funkce. Je potřeba, aby každý manažer využíval svých dovedností, a to v takové míře, která se odráží od dané úrovně managementu, na které sám manažer pracuje.

⁵⁰ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

Hlavní roli hrají technické dovednosti neboli znalosti z oboru. Manažeři by této činnosti měli opravdu rozumět, už z důvodu případné pomoci pro své podřízené a pro kontrolu jejich práce. Pro vrcholový management jsou nejdůležitější koncepční dovednosti, které přispívají k vytváření firemních vizí, strategií a cílů. Velmi podstatné lidské dovednosti jsou využívány ve všech úrovních managementu. Podstata je v komunikaci s lidmi, umět s nimi jednat, umět je vést, inspirovat a hlavně motivovat.

Manažerské kompetence představují schopnosti potřebné k vykonávání zmiňovaných funkcí, pomocí kterých lze dosáhnout určité výkonnosti.

V rámci manažerských kompetencí Veteška rozlišuje osm hlavních kompetencí. Jedná se o „komunikace v mateřském jazyce, komunikace v cizím jazyce, matematická kompetence a základní kompetence v oblasti vědy a technologií kompetence k učení, kompetence sociální a občanské, smysl pro iniciativu a podnikavost a kulturní povědomí a chápání uměleckého vyjádření.“⁵¹

2.4.2 Motivace

Aby byly splněny všechny plánované cíle, musí vedení působit na podřízené. Základem úspěšného vedení je motivace. Vysekalová uvádí, že jedná o „dynamický proces, který má složky psychické i fyziologické, vědomé i nevědomé a představují vnitřní důvody či podněty pro jednání člověka, které jsou spojené s uspokojováním potřeb.“⁵²

Plamínek uvádí, že „motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měli pro firmu vykonávat.“⁵³ Nejpoužívanější motivační teorií je tzv. Maslowova teorie potřeb, která říká, že potřeby lidského faktoru lze uspokojit v pěti úrovních. Jedná se o tzv. pyramidové uspořádání lidských potřeb. Viz obrázek 4.

⁵¹ VETEŠKA, J. *Nové paradigma: V kurikulu vzdělávání dospělých*. Praha: Educa service, 2009. s.86. ISBN 978-80-87306-04-8.

⁵² VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. s.25. ISBN 80-7168-504-6.

⁵³ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. s.78. ISBN 80-247-1092-7.

Obrázek 4: Hierarchie potřeb - Maslowova pyramida



Zdroj: <http://www.stridavka.cz/myty-ve-vzdelavani-cast-13.html>

Neoddělitelnou součástí vedení je také tvorba týmové práce. Patří sem umění stanovit a projednávat cíle týmu společně s vytvářením dobrých vztahů a zvládnutí konfliktů. Existuje mnoho podob týmů, které se člení do skupin: produkční, realizační, projektový, vývojový a poradní.⁵⁴

2.5 Kontrola

Poslední manažerská funkce se zabývá kontrolou. Tato část pro management získává informace o úspěšnosti řízení organizace. Jedná se tzv. monitorování činností, kde hlavním cílem je zjištění, zda vše bylo provedeno podle vytvořeného plánu a najít případné odchylky.

Koontz a Weihrich uvádí, že „*manažerská funkce plánování je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cíle dosaženy.*“⁵⁵ Za veškerou kontrolu v organizaci zodpovídají manažeři, a to na všech na úrovních manažerských funkcí. Hlavní kontrolní proces je tvořen za třech kroků - za první krok se považuje stanovení základních standardů, druhý krok tvoří měření práce vůči

⁵⁴ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁵⁵ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.544. ISBN 80-85605-45-7.

pracovnímu výkonu v harmonii se standardy a třetí krok spořívá v opravě odchýlení od stanovených standardů a plánů. V rámci zjištění určitého odchýlení se používají již zmiňované standardy, kterých existuje několik mnoho.⁵⁶

Kontrola je aplikována v organizacích, kde je použita manažerská funkce plánování, to znamená, že ukazuje, zda byl plán podniku splněn. „*Tedy zjišťuje odchylky v řízených procesech od plánovaných záměrů.*“⁵⁷ Pro manažery má funkci zpětné vazby.

Kontrola se využívá při:

- přípravě plánů, při rozborech;
- překonávání neurčitosti či při plnění organizování;
- srovnání skutečného a plánovaného vývoje;
- odstraňování odchylek

Kontrola se prakticky využívá ve všech aktivitách. Je to proces sledování, daných rozborů a zajišťuje závěry, které jsou v souladu s odchylkami.

Samotná kontrola zahrnuje kontrolní procesy, které lze členit dle druhu, provádění, kontroly, obsahu a času. Tyto procesy může provádět vlastní zaměstnanec v případě, že lze zvolit i externího kontrolora. Kontroly by se měly provádět preventivně, aby byly včas odhaleny nedostatky. Aby kontrola plnila svůj účel, musí se správně stanovit cíle kontroly, předmět kontroly a její postup.

Jednotlivé kroky kontroly se dělí do stanovení cíle, následuje příprava a výběr informací, které zároveň prověřují jejich správnost, následuje hodnocení odchylek a vymezení jejich příčin, nakonec se provádějí opatření a realizace kontroly. Výsledky kontroly tvoří bezpochybně důležitou část pro management.⁵⁸

⁵⁶ KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.544. ISBN 80-85605-45-7.

⁵⁷ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s.101. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁵⁸ Tamtéž.

3 MANAGEMENT V CESTOVNÍ KANCELÁŘE

3.1 Charakteristika cestovní kanceláře

Palatková definuje „*cestovní kancelář je podnik nebo osoba prodávající spotřebitelům individuální služby nebo kombinace služeb cestovního ruchu.*“⁵⁹

(In: Goeldner, Ch. a Ritchie, J. R., 2005, s. 13).

Další dokumenty charakterizující definici cestovní kanceláře je tzv. norma ČSN EN 13809, která charakterizuje tuto terminologii.

Cestovní kanceláře se řídí dle zákona č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, který se dále se propojuje se zákonem č. 40/164 Sb. Občanský zákoník a zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenský zákon. Výňatek ze zákona č. 159/1999 Sb., jako je definice zájezdu, podmínky pro provozování cestovní kanceláře, povinnosti cestovní kanceláře a náležitosti cestovní smlouvy tvoří příloha B.

Klasifikace cestovních kanceláří se řídí podle kritérií. Mezi tyto kritéria se řadí předmět činnosti společně s postavením v distribučním systému. Další faktory jsou územní hlediska, daný segment trhu a samozřejmě i jeho velikost.

„*Z hlediska předmětu a postavení v distribučním procesu se jedná o cestovní kanceláře – organizátory zájezdů, které vytvářejí produkt cestovního ruchu.*“⁶⁰ V tomto procesu cestovní kancelář odpovídá velikostí velkoobchodu.

⁵⁹ PALATKOVÁ M. *Management cestovních kanceláří a agentur*, 1. vyd. Praha: GRADA, 2013. s.13. ISBN 978-80-247-3751-5.

⁶⁰ SYSEL J. a J. ZURYNEK. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentur*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s.14. ISBN 978-80-86723-78-5.

Úloha cestovní kanceláře v rámci cestovního ruchu je nezastupitelná. Od poskytovatelů nabízených služeb cestovní kanceláře tyto služby nakupují a navzájem tyto služby kombinují a tvoří tzv. balíček služeb, který je pak nabízený klientům. Cestovní kanceláře jsou označovány za tvůrce produktů, který by bez organizace neexistoval.

Největší ohlas cestovních kanceláří nastal po druhé světové válce. Dnes na trhu existuje nespočet cestovních kanceláří a konkurence na trhu je obrovská. Ovšem většina cestovních kanceláří prezentuje a nabízí svou škálu zájezdů ve velkém množství s nejrůznějšími cenami. A záleží jen na klientovi, kterou cestovní kancelář zvolí. Mnoho cestovních kanceláří je členem Asociace českých cestovních agentur. Tato organizace je českým sdružením subjektů cestovního ruchu, zabývající se příjezdovým i výjezdovým ruchem. Současně má asociace přes 250 členů.⁶¹

3.1.1 Historie cestovní kanceláře

Angličan Thomas Cook se nejen považuje za nejznámějšího průkopníka v oblasti cestovního ruchu, ale i za prvního zakladatele cestovní kanceláře. Jako první uspořádal první výlet pro 570 osob, pomocí vlakové dopravy, do Loughboroughu v rámci akce proti konzumaci alkoholu.

První cestovní kancelář byla založena v roce 1845 v Londýně, kde svou činnost zahájil až o dva roky později v roce 1846. Thomas Cook dále vlastnil cestovní kanceláře v Evropě, Americe, Austrálii, v Indii a Středním východě. Dále v roce 1851 připravil zájezd pro více jak 160 tisíc osob na mezinárodní výstavu. První zájezd do zahraničí uskutečnil Cook v roce 1855 na výstavu do Paříže, které v pozdějších letech několikrát opakoval. Během činnosti Thomas Cook uplatnil několik svých prvků, které se využívají dodnes: vouchery, rooming list, turistické průvodce, harmonogramy a programy. Asi nejdůležitější byla dohoda s železničními společnostmi, které Cook používal k přepravě osob na své zájezdy.

⁶¹ SYSEL J. a J. ZURYNEK. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentur*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-78-5.

V roce 1920 byla založena Československá cestovní a dopravní kancelář s dalšími pobočkami v Praze, Brně, Bratislavě, Karlových Varech a Františkových Lázních. O dva roky později byly otevřeny filiálky v zahraničí např. ve Vídni, Paříži a Londýně. Nejznámější značka Čedok byla použita v roce 1926, jednalo se o prvního touroperátora v Evropě, který použil luxusní autobusy k přepravě svých klientů. Na domácím trhu si Čedok udržoval silnou pozici a byl znám po celé Evropě jako spolehlivý partner.

V padesátých až osmdesátých letech měl Čedok dominantní postavení na trhu cestovního ruchu. Čedok v tomto období vlastnil 166 poboček na Československu a v zahraničí více jak 20 poboček. Mimo to vlastnil Čedok i svou vlastní autobusovou dopravu. Jako konkurenci lze označit další vznikající specializované cestovní kanceláře jako např. cestovní kancelář SSM, cestovní kancelář Rekrea, cestovní kancelář tělovýchovných svazů a cestovní kancelář Automotoklubu.

V osmdesátých letech se cestovní kanceláře stávaly členy asociací a spolků s významnou rolí pro cestovní ruch. Od devadesátých let vzrůstal nárůst konkurence v oblasti cestovních kanceláří. Česká republika v tomto období zaznamenala kolem 6 tisíc provozovatelů cestovních kanceláří.

Pro ochranu zákazníka vznikl nový zákon č. 159/1999 Sb., který byl dále propojen se zákonem č. 455/1991 Sb. a zákonem č. 40/1964 Sb. Tato legislativa napomohla k posílení ochrany ze strany zákazníka a vytvářela podmínky pro další země Evropské unie.⁶²

Ministerstvo pro místní rozvoj eviduje v České republice více jak 1064 aktivních cestovních kanceláří.⁶³

⁶² SYSEL J. a J. ZURYNEK. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentur*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s.14. ISBN 978-80-86723-78-5.

⁶³ DATABÁZE VÝZKUMŮ A ANALÝZ AGENTURY CZECHTOURISM. *Počet cestovních kanceláří a cestovních agentur rozdělených podle zaměření jejich nabídky*. [online]. [2013-01-10] Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/0602/pocet-cestovnich-kancelari-a-agentur-v-cr>

3.2 Rozhodování v cestovní kanceláři

Rozhodovací činnost v cestovní kanceláři představuje tzv. metody rozhodování, které se dělí na obsahové a procedurální.

Obsahová metoda se používá při volbě nové destinace, při náboru průvodců do daných destinací, při volbě komunikačních strategií a při výpočtu výše marže. Druhá metoda, procedurální, využívána v cestovní kanceláři se zabývá zjišťováním problému, příčinou zkoumaného problému, jeho řešením a volbou jeho případného řešení. Tato metoda dává manažerům v cestovní kanceláři odpovědi na co, kdo, kde, kdy a jak má dělat. K nejobvyklejšímu rozhodovacímu procesu v cestovní kanceláři patří rozhodování o nákupech ubytovacích či dopravních služeb. Každé rozhodování má své náležitosti, ke kterým patří *„cíl rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt rozhodování, objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky a rizikové situace.“*⁶⁴

S rozhodováním jsou spojena i určitá rizika a nejistoty. Tato rizika a nejistoty se netýkají jen cestovních kanceláří, ale i mnoha další podnikatelských subjektů na trhu. Riziko pro cestovní kancelář je např. změna kurzu české měny či změna DPH. Nejistota představuje možnost úpadku či krachu cestovní kanceláře. Těmto nejistotám je třeba věnovat velkou pozornost a snažit se jim předcházet.

Za základní rozhodovací metodu využívanou v cestovní kanceláři Palatková označuje tzv. Paretovo pravidlo, též označováno jako „Pravidlo 80/20. „*Prakticky to znamená, že při řízení, rozhodování či plánování je třeba soustředit se především na oněch kritických 20 %, čímž lze dosáhnout 80 % možného efektu.*“⁶⁵ Toto pravidlo se využívá nejen v rámci cestovní kanceláře, ale téměř ve všech oblastech podnikání.⁶⁶

⁶⁴ PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentu*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2013. s.105. ISBN 978-80-247-3751-5.

⁶⁵ MANAGEMENT MANIA. *Paretovo pravidlo*. [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>

⁶⁶ PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentu*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

3.3 Manažerské funkce v cestovní kanceláři

3.3.1 Plánování v cestovní kanceláři

Funkce plánování tvoří jednu z částí managementu. Hlavní je situační analýza, která zahrnuje vnitřní a okolní prostředí organizace. Ke zhodnocení celého prostředí managementu se používají situační analýzy, které se skládají z několika částí: *„identifikace a analýzy cílových segmentů a trhu obecně, analýzy konkurence, analýzy makroprostředí a mikroprostředí, prognózy, SWOT analýzy a analýzy portfolia a prodejců.“*⁶⁷ Tyto analýzy vychází ze statistických dat a marketingového výzkumu.

Analýza tzv. marketingového prostředí cestovní kanceláře je velmi důležitá pro tvorbu strategie. Toto prostředí se skládá z vnějšího prostředí neboli makroprostředí, které Vysekalová označuje za *„část marketingového prostředí firmy, které zahrnuje rozhodující síly a vlivy, které působí zvnějšku a základní trendy, kterými tyto faktory procházejí.“*⁶⁸ Mezi tyto faktory se řadí demografické faktory, přírodní, ekonomické, politické, technologické a kulturní faktory.

Z mikroprostředí, které podle Vysekalové *„zahrnuje účastníky tohoto prostředí, jako je firma sama, její dodavatelé, konkurenti, zákazníci apod.“*⁶⁹

A nakonec vnitřního prostředí cestovní kanceláře kam Palatková řadí *„vnitřní audit, vnitřní analýzy či kontrolní procesy.“*⁷⁰ Mimo tyto faktory do vnitřního prostředí patří i kvalita vedení, které je důležitým faktorem pro úspěšnost organizace. Jedná se o popis silných, slabých stran a možných příležitostí organizace. Výsledek situační analýzy je rozeznání silných a slabých stránek dané organizace. Viz obrázek 5.

⁶⁷ ZELENKA, J. *Marketing cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s.43. ISBN 978-80-86723-95-2.

⁶⁸ VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. s.21. ISBN 80-7168-504-6.

⁶⁹ Tamtéž s.24.

⁷⁰ PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentu*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2013. s.48. ISBN 978-80-247-3751-5.

Obrázek 5: Prostředí cestovní kanceláře



Zdroj: vlastní tvorba

Nejdůležitější krok při tvoření situační analýzy je tvorba SWOT analýzy, která se skládá ze čtyř anglických slov: Strengths (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Zelenka uvádí, že „Smysl této metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin.“⁷¹ Cestovní kancelář by měla užitím SWOT analýzy dosáhnout úspěchu, kde maximalizuje své příležitosti a minimalizuje hrozby.

Plánování je závislé na časovém horizontu. Tvoří ho krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány. Dále se podle času dělí, zda se jedná o plány strategické = krátkodobé, taktické = střednědobé nebo operativní = dlouhodobé.

Cíle cestovní kanceláře se člení do skupiny tzv. SMART cíle. Tyto cíle se skládají z následujících slov S (specific) - přesnosti, M (measurable) – měřitelnosti, A (achievable) – dosažitelnosti, R (realistic) – reálnosti dosažení a T (timed) – časové ohraničení. Cíle ekonomické, komunikační a společenské tvoří tuto skupinu.

Pro správné stanovení strategie cestovní kanceláře a měření její výkonnosti se využívá strategické plánování, které zahrnuje cíle, vize a poslání cestovní kanceláře. Pro ověření plnění stanovených cílů, cestovní kanceláře využívají další manažerskou funkci –

⁷¹ ZELENKA, J. *Marketing cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s.45. ISBN 978-80-86723-95-2.

kontrolu. Strategický management tvoří tzv. strategický cyklus, který se skládá z těchto kroků – formulace, plánování, implementace a kontroly strategie.

„Plánování v cestovní kanceláři představuje spojení osmi oblastí – marketing, inovace, lidské zdroje, finanční zdroje, materiální zdroje, produktivita, sociální odpovědnost a požadavky na zisk, jako podmínka splnění všech předchozích záměrů.“⁷²

Základem plánování v cestovní kanceláři je plán, který stanovuje cíle a řeší způsob dosažení tzv. kroků, postupů či činností. Každá cestovní kancelář musí vytvářet svůj plán. *„Plán stanovuje časově a prostorově vymezené cíle cestovní kanceláře a způsob práce, zdroje, kompetence odpovědnosti jednotlivých osob či oddělení při plnění cílů.“⁷³* Pomocí vytvoření plánu si cestovní kancelář může vytyčit a stanovit důležité cíle, kterých chce za určitou dobu dosáhnout.

Při tvoření plánu, je nutné se ohlížet i na rozpočet, kontrolu a úspěšnost samotného plánu. Více stanovených cílů v cestovní kanceláři tvoří firemní programy. Mimo to, plán plní několik funkcí – řídicí a kontrolní, rozpočtovou, programovou, koordinační a hodnotící.

V rámci cestovní kanceláře existuje několik druhů plánů. Patří mezi ně časový plán, plán produktu, plán značky, plán projektu, plán marketingový, plán pro trhy a segmenty, plán konkurence, plán rozdělení zdrojů, plán prodeje atd.

Truneček dělí plány podle *„druh plánovacího dokumentu, organizační úrovně, věcnosti a délky časového období.“⁷⁴*

⁷² PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2013. s.55. ISBN 978-80-247-3751-5.

⁷³ Tamtéž, s.57.

⁷⁴ TRUNEČEK, J. *Systém podnikového řízení ve společnosti znalostí*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1999. s.156. ISBN 80-7079-083-0.

3.3.2 Organizování v cestovní kanceláři

Tato manažerská funkce zahrnuje v cestovní kanceláři vytváření organizační struktury, pravomocí, zodpovědností, činností, procesů, řízení a dělbu práce. Činnost organizování propojuje celý systém managementu, jak s okolním prostředím, lidmi, firemní kulturou, procesy, tak i rozhodováním, kontrolou a komunikací. Organizování v cestovní kanceláři *„znamená cílevědomou činnost jednotlivce či skupiny managementu směřující k vytvoření nezbytných předpokladů k zahájení realizace strategických plánů, které jsou vytvořeny v rámci funkce plánování.“*⁷⁵

Cílem organizování v cestovní kanceláři je *„uspořádání vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezující působnost, pravomoci i odpovědnosti, které se označují za sít' přirozeně vznikajících a fungujících vztahů.“*⁷⁶

Výstupy organizování tvoří především dokumenty, jako jsou organizační řády, podpisový, pracovní řád.

Stejně jako v dalších firmách, tak i v cestovní kanceláři dochází k vytváření organizační struktury. Jedná se o formu sdružování činností, lidí a realizaci plánů.⁷⁷ Za nejpoužívanější organizační strukturu v cestovní kanceláři je označována funkcionální organizační struktura. Viz obrázek 6.

Cestovní kancelář může během svého působení na trhu, svou organizační strukturu změnit v důsledku inovace, nových trendů a zdokonalení.⁷⁸

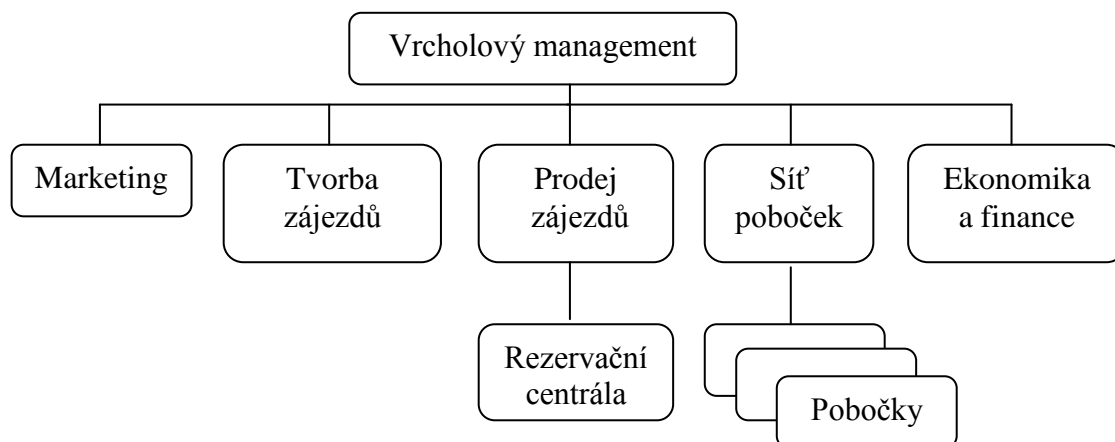
⁷⁵ VÁGNER, I. *Systém managementu*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. s.173. ISBN 80-210-3972-8.

⁷⁶ PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentu*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2013. s.73. ISBN 978-80-247-3751-5.

⁷⁷ Tamtéž.

⁷⁸ SYSEL J., a J. ZURYNEK. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentur*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-78-5.

Obrázek 6: Nejběžnější organizační struktura cestovní kanceláře



Zdroj: SYSEL J. a J. ZURYNEK. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentur*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s.20. ISBN 978-80-86723-78-5.

3.3.3 Vedení (lidské zdroje) v cestovní kanceláři

V rámci vedení lidí neboli managementu lidských zdrojů je veškerá pozornost věnována na pracovníka či osobu pracující v cestovní kanceláři. Jedná se o faktor, který má velký vliv na úspěšnost firmy.

Hlavní cíle managementu lidských zdrojů lze rozdělit do dvou skupin. Skupina kvantitativní, sem patří celkový počet zaměstnanců, profesní kultura v cestovní kancelář, časové a prostorové rozložení poptávky. Do kvalitativní skupiny se řadí vzdělání, identifikace a výkonnost pracovníka, samotná kreativita a motivace, cíle a vize organizace společně s inovací. Nalezení společné harmonie zmiňovaných cílů spočívá v jednotných cílech pracovníků, vedení managementu spolu s vlastníkem dané cestovní kanceláře.

V cestovní kanceláři existuje několik typů pracovníků, kteří vytvářejí určitou hodnotu. Jejich základ tvoří tzv. lidské znalosti.⁷⁹ Zelený dělí pracovníky cestovního ruchu podle spotřeby a produkce.

⁷⁹ PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

Tito pracovníci se dělí do čtyř skupin, od typu A až D.

- „*Typ A vyznačující se vysokou spotřebou a vysokou produkcí.*
- *Typ B vyznačující se vysokou spotřebou a nízkou produkcí.*
- *Typ C s vysokou spotřebou a nízkou produkcí.*
- *Typ D charakteristický nízkou spotřebou a nízkou produkcí.*“⁸⁰

Většina cestovních kanceláří je závislá na zaměstnancích typu B a to v 75%.

Cestovní kancelář v rámci lidských zdrojů rozlišuje:

- manažerské dovednosti a schopnosti, kam spadá znalost oboru, která je pro manažera velmi důležitá. Nejen pro spolupráci s podřízenými, ale i při zpětné kontrole výkonu práce. Dále je klíčová praxe v oblasti cestovního ruchu a získané zkušenosti. A v rámci lidského faktoru je nezbytnost správné komunikace a motivace.
- manažerské kompetence v cestovní kanceláři tvoří soulad s požadavky zaměstnavatelů. Mezi hlavní kompetence v rámci cestovní kanceláře patří, komunikaci, jak v českém jazyce, tak i v cizím jazyce, základní znalost v oblasti věd matematiky, technologií a práce s nimi, kladný postoj k dalšímu učení a vzdělávání, sociální a občanská působnost a popud k tvořivosti a podnikavosti.

Manažerské kompetence tvoří předpoklady pro práci manažera spojené s nároky, které jsou na manažera kladeny. Proto si cestovní kancelář tvoří tzv. kompetenční modely, které představují určitou strukturu obsahující základní dovednosti a vlastnosti, které každý manažer vlastní. A pomocí této struktury manažeři v cestovní kanceláři dosahují vyšší účinnosti a výkonnosti.⁸¹

⁸⁰ ZELENÝ, M. *Hledání vlastní cesty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. s.205. ISBN 978-80-251-1611-1.

⁸¹VETEŠKA, J. *Nové paradigma: V kurikulu vzdělávání dospělých*. Praha: Educa service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8.

„Motivace pracovníků spočívá v ochotě a chuti zvládat nové věci, v kreativité a vytváření dobré pracovní atmosféry; na druhé straně přináší pracovníkovi možnost spoluúčasti, seberealizaci a uznání“⁸²

Motivace pro zaměstnance představuje hnací motor neboli síly, které jsou pro cestovní kancelář velmi důležité. Motivace sama o sobě ovlivňuje potenciál daného zaměstnance. V cestovní kanceláři existuje několik faktorů, které ovlivňují pracovní výkonnost zaměstnanců. Patří mezi ně pracovní podmínky, vzdělání jednotlivých zaměstnanců společně s dovednostmi.

Důležitá je i finanční motivace, spoluúčast na výsledcích, zaměstnanecké výhody a benefity, morální ocenění a možnost dalšího pracovního postupu.

Za odpovědnost v oblasti managementu lidských zdrojů rozpovídají dva typy pracovníků. Jedná se o manažery a personalisty. Zatímco manažery hledí na kvalitu a výkon práce, personalista se stará o pracovníky.⁸³ Personální práce neboli personální management *„spočívá ve vlastním vedení lidí, přičemž se jedná o bezprostřední ovlivňování vědomí a jednání pracovníků.“⁸⁴*

Hlavním úkolem personálního managementu je řídit pracovníky takovým způsobem, kterým se co nejefektivněji podílejí na zlepšování a zvyšování nejen konkurenceschopnosti, ale i produktivity cestovní kanceláře.

Personalistika v cestovní kanceláři má hlavní význam v plánování počtu pracovníků, získávání, výběr a správné rozmístování pracovníků, jejich hodnocení a odměňování, zvyšování kvalifikace, rovnováha mezilidských vztahů na pracovišti, samotná bezpečnost práce a ochrana zdraví. Samotný výkon práce v cestovní kanceláři má několik specifíků, jako větší počet žen a mladých lidí, znalost více světových jazyků

⁸² VEBER, J. a kol. *Management-základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. s.171. ISBN 80-7261-029-5.

⁸³ PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentu*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

⁸⁴ TOTH, D. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Powerprint, 2010. s.17. ISBN 978-80-87415-05-4.

společně s rozšířenou dovedností komunikace, časté změny nejen produktů, ale i destinací, nižší mzdy, nízká možnost kariérního postupu.

V rámci managementu lidských zdrojů je důležité hodnocení pracovníka, a to nejen hodnocení jeho výkonu, ale i chování, které tvoří podklady pro odměňování jednotlivého pracovníka. Správné hodnocení pracovníků se odvíjí od základních požadavků. Hodnocení pracovníků by měly být pravidelné, splňovat kritéria v rámci hodnocení, každé hodnocení musí být v písemné podobě, hodnocení je zaměřeno nejen přednosti, ale i nedostatky pracovníka. Dané výsledky, které nám na závěr vyplynou, by měly vést ke zlepšení komunikace v cestovní kanceláři.

Při hodnocení pracovníků se využívá několika metod. Patří mezi ně hodnotící rozhovory neboli pohovory, mystery shopping, metoda BARS, která je založena na tzv. známkování pracovníka a nejmodernější metoda zvaná assessment centrum, která se zaměřuje na prodejní vlastnosti či schopnosti vyjednávání. Každé hodnocení musí být v souladu s právní úpravou.⁸⁵

3.3.4 Kontrolní činnost v cestovní kanceláři

„Cílem kontroly je odhalení odchylek a nesrovnalostí včetně základního doporučení pro odstranění odchylek.“⁸⁶

Kontrola pro cestovní kancelář představuje vstupní i zpětnou vazbu. Vstupní vazba se uplatňuje ve většině činností v cestovní kanceláři a využívá se pro předběžnou kontrolu. Zpětná vazba pro cestovní kancelář představuje kontrolu celého podnikového procesu např. při zhodnocení ukončené sezóny či vyhodnocení celkových výsledků. Cestovní kancelář v rámci kontrolního systému stanovuje předmět, subjekt, účel, periodicitu a metody kontroly. V cestovní kanceláři se rozeznává několik druhů metod kontroly.

⁸⁵ PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentu*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

⁸⁶ Tamtéž s.111

Kontrolní metody se dělí dle obsahu (počet faktur a objem prodeje), úrovně řízení, charakteru dané kontroly (interní x externí, pravidelná x nepravidelná, aj.) a z časového hlediska, které jsou krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Mezi další uplatňované metody v cestovní kanceláři patří vnitřní a vnější kontrola, audit, controlling a metoda DD neboli „due diligence“, která se označuje jako hloubkový audit.

Vnitřní kontrola v cestovní kanceláři představuje kontrolu, která ve většině případů vede ke zvyšování výkonnosti lidských zdrojů. Výsledky dané kontroly se v cestovní kanceláři prolínají i do systému řízení kvality.

Veškerou kontrolní činnost vykonávají manažeři, a to na všech úrovních řízení. Kontrola, je používána především při procesu tvorby a prodeje produktů či daných služeb cestovní kanceláře. Hlavní podmínkou pro uskutečnění kontroly je založení indikátorů či ukazatelů, které mají kvantitativní (věrnost zákazníka) a kvalitativní (spokojenost zákazníka) charakter. Klíčovým ukazatelem je kvantita, ale důležitá je i kvalita. Zmiňované ukazatele cestovní kancelář zaznamenává do tzv. systému BSC neboli „balanced scorecard“. Jedná se o systém, ve kterém cestovní kancelář sleduje ukazatele v rámci různých hledisek.

Za to vnější kontrola je forma kontroly státními orgány. Může se jednat o Českou národní inspekci, Ministerstvo pro místní rozvoj, Českou národní banku nebo o instituce typu živnostenského úřadu, finančního úřadu aj.

Kromě státních organizací může kontrolu provádět i spotřebitelské sdružení např. Evropské spotřebitelské centrum, Sdružení ochrany spotřebitelů, Sdružení českých spotřebitelů a občanské poradny, které tvoří nestátní subjekty zaměřené na pomoc ochrany spotřebitele.⁸⁷

⁸⁷ PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentu*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VYBRANÉ CESTOVNÍ KANCELÁŘE A ŘÍZENÉ ROZHOVORY

4.1 Cestovní kanceláře Fischer, a. s.

Cestovní kancelář Fischer působí na českém trhu od roku 1999. Cestovní kancelář Fischer je jedna z největších a nejoblíbenějších cestovních kanceláří s dlouholetou tradicí. Produktové portfolia dokáže uspokojit každého zákazníka. Specializace této cestovní kanceláře se zaměřuje na výjezdovou turistiku, a to hlavně na letní dovolenou u moře. Nabízí mnoho destinací jako Řecko, Španělsko, Portugalsko, Bulharsko, Egypt, Tunisko, Turecko, Kuba, Mexiko, Thajsko, Maledivy, Indonésie, Mauricius, SAE aj. Mimo to nabízí i zimní dovolenou u moře, exotické zájezdy, eurovíkendy, rodinnou dovolenou s dětmi, aktivní dovolenou, dovolenou pro páry a golfové zájezdy.

Celou cestovní kancelář má od roku 2004 pod vedením Jiří Jelínek. V současné době se cestovní kancelář pyšní nejširší nabídkou produktů. Cestovní kancelář garantuje vysokou kvalitu služeb hotelových řetězců. Cílem cestovní kanceláře je připravit takovou dovolenou, která bude přesně podle potřeb zákazníka.

Cestovní kancelář se zaměřuje na clientské principy, kterými jsou:

- kvalitu, rychlost a profesionalitu,
- spolehlivost a jistota
- osobní přístup k zákazníkovi,
- odbornou znalost svých zaměstnanců,
- nové vize oblasti cestovního ruchu.

Ovšem za hlavní prioritu cestovní kancelář Fischer označuje zdokonalování a rozvíjení těchto priorit. Díky novému vlastníkovi cestovní kancelář zvyšuje a rozšiřuje kvalitu služeb. Mimo služeb ubytovacích a dopravních, cestovní kancelář nabízí doplňkové služby, od parkování na letišti až po zajištění potřebného vybavení na sport. Mezi další chloubu cestovní kanceláře Fischer patří internetový prodej, který zavedli jako první, zavedení kodexu ITQ (mezinárodní systém garance za kvalitu poskytovaných služeb) a jako první si poradili s dětmi, pro které v hotelech vytvořili tzv. dětské animační kluby.

Cestovní kancelář disponuje velkou sítí kvalifikovaných delegátů. Ti, se v dané destinaci starají o pohodlí klientů a jsou vždy schopni poradit. Cestovní kancelář je od roku 2011 součástí největší cestovní skupiny v zemi. Samozřejmě i cestovní kancelář je pojištěna podle zákona o cestovním ruchu. Cestovní kancelář Fischer je už po několikáté vyhodnocována, jako nejlepší společnost.⁸⁸

V obchodním rejstříku je cestovní kancelář FISCHER zapsána od 21. prosince 1999, jako akciová společnost se základním kapitálem cca 500 mil. Kč., který byl splacen. S celkovým počtem 158 zaměstnanců. Jako hlavní předmět podnikání je provozování cestovní kanceláře s činností účetních poradců a vedení účetnictví. Statutárním orgánem je představenstvo, které se skládá z předsedy a dvou členů představenstva. Cestovní kancelář má i dozorčí radu, která se skládá z jednoho předsedy.⁸⁹

Obrázek 7: Logo cestovní kanceláře FISCHER



Zdroj: <http://www.fischer.cz/>

⁸⁸ CESTOVNÍ KANCELÁŘ FISCHER. *O CK FISCHER*. [online]. [2013-02-02]. Dostupné z: <http://www.fischer.cz/o-ck-fischer/historie-spolecnosti>

⁸⁹ OFICIÁLNÍ SERVER ČESKÉHO SOUDNICTVÍ Justice.cz. *Obchodní rejstřík*. [online]. [2013-02-02]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/26141647/cestovni-kancelar-fischer-as/>

4.2 Řízený rozhovor

4.2.1 Plánování v cestovní kanceláři Fischer, a. s.

Při plánování cestovní kancelář Fischer využívá dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé plány. Strategické dlouhodobé plánování je podobně jako u jiných cestovních kanceláří. V segmentu cestovního ruchu je cestovní kancelář zaměřena především na:

- maximalizaci zisku,
- získávání co největšího tržního podílu u jednotlivých destinací,
- cílené vzdělávání zaměstnanců s cílem co nejvíce zkvalitnit poskytované služby klientům,
- zachování dobrého jména firmy a eliminace negativních feedbacků ze strany klientů.

Střednědobé plánování se týká zejména sestavení jednotlivých produktů, analýzy potenciálu nových destinací, otevřených poprvé či znovu jak v portfoliu cestovní kanceláře, tak na českém trhu vůbec a s tím související contracting. Další je zajištění exkluzivity na českém trhu u nejprodávanějších a nejoblíbenějších kapacit, a to i s několikaletým předstihem, ať už formou předčasné platby nebo garance. Vzhledem k tomu, že cestovní kancelář Fischer patří mezi inovátory na českém trhu, rozvíjí po důsledné analýze českého i zahraničních trhů také zcela nové segmenty v oblasti, např. seniorské kluby Fun & Active 55+.

Do krátkodobého plánování spadá zejména běžná operativa v dané sezóně. Přípravy katalogů a s tím související contracting, marketingová strategie, školení prodeje s jeho případné informační cesty do destinací, provozní plánování a postupné úpravy ročního budgetu, tzv. poslední očekávání (latest estimate).

Budget je aktualizován na základě podrobných analýz prodeje a to ve srovnání s několika posledními lety. Cílem je přirozeně maximalizace zisku (zvyšování celkové marže) při současné minimalizaci rizika a s tím související nárůst objemu přepravených

klientů, který pomáhá navyšovat tržní podíl na úkor konkurenčních cestovních kanceláří.

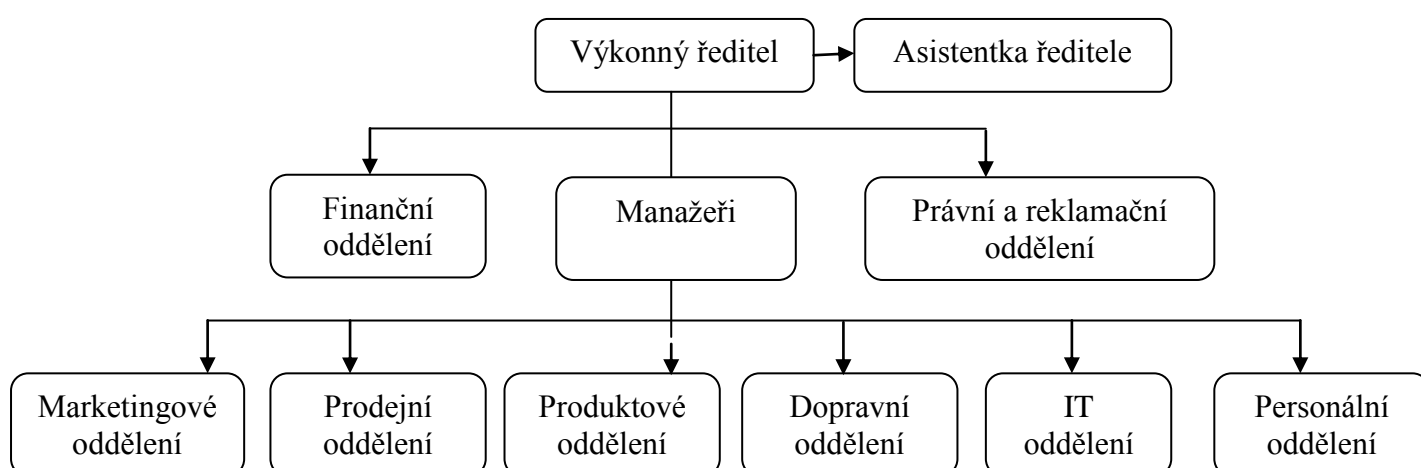
V sektoru personálním je kladen důraz zejména na maximální snížení fluktuace pracovníků na centrále i v pobočkové síti, u nových pracovníků jejich kvalitní zaškolení a u zaměstnanců stávajících a jejich další vzdělávání (využívány jsou i podpůrné fondy EU) a samozřejmě plánování mzdových nákladů.

Marketing se pak zabývá propagací cestovní kanceláře v médiích, tištěné formě, tak i v rádiu a TV. Největší důraz je kladen na rozvoj moderních komunikačních kanálů. Zejména tedy na direct marketingu ve formě e-mailingu a inzerce formou bannerů na internetových vyhledavačích či jednotlivých webových stránkách a samozřejmě zkvalitnění a co největší návštěvnosti webu samotné cestovní kanceláře.

4.2.2 Organizování v cestovní kanceláři Fischer, a. s.

Struktura organizace cestovní kanceláře Fischer je funkcionální. Pracovníci jsou tedy rozdělováni do skupin podle podobnosti úkolů a aktivit do jednotlivých oddělení. Viz obrázek 8.

Obrázek 8: Organizační struktura cestovní kanceláře FISCHER, a. s.



Zdroj: vlastní tvorba, na základě řízeného rozhovoru s produktovou manažerkou.

Znalosti pracovníků jsou tak orientovány do hloubky a jejich kariéra je dána odborným zaměřením. Jednotlivá oddělení jsou pak různě velká, a to od 5 do 15 zaměstnanců, a jsou podřízena vedoucím jednotlivých oddělení a ti pak buď přímo nebo nepřímo výkonnému řediteli cestovní kanceláře.

Za základní požadavky kladené na pracovníky cestovní kanceláře Fischer jsou:

- min. SŠ vzdělání s maturitou,
- znalost alespoň jednoho cizího jazyka,
- praxe v oblasti cestovního ruchu,
- znalosti zeměpisu a matematické schopnosti,
- znalos práce na PC a rezervačních systémů,
- schopnost jednat s lidmi,
- schopnost se rychle učit a samostatnost,
- kreativita a schopnost tvůrčího myšlení,
- odolnost vůči stresu,
- pečlivost a reprezentativní vystupování.

Výkonný ředitel cestovní kanceláře Fischer je pak zodpovědný za celkové směřování a řízení organizace, tvorbu celkové strategie, politiky k naplňování stanovených cílů. Je nejvyšším představitelem organizace. Vyhodnocuje finanční a další analýzy a zprávy o činnosti firmy. Rozhoduje o obchodní a marketingové politice organizace. Strategicky řídí podnikatelské procesy. Ovlivňuje interpersonální vztahy a interní komunikaci v rámci podniku.

Organizace cestovní kanceláře je upravena vnitřními předpisy a směnicemi včetně organizačního řádu, který upravuje vnitřní organizační strukturu cestovní kanceláře, definuje povinnosti a náplň práce jednotlivých zaměstnanců a řeší otázky zastupitelnosti jednotlivých vedoucích pracovníků.

4.2.3 Personalistika v cestovní kanceláři Fischer, a. s.

Oddělení lidských zdrojů cestovní kanceláře Fischer se především zabývá plánováním lidských zdrojů a to analyzováním mezer mezi definovaným cílovým stavem lidských zdrojů a jejich současným stavem. Plánování slouží k určování cest a nákladů nutných pro zacelení těchto mezer.

Dále se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců, které slouží k zaplnění volných pozic v organizaci. Zaměstnanci jsou v rámci cestovní kanceláře Fischer získáváni interně (nábor) a externě. V rámci získávání se řeší také procesy pro řízení zkušební lhůty u nových zaměstnanců a její vyhodnocení. Soustředí se i na vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání a rozvoj pokrývá procesy pro hromadné školení a pravidelné školení zaměstnanců (vzdělávání) a rozvoj manažerských a specializovaných dovedností a schopností u vybraných jedinců ve společnosti (rozvoj).

Dalším bodem je odměňování a zaměstnanecké výhody. Cílem odměňování a zaměstnaneckých výhod (benefitů) cestovní kanceláře je motivovat zaměstnance k maximálním možným výkonům, díky vysoké míře motivace. Odměňování nastavuje výši základní mzdy, připravuje bonusové, incentivní programy pro zaměstnance v obchodních útvarech a motivační programy pro zaměstnance na centrále.

Cestovní kancelář se zabývá i personální administrativou, která má za cíl spravovat data o zaměstnancích, starat se, aby se veškeré změny u zaměstnanců promítly do systémů a personálních složek a celkově bylo řízení lidských zdrojů v souladu se zákony.

Posledním bodem v rámci personalistiky je tzv. reporting. Reporting poskytuje managementu informace z oblasti řízení lidských zdrojů. Poskytuje informace o fluktuaci, o vývoji mezd, výši nákladů na školení a provádí i odborný komentář k jednotlivým reportům a trendům v oblasti řízení lidských zdrojů.

4.2.4 Vedení lidí v cestovní kanceláři Fischer, a. s.

V cestovní kanceláři Fischer je kladen důraz na implementaci moderních přístupů vedení lidí, jejichž nesporným rysem je aktivizovat zaměstnance, vést je k vyšší samostatnosti a angažovanosti, přijímání a také iniciování změn. Samotné vedení se tak snaží definovat pouze dlouhodobé cíle a spojovat zaměstnance s cílem budoucí vize a inspirovat je k jejímu dosažení. K tomu slouží zejména přímá či nepřímá komunikace se všemi zaměstnanci a jejich motivace s cílem získat je pro změny a dlouhodobé potřeby cestovní kanceláře Fischer. Vedení se snaží prosadit nejen prostřednictvím příkazů a kontroly, ale posiluje se vedení prostřednictvím sdílené vize. Důraz je kladený především na:

- splnění pracovních úkolů, jejich bezvadnost a dodržení stanovených termínů,
- aktivizaci, iniciaci a motivaci výkonných pracovníků,
- úsilí o rozvoj pracovníků, udržování a zvyšování kvalifikace, dobrých mezilidských vztahů na pracovištích apod.

4.2.5 Kontrola v cestovní kanceláři Fischer, a. s.

Kontrola v cestovní kanceláři je zaměřena nejen na měření výkonnosti jednotlivých oddělení, ale i na provádění korekce vykonané práci. Tyto faktory prokazují kontrolnímu útvaru, zda byly plány a strategie jednotlivých oddělení splněny a dosaženy. Samotnou kontrolu vykazuje každý manažer samostatně za své oddělení. Kontrolní činnost v cestovní kanceláři je v podstatě stejná, jako v každé větší cestovní kanceláři. Kontrola v cestovní kanceláři se skládá ze stanovených standardů spojená s výkonností práce a případné opravy zjištěných nedostatků.

Standards cestovní kanceláře se skládají z určitých bodů, dle kterých se vyhodnocuje daná výkonnost zaměstnanců. Za standardy cestovní kancelář označuje veškeré úkoly, činnosti při stanovování plánovacích programů, taktiky a postupy.

Kontrola probíhá v jednotlivých útvarech cestovní kanceláře, za které zodpovídají jednotliví manažeři. V rámci cestovní kanceláře se většinou jedná o tabulkovou formu, která se stanovuje na následující měsíc a podle toho je manažer schopen zjistit zda bylo dosaženo stanovených cílů. Cestovní kancelář kontrolní činnost využívá ve všech aktivitách. Např. v marketingu, v činnosti managementu na všech úrovních, při řízení zásob, lidských zdrojů, ve finančním řízení a při prodejní činnosti.

Stejně jako v každé jiné organizaci slouží kontrola v cestovní kanceláři, jako systém zpětné vazby. Díky kontrole můžou manažeři kontrolovat vykonanou práci ve svém oddělení, kterou pak identifikují a analyzují. Aby byla kontrola v cestovní kanceláři účinná, musí být slučitelná s veškerými plány s individualitou jednotlivých manažerů. Dále musí být kontrola přizpůsobena všem požadavkům v rámci efektivnosti a účinnosti.⁹⁰

4.3 Cestovní kanceláře Marine Tour, s. r. o.

Cestovní kancelář působí na trhu pouhých 5let, svoji činnost zahájila 2007 v Praze. Za tuto dobu si cestovní kancelář stačila vybudovat stabilní místo na trhu. Cestovní kancelář je vedená v obchodním rejstříku, jako společnost s ručením omezeným.

Základní kapitál společnosti je 2. 000.000 Kč. Orgány cestovní kanceláře tvoří sama jednatelka společnosti. Jednatelkou společnosti je p. Stanislava Aknar. Společnost vystupuje pod obchodním jménem Marine Tour, s. r. o. Cestovní kancelář podniká na základě vydání koncesní listiny. V celku se jedná o malý podnik, který má kolem 40 zaměstnanců.

Hlavní předmět podnikání cestovní kanceláře Marine Tour je:

- provozování cestovní kanceláře,
- provozování cestovní agentury,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím.

⁹⁰ ŘÍZENÝ ROZHOVOR v cestovní kanceláři FISCEHR, a. s., dne 25. ledna 2013 s produktovou manažerkou cestovní kanceláře.

Cestovní kancelář se specializuje na výjezdovou turistiku, a to především na Tureckou riviéru, Řecko a Dubaj. V rámci Turecké riviéry cestovní kancelář nabízí destinace jako Alanya, Antalya, Belek, Kemer, Side a Istanbul.

Tato pražská cestovní kancelář nabízí především pobytové zájezdy k moři. Pobyty trvají zpravidla 7 dní. Mimo tyto pobyty cestovní kancelář nabízí i zajištění zájezdů na přání zákazníka tzv. zájezdy tvořené na míru.

Pro zájemce a milovníky poznávacích zájezdů je cestovní kancelář Marine Tour schopna připravit i prodloužené víkendy do Istanbulu. Cestovní kancelář zajišťuje pro své zákazníky ubytovací služby v kvalitních ubytovacích zařízeních. Díky silnému zázemí v Turecku, cestovní kancelář zajišťuje širokou nabídku hotelů a stravování v mnoha tureckých letoviscích.

Jako doplňkovou službu cestovní kanceláře lze označit sjednávání cestovního pojištění. Cestovní kancelář Marine Tour je spojována především s kvalitními a cenově dostupnými zájezdy. Zájezdy si zákazník může zakoupit v kamenné pobočce v centru Prahy nebo pomocí webových stránek z pohodlí domova.

Webové stránky této cestovní kanceláře jsou přehledné a nabízí zákazníkovi veškeré informace, které potřebuje. Veškeré informace jsou veřejně dostupné a lehce stažitelné. Na webových stránkách zákazník nalezne nejen nabídku zájezdů, ale i Last minute, First minute, speciální nabídku pro rodiny s dětmi či jednotlivce. Cestovní kancelář nabízí odlety hned ze tří měst – Prahy, Brna a Ostravy.

Cestovní kancelář splnila veškeré podmínky zákona a je oficiálním držitelem koncese na provozování cestovní kanceláře. Cestovní kancelář je řádně pojištěna proti úpadku ve smyslu zákona č. 159/1999 Sb.⁹¹

⁹¹CESTOVNÍ KANCELÁŘ MARINE TOUR. *Důležité informace*. [online]. [2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.marinetour.cz/mainpage-marinetour.tab.cs.aspx>

Obrázek 9: Logo cestovní kanceláře Marine Tour, s.r.o.



Zdroj: <http://www.marinetour.cz/mainpage-marinetour.tab.cs.aspx>

4.4 Řízený rozhovor

4.4.1 Plánování v cestovní kanceláři Marine Tour, s. r. o.

Cestovní kancelář se zaměřuje v rámci dlouhodobého či strategického plánu na stanovení hlavních taktik a postupů. Do dlouhodobých plánů cestovní kancelář řadí udržení své stabilní pozice na trhu společně se zvyšováním zisků a neustálé zlepšování a zkvalitňování nabízených služeb. Finanční krize se dotkla nejen cestovní kanceláře Marine Tour, ale i mnoha dalších firem, a proto dlouhodobější strategie cestovní kanceláře se neustále upravuje.

Mezi střednědobé plány cestovní kancelář označuje faktický rozvoj jednotlivých destinací, případně jejich objektů. Např. získání ubytovacích kapacit v destinaci Dubaj.

Mezi krátkodobé plány cestovní kanceláře se řadí operativní řízení v rámci rozhodovacího procesu cestovní kanceláře. Za krátkodobé plány lze označit plán přípravy na následující sezónu. Za další plán lze označit plán provozních nákladů na provoz celé cestovní kanceláře.

V rámci finančních plánů se cestovní kancelář soustřeďuje na zvyšování zisku a marže. Investiční plán zahrnuje nábor nových destinací, kde hlavním cílem je především kvalita služeb. Mezi marketingové plány se řadí hlavně propagace samotné cestovní kanceláře. Reklama cestovní kanceláře spočívá v inzerci v tisku. Hlavní část reklamy

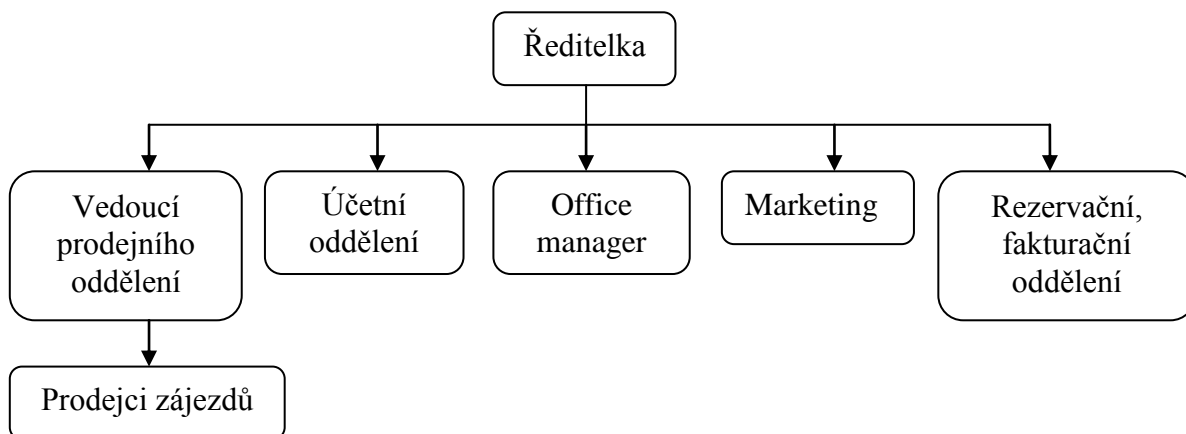
tvoří vlastní internetový portál cestovní kanceláře, který nabízí mnoho služeb v rámci cestovního ruchu.

Při sestavování plánu si cestovní kancelář Marine Tour vytyčuje především hlavní záměry, kterých se při plnění plánů zpravidla drží. Pro danou tvorbu plánu shromažďuje potřebné informace, které slouží k možnému návrhu daného plánu. Poté je důležité projednat a schválit daný plán s případnou korekcí a nakonec je potřeba plán schválit.

4.4.2 Organizování v cestovní kanceláři Marine Tour, s. r. o.

Cestovní kancelář Marine Tour využívá liniiovou organizační strukturu. Viz obrázek 10.

Obrázek 10: Organizační struktura Marine Tour



Zdroj: vlastní tvorba, a základě řízeného rozhovoru s vedoucím prodejního oddělení.

Jednotlivé organizační útvary mají v této struktuře výhody v překvapivě rychlé reakci na případné změny. Rozmezí v počtu zaměstnanců u jednotlivých oddělení je 1 až 3 zaměstnanci. Tato oddělení jsou tvořena na základě určité specializace zaměstnanců. Jednotlivé oddělení v cestovní kanceláři má svého vedoucího, který má přesné úkoly a přesně vymezené kompetence. Rozdělení zaměstnanců do příslušných oddělení se odvíjí od znalostí a dovedností jednotlivých zaměstnanců.

Za veškerý soulad všech oddělení v cestovní kanceláři má zodpovědnost ředitelka cestovní kanceláře Marine Tour. Mimo jiné ředitelka cestovní kanceláře zajišťuje chod společnosti, vytváří vnitřní předpisy, kontroluje plnění daných předpisů a samozřejmě řídí veškeré jednání cestovní kanceláře. V nepřítomnosti ředitelky, za chod cestovní kanceláře zodpovídá office manager, který se zabývá komunikací se zahraniční klientelou a pronajímateli, vede výjezdové oddělení a tvoří případné popisky k destinacím a jejich subjektům.

Samotná organizace v cestovní kanceláři se řídí organizačním řádem, který stanovuje povinnosti a náplň práce daných zaměstnanců v cestovní kanceláři Marine Tour. Mimo organizačního řádu se cestovní kancelář řídí i pracovním řádem, který upravuje pracovní dobu, mzdový výměr a hlavní zásady pro vykonávání práce v cestovní kanceláři. V rámci bezpečnosti práce na pracovišti má cestovní kancelář stanovené tzv. vnitřní předpisy, kterými se řídí.

4.4.3 Personalistika v cestovní kanceláři Marine Tour, s. r. o.

Hlavní faktor pro plánování lidských zdrojů v cestovní kanceláři Marine Tour tvoří získávání kvalitních pracovních sil, které budou pro cestovní kancelář přínosem.

Každý potenciální zaměstnanec musí projít výběrovým řízením, které je většinou ve formě ústního pohovoru. Tento způsob výběru zaměstnanců je pro cestovní kancelář velmi důležitý a z důvodu osobního poznání daného uchazeče. Při pohovoru personalista pozná jednání, schopnosti, znalosti a dovednosti uchazeče. Základem pro výběrové řízení je životopis a odborná praxe uchazeče.

Mezi základní požadavky pro uchazeče patří:

- středoškolské vzdělání,
- znalost zeměpisu,
- znalost v oboru a případná praxe je výhodou,
- znalost cizího jazyka (především anglického jazyka),
- dobrá komunikace s lidmi.

V rámci pohovoru je nutnost i vyplnění vstupního dotazníku, díky, kterému cestovní kancelář získá potřebné osobní informace pro zpracování pracovní smlouvy. Cestovní kancelář Marine Tour upřednostňuje pracovní poměr na dobu určitou.

Co se týká hodnocení zaměstnanců je odvozeno nejen od celkového počtu odpracovaných hodin za celý kalendářní měsíc, ale zahrnuje i tarifní odměny. Zaměstnanci v rámci odměn mohou obdržet i prémie, které jsou většinou ve formě peněžní odměny. Tyto odměny se týkají kvartálního období.

Cestovní kancelář se dále zajímá o další vzdělávání zaměstnanců. Školení se liší dle oddělení, ve kterých jednotliví zaměstnanci pracují. Školení cestovní kancelář připravuje 2x až 3x do roka. Školení jsou pořádána specializovaným školitelem. Školení je většinou zaměřené na oblast nových technologií v cestovním ruchu či zvyšování jazykových schopností. Jelikož se cestovní kancelář specializuje na Tureckou riviéru, tak cestovní kancelář v rámci vzdělávání, domlouvá školení v oblasti turečtiny.

4.4.4 Lidské zdroje v cestovní kanceláři Marine Tour, s. r. o.

Vedení lidských zdrojů je založena na vzájemné komunikaci mezi zaměstnanci. Pro cestovní kancelář je velmi důležitá spolupráce všech oddělení a útvarů s ní spojená. Nejen komunikace a schopnost spolupráce vede k dobré pracovní morálce jednotlivých zaměstnanců, ale tvoří i dobré pracovní prostředí.

V rámci motivace zaměstnanců cestovní kanceláře je nejen mzda, ale i prémie. Tyto prémie si zaměstnanci připisují za přesčasové hodiny, za splnění úkolů či mimořádného výkonu práce. Mezi možnou motivaci cestovní kancelář řadí například 50% příspěvek na prodloužený víkend v rámci destinace, kterou cestovní kancelář nabízí. Cestovní kancelář mimo to i nabízí zaměstnanecké výhody, do kterých cestovní kancelář řadí příspěvek na dovolenou či příspěvek na penzi a mnoho dalších.

4.4.5 Kontrola v cestovní kanceláři Marine Tour, s. r. o.

Cestovní kancelář Marine Tour provádí kontrolu dle stanovených postupů:

- cíle kontroly,
- kritéria a případná měřítka kontroly,
- srovnání výsledků dle kritérií a případné vyhodnocení,
- závěr kontroly společně s případnou úpravou.

Kontrola, která probíhá v cestovní kanceláři Marine Tour, je zaměřena na kontrolu kvality nabízených služeb v jednotlivých destinacích. Kontrola používána v rámci cestovní kanceláři je z hlediska času průběžná a z hlediska doby trvání se jedná o kontrolu nepravidelnou čili občasnou.

Oblast kontroly v cestovní kanceláři se zaměřuje především na měření výkonosti práce. V rámci cestovní kanceláře Marine Tour se jedná o celkový měsíční prodej zájezdů či nabízených služeb. V cestovní kanceláři probíhá nejen vnitřní kontrola, kterou vykonávají samotní vedoucí jednotlivých oddělení, ale podléhá i kontrole, kterou provádí příslušný živnostenský úřad pro Prahu 2. Tato kontrola spočívá především v kontrole poskytovaných informací klientům. Jedná se informovanost o podmínkách a rozsahu odpovědnosti cestovní kanceláře v rámci jakékoliv reklamace, stanovené zákonem o ochraně spotřebitele.

Do kontroly cestovní kanceláře se řadí i kontrola nákladů a výdajů, které cestovní kancelář vede v rámci svého účetnictví. Tzv. účetní kontrola je vykonávána každé pololetí. Veškeré výsledky kontrol u cestovních kancelářích zveřejňují Česká obchodní inspekce.⁹²

⁹² ŘÍZENÝ ROZHOVOR v cestovní kanceláři Marine Tour, s. r. o., dne 18. ledna 2013 s vedoucí prodejního oddělení cestovní kanceláře.

4.5 Shrnutí provázanosti manažerských funkcí v cestovních

kancelářích

Cílem řízených rozhovorů byla aplikace prvotních poznatků z teoretické části diplomové práce a následná analýza provázanosti jednotlivých manažerských funkcí ve vybraných cestovních kancelářích Fischer a v cestovní kanceláři Marine Tour. V rámci řízených rozhovorů byly použity otázky, které objasnilo využívání manažerských funkcí ve vybraných cestovních kancelářích. Veškeré otázky, které byly položeny v rámci řízených rozhovorů, tvoří přílohu C. Řízené rozhovory byly uskutečněny v Praze, na pobočkách vybraných cestovních kancelářích, a to především se zaměstnanci, kteří zastupují funkci vedoucího útvaru, konkrétně produktového a prodejního oddělení. Zmiňované cestovní kanceláře byly zvoleny na základě vykonávané školní praxe a každoroční letní brigády.

Už samotné prostředí managementu vyjadřuje složitý systém provázanosti, kde manažeři a další případné organizace tvoří jeho součást a spolutvůrce. Při analýze manažerských funkcí v jednotlivých cestovních kancelářích se projevila logická provázanost všech řídicích funkcí. Odlišnosti v provázanosti manažerských funkcí jsou ve vybraných cestovních kancelářích nepatrné.

Provázanost v oblasti plánování se projevila ve stanovování plánů, ať už se jedná o plány krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé. Provázanost se též projevila i v řešení základních plánovacích procesů jako jsou - čeho chce cestovní kancelář dosáhnout a jakým způsobem a jak toho může cestovní kancelář docílit. Z toho vyplývá, že každá cestovní kancelář tvoří plány, všech druhů, kterých se snaží co nejefektivnějším způsobem naplnit.

Cestovní kanceláře v oblasti organizační činnosti kladou velký důraz na provázanost nejen pravomocí, ale i odpovědnosti v rámci dělby práce a uskupení jednotlivých útvarů. I v případě organizačních struktur je velmi důležitá vzájemná provázanost jednotlivých oddělení. V rámci provázanosti organizační funkce je vhodné zmínit i provázanost informačních technologií, které hrají v cestovní kanceláři důležitou roli.

Organizování má provázanost i v zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, především manažerů, kteří zodpovídají za své podřízené.

V personální činnosti je hlavní provázanost v získávání pracovních sil a splnění základních požadavků pro výkon práce v cestovní kanceláři, které musí uchazeč splňovat. Stejně jako v každé jiné organizaci, potenciální uchazeči prochází výběrovým řízením či ústním pohovorem. Požadavky na uchazeče se ve vybraných cestovních kancelářích nijak neliší. Základ tvoří orientaci v cestovním ruchu, výborná komunikace a znalost světového jazyka. Provázanost v rámci hodnocení zaměstnanců tvoří především odměny, které se vyskytují u obou cestovních kanceláří, liší se pouze v podobě dané odměny. I další vzdělávání zaměstnanců lze označit za provázanost v jednotlivých cestovních kancelářích. Obě zmiňované cestovní kanceláře umožňují prohloubení znalostí v rámci cestovních kanceláří.

Provázanost řízení lidských zdrojů v cestovních kancelářích tvoří především péče o zaměstnance, odměny a případné prémie. Další provázanost se vyskytuje v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které cestovní kanceláře zajišťují. Ovšem nejdůležitější v rámci vedení lidí je komunikace, která je nezbytná a pro cestovní kanceláře. Komunikace vede ke spolupráci jednotlivých zaměstnanců. V rámci vedení lidí je motivace zaměstnanců označována za nezbytnou. Za motivaci cestovní kanceláře označují příspěvky na dovolenou či zaměstnanecké výhody. Tyto zaměstnanecké výhody se ve vybraných cestovních kancelářích liší. Cestovní kancelář Fischer může zaměstnancům nabídnout více výhod než cestovní kancelář Marine Tour. Za příklad lze označit příspěvek v rámci každodenního stravování v podobě stravenek.

Kontrola se nejen prolíná do všech manažerských funkcí, ale je i provázána se všemi oblastmi cestovní kanceláře. Kontrola se týká nejen celé cestovní kanceláře a její činnosti, ale i jednotlivých útvarů pod vedením jednotlivých manažerů. Tato kontrola se zabývá měřením výkonosti jednotlivých oddělení a následná korekce vykonané práce. Kontrola v rámci cestovních kanceláří prokazuje, zda zvolené plány a zvolená strategie daných útvarů byly dosaženy a splněny. Kontrola probíhá ve všech aktivitách cestovních kanceláří.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

5.1 Návrhy a doporučení pro cestovní kancelář Fischer, a. s.

Díky své dlouholeté účasti na trhu, má cestovní kancelář, v rámci manažerských funkcí, své nedostatky z velké části odhaleny. A to především ze všech možných konkurentů, které cestovní kancelář má, jak sama dodala i dotazovaná zaměstnankyně. Ale samozřejmě se několik návrhů a doporučení nalezne.

Vzhledem k cílenému zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům by bylo vhodné prohloubení vzdělávání pracovníků cestovní kanceláře, ale i provizních prodejců větším množstvím cílených školení. Tato cílená školení by bylo rozděleno podle sezón a destinačních celků (zimní/letní, Exotika, Blízká moře, City Breaks, Golf apod), a to nejen hromadně, ale i individuálními návštěvami jednotlivých poboček, které vykazují nižší prodej daného segmentu, příslušnými produkt manažery.

Dále by bylo vhodné zvýšit množství informačních cest do destinací tak, aby v každé z poboček byl alespoň jeden zaměstnanec, který zná osobně produkt v poptávané destinaci.

Další doporučení spočívá v aktualizaci očekávání budgetu i na základě nejnovějších politicko-ekonomických událostí v jednotlivých destinacích, které by mohly mít vliv na koncového zákazníka a tím i prodej dané destinace (ekonomická nestabilita, politické krize, přírodní události jako jsou požáry, zemětřesení apod.)

Vhodná by byla i zvýšená analýza feedbacku klientů na základě vyhodnocení NPS (net promoter score) jednotlivých oblastí, které mohly ovlivnit jejich dovolenou pozitivním či negativním způsobem (doprava do destinace, transfer, průvodcovský servis, kvalita ubytování a stravy apod.) a případná negativní hodnocení zohlednit při výběru hotelového/destinačního portfolia v následujících sezónách.

V oblasti personalistiky by bylo vhodné umožnit stávajícím pracovníkům na nižších pozicích možnost profesionálního růstu uvnitř společnosti nebo skupiny formou interních výběrových řízení na nově vypsané pozice.

Dále by bylo vhodné zvýšit využívání vzdělávacích fondů EUR pro další vzdělávání pracovníků dle jejich pozice v oblasti jednání s klienty, asertivity, vyjednávání, řízení apod.

V rámci marketingu by se mělo důsledně využívat informací získaných z feedbacku klientů a interních rezervačního systému (historie zakoupených zájezdů, věrnost klientů apod.) tak, aby byli v cílených kampaních oslovováni vždy pouze ti klienti, kteří mají největší potenciál zakoupit nabízený produkt.

Návrh pro hodnocení zaměstnanců by spočíval v důsledném zavedení sebehodnocení jednotlivých pracovníků. Jeho cílem by bylo posílit sklon zaměstnanců zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky, uvažovat o možnostech jejího zlepšení a současně podpořit objektivitu hodnocení. Nadřazenému sebehodnocení zaměstnanců by umožnilo získat důležitou zpětnou vazbu související s vlastním pohledem zaměstnanců na plnění jejich pracovních úkolů a zvýšit jejich zájem o své další výkonové, rozvojové, případně kariérové cíle.

Další možné doporučení by byla v rámci a kontroly, konkrétněji ve zvyšování kontrol prodejců formou mystery shoppingu tak, aby poskytovali kvalitní servis koncovým zákazníkům, neopomínali nabídnout dodatečné služby a věnovali klientům maximum času.

5. 2 Návrhy a doporučení pro cestovní kancelář Marine Tour, s. r. o.

Hlavním cílem předposlední kapitoly jsou návrhy a doporučení, která by mohla vést ke kvalitnějšímu užívání manažerských funkcí v rámci cestovní kanceláři Marine Tour.

V rámci plánovací činnosti bych především doporučila cestovní kanceláři vytvořit věcný strategický plán, který v důsledku finanční krize nebyl dosud zpracován. Hlavní podstatu strategického plánu by měly tvořit stanovené vize a poslání cestovní kanceláře. Tento strategický plán by měl navazovat na stanovené strategické záměry a jednotlivé stanovené cíle cestovní kanceláře.

Další návrh by zahrnoval tvorbu prodejního plánu a tento plán by se měl tvořit každý měsíc. Prodejní plán by měl vycházet z prognóz, které by měly být pečlivě stanovené. Dané prognózy prodejního plánu by měly být pravidelně hodnocené.

Marketingový plán cestovní kanceláře zabývající se hlavně propagací samotné organizace, by měl být v jistém směru zlepšen. Tento směr se týká propagačního sloganu pro cestovní kancelář Marine Tour. Cestovní kancelář žádný slogan, který by se vryl do paměti, nevlastní. Tento slogan by měl být lehce zapamatovatelný a měl by upoutat potenciální zákazníky.

Dále bych vylepšila image internetových stránek. Návrh by spočíval v rozšíření webových stránek o historii samotné cestovní kanceláře či aktuální novinky v podnikání cestovní kanceláře. Webový server nenabízí ani aktuální děj událostí, dopravní informace či přenos počasí v nabízených destinacích.

V rámci organizační funkce cestovní kanceláře by bylo vhodnější, kdyby docházelo k většímu a častějšímu delegování kompetencí na nižší organizační útvary společně s přenášením pravomoci. Jedná se o přenášení povinností především z vedoucích pracovníků na zaměstnance na nižší úrovni. Tento návrh spočívá v ulehčení pracovních povinností pro pracovníky na vedoucích pozicích.

V rámci zlepšení marketingové podpory pro cestovní kancelář by bylo vhodné vytvořit alespoň jednu novou pracovní pozici. Jednalo by se zkušeného specialistu, který by se plně věnoval samotné propagaci cestovní kanceláře Marine Tour.

Zlepšení personální části v cestovní kanceláři spočívá v zavedení adaptačního programu pro zaměstnance cestovní kanceláře. Tímto procesem by procházeli zaměstnanci, ať už nový či stávající. Proces zahrnuje seznámení s cestovní kanceláří a jejím samotným fungováním. Cestovní kancelář zajišťuje pro své zaměstnance prohlubování znalostí, ale bohužel nevlastní žádný větší prostor, kde by se mohlo školení zaměstnanců provádět. A proto další doporučení je vznik prostoru přímo na pracovišti, kde by mohly být zaměstnanci zaškolení.

Cestovní kancelář v rámci vedení lidských zdrojů by měla zlepšit motivaci svých zaměstnanců, která je i součástí určité výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Návrh by byl ve smyslu rozšíření dokumentu, který je součástí interních požadavků cestovní kanceláře. Jednalo by se o bonusový či odměnový řád, který spočívá ve stanovení výše jednotlivých bonusů či odměn, řídicí se podle splnění daných úkolů.

Vhodné by bylo zavedení zaměstnaneckých příspěvků. Jednalo by se především o možnostech úhrady stravování v podobě stravenek či částečný příspěvek na mobilní služby či příspěvek na zaměstnanecké ošacení, které cestovní kancelář nevede.

Kontrola v cestovní kanceláři by se měla zaměřit především na kontrolu svých zaměstnanců. Kontrola by se měla zaměřovat nejen na kontrolu jednotlivých zaměstnanců, ale i na kontrolu plnění vykonávaných povinností pracovníků.

6 ZÁVĚR

Diplomová práce vycházela z informací a poznatků načerpaných z odborné literatury věnující se problematice systému řízení obecně a aplikovaně v cestovních kancelářích. Především se jednalo o přiblížení jednotlivých manažerských funkcí a jejich roli v procesu řízení, jak se projevují v souvislosti s činnostmi cestovní kanceláře, jak fungují a jaké jsou s funkcemi spojené povinnosti a náležitosti, které cestovní kanceláře každodenně využívají. Práce vycházela z analýzy funkcí managementu – plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontroly.

Hlavním cílem této práce byla analýza provázanosti základních manažerských funkcí ve vybraných cestovních kancelářích. Byla vybrána cestovní kancelář Fischer, a. s., která má své dlouholeté a pevné postavení na trhu a cestovní kancelář Marine Tour, s. r. o., která patří mezi méně známé cestovní kanceláře působící na českém trhu. Zvolené cestovní kanceláře byly vybrány na základě vykonávané odborné praxe a každoroční letní brigádě v cestovních kancelářích.

Diplomová práce byla zaměřena na analýzu jednotlivých manažerských funkcí a jejich využívání. Za pomoci smluvených řízených rozhovorů byly získávány potřebné informace k analýze manažerských funkcí ve vybraných cestovních kancelářích. Proces řízení ve vybraných cestovních kancelářích se nijak zvláště neliší. Největší odlišnosti v řízení manažerských funkcí se vyskytují v oblasti plánování, kdy cestovní kancelář Marine Tour, s. r. o. nevytváří strategický plán z důvodu dopadu finanční krize. Další odlišnost se týká oddělení personalistiky, kde cestovní kancelář Marine Tour, s. r. o. toto oddělení nemá zařazené v organizační struktuře cestovní kanceláře. Na rozdíl od cestovní kanceláře Fischer, a. s., kde toto oddělení hraje důležitou roli. Výsledek analýzy jednotlivých manažerských funkcí tvoří celkové shrnutí provázanosti funkcí managementu. Jednotlivá provázanost manažerských funkcí se ukázala jako logická, a to ve všech řídicích funkcích.

V závěru diplomové práce byla na základě srovnání informací a získaných poznatků z řízených rozhovorů v praktické části navržena doporučení a případné návrhy na

zlepšení využívání manažerských funkcí ve vybraných cestovních kancelářích. Mezi hlavní doporučení je zařazeno nejen zkvalitňování poskytovaných služeb, ale i prohloubení vzdělávání zaměstnanců daných cestovních kanceláří.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
- DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*, Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- FOTR, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroj*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80.86929-15-9.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2.vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentur*, Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- ŘEZÁČ, J. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
- SYSEL, J. a J. ZURYNEK. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentury*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-78-5.
- TOTH, D. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.
- TRUNEČEK, J. *Systém podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-083-0.
- TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- VÁGNER, I. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3972-8.
- VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- VETEŠKA, J. *Nové paradigma: V kurikulu vzdělávání dospělých*, Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8.
- ZELENKA, J. *Marketing cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, ISBN 978-80-86723-95-2.

ZELENÝ, M. *Hledání vlastní cesty*, Brno: Compute Press, 2011. ISBN 978-80-251-1611-1.
VYSEKALOVÁ, J., D. KLIKOVÁ, P. ROZUMOVÁ a J. SUROVCOVÁ. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1.vyd. Praha: Fortuna, 1997. ISBN 80-7168-504-6.
VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. 1.vyd. Praha: HZ Praha, 1996. ISBN 80-86009-00-9.
WEIHRICH, H. a H. KOONTZ. *Management*, Praha: EAST PUBLISHING, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

GOELDNER, CH. J. RITCHIE. *Tourism: Principales, Practices, Philosophies*. New York: John Wiley & Sons, 2005. ISBN 978-0-45038-2.

Seznam použitých internetových zdrojů

CESTOVNÍ KANCELÁŘ FISCHER. *O CK FISCHER*. [online]. [2013-02-02] Dostupné z: <http://www.fischer.cz/>

CESTOVNÍ KANCELÁŘ MARINE TOUR. *Důležité informace*. [online]. [2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.marinetour.cz/mainpage-marinetour.tab.cs.aspx>

DATABÁZE VÝZKUMŮ A ANALÝZ AGENTURY CZECHTOURISM. *Počet cestovních kanceláří a cestovních agentur rozdělených podle zaměření jejich nabídky*. [online]. [2013-01-10] Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/0602/pocet-cestovnich-kancelari-a-agentur-v-cr>

MANAGEMENT MANIA. *Paretovo pravidlo*. [online]. [cit.2013-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>

MINISTERSTVO PRO MÍSTRNÍ ROZVOJ. *Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu*. [online]. [cit.2012-12-15]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/0afb9e3b-b09c-4a2e-be7d-5e7f79d2e8d8/Zakon-c-159-o-nekterych-podminkach-podnikani-v-ob_1

OFICIÁLNÍ SERVER ČESKÉHO SOUDNICTVÍ Justice.cz. *Obchodní rejstřík*. [online]. [2013-02-02]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/26141647/cestovni-kancelar-fischer-as/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Seznam obrázků

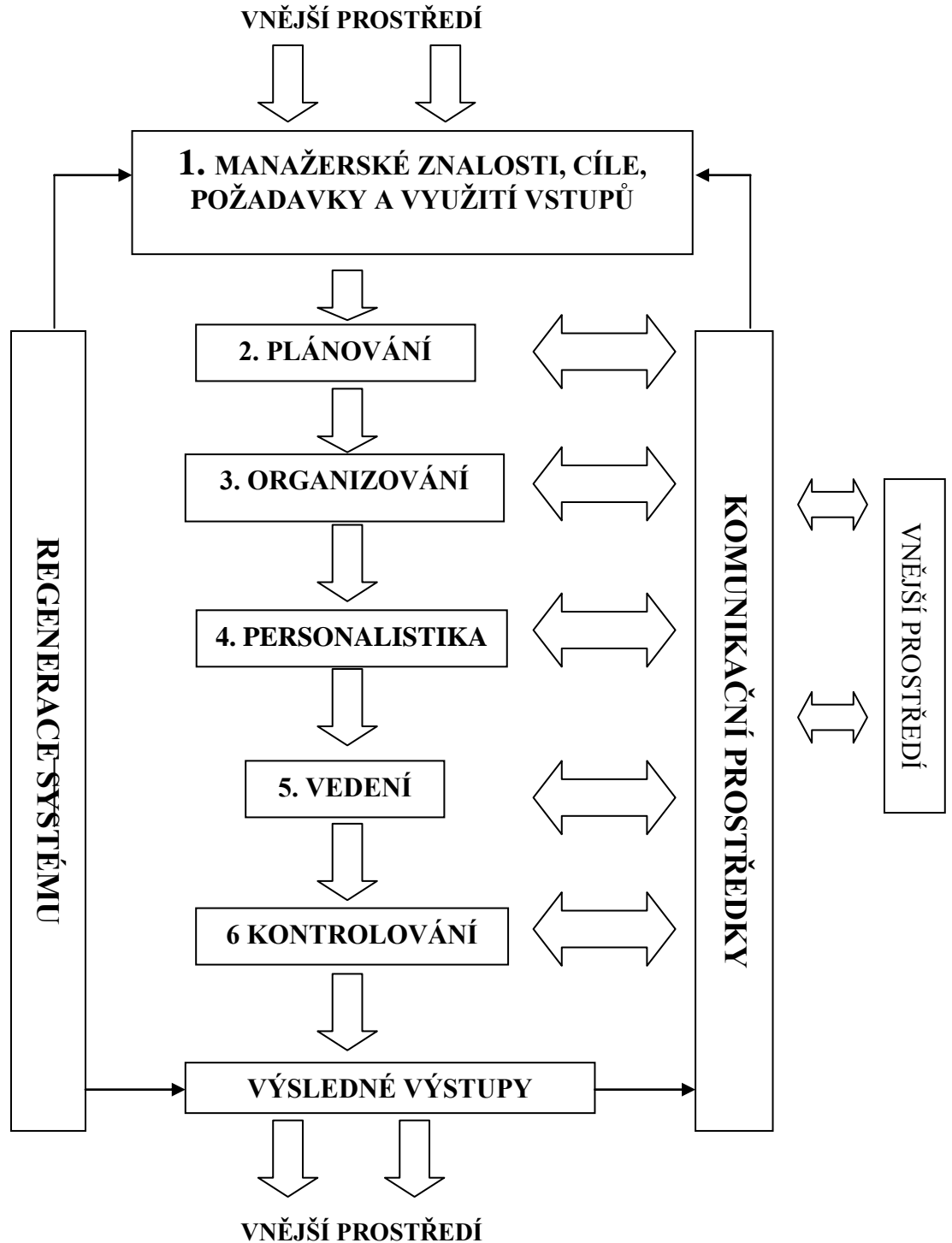
Obrázek 1: Struktura manažerských funkcí.....	12
Obrázek 2: Vztah mezi hierarchií cílů a hierarchií organizace.....	23
Obrázek 3: Liniiová struktura organizace.....	28
Obrázek 4: Hierarchie potřeb – Maslowova pyramida	32
Obrázek 5: Prostředí cestovní kanceláře.....	39
Obrázek 6: Nejběžnější organizační struktura cestovní kanceláře	42
Obrázek 7: Logo cestovní kanceláře FISCHER, a.s.....	48
Obrázek 8: Organizační struktura cestovní kanceláře FISCHER, a.s.....	50
Obrázek 9: Logo cestovní kanceláře Marine Tour, s.r.o.	56
Obrázek 10: Organizační struktura cestovní kanceláře Marine Tour, s.r.o.	57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Systémový přístup k managementu	I
Příloha B – Výňatek zákona č. 159/1999 Sb.....	II
Příloha C – Otázky v rámci řízených rozhovorů.....	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Systémový přístup k managementu



Zdroj: KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 29.
ISBN 80-85605-45-7

Příloha B – Novelizace zákona č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu - výňatek

159/1999 Sb.
ZÁKON
ze dne 30. června 1999

o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu

Parlament se usnesl na tomto zákoně České republiky:

ČÁST PRVNÍ
ÚPRAVA NĚKTERÝCH PODMÍNEK PODNIKÁNÍ V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

Hlava I

Úvodní ustanovení

§ 1

(1) Zájezdem se rozumí předem sestavená kombinace alespoň dvou z následujících služeb, je-li prodávána nebo nabízena k prodeji za souhrnnou cenu a je-li služba poskytována po dobu přesahující 24 hodin nebo když zahrnuje ubytování přes noc,

a) doprava,

b) ubytování,

c) jiné služby cestovního ruchu, jež nejsou doplňkem dopravy nebo ubytování a tvoří významnou část zájezdu nebo jejichž cena tvoří alespoň 20 % souhrnné ceny zájezdu. Oddělené účtování za jednotlivé položky téhož zájezdu nezprošťuje subjekt, který je oprávněn nabízet a prodávat zájezdy, závazků podle tohoto zákona.

(2) Zájezdem podle tohoto zákona není kombinace služeb cestovního ruchu

a) prodávaná jinému podnikateli za účelem jeho dalšího podnikání, nebo

b) jejíž nabídka a prodej nespĺňuje znaky živnostenského podnikání. 1)

(3) Prodávat zájezd mohou jen osoby uvedené v § 2 odst. 1 uzavřením cestovní smlouvy. 2)

Zprostředkovávat prodej zájezdu mohou jen osoby uvedené v § 2 a 3.

§ 2

(1) Provozovatel cestovní kanceláře (dále jen "cestovní kancelář") je podnikatel, 3) který je na základě koncese 4) oprávněn organizovat, nabízet a prodávat zájezdy. Cestovní kancelář je také osoba, která má v době podpisu cestovní smlouvy sídlo nebo místo podnikání v jiném členském státě Evropské unie nebo v jiném státě tvořícím Evropský hospodářský prostor, než je Česká republika (dále jen "cestovní kancelář usazená na území jiného státu"). Cestovní kancelář usazená na území jiného státu musí podnikat na základě oprávnění tohoto státu k provozování

cestovní kanceláře a musí mít sjednané pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře, nebo být jinak pro tento případ zajištěna, alespoň v rozsahu stanoveném tímto zákonem.

(2) V rámci živnosti podle odstavce 1 může cestovní kancelář rovněž

- a) nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu,
- b) organizovat kombinace služeb cestovního ruchu a nabízet je a prodávat jiné cestovní kanceláři za účelem jejího dalšího podnikání,
- c) zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu pro jinou cestovní kancelář nebo cestovní agenturu, případně pro jiné osoby (dopravce, pořadatele kulturních, společenských a sportovních akcí apod.),
- d) zprostředkovávat prodej zájezdu pro jinou cestovní kancelář; cestovní smlouva v těchto případech musí být uzavřena jménem cestovní kanceláře, pro kterou je zájezd zprostředkováván,
- e) prodávat věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty.

§ 4

Zákazníkem je osoba, která uzavře s cestovní kanceláří cestovní smlouvu, nebo osoba, v jejíž prospěch byla tato smlouva uzavřena. Zákazníkem je i osoba, na kterou byl zájezd převeden za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem. 7)

Hlava II

Cestovní kancelář

§ 5

Podmínky vydání koncesní listiny

(1) K žádosti o koncesi na provozování cestovní kanceláře vydává stanovisko podle zvláštního právního předpisu 8) ministerstvo, a to na základě posouzení podkladů podle odstavce 2.

(2) Žadatel o koncesní listinu na provozování cestovní kanceláře ke své žádosti mimo náležitosti stanovených zvláštním právním předpisem 9) připojí

- a) smlouvu s pojišťovnou o pojištění v rozsahu stanoveném v § 6 až 8,
- b) podnikatelský záměr, včetně bližších údajů o své činnosti, zejména ve kterých oblastech cestovního ruchu hodlá podnikat, zda součástí zájezdu bude i doprava, předpokládaný počet zákazníků a v případě, že se jedná o cestovní kancelář, která provozovala činnost na základě dřívějších předpisů, i počet zákazníků odbavených v rámci zájezdu v předchozím kalendářním roce,
- c) prohlášení, zda nedošlo ke skutečnostem uvedeným v odstavci 4 písm. b),
- d) prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti.

(3) Ministerstvo na základě podkladů podle odstavce 2 vydá kladné stanovisko.

(4) Ministerstvo vydá záporné stanovisko, jestliže

- a) uzavřená pojistná smlouva nesplňuje podmínky uvedené v § 6 až 8 tohoto zákona, nebo
- b) v posledních 5 letech bylo zrušeno živnostenské oprávnění k provozování cestovní kanceláře nebo cestovní agentury z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo z důvodu jejího úpadku 10)

1. fyzické osobě, která je žadatelem nebo statutárním orgánem nebo jeho členem, pokud je žadatelem právnická osoba,

2. právnické osobě, jejímž statutárním orgánem nebo členem tohoto orgánu byla fyzická osoba, která je žadatelem,

3. právnické osobě, jejímž statutárním orgánem nebo členem tohoto orgánu byla fyzická osoba, která je statutárním orgánem nebo členem statutárního orgánu právnické osoby, která je žadatelem.

Povinné pojištění záruky

§ 6

(1) Cestovní kancelář je povinna sjednat pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře, na základě něhož vzniká zákazníkovi pojištěnému cestovní kanceláři právo na plnění v případech, kdy cestovní kancelář z důvodu svého úpadku

a) neposkytne zákazníkovi dopravu z místa pobytu v zahraničí do České republiky, pokud je tato doprava součástí zájezdu,

b) nevrátí zákazníkovi zaplacenou zálohu nebo cenu zájezdu v případě, že se zájezd neuskutečnil, nebo

c) nevrátí zákazníkovi rozdíl mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou částečně poskytnutého zájezdu v případě, že se zájezd uskutečnil pouze zčásti.

(2) Není-li tímto zákonem stanoveno jinak, řídí se povinné pojištění záruky příslušnými ustanoveními zvláštního zákona. 10a)

(3) Pojistná smlouva musí být sjednána tak, aby se pojištění vztahovalo na veškeré zájezdy prodané v době platnosti pojistné smlouvy, ledaže cestovní kancelář uzavře pojistnou smlouvu novou. Okamžikem prodeje zájezdu se rozumí okamžik uzavření cestovní smlouvy. Ujednání pojistné smlouvy, která jsou v rozporu s podmínkou podle věty první, jsou neplatná.

(4) Pojišťovna předá cestovní kanceláři kromě pojistky rovněž doklady určené zákazníkům, které musí obsahovat informace o uzavřeném pojištění, zejména označení pojišťovny, podmínky pojištění a způsob oznámení pojistné události; cestovní kancelář je povinna předat tento doklad zákazníkovi současně s cestovní smlouvou.

§ 8

(1) Pojištění lze sjednat pouze u pojišťovny, která je podle zvláštního právního předpisu 11) oprávněna provozovat pojištění záruky. Pojistné podmínky pro povinné pojištění záruky je pojišťovna povinna předložit České národní bance na její vyžádání ke kontrole. Česká národní banka spolupracuje při kontrole pojistných podmínek pro pojištění záruky s ministerstvem.

(2) Cestovní kancelář je povinna sjednat pojištění v rozsahu § 6 na pojistnou částku minimálně 30 % ročních plánovaných tržeb z prodeje zájezdů nebo v případě, že tyto tržby mají být nižší než tržby v předchozím roce, na pojistnou částku minimálně 30 % těchto tržeb v předchozím roce.

(3) Cestovní kancelář je povinna před uzavřením pojistné smlouvy a kdykoli v době trvání pojištění umožnit pojišťovně na její žádost přístup ke všem dokladům, které souvisejí s pojištěním zájezdů, a podat k nim vysvětlení.

(4) Nároky zákazníka, které mu vznikly proti cestovní kanceláři v důsledku nesplnění cestovní smlouvy v případech uvedených v § 6 odst. 1, přecházejí na pojišťovnu, a to až do výše plnění, které mu pojišťovna poskytla.

(5) Všeobecné pojistné podmínky stanoví, jakou částkou se cestovní kancelář podílí na pojistné události, způsob její úhrady pojišťovně a zúčtování vůči cestovní kanceláři, bližší podmínky jejího použití a případy, kdy je pojišťovna povinna nepoužitou částku cestovní kanceláři vrátit. Výše částky, kterou se cestovní kancelář podílí na plnění z pojistné události, nesmí být nižší než 2 % ročních plánovaných tržeb z prodeje zájezdů. Všeobecné pojistné podmínky mohou omezit případy a výši pojistného plnění pouze v rozsahu, v jakém jsou omezeny povinnosti cestovní kanceláře vůči zákazníkovi zvláštním právním předpisem. 2)

(6) O zániku pojištění jsou cestovní kancelář i pojišťovna povinny neprodleně informovat ministerstvo. Rovněž tak jsou povinny bez odkladu informovat ministerstvo o všech skutečnostech, zejména o závažných nedostatcích ve finančním hospodaření cestovní kanceláře, pokud mohou vést k zániku pojištění. Pojišťovna je rovněž povinna informovat ministerstvo o vzniku pojistné události a o poskytnutém pojistném plnění.

Povinnosti cestovní kanceláře

§ 9

(1) Cestovní kancelář

a) je povinna po celou dobu své podnikatelské činnosti mít uzavřenu pojistnou smlouvu podle § 6 až 8,

b) nesmí zprostředkovávat prodej zájezdu podle § 2 odst. 2 písm. d) pro subjekt, který není cestovní kanceláří ve smyslu § 2 odst. 1,

c) je povinna označit provozovnu a propagační a jiné materiály určené zákazníkovi slovy "cestovní kancelář", pokud toto označení neobsahuje již její obchodní firma; názvy "cestovní kancelář" nebo "CK" může používat pouze podnikatel, který je držitelem platné koncese 4) .

(2) Cestovní kancelář je dále povinna

a) předložit před uzavřením cestovní smlouvy zájemci na jeho žádost k nahlédnutí doklad o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře,

b) při zprostředkování prodeje zájezdu pro jinou cestovní kancelář dodržet povinnosti 1. v propagačních, nabídkových a jiných materiálech, včetně jejich elektronických forem, vždy informovat, pro kterou cestovní kancelář je prodej zájezdu zprostředkováván,

2. před uzavřením cestovní smlouvy předložit zájemci o uzavření cestovní smlouvy (dále jen "zájemce") na jeho žádost k nahlédnutí doklad o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře, pro kterou zprostředkovává prodej zájezdu,

3. před zahájením zprostředkování prodeje zájezdů pro cestovní kancelář usazenou na území jiného státu neprodleně informovat o této skutečnosti Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen "ministerstvo"), a to včetně údajů o rozsahu pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře, nebo jiné formy zajištění těchto zájezdů,

4. při zprostředkování prodeje zájezdu pro cestovní kancelář usazenou na území jiného státu předložit zájemci na jeho žádost k nahlédnutí opis oprávnění k provozování cestovní kanceláře včetně jeho úředně ověřeného překladu a informovat zájemce o rozsahu pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře, nebo jiné formy zajištění těchto zájezdů,

5. při zprostředkování prodeje zájezdu prostřednictvím prostředků komunikace na dálku 6a) poskytnout zájemci s dostatečným předstihem údaje uvedené v § 10.

(3) Cestovní kancelář usazená na území jiného státu je povinna před zahájením prodeje zájezdů bezodkladně informovat o této skutečnosti ministerstvo, a to včetně údajů o rozsahu pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře nebo jiné formy zajištění těchto zájezdů.

§ 10

(1) Cestovní kancelář je povinna před uzavřením cestovní smlouvy v katalogu, případně jinou prokazatelnou formou (dále jen "katalog") pravdivě, srozumitelně, úplně a řádně informovat o všech skutečnostech, které jsou jí známy a které mohou mít vliv na rozhodnutí zájemce o koupi zájezdu, zejména o

- a) termínu zahájení a ukončení zájezdu,
- b) ceně zájezdu, včetně časového rozvrhu plateb a výši zálohy,
- c) případech, kdy je zákazník povinen zaplatit cestovní kanceláři odstupné při odstoupení od cestovní smlouvy, a o výši tohoto odstupného,
- d) místě určení cesty nebo pobytu,
- e) druhu dopravního prostředku (hlavní charakteristické znaky nebo třídy),
- f) ubytování (poloha, kategorie, stupeň vybavenosti a hlavní charakteristické znaky),
- g) stravování,
- h) předpokládané trase cesty, včetně časů a míst zastávek,
- i) pasových a vízových požadavcích pro občany České republiky a zdravotních formalitách, které jsou nutné pro cestu a pobyt, a o obvyklých cenách a lhůtách pro jejich vyřízení,
- j) tom, zda je pro zájezd požadován minimální počet zákazníků včetně termínu, kdy nejpozději před odjezdem musí být zákazníkovi oznámeno, že nebylo tohoto minimálního počtu dosaženo a cestovní kancelář zájezd ruší,
- k) rozsahu a podmínkách pojištění zákazníka podle § 6 až 8 (rozsah pojistného plnění, podmínky pro uplatnění nároku zákazníka, pojišťovna, s níž má uzavřeno pojištění),
- l) programu v místě pobytu,
- m) lhůtě, ve které může zákazník oznámit, že se zájezdu místo něho zúčastní jiná osoba, pokud jsou důvody pro její stanovení, a o podmínkách, které musí účastník zájezdu splňovat, pokud jsou důvody pro jejich stanovení,
- n) možnosti uzavřít individuální pojištění zákazníka pro cesty a pobyt včetně pojištění pro případ, že zákazníkovi vzniknou náklady v souvislosti s jeho odstoupením od cestovní smlouvy, pokud toto pojištění není zahrnuto v ceně zájezdu.

(2) Před uzavřením cestovní smlouvy mohou být údaje uvedené v odstavci 1 změněny jen v případě, že si cestovní kancelář v katalogu toto právo vyhradila nebo pokud se na nich dohodla se zájemcem o koupi zájezdu; v ostatních případech jsou pro cestovní kancelář závazné.

"HLAVA DVACÁTÁ PRVNÍ CESTOVNÍ SMLOUVA

§ 852a

- (1) Cestovní smlouvou se provozovatel cestovní kanceláře (dále jen "cestovní kancelář") zavazuje, že zákazníkovi poskytne zájezd 8) a zákazník se zavazuje, že zaplatí smlouvenou cenu.
- (2) Návrh cestovní smlouvy předkládá zákazníkovi cestovní kancelář. Jedno vyhotovení cestovní smlouvy je po jejím uzavření cestovní kancelář povinna předat zákazníkovi. Spolu s cestovní smlouvou je cestovní kancelář povinna předat zákazníkovi doklad o pojištění 9) vystavený pojišťovnou.

§ 852b

- (1) Cestovní smlouva musí být písemná a musí obsahovat
- označení smluvních stran,
 - vymezení zájezdu, zejména termín jeho zahájení a ukončení, uvedení všech poskytovaných služeb cestovního ruchu, které jsou zahrnuty do ceny zájezdu, místo a dobu jejich trvání; vymezení zájezdu může být nahrazeno odkazem na číslo zájezdu nebo jiné označení v katalogu 10) jen v případě, že katalog obsahuje všechny tyto informace a byl zákazníkovi předán,
 - cenu zájezdu, včetně časového rozvrhu plateb a výši zálohy.
- (2) Cestovní smlouva musí rovněž obsahovat
- způsob, jakým má zákazník uplatnit své nároky plynoucí z porušení právní povinnosti cestovní kanceláře,
 - výši odstupného, které je povinen zákazník cestovní kanceláři uhradit při odstoupení od cestovní smlouvy v případech stanovených tímto zákonem.
- (3) Cestovní smlouva musí dále obsahovat,
- jsou-li součástí zájezdu i další platby za služby, jejichž cena není zahrnuta v ceně zájezdu, údaje o počtu a výši těchto dalších plateb,
 - je-li součástí zájezdu ubytování, jeho polohu, kategorii, stupeň vybavenosti a hlavní charakteristické znaky,
 - je-li součástí zájezdu doprava, druh, charakteristiku a kategorii dopravního prostředku, údaje o trase cesty,
 - je-li součástí zájezdu stravování, jeho způsob a rozsah,
 - je-li realizace zájezdu podmíněna dosažením minimálního počtu zákazníků, výslovné uvedení této skutečnosti a současně lhůtu, ve které nejpozději musí cestovní kancelář zákazníka písemně informovat o zrušení zájezdu z důvodu nedosažení minimálního počtu zákazníků,
 - jsou-li důvody pro stanovení podmínek, které musí účastník zájezdu splňovat, uvedení těchto podmínek a lhůtu, ve které může zákazník oznámit, že se zájezdu místo něho zúčastní jiná osoba, pokud jsou důvody pro její stanovení.

Zdroj: http://www.mmr.cz/getmedia/0afb9e3b-b09c-4a2e-be7d-5e7f79d2e8d8/Zakon-c-159-o-nekterych-podminkach-podnikani-v-ob_1

Příloha C – Otázky v rámci řízených rozhovorů

V oblastech plánování, organizování, personalistiky, řízení lidských zdrojů a kontroly byly u obou cestovních kanceláří položeny následující otázky:

Otázky pro oblast plánování:

Jak cestovní kancelář plánuje?

Zda plánuje pouze dlouhodobě či využívá i střednědobých a krátkodobých plánů.

Zda tvoří prodejní plán, jakou má popřípadě formu.

Jak zní strategický plán, na co je strategie zaměřena a zda ho cestovní kancelář vůbec stanovuje.

Co tvoří finanční plán?

Otázky pro oblast organizování:

Jakou má daná cestovní kancelář organizační strukturu?

Jaké organizační útvary tuto strukturu tvoří?

Jaký je přibližný počet zaměstnanců jednotlivého oddělení?

Kdo zodpovídá za soulad všech oddělení?

Jak a podle jakých požadavků jsou jednotliví zaměstnanci rozděleni do určitých oddělení?

Tvoří daná cestovní kancelář organizační či jiný řád? V případě, že ano, tak jaký řád a co řád upravuje?

Otázky pro oblast personalistiky:

Má daná cestovní kancelář své personální oddělení či je součástí jiného oddělení?

Čím se zabývá personální oddělení dané cestovní kanceláře?

Jaká je hlavní pracovní náplň personálního oddělení?

Jakým způsobem cestovní kancelář získává nové zaměstnance?

Jaké jsou na uchazeče kladené požadavky pro práci v cestovní kanceláři? A co vše musí absolvovat?

Zajišťuje personální oddělení vzdělávací programy pro zaměstnance cestovní kanceláře?

Jaký je odměňovací systém v dané cestovní kanceláři?

Jaké zaměstnanecké výhody nabízí daní cestovní kancelář?

Otázky pro oblast řízení lidských zdrojů:

Jaký smysl má pro cestovní kancelář řízení lidských zdrojů?

Na čem je založeno řízení lidských zdrojů v dané cestovní kanceláři?

Jaký význam má řízení lidských zdrojů pro danou cestovní kancelář?

Jak cestovní kancelář motivuje své zaměstnance? Formy motivace?

Otázky pro oblast kontroly:

Jakou formu kontroly daná cestovní kancelář využívá?

Hlavní cíle kontroly v cestovní kanceláři. A na co je kontrola hlavně zaměřena?

Co provedená kontrola představuje pro danou cestovní kancelář?

Jak často provádí daná cestovní kancelář kontrolu?

Co pro cestovní kancelář znamená zpětná vazba kontroly?

Zdroj: vlastní tvorba otázek (tvorba na základě přípravy pro řízené rozhovory).

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Markéta Janovská

Obor: Management cestovního ruchu

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Provázanost funkcí managementu ve vybraných cestovních kancelářích

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh:67

Celkový počet stran příloh: 9

Počet titulů českých použitých zdrojů:21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:1

Počet internetových zdrojů:6

Počet ostatních zdrojů:0

Vedoucí práce: Ing. Lucie Paulovčáková, Ph. D.