

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Práce manažera ve vybraném podniku

Michal Ambrož

**Bakalářská práce
2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal Ambrož**
Osobní číslo: **E10717**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Práce manažera ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Práce charakterizuje manažerskou práci. Na základě jejího hodnocení v běžných i mimořádných situacích ve vybraném podniku navrhuje zefektivnění činnosti.

- 1.Stanovení cílů práce
- 2.Osobnost manažera
- 3.Obecná charakteristika manažerské práce
- 4.Profil vybrané bezpečnostní agentury
- 5.Náplň činnosti koordinátora ve vybrané bezpečnostní agentuře
- 6.Analýza zabezpečení vybrané kulturní akce
- 7.Zhodnocení zabezpečení vybrané kulturní akce, doporučení pro zlepšení
- 8.Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ARNOLD, F. Management: učíme se od těch nejlepších. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 385 s. ISBN 978-80-7357-732-2
MALIK, F., KŘÍŽ, R. Vést, konat, žít: efektivní management pro novou dobu. Olomouc: ANAG, 2011, 350 s. ISBN 978-80-7263-688-4
PROCHÁZKOVÁ, D. Security and Safety Management and Public Administration: proceedings of conference ... Pub. 1st. Praha: Police Academy of the Czech Republic, 2008, 417 s. ISBN 978-80-7251-289-8
STEIGAUER, S., HORT, D. Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1


Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Aleš Horčíčka

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 12. září 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 8. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Michal Ambrož

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Alešovi Horčíčkovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval Romanu Zábavskému za poskytnutí možnosti pozorovat jej při práci a za poskytnuté informace o nastavení bezpečnostních a preventivních opatřeních.

ANOTACE

Bakalářská práce v první části charakterizuje manažerské funkce a další činnosti prováděné manažerem. V další části se zaměřuje na konkrétního manažera, koordinátora bezpečnostní agentury pro východní Čechy. V poslední části práce je provedena analýza zabezpečení kulturní akce. Na základě analýzy je zajištění kulturní akce zhodnoceno a jsou udělena doporučení pro zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

manažer, manažerské funkce, bezpečnost, bezpečnostní agentura, koordinátor,

TITLE

The Manager's Job in the Selected Company

ANNOTATION

Bachelor thesis in the first part characterizes the manager's functions and other activities carried out by the manager. The next part focuses on a specific manager, coordinator of the security agency in Eastern Bohemia. In the last part is an analysis of the security of cultural events. On the basis of the analysis is safeguarding of cultural events are evaluated and given recommendations for improvement.

KEYWORDS

manager, manager's function, security, security agency, coordinator,

OBSAH

Úvod.....	9
1 Osobnost manažera.....	10
1.1 <i>Manažer</i>	10
1.1.1 Členění dle vertikální úrovně postavení manažera	10
1.2 <i>Vlastnosti, dovednosti a schopnosti manažera</i>	11
1.2.1 Vlastnosti	11
1.2.2 Dovednosti	12
1.2.3 Schopnosti.....	13
1.3 <i>Postoje, hodnoty a motivace manažera</i>	14
1.3.1 Postoje	14
1.3.2 Hodnoty	14
1.3.3 Motivace	14
1.4 <i>Kompetence manažera</i>	15
1.4.1 Kariérová kotva	15
2 Obecná charakteristika manažerské práce.....	17
2.1 <i>Manažerské styly</i>	17
2.2 <i>Manažerské funkce</i>	19
2.2.1 Plánování	19
2.2.2 Organizování.....	21
2.2.3 Vedení lidí.....	22
2.2.4 Personalistika	24
2.2.5 Kontrola	26
2.2.6 Analýza	27
2.2.7 Rozhodování a implementace.....	27
2.3 <i>Další činnosti manažera</i>	31
2.3.1 Delegování	31
3 Profil vybrané bezpečnostní agentury	33
3.1 <i>Základní informace</i>	33
3.2 Historie	33
3.3 <i>Služby</i>	34
4 Náplň činnosti koordinátora ve vybrané bezpečnostní agentuře	35
4.1 <i>Koordinátor pro východní Čechy - sekce event security</i>	35

4.2	<i>Činnosti koordinátora pro východní Čechy – sekce event security</i>	35
4.2.1	<i>Přijímání a řízení pracovníků</i>	35
4.2.2	<i>Nastavení bezpečnosti na akcích</i>	36
4.2.3	<i>Výběr a řízení pracovníků na akcích</i>	40
5	<i>Analýza zabezpečení vybrané kulturní akce</i>	44
5.1	<i>První setkání s pořadateli a sběr informací</i>	44
5.2	<i>Analýza rizik, rozdělení prostoru a nastavení bezpečnosti</i>	45
6	<i>Zhodnocení zabezpečení vybrané kulturní akce. Doporučení pro zlepšení</i>	50
6.1	<i>Zhodnocení akce na základě pozorování</i>	50
6.2	<i>Doporučení pro zlepšení</i>	52
7	<i>Závěr</i>	53
	LITERARUTA:	54
	SEZNAM PŘÍLOH	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 dělení charakterových vlastností podle vztahu ke skutečnosti.....	11
Tabulka 2 charakteristiky manažerských stylů.....	18
Tabulka 3 výhody a nevýhody skupinového rozhodování.....	30
Tabulka 4 data pro výpočet indexu RPN a jeho výpočet.....	46
Tabulka 5 stupnice pro výpočet indexu RPN.....	47

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 vztah mezi úrovní managementu a požadovanými	12
Obrázek 2 mapa Hradce Králové se zvýrazněnou polohou haly TJ Slávie.....	43

ÚVOD

Dnešní společnost vyžaduje od manažerů, aby dosahovali stále lepších a lepších výsledků. Předpokladem k tomu je neustále se vyvíjet a nestagnovat. Je na ně kladena velká zodpovědnost a vyžaduje se od nich úspěch. Z toho vyplývá, že se pozice manažera neustále vyvíjí spolu s požadavky na něj kladenými. Právě tyto aktuální požadavky jsou zachyceny v této práci.

Bakalářská práce si klade za cíl:

- obecně charakterizovat manažerskou práci
- analyzovat zabezpečení vybrané kulturní akce
- uvést doporučení pro zlepšení

Práce je zpracována na základě rešerše české i zahraniční odborné literatury, elektronických informačních zdrojů a podnikových dokumentů a konzultace se zaměstnanci bezpečnostní agentury.

V práci je obecně charakterizována osobnost manažera a jeho práce, jaké může mít manažer vlastnosti a znalosti, jaké hodnoty a postoje zastává, co jej motivuje k práci a podstatu jeho kompetentnosti. Dále také vysvětluje, proč by manažer měl plánování realizovat jako první, důležitost organizování činností, náročnost rozhodování, nezbytnost kontroly, komplikovanost personalistiky, obtížnost vedení a výhody delegování. Poté rozebírá činnosti manažera v reálné firmě, bezpečnostní agentuře, a následně zde je zachyceno jejich užívání při reálné situaci.

Ve světě existují dva druhy názorů na to, zda se dá naučit být manažerem. I když se oba tyto názory ve většině případů liší, shodnou se na tom, že alespoň část manažerské práce se dá naučit. Co se týče vlivu osobnosti manažera, na tom se odborníci nedokážou shodnout. Přesto se dá vyzorovat, že lidé s určitými rysy a vlastnostmi, jsou společností uznáváni jako schopnými manažery.

1 OSOBNOST MANAŽERA

1.1 Manažer

Manažer je člověk, který efektivně a účelně vykonává plánování, organizování, rozhodování, kontrolování a dokáže motivovat a vést pracovníky k vytyčeným cílům organizace. Zpravidla má přímé podřízené pracovníky, ale není to podmínkou. Manažer musí mít také znalosti ze svého oboru, které je připraven využít ku prospěchu organizace a má příležitost je využít.

„V rámci jednoho výzkumu mělo šest set největších podniků uvést, jaké kvality očekávají od manažerů. Výsledek je opravdu působivý: podnikatelské myšlení, smysl pro týmovou práci, komunikativní, vizionářský, mezinárodně zaměřený, ekologicky orientovaný, sociálně orientovaný, bezúhonný, charismatický, multikulturní a intuitivně rozhodující. Pozoruhodné je, že až úplně na konci výčtu a jen s několika hlasy se objevila vlastnost orientace na zákazníky.“ [4, s. 29] Z toho vyplývá, že další a důležitou charakteristikou manažera je jeho loajálnost k firmě.

1.1.1 Členění dle vertikální úrovně postavení manažera

Základní (liniový) manažeři

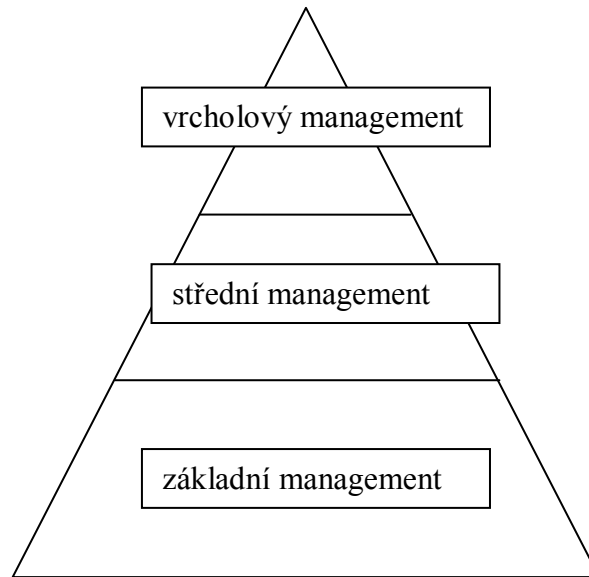
Nacházejí se na nejnižší úrovni hierarchie. Mezi dominantní manažerské funkce této úrovně patří vedení a kontrola. Jejich hlavním úkolem je zajištění každodenního chodu daného pracoviště.

Střední manažeři

Vedoucí již celých organizačních celků – provozů. Oproti základním manažerům je u středních manažerů kladen větší důraz na plánování v krátkodobém a střednědobém horizontu.

Vrcholoví manažeři (top management)

Důraz je kladen na veškeré manažerské funkce. Formulují vize a strategie směřování společnosti a určují její základní směřování. [12]



Obrázek 1 členění postavení manažera dle vertikální úrovně

zdroj: [12]

1.2 Vlastnosti, dovednosti a schopnosti manažera

1.2.1 Vlastnosti

„Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem. Některé vlastnosti a vzorce chování mají všichni lidé společné. Byly získány jako zkušenosti předchozích generací. Fyzicky jde o principy stavby a funkce našeho těla, zdědili jsme řešení různých zadání, instinktivní jednání a představy, které nás provázejí celý život.“ [3, s. 12]

„Charakter je soubor stálých vlastností člověka, které se vlivem prostředí, výchovy sebevýchovy formují v průběhu života.“ [3, s. 12]

Tabulka 1 dělení charakterových vlastností podle vztahu ke skutečnosti

oblast	vlastnosti osobnosti manažera
vztah k sobě samému	rozhodnost, sebejistota, odpovědnost, vytrvalost a důslednost
vztah k lidem	kooperativnost, komunikativnost
vztah k práci	pracovitost, smysl pro povinnost, iniciativnost
vztah ke světu a hodnotám	čestnost, smysl pro spravedlnost

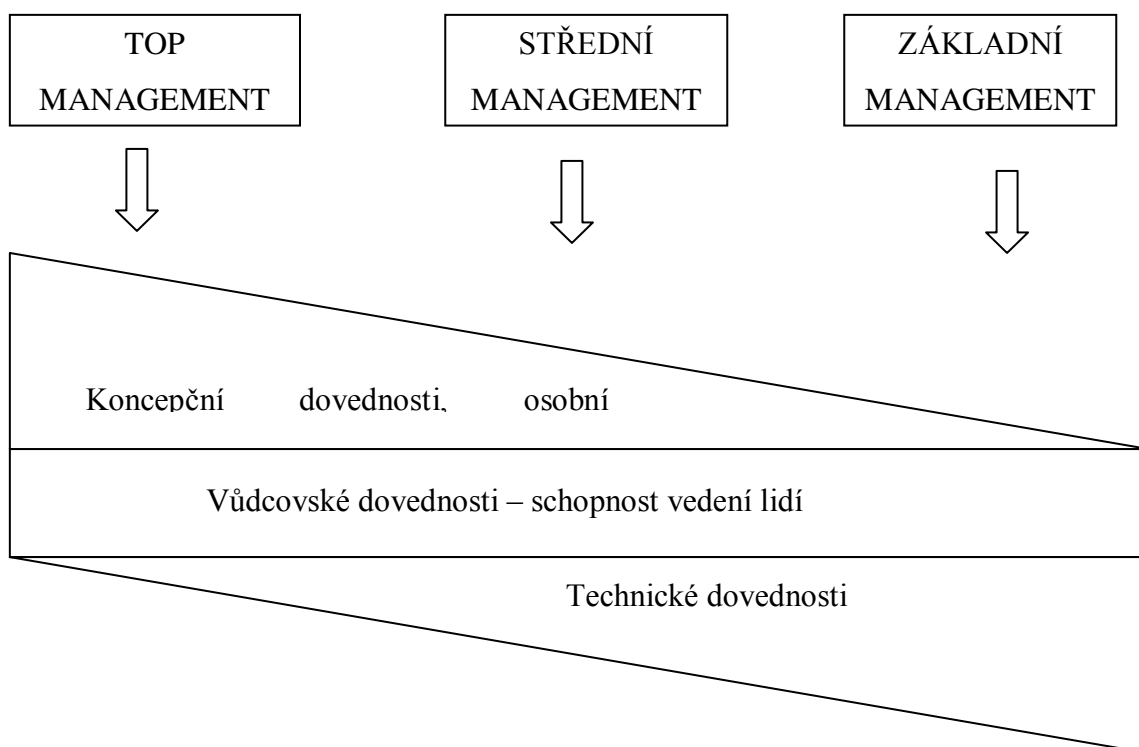
zdroj: [3]

1.2.2 Dovednosti

Dovednosti jsou praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí. Tedy opakováním znalostí.

U manažerů rozlišujeme dovednosti:

- **osobní** (poznání sebe sama, schopnost sebeřízení, reflexe a sebereflexe) – Důležitost těchto dovedností narůstá společně s úrovní managementu, protože na čím vyšší úrovni je manažer, tím méně má nadřízených, kteří by na něj dohlíželi.
- **konceptní** (využívání příležitostí, rozhodování o vizi, cílech a strategiích organizace) – I v tomto případě platí přímá úměra mezi důležitostí této dovednosti a úrovní managementu, manažera. Tato dovednost přináší manažerovi pohled na společnost jako jeden celek a dokáže tak lépe sladit veškeré činnosti, aby byly v souladu se záměry společnosti.
- **vůdcovské** (vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání) – Zde nezáleží na úrovni managementu. Tato dovednost se vyskytuje u všech manažerů, protože mívá podřízené nebo přinejmenším musí umět komunikovat s nařízenými.
- **technické** (odbornost, manažerské postupy, techniky) - Vysoká úroveň technických dovedností u základního managementu výrazně napomáhá k vyšší efektivitě realizace procesu a dále přispívá k inovacím daných procesů. Naproti tomu vysoká technická zdatnost top-managementu či středního managementu může být pro jejich postavení manažera škodlivá – umožňuje jim nechat se vtáhnout do detailů řešení každodenních problémů a odvádí je od jejich hlavní činnosti. [12]



obrázek 2 vztah mezi úrovní managementu a požadovanými dovednostmi

zdroj: [12]

1.2.3 Schopnosti

„Schopnosti jsou reálné předpoklady, vlohy, pro úspěšné vykonávání určité činnosti. Pokud manažer své schopnosti nerozvíjí, tak se schopnosti neprojeví.“ [3, s. 20]

Pro manažera mají význam především tyto schopnosti:

- **Obecná inteligence** – Tato schopnost podmiňuje rychlé, správné a účelné nacházení vztahů mezi věcmi a jevy. Každá manažerská pozice přináší jistou dávku stresu a předpokládá silnou míru rezistence vůči ohrožujícím vlivům a vyčerpání. [3]
- **Emocionální (emoční) inteligence** - Obsahuje znalost vlastních emocí, jejich zvládnání, možnost sám sebe motivovat, vnímání emocí ostatních, schopnost mezilidských vztahů aj. [3]
- **Orientace v nejistotě** - Schopnost vybrat (nebo spíše vycítit) podstatné informace, přehlížet nedůležité a dělat přiměřená rozhodnutí. [3]
- **Kreativita (tvořivost)** spočívá v hledání a přijímání netradičních postupů, v nových nápadech, originálních řešeních. [3]

1.3 Postoje, hodnoty a motivace manažera

1.3.1 Postoje

„Z hlediska manažerů jsou důležité zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému.“ [3, s. 23]

1.3.2 Hodnoty

„Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Manažeři se zpravidla podle nich vědomě (nebo i nevědomě) rozhodují a podřizují jím svoje chování.“ [3, s. 24]

Pro manažera jsou důležité pracovní hodnoty:

- peníze
- práce
- jistota postavení
- odborný růst
- osobní postavení
- přátelé, spolupracovníci
- firma atd.

1.3.3 Motivace

Právě z hodnot a postojů, které spolu úzce souvisí, se dá vyvodit i motivace manažerů, avšak nelze je považovat za jediný faktor, který ovlivňuje motivaci.

Rozdílů mezi motivací různých lidí, speciálně manažerů, si povšiml David McClelland. Zaměřil se na příčiny vyšší výkonové orientace u některých jedinců a později se snažil vysledovat rozdíly v preferenci potřeb mezi různými typy lidí. Rozlišil tak lidi s:

- vysokou potřebou výkonu
- vysokou potřebou přátelství
- vysokou potřebou moci[3]

Vysokou potřebu výkonu mají manažeři, kteří chtějí mít odpovědnost a samostatnost při své práci, navíc jsou soutěživí a rádi překonávají překážky. Vybírají si přiměřené úkoly svým schopnostem a dovednostem. Finanční odměna je pro ně potvrzením dobře vykonané práce, ale ne hlavní motivací.

Potřebu přátelství pociťuje ten, kdo usiluje o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe. Dává přednost práci v kolektivu a je nešťastný, má-li pracovat samostatně. Většinou se úspěšně zapojuje do týmové práce.

Potřeba moci se projevuje snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný. [3] Tato potřeba je prospěšná pouze, pokud záměry manažera jsou v souladu se zájmy organizace.

1.4 Kompetence manažera

Kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost. Kompetenci v tomto smyslu vnímáme jako soubor určitých předpokladů, díky nimž může pracovník (manažer) splnit svěřený úkol.

Tyto předpoklady jsou děleny do tří základních skupin:

- *„je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které ke splnění úkolu nezbytně potřebuje*
- *je motivovaný tyto schopnosti využít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii*
- *má možnost v daném prostředí takové chování použít“ [3, s. 24]*

Kompetentnost manažera spočívá v plnění všech tří výše uvedených podmínek najednou. Jinak řečeno, manažer musí být vnitřně připraven a vybaven ke splnění daného úkolu a zároveň tento úkol chce splnit, protože v něm vidí nějakou hodnotu, a zároveň musí manažer dostat příležitost daný úkol splnit.

1.4.1 Kariérová kotva

Kariérová kotva je soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot.

Pro manažery jsou nejčastějšími druhy kotev tyto:

- **Manažerská kompetence** – Vyznačuje se silnou motivací k dosažení pozice s vysokou manažerskou odpovědností. Manažerská kompetence se dále dělí na analytickou, interpersonální a emocionální. Spočívá v jejich vyvážené kombinaci.
- **Kreativita**- Tato kotva je méně častou pro manažery. Největší motivací pro takové manažery je vytvářet nebo používat nové věci, inovovat staré věci a vkládat do nich vlastní myšlenky. Většinou se zajímají hlavně o nové nápady, a proto často zanedbávají

běžné povinnosti své pozice, což může vést k problémům, které musí řešit jejich spolupracovníci nebo nadřízení.

2 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA MANAŽERSKÉ PRÁCE

Charakterizovat práci manažera jde mnoha způsoby, například pomocí manažerských funkcí, tedy popisem toho, co vykonává. Jde to také pomocí toho, jak tuto práci vykonává a co při ní využívá. Potom se jedná o manažerské styly.

2.1 Manažerské styly

Manažerský styl je více kriteriálním vyjádření toho, jak manažer pracuje. Pro usnadnění definování jednotlivých stylů slouží tzv. manažerská mřížka. Mřížka je základním prostorem pro srovnání manažerských stylů z hlediska následujících dvou veličin

- zájem o výrobu – klade zájmy výroby před zájmy zaměstnanců či spolupracovníků
- zájem o zaměstnance – jde mu o lidi, jakožto nejcennější výrobní faktor

Většina manažerů využívá k řešení situací jeden převládající styl. V případě, že by tento styl nestačil na situaci, která je potřeba řešit, tak mají v záloze ještě náhradní styl.

Pro přehlednější porovnání všech stylů je níže uvedena jejich charakteristika v tabulce 2.

Tabulka 2 charakteristiky manažerských stylů

umístění		charakteristiky
výr.	zam.	
9	1	Manažeři v této pozici se hodně zajímají o výrobu a málo o zaměstnance, na které se dívají jako na výrobní prostředky. K efektivnímu splnění úkolů vyžadují pevnou, jednostrannou kontrolu. Kreativita a lidské vztahy pro ně nejsou podstatné.
Autoritativní management		
1	9	Manažeři v této pozici se velmi zajímají o zaměstnance a málo o výrobu. Snaží se předejít konfliktům a chtějí být oblíbeni i na úkor výše produkce. Splnění úkolů je pro ně méně podstatné než mezilidské vztahy. Jejich cílem je, aby byli lidé šťastní.
Management venkovského klubu		
1	1	Tento styl je nejčastěji přirovnáván k laissez-faire. Vedoucí v této pozici mají malý zájem o výrobu i o zaměstnance. Snaží se být nestranní a stát mimo konflikty. Dělají přesně tolik, aby udrželi skupinovou účast.
Ochuzující management		
5	5	Vedoucí v této pozici mají středně velký zájem o zaměstnance i výrobu. Používají vyzkoušené a spolehlivé techniky a nechtějí podstupovat nevyzkoušené a riskantní. Snaží se svůj zájem rozdělit mezi zaměstnance a výrobu, ale většinou se jim ho nepodaří udržet v rovnováze. Snahou vyhnout se extrémním řešením a najít kompromis však nastávají spíše konflikty, než že by se dařilo přijímat správná rozhodnutí
Management uprostřed cesty		
9	9	Tento vedoucí má zájem na úrovni 9 z hodnocení 9,1 a 1,9 a vytváří tak kombinovaný styl kontrolního paternalismu. Paternalista usiluje o výborné výsledky (9 z 9,1) a užívá odměn a trestů, aby dosáhl harmonie (9 z 1,9). Vykazuje velký zájem o zaměstnance, odměňuje poslušnost a trestá neposlušnost.
Paternalistický management		
1-9	1-9	Oportunista používá kterýkoliv ze stylů v mřížce pro vlastní zájmy a vlastní propagaci. Přizpůsobuje se situaci, aby z ní vytěžil maximální výhody. Může použít 9, 1 k dosažení svých cílů prostřednictvím jedné osoby a 1, 9 k získání důvěry jiné osoby. Výkon je postaven na výměnném systému, námaha je vynaložena jen výměnou za ekvivalent.
Oportunistický management		

2.2 Manažerské funkce

2.2.1 Plánování

Plánování je přednostně realizováno ze všech manažerských funkcí, protože stanovuje, jak by se věci měly vyvíjet, ukazuje cesty, po kterých lze dojít k cílům. Součástí plánování je právě zmiňované stanovení cílů, zdrojů k tomu vytyčeným, aktivit, které je nutno provést a termínů, které se musí dodržet. Dále pak určuje rozdělení odpovědnosti za jednotlivé dílčí činnosti uskutečňování plánu.

Cíl

Je to konečný stav, ke kterému směřují všechny plánované aktivity. Cíle jsou aplikovány na všech úrovních podnikové struktury, soubor cílů v rámci podniku má hierarchické uspořádání. Cíle poskytují manažerům a pracovníkům zaměření pracovních úkolů, způsob rozhodování atd.

typy cílů:

- strategické organizační cíle definované vrcholovým managementem (stručné, jasně definované)
- operativní organizační cíle – definuje je střední management a jsou konkrétnější
- operační organizační cíle – nejnižší manažeři a jsou podrobné a jasně definované [11, s. 332]

SMART je zkratka pro základní pravidla sestavování cílů, určuje základní vlastnosti cílů. Jde o následující anglické výrazy:

- Specific – specifický, konkrétní (v množství, kvalitě apod.)
- Measurable – měřitelný – vždy musí být předem jasné, jakou měřicí metodou budeme porovnávat dosažené výsledky s plánem.
- Acceptable – akceptovatelný pro všechny dotčené
- Realistic – reálný, dosažitelný.
- Timing – termínovaný - je možno sledovat jeho postupné plnění. [12, s. 334]

Aktivita

„Obecný pojem pro opatření, činnosti, úkoly, jejichž uskutečněním se dosahuje požadovaných změn, k dosažení cíle. [11, s. 104] Lze zvolit různé cesty ke splnění vytyčených cílů a s tím souvisí i práce manažera, který musí vybrat právě tu správnou cestu, s těmi správnými aktivitami. U činnostech, které již dříve plánoval, může využít zavedené standardní

postupy. V případě nových cílů musí manažer vymezit přesné postupy a doplňkové aktivity, jakými může být doplnění vzdělání pracovníků.

Zdroje

Zdroje jsou jedním z limitujících faktorů plánování, protože jsou do jisté míry omezené. Proto se je snažíme při definování uvádět co nejpřesněji, abychom je mohli reálně zhodnotit, popřípadě se řádně připravit. Pod pojmem zdroje lze chápat různé materiální i nemateriální prvky, které jsou nutné k naplnění plánovaných záměrů, např.:

- finanční prostředky
- personální zabezpečení
- kapacity (výrobní, skladové, prostorové apod.)
- materiální zabezpečení
- informační zabezpečení
- know-how
- infrastruktura apod. [11, s. 104]

Termíny a odpovědnosti

Termíny je myšleno stanovení určitých nebo obecných časů, kdy má být cíle dosaženo. Určitý termín bude stanovován v případě jedinečných cílů, které nejsou součástí běžné činnosti organizace. Obecný termín se stanovuje pro rutinní činnosti podniku, například ve výrobním podniku termíny pro standardní výrobní plány na rok, měsíc, týden apod. Odpovědnost se stanovuje vždy v závislosti na počtu a charakteru aktivit, neboli čím složitější aktivity s větší důležitostí, tím přesněji se stanovuje odpovědnost za jednotlivé aktivity.

Postup při sestavování plánů

Nejobecnější postup tvorby plánu spočívá v provedení následujících kroků:

- 1) konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace
- 2) zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu
- 3) vypracování návrhu plánu
- 4) seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu
- 5) stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu
- 6) úprava návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů
- 7) schválení a vydání definitivní podoby plánu [11, s. 106]

2.2.2 Organizování

Definování organizačních struktur

Organizování má návaznost na plánování v tom smyslu, že daný plán více rozebírá a stanovuje kdo a s jakými zdroji zabezpečí účelné a efektivní uskutečnění plánovaných strategických činností v podniku. Vytváření takovýchto struktur přináší společnosti stabilizaci rutinních činností. Z toho vyplývá i to, že pokud dojde ke změně strategie firmy, je nutná změna koncepce organizace.

„Organizování je spojeno s vytvářením pracovních týmů, skupin pracovníků pověřených plněním plánovaných úkolů. Přitom jsou ve vnitřním prostředí budovány potřebné komunikační a pracovní vazby mezi nositeli jednotlivých pracovních úkolů.“ [5, s. 154]

Základní principy organizování, které jsou uplatňovány ve všech organizačních strukturách:

- dělba práce – dělení plánu na dílčí úkoly, které jsou svou povahou vnitřně homogenní
- pracovní specializace – přidělení konkrétního úkolu konkrétnímu pracovníkovi či skupině pracovníků
- koordinace – zajištění souladu cílů dílčích úkolů se strategií společnosti [5]

Dále musí manažer stanovit dvě následující charakteristiky organizační struktury:

- 1) rozsah řízení – je roven počtu pracovníků, kteří jsou přímými podřízenými vedoucího pracovníka
- 2) centralizace rozhodovacích pravomocí – ponechání rozhodovacích pravomocí na nejvyšším stupni řízení, opakem je decentralizace, při které se pravomoc rozhodování ponechává na stupni, kterého se přímo týká.

Při aplikaci principů a stanovení charakteristik vytváří manažer organizační strukturu. Existují tři základní typy organizačních struktur. Ty se vyskytují jak v čisté podobě, tak i v jejich kombinaci, což je mnohem častěji k vidění. Manažer se snaží využít klady jednotlivých či všech typů a eliminovat jejich zápory. Tři základní typy organizačních struktur jsou:

- funkční (liniově-štábní)
- předmětová (divizní)
- maticová (projektová)

Požadavky na moderní organizační strukturu

„Úkolem manažerů organizace je uplatnit vhodné metody a techniky organizování a zajistit tak uspořádání jejího vnitřního prostředí, které je schopné absorbovat všechny interní a externí rozvojové podněty a podporovat permanentní nárůst zralosti organizace.“ [5, s. 160]

Jejich organizační struktura musí být:

- a) dostatečně pružná (flexibilní) – kvůli nepředvídatelným změnám vlivu okolí na firemní záměry
- b) jednoduše přizpůsobivá (adaptabilní) – aby dokázala účelně a efektivně reagovat na změny podnikatelského záměru, vyvolané vnějšími podněty (nové technologie, konkurence apod.)

U vytváření organizačních struktur, které vedou k realizaci podnikových plánů, si musí manažer počínat tak, aby respektovaly:

- potřeby, přání a požadavky zákazníků
- reakce konkurentů
- snahu snižovat vlastní náklady a zvyšovat produktivitu
- snahu využít nové technologie a techniky
- přání vlastníků společnosti [5]

2.2.3 Vedení lidí

John Kotter: „*Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.*“ [11, s. 124] Hlavní náplní této funkce je zabezpečit splnění pracovních úkolů a to v souladu s požadavky a kritérii, které jsou určeny při plánování. Dříve manažeři využívali k motivování spíše výkonové normy a úkolové mzdy. Dnešní pohled spíše doporučuje následující:

- „*aktivizování, iniciování, motivování angažovanosti výkonných pracovníků v podobě různých forem zlepšování, přičemž předmět těchto aktivit může být různý – zvýšení hospodárnosti, zlepšení kvality pracovních podmínek, životního prostředí apod.*
- „*usilování o rozvoj pracovníků, udržování a zvyšování kvalifikace, udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti apod.*“ [11, s. 124]

Stimulování

Stimulace je proces, při kterém se manažer snaží poznat podřízeného a zjistit, co jej stimuluje. Následně tento stimul využít, aby daný pracovník odváděl co nejlepší práci a zároveň, aby se cítil vnitřně co možná nejvíce spokojen. K tomu manažer využívá různých technik a stimulů. Pravdou zůstává, že základním stimulem vykonávání práce je získání peněz na zajištění základních potřeb, ale vždy jen právě do té doby, než člověk pocítuje jejich dostatek. V tom okamžiku se začíná zajímat o další možnosti, které mu daná činnost může přinést.

Manažer při výběru vhodného stimulu či jejich kombinací musí brát ohled na následující skutečnosti:

- člověk je mnohostranný, schopný přeměny, chová se podle okolností diferencovaně, za různých okolností usiluje o různé cíle
- striktní předpisy, jednostranná orientace na příkazy, důsledná kontrola, vyžadování disciplíny atd. to vše směřuje k omezování iniciativy a aktivity lidí
- k úspěchu firmy nestačí jen dostatečné finanční zdroje, moderní technologie, ale důležité je rovněž vytváření proinovačního prostředí – aktivizace vynalézavosti, tvořivosti, zápalu a iniciativy všech pracovníků firmy
- pro motivaci pracovníků je důležité mít jasné představy a pracovníky pro ně získat
- systémy spolupráce zaměstnanců s vedením podniku mají ve svém důsledku vést k posilování sounáležitosti pracovníků s firmou. [11, s.116]

Dnešním trendem je upřednostňovat etické ovlivňování druhých, nikoliv splnit úkol za každou cenu, například nepřiměřeným nátlakem nebo snad vydíráním. *„Za účinné se v současnosti považují všechny etické prostředky uplatnění vlivu založené na principu win-win, tzn. ty, které jsou v souladu s požadavky manažera a přitom jsou v souladu s potřebami a přáními druhého člověka.“*[11, s.118]

Vůdcovství

Navzdory mnohým definicím existuje pouze několik konceptů, které většina lidí uznává jako přesně reflektující to, co znamená být vůdcem. Některé z těchto nejběžnějších způsobů nahlížení na vůdcovství jsou kupříkladu ty, které říkají, že vůdcovství je vlastnost nebo způsobilost nebo chování nebo vztah. Jedná se tedy o proces, ve kterém se snaží vůdce ovlivnit své podřízené a zároveň je jimi ovlivňován. Charakteristickým znakem tohoto procesu je to, že probíhá v rámci skupiny, která je zaměřená na určitý cíl. Právě vůdce se snaží ostatní lidi ve skupině nasměrovat k dosažení cíle, který se snaží stanovit tak, aby se s ním všichni členové skupiny mohli ztotožnit. Každý člověk ze skupiny má svou roli a každá je důležitá pro dosažení cíle. [8]

Koordinace

„Smyslem koordinace je dosáhnout takové povahy fungování organizace, kterou lze charakterizovat výrazy, jako jsou proporcionalita, rovnováha, plynulost, provázanost, synchronizace, optimální průběh atd.“ [11, s. 133] Právě koordinace zajišťuje efektivní rozdělování a propojenost aktivit pracovníků tak, aby byly ve správné posloupnosti. Zároveň

musí manažer dávat pozor, aby splnění jednoho úkolu nepřímo či přímo bránilo splnění jiného úkolu.

2.2.4 Personalistika

„Ačkoliv cíle manažerského plánování mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout. Základní podmínkou každé organizace je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu“ [11, s. 156] v souladu se strategií firmy.

Řízení kariéry

Manažeři provádějí tuto činnost za účelem zajistit optimální složení svých podřízených, co do znalostí, schopností, věku aj., které zajistí efektivní plnění pracovních úkolů. *„Proto je podstatná komplexní podpora rozvoje schopností a dovedností kvalitních pracovníků, u nichž jsou předpoklady k výkonu požadovaných činností“.*[11, s. 166] Komplexní v tomto případě znamená nejen ze strany manažera, ale i ze strany pracovníka, který sám musí chtít se rozvíjet a zdokonalovat.

Důležité je pro vedoucího pracovníka zachovat si objektivní pohled na daného pracovníka, tím totiž lze chránit nejen investice firmy, ale také pracovníka samotného. Často se stává, že lidé, kteří jsou povýšeni na pozici nad jejich potenciál, přestávají svou práci zvládat, jsou nespokojeni a odcházejí od firmy. Tím ztrácí své investice i firma.

Manažer musí řešit i otázku nástupnictví. Jde o včasné rozhodnutí vytvořit rezervu pracovníků, kteří v případě plánovaného nebo neplánovaného odchodu lidí z firmy mohou plnohodnotně převzít jejich pozici, včetně jejich vlastní.

Rozvoj pracovníků

Zatím co u řízení kariéry jde pouze o individuální zaměření, rozvojem je chápána snaha manažerů o zvýšení znalostí a dovedností pro všechny své pořízené. V důsledku neustálých objevů a zlepšování technologií je rozvoj pracovníků nezbytný pro konkurenceschopnost celé organizace. *„Vzdělávání se stává celoživotním procesem“.*[11, s. 170] Jde především o udržování a zvyšování kvalifikace v oboru činnosti daných pracovníků, případně i rekvalifikace, vyžaduje-li to změna technologie výroby nebo přiřazení na výrobu jinou.

Personální plánování. Výběr a rozmístění pracovníků

Personální plánování, je závislé na dostatečné informovanosti vedoucího pracovníka o předpokládaném budoucím vývoji a potřebách firmy, aby mohl předvídat budoucí počet potřebných pracovníků, a o pracovních pozicích a profesích, které jsou nebo budou potřeba k zajištění vytyčených cílů. Je tedy podřízeno strategii celé firmy.

Manažer má dva možné zdroje, kde tyto pracovníky získat. Jedná se pak o zdroje:

- vnější – nábor a získávání nových pracovníků mimo firmu
- vnitřní – zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků, vnitřní výběr pracovníků pro vedoucí pozici[11]

Manažer musí podávat svým podřízeným komplexní návody, postupy a normy práce, kterou mají vykonávat. V případě, že se některé činnosti opakují, je vhodné vypracovat jejich písemnou podobu. Díky tomuto přístupu manažer může jasně specifikovat své požadavky na hledané pracovníky na pracovní pozice, které potřebuje obsadit.

Požadavky na pozici, kromě obecných předpokladů, jako jsou vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, je v některých případech účelné zjišťovat i osobní charakterové vlastnosti (svědomitost, odpovědnost, pracovitost, úroveň motivace k práci, osobní cíle). Je vhodné vzít v potaz i reference od předchozích zaměstnavatelů.[11]

Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení provádějí nejčastěji přímí nadřízení pracovníka. Je tedy důležité, aby si manažer udržel při hodnocení dostatečný odstup, hodnotil na základě faktů a zásluh a zvolil adekvátní hodnotící kritéria. Hodnocení poté slouží jako základ pro rozmisťování pracovníků, včetně jejich povyšování či degradování. Výsledky hodnocení se zaznamenávají písemně, aby manažer mohl sledovat změny. Zároveň je s nimi hodnocený sám seznámen, aby věděl, v čem se může zlepšit, nebo aby mohl některé zjištěné skutečnosti manažerovi vysvětlit.

Postupy hodnocení pracovníků můžeme rozdělit do dvou skupin:

- Hodnocení pracovního výkonu – Jde o pravidelné posouzení, jak pracovník splnil zadaný pracovní úkol, a to co do množství, kvality, dodržení termínu apod. Hodnocení se provádí vůči zadaným kritériím.
- Hodnocení způsobilosti pracovníka – Jde o komplexní hodnocení pracovníka prováděné zpravidla v ročních či pololetních intervalech a kromě výkonu se posuzují i další kritéria.[11]

Při odměňování je manažer zčásti svázán mzdovým systémem dané firmy. „*Mzdový systém musí respektovat legislativní úpravy požadující stejnou odměnu za stejnou práci, dodržení požadavku minimální mzdy a poskytnutí příplatků dle zákona.*“[11, s. 178] Ovšem

dává mu pořád možnost ovlivnit další složky platu, jakými jsou odměna a zaměstnanecké výhody.

2.2.5 Kontrola

Po manažerovi je vyžadována v této funkci především pečlivost při přípravě a v průběhu kontroly a znalosti ohledně kontrolované oblasti. Musí mít neustále na paměti, že kontrolování je o zjišťování faktů, nejde o snahu za každou cenu najít nějaký nedostatek. Vůči kontrolovaným by neměl mít povýšenecký postoj. Neměl by spěchat, aby se vyvaroval ukvapeným závěrům.[11]

Provádění kontroly manažerem

1. Určení předmětu kontroly – Předmětem kontroly může být jakákoliv aktivita nebo věc, která náleží společnosti. Manažer vždy musí určit takovou oblast, která by nezasahovala pod jiné kontrolní pracovníky. Zároveň se snaží, aby kontrolovaná oblast nebyla neúměrně velká a nedocházelo tak k plýtvání času manažera a peněz společnosti.
2. Získání informací pro kontrolu – Probíhá dvojím způsobem, kdy manažer provádí vlastní pozorování skutečnosti a popřípadě se může doptat přímo odpovědných pracovníků na nejasnosti, nebo se spoléhá na výkazy, hlášení a další interní dokumenty, které poskytují zprostředkovaný pohled na danou oblast.
3. Ověření správnosti získaných informací – Ověřování provádí manažer buďto namátkovou kontrolou přímo na místě kontroly nebo prověření nelogických či podezřelých dat.
4. Hodnocení kontrolovaných informací – *„Tato fáze představuje jádro kontrolních procesů. Podstatou hodnocení je srovnávání, kdy zjištěné údaje odrážející stav dané reality srovnáváme s určitými kritérii.“* [11, str.137] K hodnocení používá hodnotící kritéria:
 - a) standardy a normy
 - b) časové srovnání
 - c) konkurenční srovnání
5. Závěry a návrhy opatření – Mohou nastat tři situace:
 - a) Závěrem kontroly je, že nedošlo ke zjištění žádných chyb, proto není nutné dělat žádné opatření. Jedná se o nejlepší možný výsledek kontroly.
 - b) Kontrola ukázala nesoulad s kritérii hodnocení, které je stále přípustné, proto se manažer rozhodne zjednat drobná opatření, která vedou k nápravě této skutečnosti k žádaným hodnotám.
 - c) Kontrola ukázala hrubý nesoulad s kritérii hodnocení, manažer je nucen zvolit jiné řešení daného problému, aby zajistil příznivý stav.

6. Zpětná kontrola – Manažer se pro ni rozhodne v případě, že je kontrolou donucen zjednat nějaké opatření, aby zjistil, zda tato opatření vedla k zajištění příznivého stavu.

2.2.6 Analýza

Analýza je průběžná manažerská funkce. Samotné analýze musí předcházet jednoznačné a přesné stanovení skutečnosti, kterou chce manažer rozebrat. Samotná analýza se dá rozdělit do několika fází

- sběr dat – znamená shromažďovat data, která souvisí s analyzovanou skutečností. Důležité je sbírat data, která jsou hodnověrná a pocházejí z ověřených zdrojů. Dále je nutné dávat pozor, aby manažer shromažďoval relevantní data a nezabýval se zbytečnými informacemi.
- posouzení souvislostí – *„Dobré posouzení souvislostí připravuje půdu pro hledání možných řešení. Chyby v posuzování souvislostí mohou naopak řešení problému znesnadnit nebo znemožnit.“* [5, s. 41]. K posouzení souvislostí se využívá posouzení následnosti, souřadnosti, interakce a uspořádanosti dat.
- určení kritérií – Manažer musí vybrat vhodná kritéria pro vyhodnocení dat. Tyto kritéria říkají, jaké by byl optimální stav skutečnosti, tedy dobré řešení. Dobré řešení musí splňovat podmínky úplnosti, efektivnosti a opakovatelnosti. Manažer také musí určit způsob měření a vyhodnocování.
- hodnocení dat – Vyhodnocení dat je samotné provedení rozboru získaných a vytříděných dat. Můžeme data srovnávat mezi sebou, bez ohledu na jejich absolutní hodnotu, nebo je můžeme srovnávat na základě jejich absolutních hodnot. K hodnocení se využívají různé techniky, např.: seznam plusů a mínusů, srovnání, známkování, bodování apod.
- závěr analýzy – Závěr analýzy říká, jaká je skutečnost. Pokud není skutečnost v rozmezí kritérií, stanovuje závěr návrhy na opatření, která povedou k optimálnímu stavu skutečnosti.

2.2.7 Rozhodování a implementace

„Rozhodování je proces, při kterém manažeři identifikují problémy společnosti a pokoušejí se je řešit. Kvalita učiněných rozhodování představuje měřítko efektivnosti manažera a jeho hodnoty pro organizaci.“ [12, s. 326] Navazuje na analýzu.

Implementace je realizace rozhodnutí, kterému předcházela analýza a byla vybrána jedna varianta řešení. Při realizaci řešení se vypracovává plán realizace, který popisuje

veškeré postupy a měl by být jednoznačný a srozumitelný pro všechny, kteří se na něm budou podílet. Mělo by být jasné, co se stane, kdy to nastane a kdo je za to zodpovědný. Měl by také určovat, jak poznáme, že realizace proběhla úspěšně, případně postup, když realizace nedopadne úspěšně.

Při uskutečňování plánu realizace musí manažer neustále mít tento proces pod dohledem a monitorovat drobná zpoždění a jiné signály naznačující ohrožení realizace plánu. Dále může manažer například testovat vybranou variantu, aby se ujistil o její správnosti. Testování může provádět různými metodami, např. dotazováním se relevantních lidí. Právě monitorování a testování dává manažerovi poklady k provádění korekce plánu realizace tak, aby v realitě co nejefektivněji obstál. [6]

Každý den rozhodování a implementace ovlivňuje budoucnost organizace i budoucnost manažerů. Je jisté, že některá rozhodnutí a implementace mohou mít pro organizaci význam strategický, zatímco jiná jsou relativně málo významná. Všechna rozhodnutí však mohou mít na rozvoj organizace pozitivní (ale i negativní) vliv. Oproti plánování je rozhodování reakce na vzniklý problém. [12, s. 331]

Rozhodovací proces

1. Identifikace problému

Rozhodovací proces začíná okamžikem odhalení problému. V praxi se v tomto ohledu setkáváme s jednou základní chybou manažera při rozhodování – se snahou řešit signál problému a ne problém samotný. Mezi základní signály problému patří:

- Neočekávaná odchylka od dosavadního vývoje – náhlá změna v trendu vývoje určitého ukazatele je faktor upozorňující na problém, nejedná se o problém jako takový. Problémem může být i pozitivní odchylka, pokud není vyvolaná plánovanou aktivitou – poukazuje totiž na možnost, že se určité skutečnosti, mající vliv na vývoj podniku, realizují živelně a ne plánovaně, a mohou tak vyvolat další problém.
- Odchylka od stanoveného plánu – nevyvíjí-li se skutečně dosahované výsledky v souladu s plánovanými (ať už pozitivně či negativně), jedná se jednoznačně o signál potenciaálního problému, který je nutné správně identifikovat.
- Vnější kritika – existenci či možnost vzniku problému může signalizovat i chování vnějšího prostředí

2. stanovení alternativ

„Aby mohl manažer rozhodovat, musí mít k dispozici různé možnosti řešení identifikovaného problému – alternativy. Ideálním stavem je ten, kdy má manažer

k dispozici více důkladně propracovaných variant, které se zakládají na veškerých dostupných, kvalitních a ověřených informacích.“ [12, s. 331]

Je nutné respektovat hledisko času, tedy včasné rozhodnutí, a nákladovost dané alternativy nesmí být vyšší než finanční dopady řešeného problému.

3. Hodnocení alternativy, výběr nejvhodnější alternativy

„Jsou-li stanovena alternativní řešení problému, je třeba tyto alternativy vyhodnotit – stanovit si vhodná vyhodnocovací kritéria a jednotlivé váhy těchto kritérií.“ [12, s. 328]. Z takto ohodnocených alternativ si poté hodnotitel vybírá za pravděpodobnosti:

- Určitosti – rozhodovatel má k dispozici veškeré informace o možných dopadech navrhované alternativy
- Rizika – rozhodovatel má k dispozici pravděpodobnostní odhady vzniku možných důsledků zamýšlené alternativy.
- neurčitosti – rozhodovatel nemá k dispozici žádné informace o pravděpodobnosti variant vývoje situace při volbě jednotlivé alternativy. [12, s. 328]

Velmi záleží na zkušenostech daného manažera, jeho intuitivních schopnostech, na jeho sklonu k riziku a v neposlední řadě také na možných celkových důsledcích přijímaného rozhodnutí. [12, s. 328] Proto nesmí zapomenout zvážit důsledek takové alternativy, kdy by se nerealizovalo žádné řešení a problém by byl ponechán.

Výsledkem tohoto dílčího procesu rozhodování je výběr nejvhodnější alternativy, která povede s požadovanou mírou pravděpodobnosti a rizika k cílovému řešení problému.

4. Implementace vybrané alternativy

Tento proces zpravidla znamená větší či menší změnu stávajícího stavu. Z toho důvodu by proces implementace měl nést základní rysy plánu, tj. „co“ je třeba udělat, „kdo“ je zodpovědný za realizaci, „kdy“ je nutné provést realizaci, a v neposlední řadě „proč“, neboť vysvětlení nutnosti realizace dané změny umožňuje a napomáhá k úspěšnosti realizace jako takové a k přijetí změny těmi jednotlivci, kterých se týká.

5. Zpětná vazba

Důvodem realizace celého rozhodovacího procesu byla existence problému. Zpětná vazba má odpovědět na dvě základní otázky:

- Jaké jsou skutečné efekty realizované alternativy? Výsledné efekty této alternativy nejsou předem stoprocentně jisté. Z tohoto důvodu je nutné

ověřit, zda se skutečné efekty realizované alternativy shodují s efekty, které jsme očekávali při navrhování a hodnocení této alternativy.

- Vedla právě tato alternativa k vyřešení problému? Musíme ověřit, že právě tato změna vedla k vyřešení problému, a že se nejednalo o jev nesouvisející s daným řešením. [12, s. 328]

Rozhodovací proces se v praxi může odehrávat v nejrůznějších formách. U problémů strategického charakteru se bude s největší pravděpodobností jednat o proces dlouhodobějšího charakteru obsahující náročné analýzy a rozsáhlou dokumentaci. Naproti tomu se ve většině případů tento proces odehraje pouze jako myšlenkový pochod v každodenním životě manažera. [12, s. 329]

Skupinové rozhodování

Pro skupinové rozhodování se manažer rozhodne tehdy, jde-li o složitější problém, kde se vytvářejí skupiny odborníků atd., nebo jde-li o problém, který se v důsledku týká většího počtu zaměstnanců, aby toto rozhodnutí lépe přijali. V následující tabulce jsou uvedeny základní výhody a nevýhody tohoto druhu rozhodování.

Tabulka 3 výhody a nevýhody skupinového rozhodování

výhody	nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• více dostupných informací• široké spektrum nápadů/přístupů• vyšší přijatelnost rozhodnutí• rozvíjení dovedností členů skupiny• více alternativ řešení	<ul style="list-style-type: none">• časová náročnost• nesouhlasné hlasy• dominantní jednotlivci• možnost vzniku špatných kompromisů• pocit záště

zdroj: [12, s. 330]

Některé z technik, které může manažer při skupinovém rozhodování využít:

- brainstorming
- metoda Delphi
- nominální skupinová technika

2.3 Další činnosti manažera

2.3.1 Delegování

„Podstatou delegování je přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnosti na jinou osobu (zpravidla podřízenou). Některé činnosti mohou být delegovány formálně – písemným pověřením, organizačním nebo podpisovým řádem, jiné určeny ad hoc příkazem. Umění delegování patří k důležitým dovednostem manažera.“ [3, s. 62]

Delegování má dvě zásadní výhody:

- uvolnění času manažera pro realizaci klíčových aktivit souvisejících se strategickými záležitostmi, s vedením a rozvojem pracovníků a s řešením komplikovaných situací
- posílení odpovědnosti spolupracovníků a zvýšení jejich motivace

Další výhody delegování:

- úkoly budou moci být vyřízeny i za nepřítomnosti manažera
- vyvstane více nápadů, názorů a řešení
- pracovní zátěž je rozdělena mezi více lidí
- zvyšuje se výkonnost organizace
- dovednosti managementu se rozvíjejí [3, s. 62]

Nároky na manažera

To, aby delegování bylo efektivní, klade vysoké nároky na manažera. Vyžaduje od manažera následující:

- naprosté pochopení a znalost úkolů
- zkušenost ve vykonávání úkolů
- zvládnutí postupu delegování
- pozitivní postoj k delegování
- pochopení lidské povahy [3, s. 63]

Překážky delegování

Překážky delegování ovlivňující manažera jsou:

- strach ze ztráty kontroly
- přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti
- strach z konkurence ze strany spolupracovníků
- nedostatek důvěry ve spolupracovníky

- touha ponechávat si informace aj. [3, s. 70]

Delegování - kontrola

Po celou dobu delegování je nutná kontrola. V každé fázi je jiného charakteru. Při předávání úkolu se manažer musí zaměřit hlavně na vhodnost pracovníka, a zda je schopen vykonávat danou činnost. V průběhu kontroluje především průběžný postup pracovníka a jeho způsoby vykonávání činnosti. Závěrečná kontrola je orientovaná na výsledek a výkon pracovníka.

3 PROFIL VYBRANÉ BEZPEČNOSTNÍ AGENTURY

3.1 Základní informace

Od roku 2008 si firma Čechymen s.r.o. změnila jméno na Čechymen servis s.r.o. Sídlo centrální pobočky je v Ostravě. Mimo to má další pobočky ve městech Plzeň, Praha, Pardubice, Brno a Olomouc.

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zapsáno 22. prosince 2008
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany, zapsáno 22. prosince 2008
- ostražba majetku a osob a služby soukromých detektivů, zapsáno 22. prosince 2008
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob, zapsáno 22. prosince 2008

3.2 Historie

Společnost jako taková vznikla v roce 2004, ale už před tímto datem zde na trhu pohybovala skupina lidí okolo původních majitelů a jednatelů společnosti, Martina a Romana Čechákových. Tato skupina se nechávala najímat od velkých bezpečnostních agentur, aby pod jejich jménem pracovali. Díky tomu mohli 6 let pomalu pronikat do „know-how“ tohoto „řemesla“ a shromažďovat potřebné znalosti a informace k založení vlastní firmy.

Na začátku chtěli Čechákové uskutečnit jejich myšlenku, službu, která jim zajistí konkurenční výhodu, komplexního zabezpečení ochrany na akcích. To znamenalo zajistit celkové zabezpečení akce, ale také zajištění požární ochrany nebo záchranné služby z vlastních lidí, ne je jen zprostředkovávat, jako to dělaly jiné agentury.

Mimo to se hned od začátku vrhli na sjednávání smluv s majiteli či provozovateli objektů všech druhů (obchodní domy, kancelářské budovy, přestavby atd.) a nabízeli zajištění jejich ostražby.

V současnosti patří agentura mezi největší společnosti ve svém oboru na českém trhu. Důkazem toho je zajišťování ostražby v provozovnách největších obchodních řetězců a na největších tuzemských festivalech. Zároveň od roku 2012 získala společnost certifikaci ISO 9001, kde *„norma ISO 9001 specifikuje požadavky na systém managementu kvality v organizacích, které chtějí a potřebují prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkty v souladu s příslušnými předpisy a požadavky zákazníků, a které usilují o zvyšování spokojenosti zákazníka.“* [1]

K datu 23.3.2013 obsahovala databáze zaměstnanců 1544 profilů lidí. Z tohoto počtu bylo za poslední rok aktivních 543 pracovníků. Aktivními pracovníky jsou myšleni ti pracovníci, co za poslední kalendářní rok pracovali alespoň na jedné sportovní, kulturní či společenské akci. Ostatní z databáze jsou lidé, kteří pracovali pro společnost před více jak jedním rokem a nezažádali o vymazání z databáze.

3.3 Služby

Detektivní služby - Služba poskytuje možnost najmout si detektiva s profesní kvalifikací na veškeré detektivní služby, jako jsou např. sledování osob, zjištění úniku informací či materiálu, zajišťování důkazního materiálu apod.

Fyzická ostraha objektů - Zde zajišťuje bezpečnostní agentura svými zaměstnanci ochranu majetku před cílenými útoky ale i nahodilými událostmi. Jde především o zajištění vchodu do budov, pravidelné obchůzky celého objektu, obsluha automatických bezpečnostní a protipožárních systémů apod.

Film security - Zajištění ochrany osob proti napadení a prostoru natáčení proti nepovolenému vniknutí osob a nepovolenému natáčení.

Club security - Služba, která umožňuje najmout si pracovníky bezpečnostní agentury k zajištění ochrany majetku a osob v klubech, diskotékách ale i vernisážích, politických meetingů apod.

Bodyguard – Poskytnutí pracovníků bezpečnostní agentury k zajištění bezpečnosti pro osoby velkého významu.

Event security all inclusive – Jedná se o zajištění kompletní bezpečnosti na sportovních, společenských a kulturních akcích, nejen ochrany majetku a osob, ale i zdravotnické asistence, včetně převozu do nemocnice, a požárního dozoru, včetně administrativních povinností. Tato služba je hojně využívána nejvíce na akcích většího počtu lidí a pořadatelé takto přenechávají starosti o bezpečnost na agentuře. Samozřejmě je možné vybrat si i pouze jednu činnost, záleží na přání klienta. [13]

Pokud se pro tuto službu klient rozhodne, je automaticky přiřazen ke koordinátorovi, který má danou územní oblast, kde se bude konat akce, na starosti.

4 NÁPLŇ ČINNOSTI KOORDINÁTORA VE VYBRANÉ BEZPEČNOSTNÍ AGENTUŘE

4.1 Koordinátor pro východní Čechy - sekce event security

Jedná se o pozici středního managementu, která je v rámci firmy specifická. Na rozdíl od ostatních koordinátorů zajišťuje mimo nastavení bezpečnosti na akcích a výběru a řízení pracovníků na akcích, tak má navíc za úkol zajišťovat přijímání a řízení pracovníků. Je to dáno velikostí pobočky, co do počtu aktivních pracovníků i množství akcí, na kterých zajišťuje služby bezpečnostní agentury na jejím území. Sekce Event security má na starost oblast bezpečnosti na společenských, kulturních a sportovních akcích.

4.2 Činnosti koordinátora pro východní Čechy – sekce event security

4.2.1 Přijímání a řízení pracovníků

Přijímání pracovníků a jejich řízení je základní náplní práce koordinátora. Musí se neustále snažit udržovat počet registrovaných pracovníků na takové úrovni, aby mohl plnit jemu zadané úkoly. Proto se snaží shánět pracovníky celoročně, ať už pomocí letáků či inzerátu nebo na základě doporučení od stávajících zaměstnanců. To, jak se zájemci o práci dozvěděli, je nijak nezávazné. Přijímací postup je pro všechny uchazeče stejný. Uchazeč vybrané bezpečnostní agentury musí splňovat následující požadavky k přijetí:

- musí být starší 18-ti let - dokládá občanským průkazem
- musí mít čistý rejstřík trestů - dokládá Výpisem z rejstříku trestů, který nesmí být starší jak jeden měsíc
- musí být zdravotně způsobilý k výkonu práce u bezpečnostní agentury - dokládá Lékařským potvrzením o způsobilosti k výkonu práce

Poté je připuštěn k přijímacímu pohovoru, kde mu koordinátor sdělí, jaké jsou jeho povinnosti a práva, jaké jsou platové podmínky a jaké jsou možnosti dalšího vzdělávání v rámci firmy. Zároveň odpovídá na dotazy ze strany zájemce. Následně s uchazečem vyplní osobní dotazník, který slouží jako podklad pro vytvoření profilu pracovníka v podnikové databázi. Skládá se z několika částí:

- osobní údaje – kontaktní údaje, výška, váha, velikost oblečení atd.
- vzdělání a kvalifikace
- dosavadní praxe v oblasti security

- doplňující informace – zda vlastní řidičský průkaz, zbrojní průkaz, služebního psa apod.
- osobní prohlášení o pravdivosti uvedených údajů

V případě, že uchazeč vyhovuje požadavkům a dodá potřebné dokumenty, je jeho spis poslán na Personální oddělení. Zde probíhá kontrola úplnosti a platnosti dodaných podkladů a následné vytvoření profilu pracovníka ve firemní databázi. Tím je uchazeč přijat, koordinátor poté informuje uchazeče a podepisuje s ním pracovní smlouvu.

V rámci možností vzdělávání koordinátor určuje pracovníky, kteří se budou moci zúčastnit firemních školení:

- security – Je určené pro liniové zaměstnance a zajišťuje rozšíření základních znalostí security.
- event (velitelské) školení – Je určené pro vybrané zaměstnance, kteří absolvovali školení security. Toto školení je zaměřené na získání znalostí potřebných k vykonávání velitelských pozic.

4.2.2 Nastavení bezpečnosti na akcích

Samotnému nastavování bezpečnosti předchází z hlediska bezpečnostní agentury to, že pořadatelé akce kontaktují obchodní oddělení bezpečnostní agentury. To následně vybere vhodného pracovníka podle dvou kritérií, zkušenost s podobnou akcí a místní příslušnost.

Nastavení bezpečnosti se provádí před každou kulturní či sportovní akcí. Jde o proces, kde koordinátor (nebo jiný kompetentní pracovník bezpečnostní agentury) zastává roli navrhovatele, který se snaží odhadnout i to nejmenší riziko, a jedná s pořadatelem, kteří hodnotí jeho návrhy. Zpravidla se první setkání odehrává v místě konání a to z několika ryze praktických důvodů. Některá rizika jsou skrytá a na plánu se nemusejí objevit, např.: nefunkčnost únikového východu. Obě strany získají lepší představu o prostoru a přesně se mohou vytipovat možné potíže a rizika. Navíc jednání je mnohem věcnější a nedochází tak často k nepochopení jak z jedné tak i z druhé strany. Další jednání, pokud jsou nutná, poté mohou probíhat už jinde nebo dokonce přes telefon či formou emailů. Obě strany se musí v konečné fázi shodnout na řešení všech bezpečnostních otázek týkajících se dané akce a je potřeba domluvit se i na postupech při situacích, které by mohly nastat.

Když se neshodnou v zásadních věcech, jako je např.: diametrálně jiný počet pracovníků bezpečnostní agentury, musí koordinátor zvážit, jak velké nastává riziko a zda je agentura i za takovýchto podmínek schopna zajistit bezpečný průběh akce. Pokud není, musí

doporučit spolupráci ukončit. To se ovšem nestává často. V drtivé většině případů nakonec najdou společné řešení. Následný proces se dá rozdělit do těchto bodů:

- sběr informací
- určení typu akce
- nastavení pozic pro pracovníky bezpečnostní agentury
- výběr vybavení pro pracovníky bezpečnostní služby
- doporučení technického vybavení akce

Sběr informací. Určení typu akce

Na shromažďování kvalitních informací o akci je kladen velký důraz, neboť právě na základě nich se určuje typ akce a potřebná bezpečnostní opatření a nastavení. Získávají se především od samotných organizátorů, v jejich vlastním zájmu je poskytnout co nejpřesnější a nejdetailnější. Teprve až potom začíná hledat informace i z jiných zdrojů, popřípadě si ověřuje i ty, které získal od pořadatelů. Z takto protříděných a ověřených informací určuje koordinátor typ akce a sestavuje návrh celkového zajištění bezpečnosti na akci.

Musí si odpovědět na následující otázky, které mu pomohou odhadnout druhy rizik i návštěvníků, tedy typ akce:

- **Jaký bude program akce?** Koordinátor zde musí návštěvníky dělit podle programu akce a z něj vyplývající míry rizikovosti. Míra rizikovosti je pravděpodobnost rizika, které by mohlo nastat. Čím je vyšší, tím přísnější bude nastavení bezpečnosti, ale i nízké riziko, je pořád riziko a nesmí jej opominout při plánování. Jde pro představu demonstrovat na příkladech, které jsou obecně brané jako typické. Je stupnice od jedné do deseti, kde jedna je nejmenší rizikovost a deset je největší. Dozor na dětské besídce by tedy měl míru rizikovosti 1 a koncert neonacistické skupiny v židovské čtvrti by měl míru rizikovosti 10.
- **Jedná se o „indoor/outdoor“ akci?** Outdoor jsou akce, které se konají na volném prostranství, proto jedním z hlavních rizik, na které se musí zaměřit, je počasí, které jediné neovlivnitelné a proto se nesmí nikdy podcenit. Vždy je nutné vymyslet krizový plán pro případ, kdy se počasí bude vyvíjet mimo normu, která připouští bezproblémový průběh akce. Tento plán by měl obsahovat informace, za jakých podmínek se začnou evakuovat návštěvníci, kam je směřovat, jakým způsobem a jakými prostředky budou informováni o nastalé situaci. V tomto ohledu je výhodou, že je možné situovat mobilní technické zábrany a vchody/východy podle potřeby evakuačního plánu. Na druhou stranu musí koordinátor počítat se zvýšeným rizikem vniknutí nežádoucích osob,

např. neplatící nebo nepozvaní lidé, a to přelesením nebo demontováním mobilních technických zábran. To ovšem nehrozí u indoor.

Indoor jsou akce, které se konají v krytém prostředí, jako jsou například sportovní haly, divadla, firemní budovy, restaurace aj. proto koordinátor nemusí uvažovat o demontáži zábran, v tomto případě je jediné možné vniknutí pouze trvale vybudovanými vstupy, ovšem musí s tímto omezením počítat i v krizovém plánu. V tomto případě si navíc musí zjistit, kde se nachází únikové východy a jaká je kapacita daného objektu. Kapacita navíc musí odpovídat i prodeji vstupenek či pozvaným hostům. Naštěstí zde odpadá problém s počasím, pomineme-li přírodní katastrofy typu povodně a podobně.

- **Jaká je doba trvání?** Zde mu stačí rozlišit, zda se jedná o akci jednodenní nebo vícedenní. Jednodenní trvají v rozmezí 24h a areál konání se otvírá pouze na jeden souvislý časový úsek. Vícedenní trvají více jak 24h a areál je buďto otevřen nepřetržitě nebo se vždy otvírá jenom na dobu, kdy je program. Rozlišování doby je důležité z hlediska materiálního zajištění akce, jako je například noční osvětlení, a počtu pracovníků bezpečnostní agentury, kvůli střídání.
- **Pro koho je konaná?** Tady mu jde o to, jak se tam kdo dostane, jestli to bude veřejná akce nebo soukromá. Veřejná znamená, že vstup pro lidi je volný, sníží tím počet potřebných pracovníků bezpečnostní agentury, ale může přijít kdokoliv. Tím se zvyšuje riziko vstupu narušitele pořádku, nepřizpůsobivých občanů, zlodějů, protestujících aj. Opakem je potom soukromá akce, kde dochází k třídění lidí na ty, kteří mohou vstoupit, protože mají pozvánku nebo si zakoupili vstupenku apod., a na ty, kteří nemohou vstoupit, protože nesplňují podmínky organizátora.
- **Jaká je dostupnost?** Dostupnost řeší, jakým způsobem se návštěvníci dostanou na místo konání a z něj vyplývající komplikace. V případě velké dostupnosti, například uprostřed města, může předpokládat, že lidé budou přicházet plynuleji, než například na akci, kam jezdí autobusy jednou za půl hodiny, zde může předpokládat nárazovité přicházení lidí, neboli v jednom okamžiku přijde najednou více lidí. V prvním případě stačí, když v době největších očekávaných příchodů posílí stávající pracovníky bezpečnostní agentury o potřebný počet dalších pracovníků. V druhém případě musí zajistit trvale větší počet pracovníků, aby zajistil, že se dovnitř dostanou pouze ti, pro koho je akce určená.

Rozmístění a počet pracovníků bezpečnostní agentury

Rozmístění pracovníků v areálu se provádí podle mnoha kritérií, která se dají shrnout do dvou skupin:

- ochránění majetku a zájmů pořadatele – např. zamezení vstupu na koncert lidem, kteří nezaplatili vstupné
- zajištění bezpečnosti návštěvníků – např. zajištění rychlé a bezproblémové evakuace všech osob z areálu

Celý areál rozdělí do menších částí, kterým přidělí označení pro snadnější komunikaci. Do nich dosadí potřebný počet pozic, do kterých později dosadí jednotlivé pracovníky. Určí kdo a kde bude stát, co pro danou pozici budou prioritní, činnosti vyplývající z podstaty jeho pozice, a sekundární povinnosti, doplňkové činnosti, které nebrání vykonávání prioritních činností, aby zajistil specifické požadavky na bezpečnost pro danou část areálu.

Výsledné rozmístění pozic záleží na informacích a požadavcích pořadatelů a zkušenostech, znalostech a intuici koordinátora. Často se také vypracovává do grafické podoby, jako plánek pozic.

Jakmile jsou pozice určeny, musí koordinátor určit počet pracovníků bezpečnostní agentury. Ten záleží na těchto faktorech:

- očekávaný počet návštěvníků akce - platí přímá úměra, čím více návštěvníků, tím více pracovníků je potřeba, nepsaným pravidlem je minimální poměr 1 pracovník bezpečnostní agentury na 100 návštěvníků
- počet nezbytných pracovníků na jednotlivých pozicích – počet plánovaných pracovníků

Koordinátor musí také počítat s možností, že někteří plánovaní pracovníci nenastoupí z různých důvodů do práce. Proto si zajišťuje náhradníky, kteří by v případě potřeby zastoupili pracovníka, který nedorazil.

Výběr vybavení pro pracovníky bezpečnostní agentury

Vybraná bezpečnostní agentura zapůjčuje svým pracovníkům erární stejnokroj v různých provedeních, pracovní a ochranné pomůcky. Koordinátor podle dříve zjištěných informací si vydedukuje, jaké vybavení je potřeba právě pro účely konání dané akce. Má na výběr z několika druhů oblečení (trika, mikiny, bundy, reflexní vesty atd.) a vybavení (radiové přenosné vysílače, svítilny, teleskopické obušky, pepřové spreje, špunty do uší atd.), které se nacházejí na skladě. Pokud některé vybavení či oblečení na skladě není a je nezbytné

pro danou akci, vypisuje koordinátor žádanku na dokoupení daného vybavení, kterou vyřizuje vedoucí skladu.

Doporučení technického vybavení pro pořadatele

Prací koordinátora je také doporučení změn v oblasti technického vybavení dané akce, především pak doporučení týkajících se:

- mobilních technických zábran – vybrání přiměřeného druhu těchto zábran
- rozmístění a druhu ručních hasicích přístrojů – vybrání vhodných druhů pro hašení těch požárů, které by mohly v areálu nastat
- akreditačního systému – zvolení jednoznačného systému povolující vstup
- značení evakuačních cest – správné a viditelné značení evakuačních cest

Obecným charakterem těchto doporučení je zlepšit zabezpečení a zajistit přiměřené technické vybavení potřebné pro danou akci.

4.2.3 Výběr a řízení pracovníků na akcích

Z časového hlediska se dá tato činnost rozdělit do tří fází, které se poté dále dělí na jednotlivé činnosti:

- před akcí
- na akci
- po akci

Před akcí:

Jakmile koordinátor určí počet lidí, které na danou akci bude potřebovat, začne vyhledávat vhodné pracovníky. K tomu slouží firemní databáze zaměstnanců, která se vytváří na základě údajů vyplněných v osobním dotazníku při přijímání a zároveň do ní mohou oprávnění pracovníci vkládat hodnocení a poznámky k jednotlivým zaměstnancům. Tato databáze je součástí podnikového systému, který je přístupný přes internet. Tento systém umožňuje vytvořit virtuální událost, což je soubor, který je přístupný všem pracovníkům s potřebným povolením. Koordinátor do souboru vloží základní informace

- název akce
- datum a čas začátku a konce konání akce
- místo konání akce
- datum, místo a čas srazu pracovníků před akcí
- požadavky na pracovníky (co si mají přinést s sebou, jakou musí mít kvalifikaci atd.)

Omezený přístup do něj mají i linioví pracovníci, kteří se mohou přihlásit na akci, jinými slovy, vyjádřit svůj zájem jet pracovat. Z takto přihlášených pracovníků si koordinátor následně vybírá pracovníky podle toho, jakou má kvalifikaci a jakou má dojezdovou vzdálenost na místo konání akce, kde preferuje co možná nejkratší vzdálenost.

Může se stát, že se do souboru nepřihlásí dostatečný počet pracovníků. Pak musí koordinátor projít databází pracovníků manuálně a musí vyhledat vhodné pracovníky, které se snaží přesvědčit k pracovní účasti na dané akci. Tyto pracovníky poté ručně zadá do virtuální události, kvůli dalším automatickým funkcím podnikového systému.

Tyto automatické funkce pomáhají koordinátorovi v tom smyslu, že mu vygeneruje další potřebné dokumenty, které vyplní dle informací z databáze a virtuální události. Jedná se především o tyto dokumenty:

- výkaz celkových odpracovaných hodin všech pracovníků, který po skončení akce je podpisem stvrzen organizátorem akce a slouží jako podklad pro fakturu za provedenou službu
- hmotná odpovědnost pracovníka za zapůjčené vybavení, tím se společnost brání proti odcizení firemního vybavení, pracovníci tuto odpovědnost stvrzují podpisem před začátkem akce
- výkaz odpracovaných hodin jednotlivými zaměstnanci, který se vyplňuje až po skončení akce přímo do virtuální události.
- seznam pracovníků a jejich velikosti oblečení, slouží jako podklad pro vyzvednutí erárního vybavení (trika, mikiny, bundy atd.)

První dva dokumenty musí vzít s sebou na akci v tištěné podobě a doplnit potřebné informace na místě. S posledním dokumentem, seznamem pracovníků a jejich velikosti oblečení, se dostaví na sklad, aby nabral potřebné vybavení.

V případě, že se akce nekoná v městě, kde sídlí pobočka koordinátora, je povinností koordinátora zajistit dopravu pracovníků na místo konání akce. Má několik možností:

- 1) domluvit se s pracovníky, kteří vlastní auto, že jim firma zaplatí pohonné hmoty
- 2) využít firemního autobusu, který se využívá při minimálním počtu 30 pracovníků
- 3) využít prostředků veřejné hromadné dopravy (autobusy, vlaky atd.)

Koordinátor musí tedy zvolit nejvhodnější variantu přepravy pracovníků, čas a místo odjezdu. Je vhodné, aby koordinátor si nechával časovou rezervu při plánování odjezdu, jako preventivní opatření v případě nečekaných událostí, např. zácpa na dálnici, porucha dopravního prostředku apod. Pokud se však akce koná v místě sídla pobočky, koordinátor stanovuje čas a místo srazu pracovníků a dopravu na místo si zajišťují sami pracovníci.

Na akci

Začátek tohoto časového úseku je v okamžiku dostavení se pracovníků na místo konání akce, kdy musí koordinátor udělat kontrolu, zda dorazili všichni pracovníci. Pokud by někdo chyběl a nemohl se dostavit, přichází na řadu náhradníci.

Následně koordinátor hromadně předá pracovníkům podrobnější informace o akci, především:

- co bude náplní akce
- kdo může vstoupit – čím budou lidé prokazovat, že mají vstup povolen
- s čím nemohou lidé vstoupit – nepovolené předměty s kterými nemohou návštěvníci vstoupit, např. drogy, zbraně apod.
- očekávaná návštěvnost – kolik mohou očekávat lidí
- jak bude probíhat případná evakuace areálu – ukáže, kde jsou evakuační východy atd.
- přestaví supervizory - supervizor je vedoucí určité části areálu, je podřízený koordinátorovi, nemá pevně stanovenou pozici, jeho hlavní náplní je vykonávat příkazy koordinátora, provádět dozor nad výkonem práce zaměstnanců, vystřídání zaměstnanců v době přestávky a zajištění vybavení pro jejich část areálu.
- komunikace na akci – tj. zda budou komunikovat pouze ústně, nebo pomocí mobilních telefonů, případně pomocí vysílaček aj.

Poté koordinátor pověří supervizory, aby rozdali pracovníkům vybavení a nechali je podepsat hmotnou odpovědnost za zapůjčené firemní vybavení. Samotný koordinátor se zkontaktuje s organizátory, kterým oznámí, kdy budou pracovníci připraveni k nástupu na pozice, řeší s nimi případné změny v plánu akce a získává aktuální informace, které později předá supervizorům.

Pak koordinátor přiděluje pracovníkům jednotlivé pozice s tím, že jim vysvětluje, co přesně na dané pozici budou vykonávat, zadává jim povinnosti, informace kde se jejich pozice v areálu nachází, kdo je jejich supervizor a v případě, že budou mít na pozici vysílačku, jak se budou ohlašovat. Pracovníci se pak rozmístí po areálu. Koordinátor poté ještě před začátkem akce obejde všechny pozice a překontroluje správnou vybavenost. Pokud by tato kontrola byla časově náročná a nestíhal by ji před začátkem akce, deleguje tuto povinnost na supervizory, kteří mu poté sdělí výsledek kontroly.

Oficiální začátek i ukončení akce je nutné odsouhlasit s organizátory akce. Během té doby je hlavní náplní koordinátora sledovat průběh akce, zda nastavená bezpečnostní opatření jsou účinná a dostatečná a zajišťují klidné konání akce. Případně upravuje

tyto opatření tak, aby dosáhl co možná nejmenšího rizika ve všech oblastech bezpečnosti a minimalizoval tak riziko vzniku materiálních i nemateriálních škod. Je tedy důležité, aby koordinátor byl schopný rozhodovat a jednat rychle a adekvátně v neplánovaných situacích, které nastanou. Případně byl schopen komunikovat s příslušníky integrovaného záchranného sboru, tedy s hasiči, policií a záchrannou službou.

Po akci:

Po oficiálním ukončení akce je prvořadým úkolem koordinátora nechat podepsat výkaz celkových odpracovaných hodin všech pracovníků organizátorem akce, aby mohla firma na základě toho vystavit fakturu. Zároveň tím i organizátor potvrzuje, že službu převzal. Další význam je taky ten, že tento doklad stanovuje, do kdy byla firma odpovědná za bezpečnost na akci. Tedy pokud by došlo k porušení bezpečnosti po oficiálním ukončení akce, tak nenese firma žádnou odpovědnost.

Dále musí koordinátor dohlédnout, aby pracovníci vrátili veškeré zapůjčené vybavení v nepoškozeném stavu. V případě, že by došlo ke ztrátě či poškození vybavení, ke kterému došlo kvůli chybě pracovníka, je hodnota tohoto vybavení stržena z platu pracovníka. Následně dohlídne na odjezd všech pracovníků.

Koordinátor poté musí zaslat podepsaný výkaz celkových odpracovaných hodin všech pracovníků na obchodní oddělení na centrální pobočku, kde se postarají o vystavení faktury. Dále pak musí doplnit odpracované hodiny jednotlivých pracovníků do virtuální události. Podnikový systém pak automaticky odešle podklady pro vyplacení mezd mzdové účetní. A v neposlední řadě musí vypracovat dokument, který popisuje průběh akce, tzv. report nebo zpětnou vazbu, ve kterém popisuje případné nedostatky v bezpečnostním nastavení, prohrěšky zaměstnanců apod.

5 ANALÝZA ZABEZPEČENÍ VYBRANÉ KULTURNÍ AKCE

V této kapitole bude analyzováno zabezpečení akce Hradecké studentské slavnosti, která se odehrála 16. října 2012 v Hradci Králové v prostorách víceúčelové haly TJ Slavia. Bude zde krok po kroku popsáno, jak probíhalo stanovování bezpečnostních opatření na reálném příkladu. Analýza proběhne na základě provedení pozorování.

5.1 První setkání s pořadateli a sběr informací

Pořadatelé dané akce zkontaktovali bezpečnostní agenturu zhruba tři měsíce před datem konání akce s požadavkem na zajištění bezpečnosti a požárního dozoru. Obchodní ředitel předal kontakt na pořadatele koordinátorovi pro východní Čechy, který si telefonicky domluvil s pořadateli schůzku přímo v místě konání akce, aby získal základní informace nutné k sestavení návrhu na zabezpečení akce a prohlédl si areál a zjistil skrytá rizika, která by na schematickém plánu nebyly vidět.

Program akce

Mělo se jednat o akci s pop-rovými kapelami s nízkou mírou rizikovitosti. Čekání mezi kapelami měly vyplnit doprovodná vystoupení různých umělců, sportovců, akrobatů a zajímavých osobností.

Jedná se o „indoor/outdoor“ akci?

Šlo o „indoor“ akci konanou ve víceúčelové sportovní hale, která se skládala ze sportovní a administrativní části. Administrativní část byla přímo spojena se sportovní halou. Pro účely akce byly využity obě části, kde ve sportovní hale mělo být hlavní podium a v administrativní části byla využita zasedací místnost, kde bylo druhé podium.

Jaká je doba trvání akce?

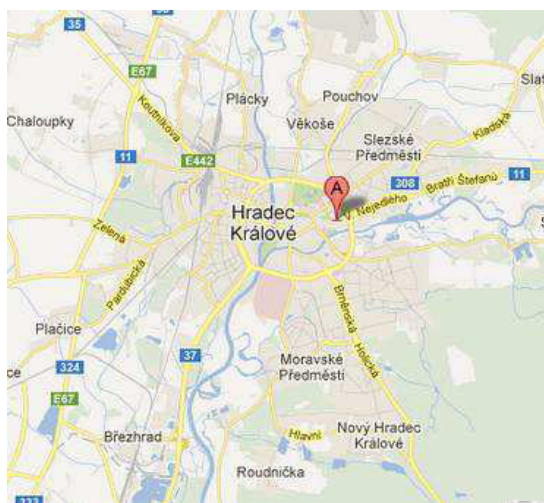
Umožnění vstupu do areálu pro návštěvníky mělo být v 16:00 v den konání akce. Začátek programu byl stanoven na 17:00h. Poslední kapela měla přestat hrát v 00:40 následujícího dne. Uzavření celého areálu pro návštěvníky bylo naplánováno na 1:00.

Pro koho je akce konaná?

Pro organizátory byla hlavní cílová skupina lidí studenti středních, vyšších a vysokých škol, tedy lidé ve věkovém rozmezí 15 – 30 let. Ke vstupu na akci bylo nutné předložit vstupenku pořadatelům, kteří ji návštěvníkovi vyměnili za pásku, kterou mu připevnili okolo jednoho zápěstí. Takto řádně označený návštěvník mohl vstoupit do areálu. Pořadatelé odhadovali, že dorazí 1500 až 2000 návštěvníků.

Jaká je dostupnost akce?

Díky umístění haly TJ Slávie v centru města je snadná dostupnost viz obrázek 1, kde je poloha haly zaznačena písmenem A.



Obrázek 3 mapa Hradce Králové se zvýrazněnou polohou haly TJ Slávie

zdroj: [14]

Informace získané při prohlídce areálu

Koordinátor zjistil umístění hlavního vstupu, evakuačních únikových cest, pódíí, vstupu do VIP zóny. VIP zóna bude umístěna na části tribun, které jsou po celém obvodu sportovní haly (viz příloha A). Tyto tribuny jsou umístěny o 3,5 metrů výše, než je plocha zbytku haly. Ověřil si průchodnost evakuačních úniků a zajistil si klíče od nich. Získal telefonický kontakt na správce haly, kdyby potřeboval další doplňující informace ohledně vybavení haly.

5.2 Analýza rizik, rozdělení prostoru a nastavení bezpečnosti

Cílem analýzy rizika je nalézt reálná nebezpečí. K tomu, abychom je zjistili, nám pomáhají tři otázky, které si musíme klást na začátku každé analýzy rizik:

1. Jaké nepříznivé události mohou nastat? (identifikace nebezpečí)
2. Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí? (kvalifikace nebezpečí)
3. Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky? (kvantifikace rizika) [10]

K zodpovězení těchto otázek využijeme upravenou metodu FMEA (Failure Mode and Effect Analysis = analýza možného vlivu a výskytu vad), kterou vypočítáme index RPN (Risk Priority Number = index priority rizika), který je součinem těchto tří parametrů:

- závažnost nebezpečí
- pravděpodobnost výskytu nebezpečí
- zjistitelnost nebezpečí

K získání jednotlivých kvalitativních a následně kvantitativních hodnot nám bude sloužit empirický odhad. Tento odhad musí provádět nestranný hodnotitel, který má zkušenosti s podobnými akcemi. Odhad je vždy do jisté míry subjektivní, hodnotitel realizuje odhad na základě informací o akci a své intuice, což je ve své podstatě druh zkušenosti. Snaží se o odhad budoucnosti, nikoli minulosti. [10]

Tabulka 4 data pro výpočet indexu RPN a jeho výpočet

	možné riziko	závažnost nebezpečí	pravděpodobnost realizace nebezpečí	zjistitelnost nebezpečí	index RPN
1	překročení kapacity areálu	5	1	2	10
2	zranění při evakuaci areálu	5	1	3	12
3	násilí a výtržnosti	4	3	2	24
4	omamné a návykové látky	4	5	3	60
5	požár	4	1	1	4
6	porucha elektrického zařízení	3	1	1	3
7	terorismus	5	1	3	15
celkem bodů/max bodů		30/35	11/35	16/35	113/875

zdroj: vlastní výpočty, [10]

Tabulka 5 stupnice pro výpočet indexu RPN

závažnost nebezpečí	pravděpodobnost realizace nebezpečí	zjistitelnost nebezpečí	body
nepodstatná	nulová	spolehlivá	1
podstatná	skoro žádná	pravidelné kontroly	2
závažná	pravděpodobná	namátkové kontroly	3
velmi závažná	velmi pravděpodobná	nekontroluje se	4
kritická	jistý výskyt	realizace nebezpečí nastane bez varování	5

zdroj:[10]

Překročení kapacity areálu

I přes vysokou závažnost tohoto rizika, tak pravděpodobnost výskytu toho rizika byla nulová, protože předprodej lístků si zajišťovali sami pořadatelé a mají přehled o prodaných lístcích, aby nepřekročili kapacitu. Na místě bude možné taky koupit vstupenky, jejich počet bude limitován maximální kapacitou, od které odečtou počet vstupenek prodaných v předprodeji.

Zranění při evakuaci areálu

Opět je u závažnosti nejvyšší bodové ohodnocení, protože se dá předpokládat, že by mohla vzniknout panika. Při takovém stavu často dochází k lehkým zraněním, ale hrozí i ušlapání a komplikované zlomeniny. Je důležité, aby pracovníci agentury zajistili plynulou a v rámci bezpečí, co nejrychlejší a kontrolovanou případnou evakuaci návštěvníků, při které budou moci zraněným pomoci. Díky dostatečnému množství evakuačních cest by toto riziko nemělo nastat.

Násilí a výtržnosti

Akce je zaměřená především na studenty středních, vyšších a vysokých škol, u kterých se nepředpokládá sklon k násilnostem a výtržnostem. Prodej vstupenek není nijak regulovaný, takže na akci se mohou dostat lidé, o kterých nic nevíme a mohou mít sklony k násilnostem a výtržnostem. Tito lidé pak mohou strhnout i ostatní návštěvníky. Zamezením výskytu a případnou včasnou zjistitelnost zajistí členové agentury neustálým dohledem ze svých pozic a pohyblivá hlídka. Index RPN ukazuje, že se bude zřejmě jednat o jeden z hlavních úkolů pro bezpečnostní agenturu na této akci.

Omamně a návykové látky

Od organizátorů víme, že v areálu akce bude prodej alkoholických nápojů, proto je jistý výskyt. Dá se také předpokládat výskyt různých druhů drog. Lidé po požití těchto látek mají zhoršení pohybových schopností, jejich chápaní je zpomalené, čímž ohrožují především sami sebe. Není výjimkou, že lidé pod vlivem těchto látek mají větší sklony k agresivitě. Index jasně označuje toto riziko za největší. Agentura na něj bude reagovat tím, že bude provádět vstupní kontroly návštěvníků, aby zamezila vnesení těchto látek do areálu. Dále její pracovníci budou provádět dohled ze svých pozic, aby návštěvníci nekonzumovali nelegální látky a zároveň, aby případného distributora těchto látek zadrželi a předali policii České republiky. Je zde také riziko otravy těmito látkami. V takovém případě budou pracovníci agentury povinni poskytnout první pomoc a přivolat záchrannou službu, lékaře.

Požár

Při případném vypuknutí požáru by jeho důsledky mohly být velmi závažné, ale areál je pravidelně podrobován kontrole zabezpečení proti požáru. Zároveň je zde k dispozici dostatek příručních hasicích přístrojů a hydrantů. Nedaleko areálu je hasičská stanice, dojezdový čas je minimální. Proto je index RPN tak nízký.

Porucha elektrického zařízení

Samotný areál je pravidelně kontrolován a nemá žádné zjištěné závady v elektroinstalaci a rozvodech. Veškeré přístroje, které pořadatelé budou mít na akci, mají vlastní kontrolní mechanismy proti poruše. Toto riziko je zanedbatelné. Kontrolu zařízení a dohled bude provádět správce budovy a vyčleněný pracovník agentury.

Terorismus

Terorismus má kritickou závažnost, protože se dá jen těžko odhalit. Přesto pravděpodobnost teroristického útoku na této akci je minimální vzhledem k tomu, že v České republice k nim téměř nedochází a akce nemá žádný politický ani náboženský podtext. I tak bude provedena prohlídka celého areálu před začátkem akce a v průběhu akce se budou pracovníci bezpečnostní agentury případné podezřelé osoby snažit zkontrolovat a případně zadržet a předat policii České republiky.

Prostor se rozdělil na tyto oblasti:

- **Vstup + akreditace** – pozice 1 a 2, zajištění vstupní kontroly pravosti vstupenky a provedení vstupní prohlídky, monitorování dění u akreditačního stánku, ve kterém byl výdej vstupenek a případné řešení problémů týkajících se bezpečnosti
- **Hlavní stage** – pozice 3, 4 a 5, zajištění bezpečnosti vystupujících, provádění kontroly oprávněnosti vstupu lidí do prostoru pro účinkující a pořadatele, zamezení odcizení nebo poškození majetku pořadatele, monitorování dění v prostoru před pódiem a případné nahlášení bezpečnostních problémů koordinátorovi
- **Prostor pro partnery** – pozice 6, 7 a 8, provádění kontroly oprávněnosti vstupu osob, dohled nad dodržováním zákazu vstupu do uzavřených částí, monitorování dění v prostoru sportovní haly a případné nahlášení bezpečnostních problémů koordinátorovi
- **Chodba** – pozice 9, provádění kontroly oprávněnosti vstupu osob, dohled nad dodržováním zákazu vstupu do uzavřených částí, monitorování dění na schodišti a případné nahlášení bezpečnostních problémů koordinátorovi
- **DJ's stage** – pozice 10, zajištění bezpečnosti vystupujících, provádění kontroly oprávněnosti vstupu lidí do prostoru pro účinkující a pořadatele, zamezení odcizení nebo poškození majetku pořadatele, monitorování dění v prostoru před pódiem a případné nahlášení bezpečnostních problémů koordinátorovi
- **Plocha** – pozice 11 a 12, tyto pozice zajišťuje koordinátor a supervizor, procházejí celý areál, kontrolují plnění povinností a úkolů pracovníků, vyhodnocují aktuální bezpečnostní stav, řeší vzniklé bezpečnostní problémy, zastupují pracovníky, kteří mají pauzu, komunikují s pořadatelem, koordinátor je hlavním velitelem, který vyhlašuje evakuaci areálu
- **Požární hlídka** – pozice 13, pohybuje se po celém areálu, kontroluje místa s nejvyšší možností vzniku požáru, především u elektrických rozvodů u stagí, kontroluje technický stav mobilních technických zábran.

Obecná pravidla, která musí koordinátor i ostatní pracovníci bezpečnostní agentury dodržet:

- poskytnout první pomoc a zavolat záchrannou službu
- mít informace o postupu evakuace a umístění evakuačních cest areálu
- nesmí přijímat úplatky, hmotné věci ani protislužby v rámci udělení výjimky dané osobě
- nesmí poskytnout třetí osobě interní informace o dané akci
- musí být schopen poskytnout návštěvníkovi základní informace o dané akci

6 ZHODNOCENÍ ZABEZPEČENÍ VYBRANÉ KULTURNÍ AKCE. DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ

6.1 Zhodnocení akce na základě pozorování

Na akci bude provedeno pozorování práce koordinátora. Sledované období bude hodina před oficiálním začátkem akce až hodina po oficiálním ukončení akce. Záznam bude prováděn chronologicky. Sběr informací bude z pohledu koordinátora na společenské akci. Sledovány budou tyto body:

- ověření závěrů analýzy rizika a rozhodování o riziku, ověření platnosti předpokladů o akci
- sběr informací pro zpřesnění budoucích analýz rizika
- výskyt nepředvídaných rizik
- následky výskytu nepředvídaných rizik a jejich řešení
- výskyt předvídaných rizik
- následky předvídaných rizik a jejich řešení
- činnosti koordinátora během akce

Z tohoto pozorování bude vyhotoveno celkové kvalitativní zhodnocení prevence rizika a doporučení pro zlepšení prevence rizika a optimalizaci působení bezpečnostní agentury na této akci.[10]

Sledované skutečnosti na akci

Sledované období bylo od 15hodin 16. října 2012 do 3hodin následujícího dne. Akce oficiálně začala v 16hodin 16.října 2012 a ukončena byla ve 2hodiny ráno následujícího dne.

Před začátkem akce při průchodu areálu koordinátor zjistil, že se v administrativní části areálu nachází fungující posilovna a kosmetické centrum, přístup k nim byl pouze přes schodiště u malého sálu, tedy přes areál akce. Koordinátor ve spolupráci se správcem stanovili pravidla průchodu areálem. Projít mohli pouze objednaní lidé a lidé, kteří se prokázali průkazkou posilovny.

Dále zjistil montážní vady u technických zábran před hlavním pódiem, u kterých chyběly spojovací šrouby. Pořadatel zajistil nápravu do otevření areálu.

Pořadatel zajistil dostatek technických zábran, takže koordinátor mohl provést drobné úpravy a doplnění těchto zábran. Například prodloužení vstupního koridoru.

Proběhlo školení pracovníků bezpečnostní agentury o evakuačních plánech areálu, byly jim předány informace o akci a rizicích. Koordinátor rozmístil pracovníky na pozice a

předal jim informace o jejich pozici. V 16 hodin byly pracovníci na svých místech a po odsouhlasení s organizátory bylo zahájeno vpouštění návštěvníků do areálu.

Z důvodů nepříznivého počasí byl přesunut akreditační stan do budovy na místo označeným písmeny AS (viz příloha A). Pracovníci na vstupu museli návštěvníky nasměrovat správným směrem, protože značení bylo nedostatečné (malé cedule, nedostatečný počet). I přes tyto mírné komplikace byl průchod návštěvníků na začátku akce plynulý a nevznikaly větší fronty.

V průběhu akce docházelo k pochybením pracovníků pořadatele, kteří měli na starost výměny vstupenek za akreditační pásy. Docházelo zde často k chybné výměně a návštěvníci se vstupenkou pro partnery dostávali standardní pásek místo pásku, který opravňoval ke vstupu do partnerské zóny.

Průběhu celého večera byly zaznamenány jen 2 konflikty mezi návštěvníky, při kterých nedošlo k žádnému poranění. Pokaždé byli agresori pod vlivem alkoholu a byli vykázáni z areálu. V areálu byli přistiženi hlídkou 4 lidé při užívání marihuany, kteří byli také vykázáni z areálu.

Zdravotníci ani pracovníci bezpečnostní agentury nezaznamenali žádné zranění návštěvníků.

Během celé akce procházel koordinátor celý areál a vyhodnocoval vzniklé situace. Oficiální ukončení akce proběhlo 1hodinu a 30 minut 17. října 2012. Do 30 minut opustil areál poslední návštěvník. Koordinátor s pořadatelem prošli areál a uzavřeli jej.

Při vstupních prohlídkách bylo zabaveno malé množství marihuany, několik sklenic tvrdého alkoholu a jeden vystřelovací nůž. Prohlídky byly zhodnoceny koordinátorem i organizátory jako dostačující a efektivní.

Koordinátor stáhl z pozic pracovníky bezpečnostní agentury a ukončil směny pracovníkům. Poté s organizátorem podepsal nutné dokumenty pro vystavení faktury za odvedené práce bezpečnostní agentury.

6.2 Doporučení pro zlepšení

Celkově se potvrdily závěry analýzy rizika a jeho předpoklady byly správné. Bylo zde pouze pár nedorozumění, která vznikla na základě špatné informovanosti koordinátora. Případné změny v nastavení bezpečnosti byly provedeny v rámci možností efektivně.

Zde jsou návrhy na zlepšení, které vychází z pozorovaných skutečností:

- 1) Přemístit akreditační stan natrvalo do administrativní části areálu (viz příloha A, písmena AS), tím by se pořadatelé nemuseli spoléhat na počasí a rovnou by jej dostatečně označili. Lidé nebudou bloudit.
- 2) Vytvořit u AS dva nové vstupy (viz příloha A, písmena NV a bílé šipky). Prvním by bylo schodiště, které vede do chodby, která vede do areálu akce, a šlo by jím pouze vejít dovnitř, byl by jednosměrný a určený pro veškeré návštěvníky. Druhý by byl obousměrným vstupem pouze pro návštěvníky s oprávněním vstupu do partnerské zóny. Vytvoření těchto dvou vstupů a umístění akreditačního stanu zajistí přímou cestu návštěvníka na akci, nebude muset nikam přecházet.
- 3) Ponechat obousměrný vstup, označený jako hlavní vstup. Je širší než vstup-schodiště a na závěr akce bude sloužit pouze pro odchod. Během akce jej často využívali kuřáci cigaret.
- 4) Zajistit řádné proškolení pracovníků z akreditačního stanu, aby nedocházelo chybným výměnám vstupenek za pásy.
- 5) Pořadatel by měl zajistit řádné smontování technických zábran pomocí spojovacích šroubů.
- 6) Pořadatel by se měl pokusit vyjednat s majiteli posilovny a kosmetického centra uzavření jejich podniků po dobu konání akce.
- 7) Ponechání ostatních bezpečnostních pravidel a nastavení

7 ZÁVĚR

Z popisu obecné charakteristiky manažera a jeho práce postupně vyplývá, že ideální manažer využívá k zajištění cílů společnosti vhodné kombinace dovedností, znalosti a schopností, které získává praxí, a zároveň jsou od něj očekávány specifické vlastnosti a postoje, které vyžaduje daná organizace.

U popisu manažerských funkcí se také potvrdila možnost vybrat si optimální plnění dané funkce, které se přizpůsobuje potřebám pozice manažera a potřebám organizace.

Při popisu práce koordinátora bezpečnostní agentury bylo sledováno především plánování, personalistika, organizování a vedení. Z pozorovaných skutečností vyplynulo, že se jedná o střední management. Tím zle cíle bakalářské práce považovat za splněny.

Analýza zabezpečení vybrané kulturní akce, hlavně výpočet indexu RPN, posloužila koordinátorovi ke zpřesnění odhadu rizika a zlepšení preventivních opatření.

Zhodnocení zabezpečení vybrané kulturní akce bylo schváleno a využito, jako oficiální zpráva bezpečnostní agentury pro pořadatele kulturní akce. Následně bude sloužit při nastavování bezpečnosti podobných akcí, jako zdroj informací a doporučení při hodnocení rizika a nastavování bezpečnostních pravidel na akci.

Do budoucna lze odhadnout neustálé zvyšování nároků a požadavků na manažery. Při tomto zlepšování bude zřejmě docházet postupně a pomocí inovací stávajících technik a funkcí. Jaké budou požadavky, bude záležet na vývoji společnosti a jejich hodnot.

LITERARUTA:

Tištěné materiály:

- [1]. ARNOLD, F. Management: učíme se od těch nejlepších. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 385 s. ISBN 978-80-7357-732-2
- [2]. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [3]. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Manažerské dovednosti. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, 266 s. ISBN 978-802-4422-817.
- [4]. MALIK, F., KŘÍŽ, R. Vést, konat, žít: efektivní management pro novou dobu. Olomouc: ANAG, 2011, 350s. ISBN 978-80-7263-688-4
- [5]. PITRA, Z. Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století). vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [6]. PLAMÍNEK, J. Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9
- [7]. PROCHÁZKOVÁ, D. Security and Safety Management and Public Administration: proceedings of conference ...Pub. 1st. Praha: Police Academy of the Chzech Republic, 2008, 417 s. ISBN 978-80-7251-289-8
- [8]. STEIGAUFG, S., HORT, D. Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1
- [9]. ŘEZÁČ, J. Moderní management: manažer pro 21. století. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [10]. TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-717-9415-5.
- [11]. VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. vyd. 2. aktualiz. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [12]. VOCHOZKA, M., MULAČ, P. Podniková ekonomika. vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

elektronické materiály:

[13]. Čechymen: služby. Čechymen [online]. 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.cechymen.cz/sluzby>

[14]. Mapy Google [online]. 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <https://maps.google.com/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Schematický plánec areálu analyzované akce.....	I
--	---

Příloha A: Schematický plán areálu analyzované akce

