

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Kateřina Pazderová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza manažerských funkcí u cestovní kanceláře B&K Tour

Kateřina Pazderová

Bakalářská práce
2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina PAZDEROVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Analýza manažerských funkcí u cestovní kanceláře B&K tour**

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

Úvod

1. Základní pojmy managementu
2. Manažerské funkce
3. Cestovní kancelář B&K tour
4. Analýza manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K tour
5. Závěr
6. Doporučená literatura

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

Seznam odborné literatury:

- ROBBINS, Stephen P., COULTER Mary K. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN: 80-247-0495-1
HÁLEK, Vítězslav. Plánování a organizování. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 181 s. ISBN: 978-80-7041-656-3
BUCHTA, Miroslav, SIEGL, Milan. Management. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN: 80-7194-828-4
MAREŠ, Svatopluk. Základy managementu. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 167 s. ISBN: 80-7041-054-X
PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 151 s. ISBN: 80-247-0403-X

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. května 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 11. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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 9.6.2009

Kateřina Pazderová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky,
které mi pomohly při zpracování této práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat řediteli cestovní kanceláře B&K Tour, panu Michalovi
Moravcovi, za poskytnuté informace a věnovaný čas.

SHRNUTÍ

Bakalářská práce analyzuje využívání manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K Tour. Teoretická část práce vychází z teoretických poznatků získaných z odborné literatury týkající se dané problematiky. Praktická část práce je zaměřena na analýzu manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K Tour. V závěru práce je navrženo několik doporučení, které by vedly ke zlepšení využívání manažerských funkcí v této cestovní kanceláři.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažerské funkce, cestovní kancelář B&K Tour

TITLE

Analysis of managerial functions in the travel agency B&K Tour

ABSTRACT

Bachelor's paper analyses exploitation of managerial functions in the travel agency B&K Tour. The theoretical part is based on theoretical findings gained from literature connected with this field. The practical part is focussed on an analysis of managerial functions in the travel agency B&K Tour. At the end of the Bachelor's paper there are proposed some recommendations, which should lead to the improvement of exploitation of managerial functions in this travel agency.

KEYWORDS

Management, managerial functions, travel agency B&K Tour

Obsah

Úvod	9
1 Základní pojmy managementu	11
1.1 Management	11
1.2 Manažer	12
1.3 Prostředí managementu	13
1.4 Manažerské dovednosti	14
1.5 Manažerské funkce	14
1.6 Rozhodování	15
2 Manažerské funkce.....	19
2.1 Plánování	19
2.2 Organizování	21
2.3 Personalistika.....	24
2.4 Vedení lidí	27
2.4.1 Lídr	27
2.4.2 Motivace	28
2.4.3 Vedení týmů	29
2.5 Kontrola	30
3 Cestovní kancelář B&K Tour.....	32
3.1 Základní informace.....	32
3.2 Marketing cestovní kanceláře B&K Tour	34
3.3 Povinnosti CK podle zákona 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu	37
4 Analýza manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K Tour	39
4.1 Plánování v cestovní kanceláři B&K Tour.....	39
4.2 Organizování v cestovní kanceláři B&K Tour	40
4.3 Personalistika v cestovní kanceláři B&K Tour	43
4.4 Vedení lidí v cestovní kanceláři B&K Tour	44
4.5 Kontrola v cestovní kanceláři B&K Tour	45
5 Návrhy a doporučení.....	46
6 Závěr	48
7 Použitá literatura	50
8 Seznam obrázků.....	52
9 Seznam příloh	53

Úvod

Cestovní kancelář je jedním ze základních subjektů cestovního ruchu. První československá cestovní kancelář Čedok vznikla již v roce 1926. Od té doby uplynulo mnoho let, během nichž se cestovní ruch stával stále významnějším hospodářským odvětvím, a v současné době je možné využít služeb téměř 1 000 českých cestovních kanceláří. Dnes je cestovní ruch jedním z nejvýznamnějších odvětví, neboť se stále více a více podílí na hospodářské bilanci státu. Neustále vznikají nové subjekty v cestovním ruchu – ubytovací subjekty, dopravní společnosti, ale hlavně cestovní kanceláře, které k tomu, aby se udržely na trhu potřebují především kvalitní a dobře fungující management.

V současné době je kvalitní management základem dobrého fungování každé organizace. Pod pojmem management je však nutné představit si nejen vědní disciplínu či obor studia, ale také způsob či proces řízení organizace a především řídicí pracovníky, kteří zodpovídají za správný chod organizace a kteří realizují jednotlivé manažerské funkce. Management je proto třeba chápat jako proces systematického provádění sekvenčních manažerských funkcí, mezi něž patří plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola.

Existuje však mnoho různých klasifikací manažerských funkcí. Již v roce 1916 jeden z průkopníků teorie managementu francouzský průmyslník Henry Fayol definoval pět tzv. funkcí správy, mezi které patřilo plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. V dalších letech byly Fayolovy funkce správy rozšířeny ještě např. o zkoumání či komunikaci. Další velikán světového managementu P. F. Drucker definoval manažerské činnosti jako plánování, organizování, integrování a měření. Dnes nejčastěji používáme výše zmíněné Koontzovo a Weihrichovo rozdělení základních manažerských funkcí, a to: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola.

Cílem této práce je analýza manažerských funkcí u cestovní kanceláře B&K Tour. Obsahem této práce tedy bude na základě teoretických poznatků analyzovat manažerské funkce v CK B&K Tour, zhodnotit správnost jejich využívání, případně navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení současné situace. Aby cíl práce byl splněn, bude tato bakalářská práce rozdělena do několika kapitol.

První část práce bude obsahovat poznatky a informace získané studiem odborné literatury týkající se dané problematiky. První kapitola práce se tedy bude zabývat základními pojmy managementu, dále bude vysvětlovat co to management je, čím se zabývá, čeho a jak chce dosáhnout.

Druhá kapitola se již podrobně bude zabývat jednotlivými sekvenčními manažerskými funkcemi a třetí kapitola bude věnována představení cestovní kanceláře B&K Tour.

Další část práce bude zaměřena na analýzu jednotlivých manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K Tour a jejich využívání. Na základě získaných informací z praktické části a jejich komparace s teoretickými poznatky bude potom v závěru práce vytvořen návrh doporučení pro zlepšení využívání manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K Tour.

1 Základní pojmy managementu

Cílem této kapitoly je seznámit se se základními pojmy managementu. Díky těmto pojmům pak bude snazší pochopit, co to management je, čím se zabývá, čeho a jak chce dosáhnout. Do této kapitoly autorka zařadila i pojem rozhodování, protože rozhodování předchází všem manažerským funkcím, je nedílnou součástí každé manažerské funkce, proto rozhodování nelze považovat za samostatnou manažerskou funkci.

1.1 Management

Co vlastně znamená slovo management? Původ tohoto slova pochází z angličtiny - sloveso „to manage“ lze přeložit jako řídit, vést, zvládat či dosáhnout. Existuje řada definic managementu:

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém lidé pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“ H. Wehrich, H. Koontz

„Management je vykonání věcí prostřednictvím ostatních lidí.“ J. Hays

„Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivace atd.“ K. Muller

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“ K.H.Chung

Zjednodušeně lze tedy říci, že management je souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. Nutné je však rozlišit různé významy slova management – management jako proces řízení organizace, management jsou také řídicí pracovníci, kteří zodpovídají za správný chod organizace, a management jako vědní disciplína. Základní otázkou však zůstává, zda je management spíše vědou, kde lze definovat přesné metody a postupy, či uměním, které spíše klade důraz na vrozené schopnosti manažera.

Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi

manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnosti kvalifikovaného rozhodování atd.¹

Proto je nejlepší říci, že management je umění opírající se o vědecké poznatky.

1.2 Manažer

„Manažer je především profese – nositel této profese je zodpovědný za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na tvorbě těchto cílů a jejich zajištění.“ P.F. Drucker

Manažer je tedy osoba, která koordinuje pracovní činnost ostatních lidí tak, aby byly naplněny cíle organizace. Manažer je pokládán za klíčového činitele v řízení firmy. Je důležité uvědomit si postavení manažera v procesu řízení. Proto je nezbytné si vysvětlit rozdíl mezi vlastníkem, manažerem a zaměstnancem.

V původním malém soukromém rodinném podniku, kde vlastník býval jediným zaměstnancem, splývala role zaměstnance, manažera i vlastníka. Jak se postupně podniky zvětšovaly, všechny tři role se osamostatňovaly, nejprve se postupně oddělila profese zaměstnance, později u velkých podniků došlo k oddělení a vzniku samostatné funkce manažera.²

Vlastníci tak především dohlížejí na plnění strategických záměrů organizace, sledují činnost manažerů a výkonnost organizace. Manažeři se zabývají řízením činnosti organizace a jejím dalším rozvojem. Zaměstnanci pak realizují stanovené úkoly.

Po vzniku samostatné profese manažera začalo docházet k postupné diferenciaci manažerské práce a vytvoření několika jejích úrovní. Manažery proto lze dnes klasifikovat do tří skupin (dle Robbinse³):

1. manažeři první linie

- Jejich úkolem je především řídit práci zaměstnanců, zabývají se tedy operativním řízením.

¹ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 19

² VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 20

³ ROBBINS, S. P. ; COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1, s 22- 23

2. střední manažeři

- Střední manažeři řídí práci manažerů první linie. Jedná se například o vedoucí jednotlivých oddělení či divizí. Jejich úkolem je taktické řízení, často se podílejí na řízení projektů či zavádění nových technologií.

3. vrcholoví manažeři (top manažeři)

- Zabývají se strategickým řízením podniku, jsou odpovědní za formování plánů a cílů.

1.3 Prostředí managementu

Na všechny činnosti manažera mají vliv konkrétní podmínky, ve kterých manažerská činnost probíhá. Je proto nutné brát v úvahu vnitřní i vnější prostředí organizace. Vnitřní podmínky firmy lze dělit (dle Vebera⁴) na tzv. tvrdé a měkké prvky. Mezi tvrdé prvky patří výroby, technické vybavení, zásoby, finance či organizační struktury. Jako měkké prvky označujeme chování, jednání, vystupování lidí uvnitř organizace, reakce jednotlivců i celé organizace na různé situace či impulsy.

Vnější podmínky organizace představuje především politické, ekonomické, sociální a technické okolí organizace. Vnější prostředí lze dále klasifikovat na přímé, do kterého patří zákazníci, konkurence, dodavatelé atd., a nepřímé, do kterého patří vývoj ekonomiky, politiky či legislativy, mezinárodní vlivy, sociální vlivy atd.

Každá firma je nejen ovlivňována vnějším prostředím, ale také je s ním v trvalé dynamické interakci. To znamená, že organizace z vnějšího prostředí získává zdroje tzv. vstupy (např. suroviny, pracovní kapitál, technologie, finanční kapitál), které zpracovává a mění na výstupy (např. výrobky a služby, finanční výsledky, informace).

⁴ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 23

1.4 Manažerské dovednosti

Mezi základní manažerské dovednosti patří (dle Robbinse⁵):

1. Technické dovednosti

- Technické dovednosti využívá hlavně nižší a střední management. Jedná se především o technologické znalosti či schopnosti v určitých specifických oblastech.

2. Lidské dovednosti

- Lidské dovednosti jsou důležité pro všechny manažery na různých úrovních. Vždyť pro všechny manažery je nezbytné umět komunikovat a motivovat své podřízené.

3. Koncepční dovednosti

- Koncepční dovednosti využívá především top management. Jeho hlavním úkolem je dát podniku strategii a řídit se jí.

1.5 Manažerské funkce

Na počátku 20. století francouzský průmyslník Henri Fayol řekl, že všichni manažeři vykonávají pět manažerských funkcí: plánování, organizování, nařizování, koordinování a kontrolu.⁶

Existuje však mnoho různých klasifikací manažerských funkcí. Dnes nejčastěji používáme Koontzovo a Weihrichovo rozdělení základních manažerských funkcí, a to : plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola.

Realizace základních manažerských funkcí se neobejde bez rozhodování, a proto je rozhodování nedílnou součástí manažerské práce. Rozhodování je (dle Vebera⁷) součástí každé manažerské funkce, prolíná je, a proto rozhodování nelze považovat za samostatnou manažerskou funkci.

⁵ ROBBINS, S. P. ; COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1, s 28

⁶ ROBBINS, S. P. ; COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1, s 25

⁷ WEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 31

1.6 Rozhodování

„Rozhodování bez alternativ je zoufalým tahem hazardního hráče.“ P.F.Drucker

Rozhodování lze zjednodušeně definovat jako promyšlený výběr mezi několika variantami. Je nutné rozlišit pojmy rozhodovací proces a rozhodnutí. Rozhodovací proces je složitý a komplikovaný výběr z více variant řešení, rozhodnutí je výsledek rozhodovacího procesu, rozhodnutí je rychlé a jednoduché.

Při manažerském rozhodování jde o kombinaci vědy s uměním rozhodovat.⁸

Vzájemně závislé a návazné činnosti, jež tvoří náplň rozhodovacích procesů, lze dekomponovat do určitých složek, které se označují jako etapy (fáze) těchto procesů. Rozhodovací procesy lze rozčlenit do etap více způsoby, a to buď podrobněji (rozlišuje větší počet dílčích složek) nebo agregovaněji, kdy se pracuje s dekompozicí rozhodovacího procesu do relativně malého počtu etap.⁹ Dekompozice rozhodovacího procesu (dle Simona):

1. analýza okolí
 - V této fázi je třeba identifikovat problém a jeho příčiny.
2. návrh řešení
 - Tato část rozhodovacího procesu se zabývá tvorbou a rozvíjením možných směrů další činnosti.
3. volba řešení
 - V této etapě je nutné vybrat správnou variantu řešení, kterou později realizujeme.
4. kontrola výsledků
 - Poslední část rozhodovacího procesu je zaměřena na kontrolu a hodnocení dosažených výsledků.

⁸ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 31

⁹ FOTR, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9, s 18-19

Typy rozhodovacích problémů (dle Vebera¹⁰):

1. z hlediska složitosti:
 - dobře strukturované rozhodovací problémy – řeší především manažeři první linie. Tyto problémy se vyznačují jednoduchostí, jsou programované až rutinní. Většinou je předem jasně definováno, jak se má takový problém řešit.
 - špatně strukturované rozhodovací problémy – řeší především top manažeři. Jedná se o problémy komplikovanější, svým charakterem do jisté míry nové. Jejich řešení je dlouhodobější a vyžaduje tvůrčí přístup.
2. z hlediska míry informací
 - rozhodování za jistoty, kdy známe všechny informace a možné varianty
 - rozhodování za rizika, kdy známe varianty a pravděpodobnosti, kdy asi nastanou
 - rozhodování za nejistoty, kdy neznáme pravděpodobnosti, kdy varianty nastanou

Rozhodování je ovlivňováno řadou vnějších faktorů, které (dle Pitry¹¹) představují situační omezení rozhodovacího subjektu. Patří mezi ně:

1. struktura organizačního uspořádání organizace, která limituje především možnosti koordinace výkonu
2. časové a nákladové limity, které nedovolují použít některé varianty řešení
3. sociální klima, které ovlivňuje přijetí řešení z důvodu obtížné společenské přijatelnosti jejich dopadů
4. stres, který vede k ukvapenému přijetí prvního schůdného rozhodnutí

Mezi tzv. rizikové faktory (též faktory rizika) patří např. síla konkurence, ekonomické či politické změny, výše inflace, výše prodejních cen, mezinárodní situace, nesolventnost obchodních partnerů atd.

¹⁰ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 40-41

¹¹ PITRA, Z. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7, s 271

Důležitým aspektem rozhodování je také postoj rozhodovatele k riziku. Z tohoto hlediska potom rozlišujeme tři možné varianty. U rozhodovatele se může projevat (dle Fotra¹²):

1. averze k riziku
 - Tato varianta je nejméně riziková. Při řešení problémů rozhodovatel vyhledává možnosti, které s jistotou zaručují úspěch.
2. sklon k riziku
 - Rozhodovatel vyhledává možnosti řešení, které jsou sice rizikovější, ale mohl by díky nim dosáhnout zvláště dobrých výsledků.
3. neutrální postoj k riziku
 - Averze i sklon k riziku jsou u rozhodovatele v rovnováze.

Dle způsobu myšlení a toleranci k nejednoznačnosti Robbins¹³ rozlišuje čtyři styly rozhodování:

1. Direktivní styl
 - Direktivní styl rozhodování upřednostňuje malou toleranci k nejednoznačnosti a racionální myšlení. Nevýhodou tohoto stylu je až příliš velká rychlost rozhodovatele, který činí rozhodnutí, aniž by měl dostatek informací.
2. Analytický styl
 - Tento styl rozhodování lze označit jako styl s větší tolerancí k nejednoznačnosti, ale rozhodovatelé vyžadují více informací a zvažují více variant, než učiní rozhodnutí. Analytický styl se opět vyznačuje také racionálním myšlením.
3. Konceptní styl
 - Konceptní styl rozhodování se vyznačuje zvažováním mnoha alternativ řešení a širokým rozhledem rozhodovatele, který vyniká svou kreativitou a tvůrčím řešením problémů. Převažuje zde tedy větší tolerance k nejednoznačnosti a intuitivní myšlení.

¹² FOTR, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9, s 65

¹³ ROBBINS, S. P. ; COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1, s 163

4. Behaviorální styl

- Tento styl rozhodování charakterizuje především velká komunikativnost a otevřenost vůči námětům ostatních. Rozhodovatelé se snaží vyhýbat konfliktům a často se zaměřují i na úspěchy podřízených. Behaviorální styl se proto vyznačuje intuitivním myšlením a menší tolerancí k nejednoznačnosti.

Shrnutí 1. kapitoly:

První kapitola této práce je zaměřena na definování základních pojmů managementu. Nejprve se zabývá mnoha definicemi managementu či různými pohledy na pojem management. Dále tato kapitola objasňuje základní pojmy managementu jako je např. manažer, manažerské prostředí či manažerské dovednosti. Poslední část první kapitoly popisuje rozhodování jako nedílnou součást všech manažerských funkcí. Vedle fází rozhodovacího procesu tato kapitola objasňuje různé rozhodovací problémy, styly rozhodování, riziko a vlivy, na kterých záleží kvalita rozhodnutí.

2 Manažerské funkce

Cílem této kapitoly je seznámit se s jednotlivými manažerskými funkcemi, jejich specifiky, cíly a metodami, jak lze těchto cílů dosáhnout. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, dnes se nejčastěji používá Koontzovo a Weihrichovo rozdělení základních manažerských funkcí, a to : plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Rozhodování, které je součástí všech uvedených manažerských funkcí, bylo detailně popsáno v předchozí kapitole.

2.1 Plánování

Plánování jako první manažerská funkce znamená vymezení cílů a cest, jak těchto cílů dosáhnout. Je tedy prioritní mezi manažerskými funkcemi a umožňuje tak efektivní provádění činností. Plánování plní (dle Robbinse¹⁴) v podniku funkci nástroje, který určuje budoucí vývoj organizace - rozvíjí organizaci prostřednictvím plánů, a funkci prostředku, který zabezpečuje koordinaci ve firmě. Další důležitou funkcí, kterou plní plánování, je snižování dopadu změn a formulace norem pro kontrolu. Výsledkem plánování je plán.

Členění plánů (dle Bělohlávka¹⁵):

1. podle délky plánovacího období
 - dlouhodobé (na 5-ti leté období), též nazývané strategické
 - střednědobé (na 1-5 let), též nazývané operační
 - krátkodobé (na 1 rok), též nazývané operativní
2. podle oblasti řízení
 - finanční
 - investiční
 - marketingové
 - personální...
3. podle stupně obecnosti
 - strategie, které vyjadřují dlouhodobý koncept chování a způsob činnosti organizace. Za nejčastější formu tvorby podnikové strategie patří metoda

¹⁴ ROBBINS, S. P. ; COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1, s 172

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, s 97

SWOT (což je zkratka pro metodu analýzy silných a slabých stránek, vnitřních a vnějších činitelů firmy).

- taktiky (politiky), které lze považovat za návody či způsoby uvažování podniku nutné k formulaci plánů. Dle Thompsona¹⁶ jsou taktiky specifické aktivity, které realizují strategie tak, aby mohly být plněny cíle a naplňována mise organizace.
- postupy, které představují návody, jak a v jakém pořadí mají být určité činnosti prováděny.
- pravidla, které určují specifické požadavky na činnosti (ale bez časové posloupnosti).
- programy, které jsou souhrnem cílů, strategií, postupů a pravidel.
- rozpočty, které numericky stanovují očekávané výsledky.

Postup při sestavování plánu (dle Vebera¹⁷):

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. korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů
7. schválení a vydání definitivní podoby plánu

Součástí plánu by mělo být stanovení cíle – čeho chceme dosáhnout, a také jak toho chceme dosáhnout – to znamená určit pomocí jakých aktivit (co musíme udělat pro dosažení cílů) a pomocí jakých zdrojů, dále musíme stanovit termín – do kdy má být cíle dosaženo, a odpovědnost – specifikovat osobu, která za dodržení cíle ručí.

¹⁶ THOMPSON J. ; MARTIN F. *Strategic management: awareness and change*. 5th ed. London : Thomson Learning, 2005. ISBN 1-84480-083-0, p 10

¹⁷ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 56

Cíl je konkretizovaná představa budoucího stavu, resp. výsledku, kterého má dosáhnout příslušný objekt, pro nějž je plán sestavován.¹⁸

Aby cíle plnily v organizaci své poslání, měly by se vyznačovat určitými vlastnostmi. K dodržení těchto vlastností můžeme při tvorbě cílů použít tzv. pravidlo SMART. Tento výraz je zkratkou následujících slov vyjadřujících vlastnosti:

- Specific – specifický
- Measurable – měřitelný
- Agreed – akceptovaný
- Realistic – reálný
- Trackable -sledovatelný¹⁹

2.2 Organizování

Oganizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.²⁰

Zjednodušeně lze tedy říci, že organizování je vytvoření vnitřní struktury, zabezpečení zdrojů a podmínek pro vykonání plánovaných činností. Základní prvky organizování jsou (dle Vebera²¹):

1. specializace

- Postupné zvyšování produktivity práce vedlo k diferenciaci práce a vytvoření specializací pracovníků. Cílem organizování je hledání optimální specializace člověka v systému.

¹⁸ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 53

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, s 103

²⁰ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 118

²¹ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 119-120

2. koordinace

- Jedním z dalších úkolů organizování je zajištění koordinace práce. Koordinaci by měl zajišťovat nadřízený pracovník, který má příslušné pravomoci k řízení podřízených pracovníků.

3. vytváření útvarů

- Vytváření útvarů výrazně přispívá k zlepšení koordinace práce. Při vytváření útvarů je třeba zohlednit několik aspektů např. specializaci a kvalifikaci pracovníků, vyráběný produkt či skupiny zákazníků atd.

4. rozpětí řízení

- Rozpětí řízení udává maximální počet zaměstnanců, které je vedoucí schopen účinně řídit.

5. dělba kompetencí

- Dělba kompetencí neboli delegování je další základní otázkou při organizování. Jedná se o přenesení úkolů a pravomocí na nižší stupeň řízení. Odpovědnost však zůstává u toho, kdo úkol delegoval. S delegováním je úzce spjat i problém centralizace (soustředění moci, kompetencí a řízení do jednoho centra) a decentralizace (rozdělení moci, rozhodování a přenášení práv na nižší složky). Při dělbě kompetencí je tedy nutné zohlednit řadu faktorů např. vliv prostředí, úroveň managementu, kvalifikaci managementu, styl řízení, strategie atd.

S vývojem organizování jsou spojeny také různé organizační struktury (dle Smejkal²²):

1. Liniová organizační struktura

- Výhodou této struktury je především jednoduchost, možnost rychlého rozhodování či přímá nadřízenost. Dodnes se využívá v drobných podnicích do 20 zaměstnanců.

2. Funkcionální organizační struktura

- Funkcionální organizační struktura se snaží odstranit značné odborné nároky na vedoucí funkce. Nevýhodou této struktury je složitost a překrývání kompetencí.

²² SMEJKAL, V; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2 vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4, s 37-39

3. Liniově štábní organizační struktura

- Tato struktura slučuje výhody předchozích dvou struktur. Využívá specializace funkčních vedoucích, ale potlačuje složitost a křížení kompetencí. Štáby slouží především k udílení rad a poskytování služeb.

4. Divizionální organizační struktura

- Divizionální organizační struktura je poslední z pevných organizačních struktur. Jedná se o decentralizovanou strukturu, kdy jsou jednotlivé pravomoci rozděleny do rukou relativně samostatných divizí.

5. Maticová organizační struktura

- Tato struktura patří mezi pružné organizační struktury a její výhodou je především možnost rychlé reakce na změnu a rychlé řešení problémů, neboť většinou řeší časově a věcně omezené problémy. Nevýhodou jsou však často nevyjasněné kompetence a pravomoci.

Faktory ovlivňující volbu organizační struktury (dle Vebera²³):

1. strategie

- Strategie a struktura organizace spolu úzce souvisí, neboť i organizační struktura firmy má vliv na dosažení stanovených strategických cílů. Podnik s ofenzivní strategií, která chce rozšiřovat svůj podíl na trhu, volí nejčastěji divizní strukturu. Podnik s defenzivní strategií upřednostňuje centralizované řízení.

2. velikost organizace

- Při růstu velikosti organizace roste i potřeba změny organizační struktury. Dochází k růstu specializace, roste dělba práce a také potřeba větší koordinace práce. Ve velkých podnicích je proto obvyklá decentralizace řízení a vytváření nových útvarů.

3. technologie

- Organizace (především nejnižší organizační články) také přizpůsobují organizační strukturu své technologii. U rutinní či mechanizované technologie je i organizační struktura spíše standartizovaná a mechanická, u nerutinní výroby je organizační struktura spíše organická (flexibilnější).

²³ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 140

4. míra stability prostředí

- Míra stability prostředí (tzv. nejistota vnějšího prostředí) má také do značné míry vliv na organizační strukturu. Organizace pracující ve stabilním prostředí se vyznačují pevně stanovenými úkoly a pravidly řízení, jedná se tedy většinou o mechanickou centralizovanou organizační strukturu. V nestabilním prostředí naopak organizace preferují flexibilní organické struktury, kde je řízení podle potřeb decentralizováno.

2.3 Personalistika

Personalistika je třetí manažerskou funkcí a navazuje na organizování. Jejím úkolem je řešení problémů s pracovníky a sociálním klimatem ve firmě, řešení chyb top managementu např. v jednání s lidmi či v nesprávném přístupu ke kritice. V neposlední řadě se (dle Thomsona²⁴) zabývá plánováním, získáváním, výběrem a hodnocením pracovníků.

Hlavním úkolem plánování pracovníků je předvídání vývoje pracovních sil v podniku. Cílem je dosažení rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými lidskými zdroji. Při tom je nutné brát v úvahu předpokládaný vývoj vývojového programu, investiční záměry firmy, vývoj odbytu, který je závislý na tržní situaci, i situaci na trhu práce atd.

Rozlišujeme lidské zdroje vnější – tj. výběr a přijímání nových pracovníků, a vnitřní – zvyšování kvalifikace současných pracovníků a výběr pracovníků z firmy pro vedoucí funkce.

Nejobvyklejší metodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je inzerování.²⁵ Mezi další tradiční zdroje patří internet, pracovní agentury či úřady práce. Dále je možné využít čerstvé absolventy škol či dřívější neúspěšné uchazeče o práci ve firmě. Personální praxe ale zpravidla dává přednost získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Tento způsob obsazování je výhodnější díky nižším nákladům či díky zaměstnancově znalosti daného prostředí.

Hlavní kroky výběru zaměstnanců (dle Thomsona²⁶):

1. stanovení popisu pracovní pozice
2. určení požadavků na kandidáty

²⁴ THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9, s 170

²⁵ THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9, s 173

²⁶ THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9, s 174

3. volba způsobu získání nových pracovníků
4. volba výběrových metod
5. provedení výběru

Při výběru pracovníků lze použít řadu metod. Mezi ty nejčastěji používané patří dotazníky, pohovory s uchazeči či psychologické testy. K posouzení lze také použít analýzu životopisu či ověření referencí. Mezi obecné předpoklady uchazeče patří vedle dosaženého vzdělání či kvalifikace i zkušenosti z praxe a ostatní znalosti a dovednosti. Rozhodujícím měřítkem mohou být i charakterové vlastnosti.

Dalšími důležitými kritérii jsou schopnost převzít odpovědnost a schopnost samostatného rozhodování.²⁷

Jedním z předpokladů kvalifikované personální práce je kvalitní systém hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Tento systém se stává základem pro účelný a efektivní způsob rozmisťování pracovníků, tj. přizpůsobování struktury pracovníků potřebám pracovních míst, plánování jejich kvalifikačního růstu a rozvoje předpokladů pro zvládnutí náročnějších činností.²⁸

Mezi metody využívané pro hodnocení výkonu pracovníku patří písemná zpráva, hodnocení kritických událostí, porovnání výkonu osob či splnění cílů. Hodnocení pracovníků patří mezi důležité součásti také motivačního systému dané organizace.

Soudobá koncepce personální práce známá jako řízení lidských zdrojů stále více přenáší odpovědnost za řízení lidí z rukou personalistů do rukou ostatních manažerů všech úrovní, ale především do rukou liniových manažerů. Řízení lidí se tak stává ústřední manažerskou rolí.²⁹

Součástí práce personalisty či manažera zabývajícího se řízením lidských zdrojů je i oblast podnikového vzdělávání, systému odměňování pracovníků a oblast bezpečnosti práce.

²⁷ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1, s 38

²⁸ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 177

²⁹ THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9, s 201

Vzdělávání je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování a úrovně znalostí zaměstnanců, který snižuje rozdíl mezi jejich dovednostmi a znalostmi a požadavky na ně kladenými.

Při vzdělávání je důležité plánovat a koordinovat vzdělávací aktivity a také hodnotit efektivnost těchto aktivit. Dále je nezbytné stanovit o jaké vzdělávání se má jednat, komu má být určeno, jakým způsobem, v jakém čase a na jakém místě bude probíhat, jaké množství financí má být na vzdělání vyhrazeno. Vzdělávání může probíhat přímo na pracovišti, kdy školitelem je nadřízený pracovník, či mimo pracoviště, kdy je vzdělávání realizováno externím školitelem. Cíle vzdělávání by měly být zřetelné, dostatečně náročné, musí motivovat a umožňovat tak pracovníkům získat pocit uspokojení při jejich dosažení.

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.³⁰ Dle Koubka³¹ musí plnit systém odměňování řadu dalších funkcí:

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí
- Přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce
- Sloužit jako stimul pro zvýšení kvalifikace pracovníků atd.

Do kompetence útvaru personální práce také patří péče o pracovní podmínky, bezpečnost a hygienu práce. Jde o odborně vysoce specializovanou činnost, které má ve svých důsledcích příznivý vliv na spokojenost pracovníků, ovlivňuje jejich výkonnost, zdravotní i psychický stav. Dodržování zdravotních, bezpečnostních a ergonomických norem je ve všech zemích upravováno legislativně. Kromě toho bývají pracovní podmínky upravovány také v kolektivních smlouvách mezi zaměstnavateli a odbory.³²

³⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4, s 157

³¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4, s 158

³² VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 179

2.4 Vedení lidí

Výkonnost je závislá na spolupráci, na týmové práci, na jedincích, kteří odevzdávají své nadání a své největší nasazení něčemu, co je větší než oni sami. Uvolňování tohoto napětí mezi jedincem a organizací je samotnou podstatou práce managementu.³³ Strategii vedení lidí lze shrnout do šesti základních kroků (dle Plamínka³⁴):

1. definice
 - nejprve je třeba definovat podnikovou vizi a poslání
2. orientace
 - poté je nutné seznámit s touto vizí zaměstnance a vysvětlit konkrétní úkoly jednotlivým pracovníkům
3. motivace
 - je nezbytné, aby pracovníci svoji úlohu v podniku nejen pochopili, ale také aby se pro práci nadchli
4. habilitace
 - je nutné nalézt kompromis mezi požadovanými a individuálními schopnostmi pracovníků
5. synergetizace
 - tento krok se zabývá rozvíjením dobrých vztahů na pracovišti
6. integrace
 - se zabývá zvládnutím konfliktů na pracovišti

2.4.1 Lídr

Manažerská funkce vedení lidí je často interpretována jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat či stimulovat. Toto vše však vyžaduje po lídrovi či manažerovi určitou způsobilost, autoritu a charisma. Lídr by měl umět efektivně využívat moc, ale zároveň vytvářet a udržovat příznivé klima potřebné pro vysokou výkonnost. Lídr také může uplatňovat různé styly vedení (dle Robins³⁵):

³³ MARGRETTA, J. *Co je to management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2, s 173

³⁴ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2.vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7, s 68

³⁵ ROBBINS, S. P. ; COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1, s 419

1. Autoritativní styl

- Tento styl vůdcovství nebere ohledy na názory a stanoviska pracovníků a blíží se až diktátorskému vystupování. Proto ho lze také nazývat diktátorským stylem. Jde o direktivní určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí jsou činěna bez jakéhokoliv zapojení podřízených. Uplatňuje se tak vůle vedoucího pracovníka, jeho myšlenky a názory, potlačuje se samostatnost a iniciativa.

2. Demokratický styl

- Demokratický či též participativní styl je založen na oboustranně aktivní komunikaci. Pro motivování se využívá především forma odměn. Při řadě rozhodnutí se bere ohled na názory a myšlenky podřízených. Často dochází i k delegování pravomocí.

3. Liberální styl

- Tento styl vychází z rovnoprávnosti a samostatnosti pracovníků, a proto jej lze nazvat též konzultativním stylem. Činnost podřízených se snaží manažer ovlivňovat nejméně ze všech tří stylů, vyhýbá se kritice či sankcím, což může vést až k neplnění zadaných úkolů.

2.4.2 Motivace

Hlavním úkolem manažerské funkce vedení je působit na podřízené tak, aby byly splněny plánované cíle a záměry. Základním bodem pro úspěšné vedení lidí je jejich motivace.

Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.³⁶

Nejnámější motivační teorií je Maslowova teorie potřeb, která zdůrazňuje fakt, že lidské potřeby jsou uspořádány hierarchicky. K uspokojení vyšších potřeb, což je zejména potřeba seberealizace, je třeba nejprve uspokojit potřeby nezákladnější, tedy fyziologické. Úspěšného vedení lidí lze dosáhnout i pomocí přímých a nepřímých nástrojů, kterých manažeři využívají k ovlivňování. Veber³⁷ označuje za přímé nástroje především direktivní příkazy, nařízení či směrnice. Těchto nástrojů manažer využívá především v případě, kdy se opírá o direktivní příkazy a od pracovníků očekává především kázeň při plnění úkolů. Za

³⁶ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2.vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7, s 78

³⁷ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5, s 70-71

nepřímé nástroje potom pokládá především mzdu, mimořádnou odměnu, veřejné uznání či dobré pracovní klima. Těchto nástrojů se využívá v případě, kdy chce manažer nechat určitý prostor pro samostatné chování podřízených.

2.4.3 Vedení týmů

Mezi důležité součásti vedení také patří tvorba týmové práce či schopnost koordinace. Je důležité umět stanovit a projednat cíle týmu, vytvářet dobré vztahy se všemi členy či zvládat konflikty.

Představa týmu v práci je snad nejčastěji užívanou metaforou v pracovním prostředí.³⁸ Existuje mnoho klasifikací a podob týmu. Pracovní týmy lze (dle Hayese³⁹) rozdělit do čtyř skupin:

1. Produkční

- Produkční tým je většinou relativně nezávislý na vedení firmy. O činnosti jednotlivců v týmu rozhoduje její manažer. Typickým znakem tohoto týmu je několikaletá spolupráce jeho pracovníků.

2. Realizační

- Realizační tým lze též nazvat tým vyjednávací. Jedná se o vysoce specializované týmy, ve kterých je role každého člena jasně definována.

3. Projektový a vývojový

- Práce projektového a vývojového týmu je založena na delším časovém horizontu. Tým se skládá z vysoce technicky či odborně specializovaných jedinců a často je sestaven za účelem jediného projektu.

4. Poradní

- Poradní tým je sestaven ze členů nejvyššího managementu, členové tak většinou zastávají ještě další role v organizaci. Cílem týmu je přijít s nápady, doporučeními či návrhy. Jedná se např. o personální tým, tým finančního plánování či tým na kontrolu kvality.

Při vedení týmů je nutné posoudit atmosféru v kolektivu. Mezi nejdůležitější vlastnosti

³⁸ HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6, s 22

³⁹ HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6, s 22-24

týmu patří (dle Trunečka⁴⁰) společná minulost, komunikace, soudržnost, sociální klima, standardy, společný úkol a způsob vedení.

2.5 Kontrola

Kontrola je proces monitorování činností, jehož cílem je zjistit, zda byly provedeny podle plánu, a opravit závažné odchylky.⁴¹

Kontrolou tak obvykle rozumíme proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Zjednodušeně lze tak říci, že kontrola je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Výsledky kontroly poskytují nepostradatelné podněty managementu. Důležité je nejprve stanovit účel a smysl kontroly – proč kontrolovat, dále předmět kontroly – co kontrolovat a subjekt kontroly – kdo kontroluje, periodicitu kontroly – kdy kontrolovat a metodu kontroly – jak kontrolovat.

Fáze kontrolního procesu (dle Vodáčka⁴²):

1. stanovení cílů kontroly
2. stanovení kontrolních kritérií, měřítek, standardů
3. rozbor kontrolovaných procesů a srovnání s dříve stanovenými kritérii, měřítky či standardy, a to k identifikaci odchylek, které jsou z hlediska cílů kontroly důležité
4. vyhodnocení zjištěných odchylek
5. přijetí závěrů
6. zajištění realizace přijatých závěrů, popř. nová kontrola jejich plnění či splnění

⁴⁰ TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3, s 189

⁴¹ ROBBINS, S. P. ; COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1, s 448

⁴² VODÁČEK L. ; VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7, s 143-144

Vodáček⁴³ rozlišuje mnoho klasifikací kontroly:

1. podle úrovně řízení
 - kontrolní procesy vrcholového vedení – strategické kontrolní procesy
 - kontrolní procesy nižšího a středního managementu – operativní kontrolní procesy
2. podle obsahové náplně
 - kontrola správnosti
 - kontrola účelnosti
 - kontrola souměření s plánem apod.
3. podle charakteru provádění
 - pravidelná a nepravidelná
 - interní a externí
 - průběžná
 - preventivní
 - následná (kontrola zpětnou vazbou)

Shrnutí 2. kapitoly

Tato kapitola se detailně zabývá jednotlivými manažerskými funkcemi. Nejprve objasňuje pojem plánování, různé druhy plánů a postup při jejich sestavování. Část, která se týká organizování, se zabývá základními prvky organizace a organizačními strukturami. Dále tato kapitola popisuje hlavní zásady při plánování, získávání, výběru a hodnocení pracovníků. Vedení se potom zabývá postavením lídra, různými styly vůdcovství a druhy pracovních týmů. V části věnované kontrole jsou popsány fáze kontrolního procesu či klasifikace kontroly.

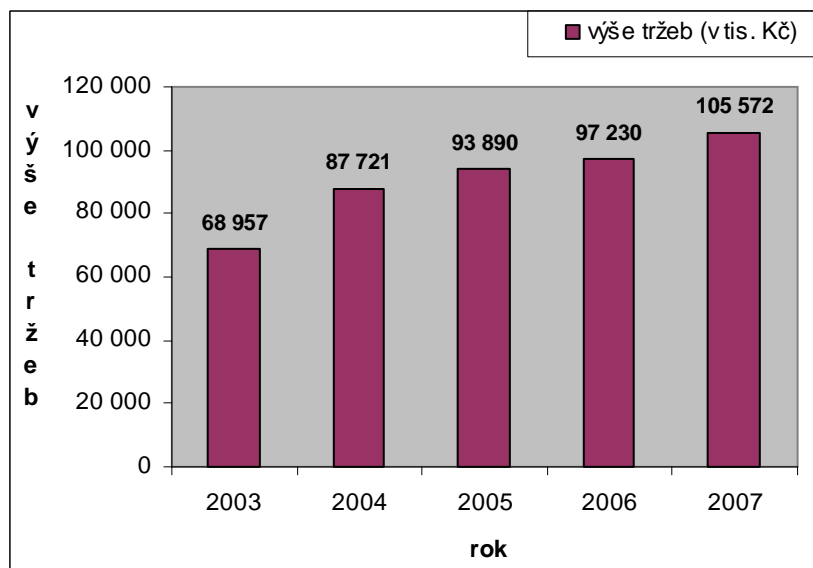
⁴³ VODÁČEK L. ; VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7, s 142-143

3 Cestovní kancelář B&K Tour

Cílem této kapitoly je seznámit se s cestovní kanceláří B&K Tour, ve které později budou aplikovány poznatky z teoretické části. Vedle základní charakteristiky tato kapitola poskytuje informace především o produktech cestovní kanceláře, tedy o lokalitách, kde je možné strávit dovolenou s CK B&K Tour.

3.1 Základní informace

CK B&K Tour je cestovní kancelář, která byla založena v roce 1990 v Hradci Králové, kde má nejen své sídlo, ale také svoji pobočku. Společnost byla zapsána jako společnost s.r.o. u Krajského soudu v Hradci Králové 27.4.1992, odd. C, vložka 2011. Číslo pojistné smlouvy pro případ úpadku CK: 1357504002, IČO: 46506501 a DIČ: CZ46506501. Základní kapitál společnosti je 2 600 000 Kč. Orgány společnosti jsou valná hromada a jednatel. Dle počtu 22 zaměstnanců a dle obrátu se jedná o malý podnik.



Obrázek 1 Výše tržeb v letech 2003 - 2007

Zdroj: Vlastní zpracování

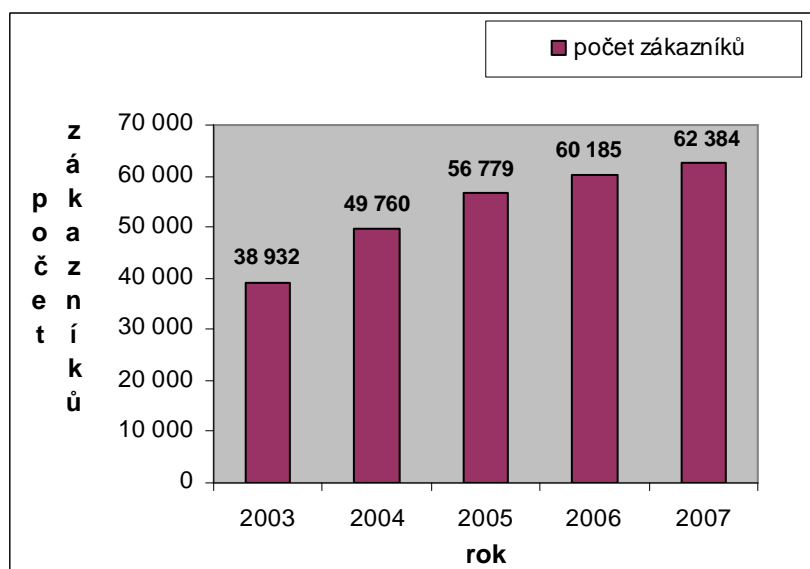
Dle společenské smlouvy je předmětem podnikání cestovní kanceláře B&K Tour:

- provozování cestovní kanceláře
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- ubytovací služby
- zprostředkování obchodu a služeb

- realitní činnost
- činnost informačních a zpravodajských kanceláří
- pronájem a půjčování věcí movitých
- hostinská činnost
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
- chov ryb, vodních živočichů a pěstování rostlin na vodní ploše na pozemcích vlastních
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona

Cestovní kancelář B&K Tour se zabývá především poskytováním ubytovacích služeb v chatách a chalupách v České republice a na Slovensku, dále v apartmánech v Chorvatsku a Itálii, v lázních v Maďarsku a na Slovensku a také poskytováním pobytů ve Francii, Švýcarsku a Rakousku. Dále cestovní kancelář B&K Tour nabízí ubytování v rekreačních areálech v Pecce, Ostružně, Stříbrném rybníku a Vysoké Srbské, které využívají nejen školy pro své školní výlety, ale také rodiny s dětmi.

Cestovní kancelář B&K Tour je co do počtu klientů devátou největší kancelář v České republice. V roce 2006 s cestovní kanceláří B&K Tour vycestovalo 60 185 klientů, v roce 2007 vycestovalo 62 384 klientů.



Obrázek 2 Počet zákazníků v letech 2003 – 2007
Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Marketing cestovní kanceláře B&K Tour

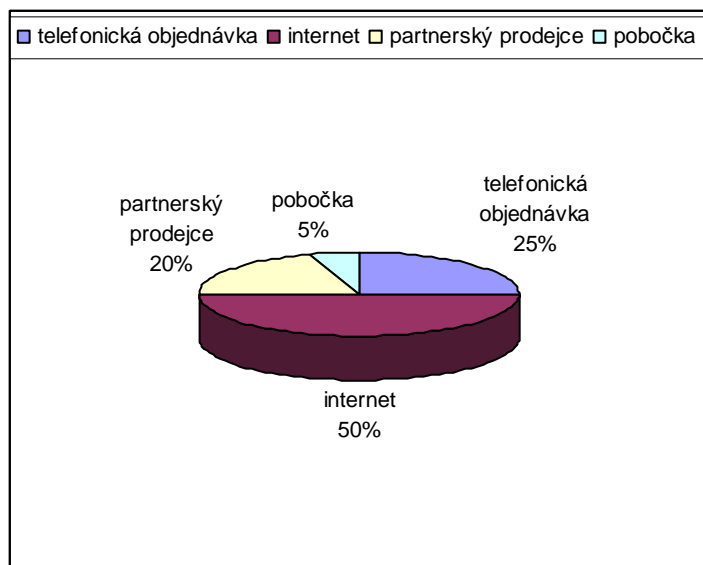
Marketingový mix pro cestovní ruch tvoří tzv. 8P – product (produkt), price (cena), place (způsob distribuce), promotion (propagace), packaging (sestavování balíčků služeb), partnership (kooperace), people (lidé) a programming (programování nabídky služeb).

Cestovní kancelář nabízí klientům pobyty v apartmánech či v hotelích v pěti zahraničních zemích - Chorvatsku, kde si lze vybrat z 948 apartmánů, Itálii, kde je možnost ubytovat se v 269 apartmánech, Maďarsku, Švýcarsku a Francii, a také pobyty v chatách a chalupách v České republice a na Slovensku, kde lze strávit zimní i letní dovolenou. Cestovní kancelář však nenabízí jen ubytovací služby - u některých letovisek v Itálii je možnost zajištění letecké či autobusové dopravy přímo cestovní kanceláří. Nabídku CK B&K Tour ještě rozšiřuje možnost pobytu ve čtyřech rekreačních areálech – v Ostružně u Jičína, v Pecce u Hradce Králové, ve Vysoké Srbské a Stříbrném rybníku.

Klíčovým faktorem pro koupi daného pobytu je i cena. Proto CK B&K Tour nabízí slevu 4 % pro 14 denní pobyt v chatách a chalupách v ČR a na Slovensku a 6 % pro třítydenní pobyt. Pro stálé zákazníky, kteří už minimálně dvakrát využili služeb CK B&K Tour, je tu 4 % sleva pro pobyty v ČR a SR. Dále je možné využít slevu 4 % při zakoupení jednoho zahraničního pobytu a jednoho pobytu v ČR nebo na Slovensku současně. Za včasný nákup pobytu v zahraničí je možné využít slevu 4 - 15 % do 31.1.2009 resp. 30.4.2009.

Cena jednotlivých objektů zahrnuje pronájem objektu za týden pobytu včetně elektrické energie, vody a plynu a také ložní prádlo (pokud není uvedeno jinak). Cena nezahrnuje poplatek obecnímu úřadu (platí se pronajímateli na místě) a také závěrečný úklid.

Distribuce zájezdů či pobytů probíhá formou zakoupení zájezdu na pobočce, telefonickým objednáním pobytu, prostřednictvím internetu či zakoupením pobytu u partnerského prodejce. Nejčastější formou je koupě zájezdu přes internet. Tímto způsobem koupí pobyt 50 % klientů, telefonické objednání využije 25 % klientů, služeb partnerských prodejců využije 20 % zákazníků, na pobočce CK B&K Tour zakoupí pobyt zhruba 5 % klientů.



Obrázek 3 Formy distribuce pobytů CK B&K Tour

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny objekty je možné prohlédnout si v katalogu Chaty, chalupy a rekreační areály v ČR a na Slovensku 2009 věnovaném především chatám a chalupám v České republice a na Slovensku či v katalogu Léto 2009 věnovaném především apartmánům v Chorvatsku a Itálii. Novinkou je také katalog s nabídkou pro školní kolektivy, sportovní kluby, firemní akce a dovolené pro zaměstnance a jejich rodiny.

Na www stránkách jsou k dispozici ještě podrobnější informace ke všem pobytům. Je zde rozšířená nabídka fotografií, detailní popisy objektů či tipy na výlety. Dále je zde možné nalézt novinky či akční nabídky a kompletní přehled poskytovaných slev. Dále je možné si zájezd prostřednictvím internetu rezervovat. Výhodou internetové rezervace je především snadné a rychlé vyhledávání – lze zadat jednoduchá kritéria např. počet osob, termín či vybraná lokalita a okamžitě se zobrazí objekty odpovídající zadaným kritériím. Zákazník se také může jednoduše přesvědčit, zda je jeho vybraný objekt v daném termínu volný nebo zda ho má již rezervovaný někdo jiný. Po vybrání správného objektu si může zákazník objekt ihned zarezervovat, nutné je vyplnit všechny požadované údaje v rezervační tabulce. Do 24 hodin potom klienta kontaktuje pracovnice CK a sdělí, zda je vybraný objekt opravdu k dispozici. Poté klient e-mailem obdrží závaznou přihlášku, ve které je třeba doplnit chybějící údaje a zaslat zpět na emailovou adresu CK. Prostřednictvím internetu je tak provozován rozsáhlý rezervační systém.

Na internetových stránkách je dále možné prohlédnout si i veškeré údaje o cestovní kanceláři B&K Tour např. certifikát o pojištění, výpis z obchodního rejstříku atd.

Prostřednictvím internetu je také možné objednat si a nechat si zdarma zaslat katalog zájezdů. Dále internet v cestovní kanceláři B&K Tour slouží k vnitropodnikové komunikaci a také ke komunikaci se zákazníky. Cestovní kancelář B&K Tour spolupracuje s web designery a IT techniky a snaží se o neustále zlepšování designu www stránek, zjednodušování rezervací a především snadné dostupnosti nabídky zájezdů a jejich propagaci. Dále se cestovní kancelář snaží figurovat v co největším počtu virtuálních tržišť a portálech cestovního ruchu.

Cestovní kancelář B&K Tour využívá reklamy prostřednictvím nejrůznějších médií – především v tisku, rádiu a PPC kampaní. Dále je propagována na veletrzích - například se zúčastnila patnáctého ročníku mezinárodního kontraktčního veletrhu cestovního ruchu a hotelnictví MADI TRAVEL MARKET 2008, který se konal ve dnech 4. – 6. listopadu 2008 v prostorách pražského výstaviště PVA Letňany. Kromě vystavovatelů z České republiky se na veletrhu prezentovali vystavovatelé například z Rakouska, Chorvatska, Itálie, Mexika, Španělska a dalších zemí. Na veletrhu CK B&K Tour představila dva nové katalogy na rok 2009.

Mezi žhavé novinky CK B&K Tour patří nabídka tří kompletních zájezdů – prvním je zájezd s názvem „Golf na Mallorce“, druhým je zájezd s názvem „Golf, rum a cigára“ na Kubě a třetím „Cayo Largo - ráj na zemi“. V ceně těchto zájezdů je zahrnuta letecká přeprava, místní transfery, ubytování v pětihvězdičkovém hotelu - stravování ultra all inclusive (neomezená konzumace, animační programy, bazénový a plážový servis a asistenční služby místního zástupce). V případě prvních dvou zájezdů také vstup na golfová hřiště.

CK B&K Tour spolupracuje při prodeji zájezdů s mnoha externími provizními prodejci (okolo 900). Prodejní místa těchto prodejců jsou označeny také logem CK B&K Tour. Smlouvy uzavřené mezi CK B&K Tour a tímto prodejcem zaručují stejné cenové podmínky na všech prodejních místech. Mezi nejvýznamnější prodejce patří např. CK Datour, CA Alka, CA Máj či CA Zdar a mnoha dalších. Mezi poskytovatele ubytování patří pronajímatelé chat v nejrůznějších lokalitách po celé České republice.

Dále je možné v cestovní kanceláři sjednat cestovní pojištění pojišťovny Uniqa. Cestovní pojištění pojišťovny Uniqa si lze vybrat ze 3 variant - pojištění pro pobyty v zahraničí zahrnující léčebné výlohy, pojištění pro pobyty v zahraničí zahrnující léčebné

výlohy a pojištění stornopoplatků a pojištění pro pobyty v České republice zahrnující pojištění proti smrti způsobené úrazem, trvalé invaliditě úrazem, odpovědnosti za škody a stornopoplatků. Toto pojištění je třeba uzavřít při sepisování závazné objednávky a do celkové částky za pojištění se započítává každý započatý den.

Cestovní kancelář má 22 zaměstnanců. Vedle ředitele cestovní kanceláře, administrátora informačních systémů a správce webu jsou to dále čtyři zaměstnankyně účetního oddělení, pět zaměstnanců rezervačního oddělení, tři zaměstnankyně oddělení incomingu, tři zaměstnanci zabývající se nákupem objektů a čtyři zaměstnankyně pracující na pobočce cestovní kanceláře B&K Tour.

Programovou specifikaci balíků služeb využívá CK B&K Tour především při tvorbě komplexních zájezdů např. v ceně zájezdu „Golf na Mallorce“ je zahrnuta nejen doprava a ubytování, ale také stravování ultra all inclusive, animační programy, bazénový a plážový servis, asistenční služby místního zástupce a také vstup na golfová hřiště.

3.3 Povinnosti CK podle zákona 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu

Cestovní kancelář B&K Tour se řídí zákonem č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, který byl v roce 2006 novelizován, a upravuje některé podmínky podnikání v oblasti cestovního ruchu. Podle tohoto zákona je tedy cestovní kancelář CK B&K Tour pojištěna proti úpadku u pojišťovny Uniqa (číslo pojistné smlouvy o pojištění v důsledku úpadku je 135 750 90 02)

Některé povinnosti plynoucí z tohoto zákona jsou následující:

- cestovní kancelář je povinna po celou dobu své podnikatelské činnosti mít uzavřenu pojistnou smlouvu
- cestovní kancelář je povinna označit provozovnu a propagační a jiné materiály určené zákazníkovi slovy "cestovní kancelář"
- cestovní kancelář je povinna předložit před uzavřením cestovní smlouvy zájemci na jeho žádost k nahlédnutí doklad o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře

- cestovní kancelář je povinna při zprostředkování prodeje zájezdu pro jinou cestovní kancelář dodržet povinnosti v propagačních, nabídkových a jiných materiálech, včetně jejich elektronických forem, vždy informovat, pro kterou cestovní kancelář je prodej zájezdu zprostředkováván
- 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 termínu zahájení a ukončení zájezdu, ceně zájezdu, včetně časového rozvrhu plateb a výši zálohy atd.

Cestovní kancelář B&K Tour je dále povinna nejpozději sedm dnů před zahájením zájezdu poskytnout zákazníkovi písemně další podrobné informace o všech skutečnostech, které jsou pro zákazníka důležité a které jsou jí známy, pokud nejsou obsaženy již v cestovní smlouvě nebo v katalogu, který byl zákazníkovi předán, zejména jméno, adresa a telefonní číslo osoby, na kterou se zákazník v nesnázích v průběhu zájezdu může obrátit s žádostí o pomoc, dále místního zástupce cestovní kanceláře a adresu a telefonní číslo zastupitelského úřadu. Ve voucheru je potvrzen rozsah a termín řádně objednaných a zaplacených služeb. Spolu s voucherem budou zaslány i nájezdové pokyny. U pobytů v ČR a na Slovensku klienti obdrží přesnou adresu a podrobný slovní popis cesty k objektu (v některých případech také mapku). Klienti, kteří vycestují do zahraničí, dostanou přesný popis cesty do dané země (včetně aktuálních cen dálničních poplatků, trajektů, pohonných hmot, základních potravin, tipů na výlety apod.) a do příslušného letoviště (včetně kontaktní CK nebo osoby, u které se budou hlásit a která jim bude po celou dobu pobytu dispozici).

Shrnutí 3. kapitoly

Třetí kapitola se zabývá základními informacemi, charakteristikou a marketingem cestovní kanceláře B&K Tour. Tato kapitola popisuje jednotlivé produkty cestovní kanceláře, způsob jejich distribuce či formy spolupráce s ostatními dodavateli služeb. Díky seznámení se se základními informacemi a s principem fungování CK B&K Tour bude snazší analyzovat jednotlivé manažerské funkce u cestovní kanceláře B&K Tour. Poslední část této kapitoly je zaměřena na zákon č. 159/1999 Sb. , který upravuje některé podmínky podnikání v cestovním ruchu.

4 Analýza manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K Tour

Cílem této kapitoly je na základě poznatků získaných v teoretické části analyzovat manažerské funkce v cestovní kanceláři B&K Tour. Tato kapitola se tak zabývá praktickým využitím jednotlivých manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K Tour.

4.1 Plánování v cestovní kanceláři B&K Tour

Cestovní kancelář B&K Tour využívá dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé plány.

Dlouhodobé plány, též nazývané strategické, využívá cestovní kancelář při stanovení taktik, postupů či programů. Mezi dlouhodobé plány cestovní kanceláře B&K Tour patří neustálé zvyšování zisku, zlepšování kvality služeb především v rekreačních areálech a udržení pozice na trhu. Dlouhodobá strategie firmy je v současné době kvůli finanční krizi upravována.

Mezi střednědobé plány cestovní kanceláře B&K Tour patří konkrétní plány rozvoje jednotlivých rekreačních areálů a plány získávání rekreačních objektů v jednotlivých regionech České republiky a Slovenska a získávání apartmánů v Chorvatsku a Itálii.

Krátkodobé plány využívá cestovní kancelář především při operativním řízení nebo v případě rychlého rozhodování. Krátkodobým plánem je v současné době např. plán přípravy na sezónu v jednotlivých rekreačních areálech či plán provozních nákladů na provoz centrály cestovní kanceláře v ulici Komenského.

Finanční plány jsou v cestovní kanceláři B&K Tour stanoveny na základě prováděných finančních analýz. Dlouhodobým cílem finančního plánování je zvyšování zisku a průměrné marže. Finanční plán na rok 2009 však kvůli finanční krizi předpokládá minimální růst tržeb – maximální nárůst tržeb odhaduje na 3 %, spíše se však počítá se stagnací či mírným poklesem.

Současný investiční plán se zaměřuje především na rozvoj jednotlivých rekreačních areálů. Jedním z jeho cílů je zlepšení kvality sportovního vybavení jednotlivých areálů, především zřízení půjčoven kol.

Personální plán se zabývá plánováním mezd či plánováním vzdělávání pracovníků. Jeho cílem je především zlepšení jazykové úrovně jednotlivých pracovníků.

Mezi cíle marketingového plánu patří zlepšování propagace cestovní kanceláře, zejména inzerování v tisku a rádiu a účasti na internetových portálech nabízející ubytování v České republice a na Slovensku či propagace prostřednictvím PPC kampaně.

Zavedený postup při sestavování plánů v cestovní kanceláři B&K Tour je následující:

1. vytyčení záměrů, kterých by mělo být dosaženo
2. získání informací nutných pro tvorbu daného plánu
3. sestavení návrhu plánu
4. projednání plánu se zainteresovanými pracovníky
5. případná korekce plánu
6. schválení plánu

4.2 Organizování v cestovní kanceláři B&K Tour

Základem organizování v cestovní kanceláři B&K Tour je liniová organizační struktura. Výhodou této organizační struktury je především rychlá reakce na změny či možnost koordinace práce. Jednotlivé útvary jsou vytvořeny na základě specializace zaměstnanců. Rozpětí řízení je v tomto případě u každého oddělení jiné, pohybuje v rozmezí 2 – 5 zaměstnanců. V cestovní kanceláři také dochází k dělbě kompetencí, neboť každé oddělení má svého vedoucího, na kterého jsou přeneseny některé úkoly a pravomoci. Koordinaci všech oddělení zajišťuje ředitel cestovní kanceláře B&K Tour.

Ředitel cestovní kanceláře B&K Tour

- zajišťuje provoz cestovní kanceláře B&K Tour
- řídí obchodní jednání společnosti
- vydává interní předpisy
- zmocňuje pracovníky
- zajišťuje plnění předpisů

Rezervační oddělení

- tvoří vedoucí rezervačního oddělení a čtyři zaměstnanci rezervačního oddělení
- náplní práce tohoto oddělení je přímá komunikace s klienty a vyřizování jejich rezervací případně objednávek či zasílání nájezdových pokynů. Komunikace s klienty probíhá telefonicky či prostřednictvím emailu.

- napomáhá klientům při výběru objektu tak, aby daný objekt splňoval požadavky klienta
- eviduje případně archivuje objednávky

Oddělení incomingu

- tvoří vedoucí oddělení incomingu a dvě zaměstnankyně oddělení incomingu
- zabývá se především komunikací se zahraničními klienty, zasíláním nájezdových pokynů těmto klientům, tvorbou cizojazyčných popisů k objektům a také komunikací se zahraničními pronajímateli objektů.

Účetní oddělení

- tvoří hlavní účetní, dále dvě zaměstnankyně účetního oddělení a zaměstnankyně zabývající se platbami
- provádí finanční operace a zabezpečuje styk s peněžními institucemi
- vede evidenci majetku
- zpracovává veškeré podnikové účetnictví
- vypracovává ekonomické rozborů
- zabývá se tvorbou účetních závěrek a řízením nákladů
- dále pod toto oddělení spadá i kontrola a dohled nad platbami klientů CK B&K Tour

Oddělení nákupu objektů

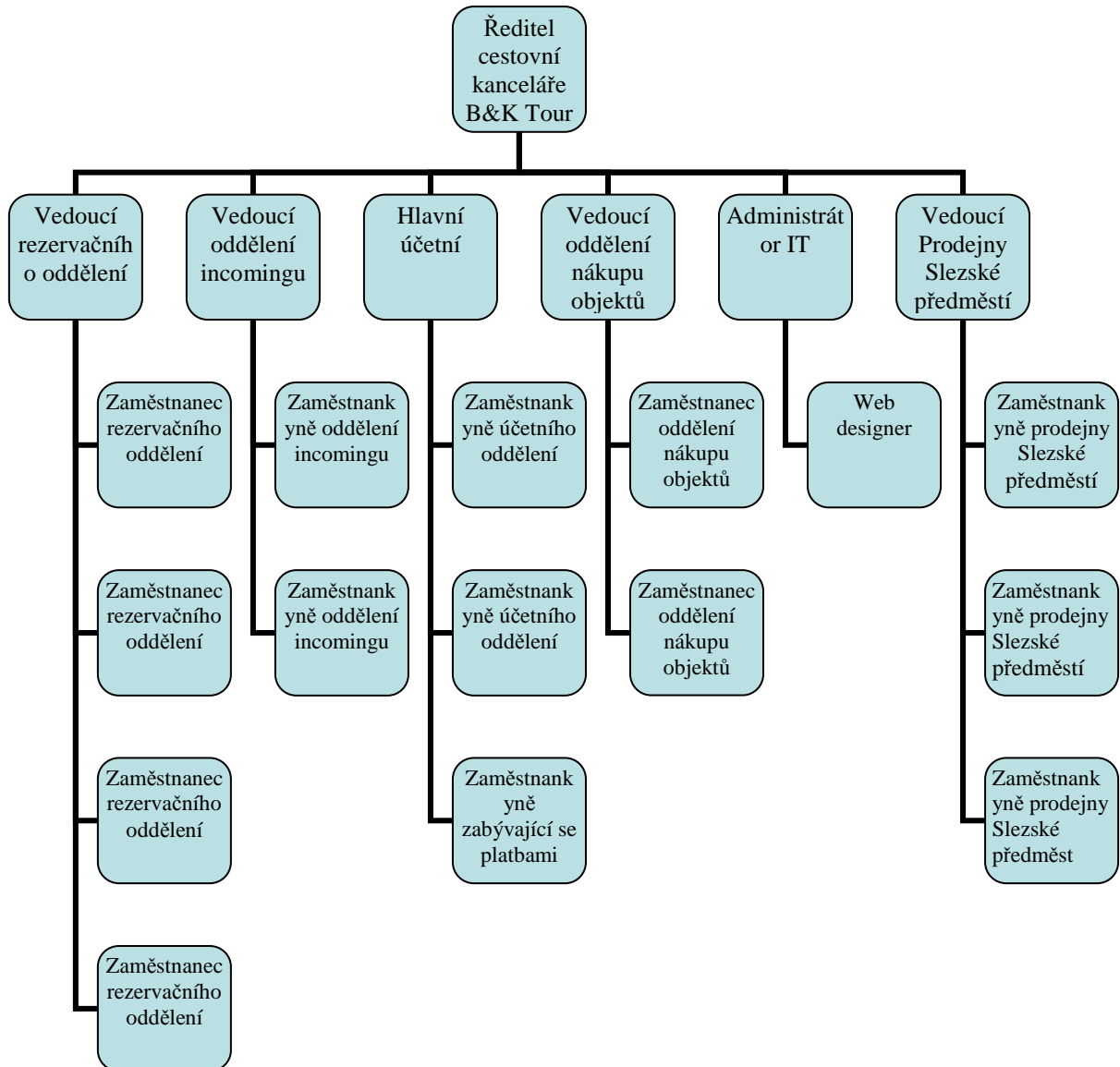
- tvoří vedoucí tohoto oddělení a dále dva zaměstnanci
- zabývá se vyhledáním a nákupem objektů, které odpovídají kritériím cestovní kanceláře B&K Tour a také požadavkům klientů

IT oddělení

- tvoří administrátor IT a web designer
- zabývá se tvorbou a neustálým zlepšováním informačního systému CK B&K Tour
- provádí aktualizaci a změnu designu www stránek
- zabývá se doplňováním informací k jednotlivým objektům a tvorbou popisů na www stránkách

Pobočka cestovní kanceláře

- skládá se z vedoucí prodejny a třech zaměstnankyň prodejny
- zabývá se nabídkou a prodejem pobytů
- je v přímém kontaktu s klientem



Obrázek 4 Organizační schéma CK B&K Tour

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizace v cestovní kanceláři B&K Tour je upravena některými organizačními dokumenty. Základním organizačním dokumentem je Organizační řád, který upravuje vnitřní organizační strukturu cestovní kanceláři B&K Tour, stanovuje povinnosti jednotlivých řídicích pracovníků a náplň práce jednotlivých oddělení. Dále jsou zde uvedena pravidla

zastupování vedoucích pracovníků v případě jejich nepřítomnosti. Dalším organizačním dokumentem je Pracovní řád, který stanovuje pracovní dobu, mzdu či obecné zásady práce. V cestovní kanceláři B&K Tour dále existují další vnitřní předpisy, které upravují např. bezpečnost práce či zásady chování v krizových situacích. Cestovní kancelář B&K Tour dále využívá i individuální řídicí dokumenty jako např. příkaz ředitele či vyhlášky.

4.3 Personalistika v cestovní kanceláři B&K Tour

Plánování pracovníků v cestovní kanceláři B&K Tour využívá lidské zdroje vnější i vnitřní. Hlavní zásadou při plánování pracovníků je získat kvalitní osobnost, která by byla přínosem pro cestovní kancelář.

Cestovní kancelář B&K Tour získává pracovníky především následujícími způsoby:

- inzerováním především v regionálních novinách
- prostřednictvím spolupráce s úřadem práce
- zaměstnávání čerstvých absolventů středních či vysokých škol, kteří absolvovali v cestovní kanceláři B&K Tour svoji praxi.
- získávání zaměstnanců na základě doporučení jinou osobou pracující v cestovním ruchu

V etapě výběru pracovníků každý uchazeč prochází výběrovým řízením, zpravidla se jedná o ústní pohovor. Tato metoda je zaměřena na bližší poznání osobnosti zájemce, jeho jednání a schopnosti a dále kvalifikaci, praxi či jazykové dovednosti. Každý uchazeč o zaměstnání je také vyžádán o předložení strukturovaného životopisu.

Vybraný zaměstnanec potom musí vyplnit osobní dotazník, jehož vyplněním získává cestovní kancelář B&K Tour údaje potřebné pro vypracování pracovní smlouvy. Ještě před podpisem pracovní smlouvy je zaměstnanec dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce seznámen s budoucími právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru, s pracovními a mzdovými podmínkami a dalšími okolnostmi. Pracovní smlouva cestovní kanceláře B&K Tour definuje sjednaný druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Pracovní smlouvy cestovní kanceláře B&K Tour jsou uzavírány převážně na dobu určitou.

Zaměstnanci cestovní kancelář B&K Tour jsou hodnoceni dle počtu odpracovaných hodin a odměňováni tarifní měsíční mzdou. Dle mimořádného výkonu či splnění speciálních

úkolů potom mohou obdržet také prémie. Přesto patří cestovní kancelář B&K Tour dle přístupu k odměňování spíše k organizacím řízeným tradičním způsobem.

V cestovní kanceláři B&K Tour probíhá pravidelné vzdělávání pracovníků. Vzdělávání probíhá většinou mimo pracoviště externím školitelem. Protože mezi zákazníky cestovní kanceláře B&K Tour patří i zahraniční turisté, kteří mají zájem o pobyt v chatách a chalupách v České republice, jsou vzdělávání všichni pracovníci cestovní kanceláře zejména v jazykové oblasti. Další školení se však většinou svoji tematikou liší, proto jsou zaměstnanci CK B&K Tour vzdělávání dle oddělení, ve kterých působí – zaměstnanci IT oddělení jsou vzdělávány v oblasti IT technologií, zaměstnankyně účetního oddělení v oblasti účetnictví a daňové oblasti.

Bezpečnost práce v cestovní kanceláři B&K Tour se řídí zákonem č. 309/2006 Sb., zákonem o bezpečnosti práce, který upravuje požadavky na pracoviště a pracovní prostředí. Bezpečnost práce v cestovní kanceláři je dále upravena vnitřním předpisem, který stanovuje konkrétní podmínky bezpečnosti práce v cestovní kanceláři B&K Tour.

Dále se personalistika v cestovní kanceláři B&K Tour řídí především následujícími zákony:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění

4.4 Vedení lidí v cestovní kanceláři B&K Tour

Vedení lidí v cestovní kanceláři B&K Tour probíhá na základě demokratického stylu řízení. Probíhá zde oboustranná komunikace mezi nadřízeným, tedy ředitelem cestovní kanceláře B&K Tour, a podřízenými. Nadřízený se zajímá o názory podřízených, dochází k delegování pravomocí a tím i decentralizaci řízení.

Základní motivací pro zaměstnance v cestovní kanceláři B&K Tour je především pravidelná měsíční mzda. Pro motivování pracovníků se využívá také forma prémie, které jsou odměnou za mimořádný pracovní výkon či za splnění speciálních úkolů. Další motivací pro

zaměstnance mohou být víkendové pobyty v některém z objektů cestovní kanceláře B&K Tour. Cestovní kancelář B&K Tour využívá také některých z forem zaměstnaneckých výhod např. osobní jistoty a penzijních systémů.

Důležitým faktorem práce v CK B&K Tour je i spolupráce jednotlivých útvarů, která je možná díky dobrému pracovnímu klimatu v cestovní kanceláři, což lze také považovat za nepřímý nástroj motivace zaměstnanců.

4.5 Kontrola v cestovní kanceláři B&K Tour

Kontrola v cestovní kanceláři probíhá na základě stanoveného postupu:

1. Stanovení cílů kontroly
2. Stanovení kritérií a měřítek
3. Porovnání zjištěných výsledků se stanovenými kritérii a vyhodnocení
4. Stanovení závěru kontroly případně zajištění nápravy

V cestovní kanceláři B&K Tour probíhá většinou nepravidelná a průběžná kontrola. Tato kontrola je zaměřena především na kontrolu kvality jednotlivých objektů. Objekty jsou hodnoceny na základě směrnice cestovní kanceláře B&K Tour, ve které jsou stanoveny minimální požadavky na objekty CK B&K Tour. Mezi některé požadavky na objekty patří pitná voda v objektu, účelný nábytek, dostatečný počet nádobí v kuchyni dle kapacity objektu či ložní prádlo.

Shrnutí 4. kapitoly

Tato kapitola se zabývá praktickým využitím jednotlivých manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K Tour. První část této kapitoly je zaměřena na plánování a popisuje druhy plánů a postup při sestavování plánu. Druhá část se zabývá manažerskou funkcí organizování a objasňuje především organizační strukturu CK B&K Tour a jednotlivé organizační dokumenty. Třetí podkapitola se blíže věnuje personalistice, detailně popisuje jednotlivé kroky při přijímání pracovníků, dále se zabývá vzděláváním pracovníků a bezpečností práce. Ve čtvrté části je popsáno, jak probíhá vedení a motivování zaměstnanců v cestovní kanceláři B&K Tour. Pátá část se zaměřuje na druhy a jednotlivé fáze kontroly.

5 Návrhy a doporučení

Cílem této kapitoly je vypracovat návrhy a doporučení, které by vedly ke zlepšení využívání manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K Tour. Tato kapitola se tak zabývá návrhem doporučení v oblastech jednotlivých manažerských funkcí.

V oblasti plánování by autorka cestovní kanceláři doporučila vypracovat především reálný strategický plán, který dosud nebyl vypracován. Strategický plán by měl být založen na vizi a misi organizace a sestaven na základě jednotlivých cílů a strategických záměrů.

Dále by autorka navrhovala vytvoření měsíčních plánů prodeje, které by vycházely z pečlivě stanovených prognóz prodeje, a pravidelné hodnocení těchto plánů.

Cestovní kancelář B&K Tour má sice vytvořen marketingový plán, který se zabývá především propagací cestovní kanceláře, přesto by autorka navrhovala ještě další zlepšení v této oblasti. Především je nutné vytvoření jasného a lehce zapamatovatelného sloganu, který by zákazníky upoutal a oslovil. Do marketingového plánu je dále nezbytné zahrnout i zlepšení designu www stránek, které jsou v současné době méně přehledné a mohly by být rozšířeny o některé zajímavé informace např. aktuální dopravní situaci či počasí v různých lokalitách v Chorvatsku, Itálii atd.

V oblasti organizování by dle názoru autorky bylo vhodné, kdyby docházelo k ještě větší decentralizaci moci a delegování pravomocí, tedy přenášení odpovědnosti, povinností a pravomocí z vedoucích pracovníků i na jednotlivé zaměstnance např. v administrativní činnosti či rutinní práci. Tímto by se potom předešlo pracovnímu přetížení nadřízených pracovníků.

Dále by autorka navrhovala vytvoření dvou nových pracovních pozic - Specialista marketingu, který by se zabýval propagací cestovní kanceláře B&K Tour, podporou prodeje apod. a Manažer lidských zdrojů, který by se zabýval získáváním a výběrem nových pracovníků, hodnocením či vzděláváním pracovníků a kontrolou.

V personální činnosti je podle názoru autorky vhodné vytvořit tzv. adaptační program, kterým by každý zaměstnanec procházel po přijetí do společnosti a ve kterém by byl seznámen s organizací a také s činností jednotlivých útvarů. Bylo by také vhodné, aby byl pracovník zaškolen přímo na pracovišti např. pomocí metod demonstrování či koučování.

Dále je nutné zavést kvalitní systém hodnocení pracovníků, kde by hodnocení pracovního výkonu zaměstnance prováděl jeho přímý nadřízený a manažer lidských zdrojů. Hodnocení pracovníků by mělo probíhat pravidelně – autorka by navrhovala zavést hodnocení pracovníků po zkušební době a dále v pravidelných tříměsíčních intervalech. Toto hodnocení by potom mohlo vést ke zvýšení motivace zaměstnanců, poskytovalo by informace pro odměňování, určilo by slabiny a přednosti jednotlivých zaměstnanců a v neposlední řadě by také napomohlo k identifikaci nutnosti odborného vzdělávání. Mezi kvalitativní kritéria hodnocení pracovníků v cestovní kanceláři B&K Tour by autorka zařadila odpovědnost, spolehlivost, schopnost pracovat s informačními zdroji, úroveň pracovní disciplíny, odolnost proti stresu či úroveň odborných znalostí a dovedností.

Dále je podle názoru autorky nutné zlepšit také vzdělávání pracovníků, proto by autorka ke vzdělávání pracovníků využila také metody případových studií, simulace a pověření úkolem. Zaměstnankyně poboček a rezervačního oddělení by bylo vhodné pravidelně vzdělávat v oblasti jednání s klienty, např. zlepšování komunikačních dovedností. Pro celý kolektiv cestovní kanceláře B&K Tour by bylo jistě přínosem školení z oblasti psychologie, které by vedlo zejména ke zlepšení atmosféry v pracovním kolektivu.

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů v podniku je také spokojenost zaměstnanců, proto by autorka navrhla také zavedení měření spokojenosti pracovníků např. formou pravidelných dotazníkových šetření, které by potom mohlo dát podněty ke zlepšování atmosféry ve společnosti a zlepšování všech vnitropodnikových procesů.

V oblasti vedení lidí by autorka cestovní kanceláři B&K Tour navrhla zlepšení motivace svých zaměstnanců, která může vést k vyšší výkonnosti jednotlivých pracovníků. Proto by autorka navrhovala také vytvoření prémiového řádu jako interního dokumentu cestovní kanceláře B&K Tour, kde by byly stanoveny výše odměn dle provedených úkolů. Dále by autorka doporučila rozšířit možnosti zaměstnaneckých výhod např. o dotované stravování, služební mobilní telefony, příplatky na ošacení apod.

V oblasti kontroly je třeba zavést kontrolu pracovníků. Je tedy třeba zjistit a kontrolovat, jak jednotlivci či kolektivy plní zadané konkrétní úkoly. Dále je nutné stanovit kritéria či kritické hodnoty kontroly. Jako kontrolní techniky by autorka v tomto případě navrhovala použít především osobní pozorování a speciální zprávy a analýzy.

6 Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat manažerské funkce v cestovní kanceláři B&K Tour. Aby tento cíl byl splněn, byla práce rozdělena do následujících kapitol.

První část práce vycházela z poznatků získaných z odborné literatury týkající se dané problematiky. První kapitola práce se tedy zabývala základními pojmy managementu, vysvětlovala tak co to management je, čím se zabývá, čeho a jak chce dosáhnout. Byly zde popsány jednotlivé manažerské dovednosti, stručně představeny i manažerské funkce a dále zde byl objasněn pojem rozhodování jako průběžné manažerské funkce. Druhá kapitola se již podrobně zabývala jednotlivými sekvenčními manažerskými funkcemi tedy plánováním, organizováním, personalistikou, vedením lidí a kontrolou.

Třetí kapitola byla věnována představení cestovní kanceláře B&K Tour. Vedle základní charakteristiky cestovní kanceláře B&K Tour se zabývala především marketingem cestovní kanceláře B&K Tour, kde byl podrobně popsán především produkt, cena a způsob distribuce a propagace cestovní kanceláře. Stručně zde byly popsány také některé povinnosti cestovní kanceláře, které upravuje zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu.

Další část práce byla zaměřena na analýzu jednotlivých manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K Tour a jejich využívání. Nejprve zde bylo popsáno plánování v CK B&K Tour, především jednotlivé druhy plánů a postup využívaný při sestavování plánů. Další část se zabývala organizováním v cestovní kanceláři B&K Tour, organizační strukturou a organizačními dokumenty. Část věnovaná personalistice v cestovní kanceláři B&K Tour popisovala především jednotlivé kroky získávání pracovníků, dále se zabývala problematikou vzdělávání pracovníků a bezpečnosti práce v CK B&K Tour. V další části bylo popsáno vedení lidí, podrobněji zde byla vysvětlena problematika motivace a stimulace pracovníků v cestovní kanceláři B&K Tour. Poslední část se potom věnovala kontrole, jejím jednotlivým fázím a druhům, tak jak jsou využívány v cestovní kanceláři B&K Tour.

V závěru práce byl potom pomocí porovnání teoretických poznatků a informací získaných z praktické části vytvořen návrh doporučení a opatření pro zlepšení využívání manažerských funkcí v cestovní kanceláři B&K Tour.

Mezi tyto doporučení patří především v oblasti plánování vypracování strategického plánu, dále vytvoření měsíčních plánů prodeje a zlepšení marketingového plánu. V oblasti organizování autorka navrhuje delegování pravomocí a odpovědnosti na jednotlivé pracovníky a především vytvoření dvou nových pracovních pozic - Specialista marketingu a

Manažer lidských zdrojů. V personální činnosti je podle názoru autorky vhodné vytvořit adaptační program, zavést kvalitní systém hodnocení pracovníků, dále také zlepšit vzdělávání pracovníků a v neposlední řadě zavést měření spokojenosti pracovníků. V oblasti vedení lidí by autorka cestovní kanceláři B&K Tour navrhla zlepšení motivace svých zaměstnanců, vytvoření prémiového řádu a rozšíření možností zaměstnaneckých výhod. V oblasti kontroly je třeba zavést kontrolu pracovníků, tedy zvolit správné kontrolní postupy a techniky a samozřejmě i kritéria kontroly.

Tato bakalářská práce tak dokazuje, že i přestože je cestovní kancelář B&K Tour dobře fungujícím podnikem a co do počtu klientů je dokonce na devátém místě v České republice, tak ve správném využívání manažerských funkcí je neustále co zlepšovat.

7 Použitá literatura

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
2. FOTR, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje.* 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9
3. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
4. HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů.* 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 130 s. ISBN 80-7178-983-6
5. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích.* 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0602-4
6. MARGRETTA, J. *Co je to management.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2
7. PITRA, Z. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 349 s. ISBN 978-80-86946-33-7
8. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem.* 2.vyd. Praha: Grada, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7
9. ROBBINS, S. P. ; COULTER, M. *Management.* 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
10. SMEJKAL, V; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 2 vyd. Praha: Grada, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4
11. THOMPSON J. ; MARTIN F. *Strategic management: awareness and change.* 5th ed. London : Thomson Learning, 2005. 873 s. ISBN 1-84480-083-0
12. THOMSON, R. *Řízení lidí.* 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9
13. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3,
14. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

15. VODÁČEK L. ; VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7
16. *Cestovní kancelář B&K Tour* [online] 2009 [cit. 2009-03-30] Dostupný z WWW: <<http://www.bktour.cz/>>
17. *Obchodní rejstřík* [online] 2009 [cit. 2009-05-20] Dostupný z WWW: <<http://obchodni-rejstrik.i-online.cz/>>
18. *Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu* [online] 2009 [cit. 2009-04-15] Dostupný z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=159%2F1999&number2=&name=&text>

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 Výše tržeb v letech 2003 - 2007.....	32
Obrázek 2 Počet zákazníků v letech 2003 – 2007	33
Obrázek 3 Formy distribuce pobytů CK B&K Tour	35
Obrázek 4 Organizační schéma CK B&K Tour	42

9 Seznam příloh

Příloha č. 1 Fotografie CK B&K Tour

Příloha č. 2 Pojistná smlouva CK B&K Tour proti úpadku

Příloha č. 3 Koncesní listina CK B&K Tour

Příloha č. 4 Výpis z obchodního rejstříku

Příloha č. 5 Cestovní smlouva CK B&K Tour

Příloha č. 6 Všeobecné prodejní podmínky CK B&K Tour

Příloha č. 1 Fotografie CK B&K Tour



Centrála cestovní kanceláře B&K Tour



Prodejna Slezské předměstí



Rekreační areál Stříbrný rybník



Apartmány Horní Mísečky

Příloha č. 2 Pojistná smlouva CK B&K Tour proti úpadku



Pojistná smlouva o pojištění záruky (kauce) v důsledku úpadku cestovní kanceláře č. 1357509002

Pojistitel **UNIQA pojišťovna, a.s.** zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze pod spisovou značkou oddíl B, vložka 2012, se sídlem Evropská 136/810, 160 12 Praha 6, IČ: 49 24 04 80 (dále jen "pojistitel")
zastoupená na základě plné moci společností
FIDUCIA, s.r.o. zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze pod spisovou značkou oddíl C, vložka 94897 se sídlem Hlavní 681/97, 141 00 Praha 4, IČ: 270 82 121 (dále jen "pojišťovací agent")

Korespondenční adresa **FIDUCIA, s.r.o.**, Národní třída 10, 110 00 Praha 1
Telefon +420 224 951 562
Telefax +420 224 951 563

a

Pojistník **B & K TOUR, s.r.o.**
Komenského 249
500 03 Hradec Králové
IČ / rodné číslo 465 06 501
odpovědný zástupce pro
styk s pojistitelem Ing. Michal Bureš
Telefon +420 495 000 382, +420 777 736 343
Telefax +420 495 518 127
Bankovní spojení 176 849 243/0300 ČSOB Hradec Králové

tímto v souladu s příslušnými ustanoveními zákona č.159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu (dále jen „zákon“) uzavírají smlouvu o pojištění záruky (kauce) v důsledku úpadku cestovní kanceláře.

Úvodní ustanovení

Vzájemná práva a povinnosti stran Vzájemná práva a povinnosti stran se řídí touto pojistnou smlouvou a Všeobecnými pojistnými podmínkami pro pojištění záruky (kauce) v důsledku úpadku cestovní kanceláře (dále jen „UCZ/Zar/06“), a případnými dodatky, které jsou nedílnou přílohou této smlouvy.

Doba trvání pojištění

Počátek pojištění Pojištění vzniká dne **01.04.2009** v 00:00 hod.
Doba trvání pojištění Pojištění se sjednává na dobu neurčitou
Pojistné období Pojistné období činí 1 rok; pojištění je možné kteroukoliv ze smluvních stran vždy ke konci pojistného období písemně vypovědět; výpovědní lhůta činí 30 dnů
Oznamovací povinnost Pojistník poskytne pojistiteli vždy nejpozději 45 dnů před koncem pojistného období údaje rozhodné pro stanovení výše pojistné částky a spoluúčasti pro nadcházející pojistné období, na základě kterých bude provedena aktualizace pojistné smlouvy.

Strana 1 (celkem 3)

8

Příloha č. 3 Koncesní listina CK B&K Tour

Okresní živnostenský úřad Okresního úřadu Hradec Králové

č.j. : 00328.1-PK/T ev. č.: 360200-44603-00

Koncesní listina

vydaná právnícké osobě

podle ustanovení § 14 zákona č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, v důsledku změny živnosti ohlašovací volně na živnost koncesovanou a dle § 54 odst. 1 a 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů

Obchodní firma: **B & K TOUR, s.r.o.**

Sídlo: Komenského 249, 500 02 Hradec Králové

IČO: 465 06 501

Předmět podnikání:
Provozování cestovní kanceláře

Koncesní listina se vydává na dobu : neurčitou

Datum vzniku práva provozování živnosti: 2. 6.1992

Touto koncesní listinou se nahrazuje živnostenský list č.j. HK-000166.2-PL/T ze dne 27.5.1997, vydaný živnostenským odborem Úřadu města Hradec Králové s předmětem podnikání "Provozování cestovní kanceláře".

V Hradci Králové dne 13. 4.2001


Ing. Jiří Dušák
vedoucí okresního živnostenského úřadu



Příloha č. 4 Výpis z obchodního rejstříku

F 19222/2007

V ý p i s
z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 2011

Datum zápisu: 27. dubna 1992

Obchodní firma: B & K TOUR, s. r. o.

Sídlo: Hradec Králové, Komenského 249, PSČ 500 03

Identifikační číslo: 465 06 501

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Provozování cestovní kanceláře.
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
- Ubytovací služby
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Realitní činnost
- Činnost informačních a zpravodajských kanceláří
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Hostinská činnost
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici

Statutární orgán:

Jednatel: Ing. Michal Bureš, r.č. 610203/2079
Hradec Králové, Střelecká 588, PSČ 500 02
den vzniku funkce: 27. dubna 1992

Způsob jednání za společnost:
Každý jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.
Jednatel jménem společnosti podepisuje tak, že k obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.

Společníci:

Ing. Michal Bureš, r.č. 610203/2079
Hradec Králové, Střelecká 588, PSČ 500 02
Vklad: 80 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 80%

Ivana Burešová, r.č. 655225/2190
Hradec Králové, Střelecká 588, PSČ 500 02
Vklad: 20 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 20%

Šákladní kapitál: 100 000,- Kč

oddíl C, vložka 2011

Ostatní skutečnosti:

- Způsob zřízení:
Společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou dne 27. 4. 1992 dle zák. č. 513/91 Sb..


----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Hradci Králové

Číslo výpisu: 19222/2007

Výpis se poskytuje dle § 200dc o.s.ř.

Vyhotoval: Kofinková Ivana



Příloha č. 5 Cestovní smlouva CK B&K Tour

CESTOVNÍ SMLOUVA / SMLOUVA O UBYTOVÁNÍ, číslo rezervace



Cestovní kancelář B&K TOUR s.r.o.

sídlo: Komenského 249, 500 02 Hradec Králové
 IČ: 46506501 DIČ: 228-46506501
 rezervace: (pouze pro obchodní zástupce):
 tel: 495 518 819, 495 515 269 fax: 495 518 127
 rezervace@bktour.cz
prodej zájezdů:
 - ul. SNP 699, 500 03 Hradec Králové
 tel.: 495 408 198, tel./fax: 495 406 090
 - OC Futurum, Bmšenská 1825/23A, 500 09 Hradec Králové
 tel./fax: 495 262 550
 číslo účtu: 176 849 243/0300 ČSOB Hradec Králové

OBCHODNÍ ZÁSTUPCE (JMÉNO, ADRESA, IČ)

Společnost byla zapsána u Krajského soudu v Hradci Králové, odd.C, veška 2051. Pojistná smlouva o pojištění zámků v důsledku úpadku CK č. 135 730 40 02 (pojišťovna UNQA).

<p><u>Soupis objednaných služeb:</u></p> Ubytování (kód objektu v katalogu) Termín Místo pobytu Typ ubytování Forma stravy..... Způsob dopravy..... Nástupní místo Fakultativní požadavky	<p><u>Rozpis ceny:</u></p> Ubytování Slevy Strava Doprava Místní poplatky..... Další služby Cena celkem <input style="width: 100px;" type="text"/>
--	---

Cestovní pojištění: typ: pro.....os. na termín oddo = cena vč. pojištění

Záloha č. 1	splatná	uhrazená
Záloha č. 2	splatná	uhrazená
doplatek	splatný	uhrazený.....

Objednatel:

Jméno a příjmení Rodné číslo

Adresa trvalého bydliště PSČ

tel. domů/ zam. e-mail

Pokyny k odjezdu zašlete na adresu

Spolucestující:

Jméno a příjmení	adresa	rodné číslo
1.....		
2.....		
3.....		
4.....		
5.....		
6.....		
7.....		

Prohlašuji, že já i mnou přihlášené osoby souhlasíme se všemi údaji uvedenými v katalogu, který jsem převzal(a). Rovněž tak souhlasíme se Všeobecnými prodejními podmínkami CK B&K TOUR s.r.o. Dále pak, že uvedené údaje jsou pravdivé a že jsem nezamířel(a) žádné okolnosti, které by vylučovaly nebo omezovaly vznik smluvního vztahu.

Místo, datum	Podpis objednatele	Podpis CK B&K TOUR s.r.o. <small>obch. zástupce: Zdeněk Čížek, ul. SNP 699, 500 03 Hradec Králové</small>
--------------	--------------------	--

