



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

<b>Registrační číslo projektu:</b>	<b>CZ.1.07/1.5.00/34.0498</b>
<b>Název projektu:</b>	<b>OA Přerov – Peníze středním školám</b>
<b>Číslo a název oblasti podpory:</b>	<b>1.5 – Zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách</b>
<b>Realizace projektu:</b>	<b>02. 07. 2012 – 01. 07. 2014</b>

<b>Autor:</b>	<b>Vladimíra Trnčáková</b>
<b>Období vytváření výukového materiálu:</b>	<b>11/2013</b>
<b>Ročník:</b>	<b>4.</b>
<b>Tematická oblast, předmět (klíčová slova):</b>	<b>Organizační struktura FIF, ředitel</b>
<b>Způsob použití výukového materiálu ve výuce:</b>	<b>Individuální samostatná práce v hodinách prostřednictvím ICT</b>

## ŘEDITEL

Pokud má firma efektivně fungovat, je třeba nastavit jisté „pevné body“, které budou vodítkem pro „Vaše lidi“ a které povedou k maximální možné produktivitě uvnitř Vaší firmy. Mezi základní nástroje řízení firmy patří:

### 1. „3K“

- kvantita - sledování čísel,
- kvalita - sledování hodnocení (reference, doporučení),
- kontinuita:
  - počet nových zákazníků v trendu + počet všech zákazníků v trendu,
  - počet objednávek za rok (počet vystavených faktur),
  - průměrná hodnota 1 nákupu =  $\text{tržby celkem} \div \text{počet objednávek}$ .

### 2. Popis pracovních míst + organizační struktura

### 3. Kontrola

- Reporting
  - obchodníci týdně,
  - administrativa denně,
  - princip priority dne,
  - „vizitační dny v terénu“.
- Kontrola cash flow a finanční řízení firmy - (firma může být v zisku dle účetnictví. V reálném světě se může stát, že nebude mít na účtu peníze, aby byla solventní => sledujte cash flow každodenně, plánujte, kontrolujte)
- Check-listy, to do listu pro kontrolu plnění pravidelně se opakujících činností, úkoly.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 4. Porady

- o funkce nejen **kontrolní**, ale také **rozhodovací, delegovací, informativní, zlepšování**,
- o porady by měly být pravidelné + zápisy z porad a zpětná kontrola plnění úkolů.

### 5. Plány

- o **finanční plán** a z něho vycházející finanční budget na nejbližší rok,
- o **personální plán**,
- o **plán organizační struktury a přijetí nových lidí**,
- o osa strategie.

### 6. MBO – management by objectives

- o každá pozice, oddělení, firma má cíle, ty se měří, znázorňují v trendech,
- o určují se nejen trendy, ale také taktické plány, postupy, atd.

### 7. Intenzivní personalistika

- o efektivní výběr, zaškolování a práce s lidmi (efektivní postupy při výběrovém řízení, plán zaškolení),
- o pravidelné vzdělávání zaměstnanců - opět naplánované.

### 8. Formulář „akční plán“

- o pro snadnější a přehlednější naplánování konkrétních kroků změn,
- o akční plány pro kontrolu úkolů.

### 9. Systém 20-70-10

- o diferenciacce (stanov výkonnostní měřítko a podle výsledku rozděl lidi, výrobky, zákazníky na 20-70-10%)

### 10. Hlavní cíl firmy - stanov!!!

1. HLAVNÍ ZÁMĚR firmy:
  - JAK ZAMÝŠLÍM ZVÍTĚZIT V TOMTO BYZNYSU?
2. HLAVNÍ HODNOTY firmy:
  - JAKÉ CHOVÁNÍ JE ŽÁDOUCÍ PRO DOSAŽENÍ HLAVNÍHO ZÁMĚRU?

### Otevřená komunikace

- o je třeba podporovat otevřenost, možnost vyjadřovat vlastní názory



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- o mnohé firmy v důsledku špatných výsledků propouští, škrtá v nákladech, v lepším případě inovuje - ale podpora otevřené diskuze, názory a nápady přináší dlouhodobě lepší výsledky ve výkazu zisku a ztráty, než úspory, škrty a propouštění, za stálého přežívání uzavřené, nekomunikativní atmosféry ve firmě - je třeba říkat si pravdu, upřímně říkat, co si kdo myslí.
- o jedno z opatření: 1 - 2denní workshop (10 -100 lidí) s externím poradcem, aby zaměstnanci lépe projednali,
- o jak dělat některé věci, jak eliminovat byrokracii a překážky, které brzdí rozvoj a iniciativu. Začátku každého workshopu se zúčastní šéf a vysvětlí princip workshopu (otevřenost). Zároveň se zaváže ke dvěma věcem:
- o po skončení workshopu na místě odpoví kladně či záporně na 75% doporučení - zbylých 25% vyřeší do 30-ti dnů,
- o poté šéf odejde, aby nebránil otevřené diskusi. Objeví se až na konci workshopu, aby splnil svůj slib.

### Inovuj

- o inovuj, odliš se, nebo zemři (to je zákon obchodu),
- o inovace, kvantifikace, harmonizace.

### Marketing

- o můžete mít skvělé obchodníky, prodejní síť, ale bez skvělého marketingu budou jejich výkony vždy hrubě pod potenciálem možných výsledků. Slabý marketing znamená často pouhou 1/5, ano 1/5 možných dosahovaných výsledků v prodeji. Vynásobte své tržby číslem 5 - a zjistíte, jaký je Váš potenciál, pokud budete soustavně a bez přestání zlepšovat a pracovat na Vašem marketingu.
- o Mějte své vlastní vývojové oddělení marketingu - testujte, testujte, testujte.

### Work flow mapping

- o najděte nejlepší způsob toku informací, materiálu, peněz atd.

### Interpretace trendů a akčních opatření

- o řízení firmy a lidí přes čísla

### Řešení problémů

- o získejte o dané věci názor od kompetentních osob a pak AKCE!
  1. jděte na pracoviště,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2. pozorujte lidi, materiál, nástroje, procesy,
3. přijměte dočasná opatření,
4. najděte nejlepší způsob řešení,
5. systematizujte řešení.

Stále a průběžné školení a koučink

Vlastní příklad

Otázky

- PTEJTE SE, PTEJTE SE, PTEJTE SE! POKLÁDEJTE MNOHO OTÁZEK (metoda 5x Proč?)

Stanovte si své vlastní, fungující principy řízení, kterých se budete držet.

Dodržujte osobní produktivitu.

Zkuste se zamyslet nad následujícími body.

**Základními problémy ve firmách často bývají následující chyby:**

### 1. Domněnka, že název pozice/autorita je řízení samo

- dát úkol neznámá řídit podnik (oddělení). Je potřeba vzít odpovědnost za to, že příkaz bude přesně udělán.

### 2. Chyba neučit se od svých zaměstnanců/podřízených

- kdo sám stále mluví a nikdy se neptá, zbavuje se největšího zdroje informací, jenž leží přímo v podřízených,
- takový člověk dává spíš přednost pochlebování před výkonností.

### 3. Klamný názor, že velikost podniku je důležitější než jeho výsledky

- je lepší mít malý podnik, jenž roste, než velký, který skomírá,
- má-li firma obrat za rok 100 mil. Kč a náklady 120 mil. Kč, zkrachuje - je lépe mít obrat 12 mil. Kč, náklady 10 mil. Kč a prosperovat.
- VELIKOST NEZNAMENÁ VÝKONNOST A ÚSPĚCH. FIRMA SE POSUZUJE PODLE VÝSLEDKŮ!!!



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 4. Spoléhám se na domněnky, ne na fakta

- mnoho manažerů řídí firmy přes diskuze a názory a ne přes přesná čísla, která jsou pak interpretována,
- není vždy pravda, že názor většiny je ten nejlepší - manažer má sledovat čísla, zjistit všechna fakta (vyslechnout názor všech). PAK SE MUSÍ ROZHODNOUT A MUSÍ VZÍT ZODPOVĚDNOST ZA VLASTNÍ ROZHODNUTÍ.
- podnik má být řízen fakty, čísla, ne diskuzemi,
- běžte na "pracovní místo", Japonci říkají na gemba, a udělejte si vlastní obrázek o situaci, věcech, lidech.

### 5. Pochybnost nad vlastní pozicí - že ředitel, manažer a podobné pozice nejsou přímými producenty,

- přímou přidanou hodnotu vytváří obchodník na schůzce, když prodá svůj produkt/službu. přímou hodnotu vytváří dělník, když vyrobí výrobek. Nicméně je třeba mít na paměti, že loď dopluje do cíle, jen když má dobrého kapitána, který pevně a zkušeně drží kormidlo. Jako kapitán nemůže dělat vše na lodi, tak ani manažer ve firmě.
- manažer může svým moudrým rozhodnutím či opatřením zdvojnásobit tržby či snížit náklady,
- armáda nedělá generála, generál dělá armádu.

### 6. Mylná domněnka, že nízké mzdy přinesou nižší náklady (úspory)

- této chyby se dopouští většina vedoucích pracovníků,
- když má dělník (obchodník atd.) měsíční mzdu 25.000 Kč a vydělá 50.000 Kč pro firmu, mám šetřit na jeho mzdě?
- a když má dělník (obchodník atd.) měsíčně mzdu 15.000 Kč a vydělá pro firmu 10.000 Kč, ušetřil jsem?
- V prvním případě je čistý zisk 25.000 Kč, v druhém čistá ztráta 5.000 Kč - nešetřete na svých výkonných lidech!!!

### 7. Základní chyba pořizovat nové budovy, stroje, vybavení atd., když stávající jsou využívány z 50 - 60% své kapacity

- je daleko jednodušší zdvojnásobit provozní kapacitu stávajících strojů než zdvojnásobit jejich počet,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- mnoho firem vynaloží 1mil. Kč a víc ročně na nákup nového majetku, třebaže nevyužívá plně kapacit stávajícího provozu, ale odmítnou investovat 100.000 Kč do konzultačních či tréninkových služeb, aby tak zvýšili pracovní výkon podniku,
- žádná firma nemá věnovat ani korunu na nákup nových strojů, pokud nemá jistotu, že stávající zařízení jsou využívána na 100 %.
- PRAVIDLO: NEJPRVE PLNĚ VYUŽIJ VŠE, CO MÁŠ, PAK TEPRVE ŽÁDEJ O VÍC.

### 8. V podniku vládne rivalita mezi odděleními

- jednotlivá oddělení v podniku nejsou soupeři, ale partneři, kteří mají společným úsilím dosahovat cílů,
- je povinností manažera, aby udělal vše, co je v jeho silách pro podporu spolupráce jednotlivých oddělení.

### 9. Existuje více než jeden ředitel podniku

- loď, která má dva kapitány nebo vlak, který má dva strojvedoucí - šlo by to?
- kde dva dělají totéž, je jeden zbytečný. Mnoho firem trpí, protože jsou dva rovnoprávní ředitelé, mnohdy jeden dá úplně jiný příkaz než druhý, lidé jsou zmateni, koho mají poslouchat, pod koho spadají - dělá to více škody než užitku. Má-li člověk dva pány, je tím demoralizován, znervózněn, produktivita klesá,
- celé desítky firem byly zruinovány tím, že je řídily dvě hlavy - takovým způsobem nelze dosáhnout optimální výkonnosti a výsledků,
- výkonná autorita nesmí být nikdy rozdělena na dvě části, chce-li podnik redukovat náklady a zvyšovat výkonnost.

### 10. Zvyk odkládat věci, rozhodnutí atd.

- jednou z nejpodstatnějších úloh šéfů je dospět rychle k jasnému a pevnému rozhodnutí,
- mnoho manažerů/majitelů se snaží nejednat ukvapeně, a tak dlouho nejednají vůbec. Je to ztráta pro všechny.
- "Počkejme a uvidíme" je výsledek bázlivosti, nedostatku přesných znalostí, pohodlnosti a slabé vůle - a firmy stojí ročně milióny Kč.
- Rázně se rozhodnout neznámá být ukvapený - je třeba získat maximum informací, faktů a pak důkladně jednat, neodkládat věci, až se sami „vyvrbí“. Rozhodnout se znamená dělat svoji práci dobře a nechodit kolem horké kaše.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- odlož, váhej - to je heslo mnohých podnikatelů a manažerů. Naše firmy mají mnoho odkladů, mnoho systémů a málo výkonnosti - mnohé z firem, které zkrachovali, měli systém - ale neměly rozhodnost a výkonnost.

### 11. Přílišné spoléhání na systém

- velké organizace jako Pošta, ČD jsou systematicky vedeny, mají obrovské manuály pravidel a předpisů. Ale nikdo by neřekl, že jsou to výnosné organizace. Systém má zabezpečit pravidelný způsob vykonávání věcí. Ale tento přístup může být naprosto chybný,
- mohli bychom např. pravidelně cestovat z Prahy do Ostravy přes Brno - to by byl náš systém. Ale ztratili bychom při tom mnoho času a peněz. Bylo by to absurdní. Takto absurdně se však chová mnoho firem ve svém provozu,
- zkušený manažer dokáže najít rovnováhu mezi individualitou a systémem,
- lidé ani pracovní pozice ani výzvy v průběhu let nejsou stejné, neměly bychom tedy přistupovat standardně ke všemu, co se v podniku děje - spíše stanovte pevné principy, na kterých fungování podniku bude stát, než pevné systémy a postupy, které paralyzují lidi, výkonnost, nadané jedince,
- lidé přetvoření v systém, ve stroje, nemají nic společného s výkonností a zdravým fungováním,
- přes polovinu firem funguje v zaběhlé rutině, jako by hlavní věcí v obchodě bylo, jak dělat stejně a systematicky stále tytéž věci. Hlavní věcí v obchodě je ale schopnost být prospěšný a užitečný zákazníkovi. Čím více lidem je podnik užitečný, prospěšný, tím více prosperuje sám.

### 12. Ředitel/majitel tráví většinu dne za pracovním stolem

- pokud se manažer spoléhá jen na reporty svých lidí, na jejich názory, je na nejlepší cestě k úpadku,
- manažer musí být pravidelně mezi lidmi - zaměstnanci i zákazníky - a dělat si svůj vlastní obrázek a názor na vše co se v podniku i v okolí děje. Potom lépe porozumí číslům (faktům), názorům lidí atd.
- manažer, který spotřebuje 2x tolik kalhot (od sedění), jako párů bot, který jen sedí a diktuje, je špatný manažer. Je to totéž, jako by kapitán seděl v kajutě a nechal se informovat, jak si na tom stojí loď, a z kajuty dával příkazy. Spoléhá by se jen na informace z "druhé ruky" a rovněž z "druhé ruky" by řídil. Taková loď by daleko nedoplula.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- o **správný manažer je všude první, vše vidí, vše si sám vyzkouší, zlepšuje. Sám se dále učí a jiné učí tomu, co sám zjistil. Má ihned zastavit všecko chybné a dávat popud ke zlepšení a ke konání správného.**

### 13. Zed' kolem vlastní firmy

- o vezměte nejlepší firmu, postavte kolem ní zed' a za pár měsíců je po ní,
- o přesto mnoho firem takto žije. Postavili kolem sebe zed'. Více myslí na sebe a na své pohodlí, než na zákazníka, na své okolí. Každá firma žije jen díky zákazníkům. Přesto se mnoho prodavačů, zaměstnanců obecně tváří znechuceně, když vejde nebo zavolá zákazník - přerušil je totiž v rozhovoru s kolegou,
- o mnoho malých firem skončilo, vylouvajíc se na nadnárodní kolosy. Ale i tyto kolosy vyrostly z malých podniků. Měli však jediný rozdíl oproti jiným malým firmám - tyto kolosy měli ve vedení lidi, kteří se stále učili, šli dopředu, zajímali se, měnili se, v centru jejich pozornosti a zájmů byl a je zákazník. Kolik malých firem se chovalo a dnes stále chová jako ti malí soukromníci, které smetla vlna pokroku - kteří nabízeli žalostný servis a obsluhu, za nic nechtěli změnit své staré zvyklosti. Nedali se poučit, nikdo je nemohl přimět ke změně - víc se podobali tvrdým kamenům, než lidem.

Kolik z těchto malých firem stejně jako dříve zkrachovalých soukromníků jsou pyšné, z neznámého důvodu, dívají se spatra na ostatní obchodníky, opovrhují obchodní zdatností, šikovností, výkonností reklamy jiných. Nechtějí nic slyšet o nových a lepších způsobech jak podnikat. Kolik majitelů a manažerů ignoruje "obchodní vědu" a chtějí to dělat po svém - domnívají se, že uspokojovat zákazníky je pod jejich úroveň a nabízet zákazníkovi komfort nebo něco navíc je zbytečnost, kterou si namlsaní zákazníci nezaslouží. Takové podniky sklídí, jak zasejí. Rozdávají skoupě, skoupě budou sklízet.

- o je mnoho manažerů a majitelů, kteří se pokládají za nejmoudřejší lidi, za "udržovatele" pravého podnikání. Nejsou nebo nebyli schopni přizpůsobit se vývoji společnosti a trendům v podnikání a tak je "převálcují" noví podnikatelé a manažeři, kteří mají ponětí o lepších metodách a v centru jejich podnikatelské snahy je být prospěšný zákazníkům, sloužit veřejnosti.
- o firma je tu od toho, aby přinášela užitek lidem, okolí, zákazníkům. Nepřinášá-li, dlouho prosperovat nebude a ani si to po pravdě řečeno nezaslouží. Protože nepochopila základní zákon života, a také podnikání a obchodu. "Život je služba. Podnikání je služba. Obchod je služba. Jsem tu proto, abych byl druhým prospěšný, ne naopak."



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 14. Neochota se měnit, přizpůsobovat

- je faktem, že svět se rychle mění a manažeři a podnikatelé se musí měnit v něm. Musíme tančit podle nových "nápěvů", ať se nám to líbí nebo ne. Měli bychom za své přijmout tento fakt. "Důležité hodnoty a etika podnikání se nemění a těch se mám držet. Ale metody a postupy a poptávka se mění, a v těch se musím přizpůsobovat." Mnoho lidí si myslí, že když se změní, zklamou sami sebe. Ve skutečnosti je vývoj podmínka života. Zklamete sami sebe, pokud zradíte své hodnoty a svědomí, ne pokud budete dělat věci novým způsobem,
- podnikatelský život je přizpůsobování se vnitřních poměrů vnějším. To znamená, že podnik musíme přizpůsobit okolnímu světu - nemůžeme očekávat, že se nám podaří svět přizpůsobit sobě,
- kdo se vzpírá přizpůsobit, kdo se drží zpátky a odporuje novým myšlenkám, sráží zisk svých firem, mzdy svým zaměstnancům, dividendy majitelům,
- hrstka tvrdohlavých a pomalých lidí může zdržovat pokrok celé velké firmy a postupně vést až ke krachu. Nemůžete vést válku mezi pokrokem a nehybností,
- v poměrech, jako jsou dnešní, si nemůže žádná firma dovolit zůstat stát na místě nebo nechat zpátečnické lidi, aby jí udávali tempo.

### 15. Zaměstnáváte ztrátové lidi

- v každé firmě jsou zaměstnanci, kteří tvoří zisk a ti, kteří zisk utrácejí. Vždy je tam několik lidí, kteří drží firmu nad vodou a několik, které drží firma.
- firma s 1 000 zaměstnanci má možná ve skutečnosti pouze 600 zaměstnanců, jelikož 200 se jí vůbec nevyplatí a dalších 200 je dotčeno výsledkem práce oněch 200 neproduktivních jedinců - takže firma má vlastně jen 600 lidí,
- vedoucí výroby, který ročně bere 600 tisíc Kč a způsobil firmě ztrátu 1mil. Kč, stojí firmu vlastně 1,6 mil. Kč ztráty,
- obchodník, který vydělal minulý rok přes 600 tisíc Kč, ale přišel loni o 10 zákazníků, kteří dohromady dělali na tržbách za 1,5 mil. Kč, je ztrátou pro firmu v hodnotě 2,1 mil. Kč,
- mnoho manažerů myslí jen na sebe, jezdí v drahých autech, stojí firmu mnoho peněz - ale přitom ji vedou k ztrátě. Pokud firmu stojí manažer ročně 1 mil. Kč, a mnoho dalších souvisejících nákladů, a firma za minulý rok vykazuje ztrátu 2,5 mil. Kč, je takový ředitel pro firmu jen pasivní položkou na pravé straně bilance.
- kdyby Vaše auto mělo tolik nepotřebných součástí, jako má firma často nejen nepotřebných, ale naopak dokonce ztrátových lidí, nesjeli byste ani malý kopeček o délce 500 m. To je důvod žalostných statistik. 9 z 10-ti podniků končí do pěti let od založení. A z



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

nich přežívší opět z 90% zkrachují do dalších pěti let. Všechny nepotřebné či ztrátové věci je třeba uvést do chodu nebo vyhodit, nebo na to doplatí celý podnik a všichni další poctiví lidé.

### 16. Hloupá ohleduplnost a povýšenost

- mnoho lidí si myslí, že jsou „pupkem světa“ - mnohem více by jim i lidem v okolí prospělo, kdyby si čas od času řekli: "Jsem jen obyčejný mravenec. Takových jsou na světě milióny."
- mnoho firem má přeplněné sklady - špatně nakoupili, a nebo si někdo myslel, že je příliš velký a když tedy nakupuje, tak nakoupí mnoho (bude z toho přece mít slevu a navíc všichni uvidí, že si to může dovolit),
- mnoho lidí by kleslo v očích sebe samých, kdyby měli objednat málo nebo laciněji a tak kupují po "kilogramech" a to nejdražší a nejluxusnější, co je,
- obchody jsou přeplněné neprodejným zbožím - nakoupené ze zbytečných ohledů k dodavatelům,
- mnoho firem je plných lidí, kteří tráví čas ve svých kancelářích, protože je pod jejich úroveň aktivně nabízet své zboží či služby druhým lidem, které neznají. Podvědomě si myslí, že v kanceláři za stolem mají větší úroveň než na ulici, kde prošlapou mnoho párů bot na cestě za zákazníky,
- mnoho podniků zkrachovalo proto, že si majitelé či manažeři nechtěli připustit, že něco neznají, neumí či nevědí.

### 17. Nekladete si otázky

- položit si otázku je základ pokroku. A pokrok je v obchodě třeba. Firmy, které opakují tytéž inzeráty, přestože je na ně chabý ohlas (nebo dokonce úplně zanevřely na inzeráty, protože se nikdo neozval) jsou jako dinosauři neodvratně určeny k zániku. Lpí pevně na zastaralých metodách, stávají se pomalejšími, ztuhlejšími. Proč? Protože dělají stále tytéž věci, obyčejné věci. A proč to dělají? Protože je to nejjednodušší. Je mnohem obtížnější jít do neznámého prostoru, do nejistoty. Je mnohem obtížnější položit si novou otázku a hledat na ni odpověď, hledat nové řešení nefungujícího inzerátu apod. Mnoho lidí a mnoho firem udržuje v životě status-quo. Při každé změně si kladou otázku: Je to nezbytné? Je to nutné právě teď? Firemní management by lépe udělal, kdyby se ptal aktivně sám: Co je nezbytné právě teď? Co je nutné udělat právě teď?



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Každý manažer by si měl pravidelně, alespoň 1x za měsíc, klást tyto otázky:

1. Jak prodávat víc zboží?
2. Jak povzbudit obchodníky k lepší práci?
3. Jak úspěšně inzerovat?
4. Jak školit své lidi?
5. Jak zvýšit motivaci, oddanost, spolupráci a nadšení zaměstnanců?
6. Jak docílit větší výroby, vyšších mezd, nižších výrobních nákladů, zvýšených zisků a dividend?
7. Co jsem provedl tento týden nového?
8. Byl jsem v tomto týdnu skutečně užitečný manažer?

To je obchodní dynamika. To je tvůrčí impuls. Tu se tvoří dobrý podnik - správně položenými otázkami. Mnozí manažeři a majitelé postrádají nebo pozbyli ctností dávných dnů - ale je to přitom kázeň a láska, které jediné vedou k trvalému štěstí a prosperitě jedince i firmy.

### JAK NA TIME MANAGEMENT V 10 BODECH

Proč někteří lidé stihnou mnohem více práce než ostatní? Proč má někdo výborné výsledky v práci a přitom má i dost času na rodinu a své koníčky? Co všechno se dá s časem dělat a co naopak nelze? S časem se musí hospodařit jako s penězi! Když uděláte chybu a přijmete o peníze, je to velmi nepříjemné, ale většinou je tato ztráta nahraditelná. **Ztráta času je však nenahraditelná!** Výsledkem nesprávného zacházení s časem jsou stresy, poškozené zdraví, finanční ztráty a hlavně nesplněné vlastní cíle a nenaplněné představy o životě.

Tím, abychom dokázali ze svého času využít opravdové maximum, se zabývá Time management.

#### Problém

Mnoho společností má vážné **problémy s řízením času a s řízením lidí**. Pracovníci se honí, tráví mnoho času na poradách, dokončováním starých záležitostí a ušlý čas pak nahrazují přesčasy. Kvůli těmto přesčasům nemají dostatek času na přátele, rodinu, koníčky a na odpočinek. Nemají tedy prostor ani čas načerpat do nového dne energii jak fyzickou tak psychickou. Další den se efektivita práce snižuje z důvodu nedostatku odpočinku a den se ještě více protáhne... Toto je **začarovaný kruh**, se kterým se potýká nejen mnoho společností ale i lidí samotných.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Cíl

Cílem Time managementu je **vyzískat ze svého času co možná nejvíce**. Neznamená to však bezhlavě se zabývat nějakou činností po co nejdelší dobu. Naopak: snažíme se dosáhnout toho, abychom měli čas na všechno co pokládáme za důležité a co chceme, abychom také měli čas na odpočinek, přátele, na rodinu i na koníčky.

A hlavně se snažíme **vyhnout stresu**. Stres může být způsoben právě nedostatkem času a je velmi škodlivý. Snažíme se **dostat svůj časový rozvrh pod kontrolu** a umožnit využívat čas způsobem, který si sami zvolíme, a který nám bude nejlépe vyhovovat.

### Definice Paretova principu

Pravidlo známé také jako „20 / 80“ nás obklopuje dnes a denně, aniž bychom si toho byli vědomi. Je dobré se občas zamyslet nad tím co a jak děláme. Pětina toho, čemu se věnujeme, nám přináší oněch 80 % všech výsledků.

### Pravidla pro účinný Time management

Time management dnes trápí mnoho lidí, nejen každého manažera. Proto je zde několik pravidel, kterých bychom se měli držet a mít je neustále na paměti. **Řídit se těmito pravidly je vesměs jednoduché** a nezpůsobí nám nijak zvláštní problémy. Spíše je důležité se zastavit, zamyslet a být pánem svého času...

#### 1. Dělat věci podle stanovených priorit

Je velmi důležité umět stanovit si priority. Každý by měl vědět, co je právě pro něj důležité a co není. Tyto priority bychom měli mít neustále na mysli a **nedopustit, aby urgentní záležitost vytěsnila důležitou**.

#### 2. Delegování povinností

**Co mohou dělat jiní, ať dělají jiní**. Tak by bylo možné vysvětlit pojem delegování. Není možné, aby jeden člověk dělal všechno. Na základě zvolených priorit vybereme tu činnost, která je pro nás nejdůležitější, kterou ovládáme nejlépe a která nás nejvíce naplňuje. Veškeré ostatní povinnosti poté můžeme delegovat dalším lidem. Ti tuto činnost vykonají mnohem lépe a snáze, než bychom ji vykonali my. Mají jiné priority, jiné zájmy, jiné možnosti.

S tímto pravidlem mají největší problém zejména nedůvěřiví lidé, kteří si myslí, že jsou nenahraditelní. Nejraději by si všechno udělali sami a nikdo ostatní to nedokáže tak jako oni. Tento postoj není vhodný a jistě na něj brzy doplatí.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 3. Efektivně využívat pomůcky

Snažíme se efektivně využívat ty nejlepší pomůcky, které máme k dispozici. Ušetříme si tím mnoho starostí, nepříjemností a především mnoho času. Pokud budeme používat nevhodné náčiní (nové si nechceme pořídit kvůli velké ceně nebo z lenosti), může se velmi snadno stát, že nakonec ztratíme mnoho času a nevyhneme se stresu, který vznikl právě z časové náročnosti úkonu. Je tedy potřeba **pořídit si kvalitní (vhodné) pomůcky a využívat jich**.

### 4. Systematické plánování času

Je důležité umět efektivně plánovat svůj čas. Můžeme použít mnoho plánovacích pomůcek. Mezi ně můžeme zařadit velmi známý diář nebo například plánovací software. Pokud si své povinnosti zapíšeme a rozvrhneme, získáme tím **ucelený pohled na naši vytiženost**, snadno si doplníme další povinnosti a **předejdeme možné časové kolizi**. Naopak, v případě nepoužívání této metody, tj. neplánování, může velmi snadno dojít k již zmíněné časové kolizi, kdy si najednou „vzpomeneme“, že máme například sjednané dvě schůzky v tutéž dobu. Vzniká tím mnoho zbytečného stresu a spěchu.

### 5. Umět říci NE

Častým problémem je právě to, že lidé neumějí (nebo nechtějí), použít slůvko NE. Lidé se domnívají, že se jedná o odmítnutí, což ale není pravda: **Odmítáme nabídku, nikoliv člověka**. Je potřeba si ujasnit, co pro nás daná nabídka znamená, jaké nám přinese výhody a jaké nám naopak může způsobit nepříjemnosti. Říci NE je obzvláště důležité, chce-li nás někdo připravit o náš čas, který máme určený na důležitější věci. Náš čas není o nic méně důležitější než čas kohokoliv jiného.

### 6. Umět s věcmi „švihnout“

Ne všechny věci jsme schopni dělat. Důležité však je si uvědomit, že některou věc / činnost by **někdo jiný udělal mnohem lépe, rychleji a kvalitněji**. Umět včas odhadnout, na kterou činnost se nehodíme je velká výhoda. Ušetří se tím mnoho času...

### 7. Informovanost

V dnešní době jsou informace velmi důležité a cenné. Právě **včasná a úplná informovanost je klíčem k dobrému zvládnutí času**. Pokud jsou naopak některé informace neúplné nebo dokonce chybné, snadno dojde ke špatnému odhadu situace. Úkoly a čas si špatně rozvrhneme a dojde tak k velké chybě. Výsledkem může být časová nezvladatelnost a stres. Úspěšnost manažera nebo firmy nespočívá v rychlosti, s jakou se pohybují pracovníci, ale mnohem více v rychlosti, s jakou se zpracovávají informace.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 8. Rušivé vlivy

Velkým problémem mohou být právě rušivé elementy jako například telefonáty, návštěvy, náhlé a nehlášené porady, ... Je potřeba se umět těmto **rušivým vlivům úspěšně bránit**. Nečekany telefonát může velmi zásadním způsobem narušit právě prováděný úkon. Zvláště, je-li obsahem telefonátu špatná zpráva, může být člověk „rozhozen“ a není již schopný po nějakou dobu koncentrace.

### 9. Časové rezervy

Vytvořit si ve svém plánu i časovou rezervu na případnou neplánovanou úlohu je také důležité. Ideální je naplánovat zhruba 60 % času a **zbývajících 40 % si ponechat na případné, neočekávané aktivity**. Pokud nemáme ve svém časovém plánu žádný volný časový úsek a nemáme-li ani časovou rezervu právě pro tento případ, může dojít k velmi nepříjemné situaci. Může dojít ke stresové situaci a k nezvládnutí všech zvolených cílů.

### 10. Uspořádání pracovního místa

Zdánlivá maličkost, jakou je uspořádání a organizovanost svého pracovního místa, může být velmi zásadní. **Vhodné uspořádání vytváří podmínky pro efektivní práci**, zamezuje zbytečnému a časově náročnému hledání. Nepořádek často bývá vytvořen neznalostí, jak si pracovní místo uspořádat, někdy je systém vnucen (i nevědomě) kolegou či nadřízenými. Každý má však svoji individuální prostorovou inteligenci a podle toho si musí své pracovní místo uspořádat.

### Zdroje:

---

JEMELKA, Ing. Bc. Jiří. *MANAGEMENT A ŘÍZENÍ FIRMY* [online]. [cit. 1.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.dovednostimanazera.cz/rizeni-firmy.html>

KOLAŘÍK, Jiří. *Jak na time management v 10 bodech* [online]. [cit. 1.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.jiri-kolarik.cz/clanek/jak-na-time-management/>