

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Téma diplomové práce

Aplikace moderních manažerských metod a stylu řízení ve vybraném podniku a jejich hodnocení

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Vladimír Štípek, Ph. D.

Autor:
Ondřej Šafránek

2008

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Aplikace moderních manažerských metod a stylu řízení ve vybraném podniku a jejich
hodnocení“ zpracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím
v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím
se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve
veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých
Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 29. září 2008

.....
Ondřej Šafránek

Děkuji Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Děkuji také vedoucím pracovníkům společnosti Robert Bosch, spol. s r. o. v Českých Budějovicích za poskytnuté informace a materiály potřebné k vypracování diplomové práce.

OBSAH

1. ÚVOD.....	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	4
2.1 Vymezení pojmů management a manažer.....	4
2.2 Význam managementu.....	7
2.3 Manažerské funkce.....	8
2.4 Manažerské role.....	9
2.4.1 Interpersonální role.....	9
2.4.2 Informační role.....	10
2.4.3 Rozhodovací role.....	10
2.5 Transformační versus transakční vedení.....	12
2.5.1 Transformační vedení.....	12
2.5.2 Transakční vedení.....	13
2.6 Metody efektivního manažerského řízení.....	13
2.6.1 Metody tvůrčího myšlení.....	14
2.6.2 Řízení podle cílů (MBO).....	15
2.6.3 Vedení prostřednictvím informací.....	17
2.6.4 Způsoby (metody) rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů.....	17
2.7 Řízení lidí v organizacích.....	18
2.7.1 Motivace.....	18
2.7.2 Komunikace.....	20
2.7.3 Vedení spolupracovníků.....	22
2.7.3.1 McGregorova teorie X a Y.....	23
2.8 Organizační kultura.....	26
3. CÍL A METODIKA PRÁCE.....	28
3.1 Cíl práce.....	28
3.2 Metodika zpracování literární rešerše.....	28
3.3 Metodika zpracování analytické části.....	28
3.4 Metodika zpracování dat.....	28

4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	29
4.1 Vznik a vývoj podniku.....	29
4.2 Informace o podniku v Českých Budějovicích.....	31
4.3 Organigram podniku.....	34
5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	35
5.1 Styly řízení.....	35
5.1.1 Jste transformační vedoucí?.....	36
5.2 Analýza motivace.....	39
5.2.1 Víte, co vás motivuje?.....	40
5.2.2 Efektivní manažer.....	43
5.3 Komunikace.....	44
5.4 Organizační kultura.....	45
6. DISKUSE.....	52
7. NÁVRH OPTIMÁLNÍHO STYLU A METOD ŘÍZENÍ.....	57
7.1 Návrh na zlepšení stylu řízení.....	57
7.2 Návrh na zlepšení motivace.....	58
7.3 Návrh na zlepšení komunikace.....	59
7.4 Přínos pro podnik dle navrhovaných zlepšení.....	59
8. ZÁVĚR.....	61
9. SUMMARY.....	62
10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Slova podnikatel nebo manažer mohou různé skupiny lidí vnímat každý jinak. Ve své podstatě se ale tyto dva subjekty v mnohém shodují. Každý podnikatel je manažerem a oba mají stejný zájem vést firmu k těm nejlepším výsledkům. Jde především o řízení, vedení a dosahování cílů. Úkolem každého manažera je vést a řídit podnik tak, aby firma dosahovalo maximálních zisků za použití minimálních nákladů. Každý manažer je individualita a záleží hlavně na jeho vlastnostech, dovednostech, znalostech, zkušenostech a stylu řízení, aby firma dosahovala ekonomického růstu.

Hlavním a základním kamenem jakékoli organizace jsou její zaměstnanci. Lidé v organizaci určují a rozhodují, jakým směrem se podnik bude ubírat. Existuje mnoho metod, jak by měl manažer působit na své podřízené. Jde v první řadě o motivaci každého zaměstnance a vzbuzení pocitu, že je důležitým článkem daného soukolí. Protože jedině dobře motivovaní a spokojení zaměstnanci mohou podávat ty nejlepší výkony.

Hodně se už napsalo o manažerských metodách a stylech řízení, jak nejlépe nasměrovat podnik, aby dosahoval těch nejlepších výsledků. Vést úspěšně podnik především znamená ubránit se nástrahám konkurence. Tvůrčí manažerská práce vyžaduje realisticky zhodnotit, co je třeba zlepšit, co nového inovovat nebo od čeho úplně upustit.

Cílem této práce je provést rozbor používaných metod řízení, charakterizovat styl řízení vedoucích pracovníků a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů ve firmě Robert Bosch, spol. s r. o. v Českých Budějovicích. Dále pak provést vlastní zkoumání stylu a metod manažerské práce, a poté vybrat a navrhnout optimální manažerské metody a najít optimální styl řízení.

Záleží na každém manažerovi zvláště, jakým způsobem a jak rychle si osvojí moderní manažerské myšlení a jak ho bude dále rozvíjet. Žádná úspěšná firma se v dnešní době nabitě konkurencí bez konstruktivního a dobře fungujícího managementu neobejde.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Vymezení pojmu management a manažer

L. Vodáček, O. Vodáčková, (1999) uvádějí, že v současné světové literatuře můžeme najít desítky i stovky různých výkladů anglického slova „management“. Pokud bychom hledali nějaký český výraz, který by se tomuto anglickému termínu nejvíce přibližoval, pak to bude zcela jistě slovo „řízení“.

Velice často se také diskutuje o tom, zda je management spíše vědou nebo uměním. V současné literatuře existuje na toto téma tolerantní názor, že někdy se jedná o umění a někdy o vědu. Záleží podle toho kdy, kde a za jakých podmínek.

Management lze uplatňovat na různých stupních hierarchického uspořádání uvažované organizační jednotky, kde obecně platí, že má napomáhat k ekonomickému růstu, tedy prosperitě.

F. Bělohávek, P. Košťan, O. Šuleř, (2001) popisují management jako systematický proces plánování, organizování, vedení a kontrolování, který by měl mít svůj řád a měl by být ostatními členy v organizaci tolerován a akceptován. Podle schopností a dovedností manažera mohou být jednotlivé aktivity upřednostňovány, nicméně všechny tyto aktivity (plánování, organizování atd.) jsou nedílnou součástí každé organizace a jsou vzájemně propojeny.

Dle *P.F. Druckera* a jeho knihy *„Management – Tasks, Responsibilities, Practices“* z roku 1973 se dá management vysvětlit i takto. Mimo jiné je tato učebnice i dnes považována mnoha odborníky za klíčovou.

„Výklad pojmu ‚management‘ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia“ [71, str. 5].

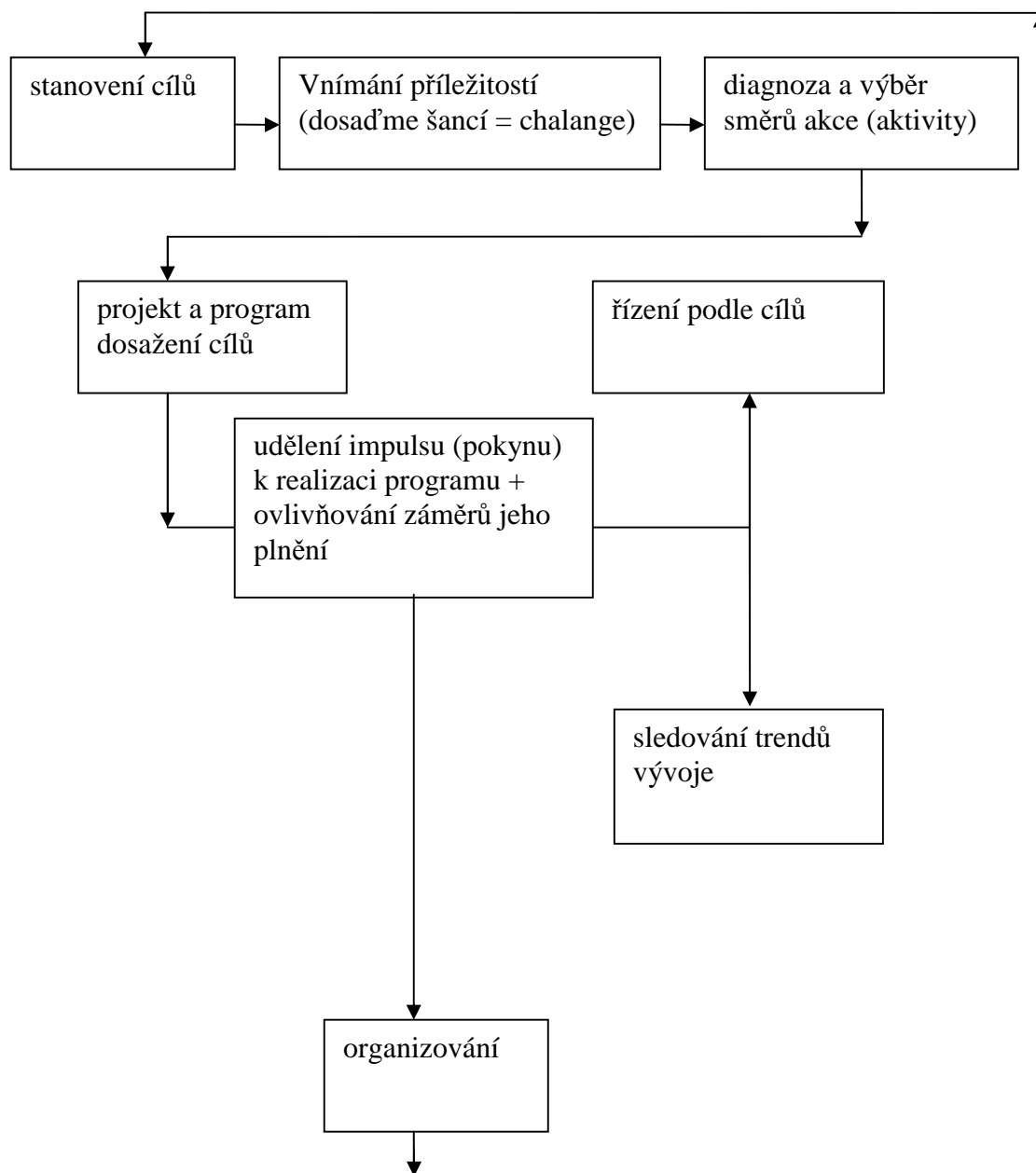
V dalším výkladu P.F. Drucker dodává: „...management je funkcí, je disciplínou, je návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti“ [71, str. 6].

Naproti tomu **J. Stýblo, (1993)** zmiňuje, abychom nehledali definici manažera. Kdo chce, tomu poslouží slovníky a encyklopedie. Nám jde o to, abychom postihli především obsah jeho činnosti. Proto se spíše než kdo je manažer ptáme co dělá (a z toho i vyplyne kdo je) manažer. Jako příklad výstižné charakteristiky může sloužit Goodworthovo pojetí termínu manažer:

„ Je to ten, kdo vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku.“

Pojetí práce manažera (a také života) musí být v každém směru kladné. Jakoby z dálky, ale přesto doléhá – be positive – zcela zřetelně. A dále dodejme: „Neexistuje nic, co by manažera mohlo zaleknout, každý případ pro něho musí být řešitelný. To musí být jeho životní krédo a pracovní motto“.

Obr. 2.1 Koncept moderního managementu



Zdroj: J. Stýblo (1993)

2.2 Význam managementu

L. Vodáček, O. Vodáčková, (1999) se domnívají, že na manažery a podnikatele v České republice je vyvíjen čím dál tím větší tlak, kdy se dnes a denně musejí vyrovnávat s řadou překážek, což především pro podnikatelský subjekt znamená čelit zahraniční i domácí konkurenci. V současných rizikových podmínkách trhu pak mohou uspět pouze ty podniky, které se dokáží prosadit svými inovačními produkty, kvalitou, cenou, dodací lhůtou, či nadstandardními službami pro zákazníky.

Ať už se snahou přiblížit se modernímu managementu, či z nedostatku zdrojů a nebo jiných existenčních důvodů, *naše firmy uzavírají strategická partnerství se zahraničními podniky*. Zde je potom zcela nezbytné zvládat metody moderního managementu ke zvládnutí kooperace s partnery.

J. H. Donnelly, Jr.; J.L. Gibson; J.M. Ivancevich, (1997) zastávají názor, že v nově se formující celosvětové ekonomice mohou moderní informační technologie, rychlé rozhodování, strategická spojení a dovednosti řízení jednotlivých pracovníků i týmů poskytnout konkurenční výhody malým a středním podnikům i velkým nadnárodním společnostem. To platí jak pro Spojené státy americké, které se vyznačují pestrobarevnou směsicí ras a etnických skupin, tak i pro všechny ostatní země světa. Manažeři, kteří dokáží nejefektivněji využívat lidské i materiální zdroje, budou pro své firmy nepostradatelným zdrojem jejich prosperity v nových celosvětových ekonomických podmínkách.

J. Truneček (2001) poukazuje na to, že ve vyspělých tržních ekonomikách dochází po druhé světové válce k celé řadě významných změn sociálních, ekonomických, podnikatelských, technických, technologických i jiných. Jednou z nejdůležitějších změn je vývoj společnosti od industriální ke společnosti znalostní.

Zatím poslední ve vývojové řadě je tzv. nová ekonomika. Odráží nové ekonomické myšlení vycházející z podmínky společnosti znalostí, shrnuje myšlenky

procesního řízení, štlhlé výroby, práci autonomních týmů, vnitropodnikové trhy, znalostní technologie atd.

2.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou obecně chápany jako typická činnost, kterou tito lidé uvnitř organizace vykonávají. Jsou to činnosti, které musejí manažeři zvládnout, aby byly dosahovány cíle společnosti. Existují mnohá pojetí manažerských funkcí.

Dle francouzského vědce Henriho Fayola, považovaného za průkopníka managementu, je to následující rozdělení manažerských funkcí.

- Ø Plánování (planning) – stanovení budoucích cílů a postupu, jak jich dosáhnout
- Ø Organizování – zabezpečení zdrojů (hmotných, finančních, lidských, aj.)
- Ø Příkazování – dávání úkolů a instrukcí podřízeným
- Ø Koordinace – sladování činností spolupracovníků
- Ø Kontrola – ověřování souladu plánu a skutečnosti

Kromě desítek dalších existujících klasifikací manažerských funkcí by bylo možné vhodné zmínit ještě kuriózní členění Američana Johna B. Minera na 19 funkcí.

- plánování, - organizování, - příkazování, - koordinaci, - kontrolu, - zkoumání,
- komunikování, - zabezpečení zdrojů a potřebného úsilí, - navrhování, - personální zajištění, - usměrňování, - vedení lidí, - motivování, - inovování, - reprezentování,
- rozhodování, - aktivace, - vyhodnocování, - správní zajištění

(L. Vodáček, O. Vodáčková, 1999)

2.4 Manažerské role

Manažeři během svého pracovního dne mohou vystupovat v několika různých typech vztahů oproti nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům nebo veřejnosti, kde se jejich chování řídí odlišnými pravidly a principy.

(F. Bělohlávek, P. Košťan, O. Šuleř, 2001)

2.4.1 Interpersonální role

Manažer zde především vystupuje jako *představitel, vedoucí a spojovatel*.

- Ø **Představitel** – zde především vystupuje jako reprezentant dané organizace. Neplánuje, neorganizuje, nekontroluje. Svoji přítomností se objevuje na různých firemních reprezentačních akcích, ceremoniálech, otevírání nových filiálek atd. Jeho úloha v této situaci není nikterak složitá, zvládl by ji kdokoliv z jeho spolupracovníků, možná i některý z jeho podřízených. Pro přítomné je důležité ale právě to, že se objevil sám „velký“ manažer osobně (např. generální ředitel).“
- Ø **Vedoucí** – zde manažer vystupuje jako nadřízená osoba vůči svým podřízeným, pomocí kterých se snaží dosahovat cílů organizace. Motivuje, organizuje a usměrňuje jejich práci. Snaží se vyhledat jejich silné a slabé stránky. Deleguje práci mezi podřízené, kterou kontroluje a nakonec hodnotí výsledky, kterých měli dosáhnout.
- Ø **Spojovatel** – manažer zde vystupuje jako osoba, která udržuje kontakty s ostatními manažery na horizontální úrovni, stejně tak jako mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím.

(F. Bělohlávek, P. Košťan, O. Šuleř, 2001)

2.4.2 Informační role

Jak už sám název vypovídá, čerpá zde manažer z informací, které získává v interpersonálních vztazích a dále je přenáší. Manažer vystupuje jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

- Ø **Pozorovatel** – manažer získává a vyhledává informace z vnějšího světa především k pochopení organizačního života. Jako zdroj nabývání informací mu slouží různé příležitosti jako například porady, informační sítě, tisk – formální zdroje. Nebo to mohou být např. rozhovory, recepce, sportovní kluby – neformální zdroje.
- Ø **Šířitel** – manažer získává informace z vnějšího prostředí pro organizaci prostřednictvím své role poradce a dále tyto informace distribuuje uvnitř společnosti svou rolí vedoucího. Podle svého osobního uvážení buď informace pouze oznámí, dále je konkretizuje, nebo si informace ponechá pro sebe, pokud uzná za vhodné je dále nešířit.
- Ø **Mluvčí** – v této roli manažer reprezentuje organizaci navenek a vytváří tak image svým chováním a vystupováním, nebo hájí organizaci vůči jiným útvarům a napadání z jiných stran.

(F. Bělohávek, P. Košťan, O. Šuleř, 2001)

2.4.3 Rozhodovací role

Rozhodování je jedna z nejdůležitějších rolí manažera. Činí tak vždy na základě dostupných informací, znalostí daného problému a své autority. Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

- Ø **Podnikatel** – v této manažerské roli hodně záleží na tom, jakým způsobem bude organizace prosperovat a jak se bude dále rozvíjet. Manažer musí být velice tvůrčí a neustále hledat a nacházet nové postupy, vymýšlet nové metody a technologie nebo adaptovat technologie starší, zavádět nové produkty na trh, projektovat změny atd.

- Ø **Řešitel rušivých událostí** – manažer zde může působit jako jakýsi „obranný štít“ organizace. Veškeré aktivity jak uvnitř tak i vně společnosti neprobíhají vždy podle nejlepších představ a tím může dojít k ohrožení cílů organizace. Manažer proto musí působit jako opěrný bod organizace a navrátit zpět organizační stabilitu a nesourodost mezi stranami nebo cíly.
- Ø **Distributor zdrojů** – tato úloha manažera spočívá hlavně v hospodaření s penězi, lidmi, mocí a zařízením. Samozřejmě pokud firma prosperuje a je na tom se všemi uvedenými zdroji dobře, pak se tato úloha stává zábavou. Nicméně převažuje počet firem, které se potýkají s nedostatkem těchto zdrojů, a zde je právě velice důležité, jak se manažer v této situaci zachová. Především musí klást důraz na maximální využití přidělených zdrojů a prioritně je přidělovat těm správným útvarům, aby byly splněny cíle organizace. Přirozeně každý útvar chce získat pro sebe co největší podíl z těchto zdrojů, a tady manažer musí uplatnit svůj nadhled, který získal z informací v roli pozorovatele, při požadavcích svých podřízených.
- Ø **Vyjednavač** - tato role manažera hlavně spočívá ve vyjednávání s lidmi, útvary i třetími stranami. Vyjednává s podřízenými, klienty, spolupracovníky, odboráři, se státní správou atd. Čím větší mají manažeři pravomoc k hospodaření se zdroji a čím vyšší úroveň v organizaci zastávají, tím větší mají prostor k vyjednávání.
- Ø Dle Mintzberga se všechny tyto role v manažerských funkcích navzájem prolínají a vzájemně doplňují. Podle postavení manažera v hierarchii organizace pak převládá ta či ona manažerská role. Tak např. u vysoce postavených manažerů bude převládat role rozhodovací, u finančního manažera spíše role informační a konečně u obchodníka to bude role vyjednávací.

(F. Bělohávek, P. Košťan, O. Šuleř, 2001)

2.5 Transformační versus transakční vedení

2.5.1 Transformační vedení

F. Bělohávek, P. Košťan, O. Šuleř (2001) popisují, že transformační vedení je postaveno na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Jejich posílení vede k mimořádnému úsilí. Vedoucí rozvíjí své následovatele k sebeaktualizaci, seberegulaci a sebekontrolé. Transformace lze dosahovat trojím způsobem:

- Ø pozvednutím úrovně uvědomění a o významu a hodnotě výsledků práce i o cestách, jak jich dosahovat,
- Ø působením na lidi, aby své osobní zájmy převedli na zájmy týmu, organizace či společenstva,
- Ø změnou potřeb, z Maslowovy (nebo Alderferovy) soustavy nebo rozšířením dosavadního spektra potřeb.

Transformační vedoucí uskutečňuje své poslání prostředky – nástroji vedení lidí, kterými jsou charisma, inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace.

Podle J. H. Donnelly, Jr., J. L. Gibson, J. M. Ivancevich (1997) zavedl německý sociolog Max Weber do diskuse o vedení lidí pojem charisma. Weberův pohled zdůrazňoval jakýsi osobní magnetismus v chování, který zvyšuje možnost zhostit se úkolu. Charismatický vedoucí má významný vliv na své spolupracovníky. Ti jsou přitahováni jeho magnetismem, boží přízní, autoritou a výjimečnou schopností reagovat v pravý čas. Namísto debat o mystickém pojmu charismatu, hovořil J. M. Burns o hrdinovi. Hrdinské vedení vykazuje podle Burnse takový vedoucí, který vzrušuje a přetváří (transformuje) své následovníky. Vedoucí jsou za účelem splnění cílů schopni stimulovat, měnit a využívat hodnoty, názory a potřeby svých spolupracovníků. Ti, kteří to dělají v rychle se měnících nebo krizových situacích, jsou transformační vedoucí.

2.5.2 Transakční vedení

Dle **F. Bělohlávek, P. Košťan, O. Šuleř (2001)** je transakční vedení postaveno na vzájemné výměně – transakci. Pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí a vedoucí ho za to odměňuje. Transakční vedení je v podstatě podmíněné zpevnování, princip, který popisuje teorie modifikace organizačního chování. Využívá dvou prostředků: podmíněné odměny a řízení výjimkou. Transakční vedoucí na rozdíl od transformačního uspokojuje současné potřeby pracovníků, transformační vůdce probouzí ve svých lidech potřeby, o kterých zatím možná ani nevěděli.

Transakční vedoucí pracuje uvnitř určité organizační kultury a přijímá její rituály, příběhy či modely rolí při prosazování zavedených hodnot. Transformační vůdce ji mění – vymýšlí, zavádí a rozvíjí nové kulturní formy. Nepřekvapuje, že pak často můžeme i po mnoha letech poznávat v organizační kultuře sílu působení transformačního vůdce.

2.6 Metody efektivního manažerského řízení

O. Šuleř (1995) definuje manažerské techniky jako systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zejména pak při plánování a kontrole. Manažerské techniky odlišuje od manažerských dovedností (komunikace, koordinace, apod.), postupů (úkoly a systémy, aby práce byla vykonána), činností nebo funkcí, ve kterých jsou prováděny různé administrativní úkoly. Ve všech oblastech těchto dovedností, postupů a činností hrají manažerské techniky významnou roli.

Metody jsou těsně spjaty se stylem řídicí práce, který lze charakterizovat tak, že:

- Ø metody řízení podmiňují styl řídicí práce,
- Ø všechny metody se uskutečňují různými styly práce. Výsledkem je, že jedna metoda dociluje v praxi jiných efektů.

J. Stýblo (1993) volí z bohatého repertoáru ty, které mají svoji povahou nejbližší ke stylu manažerské práce, resp. ty, které souvisejí s takovým stylem, jenž vyžaduje správné vedení zaměstnanců. K nim patří:

- Ø metody tvůrčího myšlení
- Ø metody vedení spolupracovníků:
 - řízení podle cílů (vedení cíli),
 - vedení prostřednictvím informací (efektivní informační řízení),
 - způsoby rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů.

2.6.1 Metody tvůrčího myšlení

J. Kareš (1996) vychází z myšlenky, že každý řídicí případ je jedinečný, neopakovatelný, originální a vyžaduje tvůrčí řešení. Podstatou tvořivosti je tvůrčí myšlení. Dále uvádí některé metody:

- Ø Metoda volné asociace může aktivovat nejen neuvědomované a potlačené zážitky, ale produkovat i nové myšlenky, které za normálních okolností vědomí potlačuje, protože jsou konfliktní a neobvyklé.
- Ø Brainstorming (burza nápadů, mozkové napětí) je typickým zástupcem této kategorie. Cílem je získání nových myšlenek na základě inspirace v procesu mozkového napětí. Princip této metody spočívá v následujících krocích:
 - problém, který se má řešit, je formulován v základních pojmech a pouze z jednoho hlediska,
 - žádný nápad nesmí být považován za nesprávný, aby se nesnížilo tvůrčí napětí,
 - je třeba provokovat účastníky k vytváření otevřených diskusních vztahů,
 - je třeba podporovat každou myšlenku, tj. i takovou, jejíž realizace je pravděpodobná až ve vzdálené budoucnosti,

- po soustředění myšlenek a nápadů je třeba přejít k jejich analýze z hlediska technicko – ekonomických omezení, vývojových tendencí, a tak podobně.

J. Stýblo (1993) se ve své literatuře o metodách tvůrčího myšlení moc nezmiňuje. Vnímá ji pouze jako metodu, která existuje, ale dále se jí už moc nevěnuje. Více se zaměřuje na další metodu a to vedení spolupracovníků.

2.6.2 Řízení podle cílů (MBO)

F. Bělohávek, P. Košťan, O. Šuleř (2001) to popisují takto: „Technika řízení podle cílů (MBO – Management By Objectives) je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými, na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni.“ Tato technika byla vytvořena v 50. letech na základě děl Petera Druckera (The Practice of Management) a Douglase McGregora (The Human Side of Enterprice) a v současnosti je praktikována v různých aplikacích po celém světě.

L. Vodáček, O. Vodáčková (1999) dále uvádějí řadu modifikací MBO. A to jednak s ohledem na konkrétní potřeby, nebo pak ve snaze odstranit některá úskalí. Někdy mají stejný název, jindy se již liší i označením, jako „řízení podle výsledků“ („Management by Results“ nebo modernější „Performance Management“), „cílové řízení“ („Goals Management“), z nich jsou koncipovány na základě využití počítačově podporovaných dialogových systémů, jiné řeší i návaznosti na soustavu odměňování nebo rozpočtování či racionální tvorbu organizačních struktur.

Dle **J. Stýbla (1993)** manažeři, kteří se rozhodli pracovat metodou řízení podle cílů sami hodnotí, že hlavními jejími výhodami jsou:

- Ø orientace lidí na vysoké výkony,
- Ø rozhodování na základě konsensu managementu a zaměstnanců,

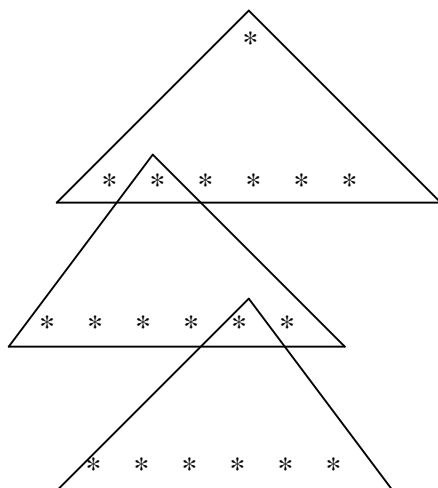
- Ø preferování týmovosti a řízení lidských zdrojů podniku,
- Ø otevřenost a vzájemná důvěra při plnění povinností,
- Ø vysoká míra flexibility podle aktuálních potřeb konkrétních úkolů,
- Ø radost z výsledků dobře vykonané kolektivní práce,
- Ø zvýšení pocitu sounáležitosti a firemní hrdosti.

Dále ve své publikaci uvádí předpoklady uplatnění metod cílového řízení jako jsou:

- Ø lidé v podniku na všech organizačních úrovních mají schopnosti a způsobilost k úspěšnému řešení úkolů, překonávání překážek a k zajištění jeho prosperity a konkurenceschopnosti.
- Ø lidé v podniku v podstatě vědí jaké změny jsou potřebné k dosažení žádoucích cílů a chtějí se na nich aktivně podílet.

Řízení podle cílů lze graficky znázornit takto:

Obr. 2.2 Řízení podle cílů



Zdroj: J. Stýblo (1993)

2.6.3 Vedení prostřednictvím informací

J. Stýblo (1993) uvádí, že vedení prostřednictvím informací – efektivní informační řízení – těsně souvisí s řízením podle cílů. Základní podmínkou k vzájemnému porozumění cílů je dobrá informovanost. Prospěch z informací musejí mít všichni uživatelé. Moderní a účinný podnikový informační systém, založený na vedení pracovníků informacemi, představuje významný organizační a motivační prostředek působení managementu.

Má-li informační proces přispět k lepšímu vedení lidí, musí respektovat několik základních zásad:

- Ø informace má dát nejen orientaci, ale má i motivovat,
- Ø pro úspěch není důležité ani tak množství informací, ale jejich správný výběr,
- Ø informace mají být podávány v komplexu a v logických souvislostech,
- Ø vzhledem k nejistotám v komunikačním procesu je nezbytné kontrolovat, zda informace byly správně přijaty a pochopeny,
- Ø informační proces je třeba dobře organizovat.

2.6.4 Způsoby (metody) rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů.

Podle **J. Stýbla (1993)** způsoby rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů souvisejí s úlohou, jakou připisuje management řízení lidských zdrojů.

U vrcholového vedení se předpokládá, že dovede aplikovat efektivní metody práce i na tuto podnikovou oblast. Například metodu SWOT i na řízení strategie podnikové zaměstnanosti.

Praxe managementu ukazuje, že podniky bývají tak dobré, jak dobří jsou jejich manažeři a ti jsou zase tak dobří, jak dovedou efektivně vést lidi. Velmi frekvenčně

praktikovanými metodami rozšiřování pracovních i osobních kompetencí jsou metody job enrichment, job rotation a job enlargement.

Tab. 2.1 Metody rozšiřování kompetence zaměstnanců

job enrichment	Znamená asi tolik, jako obohacování prací. Její vtíp spočívá v tom, nebát se delegovat pravomoc a odpovědnost na nižší stupně řízení.
job rotation	Představuje střídání se na pracovních pozicích. Může být tzv. „kruhová“, kdy pracovník střídá pracovní pozice stejné úrovně úrovně jiného odborného zaměření. „Sloupcová job rotation“ znamená střídání pozic spojené se změnami úrovně řízení.
job enlargement	Slouží k rozšiřování pracovní způsobilosti, kvalifikačního profilu zaměstnanců. Jde o osvojování si více pracovních operací, úkolů, činností, což umožňuje univerzálnější využití pracovní síly i její regeneraci k vyššímu výkonu.

Zdroj: Vlastní úprava, J Stýblo (1993)

2.7 Řízení lidí v organizacích

2.7.1 Motivace

Podle **L. Vodáčka, O. Vodáčkové, (1999)** umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jím uvažovaných činností odpovídajících poslání a cílům firmy, resp. její části. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka. Motivace pomáhá vytvářet určité myšlení a chování vedených lidí tak, aby odpovídalo cílově orientovaným záměrům manažerů.

Dle **J. H. Donnelly, Jr., J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, (1997)** motivace byla definována jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to

vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“ Z hlediska manažera osoba, která je motivovaná:

- Ø pracuje pilně,
- Ø její práce nemá výkyvy,
- Ø je automaticky orientovaná na důležité cíle.

Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka.

M. Ward (1998) zastává názor, že za předpokladu stejných podmínek bude úkol manažera pracujícího s vysoce motivovanými lidmi snazší. Proto vzniklo tolik knih o motivaci, proto se motivace stala pro některé autory svatým grálem managementu. Podobným „svatým grálem“ je vedení. V mnoha publikacích zabývajících se vedením se odlišuje vedení a motivace. Co je vedení, pokud to není schopnost motivovat?

Pokud je obsahem managementu úsilí zaměřené na to, aby lidé dosahovali určitých výsledků, a pokud lidé zůstanou lidmi, potom je nezbytné je motivovat nebo vytvořit a udržovat takové klima, které je bude motivovat. Manažer proto musí motivovat, a tudíž i vést. Mnozí manažeři ale nejsou příliš dobrými vedoucími, a proto jsou i špatnými manažery.

Manažerská literatura často diferencuje mezi motivováním a manipulací.

- Ø Motivace je zaměřena na vytvoření určitých podmínek, které působí na chování spolupracovníků.
- Ø Manipulace je projevem snahy vedoucího pracovníka přímo svým jednáním spolupracovníky ovlivňovat.
- Ø Zaměstnanec s motivací pracuje lépe, než jeho – jinak stejný – kolega na stejné pozici, plní více či méně disciplinovaně předepsané úkoly. Kontrola je někdy dražší či méně účinná než motivační působení manažera.

2.7.2 Komunikace

J. H. Donnelly, Jr., J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, (1997) jsou toho názoru, že v současném globálním ekonomickém prostředí je úspěch v podnikání do značné míry závislý na tom, jak je organizace schopna efektivně řídit kulturně heterogenní pracovní sílu. Úspěšné řízení takové různorodosti lidí od podniků vyžaduje, aby za účelem zlepšení vztahů se zaměstnanci věnovaly pozornost produktivní komunikaci. Manažerská komunikace může být definována jako komunikace týkající se opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku.

Dále se **J. H. Donnelly, Jr., J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, (1997)** zdůrazňují význam komunikace. Ústní komunikace předcházela písemné komunikaci. Ve starém Řecku a Římě bylo nezbytností dobře komunikovat. Sokrates, Plato a Aristoteles jsou součástí téže historie komunikace, která je dnes pořád velmi důležitá jak pro existenci organizací, tak pro vývoj kariéry jedinců.

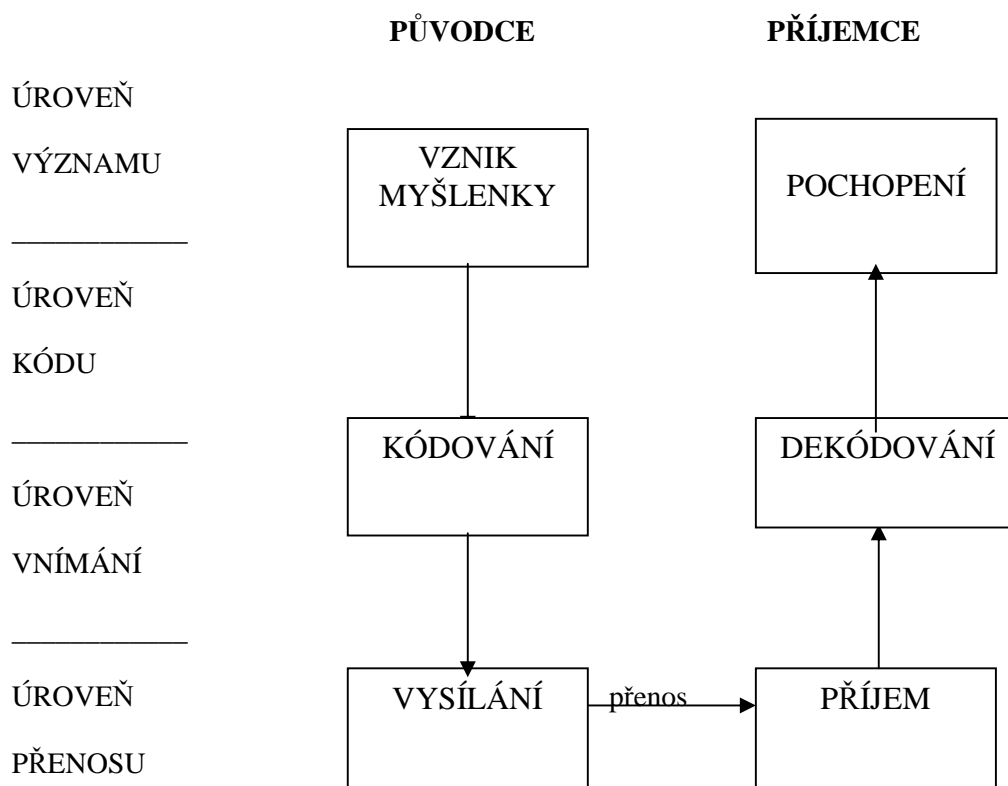
Je obtížné najít nějakou stránku manažerské práce, v níž není obsažena možnost poruch komunikace. Skutečným problémem tedy není to, zda manažeři komunikují, ale zda to dělají efektivně nebo neefektivně. Cokoliv manažer dělá, nebo v mnoha případech nedělá, něco nějakému jednotlivci či skupině říká. Jedinou otázkou je: S jakým důsledkem?

Proces komunikace dle **F. Bělohlávek, P. Košťan, O. Šuleř (2001)** :

- Ø úroveň významu,
- Ø úroveň kódu,
- Ø úroveň vnímání,
- Ø úroveň přenosu,

které se dále člení do stadií:

Obr. 2.3 Proces komunikace



Zdroj: vlastní návrh dle F. Bělohlávek, P. Košťan, O. Šuleř (2001)

O. Šuleř (1995) naopak zdůrazňuje důležitost porad. Podle něj jsou porady nezbytné pro navázání přímé komunikace, vytvoření osobních kontaktů, budování „týmového ducha“, vyjasnění nedorozumění a zmatků. Pravidelné porady managementu mohou být příležitostí systematicky odstraňovat překážky v práci. Efektivní porada uspoří peníze i čas. Většinou však porady nejsou tak efektivní, jak by mohly být a pro většinu účastníků se stávají jen ztrátou času. Techniku efektivní přípravy a vedení porady by přitom měl ovládat každý manažer.

Porady jsou svolávány za různými účely. Podle toho je můžeme rozdělit takto:

Ø Formální

Předem připravené porady s programem. Nejčastěji pravidelné porady managementu.

Ø Účelové

Porady svolané zpravidla s malým předstihem a bez pevného programu. Příkladem může být porada svolaná v reakci na krizový vývoj nebo schůzka s klientem.

Ø Řešitelské

Cílem těchto porad je vyřešení problému nebo produkce nových nápadů.

Ø Informační

Schůzky, jejichž účelem je informovat ostatní. Mohou to být třeba krátké ranní porady útvarů.

2.7.3 Vedení spolupracovníků

Dle **L. Vodáček, O. Vodáčková, (1999)** je manažer především vedoucím kolektivu lidí. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky svých spolupracovníků a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj. Vždyť v centru pozornosti této manažerské funkce jsou lidé jako největší kapitál dobrých firem, a to jak vedoucí pracovníci, tak i jim podřízené kolektivy.

Současný management vedoucím pracovníkům poskytuje nepřeborné množství poznatků, názorů, zkušeností, metod a přístupů, jak u svých spolupracovníků dosáhnout aktivní a kvalitní účasti na plnění poslání a cílů firmy, resp. jejích částí.

J. H. Donnelly, Jr., J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, (1997) vyvracejí domněnku některých autorů, že vedení je synonymem pro řízení, pro management. Vůdcové se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Rozdíl mezi vedením a řízením může být definován následujícím způsobem:

Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity

jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace nevede je ke splnění cílů.

F. Bělohlávek, P. Košťan, O. Šuleř (2001) definují vedení jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat. Teorie motivace pak vysvětluje, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, a co se v lidech děje před zahájením práce a během činnosti v průběhu motivování. Způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme styl vedení. Styl vedení je chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulující nebo nikoliv.

2.7.3.1 McGregorova teorie X a Y

Podle **L. Vodáček, O. Vodáčková, (1999)** věda umění vést spolupracovníky je v západním managementu často považována za hlavní náplň činnosti manažerů.

Již klasickým východiskem k rozmanitým metodám a způsobům vedení lidí je **teorie X a Y**. Vznikla koncem padesátých let, a to především zásluhou amerického odborníka, dlouholetého profesora na Massachusetts Institute of Technology, **Douglase McGregora** (1906 – 1964). Podstata teorie X a Y je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémami. První z těchto krajností je právě teorie X a druhá je teorie Y.

Teorie X a Y vychází z mezního předpokladu, že průměrný spolupracovník:

Tab. 2.2 Manažeři X a Y

Manažeři teorie X	Manažeři teorie Y
Nemá své zaměstnání rád, považuje ho za přítěž nutnou k zajištění obživy.	Má přirozený sklon k práci, dobrý vztah k zaměstnání i firmě, která mu ho poskytuje.
Považuje se jen za námezdní sílu. Proto ho s firmou nespojují žádné vztahy.	Necítí svou práci jenom jako podmínku zajištění svých existenčních potřeb, ale i jako místo, kde nachází svou seberealizaci.
V zaměstnání nemá žádné zvláštní ambice uplatnění.	Pociťuje snahu uplatnit se a přijmout zodpovědnost za rozhodování.
Dává přednost sociální jistotě a klidným podmínkám práce.	

Zdroj: vlastní návrh dle L. Vodáček, O. Vodáčková, (1999)

Kdyby vedoucí pracovník vyšel z extrémních předpokladů teorie X, resp. když v jeho myšlení převažují, pak logicky dospěje k nutnosti vedení lidí na „krátkém vodítku“ centrální rozhodovací pravomoci. Jde o vedení bez rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků.

V tomto druhém extrémním případě, když by manažer v převažující míře přijal uvedené předpoklady teorie Y, pak by pro něj vyplynula nutnost preferovat volný, demokratický styl a participativní charakter vedení spolupracovníků. Takovému vedení spolupracovníků se dnes v manažerské literatuře obvykle označuje jako naprosto liberální, resp. demokratické či nedirektivní vedení, popř. vedení s plnou rozhodovací autonomií vedených spolupracovníků.

I stejný manažer vůči stejným spolupracovníkům musí nezbytně v rozdílných podmínkách volit rozdílné metody jejich vedení, resp. měnit míru autonomie jejich rozhodování.

Tab. 2.3 Podíl autoritativního a autonomního řízení v různých úkolech při vedení lidí

Charakteristika způsobu rozhodování (vedení lidí) manažerem	Podíl autoritativního* a autonomního řízení**	Příklad možné aplikace v problémové oblasti
Autoritativní sdělení rozhodnutí	//////////////////////////////////// //////////////////////////////////// ////////////////////////////////////	Zabezpečení rutinní práce či práce s technologickou disciplínou
Sdělení rozhodnutí a projednáváním a případným respektováním výhrad	//////////////////////////////////// //////////////////////////////////// ////////////////////////////////////	Volba variant technologických postupů
Sdělení doporučení se závazností cílů	//////////////////////////////////// ////////////////////////////////////	Varianty výrobního plánu
Sdělení návrhu k diskusi a kolektivnímu rozhodnutí	//////////////////////////////////// ////////////////////////////////////	Volba způsobu zajištění prodejní podnikatelské akce
Charakteristika problému se žádostí o samostatné řešení	///////// /////////	Vývoj se samostatnými pracovníky
Stanovení cílů komplexních činností s autonomií způsobů zajištění	///// ///// /////	Aplikovaný výzkum s tvůrčími pracovníky
Stanovení rámcových cílů s omezením pro činnosti	/// ///	Základní výzkum s tvůrčími pracovníky

* Šrafovaná část pole, ** Nešrafovaná část pole

Zdroj: L. Vodáček, O. Vodáčková (1999)

2.8 Organizační kultura

D. Zadražilová, V. Khelerová (1994) považují kulturu za velmi důležitý znak vyspělosti celé společnosti. Je pro nás odkazem minulých generací a zároveň ji sami dále rozvíjíme. Navštívíme-li jinou zemi, zcela automaticky srovnáváme její kulturní vyspělost s vyspělostí naší. Jsou národy a státy, které považujeme za velmi kulturní a jiné mají pověst kulturních barbarů.

Při objasňování pojmu organizační kultura byly vytypovány 4 základní prvky organizační kultury:

- Ø **SYMBOLY** – jako jsou slova, předměty, gesta, zvyky, různé zkratky, slang, způsob oslovování, způsob oblékání atd.
- Ø **HRDINOVÉ** – jsou skuteční nebo imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Cílem je mít vzor „ideálního manažera“ nebo „ideálního zaměstnance“.
- Ø **RITUÁLY** – jsou různé společensky nezbytné činnosti a projevy, jako jsou podnikové oslavy, schůze, psaní zpráv, plánování, ale například i to, jakým způsobem manažer uděluje výtku nebo ochvatu podřízenému.
- Ø **HODNOTY** – představují nejhlubší úroveň kultury. Je to obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co nenormální.

J. Truneček (2001) uvádí, že současné kulturologické pojetí firmy a podnikového managementu zdůrazňuje, že každá podniková kultura se skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin reprezentovaných symboly, pravidly jednání a základními životními představami.

- Ø **SYMBOLY** – jsou viditelné a vědomě ovlivnitelné skutečnosti, jako jsou loga, podnikové barvy, jednotné oblečení atd.

- Ø **PRAVIDLA JEDNÁNÍ** – jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná. Jsou to určité sociální normy a standardy jednání, zásady, pravidla, vyjádření podnikové ideologie apod.
- Ø **ZÁKLADNÍ ŽIVOTNÍ PŘEDSTAVY** – vznikají spontánně a jsou více méně nevědomé. Jsou závislé na věku, zkušenostech, vzdělání, výchově apod.

J. Stýblo (1993) naopak tvrdí, že jde o postoje lidí. Důležité je, aby si uvědomili, jak chtějí přispět podniku. Zůstanou např. lidé v podniku, když se mu přestává dařit? Pomohou mu i za cenu „nepohodlí“, překonávání překážek? Nebo, co když se podnik začne rozpadat? Budou lidé cítit závazek vůči „své firmě“?

Ve světě jsou známé případy, že v obdobných situacích sami zaměstnanci vycházejí vstříc. Navrhují vlastní rekvalifikaci a přechod na jinou práci, dočasné snížení mezd, omezení vlastních výhod apod.

Stěžejními postuláty humanismu v řízení jsou pak tyto:

- Ø člověk v práci musí mít možnost využívat svobodu své vůle k vyhledávání nových možností;
- Ø člověk se musí snažit prostřednictvím spolupráce s ostatními podporovat pokrok a rozvoj firmy;
- Ø nelze působit na lidi jednostrannou mocí shora;
- Ø je třeba rozšířit dialog o tom, co a jak dělat a dát lidem možnost sebevyjádření;
- Ø v pracovní činnosti je nutné požadovat určitou etickou úroveň a to jak v pracovních úkolech, tak také v jednání.

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je provést rozbor používaných metod řízení, charakterizovat styl řízení vedoucích pracovníků a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů ve firmě Robert Bosch, spol. s r. o. v Českých Budějovicích. Dále pak vlastním zkoumáním analyzovat manažerské metody a styl řízení a na základě sběru dat vyhodnotit a navrhnout optimální styl a metody řízení.

3.2 Metodika zpracování literární rešerše

Na základě doporučené literatury byl zpracován literární přehled. Získané informace týkající se manažerských metod a stylu řízení byly zapisovány a mezi sebou navzájem porovnávány a zpracovávány.

3.3 Metodika zpracování analytické části

V analytické části diplomové práce je první část nejprve věnována charakteristice organizace, jeho historickému vzniku a vývoji a základním datům jeho ekonomického působení a počtu zaměstnanců. V druhé části pomocí dotazníkové metody jsou zjišťovány a analyzovány styly řízení a vedení vedoucích pracovníků, motivační a komunikační metody a v neposlední řadě názory podřízených. Analytická část je zakončena diskuzí, návrhem, doporučením a závěrem.

3.4 Metodika zpracování dat

Po zjištění dat byly dotazníky vyhodnoceny a procentuálně vyjádřeny do grafu za pomoci softwaru Microsoft Excel. Pod grafem vždy následovala stručná charakteristika výsledků.

4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

4.1 Vznik a vývoj podniku

Na českém území je společnost aktivní od konce 19. století, kdy obchodovala také s firmou Laurin & Klement. První oficiální pobočka v České republice byla založena roku 1920 v Praze. Po nucené 44leté přestávce se po roce 1989 vrátila a od prosince roku 1991 je opět v činnosti.

V Česku sídlí několik na sobě nezávislých dceřiných firem této společnosti:

- Ø Robert Bosch odbytová společnost s r.o., Praha 4 – prodej výrobků Bosch
- Ø Robert Bosch, s.r.o., České Budějovice – benzínové systémy
- Ø Bosch Diesel, s.r.o., Jihlava – dieselové systémy
- Ø BSH domácí spotřebiče, s.r.o., Praha 10 – domácí spotřebiče
- Ø Bosch Rexroth, spol. s r.o., Brno – hydraulické a pneumatické systémy
- Ø Bosch Security Systems s.r.o., Praha 4 – bezpečnostní systémy
- Ø Buderus tepelná technika, Praha 10 – tepelná technika
- Ø BBT Thermotechnology CZ, s.r.o., Krnov – plynové kotle (dříve Dakon, s. r. o.)

Důležité milníky ve vývoji společnosti Robert Bosch spol. s r.o. České Budějovice:
1992 Založení Joint Venture koncernu se společností Motor Jikov a.s., České Budějovice

1993 Výroba centrálního vstřikování pro Škodu Mladou Boleslav

1995 Robert Bosch ses stává stoprocentním vlastníkem společnosti
Výroba víka hlavy válců

1996 Výroba elektrického palivového čerpadla

1997 Začátek výroby nádržového čerpadlového modulu

1998 Začátek výroby elektronických plynových pedálů

Otevření vlastního učňovského střediska

2000 Audit ochrany životního prostředí

2002 Začátek výroby sacího modulu

2003 Recertifikace společnosti na ISO/TS 16949:2002

- 2003 Certifikace společnosti na ISO 14001
- 2004 Audit ochrany životního prostředí
- 2005 Výstavba vývojového a technologického centra
- 2006 Stavba logistického centra

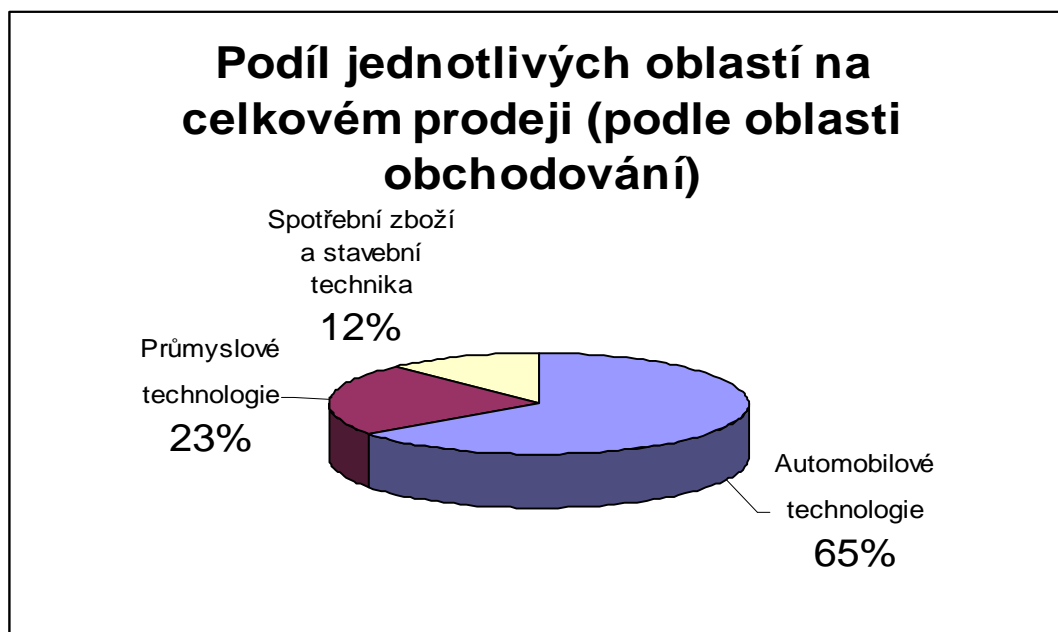
Za dobu své přítomnosti na českém trhu si tento koncern vybudoval nezapomenutelný image významného výrobce a investora a jeho výrobky se od automobilové techniky přes elektrické nářadí a domácí spotřebiče až po tepelnou techniku úspěšně zabydly nejen v českých domácnostech, ale i automobilech, servisech a průmyslových podnicích.

Společnost je v současné době, s počtem 260 poboček působících v mnoha zemích světa, nadnárodním koncernem se silným vlivem na běh světové ekonomiky. Firma od svého založení roku 1886 vyrostla v jednu z největších evropských společností, podnikající v několika průmyslových odvětvích. Centrálu má podnik v německém Stuttgartu.

Působí v oblastech automobilové techniky, spotřebního zboží a stavební techniky a v průmyslových technologiích. Každá oblast je dále rozdělena na jednotlivé divize se samostatným vedením.

Automobilová technika tvoří největší podnikatelskou oblast skupiny a to celosvětovým obratem 28,3 miliard EUR v roce 2007 (viz graf 1). Trvale rozvíjí své mezinárodní působení a udržuje pozici světové dvojky mezi dodavateli automobilovým výrobcům.

Graf 4.1 Podíl jednotlivých oblastí na celkovém prodeji



Pramen: Robert Bosch spol. s.r.o. České Budějovice

V oblasti automobilového průmyslu je tato firma známá již od 19. století vynálezem nízko-voltážního magnetu pro automobily. Postupem doby se společnost rozrůstala až po dnešní nadnárodní koncern a podílela se na významných objevech v automobilových technologiích.

Společnost dnes díky řadě svých dceřiných a podílových společností působí ve více než 130 zemích světa. Klíčovou roli má i 10 250 značkových servisů a jejich přibližně 100 000 zaměstnanců na celém světě.

4.2 Informace o závodu v Českých Budějovicích

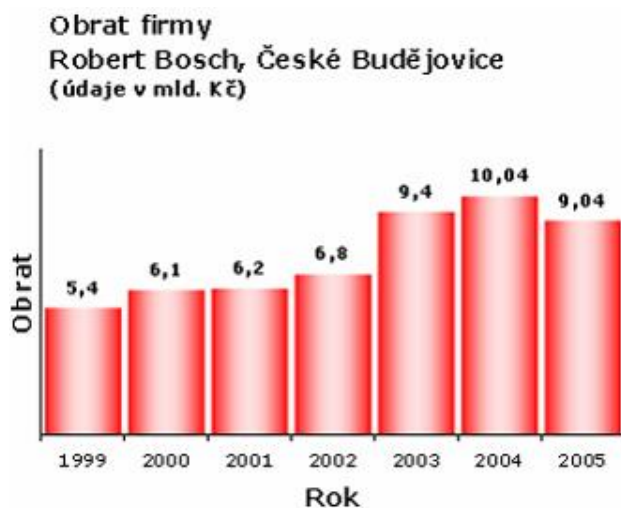
Společnost Robert Bosch v Českých Budějovicích byla založena 1. května 1992 jako společný podnik stuttgartského koncernu Bosch GmbH, Stuttgart (76%) a Motoru Jikov a. s. (24%) V roce 1995 se koncern Bosch stal jediným vlastníkem společnosti v Českých Budějovicích. Výrobní program zahrnuje komponenty automobilové

techniky pro koncernovou divizi GS – Gasoline Systems (benzínové systémy). Českobudějovická společnost exportuje přes 90% své produkce zákazníkům, jimiž jsou téměř všechny významné evropské automobilky (Daimler Chrysler, BMW, VW, Ford, Volvo, Ferrari, Opel, Nissan, Fiat, atd.).

Pro novou společnost v Českých Budějovicích byl kompletně vystavěn nový závod s nejmodernějším vybavením a infrastrukturou na koncernové úrovni. Mimo jednotlivých výrobních úseků vybudovala společnost v roce 2000 vlastní oddělení vývoje a výzkumu, včetně zkušebního centra pro dlouhodobé zkoušky.

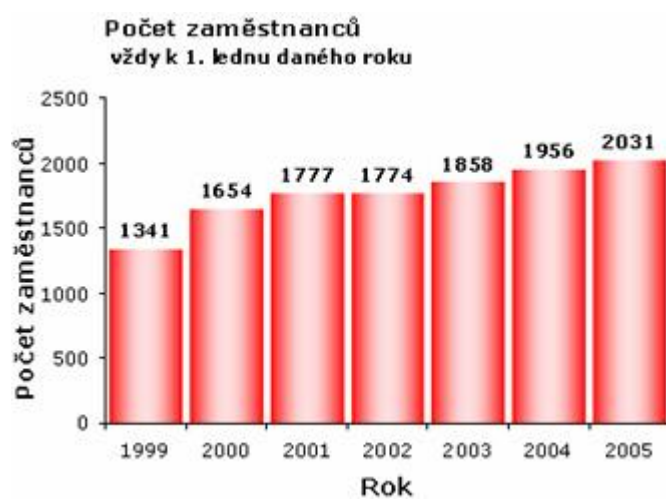
Rozvoj společnosti v Českých Budějovicích lze v její nedlouhé historii označit jako prudký a tento trend bude pokračovat i do budoucna, k čemuž významně přispívají vysoce kvalifikovaní a motivovaní pracovníci společnosti, kteří přicházejí z celé České republiky. K zajištění odpovídající kvalifikace přispívá mimo jiné i středisko praktického vyučování pro zhruba 40 učňů zřízené přímo v areálu společnosti, které představuje z hlediska regionu nový prvek umožňující zvyšování kvalifikace budoucích pracovníků společnosti.

Graf 4.2 Obrat firmy Robert Bosch České Budějovice



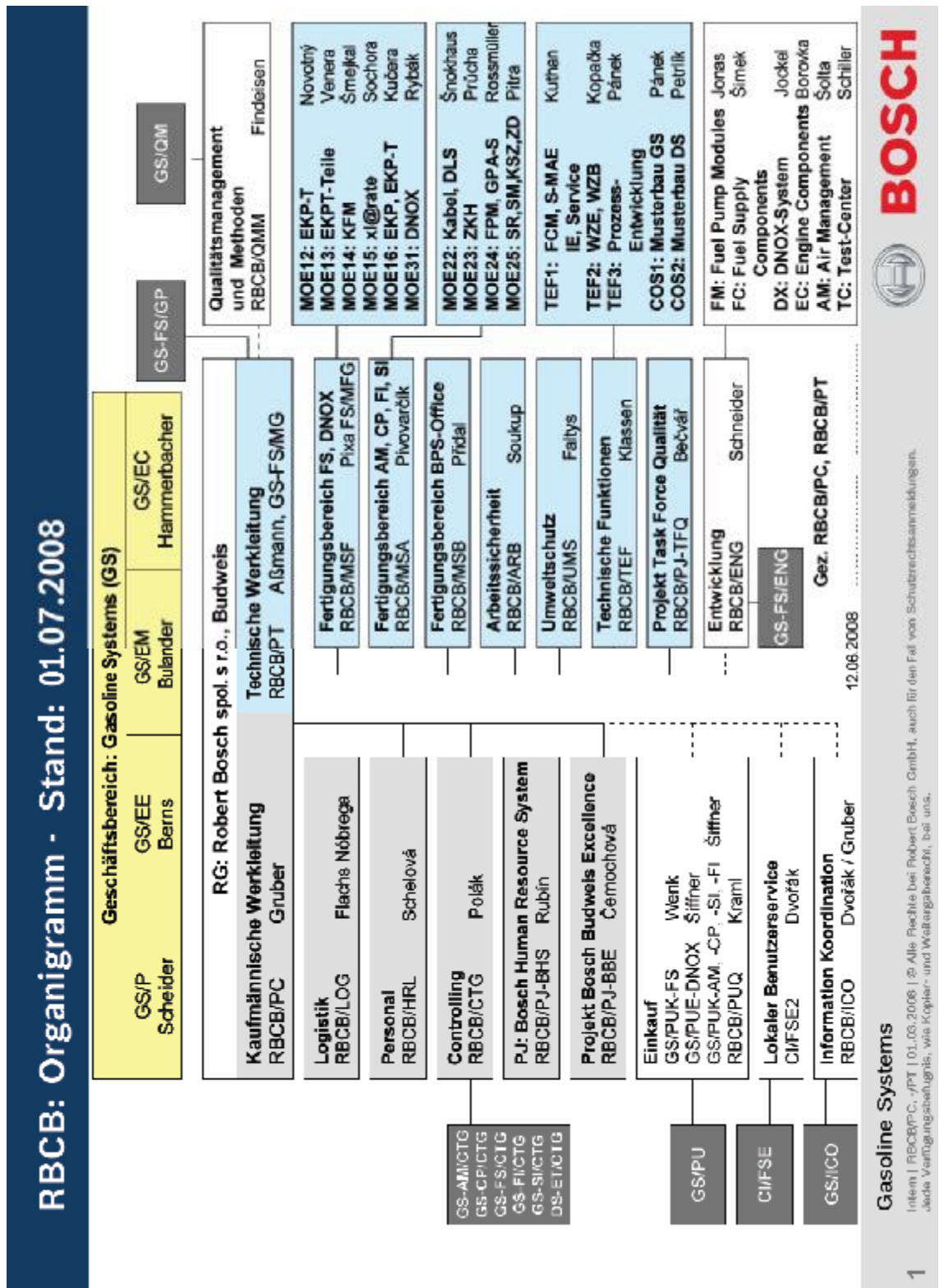
Zdroj: Robert Bosch spol. s.r.o. České Budějovice

Graf 4.3 Vývoj počtu zaměstnanců Robert Bosch České Budějovice



Zdroj: Robert Bosch spol. s.r.o. České Budějovice

4.3 Organigram podniku



Zdroj: Robert Bosch spol. s r.o., České Budějovice

5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pomocí dotazníkové metody bylo cílem analyzovat a zhodnotit současnou situaci ve společnosti.

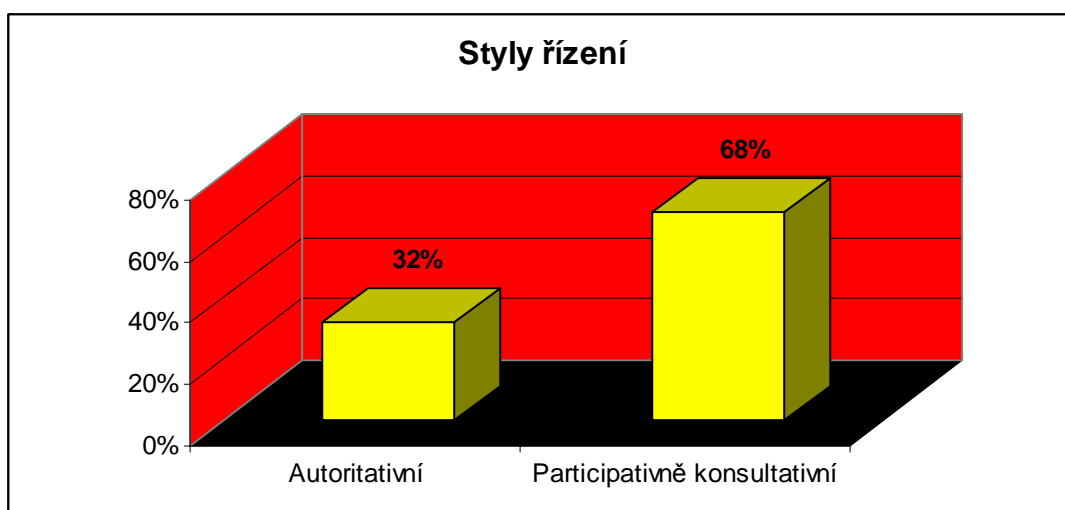
Vedoucím pracovníkům byly rozdány následující dotazníky

- Ø Efektivní manažer (J. Stýblo, 1993)
- Ø Jste transformační vedoucí? (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)
- Ø Co Vás motivuje? (D. Zadražilová, V. Khelerová, 1994)
- Ø Hodnocení organizační kultury (D. Zadražilová, V. Khelerová, 1994)

5.1 Styly řízení

Pro zjištění, jestli vedoucí pracovníci spíše tíhnou k autoritativnímu nebo participativně konsultativnímu stylu řízení byla vybrána metodika C. Goodwortha, který je uvozen sloganem „Jak vycházet co nejlépe sám se sebou a s lidmi, kteří pracují se mnou“ (J. Stýblo, 1993).

Graf 6.1 Styly řízení



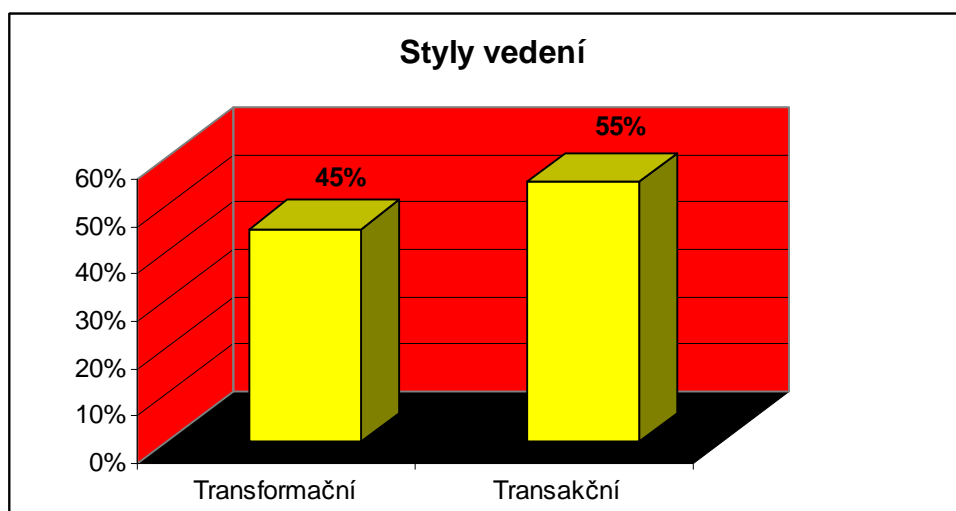
Výsledky:

Výsledky dotazníku ukázaly, že preferován je spíše styl participativně konsultativní (68%) před stylem autoritativním (32%), kde rozdíl mezi těmito dvěma styly je dosti značný.

5.1.1 Jste transformační vedoucí?

Tento dotazník (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997) měl ukázat jaký styl u managerů převládá. Jestli transakční nebo transformační. Cílem bylo zhodnotit orientaci vedení lidí v podniku. Celkem bylo vedoucím pracovníkům položeno 10 otázek, kde měli rozdělit 5 bodů mezi tvrzení A a B.

Graf 6.2 Transformační a transakční vedení



Výsledky:

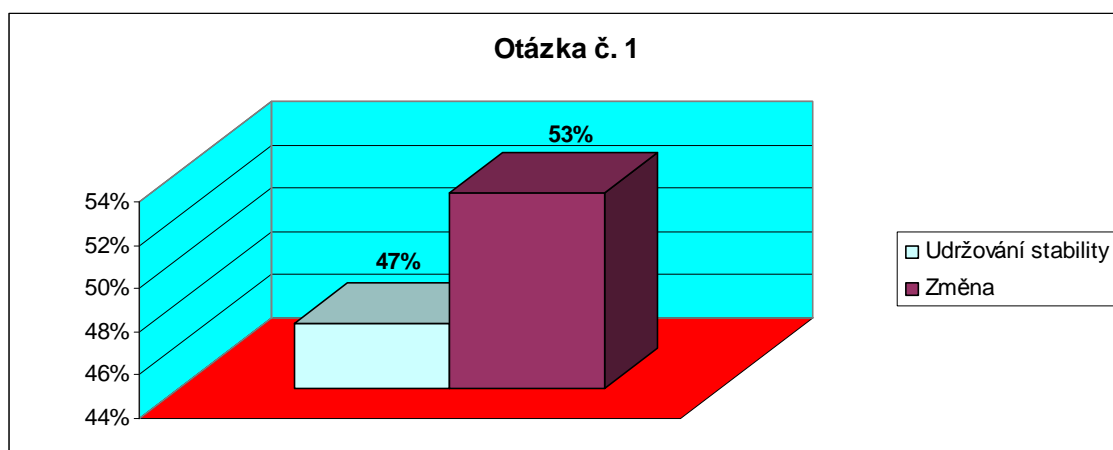
Z uvedeného grafu vyplývá, že mírně převažuje transakční styl vedení (55%) nad transformačním (45%). Rozdíl není ale příliš velký.

Toto byl jen výsledek všech respondentů. Pro lepší představu rozdílu mezi transformačním a transakčním vedením je uvedeno několik příkladů z dotazníku.

1. A. Mým posláním jako vedoucího je udržování stability.

B. Mým posláním jako vedoucího je změna.

Graf 6.3 Odpověď na otázku č. 1



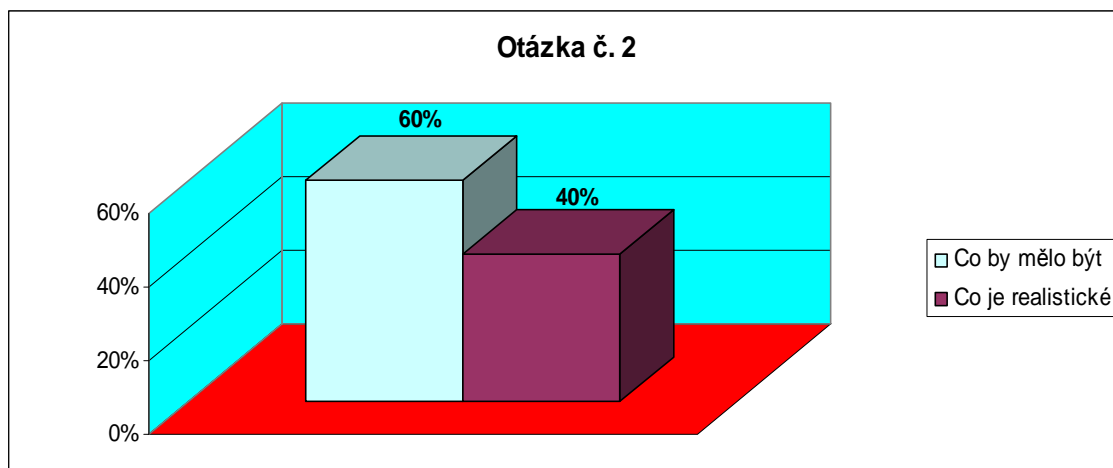
Výsledky:

Výsledky ukazují, že pro 53% vedoucích pracovníků je jejich posláním změna, naproti tomu pro 47% manažerů je to především udržování stability.

2. A. Preferuji dlouhodobé myšlení: Co by mělo být.

B. Preferuji krátkodobé myšlení: Co je realistické.

Graf 6.4 Odpověď na otázku č. 2



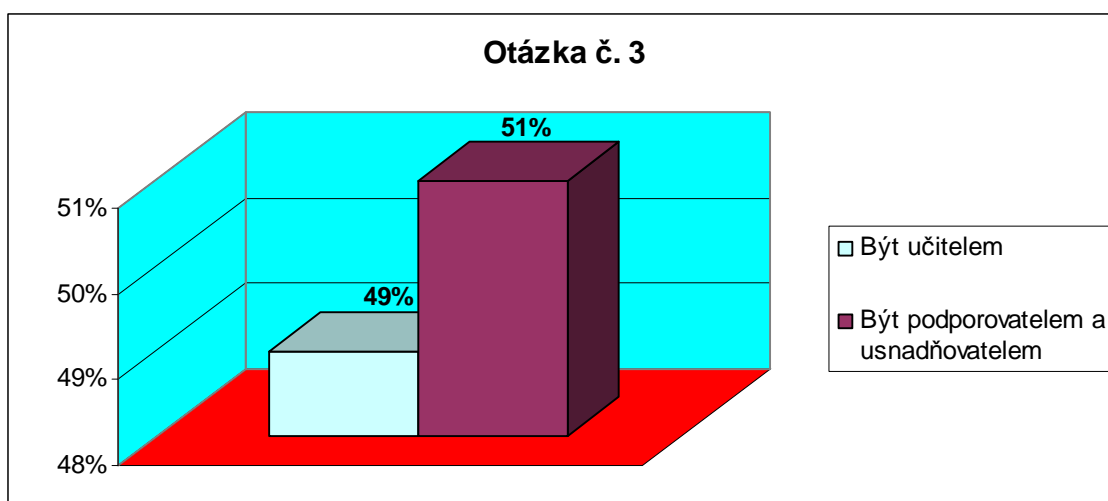
Výsledky:

Z uvedených výsledků můžeme vypořadovat, že názory managerů se značně liší. 60% preferuje dlouhodobé myšlení a pouze 40% myšlení krátkodobé.

3. A. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být i učitelem, i když nikoliv v běžném školním slova smyslu.

B. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být podporovatelem a usnadňovatelem.

Graf 6.5 Odpověď na otázku č. 3



Výsledky:

Zde se výsledky od sebe výrazně neliší. 49% dotázaných věří, že součástí jejich funkce manažera je být i jakýmsi učitelem a 51% věří, že jejich role by měla být i podporovatelem a usnadňovatelem.

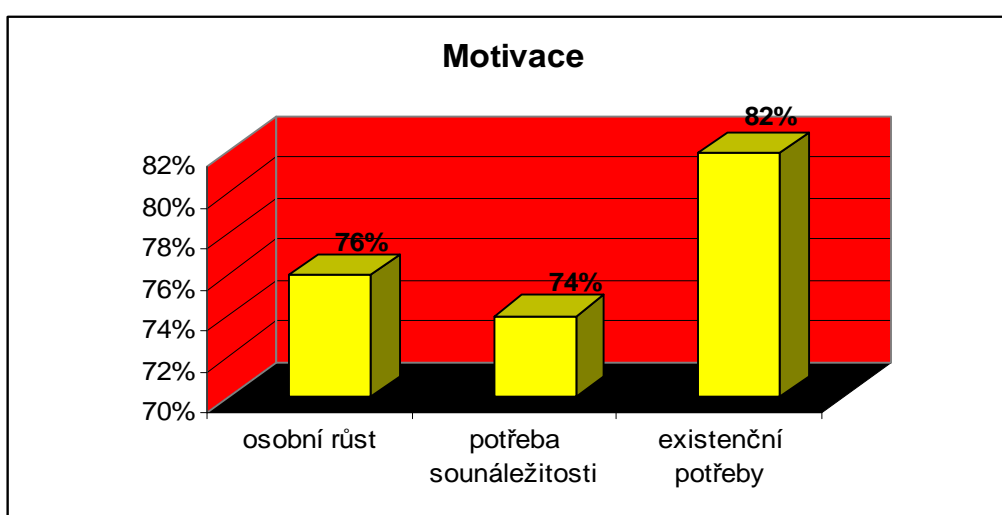
5.2 Analýza motivace

Motivace je nedílnou a dovolím si tvrdit i jednou z nejdůležitějších součástí řízení. Mnohdy na tom, jakým způsobem jsou podřízení motivováni svými nadřízenými, závisí činnost firmy, dosahování cílů a ekonomický růst.

5.2.1 VÍTE, CO VÁS MOTIVUJE?

Ke zjištění, jakým způsobem jsou pracovníci motivováni byl použit dotazník „Víte, co Vás motivuje?“ (D. Zadražilová, V. Khelerová, 1994). Dotazník byl rozdán vedoucím pracovníkům i spolupracovníkům z různých oddělení (nákup, logistika, výroba, vývoj), kde bylo cílem zjistit, v jakém poměru jsou ovlivňováni – potřebou osobního růstu, potřebou sounáležitosti nebo existenčními potřebami.

Graf 6.6 Víte, co Vás motivuje?



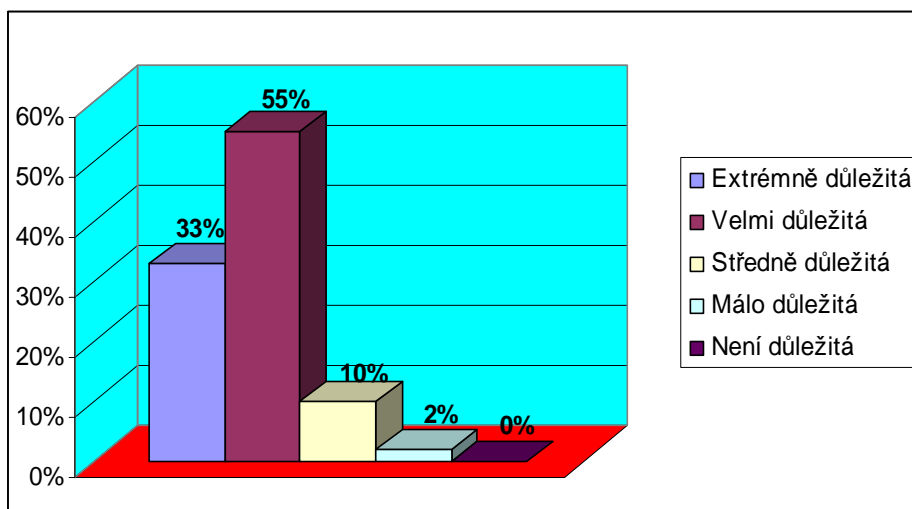
Výsledky:

Z výsledku průzkumu vzešlo jasně najevo, že lidé v organizaci jsou zásadně ovlivňováni existenčními potřebami (82%). Řadíme mezi ně dobrou mzdu, pravidelný platový postup, program vedlejších výhod a pocit jistoty zaměstnání. Mezi dalšími dvěma potřebami, které zaměstnance nejvíce ovlivňují, tedy mezi osobním růstem (76%) a potřebami sounáležitosti (74%), byl nepatrný rozdíl. Do kategorie osobního růstu řadíme rozvíjení nových schopností a znalostí, příležitost k nezávislému myšlení a jednání, pocit vlastní důležitosti a sebeocenění a možnost osobního růstu. Na třetím místě byly potřeby sounáležitosti, kam patří dobrá práce s kolegy, být ostatními uznáván, možnost rozvíjet přátelské vztahy na pracovišti a otevřenost a upřímnost kolegů.

Pro lepší orientaci je uvedeno pár příkladů otázek z dotazníku:

1. Dobrá mzda je pro mě....

Graf 6.7 Dobrá mzda je pro mě....

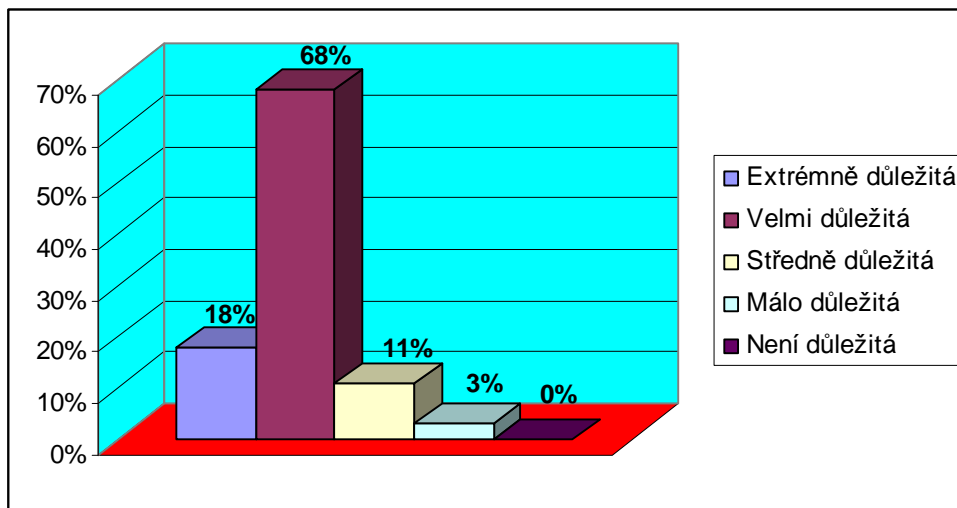


Výsledky:

Více jak polovina respondentů (55%) odpověděla, že dobrá mzda je pro ně velmi důležitá. Extrémně důležitá mzda je pro 33%, středně důležitá pro 10%, málo důležitá pro 2% a nikdo neodpověděl, že mzda pro něj není vůbec důležitá.

2. Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě...

Graf 6.8 Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě...

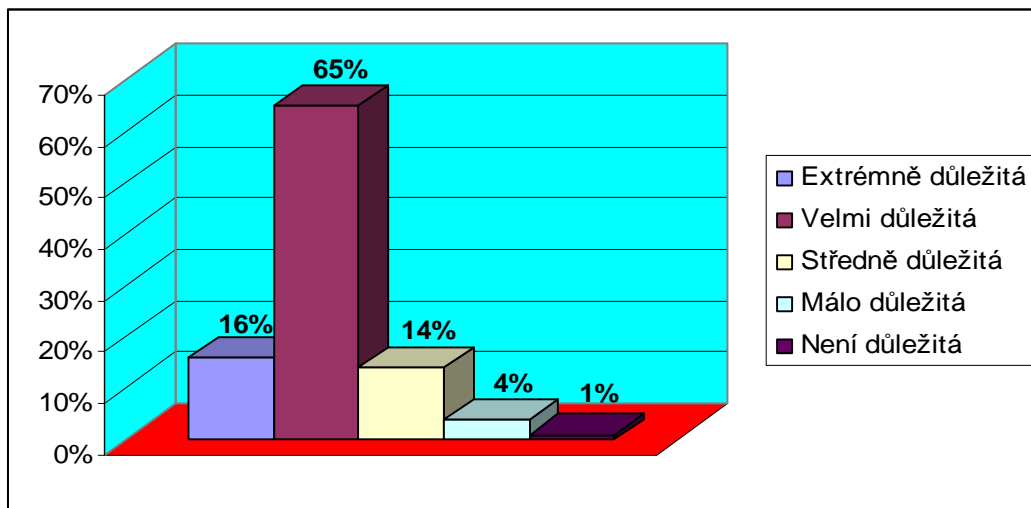


Výsledky:

Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro 68% respondentů velmi důležité, pro 18% extrémně důležité, pro 11% středně důležité a jen pro 3% málo důležité. Nikdo neodpověděl, že rozvíjení nových schopností a znalostí pro něj není důležité.

3. Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě...

Graf 6.9 Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě...



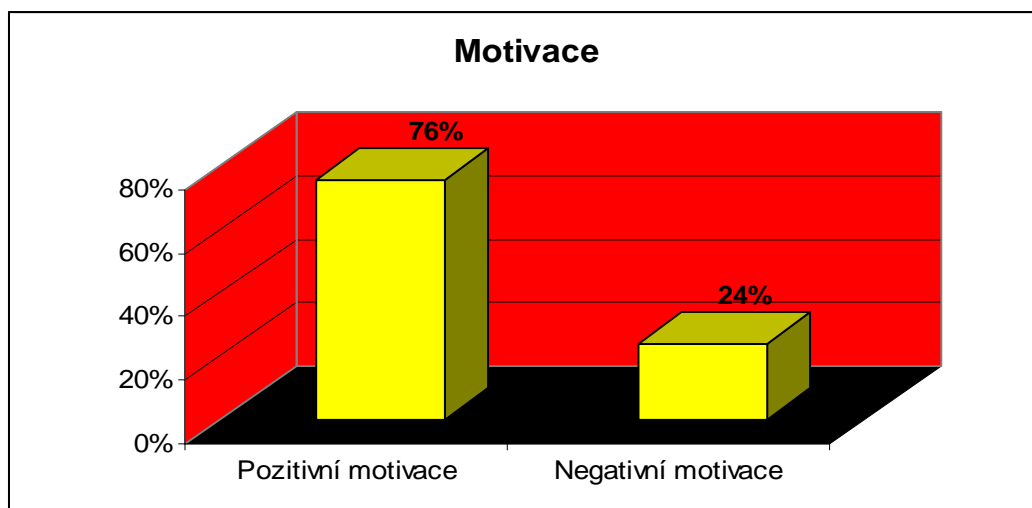
Výsledky:

Velmi důležitá je dobrá spolupráce s kolegy pro 68% dotázaných, extrémně důležitá pro 16%, 14% ji považuje za středně důležitou, 4% za málo důležitou a nakonec pro 1% není dobrá spolupráce s kolegy vůbec důležitá.

5.2.2 EFEKTIVNÍ MANAŽER

Pomocí předešlého dotazníku pro zjištění motivace spolupracovníků bylo analyzováno, jakými potřebami jsou lidé v organizaci ovlivňováni. Pro zjištění, jestli manažeři motivují své zaměstnance pozitivně, či spíše negativně byl použit dotazník Efektivní manažer (J. Stýblo, 1993). Dotazník byl rozdán vedoucím pracovníkům.

Graf 6.10 Pozitivní nebo negativní motivace



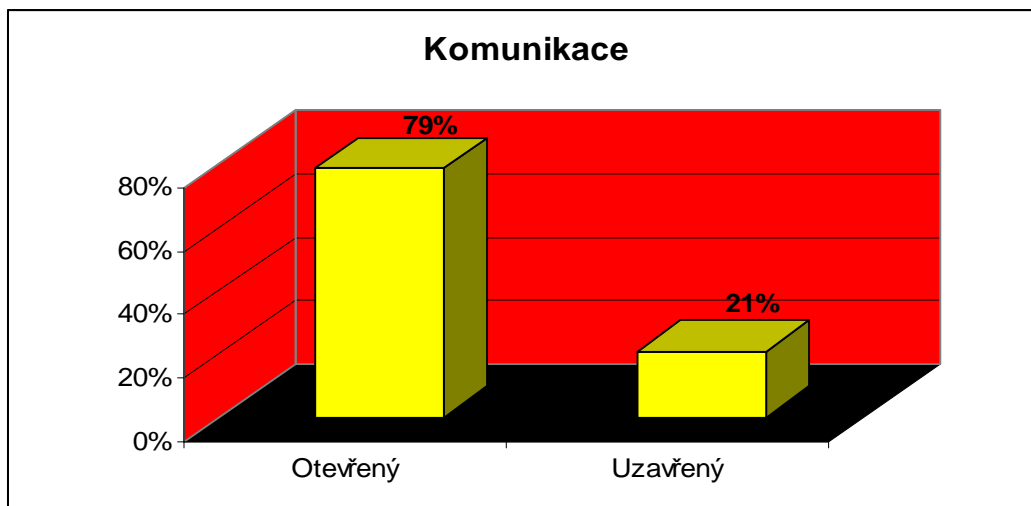
Výsledky:

Po vyhodnocení dotazníku je zřejmé, že pozitivní motivace (76%) jasně dominuje nad negativní (24%).

5.3 KOMUNIKACE

Dobrá komunikace je jedním ze základních prvků k dosažení úspěšnosti firmy. O tom jak komunikují vedoucí pracovníci směrem ke svým podřízeným byl ke zjištění této skutečnosti použit dotazník Efektivní manažer (J. Stýbla, 1993).

Graf 6.11 „otevřený“ nebo „uzavřený manažer



Výsledky:

Podle výsledků ve firmě působí většina manažerů, která používá otevřený styl komunikace (79%). Uzavřený styl preferuje pouze 21% manažerů.

5.4 ORGANIZAČNÍ KULTURA

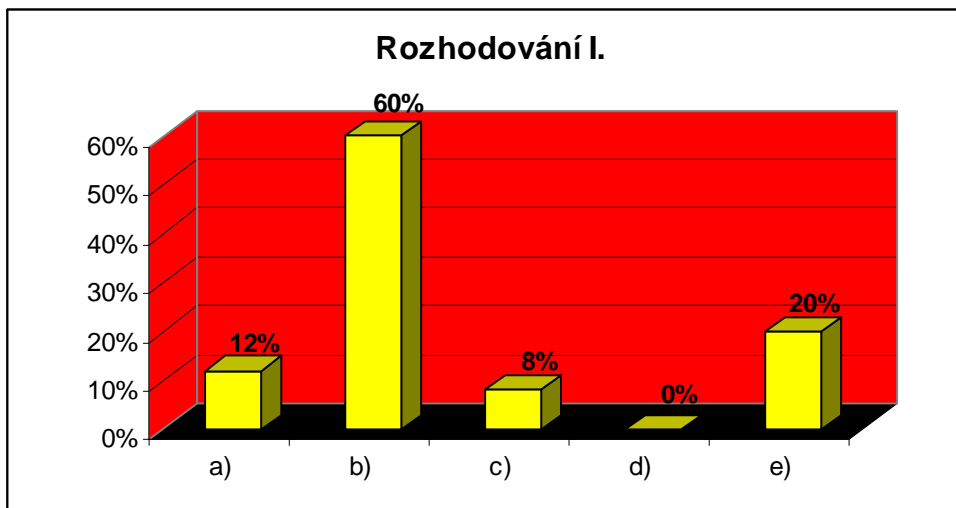
Tato analýza zkoumání měla zjistit, jakým způsobem působí na jednotlivé zaměstnance podniku firemní prostředí, jejich vedení a jak jsou lidé v organizaci celkově spokojeni. K této analýze byl vybrán dotazník s názvem „Hodnocení organizační kultury“ (D. Zadražilová, V. Khelerová, 1994), který slouží k posouzení jednotlivých dimenzí organizační kultury. Tento dotazník pomohl přesvědčit se o stylu vedení a rozhodování ve firmě, o motivačních faktorech, o hodnocení pracovních podmínek a o sdílených hodnotách.

Dotazník byl rozdán spolupracovníkům z jednotlivých oddělení organizace (nákup, vývoj, logistika, výroba, kontroling).

Zde je uvedeno několik otázek a jejich vyhodnocení z dotazníku.

1. Jakmile přijmete rozhodnutí...

Graf 6.12 Jakmile přijmete rozhodnutí



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

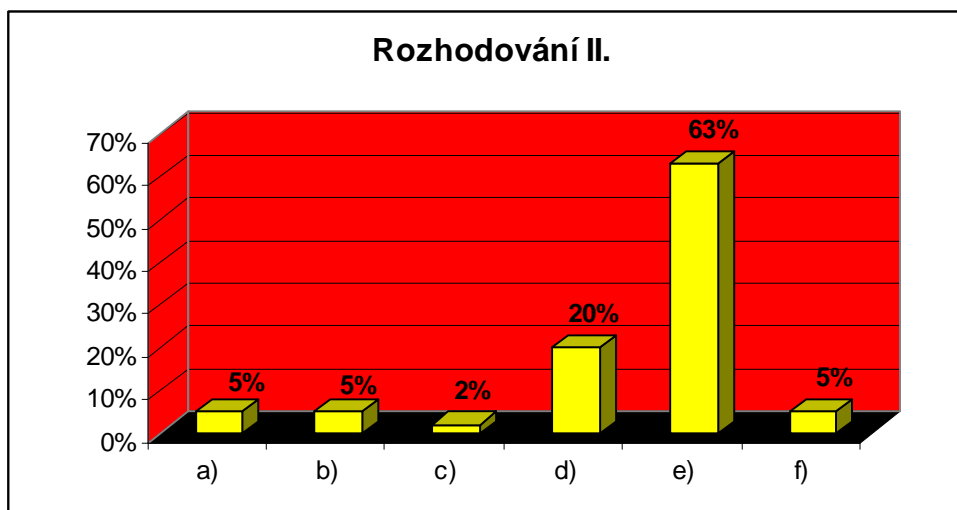
- a) můžete je většinou okamžitě realizovat,
- b) musí je obvykle potvrdit váš bezprostředně nadřízený,
- c) musí je obvykle potvrdit váš nadřízený a nadřízený vyššího stupně,
- d) musí je zpravidla potvrdit ředitel,
- e) jiná možnost...

Výsledky:

Jednoznačně zde dominuje druhá varianta odpovědi, tedy, že obvykle musí rozhodnutí potvrdit přímý nadřízený (60%), na druhém místě byla „jiná možnost“. Tady nejvíce zaměstnanci uváděli odpovědi ve smyslu „po konzultaci s kolegy, popř. s kolegy z jiného oddělení“ (20%), 12% může své rozhodnutí realizovat okamžitě a 8% musí obvykle potvrdit přímý nadřízený a nadřízený vyššího stupně.

2. Při svém rozhodování...

Graf 6.13 Při svém rozhodování



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

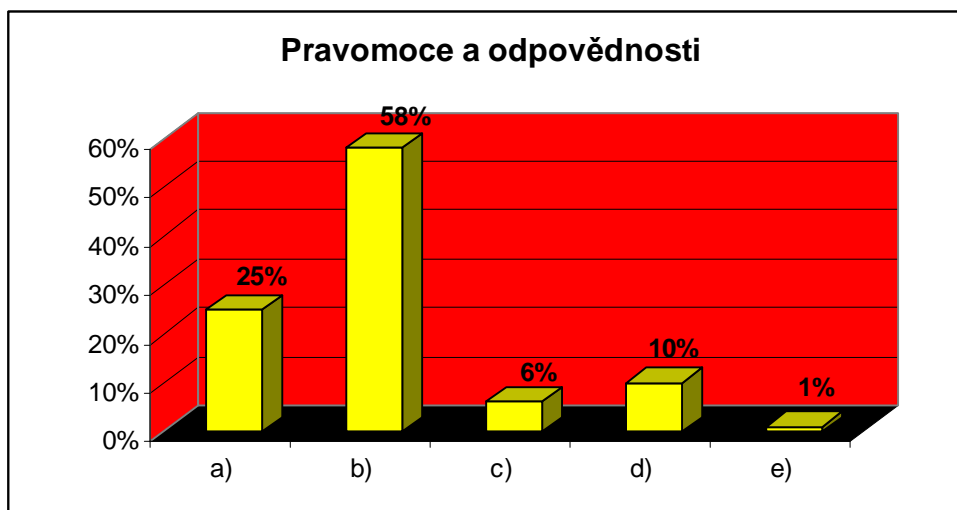
- a) se spoléháte většinou jen na své schopnosti,
- b) o problému diskutujete s nejschopnějšími pracovníky útvaru,
- c) diskutujete se všemi pracovníky útvaru,
- d) diskutujete i pracovníky ostatních útvarů,
- e) kromě uvedených pracovníků diskutujete i s nadřízenými,
- f) radíte se většinou jen s nadřízenými, protože jsou do problému více zasvěceni.

Výsledky:

Z uvedených výsledků můžeme vypožorovat, že 63% pracovníků se o svém rozhodnutí radí, jak se spolupracovníky stejného útvaru nebo i ostatních útvarů, tak i s nadřízeným. Pouze 5% zaměstnanců se může spolehnout jen na své schopnosti.

3. Pravomoci a odpovědnosti vám svěřené...

Graf 6.14 Pravomoci a odpovědnosti vám svěřené



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

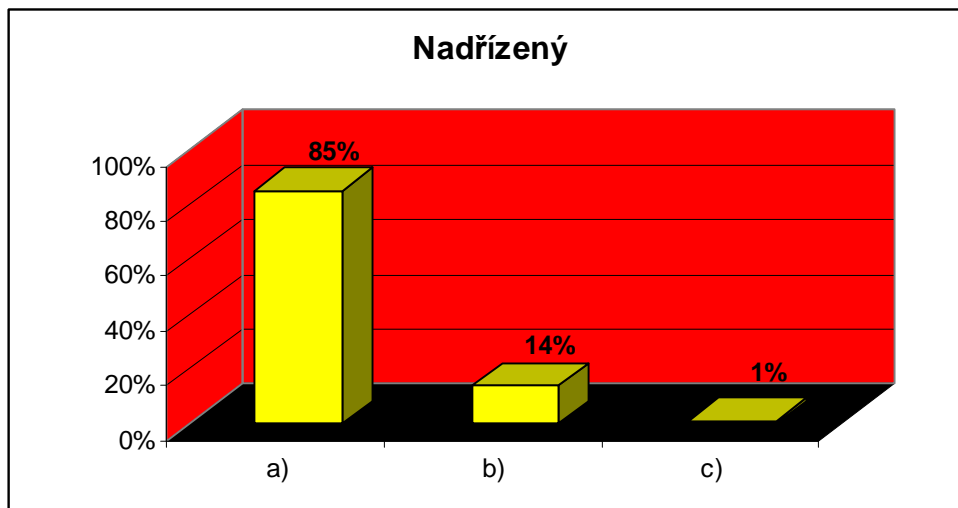
- a) jsou velmi rozsáhlé, což vás nutí jít stále „kupředu“,
- b) jsou tak rozsáhlé, že jste neustále ve stresu,
- c) neodpovídají vašim schopnostem, cítíte se na víc,
- d) jsou takové, abyste je zvládl a neměl problémy,
- e) nemůžete posoudit.

Výsledky:

Nejvíce volili spolupracovníci variantu za b), tedy, že pravomoci a odpovědnosti jsou tak rozsáhlé, že jsou neustále ve stresu. Druhá nejčastější odpověď byla za a) 25%, následovala za d) 10%, pak c) 6% a nejméně zaměstnanci volili variantu e) 1%.

4. Váš nadřízený...

Graf 6.15 Váš nadřízený



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

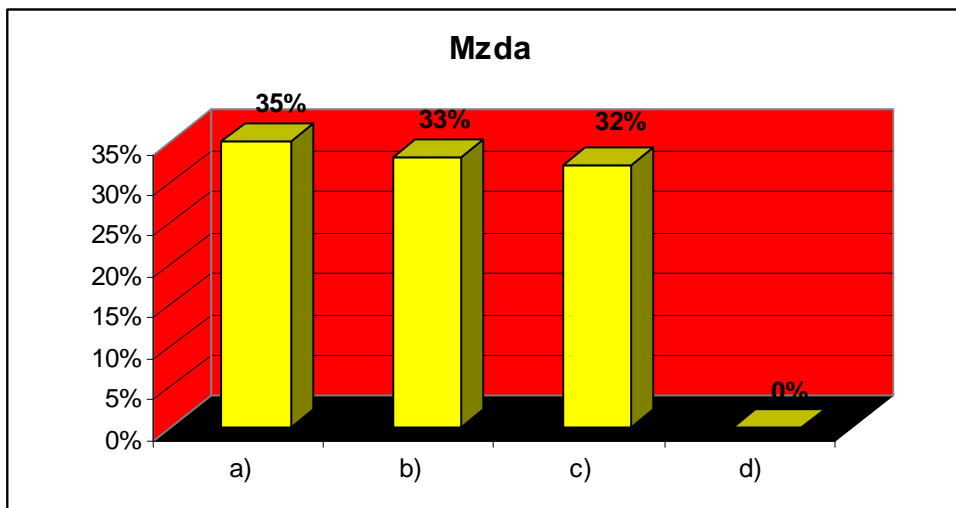
- a) se s vámi a s ostatními spolupracovníky radí zcela pravidelně,
- b) názor ostatních bere v úvahu jen zřídka,
- c) názor ostatních pro něj není vůbec důležitý.

Výsledky:

Jasně zvítězila nad ostatními odpověď a), kdy se nadřízený pravidelně radí se svými podřízenými (85%), dále následovaly odpovědi b) se 14% a c) s pouhým 1%.

5. Myslíte si, že vaše mzda...

Graf 6.16 Myslíte si, že vaše mzda



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

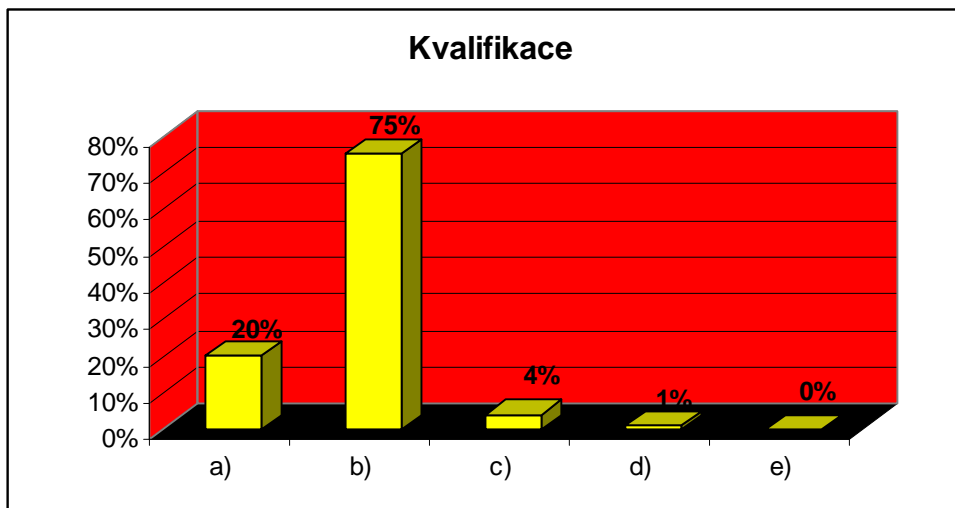
- a) odpovídá vašim výkonům,
- b) sice odpovídá vašim výkonům, ale chtěl byste podávat vyšší výkon za vyšší mzdu,
- c) je mnohem nižší, než považujete za vhodné vzhledem k vašim výkonům, event. ve srovnání s ostatními pracovníky,
- d) je vyšší, než odpovídá výkonům, které jste nucen podávat.

Výsledky:

Zde jsou výsledky velice vyrovnané. Nejčastěji ale i přes to volili respondenti, že mzda odpovídá jejich výkonům (35%), 33% si by chtělo podávat vyšší výkon za vyšší mzdu, 32% by chtělo mzdu vyšší, anebo alespoň stejnou jako ostatní pracovníci a nikdo si nemyslí, že berou vyšší mzdu, než jaký je jejich výkon.

6. Růst vaší kvalifikace je zajišťován...

Graf 6.17 Růst vaší kvalifikace je zajišťován



Zdroj: Vlastní návrh dle výsledků

- a) účastí na kurzech a seminářích, které pořádá podnik,
- b) podnik vám umožňuje účast na kurzech a seminářích podle vašeho výběru,
- c) dálkovým studiem,
- d) nejste nucen a nemáte potřebu se zatím dále vzdělávat,
- e) podnik vám další vzdělávání a zvyšování kvalifikace neumožňuje, i když o ně máte zájem.

Výsledky:

U respondentů nejvíce převládal názor, že podnik jim umožňuje účast na kurzech a seminářích podle jejich výběru (75%), na druhém místě se umístil názor, že si zaměstnanci mohou svou kvalifikaci zajistit účastí na kurzech a seminářích, které podnik pořádá (20%), pouze nepatrný podíl dotázaných odpovědělo, že jejich kvalifikace je zajišťována buď dálkovým studiem (4%) nebo, že nejsou nuceni a nemají potřebu se dále vzdělávat (1%).

6. Diskuse

Po vyhodnocení dotazníku a stručné charakteristice výsledků následuje diskuse, aby se mohlo na dané téma bezprostředně lépe reagovat. Pomocí dotazníků, vlastních zkušeností, pozorování a rozhovorů byly vedoucí pracovníci, ale také jejich podřízení podrobeni detailní analýze.

Jako první byl vedoucím pracovníkům rozdán dotazník „Efektivní manažer“ (J. Stýblo, 1993), který měl odhalit, jaký styl řízení ve firmě převládá. Jestli autoritativní nebo participativně konsultativní. Pomocí výsledků bylo zjištěno, že většina manažerů upřednostňuje participativně konsultativní styl řízení, který je založen na vzájemné komunikaci mezi manažerem a podřízenými a na vzájemné důvěře, před stylem autoritativním, který se vyznačuje přísným dodržováním stanovených pravidel, kontrolou a direktivními nařízeními.

Zde by určitě stálo za to zamyslet se nad tím, jestli u autoritativně zaměřených manažerů je opravdu vždy nezbytné uplatňovat direktivní styl řízení nebo, zda by nebylo lepší se pokusit o komunikaci na všech stupních řízení.

Jako další byl vedoucím pracovníkům rozdán dotazník „Jste transformační vedoucí“ (Donnelly, Gibson, Ivanchevich, 1997), který měl prozkoumat styl vedení manažerů. Zda se jedná o transakční, či spíše o transformační styl vedení, kde transformační vedoucí jsou charakterizováni jako charismatické osobnosti, které tímto působí na své spolupracovníky a díky svému magnetismu, autoritou a výjimečnou schopností reagovat mají větší možnost zhostit se úkolu. Naproti tomu transakční vedoucí využívají své osobní kvality a způsob chování. Transakční vedení je založené na vzájemném vztahu výměny mezi vedoucími a spolupracovníky (např. výměna práce za odměnu).

Výsledky byly velice těsné, což dokazuje, že oba dva typy vedení se u jednotlivých manažerů prolínají, avšak každý jinou měrou.

Diskuse k ukázkám otázek z dotazníku „Jste transformační vedoucí“

Add 1) Z grafu je vidět, že odpovědi na otázku č. 1 byly opět velice podobné, kde ale o trochu víc vedoucí pracovníci chápou své poslání spíše jako změnu. Toto zjištění je pro firmu velice pozitivní, jelikož z dlouhodobého hlediska by zabývání se pouze stabilizací podniku nebylo strategií účinnou, s ohledem na další rozvoj podniku a jeho konkurenceschopnost.

Add 2) Pro transformační vedení je typické dlouhodobé myšlení: Co by mělo být, naopak pro transakční vedení spíše krátkodobé myšlení: Co je realistické. Podobně jako i u předcházející otázky, je zde pro další vývoj a rozvoj podniku důležité zabývat se otázkou „Co by mělo být“ a tím být stále o krok vpřed před konkurencí.

Add 3) Z výsledků je patrné, že vedoucí se dělí na dva tábory, přičemž typické transakční vedení se projevilo u těch, kteří věří, že součástí jejich role vedoucího je být i učitelem. Naopak transformační vedení bylo zpozorováno u druhé poloviny respondentů.....být podporovatelem a usnadňovatelem.

Dle názoru autora by vedoucí měli být hlavně osobnostmi, které by měli být svým podřízeným oporou, a na které by se mohli s čímkoliv a kdykoliv obrátit.

Další zkoumanou oblastí byla motivace. Manažerům, ale i jejich podřízeným byl rozdán dotazník „Víte, co Vás motivuje?“ (D. Zadražilová, V. Khelerová, 1994). Zde byli respondenti podrobni analýze, jakými potřebami jsou ovlivňováni. Nejvíce dotázaných odpovědělo, že jsou ovlivňováni především existenčními potřebami. Téměř na stejné úrovni se pak ocitli osobní růst a potřeba sounáležitosti. Jak již bylo řečeno, motivace pracovníků je velice významnou složkou řízení. Každý vedoucí pracovník by si to měl uvědomit a v žádném případě motivaci jako takovou nepodceňovat. Z grafu je patrné, že potřeby lidí jsou individuální, a podle toho by manažeři měli i zaujímat osobní postoj ke každému ze zaměstnanců. Jelikož pouze v dobrém ovzduší a zdravém prostředí mohou lidé dosahovat svých maximálních výkonů a v neposlední řadě zamezit tak velice neoblíbené fluktuaci zaměstnanců.

Diskuse k ukázkám otázek z dotazníku „Víte, co vás motivuje?“

Add 1) Z výsledků jasně vyplývá, že pro většinu zaměstnanců je dobrá mzda velmi důležitá. Mzda je vysoce silný motivační prvek, který zaměstnance dokáže přijmout k většímu nasazení v řešení daných úkolů. Což podtrhuje i fakt, že nikdo z dotázaných neodpověděl, že mzda není pro něj vůbec důležitá

Add 2) Z pohledu firmy je toto velice pozitivní zjištění, že většina jejích zaměstnanců ráda pracuje na zdokonalení svých schopností a vědomostí. Určitě pozitivní prvek pro další rozvoj firmy. Pouze malá část zaměstnanců nemá zájem se dále rozvíjet.

Add 3) Vycházet dobře s kolegy a vytvářet si kolem sebe dobré pracovní podmínky vede určitě ke zlepšení pracovní morálky. Autor považuje dobré vztahy s ostatními kolegy za velice důležité z důvodu větší sounáležitosti a podpory při řešení daných problémů a tím i větší motivaci k práci.

Mezi další analyzované jevy patřily zkoumané typy motivace u vedoucích pracovníků – pozitivní nebo negativní (J. Stýblo, 1993). Pouze necelá čtvrtina vedoucích pracovníků používá k vedení svých podřízených negativní motivaci. Zbylé tři čtvrtiny pak motivaci pozitivní. Negativní motivace může vést k nespokojené reakci podřízených a k nežádoucímu efektu při plnění jejich úkolů. Z toho důvodu by měla být negativní motivace co nejvíce potlačována a měla by být nahrazena motivací pozitivní, což znamená, aby se např. řídil následujícími prvky: práci je možné udělat stimulující a plnou změn, manažer by měl pravidelně členy svého týmu povzbuzovat výměnou vzájemných názorů, motivace je nejsilnější prvek delegování, manažer usiluje o stabilní udržení přátelské pracovní atmosféry, moudrý manažer pravidelně připomíná podřízeným, že jejich práce závisí na schopnosti firmy být efektivní, a další.

Ke zjištění, jakým způsobem v podniku probíhá komunikace byl použit dotazník „Efektivní manažer“ J. Stýblo (1993). Z výsledků dotazníků je patrné, že manažeri ve firmě mají jednoznačně kladný přístup ke komunikaci. Dobrá komunikace zajišťuje potřebný tok informací uvnitř podniku a je dobrým manažerským nástrojem pro vedoucí pracovníky. Otevřený postoj ke komunikaci zlepšuje náladu a informovanost lidí, kteří je mohou dobře využít při výkonu své práce. Zaměstnanci v podniku získávají informace přímo od svých vedoucích ve formě pravidelných porad, informačních tabulí, nástěnek nebo také z internetového portálu *Intranet*, kde si mohou vyhledat potřebné informace dle jednotlivých oddělení.

Vůbec jedním z nejlepších způsobů, jak zjistit manažerské metody a styly řízení u vedoucích pracovníků, je zeptat se na to přímo jejich podřízených. Mimo jiné zkoumání mělo přinést také výsledky, jakým způsobem jsou lidé v podniku celkově spokojeni. Ke zjištění byl použit dotazník „Hodnocení organizační kultury“ (D. Zadražilová, V. Khelerová, 1994).

Add 1) Z výsledků dotazníku vyplývá, že o většině rozhodnutí zaměstnanců by měl být přímý nadřízený přinejmenším informován. Jinak všeobecně ve firmě platí pravidlo, podle toho o jaký druh rozhodnutí se jedná (zpravidla o kolik peněz), tak toto rozhodnutí prochází několika stupni schvalování. Např. v oddělení nákupu, podle toho za kolik peněz daný nákupčí objedná nástroj u dodavatele.

Add 2) Výsledky této otázky jenom podtrhují, že práce ve firmě Bosch je především zaměřena na týmovou spolupráci. Zaměstnanci dostávají prostor k vlastnímu rozhodnutí, avšak výběr nejlepšího řešení většinou závisí na týmové spolupráci, popř. po poradě s vedoucím pracovníkem.

Add 3) Odpovědi nasvědčují tomu, že firma klade na své zaměstnance vysoké požadavky při plnění svých cílů. Bohužel to může mít za následek i negativní reakci, což potvrzuje i fakt, že v oddělení nákupu je vysoká fluktuace zaměstnanců. V tomto případě by bylo dobré rozvrhnout rozsah práce na pracovníky tak, aby svoje úkoly byli schopni zvládnout.

Add 4) Výsledky ukazují velice zajímavý stav a dalo by se říci, že ve firmě vykonávají své funkce téměř ideální vedoucí. Alespoň tedy, co se týká řešení problémů. Pro podřízené je nesmírně důležité pokud dostávají prostor ke svým názorům, což je motivuje dále se seberealizovat. Toto je považováno za jedno vůbec z nejdůležitějších vztahů mezi nadřízeným a podřízenými a tuto skutečnost je třeba i nadále rozvíjet.

Add 5) Mzda je velice citlivé téma pro všechny z nás, a proto je vždy předmětem mnoha diskusí. Z výsledků je patrné, že vcelku jsou zaměstnanci ve firmě se svou mzdou spokojeni. Na druhou stranu existuje ale také dost velké procento těch, kteří by chtěli podávat vyšší výkon za vyšší mzdu, ale i těch, kteří se svou mzdou nejsou až tak úplně spokojeni. Navrhoval bych zaměřit se na ty zaměstnance, kteří cítí rezervy ve své vytiženosti a ty pak také odpovídajícím způsobem ohodnotit.

Add 6) Vždy na konci roku firma plánuje soubor školení, kurzů a seminářů na další rok. Zde si zaměstnanci sami mohou vybrat, co by se jim k rozšíření jejich kvalifikace nejvíce hodilo. Např. v oddělení nákupu firma svým pracovníkům nabízí typy školení jako jsou „taktika vyjednávání a argumentace“, „nákupčí profesionál“ aj. Dále firma nabízí jazykové kurzy v podobě týdenních intenzivních kurzů angličtiny nebo němčiny. Zde jsou vidět obrovské přednosti firmy, kde nabízí svým zaměstnancům možnost jak rozšířit své odborné tak jazykové dovednosti. Tyto investice do vzdělání pak zaměstnanci vrací firmě pomocí svých lepších znalostí a dovedností při řešení daných úkolů.

7. NÁVRH OPTIMÁLNÍHO STYLU A METOD ŘÍZENÍ

Lidé v organizaci jsou ovlivňováni různými druhy faktorů, které na ně působí. Manažeři mají v rukách celou řadu nástrojů, pomocí kterých se snaží vést zaměstnance, potažmo celý podnik k těm nejlepším výsledkům. Jsou to především lidé, kteří výsledky organizace vytvářejí. A protože pouze dobře motivovaný a spokojený pracovník může podávat ty nejlepší výkony, je vedení lidí v organizaci vůbec jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů.

7.1 Návrh na zlepšení stylu řízení

Z analýzy současného stavu řízení ve společnosti Robert Bosch, spol. s r. o. v Českých Budějovicích vyplynulo, že u většiny manažerů převládá participativně konzultativní styl řízení. Ten je založen na dobrém tréninku vedoucího, jeho schopnostech, je otevřený v komunikaci s podřízenými, podporuje jejich participaci, chce znát jejich názory a dává jim prostor v rozhodování. Existují tu ale i vedoucí se sklony k autoritativnímu stylu řízení. Tento styl se vyznačuje direktivním nařizováním a striktním dodržováním rozkazů. Není mnoho místa pro diskusi ani vzájemnou komunikaci. Z těchto důvodů je pro podřízené tento styl absolutně nepřijatelný.

- Ø Autor této práce navrhuje, aby autoritativní styl řízení byl v podniku co nejvíce potlačován. Je důležité, aby vedoucí naslouchali a diskutovali o problémech se svými podřízenými a dávali jim prostor v rozhodování a tím v nich upevňovali vědomí, že každý zaměstnanec je nezbytným článkem toho soukolí.
- Ø Dalším návrhem na zlepšení stylu řízení je, aby nadřízení více delegovali rozhodovací pravomoce v rámci svých kompetencí na své podřízené. Tím budou podřízení cítit větší důležitost a zodpovědnost za své konání a dostanou větší prostor účastnit se rozhodování.
- Ø Dále je doporučováno vedoucím pracovníkům, aby se nebránili změnám a novým trendům v oblasti řízení. V dnešní zrychlené době je důležité, aby podnik

byl stále o krok napřed oproti konkurenci a to vyžaduje kvalitní management a kvalitní zaměstnance.

7.2 Návrh na zlepšení motivace

Motivace svých podřízených by mělo být klíčovou dovedností každého manažera. Protože jedině dobře motivovaný pracovník je pro podnik užitečný. Každý zaměstnanec je individualita, to znamená, že to co je motivací pro jednoho, nemusí nic znamenat pro druhého.

- Ø Všeobecně v podniku u všech manažerů by měl převládat postoj k pozitivní motivaci a naopak negativní motivaci vůči svým podřízeným vůbec nepoužívat. To znamená, aby manažer své podřízené neustále povzbuzoval vzájemnou výměnou názorů, udělal práci stimulující a plnou změn, udržoval stále přátelskou atmosféru atd.
- Ø Asi největším, ale za to nejcitlivějším motivačním nástrojem je mzda. Tady je důležité, aby zaměstnanci za dobře provedenou práci byli náležitě odměněni. Pravidelné navyšování mezd a mimořádné odměny jsou velice dobrým motivačním prvkem. Naopak jeho nedodržování může vést k destabilizaci v týmu.
- Ø Dalším velice důležitým motivačním faktorem je osobní růst. Zde autor navrhuje, aby podnik i nadále pokračoval v dobrém stávajícím trendu nabízených kurzů a školení pro své zaměstnance a tím měl ve svých řadách ty nejlepší odborníky a profesionály.
- Ø Zaměstnanci jsou všeobecně vystavováni v podniku velkému tlaku a jsou na ně kladené vysoké pracovní nároky. Obzvláště toto téma je v podniku velice problematickou záležitostí a je téměř nezbytné, aby se manažeři více zabývali otázkou přetěžování svých zaměstnanců. Právě tato skutečnost má za následek vysokou fluktuaci zaměstnanců, a to především v oddělení nákupu, kde v současné době je situace po personální stránce kritická!

7.3 Návrh na zlepšení komunikace

Velice důležitým aspektem v toku a předávání informací je komunikace. Bez dobré komunikace uvnitř podniku by nemohli fungovat další činnosti na to navazující. Všichni zaměstnanci musejí být dobře informováni o tom, co je jejich cílem a jakým způsobem ho mají dosáhnout. Dle rozhovorů se spolupracovníky a vlastních zkušeností navrhuji následující dva body ke zlepšení:

- Ø Efektivní naslouchání – zaměstnanci si často stěžují na to, že jejich nadřízený je při vzájemném rozhovoru sice slyší, ale neposlouchá. Vedoucí pracovníci se musejí více snažit naslouchat a porozumět tomu, co jim je ve skutečnosti sdělováno. Ušetří si tím spoustu drahocenného času a vyhnou se zbytečným diskusím a sporům.
- Ø Zpětná vazba – při splnění cílů nebo jakéhokoliv učiněného rozhodnutí by každý zaměstnanec měl od svého vedoucího získat zpětnou vazbu. Je to důležité z toho hlediska, aby zaměstnanec věděl, zda to co vykonal bylo správné nebo zda je ještě třeba zapracovat na zlepšení.

7.4 Přínos pro podnik dle navrhovaných zlepšení

Ø *Zlepšení stylu řízení*

Pokud manažeři v podniku budou praktikovat participativně konzultativní styl řízení na úkor autoritativního, rozhodovací pravomoce budou více delegovány a manažeři budou vyhledávat stále nové a nové podněty ke změnám, bude to pro zaměstnance znamenat zlepšení pracovní morálky, ve svém vedoucím budou vidět podporu, na kterou se budou moci obrátit s jakýmkoliv nápadem nebo problémem, lidé budou do práce chodit s nadšením, budou cítit důležitost a zodpovědnost při svém rozhodování. Pro podnik to samozřejmě znamená pozitivní nárůst výsledků a ušetření výdajů za špatně a nekvalitně odvedenou práci svých zaměstnanců. Jelikož pouze dobře vedení lidé mohou být firmě prospěšní.

Ø Zlepšení motivace

Jak již bylo několikrát zmiňováno, motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších a nejcitlivějších nástrojů v rukách manažera. Nespokojení a demotivovaní pracovníci budou přemýšlet o tom, jak co nejrychleji opustit brány tohoto závodu. Pro podnik to znamená ztrátu kvalifikovaných odborníků a zkušených zaměstnanců. Zabráněním fluktuace zaměstnanců podnik ušetří min. pouze na školení daného pracovníka 100.000 Kč za rok. To znamená, že při náboru nových zaměstnanců bude muset podnik znovu vynaložit nemalé prostředky na jejich proškolení a začlenění do procesu.

Ø Zlepšení komunikace

V podniku probíhá každoročně plánování hospodářského plánu, které je hlavně zajišťováno pracovníky nákupu. Tok a předávání informací je zde o to důležitější, jelikož se jedná o odhadování cen na následující rok. Při správné komunikaci a věrohodných informací o vývoji cen energie, nerostných surovin nebo vzácných kovů se podnik vyvaruje zbytečných ztrát, které by v případě špatně naplánovaných cen nakupovaných dílů byly způsobeny. Ve skutečných číslech to představuje statisícové sumy v EUR.

8. ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na metody vedení a stylu řízení v podniku Robert Bosch, spol. s r. o. v Českých Budějovicích. Hlavním cílem bylo provést rozbor používaných metod řízení v podniku a na základě zjištěných skutečností vyhodnotit a navrhnout optimální manažerské metody a styl řízení s efektivním dopadem na dosahování strategických záměrů firmy.

V analytické části této diplomové práce byl proveden detailní rozbor stylu řízení, vedení, motivace, komunikace a organizační kultury. Tyto zjištěné poznatky by manažerům měly sloužit ke zefektivnění jejich dosavadní činnosti a lépe proniknout do požadavků a přání svých podřízených.

Podnik Robert Bosch, spol. s r. o. v Českých Budějovicích je velice úspěšnou a renomovanou firmou nejen na českém trhu, ale i v zahraničí. To dokazuje i fakt, že firma byla opakovaně vyhlášena nejlepším zaměstnavatelem Jihočeského kraje a v letošním roce se umístila dokonce na třetím místě v celorepublikovém měřítku. To svědčí o její síle a samozřejmě i o kvalitním managementu.

V dnešní zrychlené a uspěchané době plně nabitě konkurencí by určitě nebylo dobré, aby firma na základě svých současných dosahovaných výsledků a úspěchů přestala mít zájem na tom se dále rozvíjet. Je třeba i nadále vyhledávat konstruktivní změny a tím být neustále o krok napřed před konkurencí, což znamená i nadále nepřestávat rozvíjet své silné stránky a naopak co nejvíce eliminovat nežádoucí metody.

Díky této diplomové práci jsem měl jakožto zaměstnanec firmy možnost lépe proniknout a detailněji prozkoumat styly a metody řízení mých nadřízených. Doufám, že stejně tak, jako to pro mě bylo velkým přínosem, bude toto i přínosem pro manažery a pomůže jim to v dalším rozvoji firmy.

Přeji podniku, aby i nadále pokračoval v dobrém trendu vedení a řízení lidských zdrojů a tím dosahoval stále většího rozvoje a vyššího ekonomického růstu.

9. SUMMARY

The thesis you are holding in your hands deals with the style of management used in the Robert Bosch, spol. s r. o., České Budějovice. This company is one of the foremost organizations not only in the Czech Republic but also all over the world.

The main goal of these thesis is to recognize different managerial methods and styles of the managerial work and to analyse current styles and to propose some innovations and changes.

In the first part of the thesis you will find some theoretical knowledge of management, managerial functions, roles, style of managerial works, leading of employees, motivation, communication and organizational culture.

The second part includes some basic data about the co. Robert Bosch, spol. s r. o., České Budějovice, history of the company, its characteristic, development etc.

The practical part is based on the analysis of the current status. Through the use of the questionnaires, interviews and observation were checked the managerial methods and managerial styles. Not only the leaders were investigated, but also the workers in order to obtain better feedback.

The last part of these thesis includes a discussion and proposes for innovation and improvement. These proposals should help the company to be more and more better in its business.

10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Bunešová, M., Vaněček, D.: Technika zpracování diplomových prací. České Budějovice, 2008-04-29
- [2] Bělohávek, F., Košťán, P., Šuleř, O.: Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [3] Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- [4] Kareš, J.: Základy řízení I. Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, České Budějovice 1996, 80 s., ISBN 80-7040-197-4
- [5] Stýblo J., Efektivní manažer. Ostrava: Montanex, s. r. o., 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6
- [6] Šuleř O.: Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-067
- [7] Truneček, J.: Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí. Praha: VŠE, 2001, 159 s. ISBN 80-245-0246-1
- [8] Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 1999, 291 s. ISBN 80-85943-94-8
- [9] Vodáček, L.: Doporučení moderního managementu pro podnikatelskou činnost. Praha: VŠE, 1992, 100 s. ISBN 80-7079-878-5
- [10] Ward, M.: 50 základních manažerských technik. Praha: Management Press. 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X
- [11] Zdražilová, D., Khelerová, V.: Management obchodní firmy. Praha: Grada Publishing. 1994, 293 s. ISBN 80-85623-72-2
- [12] <http://www.bosch.cz/content/language1/html/index.htm> – internetové a intranetové stránky Robert Bosch České Budějovice

PŘÍLOHY

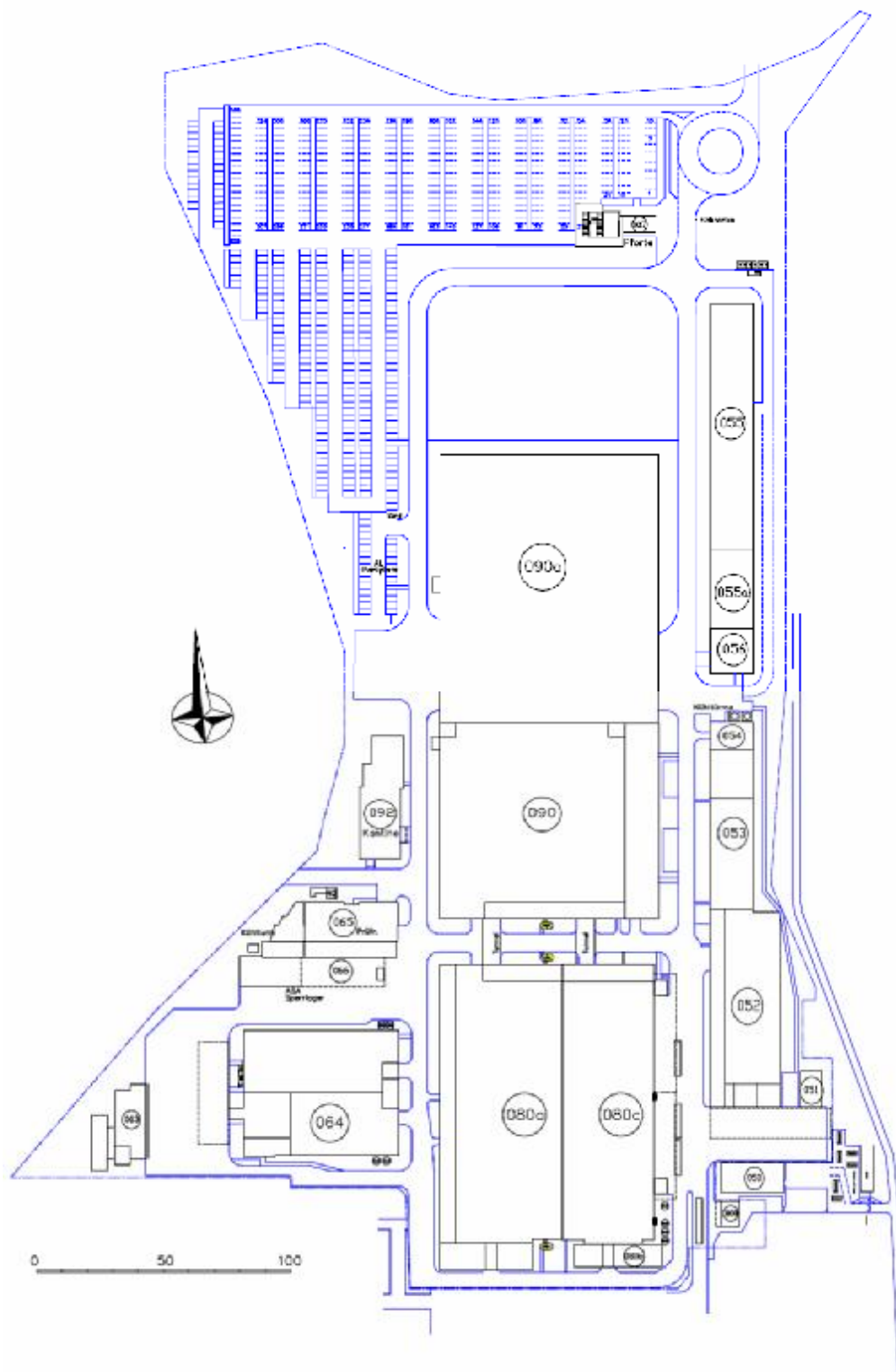
- 1) Seznam tabulek, obrázků, grafů
- 2) Plánek Robert Bosch, spol. s r. o., České Budějovice
- 3) Dotazníky

1) Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tab. 2.1	Metody rozšiřování kompetence zaměstnanců
Tab. 2.2	Manažeři X a Y
Tab. 2.3	Podíl autoritativního a autonomního řízení v různých úkolech při vedení lidí
Obr. 2.1	Koncept moderního managementu
Obr. 2.2	Řízení podle cílů
Obr. 2.3	Proces komunikace
Graf 4.1	Podíl jednotlivých oblastí na celkovém prodeji
Graf 4.2	Obrat firmy Robert Bosch České Budějovice
Graf 4.3	Vývoj počtu zaměstnanců Robert Bosch České Budějovice
Graf 6.1	Styly řízení
Graf 6.2	Transformační a transakční vedení
Graf 6.3	Odpověď na otázku č. 1
Graf 6.4	Odpověď na otázku č. 2
Graf 6.5	Odpověď na otázku č. 3
Graf 6.6	Víte, co Vás motivuje?
Graf 6.7	Dobrá zda je pro mě...
Graf 6.8	Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě...
Graf 6.9	Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě...
Graf 6.10	Pozitivní nebo negativní motivace
Graf 6.11	„otevřený“ nebo „uzavřený“ manažer

- Graf 6.12 Jakmile přijmete rozhodnutí
- Graf 6.13 Při svém rozhodování
- Graf 6.14 Pravomoci a odpovědnosti vám svěřené
- Graf 6.15 Váš nadřízený
- Graf 6.16 Myslíte si, že vaše mzda
- Graf 6.17 Růst vaší kvalifikace je zajišťován

2) Plánek Robert Bosch, spol. s r. o., České Budějovice



2) Dotazníky

1. Efektivní manažer - J. Stýblo (1993)

1. Častým profesionálním osudem manažera je, že se cítí jinak než ho vidí ostatní.
Vžívat se do role kapitána týmu je nereálné – práce není hra.
= souhlasím 1
= nesouhlasím 2
2. Je možné udělat práci většinou stimulující a plnou změn?
= souhlasím 3
= nesouhlasím 4
3. Manažer by měl pravidelně členy svého týmu povzbuzovat výměnou vzájemných názorů, dokonce i jsou-li v neshodě?
= souhlasím, přispívá to ke zdravé komunikaci 5
= bylo by to dobré, ale mé situaci je to luxus 6
= nesouhlasím, takové „mítinky“ jsou nebezpečné 7
4. Nevýhodou delegování (zastoupení) je tendence posilovat význam podřízených
= existuje vážné riziko ztráty autority manažera 8
= ať je to správně nebo dobře, stává se to málokdy 9
= nesmysl – motivace je přece nejsilnější prvek delegování 10
5. Prioritou managementu je zajišťovat, aby se podřízení podrobovali firemním pravidlům a respektovali všechna pravidla.
= souhlasím bezvýhradně 11
= efektivní manažer nemusí mít stálou kontrolu dodržování pravidel, provádí jí svým správným řízením 12
= to je pouze učebnicové pravidlo 13
6. Průměrný zaměstnanec chce být veden a dává tomu přednost před vlastní odpovědností
= většina lidí chce vědět co a jak udělat a nevyžaduje nijakou zvláštní odpovědnost 14
= průměrný zaměstnanec chce vědět co a jak má dělat a co víc, vítá růst příležitostí a podíl na odpovědnosti 15
7. Kompetenční manažer nikdy nežádá podřízené o provedení úkolů, které by sám nezvládl
= souhlasím - to je znamení dobrého manažera 16

- = nesouhlasím, to je typ nekompetentního manažera 17
8. Manažer usiluje o stabilní udržení přátelské pracovní atmosféry a o satisfakci
týmových vztahů
- = co si myslí – práce, že je sociální klub? 18
- = nemohu říci, že nesouhlasím ale v reálné praxi to není jednoduché 19
- = plně souhlasím 20
9. Manažer s dobrou znalostí podřízených nemá potřebu je vést k plnění
stanovených úkolů
- = souhlasím, má-li několik podřízených, může být daleko více bezprostřední při
docilování stanovených úkolů 21
- = nesouhlasím, působí-li pouze formální silou, nedocílí úspěchu. Přesto však si
nemůže dovolit příliš volné vztahy. 22
10. Podstata efektivního managementu spočívá v udržování pořádku. Manažer
rozhoduje co se bude dělat a jak se na tom bude podřízený podílet.
- =souhlasím 23
- = nesouhlasím, je to příliš autokratické 24
11. Podřízený hrdým na svoji práci a výkon náleží odměna
- = to je omyl, někteří jsou hrdí, jiní ne 25
- = souhlasím 26
12. Delegování je jednoduché, jde o předání některých prvků plnění úkolů
podřízených a manažer má tyto úkoly plnit
- = souhlasím, je to tak 27
- = ne, to je omyl delegovat tímto způsobem 28
13. Efektivní manažer stále zdůrazňuje všem svým podřízeným potřebu být mezi
prvními
- = nesouhlasím, efektivní manažer nemá takovou potřebu 29
- = souhlasím, podstatou manažerovy práce je motivovat pracovníky ke stále
vyššímu úsilí 30
14. Hlavní, co je potřeba pracovníky učit, je nejen akceptovat pracovní podmínky,
ale vyhledávat užitečné změny
- = souhlasím 31
- = nesouhlasím 32
15. Pro optimální rozhodnutí má manažer definovat problém a limity jeho řešení,
podřízený potom jako tým rozhodnutí připraví a zabezpečí
- = ne, to není můj vkus 33

= souhlasím obecně	34
16. Nejlepší cestou jak manažer může rozvíjet kompetence podřízených je udržovat vysokou míru delegování úkolů a vyvíjet tlak na zvyšování jejich výkonů	
= souhlasím, míra tlaku musí být rozmanitá a přiměřená	35
= nemyslím si, že je to nejlepší cesta rozvoje kompetence	36
17. Moudrý manažer pravidelně připomíná podřízeným, že jejich práce závisí na schopnosti firmy být efektivní	
= nesouhlasím	37
= souhlasím	38
18. V případě, že má manažer návštěvníka, má jej ujistovat, že vše dělá ve prospěch týmu	
= v některých případech ano, jindy ne	39
= souhlasím, takto utvrdí hosta o svém úsilí pracovat pro podnik jako tým	40
19. Efektivní manažer stanoví cíle, určuje politiku a vytyčuje plán	
= tato definice vystihuje můj přístup k managementu	41
= tato definice nevystihuje můj přístup k managementu	42
20. Manažer má zajišťovat efektivitu řízením svých podřízených v tom duchu, aby minimalizoval konflikty, podporoval vytváření interpersonálních vztahů a spolupráce	
= souhlasím	43
= nesouhlasím, toto nepatří k manažerovým prioritám	44
21. Manažer má upevňovat tým i za cenu, že se zbaví toho, kdo narušuje tým	
= jde-li o někoho, kdo podává vysoký výkon, nesouhlasím	45
= souhlasím, úsilí týmu musí být podporováno všemi, bez rozdílu	46
22. Manažer má přebírat iniciativu v rozhodování, ale má být vždy ochoten přijmout názory svých podřízených před finálním rozhodnutím	
= ano, tak to má být	47
= nesouhlasím, taková rozhodnutí nebývají produktivní	48
23. Manažer, který je neinformovaný může způsobit komplikace a obtíže v řízení	
= mám soustrast s takovým manažerem	49
= taková osoba není skutečný manažer	50
= mám-li dobře dělat svoji práci, musím si v prvé řadě umět informace obstarat	51

24. Všeobecně se zamítá autokratický řídicí přístup, ale rozhodnout o tom byl vždy oříšek. Co si o tom myslíte?
- = jeden z hlavních současných problémů je, že existuje totální nedostatek disciplíny, takový přístup je proto zdravý 52
 - = cokoliv se v tomto smyslu říká je nesmysl 53
 - = nejsem n atom zainteresován, musím si poradit sám 54
25. Práce je džungle. Kde jeden potírá druhého. Musím se držet na nohou a ne přemýšlet o dobrém či špatném managementu
- = pro moje peníze to není otázka číslo jedna, souhlasím 55
 - = nesmysl, nejsem slepý a vidím, že pochybnosti o vlivu stylu nejsou na místě 56

Pokusme se nyní zhodnotit, jak přiřazení jednotlivých odpovědí odpovídá různým stylům řízení.

Teze č. 1 K jakému stylu tendujete k autoritativnímu nebo participativně konzultativnímu

Odpověď

- autoritativní styl koresponduje s čísly odpovědí:
7, 11, 18, 23, 25, 27, 30, 33, 35, 38, 41, 44, 46, 48, 49, 52
- participativně konzultativní styl s čísly odpovědí:
2, 5, 12, 15, 20, 22, 24, 28, 36, 37, 42, 43, 45, 47, 50, 53

Teze č. 2 Jakým způsobem motivujete?

Odpověď

- Pozitivní motivaci volí ti, kteří označili odpovědi číslo:
3, 5, 10, 15, 20, 22, 26, 28, 29, 31, 38, 47
- Negativní motivaci odpovídá škála písmen:
1, 4, 6, 14, 18, 21, 25, 27, 30, 32, 37, 48

Teze č. 3 Jak „otevřený“ – „uzavřený“ jste manažer (myšleno směrem k výměně informací a ke komunikaci).

Odpověď - Pozitivní škála směřující k „otevřenosti“ je dána čísly odpovědí:
5, 10, 12, 16, 22, 29, 33, 37, 39, 56
- Negativní škála je dána čísly odpovědí:
8, 11, 14, 19, 21, 30, 34, 38, 40, 55

2. Jste transformační vedoucí? – Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

1. --- A. Mým posláním jako vedoucího je udržování stability
--- B. Mým posláním jako vedoucího je změna.
2. --- A. Jako vedoucí musím být příčinou událostí.
--- B. Jako vedoucí musím napomáhat událostem.
3. --- A. Starám se, aby moji podřízení byli spravedlivě odměňováni podle své práce.
--- B. Starám se o všechno, co moji podřízení v životě chtějí.
4. --- A. Preferuji dlouhodobé myšlení : Co by mělo být.
--- B. Preferuji krátkodobé myšlení: Co je realistické.
5. --- A. Jako vedoucí věnuji dosti energie na řízení jednotlivých, ale příbuzných cílů.
--- B. Jako vedoucí věnuji dosti energie na povzbuzování nadějí, ale příbuzných cílů.
6. --- A. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být i učitelem, i když nikoliv v běžném školicím smyslu.
--- B. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být podporovatelem a usnadňovatelem.
7. --- A. Jako vedoucí musím mít stejnou morálku jako moji podřízení.
--- B. Jako vedoucí musím představovat vyšší morálku.
8. --- A. Těší mě stimulovat podřízené, aby chtěli dělat víc.
--- B. Těší mě odměňovat podřízené za dobrou práci.
9. --- A. Vedení by mělo být praktické.
--- B. Vedení by mělo inspirovat.

- 10.--- A. Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mé schopnosti přimět lidi, aby se ztotožnili se mnou a mými názory.
- B. Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mého postavení a funkce.

Vyhodnocovací tabulka k dotazníku:

Transformační	Transakční
Body	Body
1. B	1. A
2. A	2. B
3. B	3. A
4. A	4. B
5. B	5. A
6. A	6. B
7. B	7. A
8. A	8. B
9. B	9. A
<u>10. A</u>	<u>10. B</u>

Vyšší počet bodů v součtu sloupce ukazuje nakolik souhlasíte a vidíte se sám buď jako transformačního, nebo jako transakčního vedoucího.

3. Víte, co vás motivuje? – Zadražilová, Khelerová (1994)

Vyplnění následujícího testu Vám může napovědět, co Vás motivuje, tj. Které potřeby vás nejvíce ovlivňují.

	extrémně důležité	velmi důležité	středně důležité	málo důležité	není důležité
	5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
1. Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě...					
2. Rozvíjení nových schopností a zanlostí je pro mě...					
3. Dobrá mzda je por mě...					
4. Být ostatními uznáván je pro mě...					
5. Příležitost k nezávislému myšlení a jednání je pro mě...					
6. Pravidelný platový postup je pro mě...					
7. Možnost rozvíjet přátelské vztahy na pracovišti je pro mě...					
8. Pocit vlastní důležitosti a sebeocení je pro mě...					
9. Program vedlejších výhod je pro mě...					
10. Otevřenost a upřímnost kolegů je pro mě...					
11. Možnost osobního růstu je pro mě...					
12. Pocit jistoty zaměstnání je pro mě...					

Nyní zjistíte, v jakém poměru jste ovlivňováni:

- a) potřebou osobního růstu (součet bodů u odpovědí na otázky 2, 5, 8, 11)
- b) potřebou sounáležitosti (součet bodů u odpovědí na otázky 1, 4, 7, 10)
- c) existenčními potřebami (součet bodů u odpovědí na otázky 3, 6, 9, 12)

4. Hodnocení organizační kultury – Zadražilová, Khelerová (1994)

1. Své spolupracovníky informujete:

- a) individuálně každého zvlášť o tom, co se ho bezprostředně týká,
- b) všechny informace předáváte na pracovní poradě,
- c) zpracujete informace písemně a necháváte kolovat,
- d) pracovníky není třeba zvlášť informovat, ale každý má možnost si u vás potřebné informace vyžádat.

2. Při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí:

- a) se obvykle dozvíte až výsledné rozhodnutí a nemáte možnost je změnit,
- b) je vám sděleno rozhodnutí, ale máte možnost dát k němu připomínky,
- c) jste vyzván svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před přijetím konečného rozhodnutí,
- d) jsou situace, kdy nejste vůbec informován.

3. Ve vašem podniku ovlivní přijímaná rozhodnutí nejvíce:

- a) představitelé vrcholového vedení,
- b) zástupci odborů,
- c) vysoce kvalifikovaní odborníci bez ohledu na jejich funkci,
- d) pracovníci na středních a nižších úrovních řízení, kteří znají „obecné mínění“ v podniku

4. Jakmile přijmete rozhodnutí:

- a) můžete je většinou okamžitě realizovat,

- b) musí je obvykle potvrdit váš bezprostředně nadřízený,
- c) musí je obvykle potvrdit váš nadřízený a nadřízený vyššího stupně,
- d) musí je zpravidla potvrdit ředitel,
- e) jiná možnost.....

5. Právomoci a odpovědnosti vám svěřené:

- a) jsou velmi rozsáhlé, což vás nutí jít stále „kupředu”,
- b) jsou tak rozsáhlé, že jste neustále ve stresu,
- c) neodpovídají vašim schopnostem, cítíte se na víc,
- d) jsou takové, abyste je zvládl a neměl problém,
- e) nemůžete posoudit.

6. Víte, že rozhodnutí vašeho nadřízeného:

- a) je pro vás zcela závazné,
- b) můžete za výjimečných okolností porušit a svůj postup zdůvodnit,
- c) pro vás není zcela závazné.

7. Při svém rozhodování:

- a) se spoléháte většinou jen na své schopnosti,
- b) o problému diskutujete s nejschopnějšími pracovníky útvaru,
- c) diskutujete se všemi pracovníky útvarů,
- d) diskutujete i s pracovníky ostatních útvarů,
- e) kromě uvedených pracovníků diskutujete i s nadříznými,
- f) radíte se většinou jen s nadřízenými, protože jsou do problému více zasvěceni.

8. Váš nadřízený:

- a) se s vámi a s ostatními spolupracovníky radí zcela pravidelně,
- b) názor ostatních bere v úvahu jen zřídka,
- c) názor ostatních pro něj není vůbec důležitý.

9. Máte konkrétní představu o tom, v čem je Vaše činnost důležitá pro firmu?

- a) ano, plyne to přímo z činnosti samotné,
- b) ano, jste informován o tom, jaké činnosti bezprostředně navazují,
- c) ano, jste informován o činnostech ve většině útvarů,
- d) výsledek vaší práce předáte dál, aniž byste věděl, kdo jej bude dále realizovat.

10. O vaší činnosti v podniku máte jasnou představu:

- a) na období nejbližších měsíců,
- b) na půl roku,
- c) na rok,
- d) na 2 roky a déle.

11. Přijímáte rozhodnutí na období (např. uzavírané kontrakty):

- a) pouze s okamžitou platností,
- b) do půl roku,
- c) do 1 roku,
- d) do 2 let a déle,
- e) nejste ve funkci, která vyžaduje rozhodování tohoto typu.

12. Máte pocit, že ocenění práce a vzestup vaší kariéry:

- a) závisí na tom, co skutečně vykonáte,
- b) závisí na tom, jaký dojem uděláte na nadřízeného,
- c) ve vašem podniku se uplatňují kritéria, která vám nejsou zcela známa,
- d) závisí na tom, jak celkově prosperuje firma, váš konkrétní výkon to ovlivní jen málo.

13. Práci v podniku považujete za:

- a) velmi zajímavou, při které se mohou realizovat vaše zájmy a schopnosti,
- b) za velmi zajímavou a důležitou, při které můžete být uznáván jako dobrý odborník,
- c) za zajímavou,
- d) s náplní práce nejste plně spokojen.

14. Myslíte si, že vaše mzda:

- a) odpovídá vašim výkonům,
- b) sice odpovídá vašim výkonům, ale chtěl byste podávat vyšší výkon za vyšší mzdu,
- c) je mnohem nižší, než považujete za vhodné vzhledem k vašim výkonům, event. ve srovnání s ostatními pracovníky,
- d) je vyšší, než odpovídá výkonům které jste nucen podávat.

15. Když vykonáte pro podnik něco mimořádného, nejvíce vás potěší, když:

- a) dostanete mimořádnou finanční odměnu,
- b) s výsledkem vaší práce jsou seznámeni ostatní pracovníci, datane se vám veřejného uznání a dostanete finanční odměnu,
- c) nadřízený na vyšší úrovni vám projeví své uznání, na finanční odměně vám příliš nezáleží,

d) nemůžete psoudit, protože se u vás nic z toho neuplatňuje.

16. Typizované inofrmace předkládáte svému nadřízenému:

- a) denně,
- b) týdně,
- c) měsíčně,
- d) 2 x do měsíce,
- c) čtvrtletně,
- d) na vyžádání, podle potřeby.

17. Když přijímáte rozhodnutí, jste okolnostmi v podniku nucen:

- a) rozhodnout okamžitě a spoléhat se na svůj instinkt,
- b) máte čas si všechno ověřit,
- c) můžete o věci přemýšlet co nejdéle, abyste se vyhnul chybě.

18. Při jednání s obchodním partnerem:

- a) si předem vymezíte dobu jednání a dodržíte ji,
- b) si předem vymezíte dobu jednání, ale berete ji jen jako orientační údaj,
- c) si dobu jednání předem nevymezujete,
- d) necháte ze společenských důvodů plynout hovor, i když víte, že na výsledku jednání se nic nezmění.

19. Způsob stanovení pracovní doby v organizaci vám:

- a) velmi vyhovuje,
- b) vcelku vyhovuje,
- c) příliš nevyhovuje,
- d) velmi nevyhovuje,
- e) vzhledem k vašim povinnostem pro vás neplatí omezená pracovní doba.

20. Vaše pracoviště hodnotíte jako:

- a) velmi reprezentativní,
- b) celkem vkusné a vhodné pro přijímání obchodních návštěv,
- c) ne příliš vhodné k přijímání obchodních návštěv,
- d) velmi zanedbané.

21. Zaškrtněte předměty, kterými je vybavena vaše kancelář, nebo které máte volně k dispozici:

- telefon,
- záznamník telefonických hovorů,
- fax,
- PC,
- kopírovací stroj,
- diktafon,
- osobní kalkulačka,
- psací stroj.

22. do organizace jste byl přijat na základě:

- a) konkurzu,
- b) pohovoru s ředitelem a pracovníkem personálního útvaru,
- c) pohovoru s přímým nadřízeným a představitelem personálního útvaru,
- d) pouze na základě pohovoru s pracovníkem personálního útvaru,
- e) jiná možnost.....

23. Pro vstup do této organizace jste se rozhodl:

- a) protože vás konkrétně tato práce zajímá,
- b) protože jste byl již dříve zaměstnán v podobné organizaci,
- c) o jiném vhodném zaměstnání jste v té době nevěděl,
- d) jsou zde výhodné podmínky (platové, časové, vzdálenost od bydliště, možnost cestování..)
- e) jiná možnost.....

24. Po nástupu do podniku jste zjistil, že:

- a) realita je horší, než jste očekával,
- b) realita je lepší, než jste očekával,
- c) realita je shodná s vaším očekáváním,
- d) neměl jste žádné představy, nemůžete psoudit.

25. Růst vaší kvalifikace je zajišťován:

- a) účastí na kurzech a seminářích, které pořádá podnik,
- b) podnik vám umožňuje účast na kurzech a seminářích podle vašeho výběru,
- c) dálkovým studiem,

- d) nejste nucen a nemáte potřebu se zatím dále vzdělávat,
- e) podnik vám další vzdělávání a zvyšování kvalifikace neumožňuje, i když o ně máte zájem.

26. Kterou skupinu hodnot ve vašem osobním životě preferujete:

- a) hrdinství, úspěch, rozhodnost, výkonnost, soutěživost,
- b) ochranu slabších, dobré mezilidské vztahy, obětavost.

27. Jaký by podle Vás měl být především „ideální šéf“:

- a) měl by se umět prosadit a rychle rozhodovat,
 - b) měl by umět se všemi dobře vycházet,
 - c) měl by všem zajistit dobré pracovní podmínky,
 - d) měl by se zajímat i o mimopracovní problémy podřízených a brát je v úvahu při pracovním výkonu,
 - e) měl by udělat vše pro to, aby byl výsledek splněn, protože jen tehdy mají užitek všichni,
 - f) při rozhodování by měl brát v úvahu názor spolupracovníků.
- (můžete označit i více odpovědí)

28. Pracujete raději:

- a) samostatně, není vám příjemné, když někdo ovlivňuje způsob vaší práce,
- b) ve dvojici, protože si můžete lépe ujasnit postup a máte možnost kontroly,
- c) ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra,
- d) pod přímým vedením nadřízeného, protože on má jasnou představu o výsledku práce a vyřeší za vás některé problémy spojené s rozhodováním.

29. Pokuste se ohodnotit, jaký způsob relaxace preferujete:

a) jste sám a věnujete se svým zálibám,

b) věnujete se dalšímu sebevzdělávání,

c) věnujete se organizování akcí, ze kterých mají užitek i jiné osoby kromě vás a členů vaší rodiny,

d) setkání s přáteli,

e) věnujete se členům své rodiny,

f) jiná možnost.....

Vyhodnocení:

Vyhodnocení je v tomto případě vhodné provádět podle četnosti jednotlivých odpovědí u různých skupin spolupracovníků (podle funkční úrovně, případně i prováděné činnosti, věku, pohlaví, délky zaměstnání v organizaci).

Pokuste se vbrat oblasti, v nichž jste odhalili nejvíce varujících negativních odpovědí.

.

.

.

.

Navrhněte konkrétní opatření ke zlepšení stavu. Vyberte osobu nebo tým, který by mohl opatření nejlépe uskutečnit (případně i dané řešení samostatně navrhnout).

.

.

.

.