

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Ondřej Pavelka

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

**Moderní metody manažerské práce a styl řízení ve
vybraném podniku a hodnocení jejich účinnosti**

Vedoucí práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:

Ondřej Pavelka

2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Moderní metody manažerské práce a styl řízení ve vybraném podniku a hodnocení jejich účinnosti vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Ve Znojmě 24.04.2009

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení.

OBSAH

1. Úvod.....	3
2. Literární rešerše.....	5
2.1 Prostředí.....	5
2.2 Manažer	7
2.3 Plánování	8
2.3.1 Analýza SWOT	8
2.3.2 Analýza PEST	10
2.3.3 Analýza struktury konkurence	10
2.3.4 Analýza zdrojů	11
2.3.5 Prognózování.....	11
2.3.6 Řízení podle cílů.....	12
2.4 Organizování.....	14
2.4.1 Delegování	15
2.4.2 Reengineering.....	16
2.5 Rozhodování	17
2.5.1 Brainstorming.....	18
2.5.2 Rozhodovací proces.....	19
2.6 Vedení.....	24
2.7 Kontrolování	25
2.8 Styl řízení.....	29
2.8.1 Blanchardova teorie	30
3. Metodika.....	32

4. Praktická část	34
4.1 Analýza současného stavu	34
4.1.1 Popis náplně práce, postavení a pravomocí jednotlivých osob	34
4.1.2 Hodnocení vnitřního prostředí firmy z pohledu zaměstnanců	36
4.1.3 Hodnocení vnitřního prostředí firmy z pohledu zúčastněného pozorovatele	38
4.1.4 První klíčový moment	42
4.1.5 Druhý klíčový moment	47
4.1.6 Shrnutí pozorování	50
4.2 Osobnost manažera	52
4.3 Návrh optimálního stylu a metod řízení	53
4.3.1 Stanovení cílů	53
4.3.2 Změna organizační struktury firmy	56
4.3.3 Reengineering	57
4.3.4 Změny v systému odměňování	63
4.4 Ekonomické zhodnocení dopadu navrhovaných opatření	64
5. Závěr	66
6. Summary	67
7. Přehled použité literatury	68

1. Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral téma – Moderní metody manažerské práce a styl řízení ve vybraném podniku a hodnocení jejich účinnosti. K jeho zpracování jsem záměrně zvolil malou „rodinnou“ firmu, kde předpokládám vysokou míru neformalizace spojenou s organizačními nedostatky, což mi poskytne značný prostor pro srovnání používaných manažerských metod s optimálními.

Cílem mé práce je zhodnotit stav a fungování firmy z hlediska managementu, navrhnout vhodné změny vedoucí k zefektivnění chodu podniku a odhadnout jejich dopady.

Jako nejjednodušší a zároveň nejúdernější postup vypracování studie považuji přesnou analýzu faktického průběhu konkrétních událostí, jež je možné brát jako významný moment, ve kterém mělo dojít k uplatnění veškerých manažerských dovedností. Dále pak přesné definování sporných bodů, jejich rozbor a návrh jedné či více možností optimálního řešení daného problému a následnou prognózu.

Zvolená firma – Účto AZ, spol. s r. o.

Předmět podnikání dle záznamu v Obchodním rejstříku – poskytování software, automatizované zpracování dat, vedení účetnictví, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Softwarová společnost Účto AZ, spol. s r.o. vznikla v roce 1996. Činnost firmy působící především v Jihomoravském kraji (se specializací na zemědělské podniky) spočívá v rozšiřování software pro zpracování účetnictví a daňové evidence. Poskytování poradenských služeb v tomto oboru, dále pak faktické vedení účetní agendy a zpracování mezd. Nedílnou součástí aktivit firmy je i nabídka, zprostředkování koupě a následná expedice elektroniky potřebné pro provoz kanceláří, jako jsou PC sestavy, kopírky, faxy atd.

Firma nedala svolení s použitím svého obchodního jména. Z tohoto důvodu jsem pro účely práce název firmy změnil na Účto AZ, spol. s r.o. Skutečný název subjektu, o kterém má práce pojednává, je k dispozici u vedoucího práce.

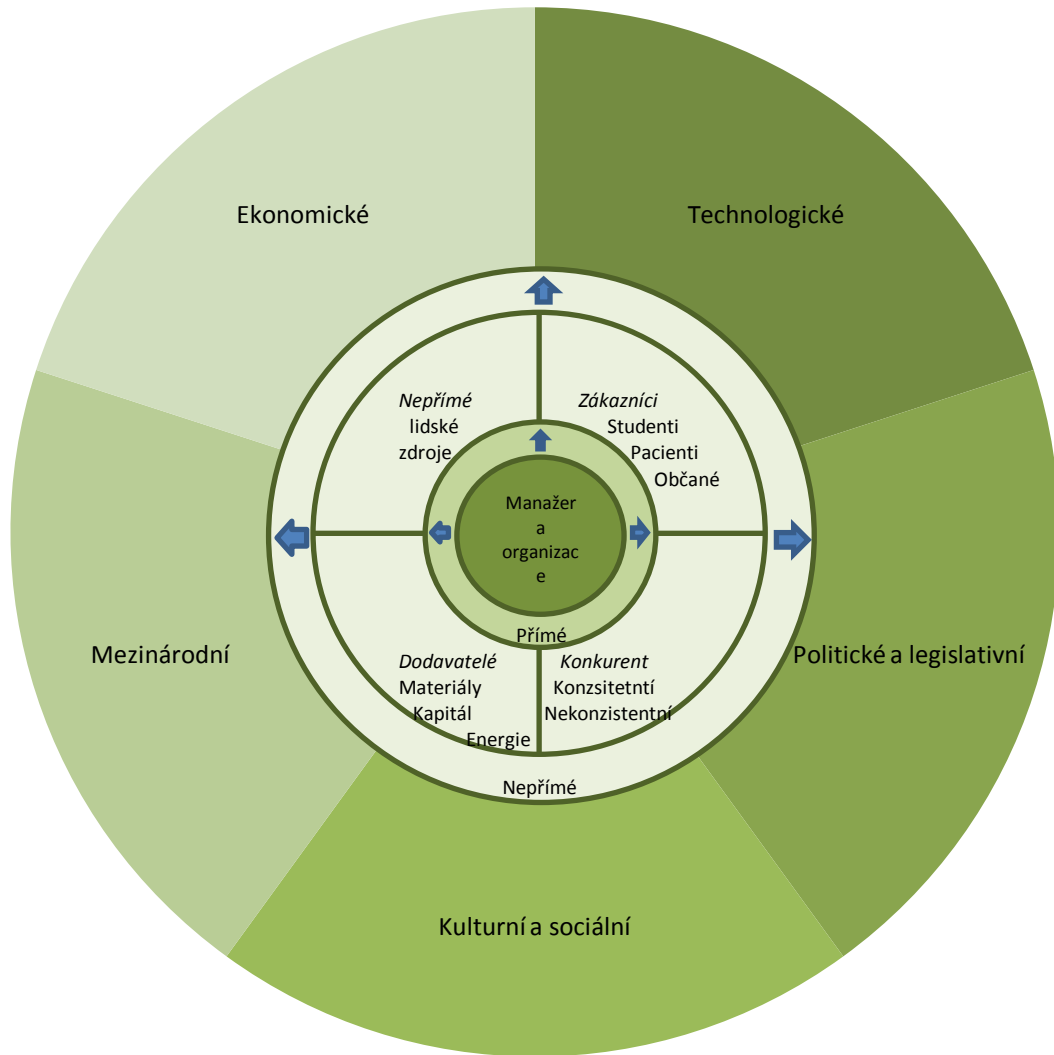
2. Literární rešerše

2.1 Prostředí

Manažerskou práci ovlivňuje mnoho vnějších a vnitřních faktorů (viz obr. 1). Manažeři v tomto prostředí musí plnit své funkce, a to v nepřetržitě se měnících podmínkách. Tyto podmínky musejí manažeři respektovat a přizpůsobovat se jim. Vnitřní faktory jsou součástí organizace, vyskytují se v takzvaném vnitřním prostředí, a jsou závislé na stupni řízení, na kterém manažer působí. Vnější faktory jsou vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Tyto vlivy se dají rozdělit na přímé a nepřímé. Mezi přímé vlivy patří zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Nazývají se přímé, neboť přímo ovlivňují fungování organizace. Mezi nepřímé faktory se řadí ekonomické, technologické, legislativní, politické, sociální a mezinárodní vlivy. Výskyt přímých i nepřímých vlivů je značně nepředvídatelný a neovlivnitelný. Správný manažer by měl eliminovat negativní vliv těchto faktorů a v co největší míře zužitkovat jejich vliv pozitivní.¹

¹ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 56-57.

Přímé a nepřímé vlivy



Obr. 1: Přímé a nepřímé vlivy ve vnějším prostředí organizace

Zdroj: Donnelly et al., 2007

2.2 Manažer

Manažer je osoba, která vykonává činnosti prostřednictvím svých podřízených. Podřízené motivuje, informuje, kontroluje a zodpovídá za jejich práci. K výkonu manažerské funkce jsou potřeba příslušné znalosti a dovednosti. Manažer zodpovídá za chod firem a organizací. Jeho pracovní náplň se může lišit v závislosti na úrovni řízení. Obecně se manažeři podle úrovně dělí na top manažery, manažery střední linie a manažery první linie.²

Manažeři disponují určitými pravomocemi, díky nimž mohou dosáhnout toho, aby lidé pracovali podle jejich nejlepších schopností a úsilí, stejné úsilí by měl manažer chtít sám po sobě. Manažer nemusí mít pod sebou žádný podřízený personál, ale může být odpovědný pouze za určitý úkol.³ Manažer by měl být vzorem pro ostatní, jelikož lidé si více všímají toho, co dělá, než toho, co jim říká, aby dělali, proto by měl jít ostatním příkladem jako efektivní a angažovaný pracovník.⁴

² Srov.: *Manažer*. [online] dostupné na URL:

< <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEEr>; > [citováno 20. března 2009]

³ Srov.: ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 38.

⁴ Srov.: KAMP, Di. *Manažer 21. Století*. 1. vyd. Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. str. 24.

2.3 Plánování

Manažeři plánují na jeden až dva roky, k tomu využívají podnikový plán nebo rozpočet. Cílem tohoto plánování je včasné naplňování úkolů, upozorňuje manažery na možná rizika, která by se mohla vyskytnout, a dává jim možnost se těmto rizikům vyhnout. Pokud existuje možnost selhání plánu, měl by manažer vypracovat také alternativní či nouzový plán.⁵

Donnelly⁶ uvádí, že účinnost plánování závisí na cílech, akcích, zdrojích a implementaci. Tyto čtyři faktory rozhodují o výsledku plánování a výkonnosti organizace v budoucnu. Keenanová⁷ ale za nejdůležitější krok považuje něco jiného. Ve své knize uvádí, že pokud nevíme, v jakém prostředí se naše organizace nachází a jaké vlivy na ni působí, je obtížné, ba dokonce nemožné efektivně plánovat. Proto doporučuje nejdříve provést analýzu současného stavu, a to prostřednictvím SWOT analýzy. S tímto názorem souhlasí také Šuleř⁸, který pak ještě doporučuje provést další analýzy, zejména analýzu PEST, analýzu struktury konkurence a analýzu zdrojů.

2.3.1 Analýza SWOT

SWOT analýza (viz tab. 1) je metoda, pomocí níž je možno určit silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení.⁹

⁵ Srov.: ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. s. 50.

⁶ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 219.

⁷ Srov.: KEENANOVÁ, Kate. *Průvodce manažera: Plánování*. 1. vyd. Brno: Ando Publishing, 1995. str. 12.

⁸ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003a. str. 29-41.

⁹ Srov.: *SWOT*. [online] dostupné na URL:

< <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>; > [citováno 20. března 2009]

SWOT matice

Tab. 1: SWOT matice

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: Šuleř, Oldřich, 2003a

Silné stránky odrážejí oblasti, ve kterých organizace podává dobrý výkon. Jejich identifikace ale nemusí být vůbec jednoduchá, je k tomu třeba realistické zhodnocení svých kladů, plánů, ale také potenciálu. Měly by se uvést všechny skutečnosti, které manažer považuje za kladné. Stejně tak zhodnocení slabých stránek chce realistický pohled na věc. Poznat své slabosti je přinejmenším stejně důležité. Určení slabých stránek je prvním krokem k jejich minimalizaci. Možnosti zase dokážou odhalit okolnosti, které by mohly mít pozitivní vliv na naši budoucí činnost, je důležité se na

ně podívat a určit, z čeho lze v budoucnosti těžit a co umožní držet krok se změnami a trendy. Okolnosti představující ohrožení nám přináší pocit neklidu a bezmoci. Je dobré určit možná ohrožení, abychom se na ně mohli připravit, případně jim předejít.¹⁰

2.3.2 Analýza PEST

Analýza PEST je analýzou událostí a trendů v oblasti politické, ekonomické, sociální a technologické. Zaměřuje se na faktory, které se v budoucnosti mohou stát příležitostmi nebo hrozbami a porovnává je se strategickými záměry firmy.¹¹

2.3.3 Analýza struktury konkurence

Analýza struktury konkurence je založená na působení pěti sil (tzv. Porterův model pěti sil). Mezi tyto síly patří:

- noví účastníci na trhu,
- náhradní výrobky a služby,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- konkurenti.

Čím více tyto síly působí, tím složitější a obtížnější situace pro organizaci vzniká.¹²

¹⁰ Srov.: KEENANOVÁ, Kate. *Průvodce manažera: Plánování*. 1. vyd. Brno: Ando Publishing, 1995. str. 12-18.

¹¹ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003b. str. 178.

¹² Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003a. str. 30.

2.3.4 Analýza zdrojů

Při analýze zdrojů jsou zkoumány organizační prvky mající vliv na dosažení cílů. V průběhu analýzy má docházet k řešení vyvstalých otázek. Nejdříve by mělo dojít k auditu zdrojů. Dalším krokem je vyhodnocení efektivnosti jejich využití. Manažer by si měl položit otázku, zda je možné stávající zdroje využít lépe, tak, aby organizace dosáhla vyššího zisku. Také se zkoumá pružnost zdrojů, jejich přizpůsobivost novému prostředí. Dochází k hodnocení rovnováhy zdrojů, jejich vzájemného souladu, i souladu zdrojů jako celku s okolním prostředím, rovněž stupně a charakteru „zaostávání“ zdrojů.¹³

2.3.5 Prognózování

Jedna z nejvýznamnějších metod spadajících pod plánování je prognózování, čili předvídaní budoucího vývoje. Pomocí této metody se vytváří předpoklady omezující stupeň nejistoty. Pokud bude prognóza přesná, plánování se stane poměrně snadnou záležitostí. Prognózování nám odhaluje, co by se za neměnných podmínek mělo stát. Pokud se mezi prognózou a požadovanými cíli organizace objevují negativní rozdíly, mělo by dojít k jejich odstranění. K prognózování se využívají techniky statistické, subjektivní a techniky technologického předvídaní.¹⁴

Významnou statistickou technikou je analýza trendů a cyklů. Tato technika spočívá v analýze nashromážděných údajů. Prognóza je založena na projektování minulých trendů a jejich vztahování k budoucnosti ve víře, že dojde k opakování.¹⁵

¹³ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003a. str. 33-35.

¹⁴ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003a. str. 19-28.

¹⁵ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003a. str. 20.

2.3.6 Řízení podle cílů

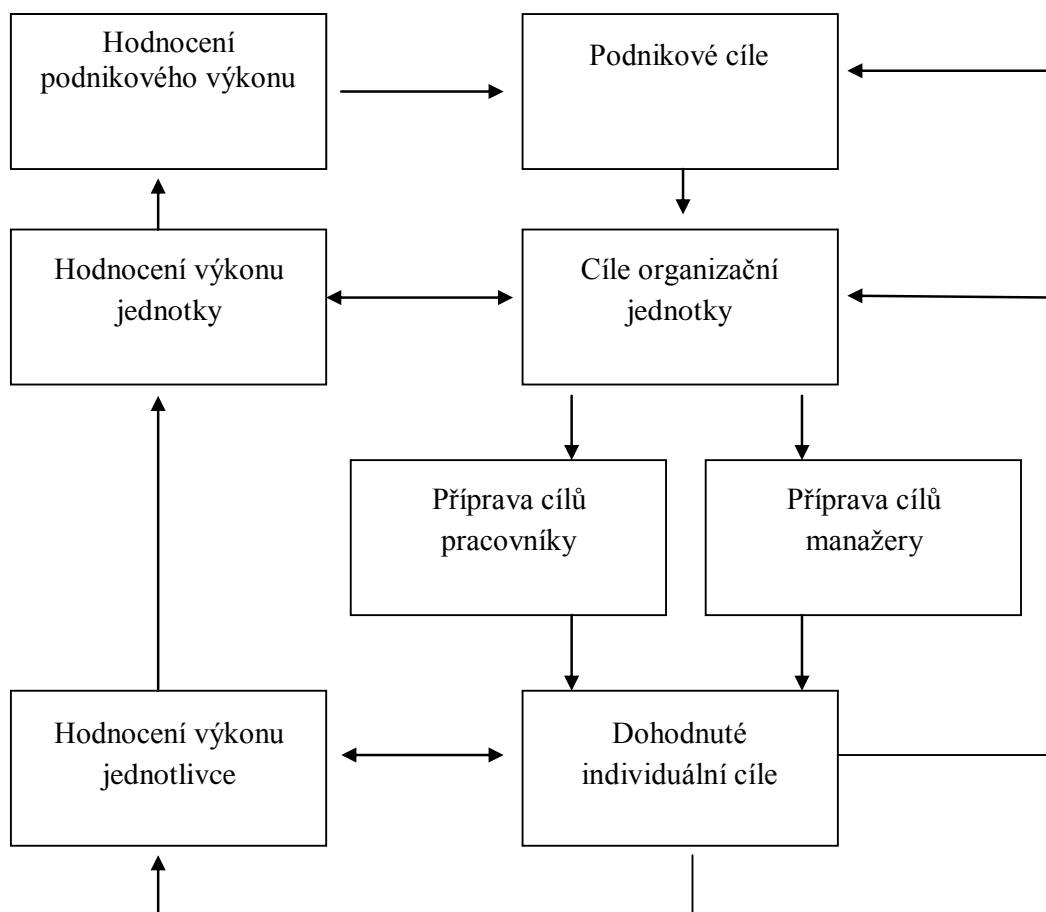
Důležitou metodou je „řízení podle cílů“. Řízení, nebo také management podle cílů (MBO – Management by Objectives), se úspěšně využívá k usnadnění formulace cílů, jejich sladění, plnění a kontrole (viz obr. 2). Podle MBO by každá úroveň řízení při formulaci svých cílů měla vycházet z cílů nadřazené vrstvy řízení. Tato metoda se poměrně silně rozšířila a je hodnocena převážně pozitivně. Sice se občas při jejím zavádění objevují potíže, ale to bývá způsobeno tím, že manažeři nezohledňují konkrétní podmínky organizace.¹⁶ Šuleř¹⁷ řadí MBO pod manažerskou funkci vedení. Tato technika má kromě mimořádných motivačních účinků ještě další výhody. Dochází ke zdokonalování řízení, manažer se zaměřuje především na výsledky a uvažuje o tom, jak jich dosáhnout, jaké zdroje a jakou organizaci k tomu bude potřebovat. Vyjasňuje tedy organizační úlohy a organizační strukturu. MBO pomocí jasně definovaných cílů dopomáhá ztotožnění se pracovníků s organizací a také přináší účinnou kontrolu, neboť manažer může jasně určit kontrolní standardy. Na druhou stranu jsou zde i jisté nedostatky spojené s MBO. Implementace může být zdlouhavá, 3-5 let, a po manažerech vyžaduje velké množství času. Cíle se určují poněkud obtížně, klade se důraz především na cíle krátkodobé a hrozí tu nebezpečí nepružnosti.

¹⁶ Srov.: VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005. str. 87-89.

¹⁷ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003a. str. 81-88.

Cyklus řízení podle cílů

CYKLUS ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ



Obr. 2: Cyklus řízení podle cílů

Zdroj: Šuleř, Oldřich, 2003a

2.4 Organizování

Posláním organizování je zajištění plánovaných i neplánovaných činností nezbytných pro plnění podnikových cílů. Podstatu organizování tvoří využívání výhod společenské dělby práce, koordinace a výhod plynoucích z vymezení pravomocí a zodpovědnosti.¹⁸

Organizační struktury slouží ke sdružování činností a lidí, toto sdružování zabezpečuje plnění úkolů a cílů. Organizační struktura by měla koordinovat činnosti a vytvářet příznivé pracovní podmínky, především motivovat k dosažení lepších pracovních výsledků. Organizační struktury přispívají k zabezpečování manažerských funkcí, a to včetně přiřazení pravomocí a zodpovědnosti.¹⁹

Také Armstrong²⁰ uvádí, že efektivní podniky zajišťují, organizovanost při dosahování cílů. V jeho pojetí znamená organizování dělbu činností a jejich seskupování za účelem naplnění cíle organizace. Jde o rozčlenění manažerských úkolů na řadu procesů a činností, stanovení nástrojů sloužících k zefektivnění a koordinaci vykonávaných činností. Struktura musí odpovídat účelu organizace, prostředí, ve kterém existuje, musí přihlížet na technologie organizací využívané. Musí být dostatečně pružná, snadno přizpůsobivá novým podmínkám. Ačkoli struktura definuje, kdo je za co odpovědný, jaké jsou komunikační kanály, způsob řízení, skutečné fungování organizace závisí na neformálních vztazích a sítích, které vznikají vzájemným působením lidí.

¹⁸ Srov.: VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Vyd. Praha: Management Press, s r. o., 2006. str. 90.

¹⁹ Srov.: VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Vyd. Praha: Management Press, s r. o., 2006. str. 90-92.

²⁰ Srov.: ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 50-52.

2.4.1 Delegování

Manažeři rozhodují o udělení pravomocí jednotlivým pracovníkům. Dávají jim právo činit rozhodnutí, aniž by je museli konzultovat s nadřízeným pracovníkem. Stupeň delegování může být vysoký, ale také velmi nízký. Každý manažer by měl pečlivě zvážit, jak velkou pravomoc delegovat. Vysoký stupeň delegování vytváří konkurenční prostředí mezi manažery, které přináší vyšší prosperitu celé organizace. Zvyšuje tvořivost manažerů a formuje u nich schopnost pružně reagovat na změnu. Velká nevýhoda delegování je nárůst počtu duplicitně prováděných činností a s tím související růst nákladů organizace.²¹

Šuleř²² považuje delegování za velmi důležité z důvodu úspory času manažera a pozitivního vlivu na podřízené. Ti mají díky delegování možnost získat zkušenosti, ke kterým by se jiným způsobem nedostali. Delegování pravomocí je rovněž významným motivačním nástrojem, podřízeným je svěřením pravomoci vyjádřena důvěra. Díky delegování je možné pracovníky lépe kontrolovat i hodnotit.

Owen²³ uvádí, že v praxi je jen málo činností, které nelze delegovat, ale u mnohých manažerů je přesto delegování výjimkou. Manažer považuje daný úkol obvykle za moc důležitý, než aby jej delegoval, nechce podstupovat riziko s tím spojené, má přehnané mínění o svých dovednostech, nebo nemá dostatečnou důvěru ve své podřízené.

Delegovat neznamena pouze předat úkol. Nezbytná je důkladná instruktáž a podrobné informace, aby podřízený byl schopný pravomoc využívat efektivně. Stejně tak tato osoba musí úkol považovat za důležitý, musí mít příslušné dovednosti, předpoklady a musí být řádně motivován.²⁴

²¹ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str. 264-266.

²² Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003a. str. 95-96.

²³ Srov.: OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 102.

²⁴ Srov.: LEIGH, Andrew. *Praktický rádce manažera*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992. str. 98-101.

2.4.2 Reengineering

Reengineering je změna pohledu na organizační postupy a jejich radikální přetváření, díky čemuž dojde k zvýšení výkonu v rozhodujících oblastech. Při reengineeringu si musíme klást ty nezákladnější otázky, pomocí nichž začínáme nahlížet na dosavadní pravidla trochu jiným pohledem. Pravidla se nám pak často zdají mylná, zastaralá. Celý proces by měl proběhnout poměrně radikální cestou, jeho vyústěním by měly být zcela nové postupy a způsoby výkonu práce.²⁵

Reengineering si klade za cíl dosáhnout dramatických změn ve výkonnosti podniku. Zaměřuje se výhradně na procesy, tedy na množinu vzájemně propojených činností.²⁶

Podle Vodáčka²⁷ probíhá zavádění reengineeringu v několika krocích. Prvotní je existence jasné představy, jakých cílů chce firma prostřednictvím reengineeringu dosáhnout. Poté by mělo dojít k rozboru činnosti organizace, jehož výsledkem by měla být identifikace původních procesů. Tyto procesy se modelují a zkoumá se jejich smysluplnost a dosavadní účinnost. V další části procesu dochází k tvorbě nových postupů, jsou to v podstatě neprojektované staré postupy. Přeprojektování má zásadní význam, jeho pomocí mohou nastat požadované změny. Jsou-li nové projekty vytvořeny, nastává čas implementace. Projekt by měl být realizován v týmu. Posledním krokem je průběžná inovace. Reengineering je ve své podstatě tvůrčí a inovační, jeho úspěšnost závisí na rychlé a efektivní odezvě na podnikatelské příležitosti. Zavádění reengineeringu je velmi náročná činnost, vyžaduje velké odborné, organizační a personální schopnosti a dovednosti. Velmi často proto jeho zavádění končí neúspěchem, firmy očekávají snadno dosažitelné výsledky, ale bez bolestných změn.

²⁵ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003a. str. 158-159.

²⁶ Srov.: VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Oľga. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005. str. 122.

²⁷ Srov.: VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Oľga. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005. str. 124-131.

2.5 Rozhodování

Rozhodování je proces výběru z několika variant. Aby mohlo k rozhodovacímu procesu dojít, musí existovat množina přípustných řešení.²⁸

Jakmile vznikne nějaký problém, manažer by měl přikročit k jeho řešení. Využije-li pro jeho vyřešení opakovatelný postup, bývá výsledkem programované rozhodnutí. Někdy se ale manažeři setkávají s problémy, které běžnými, opakovatelnými postupy vyřešit nejdou. Pak musejí využít řešení ojedinělá, tvůrčí, a výsledky se nazývají neprogramovaná rozhodnutí.²⁹

Donnelly³⁰ klade důraz na neprogramovaná rozhodnutí. Jejich potřeba má být identifikována co nejrychleji, neboť bývají obvykle finančně náročná a často ovlivňují život mnoha obyvatel.

Šuleř³¹ k řešení neprogramovaných rozhodnutí doporučuje tvůrčí myšlení. Tvůrčí myšlení je podle něj charakteristické tím, že hledá odlišnosti, přináší nové přístupy k řešení problémů a nové pohledy na věci. Objevuje se zde ale několik překážek, jako je polarizace alternativ, konformismus, strach ze zesměšnění, zafixovaný pohled na věc. Tyto překážky, které tvůrčímu myšlení brání, by měli manažeři překonávat kreativními technikami. Snad nejznámější a nejpoužívanější technikou je brainstorming.

²⁸ Srov.: VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Vyd. Praha: Management Press, s r. o., 2006. str. 150.

²⁹ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 165.

³⁰ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 166.

³¹ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003b. str. 51-54.

2.5.1 Brainstorming

K efektivnímu uplatnění brainstormingu často dochází v situacích, kdy je od skupiny osob očekáváno kreativní řešení problému. Tato technika je založena na dodržování pravidel odbourávajících bariery bránící tvůrčímu myšlení a podporujících vznik velkého množství myšlenek. Mezi pravidla odstraňující překážky v tvůrčím myšlení patří například: nevysmívat se předneseným myšlenkám, a nekritizovat přednesené nápady atp.³²

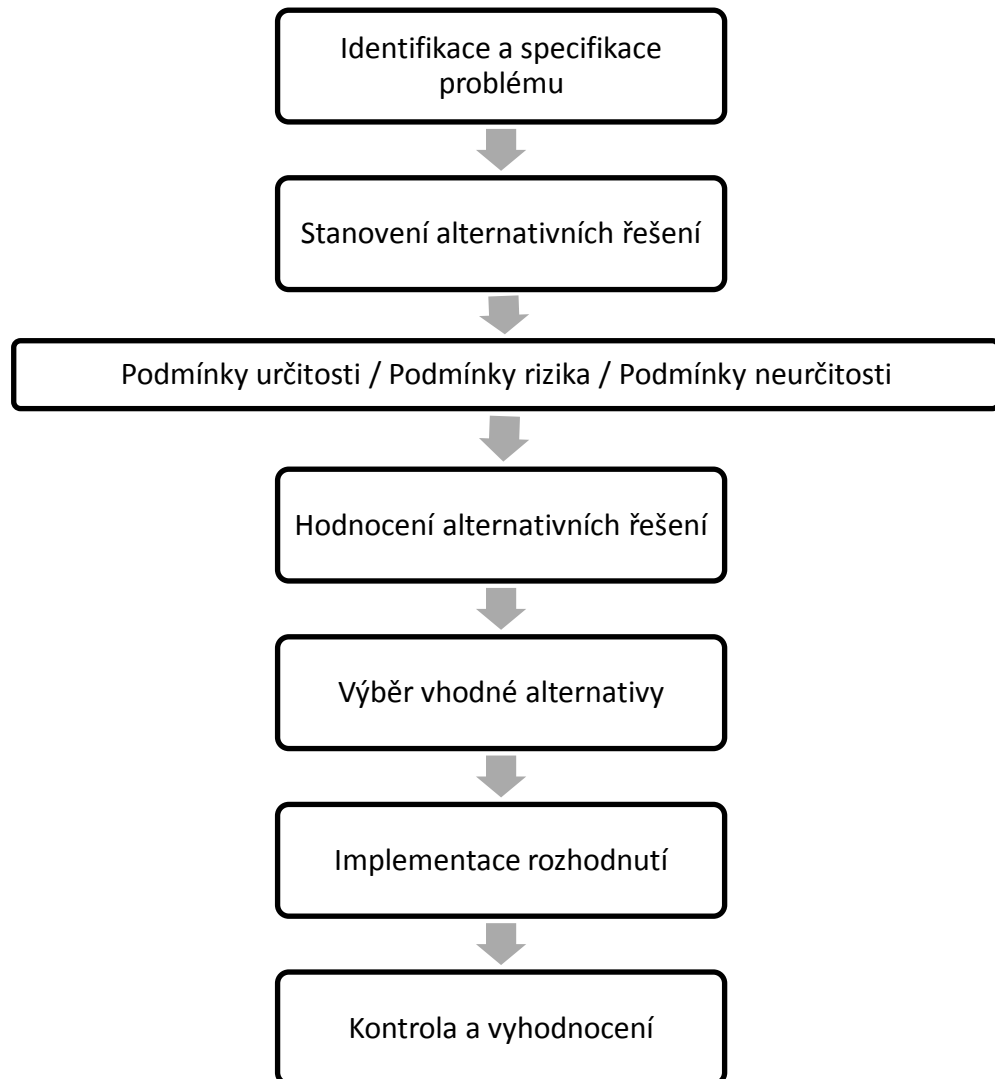
Nejobtížnější částí je však samotné zpracování výsledků. V průběhu brainstormingu dochází totiž ke tvorbě velkého počtu nápadů a myšlenek, je tedy třeba stanovit kritéria hodnocení, podle kterých by se daly vybrat nejlepší nápady.³³

³² Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str. 185.

³³ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003a, str. 120.

2.5.2 Rozhodovací proces

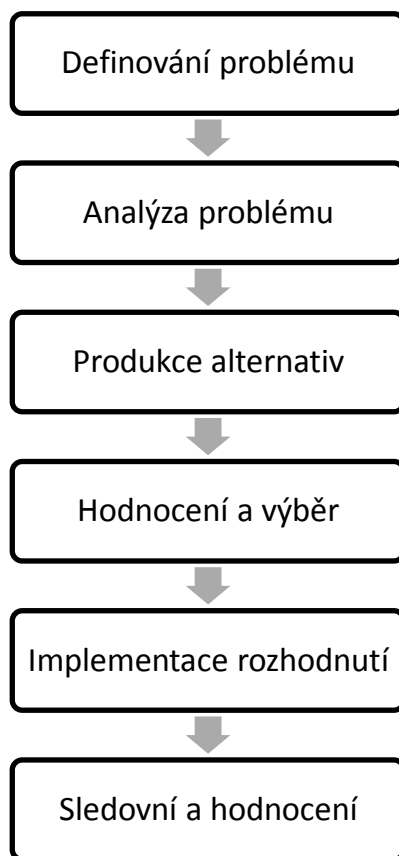
Rozhodovací proces dle Donnellyho (viz obr. 3).



Obr. 3: Rozhodovací proces

Zdroj: Donnelly et al., 2007

Rozhodovací proces dle Šuleře (viz obr. 4).



Obr. 4: Kroky řešení problému

Zdroj: Šuleř, Oldřich, 2003b

Identifikace a specifikace problému není snadnou záležitostí. Je-li problém špatně identifikován, případně specifikován, pak jakékoli rozhodnutí nemůže vést k jeho efektivnímu řešení. Při identifikaci manažeři využívají několik indikátorů. Mezi tyto indikátory patří odchylka od dřívější výkonnosti, odchylka od plánu a vnější kritika. Je snadné zjistit, že vznikl problém, jestliže existuje rozdíl mezi požadovanými výsledky a skutečností. V praxi bývá často obtížné problém specifikovat. Důvodem obtížné specifikace je – vnímání problému, specifikace problému podle řešení a identifikace příznaků jako problému. Nejobvyklejšími typy problémů jsou problémy krizové, běžné a příležitostní. Příležitostní, na rozdíl od zbylých dvou typů, musejí být

aktivně vyhledávány.³⁴ Šuleř³⁵ tuto část rozděluje do dvou kroků, v prvním kroku problém definuje, k čemuž doporučuje použít techniku zvanou Occamova břitva. Ve druhém kroku problém analyzuje. Důvodem neúspěchu bývá podle něj nesprávná diagnóza skutečných příčin. Doporučuje důslednou analýzu problému, a to za pomoci diagramu příčin a důsledků a Paretova principu. V první řadě je pečlivě definován důsledek problému a je zapsán na pravou stranu grafu. Na levou stranu jsou pak jako hlavní žebra zakresleny hlavní problémové oblasti. Záleží samozřejmě na druhu analyzovaného problému a charakteru firmy, často však mezi oblastmi bývají uváděni: lidé, metody práce, vybavení, materiály, prostředí, závod, údržba, měření, postupy, strategie. K jednotlivým oblastem jsou pak přiřazovány příčiny včetně jejich reálných vazeb. Paretův princip nám pomůže vytipovat příčiny, které mohou za většinu důsledků.

Je-li problém definován, je možné přikročit k hledání reálných alternativ jeho řešení, přičemž je třeba zvažovat veškeré potenciální důsledky a souvislosti. Tento krok vyžaduje shromáždění veškerých relevantních informací z vnějšího i vnitřního prostředí, které jsou potřebné pro stanovení reálných alternativních řešení. Obvykle bývá pro tento výzkum stanoven určitý čas a určité náklady.³⁶

Je třeba stanovit dostatečný počet alternativních řešení. I když je to v rozporu s častým názorem, větší počet alternativních řešení napomáhá k rychlejšímu dosažení rozhodnutí. Podrobně propracované alternativy řešení problému většinou umožňují dosáhnout cenných úspor času a nákladů.³⁷ Šuleř³⁸ tento krok nazývá „produkce alternativ“ a doporučuje využít tzv. rybí kost neboli diagram příčin a důsledků (viz obr. 5).

³⁴ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 170-171.

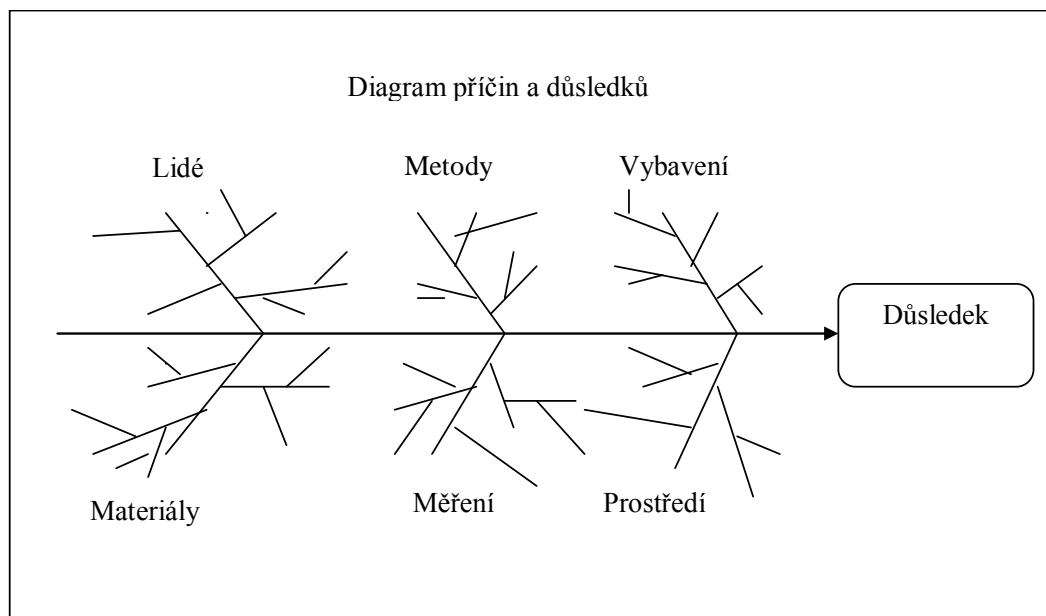
³⁵ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003b. str. 61-63.

³⁶ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 171.

³⁷ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 171.

³⁸ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003b. str. 62-63.

Diagram příčin a důsledků



Obr. 5: Diagram příčin a důsledků

Zdroj: Šuleř, Oldřich, 2003b

Vypracovaná alternativní řešení je třeba vyhodnotit a vzájemně porovnat. Varianta s nejpříznivějšími výsledky pak bude vybrána coby nejvhodnější k realizaci. Hodnocení alternativních řešení probíhá za podmínek určitosti, rizika a neurčitosti. V případě podmínek určitosti se může manažer při svém rozhodování opřít o ucelený soubor znalostí z oblasti možných důsledků volby konkrétních eventualit. Pro podmínky neurčitosti je typická existence pouze pravděpodobnostních odhadů. Tyto odhady stanovit objektivně nebo subjektivně. Podmínky neurčitosti nastávají v případě, že rozhodovatel nemá k dispozici žádné informace o reálnosti výsledků jednotlivých alternativ.³⁹

Smyslem výběru vhodné alternativy je dosažení cíle. Výběr alternativy je pouze prostředek, jak se k cíli dobrat, nepředstavuje konečný cíl. V praxi se zřídka můžeme

³⁹ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 171-174.

setkat s tím, že vybraná alternativa umožní dosažení optimální hodnoty řešeného cíle. Důvodem je absence všech možných alternativ řešení, nebo neznalost veškerých okolností, které mohou ovlivnit řešení.⁴⁰

Implementace rozhodnutí by měla probíhat velice pečlivě, mnohdy je totiž samotná implementace důležitější než samotná alternativa. Jelikož rozhodnutí mají vliv na celou řadu lidí, je jejich reakce na toto rozhodnutí jakýmsi indikátorem jeho kvality.⁴¹

Kontrola a vyhodnocení by měla probíhat v pravidelných intervalech. Dochází-li k výrazné odchylce výsledků od plánovaných hodnot, je třeba přistoupit k zavedení korekčních opatření, uvažovat o změně alternativy, o jiném způsobu implementace, nebo se zamyslet nad reálností cíle.⁴²

⁴⁰ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 175-176.

⁴¹ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 176-177.

⁴² Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 177.

2.6 Vedení

Podle Vodáčka⁴³ je náplní manažerské funkce vedení především účelné a účinné využívání schopností a dovedností lidí. Funkce je založena na umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu a aktivnímu plnění cílů jejich práce. Lidé by těchto cílů měli dosahovat iniciativně, ne pouhým plněním svých úkolů.

2.6.1 Teorie X a Y

Vodáček⁴⁴ uvádí, že tato teorie je založena na dvou modelech chování manažera k pracovníkům. Průměrný zaměstnanec, podle teorie X, nemá své zaměstnání rád a považuje ho jen za nutnost, která mu zajišťuje obživu. Svým pracovním povinnostem se vyhýbá pokud možno co nejvíce. S pracovištěm ho nespojují žádné osobní, sociální či emocionální vztahy, nemá také žádné ambice, a proto se vyhýbá zodpovědnosti a vyhovuje mu pouze plnění úkolů přesně zadaných jeho nadřízeným. Vyhýbá se riziku a preferuje pasivitu. Naopak podle teorie Y má pracovník dobrý vztah ke svému zaměstnání a organizaci, ve které pracuje, plně se ztotožňuje s posláním a cíli organizace a svého pracoviště, je loajální a angažovaný. Práci chápe jako možnost uplatnění svých schopností, dovedností a znalostí a nachází zde prostor pro seberealizaci. Je ochoten podstupovat riziko a přijmout i díl zodpovědnosti. S tímto souhlasí Donnelly⁴⁵ a dodává, že podle teorie X považuje zaměstnance majícího potíže s plněním norem za líného, zatímco podle teorie Y je považován za člověka potřebujícího další výcvik a zejména podporu.

⁴³ Srov.: VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Vyd. Praha: Management Press, s r. o., 2006. str. 118.

⁴⁴ Srov.: VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Oľga. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005. str. 157.

⁴⁵ DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 465.

2.7 Kontrolování

Manažerská funkce kontrolování pomáhá zjišťovat, zda dosahované výsledky jsou v souladu s výsledky plánovanými.⁴⁶

Efektivní kontrola se zaměřuje na dosažení rozhodujících organizačních cílů, ale zároveň ponechává manažerům určitou volnost v jejich rozhodování. Samotná kontrola by měla zajišťovat dohled nad tím, aby všechny plány byly správně splněny. Provádění kontroly násobí schopnosti realizovat záměry, proto by ji měla provádět každá firma.⁴⁷

Donnelly⁴⁸ rozebírá metody kontroly (viz tab. 2) a člení ji na tři základní typy. Kontrolu preventivní, kontrolu průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou.

Preventivní kontrola je zaměřená na zjišťování kvalitativních a kvantitativních odchylek lidských, materiálových, kapitálových a finančních zdrojů. Pracovníci musí mít potřebné schopnosti pro vykonávání své práce. Manažer by měl kolem sebe vybudovat tým složený ze schopných pracovníků. Veliký důraz je kladen na jejich výběr a vhodné umístění. Materiály a polotovary, se kterými se pracuje, musí vyhovovat kvalitativním požadavkům a musí být k dispozici v dostatečné kvalitě a potřebném množství. V poslední době se začínají využívat moderní statistické kontrolní metody, které spoří čas a náklady. Tyto metody jsou založeny na zkoumání kvality náhodně vybraných vzorků. Kapitálové zdroje jsou kontrolovány pomocí ukazatelů efektivity, manažer tak hodnotí ekonomickou efektivnost investic. Nejpoužívanější metody jsou: doba návratnosti, rentabilita a vnitřní míra výnosnosti investice. Ve finanční kontrole se uplatňuje rozpočetnictví.

Na rozdíl od preventivní kontroly se kontrola průběžná zaměřuje na právě probíhající operace. Manažer usměrňuje práci svých podřízených a dohlíží, zda vše probíhá podle

⁴⁶ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 326.

⁴⁷ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003b. str. 162.

⁴⁸ Srov.: DONNELLY, James H - GIBSON, James L - IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 327-348.

plánů, v souladu se stanovenými cíli. Na usměrňování má největší vliv efektivita komunikace manažera, ten musí informace podávat srozumitelně a vhodnou formou.

Kontrola zpětnou vazbou je kontrolou výsledků, kterých je zároveň užito ke korekci dalších aktivit. Techniky využívané manažery v tomto typu kontroly: analýza finančních výkazů, nákladová analýza, procesy řízení jakosti a hodnocení výkonnosti pracovníků.

Podle Šuleře⁴⁹ by měla kontrola probíhat ve strategickém řízení, finančním řízení a řízení lidských zdrojů. Ve strategickém řízení doporučuje provést zejména analýzu SWOT a analýzu PEST. V řízení lidských zdrojů se nezmiňuje pouze o analýze pracovních míst a hodnocení pracovníků, ale navíc klade veliký důraz na analýzu potřeby pracovníků a analýzu vzdělávacích potřeb. Vodáček⁵⁰ doporučuje provádět kontrolní činnost co možná nejefektivněji. Zaměřit se na hospodárnost kontrolních procesů, na kvalitu kontroly a její správné načasování. Kontrola by podle něho měla být co nejjednodušší. Každý manažer provádějící kontrolu by měl počítat s možným odporem.

⁴⁹ Srov.: ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003b. str. 176-187.

⁵⁰ Srov.: VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005. str. 191-192.

Atributy kontrolních metod

Tab. 2: Atributy kontrolních metod

Metoda	Standardy	Informace	Korekční opatření
Výběr pracovníků	Kvalifikační požadavky – znalosti, dovednosti, vzdělání.	Výsledky kvalifikačních testů, reference, personální charakteristiky.	Přijmout/nepřijmout. Školení pracovníků.
Umístění pracovníků	Specifikace práce – znalosti, dovednosti, zkušenosti, vzdělání.	Výsledky kvalifikačních testů, reference, personální charakteristiky.	Umístit/neumístit. Školení pracovníků.
Kontrola jakosti materiálu	Podíl přípustných vad.	Výsledky kontroly vybraného vzorku.	Přijmout, odmítnout, znovu kontrolovat.
Investiční rozpočet	Doba návratnosti, míra návratnosti, vnitřní míra výnosnosti investice.	Projektované příjmy, výdaje a souhrnné komerční a technické údaje.	Akceptovat, zamítnout.
Finanční rozpočet	Požadavky vycházející ze strategických plánů.	Projektované příjmy, výdaje a souhrnné komerční a technické údaje.	Akceptovat, zamítnout, revidovat.
Usměrňování	Požadované pracovní chování a jeho výsledky.	Plány a specifikace prací.	Změna plánů a/nebo pracovních specifikací, propouštění pracovníků.
Analýza finančních výkazů	Normativní, nebo běžně dosahované hodnoty finančních ukazatelů.	Rozvaha a výsledovka.	Revize vstupních informací, revize usměrňování.
Nákladová analýza	Materiálové, mzdové a nákladové normativy.	Účetní systém.	Revize vstupních informací, revize usměrňování.

Tab. 2: Atributy kontrolních metod (pokračování)

Kontrola jakosti	Podíl přípustných vad odpovídající marketingové strategii.	Výběrová šetření.	Revize vstupních informací, revize usměrňování.
Hodnocení výkonnosti pracovníků	Kritéria hodnocení výkonnosti.	Manažerské hodnocení, sebehodnocení pracovníků.	Přeškolení, náhrada pracovníků, přeřazení na jinou práci.

Zdroj: Donnelly et al., 2007

2.8 Styl řízení

Manažeři mohou při jednání uplatňovat celou řadu přístupů. Přístup, který manažer používá, se nazývá styl řízení.⁵¹

Ideální styl vedení neexistuje, protože situace, ve kterých manažeři fungují, ovlivňují přístupy, které uplatňují.⁵²

Byrokratické řízení potlačuje tvůrčí způsob práce, je zde vysoké uplatnění moci manažera a nízká úroveň spolupráce. Manažer trvá na přesném dodržování směrnic.

Autoritativní styl řízení založen na příkazech a jejich plnění. Manažer prosazuje pouze svoje vlastní názory, a to bez ohledu na názory ostatních. Od svých podřízených si udržuje si velký odstup.

Liberální styl řízení činnost zaměstnanců ovlivňuje minimálně a je zastáncem delegování pravomocí směrem dolů. Vyhýbá se kritice a sankcím.

Demokratický styl je charakteristický tím, že vedoucí má přirozenou autoritu. Svým podřízeným sice naslouchá, ale poslední slovo má obvykle on.

Demokratický styl řízení, považovaný za zlatou střední cestu, se vyznačuje jasným, vymezením hranic, podřízení ví, co mohou od svého nadřízeného očekávat, stejně tak i manažer ví, co může po svých podřízených požadovat.⁵³

⁵¹ Srov.: ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. s. 28.

⁵² Srov.: ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. s. 29.

⁵³ Srov.: *Styly řízení*. [online] dostupné na URL:

< <http://www.podnikatel.cz/firma/management/styly-rizeni/>; > [citováno 23. března 2009]

2.8.1 Blanchardova teorie

Tato teorie rozlišuje několik stylů řízení.

Autokratický styl

Tento styl je vysoce zaměřený na úkol. Manažer dává podřízeným velmi podrobné pokyny k tomu, co, kdy a jak mají provést. Důkladně dohlíží na průběh práce a rozhodnutí činí bez přispění pracovníků. Výrazně využívá svoji moci k potlačení iniciativy podřízených. Motivace je vedena negativní formou, prostřednictvím postihů a trestů.

Styl volná uzda

Manažer uplatňující tento styl není pouze dohlížitelem nad výkony svých podřízených, ale rovněž jakýmsi nositelem informací o náplni práce svých svěřenců. V tomto pojetí vedení jsou zaměstnanci vysoce motivováni, a proto většinou nepotřebují žádnou další podporu. Rozhodnutí provádějí sami. Negativem je možnost ztráty cíle a následné snížení motivace.

Konzultativní styl

Manažer předkládá podřízeným instrukce co, kdy, kde a jak mají učinit a dohlíží na průběh jejich práce. Své podřízené podporuje a konzultuje s nimi jejich rozhodnutí, ale má vždy poslední slovo.

Participativní styl

Manažer dává zaměstnancům pouze všeobecné pokyny, nechává je pracovat jejich vlastním způsobem a na jejich výkony dohlíží minimálně, zaměřuje se na konečný výsledek. U zaměstnanců by manažer měl budovat sebedůvěru a povzbuzovat je, diskutovat s nimi postupy provedení úkolů, nejenom sdělovat a přidělovat úkoly. Rozhodnutí jsou činěna společně se zaměstnanci. Motivace probíhá prostřednictvím odměn a pochval. Styl je velmi časově náročný.⁵⁴

⁵⁴ Srov.: *Participativní styl řízení*. [online] dostupné na URL: < <http://www.rvp.cz/soubor/02743.pdf>; > [citováno 23. března 2009]

Armstrong⁵⁵ uvádí několik protichůdných stylů:

Charismatický – necharismatický

Charismatický styl řízení využívají manažeři spoléhající plně na svou osobnost. Jsou vysoce orientovaní na úspěch a jsou především výborní komunikátoři. Na druhém pólu pak stojí manažeři necharismatictí, kteří spoléhají hlavně na své znalosti, analytický přístup a nenápadnou kontrolu.

Autokratický – demokratický

Za autokratického vůdce považuje osobu vnucující svá rozhodnutí ostatním z pozice svého postavení. Naopak demokratický manažer povzbuzuje své podřízené k přímé účasti na rozhodování a deleguje jim pravomoci.

Umožňovatel – kontrolor

Umožňovatel je takový manažer inspirující podřízené svou vizí. Snaží se o motivaci podřízených k plnění týmových cílů. Opakem takového člověka je kontrolor. Kontroloři se rekrutují z řad skvělých manipulátorů. Schopnosti manipulovat s lidmi využívají pro dosažení svých cílů.

Transakční – transformační

Manažer vyznávající transakční styl nabízí podřízeným za ochotu vyhovět a spolupracovat: jistotu, práci, peníze. Transformační manažer se snaží motivovat své podřízené tak, aby sami usilovali o plnění stále náročnějších úkolů.

⁵⁵ Srov.: ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. s. 28-29.

3. Metodika

Cílem mé práce bylo zhodnocení stavu a fungování firmy z hlediska managementu, návrh vhodných změn vedoucích k zefektivnění chodu podniku a odhad jejich dopadů.

Rozebral jsem tedy několik situací, co se za dobu mé přítomnosti udály, a vyhodnotil jejich průběh a důsledky. Zároveň jsem provedl nestandardizované pozorování chodu podniku (vztahů na pracovišti, pracovní morálky atd.).

Nástrojem sběru dat se pro účely této práce stal polostandardizovaný rozhovor, nestandardizované pozorování a studium dokumentace.

Ke zjištění názoru zaměstnanců na organizaci práce ve firmě, vztahy na pracovišti atd. jsem využil i dotazníkovou metodu. Pro účely tohoto šetření se respondenty stali všichni zaměstnanci firmy, s výjimkou ředitele.

Polostandardizovaný rozhovor je taková forma interviu, která se pohybuje na pomezí rozhovorů standardizovaného a nestandardizovaného. To znamená, že má jasně definovaný cíl, osnovu a částečně také strukturu otázek. Otázky lze v průběhu rozhovoru přizpůsobovat, což umožňuje flexibilně reagovat na vývoj rozhovoru.⁵⁶

Rozhovory byly uskutečněny přímo v kancelářích firmy. Zaměstnanci zůstali ve svém obvyklém prostředí, díky čemuž neztratili přirozené reakce vztahující se k situaci na pracovišti.

⁵⁶ Srov.: HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1997, str. 76.

Při nestandardizovaném pozorování je stanoven pouze cíl pozorování, nástroje sběru dat jsou neformalizovány, případně jen částečně formalizovány. Tato metoda klade velké nároky na pozorovatele, ale zároveň se jedná o velmi rychlou, operativní techniku.⁵⁷

Na základě nestandardizovaného pozorování, rozhovorů a studia dokumentace jsem vyhodnotil situaci, zpracoval SWOT analýzu, časový snímek dne zaměstnanců atd. Na závěr pak navrhl změny a opatření pro zefektivnění chodu firmy.

⁵⁷ Srov.: *Sociálna politika: Typy pozorování*. [online] dostupné na URL:
< <http://politika-socialna.blogspot.com/2008/10/typy-pozorovn.html>; > [citováno 20. března 2009]

4. Praktická část

4.1 Analýza současného stavu

Na základě nestandardizovaného pozorování zaměřeného na chod firmy, konkrétně na vztahy mezi zaměstnanci, podřízenými a nadřízenými a míru formalizace, doplněného o rozhovory se zaměstnanci a studium dokumentace, jsem si vytvořil představu o hierarchii v podniku. Dalším stupněm ve zkoumání poměrů bylo zhodnocení uplatnění jednotlivých pracovníků při řešení konkrétní problematické – klíčové situace, posouzení jejich angažovanosti, ochoty podílet se na řešení problému a ochoty nést rizika a zodpovědnost, také posouzení schopnosti efektivně a smysluplně jednat, rozhodovat, koordinovat, spolupracovat. Hlavní pozornost je upřena na osobu ředitele, jež by za takové situace měla uplatnit řadu moderních manažerských metod, o které se v mé práci jedná.

4.1.1 Popis náplně práce, postavení a pravomocí jednotlivých osob

Ředitel firmy je zároveň jedním ze tří společníků. Náplní jeho práce je především vedení společnosti a organizace chodu firmy. Většina manažerských úloh je plně v kompetenci této osoby. Dále pak se věnuje i běžným činnostem, které přímo souvisí s posláním firmy, jako jsou návštěvy stálého okruhu významných zákazníků, kde poskytuje poradenské služby, řeší jednodušší technické problémy (instalace programů), informuje zákazníky o legislativních změnách týkajících se oboru a také o inovacích v nabízených programech. Poskytuje rady, zprostředkovává koupi a zajišťuje distribuci

elektroniky nutné pro chod kanceláří (počítačové sestavy, kopírky, tiskárny, telefony, projekční techniku, záznamová média atd.)

Jana – společník. Okruh činností této osoby je v podstatě shodný s náplní práce ředitele, pouze s výjimkou manažerských úkonů. Na rozhodování se podílí méně významnou měrou, je spíše v roli odborného poradce. Navíc se zabývá vedením účetnictví, což je hlavní a nejobjemnější část jejích pracovních povinností. V této oblasti (zpracování účetnictví) má rozhodující slovo.

Lukáš – společník, podílí se na vedení firmy, na rozhodování o stěžejních otázkách. Opět je zde náplň práce shodná s náplní práce ředitele, a navíc zpracovává účetnictví.

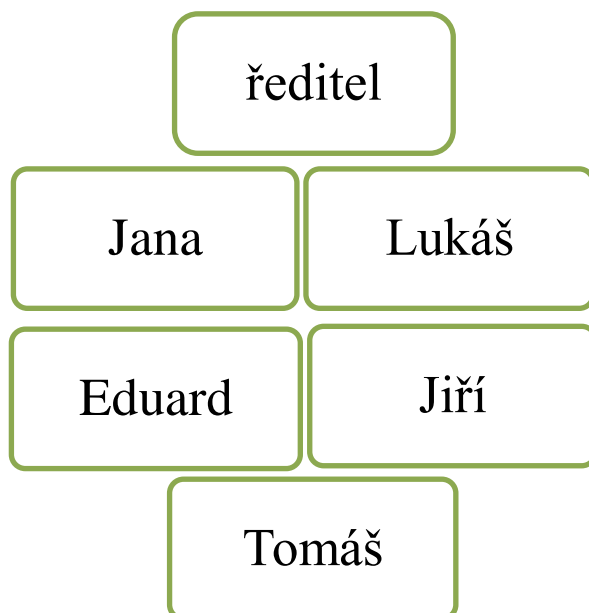
Eduard – spravuje okruh stálých standardních zákazníků, u nichž poskytuje služby v rozsahu, jaký byl zmíněn u ředitele. Také zpracovává účetnictví. Na rozhodování se nepodílí. V době, kdy není u některého ze svěřených zákazníků, by se měl věnovat rozvoji znalostí a schopností v oblasti výpočetní techniky a poskytovaného software.

Jiří – náplň práce a postavení má totožné s Eduardem.

Tomáš – IT specialista – je osoba podléhající všem ostatním, práci mu může v případě potřeby zadat kdokoli. Jeho posláním je řešení závažnějších technických problémů, a to jak ve firmě, tak i u zákazníků, tvorba a údržba webové prezentace firmy i zákazníků, instalace PC komponent, software, tvorba firemních sítí.

Z uvedeného vyplývá názorné schéma organizační struktury firmy (viz obr. 6).

Schéma organizační struktury



Obr. 6: Schéma organizační struktury Zdroj: Vlastní tvorba

4.1.2 Hodnocení vnitřního prostředí firmy z pohledu zaměstnanců

Zpracování dat získaných z dotazníků a rozhovorů mi přineslo mnoho užitečných informací. Ty jsou popsány v této kapitole. Neměřitelné hodnoty jsem zaznamenal jako prostý text, měřitelné, konkrétně procentuální poměr složek pracovní náplně zaměstnanců, vyjádřil pomocí přehledného grafu (viz obr. 7).

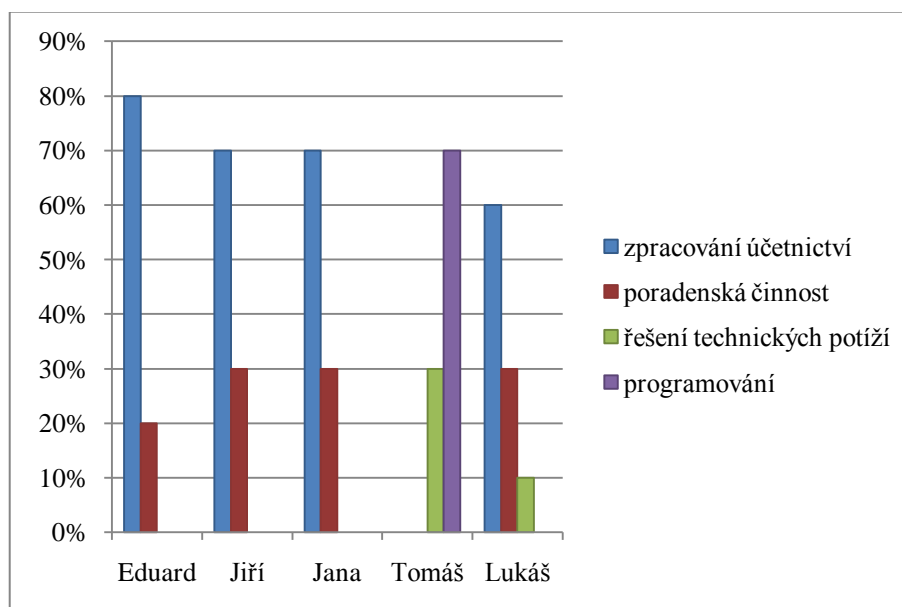
Všichni zaměstnanci podniku považují většinu úkolů, které jsou jim svěřovány, za odpovídající. Nemají problémy s jejich řešením, dokážou je zvládat samostatně, aniž by potřebovali jakékoliv další instrukce. Tři zaměstnanci uvádějí, že úkolem, který byl nad jejich síly a který proto nedokázali splnit, někdy pověřeni byli. Všichni se vyjádřili, že obecně na své úkoly mají dostatek času. V exponovaných částech roku, kdy dochází

ke kumulaci pracovních povinností (konec a začátek roku), se čtyři zaměstnanci cítí přetěžováni.

S vyšší odměny za vykonanou práci jsou všichni zaměstnanci spokojeni, stejně tak všichni svorně potvrdili, že jim zaměstnavatel poskytuje v dostatečné míře prostor pro další vzdělávání v oboru.

Dílčí výsledky své práce nepředkládá ke kontrole ani jeden ze zaměstnanců. K atmosféře a vztahům na pracovišti nemá ani jeden respondent připomínky, hodnotí ji kladně. Čas strávený na pracovišti považují za efektivně využitý a organizace práce jim všem vyhovuje.

Grafické vyjádření procentuálního poměru jednotlivých složek pracovní náplně zaměstnanců (dle respondentů)



Obr. 7: Složky pracovní náplně

Zdroj: Vlastní tvorba

4.1.3 Hodnocení vnitřního prostředí firmy z pohledu zúčastněného pozorovatele

Ve dnech 13., 14. a 15. ledna 2009 jsem provedl pozorování dění na pracovišti, zaznamenával aktivity zaměstnanců, zabýval se náplní jejich práce, a to vždy od osmé hodiny ráno do šestnácté hodiny odpolední. Získaná data jsem uspořádal do tabulek (viz tab. 3-6) a grafu (viz obr. 8).

Činnosti jsem rozdělil do čtyř kategorií:

- práce,
- studium nového programu,
- nespecifikovaná činnost,
- nepatřičná činnost.

Nespecifikovaná činnost je taková činnost, která nevykazuje známky nepatřičnosti, ale není možno přesně určit, do jaké kategorie spadá.

Nepatřičná činnost je taková, která není náplní práce. Jsou to nejrůznější mimopracovní, soukromé aktivity (vyřizování privátních hovorů, psaní krátkých textových zpráv, prohlížení internetových stránek bez souvislosti s plněním pracovních povinností, hraní her, využívání nástrojů pro komunikaci v reálném čase (ICQ atp.) bez souvislosti s pracovní náplní atd.

Z mého pozorování vyplynulo, že nejvíce času v kanceláři strávil prací Tomáš, bylo to v průměru 352 minut. Naopak Jana a Lukáš nejméně, 10 minut v případě Jany, 72 minut v případě Lukáše, jelikož ti se některé dny nedostavili do kanceláře vůbec. Což ovšem neznamená automaticky nečinnost, může to znamenat fakt, že v tento den plnili své povinnosti „v terénu“, o čemž ale jsem se nemohl přesvědčit ani já, ani nadřízený pracovník.

Studiem nového programu se nejvíce zabýval Jiří, konkrétně touto činností strávil 67 minut. Eduard se novým programem zabýval 48 minut, Lukáš 17 minut. Ostatní zaměstnanci se studiem programu nezabývali.

Nejvíce nspecifikované činnosti jsem pozoroval u Jany a Lukáše, kteří v kanceláři ten den nebyli, a proto jejich aktivita spadla do této kategorie, naopak nejméně u Tomáše, konkrétně 100 minut.

Nepatřičnou činnost jsem zjistil u Tomáše, a to v trvání 28 minut, u Eduarda v délce 32 minut a u Jiřího 8 minut.

Atmosféru hodnotím jako přátelskou, na pracovišti vládou neformální vztahy. Pracovníci chodí společně na oběd, vykazují znaky přátelství, ohleduplnosti, vstřícnosti. Například je běžné, když si jeden ze zaměstnanců jde uvařit kávu, případně nalít vodu, že nabídne i ostatním. Je běžné, že jeden druhému pomáhá i v pracovních záležitostech. Celé pracoviště působí jako oáza klidu a pohody bez zjevných známek stresu a rivality.

Tabulky záznamu aktivity zaměstnanců

První den – 13. ledna

Tab. 3: Činnosti

Jméno	práce	studium nového programu	nespecifikovaná činnost	nepatřičná činnost
Eduard	135	95	190	60
Jiří	90	70	320	0
Jana	0	0	480	0
Tomáš	305	0	145	30
Lukáš	0	0	480	0

Druhý den – 14. ledna

Tab. 4: Činnosti

Jméno	práce	studium nového programu	nespecifikovaná činnost	nepatřičná činnost
Eduard	255	0	210	15
Jiří	110	80	280	10
Jana	0	0	480	0
Tomáš	380	0	60	40
Lukáš	85	0	395	0

Třetí den – 15. ledna

Tab. 5: Činnosti

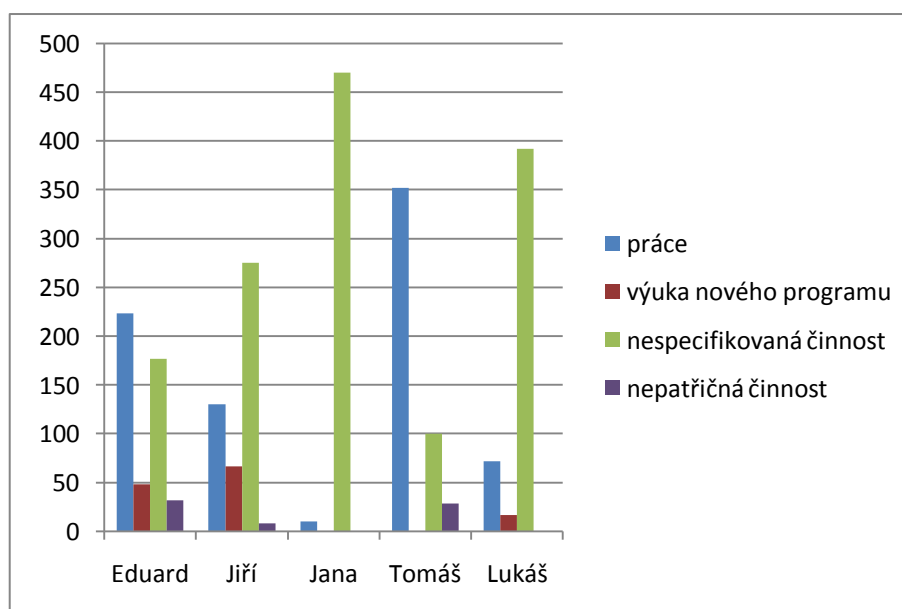
jméno	práce	studium nového programu	nespecifikovaná činnost	nepatřičná činnost
Eduard	280	50	130	20
Jiří	190	50	225	15
Jana	30	0	450	0
Tomáš	370	0	95	15
Lukáš	130	50	300	0

Průměrné hodnoty

Tab. 6: Průměrné hodnoty činností

jméno	práce	studium nového programu	nespecifikovaná činnost	nepatříčná činnost
Eduard	223	48	177	32
Jiří	130	67	275	8
Jana	10	0	470	0
Tomáš	352	0	100	28
Lukáš	72	17	392	0

Grafické vyjádření složek pracovní náplně zaměstnanců
(dle pozorování)



Obr. 8: Složky pracovní náplně

Zdroj: Vlastní tvorba

4.1.4 První klíčový moment

V průběhu roku 2008 firmu Účto AZ, spol. s r. o. (dále jen Účto AZ) oslovilo několik producentů podnikových ekonomických a informačních systémů s nabídkou na spolupráci, spolupráci ve smyslu dalšího šíření nabízených produktů mezi stávající i nové zákazníky firmy. Producenti uspořádali několik odborných seminářů, kde své programy podrobně představili, upozornili na jejich přednosti (největší předností těchto systémů je fakt, že pracují, na rozdíl od starších typů, pod OS Windows a jsou tudíž snadněji ovladatelné běžným uživatelem). I ze strany zákazníků bylo už znát zájem o systémy pracující na tomto principu.

V tuto chvíli hrozilo reálné nebezpečí, že pokud firma nezačne poskytovat nové produkty a setrvá u stávajících zastaralých systémů fungujících na OS MS-DOS, ztratí své zákazníky, jelikož ti pochopitelně upřednostní moderní, ovladatelnější a přehlednější systémy před jejich těžkopádnými předchůdci. Původní programy se vyznačovaly pomalejším chodem, vyššími nároky na počítačovou gramotnost uživatele a v neposlední řadě problematickým síťovým provozem. Převedení zákazníků na nový systém by proto bylo nejen zkvalitněním poskytovaných služeb, ale i ulehčením práce zaměstnanců firmy Účto AZ spojeným s úsporou prostředků vynaložených na dopravu. Nové systémy lze totiž spravovat po síti a odpadla by tak část servisních a poradenských zásahů u zákazníků.

Programy, které byly brány v úvahu, jsou dva, a to Winfas a Imes. Každý z těchto systémů má své klady i zápory, bylo tedy na vedení firmy, jak informace o programech vyhodnotí, zpracuje a jaký závěr vyvodí.

Jak jsem již dříve zmínil, hlavním rozhodovatelem je zde ředitel, proto se prvotně budu věnovat analýze jeho postupu a v návaznosti na něj pak zhodnotím i chování ostatních zaměstnanců.

Postup rozhodovatele při řešení manažerského úkolu

Hned první rozhodnutí, rozhodnutí absolvovat odborné semináře, díky nimž lze zjistit, zda je vůbec reálné zabývat se novými systémy, bylo impulzivním počinem ředitele, který učinil bez porady s ostatními společníky. Tuto skutečnost pak sdělil všem, kteří se měli zmiňovaných seminářů zúčastnit (Jana, Lukáš), a to neformálně, ústně, prostým vyřčením faktu při nejbližším setkání s potenciálními účastníky. Po absolvování školení (účastnili se ředitel, Jana, Lukáš) všichni tři společně prodiskutovali zjištěné skutečnosti, každý ze svého pohledu. Ředitel i Lukáš z hlediska ekonomické výhodnosti, Jana z hlediska ovladatelnosti a praktičnosti uživatelského prostředí.

- Ekonomická stránka – její zhodnocení proběhlo pouze na základě srovnání údajů o cenách nových produktů s cenami produktu starého, polemiky ohledně výše investice, kterou jsou ochotni a schopni zákazníci akceptovat, a úvah o možných úsporách za pohonné hmoty (nebude nutno tak často dojíždět k zákazníkům).
- Ovladatelnost a praktičnost – tato stránka věci byla prověřena zkouškou v praxi, kdy Jana sama na sobě otestovala, jak se jí se systémy pracuje.

Z této diskuze vzešlo rozhodnutí nové systémy zavést, ale stále ještě nebylo stanoveno, který ze dvou nabízených programů (Imes, Winfas) upřednostnit. Jana i Lukáš se vyjádřili k ovladatelnosti, ta byla u obou programů na obdobné – vynikající úrovni, proto ředitel sám odhadl průchodnost obou systému u zákazníků. Imes je svým pojetím vhodnější pro větší podniky, pro malé je zbytečně složitý a nákladný. Menším firmám by více vyhovoval Winfas, který ale je, ve srovnání s původním systémem, také příliš ekonomicky náročný. Proto rozhodl, že nejvýhodnější pro firmu i zákazníky bude zavedení nového systému Imes a současné zachování původního systému. Původní systém zůstane pro drobné zákazníky, nový pro větší, solventní podniky.

Dalším krokem bylo vytvoření plánu pro zavedení nového systému do praxe. Ředitel určil, komu a jak bude nový produkt nabídnut, a stanovil osoby, které celou akci

uskuteční. Zároveň jim udělil pravomoc samostatně rozhodnout, kterým dalším zákazníkům ze svého okruhu produkt nabídnou.

Kontrolu, zda a jak se zaměstnanci zhostili zadaného úkolu, ředitel prováděl jen namátkově, a to občasným konkrétním dotazem. Neorganizovaně, neplánovaně, kdykoliv a kdekoliv v případě potřeby.

Výsledek procesu

Výsledkem celého procesu byl přechod 15 firem na nový systém. Vypracování plánu převodu na nový program, zaškolování a převádění dat trvá přibližně půl roku, poté je zákazník soběstačný.

Zhodnocení řešení klíčového momentu

Pro přehledné uspořádání hodnocení postupu jsem použil následující členění (viz obr. 3).

Identifikace a specifikace problému

Manažer přesně vyhodnotil externí impulsy (zájem zákazníků o nový produkt, změny ve vývoji produktu a jeho nabídku), a to ve chvíli, kdy interní impulsy ve smyslu úbytku zákazníků, jejich přechodu ke konkurenci, nebyly patrné.

V procesu identifikace problému manažer intuitivně a bez teoretických znalostí z oblasti managementu využil techniku Occamovy břitvy, která říká, že nejjednodušší cesta je vždy nejlepší. Nekonstruoval složité teorie, ale vyvodil si jednoduchý závěr: poptávka po programech fungujících na systému Windows není zástěrka pro přechod ke konkurenci, ale prostý fakt - *zákazník poptává produkt => zabezpečím produkt*. Tento logický a přímočarý závěr měl pozitivní dopad na následný vývoj situace, celý

proces jednoznačně urychlil a zabezpečil firmě zachování konkurenceschopnosti. I druhý vnější impuls byl vyhodnocen na základě výše zmíněného principu.

Stanovení alternativních řešení

Tento stupeň rozhodovacího procesu nebyl vůbec využit.

Hodnocení alternativních řešení

Tento krok nebyl využit pro absenci souboru alternativ.

Výběr vhodné alternativy

Tento krok nebyl využit pro absenci souboru alternativ.

Implementace rozhodnutí

Kvalita implementace je velmi důležitým krokem. Pokud není dobrá myšlenka správně uvedena do praxe, nepřinese kýžený efekt a zanikne její hodnota.

V tomto případě manažer ideu implementoval nepromyšleně, neuvažoval o možných alternativách, ani o jejím rozsahu. Setrval u prvotní myšlenkové linie – poptávka => uspokojení poptávky. Nedošlo k rozpracování strategie implementace.

Kontrola a vyhodnocení

Efektivní manažer by měl dbát na periodické vyhodnocování dosažených výsledků. Toto zde ovšem není. Kontrola probíhá jen namátkově, stejně tak nedochází k jakékoli kontrole průběhu.

Návrh doplňujících postupů pro co nejefektivnější průběh rozhodovacího procesu

V této části se pokusím faktický průběh doplnit o své postřehy a návrhy, jak danou situaci řešit na základě znalostí z oboru managementu.

Manažer měl především dojít k přesnému definování problému. Srozumitelně a co nejpresněji jej zformulovat. Dále mělo být dosaženo souznění všech zainteresovaných osob, jejich názorové jednoty v očekávání přínosů řešení.

Domnívám se, že manažer měl už v počáteční fázi rozhodovacího procesu uplatnit měřitelné metody, jako je například zhodnocení situace na základě detailního průzkumu s pomocí dotazníků, a ne se řídit pouhou intuicí. Vzniklou situaci lze označit jako *změny v tržním prostředí*. Při jakékoliv změně je nutný podrobný průzkum nastalého stavu.

K identifikaci problému zde bylo využito jediného ukazatele, a to jakési vnější kritiky ve formě poptávky po novém produktu a také pobídky od dodavatelů. Manažer nezkoumal vnitřní faktory, nezabýval se výkonností vlastní firmy, nesnažil se prověřit, zda nemají změny probíhající v oblasti nabídky a poptávky software pro zpracování účetní a mzdové agendy vliv na prosperitu podniku. Což je, dle mého názoru, zásadní chyba. Pokud by manažer tento indikátor zohlednil, mohl získat daleko přesnější představu o situaci na trhu. Stejně tak kontrola plnění stanoveného plánu by měla obdobný efekt.

Dále se manažer vůbec nezabýval hledáním alternativních řešení. K čemuž mohl použít metodu rybí kosti (Išikawův graf – diagram příčin a důsledků) nebo také všeobecně známou metodu - brainstorming. Zorganizováním několika oficiálních porad, při kterých by bylo oněch zmiňovaných metod využito, mohl manažer vyzískat množství podnětů vedoucích ke stanovení alternativních metod řešení problému, ba dokonce mohlo dojít přímo k jejich stanovení. Podrobně propracované alternativy by umožnily dosáhnout úspor času i peněz. Následujícím krokem mělo být zhodnocení a vzájemné porovnání možných alternativ. Za nejlepší by bylo považováno to řešení, které by přineslo nejpříznivější výsledky a eliminovalo nepříznivé důsledky.

Předpokládám, že zde by proběhlo hodnocení na základě rizika až neurčitosti, optimální je pochopitelně rozhodování na základě celého souboru relevantních informací.

Při implementaci řešení měl manažer předložit podřízeným pečlivě propracovanou strategii, ze které by bylo jasně patrné, jaké kroky bude nutno podniknout, kdo je bude realizovat a kdo za jejich provedení ponese odpovědnost. Jako nejjednodušší shledávám vypracování plánu činností, jejich popis a ustanovení týkající se povinností a pravomocí plynoucích z nových úkolů, a to zvláště pro každou zúčastněnou osobu. Tyto materiály by bylo vhodné představit zaměstnancům na předem ohlášené poradě, kde by mělo dojít k diskuzi o nových úkolech, zaměstnanci by měli možnost vyslovit své názory na ně, případně vznést námitky. Závěrem takové diskuze by byl všemi akceptovatelný, optimální plán implementace. Z důvodu neřízené implementace je velmi obtížné uskutečnit další krok vedoucí k úspěšnému zvládnutí problému, kterým je kontrola úspěšnosti celého procesu.

Manažer by měl periodicky vyhodnocovat stav a průběh akce. V případě odchylek od plánu přistoupit k zavedení korekčních opatření. Proto by měly být stanoveny měřitelné cíle. Zde by se takovou měřitelnou veličinou mohly stát výkazy činnosti jednotlivých zaměstnanců.

Zavedení pevných pravidel, přesné stanovení úkolů a zpětnou vazbu ve smyslu kontroly, považuji za nezbytnost.

4.1.5 Druhý klíčový moment

V listopadu 2008 firma Účto AZ neobdržela od pěti svých zákazníků platby za licenci poskytovaného software. Jednalo se o zákazníky, které spravoval Lukáš. Veškerou komunikaci s neplatiči odbyl prostřednictvím elektronické pošty a telefonu. K dohodě o doplacení dlužných částek nedošlo, proto byly licence všem pěti subjektům odebrány. Zástupci neplaticích firem se obrátili na jiného poskytovatele téhož software, aby jim licence obnovil. Producent software však vydal zákaz na obnovení licencí pro

zmiňované firmy do doby, než uhradí dlužné částky firmě Účto AZ. Důsledkem celého procesu byl odchod těchto pěti firem ke konkurenci.

Analýza řešení situace

V tomto případě byla řada rozhodnutí v kompetenci Lukáše. Jednalo se o firmy, které mu byly svěřeny a které měl spravovat. Domnívám se, že první, a to velmi závažnou chybou bylo vynechání osobního kontaktu se zástupci problematických firem. Většina dodavatelsko–odběratelských vztahů je zde vedena nejen po ryze obchodní linii, ale velkou měrou i po neobchodní, osobní linii. Jsou zde běžné velmi dobré vztahy se zákazníky, až na úrovni přátelských, kdy například ředitel Účto AZ v době nemoci obdržel od některých svých klientů drobnou pozornost atp. Dospěl jsem k názoru, že osobním jednáním mohl Lukáš dosáhnout dohody akceptovatelné oběma stranami. Další chybou, které se Lukáš dopustil, bylo obejití hlavního rozhodovatele firmy – ředitele. Lukáš jej o problému neinformoval, a tím vyloučil možnost jeho zásahu a podílení se na řešení problému, případně jeho úplného převzetí. Zde je nutno podotknout, že chyba je i na straně ředitele, který nezavedl ve firmě účinné kontrolní mechanismy, jež by eliminovaly podobné hrubé nedostatky v chování zaměstnanců.

Návrh optimálního postupu řešení situace

- z pozice ředitele,
- z pozice Lukáše.

Z pozice ředitele

Manažer by si měl pečlivě rozmyslet, co a v jakém rozsahu delegovat. Ve jmenovaných případech by se měl stěžejní měrou na rozhodování podílet hlavní rozhodovatel – ředitel. Zde k takové rozvaze nedošlo, pravomoci nebyly delegovány v pevně

stanoveném rozsahu, neexistuje písemný doklad, který by přesně vymezoval, k čemu má konkrétní zaměstnanec pravomoc. Pravomoci byly uděleny ústně a velice nepřesně. Pokud by jejich rozsah byl striktně stanoven, mohl ředitel včas postup svého podřízeného korigovat, vyžádat si informace a vypracovat vhodnou strategii. V rámci korektivních opatření pak sám, případně spolu s Lukášem zákazníky navštívit a pokusit se zvrátit stav věci ve prospěch svůj i zákazníkův.

Z pozice Lukáše

Zaměstnanec v tomto případě jednoznačně pochybil. Nekonzultoval náhle vzniklý závažný problém s nadřízeným, pokusil se jej vyřešit sám, ovšem poměrně laxním, nezúčastněným způsobem.

Pokud by neprodleně uvědomil o vznikajícím problému svého nadřízeného, informoval jej o stavu věci, vyžádal si rady a doporučení, případně i přímou pomoc, mohla se celá situace vyvíjet zcela jiným směrem.

4.1.6 Shrnutí pozorování

Na fungování každé organizace má vliv celá škála faktorů. Ty se vzájemně násobí, tlumí, prolínají. Výsledkem korelace faktorů je systém na určitém stupni funkčnosti. I ten zdánlivě nejnepodstatnější vliv může mít v konečném efektu na fungování celého systému obrovský dopad.

Z mého pohledu se organizace jeví coby hodně neformální, poněvíc připomíná dobrovolné sdružení pracovníků s podobnou náplní práce a podobným cílem, kde pouze v případě nejvyšší nouze zasáhne vůdce.

Chybí zde jasná definice pracovních pozic a náplně práce jednotlivých zaměstnanců. Nejsou přesně stanoveny pravomoci a povinnosti zaměstnanců. Nedochozí ke kontrole jejich práce, jelikož nejsou zavedeny žádné kontrolní mechanismy. Proto někteří zaměstnanci nevyužívají čas strávený na pracovišti efektivně. Vzhledem k obecné spokojenosti s finančním ohodnocením práce, za které však zaměstnanci neodvádějí stoprocentní výkony, postrádají motivaci a stimulaci ke zvýšení úsilí.

Zaměstnanci mezi sebou sice spolupracují, ale jejich spolupráci považují za neefektivní. Z důvodu absence organizace spolupráce (pravidelné plánované porady), často dochází k tomu, že důležité záležitosti nejsou prodiskutovány a konzultovány, a to pro záležitosti nepodstatné, často osobního charakteru.

Někteří pracovníci jsou odměňováni na základě počtu spravovaných klientů a ti, jejichž náplň práce takový způsob odměňování neumožňuje, jsou ohodnoceni platem fixním. Další aktivity zaměstnanců, jako samostudium atp., nejsou ohodnoceny vůbec, stejně tak kvalita odváděné práce není hodnocena, pouze kvantita.

Firma nemá vytyčeny žádné dlouhodobé cíle, vyznačen směr, jakým se dále ubírat. Nedochozí k mapování poměrů na trhu, vyhledávání nových příležitostí, aktivitám v oblasti rozšíření působnosti firmy, propagace atd. Podnik funguje na principu setrvačnicku, využívá potenciál dávných „vkladů“, a je jen otázka času, kdy na trhu

dojde k takovým změnám, jejichž důsledky nebude možné se stávajícím přístupem unést.

4.2 Osobnost manažera

Osobnost manažera a její působnost se odráží na tváři organizace jako celku. Směřuje ji, udává tón, dynamiku, formuje její strukturu, upravuje vnější působení firmy, to, jak působí navenek. Osobnost manažera se stěžejní měrou podílí na případném úspěchu či neúspěchu firmy.

Na základě pozorování, která jsem provedl ve zvolené firmě, se domnívám, že nelze osobnost manažera přesně přiřadit k některému v odborné literatuře popsanému typu. Osobnost každého člověka je natolik jedinečný a neopakovatelný souhrn vlastností a schopností, že není možné jednoduše vtěsnat všechnu tu rozmanitost do předem připravené šablony.

Zde manažer osciloval mezi dvěma typy pojetí vedení, a to vždy v závislosti na konkrétní situaci.

V případě běžných denních aktivit se jevil jako vůdce velice liberální, který nevyžaduje po svých zaměstnancích přehnané výkony, nechává mnoho rozhodnutí na jejich vůli i uvážení. Zaměstnance nekontroluje, nevymáhá byrokratické úkony. Uplatňoval autoritu neformální.

V případě řešení problematických situací však manažer vystupoval značně autoritativně, většinu velkých rozhodnutí činil sám, a to s velkou mírou ochoty riskovat. Uplatňoval autoritu formální.

4.3 Návrh optimálního stylu a metod řízení

V průběhu mého působení ve firmě se mi podařilo shromáždit dostatek materiálů a informací, které mi umožnily navrhnout účinná korekční opatření. Doporučovaná opatření by měla pomoci stanovit cíle firmy, stabilizovat pozici firmy na trhu, rozšířit pole její působnosti i škálu nabízených služeb, zefektivnit a zpřehlednit chod firmy, minimalizovat či eliminovat negativní vlivy konkurenčního prostředí a dosahovat díky těmto opatřením i vyššího zisku.

4.3.1 Stanovení cílů

Z mého pohledu je zde nejpálčivějším problémem absence cílů, která působí na zaměstnance značně demotivačně. Pokud jednotlivec neví, kam má směřovat, jakým směrem se má jeho snažení a práce ubírat, neví to ani celek.

Firma nemá stanoveny žádné krátkodobé a ani dlouhodobé cíle. Ty je možné vytyčit na základě údajů získaných ze SWOT analýzy (viz tab. 7).

Silné stránky (Strengths)

- kvalifikovaný personál (zaměstnanci se v oboru pohybují cca 20let),
- loajalita zaměstnanců,
- dobré vztahy na pracovišti,
- flexibilita zaměstnanců,
- téměř monopolní postavení firmy v určité oblasti trhu,
- dobré jméno firmy,
- přátelské vztahy se zákazníky,
- průběžné zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Slabé stránky (Weaknesses)

- nedostatečná propagace,
- úzké pole působnosti firmy (specializace na zemědělské podniky, které nepatří k nejsolventnějším),
- neefektivní využívání pracovní doby,
- nedostatečná motivace zaměstnanců,
- problémy s komunikací a organizační nedostatky,
- celková nepřehlednost chodu podniku,
- absence cílů.

Příležitosti (Opportunities)

- možnost expandovat do dalších oblastí trhu,
- nový program (možnost uspokojit širší spektrum klientů),
- legislativní změny (v důsledku častých legislativních změn se účetní problematika stává nepřehlednou a podnikatelé více vyhledávají služby profesionálů).

Hrozby (Threats)

- ztráta dobrého jména,
- nárůst konkurence,
- finanční krize,
- odchod zaměstnanců ke konkurenci.

Tab. 7: SWOT matice

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> - kvalifikovaný personál - loajalita zaměstnanců - dobré vztahy na pracovišti - flexibilita zaměstnanců - téměř monopolní postavení firmy v určité oblasti trhu - dobré jméno firmy - přátelské vztahy se zákazníky - průběžné zvyšování kvalifikace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná propagace - úzké pole působnosti firmy - neefektivní využívání pracovní doby - nedostatečná motivace zaměstnanců - problémy s komunikací a organizační nedostatky - celková nepřehlednost chodu podniku - absence cílů
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> - možnost expandovat do dalších oblastí trhu - nový program - legislativní změny 	<ul style="list-style-type: none"> - ztráta dobrého jména - nárůst konkurence - finanční krize - odchod zaměstnanců ke konkurenci

Zdroj: Vlastní tvorba

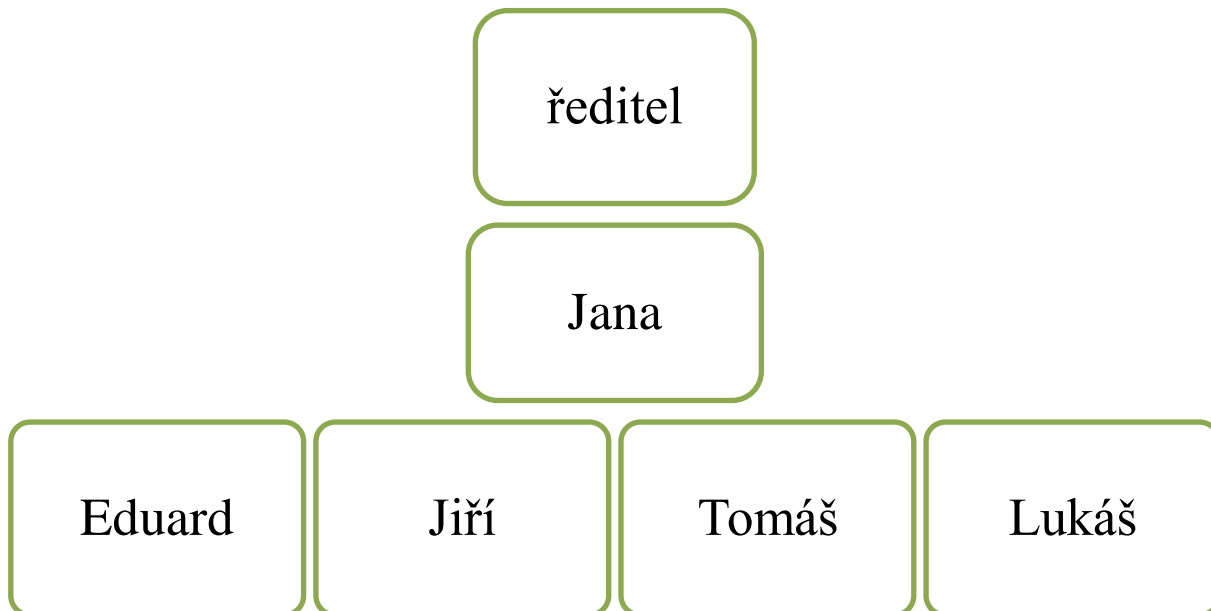
Cíle

- expanze do nových oblastí trhu,
- zlepšení organizační struktury podniku,
- zlepšení komunikace,
- propagace.

4.3.2 Změna organizační struktury firmy

Ve firmě je zavedena jistá hierarchie, dle mého názoru nevyhovující. Dva pracovníci na téměř stejné úrovni vedení jsou v tak malém podniku zbytečností. Nemají dostatek podřízených, které by spravovali, a proto často vykonávají některé činnosti duplicitně, některé vůbec (v domněnku, že již tak učinil ten druhý). Dochází ke zmatkům a zbytečným střetům. Mnohem výhodnější bude situace, kdy nejvyšší pozice, pozice ředitele, zůstane zachována, jemu bude přímo podléhat jeden ze společníků a jemu pak čtyři zbývající zaměstnanci (viz obr. 9). Tímto bude možné přesně rozdělit pravomoci i úkoly a také ustavit kontrolní mechanismy, ty budou vždy plně v kompetenci přímého nadřízeného.

Návrh organizační struktury



Obr. 9: Schéma organizační struktury

Zdroj: Vlastní tvorba

4.3.3 Reengineering

Po změnách v organizační struktuře podniku je čas na změny v celkovém pojetí chodu firmy, změny v komunikaci, změny v organizaci práce, přerozdělení úkolů a pravomocí, vymezení povinností a zavedení účinných kontrolních mechanismů.

Ředitel

- nejvyšší dozor,
- správa okruhu nejvýznamnějších zákazníků,
- svolávání a vedení pravidelných porad,
- reprezentace firmy,
- shromažďování a vyhodnocování údajů o konkurenčním prostředí a následné zavádění opatření souvisejících s výsledky této činnosti.

Ředitel by měl být nejvyšší instancí kontroly ve firmě. Vzhledem k vysoké úrovni formální autority, kterou ředitel disponuje, je taková kontrola účinná. Výsledky kontrolních opatření by měl periodicky vyhodnocovat a vyvozovat z nich závěry, na ty pak adekvátně reagovat - korektivně, motivačně, udělením sankcí atp.

Správa okruhu nejvýznamnějších zákazníků také spadá plně do kompetence ředitele firmy. Je projevem úcty k významnému zákazníkovi, zajišťuje dobré vztahy a pomáhá v budování dobrého jména podniku. Rovněž je třeba brát zřetel na fakt, že podle Paretova pravidla pochází 80% příjmů od 20% nejvýznamnějších zákazníků. Proto je péče o tuto skupinu klientů prioritní a zároveň prestižní záležitost.

Pravidelné porady svolané ředitelem firmy považují za nezbytné, jejich četnost a délku je třeba stanovit podle konkrétní situace. Porady slouží k prodiskutování několika okruhů událostí časového úseku mezi dvěma poradami.

- výsledky kontroly,
- pracovní výsledky,
- pracovní problémy,
- problémy ve vztazích mezi zaměstnanci,
- plány, úkoly, cíle, motivační mechanismy,
- otázky propagace.

Správně vedená porada je velkým přínosem pro firmu. V prostředí tak malého podniku nedoporučuji zaměřovat se na určitý typ porady (formální, účelové, řešitelské, informační), ale v rámci jediné porady užít celou škálu pro co nejefektivnější výsledek. Diskutovaných skutečností není takové množství, není ani nadměrné množství diskutujících, ale rozmanitost diskutovaných skutečností je stejně široká jako ve velkém podniku, kde by bylo namístě svolávat porady zaměřené jedním směrem. Zde lze prodiskutovat vše v jednom bloku. Výjimkou jsou náhlé porady svolané na základě nečekané, obvykle krizové události. Při poradách je možno využít metody brainstorming, která vede k produkci velkého množství nápadů.

Reprezentace firmy přímo souvisí se správou okruhu nejvýznamnějších zákazníků. Dalším položkou v reprezentaci firmy je případné jednání s médii a veřejností a v neposlední řadě vyhledávání a navazování kontaktů s potenciálními významnými klienty.

Shromažďování a vyhodnocování údajů o konkurenčním prostředí je další významný prvek. Bez znalostí z této oblasti nelze efektivně plánovat, odhadovat vývoj na trhu a potažmo ani zavádět opatření vedoucí ke zmírnění dopadů vlivu konkurenčního prostředí na prosperitu firmy. Informace může manažer shromažďovat přímo, aktivně je sám vyhledávat, anebo v případě informací odborných, z oblasti IT, pověřit kompetentní osobu.

Jana

- zpracování účetnictví a přímá odpovědnost za výsledky této činnosti,
- rozdělování úkolů,
- kontrola a hodnocení podřízených,
- svolávání a vedení každodenních informačních porad,
- funkce asistentky ředitele.

Jana je ve firmě nejerudovanějším odborníkem, co se účetní problematiky týká, proto by měla tato činnost být nejobjemnější položkou v náplni její práce, za kterou by také měla nést plnou odpovědnost, a zároveň s ní mít i v otázkách účetnictví hlavní slovo.

Rozdělování úkolů zcela logicky přináleží této osobě, protože má k problematice i zaměstnancům blízko a disponuje poměrně vysokou mírou neformální autority.

Pravidelná kontrola určitě povede k efektivnějšímu využívání pracovní doby, ke zlepšení pracovní morálky. Uskutečnění kontroly předchází zavedení kontrolních mechanismů. Doporučuji kontrolu pomocí týdenních výkazů činnosti (viz tab. 8). Každý pracovník obdrží od Jany přehlednou tabulku, do které mu budou vepsány zadané úkoly. Další položkou výkazů je kolonka, kam zaměstnanec zaznamená skutečnou aktivitu, kterou, v případě potřeby, doloží. Aktivity musí zaměstnanec zaznamenávat vždy při jejich zahájení a ukončení, spolu s časovým údajem. Tyto výkazy neplní jen funkci kontrolní, jsou i dobrým pomocným nástrojem pro určování výše odměny za vykonanou práci. Výkazy Jana při poradách předloží řediteli.

Výkaz

Tab. 8: Návrh výkazu činností

Jméno:				
Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
Úkoly:	Úkoly:	Úkoly:	Úkoly:	Úkoly:
Aktivita:	Aktivita:	Aktivita:	Aktivita:	Aktivita:

Zdroj: Vlastní tvorba

Svolávání a vedení každodenních informačních porad by se mělo stát nedílnou součástí pracovní náplně Jany. Krátká (desetiminutová) informační porada s podřízenými, při které dojde ke konzultaci aktuálních problémů, rozdělení úkolů atp., je nutná.

Funkce asistentky ředitele bývá ve větších firmách samostatnou položkou, ovšem zde není zavedení této pozice nutné. V případě potřeby (návštěva významného klienta ve firmě) Jana funkci asistentky zastane. Uvede návštěvu, podá občerstvení atp.

Eduard, Lukáš, Jiří

- správa okruhu vlastních, přidělených zákazníků,
- vedení účetnictví,
- poradenská činnost,
- aktivní vyhledávání nových zákazníků,
- prodej a distribuce elektroniky potřebné k chodu kanceláře,
- samostudium.

Náplň práce těchto tří zaměstnanců je shodná, stejně tak i poměr jednotlivých složek. Ten je proměnlivý v závislosti na konkrétní situaci. Je na každém zaměstnanci, aby pružně reagoval na aktuální dění ve firmě.

Správa okruhu vlastních zákazníků nezahrnuje pouze návštěvy zákazníků v případě drobných technických problémů a s tím spojené poskytování poradenství, ale i návštěvy zdvořilostní, které slouží k upevnění dobrých vztahů a k posílení důvěry. Umožňují průběžnou kontrolu spokojenosti klienta s poskytovanými službami. Další povinností související se správou okruhu vlastních zákazníků je nabídka nových produktů, případně zjišťování přání a potřeb zákazníka. O této činnosti musí každý ze zaměstnanců vést podrobné záznamy, k jejichž zapisování slouží výkazy pracovní činnosti.

Vedení účetnictví spadá vlastně částečně do správy okruhu vlastních zákazníků. V některých případech se však jedná o samostatnou položku, a to v období většího náporu, nebo v situacích, kdy je některý ze zaměstnanců vázán jinou pracovní povinností a předá proto úkoly z této oblasti jinému zaměstnanci. Zodpovědnosti za bezchybnost práce se tím ale nezabývá. Každý zaměstnanec je přímo zodpovědný za kvalitu zpracování účetnictví okruhu svých zákazníků. Výsledky práce periodicky odevzdává ke kontrole Janě, ta je nejvyšší autoritou v této problematice.

Aktivní vyhledávání nových zákazníků by se mělo stát pro tyto tři zaměstnance samozřejmou a nedílnou součástí jejich pracovního dne. Informace o potenciálních zákaznících mohou shromažďovat s pomocí internetu, pozorování okolí či rozhovorů

se stávajícími klienty. Získáním informací ale aktivita zaměstnanec nesmí končit, je potřeba dále s nimi pracovat, pokusit se zákazníka získat, případně konzultovat strategii získání nového klienta s nadřízeným. Tato činnost rovněž musí být zaznamenána ve výkazu práce.

Prodej a distribuce elektroniky je opět částečně vázán na okruh svěřených zákazníků, zároveň však může být tato služba, v případě potřeby, poskytována celému spektru klientů. I o ní je nutno vést záznamy.

Samostudium by mělo být efektivní výplní případně vzniklého volného času v průběhu pracovního dne. Tuto činnost rovněž musí zaměstnanec zaznamenat do výkazu.

Pro všechny tři pracovníky na této pozici je společná nejen náplň práce, ale i míra delegovaných pravomocí. Zaměstnanci mohou běžná, rutinní rozhodnutí činit sami, ovšem rozhodnutí, jejichž důsledkem by mohla být ztráta klienta, případně ztráta finanční, musí konzultovat se svým nadřízeným.

Tomáš

- vývoj programů,
- řešení zásadních technických problémů,
- výběr vhodné elektroniky,
- propagace,
- tvorba a správa webové prezentace,
- podpora samostudia zaměstnanců.

Vývoj programů je nejobjemnějším bodem náplně práce tohoto zaměstnance.

Řešení zásadních technických problémů je položka vysoké priority. V případě potřeby musí zaměstnanec okamžitě reagovat a být kdykoliv k dispozici, a to i mimo pracovní dobu. Na jeho flexibilitě přímo závisí dobré jméno firmy. Neprodlené řešení náhle vzniklého problému je pro klienty velmi důležité.

Výběr vhodné elektroniky, která bude nabízena zákazníkům, je další důležitou součástí náplně práce Tomáše. Musí systematicky mapovat vývoj v oblasti výpočetní techniky, sledovat změny cen a také měnit se vkus a potřeby klientů, tomu pak přizpůsobit výběr tak, aby plně vyhovoval ve všech oblastech, v oblasti výkonnostní, designové i cenové.

Další položkou příslušející této osobě je propagace. Měl by zpracovat propagační strategii firmy. Zjistit, jakou formu prezentace volí konkurenční společnosti, kolik prostředků na propagaci vydávají, stanovit náklady na optimální propagaci podniku a nejvhodnější způsob prezentace. Tyto návrhy pak konzultovat s nadřízeným a následně zrealizovat.

Tvorba a správa webové prezentace spadá mezi propagační činnosti. Webová prezentace může být mocným nástrojem sloužícím k vytvoření pozitivního názoru na firmu, může však také poskytnout službu medvědí, proto je nutné, aby webové stránky měly odpovídající úroveň, poskytovaly aktuální, platné a bezchybné informace podané srozumitelnou, gramaticky i stylisticky korektní formou. Jejich tvůrce za ně plně odpovídá a po každé změně nechá zkontrolovat nadřízeným.

Vzhledem ke kvalifikaci tohoto pracovníka jsem mu přiřadil i funkci jakéhosi supervizora nad dalším vzděláváním zaměstnanců v oboru výpočetních technologií a studiem nových systémů. Měl by dohlížet na efektivitu samostudia, prověřovat nabyté poznatky, radit a pomáhat.

4.3.4 Změny v systému odměňování

Odměna je důležitý motivační nástroj. Je nutné, aby odměna přesně odpovídala kvalitě i kvantitě odvedené práce, jinak pozbývá své motivační funkce. Zaměstnanec, který je odměňován na základě předpokladu nadřízeného o kvalitě vykonané práce, nemá potřebu zvyšovat svoje úsilí. Mzda by se měla v tomto případě skládat ze dvou složek: mzdy základní a z výkonnostní složky. Výkonnostní složka mzdy by přímo závisela na údajích plynoucích z denního výkazu práce, které zpracovává Jana. Navrhuje odměny a jejich výši pak konzultuje s ředitelem.

4.4 Ekonomické zhodnocení dopadu navrhovaných opatření

Na základě údajů získaných z obrátové předvahy za období 01.01.2008 – 31.12.2008 jsem odhadl dopad doporučovaných opatření.

Vzhledem k předpokládanému zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a s tím spojeným úbytkem nepotřebných, duplicitních aktivit odhaduji, že dojde k úspoře finančních prostředků vynaložených na provoz vozidel, cestovné a telefony, čímž zároveň dojde ke snížení celkových variabilních nákladů. V současné době činí výše variabilních nákladů na jednoho zákazníka 12 371 Kč, po zavedení korekčních opatření předpokládám její snížení na 11 366,-.

V souvislosti s efektivnějším využitím pracovní doby, vyšší aktivitou zaměstnanců a jejich iniciativnějším přístupem k práci odhaduji, že dojde k nárůstu počtu zákazníků o 12,25%, čímž vzrostou variabilní náklady z 1 212 336 Kč na 1 250 396 Kč. S nárůstem nákladů v této oblasti souvisí automaticky nárůst tržeb z prodeje o 540 462 Kč a výše hospodářského výsledku.

Náklady na provoz vozidel a cestovné 850 358,-

Předpokládaná úspora 10%

Náklady na telefon 89 069,-

Předpokládaná úspora 15%

Předpokládaná celková úspora na provozu vozidel, cestovném a telefonech 98 397,-

Variabilní náklady 1 212 336,-

Variabilní náklad na jednoho zákazníka (celkem 98) 12 371,-

Předpokládané variabilní náklady po zohlednění úspor 1 113 939,-

Předpokládaný variabilní náklad na jednoho zákazníka po zohlednění úspor 11 366,-

- Předpokládaný nárůst počtu zákazníků o 12,25%, tj. 12,25%
- Předpokládané variabilní náklady po nárůstu počtu zákazníků 1 250 396,-

Fixní náklady 3 178 523,-

Náklady celkem 4 390 859,-

Předpokládané celkové náklady po zavedení korektivních opatření a nárůstu počtu
zákazníků 4 428 919,-

Tržby z prodeje 4 411 935,-

Předpokládané tržby z prodeje po nárůstu počtu zákazníků 4 952 397,-

Celkové tržby 4 414 615,-

Předpokládané celkové tržby po nárůstu počtu zákazníků 4 955 077,-

HV = 23 756,-

Předpokládaný HV = 526 158,-

Údaje jsou pro větší přehlednost uspořádány do souhrnné tabulky (viz tab. 9).

Tab. 9: Ekonomický dopad opatření

	za rok 2008	po navrhovaných opatřeních
var. náklady / zákazník	12 371 Kč	11 366 Kč
variabilní náklady	1 212 336 Kč	1 250 396 Kč
fixní náklady	3 178 523 Kč	3 178 523 Kč
celkové náklady	4 390 859 Kč	4 428 919 Kč
tržby z prodeje	4 411 935 Kč	4 952 397 Kč
celkové tržby	4 414 615 Kč	4 955 077 Kč
hospodářský výsledek	23 756 Kč	526 158 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

5. Závěr

Cílem mé práce bylo provést ve vybraném podniku rozbor používaných metod řízení, charakterizovat styl řízení vedoucích pracovníků a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.

V průběhu práce na této studii jsem dospěl i k mnoha zajímavým obecným závěrům. Zjistil jsem, jak obtížné je popsat věci považované za „obyčejné“, jak složité je zformulovat poznatky a postřehy tak, aby bylo možné je dále prezentovat. Zjistil jsem, že není ani trochu snadné promítnout teoretické znalosti a vědomosti na popsaná fakta, zorientovat se v problematice, vyjádřit souvztažnost mezi teorií a praxí. Postupným zpracováváním jednotlivých úseků studie jsem se sžíval se všemi skutečnostmi, o kterých pojednávám.

Provedená pozorování a shromážděné informace mi umožnily nahlédnout do prostředí reálné firmy, udělat si obrázek o jejím fungování. To pak zanalyzovat a zhodnotit. Výsledkem této činnosti je Shrnutí pozorování, kde definuji jednotlivé problematické oblasti, které pak v další části práce používám jako podklad pro návrh optimalizačních opatření.

Některá mnou navrhovaná korekční opatření spadají mezi nepopulární a domnívám se, že jejich zavedení by se nesetkalo s kladnou odezvou zaměstnanců, jiná opatření zase spadají do kategorie neutrálních, při jejichž zavedení žádné problémy nepředpokládám. Celkově se však domnívám, že zavedení celého souboru nápravných opatření by nemělo činit významnější potíže a mohlo vést k výrazným pozitivním dopadům na prosperitu firmy.

6. Summary

The aim of the thesis is to perform an analysis of managerial methods; to characterize managerial style of the front office management and consider impact on the efficiency of the performed operations. The first part is theoretical – literal compilation which I composed of relevant literary sources competent to the chosen topic. In the second, analytical, part I dealt with analysis of two particular situations by observing and gaining information via questionnaire methods and interviews. According to the gained information, I evaluated management's concept and its efficiency, I designed suitable managerial style. Finally, I evaluated the whole project economically.

Key words: manager, management, managerial style, reengineering, method.

7. Přehled použité literatury

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 272. ISBN 978-80-247-2177-4.

DONNELLY, James H, GIBSON, James L a IVANCEVICH, John M. *Management.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 824. ISBN 80-7169-422-3.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum.* 1.vyd. Praha: Portál, 2005. Str. 408. ISBN: 80-7367-040-2

KAMP, Di. *Manažer 21. století.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. str. 216. ISBN 80-247-0005-0.

KEENANOVÁ, Kate. *Průvodce manažera: Plánování.* 1. vyd. Brno: Ando Publishing, 1995.

LEIGH, Andrew. *Praktický rádce manažera.* 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992. ISBN 80-205-0264-5.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 224. ISBN 978-80-247-2400-3.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-X.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.

VODÁČEK. *Teorie a praxe v informační společnosti.* 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005. ISBN 80-7261-041-4.

VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Interní dokumentace firmy:

Obratová předvaha za období 01.01.2008 – 31.12.2008.

On-line zdroje:

<http://cs.wikipedia.org>,

<http://www.podnikatel.cz>,

<http://www.rvp.cz>,

<http://www.politika-socialna.blogspot.com>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Přímé a nepřímé vlivy ve vnějším prostředí organizace</i>	str. 6
<i>Obr. 2: Cyklus řízení podle cílů</i>	str. 13
<i>Obr. 3: Rozhodovací proces</i>	str. 19
<i>Obr. 4: Kroky řešení problému</i>	str. 20
<i>Obr. 5: Diagram příčin a důsledků</i>	str. 22
<i>Obr. 6: Schéma organizační struktury</i>	str. 36
<i>Obr. 7: Složky pracovní náplně</i>	str. 37
<i>Obr. 8: Složky pracovní náplně</i>	str. 41
<i>Obr. 9: Schéma organizační struktury</i>	str. 56

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: SWOT matice</i>	str. 9
<i>Tab. 2: Atributy kontrolních metod</i>	str. 27
<i>Tab. 3: Činnosti</i>	str. 40
<i>Tab. 4: Činnosti</i>	str. 40
<i>Tab. 5: Činnosti</i>	str. 40
<i>Tab. 6: Průměrné hodnoty činností</i>	str. 41
<i>Tab. 7: SWOT matice</i>	str. 55
<i>Tab. 8: Návrh výkazu činností</i>	str. 60
<i>Tab. 9: Ekonomický dopad opatření</i>	str. 65

Seznam příloh a přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Přílohy

Dotazník

Základní údaje

Číslo respondenta:

Datum šetření:

Pozice:.....

Vzdělání:

Náplň Vaší práce:

.....

.....

.....

.....

Považujete úkoly Vám svěřené za odpovídající?

ANO – NE

Zvládáte tyto úkoly samostatně?

ANO – NE

Získáte spolu se zadaným úkolem i instrukce k jeho provedení?

ANO – NE

Stalo se Vám někdy, že jste požadovaný úkol nedokázal/a splnit? ANO – NE

Máte na splnění úkolu dostatek časů? ANO – NE

Cítíte se někdy přetěžovaní? ANO – NE

Považujete odměnu za vykonanou práci za odpovídající? ANO – NE

Umožňuje Vám zaměstnavatel další vzdělávání v oboru? ANO – NE

Předkládáte dílčí výsledky ke kontrole nadřízenému? ANO – NE

Vyhovuje Vám organizace práce ve firmě? ANO - NE

Považujete čas strávený na pracovišti za efektivně využitý? ANO – NE

Kolik trávíte času na pracovišti?

Kolik času věnujete samostudiu a dalšímu vzdělávání?

Kolik času věnujete jednotlivým položkám patřícím do náplně Vaší práce (přibližný odhad procentuálního poměru)?

.....
Napište tři slova, která podle Vás co nejlépe charakterizují atmosféru na pracovišti:

.....
.....
Napište tři slova, která podle Vás co nejlépe charakterizují vztahy na pracovišti:

.....
.....
Napište tři slova, která podle Vás co nejlépe charakterizují vašeho přímého nadřízeného:

.....
.....