JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

POSOUZENÍ VLIVU MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ NA KONKURENCESCHOPNOST VYBRANÉHO SUBJEKTU

The Evaluation of The Impact of Modern Management Methods on The Competitiveness of The Selected Economic Entity

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor
Jana Prenerová

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Jana PRENEROVÁ**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Obchodní podnikání**
Název tématu:	**Posouzení vlivu moderních metod řízení na konkurenceschopnost vybraného subjektu**

Zásady pro vypracování:

Stručná charakteristika:
Rozvoj každého podniku je výrazně závislý na osobě manažera, na stylu jeho práce, metodách a technikách řízení.
Cíl práce:
Provést rozbor používaných metod řízení, charakterizovat možnosti jejich uplatňování v malých a středních podnicích, navrhnout optimální systém využívání moderních metod řízení ve vybraných subjektech a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.
Metodický postup:
1. Prostudovat literární prameny zaměřené k dané problematice.
2. Provést vlastní zkoumání metod manažerské práce ve vybraných podnicích.
3. Porovnat výsledky průzkumu s dosahovanými výsledky podniku.
4. Určit předpoklady uplatnění moderních metod řízení.
5. Navrhnout optimální soubor metod manažerské práce a vyjádřit jejich efektivnost.
Rámcová osnova:
1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl, metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu. 5. Diskuze. 6. Návrh optimálního uplatnění moderních metod řízení a vyjádření efektivnosti. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha : Grada Publishing, s. r. o., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3

STÝBLO, J. Efektivní manažer. Ostrava : Montanex, s. r. o., 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-19-9

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky II. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky III Olomouc : Rubico, s. r. o., 1. vydání, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3

TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha : Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5

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

WARD, M. 50 základních manažerských technik. Praha : Management Press. 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X

Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **20. března 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2009**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 60076658, DIČ CZ60076658

L.S.

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Posouzení vlivu moderních metod řízení na konkurenceschopnost vybraného subjektu* vypracovala samostatně pod odborným vedením Ing. Vladimíra Štípka, Ph.D., a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské 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 dne 15. dubna 2009

_____

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Vladimíru Štípkovi Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Současně děkuji Ing. Danielu Vaclíkovi, jednateli firmy VH-TRES spol. s. r. o., také panu Pavlu Otrubovi, jednateli firmy OTRUBA & PARTNER, s. r. o. a Ing. arch. Stanislavu Kovářovi, CSc., jednateli firmy A-SPEKTRUM, s. r. o. za vstřícnost při poskytnutí velkého množství informací a jejich čas věnovaný konzultacím.

OBSAH

OBSAH 1
1. ÚVOD 2
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED 4
2.1. OSOBNOST MANAŽERA 4
2.2. MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ 8
2.2.1. Co je to řízení? 8
2.2.2. Řízení delegováncfím 10
2.2.3. Koučování 15
2.2.4. Řízení podle cílů (MBO – Management By Objectives) 18
2.2.5. Vedení 21
3. TECHNIKY POZNÁVÁNÍ A ROZBORU OSOBNOSTI MANAŽERA A METOD ŘÍZENÍ 25
4. METODIKA 26
5. ANALYTICKÁ ČÁST 27
5.1 Charakteristika podniku VH-TRES spol. s. r. o. 27
5.2 Charakteristika podniku OTRUBA & PARTNER, s. r. o. 28
5.3 Charakteristika podniku A-SPEKTRUM s. r. o. 29
6. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 32
6.1 Analýza působení osobnosti manažera na řízení organizace 32
6.2 Analýza metod řízení – styl vedení 36
6.3 Analýza metod řízení – řízení času 42
6.4 Analýza efektivnosti podniku 43
7. SOUBOR NÁVRHŮ 44
7.1 Návrh na zlepšení – osobnost manažera 44
7.2 Návrh na zlepšení – styly vedení 45
7.3 Návrh na zlepšení – efektivnost podniku 46
8. ZÁVĚR 48
9. SUMMARY 49
Zdroje 50
Seznam obrázků, tabulek a grafů 54
Seznam příloh a přílohy 55

1. ÚVOD

„Udělejte o trochu více, než za co jste placeni.
Dejte trochu více, než musíte.
Snažte se o trochu více, než se vám chce.
Miřte o kus výše, než byste se chtěli dostat.
A přitom vzdávejte Bohu díky
za zdraví, rodinu a přátele.“

ART LINKLETTER

Téma mé bakalářské práce jsem si nevybrala náhodně. Mohlo by se zdát, že o managementu slyšíme pouze v souvislosti vysokých škol a univerzit. Domnívám se však, že management by měl být považován za součást všeobecného vzdělání a jeho základy by měly být vyučovány už na základních školách, protože principy, které management uplatňuje v organizacích, může každý člověk efektivně použít ve svém životě.

S pojmem management velmi úzce souvisí pojem řízení. Potřeba řízení se objevila už se vznikem organizovaného života, kdy se lidé začali spojovat pro dosažení společných cílů. Tito lidé ale museli být někým vedeni, potřebovali svého vůdce. V dnešní společnosti je tímto člověkem manažer. Aby mohl manažer dobře vykonávat své manažerské role a organizovat svoji práci i práci jiných lidí, musí se nejprve zaměřit na rozvoj své vlastní osobnosti. Rozvoj osobního potenciálu manažera spolu se zvládnutím nástrojů a metod řízení je podmínkou efektivity v konkurenčním prostředí. V současné době tedy nelze mluvit pouze o zvyšování zisků, snižování nákladů a o používání moderních technologiích firem, ale velký důraz je kladen na správný způsob práce s lidmi, tj. vztahy na pracovišti, motivaci, komunikaci. Myslím, že nejvyšší prioritou by ve firmách mělo být to, jak manažer dokáže vyzařovat pozitivní energii na své podřízené, kteří potom tento zápal a nadšení vkládají do své práce a vztahů se zákazníky.

Ve své práci bych chtěla popsat některé metody řízení, které se nejčastěji používají. Nedá se říci, která jediná metoda řízení je správná a měla

by být manažery hromadně používána. Každý manažer je jiný člověk a má jinou osobnost, bude tedy své podřízené i jinak řídit. Manažeři většinou ke své práci používají více metod řízení, které jsou navzájem propojeny. Chtěla bych se také zabývat tím, jaká je souvislost mezi osobností člověka a typem manažera.

Hlavním cílem mé práce je zjistit, jaké metody řízení vybrané subjekty používají a jakým způsobem používané metody řízení ovlivňují konkurenceschopnost těchto subjektů. Pokud u těchto subjektů identifikuji chyby v řízení, chtěla bych navrhnout změny, které by mohly odstranit případné budoucí problémy.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. OSOBNOST MANAŽERA

Mikuláštík (2007) uvádí, že osobnost manažera je úzce spjata s firmou, jeho aktivita je znát na všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech a úspěších firmy. Úspěšnost práce manažera se projevuje v úspěšnosti podniku. Manažer by měl lidem rozumět, vnímat je jako jednotlivce a takto s nimi i jednat, působit motivačně, příkladem, silou neformální autority. Manažer ovlivňuje každodenní jednání lidí[1]. Manažer by měl umět jasně definovat cíle, vyjadřovat svá přání, pokyny, formulovat své myšlenky a rozhodovat i ve složitých situacích. Na své pracovníky by měl mít vždy čas, hovořit s nimi, ale měl by se vyhýbat situacím, kdy si něco vynucuje hrozbami.

Čakrt (2008) ve své publikaci definuje 16 osobnostních typů. Vychází z často v personální oblasti využívaného osobnostního dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) amerických psycholožek I. Myersové a K. Briggsové.

Tab. 1 *Osobnostní typy podle Myers-Briggs Type Indicator*

	Smyslové typy s převahou		Intuitivní typy	
	myšlení	cítění	cítění	myšlení
Introvertní typy usuzující	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
Introvertní typy vnímající	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Extrovertní typy vnímající	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
Extrovertní typy usuzující	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Zdroj: Psychologie pro ekonomy a manažery, Pauknerová a kol., 2007

[1] Ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce a podporuje neustálý rozvoj pracovníků.

E (extroversion) – extroverze	**I** (introversion) – introverze
N (intuition) – intuice	**S** (sensing) – smyslové vnímání
T (thinking) – myšlení	**F** (feeling) – cítění
J (judging) – usuzování	**P** (perceiving) – vnímání

Čakrt (2008) rozděluje manažerské styly do 4 skupin: SP, SJ, NT a NF.

- **Manažeři temperamentu SP**: kombinují smysly (S) a vnímání (P), mají ze všech zpravidla největší smysl pro realitu. Přínosy manažerů SP:
- umí výborně verbálně plánovat a rozhodovat,
- umějí uvést věci do pohybu,
- jsou schopni rozpoznat velké problémy, dokud jsou ještě malé a zabránit tomu, aby se proměnily ve vleklé a významné.
- **Manažeři temperamentu SJ**: kombinují smysly (S) a usuzování (J), v centru zájmu těchto lidí je organizace jako celek. Přínosy manažerů SJ:
- jsou vynikající plánovači, kteří nezapomínají na detaily,
- jsou výborní v běžném provozu tam, kde je třeba dodržet předpisy, technologické či jiné kázně, nepřekročení časového limitu či rozpočtu,
- bez nich se mohou i triviální organizační systémy nacházet neustále ve stavu změn, bez základní stability, předvídatelnosti,
- ctí tradice, při zavádění změn požadují jistotu, že změna přináší vyšší efektivitu v dosahování žádoucích cílů,
- preferují písemné dokumenty, dobře strukturované a organizované, s přesnými údaji.
- **Manažeři temperamentu NT**: kombinují intuici (N) a myšlení (T), jsou ve své kůži při koncepční práci směřující dopředu. Přínosy manažerů NT:
- předkládají náměty toho, co by se mělo zlepšit, zpracovávají varianty postupů, jak se dostat k cíli,
- dokáží vystihnout, v čem je síla a přednosti dosavadního systému, ale i citlivá místa a jak zakomponovat i drobné změny do celkového obrazu,
- vyzařují nadšení a přesvědčení, jsou soupeřiví, dokáží se nadchnout intelektuální krásou nápadů a záměrů jiných,

- pokud jejich talent a schopnosti nedojdou uplatnění, mohou se cítit nepochopeni a neocenění a organizaci opustit.

- **Manažeři temperamentu NF**: kombinují intuici (N) a cítění (F), mají mimořádné mezilidské dovednosti, dokáží dostat z lidí to nejlepší. Přínosy manažerů NF:

- dokáží proteplit ovzduší, zlidštit pracovní atmosféru,
- pokud na pracovišti chybějí, lidé si stěžují, že je pracoviště studené, neosobní, sterilní, nezáživné, chybí kamarádství a družnost,
- umějí dávat lidi dohromady,
- bývají skvělými reprezentanty organizace, mluvčími, protože mají dar přenášet na jiné své nadšení,
- nejlépe se jim daří v prostředí nesevřeném příliš mnoha závaznými pravidly a předpisy,
- chceme-li získat jejich podporu, měli bychom jim zdůraznit, nakolik připravovaná opatření vycházejí vstříc lidem, jejich potřebám, možnostem rozvoje a samostatného tvůrčího uplatnění.

Vlastnosti ideálního manažera podle **Hrona (2002)**:

- <u>vrozené</u>:
  - potřeba řídit,
  - potřeba mít moc,
  - umění vcítit se do potřeb spolupracovníků,
- <u>získané</u>:
  - ekonomická teorie,
  - teorie podnikání,
  - sociálně psychologické znalosti,
  - metody řízení,
  - dobrá tělesná a duševní kondice.

Podle **Druckera (2007)** může být osobnost manažera posuzována ze dvou hledisek:

- z hlediska zdatnosti – schopnosti dělat věci správně,
- z hlediska efektivity – schopnosti vybrat nejvhodnější předmět podnikání.

Podle **Plamínka (2008)** spočívá role manažera především v dosahování stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí.

Šuleř (2008) naproti tomu uvádí, že požadavky na jednotlivé organizační jednotky a pracovníky jsou determinovány požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy. Nároky, které jsou kladené na manažery, se nazývají manažerské kompetence, je to tzv. vizitka osobní kvality manažera:

1. *Pracovní a osobní kompetence* – způsobilost uplatnit se ve své funkci, dostatečná sebedůvěra, přiměřené sebehodnocení, odpovídající hodnocení vnější situace.
2. *Sociální kompetence* – způsobilost vhodně se prosadit.
3. *Pozitivní uvažování a proaktivní jednání* – pojímání problému a překážky jako výzvy.
4. *Pracovní ochota a výkonová motivace* – zájem o práci, potřeba výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě.
5. *Vyšší hladina aspirací a volného úsilí* – dosahování stále náročnějších životních cílů.
6. *Schopnost sebekontroly* – ovládání citových vzruchů, ukázněnost.
7. *Rozvinuté etické a estetické cítění* – tendence promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání.
8. *Tvořivost* – schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení.
9. *Pochopení a tolerance* – schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti.
10. *Smysl pro humor* – schopnost nadhledu s citem pro proporce.
11. *Ochota na sobě pracovat* – nepřetržitý proces seberozvoje.

2.2. MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ

2.2.1. Co je to řízení?

Podle **Hrona (2002)** je řízení:

- subjektivní, cílevědomá činnost lidí,
- objektivně nutná, vyplývající z podstaty transformačních procesů,
- poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti,
- směřující na jejich základě ke stanovení:
    - správných cílů,
    - nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení,
    - způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností.

Úspěšně řídit = znát + mít pravomoc + chtít + stačit**. Hron (2002)**

Hron (2002) tento vztah vysvětluje tak, že pokud chce být vedoucí pracovník úspěšný, měl by:

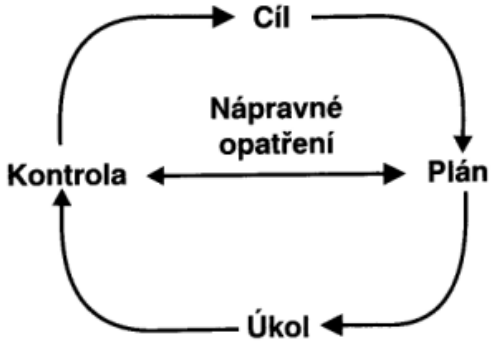
- disponovat vysokou úrovní odborných vědomostí a dovedností nezbytných pro plnění svěřených úkolů a neustále je rozvíjet,
- respektovat zásady procesu delegování[2],
- plně využívat principy motivace v procesu řízení a hodnocení práce.

Drucker (2007) tvrdí, že různé pracovní skupiny je třeba řídit různě a že i jednu pracovní skupinu je třeba řídit různě v různou dobu. Zaměstnance je třeba řídit jako partnery – definice partnerského vztahu říká, že partneři jsou si rovni. Partnerům nelze nic nařizovat, potřebují výzvy svým schopnostem, potřebují znát poslání organizace a věřit v ně, potřebují vidět výsledky organizace. Je potřeba je neustále vzdělávat. „Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená dělat věci správně.“

[2] Ve smyslu jednak dodržování proporcí mezi delegovanými úkoly a pravomocemi a jednak dodržování obsahové a formální stránky delegování, která předpokládá dokonalou znalost kvalifikace.

Šuleř (2008) naproti tomu tvrdí, že manažer nemůže efektivně vést druhé, dokud nedokáže vést sám sebe. Jediná efektivní práce manažera je podle něj práce řízená. Uvádí, že každá efektivní lidská činnost se odehrává podle základního konceptu řízení (viz obr. 1).
Podle tohoto konceptu jsou řízeny nejen firemní činnosti, ale měla by se jimi řídit i vlastní práce manažera.

Obr. 1 *Základní koncept řízení*



Zdroj: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, Šuleř, 2008

Vodáček – Vodáčková (2006) považují pracovníky za největších kapitál dobrých firem. Manažera definují jako člověka, který vytváří a pak i účelně a účinně využívá schopností, dovedností a svého umění vést, usměrňuje, stimuluje a motivuje své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů organizace.

Truneček (2004) se ve své publikaci zabývá managementem znalostí, tzn. manažera vidí jako člověka, který by se měl snažit přilákat, najmout a udržet pracovníky, kteří disponují znalostmi. Také by měl neustále pracovat na zvyšování produktivity svých zaměstnanců a zajistit, aby se tato produktivita transformovala do výkonnosti celé organizace.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádí devět pracovních strategií manažerů, které vedou k vynikajícím výsledkům celé organizace:

1. *Sebeřízení* – řízení své vlastní úrovně výkonu.
2. *Propojování* – podělení se o své zkušenosti s ostatními.
3. *Přebírání iniciativy* – přijmutí odpovědnosti za svou i kolektivní práci.
4. *Týmová práce* – plnění společných cílů se spolupracovníky.
5. *Vedení* – vytváření shody s ostatními, pokud jde o společné cíle.
6. *Spoluúčast* – poskytování pomoci vedoucímu v zájmu dosahování cílů organizace.
7. *Úhel pohledu* – pohlížení na svou práci v širším kontextu a zvažování hledisek pracovního týmu, zákazníka a manažera.
8. *Ukazuj a říkej* – prezentování vlastních myšlenek a nápadů písemnou a ústní formou.
9. *Motto organizace* – pracovat v zájmu spolupráce, řešení konfliktů a plnění úkolů.

2.2.2. Řízení delegováním

Adair (2005) definuje delegování jako pověření úkolem někoho jiného, kdo také dostane přiměřenou pravomoc, aby daného úkolu mohl dosáhnout. Přínosy delegace spočívají v tom, že vedoucímu pracovníku poskytne více času vykonávat jeho klíčové funkce a rozvíjet jeho podřízené. Vedoucí pracovník má více svobody trávit více času vedením a vůdcovstvím a je schopen se koncentrovat na oblasti, jako jsou:

- strategické záležitosti a záležitosti rozvoje,
- komplikované problémy,
- setkání se zaměstnanci/rozvoj/trénink,
- klíčové záležitosti marketingu/kvality,
- ukázat se venku z kanceláře, aby vedoucí pracovník slyšel, co zaměstnanci/zákazníci mohou říci o společnosti,
- být více ve styku se zaměstnanci.

Podle **Hrona (2002)** je proces delegování vnějším projevem řídícího působení vedoucího na podřízeného. Tento proces může mít charakter:

- jednorázového,
- relativně trvalého

pověření podřízených pracovníků určitými činnostmi.

Vlastní proces delegování zahrnuje:

- věcnou stránku, kdy je řešena otázka „komu“ a „co“ delegovat, což předpokládá dokonalou znalost podřízených pracovníků, především z hlediska jejich kvalifikačních předpokladů,
- formální stránku, která řeší otázku „jak“ delegovat a předpokládá znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků.

Mikuláštík (2007) tvrdí, že delegování je metoda, která počítá s vyšší mírou autonomie pracovníků, s vyšší mírou pravomoci, ale také odpovědnosti. Vycházet však musí z úrovně vyzrálosti pracovníků. Metoda vychází z toho, že nadřízený pracovníkům nemusí nic nařizovat, že pracovníci sami mají prostor pro to, zda chtějí či nechtějí úkol zvládnout a nadřízený je pak pouhým koordinátorem, motivátorem a informátorem. Delegování má charakter neformální týmové spolupráce.

Podle Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) manažeři rozhodují o tom, jak velkou pravomoc přidělit jednotlivým pracím a pracovníkům, kteří tyto práce provádějí. Přitom pravomoc definují jako právo jednotlivce učinit určitá rozhodnutí, aniž si musí vyžádat souhlas od svého nadřízeného.

Šuleř (1995) ve své publikace definuje výhody delegování:

1. Více času na důležité věci.
2. Více práce za kratší čas.
3. Nové nápady a přístupy.
4. Rozvoj kompetencí pracovníků.
5. Motivování pracovníků.

6. Snazší hodnocení pracovníků.
7. Jednodušší kontrola.
8. Vyhnutí se stagnaci – progresivní vývoj.

Drucker (2007) tvrdí, že jestli má efektivní pracovník dobře hospodařit se svým časem, musí nejprve vědět, na co tento čas skutečně vynakládá. Podle Druckera je čas ten nejvzácnější zdroj a pokud ho manažer není schopen řídit, nemůže řídit ani nic jiného. Drucker se domnívá, že žádný vedoucí pracovník nemá tolik času, aby mohl osobně udělat všechno, co považuje za důležité, co by sám dělat chtěl a co je povinen vykonávat[3]. Jedinou cestou, jak se dostat k důležitým věcem, je přesunout všechno, co je jen trochu možné, na své podřízené. Potom se vedoucí pracovník může pustit do vlastní práce a značně tím zvyšuje svou efektivnost[4].

Mikuláštík (2007) se ztotožňuje s názorem Šuleře. K delegování bychom měli přistupovat, když je úkol příliš komplexní a je dobré jej rozdělit do několika zvládnutelnějších částí. Ve chvíli, kdy svým dílem mohou přispět někteří vybraní pracovníci právě kvůli specificky vyhraněným schopnostem a znalostem (zejména specialisté) a také tehdy, když se pracovníci cítí na víc a nevyužiti, když se ukáže, že mají předpoklady zvládat náročnější úkoly. Je proto dobré mít určitou koncepci a začít už dobrým výběrem pracovníků.

Adair (2005) ve své publikaci uvádí důvody, proč vedoucí málo delegují:

1. Je to riskantní.
2. Děláme tyto věci rádi.
3. Netroufáme si jen sedět a přemýšlet.
4. Je to zdlouhavý postup.
5. Rádi „máme všechno pod palcem“.

[3] Z výsledků průzkumu, který provedla společnost IBM, vyplývá, že vedoucí pracovník se zabývá čtyřmi aktivitami, které zaberou více než 50 % jeho času. Jsou to porady a schůzky, psaní a čtení obchodních materiálů, telefonování a cestování. **Adair (2005)**

[4] viz. příloha č. 2

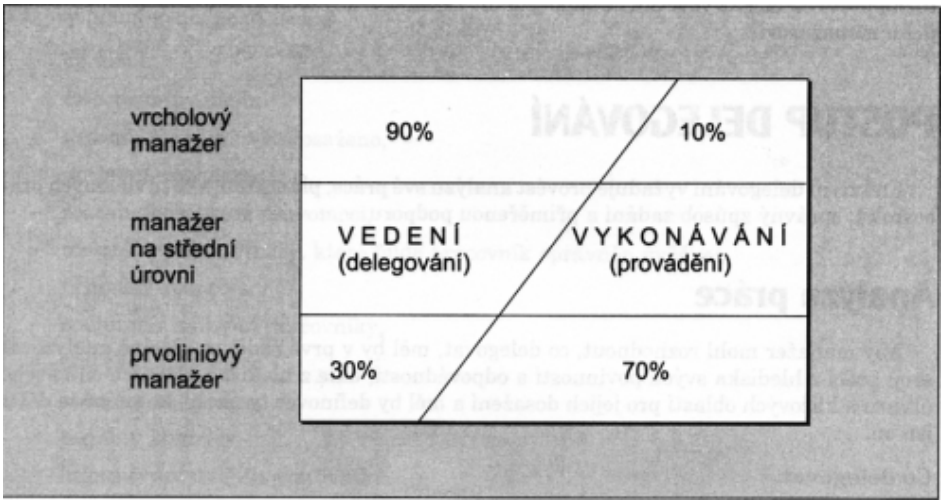
6. Nepokusí se nás potom naši podřízení vystrnadit?
7. Nikdo to neudělá tak dobře jako já.

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001) definují příčiny odporu vůči delegování:

1. Pocit nenahraditelnosti (omnipotence).
2. Nechuť opustit něco, co dobře umíme.
3. Nedůvěra ve schopnosti pracovníků.
4. Obava z neoblíbenosti[5].
5. Špatné definování úkolu.
6. Ego manažera[6].
7. Náklady.
8. Obava z přehnaného delegování.
9. Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného.

Postup na vyšší manažerské pozice vyžaduje stále více a více delegování a méně vlastního vykonávání činností (viz obr. 2)

Obr. 2 *Podíl vedoucí a výkonné práce manažera*



Zdroj: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, Šuleř, 2008

[5] Podle výzkumů je navíc skutečností, že manažeři, kteří umí dobře delegovat, jsou svými pracovníky v průměru podstatně lépe hodnoceni než ti, kteří se delegování vyhýbají.

[6] Existuje řada úkolů a rolí, které dávají manažerovi pocit osobního významu a důležitosti, a proto přesunutí těchto činností na někoho jiného může být pro manažera velice obtížné.

Šuleř (2008) uvádí činnost, které by měly být delegovány:

1. Rutinní práce, společně s příslušnou odpovědností a pravomocí.
2. Práce, které jiní dokáží udělat lépe, rychleji a případně ekonomičtěji.
3. Rozhodnutí, která děláte nejčastěji. Drobná rozhodnutí, která se opakují, zpravidla zabírají velkou část dne. Pracovníkům stačí vysvětlit základní princip, detaily těchto rozhodnutí většinou znají lépe než nadřízený.
4. Práce, které umožní podřízeným získat užitečné zkušenosti. Rozvíjet a motivovat své podřízené je jednou ze základních povinností manažera.
5. Činnosti, které oživí rutinní práci pracovníků. Změna stereotypu bývá vítaným motivačním faktorem.
6. Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka.

Šuleř (2008) uvádí činnosti, které by delegovány být neměly:

1. Nic, co obsahuje důvěrné informace.
2. Úkoly, které jsou absolutně důležité a jejichž řádné a včasné splnění můžete zajistit jen vy.
3. Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni.
4. Úkoly, které jsou vaší povinností, ale jsou vám nepříjemné.
5. Odpovědnost, která je tak delikátní, že se vám s největší pravděpodobností stejně vrátí.
6. Úkoly, které jsou natolik vágní nebo špatně definované, že by podřízení pravděpodobně strávili spoustu času rozhodováním o způsobu řešení.

Adair (2005) definuje klíčové vlastností člověka, který chce dobře delegovat:

1. Schopnost kontrolovat účelně a citlivě – prostřednictvím ověření vývoje v předem stanovených intervalech.
2. Schopnost vybrat si dobrý tým.
3. Schopnost vyškolit si svůj tým.

4. Schopnost dobře ho instruovat a zajistit, že členové týmu budou vědět, proč a jaké úkoly jsou na ně delegovány.
5. Schopnost nezasahovat do dění – jen přihlížet a podporovat.

2.2.3. Koučování

Mikuláštík (2007) tvrdí, že tato metoda znamená vedení týmu v podobě podpory, rady, konzultace, naslouchání, přesvědčování, navádění určitým směrem, motivování. Je to osobní pomoc v rámci pracovního týmu celku i jednotlivcům, tzv. individuálním přístupem. Koučovat může jen ten, kdo se vyzná v dané problematice, kdo má zkušenosti, protože rady se týkají odborných záležitostí, pracovních problémů nebo zaměstnaneckých problémů.

Kouč musí působit jako aktivní partner, který pomáhá ke změně k lepšímu. Koučování je v podstatě orientovaná metodika, která má neformální podobu. Důležitá je zpětná vazba a naslouchání, snaha působit na pracovníka, aby měl pocit, že sám dochází ke správnému řešení, a neprosazovat vlastní přístup z pozice síly a prestiže.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) definují koučování jako proces, kdy nadřízený učí podřízeného všem znalostem a dovednostem, které jsou potřebné pro danou práci; podřízeného instruuje, řídí, usměrňuje a hodnotí.

Hansen, Batten (2002) mluví o kouči jako o člověku, který pomáhá druhým rozvinout pochopení a provést kroky potřebné k dosažení jasných cílů. Sem patří zejména pomoc druhým objevit, sloučit a soustředit své zjevné i skryté síly a schopnosti.

Podle **Trunečka (2004)** koučovat znamená poskytovat individuální rady s cílem rozšíření pravomocí. Účelem kouče není řešit problémy, učit nebo radit, jak se má něco dělat. Kouč není v tomto pojetí instruktor nebo expert. Vhodným

synonymem pro kouče je pomocník nebo poradce. Jde o člověka, který vyvolává a posiluje určitý stav vědomí.

Podle **Šuleře (2008)** je koučování řízený proces, ve kterém kouč pomocí otázek, inspirujících příkladů a řízených diskusí koučovanému umožňuje uvědomit si rezervy, vede ho k rozpoznání možných řešení, okolností postupu potřebných změn, a napomáhá tak zlepšování jeho výkonu a osobnímu rozvoji. Šuleř tvrdí, že koučování je jedna z nejrychlejších a nejméně nákladných metod rozvoje potřebných znalostí, dovedností a chování pracovníků.

Truneček (2004) ve své publikace uvádí, že procesní týmy (které v moderní organizaci převažují) už nepotřebují vedoucího „autokrata“. Taková hierarchická organizace byl podle něj mohla být škodlivá. Pracovníci si organizují práci sami v rámci samořízení a kontroly. Manažeři mají role zprostředkovatelů, lidí, kteří pracovníkům zajišťují vhodné prostředí, umožňují jim rozvoj a příslušné dovednosti, aby sami mohli realizovat hodnototvorné procesy. Kouč neřídí direktivně, ale vytváří firemní informační síť, přináší nové myšlenky. Kouč usiluje o neustálý růst svých podřízených, učení se pro něj stává celoživotní nutností.

Šuleř (2008) člení typy koučování na proaktivní a reaktivní:
Proaktivní koučování by mělo být používáno:

- při pravidelném vyhodnocování a plánování dalšího osobního rozvoje,
- jako součást procesu delegování,
- před zahájením plánované práce,
- ke konci nařízené práce.

Reaktivní koučování by mělo být využíváno:

- jako součást procesu řešení problémů,
- když se chce manažer ujistit, že pracovník bude dobře pokračovat v práci,
- když chce manažer vyjádřit uznání za iniciativu nebo dosažený pokrok,

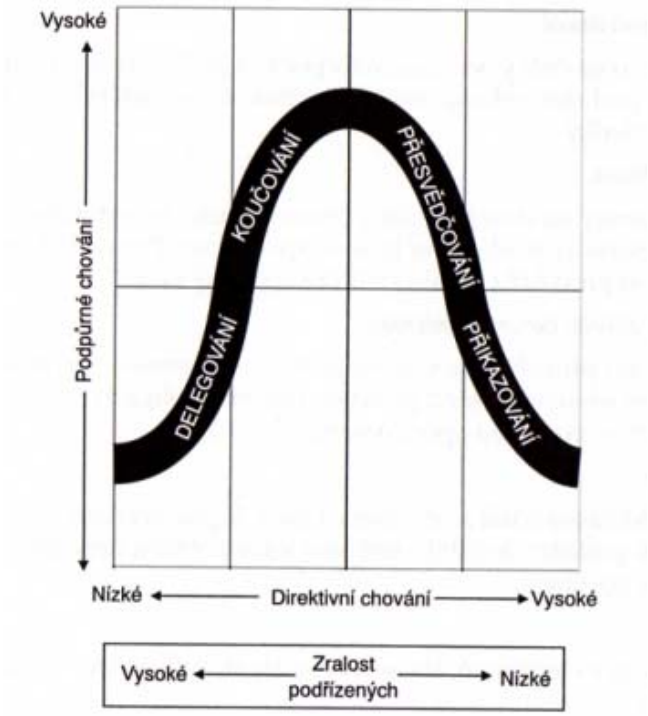
- když chce manažer vyjádřit důvěru a podporu,
- když manažer zjistí potenciál ke zlepšení nebo pokles v kvalitě či výkonu,
- když si manažer přeje dosáhnout změny / zlepšení v úsilí / chování pracovníka.

Truneček (2004) rozděluje koučování na individuální a skupinové.

- *Individuální koučování* se zaměřuje na problémy nebo poradenství, spojené s osobním rozvoje jednotlivců.
- *Skupinové koučování* se realizuje pro určité cílové skupiny formou seminářů. Zaměřuje se na otázky hodnot a plánování rozvoje zaměstnanců

Šuleř (2008) ve své publikaci uvádí rozdíl mezi kouči externími a interními, tj. z řad vlastních zaměstnanců.

Obr. 3 *Efektivní chování manažer*



Zdroj: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, Šuleř, 2008

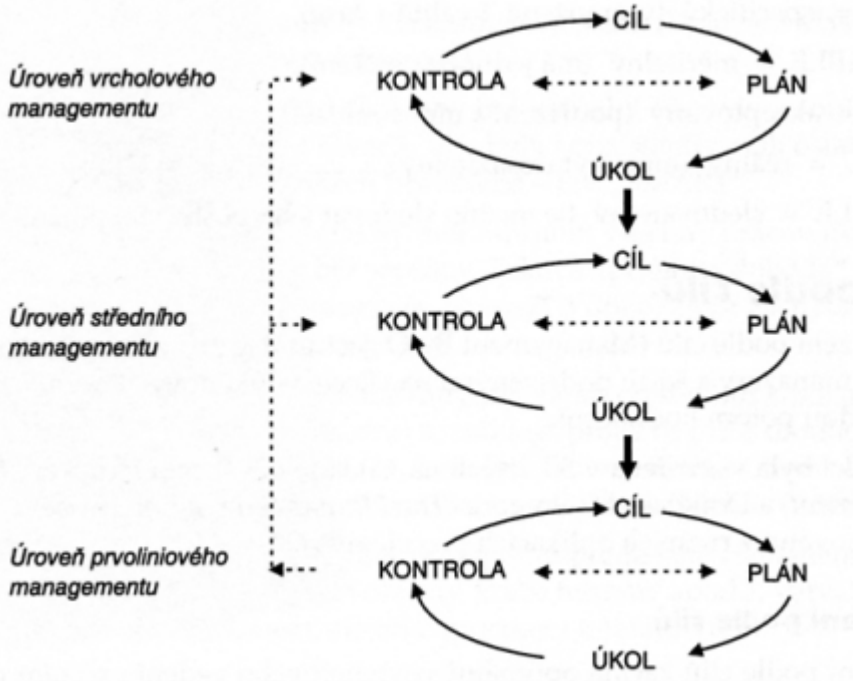
2.2.4. Řízení podle cílů (MBO – Management By Objectives)

Šuleř (1995) tvrdí, že je tato technika postavena na dosahování dohody mezi manažerem a jeho podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) definují cíle jako specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy. Cíl je tedy určitý stav, o kterém manažer předpokládá, že může být dosažen ve stanoveném čase.

Šuleř (2008) rozděluje cíle na tři typy. Vrcholový management je odpovědný za strategické organizační cíle, střední management je odpovědný za operativní cíle a operační cíle jsou odpovědností prvoliniových vedoucích. Tyto cíle jsou v podniku vzájemně propojeny – schéma přenášení cílů v organizaci (obr. 4).

Obr. 4 *Přenášení cílů v organizaci*



Zdroj: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, Šuleř, 2008

Drucker (2007) ve své publikaci uvádí, že každá podniková organizace si musí vybudovat opravdový tým a musí stmelit úsilí jednotlivců ve společné úsilí. Všichni členové podniku musí směřovat k dosažení společného cíle[7]. Podniková výkonnost vyžaduje, aby každá pracovní funkce byla orientována na cíle celého podniku. Zejména pak každá manažerská funkce musí být zaměřena na úspěch celku. Manažer musí znát a chápat, co od něj podnikové cíle vyžadují a tyto cíle by se měl pokusit naplnit.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) tvrdí, že krátkodobé cíle by měly být dosaženy za dobu kratší jednoho roku. Dosažení střednědobých cílů vyžaduje dobu jednoho až pěti let. Dlouhodobých cílů bývá dosahováno za dobu delší pěti let. Chce-li organizace dlouhodobě prosperovat, musí dosahovat dlouhodobých cílů.

Šuleř (2008) uvádí, že cíle organizace by měly být „SMART“:
SPECIFIC = specifický (v množství, kvalitě a čase)
MEASURABLE = měřitelný (má jednotku měření)
AGREED = akceptovaný (podřízení s ním souhlasí)
REALISTIC = reálný (musí být dosažitelný)
TRACKABLE = sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

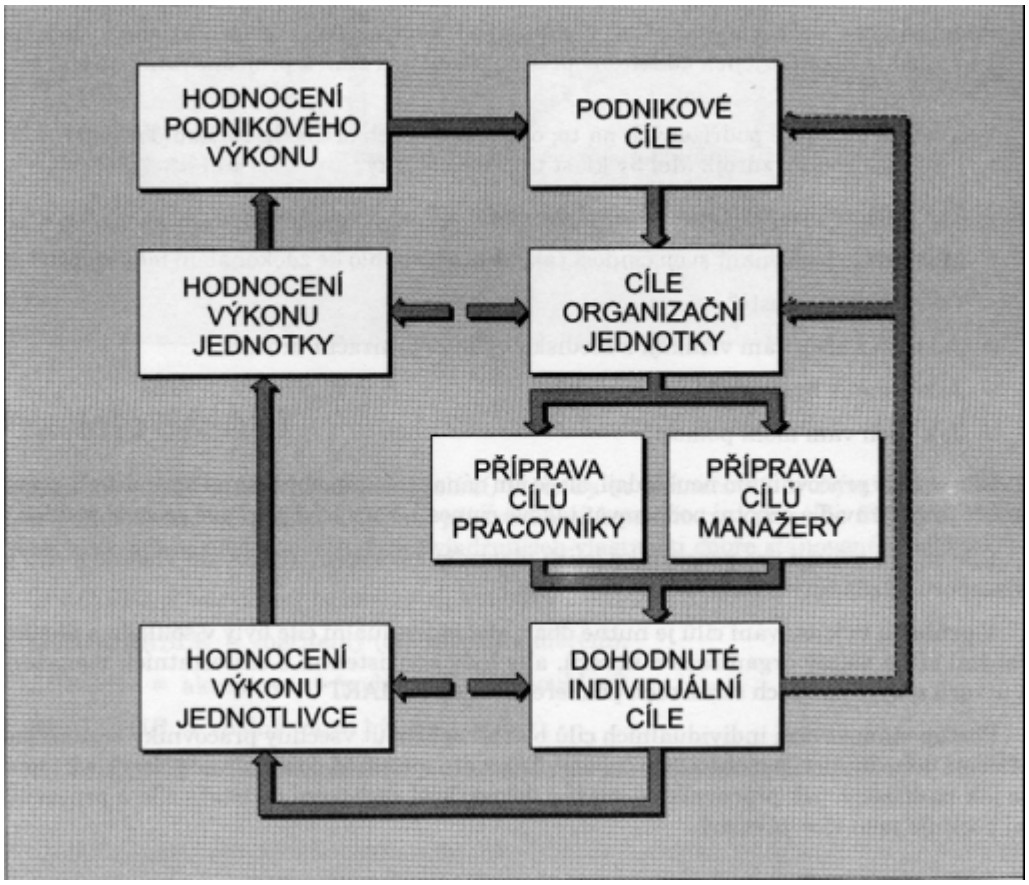
Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001) uvádějí hlavní přednosti řízení podle cílů:

1. Zdokonalení řízení.
2. Vyjasnění organizace.
3. Ztotožnění se s cíli.
4. Vývoj účinné kontroly.

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001) definují proces řízení podle cílů jako zpětnovazební cyklus, který je zjednodušeně znázorněn na obrázku (obr. 5).

[7] viz. příloha č. 1

Obr. 5 *Cyklus řízení podle cílů*



Zdroj: Management, Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001

Šuleř (2008) definuje nedostatky v řízení podle cílů:

1. Nedostatky v důsledku chybné implementace MBO.
2. Časová náročnost.
3. Mnoho „papírování“.
4. Obtížnost určování cílů.
5. Nebezpečí nepružnosti.
6. Důraz na krátkodobé cíle.

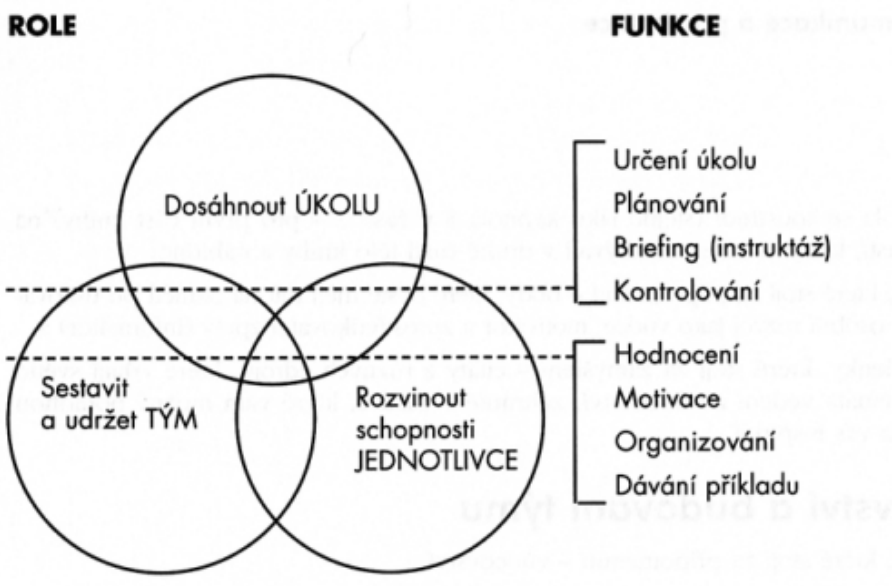
2.2.5. Vedení

Truneček (2004) vysvětluje vedení jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnosti přispívaly k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musím mít schopnost vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků.

Podle **Šuleře (2008)** má způsob, jakým manažeři vedou své podřízené, zásadní vliv na efektivnost týmu, ale i celých firem.

Plamínek (2008) definuje vedení firmy jako vytváření a prosazování strategických myšlenek, které je obsahem role lídrů. Plamínek vysvětluje rozdíl mezi manažerem (který dosahuje stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí), lídrem (který cíle stanovuje) a vykonavatelem (přímo vykonává, plní úkoly a dosahuje cílů). Tento autor ale zdůrazňuje, že všechny tři role se mohou sejít v jedné osobě.

Obr. 6 *Funkce vůdcovství*



Zdroj: Jak řídit druhé i sám sebe, Adair, 2005

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) tvrdí, že vedení je součástí řízení, je to schopnost přesvědčovat druhé, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Ve své publikaci uvádějí, že manažeři nemusí být vždy i efektivními vedoucími. Organizace všech velikostí se však snaží formovat takové manažery, kteří budou zároveň i vůdci.

Manažerská mřížka (GRID) - viz obr. 7, podle R. J. Blake a J. S. Mouton (1987):

Šuleř (2008) tento model popisuje sedmi rozdílnými styly vedení, které vyjadřují stupeň orientace na lidi a na úkol:

1,1 *Volný průběh* - Manažer, který neprojevuje přílišnou snahu o dosažení úkolů ani o vytvoření příjemného prostředí pro pracovníky.

1,9 *Vedoucí spolku zahrádkářů* - Manažer, který se starostlivě věnuje potřebám lidí. Jeho prioritním zájmem je vytvoření příjemně přátelské atmosféry na pracovišti s nenáročným pracovním tempem.

9,1 *Autorita – poslušnost* - Manažer usilující o výsledky bez ohledu na pocity a problémy lidí. Opírá se o moc a autoritu, vyžaduje poslušné vykonávání svých příkazů, provádí přísnou kontrolu a trestá neuspokojivé výsledky.

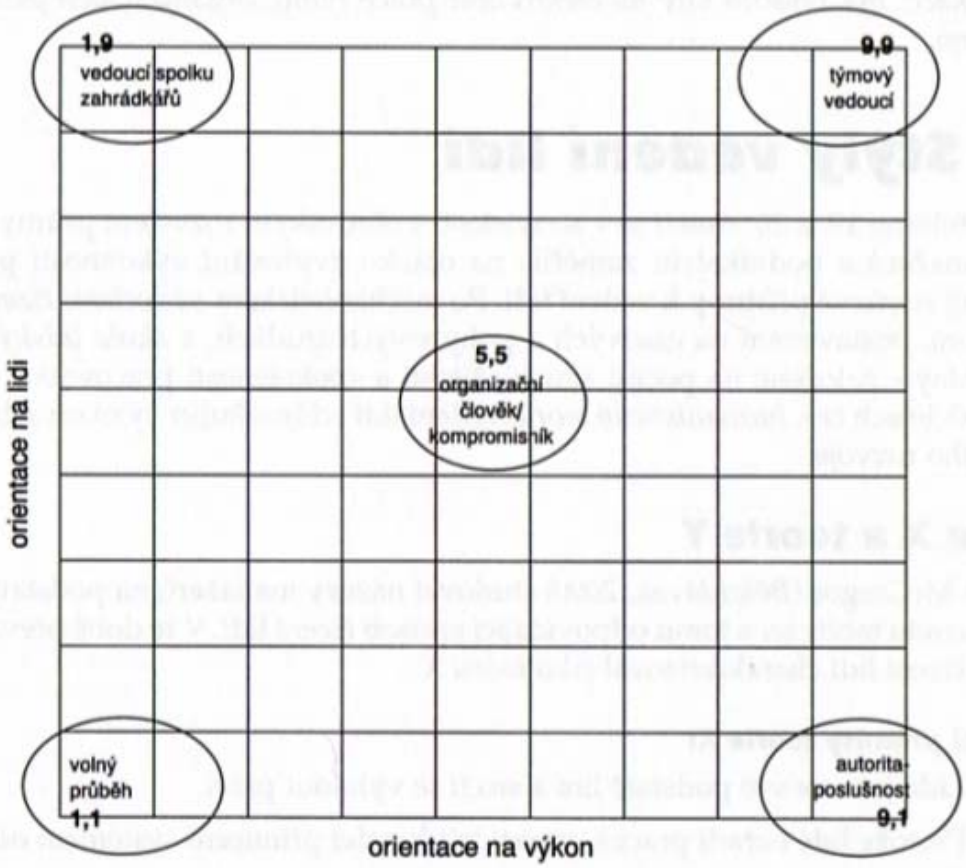
9,9 *Týmový vedoucí* - Manažer orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že optimálního výkonu se lze dobrat jen prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Pracovních výsledků dosahuje skrze schopnost přesvědčit a získat lidi pro společný úkol.

5,5 *Organizační člověk (kompromisník)* - Manažer dosahující přiměného výkonu buď cestou ústupků a vyjednávání vedených snahou o nalezení rovnováhy mezi potřebou splnění úkolů a vyhnutí se vyvolání negativních reakcí lidí, nebo cestou opory o normy a nařízení.

9+9 *Paternalista* - Manažer střídající zájem o lidi a orientaci na úkol. K pracovníkům přistupuje jako rodič k dětem – jsou-li poslušní, loajální, stará se o jejich potřeby, nepodřizují-li se však jeho autoritě, tvrdě je postihuje.

Oportunista - Manažer používající všech stylů, ale neprincipiálním způsobem, tj. sledujícím jen svůj vlastní prospěch.

Obr. 7 *Manažerská mřížka*



Zdroj: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, Šuleř, 2008

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) toto rozdělení redukují na pět stylů vedení:

1,1 *Nezájem* – Vedoucí vyvíjí minimální úsilí směřující k provedení práce.

9,1 *Úkol* – Vedoucí se koncentruje na splnění úkolu, ale málo se stará o rozvoj a morálku podřízených.

1,9 *Venkovský klub* – Vedoucí se soustřeďuje na podporu zaměstnanců a vstřícnost k nim. Plnění úkolů není na prvním místě toho stylu vedení.

5,5 *Střední cesta* – Přiměřené plnění úkolů a uspokojující morálka.

9,9 *Tým* - Vedoucí podporuje produkci a morálku koordinováním a propojováním pracovních aktivit. Tento vedoucí používá nejefektivnější styl vedení.

Podle provedeného průzkumu se zjistilo, že více než 65 % manažerů se považuje za manažery typu 9,9 (participace, otevřenost, důvěra, vytváření konsenzu a vzájemný respekt), pouze 16 % manažerů věřilo, že splňují uvedená kritéria.

Truneček (2004) uvádí také pět stylů vedení, ale pojmenoval je:

1,1 *Ochuzený management* – Manažer věnuje malou pozornost jak výrobě, tak lidem. V podstatě nemá zájem o svou práci.

1,9 *Management zájmové organizace* – Manažer se málo stará o výrobu a velkou pozornost věnuje lidem. Dbá na vytváření mezilidských vztahů, vytváří přátelskou atmosféru. Velmi se stará o dosažení podnikových cílů.

9,1 *Autokratický manažer* – Tento manažer dosahuje účinného pracovního výkonu, ale příliš nebere zřetel na vytváření mezilidských vztahů.

9,9 *Týmový manažer* – Manažer tohoto stylu věnuje maximální pozornost lidem i výrobě. Je to ideální případ vedoucího. Tento styl přináší velký pracovní výkon nadšených pracovníků.

5,5 *Organizátorský management* – Manažer má průměrný zájem o lidi i o výrobu. Představuje rovnováhu mezi udržením pracovního výkonu a nutností udržovat dobré mezilidské vztahy.

3. TECHNIKY POZNÁVÁNÍ A ROZBORU OSOBNOSTI MANAŽERA A METOD ŘÍZENÍ

Hron (2002) ve své publikaci vysvětluje různé techniky zkoumání. Tyto techniky člení na:

- vědecké zkoumání (je zaměřené a systematické),
- sociologický a sociálně psychologický výzkumy, který dále dělí na:
  - přímé metody,
  - nepřímé metody.

Přímé metody, tj. pozorování na základě zraku a sluchu. Jsou to nejstarší psychologické metody. Jejich nevýhodou je malý rozsah a je velice obtížné objektivně analyzovat výsledek.

Nepřímé metody – členění:

- *dotazníkové techniky*:
  - anketa,
  - dotazníková metoda (tato metoda je použita v analytické části práce),
- *rozhovor*:
  - standardizovaný rozhovor (tazatel je předem omezen formulací otázek, a tak je zajištěna jednotvárnost odpovědí),
  - nestandardizovaný rozhovor (tazatel má značnou volnost v kladení otázek a dotazovanému je tedy umožněno použít široké variability při odpovědích).

4. METODIKA

Cílem bakalářské práce je provést rozbor používaných metod řízení, posoudit dopad používaných metod řízení na efektivnost podniku a zhodnotit, jak osobnost manažera působí na samotnou činnost a rozvoj podniku. V případě zjištění chyb v řízení u vybraných subjektů bude cílem navrhnout optimální změny, které by mohly odstranit případné problémy v budoucnosti.

Technika zpracování literární rešerše

V první části bakalářské práce bylo čerpáno z odborné literatury, týkající se metod řízení a osobnosti manažera. Zjištěné informace byly zapisovány, postupně mezi sebou porovnávány a zpracovány do literárního přehledu.

Technika sběru dat analytické části

Další část práce je věnována charakteristice vybraných konkurenčních podniků, která byla sepsána na základě nestandardizovaných rozhovorů s vedoucími těchto subjektů, další informace byly zjištěny v obchodním rejstříku a na internetových stránkách těchto podniků. Součástí analytické části práce jsou rozbory osobnosti manažera a používaných metod řízení, k těmto zjištění byly použity dotazníky (viz seznam příloh) a individuální rozhovory s vedoucími podniků. Získané výsledky byly poté zhodnoceny.

Metodický přístup

Další část práce je věnována rozboru a zpracování informací, které byly získány z rozhovorů a dotazníků. Jednotlivé dotazníky byly vyhodnoceny pomocí publikací, ze kterých byly tyto dotazníky čerpány. Již zpracovaná data byla přenesena do textů, grafů a tabulek.

Technika zpracování dat

Při vypracovávání textů, tabulek a grafů byly použity počítačové softwary Microsoft Word a Microsoft Excel.

5. ANALYTICKÁ ČÁST

Pro tuto bakalářskou práci byly náhodným výběrem zvoleny tři konkurenční podniky.

5.1. Charakteristika podniku VH-TRES spol. s. r. o.

Obchodní firma:	**VH-TRES spol. s. r. o.**
Datum zápisu do OR:	27. prosince 1991
Identifikační číslo:	157 71 822
Sídlo firmy:	České Budějovice, Senovážné náměstí 1, PSČ 370 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- inženýrská činnost ve stavebnictví,
- projektová činnost v investiční výstavbě,
- koupě zboží za účelem jeho další prodeje a prodej,
- provozování vodohospodářských děl,
- poskytování software.

O firmě

Firma byla založena v roce 1991. Firma se zabývá komplexní přípravou vodohospodářských staveb a dále i jiných staveb, které k těmto vodohospodářským stavbám v rámci ucelených komplexů někdy přináleží.

Komplexní příprava konkrétně zahrnuje projektovou činnost, inženýrskou činnost pro zajištění územního a stavebního povolení. Zajišťuje následně pro investora i technický dohled během realizace dané stavby.

Hlavní specializací projekční složky firmy jsou tzv. hydrotechnické stavby, což jsou stavby na tocích (jezy, MVE, úpravy toků, revitalizace toků, protipovodňová ochrana sídel či územních celků) a dále stavby např. účelových vodních nádrží, rybníků atd.

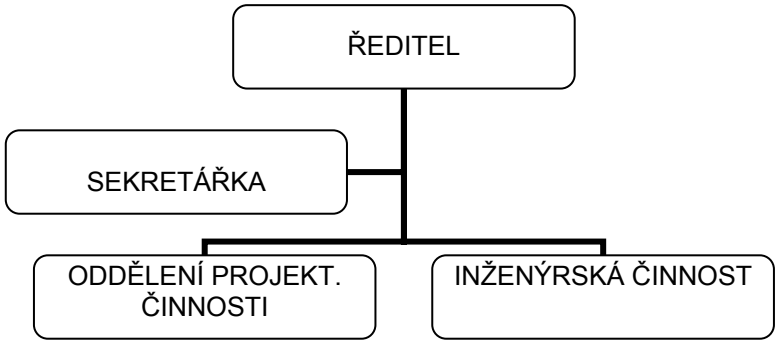
Firma projektuje však i stavby zdravotně-technické, a to především vodovodní a kanalizační sítě, řeší komplexně problémy městského odvodnění. V této oblasti jsou úzkou specializací firmy návrhy rekonstrukcí i výstavba nových objektů kašen a fontán.

Vedle zpracování vlastních projektů provádí firma zpracování manipulačních řádů vodních děl, povodňových plánů měst, vyšších územně správních celků, objektů staveb aj.

Z hlediska servisu pro investiční výstavbu zpracovává firma také hydrotechnické posudky staveb v inundačních územích (př. staveb mostů), stanovuje záplavová území toků matematickým modelováním a hydraulickými výpočty objektů.

Firma má v současnosti deset kmenových zaměstnanců, z toho tři vodohospodářské inženýry. Vedoucí projektant je autorizován v oboru vodohospodářské stavby a má téměř dvacetiletou praxi v oboru.

Organizační struktura



5.2. Charakteristika podniku OTRUBA & PARTNER, s. r. o.

Obchodní firma:	**OTRUBA & PARTNER, s. r. o.**
Datum zápisu do OR:	21. února 2008
Identifikační číslo:	280 78 853
Sídlo firmy:	Boršov nad Vltavou, Farní 100, PSČ 373 82
Provozovna:	České Budějovice, Husova 636/33A, PSČ 370 05

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- projektová činnost ve výstavbě,
- technický dozor investora na bytových, občanských a průmyslových stavbách včetně cenové kontroly stavby,
- koordinátor BOZP,
- rozpočty a kalkulace.

5.3. Charakteristika podniku A-SPEKTRUM s. r. o.

Obchodní firma: **A-SPEKTRUM s. r. o.**
Datum zápisu do OR: 14. února 1996
Identifikační číslo: 639 07 551
Sídlo firmy: České Budějovice, Jeremiášova 14, PSČ 370 01
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- projektová činnost ve výstavbě,
- činnost technických poradců v oblasti stavebnictví, architektury a životního prostředí,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- testování, měření a analýzy,
- realitní činnost,
- poradenská činnost v oblasti společenských věd a rozvoje osobnosti,
- posuzování vlivů na životní prostředí,
- kopírovací práce,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,

- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- návrhářská, designérská a aranžérská činnost.

O firmě

Společnost A-SPEKTRUM byla založena v roce 1996 v Českých Budějovicích a orientuje své zakázky na region jižních Čech.

Společnost se mj. zabývá projekční a poradenskou činností v oblasti stavitelství, architektury, životního prostředí, ekologických a nízkoenergetických staveb. Specializuje se na ekodomy, ekologické studie, ekovesnice, ekozahrady, alternativní zdroje, ekoporadenství. Zabývá se i plánováním ekologického využití území, programy obnovy a programy rozvoje území a územním plánováním, posudky vlivů staveb na krajinu.

Firma spolupracuje s řadou renomovaných firem, např.:
- Energy Centre, České Budějovice,
- ZKM s.r.o., České Budějovice,
- TERMS s.r.o., Planá u ČB,
- TSE spol. s r.o., České Budějovice,
- ENVI s.r.o., Třeboň.

Firma je členem Jihočeské hospodářské komory a členem sdružení Öekoenergie Cluster, jednatel je autorizovaným architektem ČKA a držitelem Osvědčení odborné způsobilosti ke zpracování dokumentací o hodnocení vlivu na ŽP. Společnost obdržela diplom Energie-Supertip za energeticky úsporný projekt.

Firma má v plném obsazení vedoucího a 5 zaměstnanců:

- ředitel (vývoj, výzkum a poradenství),
- sekretářka,
- hlavní projektant,

- pomocný projektant,
- technik (zároveň i řidič a údržbář),
- obchodník.

Kromě toho má firma trvalou spolupráci se specialisty, a to externě:

- účetní a daňový poradce,
- právní poradce (advokát),
- projektoví specialisté (5 osob),
- úklid,
- správce počítačové sítě,
- zásobování.

6. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce jsou analyzovány metody řízení, které manažeři vybraných podniků používají. Část je věnována také problematice jejich osobností a jaký mají tyto výsledky vliv na jejich manažerskou činnost. V neposlední řadě je hodnoceno, jak efektivně tito vedoucí nakládají se svým časem.

Pro další orientaci v textu a přehlednost jsou vedoucí vybraných firem označeni takto:

Vedoucí č. 1 ..... jednatel VH-TRES spol. s. r. o.
Vedoucí č. 2 ..... jednatel OTRUBA & PARTNER, s. r. o.
Vedoucí č. 3 ..... jednatel A-SPEKTRUM s. r. o.

6.1. Analýza působení osobnosti manažera na řízení organizace

Vedoucím pracovníkům vybraných firem byly rozdány dotazníky týkající se analýzy osobnosti podle Myers-Briggs Type Indicator (Čakrt, 2008), viz příloha č. 3.

Výsledky:

Vedoucí č. 1 ..... INFJ – manažer temperamentu NF
Vedoucí č. 2 ..... ESTJ – manažer temperamentu SJ
Vedoucí č. 3 ..... ISTJ – manažer temperamentu SJ

Z výsledků testu vedoucího pracovníka VH-TRES spol. s. r. o. vidíme, že jde o tzv. „transformačního vedoucího“, který má skutečný zájem o lidi, cíle a vize firmy uskutečňuje prostřednictvím pracovníků, které umí skvělým způsobem motivovat. Charakterizuje ho víra v to lepší v lidech, obrovské charisma, velká schopnost vcítění se a určitá míra přesvědčivosti. Při své práci

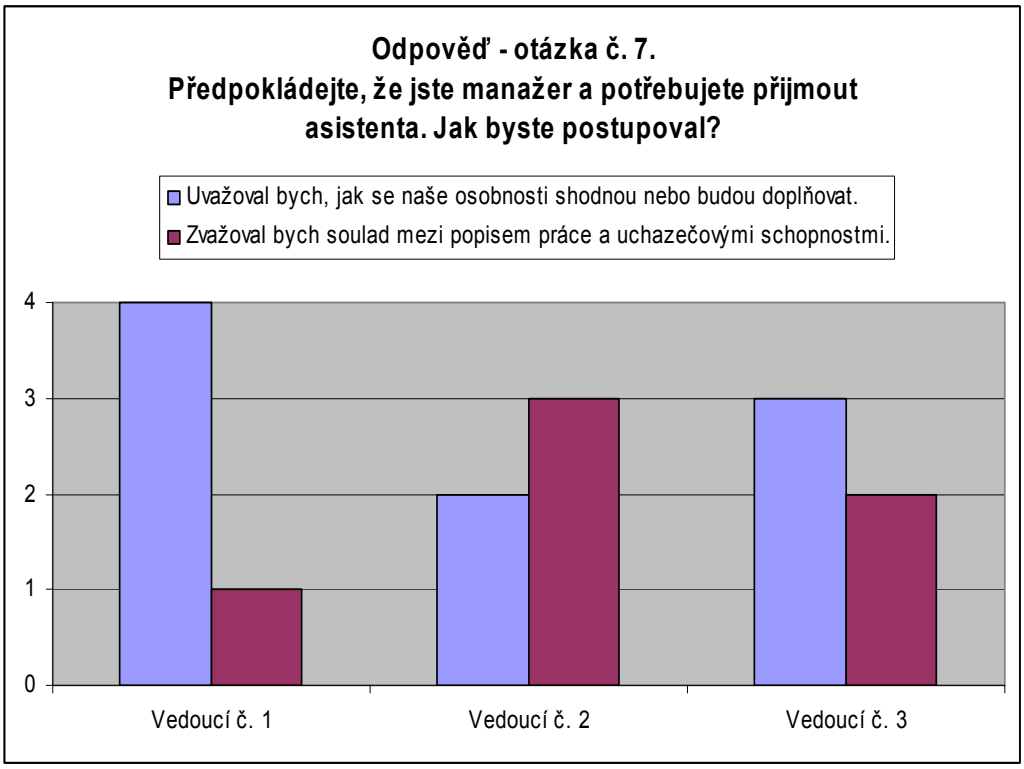
se soustředí nejprve na pracovníky a poté na organizaci jako celek. V podniku umí vytvořit příjemnou atmosféru, svým podřízeným věnuje velké množství času. Záleží mu na tom, aby se jeho podřízení cítili dobře, umí výborně naslouchat a je i perfektní komunikátor. Tento manažer má dar „přistihnout lidi, jak dělají něco správně“ (řečeno slovy Kennetha Blancharda). Tento manažer se umí pro věc nadchnout a „nakazit“ tím všechny své podřízené. Za dobře odvedenou práci tento manažer často a upřímně chválí. Při své práci vydává neuvěřitelné množství energie, a proto je možné, že ho jeho podřízení mohou čas od času využívat. Hrozí zde nebezpečí, že pokud věnuje svým zaměstnancům příliš mnoho svého času, může tím zanedbávat svoji rodinu, přátele a mohou mít málo času pro sebe. Dalším nedostatkem je, že neumí příliš kritizovat a vytýkat chyby. Může se tedy stát, že tento typ manažera bude čekat od svých podřízených větší samostatnost při kontrole a dodržení kvality odváděné práce. Proto si nejvíce cení podřízených, kteří jsou samostatní a cílevědomí.

Vedoucí pracovníky společností OTRUBA & PARTNER, s. r. o. a A-SPEKTRUM s. r. o. můžeme zařadit do stejné skupiny manažerů temperamentu SJ. Rozdíl mezi nimi je pouze v tom, že vedoucí pracovník společnosti OTRUBA & PARTNER, s. r. o. je extrovertní typ a vedoucí společnosti A-SPEKTRUM s. r. o. je introvert. O těchto manažerech můžeme naopak tvrdit, že v centru jejich zájmu je organizace jako celek. Zájmy společnosti stavějí nad své vlastní. Zaměřují se především na dlouhodobé strategické cíle, umí perfektně stanovovat pravidla, postupy, cíle, rozvrhy a předpisy. Mají rádi pevný řád, pořádek, zato nesnášejí nové, ještě nevyzkoušené postupy řízení. Jejich podřízení vědí, že když stanovená pravidla budou dodržovat, je vše v pořádku. Svým podřízeným vždy jasně řeknou, co od nich očekávají a jak to mají plnit. Od manažera typu NF se liší tím, že nechválí každého pracovníka i za maličkosti, a určitě ne často. Pochválí jen toho podřízeného, který svými výkony skutečně vyniká nad ostatními. Vždy jsou ale spravedliví a nikdy nemají svého osobního favorita. Tito manažeři by se však měli více učit jednat s lidmi, jejich nevýhoda je jejich přímočaré a trochu

odtažité jednání s důrazem na věcnou stránku. S těmito vedoucími se organizace nemusí bát o svou stabilitu. Tento manažer vždy perfektně dodržuje stanovené termíny, umí skvěle pracovat s detaily a třídit je. Toto ale ovšem může být i nevýhoda, protože někdy mohou společnost „přestabilizovat“.

Pro konkrétnější představu rozdílů mezi manažerem temperamentu NF a manažerem temperamentu SJ poslouží následující graf č. 1 a graf č. 2. Manažeři měli rozdělit pět bodů mezi dvě odpovědi podle toho, která je lépe charakterizuje.

Graf. č. 1 *Odpověď – otázka č. 7*



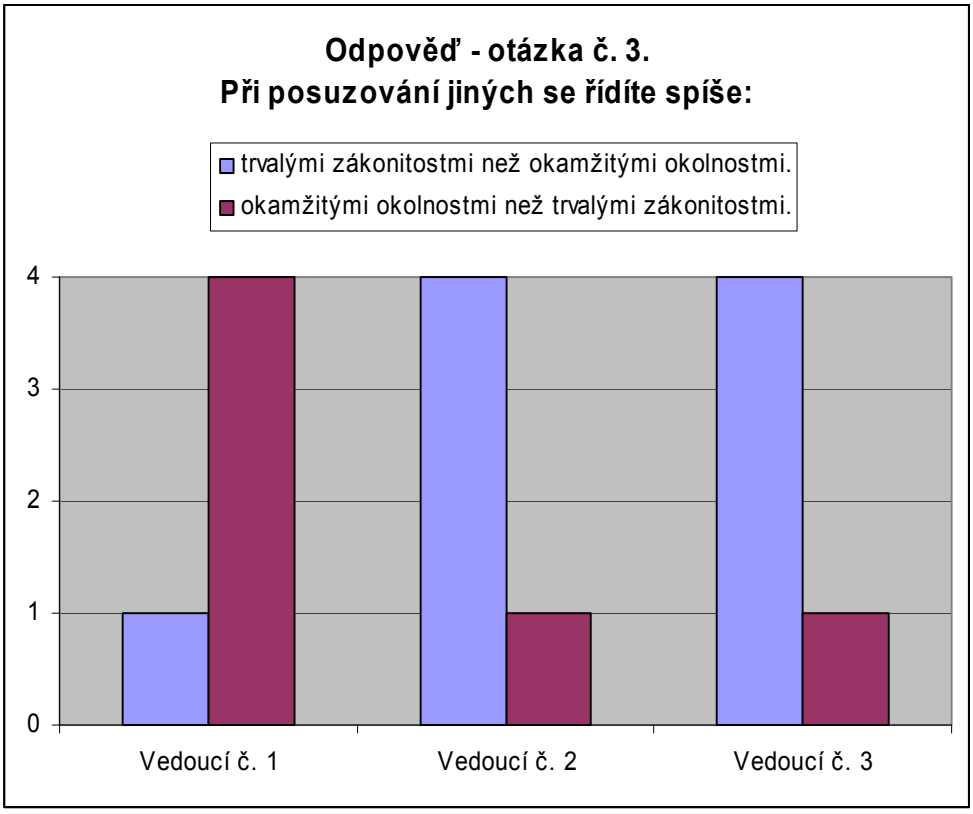
Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Uvedený graf potvrzuje předchozí analýzu osobnosti manažera podle temperamentu. Vedoucí pracovník společnosti VH-TRES spol. s. r. o. zvolil, že by při výběru nového pracovníka kladl důraz na osobní sympatie s podřízeným.

U manažera společnosti OTRUBA & PARTNER, s. r. o. převažuje objektivní zhodnocení uchazeče o místo, ale u vedoucího společnosti A-SPEKTRUM s. r. o. je patrné, že by větší váhu přikládal osobním sympatiím se svými zaměstnanci.

Graf č. 2 *Odpověď – otázka č. 3*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

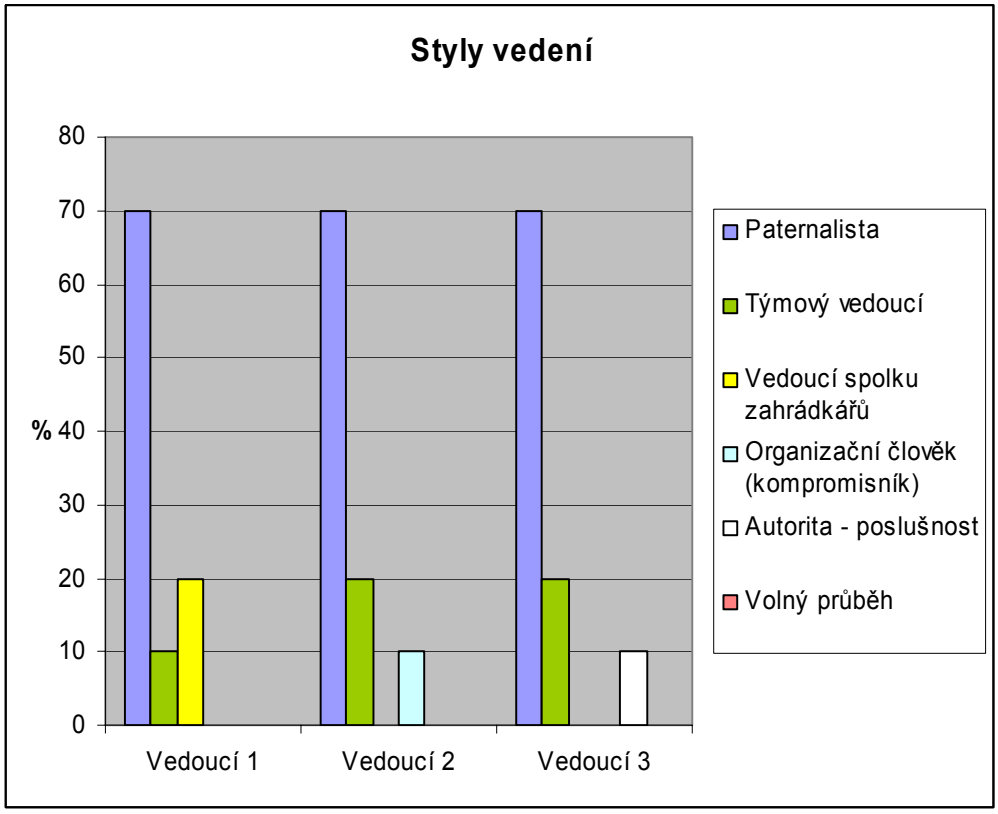
Výsledky:

Z grafu je patrné, že manažer společnosti VH-TRES spol. s. r. o. jako manažer temperamentu NF více dbá na okamžité potřeby a problémy zaměstnanců a reaguje na okamžitou situaci. Zatímco manažeři společností OTRUBA & PARTNER, s. r. o. a A-SPEKTRUM s. r. o. jako manažeři temperamentu SJ mají tendenci k propojování úspěchů či neúspěchů s lidmi a hodnotit je tedy z dlouhodobého hlediska. Mají na podřízené vytvořený názor, který je těžké rychle ovlivnit a změnit.

6.2. Analýza metod řízení – styl vedení

Vedoucím pracovníkům vybraných firem byly rozdány dotazníky týkající se analýzy manažerského stylu vedení (Šuleř, 2008) – viz příloha č. 4.

Graf č. 3 *Styly vedení*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Všichni tři vedoucí vybraných podniků používají stejný hlavní styl řízení – Paternalista. Mají tedy střídavý zájem o pracovníky a o úkol. Dále jsou v práci uvedeny dva záložní styly.

Manažer společnosti VH-TRES spol. s. r. o. má první záložní styl Vedoucí spolku zahrádkářů, který dokazuje, že má sklon přikládat velký význam potřebám lidí, má zájem o vytvoření příjemné přátelské atmosféry na pracovišti. Tento styl se vyplatí používat zejména v době, kdy pracovníci dlouhodobě

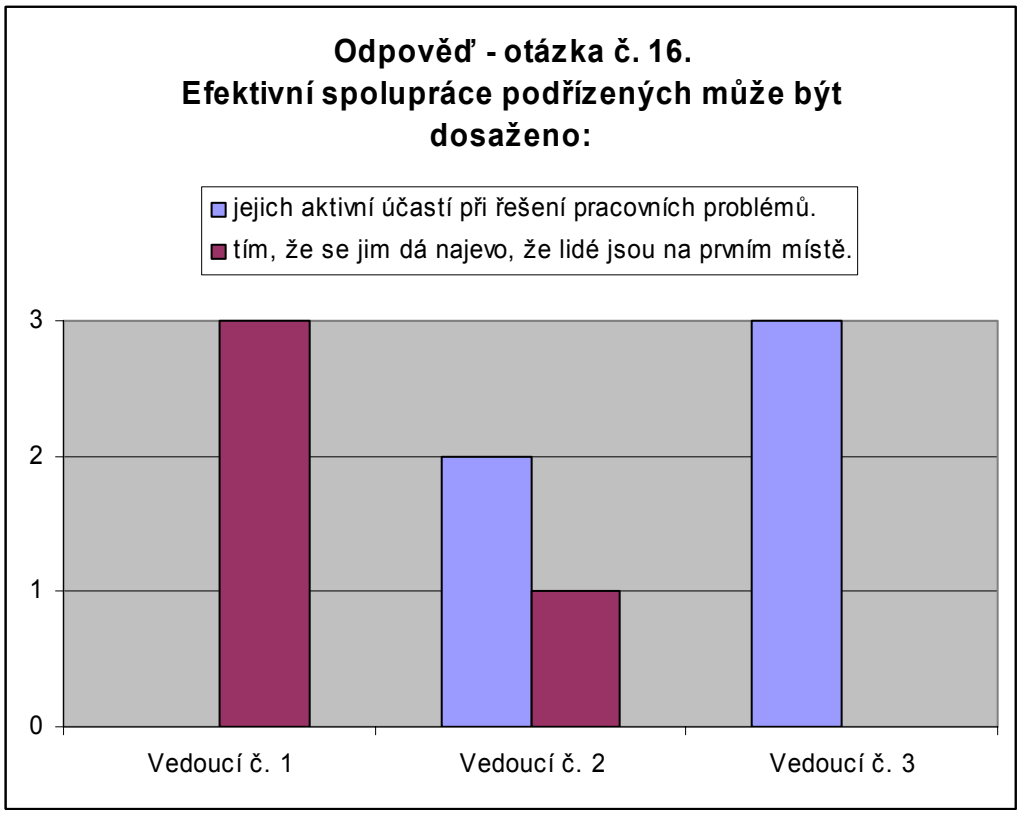
pracují až do vyčerpání bez ohledu na jejich osobní volno. Druhým záložním stylem, který tento manažer používá, je Týmový vedoucí, který je považován za ideální styl vedení.

Vedoucí pracovník společnosti OTRUBA & PARTNER, s. r. o. používá jako první záložní styl vedení styl s názvem Týmový vedoucí. Jeho druhým záložním stylem je Organizační člověk (kompromisník), který je výhodné použít v době, kdy má manažer za úkol prosadit nepopulární opatření, které není slučitelné se zájmy pracovníků.

Vedoucí společnosti A-SPEKTRUM s. r. o. uplatňuje jako první záložní styl vedení styl Týmový vedoucí. Druhý záložní styl, který tento manažer používá, je Autorita – poslušnost. Tento styl je efektivní použít v zejména v situacích, kdy je třeba rychle vyřešit krizovou situaci v časové tísni.

Pro konkrétnější představu rozdílů mezi styly vedení manažerů poslouží následující grafy – viz graf č. 4, graf č. 5, graf č. 6 a graf č. 7. Vedoucí vybraných subjektů měli rozdělit tři body mezi dvě odpovědi podle toho, která je lépe charakterizuje.

Graf č. 4 *Odpověď – otázka č. 16*

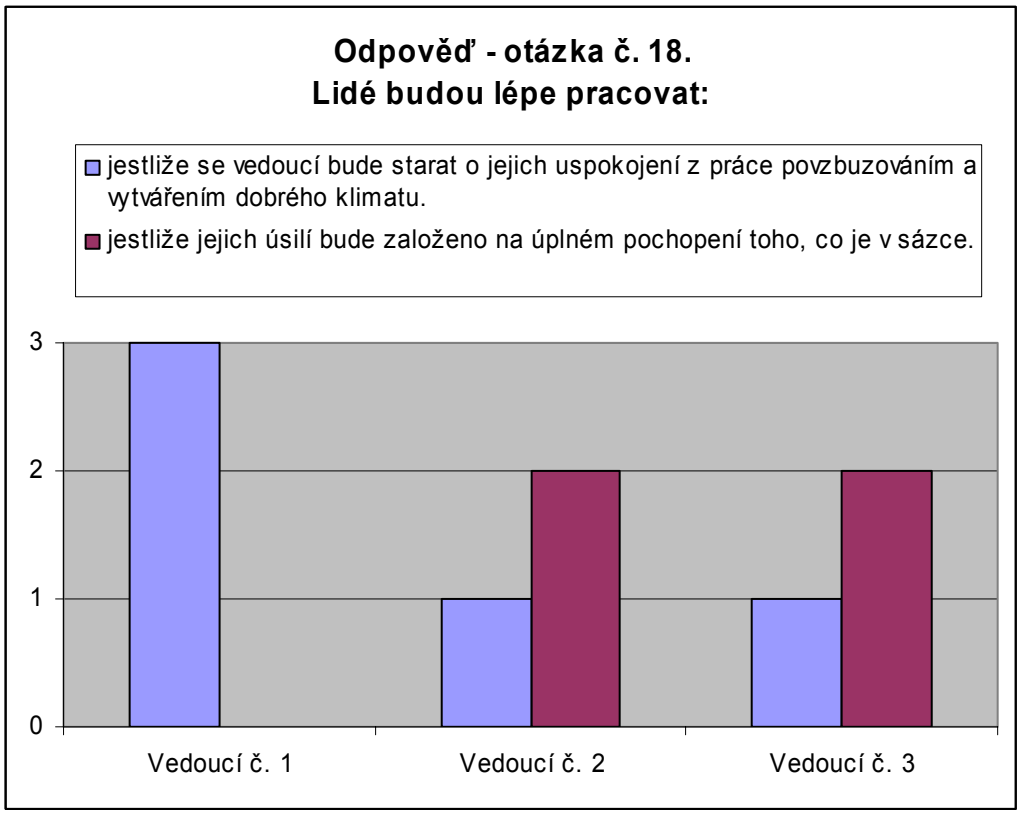


Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Vedoucí společnosti VH-TRES spol. s. r. o. klade největší důraz na lidský potenciál firmy. Naproti tomu vedoucí společnosti A-SPEKTRUM s. r. o. se snaží dát do souladu lidský faktor a podnikové cíle, což charakterizuje styl vedení Týmový vedoucí. Vedoucí společnosti OTRUBA & PARTNER, s. r. o. má zájem na efektivním řízení podniku, ale soustředí se i na své podřízené.

Graf č. 5 *Odpověď – otázka č. 18*



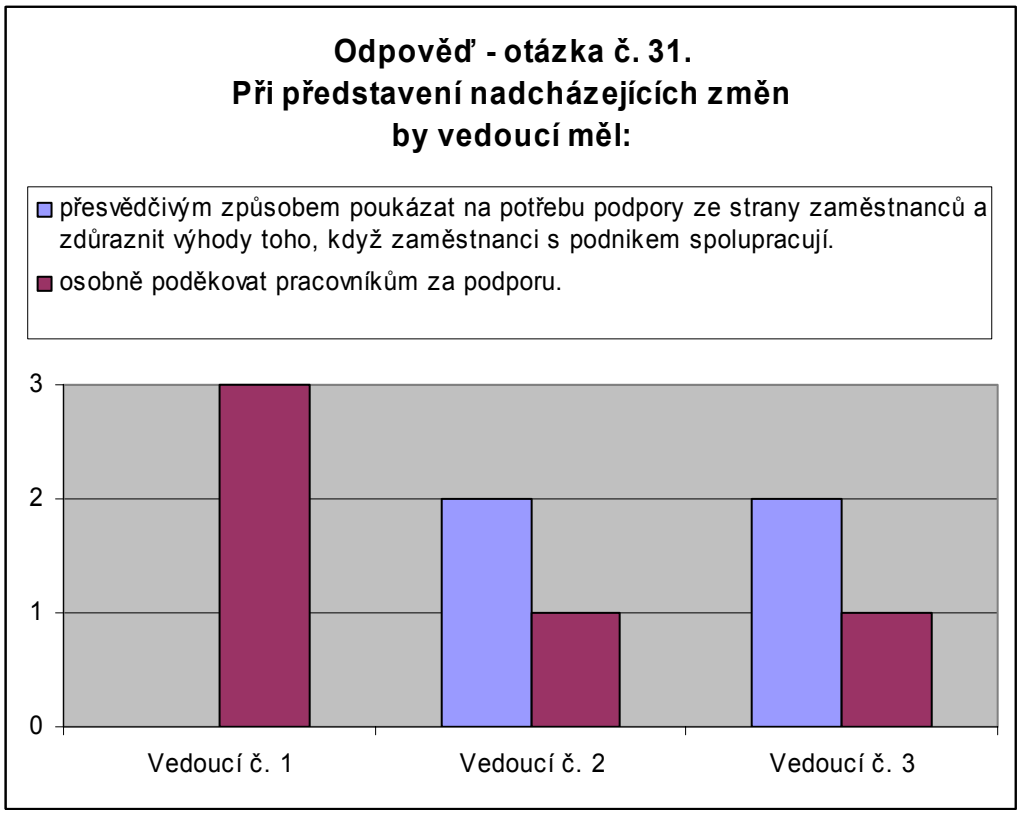
Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Z výsledků vedoucího společnosti VH-TRES spol. s. r. o. je patrné, že se ve všech svých činnostech soustředí na své zaměstnance, snaží se jim vytvořit příjemné pracovní prostředí a pohodovou atmosféru. Potvrzuje tím tak svůj první záložní styl vedení, a to styl Vedoucí spolku zahrádkářů. Tento manažer se soustředí především na dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

Vedoucí společnosti A-SPEKTRUM s. r. o. a vedoucí společnosti OTRUBA & PARTNER, s. r. o. se snaží při řízení propojovat podnikové cíle s osobními požadavky zaměstnanců.

Graf č. 6 *Odpověď – otázka č. 31*



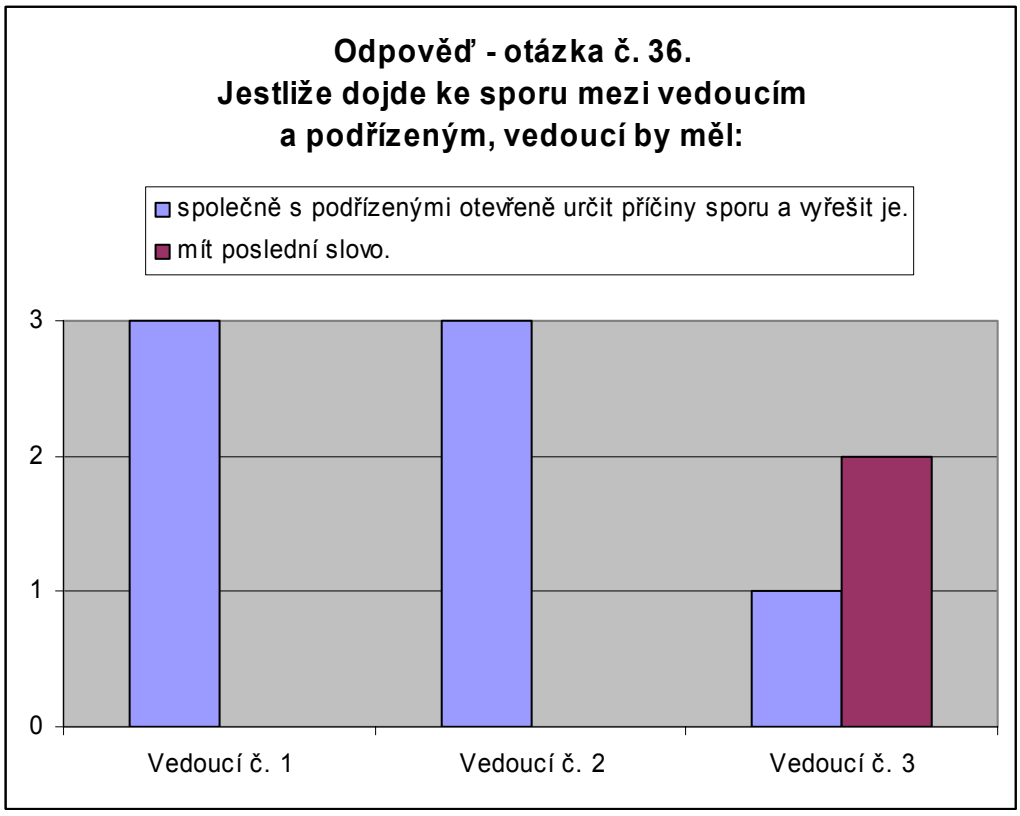
Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Z uvedeného grafu vyplývá, že vedoucí společnosti VH-TRES spol. s. r. o. si velice váží dobře odvedené práce svých zaměstnanců a je schopen je pochválit, projevit své uznání a poděkovat jim.

Vedoucí společnosti OTRUBA & PARTNER, s. r. o. a vedoucí společnosti A-SPEKTRUM s. r. o. spíše motivují své zaměstnance k dosahování podnikových cílů. Pokud budou výsledky podniku dobré, pak i podřízení těchto manažerů budou patřičně oceněni. Tito manažeři představí společný podnikový cíl a snaží se své podřízené pro tento cíl získat.

Graf č. 7 *Odpověď – otázka č. 36*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Z uvedeného grafu je patrné, že vedoucí společnosti VH-TRES spol. s. r. o. a vedoucí společnosti OTRUBA & PARTNER, s. r. o. konflikty s podřízenými řeší společně a záleží jim na tom, aby zaměstnanci znali příčiny těchto konfliktů a mohli je tedy řešit.

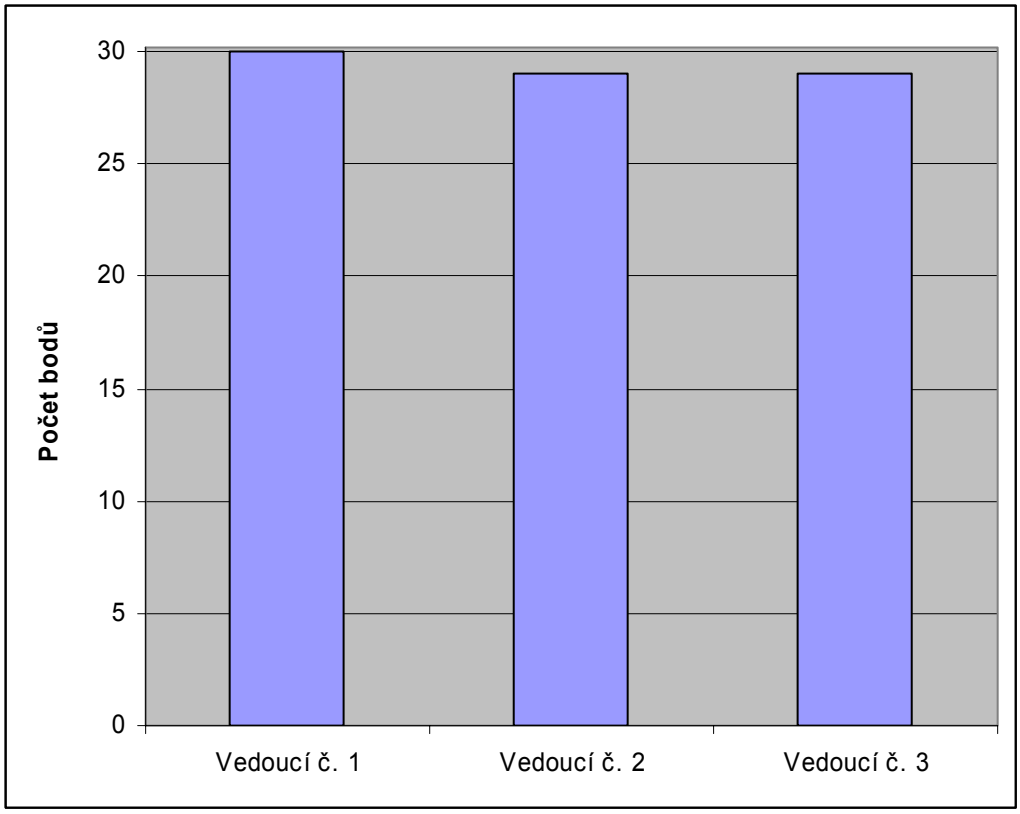
Vedoucí společnosti A-SPEKTRUM s. r. o. řeší konflikty spíše tak, že se snaží prosadit svou vůli a chce, aby jeho příkazy byly bezpodmínečně plněny. Tímto potvrzuje svůj druhý záložní styl řízení, a to styl Autorita – poslušnost.

6.3. Analýza metod řízení – řízení času

Vedoucím pracovníkům vybraných firem byly rozdány dotazníky týkající se analýzy řízení času (Šuleř, 2008) – viz příloha č. 5.

Dotazníky byly vyhodnoceny tak, že za každou kladnou odpověď byl přičten jeden bod. Následně byly body sečteny.

Graf č. 8 *Řízení času*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Z grafu vyplývá, že všichni tři vedoucí vybraných firem umí výborně řídit svůj čas, a tedy mohou řídit i své zaměstnance. Tato analýza potvrzuje, že řídit podnik mohou jen ti manažeři, kteří umí efektivně řídit svůj vlastní čas.

6.4. Analýza efektivnosti podniku

V této části práce byla analyzována ekonomická situace podniku VH-TRES spol. s. r. o., který autorovi práce poskytl potřebná data. Další dvě firmy neměly zájem se této analýzy zúčastnit.

Firma VH-TRES spol. s. r. o. autorovi práce poskytla výkazy zisku a ztrát a rozvahy z let 2004 – 2007 (viz příloha č. 6 a příloha č. 7). Vzhledem k termínu dokončení této bakalářské práce nebylo možné získat tyto údaje i z roku 2008. Práce je tedy ochuzena o reakci podniku na současnou hospodářskou krizi.

Všechny potřebné výpočty a jejich zhodnocení jsou uvedeny v příloze č. 8.

Ekonomická situace podniku VH-TRES spol. s. r. o. v letech 2004 – 2007 je dobrá. Podnik každým rokem neustále zvyšuje svůj výsledek hospodaření, zvyšují se tržby a stavy dlouhodobého a oběžného majetku. Zadluženost podniku v letech 2004 – 2006 dosahovala okolo 30 % a v roce 2007 se zvýšila na více než 60 %. Není možné ale tvrdit, že jde o negativní jev, protože v témže roce se zvýšil stav dlouhodobého hmotného majetku, je tudíž možné, že firma obnovila tento majetek. V roce 2007 se v podniku snížila hodnota vlastního kapitálu, je to však dáno snížením nerozděleného zisku minulých let.

Při výpočtech bylo zjištěno, že podnik by mohl mít problém s dobou splatnosti pohledávek, proto by bylo efektivní snížit dobu obratu pohledávek.

Z finanční analýzy vyplynulo, že podnik má příliš mnoho peněžních prostředků na běžných účtech. Toto bylo zjištěno z výpočtu běžné likvidity. Pokud je likvidita příliš vysoká, může to vést k nižším výnosům, nebo k vyšším nákladům. Tento efekt v daném případě vyplývá z příliš vysokého poměru krátkodobých aktiv k dlouhodobým aktivům, protože krátkodobá aktiva jsou zpravidla méně výnosná než dlouhodobá aktiva.

7. SOUBOR NÁVRHŮ

Má-li být podnik v tržním hospodářství efektivní, je nutné, aby všichni zaměstnanci tohoto podniku podávali optimální pracovní výkony. Toho je však možné dosáhnout pouze v případě, když jsou tito zaměstnanci spokojení. Aby byli zaměstnanci spokojení, je nezbytné je efektivně vést. Proto je vedení lidí jedním z nejdůležitějších úkolů manažera.

7.1. Návrh na zlepšení – osobnost manažera

Z analýzy osobnosti podle Myers-Briggs Type Indicator vyplynulo, že manažer podniku VH-TRES spol. s. r. o. je manažer temperamentu NF, zatímco manažer podniku OTRUBA & PARTNER, s. r. o. a manažer podniku A-SPEKTRUM s. r. o. patří mezi manažery temperamentu SJ.

Manažer temperamentu NF se vyznačuje skutečným zájmem o své zaměstnance, umí skvěle motivovat, vcítit se do lidí a přesvědčit je. Při výkonu své práce se soustředí nejprve na pracovníky, poté na podnik jako celek.

- Návrhem na zlepšení řízení je, aby se tento manažer více věnoval sobě a své rodině. Hrozí zde totiž nebezpečí, že ho jeho podřízení mohou využívat k řešení svých problémů. Potom by tento manažer mohl zanedbávat svou rodinu a přátele.
- Dále autorka práce doporučuje, aby se tento manažer učil kritizovat a vytýkat chyby. Manažer temperamentu NF velice rád chválí, ale neumí své zaměstnance pokárat.

Manažer temperamentu SJ se vyznačuje tím, že v centru jeho zájmu je organizace jako celek, zájmy společnosti stavějí nad své vlastní zájmy a zájmy svých zaměstnanců. Tento manažer se řídí pevnými řády, pravidly a postupy, má rád pořádek.

- Autorka této práce navrhuje, aby tito vedoucí firem se učili více jednat s lidmi. Měli by se více orientovat na své podřízené. Jejich slabé stránky

spočívají v tom, že jednají odtažitě a přímočaře. Tito manažeři by se měli ve své práci více uvolnit a neklást mnohdy nesmyslné požadavky na přesnost.

- Dalším návrhem je, že by tito manažeři měli více chválit své podřízené. Manažer typu SJ totiž chválí své zaměstnance jen tehdy, když někdo svými výkony skutečně vyniká nad ostatními.

7.2. Návrh na zlepšení – styly vedení

Z analýzy současného stavu řízení ve společnostech VH-TRES spol. s. r. o., OTRUBA & PARTNER, s. r. o. a A-SPEKTRUM s. r. o. vyplývá, že všichni tři vedoucí pracovníci těchto podniků používají stejný styl řízení – Paternalista. Tento styl vedení je vysoce zaměřen na pracovníky i na výkon, můžeme ho tedy označit jako efektivní. V této bakalářské práce jsou u každého manažera uvedeny dva záložní styly vedení, aby bylo dosaženo přesnosti v interpretaci výsledků.

Manažer společnosti VH-TRES spol. s. r. o. má první záložní styl Vedoucí spolku zahrádkářů, který jasně dokazuje, že tento manažer má tendenci přikládat velký význam potřebám svých zaměstnanců a má potřebu vytvořit příjemnou přátelskou atmosféru na pracovišti. Druhým záložním stylem je u tohoto manažera Týmový vedoucí, který je považován za ideální styl vedení.

Manažer společnosti OTRUBA & PARTNER, s. r. o. používá jako první záložní styl Týmový vedoucí a jako druhý záložní styl Organizační člověk (kompromisník). Je zde tedy patrné, že by tento manažer v případě potřeby byl ochoten slevit z vysokého výkonu podniku, ale i více vyhovět svým zaměstnancům.

Manažer společnosti A-SPEKTRUM s. r. o. uplatňuje jako první záložní styl vedení Týmový vedoucí. Jeho druhým záložním stylem je Autorita –

poslušnost, mohou se proto v řízení tohoto manažera objevit prvky autokratického řízení.

- Autorka práce navrhuje, aby se v nestandardních otázkách řízení manažeři orientovali spíše na výkon podniku než na potřeby lidí. Je to efektivní řešení pro tyto vybrané subjekty, neboť se téměř u všech manažerů v jejich záložním stylu objevuje zaměření na pracovníky. V současné situaci na trhu ale nelze zaměstnancům vyhovět ve všech otázkách a je nutné se soustředit na výkonnost podniku.
- Dalším návrhem je, aby vedoucí podniků více naslouchali a hovořili o problémech se svými podřízenými. Takto mohou předejít konfliktům už u jejich zrodu a nemusí tak řešit velké problémy s daleko většími časovými ztrátami.
- Vedoucí pracovníci firem by měli více delegovat rozhodovací pravomoce na své podřízené. Zabrání se tak přetížení vedoucího pracovníka a výhodou je, že v zaměstnanci toto upevňuje větší pocit vlastní důležitosti a zodpovědnosti.

7.3. Návrh na zlepšení – efektivnost podniku

Návrh na zlepšení je uveden pouze u firmy VH-TRES spol. s. r. o., jejíž údaje byly podrobeny finanční analýze.

- Autorka práce navrhuje, aby se vedoucí podniku snažil snížit krátkodobé pohledávky, a tím tedy snížil i dobu obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků je v roce 2007 téměř vyrovnaná, proto by bylo třeba snížit dobu obratu pohledávek, aby se firma vyhnula riziku nemožnosti splacení jejích závazků.
- V letech 2004 – 2007 má podnik zbytečně velké množství peněžních prostředků na bankovních účtech. Přináší to negativní efekt v podobě nízkých výnosů, a nebo naopak vysokých nákladů. Návrhem je tedy snížit množství peněžních prostředků na běžných účtech, a to na

hodnotu 750 000 Kč. Oproti stavu v roce 2007 by to znamenalo snížení množství peněžních prostředků na účtech o více než polovinu. Při odhadu bylo vycházeno z výpočtů v příloze 9. Autorka této práce tedy navrhuje, aby hodnota ukazatele běžné likvidity byla snížena na 1,5.

- Další možností je sjednat spolupráci pomocí outsourcingu s firmou, která by se starala o finanční zdraví zkoumaného podniku. Vedoucí pracovník HV-TRES spol. s. r. o. nemá ekonomické vzdělání a tato alternativa by zajistila maximálně efektivní chod podniku.
- Autorka této bakalářské práce prohlašuje, že metody řízení podniku mají podstatný vliv na hospodářské výsledky tohoto subjektu a jeho efektivnost. Jakým způsobem se vedoucí pracovník chová ke svým podřízeným, tak se zpravidla chová i ke svým odběratelům a dodavatelům. Tento manažer je velice zaměřen na lidský faktor, je tedy pravděpodobné, že i při jednání se zákazníky může být ovlivněn jejich subjektivní situací. Z toho je možné usoudit, že svým zákazníkům mnohdy tento vedoucí pracovník dovolí platit se zpožděním atd. Z toho by však v budoucnu mohly vyplývat určité problémy s financemi podniku.

8. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na moderní metody řízení v náhodně vybraných subjektech: VH-TRES spol. s. r. o., OTRUBA & PARTNER, s. r. o. a A-SPEKTRUM s. r. o.. Hlavním cílem bylo zjistit, jaké metody řízení vybrané subjekty používají, provést rozbor těchto metod řízení v praxi a zhodnotit, jak tyto metody ovlivňují konkurenceschopnost těchto subjektů. Poté bylo úkolem práce na základě zjištěných skutečností vyhodnotit a navrhnout optimální metody řízení a změny, které by mohly mít dopad na efektivnost podniku.

V analytické části této bakalářské práce byly sesbírány informace a byl proveden detailní rozbor metod řízení a osobnosti manažerů. Dále byla provedena finanční analýza firmy VH-TRES spol. s. r. o. Zjištěné poznatky by měly sloužit jako užitečné a praktické informace pro vedoucí pracovníky těchto podniků.

V průběhu psaní této bakalářské práce jsem zjistila, že manažer je v podniku velice důležitou osobou, je „hnacím motorem“ pro své podřízené. Styl vedení a metody řízení, které používá, se zrcadlí v organizaci jako celku, neovlivňuje pouze své podřízené, ale i hospodářskou situaci podniku.

V naší společnosti se ještě často objevuje názor, že manažer je člověk, který jen chodí po pracovišti s mobilním telefonem u ucha, popohání zaměstnance k vyšším výkonům a často ani ničemu nerozumí. Při tvorbě této bakalářské práce jsem si stanovila svůj velký osobní cíl. Přála bych si, aby si kdokoliv, kdo si přečte mou bakalářskou práci, uvědomil, jaká je skutečná úloha manažera v podniku, ale i ve společnosti, a co to znamená vést lidi.

Díky této bakalářské práci jsem měla možnost proniknout do managementu v praxi, čehož si velmi vážím, protože bych se tomuto oboru chtěla věnovat i v budoucnu. Věřím, že má práce bude přínosem i pro vedoucí pracovníky vybraných podniků a pomůže jim v dalším rozvoji jejich firem.

9. SUMMARY

The bachelor thesis you are holding in your hands drala with the modern methods of management used in randomly selected firms. They are: VH-TRES spol. s. r. o., OTRUBA & PARTNER, s. r. o. and A-SPEKTRUM s. r. o.

The main goal of these thesis is to recognize different management methods and leadership styles and to analyse current styles. In my thesis I want to show what impact has the manager´s personality on the methods of management. I want to evaluate of the impact of modern management methods on the competitiveness of the selected economic entity. Then I would like to propose some innovations and changes.

In the first part of my thesis you can find some theoretical knowledge of management, management functions and theory of personality.

The second part includes some basic datas about the selected firms. The practical part is based on the analysis of the current status. Through the use of the questionnaires were checked the management methods and leadership styles. I performed a financial analysis of the VH-TRES spol. s. r. o.

The last part of my bachelor thesis includes proposals for improvement. These proposals should improve the competitiveness of the selected firms.

Zdroje

Literární přehled

[1] ADAIR, J., *Jak řídit druhé i sám sebe*. Praha : Computer Press, a. s., 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.

[2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

[3] ČAKRT, M., *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy? Praha* : Management Press, s. r. o., 2008. 257 s. ISBN 978-80-85943-12-2.

[4] DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., *Management*. Praha : Grada Publishing, spol. s. r. o., 2000. 821 s. ISBN 80-7269-422-3.

[5] DRUCKER, P. F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, s. r. o., 2007. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

[6] HANSEN, M. V., BATTEN. J., *Mistr motivace*. Tajemství inspirujícího vedení. Praha : Pragma, 2002. 142 s. ISBN 80-7205-865-7.

[7] HILL, N., *Myšlením k bohatství*. Praha : Pragma, 1990. 207 s. ISBN 80-85213-00-1.

[8] HRON, J., *Teorie řízení*. Praha : PEF ČZU, 2002. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.

[9] MAREK, P. A KOL., *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha : Ekopress, s. r. o., 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

[10] MIKULÁŠTÍK, M., *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

[11] PAUKNEROVÁ, D. A KOL., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, a. s. 2007. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

[12] PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*. Praktický atlas managementu. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

[13] SYNEK, M. A KOL., *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

[14] ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?* Brno : Computer Press, a. s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

[15] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

[16] TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

[17] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s. r. o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Internetové odkazy

[18] *Představení společnosti A-SPEKTRUM s. r. o.* [online]. [cit 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.a-spektrum.cz>

[19] *Představení společnosti OTRUBA & PARTNER, s. r. o.* [online]. [cit. 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.otrubapartner.cz>

[20] *Představení společnosti VH-TRES spol. s. r. o.* [online]. [cit 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.vhtres.cz>

[21] *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. verze aplikace 2.401 . Praha : Městský soud v Praze, 1997 [cit 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=118614&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=0f03e3b101855e8dc37ff0147c56bee7&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=598&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%C8esk%FDch%20Bud%ECjovic%EDch&sysinf.platnost=10.03.2009>

[22] *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. verze aplikace 2.401 . Praha : Městský soud v Praze, 1997 [cit 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=300008524&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=5cb5eb96c24d105bf853c99a19c75734&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=15975&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%C8esk%FDch%20Bud%ECjovic%EDch&sysinf.platnost=10.03.2009>

[23] *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. verze aplikace 2.401 . Praha : Městský soud v Praze, 1997 [cit 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=210738&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=a47e0929cbcc73ba0d6d0c915ab15ff3&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=5771&sysin

f.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%C8esk%FDch%20Bud%ECjovic%EDch&sysinf.platnost=10.03.2009>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 1 *Základní koncept řízení*
Obr. 2 *Podíl vedoucí a výkonné práce manažera*
Obr. 3 *Efektivní chování manažera*
Obr. 4 *Přenášení cílů v organizaci*
Obr. 5 *Cyklus řízení podle cílů*
Obr. 6 *Funkce vůdcovství*
Obr. 7 *Manažerská mřížka*

Tab. 1 *Osobnostní typy podle Myers-Briggs Type Indicator*

Graf č. 1 *Odpověď – otázka č. 7*
Graf č. 2 *Odpověď – otázka č. 3*
Graf č. 3 *Styly vedení*
Graf č. 4 *Odpověď – otázka č. 16*
Graf č. 5 *Odpověď – otázka č. 18*
Graf č. 6 *Odpověď – otázka č. 31*
Graf č. 7 *Odpověď – otázka č. 36*
Graf č. 8 *Řízení času*

Seznam příloh a přílohy

Příloha č. 1 – Řízení podle cílů
Příloha č. 2 – Efektivita
Příloha č. 3 - Osobnostní dotazník
Příloha č. 4 – Test manažerského stylu (GRID)
Příloha č. 5 – Jak nakládáte se svým časem
Příloha č. 6 - Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu VH-TRES spol. s. r. o.
Příloha č. 7 - Rozvaha v plném rozsahu VH-TRES spol. s. r. o.
Příloha č. 8 – Finanční analýza podniku VH-TRES spol. s. r. o.
Příloha č. 9 - Výpočet běžné likvidity (Acid test) – návrh

Příloha č. 1

Řízení podle cílů

„Oblíbenou historkou na poradách vedení je příběh o třech kamenících, kterých se kdosi zeptal, co dělají. První odpověděl: „Vydělávám si na živobytí.“ Druhý nepřestal bušit do kamene a přitom řekl: „Odvádím tu práci nejlepšího kameníka v celém kraji.“ Třetí vzhlédl s vizionářským zábleskem v očích a prohlásil: „Já stavím katedrálu.“

Ten třetí kameník je samozřejmě skutečným „manažerem“. První ví, co chce ze své práce vytěžit, a také se mu to daří. Je nejspíše schopen každý den odevzdat „slušnou práci za slušnou mzdu.“

Počet vysoce vzdělaných specialistů, kteří v podnikové organizaci pracují, se nevyhnutelně bude velice zvyšovat. A zvyšovat se bude i úroveň řemeslné dovednosti, která po těchto specialistech bude požadována. Tendence k samoúčelnosti řemesla či funkce bude proto ještě výraznější než dnes. Nová technologie bude však zároveň vyžadovat mnohem těsnější koordinaci mezi specialisty. A bude také vyžadovat, aby muži a ženy v různých funkcích, a to i na nejnižší úrovni řízení, viděli podnik jako celek a chápali, co se po nich chce. Nová technologie bude vyžadovat tlak na dokonalost v řemeslné dovednosti i důslednou orientaci manažerů všech úrovní na společný cíl.“ **Drucker (2007)**

Příloha č. 2

Efektivita

Napoleon Hill (1990), americký multimilionář a autor bestselleru Think and Grow Rich, uvádí ve své knize definice, co znamená být bohatý a co chudý:
„Být chudý znamená dostávat minimální výsledky vynakládáním maximálního úsilí.“
„Být bohatý znamená dostávat maximální výsledky vynakládáním minimálního úsilí.“

Šuleř (2008) se ztotožňuje s tímto názorem a radí: *„Nepracujte tvrději, pracujte chytřeji!“* Jednou ze zásad, které manažerovi umožní pracovat efektivněji, je i minimalizace všech činností, které mu nepomáhají dosáhnout jeho hlavního cíle (nejsou ziskové). V tomto manažerovi může pomáhat tzv. Paretův princip, neboli pravidlo 80/20:

- 20 % obyvatelstva vlastní 80 % majetku,
- 20 % článků v novinách obsahuje 80 % informací,
- 20 % zákazníků je autory 80 % stížností,
- 20 % pracovníků vytváří 80 % přidané hodnoty,
- 20 % výrobních chyb způsobuje 80 % zmetků,
- 20 % času stráveného na poradě ovlivní 80 % usnesení,
- 20 % priorit podniku má za následek 80 % jeho ziskové produktivity.

Šuleř (2008) tvrdí, že mezi všemi úkoly a aktivitami manažera, je jen 20 % z nich, které mají za následek 80 % výsledného a efektu a tedy z 80 % ovlivní úspěšnost manažera. Bylo by tedy správné, aby manažer právě těmto 20 % věnoval 80 % času.

Příloha č. 3

Osobnostní dotazník

(podle ČAKRT, M., *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy? 2008)*

Pokyny: Následující výroky mají vždy dvě možnosti (a nebo b). Mezi každý pár rozdělte bez velkého přemýšlení 5 bodů podle toho, jak vám vyhovují nebo jak vám jsou blízké. Vyhovuje-li vám některá z alternativ bez výhrad, dejte jí všech 5 bodů, zatímco na nepříznivou možnost nezbude bod žádný. Není-li váš postoj takto vyhraněný, můžete své body rozdělit i jinak: 1 a 4 body nebo 2 a 3 body. Je však třeba dodržet pravidlo, že **součet přidělených bodů musí vždy být 5!**

1. **Raději:**
   a. ____ řešíte nový a komplikovaný problém
   b. ____ pracujete na něčem, co jsem již dělal dříve nebo co znám z minula

2. **Rád:**
   a. ____ pracuji sám v tichém prostředí
   b. ____ jsem tam, kde „se něco děje“

3. **Při posuzování jiných se řídíte spíše:**
   a. ____ trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
   b. ____ okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. **Máte sklon vybírat si:**
   a. ____ spíše pečlivě
   b. ____ poněkud impulzivně

5. **Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:**
   a. ____ s několika málo lidmi, které dobře znáte
   b. ____ s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. **Jako ředitel firmy od svých podřízených přivítáte spíše:**
   a. ____ zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
   b. ____ zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. **Předpokládejte, že jste manažer a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste postupoval?**
   a. ____ uvažoval bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
   b. ____ zvažoval bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. **Když na něčem pracujete:**
   a. ____ raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
   b. ____ často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. **Na večírcích, ve společnosti:**
   a. ____ se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
   b. ____ odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává

10. **Zajímá vás více:**
    a. ____ to, co bylo a co je
    b. ____ to, co může být

11. **Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:**
    a. ____ vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
    b. ____ hodnotit a analyzovat danou informaci

12. **Když na něčem pracujete, jste raději, když:**
    a. ____ máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
    b. ____ můžete zkoušet různé možnosti

13. **Když zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:**
    a. ____ to považujete za rušení
    b. ____ nevadí vám ho zvednout

14. **Je horší:**
    a. ____ „mít hlavu v oblacích“
    b. ____ „držet se při zdi“

15. **Ve vztahu k ostatním jste spíše:**
    a. ____ objektivní
    b. ____ osobní

16. **Vadí vám více, když:**
    a. ____ je více věcí rozpracovaných
    b. ____ už je všechno hotovo

17. **Když někam telefonujete:**
    a. ____ nebojíte se, že na něco zapomenete
    b. ____ připravíte si, co budete říkat

18. **Když diskutujete s kolegy o problému, je pro vás snadné:**
    a. ____ vidět věci „v širším rámci“
    b. ____ postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19. **Která slova vás charakterizují lépe? Jste spíše:**
    a. ____ analytický typ
    b. ____ vciťující se typ

20. **Často:**
    a. ____ když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když něco musíte podstatně měnit
    b. ____ neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

21. **Ve společnosti jiných lidí spíše:**
    a. ____ začínáte rozhovor sám
    b. ____ přenecháváte iniciativu druhým

22. **Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:**
    a. ____ plynulé a nepřetržité práci
    b. ____ práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“

23. **Cítíte se lépe v situaci:**
    a. ____ přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
    b. ____ proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními

24. **Je horší:**
    a. ____ být nespravedlivý
    b. ____ nemít slitování

25. **Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:**
    a. ____ smysl pro realitu
    b. ____představivost

26. **Když zazvoní telefon:**
    a. ____ spěcháte, abyste jej zvedli první
    b. ____ doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27. **Moje jednání vede a řídí více:**
    a. ____ hlava
    b. ____ srdce

28. **Více obdivu si zaslouží schopnost:**
    a. ____ umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický
    b. ____ rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

29. **Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:**
    a. ____ pro ni vzplanete
    b. ____ raději o ní hloubáte trochu déle

30. **Řekli byste, že jste spíše:**
    a. ____ důvtipní
    b. ____ praktičtí

31. **Raději slyšíte:**
    a. ____ konečný a neměnný výrok
    b. ____ zkusmý a předběžný výrok

32. **Je větší chyba být:**
    a. ____ tolerantní a smířlivý
    b. ____ nekompromisní a kritický

33. **Jste spíše:**
    a. ____ ranní ptáče
    b. ____ noční sova

34. **Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:**
    a. ____ přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
    b. ____ prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi

35. **Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:**
    a. ____ idejemi, principy, myšlenkami
    b. ____ lidmi, osobami, aktéry

36. **O víkendech máte tendenci:**
    a. ____ plánovat, co budete dělat
    b. ____ necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí

37. **Při jednáních máte sklon:**
    a. ____ rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
    b. ____ hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit

38. **Když něco čtete, obvykle:**
    a. ____ se soustřeďujete ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
    b. ____ čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům

39. **Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:**
    a. ____ se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
    b. ____ jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici

40. **Raději byste pracovali pro organizaci, kde:**
    a. ____ byste měli práci s intelektuální motivací
    b. ____ byste byli zaujati jejími cíli a posláním

41. **Co vám imponuje více:**
    a. ____ logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
    b. ____ dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy

42. **V písemném projevu dáváte přednost:**
    a. ____ věcnému stylu
    b. ____ obraznému, metaforickému stylu

43. **U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:**
    a. ____ podrážděni, kdo to k vám zase „leze“
    b. ____ potěšeni, že se na vás někdo přišel podívat

44. **Dáváte přednost tomu:**
    a. ____ nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
    b. ____ zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45. **Charakterizují vás spíše:**
    a. ____ četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
    b. ____ trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi

46. **Cítíte se zpravidla lépe:**
    a. ____ po konečném rozhodnutí
    b. ____ když jsou věci ještě otevřeny

47. **Spolehnete se spíše na svou:**
    a. ____ zkušenost
    b. ____ intuici a tušení

48. **Jste si jistější:**
    a. ____ při logických úsudcích – správné-nesprávné
    b. ____ při hodnotových soudech – dobré-špatné

49. **Raději se rozhodujete:**
    a. ____ poté, co jste si zjistili mínění ostatních
    b. ____ především podle vlastního uvážení

50. **Obvykle dáváte přednost tomu:**
    a. ____ použít osvědčené metody, které znám, spíše než
    b. ____ vymýšlet a zkoušet, jak by se asi věci daly dělat nově a jinak

51. **Raději:**
    a. ____ se zabýváte tím, co je
    b. ____ přemýšlíte o různých možnostech

52. **K závěrům s rozhodnutím dospíváte především na základě:**
    a. ____ věcného zdůvodnění a logické analýzy
    b. ____ na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné

53. **Nemáte rád:**
    a. ____ předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny
    b. ____ když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení

54. **Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte:**
    a. ____ spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, až je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho
    b. ____ s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám

55. **Máte ve zvyku:**
    a. ____ poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit, do diáře
    b. ____ omezovat takovéto poznámky na minimum

56. **Jednáte spíše na základě:**
    a. ____ vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusíte dále příliš zkoumat
    b. ____ objektivních ověřitelných závěrů

Příloha č. 4

Test manažerského stylu (GRID)

(podle ŠULEŘ, O., 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout? 2008)

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování. U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:	**A – 3, B – 0.**
Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:	**A – 0, B – 3.**
Přikláníte se spíše k alternativě A před B:	**A – 2, B – 1**
Přikláníte spíše k alternativě B před A:	**A – 1, B – 2.**

1. **Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí:**
   A ____ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.
   B ____ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2. **Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít:**
   A ____ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.
   B ____ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. **Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl:**
   A ____ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.
   B ____ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. **Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává:**
   A ____ a toto tvrdě vyžaduje.
   B ____ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5. **Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí:**
   A ____ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
   B ____ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6. **Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že:**
   A ____ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.
   B ____ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

7. **Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně:**
   A ____ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
   B ____ nedá se s tím mnoho dělat.

8. **Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit:**
   A ____ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
   B ____ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

9. **Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že:**
   A ____ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.
   B ____ se provádí detailní hlášení.

10. **Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl:**
    A ____ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.
    B ____ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit

podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

11. **Vedoucí se může vyhnout potížím:**

    A ____ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

    B ____ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12. **Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí:**

    A ____ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.

    B ____ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

13. **Přehodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí:**

    A ____ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

    B ____ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. **Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí:**

    A ____ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že, ač je mu líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

    B ____ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15. **Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí:**

    A ____ odložit toto rozhodnutí.

    B ____ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16. **Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo:**

    A ____ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

    B ____ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. **Při vedení pracovní porady by vedoucí měl:**

    A ____ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

    B ____ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. **Lidé budou lépe pracovat:**

    A ____ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

    B ____ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19. **Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl:**

    A ____ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

    B ____ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. **Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být:**

    A ____ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

    B ____ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21. **Při plánování práce by vedoucí měl:**

    A ____ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

    B ____ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22. **Vedoucí by měl:**

    A ____ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

    B ____ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným

smysluplnější.

23. **Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl:**

A ____ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B ____ provést věcnou diskusi nad fakty.

24. **Cíle by měly být stanoveny:**

A ____ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B ____ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. **Při disciplinárním řízení by vedoucí měl:**

A ____ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B ____ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. **Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl:**

A ____ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.

B ____ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. **Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl:**

A ____ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B ____ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápu, že je to pro jejich dobro.

28. **Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl:**

A ____ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B ____ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak

měřit postup.

29. **Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a:**

A ____ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B ____ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

30. **Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,**

A ____ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejich ž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B ____ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31. **Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl:**

A ____ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B ____ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32. **Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl:**

A ____ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B ____ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. **Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl:**

A ____ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B ____ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. **Do plánování práce by vedoucí měl:**

A ____ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B ____ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal

zachován základní stanovený postup.

35. **Vedoucí může zmírnit odpor ke změně:**

A ____ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B ____ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. **Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl:**

A ____ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B ____ mít poslední slovo.

Příloha č. 5

Jak nakládáte se svým časem

(podle ŠULEŘ, O., 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout? 2008)

1. **Rozmyslel jste si již, jakých cílů byste chtěl v životě dosáhnout?**

   ano ne

2. **Rozmyslel jste si, jakých krátkodobých cílů byste chtěl dosáhnout, řekněme, v příštích šesti měsících?**

   ano ne

3. **Udělal jste dnes něco konkrétního, co by Vám pomohlo dosáhnout splnění těchto krátkodobých cílů?**

   ano ne

4. **Máte přesnou představu o tom, co byste chtěl udělat během příštího týdne?**

   ano ne

5. **Víte přesně, kdy během dne jste nejproduktivnější?**

   ano ne

6. **Děláte v tuto dobu ty nejdůležitější úkoly?**

   ano ne

7. **Hodnotíte svůj výkon v práci podle dosažených výsledků spíše než podle množství aktivit?**

   ano ne

8. **Třídíte si úkoly spíše podle důležitosti než podle naléhavosti?**

   ano ne

9. **Delegujete úkoly na své podřízené?**

ano ne

10. **Delegujete na své podřízené jak zajímavou práci, tak i rutinní práci?**

ano ne

11. **Když delegujete úkol, berete v úvahu pravomoc i odpovědnost, kterou tento úkol vyžaduje?**

ano ne

12. **Našel jste způsob, jak svým podřízeným zabránit, aby úkoly, o kterých si myslí, že jsou příliš složité, předávali svému nadřízenému?**

ano ne

13. **Podnikl jste v poslední době nějaká opatření, abyste zabránil výskytu zbytečné dokumentace na Vašem stole či v počítači?**

ano ne

14. **Prošel jste si své složky, abyste vyloučil všechny zbytečné informace?**

ano ne

15. **Jste během porad ten, kdo umí jasně zhodnotit situaci, zdůraznit hlavní body diskuse, zdůraznit rozhodnutí, která by se měla vykonat, a úkoly, které by se měly splnit?**

ano ne

16. **Využíváte efektivně telefonu k řešení problémů a písemné formy využíváte pouze, když je to nevyhnutelné?**

ano ne

17. **Využíváte čas při cestování k tomu, abyste si přečetl pro Vaši práci zajímavé materiály a vyřídil drobné nenaléhavé úkoly?**

ano ne

18. **Děláte nějaká opatření, abyste ve svém volném čase nemyslel na práci?**

ano ne

19. **Vynakládáte nějaké úsilí, abyste neurgentní rozhodnutí dělal rychleji?**

ano ne

20. **V kanceláři je krizová situace: vezmete si z ní poučení a podniknete nezbytná opatření, aby se již neopakovala?**

ano ne

21. **Věnujete stejnou pozornost vytyčování termínů sobě i svým podřízeným?**

ano ne

22. **Věnujete dostatek času plánování své práce?**

ano ne

23. **Byl jste schopen přestat používat některé pracovní postupy, které se ukázaly jako neúčinné?**

ano ne

24. **Když jste na služební cestě nebo čekáte na schůzku s klientem, využíváte čas efektivně a máte u sebe vše, co k tomu potřebujete?**

ano ne

25. **Dokážete se soustředit na přítomnost, na úkol, kterým se právě zabýváte, spíše než na neúspěchy v minulosti a obavy z budoucnosti?**

ano ne

26. **Přehodnocujete pravidelně svou agendu, abyste odhalili mezery ve způsobu využití svého času a abyste se vyhnuli opakování neproduktivních postupů?**

ano ne

27. **Jste si dobře vědom peněžní hodnoty svého času?**

ano ne

28. **Přinutíte se pravidelně používat návyky, které vám umožní být výkonnější při řízení svého času?**

ano ne

29. **Aplikujete „Paterovo pravidlo“, když čelíte množství různých úkolů, které všechny musíte zvládnout?**

ano ne

30. **Jste pánem svého času? Určujete si sám, jak svůj čas využíváte, spíše než že Vám to diktují okolnosti?**

ano ne

Příloha č. 6

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu VH-TRES spol. s. r. o.

(v celých tisících Kč)

VH-TRES spol. s. r. o.

Senovážné náměstí 1

370 01 České Budějovice

Tab. 2 *Výkaz zisku a ztráty*

Označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období			
			2004	2005	2006	2007
II.	Výkony	004	9698	9731	7806	9843
II.1.	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	005	9334	9944	7969	9448
2.	Změna stavu zásob vlastní činností	006	364	-213	-163	395
B.	Výkonová spotřeba	008	3355	3304	2391	3464
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	389	313	292	340
2.	Služby	010	2966	2991	2099	3124
+	Přidaná hodnota	011	6343	6427	5415	6379
C.	Osobní náklady	012	5573	5426	4834	5033
C.1.	Mzdové náklady	013	4064	3957	3517	3671
3.	Náklady na soc.zabez. a zdr. poj.	015	1413	1370	1214	1254
4.	Sociální náklady	016	96	99	103	108
D.	Daně a poplatky	017	43	36	40	25
E.	Odpisy dlouh. nehm. a hm.majetku	018	164	175	134	82
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	0	79	0	70
H.	Ostatní provozní náklady	027	135	168	164	184
*	Provozní výsledek hospodaření	030	818	701	243	1125
X.	Výnosové úroky	042	7	2	5	2
N.	Nákladové úroky	043	0	0	0	16
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	85	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	045	15	14	12	14
*	Finanční výsledek hospodaření	048	77	-12	-7	-28
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	263	192	75	275
Q.1.	splatná	050	261	182	83	284
2.	odložená	051	2	10	-8	-9
**	VH za běžnou činnost	052	632	497	161	822
***	VH za účetní období	060	632	497	161	822
****	VH před zdaněním	061	895	689	236	1097

Zdroj: vlastní zpracování získaných dat VH-TRES spol. s. r. o.

Příloha č. 7

Rozvaha v plném rozsahu VH-TRES spol. s. r. o. (v celých tisících Kč)

Tab. 3 *Rozvaha*

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období (netto)			
			2004	2005	2006	2007
	AKTIVA CELKEM	001	3316	3979	3356	3622
B.	Dlouhodobý majetek	003	364	190	56	220
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	78	31	0	0
3.	Software	007	78	31	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	286	159	56	220
3.	SMV a soubory movitých věcí	016	286	159	56	220
C.	Oběžná aktiva	031	2838	3678	3233	3290
C.I.	Zásoby	032	682	470	307	702
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	682	470	307	702
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	851	2093	1003	1061
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	545	1867	856	1047
6.	Stát - daňové pohledávky	054	88	165	120	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	210	61	27	14
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1305	1115	1923	1527
C.IV.1.	Peníze	059	18	82	36	16
2.	Účty v bankách	060	1287	1003	1887	1511
D.I.	Časové rozlišení	063	114	111	67	112
D.I.1.	Náklady příštích období	064	114	62	67	112
D.I.3.	Příjmy příštích období	066	0	49	0	0

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období			
			2004	2005	2006	2007
	PASIVA CELKEM	067	3316	3979	3356	3622
A.	Vlastní kapitál	068	2219	2517	2528	1350
A.I.	Základní kapitál	069	120	120	120	120
A.I.1.	Základní kapitál	070	120	120	120	120
A.III.	RF, NF a ostatní fondy ze zisku	078	15	15	15	15
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	079	15	15	15	15
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let	081	1452	1885	2232	393
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	1452	1885	2232	393
A.V.	VH běžného účetního období	084	632	497	161	822
B.	Cizí zdroje	085	1096	1462	828	2272
B.II.	Dlouhodobé závazky	091	11	21	13	1204
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	093	0	0	0	1200
10.	Odložený daňový závazek	101	11	21	13	4
B.III.	Krátkodobé závazky	102	1085	1441	815	1068
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	400	291	97	233
5.	Závazky k zaměstnancům	107	326	283	243	274
6.	Závazky ze soc.zab. a zdrav. poj.	108	219	180	160	183
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	140	387	315	378
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	200	0	0
C.I.	Časové rozlišení	118	1	0	0	0
C.I.1.	Výdaje příštích období	119	1	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování získaných dat VH-TRES spol. s. r. o.

Příloha č. 8

Finanční analýza podniku VH-TRES spol. s. r. o.

1. UKAZATELE VÝNOSNOSTI (RENTABILITY)

Ukazatele výnosnosti (rentability) měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisků prostřednictvím investovaného kapitálu. **Marek (2006)**

Rentabilita aktiv = zisk / aktiva x 100

r. 2004: 632000 / 3316000 x 100 = 19,06 %

r. 2005: 497000 / 3979000 x 100 = 12,49 %

r. 2006: 161000 / 3356000 x 100 = 4,80 %

r. 2007: 822000 / 3622000 x 100 = 22,69 %

Na 1 Kč majetku připadá v roce 2004 0,1906 Kč zisku, v roce 2005 0,1249 Kč zisku, v roce 2006 0,048 Kč zisku a v roce 2007 0,2269 Kč zisku.

Rentabilita tržeb = zisk / tržby x 100

r. 2004: 632000 / 9334000 x 100 = 6,77 %

r. 2005: 497000 / 9944000 x 100 = 5,00 %

r. 2006: 161000 / 7969000 x 100 = 2,02 %

r. 2007: 822000 / 9448000 x 100 = 8,70 %

Na 1 Kč tržeb podnik vytvořil v roce 2004 0,0688 Kč zisku, v roce 2005 0,05 Kč zisku, v roce 2006 0,0202 Kč zisku a v roce 2007 0,087Kč zisku.

2. UKAZATELE AKTIVITY

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. **Synek (2006)**

Obrat aktiv = tržby / aktiva

r. 2004: 9334000 / 3316000 = 2,81

r. 2005: 9944000 / 3979000 = 2,50

r. 2006: 7969000 / 3356000 = 2,37

r. 2007: 9448000 / 3622000 = 2,61

Z 1 Kč aktiv je v roce 2004 2,8 Kč tržeb, v roce 2005 2,5 Kč tržeb,
v roce 2006 2,4 Kč tržeb a v roce 2007 2,6 Kč tržeb.

Výpočet obratu aktiv byl rozdělen na aktiva stálá a oběžná:

Obrat stálých aktiv = tržby / stálá aktiva

r. 2004: 9334000 / 364000 = 25,64

r. 2005: 9944000 / 190000 = 52,34

r. 2006: 7969000 / 56000 = 142,30

r. 2007: 9448000 / 220000 = 42,95

Z 1 Kč stálých aktiv podnik vytvořil v roce 2004 25,6 Kč tržeb, v roce 2005 52,3 Kč tržeb, v roce 2006 142,3 Kč tržeb a v roce 2007 43 Kč tržeb.

Obrat oběžných aktiv = tržby / oběžná aktiva

r. 2004: 9334000 / 2838000 = 3,29

r. 2005: 9944000 / 3678000 = 2,70

r. 2006: 7969000 / 3233000 = 2,46

r. 2007: 9448000 / 3290000 = 2,87

Z 1 Kč oběžných aktiv podnik vyprodukoval v roce 2004 3,3 Kč tržeb,
v roce 2005 2,7 Kč tržeb, v roce 2006 2,5 Kč tržeb a v roce 2007 2,9 Kč tržeb.

Obrat zásob = tržby / zásoby

r. 2004: 9334000 / 682000 = 13,69

r. 2005: 9944000 / 470000 = 21,16

r. 2006: 7969000 / 307000 = 25,96

r. 2007: 9448000 / 702000 = 13,46

Z 1 Kč zásob podnik vytvořil v roce 2004 13,7 Kč tržeb, v roce 2005 21,1 Kč tržeb,
v roce 2006 26 Kč tržeb a v roce 2007 13,5 Kč tržeb.

Obrat pohledávek = tržby / krátkodobé pohledávky

r. 2004: 9334000 / 851000 = 10,97

r. 2005: 9944000 / 2093000 = 4,75

r. 2006: 7969000 / 1003000 = 7,95

r. 2007: 9448000 / 1061000 = 8,90
Z 1 Kč pohledávek podnik vytvořil v roce 2004 11 Kč tržeb, v roce 2005 4,8 Kč tržeb, v roce 2006 8 Kč tržeb a v roce 2007 9 Kč tržeb.

Doba obratu pohledávek měří, kolik dní v průměru trvá ve vztahu k tržbám inkaso všech pohledávek. **Marek (2006)**

Doba obratu pohledávek = krátkodobé pohledávky / tržby x 360
r. 2004: 851000 / 9334000 x 360 = 32,8 dne
r. 2005: 2093000 / 9944000 x 360 = 75,8 dne
r. 2006: 1003000 / 7969000 x 360 = 45,3 dne
r. 2007: 1061000 / 9448000 x 360 = 40,4 dne
Vybrané firmě platili zákazníci (odběratelé) v roce 2004 po 33 dnech, v roce 2005 po 76 dnech, v roce 2006 po 45 dnech a v roce 2007 po 40 dnech.

Doba obratu závazků udává počet dní, za kolik budou v průměru uhrazeny všechny současné závazky z dosažených tržeb. **Marek (2006)**

Doba obratu závazků = krátkodobé závazky / tržby x 360
r. 2004: 1085000 / 9334000 x 360 = 41,8 dne
r. 2005: 1441000 / 9944000 x 360 = 52,2 dne
r. 2006: 815000 / 7969000 x 360 = 36,8 dne
r. 2007: 1068000 / 9448000 x 360 = 40,7 dne
Vybraná firma platila své závazky v roce 2004 po 42 dnech, v roce 2005 po 52 dnech, v roce 2006 po 37 dnech a v roce 2007 po 41 dnech.

3. UKAZATELE LIKVIDITY

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. **Synek (2006)**
Marek (2006) uvádí doporučené hodnoty běžné likvidity v rozmezí 1 – 1,5 (tzv. agresivní strategie řízení běžné likvidity). Likvidita v rozmezí 1,5 – 2,5 je

označována jako průměrná strategie řízení likvidity. Pokud hodnoty běžné likvidity přesáhnou hodnotu 2,5, jedná se o tzv. konzervativní strategii řízení běžné likvidity.

Likvidita (ACID TEST) = (krátk. fin. majetek + pohledávky) / krátkodobé závazky
r. 2004: (1305000 + 851000) / 1085000 = 1,99
r. 2005: (1115000 + 2093000) / 1441000 = 2,23
r. 2006: (1923000 + 1003) / 815000 = 3,59
r. 2007: (1527000 + 1061000) / 1068000 = 2,42
Vybraný podnik používá v letech 2004, 2005 a 2007 průměrnou strategii řízení likvidity. V roce 2006 jde o konzervativní strategii řízení běžné likvidity.

4. UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhu.
Synek (2006)

Zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva x 100
r. 2004: 1096000 / 3316000 x 100 = 33,05 %
r. 2005: 1462000 / 3979000 x 100 = 36,74 %
r. 2006: 828000 / 3356000 x 100 = 24,67 %
r. 2007: 2272000 / 3622000 x 100 = 62,73 %
V letech 2006 a 2007 měla firma zadluženost okolo 30 %, v roce 2006 klesla na 25 % a v roce 2007 se zadluženost podniku zvýšila na 63 %.
V roce 2007 je zadluženost vysoká, protože podnik nakoupil (obnovil) dlouhodobý majetek.

Příloha č. 9

Výpočet běžné likvidity (Acid test) – návrh

V této příloze je vypočteno ideální množství peněžních prostředků, které by firma VH-TRES spol. s. r. o. měla mít na účtech.

Běžná likvidita = (peníze + krátk. pohledávky + peníze na BÚ) / krátk. závazky

Peníze na BÚ jsou ve vzorci pro výpočet uvedeny jako neznámá x.

r. 2004: (18000 + 851000 + x) / 1085000 = 1,5

x = 758 500 Kč

r. 2005: (82000 + 2093000 + x) / 1441000 = 1,5

x = - 13 500 Kč

r. 2006: (36000 + 1003000+ x) / 815000 = 1,5

x = 183 500 Kč

r. 2007: (16000 + 1061000+ x) / 1068000 = 1,5

x = 525 000 Kč

Výsledky pro hodnotu běžné likvidity rovnu 1,4:

r. 2004: 650 000 Kč

r. 2005: -157 600 Kč

r. 2006: 102 000 Kč

r. 2007: 418 200 Kč