

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**Katedra řízení**

---

**Studijní program: 6208 B Ekonomika a management**

**Studijní obor: Obchodní podnikání**

## **Bakalářská práce**

**Vliv využívání moderních manažerských metod a technik při  
řízení vybraných subjektů na jejich konkurenceschopnost**

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

Autor:  
Eva Baierová

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: Eva BAIEROVÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: Vliv využívání moderních manažerských metod a technik při řízení vybraných subjektů na jejich konkurenceschopnost

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

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 a technik 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 a technik manažerské práce a vyjádřit jejich efektivnost.

Rámcová osnova:

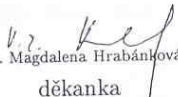
1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl, metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu. 5. Diskuze. 6. Návrh optimálního uplatnění moderních metod řízení a vyjádření efektivnosti. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy.

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: 27. března 2008  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2009

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vliv využívání moderních manažerských metod a technik při řízení vybraných subjektů na jejich konkurenceschopnost vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

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 Prachaticích 15. 4. 2009

.....  
Eva Baierová

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování panu Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování bakalářské práce. Dále chci poděkovat vedení společnosti KMP Bürotechnik, s. r. o. a LARM, a. s. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Řízení.....	9
2.1.2 Vedení .....	10
2.1.3 Manažerské metody a techniky .....	13
2.1.4 Motivace .....	14
2.1.5 Konkurence.....	15
<b>2.2 METODY A STYL PRÁCE EFEKTIVNÍHO MANAŽERA.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Jak řídit lidi a úkoly .....	17
2.2.2 Jak řídit porady .....	19
2.2.3 Manažerské pracovní styly .....	19
2.2.4 Manažerský trénink .....	20
2.2.5 Být nebo nebýt manažerem?.....	21
<b>2.3 MODERNÍ ŘÍZENÍ V PRAXI.....</b>	<b>21</b>
2.3.1. Brainstorming .....	22
2.3.2 Řízení podle cílů.....	23
2.3.3 Vedení prostřednictvím informací.....	24
2.3.4 Způsoby (metody) rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů.....	24
<b>2.4 TECHNIKY ANALÝZY KONKURENCE .....</b>	<b>25</b>
2.4.1 Konkurenční postavení .....	26
2.4.2 Vlivy okolního prostředí na hlavní konkurenty .....	26
2.4.3 Organizace výzkumu konkurence.....	27
<b>3. METODIKA .....</b>	<b>29</b>
3. 1 Cíl bakalářské práce.....	29
3. 2 Vymezení objektu zkoumání .....	29
3. 3 Používané techniky sběru dat .....	29
3. 4 Zpracování dat .....	29
<b>4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>30</b>
4. 1 Charakteristika podniku KMP Bürotechnik, s. r. o.....	30
4. 2 Charakteristika podniku LARM, a. s.....	31
4. 3 Analýza výsledků průzkumu .....	33
<b>5. DISKUZE.....</b>	<b>44</b>
<b>6. NÁVRH NA OPTIMÁLNÍ UPLATNĚNÍ MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ, EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NÁVRHU.....</b>	<b>46</b>
<b>7. ZÁVĚR .....</b>	<b>48</b>
<b>8. SUMMARY.....</b>	<b>49</b>
<b>9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>50</b>
<b>10. SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ .....</b>	<b>51</b>
<b>11. PŘÍLOHY .....</b>	<b>52</b>

## 1. ÚVOD

Moderní podnik nemůže existovat bez manažerů. Jedním z hlavních úkolů manažera je sladit cíle organizace s cíli jednotlivých pracovníků i týmů a využívat manažerské metody a techniky, které usnadňují a urychlují proces řízení. Musí mít schopnost vést lidi.

Uplatňované metody řízení v organizaci pomáhají budovat systém podnikového řízení a mají příznivé nebo nepříznivé dopady na společnost, zaměstnance i zákazníky. Úspěch manažera závisí na schopnosti zvolit vhodnou metodu a aplikovat ji.

Významnou úlohu při řízení organizace má motivace. Zaměstnanci vykonávající určitou práci musejí být motivováni, manažeři sami musejí být motivováni. Lidé se ve svých motivech liší a v praxi to znamená používat efektivní techniky motivování.

Existuje mnoho metod a technik řízení a vzhledem k rostoucí konkurenci je nutné, aby se vedoucí pracovníci stále více zaměřovali na určení konkurenčního postavení vlastní společnosti a formovali strategické záměry a nástroje řízení, které jim mohou poskytnout konkurenční výhodu.

Cílem této práce je analyzovat, provést srovnání a zhodnocení využívaných moderních manažerských metod a technik při řízení společnosti KMP Bürotechnik, s. r. o. a společnosti LARM, a. s. Dále posoudit jejich vliv na rozvoj a konkurenceschopnost podniku a na základě zjištěných skutečností navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení stávajícího stavu a přispěla k efektivnosti vykonávaných činností.

Důležitý je nejen rozbor používaných technik řízení, ale i rozbor zaměstnanců, jejich přání, touhy a potřeby. Manažer nepovažuje zaměstnance podniku za pouhé vykonavatele svých příkazů, ale za spolupracovníky, kteří přispívají k tvůrčími rozvoji firmy.



## 2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

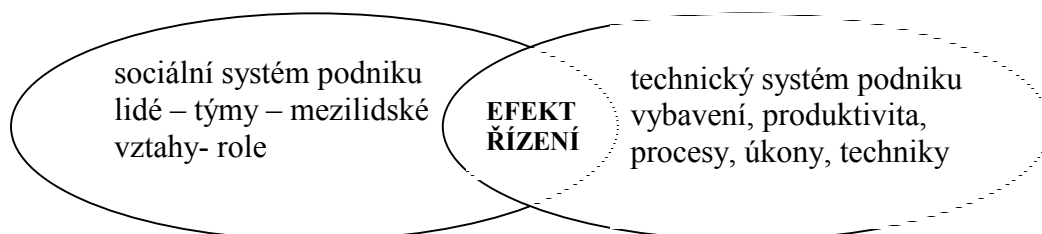
### 2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

#### 2.1.1 Řízení

**Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)** uvádějí, že řízení je více než řešení behavioristických nebo technických problémů, je více než řízení individuální práce nebo plánování budoucnosti nějakého oddělení.

**Stýblo (1993)** popisuje, že efekt řízení, jak je znázorněno na obrázku 2.1, souvisí jak s lidmi, tedy se sociálním systémem podniku, tak se zde prolínají i inovace, technický a kapitálový rozvoj, který představuje technický systém podniku.

Obrázek č. 2.1 Souvislosti metod a tvorby organizační a řídicí kultury podniku



Zdroj: Vlastní návrh podle Stýbla (1993)

Světová banka zkoumala podíl jednotlivých faktorů na efektivitě managementu a z jejich závěrů vyplývá, že zhruba 60 % váhy má investiční, kapitálová stránka zdrojů, 20 % úroveň řízení a schopnosti manažerů a také 20 % váhy je připisováno způsobilosti a motivaci personálu plnit svoje úkoly. Vyjadřují podílově, že téměř 40 % významu při tvorbě efektivního řídicího systému podniku tvoří management a lidské zdroje (**Stýblo, 1993**).

Při vysvětlení pojmu management se často diskutuje otázka, zda tato disciplína je **věda, nebo umění**, resp. do jaké míry, kde kdy a za jakých podmínek.

**Vodáček, Vodáčková (2006)** sdílí názor, že manažerská práce je jak vědou, tak uměním. Záleží na charakteru řešených úloh. Ten předurčuje míru každé z těchto složek. Má se za to, že např. složité úlohy s výrazným podílem lidské složky a neurčitosti budou inklinovat k umění je řešit.

**Truneček (1999)** se přiklání k názoru, že věda jsou organizované znalosti, praxe v řízení je umění. Management je umění využívat příslušné teorie a vědy úměrně k složitosti dané situace. Řízení vyžaduje systémový přístup a praxe vždy zahrnuje vzít v úvahu danou situace a nepředvídané události. Věda a umění se tedy nevyklučují, ale vzájemně doplňují tím spíše, že věda které podepírá management není exaktní, ale poměrně obecná a mnohdy i značně nepřesná.

Literatura zahrnuje mnoho různých přístupů k problematice řízení.

**Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)** uvádějí jednoznačné pojetí řízení, které vychází ze tří vzájemně se podporujících přístupů k managementu:

- klasického, jenž se zaměřuje na úkol řízení práce a organizací,
- behavioristického, zaměřeného na řízení lidí,
- manažerské vědy, která klade důraz na řízení produkce a operací.

Podle **Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)** řízení může být motivací a uspokojením pro ty, kteří mají manažerské dovednosti, postoje a příležitost jít za svou kariérou.

Dle **Stýbla (1993)** metody managementu představují souhrn možných způsobů dosahování záměrů.

### 2.1.2 Vedení

**Truneček (1999)** popisuje vedení jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových i podnikových cílů.

Manažerská teorie i praxe diferencuje mezi pojmem **řízení** a tvůrčí **vedení**:

- **manažer** je nositelem řízení

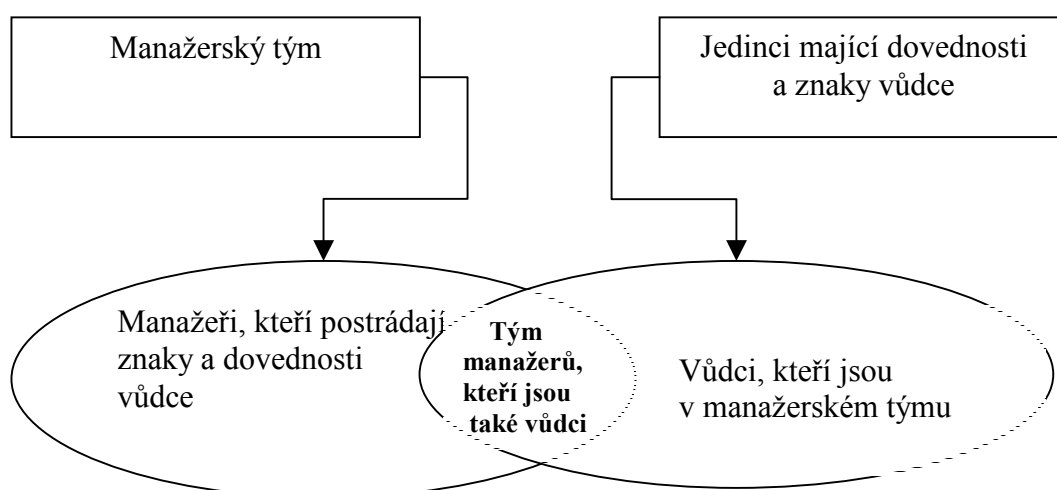
➤ **vůdce – lídr** je reprezentant tvůrčího vedení (**Truneček, 1999**).

**Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)** považují vůdce z hlediska managementu za jednotlivce, kteří pozitivně ovlivňují své následovatele.

Rozdíl mezi vedením a řízením nachází v tom, že vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.

Manažeři nejsou vždy efektivními vedoucími. Organizace všech velikostí se však pochopitelně snaží formovat takové manažery, kteří jsou zároveň vůdci, jak je znázorněno na obrázku 2.2.

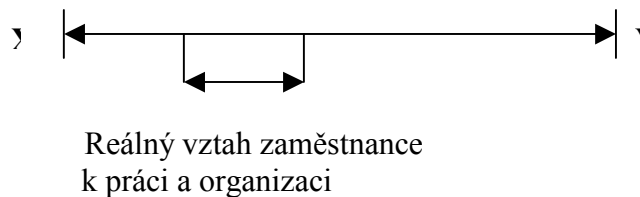
Obrázek č. 2.2 Nejlepší směs vedoucího a manažera



Zdroj: Vlastní návrh dle Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

Klasickým východiskem k rozmanitým metodám a způsobům vedení lidí je tzv. **teorie X a Y**. Základní logika mezi těmito teoriemi je znázorněna na obrázku 2.3. McGregorova „teorie X a Y“ je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy.

Obrázek č. 2.3 Základní logika „teorie X a Y“



Zdroj: Vodáček, Vodáčková (2006)

V manažerské literatuře bývá „teorie X“ zjednodušeně označována jako teorie „autoritativního“ managementu a „teorie Y“ jako teorie managementu „participačního“. (Vodáček, Vodáčková 2006).

**Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)** popisují chování manažerů teorie X podle následujících premis:

- průměrný zaměstnanec nemá v podstatě rád práci a vyhýbá se jí, kdykoliv je to možné,
- většina zaměstnanců musí být donucována, řízena a kontrolována, aby vynaložila potřebné úsilí směřující k dosažení podnikových cílů,
- většina zaměstnanců má malé ambice a upřednostňuje jistotu zaměstnání před všemi ostatními výsledky,
- většina zaměstnanců se vyhýbá odpovědnosti.

Na druhé straně, teorie Y je založena na následujících premisách:

- vynakládání fyzického nebo duševního úsilí v práci je pro člověka stejně přirozené jako hra na odpočinek,
- většina lidí preferuje samostatnost,
- lidé se učí, jsou-li k tomu povzbuzováni, přijímat a vyhledávat odpovědnost,
- lidé mají při řešení podnikových problémů zájem projevit představivost, duchaplnost a tvořivost.

### 2.1.3 Manažerské metody a techniky

**Šuleř (1995)** na základě definice Michaela Armstronga (1986) uvádí, že manažerské techniky jsou systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zejména pak při plánování a kontrole.

Manažerské techniky odlišuje od

- manažerských dovedností jako jsou komunikace, koordinace, vyjednávání atd., které záleží na osobních dovednostech rozvíjených zkušenostmi a výcvikem,
- postupů, které se skládají z rozmanitých administrativních úkolů, systémů a návodů potřebných k tomu, aby práce byla vykonána,
- činností nebo funkcí, ve kterých jsou prováděny různé administrativní úkoly při užití dovedností a postupů tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledků (např. nábor a výběr pracovníků nebo nákup).

Většina manažerských nástrojů a technik pokrývá tvrdé prvky prosperity a měkkých se dotýká pouze okrajově (**Truneček, 1999**).

**Truneček (1999)** upozorňuje, že při volbě manažerských technik, metod a nástrojů se často zapomíná na důležitost měkkých faktorů prosperity. Jako tvrdé označujeme takové faktory, které můžeme navrhnout, formálně vymezit, zavést do organizace a nařídít k provedení. Jsou výsledkem racionálního a technokratického myšlení a mají více méně věcnou orientaci. Mezi tvrdé faktory patří organizační struktura, vztahy pravomoci a odpovědnosti, systémy plánování, operativního řízení a kontroly, procedury a procesy-informační systémy, rozpočetnictví, pravidla vnitropodnikového řízení. Měkké faktory se týkají lidského činitele a sociálních vztahů uvnitř organizace. Jsou neformální a nejednoznačné. Nelze je nařídít případně formálně vymezit. Mezi měkké organizační faktory patří styl řízení, způsob chování managementu, kvalifikace a dovednosti, obsazování organizačních míst, sdílení hodnot v podniku, podniková kultura, týmová práce, koučování, tvůrčí vedení.

## 2.1.4 Motivace

**Plamínek (2002)** tvrdí, že motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.

**Vodáček, Vodáčková (2006)** zastávají názor, že v české manažerské praxi se obvykle motivace chápe ve směru pozitivním. V západní manažerské literatuře se uvažuje jak pozitivní, tak i negativní motivace.

Jednotlivé techniky motivování popisuje **Šuleř (2003)** tak, jak je uvedeno v tabulce 2.1.

Tabulka č. 2.1 Techniky motivování

<b>Působení lidských potřeb</b>	Maslow uspořádal potřeby do pěti skupin – potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sociální, uznání a ocenění a potřeba sebeaktualizace.
<b>Modifikace chování</b>	Je založeno na myšlence, že manažer může ovlivňovat chování pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování.
<b>Koučování</b>	Proces, během kterého se manažer pokouší skrze diskuse a aktivity pracovníkovi pomoci se rozvíjet, řešit problémy a dosahovat lepších výsledků.
<b>Setkávání „přes úroveň“</b>	Představuje přímou komunikaci vyšších nadřízených s pracovníky přes jednu nebo více úrovní řízení. Umožňuje šířit nezkreslené informace, osvětlovat cíle, získávat důvěru zaměstnanců.
<b>Metoda 360<sup>0</sup></b>	Zahrnuje do hodnocení manažera vedle nařízeného i jeho kolegy, podřízené, dodavatele a zákazníky. Umožňuje mimo jiné motivovat zaměstnance na všech úrovních nasloucháním jejich názorům.

Zdroj: Vlastní návrh dle Šuleř (2003)

**Truneček (2003)** se zabýval principy procesního zaměření motivace a došel k závěru, že motivace pracovníků v procesním týmu je v maximální míře vázána na výsledek procesu – přidanou hodnotu pro zákazníka.

Lidé nejsou placeni podle postavení v organizaci, čím výše v hierarchii, tím větší plat, ale jediné ve vazbě na přidanou hodnotu, která se vytváří v procesu. Mzdová nadstavba je prostřednictvím hodnotové metriky vázána na přidanou hodnotu, vytvořenou pro zákazníka.

Manažerská literatura často rozlišuje mezi **motivováním a manipulací**:

- **Motivace** je zaměřena na vytvoření určitých podmínek, které působí na chování spolupracovníků. Je hodnocena výrazně pozitivněji než snaha manipulovat.
- **Manipulace** je projevem snahy vedoucího pracovníka přímo svým jednáním spolupracovníky ovlivňovat (**Vodáček, Vodáčková 2003**).

**Šuleř (2003)** uvádí, že manipulujícím jednáním lze sice krátkodobě dosáhnout vysokého výkonu, ale rozhodně ne dlouhodobě.

### 2.1.5 Konkurence

Spravedlivou a nedeformovanou konkurenci shledávají **Vodáček, Vodáčková (2006)** klíčovým pilířem tržní ekonomiky.

Chápání konkurence se dle **Vodáček, Vodáčková (2006)** liší podle úhlu pohledu jejího zkoumání. Rozhodující je smysl, resp. účel rozboru.

Vyrovnat se s konkurencí ze systémového pohledu znamená buď **se s konkurencí**:

- „střetnout“ (s možností nad ní zvítězit, ustoupit, udělat kompromis, být poražen), nebo s ní,
- „žít v míru“, resp. být v koexistenci, nebo s ní,
- „spolupracovat“.

**Truneček (2003)** došel k závěru, že konkurence není jenom větší a agresivnější, ale mění se i její struktura a formy. Mluví o superkonkurenci (metakonkurenci, hyperkonkurenci, ultrakonkurenci).

**Šuleř (2003)** konstatuje, že konkurenční pozici své firmy ve srovnání s jejími hlavními konkurenty mohou manažeři ohodnotit i verbálně například těmito pěti stupni:

- **Světová třída** - dokáže dobře konkurovat hlavním mezinárodním konkurentům ve všech kritických faktorech úspěšnosti.
- **Konkurenční** – dokáže dobře konkurovat v úzce definovaném teritoriu (na národní nebo regionální úrovni), nedokáže však konkurovat nejsilnějším mezinárodním konkurentům.
- **Potřebuje zlepšení** – má závažné nedostatky. Pokud je odstraní, stane se konkurenceschopnou ve svém regionu.
- **Vážné nedostatky** – má vážné nedostatky. Jeho další setrvání v odvětví může vážně ohrozit samotnou firmu. Pokud si má svou konkurenční pozici vylepšit, bude potřebné ji finančně i manažersky odborně podpořit.
- **Neživotaschopné** – trpí kritickými nedostatky, které není možné překonat. Přežití v odvětví.

## 2.2 METODY A STYL PRÁCE EFEKTIVNÍHO MANAŽERA

**Podle Stýbla (1993)** se nikdo se hotovým manažerem nerodí.

**Stýblo (1993)** konstatuje, že pojetí práce manažera musí být v každém směru kladné. Neexistuje nic, co by manažera mohlo zaleknout, každý případ pro něho musí být řešitelný.

**Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)** uvádějí, že manažerská práce zahrnuje velké množství řídicích činností. Stanovili tři základní manažerské úkoly, které musejí všichni moderní manažeři na celém světě plnit:

- řídit práci a organizaci,
- řídit pracovníky,
- řídit produkci a operace.

**Podle Šuleře (1997)** se se změnou tradiční hierarchické „kontrolující“ organizace v pružnou učící se organizaci s uvolněnou kontrolou mění i role manažerů. Uvádí, že vedoucí se stávají



spíše učitelé a organizátory. V roli učitelů pomáhají svým podřízeným jako koučové, průvodci nebo facilitátoři porozumět fungování organizace, příčinám problémů a individuálnímu chování. V roli organizátorů se snaží zmenšit potenciální rozpor mezi potřebami a zájmy organizace, snaží se propojit potřeby a aspirace lidí s celkovými cíly organizace.

Naši manažeři vynikají v technických znalostech, schopnosti improvizovat a organizačních dovednostech. Jejich slabiny zachycuje tabulka 2.2.

Tabulka č 2.2 Slabiny českých manažerů (Workshop NVF, Praha-Klánovice, 1996)

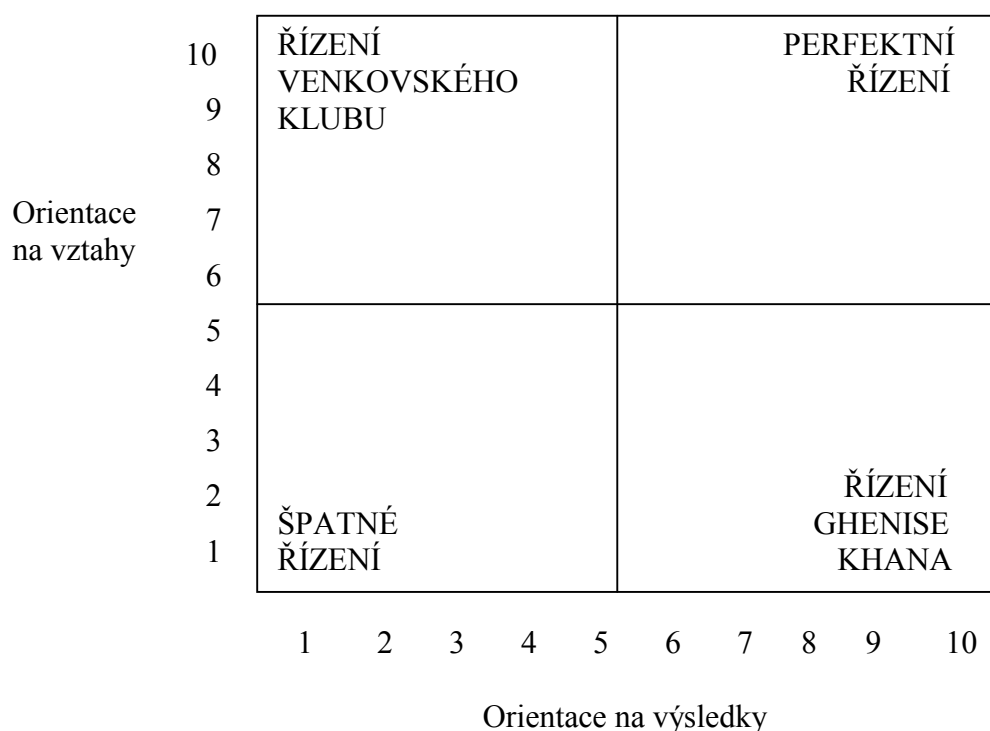
<b>Znalosti</b>	<b>Dovednosti</b>	<b>Postoje</b>
1. Strategické řízení	1. Vedení lidí	1. Hodnotový systém
2. Ekonomické znalosti	2. Efektivní komunikace	2. Odvaha, ochota, riskovat
3. Práce s informacemi	3. Implementace do praxe	3. Konceptualizace
4. Principy prosperity	4. Týmová práce	4. Odpovědnost
5. Analýzy	5.-6. Delegování	5. Partiklární zájmy, egocentrismus
6. Firemní kultura	5.-6. Kreativita	6. Ridigita, formalismus
7. Moderní trendy v řízení	7. Přesvědčování a ovlivňování	7. Sebereflexe a seberozvoj

Zdroj: Šuleř (1997)

### 2.2.1 Jak řídit lidi a úkoly

Manažerská mřížka znázorněná na obrázku 2.4 se týká dvou prvků managementu – schopnosti řídit vztahy s lidmi (orientace na lidi) a schopnosti docílit, aby se realizovaly úkoly (orientace na úkoly). Průsečík obou hodnot určuje výslednou pozici v manažerské mřížce.

Obrázek č. 2.4 Manažerská mřížka



Zdroj: Vlastní návrh dle Ward (1995)

Extrémní výsledky v jednotlivých kvadrantech charakterizuje **Ward (1995)** takto:

**Řízení venkovského klubu (1.9.):** manažer usiluje o co nejlepší vztahy se zaměstnanci. Všichni jsou spokojeni, výsledky jsou ovšem nevalné.

**Řízení Ghenise Khana (9.1.):** protože Ghenis je silně orientován na plnění úkolů, úkoly se plní. Málokdo ale chce pro Ghenise pracovat. Absence rychle narůstají, protože lidé horečně hledají jiné zaměstnání. Časem na plnění úkolů zbyde jenom Ghenis sám – a podle toho to také vypadá.

**Špatné řízení (1.1.):** manažer nezvládá ani řízení vztahů, ani plnění úkolů. Je čas uvažovat o změně jeho kariéry.

**Perfektní řízení (10.10.):** jediný člověk, kterého znám a který dosáhl skóre 10.10., byl kontrolor prodeje. Výsledkem jeho činnosti byla naprostá katastrofa.

### 2.2.2 Jak řídit porady

Efektivní manažer si uvědomuje, že jeho úkolem je vykonávat práci skrze jiné lidi a porada je pro splnění tohoto úkolu vynikající příležitostí.

Hodnota porady spočívá v akcích, které jsou jejím výsledkem. Porada, která nevede k rozhodnutí je ztracený čas! (**Šuleř, 1995**)

**Šuleř (1997)** navrhl deset zásad vedení porady:

1. Začínáte včas.
2. Ujistěte se, že všichni znají cíl a program.
3. Určete zapisovatele.
4. Dodržujte strukturu diskuse.
5. Přijímejte rozhodnutí.
6. Shrnujte a zaznamenávejte.
7. Dodržujte program a čas.
8. Zvládejte agresi a konflikty.
9. Vtáhněte do aktivní účasti všechny.
10. Končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně.

### 2.2.3 Manažerské pracovní styly

**Stýblo (1993)** kategorizoval pracovní styly manažera a jeho orientaci následovně:

- **Styl autokrata**, který prostřednictvím uplatňování moci dominuje nad druhými, využívá maximum výhod svého statusu a síly k ovlivnění a dosažení cílů. Lidi považuje za výrobní jednotku.
- **Styl volného vedení**, který se dá charakterizovat asi jako: stanov úkol (povinnost) a přenechá výsledek Bohu.
- **Styl konsultativně participativního manažera**. Tento styl bývá výsledkem dobrého tréninku, osobních schopností i založení člověka pro práci s druhými.
- **Chameleonský styl**. Mívá „kožený“ styl i obličej, pohyblivý názor a stává všem ostatním v cestě.

- **Demokratický styl**, jehož předností je skupinové cítění manažera, snaha o týmové řízení, vysoká míra sebedisciplíny a motivace, dobrá znalost potřeb pracovníků (obvykle), preferování lidské stránky managementu a jistě i tolerance pro omyly.
- **Tržně orientovaný styl**, korespondující s marketingovou koncepcí řízení. Jeho dominující rysy jsou např. rozvoj soutěživosti, orientace na budoucnost, na spolupracovníky atd.

#### 2.2.4 Manažerský trénink

Manažerský trénink je podstatnou součástí formování a rozvoje managementu a lze ho aplikovat různými metodami, které blíže popisuje tabulka 2.3. **Stýblo (1993)** preferuje metody „learning by doing“, tedy učení se prací, v práci, přesněji zdokonalování se bezprostředně v pracovním procesu.

Tabulka č. 2.3 Metody manažerského tréninku z pohledu managementu

<b>Coaching (koučink)</b>	= jde o plánovaný podíl, poradenskou aktivitu zaměřenou k řízení výkonného jednání manažera učení „podporou“, vytvářející podmínky pro relevantní spolupráci s ostatními manažery.
<b>Delegování</b>	= jde o specifikaci pravomoci a odpovědnosti, posilování autority prostřednictvím přidělování úkolů rozvíjející se individuální schopnosti na reálných rozhodovacích situacích a jejich nositel přitom má i reálnou odpovědnost za výsledky svého rozhodování.
<b>Projektování</b>	= jde o řešení specifických problémů řídicím týmem v konkrétních situacích vytváří dovednost k vysokému stupni kooperace a spolupráce.
<b>Rotace práce</b>	= jde o metodu, při níž manažer postupně prochází různými funkčními útvary nebo i firmami a rozšiřuje si tak zkušenosti, poznává komplexněji souvislosti úkolu „svého pracoviště“ s ostatními.

Zdroj: Vlastní návrh dle Stýbla (1993)

## 2.2.5 Být nebo nebýt manažerem?

**Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)** shrnuli odpověď na otázku takto:

Rozhodující pro úspěšnou manažerskou kariéru je potenciál člověka.

Populární pojetí manažerské kariéry je založeno na myšlence pohybu vzhůru po zvolené pracovní dráze. Pohyb vzhůru znamená vyšší platy, více odpovědnosti, lepší postavení, větší prestiž a více moci.

Současná organizace však vytváří podmínky, které mezi manažerským personálem zasévají odcizení. Organizace pokračují ve svém zdůrazňování výkonnosti, produktivity a angažovanosti, ale na oplátku již neslibují svým manažerům loajalitu spojenou s ochranou proti propouštění.

## 2.3 MODERNÍ ŘÍZENÍ V PRAXI

**Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)** uvádějí, že moderní řízení začalo vznikat počátkem dvacátého století, kdy klasičtí teoretikové, ekonomové a průmysloví inženýři začali prezentovat klasický přístup pro potřeby zvyšování produktivity práce jednotlivců a organizací.

Dle **Trunečka (2003)** se do moderního řízení prosazuje síťová orientace. Zatímco v minulosti převažovala tuhá organizační hierarchická struktura, založená na nadřízenosti a podřízenosti, současný moderní podnik je organizován síťově. Vnitřní i vnější hranice jsou přitom propustné, proměnné a zcela otevřené.

**Stýblo (1993)** rozlišuje tradiční versus nový styl řízení:

### Tradiční styl

- výsledky jsou dosahovány zejména delegací,
- cíle jsou stanovovány vrcholovým managementem,
- osobní vedení spolupracovníků,
- komunikace mezi pracovníky.

### Nový styl řízení

- vysoká motivovanost pracovníků vyžadující osobní angažovanost,
- cíle jsou výsledkem řízení zdola a diskutovány vrcholovým managementem,

- podpora týmově orientované práce,
- meziútvárová komunikace.

**Stýblo (1993)** popisuje metody manažerského řízení:

1. metody tvůrčího myšlení
  - Brainstorming, jehož podstata je založena na tvůrčí kolektivní spoluprací a myšlení.
2. metody správného vedení zaměstnanců, k nim patří:
  - řízení podle cílů,
  - vedení prostřednictvím informací (efektivní informační řízení),
  - způsoby rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolu a dosahování cílů.
3. speciální metody.

### **2.3.1. Brainstorming**

Název této techniky by se dal přeložit jako „**bouře mozků**“ nebo také, jak to zamýšlel její tvůrce, Alex Osborne, jako „**útok mozků na problém**“ (Šuleř, 1995).

Doporučené složení je:

- 50 % odborníci v daném oboru
- 30 % odborníci v příbuzných oborech
- 20 % laici – osoby nemající žádnou spojitost s daným oborem.

**Šuleř (1995)** shrnul brainstorming následovně:

Všichni účastníci si jsou rovni a každý účastník má co nejvíce popustit uzdu své fantazie, snažit se rozvíjet myšlenky druhých a přispět co největším počtem nápadů. Během brainstormingu je zakázána jakákoli kritika.

Podle **Donnelly, Gibon, Ivancevich (1997)** brainstormingová technika obvykle přináší relativně méně nápadů, než by byl počet nápadů jednotlivců, ze kterých se sestává skupina, a kdy nejsou jednotlivé nápady analyzovány nebo porovnávány z hlediska jejich výhodnosti. Je třeba poznamenat, že skupina nemá prakticky nikdy snahu ukončit proces řešení problému.

### 2.3.2 Řízení podle cílů

**Šuleř (1995)** konstatuje, že technika řízení podle cílů patří v USA mezi nejznámější a nejužívanější kontrolní techniky moderního řízení.

Mezi přednosti řízení podle cílů patří podle **Šuleře (1995)** vedle jednoznačného motivačního účinku i zdokonalené řízení, vyjasnění organizace a vývoj účinné kontroly.

**Stýblo (1993)** uvádí, že cíle mají charakter „gólů“, které je třeba „vsítit“, aby se dosáhlo jejich splnění.

Management podle cílů („Management by Objectives“), stručně označovaný jako MBO, se zhruba půl století úspěšně využívá k usnadnění formulace, sladění, harmonickém plnění kontrolní soustavy, nikoliv však cílů jednotlivých úrovní hierarchického uspořádání. (**Vodáček, Vodáčková 2006**).

**Vodáček, Vodáčková (2006)** upozorňují na dva postupy sladění dílčích cílů, resp. jejich cílů, zdrojů a postupů zajištění. Jsou to metody tzv. řízení podle cílů a metody vyvážených ukazatelů – metoda „Balanced Scorecard“, označována též zkratkou BSC.

Metoda BSC je komplexním systémem, který rozkládá (dekomponuje) soustavu cílů a záměrů podnikatelské strategie organizační jednotky na nižší úrovně řízení a jejich operativní činnosti. Vychází z vize a cílů strategie. Propojuje je na zvolenou měřítku finanční i nefinanční výkonnosti, které jsou zahrnuty do soustavy tzv. perspektiv.

Obvykle jde o čtyři „perspektivy“, a to:

- finanční,
- zákaznickou,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

Při aplikaci techniky řízení podle cílů se objevují nedostatky.

**Vodáček, Vodáčková (2006)** konstatují, že je o důsledek snahy aplikovat obecnou metodiku bez ohledu na konkrétní podmínky řídicích a organizačních systémů organizačních jednotek a jejich pracovníků.

**Šuleř (1995)** popisuje existenci dalších nedostatků jako např. časová náročnost, mnoho „papírování“, obtížnost určování cílů, nebezpečí nepružnosti, důraz na krátkodobé cíle.

### **2.3.3 Vedení prostřednictvím informací**

**Stýblo (1993)** konstatuje: informace rozhodně ano, ale s mírou.

Moderní a účinný podnikový informační systém, založený na vedení pracovníků informacemi, představuje významný organizační a motivační prostředek působení managementu.

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

- informace má dát nejen orientaci, ale má i motivovat,
- pro úspěch není důležité ani tak množství informací, ale jejich správný výběr,
- informace mají být podány v komplexu a v logických souvislostech,
- vzhledem k nejistotám v komunikačním procesu je nezbytné kontrolovat, zda informace byly správně přijaty a pochopeny,
- informační proces je třeba dobře organizovat (**Stýblo, 1993**).

**Stýblo (1993)** upozorňuje, že ne všichni manažeři doceňují závažnost informačního procesu jako jádra vedení lidí. Dopouštějí se četných – a mnohdy zbytečných chyb – snižujících efektivitu jejich řízení.

### **2.3.4 Způsoby (metody) rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů**

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

Populární metodou rozšiřování kompetence lidí je dnes ve světě koučování (coaching).



- **Koučování** je celková péče o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich optimální realizaci v profesionálním i osobním životě.

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

- Metoda **job enrichment** znamená asi tolik jako obohacování prací. Její vtip spočívá v tom nebát se delegovat pravomoc a odpovědnost na nižší stupně řízení.
- Metoda **job rotation** představuje střídání se na pracovních pozicích. Může být tzv. „kruhová“, kdy pracovník střídá pracovní pozice stejné úrovně jiného odborného zaměření např. v ekonomické, marketingové, personální a v další oblasti. „Sloupcová job rotation“ znamená střídání pozic spojené se změnami úrovně řízení.
- Metoda **job enlargement** slouží rozšiřování pracovní způsobilosti, kvalifikačního profilu zaměstnanců. Jde o osvojování si více pracovních operací, úkonů, činností, což umožňuje universálnější využití pracovní síly i její regeneraci k vyššímu výkonu (**Stýblo, 1993**).

## 2.4 TECHNIKY ANALÝZY KONKURENCE

Moderní manažerské pojetí konkurence vstoupilo do literatury a postupně i do ekonomické praxe v 80. letech minulého století. Navrhl ho a podrobně rozpracoval americký profesor z Harvardovy univerzity Michael E. Porter.

**Šuleř (2003)** popisuje při technikách analýzy konkurence:

- srovnání konkurentů,
- vlivy okolního prostředí na hlavní konkurenty,
- využití kritických faktorů úspěchu k posouzení konkurenčního postavení,
- strategická skupinová analýza,
- organizace výzkumu konkurence.

Výsledek analýzy konkurence vidí **Šuleř (2003)** v určení naší konkurenční pozice na trhu a ohodnocení správnosti vlastních strategických záměrů.

#### **2.4.1 Konkurenční postavení**

Při posuzování konkurenčního boje jsou používány kritické faktory úspěšnosti.

Při definování kritických faktorů úspěšnosti by si měl dle **Šuleře (2003)** management klást následující otázky:

- Jaké náklady musí zákazník vynaložit při koupí tohoto produktu?
- Co je pro zákazníka součástí kvality produktu?
- Jaké služby spojené s koupí tohoto produktu jsou pro zákazníka důležité?

#### **2.4.2 Vlivy okolního prostředí na hlavní konkurenty**

**Šuleř (2003)** uvádí, že hlavní konkurenti mohou být analyzováni z pohledu hlavních trendů prostředí a konkurenčních sil. Jednou z metod je analýza vlivu prostředí na konkurenci, která je vyjádřena v tabulce 2.4.

Tabulka č. 2.4 Analýza vlivu okolního prostředí na hlavní konkurenty G. Johnson, K. Scholes 1993

HLAVNÍ VLIVY OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ	KONKURENTI		
	A	B	C
<b>Výrazné zrychlení inovačních cyklů</b>	+++ Úspěchy ve výzkumu a vývoji, silná vlastní výzkumná základna	-- Nejmenší investice do výzkumu a vývoje	+ V minulosti porovnatelné investice do výzkumu a vývoje. Úspěšná spolupráce s univerzitou.
<b>Potřeba přístupu na mezinárodní trhy a jejich znalosti</b>	-- Téměř žádné aktivity na mezinárodním poli.	++ Několik malých poboček na Evropském teritoriu kontakty a obchod. partnery v Asii.	+ Několik samostatných smluvních zástupců ve vyspělých zemí světa.
<b>Omezení investičních zdrojů v blízké budoucnosti</b>	+ Veliký úvěr podepsaný s významnou zahraniční bankou.	++ Poměrně velké finanční zdroje akumulované z minulosti.	-- Neustálé problémy s hotovostí a financováním běžného provozu.

Zdroj: Šuleř (2003)

### 2.4.3 Organizace výzkumu konkurence

Efektivní organizace výzkumu konkurence je důležitým faktorem úspěchu. Jeho výsledek je v podstatné míře ovlivněn i vhodným organizačním začleněním.

Úkoly spojené s výzkumem lze řešit interně (vlastním výzkumem) nebo externí agenturou, jak ukazuje tabulka 2.5.

Tabulka č. 2.5 Organizace výzkumu konkurence

<b>Vlastní výzkum</b>	<b>Výhodou</b> je lepší znalost trhu, tržní subjektů (konkurentů, spotřebitelů) a vlastní firmy. Navíc se mohou informace o poptávce a konkurentech dobře doplňovat, což vede k lepší představě o celkové konkurenční situaci.
	<b>Nevýhodou</b> může být existence tzv. provozní slepoty a z toho vyplývající přeceňování vlastní tržní pozice provázané podceňováním možných rizik.
<b>Výzkum externí agenturou</b>	<b>Výhodou</b> je zejména dobrá znalost a zkušenosti s využitím metod výzkumu a neexistence již zmiňované provozní slepoty. Pro menší firmy mohou být výhodou rovněž náklady, které jsou oproti systematickému výzkumu nižší.
	<b>Nevýhodou</b> je možnost jisté nedůvěry či neztotožnění se manažerů s výsledky externího výzkumu, nerozvíjení se vlastních zkušeností a dovedností i nižší stupeň chránění informací o konkurentech.
<b>Začlenění výzkumu do organizace</b>	<b>Štábní útvar</b>
	<b>Zrcadlová organizace</b>
	<b>Stínová organizace</b>
	<b>Task Forces</b>

Zdroj: Vlastní návrh podle Šuleř (2003)

Veškeré informace týkající se společnosti KMP Bürotechnik, s. r. o. a dále LARM, a. s. jsou použity z vnitropodnikových zdrojů jmenovaných organizací (směrnice, organizační struktury, výroční zprávy o činnosti, prezentace) a dále internetových stránek, které jsou uvedeny v přehledu literatury.

Prezentace společnosti KMP včetně organizačního schématu je součástí přílohy 3, prezentace podniku LARM je uvedena v příloze 4 této bakalářské práce.

## **3. METODIKA**

### **3. 1 Cíl bakalářské práce**

Hlavním cílem této práce je analyzovat, provést srovnání a zhodnocení využívaných moderních manažerských metod a technik při řízení společnosti KMP Bürotechnik, s. r. o. a společnosti LARM, a. s. Dále posoudit jejich vliv na rozvoj a konkurenceschopnost podniku a na základě zjištěných skutečností získaných prostřednictvím techniky sběru dat navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení stávajícího stavu a přispěla k efektivnosti vykonávaných činností.

### **3. 2 Vymezení objektu zkoumání**

Pro potřeby této práce jsme se zaměřili na manažery, jednatele, představenstvo, vedoucí pracovníky a dále na THP pracovníky u obou společností, kteří vytvořili celkový zkoumaný soubor 60-ti respondentů.

### **3. 3 Používané techniky sběru dat**

Data byla získána pomocí metody dotazování – techniky dotazník a zároveň metody pozorování a rozhovoru, na základě nichž jsme byli uvedeni do problému a přispělo to k celkové lepší orientaci.

### **3. 4 Zpracování dat**

Dotazník obsahuje celkem 10 otázek. Data ke zpracování byla tvořena odpověďmi na jednotlivé otázky dotazníku. Odpovědi byly sečteny a následně vyhodnoceny i procenticky v grafech za pomoci programu Microsoft Excel.

## 4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 4. 1 Charakteristika podniku KMP Bürotechnik, s. r. o.

Sídlo: Čkyně, okres Prachatice, PSČ 384 81

Datum vzniku: 08. 01. 1993

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- vývoz, dovoz, zprostředkování vývozu a dovozu, zastupování při vývozu a dovozu, a to všeho zboží, kde je pro uvedenou činnost nutné zvláštní povolení,
- výroba školních a kancelářských potřeb kromě výrobků z papíru,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím

Statutární orgán: dva jednatelé (**Živnostenský rejstřík, 2006**).

**Dějiny koncernu KMP** začali v roce 1988, založením firmy v bavorském Eggenfeldenu. Z německé firemní centrály vzniklo během krátké doby deset dceřinných společností. Již od roku 1990 působí firma KMP i mezinárodně tím, že založila několik zahraničních dceřinných společností. Doposud má své zastoupení v osmi zemích: *Velké Británii, České republice a Slovinsku, v Rumunsku a Maďarsku, Polsku, Itálii a Jižní Africe.*

KMP Bürotechnik, s.r.o. se sídlem ve Čkyni, byla založena v roce 1993. Vyvíjí, vyrábí a prodává kompatibilní spotřební materiál pro tiskárny počítačů: inkoustové cartridge, tonery, barvicí pásky, termotransferové pásky. Společnost se vyznačuje pro tento trh neobvykle širokým výrobním záměrem.

V průběhu let se dostalo KMP i četných ocenění. Některé z nich uvádím:

- 1995: Ocenění bavorskou ekologickou cenou za vývoj a výrobu produktů šetřících přírodní zdroje,
- 1998: Ocenění dotovanou cenou zemí SVE za vynikající podnikatelské výkony ve střední a východní Evropě,

- 2001: Heinz G. Sieg, předseda představenstva, obdržel Spolkový kříž za zásluhy,
- Heinz G. Sieg, předseda představenstva, obdržel státní medaili za zvláštní zásluhy o bavorské hospodářství.

Dle hodnocení ekonomické situace se společnost jeví jako zdravá, perspektivní s bezproblémovým výhledem do dalších období.

**Řízení** je silně orientováno na trh a výroba se optimálně přizpůsobuje poptávce na trhu, zvláště dle vývoje a podnikatelských záměrů mateřské společnosti v Německu.

**(Interní dokumenty KMP, 2008).**

#### **4. 2 Charakteristika podniku LARM, a. s.**

Sídlo: Triumpf 413, Netolice, PSČ 384 11

Datum vzniku: 01. 05. 1992

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- obráběčství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Statutární orgán:

- představenstvo – tříčlenné,
- dozorčí rada – tříčlenná.

Akcie:

36 345 ks kmenové akcie na majitele v jmenovité hodnotě 1 000,- Kč

**(Živnostenský rejstřík, 2006).**

Orgány se scházejí minimálně 1x za měsíc a určují a projednávají nejdůležitější rozhodnutí, tedy rozhodují operativně o otázkách a problémech, které jsou předmětem jednání. Následně

na základě rozhodnutí představenstva jsou tyto rozhodnutí uváděny v život ředitelem společnosti a vedoucími pracovníky jednotlivých úseků.

### **LARM = Lineární A Rotační Měřidla**

Společnost se zabývá vývojem, výrobou, prodejem a servisem optoelektronických inkrementálních a absolutních snímačů typu IRC, MSL a ARC pro měření vzájemné polohy, délek, úhlu natočení a počtu otáček, které nachází uplatnění především v oblasti průmyslové automatizace.

Společnost LARM dále nabízí možnost výroby frézovaných a soustružených dílců na strojích s CNC řízením podle výkresové dokumentace předané zákazníkem nebo ji může po dohodě zpracovat. Společnost je schopna zajistit sériovou výrobu v rozsahu od 100 do 10000 kusů za měsíc, v závislosti na složitosti dílců. V souvislosti s dodávkami pro automobilový průmysl získala společnost zkušenosti s využíváním metod SCP.

Dle hodnocení ekonomické situace se společnost jeví jako zdravá s bezproblémovým výhledem do dalších let.

**Systém řízení organizace** je vyjádřen v základních dokumentech organizace, v organizačních, a pracovních řádech. Řízení se zakládá na přímém ukládání úkolů vyšším stupněm řízení nižšímu stupni dle pravidel přímé organizační podřízenosti.

Řízení probíhá v souladu s normami ISO 9001:2000, tedy na základě jednotlivých směrnic, které zároveň mají zpětnou vazbu (**Interní dokumenty LARM, 2008**).



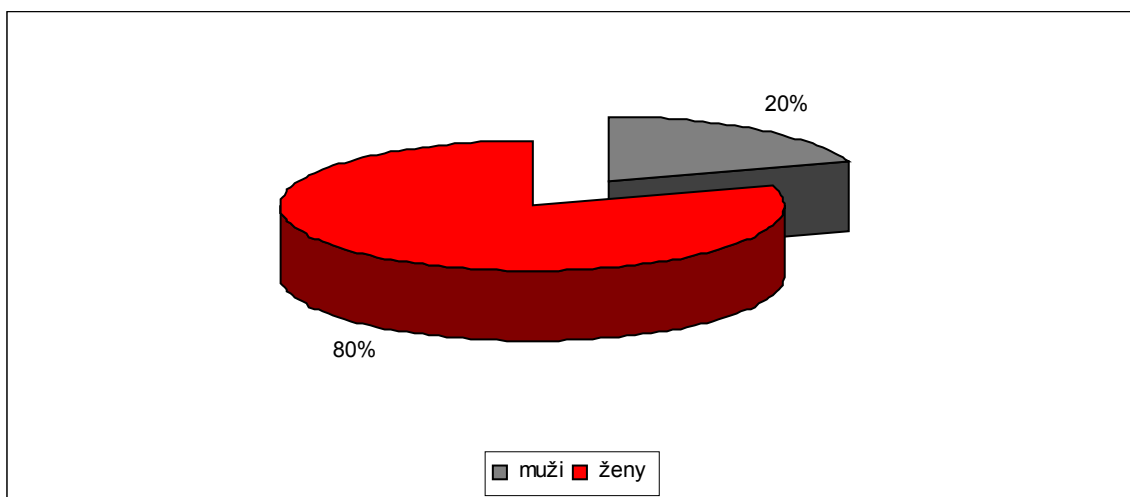
### 4.3 Analýza výsledků průzkumu

Výsledky uvádíme v pořadí jednotlivých otázek, jak je uvedeno v dotazníku, jehož úplné znění je součástí přílohy 1.

Ke každé otázce je uveden komentář a pro přehlednost i grafické znázornění výsledků pomocí grafu zvláště pro podnik KMP Bürotechnik i pro společnost LARM, a. s.

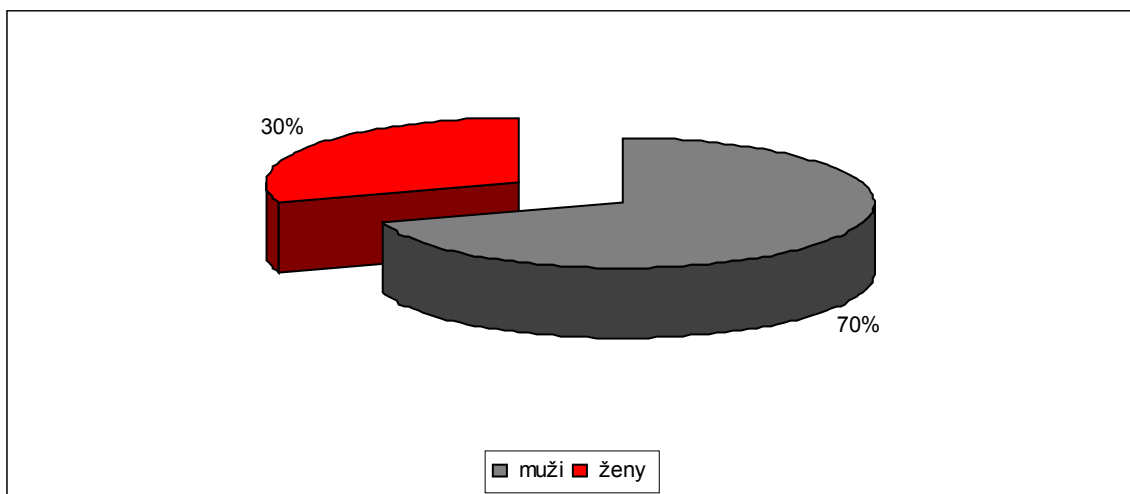
#### Otázka č. 1: Pohlaví respondentů

*Graf č. 4.3.1 Respondenti dle pohlaví u KMP*



Zdroj: vlastní výzkum

*Graf č. 4.3.2 Respondenti dle pohlaví u LARM*



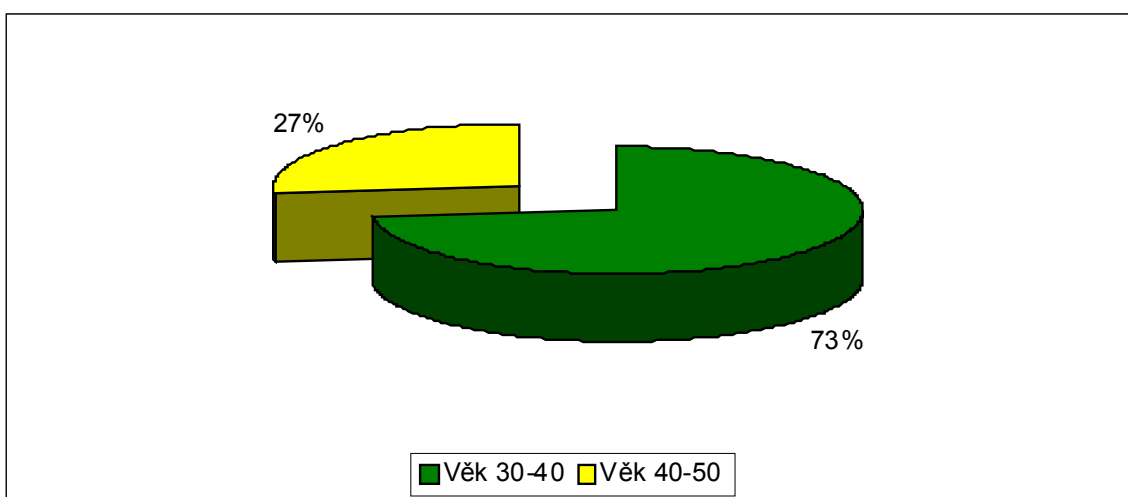
Zdroj: vlastní výzkum

### Výsledky:

Výzkumu se účastnilo celkem 6 mužů ( 20%) a 24 žen (80 %) u společnosti KMP a u společnosti LARM celkem 21 mužů (70 %) a 9 žen (30 %).

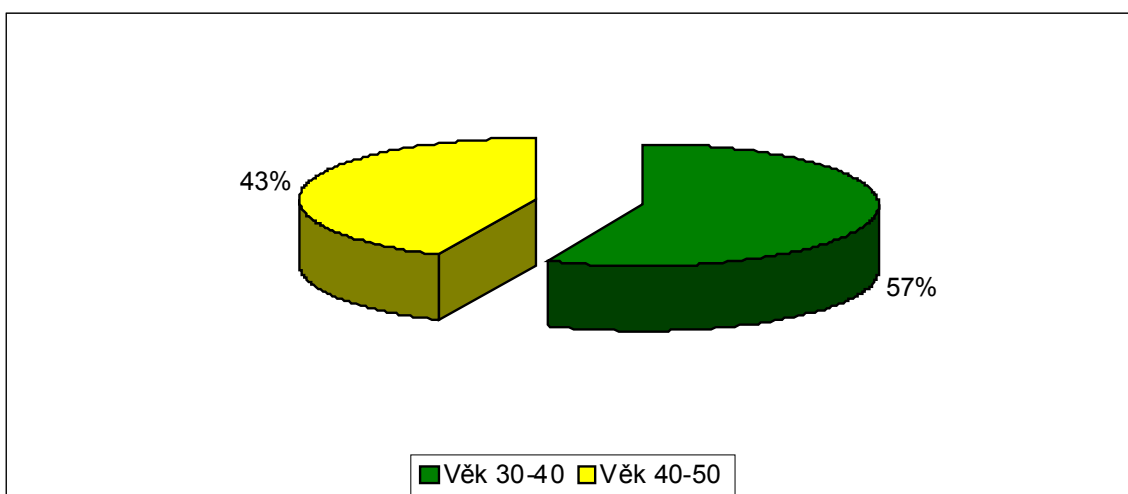
### Otázka č. 2: Věk respondentů

*Graf č. 4. 3. 3 Věk respondentů KMP*



Zdroj: vlastní výzkum

*Graf č. 4. 3. 4 Věk respondentů LARM*



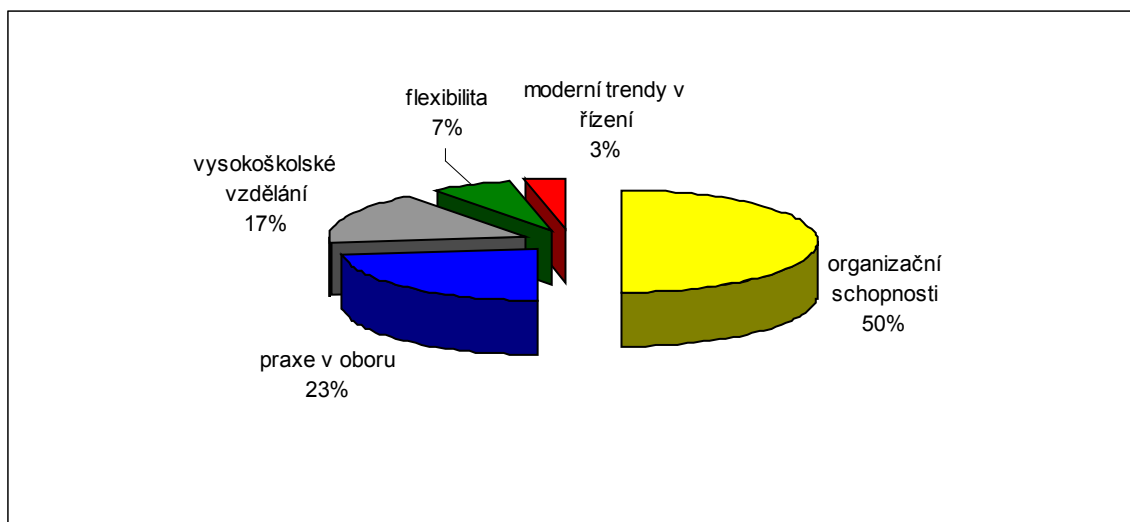
Zdroj: vlastní výzkum

### Výsledky:

Věk byl kategorizován u respondentů do 2 skupin po 10-ti letech. Největší zastoupení u obou organizací byl věk 40-50 let, a to u KMP 22 respondentů (73 %) a u LARM 17 respondentů (57 %).

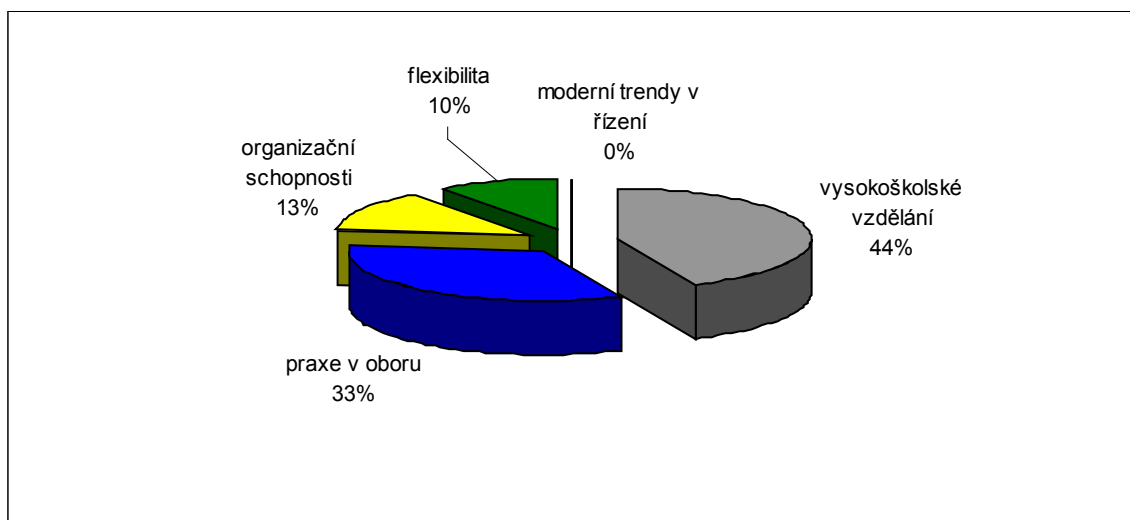
### Otázka č. 3: Požadavky na osobu manažera

**Graf č. 4.3.5 Požadavky na osobu manažera KMP**



Zdroj: vlastní výzkum

**Graf č. 4.3.6 Požadavky na osobu manažera LARM**



Zdroj: vlastní výzkum

#### Výsledky:

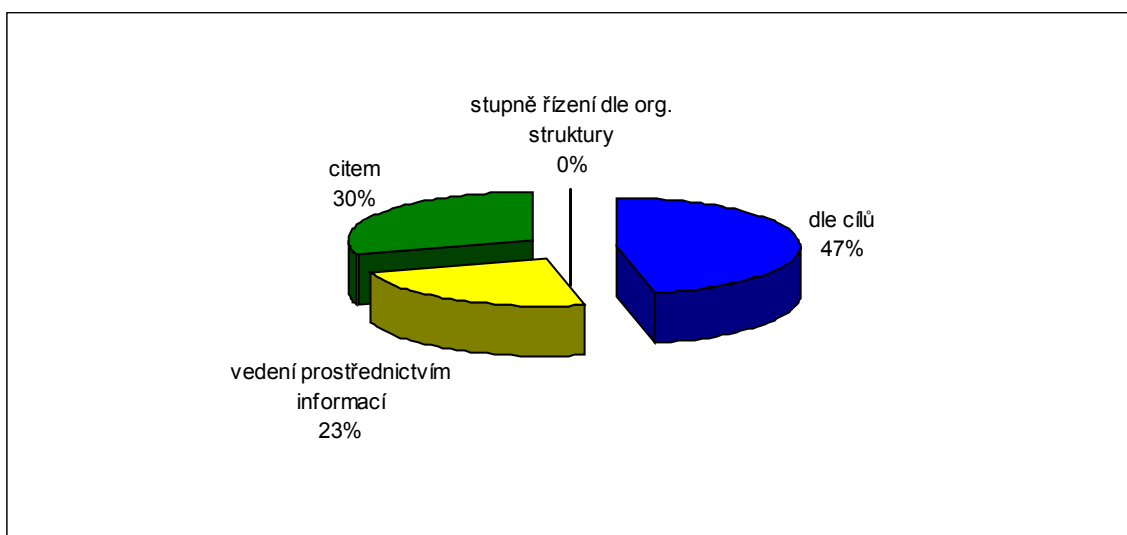
Odpověď na tuto otázku vypovídá o tom, jaké požadavky, znalosti a dovednosti jsou očekávány od manažerů.

Společnost KMP vyžaduje od svých manažerů především organizační schopnosti (50 %), praxi v oboru (23 %) a dosažení vysokoškolského vzdělání (17 %).

LARM vychází z nároků na vysokoškolské vzdělání (44 %), praxe v oboru (33 %) a třetím pilířem jsou organizační schopnosti (13 %).

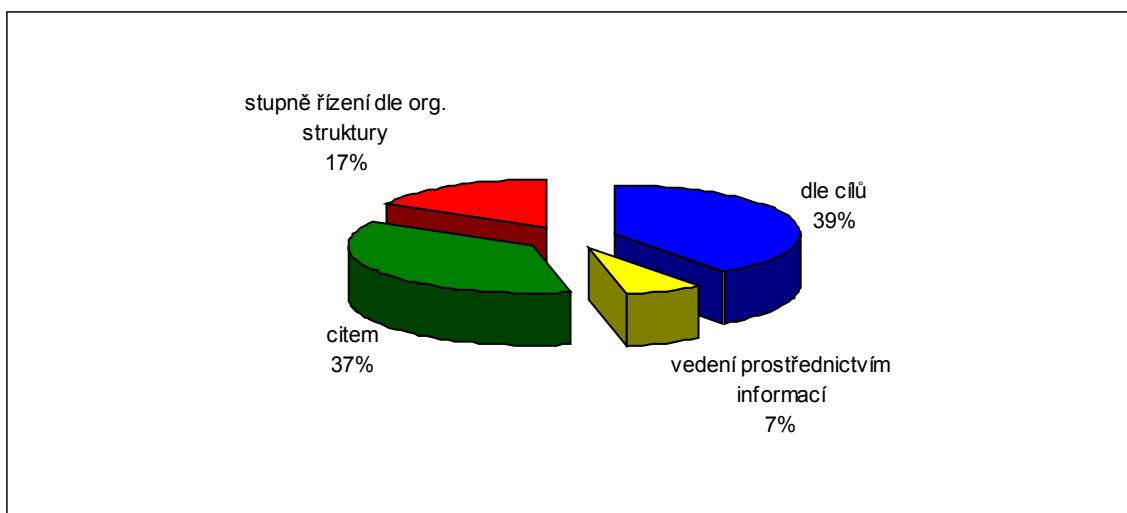
#### Otázka č. 4: Řízení probíhá na základě

**Graf č. 4. 3. 7 Řízení KMP**



Zdroj: vlastní výzkum

**Graf č. 4. 3. 8 Řízení LARM**



Zdroj: vlastní výzkum

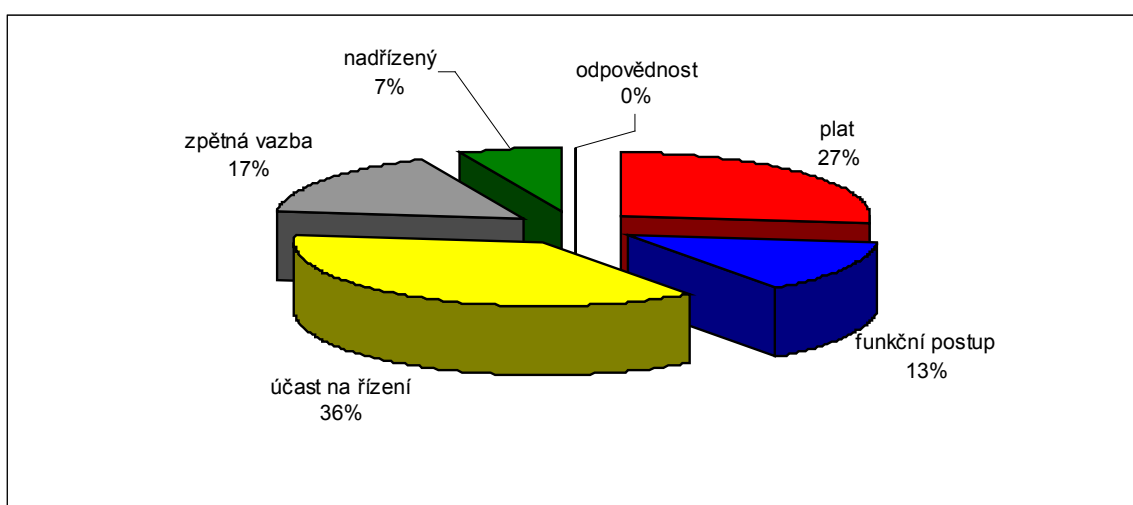
#### Výsledky:

Nejčastěji byla zvolena technika řízení dle cílů – KMP (47 %), LARM (39 %), která je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech, na základě kterých jsou potom pracovníci hodnoceni. „Řízení cítem“ je dle průzkumu praktikováno u organizace KMP v 9 případech (30 %) a LARM využívá této metody, která není

charakterizována v žádné literatuře, ale vyplynula z pilotního průzkumu provedeného na základě této bakalářské práce v 11 případech (37 %). Metoda je dle zjištění založena na rozumu, citech a dostupných možnostech řešení dané situace. Zanedbatelné není ani vedení prostřednictvím informací u společnosti KMP (23 %) i řízení dle pravidel přímé organizační struktury u organizace LARM s výsledkem (17 %).

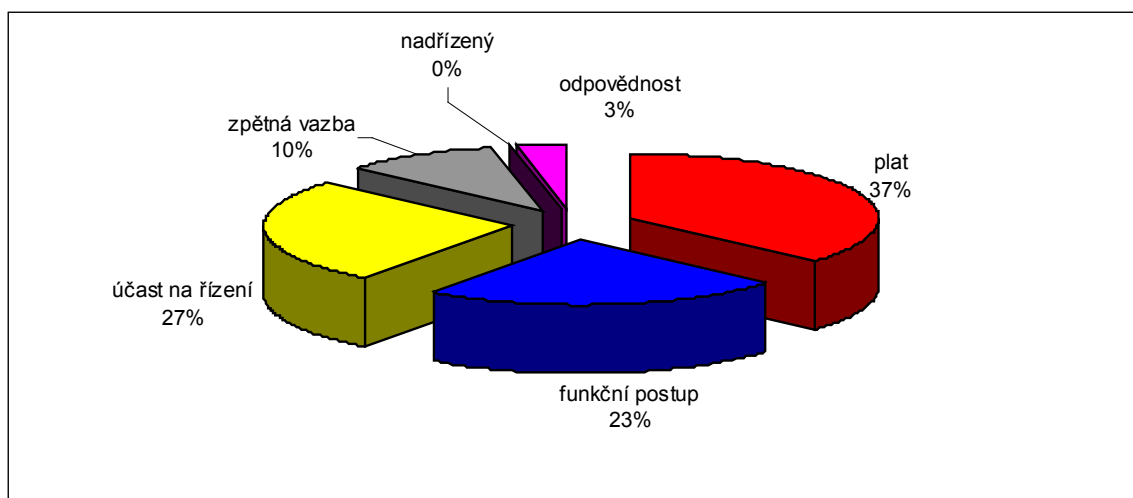
#### Otázka č. 5: Co Vás motivuje?

**Graf č. 4. 3. 9 Motivace KMP**



Zdroj: vlastní výzkum

**Graf č. 4. 3. 10 Motivace LARM**



Zdroj: vlastní výzkum

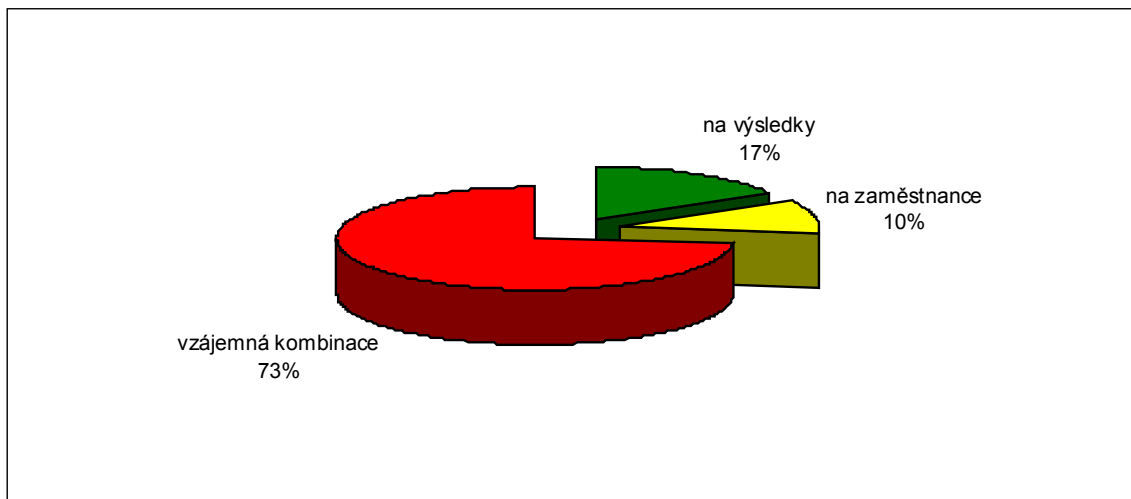
### Výsledky:

Z grafů je zřejmé, že nejvíce jsou respondenti ovlivňováni u společnosti KMP účastí na řízení (36 %), platem (27 %), funkčním postupem (13 %) a zpětnou vazbou (17 %).

U podniku LARM jsou výsledky ovlivněné především existenčními potřebami – plat zvolilo 11 respondentů (37 %), dále je zde vidět potřeba osobního růstu – účast na řízení zvolilo 8 respondentů (23 %) a funkční postup 7 respondentů (23 %).

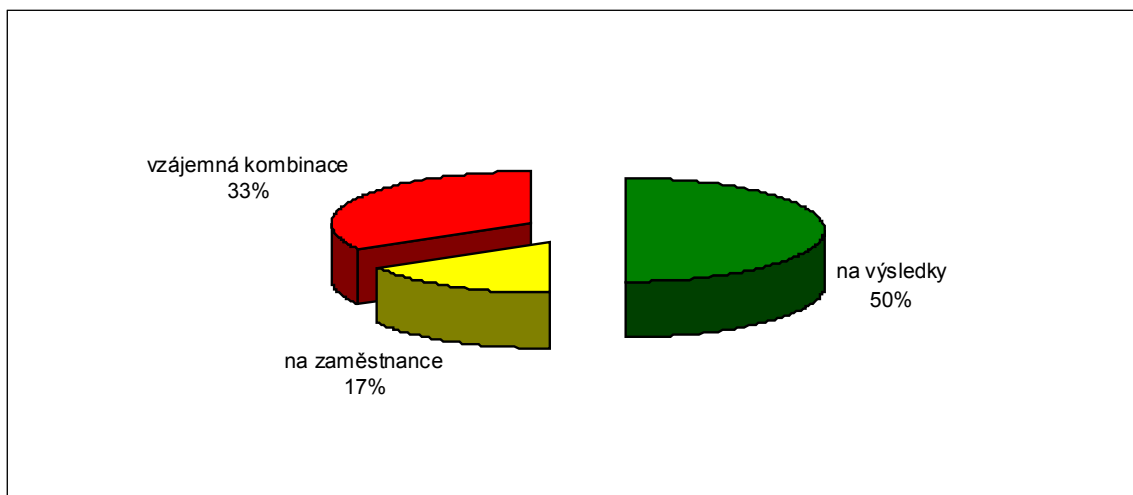
### Otázka č. 6: Jaký styl řízení upřednostňujete v praxi?

*Graf č. 4. 3. 11 Řízení orientované u KMP*



Zdroj: vlastní výzkum

*Graf č. 4. 3. 12 Řízení orientované u LARM*



Zdroj: vlastní výzkum

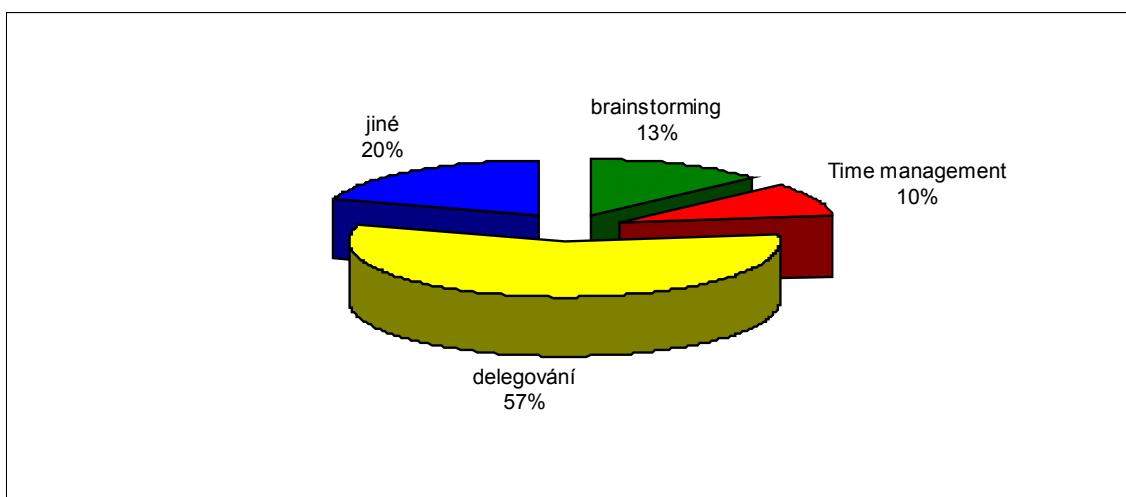
### Výsledky:

73 % dotázaných u společnosti KMP je názoru, že vzájemná kombinace – známá „zlatá střední cesta“ je nejefektivnější způsob řízení, jak docílit, aby se realizovaly úkoly a současně se bral ohled na lidi.

U společnosti LARM je vidět největší orientace na výsledky (50 %), což je patrné ze zastoupení převážně mužné populace (22 z celkových 30 respondentů), která se soustřeďuje na řízení výrobních operací, aby bylo dosaženo pracovního výkonu a příliš nebere na zřetel vytváření mezilidských vztahů.

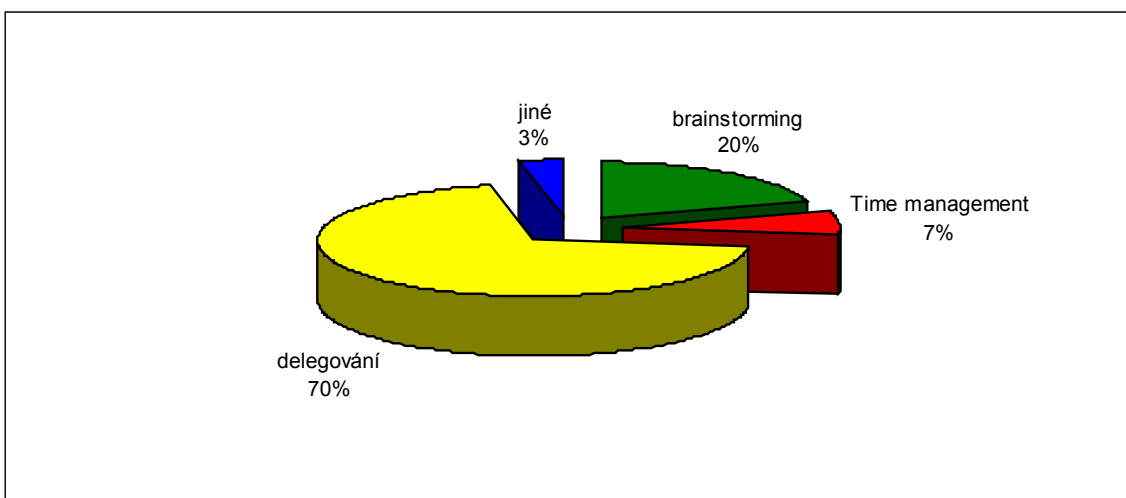
Otázka č. 7: Které techniky jsou nejčastěji uplatňovány při řízení?

**Graf č. 4. 3. 13 Techniky řízení nejčastěji uplatňované u KMP**



Zdroj: vlastní výzkum

**Graf č. 4. 3. 14 Techniky řízení nejčastěji uplatňované u LARM**



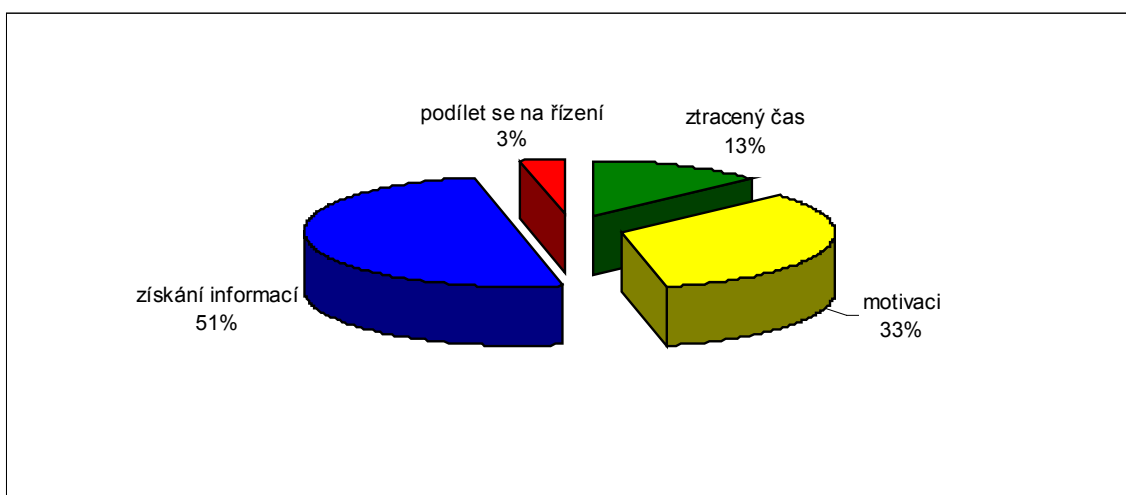
Zdroj: vlastní výzkum

## Výsledky:

Z dotazníku je patrné, že je upřednostňována technika delegování u obou organizací – KMP (57 %), LARM (70 %). Poměrně silnou pozici má i brainstorming – KMP (13 %), LARM (20 %). Time management má zastoupení u KMP ve (10-ti %), LARM (7 %). Mezi jiné techniky u KMP (20 %) byl respondenty zařazeny techniky manažerského rozhodování, kontroly.

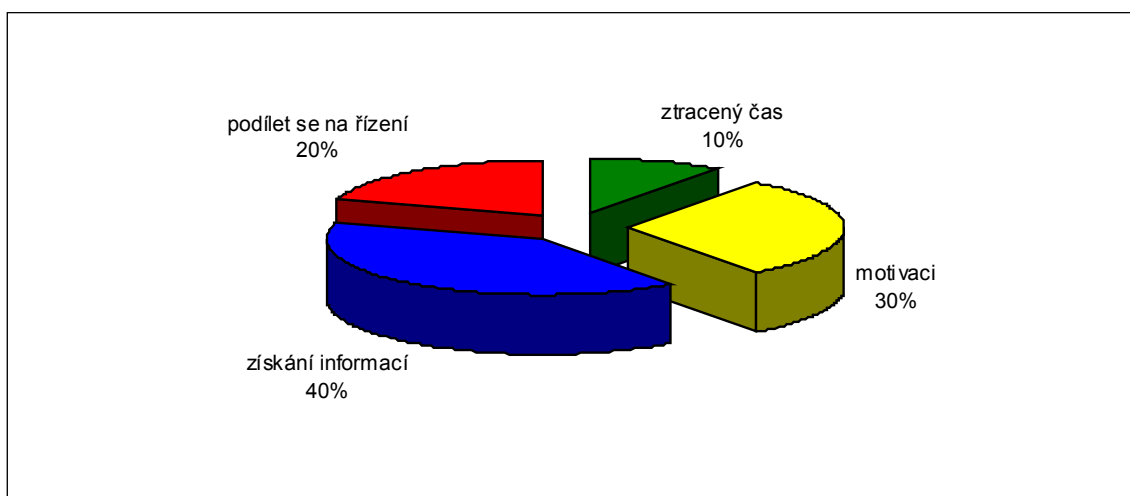
## Otázka č. 8: Porada představuje

*Graf č. 4. 3. 15 Porada představuje u KMP*



Zdroj: vlastní výzkum

*Graf č. 4. 3. 16 Porada představuje u LARM*



Zdroj: vlastní výzkum



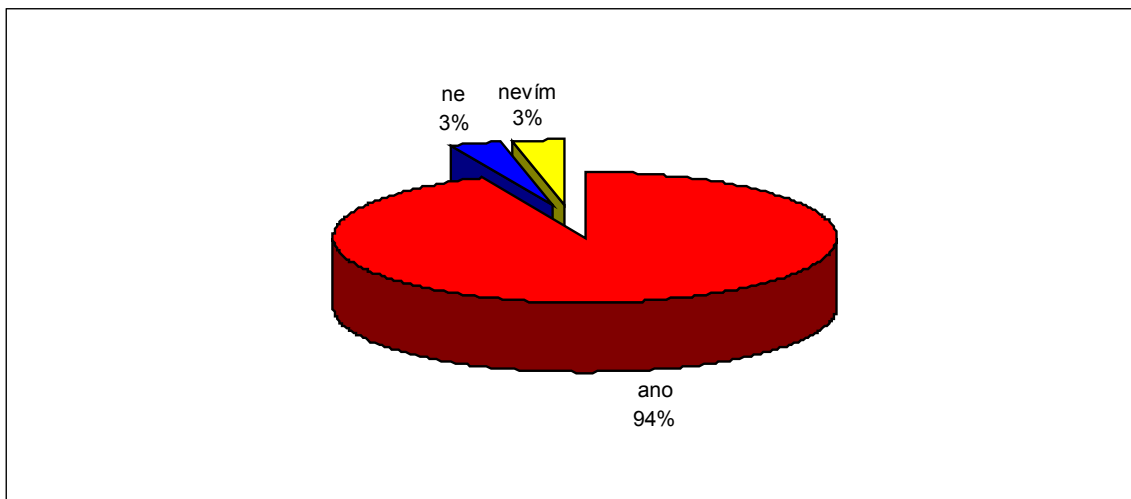
### Výsledky:

Zde nejvíce dotázaných u společnosti KMP oslovila možnost získání informací (51 %) a motivace (33 %). Poradu vidí jako ztracený čas 13 % respondentů.

Porada představuje pro společnost LARM ve 40-ti % získání informací, 30 % tvoří motivace, 20 % možnost podílet se na řízení. Poradu jako ztracený čas volilo celkem 10 % ze všech dotázaných.

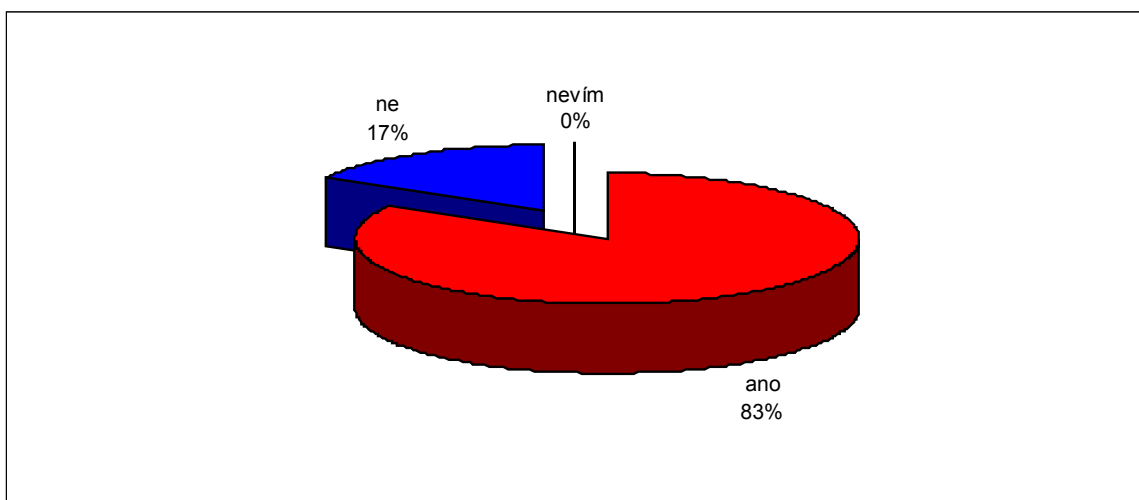
### Otázka č. 9: Má zvolená metoda při řízení vliv na konkurenceschopnost podniku?

*Graf č. 4. 3. 17 Vliv manažerských metod a technik na konkurenceschopnost podniku KMP*



Zdroj: vlastní výzkum

*Graf č. 4. 3. 18 Vliv manažerských metod a technik na konkurenceschopnost LARM*



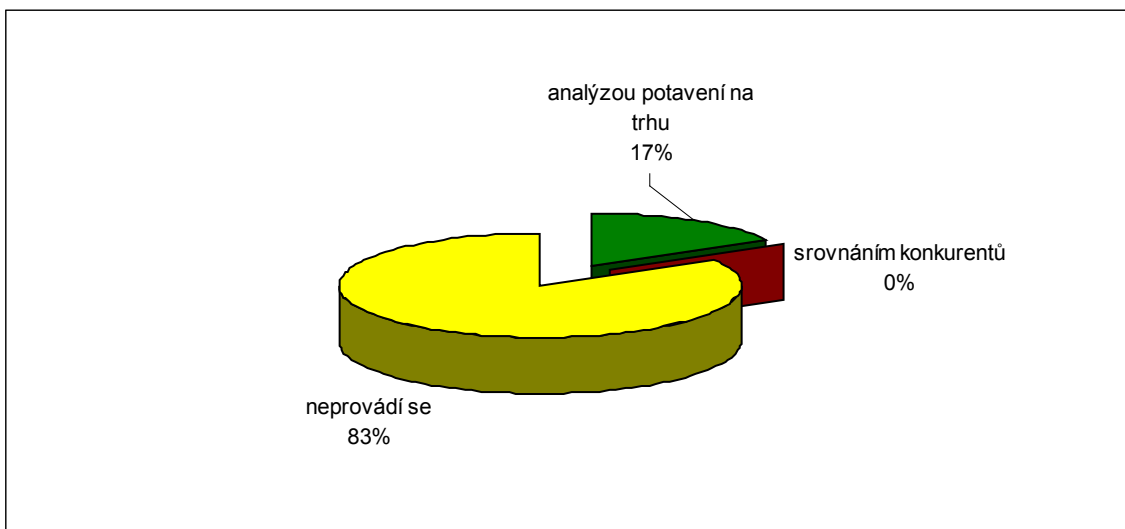
Zdroj: vlastní výzkum

### Výsledky:

Největší zastoupení má odpověď ano. Naprostá většina respondentů u obou společností tedy shledala, že s konkurenceschopností každého podniku souvisí koncept řízení. U společnosti KMP je to (94 %), LARM vykazuje (83 %).

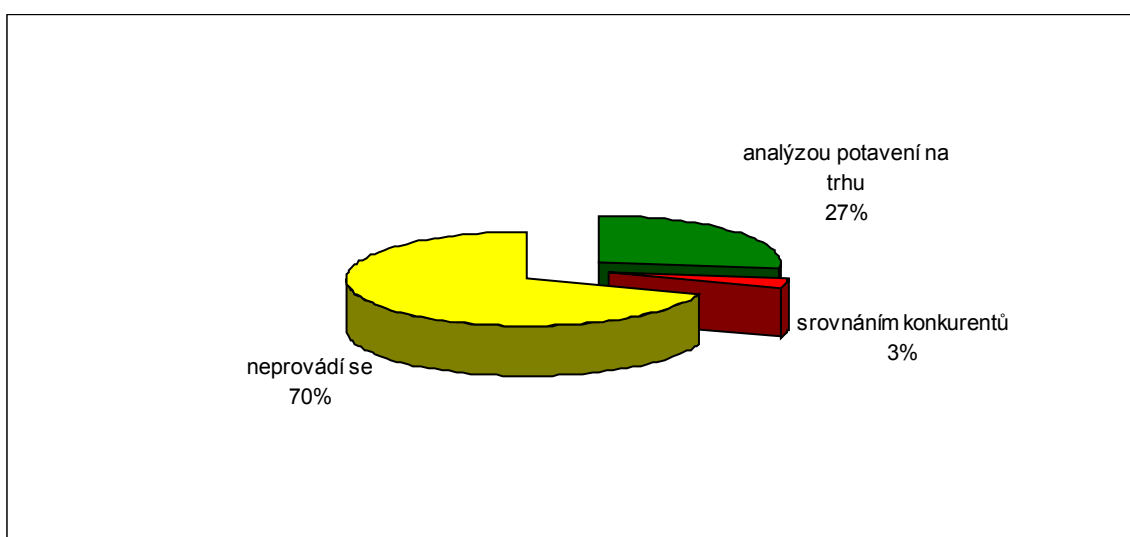
### Otázka č. 10: Určení konkurenční pozice na trhu je prováděno:

*Graf č. 4. 3. 19 Určení konkurenční pozice se provádí u KMP*



Zdroj: vlastní výzkum

*Graf č. 4. 3. 20 Určení konkurenční pozice se provádí u LARM*



Zdroj: vlastní výzkum

**Výsledky:**

Společnost KMP ani LARM nevyužívají techniky analýzy konkurence. Pro volbu neprovádí se se vyslovilo celkem 25 respondentů ( 83 %) ze společnosti KMP, za LARM 21 dotázaných (70 %).

## 5. DISKUZE

Pracovníci společnosti KMP i LARM byli podrobena detailní analýze. Z výsledků je patrné, že nejvíce respondentů bylo ve věku nad 40 let, neboť na řízení se v zásadě podílí zkušení a kvalifikovaní jedinci.

Rozvoj každého podniku je výrazně závislý na osobě manažera. Obě organizace se liší v požadavcích na osobu manažera. Společnost KMP vychází z nároků na organizační schopnosti, praxe v oboru a vysokoškolské vzdělání. LARM klade důraz na vysokoškolské vzdělání, praxi v oboru a organizační schopnosti.

**Stýblo (1993)** ve svých průzkumech zjistil, že efektivním manažerem není každý, kdo má manažerskou smlouvu. Je třeba dále manažery rozčlenit do jednotlivých úrovní řízení a řešit individuální požadavky v souvislosti s rozvojem podniku.

Nejčastěji používaná technika při řízení je technika dle cílů, která je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech, na základě kterých jsou potom hodnoceni. Jak je patrné z grafů, procento se pohybuje mezi 39 až 47 %. Zanedbatelné není ani vedení prostřednictvím informací a řízení dle pravidel přímé organizační struktury.

U pracovníků se dále zjišťovalo, zda jsou z pohledu motivace ovlivňováni existenčními potřebami, kam řadíme plat nebo mají potřebu sounáležitosti a osobního růstu. Výsledky vypovídaly o tom, že všechny složky motivace jsou důležité. Je to velmi individuální a záleží na managementu firmy, jaké kroky učiní pro motivaci svých zaměstnanců.

Výsledky výzkumu dále ukázaly, že společnost KMP volí takový způsob řízení, aby bylo docíleno, jak realizace úkolů, tak se bral ohled na lidi. LARM vykazuje především orientaci na řízení výrobních operací.

**Ward (1995)** zjistil, že manažer se musí ztotožnit jak s výrobou, tak se zájmy a potřebami svých podřízených.

Při zkoumání nejčastěji uplatňovaných technik řízení se potvrdilo, že je nejvíce využívána technika delegování, a to u obou organizací. Silné zastoupení měl i brainstorming a Time management.

Již **Šuleř (1995)** ve svých výzkumech potvrdil, že delegováním úkolů se zajistí možnost strávit více času nad úkoly vyšší priority, brainstorming umožňuje vyprodukovat v krátkém

čase spousty originálních nápadů, a tím spíše dojde k nalezení správného řešení a Time management je důkazem toho, že čas je nejcennějším zdrojem úspěchu.

U obou společností se uskutečňuje porada pro získání informací, motivaci, ale představuje i ztracený čas.

Pokud porada představuje ztracený čas, znamená to, jak ve svém průzkumu zjistil **Šuleř (1995)**, že na vině není jen ten, kdo poradu vede, ale odpovědnost za nevydařený průběh porady mají všichni přítomní. Efektivní porada uspoří čas i peníze a je nezbytným předpokladem týmové práce všech.

Jak je patrné z grafů, naprostá většina pracovníků u obou společností vykazala, že řízení má výrazný vliv na konkurenceschopnost podniku. Je velmi pozitivní, že u obou podniků měla největší zastoupení právě odpověď ano. Tento stav dokládá, že konkurence se nemá podceňovat a soutěživost je zdravá. Alarmující jsou ale výsledky, že obě organizace si uvědomují nástrahy konkurence, ale ni jedna proti tomu nezaujímá patřičná rozhodnutí. Z výsledků lze tedy usuzovat, že společnost KMP ani LARM neprovádí analýzu svých hlavních konkurentů. Toto by se mělo napravit..

**Šuleř (2003)** ve svých průzkumech došel k závěru, že znalost konkurence je nezbytnou podmínkou úspěchu na trhu.

## 6. NÁVRH NA OPTIMÁLNÍ UPLATNĚNÍ MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ, EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NÁVRHU

Z analýzy využívání moderních manažerských metod a technik řízení u KMP Bürotechnik, s. r. o. i LARM, a. s. vyplynulo, že řízení je koncipováno spíše na tradičním stylu a organizace jsou na půli cesty, kdy prochází změnami a začínají uplatňovat moderní styl řízení, jako je brainstorming nebo Time management.

Proto navrhujeme, bez ohledu na zvolenou metodu řízení, následující:

- podporovat změnu myšlení,
- týmové pojetí práce,
- využívání manažerského tréninku,
- mezinárodní manažerské kurzy,
- vytvořit pružné operativní řízení,
- motivovat každého pracovníka podle jeho konkrétní účasti,
- provádět kontrolu efektivnosti uplatňovaných metod řízení.

Vzhledem k rostoucí konkurenci je nutné, aby se využívaly nástroje řízení, které poskytnou podniku konkurenční výhodu. Nestačí o konkurenci vědět, ale je třeba ji dále analyzovat a srovnávat s potenciálem svojí firmy.

Uvádíme několik základních taktik, jak analyzovat konkurenci:

- využívat kritických faktorů úspěšnosti, které jsou důležité při koupi pro zákazníky - kvalita, náklady, technologie,
- provádět strategickou skupinovou analýzu, která pomůže identifikovat strategické příležitosti – volná místa na mapě nebo pravděpodobné změny na trhu a lépe porozumí základům rivality,
- provádět výzkum konkurence – interně nebo externí agenturou,
- využití SWOT analýzy – identifikace slabých a silných stránek, příležitosti a ohrožení.

Do řízení navrhujeme zařadit metody job rotation. Za výhody považují:

- každý pracovník propadne po určité době do stereotypu, snadno může přehlédnout chybu, nevyhledává nové příležitosti a možnosti a výměnou zaměstnanců se vnese do dění v organizaci nový úhel pohledu, může se najít originální řešení,
- po určité době vzniká na každém místě nebezpečí korupce a tendence k obhajování svých osobních zájmů,

- každý manažer má jiné pojetí manažerské práce,
- v případě efektivního manažera, který má schopnost být dobrým vedoucím pracovníkem, dojde k odstranění komunikačních bariér, dojde k souladu na obou stranách.

U společnosti LARM, s. r. o. doporučujeme intenzivněji využívat metodu vedení informacemi. Dle průzkumu je této metody využíváno v 7 % . Informace jsou předpokladem moderního způsobu organizace práce. Bez informací nelze provádět správná rozhodnutí. Informace slouží nejen k orientaci, ale i k motivaci. Proto radíme vždy dostatek informací.

U KMP Bürotechnik, s. r. o. vyplynulo, že je třeba, aby se více pozornosti věnovalo zaměstnancům, vedení porad. Znalost hodnoty, cíle a zájmu zaměstnanců vede ke správně zvolené metodě řízení a motivační taktice.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že společnosti věnují systému řízení pozornost, uvědomují si důležitost úlohy manažerů v moderním podniku. Důkazem toho je i skutečnost, že vedení společnosti ocenilo poznatky a projevilo zájem o výsledky získané dotazníkovým šetřením.

### **Ekonomické hodnocení návrhu**

Pokud budeme vycházet z návrhu a požadovat, aby se více uplatňovaly moderní metody řízení, představuje to pro podniky značné investice do profesního rozvoje manažerů. Účastí na mezinárodních manažerských kurzech, trénincích lze předpokládat zvýšení provozních nákladů v rozmezí 5 % – 8 %. Vzhledem k celkovým dosaženým tržbách u obou firem je toto přijatelné. Manažeři budou požadovat za lepší výkony lepší platové ohodnocení a firmám vzrostou i mzdové náklady. V průměru lze usuzovat o 3 % . Výsledky je možno očekávat do 2 let a přínosem bude z ekonomického hlediska nárůst tržeb maximálně o 12 % a dojde ke zlepšení organizační a řídicí struktury podniku, profesionálnímu růstu vedoucích pracovníků alepší se i konkurenční postavení organizace.

Analýzy konkurence představují pro podniky zvýšení nákladů řádově o desítky procent, ale přinese to efekty na zlepšení kvality produktů, posílení konkurenceschopnosti podniku, efektivní styl řízení. Výše uvedené má pro podniky nevyčíslitelnou hodnotu, neboť pokud firma prohraje boj s konkurencí, je odsouzena k zániku.

## 7. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu a zhodnocení využívaných moderních manažerských metod a technik a posoudit, zda tyto metody mají vliv na rozvoj a konkurenceschopnost vybraných podniků.

Při zpracování jsme vycházeli z toho, aby tato práce byla užitečná i pro samotné podniky KMP Bürotechnik, s. r. o. a LARM, a. s.

Na základě vyhodnocení získaných poznatků jsme došli k závěru, že využívané techniky řízení mají vliv na konkurenceschopnost podniku. V tomto směru je význam konkurence značně podceňován. Pro potřeby organizací jsme doporučili provádět strategickou skupinovou analýzu, využívat kritické faktory úspěšnosti, provádět výzkumy a srovnání hlavních konkurentů v odvětví.

Firmy by se neměly bránit změnám v řízení a aplikovat moderní metody a techniky, které urychlují proces řízení a jsou ku prospěchu celé firmy. Seznam jednotlivých manažerských technik je uveden v příloze 2. Změna je to, co hýbe světem. Metody job rotation, brainstorming, techniku řízení dle cílů (MBO) jsou považovány za důležité ve všech úrovních řízení. Každá změna znamená na druhou stranu pro firmu určité náklady, rizika, ale i přínos a očekávání. Proto je třeba, aby byla pečlivě připravena a přinesla maximální možný efekt.

Manažer má vliv na rozvoj podniku. Patřičnou důslednost věnovat právě úloze manažera je v budoucnu tou největší investicí. Protože je to právě on, kdo ovládá řízení lidských zdrojů, protože o všem v podniku rozhodují právě lidé. K tomu patří samozřejmě týmová práce, zkvalitnění komunikace a motivace, správné řízení porad.

Vypracování této bakalářské práce bylo pro mě přínosem, neboť jsem měla možnost nahlédnout do „tajů“ řízení a vedení dvou firem, jejichž ideologie řízení se mi na první pohled jevila rozdílně, ale pochopením vzájemných souvislostí z praxe jsem shledala, že rozdílnost je minimální. V popředí jsou osvědčené principy řízení zakotvené v řídicích složkách organizace, moderní trendy řízení pronikají do organizací postupně a pozvolna.



## **8. SUMMARY**

Modern company uses such a management methods and techniques that enables easier management process. Applied techniques of management in the organization help to build process of company management and at the same time they have positive and negative influence on the society, employees, customers and the competition area itself.

The target of the thesis was to analyze, provide the comparison and evaluate management methods and techniques used by the management of the company KMP Bürotechnik, LARM. Consequently I focused on the influence of above mentioned management tools on the competition strenght. The total research file has been created out of 60 respondents and the datas have been gained by the polling method. The most used management tool was the goal management, brainstorming, delegation and time management. Also very important role has been taken by motivation and communication.

What I found out as the very alarming fact is that the organization is aware of the competition dangers but they are not able to carry out the appropriate decision.

The company should not defend from the changements in management and apply modern methods, that could be to the benefit of the whole company.

Therefore I recommend to create flexible operational management, team conception of work, more effective communication, the usage of management training and effective management of company meetings.

### **Key words:**

management, management methods and techniques, competition, motivation, communication

## 9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
2. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
3. STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6.
4. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 211 s. ISBN 80-85839-06-7.
5. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997. 201 s. ISBN 80-85839-87-3.
6. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
7. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostí společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 296 s. ISBN 80-86419-35-5.
8. TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
9. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 192 s. ISBN 80-7261-143-7.
10. WARD, M. *50 základních manažerských technik*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X.
11. Interní dokumenty KMP [online]. [cit. 2009-12-01] Dostupné na WWW: < <http://www.kmp.cz> >
12. Interní dokumenty LARM [online]. [cit. 2009-12-01] Dostupné na WWW: < <http://www.larm.cz> >
13. Živnostenský rejstřík [online]. [cit. 2009-15-02] Dostupný na WWW: < <http://www.rzp.cz> >

## 10. SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ

Tab. 2.1 Techniky motivování

Tab. 2.2 Slabiny českých manažerů (Workshop NVF, Praha-Klánovice, 1996)

Tab. 2.3 Metody manažerského tréninku z pohledu managementu

Tab. 2.4 Analýza vlivu okolního prostředí na hlavní konkurenty G. Johnson, K. Scholes 1993

Tab. 2.5 Organizace výzkumu konkurence

Obr. 2.1 Souvislosti metod a tvorby organizační a řídicí kultury podniku

Obr. 2.2 Nejlepší směs vedoucího a manažera

Obr. 2.3 Základní logika „teorie X a Y“

Obr. 2.4 Manažerská mřížka

Graf 4.3.1 Respondenti dle pohlaví u KMP

Graf 4.3.2 Respondenti dle pohlaví u LARM

Graf 4.3.3 Věk respondentů KMP

Graf 4.3.4 Věk respondentů LARM

Graf 4.3.5 Požadavky na osobu manažera KMP

Graf 4.3.6 Požadavky na osobu manažera LARM

Graf 4.3.7 Řízení KMP

Graf 4.3.8 Řízení LARM

Graf. 4.3.9 Motivace KMP

Graf 4.3.10 Motivace LARM

Graf 4.3.11 Řízení orientované u KMP

Graf 4.3.12 Řízení orientované u LARM

Graf 4.3.13 Techniky řízení nejčastěji uplatňované u KMP

Graf 4.3.14 Techniky řízení nejčastěji uplatňované u LARM

Graf 4.3.15 Porada představuje u KMP

Graf 4.3.16 Porada představuje u LARM

Graf 4.3.17 Vliv manažerských metod a technik na konkurenceschopnost podniku KMP

Graf 4.3.18 Vliv manažerských metod a technik na konkurenceschopnost podniku LARM

Graf 4.3.19 Určení konkurenční pozice se provádí u KMP

Graf 4.3.20 Určení konkurenční pozice se provádí u LARM

## **11. PŘÍLOHY**

1. Dotazník
2. Seznam manažerských technik
3. Prezentace společnosti KMP Bürotechnik, s. r. o.
4. Prezentace společnosti LARM, a. s.

## Příloha č. 1 Dotazník

# Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a zpracovávám bakalářskou práci na téma Vliv využívání moderních manažerských metod a technik při řízení vybraných subjektů na jejich konkurenceschopnost. Pro účely této práce prosím o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní.

Děkuji za spolupráci.

Eva Baierová

---

Instrukce k vyplnění:

- Vámi zvolenou odpověď, prosím, zakroužkujte, případně zakřížkujte.
- Vytečkovaná místa vypište slovy, prosím.
- Pokud se Vám bude hodit více odpovědí na jednu otázku, zakroužkujte je všechny.

### 1. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

### 2. Váš věk: .....

### 3. Ohodnoťte dle důležitosti stupnicí 1 – 5 požadavky na osobu manažera a odpověď zakroužkujte (1 = nejdůležitější).

a) vysokoškolské vzdělání	1	2	3	4	5
b) organizační schopnosti	1	2	3	4	5
c) praxe v oboru	1	2	3	4	5
d) flexibilita	1	2	3	4	5
e) moderní trendy v řízení	1	2	3	4	5

### 4. Řízení probíhá na základě:

- a) technika řízení podle cílů
- b) uplatňuje se „řízení citem“
- c) vedení prostřednictvím informací
- d) stupně řízení jsou dány organizační strukturou

### 5. Co Vás motivuje? Seřad'te číselnou řadou 1- 6 (1 = nejsilnější motiv).

- a) plat
- b) funkční postup
- c) účast na řízení
- d) zpětná vazba
- e) nadřízený
- f) odpovědnost

**6. Jaký styl řízení upřednostňujete v praxi?**

- a) orientace na výsledky
- b) orientace na zaměstnance a pracovní kolektiv
- c) vzájemná kombinace

**7. Které techniky jsou nejčastěji uplatňovány při řízení?**

- a) brainstorming
- b) Time management
- c) delegování
- d) jiné, jaké.....

**8. Porada představuje:**

- a) ztracený čas
- b) motivaci
- c) získání informací
- d) možnost podílet se na řízení

**9. Má zvolená metoda při řízení vliv na konkurenceschopnost podniku?**

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

**10. Určení konkurenční pozice na trhu je prováděno:**

- a) srovnáním hlavních konkurentů
- b) analýzou postavení na trhu (SWOT, PEST...)
- c) neprovádí se

## **Příloha č. 2 Seznam manažerských technik**

1. Analýza vlivu okolního prostředí na hlavní konkurenty.
2. Analýza rizik projektu.
3. Autokratický styl rozhodování.
4. Bezpečný přístav.
5. Bod zvratu.
6. Dávání zpětné vazby.
7. Dílčí plány.
8. Empatie.
9. Faktory produktivity.
10. Finanční ohodnocení.
11. Finanční plánování.
12. Hierarchická struktura činností.
13. Jednofaktorová analýza.
14. Kompromis.
15. Komunikační styly.
16. Konfrontování.
17. Konsensus.
18. Konzultativní styl rozhodování.
19. Koučování.
20. Kritická cesta (CPM).
21. Kritické faktory úspěšnosti (KFÚ).
22. Maslowova hierarchie potřeb.
23. Metoda ABC (Aktivity Based Costing).
24. Metoda EOQ.
25. Metoda PERT.
26. Metoda 360<sup>0</sup>.
27. Měření produktivity.
28. Milníky.
29. Model Vrooma a Yettona.
30. Modifikace chování.
31. Multifaktorový model.
32. Negativní zpětná vazba.

33. Odhad doby trvání.
34. Odmítání.
35. Oficiální cíle.
36. Operační analýza.
37. Operační cíle.
38. Operativní cíle.
39. Organizace výzkumu konkurence.
40. Participativní rozhodování.
41. Poslání firmy.
42. Postup hodnocení.
43. Pozitivní zpětná vazba.
44. Procesní týmy.
45. Proces plánování.
46. Proces rozhodování.
47. Projevení slabosti.
48. Průběžné hodnocení práce.
49. Překonávání touhy po důležitosti.
50. Překonávání paradigmat.
51. Překonávání pesimismu.
52. Překonávání syndromu vyhoření.
53. Překonávání touhy po ovládnutí.
54. Přijímací pohovor.
55. Roční plán.
56. Rozhodování formou příběhů.
57. Rozhodování za jistoty.
58. Rozhodování za neurčitosti.
59. Rozhodování za rizika.
60. Rutinní rozhodnutí.
61. Řešení bossingu/mobbingu.
62. Řešení deprese.
63. Řešení workholismu.
64. Řízená nepřítomnost.
65. Semistrukturovaný pohovor.
66. Setkávání „přes úroveň“.



67. Síťové grafy.
68. Skupinové rozhodování.
69. Srovnání konkurenčního postavení.
70. Srovnání konkurentů.
71. Stínová organizace.
72. Strategická skupinová analýza.
73. Strategická vize.
74. Strukturovaný pohovor.
75. Systematické hodnocení.
76. Štábní útvar.
77. Štíhlé řízení.
78. Taktika jednání s analytickou osobností.
79. Taktika jednání s expresivní osobností.
80. Taktika jednání s přátelskou osobností.
81. Taktika jednání s řídicí osobností.
82. Task Forces.
83. Úsečkový graf (Ganttův diagram).
84. Vedení hodnotícího pohovoru.
85. Vyhodnocení pohovoru.
86. Vyhýbání se vyvolávání strachu.
87. Základní koncept řízení.
88. Základní strategický plánovací model.
89. Zrcadlová organizace.
90. Zvyšování produktivity.

Zdroj: Šuleř (1995).

Příloha č. 3. Prezentace společnosti KMP Bürotechnik, s. r. o.

**KMP Bürotechnik, s r.o.**

Čkyně 297

384 81 Čkyně

tel: +420 388 301 051, 388 423 239

fax: +420 388 423 643

E-mail:kmp@kmp.cz

Internet:http://www.kmp.com



Firma KMP Bürotechnik , s.r.o. se sídlem ve Čkyni byla založena v roce 1993. V současné době zaměstnává okolo 200 lidí.

KMP vyvíjí, vyrábí a prodává kompatibilní spotřební materiál pro tiskárny počítačů – inkoustové cartridge, tonery, batvicí pásky, termotransferové pásky. Firma se vyznačuje pro tento trh neobvykle širokým výrobním záběrem.

Obrázek č.1



InkJet cartridge jsou vyráběny pomocí nejmodernější techniky. Základem výrobní linky jsou vysoce přesná, procesorem řízená plnicí zařízení. Automatizací všech výrobních kroků od výroby plastových prázdných dílů vyráběných vstřikovací technologií přes automatické plnění až ke strojovému zabalení kazet lze garantovat konstantní jakost na nejvyšší úrovni. Kompatibilní inkoustové kazety jsou vyráběny podle normy DIN 363871-2.

InkJet cartridge pro tiskárny Hewlett-Packard jsou renovovány podle normy DIN 33871-1. Výroba každé kazety je ukončena testem tisku.

Obrázek č.2



Výroba tonerů KMP podléhá během celé sériové výroby neustálé kontrole jakosti. Tonery se prověřují podle přísných testovacích kritérií, mimo jiné ohledně funkčnosti, užitkovosti a zdravotní nezávadnosti. Látky ohrožující zdraví jako je nikl, rtuť a kobalt se v tonerech KMP nepoužívají.

U firmy KMP začíná kontrola jakosti výrobku u výběru materiálu a končí výstupní koncovou kontrolou ( optická kontrola + test tisku ) každého vyrobeného toneru.

Čištění tonerových kazet probíhá v čistících kabinách , které jsou napojeny do systému centrálního odsavače, který je rozveden k jednotlivým pracovištím. Přesného plnění tonerem je dosaženo pomocí automatických plnicích strojů, které přesně ohlídnají požadovanou gramáž tonerové náplně.

K výrobě jsou využity tonerové kazety, které byly již jednou i vícekrát použity. Toto využití materiálu je velmi ekonomické i ekologické a pro spotřebitele cenově výhodné. K výrobě se však používají pouze ty části, které nejsou nijak opotřebovány nebo poškozeny. Komponenty, které mají vliv na kvalitu tisku (válec, stěrky apod.) jsou vždy nové. Tonery jsou vyráběny podle normy DIN 33870.

Obrázek č.3

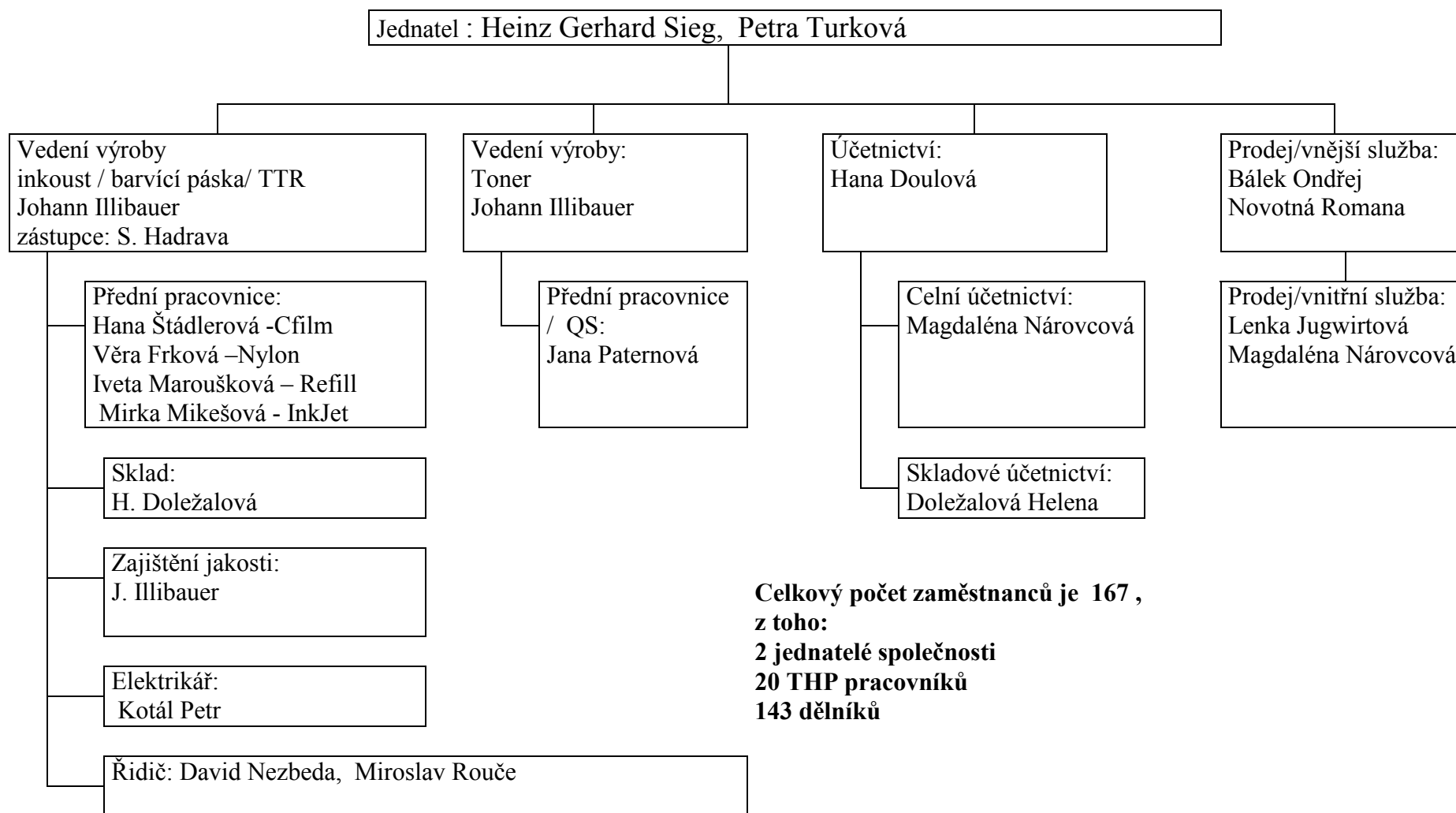


**Všechny výrobky KMP jsou 100 % kompatibilní a je na ně poskytována záruka 24 měsíců.**

**Od roku 2002 je naše firma držitelem certifikátu ISO 9001:2000.**

Zdroj: interní dokumenty KMP

Struktura společnosti a počet zaměstnanců: KMP



Zdroj: interní dokumenty KMP

## Příloha č. 4 Presentace společnosti LARM, a. s.



LARM, a. s.

384 11 Netolice  
Czech Republic

Tel.: +420 388 386 211

Fax: +420 388 386 212

e-mail: [sales@larm.cz](mailto:sales@larm.cz)

<http://www.larm.cz>



Lineární

A

Rotační

Měřidla

Společnost LARM, a. s. byla založena podle § 172 obchodního zákoníku. Zakladatelská listina společnosti a stanovy LARM, a. s. obsahují veškeré náležitosti dle obchodního zákoníku.

Společnost se zabývá vývojem, výrobou, prodejem a servisem optoelektronických inkrementálních a absolutních snímačů typu IRC, MSL a ARC pro měření vzájemné polohy, délky, úhlu natočení a počtu otáček, které nachází uplatnění především v oblasti průmyslové automatizace.

Optoelektronické snímače převádí rotační nebo lineární pohyb na elektrické signály pomocí fotoelektrického snímání rastru dvou skleněných prvků (rotoru a statoru). Zprostředkovávají informace o vzájemné poloze dvou mechanických celků, úhlovém natočení nebo rotačních pohybech. Použití optoelektronických snímačů je ve spojení s číslicovými indikacemi nebo řídicími systémy. Jako příklad typického použití lze uvést odměřování dráhy, úhlu natočení a počtu otáček na CNC strojích, asynchronních motorech, průmyslových robotech, textilních, tiskařských nebo dřevařských strojích apod.. V rámci programu „Vycházíme vstříc“ je společnost schopna nabídnout různé nestandardní provedení nebo vývoj nových optoelektronických snímačů přímo dle konkrétní specifikace zákazníka.

U regulačních ventilů a servopohonů je zajišťován vývoj, výroba, prodej a servis. Regulační ventily lze dodat v dvou nebo třicestném provedení pro použití při regulaci průtoku nebo míšení neagresivních kapalin plynů a par v provedení:

- Regulační ventily typ YV3AG o jmenovité světlosti DN15 až 40 a jmenovitém průtoku KV 1 až 24 m<sup>3</sup>/h jsou určeny pro teploty do 130°C. Lze je osadit elektrickým servopohonem s třicestným nebo proporcionálním řízením.
- Přesné regulační typ MRV nebo ERV o jmenovité světlosti DN15 a 25 s možností volby jmenovitého průtoku KV 0,16 až 6 m<sup>3</sup>/h, jsou určeny pro teploty do 200°C.

Oba typy regulačních ventilů mohou být osazeny elektrickým nebo pneumatickým servopohonem. Typické použití regulačních ventilů se servopohony je v regulačních obvodech topenářských, klimatizačních, vodárenských nebo podobných zařízeních.

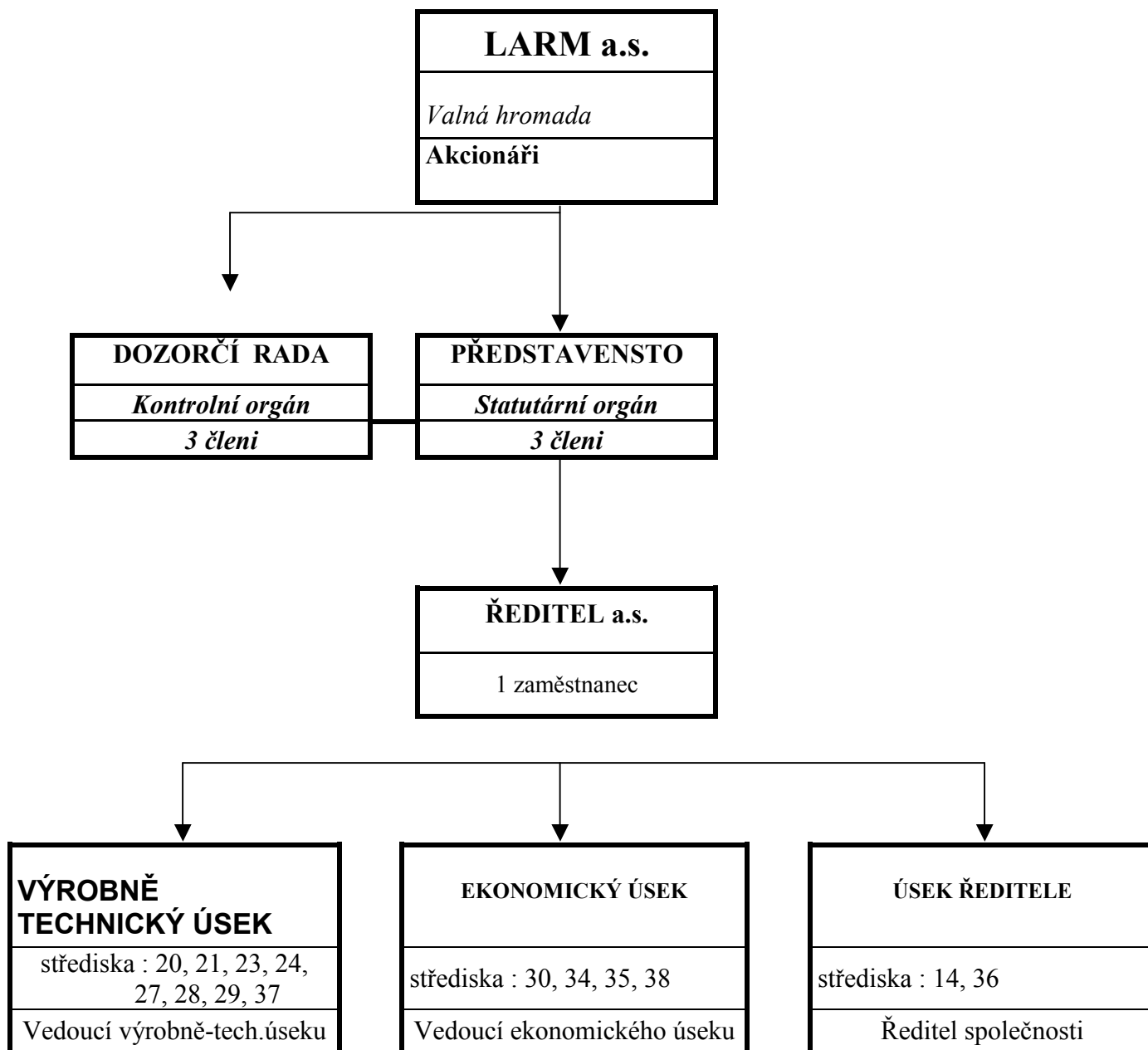
V oblasti mechanických montáží nabízí společnost LARM montáže jemné mechaniky nebo montáže jednotlivých mechanických prvků do sestav podle předané výrobní dokumentace.

Pro oblast elektrických montáží nabízíme výrobu propojovacích kabelů nebo kabelových svazků, ruční nebo kombinované osazování desek plošných spojů, včetně pájení na vlně bezoplachovou metodou podle předané výrobní dokumentace.



Zdroj: interní dokumenty LARM

**Organizační struktura společnosti**



Zdroj: interní dokumenty LARM