

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

UPLATŇOVÁNÍ MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ A JEJICH VLIV
NA KONKURENCESCHOPNOST PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

Diplomová práce

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

Autor
Bc. Jana Prenerová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana PRENEROVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Uplatňování moderních metod řízení a jejich vliv na konkurenceschopnost podnikatelského subjektu**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Ve vybraném subjektu provést rozbor používaných manažerských metod a charakterizovat úroveň jejich využívání a posoudit efektivnost.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny zaměřené k dané problematice. Provést analýzu vlastním zkoumáním metod manažerské práce ve vybraném subjektu. Určit předpoklady uplatnění moderních metod řízení 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 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy.

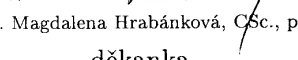
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

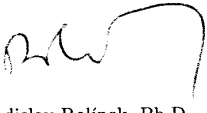
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.** *Management*. Praha : Grada Publishing, s. r. o., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- JABLONSKÝ, J., DLOUHÝ, M.** *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. Praha : Professional Publishing, 1. vydání, 2004, 183 s. ISBN80-86419-49-5.
- STÝBLO, 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.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.** *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 2005, 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- WARD, M.** *50 základních manažerských technik*. Praha : Management Press. 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X.
- Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet.*

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

Datum zadání diplomové práce: **25. ledna 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
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 25. února 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Uplatňování moderních metod řízení a jejich vliv na konkurenceschopnost podnikatelského subjektu* vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2011

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

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

Současně děkuji Ing. Jiřímu Stříbrnému, výkonnému řediteli – prokuristovi firmy OKNOTHERM spol. s r.o., za vstřícnost při poskytnutí velkého množství informací a jeho obětavou pomoc.

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 řízení?.....	8
2.2.2. Řízení delegováním	10
2.2.3. Koučování.....	14
2.2.4. Řízení podle cílů (MBO – Management By Objectives).....	16
2.2.5. Vedení.....	19
2.3. FINANČNÍ ANALÝZA – POMĚROVÁ ANALÝZA.....	24
2.3.1. Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti).....	24
2.3.2. Ukazatele aktivity (doby obratu)	25
2.3.3. Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti).....	26
2.3.4. Ukazatele platební schopnosti (likvidity)	27
2.3.5. Ukazatele produktivity práce.....	28
3. CÍL A METODIKA PRÁCE	29
4. ANALYTICKÁ ČÁST	31
4.1 Charakteristika podniku OKNOTHERM, spol. s r.o.	31
4.2 Historie podniku OKNOTHERM, spol. s r.o.....	32
4.3 Stručný popis organizační struktury společnosti.	34
5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
5.1 Analýza vlivu osobnosti manažera na řízení podniku.....	36
5.2 Analýza metod řízení – styl vedení.....	42
5.3 Analýza metod řízení – kreativita	50
5.4 Analýza metod řízení – vedení, motivace, komunikace	51
5.5 Finanční analýza – poměrová analýza	54
5.5.1. Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti).....	54
5.5.2. Ukazatele aktivity (doby obratu)	56
5.5.3. Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti).....	59
5.5.4. Ukazatele platební schopnosti (likvidity)	61
5.5.5. Ukazatele produktivity práce	62
5.6. Statistické šetření pomocí programu R	66
5.7. Benchmarking	68
5.8. Vztah řízení a efektivity	69
6. SOUBOR NÁVRHŮ.....	71
6.1 Návrh na zlepšení – osobnost manažera	71
6.2 Návrh na zlepšení – styly vedení	71
6.3 Návrh na zlepšení – vedení, motivace, komunikace	72
6.4 Návrh na zlepšení – efektivnost a konkurenceschopnost podniku.....	73
7. ZÁVĚR	75
8. SUMMARY	76
Zdroje.....	77
Seznam obrázků, tabulek a grafů	82
Seznam použitých zkratk	84
Seznam příloh a přílohy	85

1. ÚVOD

*„Jestliže vaše činy vytvoří odkaz inspirující druhé,
aby více snili, více se učili a stali se většími,
pak jste skvělý vůdce.“*

DOLLY PARTON

Téma mé diplomové práce jsem si vybrala záměrně. V dnešní době je všeobecně známo, že bez managementu není možné úspěšně podnikat. Každý podnikatel je především manažerem, který se snaží, aby jeho podnik dosahoval co nejlepších výsledků. Jedná se tedy zejména o řízení, vedení a dosahování podnikových cílů.

Vzhledem k rychlému celosvětovému rozvoji a neustále rostoucí konkurenci již podnikatelé nemohou pouze vyrábět kvalitní výrobky nebo poskytovat služby, ale musí se stát především skvělými vůdci svých podřízených. Nosným pilířem všech organizací jsou zejména její zaměstnanci. Především ti svou prací určují a rozhodují, zda bude podnik v budoucnu úspěšný a jakým směrem se bude ubírat. Úkolem manažera je tedy ovlivňovat pracovníky takovým způsobem, aby podávali ty nejlepší výkony. Toto je možné jen v případě, že pracovník je dobře motivovaný a chápe sebe sama jako důležitý článek organizace.

Aby mohl manažer efektivně vykonávat své manažerské role a řídit 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 základní podmínkou efektivity v konkurenčním prostředí. V současné době tedy nelze mluvit pouze o zvyšování zisků, snižování nákladů a o používání moderních technologií podniků, ale důraz je kladen zejména na správný způsob práce s lidmi, tj. vztahy na pracovišti, motivaci, komunikaci. Myslím, že nejvyšší prioritou by v organizacích mělo být to, jak manažer dokáže pozitivně působit na své podřízené. Spokojení zaměstnanci totiž pracují s chutí a nadšením.

Ve své práci bych chtěla uvést nejčastěji používané metody řízení. Není možné určit jedinou metodu řízení, která je správná a měla by být manažery vždy používána. Každý manažer je individualita, má jinou osobnost, jiné vlastnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti a bude tedy své podřízené i jinak řídit. Manažeři většinou používají více

metod řízení, které jsou kombinovány podle potřeb zaměstnanců i celého podniku. Chtěla bych se také zabývat tím, jaká je souvislost mezi osobností člověka a typem manažera.

Cílem této diplomové práce je provést rozbor používaných metod řízení, charakterizovat styl řízení a posoudit dopad na efektivnost firmy OKNOTHERM, spol. s r.o. v Kaplici. Dále pak provést vlastní zkoumání stylu a metod manažerské práce, a poté vybrat a navrhnout optimální manažerské metody a najít optimální styl řízení. Pokud identifikuji chyby v řízení tohoto podniku, chtěla bych navrhnout změny, které by mohly předejít případným budoucím problémům.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. OSOBNOST MANAŽERA

Armstrong, Stephens (2008) uvádí, že manažer je ten, kdo přispívá k úspěšnosti podniku tím, že dosahuje toho, aby lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí tím, že sám manažer vynakládá své nejlepší schopnosti a úsilí.

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2001) konstatují, že osobnost je jedinečné spojení psychických rysů charakterizujících jednotlivce. Psychickými rysy se rozumí:

- schopnosti, dovednosti a znalosti,
- vlastnosti,
- potřeby, motivy, postoje a hodnoty.

Podle **Mikuláščíka (2007)** osobnost manažera úzce souvisí s podnikem, aktivita manažera je totiž znát na všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech, ale i na úspěších firmy. Úspěšnost práce manažera se tedy projevuje v celkové úspěšnosti podniku. Manažer by měl lidem rozumět, vnímat jejich individualitu a takto s nimi i jednat, působit motivačně, příkladem, silou neformální autority. Manažer by měl umět jasně stanovovat cíle, vyjadřovat svá přání, pokyny, formulovat své myšlenky a také rozhodovat i ve složitých situacích. Na své pracovníky by si měl vždy udělat čas, hovořit s nimi, ale měl by se vyhýbat situacím, kdy si pracovník něco vynucuje ultimáty.

Plamínek (2008) vysvětluje roli manažera jako dosahování stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000) tvrdí, že každý manažer musí mít určité, obecně použitelné manažerské dovednosti. Manažer musí realizovat většinu prací, za které zodpovídají, prostřednictvím jiných lidí. Proto jsou pro manažera nezbytné

lidské dovednosti. Manažer musí být schopen se svými podřízenými efektivně komunikovat a účinně je motivovat.

Hron (2002) tvrdí, že pokud chce být manažer úspěšný, měl by:

- mít vysokou úroveň odborných vědomostí a dovedností nezbytných pro plnění svěřených úkolů a neustále je rozvíjet,
- využívat zásady procesu delegování,
- využívat zásady motivace v procesu řízení a hodnocení práce.

Šuleř (2008) definuje manažerské kompetence, tj. nároky, které jsou kladené na každého manažera:

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

Čakrt (2008) ve své knize uvádí 16 osobnostních typů. Vychází z často využívaného osobnostního dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) amerických psychologek 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

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) definuje 4 skupiny manažerských stylů: SP, SJ, NT a NF.

- **Manažer temperamentu SP:** kombinuje smysly (S) a vnímání (P), zpravidla má ze všech největší smysl pro realitu. Hlavní přínosy manažera SP:
 - umí skvěle verbálně plánovat a rozhodovat,
 - uvádí věci do pohybu,
 - je schopen odhalit velké problémy, dokud jsou ještě malé a zabránit tomu, aby se proměnily ve významné a dlouhodobé.
- **Manažer temperamentu SJ:** kombinuje smysly (S) a usuzování (J), v centru pozornosti tohoto manažera je organizace jako celek. Přínosy manažera SJ:
 - bývá dokonalý plánovač, který nezapomíná na detaily,
 - je neocenitelný v běžném provozu zejména tam, kde je třeba dodržet předpisy, technologické, časové a jiné limity či rozpočty,
 - bez tohoto manažera se mohou i triviální organizační systémy nacházet neustále ve stavu změn, bez základní stability, předvídatelnosti,

- ctí tradice, při zavádění změn musí mít jistotu, že změna přináší vyšší efektivitu v dosahování žádoucích cílů,
- preferuje spíše písemné dokumenty, dobře strukturované a organizované, s přesnými údaji.
- **Manažer temperamentu NT:** kombinuje intuici (N) a myšlení (T), cítí se dobře zejména při koncepční práci směřující dopředu. Hlavní přínosy manažera NT:
 - předkládá návrhy toho, co by se mělo zdokonalit, zpracovávají varianty postupů, jak se dostat k cíli,
 - dokáže vystihnout, v čem je síla a přednosti již fungujícího systému, ale i objevit citlivá místa a poté umí zakomponovat i drobné změny do celkového obrazu,
 - vyzařuje nadšení a přesvědčení, je soutěživý, je schopen se nadchnout intelektuální krásou nápadů a záměrů jiných,
 - v případě, že jeho talent a schopnosti nedojdou uplatnění, může se cítit nepochopený a neoceněný a může organizaci opustit.
- **Manažer temperamentu NF:** kombinuje intuici (N) a cítění (F), má mimořádné mezilidské dovednosti, umí dostat z lidí to nejlepší. Přínosy manažera NF:
 - je mistrem v proteplení ovzduší, zlidštění pracovní atmosféry,
 - v případě, že na pracovišti chybí, lidé si stěžují, že je pracoviště studené, neosobní, sterilní, nezáživné, chybí přátelství a družnost,
 - má schopnost dávat lidem dohromady,
 - bývá skvělým reprezentantem podniku nebo mluvčím zejména proto, že má dar přenášet na jiné své nadšení,
 - nejlépe funguje v prostředí nesevřeném příliš mnoha závaznými pravidly a předpisy,
 - chceme-li získat jeho podporu pro náš návrh, měli bychom mu zdůraznit, nakolik připravované opatření vychází vstříc lidem, jejich potřebám, možnostem rozvoje a samostatné tvůrčího práce.

2.2 MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ

2.2.1. Řízení

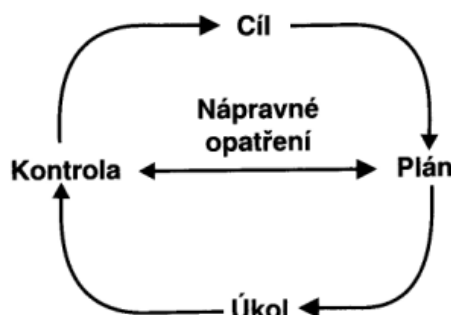
Hron (2002) konstatuje, že řízení je subjektivní, cílevědomá činnost lidí, která směřuje ke stanovení:

- správných cílů,
- nejvhodnějších prostředků a směrů k jejich dosažení,
- způsobu zabezpečení realizace a kontroly stanovených činností.

Šuleř (2008) tvrdí, že manažer nemůže efektivně řídit druhé, pokud nedokáže řídit sám sebe. Řízená práce je podle něj jediná efektivní práce manažera. Tvrdí, že každá efektivní činnost se odehrává podle základního konceptu řízení (viz obr. 1).

Podle tohoto konceptu by měly být řízeny nejen podnikové činnosti, ale měla by se jím řídit i vlastní práce manažera.

Obr. 1 Základní koncept řízení



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

Armstrong, Stephens (2008) konstatují, že se řízení týká zejména dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tj. lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí. Řízení se tedy týká zejména zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů.

Hron (2002) definuje řízení jako znát, mít pravomoc, chtít a stačit.

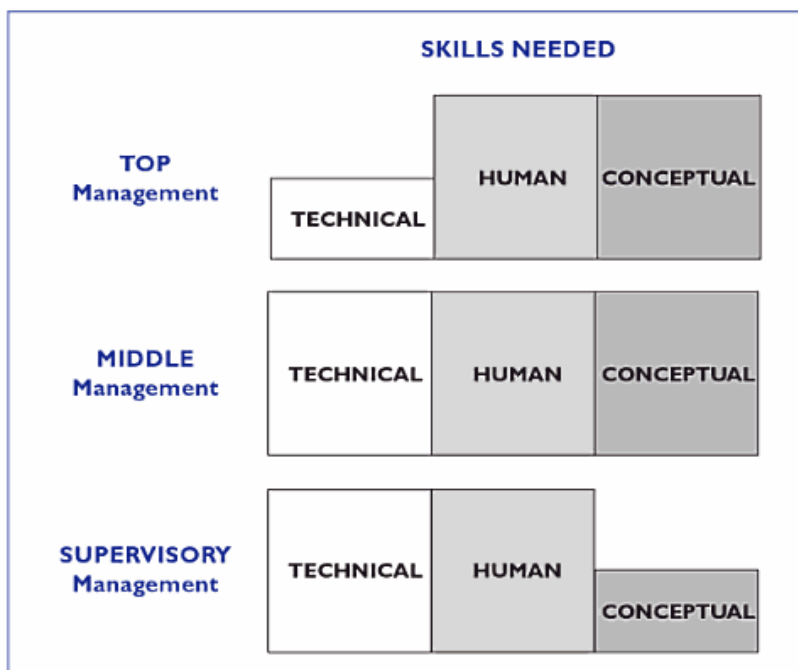
Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000) uvádí, že efektivní řízení vyžaduje manažerské dovednosti. Jejich důležitost závisí na tom, na které úrovni managementu jsou využívány.

Na nejnižší úrovni managementu jsou nejdůležitější lidské dovednosti. Jejich potřeba vyplývá z každodenní nutnosti řešit interpersonální problémy. Je možné tvrdit, že význam koncepčních dovedností roste s úrovní managementu. Největšího významu je nabýváno na nejvyšší úrovni managementu, kde rozhodování vrcholových manažerů má často dlouhodobé důsledky a ovlivňují výkonnost celé organizace nebo jejích úseků.

Northouse (2009) rozeznává tři nejdůležitější dovednosti manažera:

- *technické* – znalosti specifické činnosti nebo práce, kompetence ve specializované oblasti, schopnost používat odpovídající nástroje a techniky,
- *lidské* – znalost a schopnost práce s lidmi,
- *koncepční* – schopnost pracovat s nápady a koncepty, schopnost vytvořit vizi a strategický plán organizace.

Obr. 2 Manažerské dovednosti na různých úrovních řízení



Zdroj: Leadership: Theory and Practice, Northouse, 2009

Vodáček – Vodáčková (2006) tvrdí, že pracovníci jsou největší kapitál dobrých firem. Manažera vidí jako člověka, který vytváří a využívá schopnosti, dovednosti a také umění vést. Manažer usměrňuje, stimuluje a motivuje své podřízené ke kvalitnímu a aktivnímu plnění cílů organizace.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000) uvádí pracovní strategie manažerů vedoucí k vynikajícím výsledkům organizace:

1. Sebeřízení.
2. Propojování.
3. Přebírání odpovědnosti.
4. Týmová práce.
5. Vedení.
6. Spoluúčast.
7. Úhel pohledu v širším kontextu.
8. Prezentování myšlenek a nápadů ústně a písemně.
9. Motto organizace.

2.2.2 Řízení delegováním

Burns (2003) uvádí, že delegovat znamená svěžit své pravomoci jiné osobě a zároveň dokázat, aby tato osoba dokončila úkoly, kterých byste se jinak museli ujmout vy sami.

Adair (2005) chápe delegování jako pověření úkolem někoho jiného, kdo také dostane přiměřenou pravomoc, aby daný úkoly mohl splnit. Přínosy delegování spočívají v tom, že manažer tím získá více času pro plnění jeho klíčových funkcí a také pro rozvoj jeho podřízených. Vedoucí pracovník má více svobody trávit více času vedením a je schopen se soustředit na tyto oblasti:

- strategické záležitosti a záležitosti rozvoje,
- komplikované problémy,

- setkání se zaměstnanci, jejich rozvoj a trénink,
- být více ve styku s podřízenými a zákazníky.

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

Drucker (2007) tvrdí, že žádný manažer nemá tolik času, aby mohl osobně vykonat vše, co považuje za důležité, co by sám dělat chtěl nebo co je povinen vykonávat. Jediným řešením, jak se dostat k důležitým věcem, je přesunout všechno, co je jen trochu možné, na své podřízené.

Šuleř (2008) definuje činnosti, 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 než sám vedoucí pracovník.
3. Rozhodnutí, která manažer dělá nejčastěji, tj. drobná rozhodnutí, která se neustále opakují a zpravidla zabírají velkou část dne. Pracovníkům stačí vysvětlit jen základní princip, protože detaily těchto rozhodnutí zpravidla znají lépe než nadřízený.
4. Práce, které umožní podřízeným získat nové zkušenosti.
5. Činnosti, které ožíví rutinní práci pracovníků. Změna stereotypu je vhodným motivačním faktorem.
6. Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější. Pracovník je více motivován v případě, že vidí výsledky své práce v širším kontextu.

Burns (2003) definuje 4 klíčové pojmy v procesu delegování:

- spolehlivost,
- autorita,
- odpovědnost,
- důvěra.

Podle Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000) manažeři přidělují pravomoci jednotlivým pracím a pracovníkům, kteří tyto práce provádějí. Pravomoc chápou jako právo podřízeného učinit určité rozhodnutí, aniž si musí vyžádat souhlas od svého nadřízeného.

Adair (2005) uvádí důležité vlastnosti manažera, který chce dobře delegovat:

1. Kontrolovat účelně a citlivě.
2. Vybrat si dobrý tým.
3. Vyškolit si svůj tým.
4. Instruovat dobře svůj tým a zajistit, aby členové týmu věděli, proč a jaké úkoly jsou na ně delegovány.
5. Nezasahovat do dění – jen přihlížet a podporovat.

Výhody delegování podle **Šuleře (1995)**:

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

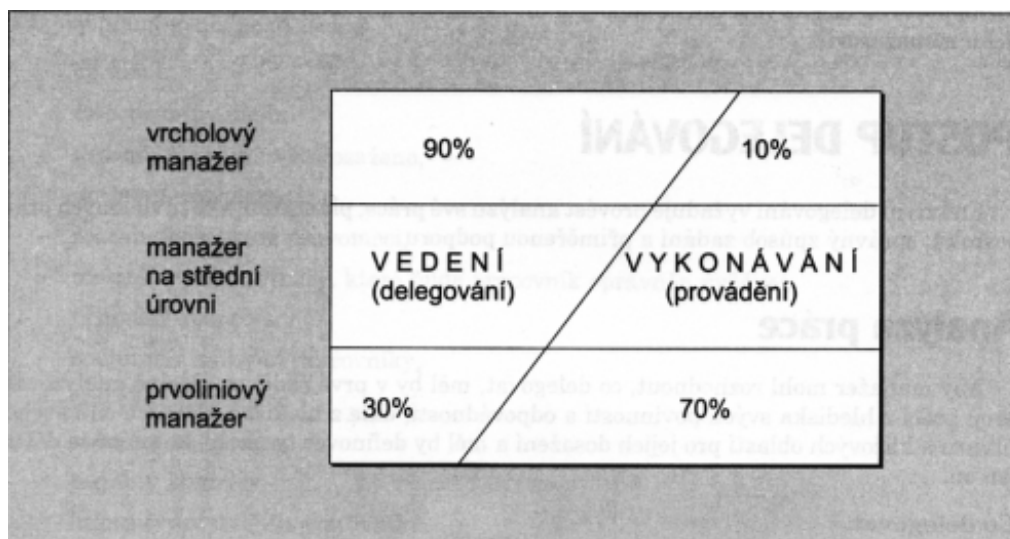
Adair (2005) ve své publikaci uvádí příčiny odporu vedoucích vůči delegování:

1. Je to riskantní.
2. Dělán tyto věci rád.

3. Netroufám si jen sedět a přemýšlet.
4. Je to zdlouhavý postup.
5. „Mám rád všechno pod palcem“.
6. Nepokusí se mě pak moji podřízení vystrnadit?
7. Nikdo to neudělá tak dobře jako já.

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001) tvrdí, že postup na vyšší manažerské pozice vyžaduje stále větší podíl delegování a menší podíl vlastního vykonávání činností (viz obr. 3)

Obr. 3 Podíl vedoucí a výkonné práce manažera



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

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

2. Důvěrné informace.
3. Absolutně důležité úkoly, jejichž řádné a včasné splnění může zajistit jen manažer.
4. Nové úkoly, na které nebyli pracovníci ještě připraveni.
5. Úkoly, které jsou povinností manažera, i když jsou nepříjemné.
6. Špatně definované úkoly, při jejichž rozhodování by podřízení pravděpodobně strávili příliš času.

2.2.3. Koučování

Mikuláščík (2007) tvrdí, že kouč musí působit jako aktivní partner, který pomáhá ke změně k lepšímu. Koučování je v podstatě orientovaná metodika v neformální podobě. Velmi důležitá je naslouchání a zpětná vazba, snaha působit na pracovníka tak, aby měl pocit, že sám vymyslel správné řešení, a neprosazovat vlastní názor z pozice síly a prestiže.

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

Armstrong, Stephens (2008) uvádí, že dobří koučové jsou schopni rozpoznat, co lidé potřebují, aby byli schopni zlepšit svůj výkon.

Hansen, Batten (2002) definuje kouče jako člověka, který pomáhá druhým pochopit a dosáhnout jasných cílů.

Podle **Trunečka (2004)** není účelem kouče řešit problémy, učit nebo radit. Kouč není v tomto pojetí instruktor nebo expert, je to pomocník nebo poradce. Je to člověk, který vyvolává a posiluje určitý stav vědomí.

Truneček (2004) ve své publikaci uvádí, že procesní týmy (které v moderních podnicích převažují) už nepotřebují vedoucího „autokrata“. Pracovníci si zpravidla organizují práci sami v rámci samořízení a kontroly.

Kouč přináší nové myšlenky, vytváří firemní informační síť, usiluje o neustálý růst svých podřízených. Pro kouče se učení stává celoživotní nutností.

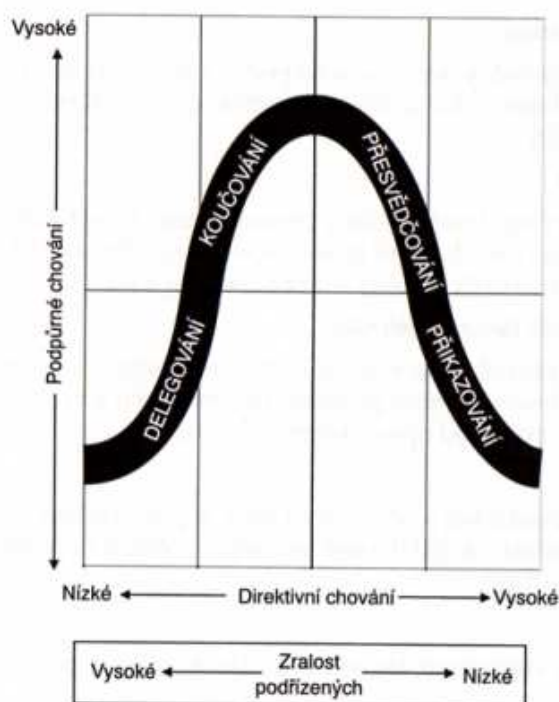
Časopis **Ekonom (2010)** rozlišuje interního a externího kouče:

- *Externí kouč* snadněji dodržuje slib mlčenlivost, vyšší management má k němu obvykle větší důvěru. *Interní kouč* naopak zná mnohem lépe prostředí podniku.
- *Externí kouč* má objektivní a nezájatý názor. S *interním koučem* může zaměstnanec navázat bližší vztah, což vede k rychlejšímu dosažení výsledků.
- *Externí kouč* je placen od hodiny a na objednávku, *interní kouč* je zaměstnancem firmy za měsíční mzdu je ve firmě k dispozici neustále. Nevýhodou internistů však bývá, že je firmy využívají i na jiné práce než jen na koučink.
- U obou případů platí, že koučink by neměl být nařízený, zaměstnanec by ho měl požadovat sám.

Truneček (2004) rozlišuje koučování individuální a skupinové.

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

Obr. 4 *Efektivní chování manažera*



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

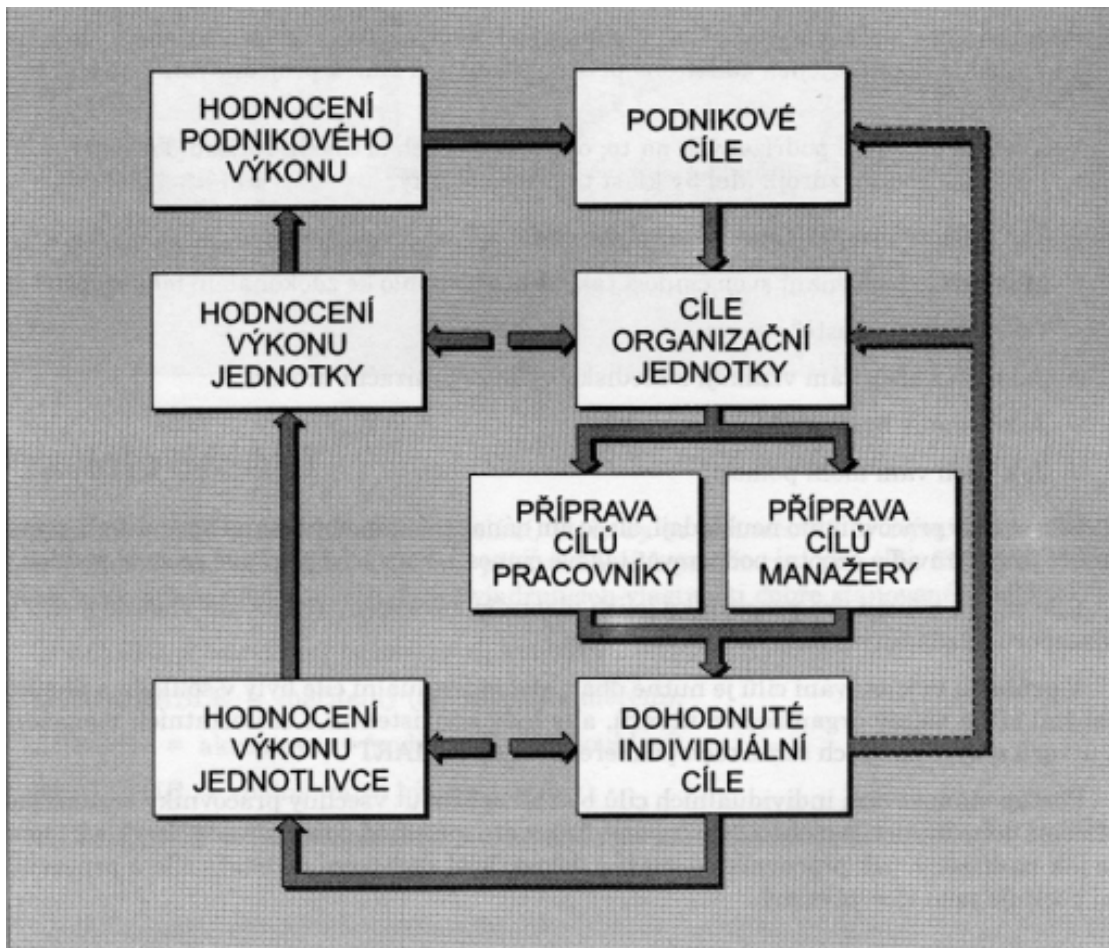
2.2.4. Řízení podle cílů (MBO – Management By Objectives)

Dale (1993) definuje řízení podle cílů jako metodu, která porovnává dosažený výkon se stanovenými cíli. Delegování můžeme shrnout ve třech krocích:

- Manažer a pracovník společně identifikují realistické cíle a výkonové normy.
- Dohodnou se na prostředcích k dosažení těchto cílů a norem.
- Na konci období porovnávají skutečné výsledky s očekávanými.

Podle **Bělohávka, Košťana, Šuleře (2001)** je proces řízení podle cílů zpětnovazební cyklus (obr. 5).

Obr. 5 *Cyklus řízení podle cílů*



Zdroj: Management, Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001

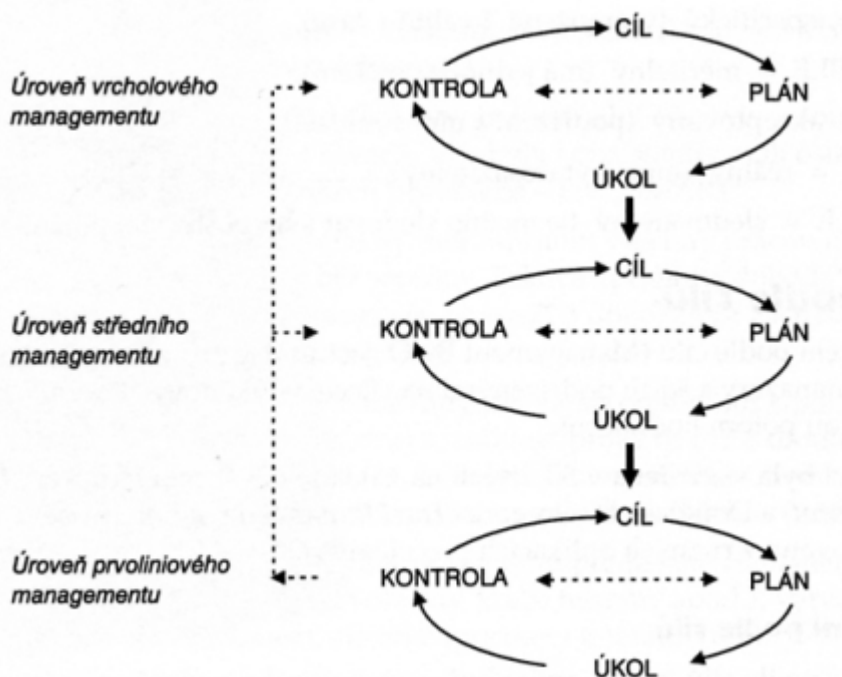
Šuleř (1995) tvrdí, že je tato technika postavena na dohodě na cílech a výkonových normách mezi manažerem a jeho podřízenými. Na základě těchto cílů a norem jsou potom podřízení hodnoceni.

Drucker (2007) ve své publikaci uvádí, že každý podnik musí vybudovat skutečný tým a musí stmelit úsilí jednotlivců ve společné úsilí. Celý podnik tedy směřuje k dosažení společného cíle. Manažer musí vědět a chápat, co od něj podnikové cíle vyžadují a musí se snažit tyto cíle uskutečnit.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000) definují cíl jako určitý budoucí stav, který by měl být dosažen ve stanoveném čase.

Šuleř (2008) rozděluje cíle na tři typy. Vrcholový management odpovídá za strategické organizační cíle, střední management je zodpovědný za operativní (technické) cíle a za operační cíle jsou odpovědní prvolinioví vedoucí. Všechny cíle jsou v podniku vzájemně propojeny – proces přenášení cílů v organizaci (obr. 6).

Obr. 6 *Přenášení cílů v organizaci*



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

Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000) uvádějí, že krátkodobé cíle by měly být dosaženy za dobu kratší než jeden rok, střednědobé cíle vyžadují dobu jednoho až pěti let. Dlouhodobých cílů bývá dosaženo za dobu delší než pět let. Jestliže chce být podnik dlouhodobě úspěšný, musí plnit dlouhodobé cíle.

Šuleř (2008) tvrdí, že cíle podniku by měly být „SMART“:

SPECIFIC = specifický

MEASURABLE = měřitelný

AGREED = akceptovaný

REALISTIC = reálný

TRACKABLE = sledovatelný

Hlavní přínosy řízení procesu řízení podle cílů podle **Bělohávka, Košťana, Šuleře (2001)**:

1. Zdokonalení řízení.
2. Vyjasnění organizace.
3. Ztotožnění se s cíli.
4. Účinná kontrola.

Nedostatky procesu řízení podle cílů podle **Šuleře (2008)**:

1. Chyby v důsledku špatné implementace MBO.
2. Časová náročnost.
3. Mnoho „papírování“.
4. Obtížnost určování cílů.
5. Nebezpečí nepružnosti.
6. Zaměření se na krátkodobé cíle.

2.2.5. Vedení

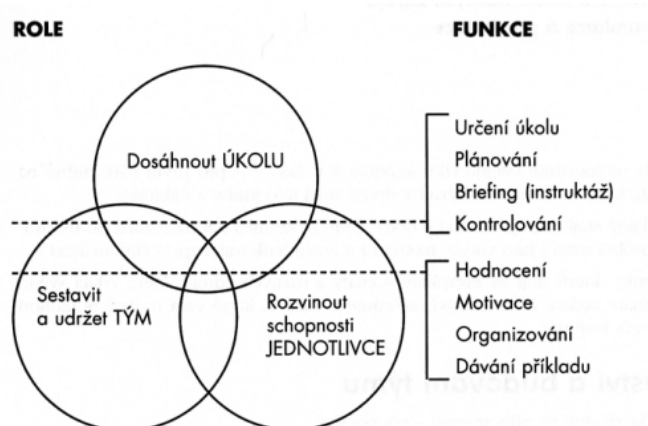
Armstrong, Stephens (2008) konstatují, že vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování pracovníků a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.

Vodáček, Vodáčková (2001) definují vedení jako vytváření a správné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své podřízené ke kvalitnímu, aktivnímu, nebo tvůrčímu plnění cílů.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000) uvádějí, že vedení je součástí řízení. Vůdce má schopnost pozitivně ovlivňovat druhé. Donnelly, Gibson, Ivancevich tvrdí, že manažer nemusí být vždy efektivním vedoucím. Většina podniků se snaží zaměstnávat takové manažery, kteří jsou zároveň i vůdci.

Truneček (2004) chápe vedení jako proces ovlivňování lidí tak, aby jejich práce přispívala k dosažení týmových i podnikových cílů. Manažer musí mít schopnost vést své podřízené.

Obr. 7 *Funkce vůdcovství*



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

Montana, Charnov (2008) rovněž považují vedení za proces, při kterém jeden jedinec ovlivňuje ostatní k dosažení požadovaných cílů. V rámci organizace je to vrcholové vedení, které ovlivňuje podřízené k dosažení stanovených cílů. Tito autoři rozdělují vůdce na formální a neformální:

- *Formální vůdce* oficiálně obdržel pravomoci vedoucího.
- *Neformální vůdce* není oficiálně jmenován vedoucím, ale vykonává jeho funkci. Neformální vůdce může mít větší vliv na výkon celého podniku.

Způsob, jakým manažeři vedou své podřízené, má výjimečný vliv na efektivnost týmu, ale i firmy. **Šuleř (2008)**

Časopis **Ekonom (2010)** definuje dobrého vůdce:

- Má efektivní koučovací schopnosti a vize.
- Věř si, váží si sám sebe a má dlouhodobé cíle.
- Jeho slova se shodují s jeho činy.
- Je kreativní.
- Je upřímný a dokáže s porozuměním naslouchat.
- Dokáže inspirovat druhé.
- Udržuje rovnováhu mezi individuálními potřebami a potřebami týmu.
- Je si vědom reálných podmínek.
- Má smysl pro priority.
- Má technické nebo s oborem související znalosti.
- Má důvěru a je ochoten sdílet zodpovědnost.
- Sdílí s podřízenými zásluhy a pochvaly.

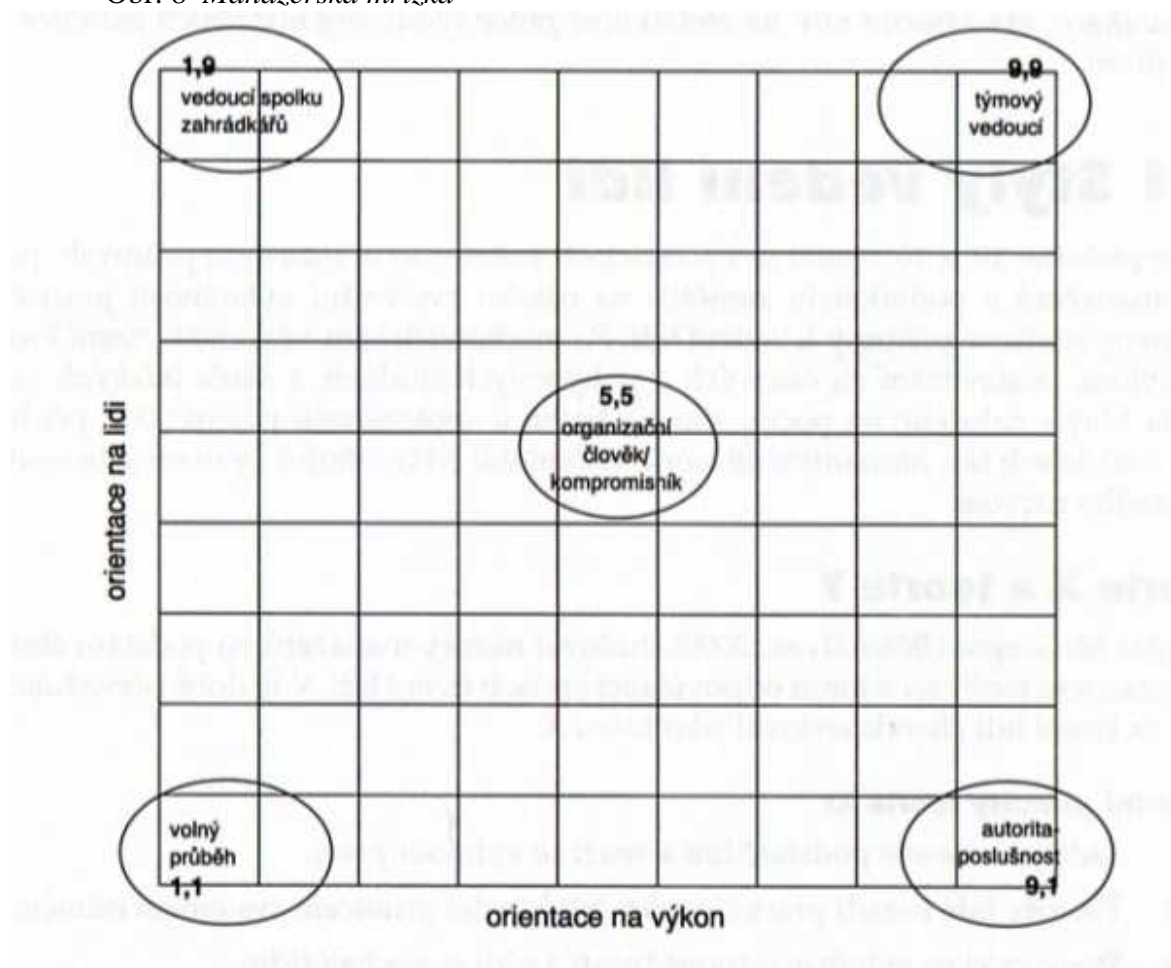
Plamínek (2008) uvádí, že manažer je osoba, která dosahuje stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí. Za lídra považuje člověka, který cíle stanovuje a vykonavatelem rozumí osobu, která plní úkoly a dosahuje cílů. Plamínek upozorňuje, že jedna osoba může mít tyto tři role.

Robbins, Coulter (2004) uvádí, že lídr je člověk, který ovlivňuje ostatní a má pravomoc manažera. Vůdcovství je tedy proces ovlivňování skupin směrem k dosažení cílů. Tito autoři definují tři typy vůdcovství:

- *autoritativní styl* – lídr přikazuje, rozhoduje a omezuje spoluúčast podřízených,
- *demokratický styl* – lídr začleňuje podřízené do rozhodování, deleguje na ně pravomoci, podporuje spoluúčast na rozhodování o postupech práce a cílech, poskytuje zpětnou vazbu jako formu koučování,
- *liberální styl* – poskytuje podřízeným volnost při rozhodování, jak budou postupovat při práci a při plnění úkolů.

Manažerská mřížka (GRID) - viz obr. 8, autory jsou Robert Blake a Jane Mouton.

Obr. 8 *Manažerská mřížka*



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

Dale (1993) definuje manažerskou mřížku jako analytický a konstruktivní nástroj, který pomáhá určit manažerský styl. Důvodem vzniku mřížky je zlepšení pracovních vztahů.

Šuleř (2008) v tomto modelu uvádí sedm odlišných stylů vedení, které vyjadřují stupeň orientace na lidi a na úkol:

1,1 Volný průběh - Manažer, který neprojevuje úsilí o dosažení úkolů ani o vytvoření příjemného prostředí pro podřízené.

1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů - Manažer, který se zaměřuje na podporu zaměstnanců, starostlivě se věnuje potřebám lidí. Jeho hlavním zájmem je vytvoření příjemné přátelské atmosféry na pracovišti. Plnění úkolů pro tohoto manažera není prioritou.

9,1 Autorita – poslušnost – Manažer, který dosahuje uspokojivých výsledků 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. Na rozvoj mezilidských vztahů nebere příliš zřetel.

9,9 Týmový vedoucí - Manažer orientovaný na dosažení uspokojivých výsledků s přesvědčením, že optimálního výkonu lze dosáhnout jen prostřednictvím týmové spolupráce. Efektivních výsledků dosahuje prostřednictvím schopnosti přesvědčit a získat lidi.

5,5 Organizační člověk (kompromisník) – Manažer, který dosahuje rovnováhy mezi udržením optimálního pracovního výkonu a dobrých mezilidských vztahů.

9+9 Paternalista – Manažer, který střídá zájem o lidi a o úkol. K pracovníkům přistupuje

jako rodič k dětem. Jestliže jsou podřízení poslušní, loajální, stará se o jejich potřeby, nepodřizují-li se však jeho autoritě, tvrdě je postihuje.

Oportunist - Manažer používá všechny styly řízení, ale neprincipiálním způsobem, tj. sleduje tým jen svůj vlastní prospěch.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000) uvádějí pouze pět stylů vedení:

1,1 Nezájem

9,1 Úkol

1,9 Venkovský klub

5,5 Střední cesta

9,9 Tým

Truneček (2004) uvádí také pět stylů vedení:

1,1 Ochuzený management

1,9 Management zájmové organizace

9,1 Autokratický manažer

9,9 Týmový manažer

5,5 Organizátorský management

Ward (1998) uvádí pouze čtyři styly vedení:

1,9 Řízení venkovského klubu

9,1 Řízení Ghenise Khana

1,1 Špatné řízení

10,10 Perfektní řízení

Časopis **Ekonom (2010)** uvádí, že velmi důležitou součástí úspěchu současného vedení je kreativita. Je reakcí na nové výzvy, možnosti a cíle, také však na změněnou ekonomickou situaci, nové požadavky a potřeby zákazníků.

V posledních dvaceti letech odborníci zpozorovali, že nejlepších výsledků dosahují firmy, které dělají věci jinak a odlišují se tím od ostatních. Zjistilo se, že právě vysoká míra tvořivosti je příčinou úspěchu u top manažerů. Časopis uvádí, že z dotázaných 1 541 výkonných ředitelů považuje právě kreativitu 60 procent z nich za nejdůležitější vlastnost.

Ekonom však tvrdí, že manažerovi pouze kreativita nestačí. Pro dnešního manažera jsou dalšími neocenitelnými vlastnostmi nadšení, vášeň, odvaha, schopnost motivovat sebe a ostatní, trpělivost a etika.

2.3 FINANČNÍ ANALÝZA – POMĚROVÁ ANALÝZA

2.3.1. Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti)

Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům zejména proto, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. **Kislingerová, Hnilica (2008)**

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

Podle **Růčkové (2008)** v sobě rentabilita (výnosnost) zahrnuje ukazatele poměřující zisk s jinými veličinami tak, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů. Rentabilita je tedy formou vyjádření míry zisku, která je hlavním kritériem alokace kapitálu.

$$ROA - \text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

$$ROCE - \text{Rentabilita kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{kapitál}}$$

$$ROE - \text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita z vlastních finančních zdrojů} = \frac{CF}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Mzdová náročnost tržeb} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{tržby}}$$

Mzdová náročnost tržeb na první pohled nezapadá mezi ukazatele výnosnosti, ale musíme ji chápat jako „investici do mezd“ nutnou pro „generování tržeb“ a v tomto případě

do ukazatelů rentability plně zapadá. **Kislingerová, Hnilica (2008)**

2.3.2. Ukazatele aktivity (doby obratu)

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

Podle **Růčkové (2008)** se ukazatele aktivity zabývají především oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, což znamená, že vyhodnocují dobu obratu zásob, pohledávek a závazků. Doba obratu závazků by měla být obecně delší než doba obratu pohledávek, neboť v opačném případě by docházelo k druhotné platební schopnosti. Jinak je vyhodnocována doba obratu pohledávek i závazků u velkých firem a jinak tomu bude u firem malých. U malých firem obvykle platí, že příliš dlouhá doba obratu pohledávek a závazků může vést velmi rychle k finančnímu krachu, protože malé firmy většinou nemívají příliš velké rezervy na profinancování závazků plynoucích z podnikatelské činnosti.

Kislingerová, Hnilica (2008) uvádí dva základní modely:

- *obrátkovost (rychlost obratu)* – vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo tržeb použitých v ukazateli (nejčastěji rok),
- *dobu obratu* – vyjadřuje počet dní (příp. let), po který trvá jedna obrátka.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat aktiv bývá rozdělen na aktiva stálá a oběžná:

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé pohledávky}}$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$

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

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

2.3.3. Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)

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

Kislingerová, Hnilica (2008) uvádí, že ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. I vysoká zadluženost nemusí být ještě negativní charakteristikou firmy.

Podle **Růčkové (2008)** tyto ukazatele posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska. Slouží jako indikátor výše rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů. Z hlediska zadluženosti platí, že čím je vyšší objem závazků, tím více je potřeba v budoucnosti věnovat pozornost tvorbě prostředků na jejich splácení. Všechny ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy umožňují firmám určit, v jakém rozsahu jsou aktiva společnosti financována cizími zdroji.

$$\text{Equity Ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \text{ (Kvóta vlastního kapitálu)}$$

$$\text{Debt Ratio I.} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \text{ (Celková zadluženost)}$$

$$\text{Debt Equity Ratio} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \text{ (Koeficient/míra zadluženosti)}$$

$$\text{Úrokové krytí I.} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}$$

$$\text{Úrokové krytí II.} = \frac{\text{EBIT} + \text{odpisy}}{\text{úroky}}$$

2.3.4. Ukazatele platební schopnosti (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.

Růčková (2008) uvádí, že ukazatele likvidity znázorňují schopnost podniku splácet krátkodobé závazky, protože trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátk. finanční majetek} + \text{krátk. pohledávky}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$

2.3.5. Ukazatele produktivity práce

Kislingerová, Hnilica (2008) uvádí, že tato poměrně nově sledovaná skupina ukazatelů odhaluje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance.

$$\text{Osobní náklady ku přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}}$$

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet pracovníků}}$$

$$\text{Průměrná mzda roční} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{počet pracovníků}}$$

$$\text{Průměrná mzda měsíční} = \frac{\text{mzdové náklady}/12}{\text{počet pracovníků}}$$

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je provést rozbor používaných metod řízení, charakterizovat úroveň jejich využívání a posoudit dopad používaných metod řízení na efektivnost a konkurenceschopnost podniku OKNOTHERM, spol. s r. o. Cílem je zhodnotit, jak osobnost manažera působí na samotnou činnost a rozvoj podniku a dále vlastním zkoumáním analyzovat manažerské metody a styl řízení. Poté na základě sběru dat vyhodnotit a navrhnout optimální metody řízení.

3.2 Metodika zpracování literární rešerše

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

3.3 Metodika zpracování analytické části

Další část práce je věnována charakteristice vybraného podniku, jeho historickému vzniku, vývoji a základním datům jeho ekonomického působení. Informace byly zjišťovány na základě nestandardizovaných rozhovorů s vedoucím pracovníkem tohoto subjektu, další informace byly zjištěny v obchodním rejstříku a na internetových stránkách podniku.

Součástí analytické části práce jsou rozbor osobnosti manažera a používaných metod řízení, k těmto zjištěním byly použity dotazníky (viz seznam příloh) a individuální rozhovory s vedoucím podniku. Jednotlivé dotazníky byly vyhodnoceny pomocí publikací, ze kterých byly tyto dotazníky čerpány. Pro finanční analýzu podniku byly použity finanční závěrky. Získané výsledky byly poté zhodnoceny. Již zpracovaná data

byla přenesena do textů, grafů a tabulek. Analytická část práce je zakončena návrhy, doporučeními a závěrem.

Při tvorbě diplomové práce bylo čerpáno z bakalářské práce autorky.

3.4 Metodika zpracování dat

Při vypracovávání textů, tabulek a grafů byly použity počítačové softwary Microsoft Word, Microsoft Excel a statistický program R. Pod zpracovanými grafy vždy následuje stručná charakteristika výsledků.

4. ANALYTICKÁ ČÁST

4.1. Charakteristika podniku OKNOTHERM spol. s r.o.

Obchodní firma:	OKNOTHERM spol. s r.o.
Logo společnosti:	
Datum zápisu do OR:	6. května 1992
Identifikační číslo:	466 78 352
Sídlo firmy:	Kaplice, Linecká 377, PSČ 382 41
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, prodej mimo činností uvedených v příloze zákona,
- výroba a montáž stavebních prvků z plastů a skla,
- provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů.

Činnosti dle OKEČ: 252300 Výroba plastových výrobků pro stavebnictví
519000 Ostatní velkoobchod
524800 Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách j. n.
452100 Výstavba pozemních a inženýrských staveb
451100 Demolice a zemní práce
281100 Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů
282000 Výroba kovových nádrží, zásobníků a kontejnerů; výroba topných těles a kotlů pro ústřední topení

OKNOTHERM spol. s r.o. je výrobce plastových a hliníkových oken a dveří s tradicí již od roku 1992. Je ryze českou rodinnou společností s jediným vlastníkem. OKNOTHERM spol. s r.o. dodává na trh okna z nejkvalitnějších a nejmodernějších

materiálů, v nejlepším zpracování a za co nejpříjemnější ceny. Potvrzuje to certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001, která proběhla začátkem roku 2003 a každoročně podléhá přísnému auditu. Výrobky společnosti OKNOTHERM mají ocenění Český výrobek.

Nabídka společnosti zahrnuje kalkulace, konzultace, poradenství a zaměření oken zcela zdarma, dále vlastní výroba a montáž výrobků. Firma navíc poskytuje dopravu, likvidaci stávajících oken, zednické začištění a rovněž bohatou paletu doplňků, např. venkovní a vnitřní parapety, žaluzie a rolety, sítky proti hmyzu a další související zboží.

Společnost OKNOTHERM spol. s r. o. se orientuje především na dodávku oken do bytových, panelových a rodinných domů, do kterých nabízí několik typů pěti komorových okenních systémů. Do průmyslových staveb a jiných nebytových prostor nabízí levnější, ale stále pěti komorový systém s dorazovým těsněním.

Prioritou společnosti je spokojenost zákazníků, a proto je součástí jejích služeb i zajišťování odborného bezplatného servisu v době záruky, která je společností garantována po dobu pěti let. Samozřejmostí je i pozáruční servis, pro který má firma vytvořeno speciální oddělení.

Současný objem výroby překračuje 75 000 výrobních jednotek ročně, z toho je jedna čtvrtina produkce určena do zemí Evropské Unie (především Rakousko a Německo) a tři čtvrtiny produkce jsou distribuovány na tuzemský trh.

4.2 Historie podniku OKNOTHERM spol. s r.o.

Firma začala podnikat v roce 1992 na zastaralých strojích se sedmi pracovníky, ale již za dva roky vybavila svůj strojový park špičkovou výrobní technologií německé firmy U-R-B-A-N a počet zaměstnanců se v roce 2002 ustálil na padesáti pracovnících.

V roce 2004 došlo k zásadnímu rozšíření výrobní kapacity výstavbou nového výrobního závodu na zelené louce v lokalitě Kaplice nádraží - Střítež. Během letních měsíců roku 2004 byl zahájen zkušební provoz a oficiální slavnostní otevření proběhlo

17. listopadu 2004 za účasti domácích a zahraničních obchodních partnerů v tento symbolický den pro ČR.

V květnu 2005 začala firma OKNOTHERM spol. s r.o. vyrábět a distribuovat hliníkové dveře, okna, dveřní portály a stěny. Firma se po letech vrátila k výrobě z hliníku, ale již ze špičkového profilového systému HEROAL. Firma tak rozšířila svůj sortiment i do oblasti staticky náročnějších výrobků s odlišným materiálovým charakterem.

V roce 2006 bylo vedení firmy nuceno pořídit další technologii, aby byla uspokojena stále rostoucí poptávka. Firma OKNOTHERM spol. s r. o. vytvořila již stabilní trh s denní výrobní kapacitou 250 - 300 okenních jednotek. Strategickým plánováním a obchodní politikou zvedla společnost OKNOTHERM spol. s r.o. v roce 2007 denní produkci téměř o polovinu. Protože poptávka po výrobcích firmy neustávala, začala společnost pomocí dotace z EU na podzim 2007 budovat základy další výrobní haly.

Tato hala byla v září 2008 slavnostně uvedena do provozu za účasti 350 hostů z řad obchodních partnerů i dodavatelů, a OKNOTHERM spol. s r.o. jim tak představila kompletní nový výrobní závod i novou plně automatizovanou technologii. Slavnostního otevření se zúčastnil i pan Hödl, ředitel exportu firmy Veka AG, a hejtman Jihočeského kraje, pan Zahradník. V současné době společnost zaměstnává více než 150 zaměstnanců a denně dává práci dalším čtyřiceti montážním partám po celé České republice.

Profilová řada, kterou firma využívá při výrobě oken, dveří a stěn, se postupně vyvíjela od nejjednodušších profilů, a to od tří komorových profilů s dorazovým těsněním přes profily se středovým těsněním, až po nejmodernější pěti komorové profily se středovým a dorazovými těsněními se stavební hloubkou 70mm a oblým designem. Stejně jako profilová řada bylo zdokonaleno i kování, které je vylepšeno zvláště v bezpečnosti proti vloupání a komfortu ovládání oken. Světovou špičkou na trhu s okny je profil Alphaline 90 se stavební hloubkou 90 mm a zateplenými komorami, který společnost zavedla do výroby začátkem roku 2009.

4.3 Stručný popis organizační struktury společnosti

Firma OKNOTHERM, spol. s r.o. je ryze rodinnou firmou s jediným majitelem, který je současně jednaný jednatel a společník společnosti s ručením omezením. Ve firmě jsou stanoveni dva prokuristé, kteří jsou současně členové rodinného vedení. Prokura je omezena pouze zákonem.

Za chod a řízení firmy je odpovědný výkonný ředitel (současně prokurista). Jeho přímí podřízení jsou obchodní ředitel, výrobní ředitel, vedoucí montáží a servisu, ekonom, IT oddělení a tým provozních pracovníků (úklid, údržba, aj.).

Obchodní úsek je řízen obchodním ředitelem, který odpovídá za obchodní výsledky stanovené rodinným vedením. Obchodní strategie (cenotvorba) a nákup materiálů a služeb je strategicky řízen přes dalšího prokuristu (člena rodinného vedení). Vedoucí obchodu je odpovědný za provozní chod obchodu. Marketing vytváří propagaci a sběr informací pro obchodní úsek. Obchodní oddělení Kaplice tvoří tým pracovníků vykonávající přímý prodej a kalkulace pro autorizované dealery a odběratele. Obchod ALU je v rámci produktového portfolia natolik specifický, že je řízen samostatně přes odborné pracovníky. Regionální obchodní zastoupení jsou obchodní pobočky v rámci ČR – řízená prodejní místa. Zahraniční obchod je zaměřen na Rakousko a Německo.

Výrobní úsek je řízen výrobním ředitelem. Výroba je samostatně řízena dle sortimentu přes vedoucí výroby – PVC, ALU, DŘEVO. Vyrobené výrobky jsou soustředěny přes jednu expedici a dopravu. PVC výroba zaujímá největší podíl výrobního portfolia, a proto má ještě tým přípravy výroby.

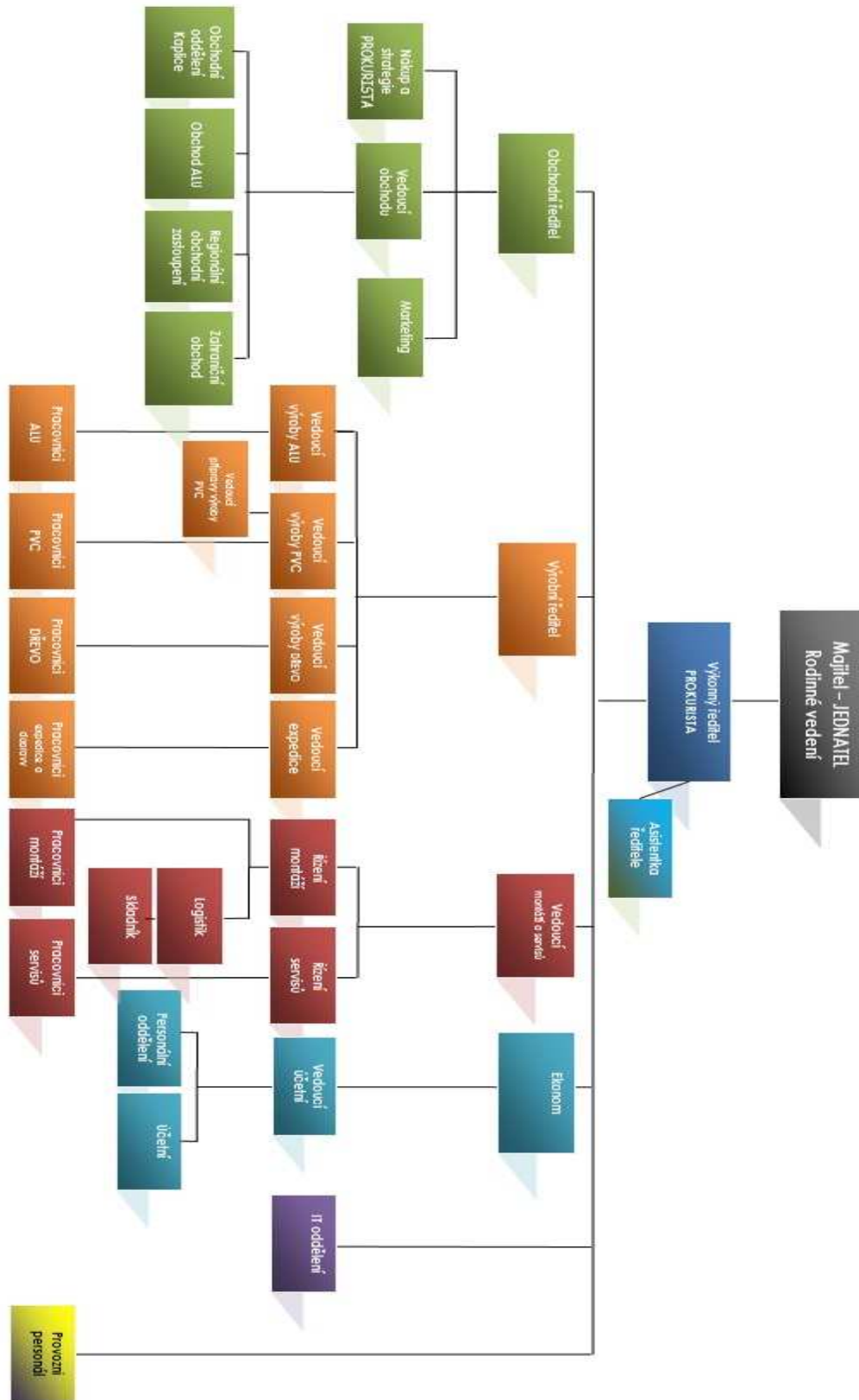
Montážní úsek je řízen přes vedoucího montáží a servisu. Do tohoto úseku spadá tým řídicí montáže a odvozy výrobků a také logistika (objednávky a sklady). K nabízeným službám patří i servis řízený samostatně.

Ekonomický úsek řídí ekonom. Vedoucí účetní spravuje komplexní účetní agendu. Samostatně je vedena personalistika a mzdy. Prostřednictvím samostatných pracovníků je vedena správa přijatých a vydaných faktur a pokladna a pohledávky.

IT oddělení zajišťuje správu a řízení IT/IS systémů.

Provozní personál zajišťuje provozní chod infrastruktury.

Obr. 9 Organizační struktura OKNOTHERM, spol. s r.o.



Zdroj: interní materiály podniku

5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

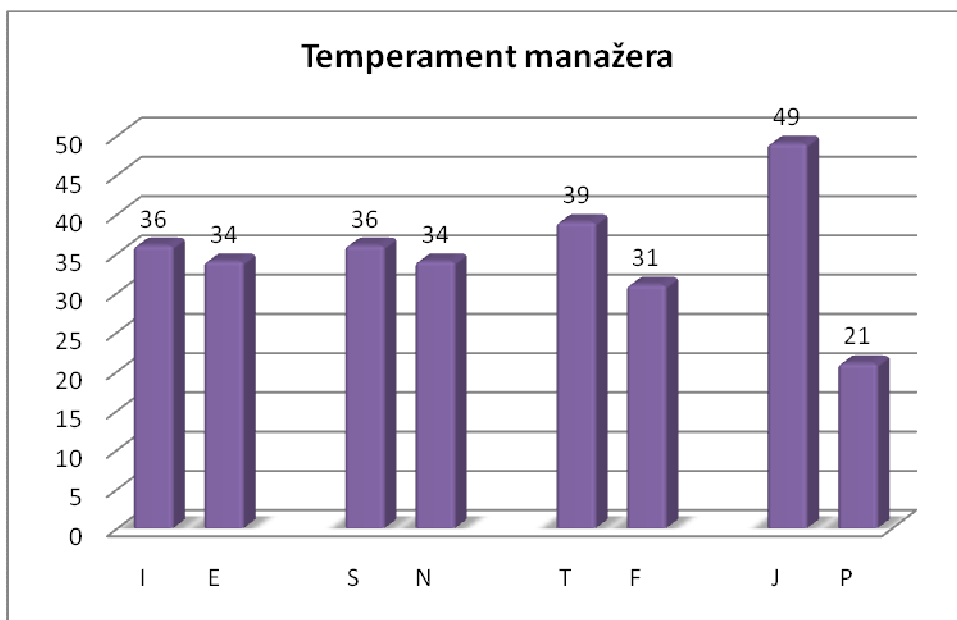
V této části diplomové práce jsou analyzovány metody řízení, které vedoucí pracovník podniku OKNOTHERM, spol. s r.o. používá. Část práce je také věnována problematice jeho osobnosti a rozboru, jaký mají tyto výsledky vliv na jejich manažerskou činnost. V neposlední řadě je hodnocena konkurenceschopnost celého podniku.

5.1 Analýza vlivu osobnosti manažera na řízení podniku

Vedoucímu pracovníkovi podniku OKNOTHERM, spol. s r.o. byl předložen dotazník týkající se analýzy osobnosti podle Myers-Briggs Type Indicator (Čákr, 2008), viz příloha č. 3.

Výsledky: **ISTJ – manažer temperamentu SJ**

Graf č. 1 *Temperament manažera*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníku

Z grafu č. 1 je zřejmé, že u manažera není velký rozdíl mezi extroverzí (E) a introverzí (I), dále vedoucí používá téměř stejnou měrou intuici (N) i smysly (S). Tento manažer má rád fakta a hmatatelné výsledky, ale je schopen se zamyslet i nad různými teoretickými možnostmi a modely. Větší rozdíl nalezneme mezi myšlením (T) a cítěním (F), vedoucí se tedy lépe rozhoduje logicky a je zaměřený na výkon. Nejmarkantnějšího rozdílu si můžeme všimnout mezi usuzováním (J) a vnímáním (P), manažer je velice silný právě v usuzování, čímž ukazuje, že rád plánuje, organizuje a dělá věci včas a pořádně. V populaci je tento typ temperamentu ISTJ zastoupen asi 6 procenty.

Vedoucí pracovník společnosti OKNOTHERM, spol. s r.o. je zařazen mezi manažery SJ. Literatura¹ uvádí, že v centru zájmu těchto manažerů je organizace jako celek. Zájmy společnosti stavějí nad své vlastní a pečlivě dbají o zájmy podniku. Bývají důkladní, trpěliví, spolehliví a pracují trvalým tempem. 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 jimi stanovená pravidla budou dodržovat, je vše v pořádku. Svým podřízeným vždy jasně řeknou, co od nich očekávají a jak to mají plnit. Ve svých podřízených, dodavatelích, i zákaznících dokážou vzbudit pocit sounáležitosti a stability.

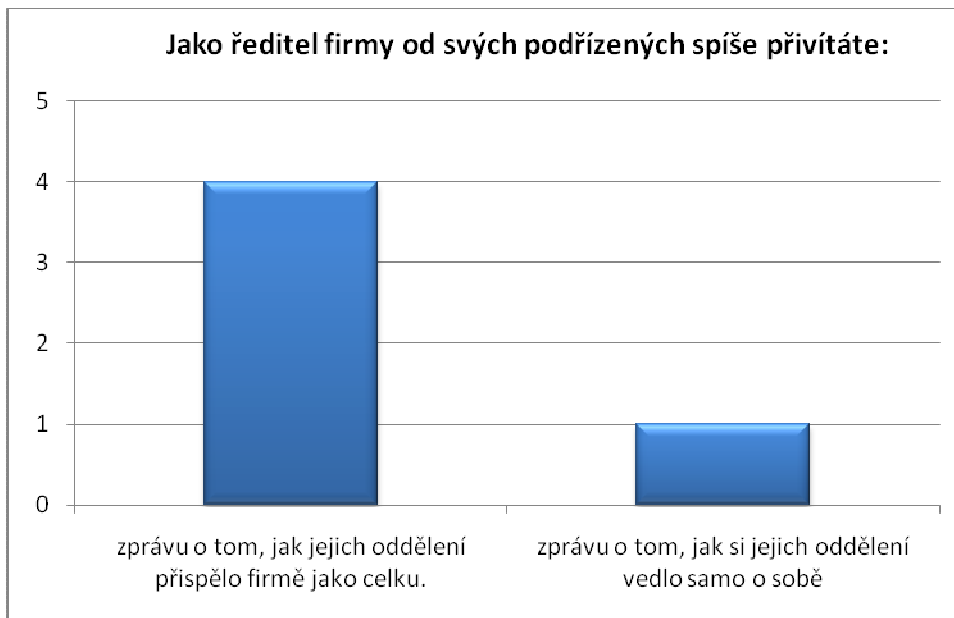
Nejsou zvyklí chválit každého pracovníka za maličkosti, a určitě ne často. Pochválí jen toho podřízeného, který svými výkony skutečně vyniká nad ostatními. Vždy jsou ale spravedliví a nikdy nemají svého osobního oblíbence. Manažeři temperamentu SJ jsou nenahraditelní v práci s přesnými údaji. Jsou precizní a co slíbí, to vždy splní. Dokážou vést efektivně porady a schůze. Vždy se na ně dobře připraví a přicházejí na ně včas.

Nevýhodou těchto manažerů je jejich přímočaré a trochu odtahité jednání s důrazem na věcnou stránku.

¹ Čákr (2008)

Pro konkrétnější představu manažerského temperamentu SJ poslouží následující grafy – graf č. 2, graf č. 3, graf č. 4 a graf č. 5. Manažer měl rozdělit pět bodů mezi dvě odpovědi podle toho, která jej lépe charakterizovala.

Graf č. 2 *Odpověď – otázka č. 6*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Uvedený graf potvrzuje předchozí analýzu osobnosti manažera podle temperamentu. Vedoucího pracovníka spíše zajímají výsledky společnosti jako celku než výsledky jednoho oddělení.

Graf. č. 3 *Odpověď – otázka č. 7*

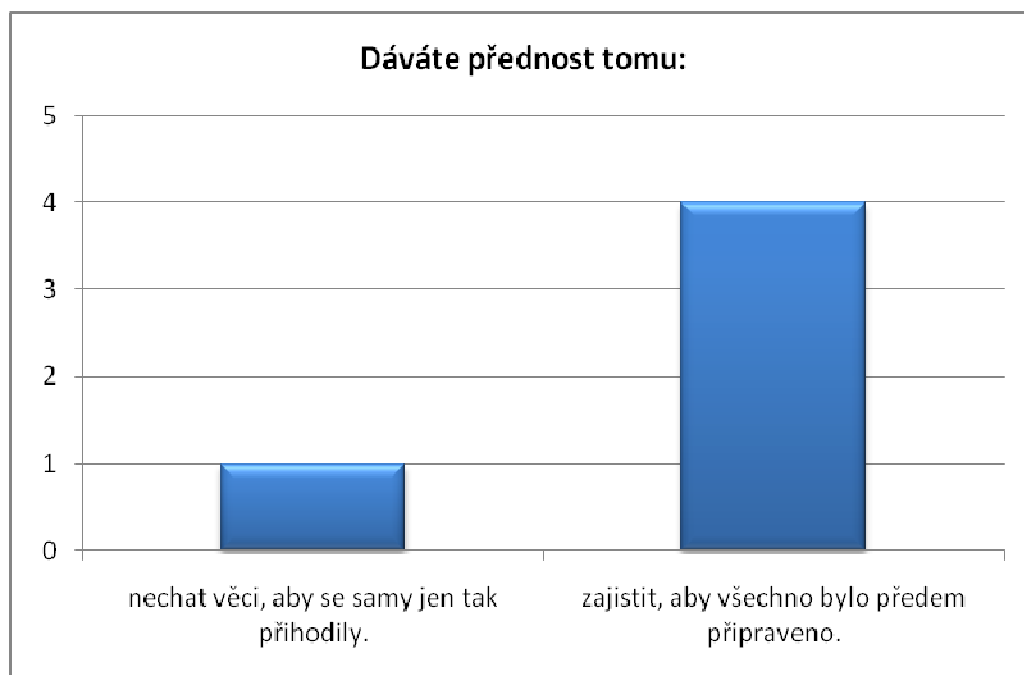


Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Graf ukazuje, že vedoucí pracovník hodnotí uchazeče o pracovní místo objektivně a vybírá podle schopností a dovedností uchazeče, než podle toho, jak je mu uchazeč sympatický.

Graf č. 4 *Odpověď – otázka č. 44*

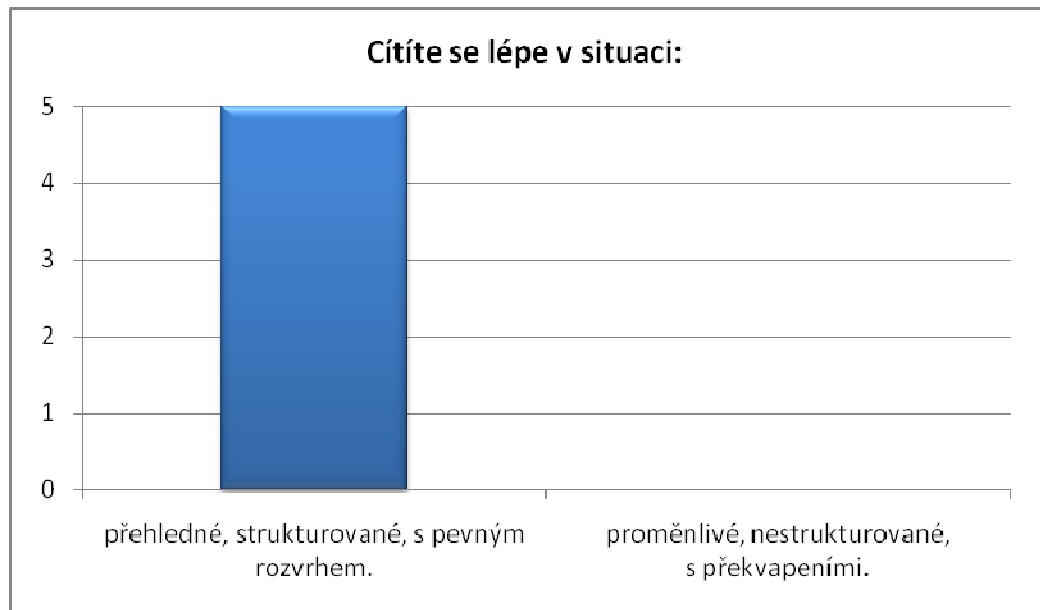


Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Uvedený graf potvrzuje předchozí analýzu. Manažer je pečlivý a spolehlivý člověk, který dbá na to, aby bylo vždy dobře připraveno. Jen málokdy se rozhodne podle toho, jak situace vyplyne.

Graf č. 5 *Odpověď – otázka č. 23*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

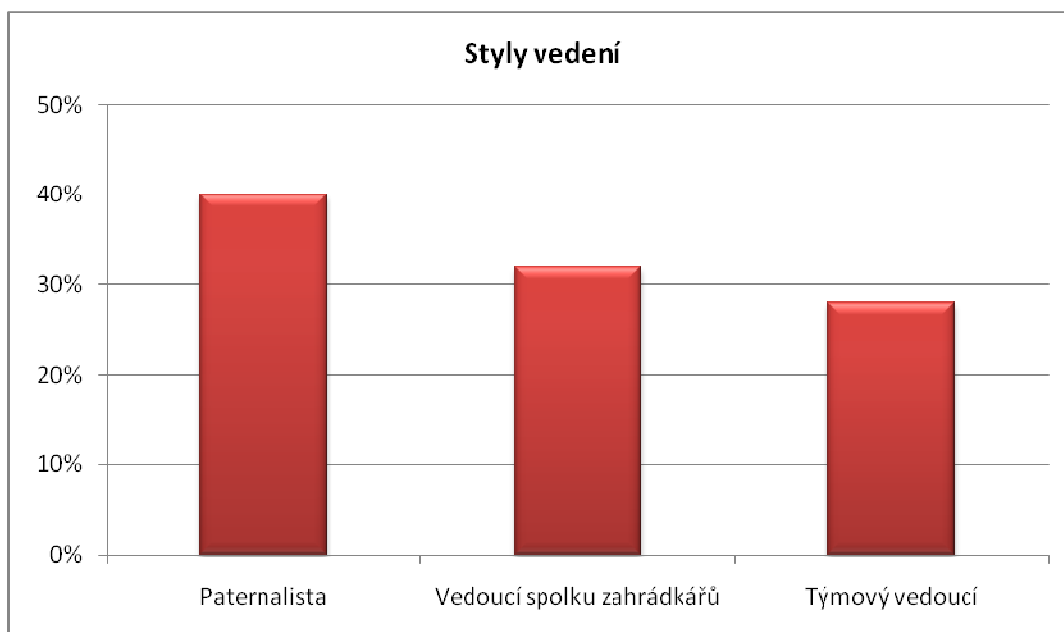
Výsledky:

Graf znázorňuje, že se vedoucí cítí nejlépe v přehledné situaci s pevným rozvrhem, tím potvrzuje analýzu manažera podle temperamentu.

5.2 Analýza metod řízení – styl vedení

Vedoucímu pracovníkovi firmy OKNOTHERM, spol. s r.o. byl dán dotazník týkající se analýzy manažerského stylu vedení (Šuleř, 2008) – viz příloha č. 5.

Graf č. 6 *Styly vedení*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

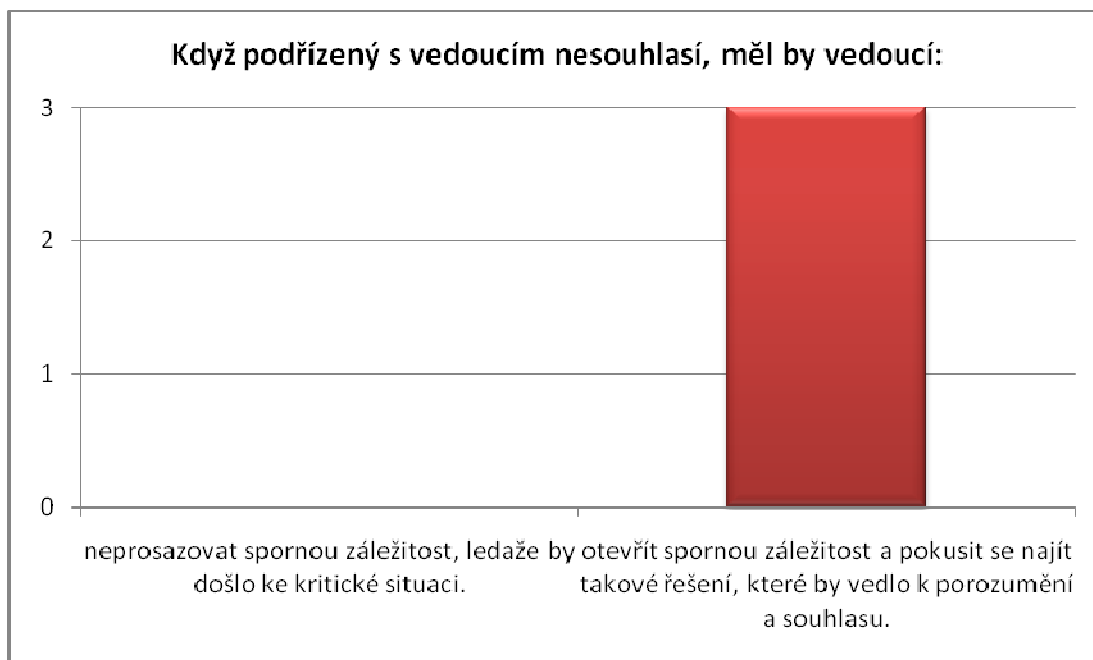
Vedoucí pracovník firmy OKNOTHERM, spol. s r.o. používá jako hlavní styl řízení styl s názvem Paternalista. Tento styl je charakteristický střídavým zájmem o pracovníky a o úkol. Dále jsou zde uvedeny dva záložní styly.

První záložní styl je Vedoucí spolku zahrádkářů, který dokazuje, že tento manažer má sklon přikládat velký význam potřebám lidí, má zájem o vytvoření příjemné přátelské atmosféry na pracovišti. Tento styl je vhodné 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 styl s názvem Týmový vedoucí, který je považován za ideální styl vedení.

Pro konkrétnější představu stylu vedení manažera poslouží následující grafy (viz graf č. 7 – graf č. 13). Vedoucí vybraného subjektu měl rozdělit tři body mezi dvě odpovědi podle toho, která jej lépe charakterizuje.

Graf č. 7 *Odpověď – otázka č. 5*

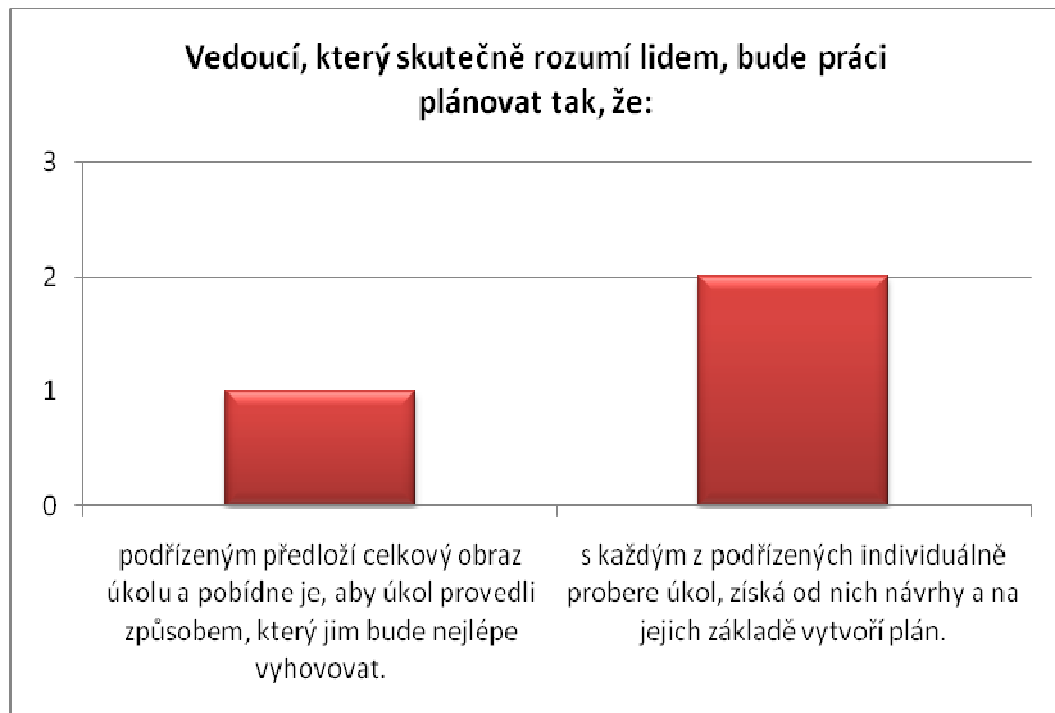


Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Uvedený graf potvrzuje předchozí analýzu. Manažer se svými podřízenými jedná přátelsky. V případě, že se vyskytne problém, snaží se jej svým zaměstnancům vysvětlit tak, aby všichni věděli, jakým směrem celý podnik směřuje.

Graf č. 8 *Odpověď – otázka č. 6*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Z uvedeného grafu vyplývá, že vedoucí klade větší důraz na lidský potenciál firmy, zároveň se však snaží dát do souladu lidský faktor a podnikové cíle. Tímto charakterizuje styl vedení Týmový vedoucí.

Graf č. 9 *Odpověď – otázka č. 8*

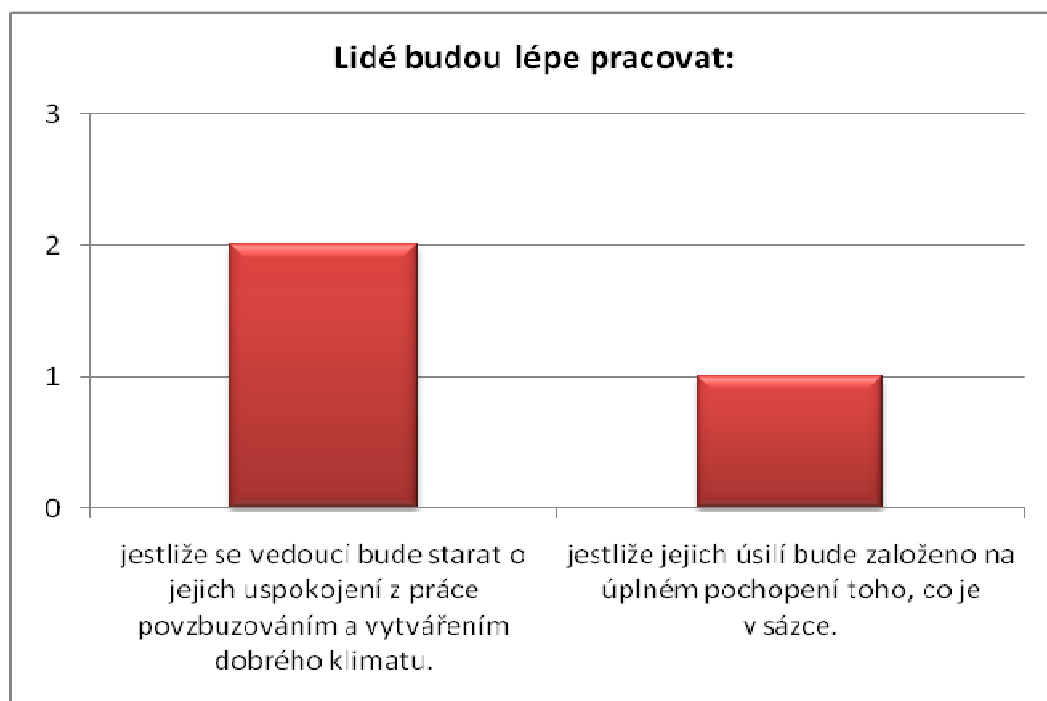


Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Výsledky ukazují, že manažer nechce být „zahlcován“ rutinními činnostmi svých zaměstnanců. Vedlo by to ke snížení pozornosti k případným chybám a nedostatkům. Vedoucí spíše uvítá předložení skutečného problému a jeho efektivní řešení.

Graf č. 10 *Odpověď – otázka č. 18*

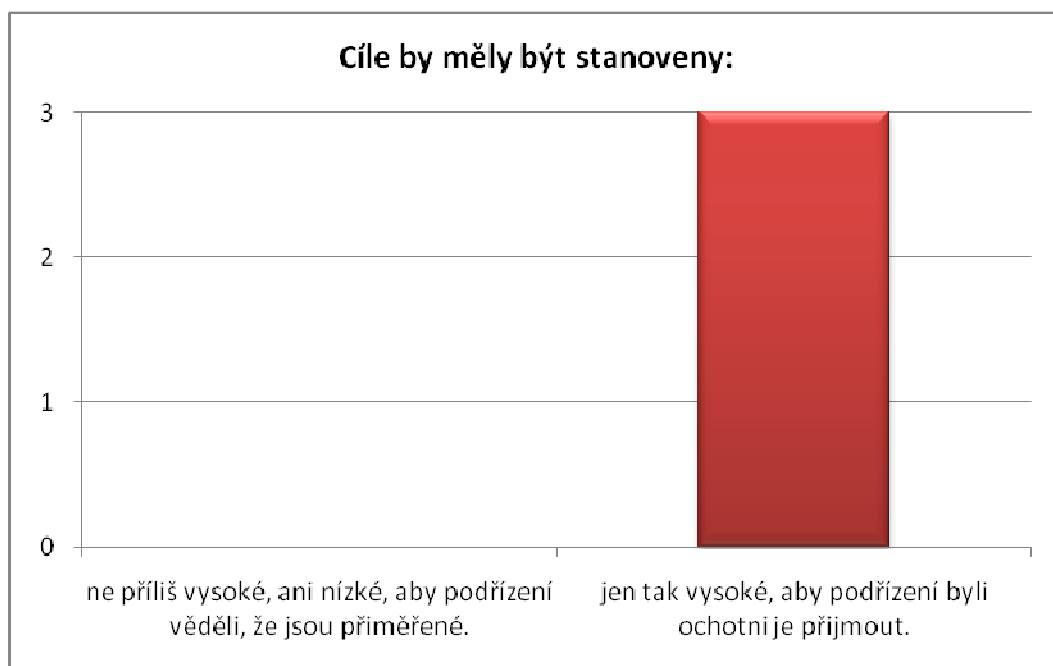


Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Z výsledků vedoucího společnosti OKNOTHERM, spol. s r.o. je patrné, že se ve většině svých činností soustředí na své zaměstnance, snaží se jim vytvořit příjemné pracovní prostředí a pohodové podnikové klima. Klade však důraz také na propojení podnikových cílů s osobními požadavky svých podřízených a tím potvrzuje svůj druhý záložní styl vedení, a to Týmový vedoucí.

Graf č. 11 *Odpověď – otázka č. 24*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Po vyhodnocení dotazníku je zřejmé, že vedoucí si musí být jist, že pracovníci pochopili stanovené cíle podniku a musí vědět, že k nim chtějí směřovat.

Graf č. 12 *Odpověď – otázka č. 28*

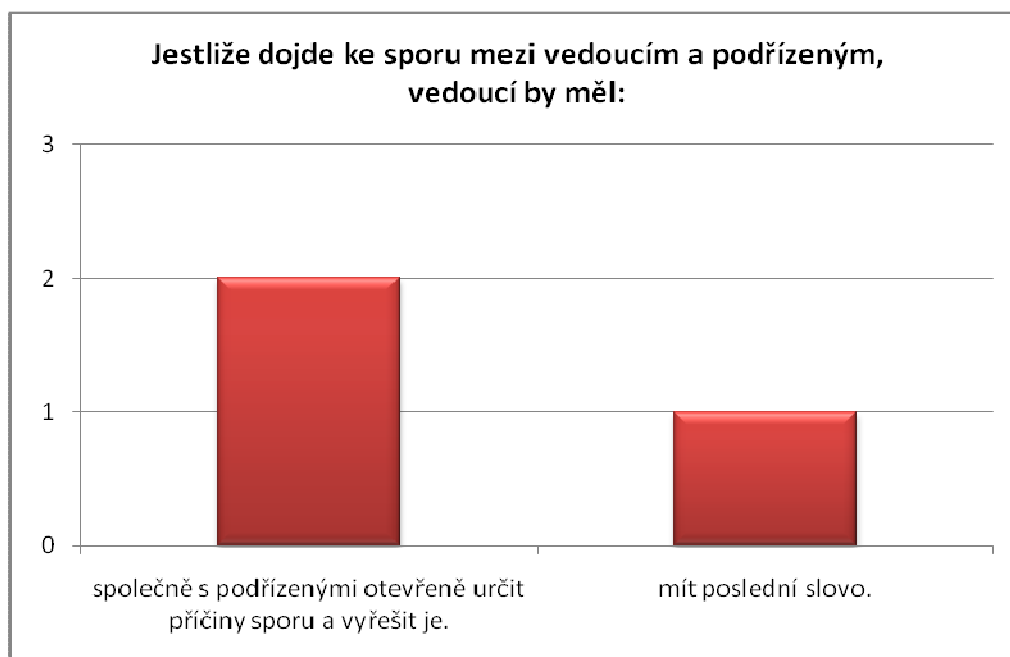


Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Po vyhodnocení otázky je jasné, že v této situaci vedoucí používá svůj první záložní styl, a to Vedoucí spolku zahrádkářů. Klade důraz na spokojenost svého podřízeného, pozitivně jej motivuje a snaží se vytvořit příjemnou atmosféru na pracovišti.

Graf č. 13 *Odpověď – otázka č. 36*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

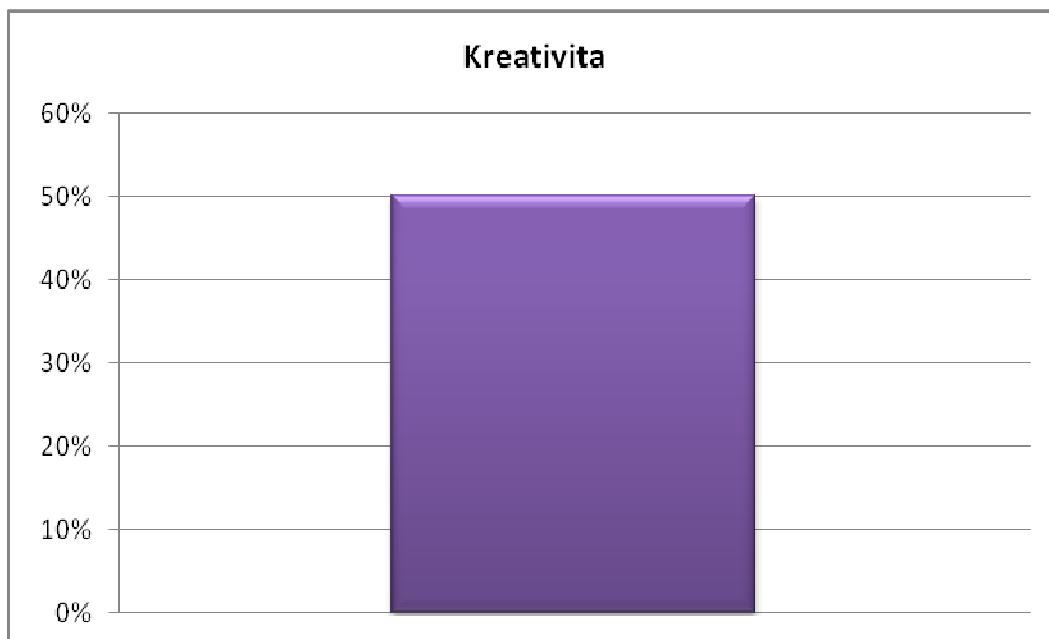
Výsledky:

Z výsledků dotazníku vyplývá, že manažer používá svůj druhý záložní styl Týmový vedoucí. Záleží mu na tom, aby jeho podřízený pochopil důvody případného sporu, ale také si plně uvědomuje svou roli nadřízeného. V případě nepochopení je to on, kdo „určuje pravidla hry“.

5.3. Analýza metod řízení – kreativita

Vedoucímu pracovníkovi vybrané firmy byl dán dotazník týkající se analýzy kreativity (Šuleř, 2008) – viz příloha č. 7.

Graf č. 14 *Kreativita*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

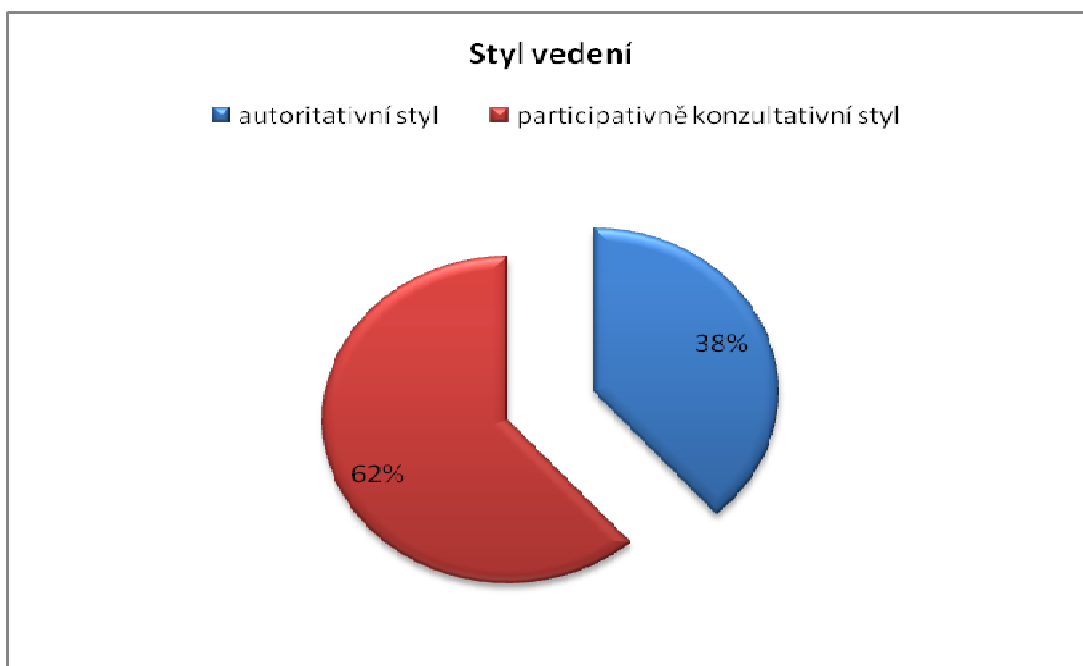
Z uvedeného grafu vyplývá, že manažer uplatňuje ve své práci průměrnou kreativitu. Na první pohled by se mohla zdát 50% kreativita jako nízká, ale není tomu tak. Kreativita je užitečná k dosažení jedinečného, výjimečného výsledku. Avšak příliš tvořivosti v řízení může znamenat neschopnost věnovat nápadům potřebný čas a energii nebo může vést k nedodržování smluvených termínů.

Kreativita dosažená manažerem je tedy hodnocena jako optimální.

5.4. Analýza metod řízení – vedení, motivace, komunikace

Vedoucím pracovníkům vybrané firmy byl dán dotazník týkající se analýzy vedení, motivování, komunikování a výměny informací (Stýblo, 1995) – viz příloha č. 6.

Graf č. 15 *Styl vedení*

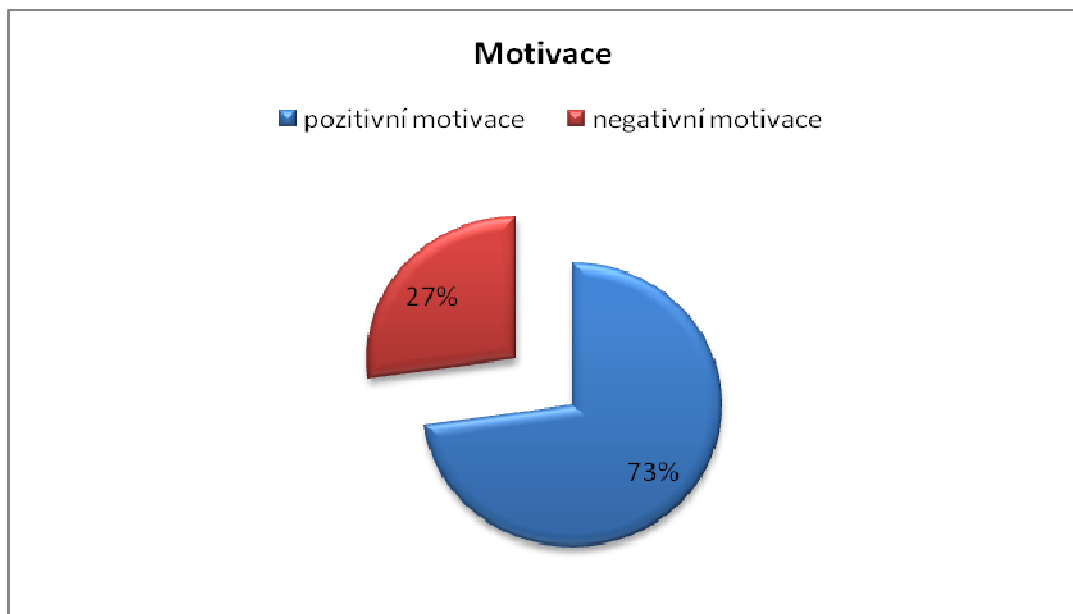


Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Výsledky dotazníku ukázaly, že vedoucí pracovníci preferují v řízení spíše styl participativně konzultativní (62 %) před stylem autoritativním (38 %). Rozdíl mezi těmito dvěma styly vedení je velmi markantní.

Graf č. 16 *Motivace*

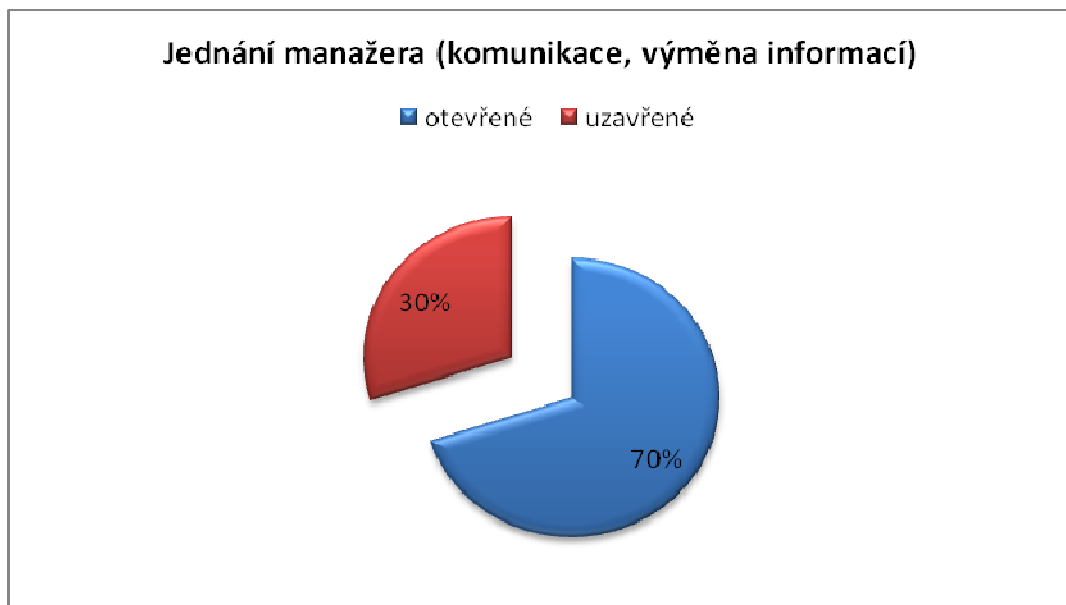


Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Po vyhodnocení dotazníků je zřejmé, že pozitivní motivace (73 %) v této firmě jasně dominuje nad negativní motivací (27 %).

Graf č. 17 *Jednání manažera*



Zdroj: vlastní vyhodnocení dotazníků

Výsledky:

Tento graf ukazuje, jak komunikují vedoucí pracovníci se svými podřízenými. Podle výsledků tito vedoucí pracovníci používají zejména otevřený styl jednání (70 %), uzavřený styl používá pouze 30 % z nich. Týká se to komunikace a vnitropodnikové výměny informací.

5.5. Finanční analýza – poměrová analýza

V této části diplomové práce byla analyzována ekonomická situace podniku OKNOTHERM spol. s r.o., který autorce práce poskytl potřebná data. Firma OKNOTHERM spol. s r.o. autorce práce poskytla výkazy zisku a ztráty a rozvahy z let 2005 – 2009 (viz příloha č. 1, příloha č. 2 a příloha č. 3). Vzhledem k termínu dokončení této diplomové práce nebylo možné získat tyto údaje i z roku 2010.

5.5.1. Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti)

$$ROA - \text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

EBIT = VH před zdaněním + nákladové úroky

Tab. 2 *Rentabilita celkových aktiv*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita celkových aktiv	22,32 %	22,90 %	19,24 %	14,56 %	11,99 %

Zdroj: vlastní zpracování dat

Na 1 Kč aktiv připadá v roce 2005 0,2232 Kč zisku, v roce 2006 0,2290 Kč zisku, v roce 2007 0,1924 Kč zisku, v roce 2008 0,1456 Kč zisku a v roce 2009 0,1199 Kč zisku.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

Tab. 3 *Rentabilita tržeb*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	9,70 %	11,64 %	8,88 %	7,81 %	6,22 %

Zdroj: vlastní zpracování dat

Na 1 Kč tržeb podnik vytvořil v roce 2005 0,097 Kč zisku, v roce 2006 0,1164 Kč zisku, v roce 2007 0,088 Kč zisku, v roce 2008 0,0781 Kč zisku a v roce 2009 0,0622 Kč zisku.

$$ROCE - \text{Rentabilita kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{kapitál}}$$

Tab. 4 *Rentabilita kapitálu*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita kapitálu	31,90 %	34,54 %	30,10 %	19,51 %	14,52 %

Zdroj: vlastní zpracování dat

Na 1 Kč kapitálu připadá v roce 2005 0,319 Kč zisku, v roce 2006 0,3454 Kč zisku, v roce 2007 0,301 Kč zisku, v roce 2008 0,1951 Kč zisku a v roce 2009 0,1452 Kč zisku.

$$ROE - \text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tab. 5 *Rentabilita vlastního kapitálu*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita vlastn. kapitálu	36,23 %	36,03 %	29,00 %	20,49 %	14,34 %

Zdroj: vlastní zpracování dat

Na 1 Kč vlastního kapitálu podnik vytvořil v roce 2005 0,3623 Kč zisku, v roce 2006 0,3603 Kč zisku, v roce 2007 0,29 Kč zisku, v roce 2008 0,2049 Kč zisku a v roce 2009 0,1434 Kč zisku.

$$\text{Rentabilita z vlastních finančních zdrojů} = \frac{CF}{\text{vlastní kapitál}}$$

CF = čistý zisk + odpisy

Tab. 6 *Rentabilita z vlastních finančních zdrojů*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita z vlastních finančních zdrojů	61,12 %	53,70 %	43,81 %	36,82 %	28,94 %

Zdroj: vlastní zpracování dat

Na 1 Kč vlastního kapitálu připadá v roce 2005 0,6112 Kč CF, v roce 2006 0,537 Kč CF, v roce 2007 43,81 Kč CF, v roce 2008 0,3682 Kč CF a v roce 2009 0,2894 Kč CF.

$$\text{Mzdová náročnost tržeb} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{tržby}}$$

Tab. 7 Mzdová náročnost tržeb

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Mzdová náročnost tržeb	9,66 %	9,59 %	9,38 %	11,84%	12,02 %

Zdroj: vlastní zpracování dat

Na 1 Kč tržeb připadá v roce 2005 0,0966 Kč mzdových nákladů, v roce 2006 0,0959 Kč mzdových nákladů, v roce 2007 0,0938 Kč mzdových nákladů, v roce 2008 0,1184 Kč mzdových nákladů, v roce 2009 0,1202 Kč mzdových nákladů.

5.5.2. Ukazatele aktivity (doby obratu)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Tab. 8 Obrat aktiv

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat aktiv	2,30	1,97	2,17	1,87	1,93

Zdroj: vlastní zpracování dat

Z 1 Kč aktiv je v roce 2005 2,30 Kč tržeb, v roce 2006 1,97 Kč tržeb, v roce 2007 2,17 Kč tržeb, v roce 2008 1,87 Kč tržeb a v roce 2009 1,93 Kč tržeb.

Obrat aktiv bývá rozdělen na aktiva stálá a oběžná:

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Tab. 9 *Obrat stálých aktiv*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat stálých aktiv	3,73	4,10	5,61	3,15	3,69

Zdroj: vlastní zpracování dat

Z 1 Kč stálých aktiv podnik vytvořil v roce 2005 3,73 Kč tržeb, v roce 2006 4,1 Kč tržeb, v roce 2007 5,61 Kč tržeb, v roce 2008 3,15 Kč tržeb a v roce 2009 3,69 Kč tržeb.

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Tab. 10 *Obrat oběžných aktiv*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat oběžných aktiv	6,54	3,98	3,66	4,64	4,11

Zdroj: vlastní zpracování dat

Z 1 Kč oběžných aktiv podnik vyprodukoval v roce 2005 6,54 Kč tržeb, v roce 2006 3,98 Kč tržeb, v roce 2007 3,66 Kč tržeb, v roce 2008 4,64 Kč tržeb a v roce 2009 4,11 Kč tržeb.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Tab. 11 *Obrat zásob*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat zásob	102,94	19,20	19,58	19,43	19,66

Zdroj: vlastní zpracování dat

Z 1 Kč zásob podnik vytvořil v roce 2005 102,94 Kč tržeb, v roce 2006 19,20 Kč tržeb, v roce 2007 19,58 Kč tržeb, v roce 2008 19,43 Kč tržeb, v roce 2009 19,66 Kč tržeb. Vysoká hodnota ukazatele v roce 2005 je zapříčiněna velice nízkým stavem zásob oproti dalším sledovaným rokům.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}/360}$$

Tab. 12 *Doba obratu aktiv*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Doba obratu aktiv	156,37	182,94	166,22	193,02	186,85

Zdroj: vlastní zpracování dat

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je jeho závažnost. Udává, za kolik dní se celková aktiva obrátí. V roce 2005 se aktiva obrátila za zhruba 156 dnů, v roce 2006 za 182 dnů, v roce 2007 za 166 dnů. V roce 2008 došlo k nárůstu na 193 dnů a v roce 2009 k poklesu na 186 dnů.

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

Tab. 13 *Doba inkasa pohledávek*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Doba inkasa pohledávek	34,28	51,92	40,96	34,51	36,72

Zdroj: vlastní zpracování dat

Vybrané firmě platili zákazníci (odběratelé) v roce 2005 po 34 dnech, v roce 2006 po 52 dnech, v roce 2007 po 41 dnech, v roce 2008 po 34 dnech a v roce 2009 po 37 dnech.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$

Tab. 14 *Doba splatnosti krátkodobých závazků*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Doba splatnosti krátkodobých závazků	39,64	54,76	55,57	48,16	32,40

Zdroj: vlastní zpracování dat

Vybraná firma platila své závazky v roce 2005 po 39 dnech, v roce 2006 po 55 dnech, v roce 2007 po 55 dnech, v roce 2008 po 48 dnech a v roce 2009 po 32 dnech.

5.5.3. Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)

$$\text{Equity Ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (\text{Kvóta vlastního kapitálu})$$

Tab. 15 *Equity Ratio*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Equity Ratio	42,31 %	45,10 %	48,19 %	52,33 %	58,57 %

Zdroj: vlastní zpracování dat

Equity Ratio je ukazatel, který zobrazuje nezávislost podniku na cizích zdrojích. V roce 2005 byl podíl vlastního kapitálu na aktivech (resp. pasivech) 42,31 %. Takový je tedy podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu firmy. V průběhu jednotlivých let se tento ukazatel neustále zvyšuje – ze 42,31 % na 58,57 %. Dochází tedy k oslabování závislosti podniku na cizích zdrojích.

$$\text{Debt Ratio I.} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \quad (\text{Celková zadluženost})$$

Tab. 16 *Debt Ratio I. (celková zadluženost)*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Debt Ratio I.	57,44 %	54,17 %	51,46 %	47,25 %	41,36 %

Zdroj: vlastní zpracování dat

Firma měla v roce 2005 zadluženost 57 %, v roce 2006 54 %, v roce 2007 51 %, v roce 2008 47 % a v roce 2009 41 %.

$$\text{Debt Equity Ratio} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (\text{Koeficient/míra zadluženosti})$$

Tab. 17 *Debt Equity Ratio*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Debt Equity Ratio	1,36	1,20	1,07	0,90	0,71

Zdroj: vlastní zpracování dat

Na 1 Kč vlastního kapitálu firmy připadá v roce 2005 1,36 Kč cizího kapitálu, v roce 2006 1,20 Kč cizího kapitálu, v roce 2007 1,07 Kč cizího kapitálu, v roce 2008 0,90 Kč cizího kapitálu a v roce 2009 0,71 Kč cizího kapitálu.

$$\text{Úrokové krytí I.} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}$$

Tab. 18 *Úrokové krytí I.*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Úrokové krytí I.	19,27	31,17	28,28	24,64	12,10

Zdroj: vlastní zpracování dat

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, jak jsou nákladové úroky (které podnik musí uhradit) kryty EBITem. V roce 2005 by dokázal EBIT krýt nákladové úroky téměř 19 x (19,27). V roce 2006 došlo ke zvýšení hodnoty tohoto ukazatele na 31,17. Od roku 2007 začíná hodnota úrokového krytí klesat. Pokles je od 28,28 až na 12,10 v roce 2009.

$$\text{Úrokové krytí II.} = \frac{\text{EBIT} + \text{odpisy}}{\text{úroky}}$$

Tab. 19 *Úrokové krytí II.*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Úrokové krytí II.	28,37	42,01	38,76	39,09	20,72

Zdroj: vlastní zpracování dat

Odpisy jsou v podniku využívány jako zdroj. Proto se může klasické úrokové krytí počítané z EBITu rozšířit ještě o hodnotu odpisů. Z výše uvedených výsledků je patrné, že toto úrokové krytí vykazuje téměř stejnou tendenci jako úrokové krytí počítané z EBITu.

5.5.4. Ukazatele platební schopnosti (likvidity)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Tab. 20 Běžná likvidita

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita	1,18	1,50	1,66	1,61	2,70

Zdroj: vlastní zpracování dat

Tento ukazatel by měl nabývat hodnoty vyšší než 1,5. To je splněno ve všech letech kromě roku 2005. V roce 2009 došlo ale k prudkému nárůstu hodnoty z 1,61 na 2,70. V tomto případě měl podnik v roce 2009 zvýšená oběžná aktiva oproti roku 2008.

Podnik v letech 2005 používá agresivní strategii řízení běžné likvidity, v letech 2006 - 2008 je to průměrná strategie řízení likvidity. V roce 2009 se jedná o použití konzervativní strategie.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátk. finanční majetek} + \text{krátk. pohledávky}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Tab. 21 Pohotová likvidita

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Pohotová likvidita	1,11	1,19	1,35	1,22	2,14

Zdroj: vlastní zpracování dat

Hodnota by zde neměla klesnout pod 1. Z toho hlediska je podnik hodnocen jako solventní. Ve sledovaných obdobích nedošlo k poklesu pohotové likvidity pod výše

uvedenou hranici. V roce 2009 podnik opět vykázal zvýšenou hodnotu pohotové likvidity, stejně jako u likvidity běžné.

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Tab. 22 *Peněžní likvidita*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Peněžní likvidita	0,37	0,33	0,66	0,51	1,00

Zdroj: vlastní zpracování dat

Ukazatel by měl nabývat hodnoty ve výši alespoň 0,2. Toto kritérium je u peněžní likvidity dodrženo. V roce 2009 má podnik hodnotu 1,00.

Ukazuje se, že především v roce 2009 má podnik zbytečně vysoké hodnoty jednotlivých likvidit (běžné, pohotové a peněžní).

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$

Tab. 23 *Doba splatnosti krátkodobých závazků*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Doba splatnosti krátkodobých závazků	39,64	54,76	55,57	48,16	32,40

Zdroj: vlastní zpracování dat

Vybraná firma platila své závazky v roce 2005 po 39 dnech, v roce 2006 po 55 dnech, v roce 2007 po 55 dnech, v roce 2008 po 48 dnech a v roce 2009 po 32 dnech.

5.5.5. Ukazatele produktivity práce

$$\text{Osobní náklady ku přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}}$$

Tab. 24 *Osobní náklady ku přidané hodnotě*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Osobní náklady ku přidané hodnotě	0,48	0,48	0,58	0,59	0,63

Zdroj: vlastní zpracování dat

V roce 2005 tvořili náklady na jednu korunu přidané hodnoty 0,48 Kč. V roce 2006 byla hodnota tohoto ukazatele na stejné úrovni. Od roku 2007 až do roku 2009 je patrná vzrůstající tendence podílu osobních nákladů na přidané hodnotě.

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

Tab. 25 *Produktivita práce z přidaného hodnoty*

Rok	Osobní náklady ku přidané hodnotě
2005	910 574 Kč
2006	925 663 Kč
2007	761 663 Kč
2008	736 991 Kč
2009	640 101 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dat

Jeden pracovník vybrané firmy vytvořil v roce 2005 910 574 Kč přidané hodnoty, v roce 2006 925 179 Kč přidané hodnoty, v roce 2007 761 663 Kč přidané hodnoty, v roce 2008 736 991 Kč přidané hodnoty a v roce 2009 640 101 Kč přidané hodnoty.

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet pracovníků}}$$

Tab. 26 *Produktivita práce z tržeb*

Rok	Produktivita práce z tržeb
2005	3 360 778 Kč
2006	3 390 104 Kč
2007	3 467 368 Kč
2008	2 778 229 Kč
2009	2 557 594 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dat

Na 1 pracovníka vybraného podniku připadá v roce 2005 3 360 778 Kč tržeb, v roce 2006 3 390 104 Kč tržeb, v roce 2007 3 467 368 Kč tržeb, v roce 2008 2 778 229 Kč tržeb a v roce 2009 2 557 594 Kč tržeb.

$$\text{Průměrná mzda roční} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{počet pracovníků}}$$

Tab. 27 *Průměrná roční mzda*

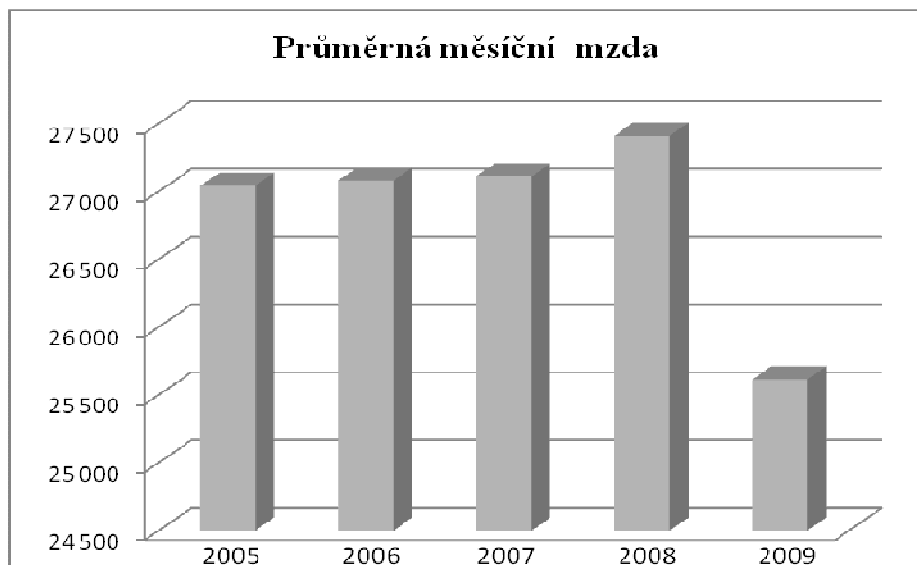
Rok	Průměrná roční mzda
2005	324 500 Kč
2006	324 955 Kč
2007	325 347 Kč
2008	328 932 Kč
2009	307 362 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dat

Na 1 pracovníka vybrané firmy připadá v roce 2005 324 500 Kč mzdových nákladů, v roce 2006 324 955 Kč mzdových nákladů, v roce 2007 325 347 Kč mzdových nákladů, v roce 2008 328 932 Kč mzdových nákladů a v roce 2009 307 362 Kč mzdových nákladů.

$$\text{Průměrná mzda měsíční} = \frac{\text{mzdové náklady}/12}{\text{počet pracovníků}}$$

Graf č. 18 *Průměrná měsíční mzda*



Zdroj: vlastní zpracování dat

Na 1 pracovníka vybraného podniku připadá v roce 2005 27 042 Kč mzdových nákladů měsíčně, v roce 2006 27 080 Kč mzdových nákladů měsíčně, v roce 2007 27 112 Kč mzdových nákladů měsíčně, v roce 2008 27 411 Kč mzdových nákladů měsíčně a v roce 2009 25 614 Kč mzdových nákladů měsíčně.

Shrnutí:

Ekonomická situace podniku OKNOTHERM, spol. s r.o. v letech 2005 – 2009 je stabilní. Podnik každým rokem neustále zvyšuje stavy dlouhodobého i oběžného majetku. Tyto investice jsou výjimečně důležité pro udržování a rozvoj podniku. Zvyšují se tržby, společnost získává více než 5 % z celkových tržeb ze zahraničí.

Zadluženost podniku v roce 2005 dosahovala 57 %, ale v průběhu sledovaných let neustále klesá. V roce 2009 byla celková zadluženost firmy 41 %. Podnik každým rokem získává větší nezávislost na cizích zdrojích. Tento ukazatel je velice pozitivní, vezmeme-li v úvahu, že podnik v letech 2005 – 2009 nepřetržitě navyšuje stavy dlouhodobého i oběžného majetku. Navýšení majetku totiž

u většiny firem obvykle bývá důvodem, proč se zhoršuje ukazatel zadluženosti. Vlastní kapitál společnosti se v průběhu let průběžně zvyšuje a cizí zdroje úměrně klesají.

Firma je schopna bezproblémově plnit své závazky. Podnik je bonitní, dosahuje vysokých hodnot ekonomického zisku. Z finanční analýzy vyplynulo, že podnik měl v roce 2009 příliš vysoký ukazatel likvidity. Poukazuje to zejména na velké množství peněžních prostředků držených na běžných účtech. V případě, že je likvidita příliš vysoká, vede to k nižším výnosům, nebo k vyšším nákladům. Tento efekt vyplývá ze skutečnosti, že dlouhodobá aktiva jsou zpravidla více výnosná než krátkodobá aktiva.

Ukazatele rentability v čase klesají, stále však vykazují příznivé hodnoty. Z výpočtů je možné uvažovat nad tím, že firma reagovala na celosvětovou ekonomickou krizi tak, že snížila ceny svých výrobků, v důsledku toho by mohly růst náklady a klesat tržby.

Firma je schopna bezproblémově plnit své závazky, podnik je v dobré finanční kondici.

5.6. Statistické šetření pomocí programu R

Statistické šetření bylo provedeno ve statistickém programu R. Do programu byla náhodně vložena data, která byla zjištěna z předchozí finanční analýzy a pomocí příkazů v programu R byla vyhodnocena.

```
> ROA<-c(22.32,22.9,19.24,14.56,11.99)> OOA<-c(6.54,3.98,3.66,4.64,4.11)
```

```
> ER<-c(42.31,45.1,48.19,52.33,58.57)
```

```
> PP<-c(910,925,761,736,640)
```

```
> tabulka<-data.frame(ROA,OOA,ER,PP)
```

```
> tabulka
```

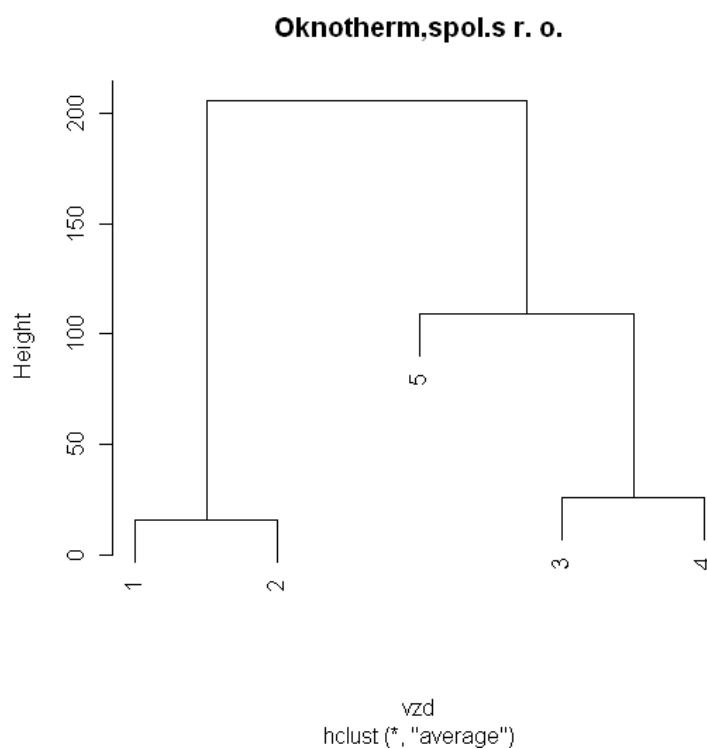
	ROA	OOA	ER	PP
1	22.32	6.54	42.31	910
2	22.90	3.98	45.10	925
3	19.24	3.66	48.19	761
4	14.56	4.64	52.33	736

```

5 11.99 4.11 58.57 640
> vzd<-dist(tabulka)
> vzd
      1          2          3          4
2 15.48141
3 149.17559 164.07025
4 174.47128 189.32317 25.78764
5 270.69725 285.52668 121.66145 96.23837
> M1<-hclust(vzd,method="average")
plot(M1,main="Oknotherm,spol.s r. o.")

```

Graf č. 19 Porovnání hospodářských let 2005 – 2009 společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dat v programu R

Z uvedeného grafu (viz graf č. 19) vyplývá, že první a druhý rok (roky 2005 a 2006) byla firma finančně silná. Tyto dva roky se od sebe příliš neliší. V následujících dvou letech, tj. v letech 2007 a 2008 se finanční situace společnosti trochu zhoršila, je možné to však přikládat tehdejší počínající finanční krizi. Tyto dva roky jsou si též navzájem podobné. Poslední zkoumaný rok, rok 2009 se nachází v horší situaci

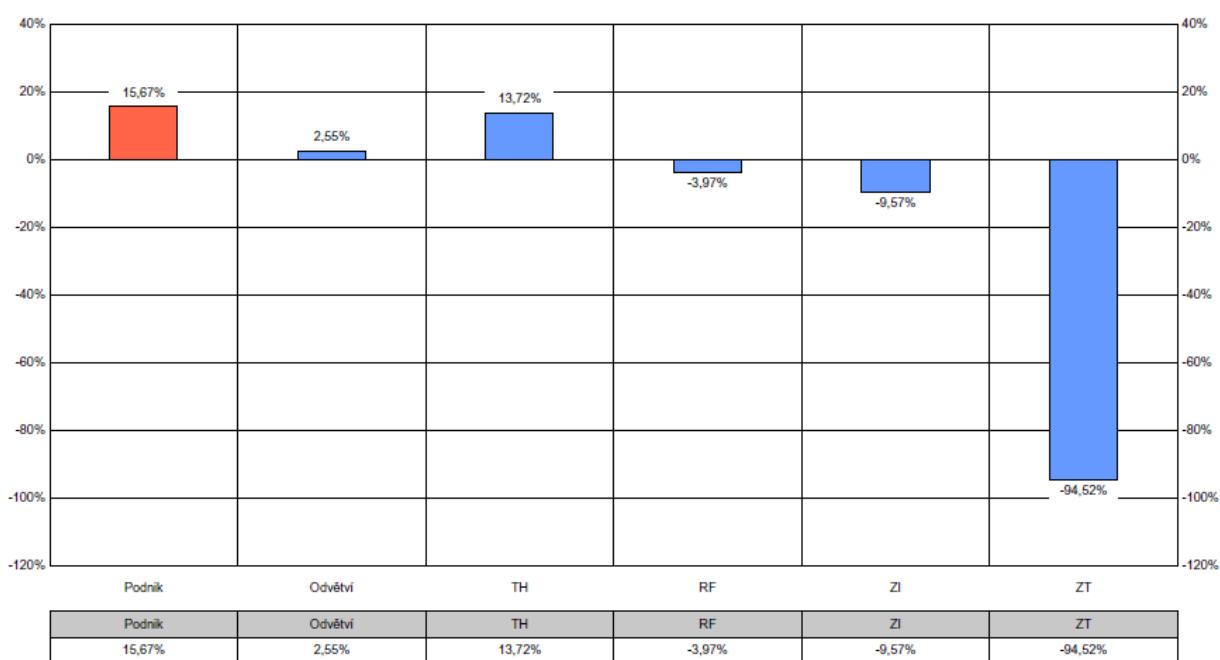
než v předchozích letech, je však možné to vysvětlit silným vlivem finanční krize, množstvím krachujících podniků a stále sílícím tlakem na podniky v ČR i v Evropě.

5.7. Benchmarking

Pro zjištění výkonnosti podniku OKNOTHERM, spol. s r.o. bylo použito Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA², který slouží firmám ke zjištění jejich výkonnostní úrovně a porovnání výsledků zkoumané firmy s nejlepšími podniky v odvětví nebo průměrem v odvětví (podle OKEČ). Benchmarkingové porovnání pomáhá ověřit úspěšnost firmy.

Pro šetření byla použita data z účetní závěrky společnosti za rok 2007.

Obr. 10 Výkonnost (ROE) podniku OKNOTHERM, spol. s r.o.



Zdroj: výsledky získané na www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita

TH = nejlepší podniky v odvětví

RF = velmi dobré podniky v odvětví

² <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>

ZI = ziskové podniky v odvětví

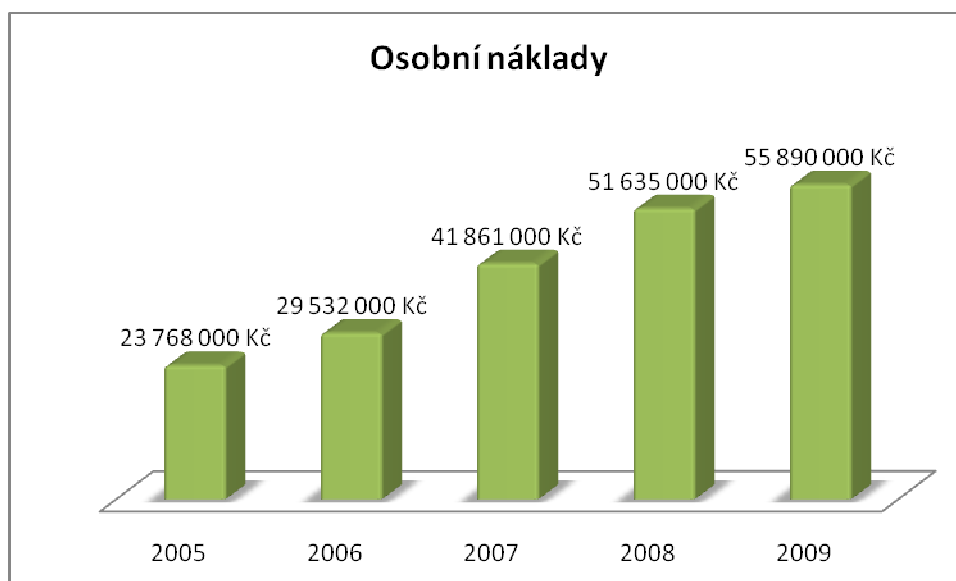
ZT = ztrátové podniky v odvětví

Z výsledků (Obr. 10) je patrné, že v roce 2007 byla podniková hodnota ukazatele ROE lepší než odvětvová hodnota i hodnota nejlepších podniků v odvětví. Hodnota ukazatele ROE firmy OKNOTHERM, spol. s r.o. je 15,67 %, nejlepší podniky v odvětví mají 13,72 %, průměr v odvětví je 2,55 %.

5.8. Vztah řízení a efektivity

Pro zjištění vztahu mezi řízením a efektivitou bylo použito ukazatele produktivity práce, konkrétně ukazatele Osobní náklady ku přidané hodnotě. Celý ukazatel v průběhu let roste. Byla provedena analýza růstu osobních nákladů a analýza růstu přidané hodnoty. Výsledkem je zjištění, která z těchto veličin v čase roste rychleji.

Graf č. 20 *Růst osobních nákladů*

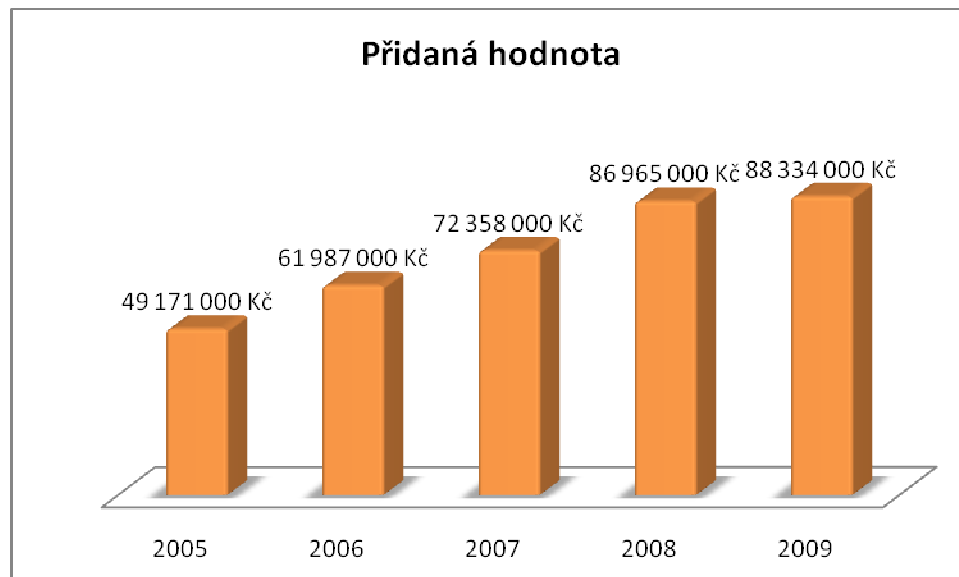


Zdroj: vlastní zpracování dat

V roce 2006 se osobní náklady zvýšily oproti roku 2005 o 24,25 %. V roce 2007 byl meziroční růst osobních nákladů 41,75 %. V roce 2008 vzrostly

osobní náklady oproti roku 2007 o 23,35 % a v roce 2009 byl meziroční růst 8,24 %.

Graf č. 21 *Růst přidané hodnoty*



Zdroj: vlastní zpracování dat

V roce 2006 se přidaná hodnota zvýšila oproti roku 2005 o 26,06 %. V roce 2007 byl meziroční růst přidané hodnoty 16,73 %. V roce 2008 vzrostla přidaná hodnota oproti roku 2007 o 20,19 % a v roce 2009 byl meziroční růst 1,57 %.

Z analýzy je patrné, že osobní náklady rostou rychleji než přidaná hodnota.

V této části diplomové práce je sledován vztah mezi řízením a efektivitou firmy. Vedoucí pracovník řídí podnik zejména podle výsledků finanční analýzy. Toto tvrzení se shoduje i s osobností manažera. Manažer temperamentu SJ má rád přesnost a pořádek ve firemních záležitostech. Z toho lze odvodit, že styl řízení ovlivňuje celopodnikovou výkonnost a efektivnost.

6. SOUBOR NÁVRHŮ

6.1 Návrh na zlepšení – osobnost manažera

Z analýzy osobnosti vedoucího pracovníka ve společnosti OKNOTHERM, spol. s r.o. vyplývá, že vedoucí pracovník je osobnostní typ ISTJ, je tedy zařazen mezi manažery temperamentu SJ.

Tento manažer je charakteristický tím, že do popředí svého zájmu staví podnik jako celek. Má rád pevně stanovená pravidla, která po svých podřízených požaduje, ale také je sám dodržuje. V podniku dokáže vytvořit pocit sounáležitosti a stability. Efektivně vede porady a schůze, na které se vždy pečlivě připraví a přichází na ně včas.

- Autorka této práce navrhuje, aby se tento manažer více věnoval sobě svým koníčkům. Hrozí zde totiž nebezpečí, že veškerou svou energii vkládá do rozvoje podniku a časem by mohl být přetížený.
- Autorka diplomové práce doporučuje top manažerovi firmy, aby více delegoval pravomoce na své podřízené. Zabrání tím vlastnímu přetížení a přitom zaměstnanci pocítí více důležitosti ve firmě a také větší pocit odpovědnosti.
- Dalším návrhem na zlepšení je, aby se top manažer soustředil více na zaměstnance a jejich potřeby. Slabou stránkou manažera temperamentu SJ bývá, že někdy jedná více odtažitě a přímočaře. Při jednání s lidmi by se měl tedy tento manažer více uvolnit.

6.2 Návrh na zlepšení – styly vedení

Z analýzy současného stavu řízení ve společnosti OKNOTHERM, spol. s r.o. vyplynulo, že u top manažera převládá styl Paternalista. Tento styl vedení je definován jako efektivní, protože je charakteristický střídavým vysokým zájmem o pracovníky a o výkon. Manažer tedy jedná podle aktuálních potřeb podniku. Autorka práce uvádí ještě další dva záložní styly vedení, aby byly upřesněny výsledky této analýzy.

Prvním záložním stylem manažera je Vedoucí spolku zahrádkářů. Tento styl ukazuje, že vedoucí přikládá důležitost potřebám zaměstnanců, chce v podniku vytvořit příjemné přátelské ovzduší. Tento styl se v podniku používá zejména v době, kdy pracovníci dlouhodobě pracují až do vyčerpání a nemají příliš volného času.

Druhý záložní styl, který tento vedoucí pracovník uplatňuje, je styl Týmový vedoucí. Tento styl je pokládán za ideální styl vedení.

- Návrhem na zlepšení stylu vedení je, aby se ve složitých otázkách řízení manažer zaměřil spíše na výkon podniku než na potřeby lidí. V současném náročném období doznívající ekonomické krize není možné uspokojit zaměstnance po všech stránkách a je tedy nutné se více soustředit na výkonnost firmy.
- Dále autorka práce doporučuje, aby vedoucí pracovníci podniku více naslouchali svým podřízeným a diskutovali s nimi o sporných otázkách. Tím mohou odvrátit případné konflikty a nebude tedy nutné řešit závažné problémy v budoucnosti.

6.3 Návrh na zlepšení – vedení, motivace, komunikace

Z analýzy současného stavu řízení v podniku OKNOTHERM, spol. s r.o. vyplývá, že 62 % vedoucích pracovníků upřednostňuje při řízení styl participativně konzultativní před stylem autoritativním (38 %).

Výsledky dále ukazují, že pozitivní motivace (73 %) v této společnosti významně převažuje nad negativní motivací (27 %).

Z analýzy komunikace a výměny informací ve firmě vyplývá, že vedoucí pracovníci uplatňují v řízení zejména otevřený styl jednání (70 %), pouze 30 % z nich používá uzavřený styl.

- Autorka navrhuje, aby ve firmě byl co nejvíce uplatňován participativně konzultativní styl. Vedoucí pracovníci by tedy měli více komunikovat se svými podřízenými. Manažeři by také měli podporovat neustálou výměnu názorů k tomu, aby byla zachována zpětná vazba. Zaměstnanec vždy musí vědět, jestli jeho činnost byla efektivní a ještě není možné ještě pracovat na zdokonalení.

- Motivačním návrhem autorky je, že mzda pracovníků by měla být pravidelně navyšována. Velice dobrým motivačním prvkem jsou mimořádné odměny za kvalitnější práci.

6.4 Návrh na zlepšení – efektivnost a konkurenceschopnost podniku

Návrhy na zlepšení v této části práce se týkají zejména finanční analýzy, která byla pro podnik OKNOTHERM, spol. s r.o. provedena.

- Autorka práce navrhuje, aby podnik pravidelně navyšoval stavy dlouhodobého majetku. Zejména tyto investice jsou významné pro další rozvoj podniku a zvyšuje se tak jeho produktivita a konkurenceschopnost v odvětví.
- Dále autorka doporučuje, aby se firma soustředila na prodej svých výrobků nejen na českém trhu, ale více posílila svůj vliv v zahraničí. V roce 2009 získala společnost více než 5 % z celkových tržeb právě ze zahraničí.
- Firma je schopna bezproblémově plnit své závazky. Z finanční analýzy vyplynulo, že podnik měl v roce 2009 příliš vysoký ukazatel likvidity. Poukazuje to zejména na velké množství peněžních prostředků držených na běžných účtech. Návrhem autorky této diplomové práce je snížit množství peněžních prostředků na běžných účtech, a to na hodnotu 9 572 000 Kč. Oproti stavu v roce 2009 by to znamenalo snížení množství peněžních prostředků na účtech o 70 procent. Při zhodnocení bylo vycházeno z výpočtů v příloze č. 8. Autorka této práce tedy navrhuje, aby hodnota ukazatele běžné likvidity byla snížena z hodnoty 2,70 na hodnotu 2,0.

Tab. 28 *Návrh běžné likvidity*

	Běžná likvidita	Krátkodobý fin. majetek
rok 2009	2,7	31 851 000
návrh	2,0	9 572 000

Zdroj: vlastní zpracování dat

- Ukazatele rentability v čase klesají, stále však vykazují příznivé hodnoty. Z finanční analýzy je možné odhadnout, že firma reagovala na celosvětovou ekonomickou krizi tak, že snížila ceny svých výrobků. Autorka diplomové práce tedy navrhuje zbytečně nesnižovat ceny výrobků podniku.
- Autorka této diplomové práce prohlašuje, že metody řízení podniku mají zásadní vliv na hospodářské výsledky tohoto subjektu a jeho efektivnost. Vedoucí pracovník vybrané firmy při řízení podniku reaguje zejména na aktuální stav na trhu a výsledky finanční analýzy. Toto tvrzení se shoduje i s osobností manažera. Manažer temperamentu SJ má rád přesnost a pořádek ve firemních záležitostech. Lze tedy prohlásit, že styl řízení ovlivňuje celopodnikovou výkonnost a efektivnost.

7. ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na zkoumání moderních metod řízení v podniku OKNOTHERM, spol. s r.o. v Kaplici. Hlavním cílem bylo provést analýzu metod řízení používaných v podniku a na základě výsledků zhodnotit, jak tyto metody ovlivňují konkurenceschopnost tohoto podniku. Poté bylo úkolem této práce navrhnout optimální metody řízení a změny, které by mohly mít pozitivní dopad na efektivnost a konkurenceschopnost podniku.

V analytické části práce byly sesbírány informace a byl proveden detailní rozbor metod řízení a osobnosti manažera. Dále byla provedena finanční analýza podniku OKNOTHERM, spol. s r.o. Zjištěné informace by měly sloužit jako prospěšné a použitelné informace pro top manažery této firmy.

Při tvorbě této diplomové práce jsem se přesvědčila, že dobrý manažer je „hnacím motorem“ pro své podřízené i celý podnik. Styl vedení a metody řízení, které používá, se odráží v celé organizaci a ovlivňují i ekonomickou situaci podniku.

Díky této diplomové práci jsem měla možnost nahlédnout do skutečně používaných metod řízení firmy, čehož si velmi vážím. Věřím, že má práce bude přínosem i pro vedoucí pracovníky zkoumaného podniku a pomůže jim v dalším rozvoji firmy.

Přeji podniku OKNOTHERM, spol. s r.o., aby dosahoval neustále většího rozvoje a stále vyššího ekonomického růstu. Také firmě přeji, aby pokračovala ve správném vedení a řízení svých zaměstnanců.

8. SUMMARY

The thesis you are holding in your hands is focused on the exploration of the modern methods of management in the enterprise OKNOTHERM, spol. s r.o. in Kaplice.

The main goal of these thesis was to recognize different management methods and leadership styles, to analyse current styles. and on the basis of the results to evaluate how these methods affect the competitiveness of the company. Then the task of this study suggest optimal methods of management and some innovations changes, which could have a positive impact on the efficiency and competitiveness of the selected economic entity.

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

The second parts includes some basic datas about the company. OKNOTHERM, spol. s r.o., Kaplice, history of the company, its characteristic, development.

The practical part of the study collected information and carried out a detailed analysis of methods of management and manager's personality. Further, the financial analysis of the entreprise OKNOTHERM, spol. s r.o. Information gathered should serve as a useful and usable information for top managers of the company.

Style of leadership and management method, is reflected throughout the organization and also affect the economic situation of the company.

The last part of these thesis includes a discussion and proposals for innovation and improvement. These proposes should improve the competitiveness of the selected firm.

I wish the company OKNOTHERM spol. s r.o. to achieve a more constant development and ever-greater economic growth. Also I wish the company to continue the right leadership and management of its employees.

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] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] BUNEŠOVÁ, M.; VANĚČEK D. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-7394-151-2
- [5] BURNS, R. *Making delegation happen: a simple and effective guide to implementing successful delegation*. Crows Nest : Allen & Unwin, 2003. 126 s. ISBN 1-86508-992-3.
- [6] 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.
- [7] DALE, E. *Management: theory and practice*. Manila : Rex Bookstore, Inc., 1993. 786 s. 971-23-1328-X.
- [8] 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.

- [9] DRUCKER, P.F. *The Practice of management*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2007. 355 s. ISBN 978-0-7506-8504-7.
- [10] FOLTÝN, K. Firmě nesmí chybět vůdce. *Ekonom*, 2010, no. 40, p. 68 – 69.
- [11] HANSEN, M. V., BATTEN. J., *Mistr motivace*. Tajemství inspirujícího vedení. Praha : Pragma, 2002. 142 s. ISBN 80-7205-865-7.
- [12] HRON, J., *Teorie řízení*. Praha : PEF ČZU, 2002. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.
- [13] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza - krok za krokem*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [14] MAREK, P. A KOL., *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha : Ekopress, s. r. o., 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.
- [15] MIKULÁŠTÍK, M., *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [16] MONTANA, P. J., CHARNOV, B. H., *Management*. New York : Barron's Educational Series, Inc., 2008. 536 s. ISBN 9780764139314.
- [17] NORTHOUSE, P. G., *Leadership: Theory and Practice*. California: SAGE Publications, Inc., 2009. 435 s. ISBN 9781412974882.
- [18] PANCZAKOVÁ, Z. Vytrénujte si celý tým. *Ekonom*, 2010, no. 46, p. 60 – 61.
- [19] PANCZAKOVÁ, Z. Manažeři, nebojte se tvořit. *Ekonom*, 2010, no. 36, p. 60 – 61.

- [20] PAUKNEROVÁ, D. A KOL., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, a. s. 2007. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [21] PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*. Praktický atlas managementu. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [22] PRENEROVÁ, J. *Posouzení vlivu moderních metod řízení na konkurenceschopnost vybraného subjektu : bakalářská práce*. České Budějovice : JU Ekonomická fakulta. 2009. 53 s. 27 s. příl.
- [23] ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [24] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [25] STÝBLO, J., *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, s. r. o., 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6
- [26] SYNEK, M. A KOL., *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [27] ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?* Brno : Computer Press, a. s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [28] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- [29] TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

- [30] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- [31] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s. r. o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- [32] WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha : Management Press, 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X
- [33] Vnitropodnikové dokumenty (organizační struktura, účetní závěrka za roky 2005, 2006, 2007, 2008 a 2009)

Internetové odkazy

- [34] *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [online]. [cit 2011-03-15]. Dostupné na www: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>
- [35] *Představení společnosti OKNOTHERM spol. s.r.o.* [online]. [cit 2011-02-05]. Dostupné na www: <<http://www.oknotherm.cz/o-firme/>>
- [36] *Registr ekonomických subjektů – informace o subjektu OKNOTHERM, spol. s r.o.* [online]. [cit 2011-03-02]. Dostupné na www: <http://registry.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=1482179>
- [37] *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit 2009-03-10]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=119491&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=9c08bde8cf67984137a13ec55ce4a58>>

0&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=1503&sysinf.spis.@soud=Krajs
k%FDm%20soudem%20v%20%C8esk%FDch%20Bud%ECjovic%EDch&sysin
f.platnost=04.02.2011>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

- Obr. 1 *Základní koncept řízení*
- Obr. 2 *Manažerské dovednosti na různých úrovních řízení*
- Obr. 3 *Podíl vedoucí a výkonné práce manažera*
- Obr. 4 *Efektivní chování manažera*
- Obr. 5 *Cyklus řízení podle cílů*
- Obr. 6 *Přenášení cílů v organizaci*
- Obr. 7 *Funkce vůdcovství*
- Obr. 8 *Manažerská mřížka*
- Obr. 9 *Organizační struktura OKNOTHERM, spol. s r.o.*
- Obr. 10 *Výkonnost (ROE) podniku OKNOTHERM, spol. s r.o.*
- Tab. 1 *Osobnostní typy podle Myers-Briggs Type Indicator*
- Tab. 2 *Rentabilita celkových aktiv*
- Tab. 3 *Rentabilita tržeb*
- Tab. 4 *Rentabilita kapitálu*
- Tab. 5 *Rentabilita vlastního kapitálu*
- Tab. 6 *Rentabilita z vlastních finančních zdrojů*
- Tab. 7 *Mzdová náročnost tržeb*
- Tab. 8 *Obrat aktiv*
- Tab. 9 *Obrat stálých aktiv*
- Tab. 10 *Obrat oběžných aktiv*
- Tab. 11 *Obrat zásob*
- Tab. 12 *Doba obratu aktiv*
- Tab. 13 *Doba inkasa pohledávek*
- Tab. 14 *Doba splatnosti krátkodobých závazků*
- Tab. 15 *Equity Ratio*
- Tab. 16 *Debt Ratio I. (celková zadluženost)*
- Tab. 17 *Debt Equity Ratio*
- Tab. 18 *Úrokové krytí I.*

Tab. 19 *Úrokové krytí II.*

Tab. 20 *Běžná likvidita*

Tab. 21 *Pohotová likvidita*

Tab. 22 *Peněžní likvidita*

Tab. 23 *Doba splatnosti krátkodobých závazků*

Tab. 24 *Osobní náklady ku přidané hodnotě*

Tab. 25 *Produktivita práce z přidaného hodnoty*

Tab. 26 *Produktivita práce z tržeb*

Tab. 27 *Průměrná roční mzda*

Tab. 28 *Návrh běžné likvidity*

Graf č. 1 *Temperament manažera*

Graf č. 2 *Odpověď – otázka č. 6*

Graf č. 3 *Odpověď – otázka č. 7*

Graf č. 4 *Odpověď – otázka č. 44*

Graf č. 5 *Odpověď – otázka č. 23*

Graf č. 6 *Styly vedení*

Graf č. 7 *Odpověď – otázka č. 5*

Graf č. 8 *Odpověď – otázka č. 6*

Graf č. 9 *Odpověď – otázka č. 8*

Graf č. 10 *Odpověď – otázka č. 18*

Graf č. 11 *Odpověď – otázka č. 24*

Graf č. 12 *Odpověď – otázka č. 28*

Graf č. 13 *Odpověď – otázka č. 36*

Graf č. 14 *Kreativita*

Graf č. 15 *Styl vedení*

Graf č. 16 *Motivace*

Graf č. 17 *Jednání manažera*

Graf č. 18 *Průměrná měsíční mzda*

Graf č. 19 *Porovnání hospodářských let 2005 – 2009 společnosti*

Graf č. 20 *Růst osobních nákladů*

Graf č. 21 *Růst přidané hodnoty*

Seznam použitých zkratek

CF	-	Cash Flow (=čistý zisk + odpisy)
ČSN EN ISO 9001	-	Česká technická norma
EBIT	-	Provozní zisk (= VH před zdaněním + nákladové úroky)
INFA	-	Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů
MBTI	-	Myers-Briggs Type Indicator
NF	-	Apollónovský temperament, kombinuje intuici (N) a cítění (F)
NT	-	Prométheovský temperament, kombinuje intuici (N) a myšlení (T)
OKEČ	-	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
RF	-	Velmi dobré podniky v odvětví
ROA	-	Rentabilita celkových aktiv
ROCE	-	Rentabilita kapitálu
ROE	-	Rentabilita vlastního kapitálu
SJ	-	Epimétheovský temperament, kombinuje smysly (S) a usuzování (J)
SP	-	Dionýsovský temperament, kombinuje smysly (S) a vnímání (P)
TH	-	Nejlepší podniky v odvětví
ZI	-	Ziskové podniky v odvětví
ZT	-	Ztrátové podniky v odvětví

Seznam příloh a přílohy

Příloha č. 1 – Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu OKNOTHERM spol. s r.o.

Příloha č. 2 – Rozvaha v plném rozsahu OKNOTHERM spol. s r.o. - aktiva

Příloha č. 3 – Rozvaha v plném rozsahu OKNOTHERM spol. s r.o. - pasiva

Příloha č. 4 – Osobnostní dotazník

Příloha č. 5 – Test manažerského stylu (GRID)

Příloha č. 6 – Dotazník Efektivní manažer

Příloha č. 7 – Randseppův test kreativity

Příloha č. 8 – Výpočet běžné likvidity (Acid test – návrh)

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu OKNOTHERM spol. s r.o.

(v celých tisících Kč)

Tab. 2 Výkaz zisku a ztráty

Označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období				
			2005	2006	2007	2008	2009
I.	Tržby za prodej zboží	001	0	0	14 419	0	0
A.	Náklady vynal. na prodané zboží	002	0	0	12 792	0	0
+	Obchodní marže	003	0	0	1 627	0	0
II.	Výkony	004	181 536	228 861	313 534	329 677	354 036
II.1.	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	005	181 482	227 137	314 981	327 831	352 948
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	54	1 724	-1 565	1 325	1 088
II.3.	Aktivace	007	0	0	118	521	0
B.	Výkonová spotřeba	008	132 365	166 874	242 803	242 712	265 702
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	107 220	135 418	196 906	192 072	208 551
B.2.	Služby	010	25 145	31 456	45 897	50 640	57 151
+	Přidaná hodnota	011	49 171	61 987	72 358	86 965	88 334
C.	Osobní náklady součet	012	23 768	29 532	41 861	51 635	55 890
C.1.	Mzdové náklady	013	17 523	21 772	30 908	38 814	42 416
C.3.	Náklady na soc.zabez. a zdr. poj.	015	6 087	7 585	10 782	12 635	13 193
C.4.	Sociální náklady	016	158	175	171	186	281
D.	Daně a poplatky	017	274	138	160	204	252
E.	Odpisy dlouh. nehm. a hm.majetku	018	8 304	9 197	10 854	15 023	15 657
III.	Tržby z prodeje dl.majetku a materiálu	019	338	2 691	3 614	4 052	3 614
III.1.	Tržby z prodeje dlouh.majetku	020	338	227	480	0	545
III.2.	Tržby prodeje materiálu	021	0	2 464	3 134	4 052	3 069
F.	ZC prodaného dl.majetku a materiálu	022	0	6	500	0	115
F.1.	ZC prodaného dlouhodob. majetku	023	0	6	500	0	115
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	1 189	496	-362	1 275	5 368
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	1 528	2 880	9 190	5 290	7 761
H.	Ostatní provozní náklady	027	217	1 659	2 521	2 473	1 698
*	Provozní výsledek hospodaření	030	17 285	26 530	29 628	25 697	20 729
X.	Výnosové úroky	042	40	37	97	245	232
N.	Nákladové úroky	043	913	848	1 035	1 039	1 816
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	1 866	648	1 417	2 456	2 998
O.	Ostatní finanční náklady	045	1 962	893	1 898	2 802	1 991
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-969	-1 056	-1 419	-1 140	-577
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	4 504	6 802	6 969	5 709	4 763
Q.1.	splatná	050	4 504	6 802	6 969	5 709	4 763
**	VH za běžnou činnost	052	11 812	18 672	21 240	18 848	15 389
X.III.	Mimořádné výnosy	053	367	108	22	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	055	95	26	5	0	0
S.1.	splatná	056	95	26	5	0	0
*	Mimořádný VH	058	272	82	17	0	0
***	VH za účetní období	060	12 084	18 754	21 257	18 848	15 389
****	VH před zdaněním	061	16 683	25 582	28 231	24 557	20 152

Zdroj: vlastní zpracování získaných dat OKNOTHERM spol. s r.o.

Rozvaha v plném rozsahu OKNOTHERM, spol. s r.o. - aktiva

(v celých tisících Kč)

Tab. 3 Rozvaha – aktiva

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období				
			2005	2006	2007	2008	2009
	AKTIVA CELKEM	001	78 828	115 424	152 091	175 771	183 189
B.	Dlouhodobý majetek	003	48 623	55 358	58 738	104 002	95 572
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	487	517	393	809	622
B.I.3.	Software	007	487	517	233	160	537
B.I.7.	Nedokončený dlouh. nehm. majetek	008	0	0	160	649	85
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	48 136	54 841	58 345	103 193	94 950
B.II.1.	Pozemky	014	495	495	1 687	1 956	1 949
B.II.2.	Stavby	015	36 891	41 660	40 275	79 158	80 257
B.II.3.	SMV a soubory movitých věcí	016	7 999	12 686	15 779	21 896	12 662
B.II.7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	020	2 751	0	604	183	82
C.	Oběžná aktiva	031	27 755	57 033	90 122	70 602	85 805
C.I.	Zásoby	032	1 763	11 829	16 827	16 873	17 952
C.I.1.	Materiál	033	1 567	9 909	16 472	15 193	15 183
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	196	1 920	355	1 680	2 769
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	17 282	32 757	37 478	31 424	36 002
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	16 285	29 102	34 824	27 950	30 792
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	054	0	43	39	1 090	1 591
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	753	1 367	1 662	1 184	2 213
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	056	0	2 058	0	0	0
C.III.9.	Jiné pohledávky	057	244	187	953	1 200	1 406
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	8 710	12 447	35 817	22 305	31 851
C.IV.1.	Peníze	059	1 235	472	491	436	544
C.IV.2.	Účty v bankách	060	7 475	11 975	35 326	21 869	31 307
D.I.	Časové rozlišení	063	2 450	3 033	3 231	1 167	1 812
D.I.1.	Náklady příštích období	064	2 052	2 556	2 094	1 126	672
D.I.3.	Příjmy příštích období	066	398	477	1 137	41	1 140

Zdroj: vlastní zpracování získaných dat OKNOTHERM, spol. s r.o.

Rozvaha v plném rozsahu OKNOTHERM, spol. s r.o. - pasiva

(v celých tisících Kč)

Tab. 4 Rozvaha - pasiva

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období				
			2005	2006	2007	2008	2009
	PASIVA CELKEM	067	78 828	115 424	152 091	175 771	183 189
A.	Vlastní kapitál	068	33 355	52 051	73 291	91 981	107 295
A.I.	Základní kapitál	069	102	102	102	102	102
A.I.1.	Základní kapitál	070	102	102	102	102	102
A.III.	RF, NF a ostatní fondy ze zisku	078	839	781	764	6 806	6 731
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	079	37	37	37	37	37
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	080	802	744	727	6 769	6 694
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let	081	20 330	32 414	51 168	66 225	85 073
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	20 330	32 414	51 168	66 225	85 073
A.V.1.	VH běžného účetního období	084	12 084	18 754	21 257	18 848	15 389
B.	Cizí zdroje	085	45 278	62 523	78 271	83 044	75 761
B.III.	Krátkodobé závazky	102	19 981	34 553	50 842	43 852	31 763
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	10 630	22 239	16 497	30 415	17 530
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	107	1 081	1 546	2 187	3 450	3 539
B.III.6.	Závazky ze soc.zab. a zdrav. poj.	108	686	1 007	1 344	1 632	1 422
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 279	2 539	2 751	536	1 555
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	2 968	4 287	27 924	7 238	7 116
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	112	592	189	146	569	581
B.III.11.	Jiné závazky	113	2 745	2 746	-7	12	20
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	25 297	27 970	27 429	39 192	43 998
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	21 797	24 470	23 929	39 192	43 998
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	3 500	3 500	3 500	0	0
C.I.	Časové rozlišení	118	195	850	529	746	133
C.I.1.	Výdaje příštích období	119	195	850	529	746	133

Zdroj: vlastní zpracování získaných dat OKNOTHERM, spol. s r.o.

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 nebude 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:**
- ___ se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
 - ___ odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává
10. **Zajímá vás více:**
- ___ to, co bylo a co je
 - ___ to, co může být
11. **Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:**
- ___ vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
 - ___ hodnotit a analyzovat danou informaci
12. **Když na něčem pracujete, jste raději, když:**
- ___ máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
 - ___ můžete zkusit různé možnosti
13. **Když zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:**
- ___ to považujete za rušení
 - ___ nevadí vám ho zvednout
14. **Je horší:**
- ___ „mít hlavu v oblacích“
 - ___ „držet se při zdi“
15. **Ve vztahu k ostatním jste spíše:**
- ___ objektivní
 - ___ osobní
16. **Vadí vám více, když:**
- ___ je více věcí rozpracovaných
 - ___ už je všechno hotovo
17. **Když někam telefonujete:**
- ___ nebojíte se, že na něco zapomenete
 - ___ připravíte si, co budete říkat
18. **Když diskutujete s kolegy o problému, je pro vás snadné:**
- ___ vidět věci „v širším rámci“
 - ___ postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
19. **Která slova vás charakterizují lépe? Jste spíše:**
- ___ analytický typ
 - ___ vciťující se typ
20. **Často:**
- ___ když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když něco musíte podstatně měnit
 - ___ 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 soustředíte 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. ____ čtené, 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. 5

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.

- Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí:**
A ____ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.
B ____ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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, jediné 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 podřízený 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 jejichž 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. 6

Dotazník Efektivní manažer

(podle STÝBLO, J., *Efektivní manažer*. 1995)

U každé otázky vyberte možnost, se kterou se nejvíce ztotožňujete.

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

- nemohu říci, že nesouhlasím, ale v reálné praxi to není jednoduché
- plně souhlasím

9. Manažer s dobrou znalostí podřízených nemá potřebu je vést k plnění stanovených úkolů

- souhlasím, má-li několik podřízených, může být daleko více bezprostřední při docilování stanovených úkolů
- nesouhlasím, působí-li pouze formální silou, nedocílí úspěchu. Přesto však si nemůže dovolit příliš volné vztahy.

10. Podstata efektivního managementu spočívá v udržování pořádku. Manažer Rozhoduje, co se bude dělat a jak se na tom bude podřízený podílet.

- souhlasím
- nesouhlasím, je to příliš autokratické

11. Podřízený hrdým na svoji práci a výkon náleží odměna

- to je omyl, někteří jsou hrdí, jiní ne
- souhlasím

12. Delegování je jednoduché, jde o předání některých prvků plnění úkolů podřízených a manažer má tyto úkoly plnit

- souhlasím, je to tak
- ne, to je omyl delegovat tímto způsobem

13. Efektivní manažer stále zdůrazňuje všem svým podřízeným potřebu být mezi prvními

- nesouhlasím, efektivní manažer nemá takovou potřebu
- souhlasím, podstatou manažerovy práce je motivovat pracovníky ke stále vyššímu úsilí

14. Hlavní, co je potřeba pracovníky učit, je nejen akceptovat pracovní podmínky, ale vyhledávat užitečné změny

- souhlasím
- nesouhlasím

15. Pro optimální rozhodnutí má manažer definovat problém a limity jeho řešení, podřízený potom jako tým rozhodnutí připraví a zabezpečí

- ne, to není můj vkus
- souhlasím obecně

16. Nejlepší cestou jak manažer může rozvíjet kompetence podřízených je udržovat vysokou míru delegování úkolů a vyvíjet tlak na zvyšování jejich výkonů

- souhlasím, míra tlaku musí být rozmanitá a přiměřená
- nemyslím si, že je to nejlepší cesta rozvoje kompetence

17. Moudrý manažer pravidelně připomíná podřízeným, že jejich práce závisí na schopnosti firmy být efektivní

- nesouhlasím

- souhlasím

18. V případě, že má manažer návštěvníka, má jej ujišťovat, že vše dělá ve prospěch týmu

- v některých případech ano, jindy ne
- souhlasím, takto utvrdí hosta o svém úsilí pracovat pro podnik jako tým

19. Efektivní manažer stanoví cíle, určuje politiku a vytyčuje plán

- tato definice vystihuje můj přístup k managementu
- tato definice nevystihuje můj přístup k managementu

20. Manažer má zajišťovat efektivitu řízením svých podřízených v tom duchu, aby minimalizoval konflikty, podporoval vytváření interpersonálních vztahů a spolupráce

- souhlasím
- nesouhlasím, toto nepatří k manažerovým prioritám

21. Manažer má upevňovat tým i za cenu, že se zbaví toho, kdo narušuje tým

- jde-li o někoho, kdo podává vysoký výkon, nesouhlasím
- souhlasím, úsilí týmu misí být podporováno všemi, bez rozdílu

22. Manažer má přebírat iniciativu v rozhodování, ale má být vždy ochoten přijmout názory svých podřízených před finálním rozhodnutím

- ano, tak to má být
- nesouhlasím, taková rozhodnutí nebývají produktivní

23. Manažer, který je neinformovaný může způsobit komplikace a obtíže v řízení

- mám soustrast s takovým manažerem
- taková osoba není skutečný manažer
- mám-li dobře dělat svoji práci, musím si v první řadě umět informace obstarat

24. Všeobecně se zamítá autokratický řídicí přístup, ale rozhodnout o tom byl vždy oříšek. Co si o tom myslíte?

- jeden z hlavních současných problémů je, že existuje totální nedostatek disciplíny, takový přístup je proto zdravý
- cokoliv se v tomto smyslu říká, je nesmysl
- nejsem na tom zainteresován, musím si poradit sám

25. Práce je džungle, kde jeden potírá druhého. Musím se držet na nohou a ne přemýšlet o dobrém či špatném managementu

- pro moje peníze to není otázka číslo jedna, souhlasím
- nesmysl, nejsem slepý a vidím, že pochybnosti o vlivu stylu nejsou na místě

Příloha č. 7

Raundseppův test kreativity

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

Přečtěte si jednotlivé otázky. Pokuste se na ně odpovědět. Svě odpovědi označte zvýrazněním písmene, se kterým souhlasíte.

AA – silný souhlas

A – souhlas

0 – neutrální odpověď – jak kdy

N – nesouhlas

NN – silný nesouhlas

1. Při práci si bývám do značné míry jist, že jsem zvolil správný postup.

AA A 0 N NN

2. Nemám-li naději, že dostanu odpověď, považuji kladení otázek za ztrátu času.

AA A 0 N NN

3. Myslím, že nejlepším řešením problémů je logický postup krok po kroku.

AA A 0 N NN

4. Při diskusi někdy prezentuji názor, který některé lidi zaskočí.

AA A 0 N NN

5. Hodně přemýšlím o tom, jak na mne pohlíží ostatní.

AA A 0 N NN

6. Patrně bych dokázal přispět světu něčím mimořádným.

AA A 0 N NN

7. Raději dělám to, co sám uznám za správné, než abych se snažil získat pochvalu od ostatních.

AA A 0 N NN

8. Nejistí lidé ztrácejí můj respekt.

AA A 0 N NN

9. Dokážu velmi dlouho řešit důležité problémy.

AA A 0 N NN

10. Pro některé věci se velice nadchnu.

AA A 0 N NN

11. Nejlepší věci mě často napadají v době, kdy nedělám nic zvláštního.

AA A 0 N NN

12. Když řeším nějaký problém, spoléhám na intuici a pocit správného řešení.

AA A 0 N NN

13. Při určitém úkolu pracuji rychle při analýze problému a pomaleji při syntéze informací.

AA A 0 N NN

14. Mám takové záliby, které souvisejí se sbíráním různých věcí.

AA A 0 N NN

15. Denní snění mě inspiruje k mnoha důležitým projektům.

AA A 0 N NN

16. Kdybych si měl vybrat zaměstnání, byl bych raději lékař než badatel.

AA A 0 N NN

17. Vycházím lépe s lidmi, kteří náležejí ke stejné společenské vrstvě.

AA A 0 N NN

18. Jsem velmi citlivý po estetické stránce.

AA A 0 N NN

19. Záblesky intuice jsou velmi nespolehlivou cestou k vyřešení problémů.

AA A 0 N NN

20. Více mě baví vymýšlení nových myšlenek než jejich prodávání ostatním.

AA A 0 N NN

21. Vyhýbám se situacím, v nichž bych se mohl cítit podřadný.

AA A 0 N NN

22. Informace hodnotím více podle zdroje než podle obsahu.

AA A 0 N NN

23. Mám rád lidi, kteří se řídí pravidlem „Napřed povinnost, potom zábava“.

AA A 0 N NN

24. To, jak člověk hodnotí sám sebe, je důležitější než hodnocení ostatními.

AA A 0 N NN

25. Myslím, že lidé, kteří se snaží být dokonalí, nejsou moudří.

AA A 0 N NN

26. Mám rád práci, při které je třeba působit na ostatní.

AA A 0 N NN

27. Záleží mi na tom, aby věci byly na svých místech.

AA A 0 N NN

28. Lidé, kteří se rádi baví potřeštěnými nápady, jsou nepraktičtí.

AA A 0 N NN

29. Docela rád se nechám pohláznit novými myšlenkami, i když nemají praktický přínos.
AA A 0 N NN
30. Pokud se určitý přístup k problému neosvědčí, dokážu rychle přeorientoval své myšlení.
AA A 0 N NN
31. Nerad dávám otázky, které ukazují mou neznalost.
AA A 0 N NN
32. Spíše změním své zájmy kvůli dobrému místu, než abych změnil místo kvůli svým zájmům.
AA A 0 N NN
33. Neschopnost vyřešit problém často vyplývá z nesprávně položených otázek.
AA A 0 N NN
34. Často dokážu předvídat řešení svých problémů.
AA A 0 N NN
35. Rozebírat osobní neúspěch je ztrátou času.
AA A 0 N NN
36. Jenom povrchní lidé se uchylují k přirovnáním.
AA A 0 N NN
37. Někdy mě tak potěší vynalézavost podvodníka, že mu přeji, aby unikl trestu.
AA A 0 N NN
38. Často začínám pracovat na úkolu, který neumím přesně vyjádřit, jenom jej tuším.
AA A 0 N NN
39. Často zapomínám jména lidí, měst, ulic atd.
AA A 0 N NN
40. Myslím, že úspěch stojí hlavně na tvrdé práci.
AA A 0 N NN
41. Záleží mi na tom, abych byl považován za dobrého člena týmu.
AA A 0 N NN
42. Umím udržet na uzdě své impulzy.
AA A 0 N NN
43. Jsem naprosto spolehlivý a odpovědný člověk.
AA A 0 N NN
44. Nejisté a nepředvídatelné věci mě rozčilují.
AA A 0 N NN
45. Pracuji raději s ostatními v týmu než samostatně.
AA A 0 N NN

46. Potíž mnoha lidí spočívá v tom, že berou věci příliš vážně.

AA A 0 N NN

47. Jsem často pronásledován svými problémy a nedokážu se od nich oprostit.

AA A 0 N NN

48. Chci-li dosáhnout svých cílů, umím se vzdát pohodlí nebo bezprostředního zisku.

AA A 0 N NN

49. Kdybych byl univerzitní učitel, raději bych učil praktické předměty než jejich teorii.

AA A 0 N NN

50. Přitahuje mě tajemství života.

AA A 0 N N

Příloha č. 8

Výpočet běžné likvidity (Acid test) – návrh

V této příloze je vypočteno ideální množství peněžních prostředků, které by podnik OKNOTHERM, spol. s r.o. měl držet na běžných účtech.

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

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{zásoby} + \text{krátk.pohledávky} + \text{peníze na BÚ}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\frac{17\,952\,000 + 36\,002\,000 + x}{31\,763\,000} = 2,0$$

$$\underline{x = 9\,572\,000 \text{ Kč}}$$