

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Milena Mikysková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Posouzení stylu a metod manažerské práce
v malých a středních podnicích**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor

Milena Mikysková

2009

Zadání bakalářské práce

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Posouzení stylu a metod manažerské práce v malých a středních podnicích 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 bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách. Dostupné na internetu: http://www.jcu.cz/education/zverej_kvalif_praci. Opatření rektora o zveřejňování disertačních , diplomových a rigorózních prací studentů JU (R 83 z 20.4. 2007)

V Českých Budějovicích 17. 8. 2009

Milena Mikysková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D.

Obsah:

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1	MANAŽERSKÁ PRÁCE	4
2.1.1	Principy manažerské práce	4
2.2	ROZMĚR MANAŽERSKÉ PRÁCE A JEJÍ TYPOLOGIE	5
2.3	MANAŽER.....	6
2.3.1	Sociální kompetence manažera	6
2.3.2	Manažerské vlastnosti	7
2.3.3	Manažerské dovednosti	8
2.4	STYLY ŘÍDÍCÍ A VEDOUcí PRÁCE VEDOUcíHO PRACOVNíKA.....	8
2.4.1	Klasická teorie řízení.....	8
2.4.2	Situační styl vedení	9
2.4.3	Nové vedení.....	12
2.5	ROZHODOVÁNí.....	14
2.5.1	Rozhodovací procesy	14
2.5.2	Rozhodovací modely.....	15
2.5.3	Rozhodovací proces	16
2.6	MOTIVACE	18
2.6.1	Motivační faktory	20
2.7	HODNOCENí	26
2.7.1	Hodnocení uchazečů o zaměstnání ve firmě	26
2.7.2	Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.....	27
2.7.3	Obsah hodnotícího rozhovoru	28
2.8	KOMUNIKACE	29
2.8.1	Manažerská komunikace	31
2.9	PODNIKOVÁ KULTURA	32
2.9.1	Základní rysy zdravé podnikové kultury.....	33
2.9.2	Faktory podnikové kultury	34
3	METODIKA PRÁCE	35

4	PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ	38
4.2	FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	40
4.2.1	Ukazatelé likvidity	40
4.2.2	Ukazatele zadluženosti	42
4.2.3	Ukazatelé rentability	45
4.2.4	Ukazatelé aktivity.....	48
4.3	PRŮZKUM POMOCÍ DOTAZNÍKŮ	51
4.3.1	Dotazníky vyplněné zaměstnanci.....	51
4.3.2	Dotazníky vyplněné jednatelem	57
4.4	NÁVRH NA ZDOKONALENÍ	63
5	ZÁVĚR.....	65
6	SUMMARY	67
7	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	69
8	PŘÍLOHY	71

1 Úvod

Každá firma se skládá z managementu a zaměstnanců. Pro správný chod podniku je důležitý vyrovnaný vztah mezi těmito skupinami. Nesprávný systém vedení, špatná komunikace a konfliktní vztahy ve firmě mají velký vliv na povoz a hospodaření podniku a způsobují tak finanční ztráty.

Vhodné manažerské vedení je důležité pro úspěšný rozvoj firmy. Zvolený styl práce manažera, jeho komunikační projev k okolí, otevřenost a vstřícnost k zaměstnancům je v každém podniku odlišný. Neexistuje jediný správný styl vedení, záleží na podmínkách, způsobu podnikání a osobnosti manažera. Teoretické znalosti a zkušenosti v této oblasti jsou důležité, mohou manažerovi v mnohém pomoci. Podstatný je přístup manažera k firmě a zaměstnancům. Manažer musí zaměstnance správně motivovat a svým jednáním vytvářet pozitivní komunikační prostředí a atmosféru, kdy zaměstnanci mají pocit sounáležitosti s firmou.

Udržet si zaměstnance a zvýšit jejich potenciál je v zájmu každého podniku. Manažer si musí vytvořit vyrovnaný systém benefitů, možný kariérní postup a dobré finanční ohodnocení, které zaměstnance motivuje k vyšším výkonům. Velmi přínosné jsou i mimopodnikové aktivity, jež dobře slouží k většímu stmelení kolektivu, ke zlepšení vztahů ve firmě.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit a zhodnotit styl a metody vedení managementu v konkrétním malém či středním podniku, přístup zaměstnavatele k zaměstnancům a naopak. Zhodnotit využití zaměstnanecké benefity, možnost kariérního růstu, finanční ohodnocení, případně jiné motivační nástroje. Posoudit vliv použitých metod řízení, chod a rozvoj podniku. Ze získaných informací navrhnout případné změny pro zlepšení současného stavu organizace práce podniku a jeho finanční hospodaření.

2 Literární rešerše

2.1 Manažerská práce

2.1.1 Principy manažerské práce

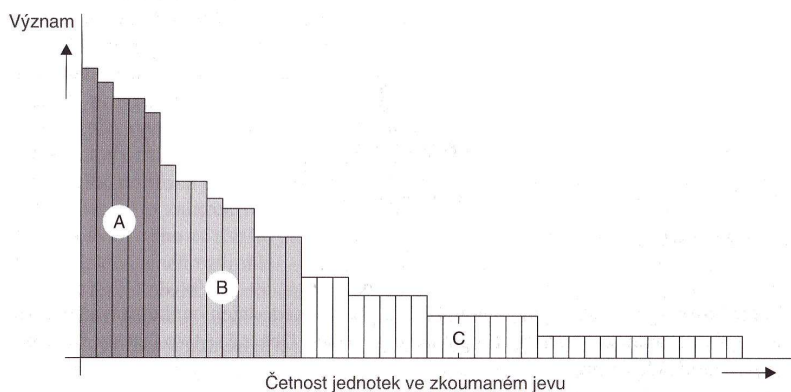
Veber, Srpová (2005)

Bez ohledu na typ organizace či postavení manažera v organizační hierarchii, lze vytipovat některé obecné zásady manažerské práce. K typickým patří:

- priority,
- prevence.

Princip priorit se opírá o Paretovo pravidlo. To konstatuje, že většina jevů není stejně významná, ale naopak konstatuje různorodost - malá skupina jevů má zásadní význam a naopak existuje značná skupina jevů, která je téměř bezvýznamná. Někdy je tento závěr označován jako pravidlo 20 : 80, čím je vyjádřen základní závěr o různorodosti rozdělení jevů a jejich významu, kdy skupina cca 20 nejvýznamnějších jevů má 80% významnou hladinu (viz obrázek 1)

Obrázek 1: Paretův princip – pravidlo 20 : 80



A – velká skupina (do 20 %) jevů s největším významem (v souhrnu až 80 % celkového významu), C – početná skupina s minimálním významem

Pramen: Veber, J., Srpová, J. , 2005

Princip prevence se opírá o pragmatické zjištění, že bývá výhodnější nedostatům předcházet než následně odstraňovat důsledky jejich neřešení. Zároveň se konstatuje, že tam, kde existuje určité riziko vzniku nedostatku, je třeba zavést včasné odhalování jejich symptomů, protože čím dříve se zjistí a odstraní určitý nedostatek či problém, tím ztráty s ním spojené jsou nižší.

Zohledňování cíle v jakékoliv manažerské činnosti

Každá z lidských aktivit sleduje určitý cíl. Cíl (vize) - představuje konečný stav, ke kterému směřují všechny aktivity, jde o konkretizovanou představu budoucího stavu, výsledek, který má být v příslušném časovém horizontu dosažen. Správné určení cíle je jeden z klíčových úkolů, jehož podstatou je rozhodování zaměřené do budoucna, které je nutně spojeno s rizikem.

2.2 Rozměr manažerské práce a její typologie

Duchoň, Šafránková (2008)

Konfliktnost cílů – úkolem manažerů je zajistit rovnováhu cílů. Mají dosáhnout maximálních zisků, ale zároveň se potýkají s požadavky podřízených na maximální mzdy, do konfliktů se dostávají ekonomické cíle s cíli ekologickými, požadavek na snížení nákladů je často na úkor kvality výrobků.

Práce s nejistotou a rizikem – manažer musí být připraven rozhodovat v každých podmínkách. Tato rozhodnutí mohou být více či méně riziková. Míra nejistoty může být plánovaná a co nejvíce redukována, ale nikdy nelze vyloučit neočekávané problémy.

Odpovědnost za výsledky – manažer nese odpovědnost za výsledky nejen své práce, ale i za výsledky svých podřízených. Jestliže dojde k jakékoliv chybě, je za ni zodpovědný a musí učinit příslušná opatření, která výskyt stejné chyby pokud možno do budoucna vyloučí.

Práce se všemi svěřenými zdroji a odpovědnost za příležitosti a neúspěchy – klíčovým úkolem manažera je využít příležitostí a optimálním nasazením všech zdrojů dosáhnout nejlepších výsledků. Je odpovědný za své chyby a za chyby svých spolupracovníků. To vyžaduje škálu manažerských dovedností spolu se schopností kooperace s ostatními spolupracovníky a synchronizace práce podřízených.

Práce prostřednictvím druhých lidí – závisí na schopnosti jednat s lidmi, předvídat, rozhodovat, komunikovat. Spolupráce a skupinové aktivity nabývají na důležitosti.

2.3 Manažer

Manažeři se dělí do tří základních úrovní

Manažer je člověk, který vede tým spolupracovníků a jeho osobnost výrazně ovlivňuje atmosféru ve firmě i výkonnost zaměstnanců

Duchoň, Šafránková (2008)

- nejnižší (manažeři první linie) – mistři, vedoucí dílen (svým postavením jsou jenom o stupeň výše než zaměstnanci),
- střední (manažer druhé linie) – manažeři závodů, vedoucí různých útvarů (poskytují a získávají informace),
- vrcholové (top manažeři) – přebírají odpovědnost za vlastníky (usměrňují a koordinují všechny činnosti, závisí na nich konečné výsledky).

Počet úrovní v konkrétním podniku závisí na situaci a nedá se obecně určit, záleží na organizační struktuře podniku, na míře centralizace nebo decentralizace.

2.3.1 Sociální kompetence manažera

- řídí práci a přebírá odpovědnost za výsledky práce jiných lidí,
- náplní funkce manažera je v podstatě plnění řídicích činností (funkcí aktiv),

- čím je manažer v řídicí hierarchii umístěn výše, tím více se musí řídit principem univerzálnosti,
- zejména na vyšších řídicích funkcích musí mít manažer specifické vlastnosti jednak vrozené, jednak získané intenzivním studiem.

2.3.2 Manažerské vlastnosti

Dle Livingstona rozdělujeme kvality rozhodné pro úspěch manažera ve třech rovinách (viz tabulka 1)

- potřeba řídit – jen ten, kdo má tuto potřebu a má z této činnosti uspokojení, se stává úspěšným manažerem,
- potřeba moci – musí mít silný vliv na ostatní, musí spoléhat nejen na svou autoritu, ale zejména na své znalosti, zkušenosti a dovednosti,
- potřeba vcítit se – musí mít cit a určitou míru pochopení pro svého podřízeného.

Tabulka 1: Manažerské vlastnosti

Manažerské vlastnosti	
vrozené	získané znalosti a dovednosti
potřeba řídit	ekonomická teorie
potřeba mít moc	teorie podnikání
umění vcítit se do potřeb spolupracovníků	metody řízení
	sociálně-psychologické znalosti
	dobrá tělesná a duševní kondice

Pramen: Duchoň, B., Šafránková, J., 2008

2.3.3 Manažerské dovednosti

Duchoň, Šafránková (2008)

- koncepční - manažer koordinuje a integruje všechny zájmy aktivity organizace
- lidské – pracuje, chápe a motivuje ostatní spolupracovníky,
- technické - používá postupy, techniky a znalosti specializovaných útvarů.

Důležitost uvedených dovedností závisí na organizační úrovni organizace, na pozici manažera.

2.4 Styly řídicí a vedoucí práce vedoucího pracovníka

2.4.1 Klasická teorie řízení

Dle Duchoň, Šafránková (2008) (viz tabulka 2)

- **autokratický, autoritativní** – moc a rozhodování jsou soustředěny do rukou vedoucího,
- **demokratický styl, participativní** – vedoucí deleguje značnou část a ponechává si svou odpovědnost konečných rozhodnutí,
- **liberální, laissez-faire (volný průběh)** – vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících.

Tabulka 2: Tři styly klasické teorie řízení

1. Autokratický styl			
Vůdce	Členové	Vztahy	Výkonnost
dominantní, nerespektuje druhé, rozhoduje sám, hodně kontroluje	závislí, pasivní, neiniciativní, nesamostatní, nezainteresovaní	napjaté, nevyrovnané	vysoká kvantita, nízká kvalita, značná výkonnost, ale krátkodobě
2. Demokratický styl			
málo přikazuje, nepodporuje iniciativu, působí příkladem, zpětnou vazbu, informuje, podporuje komunikaci, diskutuje, naslouchá	aktivní, samostatní, iniciativní, podílejí se na rozhodování, otevření	uvolněné, nenucené, přátelské	průměrná, ale kvalitní, dlouhodobá
3. Liberalistický styl			
pasivní, nezasahuje, nekontroluje	málo závislí, samostatní, tvořiví, vysoce zainteresovaní	chaotické, nevyrovnané, napjaté	nízká i při vysoké zainteresovanosti, vysoká kvantita

Pramen: Duchoň, B., Šafránková, J., 2008

2.4.2 Situační styl vedení

Duchoň, Šafránková (2008)

Zdůrazňuje vedení a způsob řízení podle situace (viz tabulka3).

- **přikazování** – vede krok za krokem, pokud si skupina neví rady,
- **koučování** – více se věnuje lidem a řeší interpersonální problémy,
- **podporování** – postupně omezuje pozornost, kterou věnuje lidem, tým pracuje většinou samostatně,
- **delegování** – kolektiv, vyspělý pracovně i psychologicky, zvládá pracovní úkoly i mezilidské vztahy.

V těchto přístupech se vedoucí zaměří na své podřízené, nebo na práci, výkony, plnění cílů:

1. Vedoucí zaměřený na práci, výkony, plnění cílů

Je nestranný a nezainteresovaný, pokud jde o podřízení. Vykonává přísný dozor, naléhá na lepší výkon, splnění cíle a snaží se dodržovat lhůty a hodnocení produkce. Tento styl bývá u řešení krátkodobých náročných úkolů.

2. Vedoucí zaměřený na zaměstnance

Zajímá se o potřeby, postup a osobní růst členů svého týmu. Za důležitější považuje práci s lidmi než urychlení výroby. Chce, aby podřízení dosahovali dlouhodobě stabilních výsledků a zaměřuje se na jejich potřeby.

V řídicí praxi se v situačním řízení používají základní čtyři styly řízení, zaměřené na různé varianty přístupu k plnění cíle a s ohledem na osobnost pracovníka, spolupracovníka.

I. Direktivní styl – přikazovat

Vedoucí pracovníci jednají tímto stylem v případě zaměření na výsledek nebo cíl pracovní činnosti:

- kladou co nejvyšší cíle,
- mají na zřeteli zisk a náklady,
- jsou silně orientováni na výkon,
- jsou tvrdí sami k sobě,
- věří více ve své schopnosti než ve schopnosti svých pracovníků,
- prosazují své vlastní názory,
- silně ovlivňují dosažení cílů,
- nesnaží se ovlivnit mezilidské vztahy a potřeby pracovníků.

II. Styl zaměřený na spolupracovníka – koučovat

Manažeři v rámci tohoto stylu vidí především lidský element. Styl je vhodný na pracovištích zaměřených sociálně nebo v případě pracovních či osobních problémů pracovníka. Úlohu sehrává mimo jiné koučování.

Vedoucí:

- jednají klidně a přátelsky,
- podporují své pracovníky,
- silně ovlivňují pracovní klima,
- o všem uvažují se zřetelem na spolupráci,
- nechávají pracovníkům značnou volnost,
- věří ve schopnosti pracovníků.

III. Styl poskytující prostor – podporovat samostatnost

Manažeři jednající tímto stylem dávají svým spolupracovníkům volný prostor pro plnění cílů práce za předpokladu, že je pracovník vysoce kompetentní k samostatné činnosti:

- neovlivňují příliš dosažení cílů,
- neovlivňují jasná pravidla, dbají na dodržování předpisů,
- drží se zpátky, zůstávají neutrální.

IV. Kooperativní styl

Při tomto stylu manažeři spolupracují se svými podřízenými a o možnostech splnění cílů diskutují:

- orientují se podle situace buď na mezilidské vztahy, nebo na zisk a výkony,
- podporují pracovníky v dosahování cílů i v mezilidských vztazích,
- silně ovlivňují pracovní klima a uspokojení potřeb pracovníků,
- mají jasnou představu o tom, čeho chtějí dosáhnout,
- vyhledávají nové nápady, sledují priority, hledají příčiny problémů.

Jako optimální se jeví styl kooperativní. Vždy ale záleží na konkrétních podmínkách. Například, jsou-li členové týmu vysoce kvalifikovaní a jsou-li zároveň motivovaní, pak je lépe uplatnit styl poskytující prostor. Silně motivované pracovníky, kterým chybí potřebné odborné znalosti, je vhodné řídit stylem zaměřeným na pracovníka, kterého je

třeba naučit novou práci. Důležité je, aby vedoucí vedl nebo řídil stylem, který je mu vlastní podle osobnosti.

2.4.3 Nové vedení

Duchoň, Šafránková (2008)

Oproti předcházejícím, většinou racionálním přístupům, je zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí. Ústředním pojmem se stává charisma, síla osobnosti vůdce, který dokáže strhnout ostatní pro svou vizi.

Do tohoto stylu patří dvě varianty vedení – transformační a transakční

(viz tabulka 3)

Transformační vedení je postaveno na uspokojování vyšších potřeb pracovníků uvnitř určité organizační kultury. Vedoucí rozvíjí své spolupracovníky k sebeaktualizaci a sebekontrolé.

Transformace lze dosahovat trojím způsobem

- pozvednutím úrovně uvědomění o významu a hodnotě výsledků práce i cestách, jak jí dosahovat,
- působením na lidi, aby své osobní zájmy převedli na zájmy týmu, organizace či společnosti,
- změnou potřeb z Maslowovy soustavy nebo rozšířením dosavadního spektra potřeb (viz obrázek 2).

Transakční vedení je postaveno na vzájemné výměně – transakci. Pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti a úsilí a vedoucí ho za to odměňuje.

Tabulka 3: Styly řízení a vedení spolupracovníků

Styly řízení a vedení spolupracovníků		
Klasické teorie	Situační přístup	Nové vedení
autokratický	přikazovat	transakční
demokratický	koučovat	transformační
	delegovat	
liberální	podporovat	

Pramen: Duchoň, B., Šafránková, J., 2008

Osobnost vedoucího pracovníka v managementu dle Duchoň, Šafránková (2008)

Je velice důležité, kdo celý tým nebo pracovní skupinu vede. Úspěchy tedy záleží na osobnosti vedoucího a stylech řízení, které používá, podstatně lepších výsledků dosahují týmy, jejichž vedoucí má schopnost pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali či rádi plnili zadané úkoly. Ve vedení se pohybují dva základní typy osobností, a to vůdce či vedoucí týmový a sólový (viz tabulka 4 a 5).

Tabulka 4: Rozdíly mezi jednotlivými typy vůdců

Týmový vůdce	Sólový vůdce
Nepředpokládá, že by byl moudřejší, kreativnější či prozíravější než jeho kolegové, proto vybírá nadané členy týmu, aby kompenzoval své nedostatky a přispěl k vyváženosti týmu.	Často žije v domněnku, že je ten nejzkušenější, nejmodernější, který ví a zní všechno nejlépe.
Nepotřebuje obdiv ani neustálou pozornost ke své osobě. Vlastní zásluhy na prosperitě celého týmu, popírá nebo nezveličuje (je přirozeně skromný)	Rád na sebe strhává pozornost, potřebuje mít pocitu úcty a důležitosti. Libuje si v osobní publicitě.
Jeho vztah k ostatním členům týmu je založen na důvěře, a proto častěji deleguje pravomoci a odpovědnost.	Protože se domnívá, že je nejlepší, mívá problémy s delegováním. Nejlépe to přece umí on sám a nikdo jiný to a tak nedokáže.

Pramen: Duchoň, B., Šafránková, J., 2008

Tabulka 5: Rozdíly mezi jednotlivými typy vůdců

Týmový vůdce	Sólový vůdce
Svou roli vnímá jako vytváření obsahu poslání týmu, klade důraz na správný výběr členů týmu, na jejich dobrovolné přijímání úkolů a na jejich samostatnost.	Rád úkoly rozděluje zcela direktivním způsobem, očekává že všechny pokyny budou splněny. Chce být vzorem, který mají ostatní chtít následovat.
Staví na rozmanitosti..	Usiluje o konformitu (přizpůsobení). Formulace podle obecně známých a uznávaných standardů.
Projektuje vizi, kterou ostatní naplňují dle svých představ, schopností a možností..	Dává jasně najevo, co, kdo a jak má dělat.
Vyhledává talenty. Neobává se konkurence. Má zdravé sebevědomí, věří si, přijímá své přednosti i nedostatky.	Soustředí kolem sebe především své stoupence, mnohdy vyhledává pochlebovače a obdivovatele
Pomáhá ostatní v jejich osobním i profesionálním rozvoji, podporuje jejich klady.	Své podřízené řídí a vede, poskytuje návody jak postupovat.

Pramen: Duchoň, B., Šafránková, J., 2008

2.5 Rozhodování

2.5.1 Rozhodovací procesy

Rozhodování lze chápat jako proces či soubor činností, které směřují k dosažení nějakého cílového stavu prostřednictvím posuzování stavu několika variant a výběrem nejvíce vyhovující varianty podle preferenčního kritéria. Výsledkem tohoto procesu je volba, toto rozhodnutí je závazné a jednoznačné.

Proces rozhodování rozděluje Duchoň, Šafránková (2008) do následujících částí

- stanovení cílových stavů,
- identifikování alternativ,
- hodnocení alternativ z hlediska zvolených cílů,
- výběr alternativy – uskutečnění rozhodnutí.

Rozhodování a rozhodovací proces je ovlivněn řadou faktorů. Schopnost rozhodnutí je podmíněna různým stupněm poznání, vzdělání, odpovědnosti, citu, přijaté stupnice

hodnot a různě se v něm promítá osobnost člověka a jeho aktuální rozpoložení fyzické a psychické. Tyto faktory mohou působit pozitivně, ale i negativně.

U objektivních faktorů jako jsou data a informace, záleží na jejich správnosti a stupni účelnosti, u subjektivních faktorů (intuice, rozpoložení, žebříček hodnot atd.) hraje roli naturel a cítění rozhodovatele, které nelze dobře kvantitativně vyjádřit.

Duchoň, Šafránková (2008) rozdělují objektivní a subjektivní faktory

- data a informace,
- zkušenosti,
- znalosti,
- intuice,
- fyzické a psychické rozpoložení,
- prioritizace hodnot.

2.5.2 Rozhodovací modely

Duchoň, Šafránková (2008)

Klasický (normativní)

- úplná jistota či neúplná informace (riziko),
- jasně vymezené problémy a cíle,
- racionální výběr pomocí kvantitativních technik.

Administrativní (deskriptivní)

- zpravidla neúplné či žádné informace (nejistota),
- cíle i problémy ne zcela jasně definovány,
- výběr dán subjektivní preferencí uspokojení.

Klasický model lze zpravidla užít tam, kde racionální rozhodovací proces probíhá v uspořádané organizační podnikové struktuře ve stabilním okolí.

Administrativní model můžeme užít pro uspořádanou podnikovou organizační strukturu pracující v nestabilním prostředí, kdy rozhodovací proces musí být uskutečněn rychle, za ztížených předpokladů a podmínek. Zpravidla se využívá u intuitivních přístupů.

2.5.3 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces má zajistit výběr strategie z určité množiny strategií.

Tento proces lze strukturovat pomocí následujících prvků

- subjekt rozhodování,
- objekt rozhodování,
- cíle,
- strategie,
- budoucí stavy,
- pravidlo preferencí a kriteriální funkce,
- výběr (volba) strategie.

V rozhodovacích procesech, jde o to, aby byla vybrána optimální strategie. Výběr optimální strategie je ovlivněn tím, jak je subjekt rozhodování schopen ocenit předpokládané důsledky.

Podle toho lze rozhodovací procesy rozdělit do tří skupin

- rozhodování za jistoty,
- rozhodování za rizika,
- rozhodování za nejistoty.

Rozhodování za jistoty - vychází z deterministické znalosti budoucí situace, subjekt rozhodování zná jednoznačně důsledky rozhodnutí vzhledem k daným kritériím.

Budoucí situace mohou být i takové povahy, kdy důsledek rozhodnutí může být závislý na provedeném rozhodnutí, která působí proti rozhodnutí našemu, a další náhodné vlivy. Takové situace se nazývají konfliktní.

Rozhodování za rizika – vychází z toho, že působící faktory lze v předpokládaných budoucích situacích pravděpodobnostně ohodnotit.

Rozhodování za nejistoty – předpokládá neznámé budoucí situace a nemožnost pravděpodobnostně charakterizovat působící faktory.

Vývoj strategií závisí na řadě vlivů a faktorů – vnější okolí systému (podniku), vnitřní faktory podniku, programované nebo neprogramované rozhodnutí, informační zabezpečení znalostí budoucích situací. Při výběru strategií neexistuje jen jediná možnost, vždy existují alespoň dvě varianty, ze kterých lze vybírat.

Hodnocení strategií lze provádět kvantitativně či kvalitativně

Kvantitativní hodnocení je založeno na „tvrdých“ faktorech, které jsou měřitelné a lze je verifikovat (např. čas, náklady, výnosy, zisk atd.).

Kvalitativní hodnocení používá „měkké“ faktory, kde je nutno pracovat se subjektivním hodnocením a subjektivními pravděpodobnostmi (pracovní vztahy, riziko technologických změn, sociální prostředí podniku aj.)

Předpoklady racionálního rozhodování dle Zadražilová, Khelerová (1994)

- výběr vhodných řešitelů (z hlediska úrovně kvalifikace, ale i aspirační úrovně),
- dostatek relevantních informací,
- schopnost stanovit si priority cíle, které musí být každopádně splněny – a odlišit je od cílů nižší úrovně – cílů, které by mohly být splněny,
- znalost rozhodovacích metod, zejména docenění jejich silných a slabých stránek a nebezpečí jednostranného pohledu na věc,
- systematické využívání zpětné vazby – vyhodnocování realizace,
- přijatých rozhodnutí a hledání příčin odchylek od původních cílů, schopnost učit se z vlastních chyb.

2.6 Motivace

Řídící pracovník má více možností jak k lidem přistupovat. Dlouhodobě dobrých výsledků dosahuje především tehdy, když své spolupracovníky motivuje.

Motivovat znamená dle Zadražilová, Khelerová (1994)

- vyvolat určitou aktivitu,
- tato aktivita musí po určitou dobu trvat (obvykle do té doby, než je splněn cíl),
- aktivita musí směřovat k požadovanému cíli (někteří lidé jsou velmi iniciativní, ovšem nikoli ve směru, který bychom žádali),
- člověk vyvíjí svou aktivitu uvědoměle (nepůsobíme na jeho city, pudy a emoce, ale na jeho racionální stránku, pracovník ví, proč určitou věc dělá a proč jí dělat nechce).

Základním předpokladem motivování je znalost lidských potřeb, faktorů, které jsou pro toho kterého spolupracovníka důležité.

Základní zásady pro motivaci

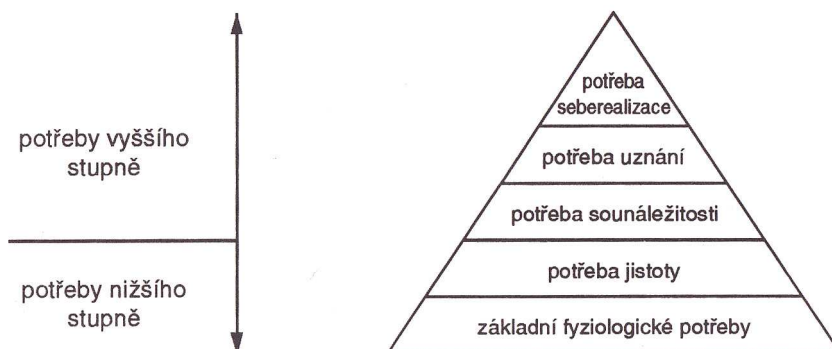
Neměříme každého stejným metrem

Musíme pochopit každého člověka jako samostatné individuum, které něco očekává od nás, od firmy, od života vůbec, má určité potřeby, které se snaží uspokojit. To je jedna stránka komplexu jeho motivace. Druhou představují jeho vlastnosti apod. Tyto odlišnosti se odrážejí v tom, že pro každého může mít určitý motivační faktor jiný význam.

Analýza potřeb

Tímto tématem se zabývali např. A. Maslow, D. McClelland, C.P. Alderfer a další.

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Pramen: Zadražilová, D., Khelerová, V., 2005

Potřeba sounáležitosti (viz obrázek 2), snaha „někam patřit“ znamená, že člověk vnímá kolektiv, ve kterém pracuje a touží vybudovat si dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Jsme-li členy kolektivu, přejeme si, abychom dosáhli určitého uznání, čímž zároveň v nás roste pocit sebeúcty a sebeuspokojení. To už je jen krůček k nejvyššímu stupni v hierarchii potřeb – k potřebě seberealizace. Jedinec je v tomto případě motivován prací samotnou, prací, která ho vnitřně obohacuje.

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb v aplikaci na podnikovou praxi



Pramen: Zadražilová, D., Khelerová, V., 2005

Všechny uvedené kategorie potřeb (viz obrázek 3), jsou pro člověka důležité, ale míra jejich naléhavosti je pro každého různá a jejich motivační účinnost záleží i na mnoha dalších okolnostech.

Jedná se zejména

- vyspělost člověka, jeho inteligenční a mentální úroveň,
- charakter práce, kterou vykonává, její společenskou prestiž,
- sociální postavení jedince,
- celkovou sociální a ekonomickou úroveň společnosti.

Nejvyšším stupněm potřeb je (viz obrázek 2) potřeba seberealizace. Lidé jsou v tomto případě motivováni zejména prací samotnou, vyžadují samostatnost při plnění úkolů, bývají tvořiví, kreativní. Důležité je zajistit jim pocit volnosti a možnosti rozhodovat. Samotná práce je motivačním faktorem do té míry, dokud má pracovník pocit, že se seznamuje se stále novými problémy, které úspěšně řeší.

Využívání znalostí motivačních faktorů

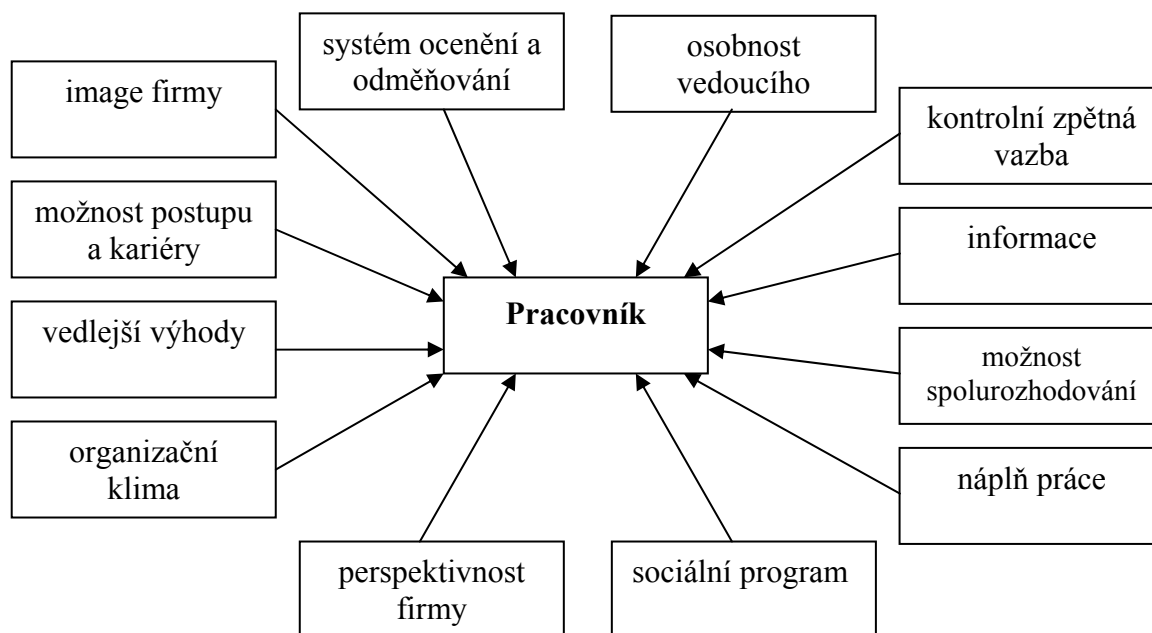
Dle Duchoň, Šafránková (2008)

Osobnost vedoucího, styl vedení, který uplatňuje, jeho schopnost stanovovat cíl, patří k velmi silně působícím faktorům motivace. Zejména cíle mohou významně motivovat. Musíme se snažit o to, aby cíle byly co možná nejpřitažlivější, aby byly zabezpečené všechny podmínky k jejich realizaci a byly reálné.

2.6.1 Motivační faktory

Osobnost vedoucího, styl vedení, který uplatňuje, jeho schopnost stanovit cíle, patří k silně působícím faktorům motivace. Zejména cíle významně motivují. Musí být co možná nejpřitažlivější, zabezpečeny všechny podmínky k jejich realizaci a aby byly cíle reálné (viz obrázek 4).

Obrázek 4: Motivační faktory



Pramen: Zadražilová, D., Khelerová, V., 2005

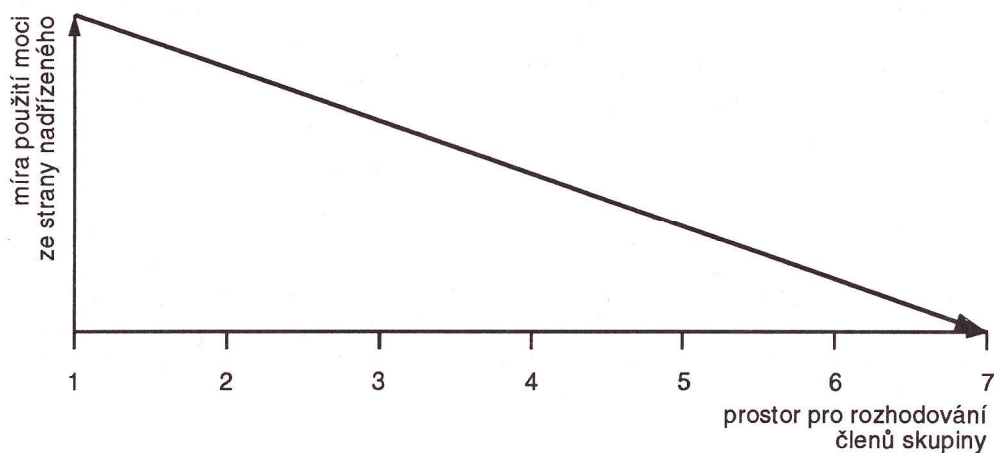
Neexistuje univerzální recept, jaký styl vedení by měl manažer uplatňovat. Vhodné ze strany vedoucího je střídání stylů vedení adekvátně situaci.

Autoritativní typ vedení charakterický vydáváním příkazů bez ohledu na zjišťování názorů členů pracovní skupiny, udržování značné sociální distance (odstupu mezi vedoucím a podřízenými) může být úspěšný v krizových situacích. Jestliže např. musíme podat vysoký výkon ve velmi krátkém časovém úseku, jestliže vedoucí nemá příliš velkou autoritu, když jsou vzájemné vztahy ve skupině velmi narušené, zajistí mu výkon chování označené (viz obrázek 5) - bod 1. Jako autokrat se vedoucí může chovat také tehdy, nejsou-li pracovníci schopni nebo ochotni participativně spolupůsobit. Na druhé straně je však třeba počítat s nutností časté a přísné kontroly a těžko lze předpokládat spokojenost pracovníků a zlepšení mezilidských vztahů.

Některé typy prací intelektuálního rázu vyžadují spíše volné vedení a co největší delegování, tedy chování vedoucího odpovídající situacím označeným (viz obrázek 5)

bodem 6 a 7. Kontrola je v takových případech málo častá, nesmí však poklesnout pod určité minimum.

Obrázek 5: Motivace spolupracovníků



- 1 – situace, kdy vedoucí rozhodne sám a nařizuje
- 2 – vedoucí rozhodne sám, ale zkouší přesvědčovat
- 3 – vedoucí rozhodne sám, ale nedovoluje otázky
- 4 – vedoucí předkládá plánované rozhodnutí k diskuzi členům skupiny
- 5 – vedoucí vysvětlí problém, obdrží návrhy členů skupiny a pak rozhodne
- 6 – vedoucí přesně stanoví hranice a rozhodování ponechá skupině
- 7 – vedoucí nechává skupinu v rámci definovaného prostoru samostatně pracovat

Pramen: Zadražilová , D., Khelerová, V., 2005

Z dlouhodobého hlediska je pro pracovní skupinu efektivní demokratické a participativní vedení, kdy vedoucí hraje úlohu koordinátora a usměřuje činnost jednotlivců a skupiny. Prodiskutováním problémů a úkolů se zlepší mezilidské vztahy, skupina dobře funguje i bez přísné kontroly. Vyšší míra participace vede k větší produkci dobrých nápadů, posílí vědomí společného MY a ve svém konečném výsledku i lepší vztah ve firmě.

Bernard Bass popisuje tzv. transakční a transformační styl

Transakční styl vedení znamená objasňovat podřízeným, co se od nich žádá, jaký to má smysl a jaký prospěch budou mít ze splnění daného úkolu. Vedoucí se tedy zaměřuje jak na plnění běžných úkolů, tak na uspokojování individuálních potřeb a zájmů pracovníků. Dbá na to, aby přísliby odměn byly skutečně splněny (transakce tj. odměna odpovídající dobře vykonané práci). Podobný styl však vede k průměrnosti.

Transformační styl vedení charakterizujeme vytvořením pocitu sounáležitosti, pocitu ztotožnění se s cíli skupiny. Vedoucí dokáže, aby se lidé povznegli nad své individuální zájmy ve prospěch skupiny. Podle **Basse** lze toto dosáhnout třemi způsoby:

- jde o charismatického vedoucího – vedoucího s osobním kouzlem,
- jde o vedoucího, který usiluje o individuální uspokojení zájmů a potřeb každého podřízeného, dokáže ve správnou chvíli poradit správný krok,
- jde o vedoucího, který dokáže podřízené intelektuálně stimulovat, tzn. že je schopen a ochoten ukázat nové pohledy na staré problémy, nadchnout je pro určité řešení.

Motivovat lze také pomocí poskytování „zpětné vazby“. Jde o formální kontrolu, ale i vztah manažera k pracovníkovi. Jakým způsobem ohodnocuje jeho výkon a jak posuzuje jeho nezdary.

Formy zpětné vazby

- kontrola,
- ocenění vykonané práce,
- konstruktivní kritiky,
- sankce.

Přechod od motivace k výkonu – splnění cílů

Motivační proces vychází ze tří složek motivace:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší,

- vytrvalost – jak dlouho se o to ta osoba pokouší.

Manažera a organizaci nezajímá pouze motivace. Musí zajistit, že motivované jednání vede k výkonu – efektivnímu a účinnému plnění cílů. Musí tedy zajistit, aby jedinec znal cíle, kterých má být dosaženo, aby znal úkoly, které je třeba splnit, a měl schopnosti, kvalifikaci, prostředky a nástroje ke splnění těchto úkolů. Velice důležité je zvyšování kvalifikace a investice do pracovních prostředků a nástrojů stanovení cílů.

Z hlediska manažera má proces stanovení cílů pět následujících kroků dle **Duchoň, Šafránková (2008)**

- diagnostika připravenosti ke stanovení cílů,
- příprava ke stanovení cílů,
- realizace – soustředění na atributy cílů: cíle musí být jasné a kvantifikovatelné,
- kontrola, modifikace cílů,
- konečná kontrola.

Dnes často používané programy řízení podle cílů (MBO) se soustřeďují na proces stanovení cílů jako na způsob ovlivnění motivace. Pokud zaměstnanec není angažován pro dosažení cíle, není pravděpodobné, že ho splní. Manažer může výrazně ovlivnit stupeň angažovanosti podřízeného. Pokud je jedinec výrazně motivován a jsou splněny určité podmínky, pak podá výkon. Definice výkonu je v různých organizacích a v různých situacích různá. Měla by být vždy stanovena předem. Výkon jednotlivce závisí na řadě faktorů, jako jsou soutěživost, podpora organizace, spolupráce mezi odděleními apod. S rostoucí konkurencí je výkonnost stále důležitější.

Motivace k dosažení trvale vysoké úrovně výkonu

Většina organizací se zajímá o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to zejména věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, podmínky v organizaci a především práce, kterou pro ni vykonávají. Cílem

je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali odpovídajících výsledků.

Motivování může fungovat efektivně jen tehdy, když je založeno na řádném poznání a pochopení potřeb a přání motivovaných subjektů, tzn. pracovníků. Je třeba rozpoznat, jak motivů a motivace využít ve prospěch týmu či firmy.

Podniková motivační strategie dle Duchoň, Šafránková (2008)

Strategie a postupy ke zvýšení motivace zaměstnanců mohou být různé. Obecně se dá říci, že je třeba projít následujícími body:

- měření motivace,
- ocenění jednotlivých zaměstnanců ,
- odpovědné a angažované chování,
- podnikové klima,
- dovednosti v oblasti vedení lidí,
- vytváření pracovních úkolů,
- řízení pracovního výkonu,
- řízení odměňování,
- rozvoj zaměstnanců.

Způsoby ovlivňování motivace

Duchoň, Šafránková (2008)

- osobní pochvala – veřejná pochvala a poděkování,
- mimořádné odměny a individuální hodnocení,
- sebezdokonalování prostřednictvím vlastní práce – rozšíření kompetencí,
- koučování prováděné vedoucím pracovníkem,
- účast pracovníků v oficiálních projektech a pracovních skupinách,
- vnější a vnitřní kurzy pro zaměstnance,
- stáže a výměna pracovních míst,
- využití pracovníka v roli zastupujícího experta,

- příprava a přednášení prezentací a přednášek,
- koučování pracovníka jiným pracovníkem.

Potřeby, jejichž uspokojení se promítá v jednotlivých motivačních strategiích

- potřeba autonomie – žádoucí pro podniky řízené vedoucím stylem či koučováním, dává možnost delegovat odpovědnost a pravomoci a uvolnit kapacitu pracovníka pro jiné úkoly – vytváření pracovních míst,
- potřeba splnění cíle – stanovení reálných cílů,
- potřeba odpovědnosti – za splnění úkolů v širším kontextu za dosažení cíle je silný motivátor u manažerských pozic a dlouhodobé nenaplnění vede ke ztrátě motivace a odchodu ze společnosti – angažované a odpovědné chování,
- potřeba sebedůvěry – pro podniky řízené jiným než řídicím stylem je tato potřeba nezbytná a od vedoucích pracovníků se očekává, že oprávněný pocit sebedůvěry podřízeným poskytnou nejlépe ve formě dostatečného pracovního a rozhodovacího prostoru – vědomí vlastní důležitosti v systému.

2.7 Hodnocení

2.7.1 Hodnocení uchazečů o zaměstnání ve firmě

Každé hodnocení má z metodického hlediska dvě části dle Zadražilová, Khelerová (1994)

- volbu kritérií hodnocení, tzn. podle čeho budeme posuzovat, že pracovník bude ke své činnosti vhodný,
- volbu metod a techniky – kritéria.

Kritéria hodnocení musí vycházet ze skutečných nároků funkce, kterou má člověk vykonávat.

Obecně je lze rozdělit do dvou skupin

- kritéria výkonnosti, tj. znalosti, zkušenosti, dovednosti, fyzické schopnosti,
- kritéria rysů osobnosti.

Hodnotíme nejen proto, abychom poznali, kdo se pro jakou činnost hodí, ale také proto abychom motivovali. Důraz je kladen na závěrečný rozhovor.

Během rozhovoru sledujeme nejen věcné informace, ale také

- jakým dojmem působí, jaký má image,
- jaké má komunikační dovednosti, jak dokáže navázat kontakt,
- co zajímá uchazeče o zaměstnání na naší firmě.

2.7.2 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Hodnocení je dle **Duchoň, Šafránková (2008)** důležitou činností v řízení lidských zdrojů, která je v povinnostech vedoucího pracovníka. Je to hodnocení práce, výkonu a přístupu pracovníka k plnění pracovních povinností. Aby hodnocení probíhalo dle potřeb, musí mít organizace zajištěny tyto činnosti:

- popis pracovního místa,
- adaptační procesy,
- motivační programy,
- programy pracovní kariéry.

Posláním je dle **Vodáček, Vodáčková (2006)** poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování. Hodnocení je důležité pro kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, ukončení pracovního poměru.

Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je dle **Duchoň, Šafránková (2008)** získat informace o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka, rozhodovat o umístění, o přípravě a vzdělávání pracovníků, plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví pracovních funkcí, poskytnout pracovníkovi informace, které jsou nutné ke zlepšení jeho práce, diferencovat odměňování, zjistit účinnost personálního řízení.

Cílem hodnocení z hlediska zaměstnance je dle **Duchoň, Šafránková (2008)** porovnávání svých představ o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného. Získává informace o tom jak pracuje, může sdělit své představy.

2.7.3 Obsah hodnotícího rozhovoru

Plamínek (2009) navrhl pro obsah hodnotícího rozhovoru pravidlo „trojitého vé“, protože všechny tři navrhované složky začínají v češtině stejným písmenem.

Jedná se o témata : výsledky, vývoj a vztahy.

Výsledky: V této části hodnocení se soustředíme na podávaný výkon.

Vývoj: Hodnotíme dosavadní a plánujeme budoucí vývoj. Zaměřujeme se více na lidské zdroje než na výkon. Plánujeme aktivity, které mají tyto zdroje udržet nebo rozvinout.

Vztahy: I když z průběhu hodnocení vyplývá, jak se hodnocený v prostředí firmy cítí, přesto je dobré se ho na to zeptat.

Dynamika hodnotícího rozhovoru

Plamínek (2009) stanovil šest pravidel (viz obrázek 6), které je vhodné při vedení hodnotícího rozhovoru respektovat:

- postupujeme od věcných témat ke vztahovým,
- nejdříve mluví hodnocený, potom hodnotitel,
- hodnocení by mělo postupovat od pozitivního k negativnímu,
- je vhodné zabývat se nejdříve přítomností,
- klademe nejdříve otevřené otázky,

- hodnotící rozhovor má mít příznivou atmosféru.

Obrázek 6: Dynamická pravidla pro hodnotící rozhovor



Pramen: Plamínek, J., 2009

Tato pravidla by měla být respektována, aby se hodnotící a hodnocený dozvěděli vše, co potřebují k dobrému výkonu svých úloh.

2.8 Komunikace

Truneček (1999) vymezuje pojem komunikace

Komunikace se vytváří jako vztah mezi minimálně dvěma subjekty, kteří o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci. Objektem komunikace je potom to, jak tuto situaci reflektují a řeší, jak na ni společně reagují.

Obecně rozlišujeme několik poloh komunikace

- v oficiálním nebo neoficiálním styku,
- přímou nebo zprostředkovanou,
- mezi individui nebo mezi organizacemi.

Organizace a komunikace dle Duchoň, Šafránková (2008)

Úroveň řízení každé organizace je podmíněna kvalitou komunikace. Komunikace je proces vzájemného sdělování, poskytování informací, instrukcí nebo rozhodnutí k řešení problémů mezi jednotlivci a skupinami. Úroveň, způsoby i kvalitu podnikové komunikace podmiňuje existující kultura podniku, organizační struktura, zavedený systém rolí a moci v organizaci, používané styly a typy řízení, osobnosti zaměstnanců, toky komunikací a řešení interpersonálních konfliktů.

Obecně je komunikace definována jako proces vzájemného sdělování, který se odehrává mezi jednotlivci a skupinami. Předmětem tohoto sdělování je poskytování informací, instrukcí, rozhodnutí, řešení problémů apod. Efektivnost systému vyžaduje takovou komunikační síť, která spojuje všechny části systému a zajišťuje jeho fungování. Konečným cílem komunikace je prosazování cílů organizace.

Komunikace v podniku existuje jako forma procesů

- komunikace je procesem přesvědčování,
- komunikace je proces řešení problémů,
- komunikace je sociální proces – mezilidské vztahy.

V každé organizaci existují různé směry komunikace

- **sestupná komunikace** proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Představují ji většinou pracovní instrukce, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, manuály a podnikové publikace,
- **vzestupná komunikace** je důležitá pro organizace, které chtějí být vysoce výkonné. Ve větších organizacích je však těžké je dosáhnout. Mezi nejrozšířenější nástroje vzestupné komunikace patří porady, hlášení vedoucích pracovníků, možnosti předávat návrhy a připomínky,
- **horizontální komunikace** je často přehlížena. Je předpokladem efektivní komunikace. V praxi je to komunikace např. mezi vedoucími útvarů na stejné úrovni,

- **diagonální komunikace** je nejméně používaná. Zkracuje čas a snižuje množství práce v organizaci.

2.8.1 Manažerská komunikace

Zaměstnanecké vztahy jsou dle **Armstrong (2007)** ovlivňovány především manažerskou a vnitropodnikovou komunikací. Strategie manažerské komunikace se týká procedur plánování, kontroly, manažerských informačních systémů a metod delegování pravomocí a udělování instrukcí.

Manažerská komunikace je dle **Armstrong (2007)** směrem dolů nebo do stran. Obsahuje informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech, rozpočtech, a to informace určené jejich realizátorům.

Komunikace směrem dolů je komunikace obsahující přísné instrukce manažera jeho podřízenému o tom, co by měl dělat. Komunikace směrem nahoru a do stran je komunikace obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům a k rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat. Komunikace směrem nahoru a do stran obsahuje informace o vykonané práci a jsou určené managementu.

Dle Vodáček, Vodáčková (2006) se dnešní manažeři a jejich partneři setkávají

- s verbální i neverbální mezilidskou komunikací (příkazy, rozmluvy, sdělení, pozdravy, úsměvy, mimika či jiné formy „řeči těla“ a další projevy emocí apod.),
- s komunikací využívající velmi širokého spektra prostředků informačního přenosu (tištěné texty a publikace, vysílání rozhlasu a televize, stacionárními i mobilními telefony, faxy, IS/IT apod.).

2.9 Podniková kultura

Podle **Truneček (1999)** všechny přístupy a definice podnikové kultury (corporate culture) vycházejí z obecného chápání kultury a liší se podle pojetí jednotlivých autorů. V manažerské literatuře se setkáváme s názvem kultura firmy (culture of firm), organizační kultura (organizational culture) nebo manažerská kultura (managerial culture). Jde tedy o vnitřní hodnotu firmy.

Cílem podniku je najít a rozvinout to, co odlišuje jejich podnik o konkurentů.

Podniková kultura je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Podniková kultura je setrvačná a proto se těžko a dlouhodobě mění.

Podniková kultura je dle **Schein (1989)** vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.

Pod pojmem podniková kultura se dle **Brosse, Hentze (1989)** chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálních vybaveních.

Podniková kultura je dle **Pfeifer, Umlaufová (1993)** souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných.

Dle **Schein (1989)** se každá podniková kultura skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin reprezentovaných symboly, pravidly jednání a základními životními představami.

- symboly - vědomé, viditelné, ovlivňovatelné,
- pravidla jednání – částečně vědomé a částečně ovlivňovatelné,
- základní životní představy - nevědomé, neviditelné, spontánní.

Truneček (1999) tvrdí, že v podnikové praxi můžeme vyzorovat dva krajní přístupy k pojetí podnikové kultury:

- podnik má kulturu – vytváření určitých právních, organizačních, ekonomických a sociálních norem a předpisů. Tento přístup je pragmatickým až technokratickým nástrojem,
- podnik je svébytnou kulturou – podniková kultura nemá oporu v předpisech a instrukcích, ale je u většiny podnikových pracovníků silně zakořeněna a zažita.

2.9.1 Základní rysy zdravé podnikové kultury

Truneček (1999)

- základní principy podnikové kultury musejí vycházet z podnikatelské strategie,
- uvnitř firmy jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje,
- zaměstnanci se identifikují s podnikem,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na dobré úrovni,
- podnikový management přijímá odpovědnost,
- rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti,
- řízení není nařizování a přikazování.

2.9.2 Faktory podnikové kultury

Truneček (1999)

- tvorba strategie a cílů,
- informovanost pracovníků,
- neformální organizační struktura,
- odpovědnost a pravomoc,
- styl řízení,
- motivace,
- výběr, výcvik a povyšování zaměstnanců,
- pracovní podmínky,
- estetika ve firmě,
- internacionalita.

3 Metodika práce

Styl a metody manažerské práce jsou významným faktorem rozvoje firmy. Zvolení správného stylu vedení a řízení zajistí správný chod, činnost podniku a jeho následné působení v konkurenčním boji. Styl řízení – vztahy se svými podřízenými, podniková kultura a komunikace jsou velmi důležité. Bez tohoto nemůže fungovat „rozdělení práce“, plnění a kontrola práce, pocit zodpovědnosti.

Na základě vyplněných dotazníků bylo zjištěno, na jaké úrovni je podniková kultura, komunikace, zda pracovníci dávají přednost práci v týmu či práci samostatné. Pro firmu je velmi důležitá znalost pracovníka, jeho požadavků a přání. Důležitá je i dobrá komunikační vazba mezi pracovníky a nadřízeným.

Sledování používaných metod řízení

Pomocí dotazníků a na základě osobního rozhovoru s jednatelem firmy bylo zjištěno, jak jsou pracovníci motivováni, jaké je celkové klima v podniku, pravomoci, odpovědnosti jednotlivých dispečerů, způsob kontroly jednotlivých řidičů a komunikace mezi dispečery a řidiči zásilek.

Ze zjištěných hospodářských výsledků z let 2006 až 2008 byly vyhodnoceny ukazatele hospodaření firmy.

Vymezení objektu zkoumání

Cílem zkoumání je firma LOGISTIX-4U s.r.o., Prachatice, která se zabývá dopravní a spediční činností. Objektem zkoumání jsou dispečeré podniku a jednatel, jejich zpětná komunikace, motivace a finanční chod podniku.

Dispečerům byly předloženy tyto dotazníky dle Zadražilová, Khelerová (1994)

- Hodnocení pracovní skupiny (viz příloha 1),
- Víte, co vás motivuje? (viz příloha 2),
- Komunikace v organizaci (viz příloha 3),
- Hodnocení organizační kultury (viz příloha 4).

Jednateli byly rozdány tyto dotazníky dle Zadražilová, Khelerová (1994)

- Hodnocení stávajícího organizačního spektra (viz příloha 5),
- Výběr personální politiky (viz příloha 6),
- Hodnocení pracovní skupiny (viz příloha 1),
- Hodnocení vlastní vnímavosti (viz příloha 7),
- Profil silných a slabých stránek úspěchu (viz příloha 8).

Postup a sběr dat

Zkoumání bylo podloženo zjištěnými informacemi. Proces shromažďování informací je nazýván sběrem dat.

Použité techniky sběru dat

1. Dotazníky

Dotazníky se týkaly motivace, stimulace, komunikace, organizační kultury atd., tedy rozsáhlé škály činností, které vedou ke správnému plnění úkolů, ztotožnění se zaměstnanců s firmou - pocitu sounáležitosti. Dotazníky jsou anonymní a dobrovolné. Poté následovalo jejich vyhodnocení.

2. Osobní rozhovor s jednatelem

3. Finanční analýza podniku

Z rozvahy (viz příloha 9, 10, 11) a z výkazů zisků (viz příloha 12, 13, 14) byly vyhodnoceny ukazatelé finanční efektivnosti.

Pracovní postup při sběru dat

Ve firmě byly dispečerům a jednateli rozdány dotazníky, které jsou převzaty z odborné literatury dle **Zadrazilová, Khelerová (1994)**.

Cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit styl manažerské práce v LOGISTIX - 4U, s.r.o., Prachatice, prozkoumat zavedené metody manažerské práce v podniku a posoudit, zda tyto používané metody jsou efektivní a mají vliv na fungování a další rozvoj firmy. Na základě zjištěných informací porovnat výsledky výzkumu s výsledky podniku a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení současného způsobu vedení a manažerského řízení.

4 Praktická část

4.1 Základní informace o firmě

Obchodní jméno:

LOGISTIX-4U s.r.o., Prachatice

IČO:

26073676/CZ26073676.

Rok vzniku:

2004

Sídlo firmy:

Zlatá Stezka 138, Prachatice, 383 01

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Předmět činnosti:

Doprava a spediční činnost

Charakteristika podniku:

Společnost LOGISTIX-4U s.r.o., Prachatice, vznikla v roce 2004. Firma se soustřeďuje převážně na transporty z a do Velké Británie (celosvětové i částečné náklady). Na poptávku zabezpečuje i přepravu do jiných zemí a to především do zemí západní Evropy.

Společnost se zabývá:

- Mezinárodní doprava,
- doprava nápojů,
- silniční doprava,
- zasilatelství a spedice,
- logistika dopravy,
- kusové zásilky,

- sběrná služba,
- skladování a překladové centrum v Prachaticích,
- doprava části a kompletního nákladu,
- uložení a přeložení zboží do východní Evropy,
- logistické řešení dopravy.

Momentálně společnost disponuje 24 tahači s návěsy. Všechny tyto soupravy jsou vybaveny příslušenstvím pro převoz nebezpečného zboží základních skupin, řidiči mají ARD školení.

K vozovému parku společnosti patří i dalších 20 návěsů smluvních dopravců. Většina vozidel je napojena na satelitní sledování, které umožňuje podávat zákazníkům aktuální informace o pohybu jejich zboží.

Obrat společnosti v roce 2008 dosáhl 130 000 000,- Kč.

Podnik využívá balík programů AXIS. Tento software umožňuje jak zpracování kompletní agendy dopravní nebo speditérské firmy, včetně vazby na účetní systém, tak systém sledování vozidel ATLAS Europe.

Účetní část programu umožňuje:

- Objednávky,
- fakturace,
- evidence vozidel,
- vedení agendy DZVV (stazky),
- evidence zaměstnanců včetně agendy kvalifikací,
- evidence údržeb a oprav,
- evidence pneumatik,
- evidence vybavení vozidel,
- evidence povolení,
- evidence a kontrola tankování,
- evidence kontaktů (adresář).

Z pořízených dat je možno vytvářet nejrůznější sestavy, statistiky a grafy a tyto potom tisknout nebo exportovat např. do textového editoru.

4.2 Finanční analýza podniku

4.2.1 Ukazatelé likvidity

- Běžná (celková) likvidita,
- rychlá (pohotová) likvidita,
- hotovostní poměr.

Ukazatelé likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. Mají odpovědět na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti.

Běžná (celková) likvidita

Celková likvidita, neboli ukazatel solventnosti nebo poměrový ukazatel pracovního kapitálu, příp. i likvidita 3. stupně měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období. Ve světě se za přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu **1,5 – 2,5**. Čím je hodnota vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti vyvolané tím, že odběratelé nezaplatí všechny pohledávky. Příliš vysoká hodnota oběžných aktiv snižuje výnosnost podniku, neboť jejich výnosnost je téměř nulová.

Rychlá (pohotová) likvidita

Měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Standardní hodnota je 1 – 1,5, prahová (kritická) hodnota je 1. Velmi užitečné je porovnávání hodnoty tohoto ukazatele s hodnotami ukazatele běžné likvidity, neboť podstatně nižší hodnota pohotové likvidity než likvidity běžné ukazuje na nadměrnou váhu zásob ve struktuře oběžného majetku.

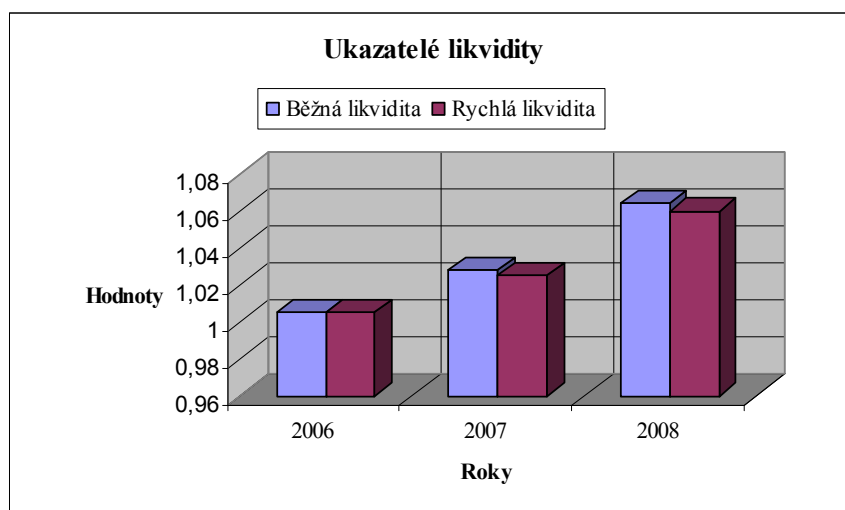
Hotovostní poměr (peněžní likvidita)

Ukazatel měří schopnost podniku uhradit splatné závazky. Optimální hranice je 0,5.

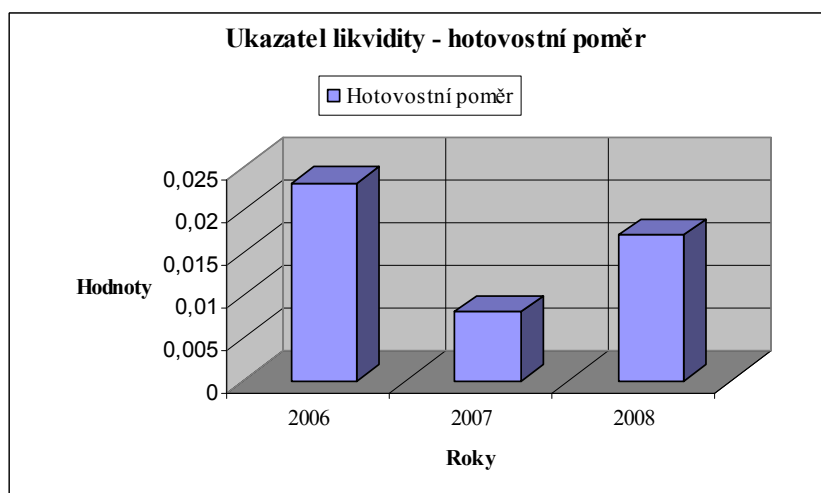
Tabulka 6: Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity	Roky			Přijatelná hranice
	2006	2007	2008	
Běžná likvidita	1,005	1,028	1,064	1,5 - 2,5
Rychlá likvidita	1,005	1,025	1,06	1,0 - 1,5
Hotovostní poměr	0,023	0,008	0,017	0,5

Obrázek 7: Ukazatelé likvidity – běžná a rychlá likvidita



Obrázek 8: Ukazatelé likvidity – hotovostní poměr



Vyhodnocení běžné likvidity

Ukazatel běžné likvidity poskytuje podniku LOGISTIX-4U s.r.o., důležitou informaci o tom, do jaké míry jsou krátkodobé investice chráněny hodnotou majetku. V podniku A dosahuje tento ukazatel ve všech sledovaných rocích velmi nízkých hodnot (viz tabulka 6). Pokud by podnik proměnil v daném okamžiku všechna svá oběžná aktiva na hotovost, nebyl by schopen uspokojit své věřitele. Podnik LOGISTIX-4U s.r.o., má vysoký nárůst pohledávek, z nichž se některé mohou stát i nedobytnými. Dále má nedostatek hotovostních prostředků, následkem čehož může být ohroženo splácení bankovních a dodavatelských úvěrů, kterými je oběžný majetek financován. Podnik se tak dostává do platební neschopnosti.

Vyhodnocení pohotové likvidity

Hodnoty pohotové likvidity v podniku jsou zhruba na stejné úrovni s hodnotami běžné likvidity (viz obrázek 7), tzn. na prahové hranici. To je způsobeno nízkým procentním zastoupením zásob k oběžným aktivům. Podnik by se měl zabývat rozhodováním o přiměřenosti výše jednotlivých složek oběžného majetku.

Vyhodnocení hotovostního poměru

Podnik má extrémně nízký stav hotovostních peněžních prostředků (viz obrázek 8), což je nepříznivé. Při porovnání s hodnotami likvidity (viz tabulka 6) není schopen uhradit své závazky, a to i v případě, že by přeměnil svá aktiva na hotovost.

4.2.2 Ukazatele zadluženosti

- Celková zadluženost podniku,
- míra samofinancování,
- úrokové krytí.

Celková zadluženost podniku

Ukazatel udává, v jaké výši je majetek podniku kryt cizími zdroji. Za příznivý stav se považují hodnoty mezi 30 až 50 % cizího kapitálu, přesáhne-li 50 %, je třeba tomu věnovat zvýšenou pozornost, nad 70 % cizího kapitálu charakterizuje rizikový stav. Hodnoty nad 50 % jsou rizikem pro banku i další věřitele, neznamená to ale, že podnik nemůže získat úvěr, vykazuje-li rychlý obrát prostředků, vysokou rentabilitu, zvýšený objem zisku a má příznivý vývoj ukazatele „výnos podniku“. Cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní a jeho použití zvyšuje rentabilitu podniku. Nákladem za používání cizího kapitálu je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním. Úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daň z příjmů. Míra celkové zadluženosti společnosti měří míru věřitelského rizika. Za předlužený podnik lze považovat takový, jehož dluhy jsou větší než hodnota jeho majetku.

Míra samofinancování

Míra samofinancování vyjadřuje podíl vlastního kapitálu k jeho celkovým aktivům, což ukazuje proporce v jaké jsou aktiva podniku financována penězi svých vlastníků. Ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává, jak velká je jeho samostatnost. Používá se pro hodnocení hospodářské i finanční stability podniku a bývá spolu s ukazateli platební schopnosti považován za nejvýznamnější ukazatel celkové finanční situace podniku.

Úrokové krytí

Dle **Scholleová (2008)** informuje ukazatel likvidity o tom, kolikrát je podnik schopen kryt úroky z cizího kapitálu poté, co jsou uhrazeny všechny náklady související s produktivní činností podniku. Je považován za jeden z ukazatelů finanční stability, tj. odolnosti podniku proti zhroucení jeho financí v důsledku úbytku cizích zdrojů. Prahovou hodnotou je číslo 1, cílová hodnota by měl být podstatně vyšší. Čím je vyšší úrokové krytí, tím je finanční situace podniku lepší. Ziskové krytí úroku u dobře fungujícího podniku by se mělo rovnat 8. Hodnotu 4 až 6 lze považovat za dobrou, 2 – 4 za slabou s možností rizika. Pod 2 jde o hodnotu rizikovou.

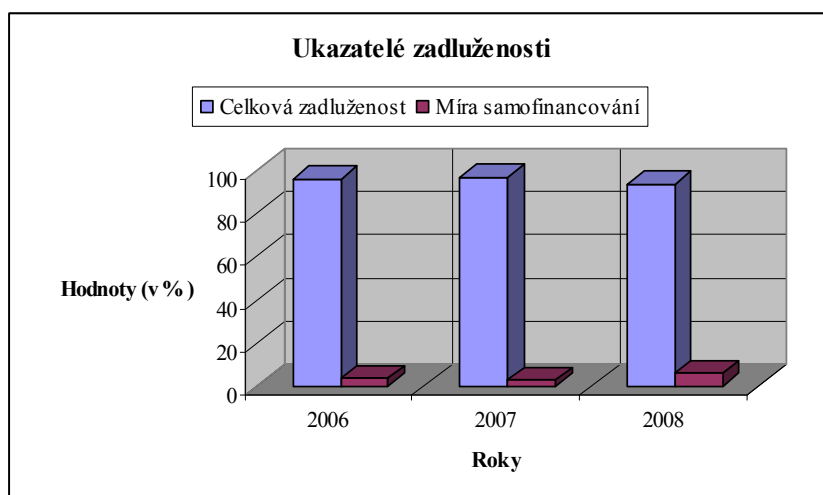
Tabulka 7: Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti (v %)	Roky		
	2006	2007	2008
Celková zadluženost	95,991	96,772	93,606
Míra samofinancování	3,534	2,807	5,735

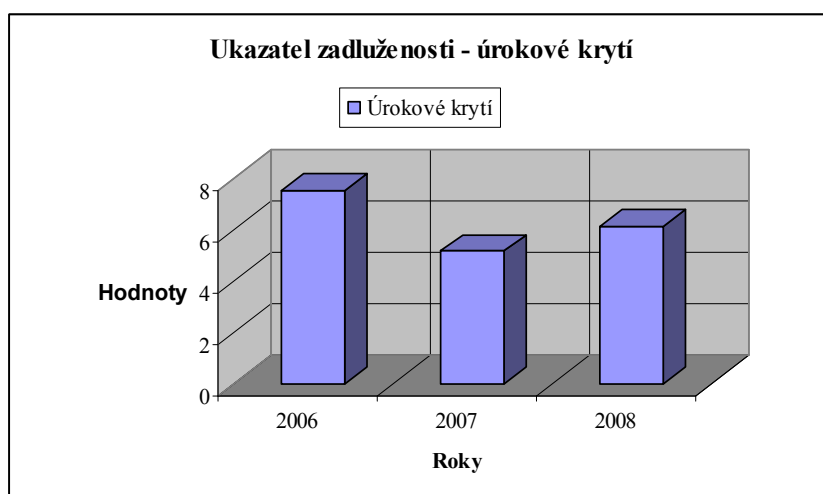
Tabulka 8: Ukazatel zadluženosti – úrokové krytí

Ukazatelé zadluženosti	Roky		
	2006	2007	2008
úrokové krytí	7,523	5,163	6,147

Obrázek 9: Ukazatelé zadluženosti



Obrázek 10: Ukazatel zadluženosti – úrokové krytí



Hodnocení celkové zadluženosti podniku

Podnik disponuje vysokým podílem cizího kapitálu, což zvyšuje zadluženost podniku. Celková zadluženost je příliš vysoká. Ve sledovaných letech přesahuje 90 % (viz obrázek 9 a tabulka 7). Každý další dluh je tak dražší a navíc je obtížnější jej získat, neboť věřitelé se obávají o svůj kapitál. Větší použití cizího kapitálu dále omezuje jednání managementu, které musí být přizpůsobené věřitelům. Proto podnik používá i nové formy financování jako je leasing.

Hodnocení míry samofinancování

Míra samofinancování podniku dosahuje nízkých hodnot, 5 % převyšuje pouze v roce 2008 (viz obrázek 9 a tabulka 7), což značí velmi nízký stupeň samostatnosti. Podnik má vysokou hodnotu celkové zadluženosti. Součet hodnot ukazatelů zadluženosti a míry samofinancování je roven 100 %.

Hodnocení úrokového krytí

Úrokové krytí bylo nejnižší v roce 2007, oproti roku 2006 klesla hodnota téměř o 1,5, tedy na 5,63 (viz obrázek 10 a tabulka 8). V roce 2008 došlo ke zvýšení oproti roku 2007 o 1. Schopnost krytí úroků z cizího kapitálu lze tedy považovat za dobrou.

4.2.3 Ukazatelé rentability

Výnosnost je schopnost podniku dosahovat zisk a zhodnocovat tím vložený kapitál. Ukazuje na kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku. Ukazatele výnosnosti jsou důležité pro řadu rozhodovacích situací a to především dlouhodobých.

Jde zejména o rozhodnutí, např. do kterých prostředků investovat, zda koupit či podržet činnost společnosti, nebo v ní pokračovat, zda skončit činnost společnosti.

Ukazatelé rentability

- Rentabilita aktiv,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita vloženého kapitálu,
- rentabilita tržeb,
- rentabilita nákladů.

Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel rentability celkových vložených aktiv. Poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podniku bez ohledu na to, z jakých zdrojů je financováno. Kolik Kč zisku vyprodukuje podnik na 1 Kč aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rozhodující ukazatel. Měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků. Udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku jeho vlastníky.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Ukazatel rentability vloženého kapitálu, ukazatel míry zisku. Ukazatel vyjadřuje s jakou účinností působí celkový kapitál nezávisle na zdroji financování.

Rentabilita tržeb

Grosová (2003) kolik Kč zisku podnik získá z 1 Kč tržeb a odráží schopnost managementu řídit cenovou politiku podniku a kontrolovat náklady.

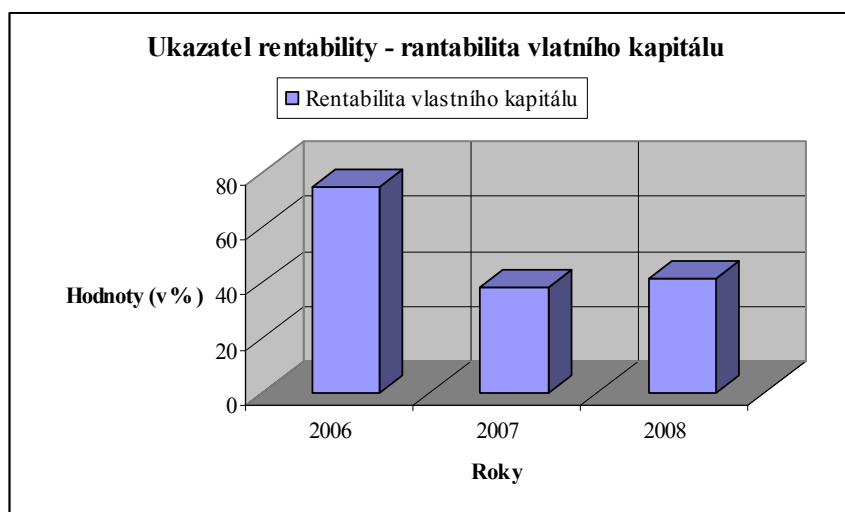
Rentabilita nákladů

Ukazatel odráží efektivnost hospodaření, udává hodnotu zisku (ztráty), která připadá na jednotku vynaložených nákladů, nebo-li v podniku by měla být rostoucí míra zisku vzhledem k nákladům. Udává, kolik Kč zisku přinesla podniku 1 Kč investovaných nákladů.

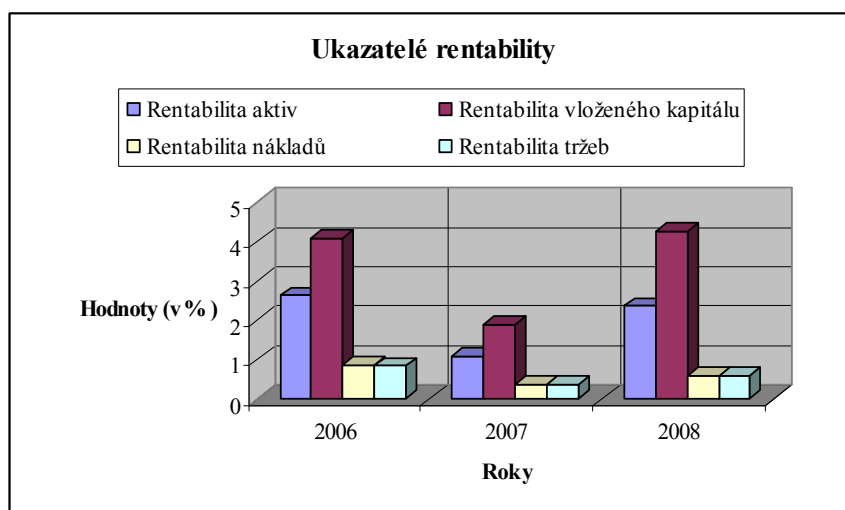
Tabulka 9: Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability (v %)	Roky		
	2006	2007	2008
Rentabilita aktiv (ROA)	2,627	1,074	2,358
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	74,317	38,25	41,119
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	4,079	1,901	4,268
Rentabilita nákladů	0,854	0,36	0,605
Rebntabilita tržeb (ROS)	0,847	0,359	0,599

Obrázek 11: Ukazatel rentability - rentabilita vlastního kapitálu



Obrázek 12: Ukazatelé rentability



Hodnocení rentability aktiv

Rentabilita aktiv je nízká. V roce 2006 dosáhla tato hodnota 2,627 %, po mírném poklesu v roce 2007 došlo v roce 2008 k nárůstu na 2,358 % (viz obrázek 12 a tabulka 9).

Hodnocení rentability vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu dosáhla nejvyšších hodnot v roce 2006, tedy 74,317 %, v roce 2007 došlo k extrémnímu poklesu na 38,25 %, následující rok 2008 se procentní hodnota zvýšila pouze na 41,119 % (viz obrázek 11 a tabulka 9).

Hodnocení rentability vloženého kapitálu

V letech 2006 a 2008 se hodnota pohybovala přibližně na stejné úrovni, mírně přesáhla 4 %. V roce 2007 byla hodnota příliš nízká, tj 1,901 (viz obrázek 12 a tabulka 9).

Hodnocení rentability tržeb

Rentabilita tržeb ve všech sledovaných letech nepřesáhla ani 1 % (viz obrázek 12 a tabulka 9).

Hodnocení rentability nákladů

Rentabilita nákladů nedosahuje ani 1 %. Nejvyšší hodnoty jsou v roce 2006. Rentabilita nákladů je téměř na stejné úrovni jako rentabilita tržeb (viz obrázek 12 a tabulka 9).

4.2.4 Ukazatelé aktivity

Dle Synek (2007) měří ukazatelé aktivity, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk. Má-li jich málo přichází o tržby, které by mohl získat.

Ukazatelé aktivity

- Doba obratu splácení závazků,
- doba inkasa pohledávek,

- doba obratu aktiv,
- obrat aktiv.

Doba obratu splácení závazků

Doba obratu závazků vypočtená hodnota udává počet dnů, po které podnik od svých dodavatelů využívá bezplatný obchodní úvěr. Je výhodné pokud doba obratu závazků je větší než doba obratu pohledávek.

Doba inkasa pohledávek

Dle **Synek (2007)** ukazuje průměrnou dobu pohledávek. Dobu, po kterou musí podnik v průměru čekat než obdrží platby od svých odběratelů. Podniky usilují o co nejnížší. Standardní je 48 dní. Delší doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím vyšší náklady.

Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv vypovídá o tom, jak společnost využívá aktiva za účelem dosažení tržeb. Je měřítkem celkové produkční efektivnosti.

Obrat aktiv

Dle **Grosová (2003)** kolik Kč výnosu vyprodukuje Kč investovaných aktiv. Měří efektivnost využití veškerých aktiv v podniku. Ukazuje, jak se zhodnocují stálá i oběžná aktiva ve výrobní činnosti podniku bez ohledu na zdroje krytí těchto aktiv.

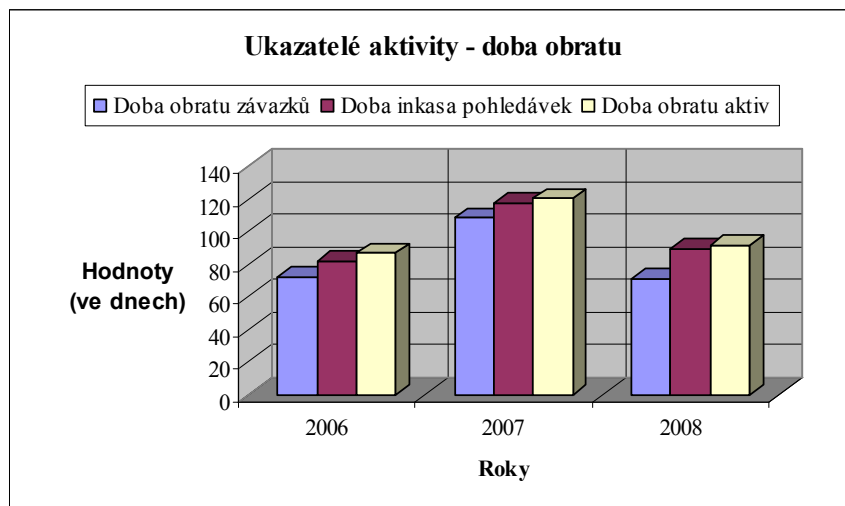
Tabulka 10: Ukazatelé aktivity – doba obratu

Ukazatelé aktivity (ve dnech)	Roky		
	2006	2007	2008
Doba obratu závazků	72,111	108,321	71,362
Doba inkasa pohledávek	82,107	117,954	89,32
Doba obratu aktiv	86,633	120,192	91,478

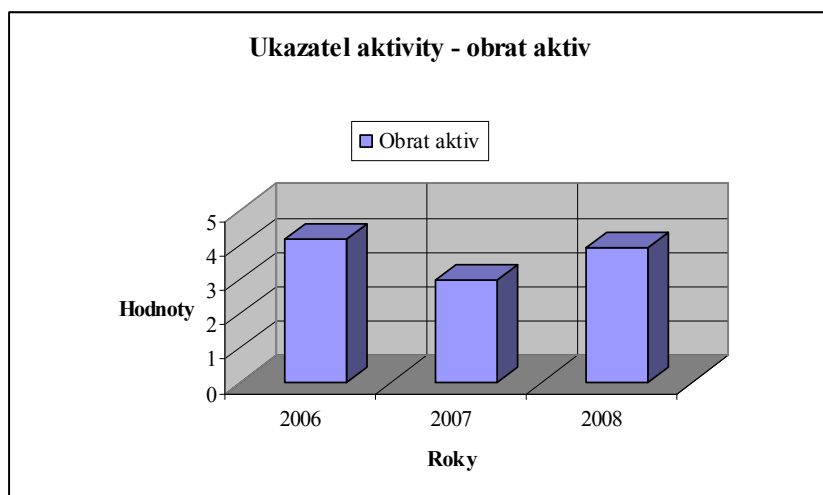
Tabulka 11: Ukazatelé aktivity – obrat aktiv

Ukazatelé aktivity (ve dnech)	Roky		
	2006	2007	2008
Obrat aktiv	4,155	2,995	3,935

Obrázek 13: Ukazatelé aktivity – doba obratu



Obrázek 14: Ukazatelé aktivity – obrat aktiv



Hodnocení doby obratu závazků

Hodnoty doby obratu závazků podniku dosahují vysokých hodnot. V roce 2006 a 2008 jsou na přibližně stejné úrovni, tj. v roce 2006 – 72,111, v roce 2007 71,362. Pouze v roce 2007 došlo k prudkému nárůstu na 108,321 (viz obrázek 13 a tabulka 10).

Hodnocení doby inkasa pohledávek

Doba inkasa pohledávek není příznivá, dosahuje vysokých hodnot, a to i přes pokles v roce 2008. V roce 2007 činila 117,954 dní (viz obrázek 13 a tabulka 10).

Hodnocení doby obratu aktiv

Nejvyšší hodnoty jsou v roce 2007, tj. 120,192, v roce 2008 následoval pokles doby obratu aktiv na 91,478 (viz obrázek 13 a tabulka 10).

Hodnocení obratu aktiv

Minimální hodnota je v roce 2007, tj. 2,995, v roce 2008 došlo k nárůstu na 3,935 (viz obrázek 14 a tabulka 11).

4.3 Průzkum pomocí dotazníků

Dotazníky jsou dobrovolné a anonymní.

4.3.1 Dotazníky vyplněné zaměstnanci

Pro sběr informací o firmě jsem využila dotazníky a osobní rozhovor. Dotazníky byly rozdány šesti dispečerům a majiteli, tedy jednateli firmy. Vyplněných se vrátilo pět.

DOTAZNÍK – Hodnocení pracovní skupiny

(viz příloha 1)

Rozsah bodování

Nejvyšší možné ohodnocení sedm bodů.

Otázka

Jsou atmosféra a interpersonální vztahy ve vaší pracovní skupině přátelské a kooperativní?

Výsledky

Tato otázka byla zodpovězena až na jednu výjimku, více než kladně. Otázka byla čtyřmi dispečery ohodnocena sedmi body, jeden dispečer odpověděl body čtyřmi.

Zhodnocení

Dle dotazníků bylo zjištěno, že je skupina velmi přátelská a soudržná. Vzájemně spolupracují. Dispečeri mají vysoký potenciál, který je průběžně rozšiřován.

Otázka

Řeší skupina efektivně problémy?

Výsledky

Tato otázka byla třemi dispečery obodována pěti body, jedním dispečerem šesti body a jedním sedmi body.

Zhodnocení

Dle názorů pracovníku dokáže skupina efektivně řešit problémy. V některých oblastech mají však výhrady.

DOTAZNÍK – Co vás motivuje?

(viz příloha 2)

Rozsah bodování

Nejvyšší možné ohodnocení pět bodů.

Tento dotazník byl zodpovězen pěti dispečery.

Pět bodů - extrémně důležité, čtyři body - velmi důležité, tři - středně důležité, dva body - málo důležité, jeden bod - není důležité.

Otázka

Rozvíjení mých schopností je pro mě...

Výsledky

Tato odpověď byla čtyřmi dispečery označena extrémně důležitou, tedy pěti body, jedním za velmi důležitou, čtyřmi body.

Zhodnocení

Zaměstnanci mají sami potřebu rozvíjet své znalosti. A kladně hodnotí přístup firmy.

Otázka

Program vedlejších výhod je pro mě...

Výsledky

Tato otázka byla ohodnocena nejnižším počtem bodů. Pro tři dispečery je málo důležitý, dvěmi body a dva dispečeri označili odpověď za důležitou, tedy třemi body.

Zhodnocení

Zaměstnanci nedávají sociálním programům tak vysokou důležitost. Prioritou je pro ně relativně dobré finanční ohodnocení.

DOTAZNÍK - Komunikace v organizaci

(viz příloha 3)

Rozsah bodování

Nejvyšší možné ohodnocení sedm bodů.

Otázka

Do jaké míry je naléhavé, podle vašeho názoru, provést ke zlepšení chodu firmy organizační změny?

Výsledky

Všemi pěti dispečery byla tato otázka označena třemi body. (sedm bodů = změny nejsou zapotřebí).

Zhodnocení

Dle dispečerů nejsou v zásadě organizační změny zapotřebí. Firma se současnou organizací funguje dobře. V případě nutnosti jsou zaměstnanci připraveni změny respektovat.

Otázka

Jste spokojeni se současným stavem komunikace?

Výsledky

Čtyři dispečeri toto ocenili sedmi body a jeden body šesti.

Zhodnocení

Verbální komunikace je ve firmě na vysoké úrovni. Je to dáno týmovou spoluprací a následně i přátelskou atmosférou ve firmě.

Otázka

Je písemná komunikace na vysoké úrovni ?

Výsledky

Čtyři dispečeri obodovali tuto otázku třemi body. Jeden body čtyřmi.

Zhodnocení

Z výše uvedeného vyplývá, že písemná komunikace je nedostatečná.

DOTAZNÍK – Hodnocení organizační kultury

(viz příloha 4)

Otázka

Jakým způsobem informujete své spolupracovníky?

Výsledky

Dva dispečeri odpověděli

Všechny informace předáváme na pracovní poradě.

Jeden označil odpověď

Individuálně každého zvlášť o tom, co se ho bezprostředně týká.

Jeden odpověděl

Pracovníky není třeba zvlášť informovat, každý má možnost si potřebné informace vyžádat od příslušného pracovníka.

Otázka

Při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí...

Výsledky

Dva dispečeri odpověděli

Je nám sděleno až výsledné rozhodnutí a máme možnost dát k němu připomínky.

Dva dispečeri odpověděli

Obvykle se dozvíme až výsledné rozhodnutí a nemáme možnost je změnit.

Jeden dispečer odpověděl

Jsem vyzván svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před přijetím konečného rozhodnutí.

Zhodnocení

Jednatel svým dispečerům dává prostor, aby částečně vyjádřili svůj názor a zaujali své stanovisko, případně připomínky. To však ne ve všech případech a o vyjádření žádá jen některé pracovníky. Některé závažná rozhodnutí však řeší sám.

Otázka

Myslíte si, že Vaše mzda...

Výsledky

Čtyři dispečeri si myslí, že mzda odpovídá jejich výkonům.

Dle jednoho dispečera odpovídá výkonům, ale chtěl by podávat vyšší výkon za vyšší mzdu.

Zhodnocení

Dle názoru dispečerů jsou pracovníci oceněni vysokou odměnou. Stejně mínění má většina pracovníků. Mzda odpovídá jejich výkonům.

Otázka

Způsob stanovení pracovní doby v organizaci Vám...

Výsledky

Čtyřem dispečerům stanovení pracovní doby zcela vyhovuje, jeden pracovník má opačný názor.

Zhodnocení

Ve firmě je zavedena pružná pracovní doba. Tento systém se osvědčil, pracovníci ho ve valné většině uvítali.

4.3.2 Dotazníky vyplněné jednatelem

DOTAZNÍK – Výběr stávajícího organizačního spektra

(viz příloha 5)

Dotazník zahrnoval tyto oblasti

- internacionalita,
- rozhodování,
- komunikace a informovanost,
- převládající styl vedení,
- kontrola,
- motivace pracovníků,
- inovativnost,
- personální politika,
- pracovní podmínky,
- estetická úroveň,
- image.

Jednatel zatrhnul tyto odpovědi

- **internacionalita** – kontakty se zahraničím jsou průměrné,
- **rozhodování** – rozhodování je středně centralizované,
- **komunikace a informovanost** – střední informovanost, občas zadržování určitých informací,
- **převládající styl vedení** – vedoucí obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží,
- **kontrola** – kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků,
- **motivace pracovníků** – lidé jsou mimořádně motivováni k vysokým výkonům a nasazení,
- **inovativnost** – inovativnost je jen průměrná, vyvolána naléhavou nutností,
- **personální politika** – personální politika existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje,
- **pracovní podmínky** – vcelku dobré v rámci norem,
- **estetická úroveň** – velmi dobrá estetická úroveň bez problémů,
- **image** – firma má vcelku dobrou pověst, jen ojediněle se najdou větší výtky.

DOTAZNÍK: Výběr personální politiky

(viz příloha 6)

Co budete ve své personální politice preferovat (v těchto oblastech)?

- zaměstnanost,
- mzdový systém a odměňování,
- vedení spolupracovníků,
- vzdělávací a tréninkové programy,
- sociální program,
- participace.

Zaměstnanost

- dlouhodobé zaměstnávání lidí,
- preferování širší specializace,
- většinou plné pracovní úvazky.

Mzdový systém a odměňování

- pomalejší firemní postup,
- mzdová úroveň je zhruba stejná jako u srovnatelných firem,
- větší část mzdy je vázaná na výkon,
- používají se jen finanční stimuly.

K motivaci je dále používán systém odměňování, který se skládá z peněžních stimulů ve formě odměn, dále zaměstnaneckých výhod, ve formě příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění.

Oblast

Myslíte si, že mzda zaměstnanců...

- pracovníci jsou oceněni vysokou odměnou.

Oblast

Vedení spolupracovníků

- ve firmě budeme preferovat u důležitých otázek kolektivní rozhodování,
- naši manažeři musí být zejména průbojní a zaměřeni na realizaci cílů.

Oblast

Co budeme ve své personální politice prosazovat

- kontrola je především následná,
- hodnocení pracovníků není pro nás potřebné.

Oblast

Vzdělávací a tréninkové programy

- vzdělávání pracovníků je nutné,
- vzdělávání je pro nás výhodné zajišťovat formou účasti v externích kurzech či seminářích,
- vzdělávání a trénink se vztahují vždy jen na určité kategorie pracovníků.

Oblast

Sociální program

- rozsáhlejší sociální program není pro nás nutný,
- lidé preferují vyšší mzdy před jinými výhodami.

Oblast

Participace

- podíl vlastnictví podniku není v našem případě vhodný,
- participativní pracovní skupiny pro nás vhodné nejsou,
- participace jako taková nemá pro nás význam.

DOTAZNÍK: Hodnocení pracovní skupiny

(viz příloha 1)

Rozsah bodování

Nejvyšší možné ohodnocení sedm bodů

Jednatel hodnotil pracovní skupinu velmi pozitivně – většinou šesti až sedmi body.

- skupina je dynamická ve svém rozvoji a všech činnostech.

Šesti body ohodnotil

- skupina efektivně řeší problémy,
- skupina pracuje efektivně jako tým,
- skupina dobře komunikuje,
- skupina se snaží využívat schopnosti svých členů,
- členové skupiny podporují jeden druhého k dosažení lepšího výkonu,
- atmosféra a interpersonální vztahy v pracovní skupině jsou přátelské a kooperativní.

DOTAZNÍK: Hodnocení vlastní vnímavosti

(viz příloha 7)

Jednatel charakterizoval svůj styl řízení jako:

- realistický,
- kooperativní,
- vítající změny,
- pracovní metody zdokonaluje – zřídka,
- oceňuje pozitivní chování a výkon svých podřízených - většinou,
- podporuje své podřízené, aby co nejvíce využili svůj potenciál – většinou,
- domnívá se, že je příkladem podřízeným v kompetentnosti a produktivitě – někdy.

DOTAZNÍK: Profil silných a slabých stránek faktorů úspěchu

(viz příloha 8)

Základní podnikové cíle a zásady podnikání

- jsou jasné všem pracovníkům vrcholového vedení – ano, plně platí,
- jsou jasné všem pracovníkům – ano, plně platí,
- jsou známy dodavatelům – ano, plně platí, jsou známy zákazníkům – ano, plně platí,
- jsou známy veřejnosti – ano, plně platí.

Sociální kompetentnost managementu

- vedoucí pracovníci umí motivovat své podřízené k vysokým výkonům a práci pro firmu – ano, z větší části,
- ve výběru pracovníků do vedoucích funkcí má význam nejen odbornost, ale i „sociální kompetentnost“ – vůbec ne,
- na jednotlivé funkce se připravují nástupci – spíše ne.

Informační systém

- Všechny informace, které potřebuji, mohu vždy, rychle a bez problémů získat – někdy ano, někdy ne.

Finance

- Firma má dobrou finanční strukturu (poměr vlastního a cizího kapitálu) – spíše ne.

Zhodnocení dotazníků vyplněných jednatelem

Jednatel preferuje v důležitých otázkách kolektivní rozhodování. Průběžné hodnocení zaměstnanců nepoužívá. Kontrola se provádí následně po dokončení úkolu. Jednatel klade důraz na další vzdělávání pracovníků. To se provádí formou externích kurzů, případně seminářů. V oblasti odměňování vidí prioritu ve finančním odměňování

a to zejména navýšením mzdy, případně přiznáním prémie. K maximálním výkonům se snaží zaměstnance navést zejména vyšší mzdou.

Svoji skupinu zaměstnanců posuzuje jako dynamickou, je spokojen s operativností a schopností zaměstnanců řešit nastalé problémy. Komunikace mezi pracovníky je dle jednatele na dobré úrovni. Atmosféru a vztahy mezi pracovníky vidí jako pozitivní.

Svůj styl řízení bere jako otevřený, přístupný. Je otevřen diskuzi a námitkám zaměstnanců. U závažnějších otázek je preferuje kolektivní rozhodování. Jako méně uspokojivý shledává tok informací ve firmě, zadržování informací. Ne vždy se tak k němu dostanou potřebné informace ihned, občas je nucen dělat rozhodnutí podle neúplných informací.

4.4 Návrh na zdokonalení

Finanční analýza

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity ukazují nízké hodnoty, čímž se snižuje platební schopnost podniku. Podnik není schopen uhradit své závazky v případě, že by přeměnil všechna svá aktiva na hotovost. Proto by měl zvýšit podíl oběžného majetku, dále finančního majetku a snížit podíl krátkodobých závazků, které tvoří převážnou část cizích zdrojů. Tím by se zvýšily hodnoty běžné a pohotové likvidity i hotovostního poměru.

Ukazatelé aktivity

Doba obratu pohledávek je příliš vysoká. Snížila bych ji a zvýšila dobu obratu splácení závazků. Přinutila odběratele, aby zaplatili dříve a zvýhodnila odběratele platící ihned. Naopak bych uhrazovala faktury až v nejzazším termínu.

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti dosahují velmi vysokých hodnot. Zvýšila bych aktiva a snížila cizí zdroje, takto dojde ke snížení zadluženosti podniku.

Ukazatelé rentability

Zvýšením čistého zisku by došlo ke zvýšení rentability aktiv.

Dotazníky

Dle mého názoru by jednatel měl brát v úvahu názory podřízených a nerozhodovat samostatně. Ve firmě je mnoho dispečerů, kteří mají vysoké znalosti v tomto oboru, velký potenciál a chtějí se neustále vzdělávat a nabývat další zkušenosti.

Nejdříve je jednatel a hned níže jsou jednotliví dispečeři. Navrhuji, aby zde byl pracovník, který bude mít na starosti pouze ekonomický úsek. Jednatel řeší záležitosti

týkající se vedení a řízení, pohledávky, finanční a ekonomické řízení. Je zcela zaneprázdněn a to může mít vliv na unáhlená rozhodnutí, které mohou firmu zavést do problémů.

Písemná dokumentace ve firmě je na velmi nízké úrovni, zejména komunikace s jednatelem, který v případě své nepřítomnosti na pracovišti, nepředá všechny potřebné informace svým zaměstnancům. Je vhodné tyto informace předávat i písemnou formou.

Ve firmě je nerovnoměrně rozprostřená kontrola zaměstnanců. Řidiči jsou pod dohledem dispečerů, jsou snímáni satelitem, který dispečerům podává informace o konkrétním místě, kde se řidič nachází, jak dlouho se zde zdržuje a z jakého důvodu, zda došlo k závadě, jak často telefonuje a proč. Avšak k systematické kontrole dispečerů prakticky nedochází.

Navrhuji, aby byli dispečeri důsledněji kontrolováni. Protože jen zpětná vazba nám podá informace o vhodnosti konkrétního stylu řízení a jeho následného vlivu na pracovníky.

5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce je posoudit současný styl manažerské práce v konkrétním malém nebo středním podniku, styl a metody řízení vrcholného managementu ve firmě a zjistit přístup vedení firmy k zaměstnancům a zaměstnanců k vedení, případně k podniku jako takovému.

Bakalářská práce se zabývá konkrétním podnikem LOGISTIX - 4U, s.r.o., Prachatice. Výsledky mohou být pro podnik dále užitečné. Práce nabízí managementu podniku získat možnost z vnějšího pohledu. Díky tomu může vedení získat informace o vztahu zaměstnanců k firmě, jejich přístupu a sounáležitosti s firmou. Snažila jsem se, aby mé teoretické znalosti sloužily i k prospěchu firmy do budoucna.

Díky dotazníkům a osobnímu pozorování bylo zjištěno, že vedení podniku je velmi otevřené, snaží se naslouchat zaměstnancům. Zaměstnanci se nebojí za nimi přijít s jakýmkoliv problémem. Vedení je otevřeno nápadům zaměstnanců na zlepšení. Management se snaží stmelovat kolektiv i prostřednictvím mimopodnikových akcí, jako je neformální schůze mimo firmu, posezení v restauraci, ale i sportovními aktivitami např. odpoledne v lanovém centru placené firmou.

I přes tento převážně kladný přístup vedení k zaměstnancům a zaměstnanců k firmě jsem navrhla možné zlepšení.

Bakalářská práce mi pomohla nahlédnout do dění v podniku, do práce managementu ve firmě. Díky osobnímu přístupu jsem poznala i jaká je reakce zaměstnanců na jednotlivé kroky vedení, případně na přístup managementu k zaměstnancům jako takový. Dále bylo zjištěno, jak zaměstnanci respektují vedení a jaký mají pocit sounáležitosti s firmou.

Díky mému pohledu zvenčí, vyhodnocení dotazníků a mému osobnímu přístupu jak k vedení, tak i k zaměstnancům jsem poukázala i na problémy, které nejsou pro vedení viditelné. Přístup vedení podniku byl vstřícný, přátelský, otevřený, ochotně mi poskytlí potřebné informace.

6 Summary

The main goal of this bachelor labour was to assess the temporary style of managerial work in a particular small- or middle-sized business, to assess the style and methods of managerial direction of the company's top management, as well as to learn the approach of this management to their employees and, vice versa, the approach of employees to the management and perhaps even to the company as such.

This labour is concerned with one particular company - LOGISTIX - 4U, Ltd., the results and conclusion might appear useful to it in some further way. The labour kindly offers this company an opportunity of an external view, thanks to which the management may gain information on the affinity of their employees, their relation to the company and – the last but not the least - their solidarity. I made some effort so as to let my theoretical knowledge serve for a successful further development of the company researched.

Through all questionnaires and personal observation I recovered the direction being very open and willing to listen to the employees. Those are communicative, having no barriers in contacting the leading positions, should any kind of troubles appear. Moreover, the management is open-eared towards employees' new ideas for making the company work better, welding the team together through an advanced system of benefits, such as parties or other informal events including sport activities provided by the company itself.

Despite all facts written above I proposed a few possible improvements.

My bachelor labour was very helpful while gaining my view in a course of events in a company, in the work of the company's management. Thanks to personal attendance I was allowed to learn the employees' respondings to management's policy, and to learn

the relation of the management to their employees on the other hand. I was able to observe employees' respect towards their management, so as their solidarity.

Thanks to my outer view, analysing the questionnaires and my personal approach I was able to show even those problems which are for the management not possible to be determined. Generally, the access of management was very open, I was given all information needed very willingly, the same to be applied to the employees as well.

7 Přehled použité literatury

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management – Integrace tvrdých i měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

GROSOVÁ, S. a kol. *Inženýrská ekonomika a management*. Praha: VŠCHT, 2003. 276 s. ISBN 80-7080-430-0.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

STÝBLO, J. *Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi*. Praha: Economia, 1991. 91 s. ISBN 80-85378-11-6.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti – učební texty pro bakalářské studium*. Praha: VŠE, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

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

ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2.

8 Přílohy

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1	Paretův princip – pravidlo 20 : 80	str. 4
Obrázek 2	Maslowova pyramida potřeb	str. 19
Obrázek 3	Maslowova pyramida potřeb v aplikaci na podnikovou praxi	str. 19
Obrázek 4	Motivační faktory	str. 21
Obrázek 5	Motivace spolupracovníků	str. 22
Obrázek 6	Dynamická pravidla pro hodnotící rozhovor	str. 29
Obrázek 7	Ukazatelé likvidy – běžná a rychlá likvidita	str. 41
Obrázek 8	Ukazatelé likvidy – hotovostní poměr	str. 41
Obrázek 9	Ukazatelé zadluženosti	str. 44
Obrázek 10	Ukazatelé zadluženosti – úrokové krytí	str. 44
Obrázek 11	Ukazatel rentability - rentabilita vlastního kapitálu	str. 47
Obrázek 12	Ukazatelé rentability	str. 47
Obrázek 13	Ukazatelé aktivity – doba obratu	str. 50
Obrázek 14	Ukazatelé aktivity – obrat aktiv	str. 50

Seznam tabulek

Tabulka 1	Manažerské vlastnosti	str. 7
Tabulka 2	Tři styly klasické teorie řízení	str. 9
Tabulka 3	Styly řízení a vedení spolupracovníků	str. 13
Tabulka 4	Rozdíly mezi jednotlivými typy vůdců	str. 13
Tabulka 5	Rozdíly mezi jednotlivými typy vůdců	str. 14
Tabulka 6	Ukazatelé likvidy	str. 41
Tabulka 7	Ukazatelé zadluženosti	str. 44
Tabulka 8	Ukazatel zadluženosti – úrokové krytí	str. 44
Tabulka 9	Ukazatelé rentability	str. 47

Tabulka 10 Ukazatelé aktivity – doba obratu

str. 49

Tabulka 11 Ukazatelé aktivity – obrat aktiv

str. 50

Seznam příloh

- Příloha 1 Hodnocení pracovní skupiny
- Příloha 2 Víte, co vás motivuje?
- Příloha 3 Komunikace v organizaci
- Příloha 4 Hodnocení organizační kultury
- Příloha 5 Hodnocení stávajícího organizačního spektra
- Příloha 6 Výběr personální politiky
- Příloha 7 Hodnocení vlastní vnímavosti
- Příloha 8 Profil silných a slabých stránek úspěchu
- Příloha 9 Rozvaha - 2006
- Příloha 10 Rozvaha - 2007
- Příloha 11 Rozvaha - 2008
- Příloha 12 Výkaz zisků a ztrát - 2006
- Příloha 13 Výkaz zisků a ztrát - 2007
- Příloha 14 Výkaz zisků a ztrát - 2008

Příloha 1: Hodnocení pracovní skupiny

IV. Hodnocení pracovní skupiny

Následující otázky můžete zodpovídat jak z pozice osoby hodnocené, tak i z pozice hodnotitele:

51.	Atmosféra a interpersonální vztahy ve vaší pracovní skupině jsou přátelské a kooperativní	1 2 3 4 5 6 7
52.	Členové skupiny podporují jeden druhého k dosažení lepšího výkonu	1 2 3 4 5 6 7
53.	Skupina efektivně řeší problémy	1 2 3 4 5 6 7
54.	Členové skupiny mají stejné standardy chování	1 2 3 4 5 6 7
55.	Skupina je otevřená a nakloněná organizačním změnám	1 2 3 4 5 6 7
56.	Skupina pracuje efektivně jako tým	1 2 3 4 5 6 7
57.	Skupina dobře komunikuje	1 2 3 4 5 6 7
58.	Skupina uspokojivě komunikuje s ostatními organizačními jednotkami	1 2 3 4 5 6 7
59.	Členové mohou participovat na procesu řízení	1 2 3 4 5 6 7
60.	Skupina dobře využívá poskytnuté zdroje (jak materiální, tak lidské)	1 2 3 4 5 6 7
61.	Pracovníci jsou hrdi na sebe a svou práci	1 2 3 4 5 6 7
62.	Skupina se snaží využít schopností svých členů	1 2 3 4 5 6 7
63.	Členové necítí nespokojenost s pravidly, směrnici a regulací své činnosti	1 2 3 4 5 6 7
64.	Skupina je dynamická ve svém rozvoji a všech činnostech	1 2 3 4 5 6 7
65.	Členové skupiny se chovají konformně a jsou vzájemně závislí	1 2 3 4 5 6 7
66.	Skupina podává stálý výkon v organizaci	1 2 3 4 5 6 7
67.	Členové skupiny většinou chtějí mít odpovědnost a dosahovat výkonu	1 2 3 4 5 6 7

Pramen: Zdražilová, D., Khelerová, V., 2005

Příloha 2: Víte, co vás motivuje?

Víte, co Vás motivuje?

Pokud chcete o motivaci spolu s námi dál přemýšlet, začněte u sebe. Vyplnění následujícího testu Vám může napovědět, **co Vás motivuje**, tj. které potřeby Vás nejvíce ovlivňují.

Představte si, že chcete změnit zaměstnání. Zaškrtněte v následujícím formuláři odpověď, která nejspíš vyjadřuje Váš postoj.

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

		extrémně důležitá	velmi důležitá	středně důležitá	málo důležitá	není důležitá
		5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
11.	Možnost osobního růstu je pro mě...					
12.	Pocit jistoty zaměstnání je pro mě...					

Pramen: Zadražilová, D., Khelerová, V., 2005

Příloha 3: Komunikace v organizaci

II. Komunikace v organizaci		
16.	Jak jste spokojeni se současným stavem komunikace v organizaci	1 2 3 4 5 6 7
17.	Jak hodnotíte úroveň komunikace mezi vámi a vedením firmy	1 2 3 4 5 6 7
18.	Jak hodnotíte komunikaci mezi pracovníky "centrály" a pracovníky v "terénu"	1 2 3 4 5 6 7
19.	Jak hodnotíte komunikaci mezi vámi a vašimi podřízenými	1 2 3 4 5 6 7
20.	Myslíte si, že písemná komunikace v organizaci má odpovídající úroveň	1 2 3 4 5 6 7
21.	Jak hodnotíte komunikaci ve vaší skupině	1 2 3 4 5 6 7
22.	Do jaké míry je naléhavé podle vašeho názoru provést ke zlepšení komunikace organizační změny	1 2 3 4 5 6 7
23.	Je vaše komunikace s různými úrovněmi managementu převážně: směrem dolů (1), směrem nahoru (2), kruhová (3) (označte odpověď)	1 2 3 4 5 6 7

Pramen: Zadražilová, D., Khelerová, V., 2005

Příloha 4: Hodnocení organizační kultury

B. Hodnocení organizační kultury

Následující dotazník posuzuje jednotlivé dimenze organizační kultury. Můžete se s jeho pomocí přesvědčit o **stylu vedení a rozhodování** ve vaší firmě, o **motivačních faktorech** důležitých pro vaše pracovníky, o **hodnocení pracovních podmínek** a o **sdílených hodnotách**. Odpovědi potřebujete v tomto případě od svých spolupracovníků - buď od všech v celé firmě, nebo od reprezentativního vzorku. Respondent **označuje variantu, která nejvíce odpovídá situaci ve vaší firmě**. Vybírá přitom vždy pouze jednu z možností.

1. Své spolupracovníky informujete:

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

2. Při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí:

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

3. Ve vašem podniku ovlivní přijímaná rozhodnutí nejvíce:

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

4. Jakmile přijmete rozhodnutí:

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

5. Pravomoci a odpovědnosti vám svěřené:

- a) jsou velmi rozsáhlé, což vás nutí jít stále "kupředu",

- b) jsou tak rozsáhlé, že jste neustále ve stresu,
 - c) neodpovídají vašim schopnostem, cítíte se na víc,
 - d) jsou takové, abyste je zvládl a neměl problémy,
 - e) nemůžete posoudit.
- 6. Víte, že rozhodnutí vašeho nadřízeného:**
- a) je pro vás zcela závazné,
 - b) můžete za výjimečných okolností porušit a svůj postup zdůvodnit,
 - c) pro vás není zcela závazné.
- 7. Při svém rozhodování:**
- a) se spoléháte většinou jen na své schopnosti,
 - b) o problému diskutujete s nejschopnějšími pracovníky útvaru,
 - c) diskutujete se všemi pracovníky útvaru,
 - d) diskutujete i s pracovníky ostatních útvarů,
 - e) kromě uvedených pracovníků diskutujete i s nadřízenými,
 - f) radíte se většinou jen s nadřízenými, protože jsou do problému více zasvěceni.
- 8. Váš nadřízený:**
- a) se s vámi a s ostatními spolupracovníky radí zcela pravidelně,
 - b) názor ostatních bere v úvahu jen zřídka,
 - c) názor ostatních pro něj není vůbec důležitý.
- 9. Máte konkrétní představu o tom, v čem je Vaše činnost důležitá pro firmu?**
- a) ano, plyne to přímo z činnosti samotné,
 - b) ano, jste informován o tom, jaké činnosti bezprostředně navazují,

- c) ano, jste informován o činnostech ve většině útvarů,
- d) výsledek vaší práce předáte dál, aniž byste věděl, kdo jej bude dále realizovat.

10. O vaší činnosti v podniku máte jasnou představu:

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

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

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

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

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

13. Práci v podniku považujete za:

- a) velmi zajímavou, při které se mohou realizovat vaše zájmy a schopnosti,

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

14. Myslíte si, že vaše mzda:

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

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

- a) dostanete mimořádnou finanční odměnu,
- b) s výsledkem vaší práce jsou seznámeni ostatní pracovníci, dostane se vám veřejného uznání a dostanete finanční odměnu,
- c) nadřízený na vyšší úrovni vám projeví své uznání, na finanční odměně vám příliš nezáleží,
- d) nemůžete posoudit, protože se u vás nic z toho neuplatňuje.

16. Typizované informace předkládáte svému nadřízenému:

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

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

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

18. Při jednání s obchodním partnerem:

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

19. Způsob stanovení pracovní doby v organizaci vám:

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

20. Vaše pracoviště hodnotíte jako:

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

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

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

22. Do organizace jste byl přijat na základě:

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

23. Pro vstup do této organizace jste se rozhodl:

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

24. Po nástupu do podniku jste zjistil, že:

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

25. Růst vaší kvalifikace je zajišťován:

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

26. Kterou skupinu hodnot ve vašem osobním životě preferujete:

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

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

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

28. Pracujete raději:

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

29. Pokuste se ohodnotit, jaký způsob relaxace preferujete:

- a) jste sám a věnujete se svým zálibám,
- b) věnujete se dalšímu sebevzdělávání,
- c) věnujete se organizování akcí, ze kterých mají užitek i jiné osoby kromě vás a členů vaší rodiny,
- d) setkání s přáteli,
- e) věnujete se členům své rodiny,
- f) jiná možnost

Vyhodnocení:

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

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

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

·
·
·
·

Pramen: Zadražilová, D., Khelerová, V., 2005

Příloha 5: Hodnocení stávajícího organizačního spektra

FAKTOR	1	2	3	4	5
INTERNACIONALITA	kontakty se zahraničím neexistují	kontakty jsou velmi malé	kontakty se zahraničím jsou průměrné	existují dosti intenzivní kontakty	styky se zahraničím jsou velmi intenzivní
ROZHODOVÁNÍ	vysoce centralizované rozhodování	rozhodování je dost centralizované	rozhodování je středně centralizované	rozhodování je dost decentralizované	rozhodování je výrazně decentralizované
KOMUNIKACE A INFORMOVANOST	minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci	důležité informace dost často chybí	střední informovanost, občas zdržování určitých informací	dobrá informovanost, komunikace bez větších problémů	výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně
PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL VEDENÍ	prakticky neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	názory pracovníků se berou v úvahu jen velmi málo	lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, ale ne vždy se to bere v úvahu	vedoucí obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží	pracovníci mají možnost se vyjádřit ke všem důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu
KONTROLA	chybí účinná kontrola	kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	kontrola je průměrně přísná a intenzivní	kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problémů, nejen viníci	kontrolní proces je systematický, zaměřený na odhalování příčin poruch a na prevenci
MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	motivaci se nepřikládá žádný význam	lidé jsou minimálně motivováni k výkonu	motivace pracovníků je průměrná	motivace pracovníků je na dobré úrovni	lidé jsou mimořádně motivováni k vysokým výkonům a nasazení
INOVATIVNOST	projevy inovativnosti prakticky nejsou	velmi malá inovativnost pracovníků	inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	inovativnost pracovníků je všude patrná, nechtějí zůstat za konkurencí	mimořádná inovativnost, firma je považována za průkopníka na svém trhu
PERSONÁLNÍ POLITIKA	neexistuje jasná personální politika, chybí řada personálních činností	personální politika je založena na intuici vedoucích a není jednotná	personální politika existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje	jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje	jasná personální politika, která se prosazuje díky společně sdíleným hodnotám
PRACOVNÍ PODMÍNKY	velmi špatné, neodpovídají zákonným normám	dost špatné, v určitých případech neodpovídají normám	vcelku dobré v rámci norem	velmi dobré pracovní podmínky	vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu i individuální potřeby pracovníků
ESTETICKÁ ÚROVEŇ	o "estetičnosti" nelze vůbec mluvit	velmi špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image
IMAGE	pokud někdo firmu zná, má o ní velmi špatné mínění	firma má dost špatnou pověst	firma má vcelku dobrou pověst, najdou se ojediněle větší výtky	firma má velmi dobrou pověst	firma má vynikající pověst, daří se jí vytvářet image, o jaký usluje

Pramen: Zadražilová, D., Khelerová, V., 2005

Příloha 6: Výběr personální politiky

Výběr personální politiky

Každá organizace uplatňuje určitou "personální politiku", ať již tak činí záměrně nebo spontánně. Pokuste se "svou" personální politiku **vyjádřit písemně**. Možná, že si některé věci sami ujasníte, ale v každém případě je budete považovat za více závazné. Pomoci Vám mohou následující otázky:

I. Pokuste se několika větami vyjádřit základní strategii Vaší firmy (cíle ve vztahu k trhu, image a hospodářským výsledkům):

II. Jaká personální politika může tuto strategii podpořit?

Co budete ve své personální politice preferovat?		Jakými opatřeními toto podpoříte?
ZAMĚSTNANOST:		
výběr pracovníků spíše "do firmy"	☒ výběr pracovníků "do funkce"	
dlouhodobé zaměstnávání lidí	☒ krátkodobé zaměstnávání podle potřeb podniku	
preferování širší specializace	☒ preferování úzké specializace	
většinou plné pracovní úvazky	☒ kombinace plných a zkrácených pracovních úvazků	
v případě hospodářského poklesu budeme usilovat hlavně o udržení zaměstnanců	☒ zaměstnanost se musí přizpůsobit momentální hospodářské situaci	
MZDOVÝ SYSTÉM A ODMĚŇOVÁNÍ:		
mzdová úroveň u nás převyšuje srovnatelné firmy	☒ mzdová úroveň je zhruba stejná jako u srovnatelných firem	
začíná mzdová diferenciaci	☒ ne příliš výrazná mzdová diferenciaci	
větší část mzdy je vázaná na výkon	☒ větší část mzdy je vázaná na dobu strávenou v podniku a zastávanou funkci	
rychlý finanční postup	☒ pomalejší finanční postup	
používají se jen finanční stimuly	☒ používají se i nepeněžní stimuly	
VEDENÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ:		
ve firmě budeme preferovat u důležitých otázek kolektivní rozhodování	☒ firmě více vyhovují individuální formy rozhodování	
naši manažeři musí být především průbojní a zaměřeni na realizaci cílů	☒ naši manažeři musí mít především smysl pro týmovou práci a musí umět udržet a motivovat druhé	
budeme používat také určitou formu Job Rotation	☒ Job Rotation pro nás není vhodné	

Co budete ve své personální politice preferovat?		Jakými opatřeními toto podpoříte?
potřebujeme přísnou a častou kontrolu	X kontrola nemusí být tak přísná a může být méně častá	
kontrolu provádí pouze "nezávislý subjekt" (pracovník či útvar nezávislý na kontrolovaném)	X kontrolou průběhu pracovních procesů se zabývají jak "nezávislé kontrolní subjekty", tak pracovníci sami (sami vykonavatelé činnosti)	
kontrola je především následná	X kontrola je především zaměřena na prevenci	
ve firmě probíhá pravidelné hodnocení pracovníků podle předem známých kritérií	X hodnocení pracovníků pro nás není potřebné	
je důležité sledovat proces adaptace a plánovat "průběh kariéry" pracovníků	X tyto procesy není třeba zvlášť řídit či usměrňovat	
VZDĚLÁVACÍ A TRÉNINKOVÉ PROGRAMY:		
vzdělávání pracovníků je nutné	X přijímáme jen plně kvalifikované pracovníky, nové poznatky musí získávat individuálně sami	
vzdělávání a trénink se vztahuje na všechny kategorie našich pracovníků	X vzdělávání a trénink se vztahují vždy jen na určité kategorie pracovníků	
vzdělávání je pro nás výhodné zajišťovat formou účasti v externích kurzech či seminářích	X potřebujeme interní ucelený systém vzdělávání	
SOCIÁLNÍ PROGRAM:		
vzhledem ke struktuře pracovníků a cílům našeho podniku potřebujeme určitý sociální program	X rozsáhlejší sociální program není pro nás nutný, lidé preferují vyšší mzdy před jinými výhodami	
PARTICIPACE:		
pro naši firmu bude výhodné zavedení spoluúčasti pracovníků na vlastnictví	X podíl vlastnictví podniku není v našem případě vhodný	
pro naši firmu je vhodné použít některé formy participativních pracovních skupin	X participativní pracovní skupiny pro nás vhodné nejsou	
pro naši firmu je vhodné použít některé jiné formy participace	X participace jako taková pro nás nemá význam	

Pokuste se nyní zásady personální politiky ušíté na míru Vaší firmy **zpracovat písemně**.

III. Jak tuto politiku prosadit?

Projděte znovu jednotlivá opatření, která jste si v předchozím bodě poznamenali, a zvažte, koho potřebujete získat pro jejich prosazení.

Pokuste se zpracovat plán realizace těch opatření, která by bylo v současné situaci možné prosadit, resp. která by mohla přinést největší užitek. Upřesněte termíny a navrhnete odpovědné osoby či týmy.

Pramen: Zdražilová, D., Khelerová, V., 2005

Příloha 7: Hodnocení vlastní vnímavosti

V. Hodnocení vlastní vnímavosti

68. Jako řídící pracovník organizace vyberte slovo nebo slovní spojení, které nejlépe charakterizuje váš styl řízení:

- | | |
|-------------------------------|---|
| - idealistický | - realistický |
| - inovativní | - pragmatický |
| - kooperativní | - individualistický |
| - orientovaný na plnění úkolů | - senzitivní, orientovaný na "blaho pracovníků" |
| - vítající změny | - proti změnám |
| - inspirativní | - participativní |
| - tradiční | - pokrokový |

Vyberte vhodnou odpověď:

- | | | | |
|---|--------|-------|----------|
| 69. Zdokonalujete pracovní metody | zřídka | někdy | většinou |
| 70. Opíráte svůj řídicí styl o schopnosti
- v administrativě
- v mezilidských vztazích
- v dosahování výsledků | zřídka | někdy | většinou |
| 71. Oceníte pozitivní chování a výkon svých podřízených | zřídka | někdy | většinou |
| 72. Podporujete své podřízené, aby co nejvíce využili svůj potenciál | zřídka | někdy | většinou |
| 73. Jste ochoten zdravě riskovat při řízení své skupiny | zřídka | někdy | většinou |
| 74. Berete na sebe osobní odpovědnost za zajištění nejlepších podmínek podřízených pro dosažení výsledku | zřídka | někdy | většinou |
| 75. Vědí vaši podřízení, jakou zaujímáte pozici při řešení problémů organizace | zřídka | někdy | většinou |
| 76. Domníváte se, že jste příkladem podřízeným v kompetentnosti a produktivitě | zřídka | někdy | většinou |

73.	Domníváte se, že jste přátelský a objektivní při jednání s podřízenými	zřídka	někdy	většinou
78.	Děláte něco zvláštního pro váš odborný a osobní rozvoj	zřídka	někdy	většinou
79.	Berete na sebe odpovědnost za organizační změny, i když nejsou v souladu s organizačními potřebami	zřídka	někdy	většinou
80.	Projděte si znovu předchozích 12 tvrzení. Jak hodnotíte z hlediska potřeb vaší firmy a z hlediska očekávání pracovníků svou řídicí roli?			
	- jako odpovídající	-	jako neodpovídající	
81.	Michael Maccoby popisuje ve své studii vedoucího pracovníka v postindustriální společnosti jako "hráče, který na rozdíl od bojovníka v džungli není nucen rozhodovat a řídit se zkušeností, ale má organizovat vítězný tým. Na rozdíl od vedoucího, který hledá jistotu, má radost ze změn a chce riskovat". Autor dále tvrdí, že takoví vedoucí ve vrcholovém vedení jsou více kooperativní než klasičtí autokrati a méně závislí než byrokrati. Někdy se říká, že jejich práce rozvíjí jejich hlavu, ale ne srdce.			
	Jak se tato charakteristika hodí na vás?			
	- tvrzení se hodí přímo na mne			
	- naprosto se neztotožňuji s takovým typem manažera			

Pramen: Zadražilová, D., Khelerová, V., 2005

Příloha 8: Profil silných a slabých stránek úspěchu

Profil silných a slabých stránek (faktorů úspěchu)		ano plně platí	ano z vět- ší části	někdy ano někdy ne	spíše ne	vůbec ne
I.	Základní podnikové cíle a zásady podnikání					
a)	jsou jasné všem pracovníkům vrcholové- ho vedení					
b)	jsou jasné všem pracovníkům					
c)	jsou známy dodavatelům					
d)	jsou známy zákazníkům					
e)	jsou známy veřejnosti					
II.	Sociální kompetentnost managementu					
a)	vedoucí pracovníci umí motivovat své podřízené k vysokým výkonům a práci pro firmu					
b)	ve většině případů převládá kooperativní styl vedení, pracovníci mají možnost určité spoluúčasti na rozhodování					
c)	při výběru pracovníků do vedoucích funkcí má význam nejen odbornost, ale i "sociální kompetentnost"					
d)	ve firmě existuje systém vzdělávání všech pracovníků					
e)	pověst firmy je pro pracovníky důležitá					
f)	používá se delegování úkolů případně řízení pomocí cílů					
g)	na jednotlivé funkce se připravují nástup- ci					
h)	kvantitativní a kvalitativní struktura perso- nálu odpovídá potřebám					

faktor	ano plně platí	ano z větší části	někdy ano někdy ne	spíše ne	vůbec ne
III. Organizace					
a) firma má vhodnou organizačně právní formu					
b) organizace firmy podporuje realizaci její základní strategie					
c) má co nejmenší počet úrovní řízení					
d) dělba práce není tak vysoká, aby každý jasně nepocíťoval smysl své práce					
e) ve firmě panuje dobré pracovní klima					
f) všechna rozhodnutí se provádějí také s ohledem na organizační kulturu, o které firma usiluje					
IV. Informační systém					
a) všechny informace, které potřebuji, mohu vždy, rychle a bez problémů získat					
b) ve firmě existuje účelný kontrolní systém					
c) k pořizování a zpracování dat se používá účelných technických prostředků, které spoří čas					
V. Trh a zákazník					
a) systematicky se zjišťují informace o vývoji trhu, konkurence a prodejnosti výrobků					
b) systematicky se zjišťují informace o potřebách zákazníků					
c) tyto informace se také při obchodní činnosti používají					
d) firma je schopna pružně reagovat na změny na trhu					
e) jakost výrobků je v souladu s cenovou úrovní					
f) firma má nízký podíl reklamací a zjišťuje systematicky jejich příčiny					
h) marketingové nástroje se používají v souladu s image, o které firma usiluje					
VI. Finance					
a) firma má dobrou finanční strukturu (poměr vlastního a cizího kapitálu)					
b) situace v oblasti, Cash Flow a rentability se vyvíjí v souladu s finančním plánem					
c) firma má vybudovanou takovou informační soustavu, která poskytuje veškeré údaje potřebné pro řízení a kontrolu					

Pramen: Zadražilová, D., Khelerová, V., 2005

Příloha 9: Rozvaha – 2006

Příloha je uložena v přiloženém souboru – nezveřejnitelné.doc

Pramen: LOGISTIX-4U s.r.o., Prachatice

Příloha 10: Rozvaha – 2007

Příloha je uložena v přiloženém souboru – nezveřejnitelné.doc

Pramen: LOGISTIX-4U s.r.o., Prachatice

Příloha 11: Rozvaha – 2008

Příloha je uložena v přiloženém souboru – nezveřejnitelné.doc

Pramen: LOGISTIX-4U s.r.o., Prachatice

Příloha 12: Výkaz zisků a ztrát – 2006

Příloha je uložena v přiloženém souboru – nezveřejnitelné.doc

Pramen: LOGISTIX-4U s.r.o., Prachatice

Příloha 13: Výkaz zisků a ztrát – 2007

Příloha je uložena v přiloženém souboru – nezveřejnitelné.doc

Pramen: LOGISTIX-4U s.r.o., Prachatice

Příloha 14: Výkaz zisků a ztrát – 2008

Příloha je uložena v přiloženém souboru – nezveřejnitelné.doc

Pramen: LOGISTIX-4U s.r.o., Prachatice