

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Využívání moderních manažerských metod
a technik při řízení vybraných subjektů

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor

Lenka Moravcová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka MORAVCOVÁ**

Osobní číslo: **E09247**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Využívání manažerských technik a metod při řízení
vybraných subjektů**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce

Provést rozbor používaných technik a metod řízení, charakterizovat možnosti jejich uplatňování v podnikatelských subjektech, navrhnout optimální systém využívání moderních metod řízení ve vybraných subjektech a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.

Úspěšnost podnikatelského subjektu vychází z osobnosti manažera, na stylu jeho práce, metodách a technikách řízení.

Metodika práce

1. Prostudovat literární prameny zaměřené k dané problematice.
2. Provést vlastní zkoumání manažerských technik a metod ve vybraném podnikatelském subjektu (vybraných podnikatelských subjektech).
3. Porovnat výsledky průzkumu s dosahovanými výsledky podniku.
4. Určit předpoklady uplatnění moderních technik a metod řízení.
5. Navrhnout optimální soubor technik a metod manažerské práce a vyjádřit efektivnost.

Osnova práce

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

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha : Grada Publishing, s. r. o., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava : Montanex, s. r. o., 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6
ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, s. r. o., 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7
VYSKOČIL, V. K. *Management podpůrných procesů. Facility management*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2010, 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5
WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha : Management Press. 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X
WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*. 2. rozšířené vyd. (dotisk). Praha : Management Press, 2005, 185 s. ISBN 80-7261-101-1
Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet

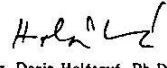
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012

02. 
doc. Ing. Ladislav Roliček, Ph.D.
děkan

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


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Využívání manažerských technik a metod při řízení vybraných subjektů vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 25. 4. 2012

.....

Lenka Moravcová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování bakalářské práce. Současně děkuji vedení podniku za ochotu a poskytnutí informací potřebných k průzkumu.

Obsah

1	Úvod	- 3 -
2	Literární přehled	- 4 -
2.1	Vymezení základních pojmů	- 4 -
2.1.1	Pojem management	- 4 -
2.1.2	Pojem manažer	- 4 -
2.1.3	Manažerské techniky	- 6 -
2.1.4	Motivace	- 8 -
2.1.5	Komunikace	- 9 -
2.2	Manažerské metody a techniky	- 10 -
2.2.1	Vedení lidí	- 10 -
2.2.2	Delegování	- 15 -
2.2.3	Koučování	- 17 -
2.2.4	Vedení porad	- 22 -
2.2.5	Brainstorming	- 24 -
3	Metodika	- 26 -
3.1	Cíl práce	- 26 -
3.2	Stanovené hypotézy	- 26 -
3.3	Metodika zpracování literárního přehledu	- 26 -
3.4	Metodika sběru dat	- 26 -
4	Analýza současného stavu podniku	- 28 -

4.1	Charakteristika podniku	- 28 -
4.2	Analýza výsledků průzkumu.....	- 30 -
5	Diskuze	- 45 -
5.1	Potvrzení hypotéz.....	- 47 -
6	Návrh optimálního uplatnění moderních technik a metod řízení	- 49 -
6.1	Delegování	- 49 -
6.2	Koučování	- 50 -
6.3	Porady	- 50 -
6.4	Školení zaměstnanců.....	- 50 -
6.5	Motivace.....	- 50 -
6.6	Ekonomické vyjádření opatření	- 51 -
7	Závěr.....	- 53 -
8	Summary.....	- 54 -
9	Použitá literatura.....	- 55 -

1 Úvod

Prosperita všech podnikatelských subjektů není závislá pouze na kapitálovém vybavení společnosti, hmotném majetku, který vlastní, či postavení na trhu, ale hlavně na lidském faktoru, jako jsou zaměstnanci podniku. Tím, jak vedoucí pracovníci řídí své podřízené, výrazně ovlivňují výsledky celé organizace. Manažeři by proto měli mít určité schopnosti či dovednosti, pomocí nichž prosazují své cíle. Tyto schopnosti mohou být vrozené či získané. Mezi vrozené vlastnosti, se kterými se člověk již narodí, můžeme zařadit vhodný temperament, schopnost vcítit se do jiných lidí či přirozená inteligence. K získaným vlastnostem, které vedoucí pracovník sbírá po řadu let, můžeme zařadit například znalost oboru, ve kterém se pohybují.

Management je obor, který se velmi rychle rozvíjí. Týká se to zejména nových poznatků v oboru řízení lidí. Dobrý manažer by měl umět s těmito skutečnostmi pracovat a vzdělávat se ku prospěchu celé společnosti.

V současnosti jsou na manažera kladeny stále větší požadavky. Vedoucí pracovníci jsou čím dál tím častěji vystaveni většímu tlaku a hromadí se jim stále více úkolů. Z tohoto důvodu by se měli věnovat novým metodám řízení, které výrazně odlehčují práci manažera, rozvíjí kreativitu a nápaditost pracovníka a působí kladně na všechny články podniku.

Cílem této bakalářské práce je provést rozbor používaných technik a metod ve vybraném podniku Grant auto a.s. a následně charakterizovat možnosti jejich uplatňování. Průzkum bude zaměřen především na oblast stylu řízení manažerů, způsob motivace pracovníků, efektivní vedení porad, koučování a v neposlední řadě také na moderní metody a techniky v řízení. Tím rozumíme například pojem brainstorming či delegování.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Pojem management

Autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) definují management jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Jedná se o proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznávám dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.

Autoři Vodáček, Vodáčková (2006) však uvádí, že pojem management není snadné přesně definovat. Jde o ryze americký pojem, který se těžko překládá do jiných jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří management vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia. Ten samý názor zastávají i autoři Turban, Meredith (1988), kteří tvrdí, že management má téměř tolik definicí, kolik odborníků se věnuje tomuto oboru.

Mezi hlavní aktivity patří do managementu podle výše zmíněných autorů tyto:

- Plánování.
- Organizování.
- Vedení lidí.
- Kontrolování

2.1.2 Pojem manažer

Dle Vebera (2000) je manažer samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustanovení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí

činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Mimo jiné má také dominantní postavení v řízení organizace, řídí běžnou provozní činnost a organizuje návrh rozmachu firmy.

Dále Veber (2000) zastává názor, že manažeři jsou ve firmě bráni jako rozhodující činitelé a proto je výběr a výchova manažerů v moderní době velmi důležitá.

Dle autorů Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) se manažeři v organizaci dělí podle svého postavení na liniové, střední a vrcholové.

- Linioví manažeři se vyskytují na nižších stupních hierarchie. Myslíme tím například mistry v dílnách, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Hlavní činností těchto manažerů je vedení zaměstnanců při vykonávání každodenních úkonů jakožto i jejich kontrola a řešení problémů vyskytujících se v provozu.
- Střední manažeři mohou být dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí střediska nebo vedoucí oboru. Jejich hlavní náplní je koordinovat úkoly se záměrem dosáhnout cílů organizace. Zpravidla odpovídají za práci liniových manažerů.
- Vrcholoví manažeři jsou tou nejmenší skupinkou. Mohou to být například odborní ředitelé, ředitelé divizí, generální ředitelé nebo náměstci ředitelů. Hlavním úkolem těchto manažerů je formulování strategie organizace a mají odpovědnost za celkovou výkonnost organizace. Mimo těchto aktivit musí navíc vykonávat i ostatní manažerské činnosti.

2.1.2.1 Manažerské úrovně

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) jsou přesvědčeni, že manažeři vykonávají své manažerské funkce uvnitř podniku, kde jsou na určité úrovni v organizační struktuře. Pro tyto aktivity musí mít specifické dovednosti a také dostatek času na jejich

vykonávání. Velká část těchto aktivit se provádí na třech odlišných úrovních, kdy pro každou z nich jsou potřebné rozdílné dovednosti.

Tyto úrovně se nazývají: *operační, strategická a technická*.

- **Operační úroveň.** Tato úroveň je základem jakékoli firmy, ať už se jedná o výrobní podnik či firmu zaměřenou na služby. Je zde důležité zajistit vše potřebné k výrobě či zajišťování služeb, ke správnému chodu podniku a k dosažení požadovaných výstupů.
- **Technická úroveň.** Zde záleží na velikosti podniku. Při určité velikosti, je potřebné, aby byl stanoven pracovník, který by určoval, které výrobky či služby a z jakých materiálů mají být produkovány. Pracovníci na této úrovni zabezpečují:
 - 1) Řízení operačních činností.
 - 2) Vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo služby produkují a mezi těmi, kdo tyto produkty užívají.
- **Strategická úroveň.** Na této úrovni je zajišťován vztah mezi podnikem a sociálním prostředím. Je velice důležité, aby zboží nebo služby byly produkovány sociálně přípustným způsobem. Tím myslíme správně koncipované reklamy a různé kampaně.

2.1.3 Manažerské techniky

Britský autor, ekonom a manažer Michael Armstrong (1986) definuje manažerské techniky jako systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnost a zejména pak při plánování a kontrole. Šuleř (1995).

Šuleř (1995) uvádí, že manažerské techniky se používají v plánování, vedení, organizování a kontrole. Jsou užívány zejména v těchto oblastech řízení:

- Obecný management.
- Marketing management.

- Provozní management.
- Finanční management.
- Personální management.
- Vědecký management.
- Výkonnost a efektivita.

Šuleř (1995) dále odlišuje manažerské techniky od:

- Manažerských dovedností, jako jsou komunikace, koordinace, vyjednávání atd., které záleží na osobních dovednostech, rozvíjených zkušeností a výcviku.
- Postupů, které se skládají z rozmanitých administrativních úkolů, systémů a návodů potřebných k tomu, aby práce byla vykonána.
- Činností nebo funkcí, ve kterých jsou prováděny různé administrativní úkoly při užití dovedností a postupů tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku.

Základní manažerské techniky jsou roztrženy do následujících částí (Ward, 1995).

- Strategické řízení.
- Řízení managementu.
- Řízení tvorby cen.
- Finanční řízení.
- Operativní řízení.
- Řízení rozhodovacího procesu.
- Řízení čísel.
- Řízení lidí.
- Řízení přípravy a vzdělávání.
- Sebeřízení.
- Řízení změny.

2.1.4 Motivace

Motiv, je dle Vebera (2000), každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka. Naopak motivaci uvádí jako vnitřní stav člověka, který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.

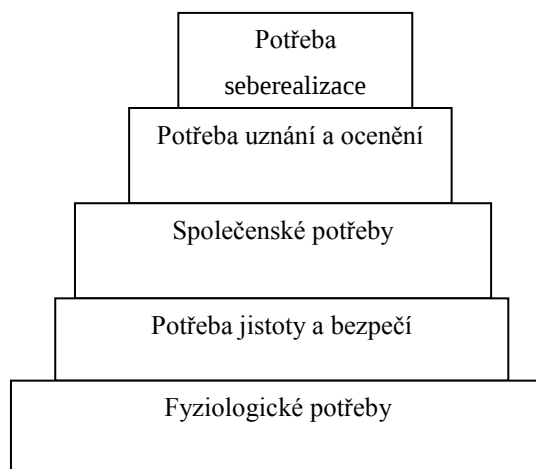
Veber (2000) zastává názor, že motivace se váže k vnitřním pohnutkám člověka, kdy pocit neuspokojené potřeby vyvolává v člověku určité napětí. Je potřeba sjednotit psychickou a fyzickou činnost, která míří ke stanovenému cíli. Myslí si, že manažer by měl jednat tak, aby vzbudil v pracovnících zájem se aktivně podílet na činnostech, ochotu a určité nadšení.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) definují motivaci jako vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu. Podle nich, osoba, která je motivována, pracuje pilně, její píle nemá výkyvy a je automaticky orientována na důležité cíle.

Vysušil (1996) tvrdí, že motivace je souhrn pohnutek, díky nimž se lidé chovají určitým způsobem, a manažer se snaží dosáhnout toho, aby jeho zaměstnanec pracoval co nejlépe.

Podněty pro motivaci vychází z lidských potřeb, které vymezil A. Maslow ve své hierarchii potřeb.

Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa



Zdroj: Vlastní návrh dle Veber (2000)

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) se domnívají, že pro správné fungování pracovníka je důležité použít správné motivační nástroje. Mezi nejdůležitější nástroj patří podle autorů správně pochválit pracovníka za dobře vykonanou práci a to přímo na adresu pracovníka, ne na celou skupinu. Pracovník by pak mohl mít pocit, že jeho námaha byla zbytečná. Také by tento druh pochvaly měl být spojen s povídáním, což v pracovníkovi vzbudí pocit, že je žádaný a v neposlední řadě by tato pochvala měla být zveřejněna, což naopak vzbudí v ostatních chuť se zapojit do dalších aktivit.

Dále se zabývají otázkou jak kritizovat a postihovat. Abychom člověka nedemotivovali, je důležité kritizovat zaměstnance za chybu, kterou udělal, jen mezi čtyřma očima s respektováním jeho důstojnosti a tato kritika nesmí obsahovat osobní napadení. Také si musíme nejprve zjistit skutečný důvod selhání ke konkrétní věci. Poslední nástroj se týká správného stanovení finanční odměny. Zde autoři apelují na skutečnost, že pokud pracovníkům není jasný vztah mezi odměnou a pracovními výsledky, ztrácí to veškerý účinek. Odměna má být odlišena podle výkonů pracovníků a pokud se tak neděje, vyvolává to v lidech pocit, že je jedno, jak pracují. Problém vidí ve stanovení pohyblivé složky mzdy, kdy manažeři zastávají názor, že je to hlavní motivační nástroj, bohužel pro pracovníky je to něco nejistého, co v budoucnosti nemusí platit. Odměna by měla být zaměstnancům vyplacena hned po výkonu a výše mzdy ostatních spolupracovníků by měla být v rámci nezhoršení atmosféry na pracovišti utajena.

2.1.5 Komunikace

Jak uvádějí autoři Weihrich, Koontz (1993), pracovníci si v průběhu několika let začali uvědomovat důležitost komunikace. Dle nich je komunikace prostředek, kterým jsou lidé navzájem propojeni v rámci jedné organizace a tento prostředek jim slouží k dosažení společného cíle.

Weihrich, Koontz (1993) jsou přesvědčeni, že komunikace je speciálně potřebná k:

- Vytvoření a šíření cílů podniku.
- Vypracování plánu pro dosažení stanovených cílů.
- Organizování lidských a jiných zdrojů nejefektivnějším a nejúčinnějším způsobem.
- Vybírání, rozvíjení a hodnocení členů organizace.
- Vedení, řízení, motivování a vytváření vhodného prostředí pro zaměstnance organizace.
- Kontrolování výkonu.

2.1.5.1 Efektivní komunikování

Autoři Payne, Payneová (1998) ve své publikaci uvádí, že manažeři plní své úkoly pomocí svých podřízených. Aby zaměstnanci pochopili, co se od nich očekává, je důležitá správná a efektivní komunikace mezi nimi. Pro takovou komunikaci je třeba nejen jednoznačného a přesného projevu, ale také zabezpečit, aby zaměstnanci informaci přijali a správně ji pochopili.

2.2 Manažerské metody a techniky

2.2.1 Vedení lidí

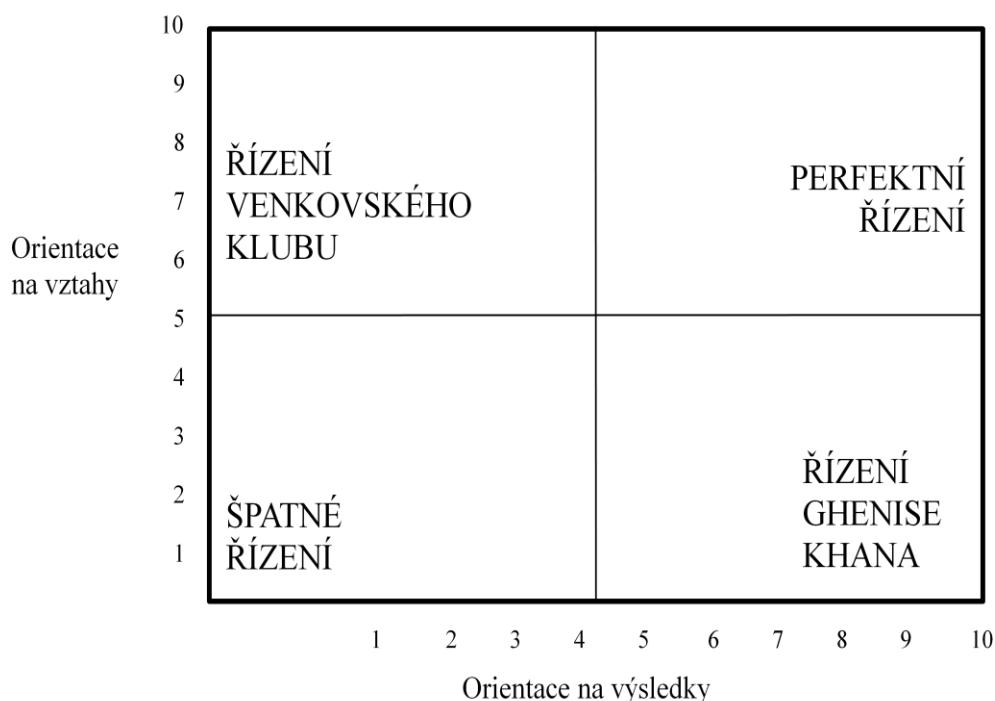
Proto, aby skupina dosáhla vytyčeného cíle, je důležité jmenovat vedoucího skupiny (lídra), kterého všichni ostatní členové akceptují. Také to, že každá činnost ve skupině musí být někým koordinována a kontrolována, je další důvod pro jmenování vedoucího skupiny, tak jako pro možný výskyt nesrovnalostí a špatné komunikace členů skupiny. Toto jmenování může být provedeno jak formálně, tak neformálně. Lídr zvolený formální cestou je především uznáván proto, že všichni ostatní členové jsou si vědomi jeho moci. Je to právě vedoucí skupiny, který může ovlivnit výši odměny, při dobře vykonané práci, ale také přiměřený trest při nedodržení určitých podmínek.

Tuto moc vedoucí skupiny zvolený neformální cestou nemá. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Autoři Huczynski, Buchanan (1991) definují lídra jako osobu ovlivňující ostatní členy skupiny. Dále uvádějí, že ne každý manažer, je ve své skupině považován automaticky za lídra. K tomu, aby manažer měl schopnost ovlivňovat členy své skupiny, musí být jeho snažení těmito členy akceptováno.

Ward (1995) popisuje ve svém schématu, jak řídit lidi a úkoly, aby se plnily úkoly a zároveň byla dobrá schopnost řídit vztahy s lidmi.

Obrázek 2: Správné řízení lidí podle Warda



Zdroj: Ward (1995)

Řízení venkovského klubu: Situace, kdy manažer je spíše orientován na dobré vztahy se zaměstnanci než na výsledky.

Řízení Ghenise Khana: Manažer je orientován jen na plnění úkolů. Důsledek jsou zaměstnanci, horečně hledající jinou práci.

Špatné řízení: Manažer není schopen řídit vztahy, ani plnit úkoly.

Perfektní řízení: Ward (1995) zná pouze jednoho člověka v této kolonce, a tvrdí, že výsledek jeho práce byl katastrofální.

2.2.1.1 *Styly vedení*

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) na základě teorie Kreitnera, Kinicki (1989) uvádí tři hlavní styly vedení:

- Autoritativní styl, kde jsou všechny kompetence soustředěny do rukou vedoucího, který uděluje přesně definované úkoly. Komunikace je jednosměrná a to shora dolů. Výhodou je docílení stálého a kvalitního výkonu pracovníků, nevýhoda je však utlumení individuální iniciativy a motivace.
- Demokratický styl, kde vedoucí pracovník deleguje část své zodpovědnosti a ponechá si jen právo konečného rozhodnutí. Komunikace je v tomto případě dvousměrná. Výhodou může být osobní upoutání pracovníků, naopak nevýhodou je velká časová ztráta způsobená demokratickým rozhodováním.
- Styl laissez-faire, kdy vedoucí přenechává řízení zcela svým pracovníkům, na jejich činnost se snaží mít co nejmenší vliv a autoritu deleguje skupině. Veškeré rozhodování skupina řeší samostatně. Komunikace je horizontální, nejčastěji mezi články skupiny.

Tento styl Veber (2000) nazývá liberálním stylem řízení a doplňuje ještě o styl byrokratický, kdy manažer staví svou činnost na základě znalostí směrnic a předpisů. Ve svém řízení se opírá o autoritu nadřízených. Zadáva úkoly podřízeným a pak důsledně sleduje jejich správné vypracování.

Dělení stylů vedení na byrokratický, autoritativní, demokratický a liberální je dle Vebera (2000) pouze doplněním k tzv. Likertovo členění. Rensis Likert byl profesor university of Michigan a již v polovině 60. let přišel s členěním manažerských stylů na:

- Autoritativní.
- Benevolentní (benevolentně autoritativní styl).
- Konzultativní.
- Participativní.

Autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) zastávali dříve názor, že jen jeden z těchto stylů je ten správný a to styl demokratický. Dle tohoto názoru byly koncipovány výcviky či workshopy. Později se ale ukázalo, že každý ze stylů má své výhody i nevýhody, proto nemůžeme jednoznačně určit, který je nejlepší.

2.2.1.2 *Teorie X a Y*

Autoři Vodáček, Vodáčková (2006) považují teorii X a Y za klasické východisko vedení lidí, které vzniklo koncem 50. let minulého století. O její vznik se zasloužil americký profesor Douglas McGregor.

Teorie X a Y je znázorněna na obrázku pod textem a její logika je založena dle Vodáčka, Vodáčkové (2006) na dvou myšlenkově krajních modelech přístupů manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy.

Obrázek 3: Základní logika teorie X a Y



Zdroj: Vodáček, Vodáčková (2006)

Jestliže se jedná o extrémní teorii X, tak vychází z předpokladu, že pracovník:

- Považuje své zaměstnání za nutnost k zajištění základních existenčních potřeb člověka. Z toho vyplývá, že do svého zaměstnání nechodí rád, tak jako nerad provádí každodenní pracovní povinnosti.
- Na svém pracovišti důvěrně nekomunikuje se svými spolupracovníky, nespojují je tudíž vztahy žádného charakteru.
- Vyhýbá se také jakékoli zodpovědnosti a nemá žádné životní plány v této organizaci.
- Nerad se aktivně podílí na jakékoliv činnosti, jelikož se bojí rizika a nejistoty.

Jak uvádí Vodáček, Vodáčková (2006), výsledkem teorie X by bylo autokratické vedení lidí.

Teorie Y vychází naopak z naprosto opačné podmínky, a to že průměrný pracovník:

- Má vrozené dispozice k povinnostem a velmi vřelý postoj k podniku. Z toho důvodu uznává cíle podniku a rád se aktivně podílí na jejich dosahování.
- Zaměstnání nebere jako nutnost k zajištění základních existenčních potřeb, ale také jako možnost se seberealizovat a uplatnit své schopnosti a znalosti.
- Nemá strach z neúspěchu a z rizika. Bez problémů se aktivně podílí na činnostech, o nichž stoprocentně neví, zda bude výsledek úspěšný, či bez rizika.

Zjednodušeně můžeme označit teorii X jako používající metod centralizovaného řízení a teorii Y jako používající metod decentralizovaného řízení. Moudré je hledat kompromis mezi oběma teoriemi (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.2.2 Delegování

Delegováním se označuje přesun pravomoci z manažera na svého podřízeného. Tím, že delegujeme pravomoc, se ale nezbavíme celkové zodpovědnosti za splnění daného úkolu. Manažer nemůže zasahovat do řešení přímo, i když vidí chybu podřízeného, ale pouze nepřímo (Vysušil, 1996).

Delegování je dle Teppera (1996) velice důležité. Přináší výhody jak vedoucímu pracovníkovi, podřízenému, tak i celé organizaci. Hlavní výhody delegování vidí v rozvoji manažera. Ten bude mít více času na řízení, zdokonalování svých znalostí a dovedností, může podporovat ostatní pracovníky a také se mu dostane, tím že svěří svým zaměstnancům funkci, uznání.

Autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) doplňují, že manažer je povinen podřízenému vytvořit odpovídající podmínky, které zahrnují i nezbytné zdroje.

2.2.2.1 Výhody delegování

Šuleř (1995) uvádí tyto výhody delegování:

1. Více času na důležité věci.
2. Více práce za kratší čas.
3. Nové nápady a přístupy.
4. Rozvoj kompetencí pracovníků.
5. Motivování pracovníků.
6. Snazší hodnocení pracovníků.
7. Jednodušší kontrola.
8. Vyhnutí stagnaci.

Tyto výhody uvádějí autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) jako přínosy pro manažera a doplňují ještě o přínosy pro pracovníky a o přínosy pro organizaci.

Přínosy pro pracovníky jsou:

1. Profesionální růst.

2. Zvýšený zájem o práci.
3. Sebeuspokojení.

Přínosy pro organizaci:

1. Vyšší efektivita.
2. Příprava personálních náhrad.
3. Stabilizace pracovníků.

2.2.2.2 Definování úkolu

Pro správné splnění úkolu, musí být úkol dobře pochopen. Jestliže se tak nestane, může to mít za následek odpor pracovníka. Na druhou stranu zdlouhavé vysvětlování může manažera od delegování odradit ve víře, že si to rychleji udělá sám. Manažer si neuvědomuje, že tím ztrácí, i v budoucnu bude ztrácet, svůj drahocenný čas a že postup na vyšší pozice vyžaduje právě větší míru delegování (Šuleř, 1995)

Obrázek 4: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera

vrcholový manažer	90 %	10 %
manažer na střední úrovni	VEDENÍ (delegování)	VYKONÁVÁNÍ (provádění)
Prvoliniový manažer	30 %	70 %

Zdroj: Šuleř (1995)

2.2.2.3 Plánování delegování

Šuleř (1995) na základě tvrzení Roberta B. Madduxe (1990) uvádí patnáct otázek, na které má být odpovězeno při plánování delegování:

1. Jaký cíl má být splněn?
2. Jaké jsou důležité termíny splnění?
3. Jaké úrovně musí být dosaženo?
4. Jaká rozhodnutí musí být udělána?
5. Kolik pravomocí mohu delegovat?
6. Kolik pravomocí budu delegovat?
7. Jaké instrukce nebo příkazy bude pracovník oprávněn vydávat?
8. Bude nutné připravit nebo dodržovat nějaký rozpočet?
9. S kým bude muset pracovník spolupracovat v mém útvaru a jiných útvarech?
10. Jaké informace musím poskytnout?
11. Nakolik chci být do úkolu zapojen?
12. Jak a kdy chci provádět kontrolu?
13. Koho potřebuju informovat o tom, kdo je za úkol odpovědný?
14. Měl bych ostatní informovat o tom, kdo je za úkol odpovědný?
15. Komu bych měl úkoly delegovat?

2.2.3 Koučování

Whitmoor (2002) definuje pojem koučování dle výkladového slovníku Concise Oxford Dictionary jako „vyučovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta“. Je přesvědčený, že mnoho manažerům pomáhají pravidelné schůzky s externím koučem podávat lepší výkony, dosahovat lepších výsledků a v neposlední řadě lepších vztahů v rodině. Vztah mezi koučem a manažerem je specifický svými prostředky a stylem komunikace, jaký používají. Manažer nedostává odpovědi na otázky, ale pomocí kouče na tyto odpovědi musí přijít sám.

Whitmoor (2002) se přiklání k názoru, že důležitější než koučování je sebekoučování, který může používat jedině ten, kdo pochopil podstatu koučování a tímto začne lépe rozhodovat ve věcech pro něj důležitých.

Pro lepší pochopení Fisher – Epe (2002) vysvětluje pojem koučování na příkladu z roku 1556 tj. rok, kdy se začalo používat slovo kouč – česky kočár, který symbolizoval prostředek, kterým se vydáme na cestu k cíli. Dále pak také na příkladu z roku 1848, kdy se tímto slovem začal označovat opatrovník pro univerzitní studentky.

Fisher – Epe (2002) rozumí koučováním kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. Tímto způsobem pomáhá poradce stanovit přípustné řešení. Hlavním úkolem je umožnit klientovi, aby se sebevědomě pohyboval ve svém území.

Stacke (2005) vychází z knih Pavla Borovského, a uvádí pojem koučování opět na příkladu. Tentokrát se jedná o příběh rybáře, jenž potká člověka, který chce jeho rybu. Rybář mu rybu nedá, ale naučí ho rybařit, aby se uživil sám. Autor uvádí jako hlavní cíl koučování přinutit manažery k takovému chování, aby se jejich každodenní práce rozvíjela a měla účinné dopady.

2.2.3.1 Cíle koučování

Fisher – Epe (2002) zastává názor, že aby byl klient schopen vynaložit úsilí na dosažení cíle, musí mít tento cíl velkou sílu. Tím docílí dodržení určitých kritérií, které můžeme vidět na schématu.

Obrázek 5: Formulování cílů



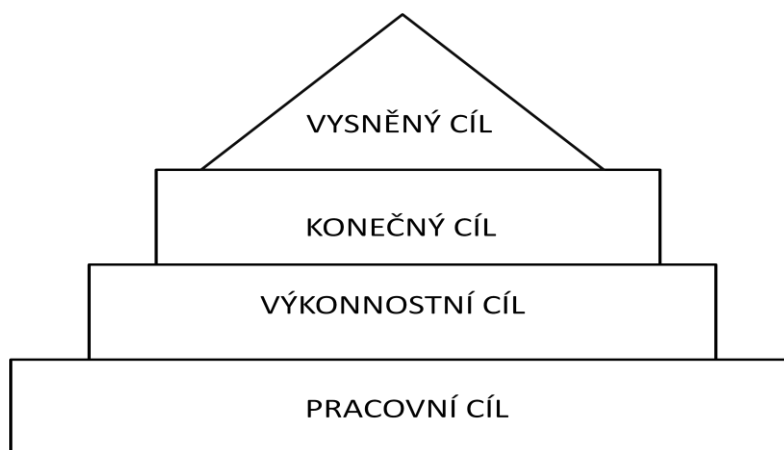
Zdroj: Fisher – Epe (2006)

Whitmore (2002) doplnil, že cíle by dále měly být:

- Specifické.
- Odsouhlasené.
- Realistické.
- Rozložené v čase.
- Dobře pochopené.
- Relevantní.
- Etické.
- Náročné.
- Legální.
- Přiměřené.
- Zaznamenané.

Whitmore (2002) rozlišuje hlavní dva typy cílů a to cíle konečné a cíle výkonnostní. Konečné cíle mohou být formovány jako přání stát se obchodním ředitelem nebo zaujmout vedoucí postavení na trhu, přičemž cíli výkonnostními tohoto cíle dosahujeme.

Obrázek 6: Stanovení cílů



Zdroj: Whitmore (2005)

Parma (2006) uvádí pravidla, která se mají uplatňovat při tvorbě cílů. Cíle by měly být formulovány:

- Spíše jako malé, postupné kroky.
- Neměly by být partnerem vnímány jako jednoduché, ale zároveň musí být důležité.
- Jako popis konkrétního chování toho, co je vidět, raději než pocitově.
- Jako začátek a přítomnost něčeho chtěného, tedy ne „mám o čtvrtinu méně komplexů“, ale „jsem o čtvrtinu více sebevědomí“.
- Jako dosažení schopné.
- V jejich sociálních a vztahových souvislostech.
- V jejich různých situačních souvislostech.

Vedoucí pracovníci často sdělují cíle svým podřízeným ve formě rozkazu, což u podřízených vyvolává jakousi nechuť k plnění těchto cílů a odráží se to v plnění úkolů. Vedoucí by měl mít od svých cílů zdravý odstup a tím manažery motivovat ke stanovení vlastních cílů všude tam, kde je to možné. Manažeři by měli ponechat svým podřízeným volnost v rozhodování alespoň v otázkách jak danou práci vykonat, kdo ji vykoná a kdy.

2.2.3.2 *Koučování týmů*

Stacke (2005) rozčlenil koučování týmu do čtyř etap:

1. Uvolnění komunikace,
 - a. vyhledávat upřímnost,
 - b. rozvinout důvěru,
 - c. určit pravidla hry.
2. Vyřešení problému.
3. Zlepšení výkonu,
 - a. mentální trénink,
 - b. úspornost snahy,

- c. synchronizace akcí,
- d. trénování.

4. Přechod k operativní realitě.

Whitmore (2002) zastává názor, že pokud manažer využívá při své práci koučování, tým nejenže plní řádně a včas své úkoly, ale také se současně rozvíjí. Manažer se může vyrovnat s úkolem koučování týmů tak, že rozdělí pracovníky do skupin a bude jim pokládat různé řečnické otázky, ty je budou prodiskutovávat a poté sdělí výsledek. Další variantou je rozdělení pracovníků odlišných funkcí do skupin a tím si zajistit přísun nových nápadů či myšlenek. První setkání manažera s pracovníky je velice důležité pro vytvoření správných vztahů. Pro pracovníky je manažer modelem, který napodobují z důvodu kladného hodnocení.

Jestliže chce kouč dosáhnout čestného a otevřeného chování pracovníků, musí se tak v první řadě chovat on sám. Musí projevovat svým podřízeným důvěru, aby mu důvěřovali, nebo iniciovat mimo pracovní aktivity, je-li přesvědčen, že pomůžou ke stmelení a rozvoji týmu.

Jako základ koučování týmů vidí Whitmore (2002) v prodiskutování společných cílů, na kterých se celá skupina musí shodnout. Dalším důležitým krokem je vypracování pravidel fungování týmu. Opět by s těmito pravidly měli souhlasit všichni členové skupiny a musí být pravidelně kontrolovány. Úkolem manažera je také zjistit v jaké míře jsou pracovníci schopni se podílet na podnikových aktivitách s tím, že každý pracovník má právo nezúčastňovat se, pak se ale bude muset vyrovnat s pocitem odtřazenosti od ostatních. Velmi přínosné je pro skupinu si společnými silami osvojit určité dovednosti. Tím rozumíme navštěvování kurzů souvisejících s jejich zaměstnáním, například jazykový kurz. Týmu výrazně prospívá diskutování o vlastnostech a dovednostech jednotlivých členů. Tímto se také posiluje potenciál členů, vzájemná důvěra, porozumění. V neposlední řadě uvedu rozmluvu o smyslu individuálních i kolektivních aktivit z pohledu členů týmu. Jestliže shledají členové nějakou aktivitu za nesmyslnou, ovlivní to výrazným způsobem jejich výkon k horšímu. Nastupuje lhostejnost, sklíčenost a nečinnost.

2.2.4 Vedení porad

Pro dobrou komunikaci je dle Šuleře (1995) nezbytné organizovat pravidelné porady.

Porady by se měly konat vždy ve stejný čas a ve stejný den, aby se tak mohly stát pravidelným prvkem harmonogramu všech členů. Jak uvádí Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) vědomosti k přípravě a správnému řízení porady, aby byla efektivní, a ne pouhou ztrátou času a peněz, by měl mít každý manažer.

Autoři Payne, Payneová (1998) definují poradu jako výměnu myšlenek, informací nebo názorů ve skupině lidí, kteří hrají aktivní roli, s cílem dosáhnout určitého výsledku.

2.2.4.1 Typy porad

Podle účelu rozdělil Šuleř (1995) porady na:

- Předem přichystané formální porady s pevným programem.
- Účelové porady, svolané jako reakce na stávající situaci.
- Ředitelské porady.
- Informační porady. Nejčastěji ve formě krátkých ranních porad.

Oproti tomu autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř člení typy porad na:

- Operativní
 - jedná se zde o vyřešení pouze jednoho problému, nehlásí se s velkým časovým předstihem a nevyžaduje složité řešení.
- Výrobní
 - slouží k předání důležitých informací týkajících se bezproblémového chodu jednotlivých útvarů svým pracovníkům.

- Manažerská
 - pravidelná porada pro vedoucí pracovníky, mající přímý vztah k manažerovi, k zabezpečení správného chodu podniku v dlouhodobém měřítku.
- Ředitelská
 - svolává se na základně rozhodnutí na poradě manažerské. Cílem je najít optimální řešení daného problému či zrod kreativních nápadů.
- Kontrolní
 - jsou vázány k určitému projektu. Svolávají se pravidelně po dobu trvání projektu a cílem je zjistit odchylky od plánu a následně přistoupit k odstraňování těchto odchýlení.
- Krizová
 - týkají se především volbou opatření zamezující vypuknutí krizové situace, nebo činností směřujících k zakročení již nastalé krizové situace.
- Strategická
 - jsou svolávány nepravidelně pro přijetí dlouhodobých postupů uplatňovaných v průniku na trh, boji s konkurencí či cíli podniku.

2.2.4.2 *Efektivní vedení*

Jak uvádí Ward (1995) na poradách ztrácí manažeři nejvíce času. I v těch nejlépe řízených společnostech je přínos většiny porad problematický.

Autoři Coleman, Barrie (1997) zastávají názor, že při efektivním řízení porad by se měl manažer řídit několika zásadami. Důležitost vidí v pravidelnosti uskutečňování porad (minimálně jedenkrát do měsíce) pro zajištění přísunu čerstvých informací pracovníkům. Šuleř (1995) doplňuje, že před konáním porady musí být jasně stanoven cíl, jakožto faktor úspěchu každé porady. Neméně důležitá je i příprava, kterou manažer

nesmí podcenit. Jako součást přípravy by si měl manažer klást otázky typu: Proč je porada svolána? Kdo bude na poradě předsedat, či jsou připravené všechny potřebné dokumenty? Na každou z kladených otázek, by měl být schopen odpovědět. A dále připravit program, který je důležitý z hlediska udržení porady v mezích záležitostí, pro které byla svolána. Program by měl být uveřejněn účastníkům nejméně dva dny před konáním a probíraná témata by měla být systematicky seřazena dle návaznosti. Nesmí chybět ani časový harmonogram, který se obvykle pohybuje od 45 minut do jedné hodiny. Porada musí začínat včas dle harmonogramu, který musí být bezpodmínečně dodržován. Jakýkoliv rozpor musí být řešen hned, protože při jeho ignoraci či přejití, se skoro stoprocentní pravděpodobností objeví na poradě další.

Šuleř (1997) je přesvědčen, že průběh porady musí směřovat k přijetí rozhodnutí, které by mělo obsahovat postup při vyřešení. Autoři Coleman, Barrie (1997) doplňují, že rozhodnutí má být sděleno nadšeně a s vyzdvihnutím všech výhod.

2.2.5 Brainstorming

Autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) označují pojem brainstorming jako bouře mozků či útok mozků na problém. Dle těchto autorů je úkolem brainstormingu za co nekratší čas zhotovit co nejvíce originálních myšlenek. Podstata této metody je založena na tvrzení, že čím více nápadů či myšlenek je vyřčeno, tím snáze nalezne řešení. Poslední podstatou brainstormingu je, že skupina dokáže vyprodukovat mnohem více nápadů než stejný počet jednotlivců.

Při výběru uchazečů brainstormingu musíme brát v potaz složení účastníků. Počet účastníků by neměl být menší než sedm, zároveň ale ne větší než deset. Účastníci by měli být z oboru, ale i z jiných oborů a také naprostí laici. Autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) doporučují následující rozdělení:

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

Téma brainstormingu nemá být předem účastníkům sděleno, mohly by se na poradě připravit a nedocílilo by se tím originality.

Průběh brainstormingu se musí řídit několika pravidly Šuleř (2003):

- Zákaz kritiky.
- Uvolnění fantazie.
- Vzájemná inspirace.
- Co největší množství.
- Rovnost účastníků.

Od brainstormingu se dle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche (1997) očekává nalezení originálního a tvůrčího řešení daného problému organizace. Cílem je podpořit vývoj nových myšlenek a odstranit bariéry bránící rozvoji.

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je provést rozbor používaných metod a technik řízení ve firmě Grant auto, a.s. a následně definovat možnosti jejich využití v podnikatelských subjektech. Z dosažených výsledků navrhnout nejlépe vyhovující systém využívání moderních metod a technik a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických závěrů.

3.2 Stanovené hypotézy

H_1 : Ve zkoumané firmě působí dobrá vzájemná interakce mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci podniku.

H_2 : Vedoucí pracovníci upřednostňují moderní vedení svých podřízených.

3.3 Metodika zpracování literárního přehledu

Po prostudování doporučené literatury vztahující se k moderním manažerským metodám a technikám byl následně vypracován literární přehled. K tématu získané informace od různých autorů byly pak interpretovány a vzájemně porovnávány.

3.4 Metodika sběru dat

K získání všech potřebných dat a informací ohledně podniku byl použit nestandardizovaný rozhovor s manažerem společnosti Grant auto, a.s., který se uskutečnil v prostorách podniku. Dále byly všem vedoucím pracovníkům společnosti Grant auto, a.s. emailem rozeslány dotazníky. Dotazník obsahuje 15 otázek. Informace získané z dotazníků byly vyhodnoceny v programu Microsoft Excel

a následně graficky znázorněny. Jako další zdroj k získání potřebných informací byly poskytnuty interní dokumenty, jako je výroční zpráva.

4 Analýza současného stavu podniku

4.1 Charakteristika podniku

Na přání podniku a pro zachování anonymity nebude v této bakalářské práci uvedeno jméno podniku. Firma je nazývána fiktivním jménem Grant auto, a.s.

Společnost Grant auto, a.s. je dopravní společnost s dlouholetou tradicí, působící na trhu již od roku 1949. Firma zabývající se nákladní dopravou, autobusovou dopravou či logistikou operuje s kvalitním technickým a personálním potenciálem. Své služby firma poskytuje svým zákazníkům komplexně od dopravy, spedice, logistiky, včetně souhrnných servisních a opravárenských služeb. Od roku 2003 firma Grant auto a.s. provozuje také mezinárodní přepravu, včetně skladování.

V roce 1999 byl ve firmě zaveden management kvality, který je součástí integrovaného systému managementu. Ten zahrnuje systém managementu bezpečnosti potravin podle ČSN EN ISO 22000: 2006, environmentální systém managementu podle ČSN EN ISO 14 001: 2004 a systém managementu kvality ČSN EN ISO 9001: 2001.

Základní předmět činnosti firmy Grant auto, a.s.:

- Nákladní doprava tuzemská a zahraniční.
- Logistické a spediční služby.
- Opravárenské a servisní služby pro užitková vozidla.
- Provozování veřejné linkové osobní a zájezdové dopravy.
- Přeprava kusových zásilek a celní služby.

Dále pak firma provozuje:

- Prodej ojetých vozidel.
- Celní deklarace.
- Pneuservis.

- Lakovna.
- Prodej náhradních dílů.
- Čerpací stanice.
- Emise.
- Nadrozměrné přepravy.

V průběhu svého působení se firma snaží trvale zvyšovat svou tržní hodnotu a posilovat postavení na domácím i zahraničním trhu, zaměřovat se na uspokojení potřeb zákazníků a v neposlední řadě také na pozitivní firemní kulturu a spokojenost svých zaměstnanců.

Svým zaměstnancům nabízí mnoho výhod, jako je penzijní připojištění ve výši 3 % z hrubé mzdy, příspěvek 5000 Kč ročně na sociální výdaje, příspěvek na závodní stravování, poskytování pracovních pomůcek, pracovní volno s náhradou mzdy při osobních překážkách v práci, odměny při jubileích a životních výročích do výše 7000 Kč, podniková spořitelna či pravidelná odborná školení a osobní vzdělávání.

Ani společnosti Grant auto, a.s. se nevyhnula světová finanční krize. V druhé polovině roku 2008 firma zaznamenala rapidní snížení průmyslových zakázek, což mělo za následek velký propad v přepravě zboží. I přes to, že se v tomto roce zisky snížily o 13,4 %, zvládl podnik tuto makroekonomickou skutečnost důstojně a dosáhl zisku 27 419 tis. Kč. Hluboká a dlouhotrvající hospodářská krize zapříčinila v roce 2009 snížení stavu zaměstnanců, kapacity vozového parku, omezení investic a nákladů. Díky těmto protikrizovým opatřením tržby opět vzrostly a to o celých 45 %. V roce 2010 finanční krize doznívá a společnost opět zaznamenává růst zisku, a to na 40 399 tis. Kč.

Orgány společnosti Grant auto, a.s. jsou tříčlenné představenstvo a taktéž tříčlenná dozorčí rada. Tyto orgány se pravidelně scházejí 2x do měsíce.

4.2 Analýza výsledků průzkumu

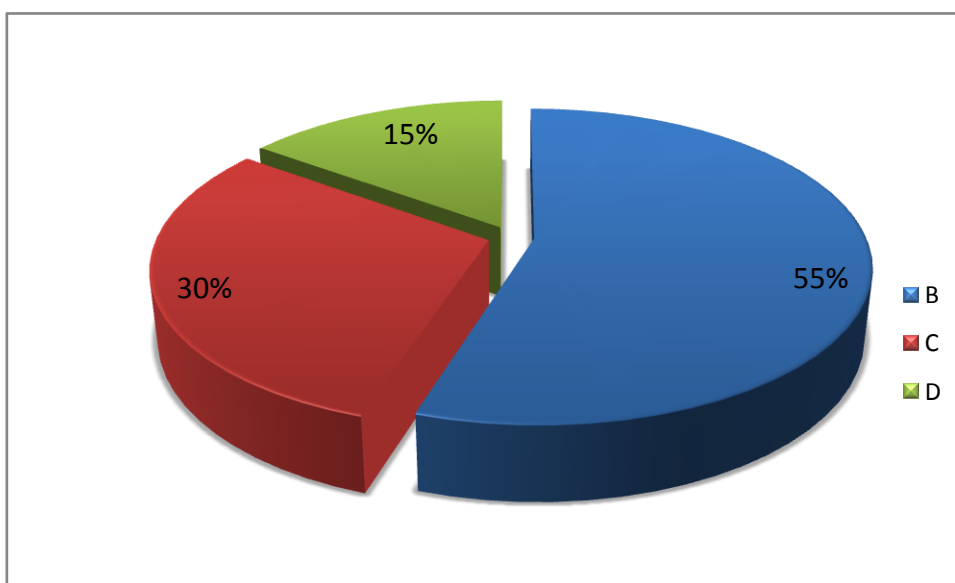
Pro analýzu využívání manažerských metod a technik v podniku, byl sestaven anonymní dotazník. Výsledky budou interpretovány dle pořadí otázek v dotazníku, jehož plné znění je umístěno v příloze.

Otázka č. 1: Na co jsou vedoucí pracovníci nejvíce orientováni?

Odpovědi:

- a) Orientován spíše na dobré vztahy se zaměstnanci, než na plnění úkolů.
- b) Orientován spíše na plnění úkolů, než na dobré vztahy se zaměstnanci.
- c) Snaží se orientovat jak na plnění úkolů, tak na dobré vztahy se zaměstnanci.
- d) Nemá orientaci ani na plnění úkolů, ani na dobré vztahy se zaměstnanci.

Graf 1: Výsledky odpovědí na otázku 1



Zdroj: autorka

Výsledky:

Nejvíce dotazovaných (55 %) se domnívá, že vedoucí pracovníci jsou orientováni spíše na plnění úkolů, než na dobré vztahy se zaměstnanci. Naproti tomu

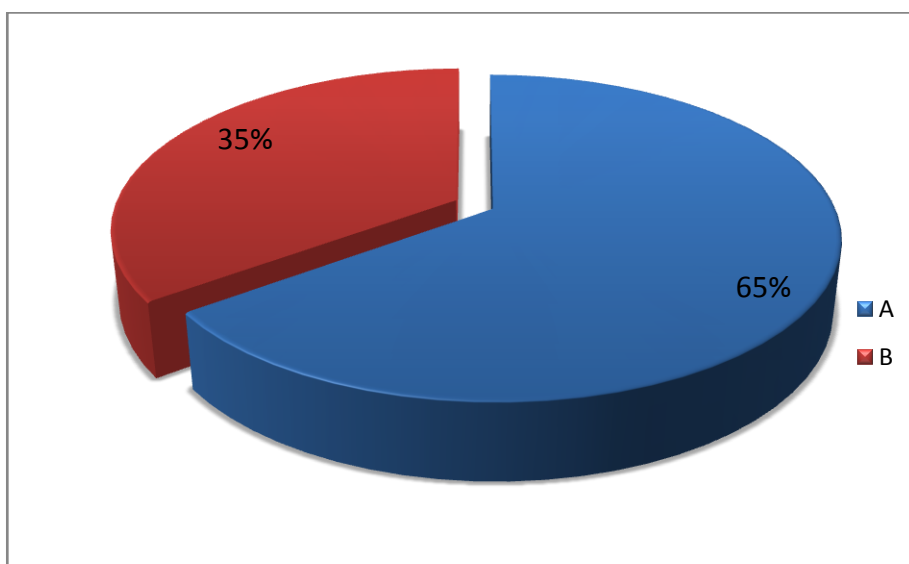
bezmála 30 % sdílí názor, že se manažeři snaží orientovat jak na plnění úkolů, tak na dobré vztahy se zaměstnanci a 15 % respondentů si myslí, že vedoucí nejsou orientováni ani na jedno.

Otázka č. 2: Jaký styl vedení ve Vaší firmě převládá?

Odpovědi:

- a) Autoritativní, kdy manažer uděluje přesně definované úkoly.
- b) Demokratický.
- c) Liberální, kdy veškeré rozhodování řeší zaměstnanci samostatně.

Graf 2: Výsledky odpovědí na otázku 2



Zdroj: autorka

Výsledky:

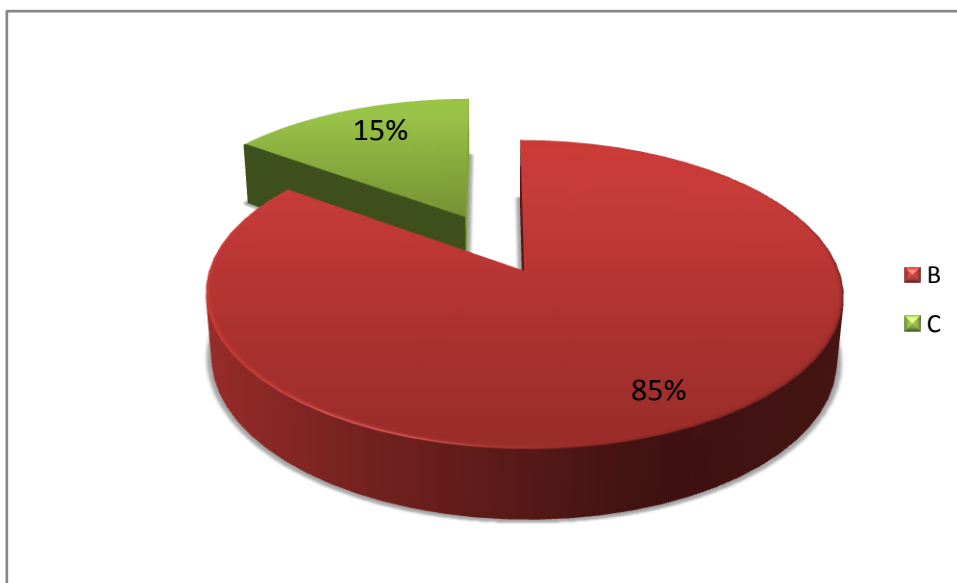
Z grafu je patrné, že většina respondentů (65 %) uvedlo odpověď A, v níž manažer uděluje přesně definované úkoly a která se shoduje s autoritativním stylem vedení. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že sami nic nerozhodují a tudíž ve firmě není využíván liberální styl vedení, který nezaškrtl jediný dotazovaný. Naopak demokratický styl vedení uvedlo 35 % dotazovaných.

Otázka č. 3: Jakým způsobem je ve firmě motivováno?

Odpovědi:

- a) Pochvala pracovníka za dobře vykonanou práci
- b) Finanční ohodnocení
- c) Benefit v podobě poukazů
- d) Jiné...

Graf 3: Výsledky odpovědí na otázku 3



Zdroj: autorka

Výsledky:

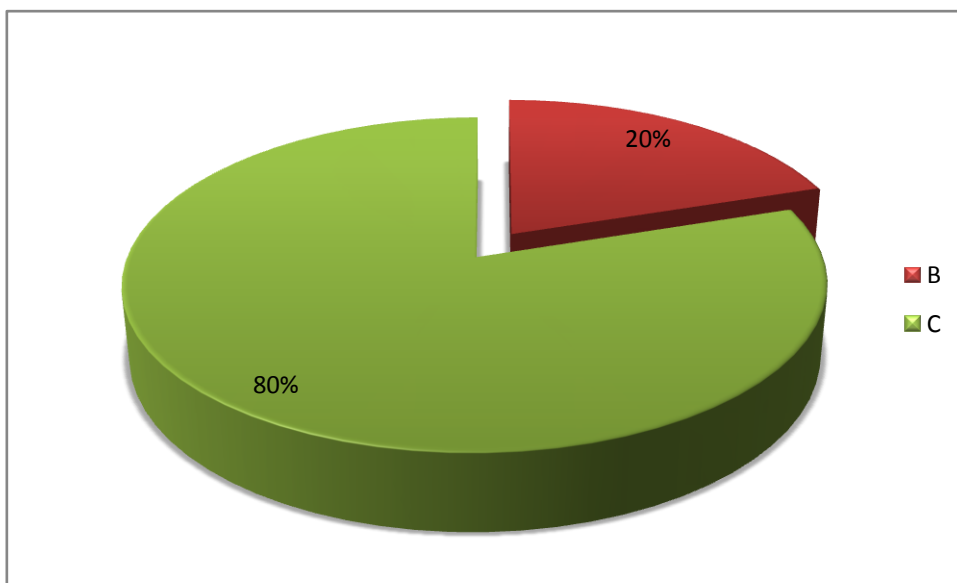
Pochvala za dobře vykonanou práci v tomto podniku není využívána jako motivační nástroj pro zaměstnance. Mnohem důležitější je pro dotazované finanční ohodnocení, které uvedlo 85 % respondentů. Jako další motivační nástroj fungují v podniku benefity. Tuto možnost, jak můžeme vidět na grafu, uvedlo 15 % respondentů.

Otázka č. 4: Jsou ve firmě zveřejňovány informace o vzájemném vztahu dobře vykonané práce a finanční odměny?

Odpovědi

- a) Ano, jsou pravidelně zveřejňovány.
- b) Ano, ale jen na doptání u vedoucího.
- c) Ne, nejsou k dispozici.

Graf 4: Výsledky odpovědí na otázku 4



Zdroj: autorka

Výsledky:

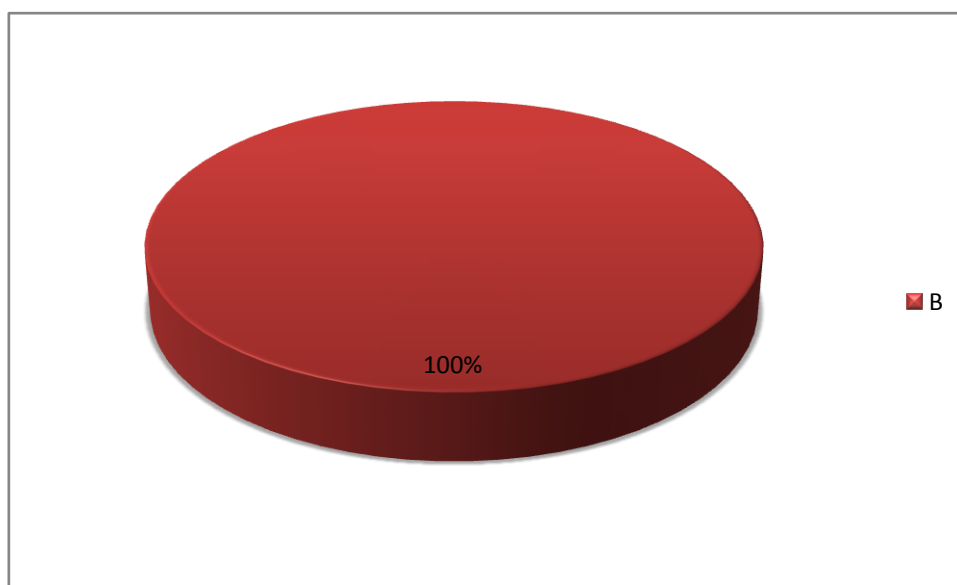
Z grafu je patrné, že informace o vzájemném vztahu dobře vykonané práce a finanční odměny v podniku nejsou pravidelně zveřejňovány. Tuto informaci, můžou ale zaměstnanci zjistit na doptání u svého nadřízeného, což vyplývá z otázky B, kterou uvedlo 20 % respondentů. Zbytek dotazovaných (80 %) se domnívá, že tento vztah není vůbec k dispozici.

Otázka č. 5: Jak často se konají porady?

Odpovědi:

- a) Denně
- b) 1x měsíčně
- c) 2x do roka
- d) Výjimečně

Graf 5: Výsledky odpovědí na otázku 5



Zdroj: autorka

Výsledky:

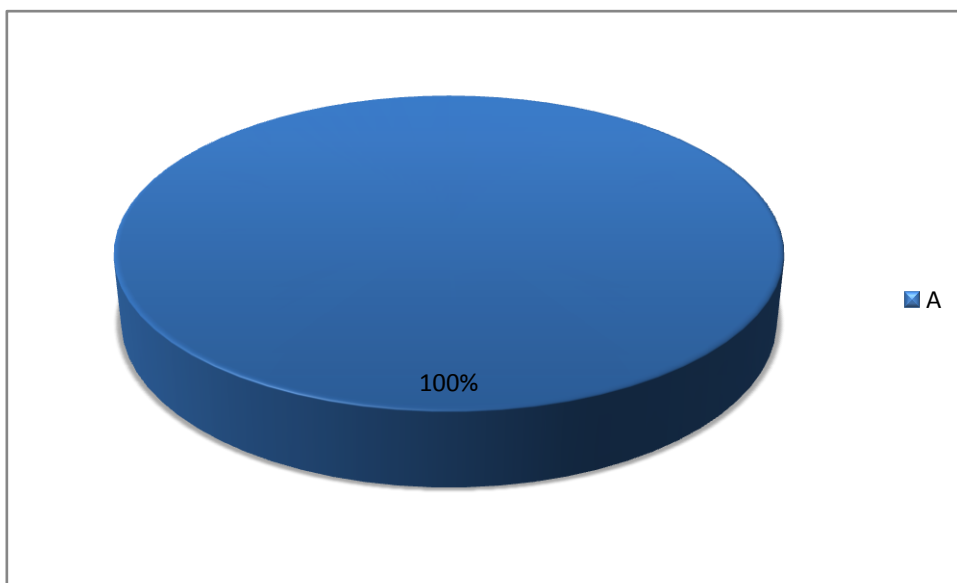
Z grafu můžeme vyčíst, že v tomto podniku, se porady uskutečňují pravidelně a to 1x do měsíce.

Otázka č. 6: Je Vám včas uveřejněn program porady?

Odpovědi:

- a) Ne, průběh a program porady se vždy dozvíme až na začátku porady.
- b) Ano, vždy minimálně 1 den před poradou.
- c) Ano, vždy minimálně 2 dny před poradou.
- d) Ano, vždy minimálně 3 dny před poradou.

Graf 6: výsledky odpovědí na otázku 6



Zdroj: autorka

Výsledky:

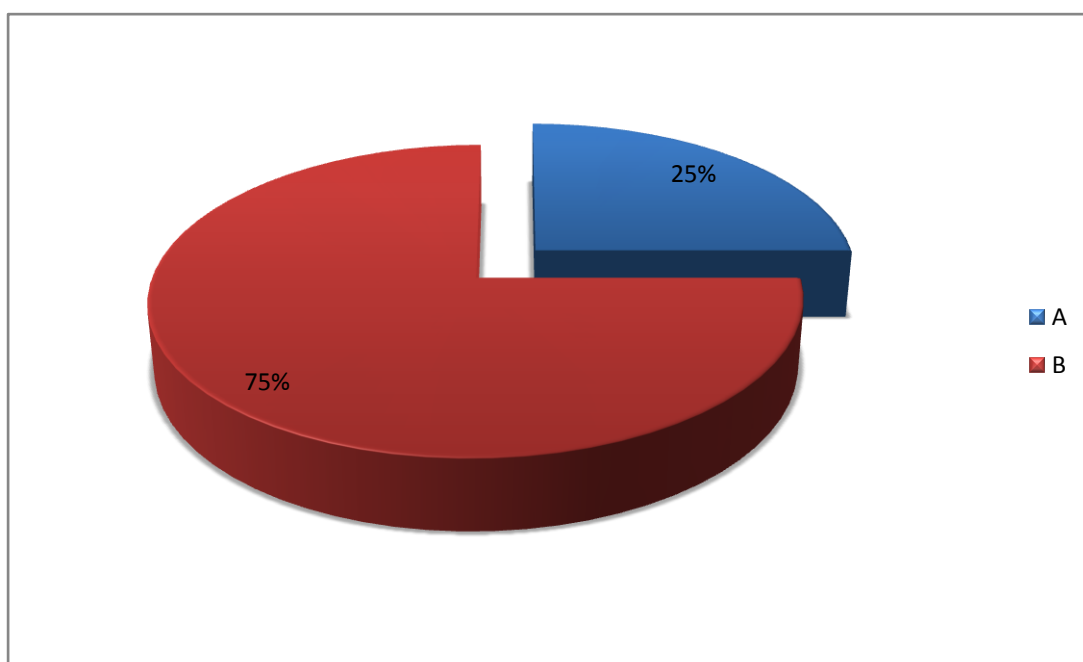
Ve zkoumaném podniku, se všichni respondenti shodli na skutečnosti, že nikdy předem neví průběh porady. Ten se dozví až na začátku porady.

Otázka č. 7: Čas strávený na poradě představuje?

Odpovědi

- a) Ztracený čas.
- b) Získání informací.
- c) Možnost zviditelnit se mezi spolupracovníky.
- d) Možnost zviditelnit se u vedoucích.

Graf 7: Výsledky odpovědí na otázku 7



Zdroj: autorka

Výsledky:

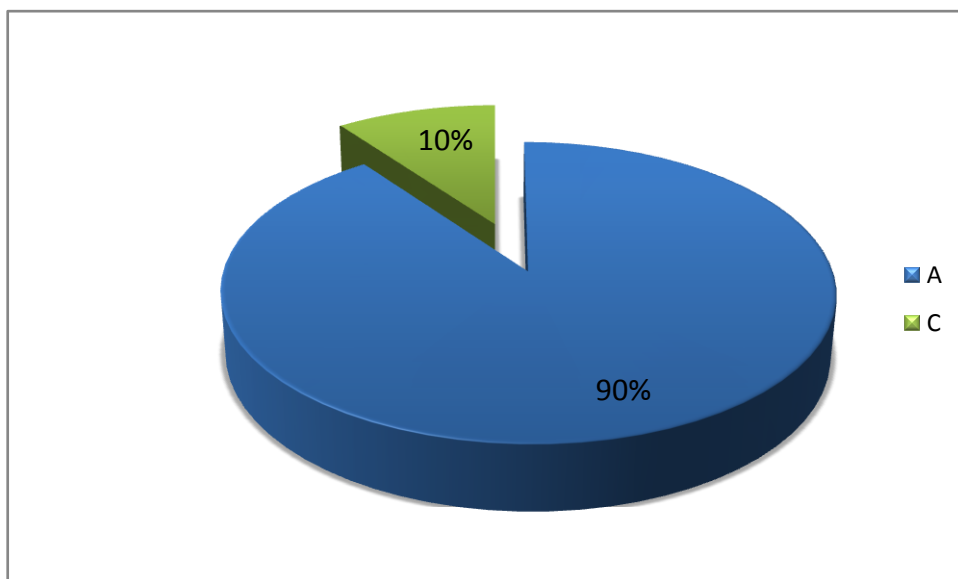
Poradu jako nástroj pro zviditelnění se jak před vedoucím, tak před spolupracovníky nevidí žádný z dotazovaných. Zato čas strávený na poradě představuje pro valnou většinu (75 %) respondentů prostor k získání potřebných informací. I pracovníků, kteří vidí v účasti ztracený čas, není málo, a to 25 %.

Otázka č. 8: Který z těchto pojmů je Vám znám a je nejvíce využíván ve Vaší firmě?

Odpovědi:

- a) Brainstorming
- b) Koučování
- c) Delegování
- d) Time management

Graf 8: Výsledky odpovědí na otázku 8



Zdroj: autorka

Výsledky:

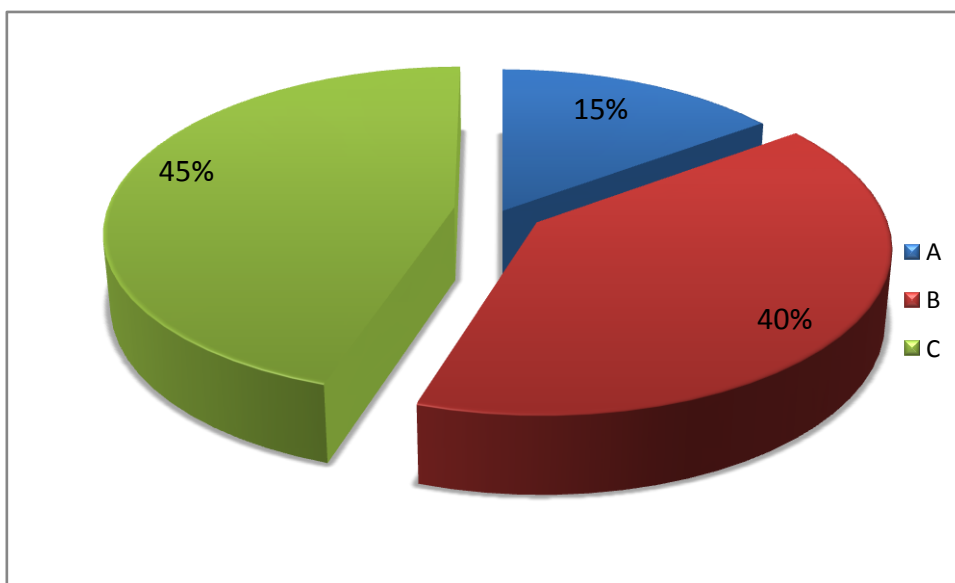
Z grafu je patrné, že za nejvíce využívanou techniku je považován brainstorming, který uvedlo 90 % respondentů. Naproti tomu delegování uvedlo jen 10 % dotazovaných. Koučování ani time management nebyl označen žádným z dotazovaných.

Otázka č. 9: Jsou ve firmě sdělovány informace o delegování řádně?

Odpovědi:

- a) Ano
- b) Většinou ano
- c) Ne

Graf 9: Výsledky odpovědí na otázku 9



Zdroj: autorka

Výsledky:

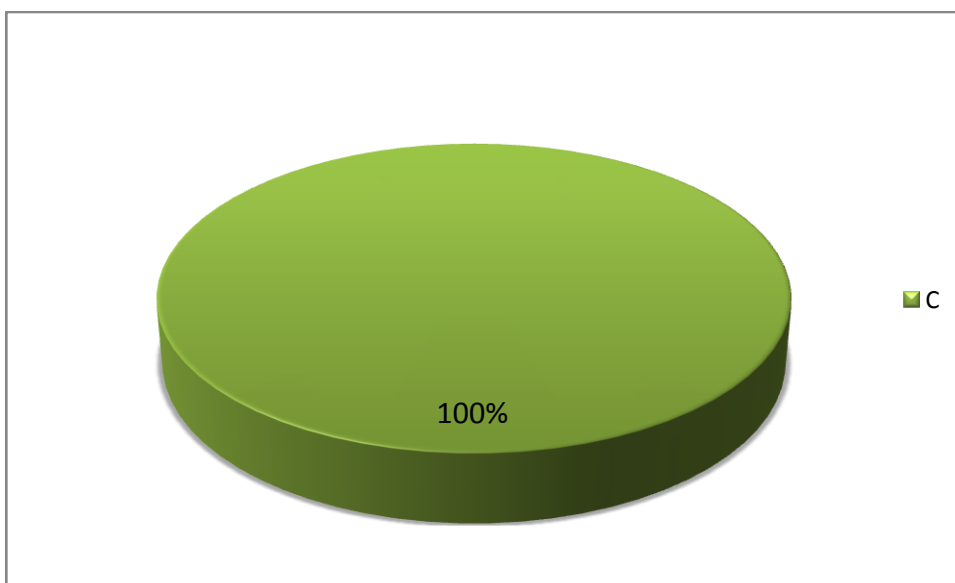
Skoro polovina (45 %) všech respondentů sdílí názor, že podmínky delegování nejsou řádně sdělovány. Dalších 40 % naopak tvrdí, že jsou tyto informace většinou známy. Pouhých 15 % dotazovaných uvedlo odpověď A, která představuje skutečnost, že informace o delegování jsou řádně sdělovány.

Otázka č. 10: Jak často probíhá školení vedoucích pracovníků?

Odpovědi:

- a) Každý měsíc
- b) 1x ročně
- c) 2x ročně
- d) 4x ročně

Graf 10: Výsledky odpovědí na otázku 10



Zdroj: autorka

Výsledky:

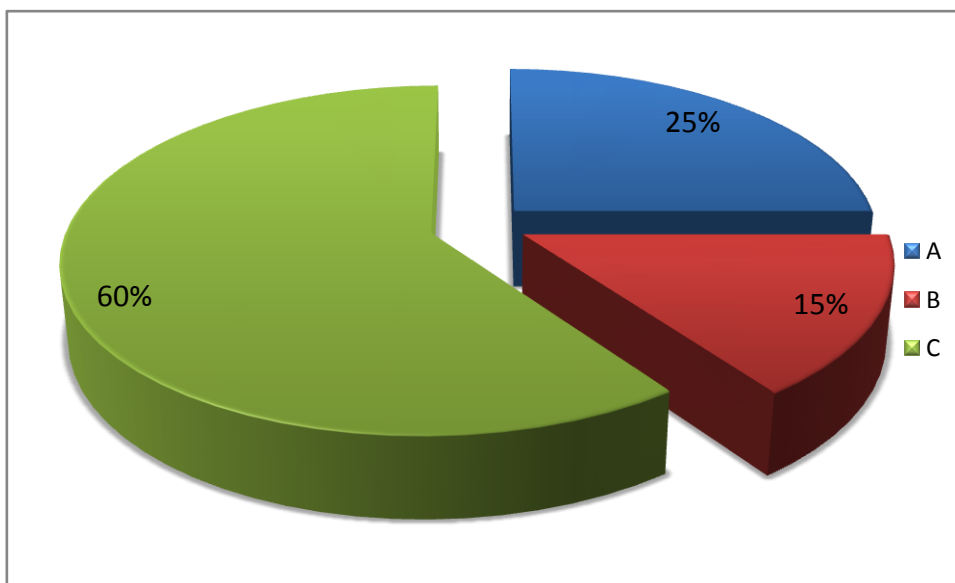
Z grafu vyplývá, že školení vedoucích pracovníků probíhá 2x do roka.

Otázka č 11: Ve svém povolání..?

Odpovědi:

- a) Se rád a aktivně podílím na plnění úkolů.
- b) Mám možnost se seberealizovat a rozvíjet.
- c) Podílím se na plnění úkolů, i když je zde riziko neúspěchu.
- d) Jiné...

Graf 11: Výsledky odpovědí na otázku 11



Zdroj: autorka

Výsledky:

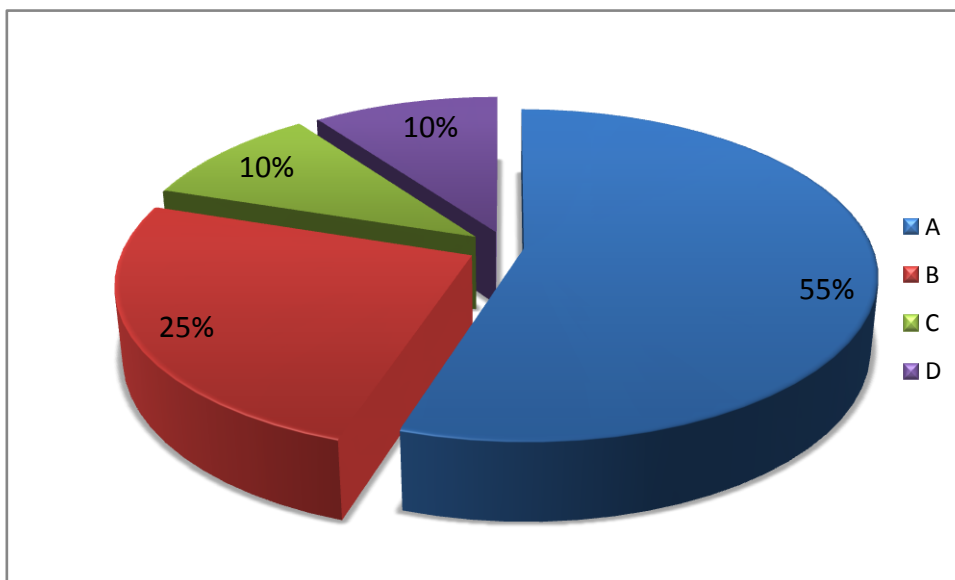
Většina všech dotazovaných (60 %), jak můžeme vidět z grafu, uvedla odpověď C, což znamená, že se ve svém povolání podílí na plnění úkolů i za předpokladu, že je zde značné riziko. Pouhých 25 % respondentů se rádo podílí na plnění úkolů a jen zanedbatelných 15 % zastává názor, že mají možnost se ve svém povolání seberealizovat a rozvíjet.

Otázka č. 12: Své povolání považujete za..?

Odpovědi:

- a) Nutnost k zajištění základních životních potřeb.
- b) Místo, kde nevidím budoucnost a kde nerad/a zodpovídám za jakoukoliv činnost.
- c) Místo, kde nenavazují žádné vztahy.
- d) Místo, kde cítím nejistotu.
- e) Jiné...

Graf 12: Výsledky odpovědí na otázku 12



Zdroj: autorka

Výsledky:

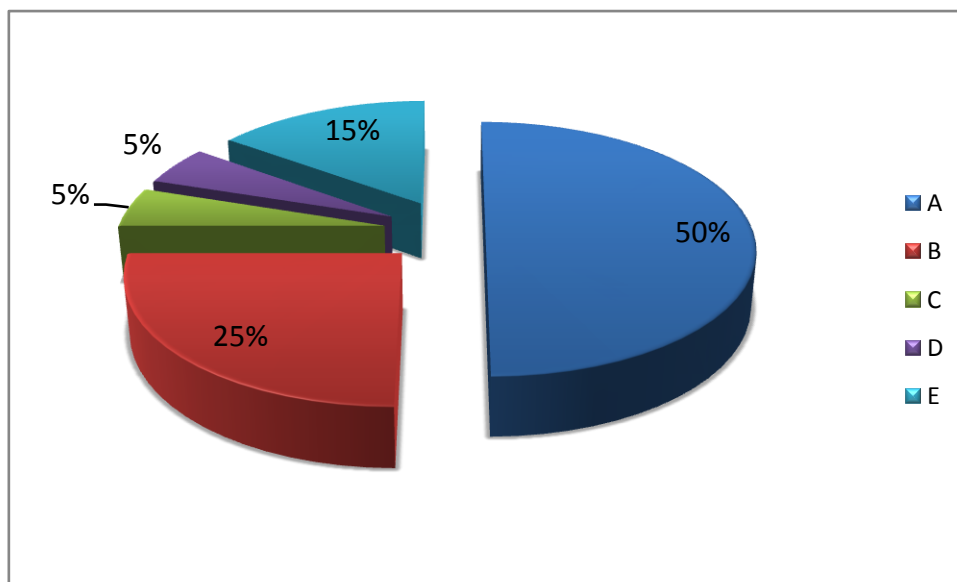
Z grafu je zřejmé, že nejvíce dotazovaných (55 %) považuje své povolání jako místo, které je nutné k zajištění každodenních základních životních potřeb. Jako druhou nejčastější odpověď bylo B, což vyjadřuje, že 25 % zaměstnanců ve své pozici nevidí budoucnost a neradi zodpovídají za jakoukoliv činnost. Po 10 % byly uvedeny odpovědi C a D. Jinými slovy, 10 % respondentů pokládá své povolání jako místo, kde nenavazují žádné vztahy a také místo, kde cítí určitou nejistotu.

Otázka č. 13: Ohodnoťte dle důležitosti (1 – 5) požadavky na manažera (1 - nejdůležitější).

Odpovědi:

- a) Vysokoškolské vzdělání
- b) Praxe
- c) Flexibilita
- d) Ochota vzdělávat se
- e) Odpovědnost

Graf 13: Výsledky odpovědí na otázku 13



Zdroj: autorka

Výsledky:

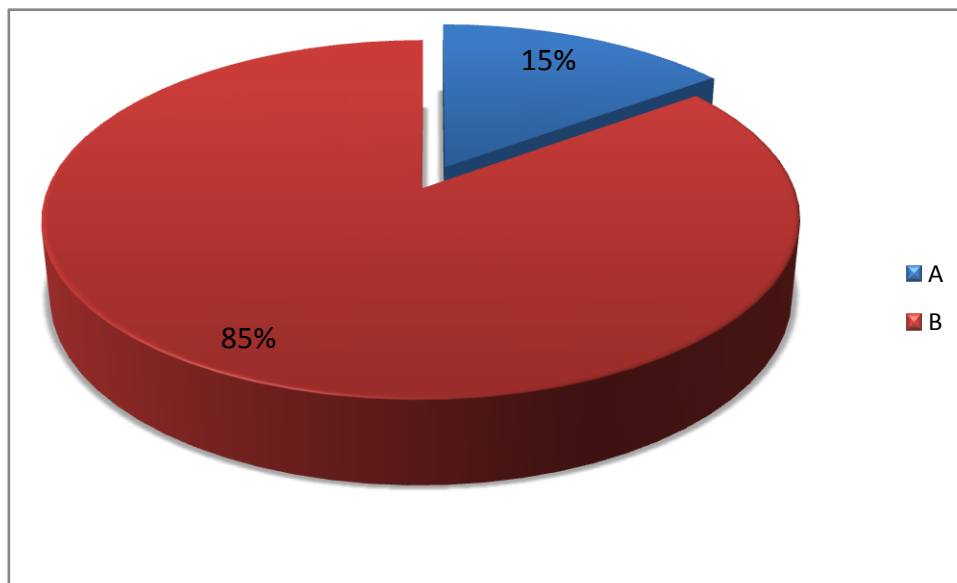
Z grafu je patrné, že nejdůležitějším (50 %) faktorem je vysokoškolské vzdělání. Druhým (25 %) důležitým požadavkem je praxe a třetím (15 %) odpovědnost. Flexibilita a ochota učit se novým věcem zaostává a jejich 5 % zůstává na poslední příčce.

Otázka č. 14: Jaké je Vaše pohlaví?

Odpovědi:

- a) Žena
- b) Muž

Graf 14: Výsledky odpovědí na otázku 14



Zdroj: autorka

Výsledky:

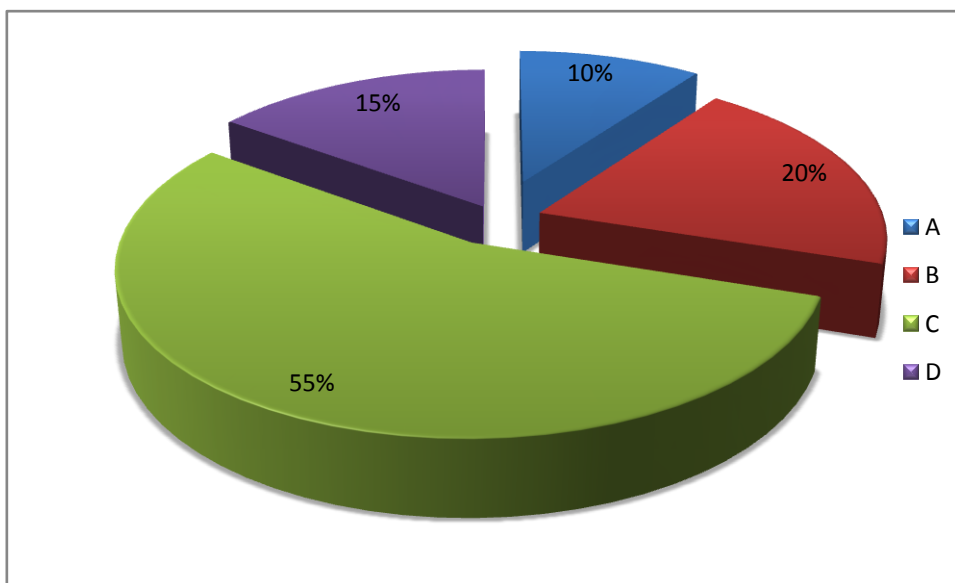
Z grafu můžeme vyčíst pohlaví všech dotazovaných. Pouze 15 % procent všech respondentů jsou ženy, zbývající část (85 %) tvoří muži.

Otázka č. 15: Váš věk?

Odpovědi:

- a) 25 – 30 let
- b) 31 – 45 let
- c) 46 – 55 let
- d) 56 a více let

Graf 15: Výsledky odpovědí na otázku 15



Zdroj: autorka

Výsledky:

Z grafu můžeme vyčíst, že největší zastoupení má věková skupina 46 – 55 let. Celých 20 % všech respondentů uvedlo odpověď B, což koresponduje s věkovým rozmezím 31 – 45 let. Třetí nejčastější odpověď bylo D, kterou zaškrtnulo 15 % všech dotazovaných. Znamená to, že těchto 15 % jsou ve věku padesát a více. Nejmenší skupinou (10 %) jsou zaměstnanci, kterým je 25 – 30 let.

5 Diskuze

Z grafů je patrné, že největší zastoupení ve firmě Grant auto, a. s. mají muži, kteří tvoří 85 %. Zbývajících 15 % jsou ženy. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 46 – 55 let. Naopak nejméně zaměstnanců je v rozmezí 25 – 30 let.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že ve společnosti Grant auto, a.s. převládá autoritativní styl vedení, který uvedlo 65 % všech dotazovaných. Jedná se o styl, jak uvádějí autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006), kdy jsou všechny kompetence soustředěny do rukou vedoucího, který uděluje přesně definované úkoly. Jako výhodu tohoto stylu autoři uvádí docílení stálého a kvalitního výkonu pracovníků naopak nevýhodu vidí v utlumení individuální iniciativy a motivace. Ve společnosti se většina (55 %) vedoucích pracovníků při řízení lidí orientuje spíše na plnění úkolů, než na své zaměstnance. Tento styl se v praxi, dle Warda (1995), nazývá jako řízení Ghenise Khana.

Další otázka směřovala k zjištění motivace, kdy velká část (85 %) respondentů uvedlo jako nejdůležitější faktor „finanční ohodnocení“. Ve firmě Grant auto, a.s. mají manažeři na měsíc přidělen určitý obnos peněz, který potom dále rozdělují svým podřízeným dle jejich výkonnosti. Vztah mezi touto finanční odměnou a vykonanou prací bohužel manažeři nikde nezveřejňují. Tuto skutečnost považují autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) jako nesprávnou a ztrácí to veškerý účinek motivace. Avšak pro zaměstnance jsou tyto informace dostupné přímo u vedoucího pracovníka na požádání. Zbýající část (15 %) dotazovaných uvedlo jako způsob motivace „benefity“ v podobě poukazů. Zaměstnanci dostávají volné vstupenky na aktivity různých druhů, jako jsou kulturní či sportovní akce. Jako příklad můžeme uvést volné vstupenky na lední hokej. Neuspokojivý je fakt, že nikdo z dotazovaných neuvedl pochvalu za dobře vykonanou práci, což považují autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) za nejdůležitější nástroj a to tím způsobem, že pochvalu nasměrujeme přímo na adresu konkrétního pracovníka.

Při absenci toho motivačního nástroje by mohl mít pracovník pocit, že je jeho námaha zbytečná.

Z výzkumu byla dále zjištěna pravidelnost porad, které se uskutečňují 1x do měsíce. Jedná se o poradu celé společnosti. Jednou za dva týdny se pak koná porada všech středisek. Neuspokojivé jsou ale výsledky týkající se uveřejňování programu porady, které jednoznačně ukazují, že program porady není zaměstnancům předem znám.

Tato skutečnost je dle Šuleře (1995) neefektivní, jelikož stanovení cíle a programu porady před jejím průběhem je jeden z faktorů úspěchu každé porady. Pro zaměstnance ze 75 % představuje čas strávený na poradě jako prostor pro získání informací. Pro zbytek (25 %) představuje porada ztracený čas, což je dle Warda (1995) velký problém i těch nejlépe řízených společností.

Pro nalezení originálního a tvůrčího řešení se v podniku Grant auto, a. s. využívá techniky bouře mozků neboli brainstorming, jehož cílem, jak zjistili autoři Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997), je vývoj nových myšlenek a odbourání bariér bránící rozvoji. Jako další pojem používající zaměstnanci podniku je převod kompetencí, jinými slovy delegování. Tuto metodu používá ve firmě pouhých 10 %. Jak zjistil Tepper (1996) je tato metoda velice důležitá. Nejenže přináší výhody nadřízenému, ale i podřízenému a dokonce i celé společnosti. Hlavní výhodu vidí v rozvoji manažera, který má více času na zdokonalování svých znalostí a dovedností a tím, že svěří část svých úkolů podřízeným, i uznání. Důležité je také aby informace o delegování byly známy, což, jak vyplývá z výzkumu, je zde v pořádku.

Jak zjistil Veber (2000), manažer ve své funkci aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi, má dominantní postavení ve společnosti a také řídí běžnou činnost firmy. Pro tyto všechny aktivity, je důležité mít určité předpoklady, stejně tak schopnost rozvíjet a stále se učit novým věcem. Ve firmě Grant auto, a.s. se konají školení pro manažery pouze 2x do roka na dva dny. Navíc tyto školení probíhají ve volném čase pracovníka.

Z výsledků dále plyne, že většina všech dotazovaných (60 %) se podílí na plnění úkolů i za určitého rizika. To koresponduje, jak zjistili Vodáček, Vodáčková (2006) s teorií Y, stejně tak jako skutečnost, že 25 % zaměstnanců se rádo podílí na plnění úkolů a 15 % vidí svojí práci jako nástroj pro rozvoj a seberealizaci. Z teorie X vychází pravý opak. Z grafů je patrné, že nejvíce pracovníků (55 %) chodí do svého zaměstnání proto, aby zajistili každodenní životní potřeby. Stejný počet těch, kteří se rádi a aktivně podílejí na plnění úkolů, uvedlo, že ve svém povolání nevidí budoucnost a zanedbatelných 10 % ve svém povolání nenavazuje žádné sociální vztahy a také zde cítí určitou nejistotu. Výsledky jsou velmi těsné, ale můžeme říci, že zde převládá Teorie Y, která se vyznačuje, jak zjistili Vodáček, Vodáčková (2006), decentralizovaným řízením. Moudré je ale hledat kompromis mezi dvěma teoriemi.

Autoři Donelly, Gibson, Ivancevich (1997) došli k závěru, že manažeři vykonávají rozdílné úkoly na rozdílných stupních v organizační struktuře. Pro tyto aktivity musí mít dostatek času, ale také potřebné dovednosti a jsou na ně kladeny specifické požadavky. Ve společnosti Grant auto, a.s. pracovník vyššího managementu musí mít ukončené vysokoškolské vzdělání, dále potom musí být flexibilní a odpovědný. Co se týče středního managementu, zde se jedná o dlouhodobé pracovníky, především s ukončeným středoškolským vzděláním, kteří byli do pozice jmenováni především díky dlouholeté praxi.

5.1 Potvrzení hypotéz

V této práci byly stanoveny dvě hypotézy:

H_1 : Ve zkoumané firmě působí dobrá vzájemná interakce mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci podniku.

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že vzájemná interakce mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci podniku je neuspokojivá. Proto zůstává tato hypotéza nepotvrzená. Nejenže vedoucí pracovníci pravidelně nezveřejňují jisté skutečnosti, ale také, jak vyplynulo z nestandardizovaného rozhovoru s manažerem společnosti, vyšší management vědomě zatajuje důležité informace.

H₂: Vedoucí pracovníci upřednostňují moderní vedení svých podřízených.

Výsledky průzkumu zcela nepotvrzují tuto hypotézu. Současným trendem v organizaci je sice širší využití moderních metod a technik při řízení, jako je brainstorming či delegování, stále ale převládá klasický způsob vedení. Můžeme ale říci, že organizace je na dobré cestě k využívání moderního stylu vedení.

6 Návrh optimálního uplatnění moderních technik a metod řízení

Z průzkumu společnosti Grant auto, a.s., který byl zaměřen na využívání moderních technik a metod řízení bylo zjištěno, že v této společnosti převládá autoritativní způsob řízení, který se vyznačuje jednosměrnou komunikací a to shora dolů a přesně definovanými úkoly. V dnešním moderním světě tento způsob vedení není až tak přijatelný jako tomu bývalo kdysi. Přesně definované úkoly a nevěle manažerů akceptovat zaměstnancův názor jen prohlubují zaměstnancovu demotivaci a nechut' se jakýmkoliv způsobem podílet na plnění úkolů. Proto doporučuji, více se zaměřit na demokratický způsob vedení, kdy mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky panuje vzájemná komunikace, a mohou se mezi sebou domluvit jakožto i dojít k určitému kompromisu.

Ve firmě se pomalu ale jistě začínají rozmáhat i moderní metody řízení, jako je brainstorming či delegování. Doporučuju v tomto trendu pokračovat. Výsledky průzkumu nejsou ale v některých případech uspokojivé. Jedná se především o tyto oblasti:

6.1 Delegování

Manažeři v této společnosti přesouvají pravomoci na své podřízené jen zřídka (10%). Zřejmě si neuvědomují, že delegování nejenže patří mezi moderní metody řízení, ale přináší výhody jak vedoucímu pracovníkovi, podřízenému tak celé společnosti. Mezi výhody, týkající se manažerů, můžeme zařadit například více práce za kratší čas, nové nápady a přístupy, jednodušší kontrola a vyhnutí se stagnaci. Výhody pro zaměstnance můžeme uvést zvýšený zájem o práci, sebeuspokojení či profesní růst. Dále je to pak stabilizace pracovníků a vyšší efektivita z pohledu celé společnosti.

6.2 Koučování

Z výsledků výzkumu je známo, že vedením společnosti není koučování využíváno. Což zásadně ovlivňuje chování vedoucích pracovníků. Pomocí kouče, který bude k dispozici manažerům, můžou dosáhnout lepšího vztahu k zaměstnancům. Vedoucímu pracovníkovi to napomůže porozumět svým podřízeným a samozřejmě s tím spojená lepší komunikace a čestné a otevřené chování. Doporučuji tedy najmout externího kouče, který má za úkol pomáhat manažerům podávat lepší výsledky, zlepšení komunikace se svými podřízenými a navázání lepších vztahů v organizaci.

6.3 Porady

Porady se ve společnosti konají pravidelně a to 1x do měsíce, což je považováno dle expertů za efektivní. Neuspokojivý je ale fakt, že zaměstnanci předem neví program a cíl porady. Tato skutečnost je naprosto nepřijatelná. Zaměstnanci se pak nemohou řádně připravit a porada není efektivní. Z toho důvodu pak porada představuje pro všechny účastníky ztracený čas a s tím spojená i peněžní ztráta. Což také vyplynulo z výzkumu prováděného v této společnosti.

6.4 Školení zaměstnanců

Další doporučení se týká školení a vzdělávání manažerů. Firma posílá své zaměstnance na externí školení a to 2x do roka. Dle slov zaměstnanců, se tato školení uskutečňují ve volných dnech zaměstnanců (nejvíce o víkendech) a většinou na více jak dva dny. Dle mého názoru, by se tato školení měla pravidelně uskutečňovat vícekrát, alespoň o polovinu, tedy 4x do roka, pro lepší orientaci manažerů v nových trendech a metod řízení.

6.5 Motivace

Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci jsou nejvíce motivováni finanční odměnou. Motivace způsobem, kdy manažeři osobně chválí zaměstnance za dobře vykonanou

práci, zde neexistuje, což představuje velký problém, neboť právě tato forma motivace nejvíce nabudí pracovníka k lepším výkonům. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou sice nejvíce motivováni finanční odměnou, ale na druhou stranu vzájemný vztah mezi finanční odměnou a dobře vykonanou prací jim není znám, nebo ho můžou zjistit při osobním rozhovoru s vedoucím pracovníkem, čehož využije málokdo. Tyto skutečnosti mohou u zaměstnanců vyvolat demotivaci a neochotu se aktivně podílet na plnění cílů společnosti. Navrhují tedy více dávat svým zaměstnancům najevo, že jsme spokojeni s jejich výkony. Ať už se jedná o osobní rozhovor mezi čtyřma očima, nebo veřejnými tabulkami úspěšných pracovníků. Dále doporučuji uveřejňovat finanční ohodnocení při splnění určitých limitů, pro lepší orientaci pracovníka.

6.6 Ekonomické vyjádření opatření

Náklady na získání nového zaměstnance

Pokud se vedení společnosti bude řídit návrhy opatření a bude posílat své vedoucí pracovníky na školení vícekrát do roka, bude to mít přínos pro celý podnik. Manažeri budou umět jednat se svými podřízenými, kteří pak nebudou mít tendenci ze současného zaměstnání odcházet a hledat si zaměstnání nové. Tím ušetří náklady spojené s nábořem a zaškolováním nových pracovníků.

Náklady na ztrátu pracovníka:

Výše odstupného (dvojnásobek průměrného měsíčního platu): $2 \times 20\,000 = 40\,000$

Náklady na přijetí nového pracovníka:

Najmutí personální agentury si za celý proces výběru vhodného zaměstnance účtuje v průměru 2 – 3 násobek z hrubé mzdy nastupujícího zaměstnance. Což by pro firmu představoval náklad zhruba 45 000 Kč na jednoho zaměstnance. Dále je potřeba nového zaměstnance ve firmě proškolení. Doba školení nových zaměstnanců trvá minimálně jeden měsíc a ve firmě Grant auto, a.s. jej provádí jiný pracovník, který se po tuto dobu naplno nevěnuje svým úkolům. Náklad na zaškolení nového pracovníka je tedy v průměru 31 000 Kč.

Celkové náklady za ztrátu stávajícího pracovníka a náboru a zaškolování nového činí 116 000 Kč. (40 000 + 45 000 + 31 000).

Zvýšení počtu školení

Pravidelné školení manažerů není levnou záležitostí, avšak ve srovnání s náklady, které by firma musela vynaložit na ztrátu stávajícího a získání nového zaměstnance spolu s finanční situací podniku, považuji zvýšení počtu školení jako přijatelnou skutečnost.

Náklady na dvoudenní školení jednoho manažera, které by se uskutečňovalo 4x do roka by činily v průměru 54 400 Kč:

Ubytování + stravování + doprava (4 x 2 100)	8 400 Kč
Školení (4 x 11 500)	46 000 Kč

Když tyto dva výpočty porovnáme, zjistíme, že zvýšení počtu školení pro manažery je o 61 600 Kč (53 %) výhodnější než vše nechat při starém a tím ztratit již zaučené zaměstnance.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést rozbor používaných metod a technik při řízení ve vybraném podniku Grant auto, a.s. a následně charakterizovat jejich uplatnění. Pro získání výsledků byl použit výzkum v podobě dotazníkového šetření, který byl elektronicky rozeslán každému vedoucímu pracovníkovi. Dále byl použit nestandardizovaný rozhovor s manažerem společnosti, jako prostředek k pochopení celého fungování organizace.

Pro správné fungování vztahů mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými je důležitá správná komunikace mezi těmito subjekty. Na skutečnost, jak správně komunikovat, vcítit se do zaměstnance a správně řídit, nepřijde manažer sám, ale musí navštěvovat různé vzdělávací kurzy či školení. Ve zkoumaném objektu, byli zaměstnanci vysíláni na akce tohoto typu, bohužel v menší míře, než je nutné. Proto se musí společnost rozhodnout, zda je pro ni důležitější vychovat proškolené manažery, nebo jim stačí amatéři, co nemají ani základní poznatky.

Jestliže chce být organizace úspěšná jako celek, musí nejenže docílit kvalitních vztahů manažera a podřízeného, ale také efektivně motivovat, což je klíčovým faktorem pro dosažení cílů organizace. Jak je známo, finanční ohodnocení je sice velice úspěšný nástroj, bohužel ne nejefektivnější. Tím se, v tomto oboru, stává osobní pochvala pracovníka přímo od vedoucího. Proto se musí vedoucí pracovník naučit dát svým podřízeným najevo, že souhlasí s výsledky jejich práce a dokonce je s nimi spokojen.

Dnes, v 21. století, již dávno neplatí dodržování striktně stanovených pravidel jako stylu řízení. V dnešní době se již nabízejí jiné možnosti stylů řízení, popřípadě se jednotlivé styly vzájemně proplétají. Tato doba je období kompromisů a nových možností. Vzniká spousta nových tvůrčích nápadů a řešení, jak správně vést lidi, aby byla organizace úspěšná. Je žádoucí, aby dnešní podniky, pomalu začaly využívat těchto metod, neboť je to ta správná cesta k splnění cílů všech zúčastněných, ne jen organizace samotné.

8 Summary

For effective management of the whole enterprise, each member must fulfill their targets. This is the biggest presumption for the successful managing their subordinates. In addition, managers must use in their work the latest knowledge of experts and know how to manipulate them. These include modern technology and management methods, which ensure good interaction between managers and their subordinates.

This thesis is focused on the analysis of use management techniques and methods of management in selected company Grant auto, a. s. Then to characterize possibility of their application. At the end to assess the impact on the effectiveness of activities performed and strategic conclusions.

The first (theoretical) part of this thesis is focused on the study of literature, professional articles and discussions which relate to the topics identified. Subsequently, we obtained information was compared and review of literature was created.

The second part is called practical and is divided into two parts. The first part analyzed the results, which were made. The research questionnaires were used, which were forwarded by e-mail to all managers and used personal interview with the manager of the company. In the second part the results were interpreted, together with proposals for actions and technical consultation with experts.

Results of company Grant auto, a. s. aren't as satisfactory as it may seem at first sight. Modern techniques and methods are used here only to a limited degree, but spreaded out trend in their application continues I hope, that this thesis and which contained proposals for action will have a positive effect on company management and thus improve their weaknesses.

Key word:

management, manager, delegation, motivation, management techniques and methods

9 Použitá literatura

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

COLEMAN, R., BARRIE, G., 1997. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 4. vyd. Praha: Management Press. 156 s. ISBN 80-85943-52-2.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., 1997. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

FISHER – EPE, M., 2006. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. 1. vyd. Praha: Portál. 187 s. ISBN 80-7367-140-9.

HUCZYNSKI, A. A., BUCHANAN, D. A., 1991. *Organizational behaviour*. 2. vyd. London: Prentice-Hall. 617 s. ISBN 0-13-639899-5.

PARMA, P., 2006. *Umění koučovat: systematické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 222 s. ISBN 80-86851-34-6.

PAYNE, J., PAYNEOVÁ, S., 1998. *Repetitorium manažerských dovedností: Jak zdokonalit sám sebe*. 1. vyd. Praha: Management Press. 263 s. ISBN 80-85943-76-X.

STACKE, É., 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o. 154 s. ISBN 80-247-0937-6.

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

ŠULEŘ, O., 1995. *Manažerské techniky: prognózování, strategické analýzy, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s. r. o. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

TURBAN, E., MEREDITH, J. R., 1988. *Fundamentals of management science*. 4. vyd. Homewood: BPI. 915 s. ISBN 0-256-06256-0.

TEPPER, B. B., 1996. *Delegování pracovních úkolů a povinností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 78 s. ISBN 80-7169-321-9.

VEBER, J. a kol., 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VYSKOČIL, V. K., 2010. *Management podpůrných procesů. Facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5.

VYSUŠIL, J., 1996. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: HZ. 296 s. ISBN 80-86009-00-9.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press. 295 s. ISBN 80-261-143-7.

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

WEIHRICH, H., KOONTZ, H., 1993. *Management a global perspective*. 10. vyd. New York: McGraw-Hill. 744 s. ISBN 0-07-069170-3.

WHITMORE, J., 2005. *Koučování. Rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*. 2. rozšířené vyd. (dotisk). Praha: Management Press. 185 s. ISBN 80-261-101-1.

INTERNÍ DOKUMENTACE SPOLEČNOSTI GRANT AUTO, A.S.

Výroční zpráva 2010.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa	str. 8
Obrázek 2: Správné řízení lidí podle Warda	str. 11
Obrázek 3: Základní logika teorie X a Y	str. 13
Obrázek 4: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera	str. 16
Obrázek 5: Formulování cílů	str. 19
Obrázek 6: Stanovení cílů	str. 20
Graf 1: Výsledky odpovědí na otázku 1	str. 31
Graf 2: Výsledky odpovědí na otázku 2	str. 32
Graf 3: Výsledky odpovědí na otázku 3	str. 33
Graf 4: Výsledky odpovědí na otázku 4	str. 34
Graf 5: Výsledky odpovědí na otázku 5	str. 35
Graf 6: Výsledky odpovědí na otázku 6	str. 36
Graf 7: Výsledky odpovědí na otázku 7	str. 37
Graf 8: Výsledky odpovědí na otázku 8	str. 38
Graf 9: Výsledky odpovědí na otázku 9	str. 39
Graf 10: Výsledky odpovědí na otázku 10	str. 40
Graf 11: Výsledky odpovědí na otázku 11	str. 41

Graf 12: Výsledky odpovědí na otázku 12	str. 42
Graf 13: Výsledky odpovědí na otázku 13	str. 43
Graf 14: Výsledky odpovědí na otázku 14	str. 44
Graf 15: Výsledky odpovědí na otázku 15	str. 45

Seznam příloh

1. Dotazník

Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Lenka Moravcová a jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad ke zpracování mé bakalářské práce.

1. Na co jsou vedoucí pracovníci nejvíce orientováni?

- a) Orientován spíše na dobré vztahy se zaměstnanci, než na plnění úkolů.
- b) Orientován spíše na plnění úkolů, než na dobré vztahy se zaměstnanci.
- c) Snaží se orientovat jak na plnění úkolů, tak na dobré vztahy se zaměstnanci.
- d) Nemá orientován ani na plnění úkolů, ani na dobré vztahy se zaměstnanci.

2. Jaký styl vedení ve Vaší firmě převládá?

- a) Autoritativní, kdy vedoucí uděluje přesně definované úkoly.
- b) Demokratický.
- c) Liberální, kdy veškeré rozhodování řeší zaměstnanci samostatně.

3. Jakým způsobem je ve firmě motivováno?

- a) Pochvala pracovníka za dobře vykonanou práci
- b) Finanční ohodnocení
- c) Benefity v podobě poukazů
- d) Jiné.....

4. Jsou ve firmě zveřejňovány informace o vzájemném vztahu dobře vykonané práce a finanční odměny?

- a) Ano, jsou pravidelně zveřejňovány.
- b) Ano, ale jen na doptání u vedoucího.
- c) Ne, nejsou k dispozici.

5. Jak často se konají porady?

- a) Denně
- b) 1x měsíčně
- c) 2x do roka
- d) Výjimečně

6. Je Vám včas uveřejněn program porady?

- Ne, průběh a program porady se vždy dozvíme až na začátku porady.
- Ano, vždy minimálně 1 den před poradou.
- Ano, vždy minimálně 2 dny před poradou.
- Ano, vždy minimálně 3 dny před poradou.

7. Čas strávený na poradě pro Vás představuje?

- a) Ztracený čas.
- b) Získání informací.
- c) Možnost zviditelnit se mezi spolupracovníky.
- d) Možnost zviditelnit se u vedoucích.

8. Který z těchto pojmů je Vám znám a je nejvíce využíván ve Vaší firmě?

- a) Brainstorming
- b) Koučování
- c) Delegování
- d) Time management

9. Jsou ve firmě sdělovány informace o delegování řádně?

- a) Ano
- b) Většinou ano
- c) Ne

10. Jak často probíhá školení vedoucích pracovníků?

- a) Každý měsíc
- b) 1x ročně
- c) 2x ročně
- d) 4x ročně

11. Ve svém povolání...?

- a) Se rád a aktivně podílím na plnění úkolů.
- b) Mám možnost se seberealizovat a rozvíjet.
- c) Podílím se na plnění úkolů, i když je zde riziko neúspěchu.
- d) Jiné....

12. Své povolání považujete za...?

- a) Nutnost k zajištění základních životních potřeb.
- b) Místo, kde nevidím budoucnost a kde nerad/a zodpovídám za jakoukoliv činnost.
- c) Místo, kde nenavazuji žádné vztahy.
- d) Místo, kde cítím nejistotu.
- e) Jiné....

13. Ohodnoťte dle důležitosti (1 – 5) požadavky na manažera (1 – nejdůležitější).

- a) Vysokoškolské vzdělání
- b) Praxe
- c) Flexibilita
- d) Ochota vzdělávat se
- e) Odpovědnost

14. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

15. Váš věk?

- a) 25 – 30 let
- b) 31 – 45 let
- c) 46 – 55 let
- d) 56 a více let

Děkuji moc za Váš čas.