

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **Komunikace a spolupráce v malém autoservisu**

**Bc. David Suchánek**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica Ph.D.

(Zadání práce)

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne, 28. 5. 2018

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a poskytování cenných rad.

# Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod .....	7
1 Malé podniky .....	9
1.1 Hlavní výhody malého a středního podnikání.....	10
1.2 Sociální a ekonomické přínosy malých a středních podniků.....	10
1.3 Hlavní nevýhody malých a středních podniků.....	11
1.4 Komunikace v organizaci.....	12
1.5 Struktura komunikačního procesu a komunikační šumy .....	14
1.6. Komunikace v malých podnicích a jejich organizační kultura.....	17
1.7 Zpětná vazba.....	18
2 Osobnostní předpoklady vedení a řízení lidí v organizaci.....	20
2.1 Manažer a vedení lidí .....	20
2.2 Principy manažerské práce .....	21
2.3 Pozice a role manažera .....	22
2.4 Osobnost manažera.....	22
2.5 Manažerské kompetence a autorita .....	24
2.6 Osobnost vůdce.....	25
3 Autoservis Suchánek .....	28
3.1 AUTOFIT .....	29
3.2 Komunikace ve vybraném podniku.....	30
3.3. Organizační struktura vybraného podniku .....	31
4 Benchmarking .....	33
4.1 Fáze benchmarkingu.....	33
4.2 Představení vybrané společnosti pro benchmarking .....	35
4.3 Servisní prostředí Audi a Volkswagen společnosti Louda Auto .....	36

4.4 Komunikace ve vybraném podniku .....	36
4.5 Organizační struktura vybraného podniku .....	37
5 Empirický výzkum .....	38
5.1 Cíl výzkumu.....	38
5.2 Metody výzkumu .....	38
5.3 Vyhodnocení dotazníku.....	38
5.4 Shrnutí výsledků.....	42
6 Návrhy, porovnání a doporučení na základě benchmarkingu .....	44
6.1 Návrh nového ceníku .....	46
7. Závěr.....	47
Seznam příloh.....	54

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

SME	Small and medium enterprise
SMB	Small and medium business
PR	Public Relations
VW	Volkswagen
SUV	Sport utility vehicle
ČR	Česká republika

## Úvod

Teoretická část diplomové práce pojednává o komunikaci a spolupráci v malých podnicích obecně. Řízení malých podniků obsahuje celou řadu specifik, na které se v rámci práce snažím poukázat. V první části práce pojednávám obecně o malých podnicích a o pojmech souvisejících s řízením takového podniku, o základních rozdílech mezi manažerem a vůdcem a o jejich osobnostních charakteristikách.

Ve výzkumné části se nejprve pomocí metody řízeného dotazníku pokusím zjistit fungování konkrétního podniku, určit a popsat jeho stávající organizační strukturu, vymežit komunikační a organizační nedostatky, a po vyhodnocení získaných odpovědí navrhnout funkční změny, které budou mít pozitivní vliv na další fungování podniku.

Druhým krokem výzkumné části práce je porovnání analyzovaného podniku s autoservisem Audi a Volkswagen společnosti Louda auto a.s. za pomocí metody benchmarkingu. Po srovnání organizační struktury obou podniků a porovnání fungování obou firem jsou i na základě této metody navrženy změny, jež by měly v budoucnu přispět k lepšímu fungování mnou sledovaného podniku.

Cílem mé diplomové práce je obecně poukázat na fungování, spolupráci a komunikaci v malých podnicích, určit možná rizika vyplývající z nesprávně zvolené organizační struktury a doporučit na základě dotazníkového šetření a metody benchmarkingu nová řešení. Mým záměrem je navrhnout taková řešení, jež jsou v praxi skutečně uplatnitelné a povedou tak jasně k zefektivnění komunikační a organizační podnikové struktury.

Malým podnikem, jak už název sám napovídá, se rozumí organizace s nízkým počtem zaměstnanců. Jednotlivé státy a instituce využívají pro rozdělení podniků do kategorií různá kritéria. V České Republice se malým podnikem rozumí společnost, nebo organizace s maximálním počtem zaměstnanců do 50 a ročním obrátem, nebo bilanční sumou roční rozvahy nepřesahující 10 milionů EUR.

Zajímavým faktem zůstává počet zaměstnanců, jakožto povinné kritérium kategorizace podniků, limit bilanční sumy nebo obrátu si pak podnik volí a vztahuje



své fungování pouze k jednomu z nich, přesto se stále považuje, jako tomu je v mém zvoleném případě, za malý podnik.

## 1 Malé podniky

Autoři Lukeš a Nový (2005) popisují podnikání jako proces tvorby něčeho nového s určitou hodnotou, čemuž je nutno věnovat určitý čas a usilí, za přijetí psychických, sociálních a finančních rizik a obdržení odměny jakožto peněžního a osobního uspokojení. Tato definice podnikatelství platí nezávisle na tom, zda se jedná o velký, střední nebo malý podnik.

Jak již bylo zmíněno úvodem, malým podnikem se rozumí organizace, nebo firma zpravidla s nízkým počtem zaměstnanců. Zákon České Republiky za vrcholnou hranici považuje 50 zaměstnanců, Evropská unie 250 zaměstnanců a Spojené státy dokonce 500 zaměstnanců. Zajímavostí se může jevit situace například v Egyptě, kde se za malý podnik považuje hranice 10 zaměstnanců a celkově zde tvoří malé podniky 97% celého trhu. V Evropě, kde je hranice pro malý podnik mnohem vyšší je dokonce 99% všech podniků řazeno do kategorie Malých a středních podniků. V odborné literatuře je pro výše zmíněné podniky hojně využívána zkratka SME (small and medium enterprise), nebo SMB (small and medium business) (Veber, Srpová, 2012).

Pokud podnik během roku překročí hranici počtu zaměstnanců nebo jedno ze zvolených finančních kritérií nemusí nutně ztratit svůj status malého podniku. Ke ztrátě dojde až v případě, že se tato skutečnost stane ve dvou po sobě následujících letech. Stejná situace funguje obráceně, kdy velký podnik ztrácí svůj status pokud se ve dvou po sobě následujících letech dostane pod hranici počtu zaměstnanců a zvolený finanční strop (Veber, Srpová, 2012).

Malé a střední podniky hrají rovněž důležitou roli v soukolí celé podnikatelské sféry. Věnují se činnostem, které jsou pro velké firmy méně zajímavé a tím vyplňují mezery na trhu. Malé firmy se tak mnohdy stávají důležitými partnery velkých firem, které začínají stále více svých činností přenášet na jiné podnikatelské subjekty tzv. subdodavatelé (typickým odvětvím kde je tento jev patrný je např. stavebnictví). Je pro ně výhodnější zjednodušit svoji organizaci a raději si některé služby najmout a některé komponenty pro své výrobky nakoupit od menších firem. Malé a střední podniky tak vytváří důležitou subdodavatelskou síť pro velké firmy. Jsou také stabilizačními prvky společnosti a ekonomiky. Dokáží

lépe reagovat na změny poptávky. Poskytují podstatné množství pracovních příležitostí. V některých oborech, jako jsou například služby, je jejich velikost dokonce výhodou. Mohou lépe komunikovat se svými zákazníky a přizpůsobovat se jejich aktuálním potřebám. Nemají tak složitou organizační strukturu, jsou tudíž mnohem flexibilnější. Je tedy důležité, aby rozpoznaly své šance a našly si své místo ve světě podnikajících obrů (Kislingerová, Nový, 2005).

### **1.1 Hlavní výhody malého a středního podnikání**

V malých a středních podnicích je největší výhodou pružná reakce na dynamicky se měnící a vyvíjející trh. Obecně lze říci, že malé podniky mají oproti velkým podnikům konkurenční výhodu právě v oblasti rozhodování a komunikace, zejména díky jednodušší organizační struktuře a mnohdy díky absenci složitých rozhodovacích procesů.

Mezi některé hlavní výhody malých a středních podniků patří:

- rychlost reakce na změny – reakce malých podniků je daleko rychlejší na změny v poptávce a celkové tržní změny.
- inovace (jak výrobků tak procesů)
- tvorba nových pracovních míst (díky zmíněné absenci složitých procesů oproti velkým podnikům)
- odolnost proti ekonomickému a tržnímu poklesu
- reakce na přijímání podnikatelských rozhodnutí – pružnost malého podniku v rozhodovacích procesech a implementaci nových řešení

(Zemánek, Konečný, 2012).

### **1.2 Sociální a ekonomické přínosy malých a středních podniků**

Nezastupitelnou rolí malých a středních podniků je poskytování šance pro svobodné uplatnění občanů k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé jsou protipólem ekonomické a politické moci. Existence malých a středních podniků je stabilizátorem společnosti, jelikož významná politická nejistota nebo radikální proudy jsou po tyto podniky zdrojem rizik. Malé a střední podniky jsou více propojeny s regionem, ve kterém působí. Podnikatel poskytuje danému regionu zaměstnanost. V mnoha případech sám podnikatel v

regionu bydlí, tím je méně anonymní a jeho jednání je pod neustálou veřejnou kontrolou okolí (Veber, Srpová, a kol., 2005).

Flexibilita, neboli schopnost rychle se přizpůsobovat měnícím se skutečnostem, je jedním z nejcennějších charakteristických znaků malých a středních podniků. Neustálé trendy globalizace se promítají také do ekonomického sektoru a dochází ke vzniku a rozvoji multinárodních korporací a řetězců. Malé a střední podniky působí proti tomuto posilování monopolních tendencí. Díky své rychlé adaptaci na měnící se prostředí a potřeby zákazníka jsou malé podniky nositeli nesčetných drobných inovací. Malé a střední podniky rovněž dokáží působit v okrajových oblastech trhu, které jsou pro větší podniky méně atraktivní (Veber, Srpová, a kol., 2005).

### **1.3 Hlavní nevýhody malých a středních podniků**

Hlavním problémem malých, ale i středních podniků je omezená možnost zaměstnávání odborníků ve správě. Malé a střední podniky podléhají stejným zákonům a předpisům jako velké podniky, ale často nemají dostatek pracovníků pro účely naplňování všech zákonů a předpisů, a proto kladou na řídicí pracovníky zvýšené odborné a časové požadavky.

Velkým omezením pro malé a střední podniky je také horší dostupnost k úvěrům a tím menší finanční síla, což může být bariérou k dalšímu rozvoji podniku, které bez dostupnosti úvěru nemohou realizovat podnikové cíle a inovační záměry. Nedostatek kapitálového zázemí v malých a středních podnicích a současná nutnost přežít v tvrdé konkurenci má za následek vyšší intenzitu práce a méně příznivé pracovní podmínky.

Majitel takového podniku je většinou také jeho vrcholovým manažerem. Cíle podniku jsou bezprostředně v jeho zájmu, a tudíž ho vytyčený cíl vede k maximálnímu pracovnímu nasazení a totéž samozřejmě vyžaduje i po svých zaměstnancích. Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce vycházejí z nízké koncentrace menších příležitostí ve shromažďování výroby. Malé a střední podniky mohou odebírat potřebný materiál na výrobu pouze v menším množství než velké podniky, a uniká jim tak sleva a výhodnější dodací

podmínky, které jsou většinou poskytovány při dodávkách ve velkém množství. Pro malé a střední podniky je obtížnější ovlivňovat své potenciální zákazníky, protože disponují omezenými prostředky na propagaci a reklamu, což dále způsobuje bariéry k růstu obrátu a ke zvyšování velikosti podniku. Malé a střední podniky svou produkci proto mohou umísťovat hlavně na segmentech lokálních trhů (Malach, 2005).

#### **1.4 Komunikace v organizaci**

Jak uvádí Horáková (2008) komunikace ve firmě je proces, který za pomoci plánovité a řízené komunikace se zájmovými a cílovými skupinami převádí identitu firmy do image firmy. Komunikace je životně důležitá pro všechny zájmové skupiny např. pro zákazníky, pracovníky, majitele nebo akcionáře, aby chápali identitu firmy, její strategii a hodnoty. Komunikace se dělí na externí a interní, v těchto formách probíhá u každé firmy. Jednotlivé rozdíly jsou v obsahu, jednotnosti a zacílení informací.

Komunikaci lze obecně rozdělit na vnější a – zpravidla realizující komunikaci podniku s okolím, nebo širokou veřejností, a vnitřní. Vnější komunikace představuje jakousi podnikovou tvář a jeho vystupování mezi společnostmi, zahrnuje i veškeré PR nebo marketingové kampaně včetně loga nebo hlavního sloganu společnosti. Komunikace vnější, či vnitropodniková je komunikací zpravidla uvnitř podniku.

**Interní komunikace** je dle mnoha autorů hnací silou celé organizace a klíčovým předpokladem jejího úspěšného fungování.

*„Má – li firma čelit všem změnám mnohdy dynamicky se vyvíjejícího vnějšího okolí a zároveň se jim přizpůsobit, je nutné, aby byla vnitřně homogenní, měla ustálené procesy a sladěnou koordinaci všech svých aktivit, jejichž základem je dobře fungující interní komunikace“* (Holá, 2006, s. 59).

Další autoři tvrdí, že komunikaci uvnitř organizace lze chápat, jako *„systém propojující informačně i vztahově organizaci, respektive její zaměstnance na všech stupních organizační struktury“* (Tureckiová, 2004, s. 111).

Interní komunikací se zabývá ve své publikaci i Winkler (1998), který se od ostatních autorů liší především chápáním komunikace jako jednoho z aspektů, narozdíl od základu, či podstaty. Autor popisuje komunikaci uvnitř organizace jako kombinaci interpersonální komunikace mezi lidmi, přičemž jako komunikační nástroje využívá kulturně podložené symboly. Samotný sdělovací proces pak autor definuje jako vlastní obsah interakce lidí prostřednictvím symbolické komunikace. Na komunikaci a interakci je tedy nahlíženo jako na dva neoddělitelné prvky, kde vnější komunikaci chápeme jako komplex všech forem chování, jimiž o sobě daná organizace sděluje informace a vnitřní založenou na vrozených a kulturních vlastnostech každého jedince v organizaci ruku v ruce s postavením a funkcí každého zaměstnance.

Vymětal (2008) popisuje, že problémy ve vnitropodnikovém řízení až z 60 % způsobují komunikační chyby. Ve firmě plní interní komunikace tyto hlavní funkce:

- spolupracovníci si díky ní vyměňují potřebné informace
- rozlišuje členy firmy od nečlenů firmy
- přesvědčuje manažery a pracovníky, aby dosahovali firemních cílů
- přesvědčuje manažery a pracovníky k přijímání nových postupů a řešení

Interní firemní komunikace by měla fungovat v obou směrech. Důležitým aspektem interní komunikace je přesvědčit pracovníky o možnosti otevřeně a beze strachu mluvit s nadřízenými.

Jak ale zmiňuje Stejskalová a kol. (2008), přestože stojí interní komunikace v centru pozornosti organizací, tak většina zaměstnanců má pocit, že interní komunikace není dostatečná a měla by být oboustranně lepší – zatímco zaměstnanci si tvrdí, že je nikdo neposlouchá, manažeři říkají, že když se na něco lidí ptají, nikdo jim nic neříká.

Dvořáková (2015) doplňuje, že největším problémem v interní komunikaci je komunikace manažerská, která se často podobá hře na tichou poštu, jelikož výsledná informace je značně zkreslená nebo zcela jiná. Proto autorka doporučuje, aby byl stanoven způsob komunikace (co a jak budou manažeři komunikovat) a pokud možno nejlépe písemnou formou.

## 1.5 Struktura komunikačního procesu a komunikační šumy

Chceme – li pochopit podstatu komunikace, musíme být zprvu obeznámeni s její strukturou. Zejména pak se subjekty stojícími na jednom, či druhém konci komunikačního procesu. Komunikace není jenom fungující přenos určitého sdělení odesílatele adresátovi, hlavní podstatou celého procesu je porozumnění mezi jednotlivými subjekty, ať už samostatnými, či uskupeními, a pochopení myšlenky odesílatele k adresátovi. Odesílatel musí nejprve myšlenku, kterou chce sdělit, převést do sdělitelné podoby. Tento proces obvykle nazývaný kódování obvykle “zhmotní” myšlenku nebo zprávu odesílatele. Odesílatelova slova se pak přenesou pomocí nějakého média (v elektronické nebo psané podobě, nebo jako zvuk vzduchem) aby je adresát mohl následně dekódovat – porozumět jim a případně na ně reagovat. Mezi subjekty odesílatele a adresáta existuje jev nazývaný se komunikační šum (Botek, 2007).

Komunikační šumy, jak dále autor popisuje, tvoří velmi heterogenní skupinu a lze na ně odborně nahlížet hned z několika hledisek. Pro základní pochopení je důležité rozdělení šumů na vnější a vnitřní. Za negativní vnější vlivy, týkající se komunikačního procesu můžeme pokládat například nadměrný hluk, nepřízeň počasí, cizí osobu v místnosti, nebo rušivý element v podobě nějakého elektronického zařízení. Tyto skutečnosti mohou v lepším případě nepříjemně narušit, někdy i zcela znemožnit přenos informací. Mezi vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory patří například nepříznivý fyzický stav jednoho ze subjektů komunikace, bolest hlavy, pocíťovaný časový stres a mnoho jiných.

Šedivý (2009) uvádí, že komunikační šum narušuje velmi často správnou a efektivní komunikaci. Komunikační šum působí negativně na komunikační kanál a zkresluje tak sdělovanou informaci. Komunikační šum velmi souvisí s tím, jak umí lidé komunikovat - velmi dobře umí komunikovat jen 2 % lidí, dobře komunikuje 14 % lidí, průměrně komunikuje 68 %, podprůměrně komunikuje zbylých 25 % lidí.

Z hlediska průběhu komunikačního procesu a jeho optimalizace jsou však nejnebezpečnější vnitřní osobnostní faktory, a to zejména proto, že řada z nich není patrna na první pohled a některé se mohou projevit zprostředkovaně, případně až po delší době.

Každý subjekt komunikace je odlišný, má rozdílné fyzické i psychické vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje, nebo přijímá, pak mají svým způsobem unikátní význam. V unikátnosti tohoto významu hrají podle Smeltzera a Waltmana (Bedrnová, Nový, 1994) hlavní roli složky jako:

- Znalostní obohacení
- Kulturní obohacení
- Status jedince
- Postoje jedince
- Emocionální rovina
- Komunikační dovednosti

Mezi tyto vnitřní osobnostní faktory patří některé tendence, ke kterým přirozeně tíhneme. O těchto tendencích pojednává tabulka níže.

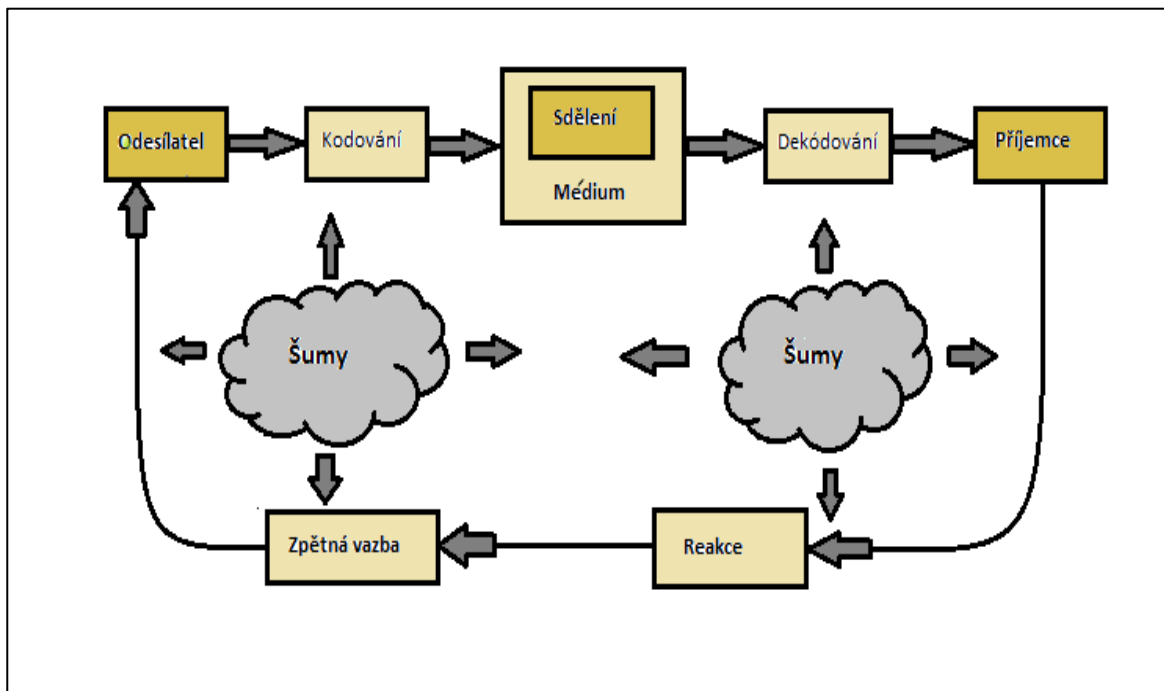
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tendenci vynášet soudy</li> </ul>	tendence hodnotit a soudit názory a lidi kolem, vyjadřovat své subjektivní názory a neohlížet se, zda jsme o hodnocení žádáni,
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tendenci naléhat a napravovat</li> </ul>	protože za správné považujeme pouze své postoje a názory, máme snahu napravovat odlišné názory ostatních,
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tendenci k separaci</li> </ul>	odmítání informací z okolí, pokud nesouhlasí s našimi názory,
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tendenci k lhostejnosti</li> </ul>	neochota naslouchat, nezájem o člověka, který nám něco sděluje, a to buď předstíraným nebo selektivním nasloucháním.

**Tab. 1 Tendence lidské osobnosti**

**Zdroj: Plamínek, 2012.**

Pro snadnější pochopení ještě přikládám schéma komunikačního procesu a komunikačních šumů, které ho ovlivňují:





**Obr. 1 Schéma komunikačního procesu**

**Zdroj: Pilařová, 2004, s.52**

Z hlediska efektivního vnímání komunikačního procesu je třeba standardizovat jednotlivé kroky komunikace, které mnohdy vnímáme naprosto podvědomě. (Bělohlávek, 1996) je ve své publikaci rozděluje následovně:

1. Vznik myšlenky – tedy proces jejího zformulování s tím, že má pro komunikátora nějaký význam.
2. Kodování myšlenky do jazyka – zde je samozřejmě nutnost dbát na to, aby daný kód byl příjemci srozumitelný, ten ovšem nemusí být pouze mluvený, či psaný, ale stejně tak sem budeme řadit projevy neverbální komunikace.
3. Vysílání zakódované zprávy – tím máme na mysli například promluvení, či posláni dopisu
4. Přenos – prostřednictvím komunikačního kanálu se dané sdělení přenesou příjemci
5. Příjem zprávy příjemcem – značí samotný fakt zachycení toho, že mé sdělení vysíláno

6. Dekódování zprávy příjemcem – příjemce se snaží dekodovat obsah vyslané zprávy, což se odvíjí od způsobu, jakým komunikátor obsah jeho sdělení zakódoval
7. Pochopení myšlenky – zde by mělo dojít k pochopení téhož významu ve kterém byla původně zpráva vyslána, k čemuž slouží zejména zpětná vazba, která naznačí příjemci, jestli jeho pochopení sdělení odpovídá významu, který mu dal původce.

## **1.6. Komunikace v malých podnicích a jejich organizační kultura**

Všeobecně známým faktem je, že komunikace v malých podnicích je naproti tomu odlišná od komunikace korporací. Pojem komunikace v korporaci spojujeme především s všemožným delegováním pracovních úkolů a časově náročnými komunikačními procesy. Typický obraz majitele malého podniku, neschopného přesně vymezit kompetence svých podřízených ale působí naprostým opakem (Lukášová, 2010).

"Firemní kultura v malé firmě je velmi specifická, ale nesmírně důležitá pro správné fungování celé společnosti, na kterém se již nepodílí pouze sám majitel nebo ředitel. Z pohledu velkých korporací představuje malý podnik s nejvýše 50 zaměstnanci velmi úzký okruh osob, které svým chováním mohou ovlivnit kulturu v celé firmě" (Kowaliková a kol., 2013, s. 72).

### **1. Majitel malého podniku jde příkladem**

Nositelem firemní kultury v malé firmě je sám majitel, v korporaci toto práve náleží topmanagementu. Platí, že na myšlenkách těchto článků, je postaveno "firemní klima" a jsou to právě oni, kdo firmu plně kontrolují a ovlivňují její jednání vně, i navenek..

### **2. Firemní vize a mise**

Každá úspěšná firma, bez ohledu na její velikost musí vědět, co dělá, jakým způsobem to dělá a kde chce být v budoucnu. Důležitým krokem pro malé podniky je, aby to věděli i jejich zaměstnanci. Povědomí o základních firemních otázkách stanoví pravidla ve vystupování zaměstnanců nejen navenek firmy, ale i zlepšit vzájemnou komunikaci mezi nimi.

### 3. Rozdělené a vymezené kompetence

Typickým příkladem pro malé firmy je pohyb zaměstnanců na místech kde jsou zrovna potřeba, bez ohledu na jejich kompetence, které mnohdy nejsou jasně vymezené. Klíčem k úspěchu je definovat každou pozici ve firmě, identifikovat její náplň a porovnat jí s dalšími pozicemi. Dojde tak ke zefektivnění celého pracovního procesu, zajištění větší zaměstnanecké spokojenosti a ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci.

### 4. Stanovte pravidla a řád

Když už víte, kdo co dělá, zamyslete se nad tím, jak to dělá. Získejte přehled o procesech a zapracujte na jejich systematičnosti. Dejte jim pravidla a řád. Stanovte si firemní směrnice. Díky nim zajistíte, aby činnosti zaměstnanců měly smysl a jejich pracovní čas nabyl efektivního využití. Firemní kultura se neodvívá samozřejmě pouze od pracovní pozice, ale velmi souvisí i s charakterem zaměstnanců. Vyšetřete si čas na jejich zpětnou vazbu, jen tak můžete mít ve věcech jasno.

### 5. Motivační a stimulační nástroje

Vhodné používání motivačních a stimulačních technik vede ke komplexnímu zlepšení komunikace a vztahů na pracovišti. K zajištění úspěšného fungování malého podniku je třeba seznámit zaměstnance s podnikovými cíli, vhodně je motivovat k jejich dosažení nejrůznějšími benefity a učit se tak přijímat některé prvky firemní kultury korporací (Lukášová, 2010).

## **1.7 Zpětná vazba**

Jak již bylo z mé strany uvedeno, klíčovou roli v komunikaci hraje zpětná vazba a patří tak mezi neodmyslitelné části procesu komunikace. Poskytování zpětné vazby by mělo být součástí základních komunikačních dovedností nejen manažerů, ale všech pracovníků organizace, pomocí kterých si pracovníci předávají informace. Bohužel, ne vždy jsou pracovníci ochotni či schopni zpětnou vazbu poskytnout.

Dle Vymětala (2008) plní zpětná vazba hned několik funkcí. Jedná se o funkci poznávací, regulační, sociální, podpůrnou, nebo inspirující.

Tureckiová (2007) charakterizuje zpětnou vazbu, jako důležitý nástroj k rekapitulaci sdělení příjemcem a potvrzení odesílateli, že jeho zpráva byla pochopena správně. Bohužel efektivní využívání zpětné vazby v praxi nemusí být vůbec pravidlem, dokonce jí dle slov autorky neovládají ani někteří manažeři. Budeme – li zpětnou vazbu poskytovat, měli bychom se dle Tureckiové taktéž zaměřit na dodržování následujících kroků. Ideální zpětná vazba by měla být:

1. Specifická a věcná
2. Názorná (příklady)
3. Zdůrazňující silné stránky a možnosti vývoje
4. Podporující a rozvíjející důvěru
5. Sdělovaná s respektem k citům a postojům příjemce
6. Zohledňující reálné možnosti příjemce
7. Zaměřená na pozitivní změnu

Neméně důležité je, jakým způsobem je zpětná vazba poskytována. Bedrnová a kol. (2007) popisují, že poskytnutí zpětné vazby by nemělo být útokem na zaměstnancovu osobnost, ale zpětná vazba by se měla vztahovat k zaměstnanci vykonávané práci a zlepšení její kvality.

## 2 Osobnostní předpoklady vedení a řízení lidí v organizaci

*„Pro management jsou charakteristické specifické aktivity, zaměřené a působící na lidi tak, aby lidé (pracovníci, zaměstnanci) udělali to, co je potřeba“* (Veber, Srpová, 2012, s. 112).

Klíčovou roli v malém podniku hraje jeho vedoucí, který by měl aktivně plnit roli manažera vedoucího organizace. Osobnost vedoucího malého podniku mnohdy zastává více funkcí a důležitou roli hrají jeho osobnostní kvality, odborné zkušenosti, ale i zkušenosti s řízením a vedením lidí. V malé organizaci je vedoucí jedním z nejdůležitějších činitelů určujících výkonnost a efektivitu daného podniku a jeho úspěch na trhu. Jedná se tedy o osobu se správným množstvím klíčových vlastností, vhodných pro jeho vykonávanou pozici – i když to nutně ještě neznamena úspěch. Jak ovšem zmiňuje Hružová (2010), nelze klást rovnítko mezi zkušeností manažera a správností jeho rozhodování, přestože se to v praxi předpokládá. Autorka uvádí, že mnoho výzkumů a praxe prokázala, že i zkušený manažer může rozhodovat nesprávně.

### 2.1 Manažer a vedení lidí

“Všechny procesy, které se odehrávají v organizacích, lze chápat jako aktivity jednotlivců, jsou jimi právě manažeři na různých úrovních řízení” (Bedrnová a kol., 2012 s. 411). Manažeři v organizaci svou činností působí na lidské zdroje a ovlivňují tak jejich pracovní produktivitu. K ovlivňování pracovníků používají celou řadu motivačních a stimulačních nástrojů, čímž podněcují jejich způsobilost podávat co možná nejefektivnější pracovní výkon. Rovněž jsou důležitým článkem k zajištění spokojenosti, rozšiřování pracovních předpokladů, ale i osobnostního rozvoje. Úspěšnost manažerského působení v organizaci je závislá na celé řadě faktorů, zejména na pracovních a osobnostních předpokladech manažera – tzv. Subjektivních determinantech. Roli však hrají i nejrůznější vnější vlivy a situace, za kterých se konkrétní řízení v organizaci odehrává – tzv. Objektivní determinanty (Bedrnová a kol. 2012).

## 2.2 Principy manažerské práce

Z obecného hlediska - bez ohledu na typ organizace, či postavení manažera v organizační hierarchii existují obecné zásady a principy manažerské práce

- Princip priorit
- Princip prevence
- Orientace na zákazníka
- Princip bezvadnosti

### Princip priorit

se opírá o tzv. Parettovo pravidlo, jež konstatuje významovou různorodost manažerských rozhodování. Z aplikace Parettova pravidla v praxi pak jednoznačně vyplývá povinnost manažera správně detekovat právě činnosti které jejich řízení přinášejí co největší hodnotu.

### Princip prevence

vychází z předpokladu, že čím dříve se odhalí a následně eliminuje určitý nedostatek, tím nižší budou ztráty s ním spojené. V tomto případě existuje doporučení v podobě “pravidla deseti”. Náklady na prevenci jsou desetinou nákladů na nápravu nedostatku a setinou nákladů na odstranění neřešených problémů. Je nepopiratelné, že ve většině případů je výhodné operativně reagovat na nedostatky a nežádoucí stavy, než později nákladně řešit jejich důsledky

### Orientace na zákazníka

Princip orientace na zákazníka považuje zákazníka jako osobu, jejíž požadavky a přání musí být plněny za všech okolností. Organizace 21. Století usilují nejen o splnění zákaznických požadavků, ale hlavně o jejich celkovou spokojenost a potenciální dlouhodobou spolupráci.

### Princip Bezvadnosti

Manažeři musí usilovat o vytvoření atmosféry, která nebude tolerovat nedostatky. “Bezvadná organizace” se soustředí zejména na dělání správných věcí správně – zaměřuje se na činnosti přinášející podniku určitou hodnotu (Principy manažerské práce (*Principy manažerské práce* [online]. 2009, Dostupné z URL: <http://miro-gotz.blogspot.com/2009/09/obecne-principy-manazerske-prace.html>).

## **2.3 Pozice a role manažera**

Manažeři působí na dospělé jedince v pracovním kolektivu v dané organizaci s cílem vést je směrem k efektivnímu a kvalitnímu pracovnímu výkonu. Neočekává se však od nich pouze jednostranný přístup k zaměstnancům, ale také snaha o komplexní rozvoj osobnostních charakteristik každého jedince působícího v organizaci. Důležitým faktorem je zejména rozdíl mezi rolí vedoucího a vůdce, kdy se vedoucí určité skupiny nemusí nutně stát jejich skutečným vůdcem a naopak manažer, který má na skupinu objektivně žádoucí vliv se nemusí stát jejich vedoucím. Vůdcovství na rozdíl od vedení závisí na osobnostních, mnohdy vrozených kvalitách, projevech chování, komunikačních schopnostech a dovednostech a v neposlední řadě vystupování a rozhodovacích schopnostech. Vůdcovství je spojeno s vlohami ovlivňovat jiné osoby, které každému jedinci propůjčuje jeho tzv. Charisma. To v minulosti definoval např. Weber (1994) jako “určitou kvalitu osobnosti jednotlivce, na jejímž základě je považován za výjimečného a brán jako nadělen nadpřirozenou, nadlidskou, nebo přinejmenším specificky výjimečnou mocí nebo vlastnostmi.“

Hlavním předmětem zájmu manažera by měla být konzistentnost jeho projevů a způsobů jednání, které by dobře korespondovaly s jeho individualitou a profesní rolí. Musí si být vědom toho, jaká jsou jeho očekávání vzhledem k podřízeným pracovníkům, jakým způsobem jim svá očekávání sdělí a jak je bude vést a pomáhat jim v dosažení stanovených pracovních úkolů. Manažer zároveň může také ovlivnit skutečnost jak budou pracovníci naplňovat své profesní role (Bedrnová a kol., 2012)

## **2.4 Osobnost manažera**

V moderním managementu jsou manažeři pokládáni za klíčové činitele na cestě k úspěchu. Od jejich kvality se dále odvíjí prosperita organizace.

Jedná se o specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavním úkolem je kontrola pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využíváním jejich disponibilních zdrojů. Osobnost manažera je považována za klíčovou vlastnost k vykonávání této funkce.

Nedílnou součástí osobnosti manažera tvoří jeho osobní kvality. “Osobní kvalita může vyjdřovat jednak to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení” (Bedrnová a kol. 2012, s. 533).

“Osobní kvalita vyjadřuje to, co dokáže manažer dát navíc, čím je schopen přispět k vyšší kvalitě práce daného útvaru, či organizace jako celku. Spočívá jak ve schopnostech manažera, tak i jeho motivaci (Koleňák, 2014 s. 122).

Autor dále uvádí, že způsob, jakým manažer ovlivňuje svou řídicí činností tým lidí (menší, či větší pracovní skupiny) zahrnuje následující schopnosti:

- Jasně a konkrétně sdělit pracovníkům záměr a cíl
- Přesně formulovat své myšlenky a srozumitelně je sdělovat
- Dokázat se rozhodovat i ve složitých situacích
- Snadno se orientovat i v náročných problémech
- Kreativně přistupovat k řešení vzniklých situací
- Efektivně organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků
- Pružně reagovat na změny
- Zvládat náročnější zátěž
- Být důsledný a odpovědný

Dalšími dílčími charakteristikami osobní kvality manažera mohou dle autora být:

- Pracovní a osobní kompetence
- Sociální kompetence
- Pozitivní uvažování
- Pracovní ochota a výkonová motivace
- Schopnost sebereflexe
- Kreativita
- Pochopení a tolerance
- Schopnost stále na sobě pracovat a sebevzdělávat se

(Koleňák, 2014).



## 2.5 Manažerské kompetence a autorita

Kompetence může být považována za optimální sladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese.

Pro vymezení kompetence jsou důležité následující faktory (Bedrnová a kol. 2012):

- Schopnost podat v daném prostředí efektivní výkon
- Přizpůsobení se schopnostmi a znalostmi novým úkolům a situacím
- Motivace ke kvalitnímu výkonu činnosti

V této souvislosti, lze rozdělit manažerské dovednosti na úkolové a interpersonální. V rámci interpersonálních pak hrají klíčovou roli schopnosti a dovednosti, které se týkají efektivity jednání a schopnosti přesvědčovat (Bedrnová a kol. 2012).

První skupina dovedností bývá obvykle využívána manažery v týmových pozicích, zatímco druhou skupinu využívají manažeři vně organizace. Pojem kompetence vyjadřuje takovou kvalitu pracovních předpokladů manažera, která nejen odpovídá požadavkům vykonávané profese, ale koresponduje i s náročnějšími sociálními parametry pracovního zařazení včetně vývojových perspektiv manažera do budoucna (Mikulaščík, 2015).

Autoritu manažera vyjadřuje celkový dopad jeho vlivu na pracovníky a míra vážnosti, kterou u nich požívá. Bývá spjata s pozicí, kterou manažer v organizaci obvykle vykonává.

V souvislosti s manažerským rozhodováním a řízením rozlišujeme dva typy autorit a to autoritu formální jež vyplývá z pravomocí, kterými její nositel může disponovat a neformální vyplývající z vlastností osobnosti jedince a jejich vyznění v širším sociálně psychologickém kontextu. Znakem úspěšného manažera je důležité aby obě stránky autority byly optimálně vyváženy tak, aby manažer působil vůči svému okolí věrohodně a jistě. Autorita je tedy bezprostředně spjata s mocenskými aspekty řídicí funkce (Svozilová, 2016).

## 2.6 Osobnost vůdce

Vůdcovství a vedení lidí lze definovat jako proces, při němž jednotlivec udává směr, kterým by se měla jím vedená skupina lidí vydat, cíl, o který společně usilují a v neposlední řadě metody, kterými usilují o dosažení cíle.

Osobnost vůdce pak lze jednoduše popsat jako jedince v dominantní pozici s přirozenou autoritou či vlivem ve skupině, který vytváří podmínky pro úspěšné fungování skupiny a osobní realizaci každého jejího člena za účelem dosažení stanovených cílů (Svozilová, 2016).

Vlastnosti a znalosti, kterými manažer disponuje, ovlivňují práci celého týmu a mají vliv na výsledky práce týmu. Autorka dále zmiňuje, kterými vlastnostmi by měl dobrý manažer disponovat:

**Odborné technické znalosti** v oblasti, ve které svůj tým řídí. Není nutné, aby jeho znalosti byly hluboké, ale manažer by se měl umět v problematice orientovat, aby dokázal o odborných tématech mluvit se specialisty, kteří jsou u něj v týmu. Tyto základní znalosti aspoň do určité míry zamezí tomu, pokud by podřízení pracovníci měli tendenci svou práci „šidit“, manažer má tak možnost toto šizení rozpoznat a pracovníky usměrnit.

**Strategické řízení** - Znalost řídicích procesů a strategického řízení je pro manažera nezbytná. Bez znalosti řídicích procesů není možno tým vést a úkoly dovést do zdárného konce, hrozí značené obtíže a náklady navíc. Znalost procesů rovněž zlepšuje schopnost manažera spolupracovat s ostatními odděleními ve firmě.

**Analytické a syntetické znalosti a schopnosti.** Další důležité schopnosti a znalosti manažera. Jedna ze základních schopností manažera by mělo být umět zanalyzovat problém (rozpadnout ho na menší části), poté shrnout důležité poznatky a na základě tohoto shrnutí dokázat rozhodnout. Tento postup by měl manažer využívat s pomocí specialistů jak při řešení specifických problémů, tak i při porovnávání plánu a skutečného stavu, aby uměl odhalit příčiny v případě, že se něco odchyluje dle stanovaného plánu či cíle.

**Vztah k lidem.** Manažer je osoba, které podléhá tým lidí a tento tým řídí. Aby mohl manažer svůj tým vést, měl by mít k lidem vztah, měl by jim dokázat umět

naslouchat, mít pochopení pro jejich problémy a být ochoten je společně řešit. Existují ovšem manažeři, postrádající lidský přístup, kteří tvrdě rozkazují, požadují plnění příkazů bez ohledu na zkušenosti a názory pracovníků, kteří je pak vykonávají. Jsou ale i manažeři, kteří mají k lidem vztah přátelský, někdy skoro až laxní. Není možno jednoznačně stanovit, co je lepší, záleží na konkrétním problému, situaci, projektu, osobnosti podřízených atd. Obecně lze ovšem říci, že existují manažeři, mající empatie ke členům svého týmu, dokáží se svými podřízenými otevřeně mluvit, umí naslouchat cizím názorům a zamyslet se nad nimi. Tito manažeři jsou všeobecně oblíbenější.

**Umění motivovat a vést.** Každý manažer je vedoucí pracovník, umět vést a motivovat je na předním místě ve schopnostech, kterými by měl dobrý manažer disponovat. Jen velmi těžko je možno si představit manažera, který neumí vést své lidi. Zároveň s vedením pracovníků je důležité, umět své podřízené motivovat. Správně podaná motivace dokáže nadchnout, „zapálit pro věc“. Lidé pod vlivem správné motivaci umí podat dobré pracovní výkony, odměnou by jim mělo být nejen dobré finanční hodnocení, ale i manažerovo uznání. V některých případech je až neuvěřitelné, jak dokáže pracovníka ústní uznání nebo pochvala za dobře provedenou práci motivovat pro další činnosti.

**Diplomatické jednání.** Každý manažer by měl být zároveň diplomatem. Ne vše lze řešit příkazy a zákazy, existují situace, ve kterých manažer musí prokázat své diplomatické schopnosti, ať je to při jednání s podřízenými, či jednání s kolegy na stejné úrovni nebo s vedením společnosti.

**Řízení kritických situací.** Může se stát (např. v projektovém řízení se to stává často), že díky změně vnitřní nebo vnější okolnosti (změna zákaznických požadavků, náhlý technický problém, personální změny, reklamace atd.) dojde ke kritické situaci. Dobrý manažer by měl umět takovou situaci řešit. Je zapotřebí rychlá orientace v situaci, správné posouzení problému (samozřejmě s týmem) a správné rozhodnutí, to vše pod časovým tlakem a tlakem jiných okolností, kterými mohou být hrozba finančních sankcí, spěch ze strany zákazníka nebo nespokojenost ze strany vedení firmy.

**Schopnost komunikace.** Umění komunikovat je jedna ze základních dovedností manažera. Nejedná se jen o komunikaci vůči podřízeným pracovníkům týmu, ale i

o komunikaci vůči ostatním manažerům, vedení společnosti, zákazníkům, majitelům, popř. jiným zájmovým skupinám. Komunikovat je možno několika způsoby: verbálně, neverbálně, vizuálně. Komunikovat je dále možno interpersonálně, intrapersonálně, skupinově a masově. Komunikace patří do jedné z nejnáročnějších činností manažera.

**Sebeprosazení a rozhodování.** Sebeprosazení a rozhodování úzce souvisí s manažerským stylem, který manažer používá. Manažer by měl umět rozhodnout a pak prosadit řešení, které je v dané chvíli to nejlepší. Dobrý manažer by měl dokázat uznat správnost jiného názoru, než jen svého vlastního, dokázat jiný názor akceptovat a prosadit. Praxe rovněž ukázala, že nejlepší postup je, pokud manažer vysvětlí svůj názor či rozhodnutí členům týmu tak, že jeho rozhodnutí pochopí, včetně důvodů, které manažera k tomuto rozhodnutí / názoru vedlo. Pokud členové týmu se poté dokáží s rozhodnutím sžít, vezmou rozhodnutí manažera „za své“ a jsou schopni zadaný úkol splnit svědomitěji (Svozilová 2016).

### 3 Autoservis Suchánek

Autoservis Suchánek je malým podnikem působícím v oblasti oprav osobních a dodávkových vozidel všech značek od r. 1995. Prostředí servisu je vybaveno moderními technologiemi, diagnostikou, pěti hydraulickými zvedáky, geometrií, přístrojem na plnění a dezinfekci klimatizací aj. Součástí servisu je i kompletní pneuservis s možností uskladnění zákaznických pneu. K servisu náleží ještě autobazar s ojetými i zánovními vozy k okamžitému prodeji. Servis zajišťuje celou řadu doplňkových služeb jako krátkodobé a dlouhodobé pronájmy vozidel, pick up servis v ceně opravy, nebo benefity pro firemní a stálé zákazníky. Od roku 2007 je servis členem mezinárodní partnerské sítě autoservisů AUTOFIT.



**Obr. 2 Autoservis Suchánek**

**Zdroj: Vlastní**

### 3.1 AUTOFIT

Servisní koncept AUTOFIT byl vytvořen a uveden na trh v roce 1995 v Německu. Do České republiky vstoupil už jako etablovaná značka v roce 2006. Dnes je AUTOFIT mezinárodně uznávanou servisní sítí působící v 10 zemích Evropy s více než 2000 členy. Od svého založení stojí AUTOFIT na hodnotách, kterými jsou kvalita, odbornost a osobní přístup.

- **Kvalita**

Členství v síti AUTOFIT je podmíněno plněním standardů vybavení dílny, odbornosti, vzhledu a zázemí pro zákazníky. Každý servis pod taktovkou sítě používá náhradní díly v originální kvalitě, na které poskytuje dvouletou záruku. Všechny servisy jsou zásobovány náhradními díly několikrát denně, a proto oprava vozidla proběhne rychle a bez zbytečného čekání na dodání potřebných dílů. Oprava se vypočítává podle časových norem a pro zákazníka se předem vytváří cenová nabídka. Samozřejmostí je, že na voze pracuje řádně vyškolený personál, který podléhá přísným kritériím mezinárodní servisní sítě.

- **Odbornost**

Samozřejmostí je, že na voze pracuje řádně vyškolený personál, který podléhá přísným kritériím mezinárodní servisní sítě. Kromě toho má každý servis AUTOFIT přístup k jedné z největších technických databází a také může čerpat potřebné informace přímo od výrobce vozidla..

- **Osobní přístup**

Osobní přístup je jednou ze základních hodnot sítě AUTOFIT. Pokud během opravy vznikne nepředvídatelný problém, servis AUTOFIT se samozřejmě o dalším postupu radí se zákazníkem a celý průběh opravy konzultuje. U starších vozidel jsou opravy přizpůsobeny stavu vozidla a na požádání se používají náhradní díly se zvláště výhodným poměrem cena / výkon.

- **Vozidla v záruce**

Málokterý motorista ví, že se svým novým nebo zánovním vozidlem, které je ještě v záruce od výrobce, nemusí kvůli běžné údržbě a opravám navštěvovat pouze autorizovaný servis. Už v roce 2010 vstoupilo v platnost nařízení Evropské komise

známé jako Bloková výjimka. Tento dokument mimo jiné zavedl úplnou svobodu volby autoservisu pro majitele vozidla, které je v záruce, aniž by tím o tuto záruku přišel. Fakticky to znamená, že jakýkoliv nezávislý autoservis může provádět běžnou údržbu a opravy takového vozidla i s potvrzením do servisní knížky, a to při splnění předem definovaných podmínek. Těmi jsou například dodržení výrobcem vozidla předepsaných postupů a rozsahů servisních prohlídek, použití provozních kapalin v přesně definované specifikaci, použití předepsaného speciálního nářadí a samozřejmě také použití náhradních dílů odpovídající kvality. Autoservis, který takto postupuje, potom přebírá záruku za provedenou práci a použitý materiál. Toto se netýká pouze oprav, na které se speciálně vztahuje záruka výrobce vozidla a tzv. svolávací akce výrobců vozidel.

Servisní síť AUTOFIT má bohaté zkušenosti s údržbou a opravami vozidel v záruce. Důkazem je partnerství s předními leasingovými společnostmi jimiž jsou LeasePlan nebo ARVAL (*Autofit* [online]. 2018 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <http://www.autofit-servis.cz/proc-autofit>).

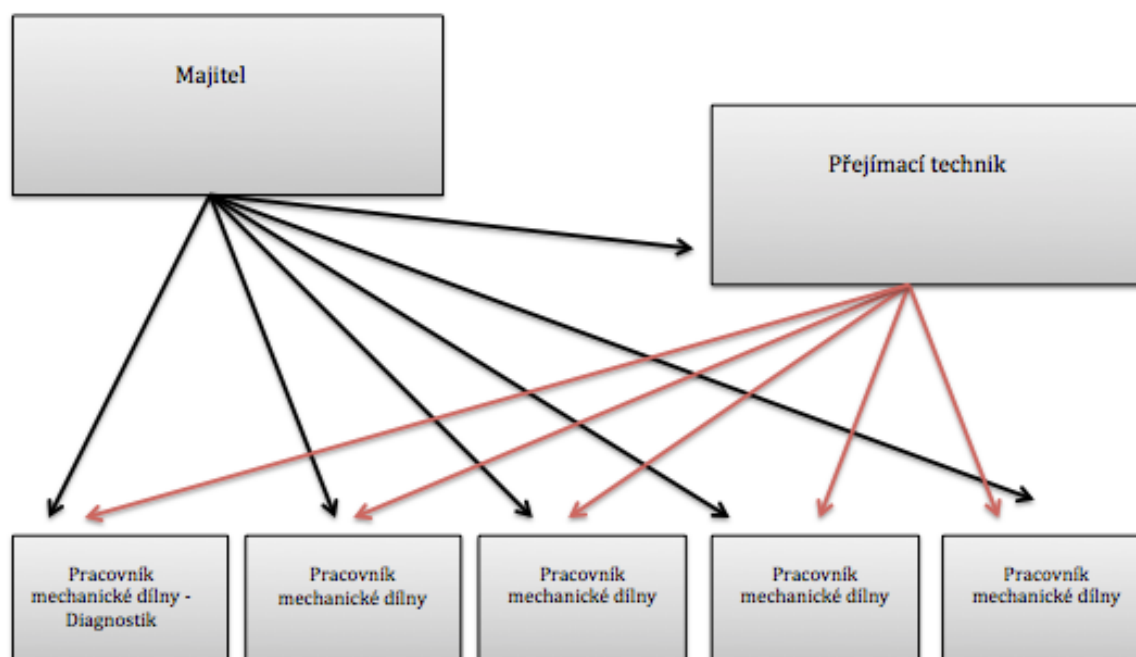
### **3.2 Komunikace ve vybraném podniku**

Komunikace v podniku má převážně direktivní charakter a převažuje typ shora dolů. Momentálním největším je chaotický příjem oprav, převzetí opravovaných vozů a jejich finální kontrola. Osoba majitele – manažera je v permanentním stresu a jako jediná má kompletní přehled o dění v mechanické dílně a plánu na další dny, který nepravidelně zapisuje do kalendáře ve svém mobilním telefonu – takže tím znemožňuje přístup k úpravám, případně informacím ostatním pracovníkům. Majitel rovněž objednává opravy, provádí fakturaci a ostatní administrativu, objednává náhradní díly a zajišťuje veškerou komunikaci se zákazníkem, v drtivé většině případů mobilním telefonem, který dosahuje vysoké vytíženosti – průměrně 70 hovorů / den. Výsledkem tohoto řízení je fakt, že mechanici mnohdy do poslední chvíle neví co se na daném voze bude opravovat a pokud osoba majitele není ve chvíli příjmu vozidla přítomna, nastává poměrně složitý proces telefonování a zpětné získávání informací před očima zákazníka, který působí velmi neprofesionálně. Horizontální komunikace mezi mechaniky má povětšinou koordinační charakter a funguje bez větších problémů. Velkým nedostatkem je zpětná vazba ze strany zaměstnanců, kterou majitel díky své

zaneprázdněnosti mnohdy nemá čas vyslechnout, což se pochopitelně odráží na jejich spokojenosti. Zaměstnanci jsou placeni fixně s nahodilými odměnami cca 5x ročně, závislými na objemu vykonané práce, které je po většinu pracovního roku nad kapacity celého servisu.

### 3.3. Organizační struktura vybraného podniku

Autoservis Suchánek je malým podnikem zaměstnávajícím celkem 7 osob. Pomineme – li existenci přílehlého autobazaru, osobu majitele a přejímacího technika – na jehož pozici působím, jedná se celkově o 5 osob v rámci prostředí servisu a mechanické dílny v jejímž okolí budu dále provádět výzkum. Při naplnění kapacity zvedacích zařízení vychází tedy přesně jeden mechanik na jeden opravovaný vůz, což v praxi vzhledem k řešení všemožných závad a dodávky náhradních dílů nelze jednoduše zvládnout, a každý mechanik má po většinu času rozdělané 2 – 3 vozy současně. Organizační struktura podniku je centralizovaná, tj. Rozhodovací pravomoci se soustředí pouze na oblast vedení – tedy majitele. Všeobecně známým faktem pak zůstává, že tento typ organizační struktury značně komplikuje některé rozhodovací procesy a celkové řízení podniku.



**Obr. 3 Schéma organizační struktury autoservisu**

**Zdroj: Vlastní**



K výše uvedenému schématu je nutné dodat, že centralizace organizační struktury přesto přináší určitá pozitiva. Jedním z nich může být například úspora nákladů. Centralizovaná organizační struktura uspoří náklady minimálně na jednoho dalšího pracovníka v podobě např. pracovníka v administrativě, či vedoucího servisu. U úspěšných malých podniků je centralizace činností běžným jevem, v mých očích ale podnik tzv. "zamrzne" v určité fázi svého vývoje a setrvá ve stávající struktuře, počtu zaměstnanců, velikosti a výše obrátu. Dojde tak k naplnění kapacity vedení, které bez delegování pravomocí nezvládá zvýšit objem práce.

## 4 Benchmarking

Benchmarking může být definován jako systematický proces hodnotící podnikové výkony a jejich následné porovnání s jinými, podobně výkonými organizacemi. Nejčastější výsledky benchmarkingu vedou podniky ke snadnější identifikaci jejich silných a slabých stránek, odhalení možných hrozeb, ale i stanovení podnikových cílů nebo strategií k dosažení konkurenční výhody. Benchmarking můžeme chápat jako metodu učení se od druhých, zlepšovat se na základě úspěšných podniků a neplýtvat časem při hledání, třeba již vynalezených řešení.

Hovoříme – li o benchmarkingu ve smyslu porovnávání, je samozřejmé, že se, může týkat porovnávání strategií, výkonů, procesů, postupů, či řízení, které k dosažení výsledků vedou.

“Benchmarking a na něj navazující benchlearning – způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost, jsou dnes chápány jako nikdy nekočící soubor aktivit, které lze rozdělit na individuální benchmarkingové projekty, ale až jejich systematické opakování, můžeme považovat za významný motor změn a zlepšování”. (Nenadál a kol. 2011 s. 127)

Nenadál dále popisuje benchmarkingový projekt, jako jedinečný soubor řady dílčích koordinovaných a řízených aktivit s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům na tento projekt, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

### 4.1 Fáze benchmarkingu

Samotný benchmarking rozdělujeme celkem do 4 základních fází, které budou podrobněji popsány v následujícím textu.

#### **Fáze iniciační**

Hlavním cílem iniciační fáze je vytvořit v organizaci prostředí pro bezproblémový průběh samotného procesu benchmarkingu. Nejdůležitějším krokem iniciační fáze, je tzv. Identifikace potřeb změny, kde si organizace na základě sledovaných nedostatků určí možné hrozby a dopady svých rozhodnutí. Součástí iniciační fáze jsou i otázky ohledně lidských a finančních zdrojů potřebných k realizaci

požadovaných změn, nebo zda stanovené změny korespondují se strategickými cíli podniku.

Iniciační fáze odhaluje připravenost organizace k benchmarkingovému projektu. Důležitým krokem je odstranit všechny příčiny možného selhání, jehož příčiny mohou být konflikty mezi zaměstnanci, nedostatečná podpora projektu vrcholným managementem, chybné naplánování zdrojů a mnoho dalších. Management organizace se dále rozhoduje, jestli v rámci projektu benchmarkingu použije zmíněný pětifázový model, nebo si upraví celý proces na míru svým potřebám.

### **Fáze plánovací**

Základním krokem plánovací fáze je identifikace benchmarkovaného objektu. Organizace musí určit co má v plánu benchmarkovat, jestli se jedná o konkrétní produkt, nebo proces, kde byly odhaleny nedostatky.

Dalším krokem je bezesporu identifikace organizace, produktu, nebo služby jakožto partnera pro benchmarking. Tento krok je klíčovým, protože sleduje veškeré možné úspěchy, či přínosy celé metody. Partner pro benchmarking by tak měl být zcela logicky co možná nejlepší. Má – li firma partnera, je potřeba plně identifikovat proces, který bude porovnáván. Nejčastěji tato identifikace probíhá skrze klasické metody sbírání dat jako:

- Dotazníkové šetření
- Pozorování
- Interview s managementem firmy
- Řízené rozhvory

### **Fáze analytická**

Cílem analytické fáze je zpracování a ucelení získaných informací do finální podoby. Firma má získané informace ve formě rozhovorů, zápisů, nebo odpovědí z dotazovaného šetření. Analytická fáze tyto informace zpracovává a vyhodnocuje. Přirozeným jevem jsou i nepřesnosti získaných informací, jež vybočují z trendu, či celé nasbírané údaje zkreslují. Zpracované informace organizace interpretuje například ve formě tabulky, či grafu s přesným srovnáním s objekty, procesy nebo výrobky, které chce ve stávající firmě benchmarkovat.

Základní podstatou je identifikace slabých stránek oproti silným stránkám podniku, se kterým se firma srovnává.

### **Fáze realizační**

V této fázi má již firma veškeré podklady k realizaci projektu. Podstatou je vytvoření plánu realizace vlastního zlepšení na základě předem definovaných informací. Při realizaci požadovaných změn se používá tzv. Demingův cyklus PDCA. Po realizaci projektu se firma dostane do fáze posuzování a porovnávání realizovaného zlepšení. Sleduje zda došlo k naplnění cílů a zda realizace splnila očekávání. V neposlední řadě dojde i k hodnocení celého projektu, zda přinesl očekávané změny (Škodáková, 2011)

## **4.2 Představení vybrané společnosti pro benchmarking**

Název:	Louda Auto a.s.
Sídlo:	Choťánky 166, 290 01 Poděbrady
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku:	30.9.1992
Základní kapitál:	4 000 000,- Kč

Společnost Louda Auto a.s. působí na trhu od roku 1992 v celkem devíti městech, konkrétně: Poděbrady, Pardubice, Kolín, Liberec, Teplice, Svitavy, Brno, Praha, Ústí nad Labem. Ve svých autosalonech nabízí služby při autorizovaném prodeji a autorizovaném servisu vozů koncernu Volkswagen Group – značek Škoda, Audi, SEAT, Volkswagen osobní a užitkové vozy a další nekoncernové značky Mazda, Ford a Hyundai, Renault a Dacia.

Kromě prodeje a servisu nových vozů se společnost rovněž specializuje na služby autobazaru, autopůjčovny, poskytování finančních služeb, sjednávání pojištění a další.

Pro své srovnání jsem si vybral Autosalon v Choťánkách u Poděbrad, který začal fungovat v roce 1992. V této době zde probíhal pouze prodej a servis automobilů

značky ŠKODA. Postupně se začal rozšiřovat nejen areál autosalonu, ale i počet značek, které Louda Auto v Poděbradech prodává a servisuje. Dnes se v Choťánkách nachází i showroom značky Volkswagen, kde najdete osobní i užitkové vozy. Společně s prodejem nových automobilů zde funguje i autobazar kvalitních ojetých vozů ŠKODA Plus a Das WeltAuto. Pro zákazníky je také k dispozici autorizovaný servis značek Audi, Chevrolet, Volkswagen a Škoda. Samozřejmostí je i vlastní sklad náhradních dílů všech značek, moderní myčka aut a karosárna s lakovnou.

Získané informace jsem čerpal konkrétně z prostředí servisu Audi a Volkswagen a využil cenných informací vedoucího servisu Jiřího Simandla, který mi byl při sběru informací velmi nápomocen.

#### **4.3 Servisní prostředí Audi a Volkswagen společnosti Louda Auto**

Autoservis Audi a Volkswagen společnosti Louda Auto zaměstnává celkem 28 osob. Vedoucí servisu, 3 skladníci, 3 servisní poradci, 1 garanční technik, 5 zaměstnanců lakovny, 5 zaměstnanců karosárny a 10 mechaniků v rámci servisu. V prostředí servisu se nachází celkem 9 hydraulických zvedáků. Vysoký počet zaměstnanců vysvětluje organizace jejich práce na směny. A to vždy od 7:00 do 13:30 jedna směna a od 10:30 do 19:00 druhá směna. Z organizace pracovního času je zřejmé, že se směny záměrně překrývají. Tento čas slouží převážně k předání práce mezi zaměstnanci a k lepšímu pochopení situací vzniklých během mechanické práce v prostředí servisu. Mimo standardní pracovní dobu plní zaměstnanci tzv. služby, kdy se střídají v polovičním počtu i během soboty a to od 8:00 do 14:00.

#### **4.4 Komunikace ve vybraném podniku**

Komunikace v rámci servisu má svá přesně stanovená pravidla. Objednání na servis, jeho průběh i předání hotových vozů spravují Servisní poradci. Poradci přímo korigují práci mechaniků v prostředí mechanické dílny a operativně řeší veškeré vzniklé problémy týkající se průběhu opravy. Během opravy konzultují neplánované změny v průběhu opravy, nebo další zjištěné závady na opravovaném vozidle přímo se zákazníkem. Zamezují tím případným nedorozuměním při předání vozu a informují zákazníky o případných cenových

změnách. Servisní poradci jsou za své pracovní výkony přímo zodpovědní vedoucímu servisu, který spravuje pracovní plán.

#### **4.5 Organizační struktura vybraného podniku**

Organizační struktura servisu Audi a Volkswagen společnosti Louda Auto je silně decentralizovaná. Jak již bylo avizováno, jen prostředí servisu má 28 zaměstnanců, kteří až na výjimky pracují na směny. Markantním rozdílem oproti rodinnému podniku je v rámci srovnání existence lakovny s karosárnou a přímého skladu náhradních dílů. Zajišťované služby jsou tedy komplexnější právě o karosářské a lakýrnické práce. Existenci skladu má servis nařízen výrobcem, stejně tak i většinou část sortimentu, kde ukládá běžné spotřební věci typu olejů a filtrů, brzdových destiček a kapalin na nejběžnější typy servisovaných vozů. Pro provoz skladu jsou zde další 3 skladníci, z nichž jeden plní roli vedoucího skladu a zodpovídá právě za doplňování sortimentu a spravuje lokalizaci náhradních dílů. Mechanici v rámci prostředí dílny pracují na vozidlech autonomně, pod dohledem 3 servisních poradců. Servisní poradci, mimo již zmíněnou komunikaci se zákazníky, korigují práci na mechanické dílně a jsou za pracovní výkony mechaniků zodpovědní vedoucímu servisu. Vzhledem k decentralizaci pravomocí se firma potýká s typickými problémy společností podobného typu jako vyšší finanční nároky na lidské zdroje – nutnost vyššího počtu zaměstnanců, nebo celkové vyšší nároky na koordinaci manažerských rozhodnutí, oproti malým podnikům.

Z výše uvedeného vyplývá, že jsou obě místa diametrálně odlišná, přesto lze identifikovat různá řešení, jež budou mít na základě metody benchmarkingu pozitivní vliv na fungování sledovaného autoservisu. Možným řešením k doporučení je existence lakovny a karosárny, která není součástí sledovaného servisu. Jedná se o značnou finanční investici, kdy je potřeba zvážit celou řadu faktorů, včetně možného financování takového projektu. V kapitole 6 jsem popsal jednotlivé kroky, jak by bylo možné se přiblížit realizaci přiblížit. Mezi identifikované rozdíly obou společností musím rovněž zařadit ceník mechanických prací servisu Audi a VW společnosti Louda Auto, který cenu – celkem pochopitelně rozděluje dle třídy opravovaného vozu. Tomuto poznatku se podrobněji věnuji rovněž v kapitole 6 v rámci empirického výzkumu.

## **5 Empirický výzkum**

### **5.1 Cíl výzkumu**

Cílem mého výzkumu je odhalit nedostatky v komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci sledovaného autoservisu a přispět tak k lepší pracovní výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců, za pomoci níže uvedených metod.

### **5.2 Metody výzkumu**

K zajištění věrného obrazu o pracovní spokojenosti a stavu komunikace v podniku jsem si zvolil nejprve metodu tzv. Řízených rozhovorů, které jsem vedl individuálně s každým zaměstnancem. Celkově jsem se tázal na 11 otázek, kde bylo 7 otevřených a 4 uzavřené. Na každou otázku jsem dostal odpovědi od všech 5 respondentů. Ze zveřejněných odpovědí později vyhodnotím celkový pohled zaměstnanců na podnikové řízení a budu se snažit navrhnout opatření a změny, které by mohly kladně přispět k vzájemné spokojenosti jak v organizaci, tak v rámci komunikace. Jako druhou výzkumnou metodu jsem si zvolil benchmarking. K benchmarkingovému srovnání jsem se rozhodl použít již představený autoservis Audi a Volkswagen společnosti Louda Auto, který jsem navštívil společně s vedoucím servisem Jiřím Simandlem. Společně jsme sledovali jeho provoz a já tak měl možnost čerpat cenné rady a zkušenosti s jeho řízením.

### **5.3 Vyhodnocení dotazníku**

#### **1) Považujete svoje pracovní kompetence jako jasně vymezené?**

Ze získaných odpovědí vyplývá, že každý zaměstnanec v zásadě rozumí svým pracovním kompetencím a úkolům viz odpověď jednoho z pracovníků: "Jasně vím, který pracovní úkol mi náleží a který ne, zejména díky systému organizace práce, kdy každý z nás opravuje jeden konkrétní vůz a jako mechanici se na nich nestřídáme. Zodpovídáme pak každý pouze za sebe a svou odvedenou práci."

## **2) Jaké komunikační nástroje nejčastěji používáte?**

V této otázce jsem se zabýval získáním přehledu o nejpoužívanějších komunikačních nástrojích. Respondentům jsem dal na výběr mezi mobilním telefonem, e-mailem, face – to – face komunikací a případně jiným (volitelným) prostředkem. Významná většina dotazovaných komunikuje metodou face – to face. Vzhledem k malé rozloze podniku, zejména pak pracovního prostředí je tato metoda z hlediska organizace práce nejefektivnější a nejrychlejší. Velmi usnadňuje pochopení problému a jeho případné dovysvětlení rovnou na místě. Tato metoda ovšem nepřináší pouze pozitiva, jejím významným nedostatkem je absence zpětné ověřitelnosti sdělované informace, či příkazu.

## **3) Hodnotíte celkovou vnitropodnikovou komunikaci jako dostatečnou? Existují věci, které byste chtěli na současném stavu změnit ?**

Celková vnitropodniková komunikace je respondenty hodnocena jako dostatečná, někteří z nich však mají určitá výhrady plynoucí z nedostatečné informační podpory ze strany vedení. Jako příklad uvádím jednu z odpovědí: “Při zvýšeném počtu zakázek a větším objemu práce mi někdy přijde komunikace lehce chaotická. Chybí záznam o budoucím průběhu opravy zpracovaný např. přijímacím technikem, např.: objednávkový formulář s přesně vymezenými požadavky zákazníka na opravu. Vzhledem k tomu, že často komunikujeme pouze ústně, jsem závislý na příjmu informací od vedení. Dostanu – li informace nekompletní, provedu nekompletní opravu. Například provedu pouze servisní prohlídku, ale již nevyměním penumatiky, přestože byla výměna zákazníkem požadována. Zpracováním objednávkového formuláře při zadávání opravy by se lehce předešlo neshodám s vedením o nekompletním provedení opravy.” Z citované odpovědi jasně vyplývá, že právě předem zpracovaný objednávkový formulář před zahájením opravy odstraní případná nedorozumění jak ve vztahu k zákazníkovi, tak i mezi zaměstnanci.



#### **4) Jak hodnotíte komunikaci a spolupráci s vašimi kolegy ?**

Všichni dotazovaní hodnotí spolupráci v kolektivu pozitivně. Neváhají se požádat jeden druhého o pomoc při provádění opravy se stíženou manipulací a celkově se snaží udržovat dobrou spolupráci na pracovišti. Jeden z pracovníků dokonce uvádí, že se mnohdy schází s kolegy i mimo pracoviště, z čehož plyne, že mezi kolegy panuje pohodová atmosféra.

#### **5) Dostáváte jako zaměstnanci pravidelnou zpětnou vazbu?**

V této otázce jsem se snažil zjistit existenci pravidelné zpětné vazby ze strany vedení. Polovina zaměstnanců zvolila možnost ANO, či SPÍŠE ANO, druhá polovina NE, či SPÍŠE NE. Při bližší analýze odpovědí a jejich přiřazení k respondentům jsem zjistil, že situace na pracovišti se nijak závažně nevymyká normálnímu stavu. Zaměstnanec s odpovědí NE je na pracovišti teprve nedávno a dostává tak zpětnou vazbu při každém styku s vedením – takřka na denní bázi. Zaměstnanec s volbou odpovědi SPÍŠE NE je zaměstnancem přímo se specializujícím na diagnostiku vozidel a stojí tak na jakémsi rozhraní, mezi dělníky na mechanické dílně a vedením a plní roli konzultanta.

#### **6) Jak byste uvítali existenci pravidelných týdenních meetingů, sloužících k řešení nejenom pracovních připomínek, ale například i vztahů na pracovišti?**

Většina dotazovaných by existenci meetingů plně vítala. Domnívají se, že by vedení snáze reflektovalo jejich připomínky, či návrhy různých řešení. Požadavek na existenci pravidelných meetingů dokládá i odpověď jednoho ze zaměstnanců: “Jsem názoru, že pravidelné meetingy pomohou utvrdit vztahy jak na pracovišti, tak mezi zaměstnanci a vedením a povedou k vyšší oboustrané spokojenosti”.

**7) Co byste řekli na změnu organizace práce na pracovišti, kde by každý mechanik měl k dispozici svůj hydraulický zvedák a mechanici by tak předešli mnohdy náročné rotaci po mechanické dílně ?**

Kladná reakce zaměstnanců na tuto otázku je z hlediska pohodlnější organizace práce pochopitelná. Zvážím – li pořizovací náklady dalších zařízení a potřebnou plochu k jejich montáži, nejedná se při kalkulaci nákladů o efektivní řešení. Jedním z klíčů k úspěšnému fungování servisu je optimální rozložení vytiženosti jednotlivých zařízení a jednotlivých mechaniků. Sledovaný autoservis se snaží o minimalizaci plýtvání potřebného prostoru jak v rámci mechanické dílny, tak prostoru potřebného ke skladování. Dokládá to i skutečnost, že všechny dodávky náhradních dílů putují do servisu systémem just – in – time. Z uvedeného je zřejmé, že odpovědi většiny zaměstnanců nekorrespondují s nastaveným systémem fungování celku. Při hlubší analýze odpovědí se domnívám, že kladné reakce na otázku způsobuje přílišná nezainteresovanost zaměstnanců do sledování celkových nákladů podniku. Tato metoda by rozhodně byla z pohledu zaměstnance pohodlnějším řešením, ale z hlediska vynaložených nákladů je nevýhodná.

**8) Máte dostatek informací o podnikových cílech ?**

I přes absenci podnikových meetingů nereflktují zaměstnanci výrazné nedostatky v informovanosti ohledně cílů, kterých firma v budoucnu plánuje dosáhnout. Vzhledem k rozloze podniku jsou s vedením v každodenním kontaktu a o podnikových cílech tak neztrácejí přehled.

**9) Myslíte si, že dokážete ovlivnit cíle, kterých firma v budoucnu plánuje dosáhnout ?**

Většina zaměstnanců se domnívá, že přispívají svými výkony k ovlivňování cílů podniku. Jsem názoru, že respondenti přispívají podniku plnit zejména krátkodobé cíle. Strategická rozhodnutí, či dlouhodobé podnikové plány však zůstávají plně v kompetenci vedení. Svým přístupem k plnění dílčích pracovních úkolů mohou však pracovníci do jisté míry tato rozhodnutí ovlivnit.

## **10) Jste se současným stavem spokojeni?**

Vzhledem ke skutečnosti, že pracovní kolektiv tvoří zaměstnanci, kteří jsou v pracovně – právním vztahu se zaměstnavatelem již dlouhodobě je zřejmé, že jsou se současnými podmínkami v podniku, až na drobné výhrady, spokojeni. Tento stav potvrzuje i fakt, že odpověď zaměstnance, který byl v dobu provádění výzkumu ve zkušební době, je kladná.

## **11) Souhlasili byste s propracovanějším systémem odměn v závislosti na množství odpracované práce ?**

Z kladných odpovědí zaměstnanců na tuto otázku jasně vyplývá, že systém odměn v podniku zřejmě zcela nereflktuje jejich pracovní výkony. Jak je již uvedeno v kapitole 3.2. Odměna, jako jeden jeden ze stimulačních nástrojů motivuje zaměstnance k vyšší pracovní produktivitě a každý zaměstnanec by měl být obeznámen jak bude odměněn za provedení mimořádného pracovního úkolu. Vedle finančních odměn lze zaměstnance motivovat i nejrůznějšími benefity, jako například služební telefon, sick days, či příspěvky na stravování.

## **5.4 Shrnutí výsledků**

Z hlediska vyhodnocení dotazníku jsem se rozhodl přistupovat ke každé otázce zprvu individuálně a poté zhodnotit celý pohled zaměstnanců na funkci podniku a jejich celkovou spokojenost komplexně. Kladně hodnotím celkový pohled zaměstnanců na podnikové prostředí, jejich aktivní přístup k plnění přidělených pracovních úkolů, či vzájemnou komunikaci a ochotu přispět svými nápady k realizaci drobných změn v podnikovém řízení. Jako efektivní řešení hodnotím návrh na realizaci objednávkových formulářů, ze kterých bude jasně zřejmý budoucí průběh opravy vozidla. Mírně negativně však musím hodnotit požadavky na více pracovních zařízení (hydraulických zvedáků), jež jsou z hlediska vynaložených finančních nákladů a prostorové náročnosti neekonomické. Na druhou stranu je tento požadavek ze strany zaměstnanců, kteří se nezabývají řízením celkových nákladů podniku, pochopitelný. V neposlední řadě by se firma měla zaměřit i na optimalizaci systému odměn, jež bude pevně stanovený a

informovat zaměstnance o způsobu ohodnocení za provedení mimořádného pracovního úkolu, či služby.

## 6 Návrhy, porovnání a doporučení na základě benchmarkingu

Z porovnání obou servisů plynou následující skutečnosti. Organizační strukturou jsou obě místa diametrálně odlišná. Servis Audi a VW společnosti Louda Auto zaměstnává celkem 28 osob, z nichž celkem 10 tvoří mechanici v rámci mechanické dílny, jak již bylo výše uvedeno. Nutno podotknout, že touto cestou se rapidně zvyšují náklady na potřebné pracovníky. Servis Škoda a VW podléhá přísným standardům ze strany automobilky a počet lidských zdrojů, respektive nároky na ně, jakožto na pracovní místa je přísně regulován. Srovnám – li počet hydraulických zvedáků, jichž je v prostředí servisu společnosti Louda Auto celkem 8 jeví se tento servis méně efektivním, než mnou sledovaný. S polovičním počtem zaměstnanců v rámci mechanické dílny zvládnou zaměstnanci Autoservisu Suchánek obsluhovat 5 hydraulických zvedáků, v rámci běžné osmihodinové pracovní doby – bez směnného provozu jako tomu je ve společnosti Louda Auto.

Výborným řešením společnosti Louda Auto je existence lakovny a karosárny, která ve sledovaném autoservise chybí. Jedná se tak o pokrytí další služby spojené s opravou vozidel, po které je poptávka. Za dobu svého působení na pozici přejímacího technika jsem přesvědčen, že by se právě touto cestou mohlo další rozšíření servisu vydat. Autoservis Suchánek využívá služby lakovny pouze externě, což není mnohdy nejekonomičtější řešení. V praxi to znamená, že externí lakovna většinou musí spolupracovat s určitým servisem, který vozidlo před provedením procesu připraví – odstrojí, případně odmontuje části karoserie k lakování, demontuje světlomety, nárazníky a další díly, potřebné k úspěšnému nalakování požadovaného dílu, nebo jeho částí. Existence lakovny přímo v rámci servisu tak znamená konkurenční výhodu před samostatnými (externími) lakovnami. V prostředí servisu se vozidlo připraví k provedení procesu, nalakuje a po řádném zatvrdnutí laku a jeho leštění, se demontované díly, či části karoserie opět namontují.

Existence lakovny a karosárny zahrnuje samozřejmě celou řadu příprav, jako plán výstavby, kalkulaci investic, architektonický návrh a mnoho dalších, jež nejsem schopen v rámci práce pokrýt. V současnosti již ale v rámci pracovního prostředí autoservisu probíhá výzkum mezi stálými zákazníky, zda – li by existenci této

služby uvítali a v přípravě je i kalkulace nákladů vynaložených na lakování částí opravovaných vozidel v externím prostředí.

Po důkladné analýze obou servisů se domnívám, že jediným způsobem jak zaplatit náklady spojené s vysokým počtem zaměstnanců a náklady na skladování autoservisu Audi a VW společnosti Louda Auto jsou vyšší fakturované částky za servis vozidel, které však plně odpovídají službám a postavení společnosti. Servis se pochopitelně liší i cenou náhradních dílů – které jsou výhradně originální a cenou mechanických prací, kterou uvádím níže v tabulce. Pro úplnost informací jsem se z hlediska cen servisu zaměřil pouze na VW, jež se od Audi pochopitelně cenově liší. Je to dáno jak postavením značky na trhu, tak i rozdílným portfoliem nabízených vozů – ceník oprav VW je například rozšířen ještě o užitkové vozy. Dále se domnívám, že pro benchmarking k analyzovanému servisu je VW respektive jeho servis a ceník mnohem vhodnější

<b>Malé vozy</b>	<b>Nižší střední třída a crossovery</b>	<b>Střední třída a vozy SUV</b>	<b>Vyšší střední třída a vozy SUV</b>	<b>Užitkové vozy</b>
690,- Kč bez DPH/h	890,- Kč bez DPH/h	1090,- Kč bez DPH/h	1290,- Kč bez DPH/h	1490,- Kč bez DPH/h

**Tab. 1 Ilustrační ceník hodinové sazby servisu značky Volkswagen**


**Zdroj: Vlastní**

Mezi malé vozy u VW řadíme např. VW Up, či Polo. Nižší střední třídu a crossovery zastoupí například modely Golf, či Tiguan. Střední třídu reprezentují modely Passat, či Arteon a vozy vyšší střední třídy mohou být modely Touareg, či Phaeton. Do užitkových vozů řadíme modely Transporter, či Crafter.

## 6.1 Návrh nového ceníku

Narozdíl od přesně daného ceníku dle příslušného modelu má mnou sledovaný autoservis jednotnou hodinovou sazbu za provedení mechanických prací 500,- Kč bez dph/h. Vzhledem k tomu, že servis nemá přímé zaměření a soustředí se na opravu vozidel všech značek, včetně dodávkových vozů, zaměřil jsem se na tvorbu nového ceníku, tak aby nedocházelo k nerovnováze, kdy zákazník s vozidlem např. Škoda Fabia, platí stejně za hodinu mechanické práce, jako zákazník se Škodou Superb, či Kodiaq, jako je tomu doposud.

Navrhovaný ceník ve zmenšené podobě:

Ceník mechanických prací platný od 1. Ledna 2019			
<h1>Autoservis Suchánek</h1>			
<b>Nižší střední třída a malé vozy</b> (Škoda Fabia, VW Polo, Škoda Citigo, aj.)	<b>Střední třída</b> (Škoda Octavia, VW Golf, VW Tiguan, aj.)	<b>Vyšší střední třída a vozy SUV</b> (Škoda Superb, Kodiaq, VW Passat aj.)	
<b>390,- Kč bez DPH</b>	<b>490,- Kč bez DPH</b>	<b>590,- Kč bez DPH</b>	
<b>Dodávkové vozy</b> (VW Transporter, VW Crafter aj.)			
<b>590,- Kč bez DPH</b>			
Uvedené ceny jsou <u>bez DPH</u> za 1 hodinu mechanické práce dle platného ceníku partnerů servisní sítě <u>AUTOFIT</u>			

**Obr. 3 Návrh nového ceníku pro analyzovaný autoservis**

**Zdroj: Vlastní**

## 7. Závěr

Cílem mé práce bylo nalézt nedostatky ve spolupráci a komunikaci v rámci sledovaného autoservisu. Nejprve jsem k odhalení nedostatků použil metodu dotazníkového šetření, poté jsem zjišťoval další možné návrhy ke zlepšení za pomoci metody benchmarkingu. Na základě svého výzkumu jsem odhalil výše popsané nedostatky, na jejichž základě jsem navrhnul celkem 4 možná řešení k implementaci do praxe.

Druhá část empirického výzkumu sbírá data ze společnosti Louda Auto, respektive z autoservisu Audi a Volkswagen této společnosti na základě metody benchmarkingu. Touto metodou lze ušetřit nemalé finanční prostředky, které pak lze využít jiným, mnohdy efektivnějším způsobem – např. Nákup nového zařízení, vybavení, či technologií. Benchmarking se bohužel v současné době stále potýká s mnoha problémy. Manažeři mají mnohdy obavy ohledně přítomnosti konkurenta ve své firmě, nemají o této metodě dostatek informací, nebo o ní v krajních případech ani neslyšeli.

Porovnání dvou firem sice potvrdilo můj prvotní úsudek o jejich naprosté odlišnosti, nicméně jsem i přes tyto odlišnosti našel určitá vhodná řešení, neboť firmy působí na stejném trhu služeb a bojují o homogenní skupinu potenciálních zákazníků. Prvním řešením je rozšíření služby o zmíněnou lakovnu a karosárnu. Jak již bylo řečeno jedná se o pokrytí další služby, o kterou jsem v rámci působení ve sledovaném servisu velmi často poptáván. Druhým řešením je změna ceníku za hodinu mechanické práce. Nový ceník zohledňuje cenu opravy dle třídy opravovaného automobilu a má celkem 3 hodinové sazby. Podobně jako tomu je právě v servise Audi a Volkswagen společnosti Louda Auto, kde jsem se touto změnou inspiroval.

Druhá část empirického výzkumu přinesla na základě dotazníkového šetření zajímavé poznatky ze strany zaměstnanců. Z hlediska možné implementace těchto poznatků do praxe se jasně přikláním ke tvorbě objednávkových formulářů, jejichž návrh na základě zaměstnaneckých doporučení uvádím v příloze. Z dotazníku dále vyplývá, že sledovaná firma by se rozhodně měla více zaměřit i



na propracovanější systém odměňování, zahrnující jak přímé, tak nepřímé stimulační nástroje.

Závěrem bych rád poděkoval panu Jiřímu Simandlovi – vedoucímu autoservisu Audi a Volkswagen společnosti Louda Auto, za poskytování cenných informací a rad ohledně chodu autoservisu, na jejichž základě jsem byl schopen provést benchmarkingové srovnání.

## Seznam literatury

### Knižní zdroje

BEDRNOVÁ, E., Eva JAROŠOVÁ E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, E., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

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

BOTEK, M. *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2007. ISBN: 978-80-7080-657-9.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 8074003477.

HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0176-7.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, Iveta. *Komunikace a značky*. In: STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. ISBN 978-80-86730-63-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 978-80-7179-8477.

KOLEŇÁK, Jiří. Osobnostní rozvoj pro manažerské rozhodování. Ostrava: Key Publishing, 2014. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-223-5.

KOWALIKOVÁ, Petra, Anna PAPŘOKOVÁ a Markéta JANÍKOVÁ. Firemní kultura. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2013. ISBN isbn978-80-248-2982-

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKEŠ, M., NOVÝ, I. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9.

MALACH, Antonín. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024709066.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PERNICA, P. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.

STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ I., Hana ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠEDIVÝ, Vladimír. *Sociální komunikace*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. ISBN 978-80-7375-277-4.

ŠKODÁKOVÁ, Petra. Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů: Proposed model for measuring and managing company performance by benchmarking under cluster conditions : teze disertační práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-062-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

WINKLER, Jiří. Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1892-5.

ZEMÁNEK, Pavel a Jiří KONEČNÝ. Malé a střední podnikání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení, 2012. ISBN 978-80-7454-114-8.

## **Elektronické zdroje**

Autofit [online]. 2018 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <http://www.autofit-servis.cz/proc-autofit>

*Principy manažerské práce* [online]. 2009, Dostupné z URL: <http://miro-gotz.blogspot.com/2009/09/obecne-principy-manazerske-prace.html>

## **Seznam obrázků a tabulek**

Obr. 1 Schéma komunikačního procesu

Obr. 2 Autoservis Suchánek

Obr. 3 Schéma organizační struktury autoservisu

Obr. 4 Návrh ceníku pro analyzovaný autoservis

Tab. 1 Ilustrační ceník hodinové sazby servisu značky Volkswagen

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník .....	55
Příloha č. 2 Návrh ceníku pro analyzovaný autoservis.....	57
Příloha č. 3 Objednávkový formulář.....	58

## **Příloha č. 1 Dotazník**

- 1) Považujete svoje pracovní kompetence jako jasně vymezené?
- 2) Jaké komunikační nástroje nejčastěji používáte?
- 3) Hodnotíte celkovou vnitropodnikovou komunikaci jako dostatečnou? Existují věci, které byste chtěli na současném stavu změnit ?
- 4) Jak hodnotíte komunikaci a spolupráci s vašimi kolegy ?
- 5) Dostáváte jako zaměstnanci pravidelnou zpětnou vazbu?
- 6) Jak byste uvítali existenci pravidelných týdenních meetingů, sloužících k řešení nejenom pracovních připomínek, ale například i vztahů na pracovišti?
- 7) Co byste řekli na změnu organizace práce na pracovišti, kde by každý mechanik měl k dispozici svůj hydraulický zvedák a mechanici by tak předešli mnohdy náročné rotaci po mechanické dílně ?
- 8) Máte dostatek informací o podnikových cílech ?
- 9) Myslíte si, že dokážete ovlivnit cíle, kterých firma v budoucnu plánuje dosáhnout ?
- 10) Jste se současným stavem spokojeni?



11) Souhlasili byste s propracovanějším systémem odměn v závislosti na množství odpracované práce ?

## Příloha č. 2 Návrh ceníku pro analyzovaný autoservis

Ceník mechanických prací platný od 1. Ledna 2019



# Autoservis Suchánek

### Nižší střední třída a malé vozy

(Škoda Fabia, VW Polo, Škoda Citigo, aj.)

**390,- Kč bez DPH**

### Střední třída

(Škoda Octavia, VW Golf, VW Tiguan, aj.)

**490,- Kč bez DPH**

### Vyšší střední třída a vozy SUV

(Škoda Superb, Kodiaq, VW Passat aj.)

**590,- Kč bez DPH**

### Dodávkové vozy

(VW Transporter, VW Crafter aj.)

**590,- Kč bez DPH**

Uvedené ceny jsou bez DPH za 1 hodinu mechanické práce dle platného ceníku partnerů servisní sítě AUTOFIT

## Příloha č. 3 Objednávkový formulář



IČ: 48934216  
DIČ: CZ7305041018

Autoservis Suchánek  
info@suchanekautoservis.cz  
mobil: 608110107

<b>Objednávkový formulář</b>		Zákazník:
Značka:	Model:	RZ:
Výkon:	Palivo:	

*Popis závady/opravy:*

**Předpokládaná výše opravy:**

Podpis:

Datum:

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. David Suchánek		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Komunikace a spolupráce v malém autoservisu		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – KATEDRA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	61		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá analýzou komunikace a spolupráce v konkrétním podniku za pomoci metody benchmarkingu a dotazníkového šetření. Cílem práce je identifikovat nedostatky, resp. návrhy na zlepšení, jež jsou uplatnitelné v praxi. V prvních kapitolách jsou popsána teoretická hlediska řízení malých podniků, organizační struktura a komunikace ve vybraném podniku. V další části jsou již popsány jednotlivé metody zkoumání, jejichž závěry jsou dále analyzovány a vyhodnoceny. V závěru práce jsou doporučena řešení na základě přechozích zjištění, s cílem zlepšit aktuální stav</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Benchmarking, servis, mechanik		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. David Suchánek		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing and management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Communication and cooperation in a small service		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ – Department of Human resources management	<b>YEAR</b>	2019
<b>NUMBER OF PAGES</b>	61		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	4		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>This diploma thesis analyse communication and cooperation in a specific company. The aim of the thesis is to identify the weaknesses and find out useful solutions which might be implemented into business, using benchmarking method and a questionnaire. The first chapters describe the theoretical aspects of leadership, structure and a communication in small businesses in general. The others describe the methods which had been used, including the evaluation. Conclusion describe specific suggestions based in the previous research, which might lead to improve business.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Benchmarking, service, mechanic		

