



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Manažerské techniky ve vybrané organizaci

Vypracovala: Tereza Procházková

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza PROCHÁZKOVÁ**
Osobní číslo: **E13499**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Manažerské techniky ve vybrané organizaci**
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:

Cílem bakalářské práce je analyzovat vybrané manažerské techniky používané ve zvolené organizaci a navrhnout, jak tyto techniky účinněji využívat a rozvíjet.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Zhodnocení používaných manažerských technik, rozhovor s manažery organizace,
4. Zpracování dat a jejich interpretace,
5. Navržení možných změn ve využívání technik a jejich rozvoji.

Rámcová osnova: 1. Úvod.

2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 s.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.

Mohelská, H., & Pitra, Z. (2012). *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing.

Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing.

Šuleř, O. (2009). *100 klíčových manažerských technik*. Brno: Computer Press.

Templar, R., & Ros, J. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolinek, Ph.D.
děkan

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


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 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 13. 4. 2017

.....
Tereza Procházková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, podněty a připomínky. Dále děkuji panu Pavlu Kaupovi za jeho ochotu a vstřícnost při poskytování informací a podkladů nezbytných k vypracování této bakalářské práce, stejně jako všem zaměstnancům firmy Centropen, a.s., kteří se podíleli na vyplnění dotazníku. V neposlední řadě děkuji také své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled.....	4
2.1	Manažer, jeho osobnost a role	4
2.2	Úrovně managementu	5
2.3	Leadership versus management	7
2.4	Manažerské techniky a dovednosti.....	8
2.4.1	Měkké a tvrdé techniky.....	8
2.5	Plánování.....	9
2.5.1	Cíle.....	10
2.5.2	Pravidlo SMART	11
2.6	Organizování	12
2.6.1	Time management	13
2.6.2	Paretovo pravidlo.....	14
2.6.3	ABC analýza.....	14
2.6.4	Eisenhowerův princip.....	14
2.6.5	Organizační struktury	16
2.6.6	Delegování.....	16
2.7	Vedení	16
2.7.1	Vedení, koučování, řízení	17
2.7.2	Motivace.....	17
2.7.3	Komunikace.....	17
2.7.4	Rozhodování.....	19
2.7.5	Konflikty	19
2.8	Kontrola.....	19
2.8.1	Útvary controllingu	21
2.8.2	Vnitřní kontrola a interní audit	22
3	Cíl a metodika práce.....	23
3.1	Cíl práce.....	23
3.2	Metodika práce	23
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma	23
3.2.2	Charakteristika organizace.....	23
3.2.3	Zhodnocení používaných manažerských technik, rozhovor s manažery organizace	23
3.2.4	Zpracování dat a jejich interpretace	23

3.2.5	Navržení možných změn ve využívání technik a jejich rozvoji	24
4	Charakteristika vybrané organizace	25
4.1	Historie společnosti Centropen a.s.	25
4.2	Současný stav	26
5	Analýza současného stavu	28
5.1	Obecná charakteristika pozic ředitel, vedoucí a mistr výroby ve společnosti Centropen, a.s.	28
5.2	Charakteristika programů, využívaných ve společnosti Centropen	28
5.3	Plánování	29
5.4	Organizování	32
5.5	Vedení	39
5.6	Kontrola	45
5.7	Ostatní	46
6	Diskuze a návrh změn	49
6.1	Plánování	49
6.2	Organizování	50
6.3	Vedení	52
6.4	Kontrola	53
6.5	Ostatní	54
7	Závěr	56
8	Summary	57
9	Přehled použité literatury	58
10	Přílohy	60

1 Úvod

Otevřeme-li v dnešní době jakoukoli webovou stránku s nabídkami práce, objevují se nám všude pozice obsahující slovo manažer. Ne vždy se však pod tímto názvem skrývá to, co bychom očekávali. Například pozice *Business Development Manager* může ve skutečnosti znamenat obchodní zástupce a *Key Account Manager* zase člověk starající se o klíčové zákazníky, nejedná se tedy o člověka, který vede zaměstnance firmy.

Tyto cizí názvy do České republiky přinesly po revoluci velké nadnárodní firmy. U těchto společností však často měly názvy úplně jiný význam, než je tomu dnes. Také se může stát, že různé firmy si pod jedním názvem mohou představovat různou náplň práce. Dalo by se tedy říct, že v dnešní době, může být manažerem téměř každý. Jak můžeme vidět, klamavé jsou často především anglické názvy. Občas se ale můžeme setkat i s klamavým pojmenováním v českém jazyce. Jedná se například o *provozního manažera bezpečnostních a úklidových služeb* či *manažera ostrahy*. Jak už můžeme sami usoudit, jistě nebude manažer úklidových služeb vykonávat totožnou práci jako například finanční manažer nebo manažer provozu ve velkých firmách. Z toho lze usoudit, že slovo manažer oproti minulosti ztratilo na své hodnotě.

Důležitou vlastností manažera je úspěšné vedení týmu a umění motivovat své zaměstnance. Pozice, kde je manažer nadřízený pouze jedné nebo dvěma osobám se možná jako manažerská pozice může zdát, ale osobně bych jako manažera označovala osoby, které vedou alespoň 4 až 5 lidí.

Manažer by neměl být pouze osobou, snažící se za každou cenu dosáhnout zisku, ale zároveň člověkem, který dokáže své podřízené motivovat tak, aby danou práci nevykonávali pouze pro peníze, ale aby byli svým manažerem inspirováni a takzvaně „strženi“ stejným směrem.

Pokud chce být manažer úspěšný, měl by se neustále vzdělávat a snažit se rozvíjet. Nejprve by se měl naučit řídit sám sebe, a poté může začít řídit ostatní lidi. Ne každý má ale v sobě tu žádanou přirozenou autoritu a schopnost umět vést ostatní lidi.

Být manažerem není jen obyčejná práce, ale životní styl.

2 Literární přehled

2.1 Manažer, jeho osobnost a role

Podle Lojdy (2011) je manažer člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. Naopak Bělohlávek a kol. (2006) se shodují na tom, že manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

Manažeři – jejich úlohou je naplňovat cíle vlastníků, tedy proměňovat koncepci rozvoje firmy do konkrétních strategických či operativních úloh, jejichž naplňování potom řídí (Janišová a kol., 2013).

Chování manažerů v různých vztazích se řídí odlišnými pravidly a principy. Henry Mintzberg (Mullins, 1991) charakterizoval deset různých rolí, které manažeři zastávají (Bělohlávek a kol., 2006).

Interpersonální role

- **Představitel** reprezentuje organizaci při ceremoniálech. V těchto situacích vystupuje především jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje (Bělohlávek a kol., 2006).
- Manažer vystupuje v roli **leadera** a spojovacího článku – jedná s lidmi uvnitř organizace, koordinuje a vede podřízené, hodnotí, vzdělává, řeší konflikty (Janišová a kol., 2013).

Informační role

- Manažer vystupuje v roli **příjemce** informací – monitoruje, třídí, zpracovává a hodnotí zjištěné informace (Janišová a kol., 2013).
- Manažer je **šířitelem** informací, které získal zvenčí, do organizace skrze svou roli poradce a šířitelem interních informací svým podřízeným skrze roli vedoucího. Informace může prezentovat jako prostý fakt nebo jim může dodat hodnotící rozměr.

- **Mluvčí** reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. Hájí zájmy organizace a brání ji před napadáním z jiných stran (Bělohávek a kol., 2006).

Rozhodovací role

- V roli **podnikatele** manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. V roli pozorovatele nachází nové metody nebo perspektivní aktivity. Využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. Zavádí nové produkty na trh, mění technologii nebo adaptuje technologii starší.
- Manažer jako **řešitel rušivých událostí** musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. Organizační aktivity většinou neprobíhají hladce a manažeři musejí neustále překonávat nové bariéry, čelit nežádoucím tlakům a kritickým situacím, ať už zvenčí nebo zevnitř organizace (Bělohávek a kol., 2006).
- Manažer vystupuje v roli **alokátora zdrojů** – rozhoduje o umístění zdrojů, zaměstnanců, rozšiřování výroby a jiném.
- Manažer vystupuje v roli **reprezentanta** organizace – zastupuje organizaci na veřejnosti a prezentuje potřebné informace (Janišová a kol., 2013).

V pomalu se vyvíjejícím světě je jediným, co organizace potřebuje, dobrý manažer v jejím čele. Týmová práce není v rámci vedení nutná. Při poklidném tempu vývoje je týmová spolupráce potřebná v období periodických transformací, ale po většinu času bude stále docela dobře fungovat starý model. V rychle se měnícím světě je týmová práce nesmírně důležitá téměř nepřetržitě (Kottler, 2008).

2.2 Úrovně managementu

Hierarchické společnosti s mnoha zaměstnanci mívají několik stupňů řízení a komunikace zde probíhá v tradiční pyramidě shora dolů. Málokdy je chod firmy ovlivňován zdola nahoru.

Ploché struktury jsou opakem hierarchických struktur. Umožňují rozhodování blízko výkonu a zdůrazňují týmovou spolupráci v procesních týmech. Činnosti jsou určovány blízkým vztahem k zákazníkovi.

V pyramidě organizace jsou běžně rozlišovány jednotlivé úrovně řízení jako:

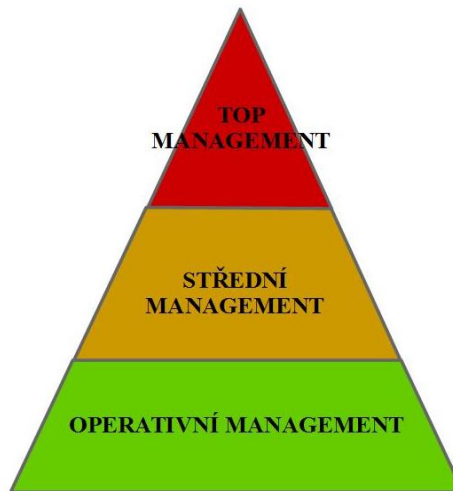
- Vrcholový management (někdy nazývaný také strategickým managementem), který:
 - zodpovídá za chod organizace jako celku, většinou zastupuje vlastníky, jimž reportuje výsledky.
 - vytváří celkovou koncepci a strategii podnikání.
 - ze strategie firmy odvozuje strategie jednotlivých oblastí jako např. strategii lidských zdrojů, obchodní či marketingovou strategii.
 - stanovuje cíle, které jsou pak dekomponovány do operativních cílů na nižších úrovních.
- Střední management, který:
 - zodpovídá za řízení jednotlivých útvarů a vykonávání činností, jež danému útvaru přísluší.
 - řídí tyto útvary tak, aby byly naplněny cíle dané vrcholovým managementem, tzn. dekomponuje cíle svého útvaru na týmy či jednotlivce útvaru.
 - reportuje vrcholovému managementu výsledky práce útvaru.
- Nižší management (někdy nazývaný liniovým nebo operativním managementem), který:
 - zodpovídá za přímé řízení výkonných pracovníků.
 - operativně řídí chod své organizační jednotky.
 - na operativní úrovni vytváří krátkodobé plány.
 - reportuje střednímu managementu výsledky práce své organizační jednotky

(Janišová a kol., 2013).

Podle Rolínka (2003) vzniká tzv. organizační pyramida, neboli hierarchické uspořádání organizace, aplikací optimálního rozpětí řízení.

Na obrázku 1 dále můžeme vidět tři úrovně řízení. Podle Langa (2007) je možné rozdělení stanovit do 3 skupin a to na nejnižší, střední a vrcholový management. Střední management je zahrnut ve střední úrovni řízení podniku. Nejnižší management pak označuje nejnižší úroveň řízení. Čím níže organizační strukturou postupujeme, tím menší je i kvalita a rozsah strategických rozhodování a roste podíl výkonných činností.

Obrázek 1: Pyramida řízení



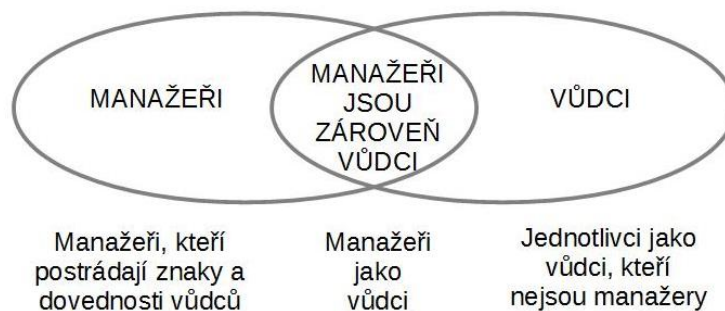
Zdroj: Lang, 2007, Vlastní zpracování

2.3 Leadership versus management

V zahraniční literatuře jsou často diskutovány dva termíny: leadership a management, které v českém významu předkládáme jako vedení a řízení, což jsou termíny, které se často v běžné řeči zaměňují. Neznamenají však jedno a totéž, ale často se objevují ruku v ruce a popisují doplňující se manažerské kvality. Snaha vzájemně je odlišit přináší někdy více problémů než užitku (Janišová a kol., 2013).

Podle Dvořákové (2007) pojem manažer a leader nejsou totožné. Manažerem označuje osobu odpovědnou za organizaci a za dosažení jejích cílů, zatímco leader je u ní osoba, která se snaží přimět lidi, aby sledovali cestu, ke splnění organizačních cílů. Obrázek 2 níže ukazuje, že manažeři nejsou vždy efektivními vedoucími, ale organizace se pochopitelně snaží formulovat takové manažery, kteří jsou zároveň vůdci.

Obrázek 2: Optimální kombinace vedoucího a manažera



Zdroj: Dvořáková a kol., 2007

Manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Tento pojem vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává. Vůdce (lídr) je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů, kde tento pojem vyjadřuje vlastnost toho, který vede (Dědina, Odcházal, 2007).

2.4 Manažerské techniky a dovednosti

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

Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka. Platí obecné tvrzení:

Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm (Lojda, 2011).

2.4.1 Měkké a tvrdé techniky

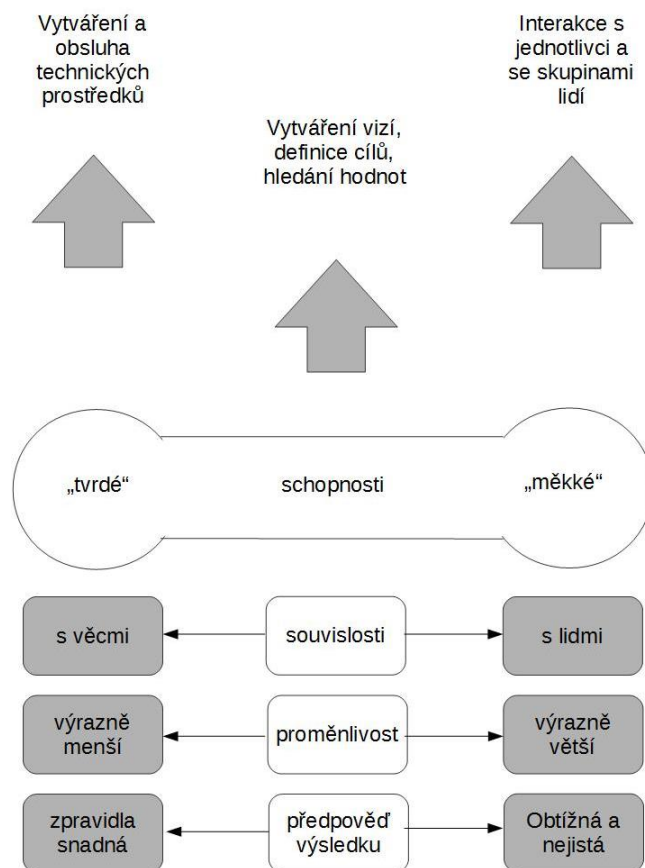
Odborné (hard skills) – představují je odborné znalosti, dovednosti, nadání a postoje týkající se ekonomických, technologických, strukturálních a procesních aspektů práce manažera. Patří sem např. finanční či projektové řízení.

Jednání s lidmi (soft skills) – zahrnuje mezilidské vztahy, práci s lidmi, komunikaci a jednání manažera ve vztahu k jednotlivcům i skupinám v organizaci i mimo ni. Pro úspěšného manažera je právě oblast mezilidských vztahů, označovaná často jako měkká stránka managementu, považována za klíčovou, protože mistrovství v této oblasti je předpokladem zvládnutí jeho vůdcovské role (Folwarczná, 2010).

Podle Plamínka (2008) existuje jakási škála, podle níž schopnosti v jednom směru „měknou“ a v druhém „tvrdnou“. V levé části obrázku č. 3 níže, si můžeme představit technické a technologické schopnosti, vázané na obsluhu nebo vytváření věcí. Pro tyto schopnosti se používá označení „tvrdé“. V pravé části škály jsou schopnosti „měkké“. Ty se týkají spíše jednání s lidmi. Tento název byl vžit možná i proto, že interakce s lidmi vždy obsahuje nepředvídatelný prvek a příslušné schopnosti musí být přizpůsobivé a schopné měnit tvar. Uprostřed škály najdeme schopnosti se týkající se vytváření myšlenek, vizí, konceptů a metod. Ty nejsou typické ani pro „měkké“

schopnosti, neboť potřebují velmi ostrý obrys, ale ani pro „tvrdé“ schopnosti, jelikož musí počítat s nejistotou vyzařovanou z pravé části škály.

Obrázek 3: Škála schopností



Zdroj: Plamínek, 2008

Minimálně od poloviny dvacátého století trvale roste poptávka po schopnostech z pravé (a částečně i střední) části naší škály. Souvisí to s tím, že konkurující si subjekty, které uspěly na trhu, jsou technicky a technologicky v zásadě rovnocenné. Technická podmínka úspěchu a „tvrdé“ schopnosti jsou dnes na určité úrovni samozřejmostí a – až na výjimky – nemohou přinášet zásadní konkurenční výhody (Plamínek, 2008).

Mezi manažerské techniky řadíme čtyři základní techniky a to plánování, organizování, vedení a kontrolu.

2.5 Plánování

Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení

budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit (Donnelly a kol., 1997).

Do plánování by se měli zapojovat všichni manažeři na všech stupních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak se jich bude dosahovat, kdo vykoná ten který úkol. Je proto zřejmé, že plánování je velice významnou součástí řízení (Bělohávek a kol., 2001).

Plánování vyžaduje, aby byli manažeři anticipativní a usilovali o to, aby se věci staly, místo aby pouze reagovali až ve chvíli, kdy nastane určitá situace. Pomocí plánování manažeři nejen rozvíjejí svou schopnost futuristicky uvažovat, ale s rostoucím počtem efektivně realizovaných plánů roste i jejich motivace plánovat (Donnelly a kol., 1997).

Plány jsou všeobecně sestavovány týmem zaměstnanců, kteří jsou často z různých oblastí firmy. Důležité je získat kvalitní informace pro tvorbu plánu a vytvořit návrh, který je oponován odborníky z jednotlivých útvarů. Po zapracování připomínek je plán odsouhlasen a vydán (Janišová a kol., 2013).

Plánovací funkce musí vycházet z těchto 4 pravidel:

- a. Cílů – budoucí stavy organizace, kterých chce management dosáhnout.
- b. Akcí – specifické činnosti, naplánované tak, aby bylo dosaženo zvolených cílů.
- c. Zdrojů – představují omezení, limity, ve kterých se může organizace pohybovat.
- d. Pravidel – jedná se způsoby realizace plánů, které umožňují konkrétním osobám cílů dosáhnout (Rolínek, 2003).

Strategické, střednědobé a roční plánování je procesem, který začíná diagnostickou fází, v níž se provádí analýza současné interní situace a vnějšího okolí a předpověď budoucího vývoje okolí a pokračuje stanovením cílů, nastíněním alternativních způsobů jejich dosažení, výběrem nejlepší alternativy, naplánováním jejího uskutečnění, sledováním průběhu jejího plnění a prováděním úprav plánu (Vejdělek, 1999).

2.5.1 Cíle

Funkce plánování začíná stanovením budoucích cílů, které musí uspokojovat očekávání mnoha skupin (které mívají často protichůdné zájmy) v organizačním prostředí (Donnelly a kol., 1997).

Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem. Od žádného jednotlivce a od žádné skupiny nelze očekávat vysokou výkonnost a efektivnost, jestliže nebude stanoven jasný cíl (Veber, 2009).

Cíle jsou pro organizace důležité z několika důvodů:

1. Pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí.
2. Cíle pomáhají koordinovat rozhodnutí.
3. Cíle stanovují standardy (kritéria) pro hodnocení výkonu organizace.
4. Cíle jsou hmatatelnější (konkrétnější) než vize (Bělohlávek a kol., 2001).

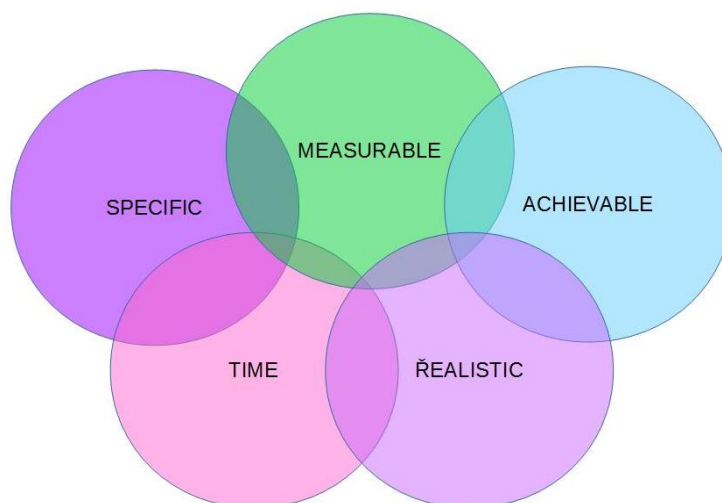
2.5.2 Pravidlo SMART

Podle Bělohlávka a kol. (2001) by se cíle měly vyznačovat určitými vlastnostmi, aby v organizaci plnili své poslání. Abychom tyto vlastnosti dodrželi při vytváření cílů, můžeme použít tzv. pravidlo SMART. Tato zkratka vyjadřuje vlastnosti dobře stanoveného cíle.

Na obrázku 4 je dále znázorněno pět složek, které tvoří pravidlo SMART. Podle Learnmarketing.cz (2017) můžeme popsat jednotlivé zkratky písmen následovně:

- S – SPECIFIC = specifický (v množství, kvalitě a čase),
- M – MEASURABLE = měřitelný (musí mít jednotku měření),
- A – ACHIEVABLE = dosažitelný (musí být schopni ho dosáhnout),
- R – REALISTIC = reálný (před nastavením času a zdrojů musí být zjištěno, jestli je tento cíl realistický),
- T – TIME SCALED = časově měřitelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

Obrázek 4: Pravidlo SMART



Zdroj: Learnmarketing.cz, 2017

SMART je metoda, používaná v projektovém řízení a koučinku ve fázích stanovení cílů. Jedná se o způsob hodnocení kvality projektových cílů nebo cílů osobního rozvoje. Stejný termín se také často používá při řízení výkonnosti, kdy cíle jsou požadované parametry, které by měl naplnit hodnocený zaměstnanec (Jíra, Humlerová, 2013).

2.6 Organizování

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských funkcí. Jde o činnost, jejímž smyslem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému (Rolínek, 2003).

Henri Fayol ve své publikaci *Obecný a průmyslový management* z r. 1916 popsal čtrnáct základních zásad managementu, které lze volněji popsat následovně:

1. **Dělba práce** – specializace pracovníků povzbuzuje zlepšování schopností i metod práce.
2. **Autorita** – právo dávat příkazy a moc vyžadovat poslušnost.
3. **Pracovní disciplína** – nesmí docházet k uvolňování nebo změkčování daných pravidel.
4. **Jednota v dávání příkazů** – každý zaměstnanec má dostávat příkazy pouze od jednoho nadřízeného.

5. **Jednota vedení** – jediný vedoucí vytvoří jednotný plán, v němž je pro každého pracovníka určena jeho role.
6. **Podřízenost osobních zájmů ve prospěch celku** – individuální zájmy každého pracovníka musí být podřízeny vyšším zájmům organizace.
7. **Odměňování** – zaměstnanci musí hned od začátku vědět, za co a jak budou odměňováni.
8. **Centralizace** – všechny rozhodovací pravomoci jsou soustředěny do jednoho místa a rozhodnutí jsou přijímána shora dolů.
9. **Hierarchická linie řízení** – musí být jednoznačně určeno, kdo je komu podřízen a nadřízen.
10. **Pořádek** – veškerý personál a veškerý materiál má předepsané místo a musí na něm být včas k dispozici
11. **Rovnost** – všichni zaměstnanci musí mít stejnou příležitost dosáhnout úspěchu díky výsledkům svého pracovního úsilí.
12. **Stabilita programu** – změny ve vedení organizace nesmí vyvolat změny ve strategické orientaci jejích činností.
13. **Iniciativa** – zdrojem úspěchu je aktivní, individuální přístup každého pracovníka k plnění uložených pracovních úkolů.
14. **Pocit sounáležitosti** (*esprit d'corps*) – mezi personálem má panovat soudržnost a harmonie (Janišová a kol., 2013).

2.6.1 Time management

„Čas“ má v životě člověka nezastupitelný a zásadní význam. Je měřitelný, neopakovatelný, nepřetržitý, neodvolatelný, nelze jej uchovat ani nahromadit, nelze jej koupit, je relativní. Čas byl vždy důležitým tématem pro spisovatele, umělce, filozofy, obchodníky, podnikatele či ekonomy (Jíra, Humlerová, 2013).

Rozdělení času, který máme k dispozici, by mělo vycházet z vyváženého rozložení času mezi práci, rodinu, osobní záliby a odpočinek. Pokud budeme vycházet ze zákonné pracovní doby, tak pracovnímu času věnujeme týdně přibližně 40-42 hodin. Stejný čas bychom měli věnovat rodině a sociálně orientovaným akcím. Celou třetinu celotýdenního času je třeba ponechat na spánek nebo odpočinek. Za týden by to mělo být celkem 7 x 8 tedy 56 hodin. Poslední část disponibilního času se týká osobní činnosti (např. zálib). Osobním činnostem bychom měli věnovat přibližně 28 hodin týdně. Pro většinu manažerů je to nedosažitelný stav, protože stále omezují ostatní

činnosti ve prospěch pracovního nasazení. Důvodem pro tento neblahodárný posun jsou chyby v plánování vlastního času (Lojda, 2011).

Spousta manažerů tráví svůj čas neděláním toho, co dělat chce, spousta jejich podřízených není schopna splnit úkoly do stanovených termínů. Takový typický „odkládač“ se dostává do následujícího „bludného“ kruhu. (Bělohávek a kol., 2001).

Řešení problémů kdy realizovat zvolené aktivity, tj. jak si rozvrhnout čas tak, abychom stačili všechno, co bychom stačit chtěli, je základem efektivní manažerské práce. Rozvrhovat čas je třeba systematicky a písemně formou diáře (Dvořák a kol., 1994).

2.6.2 Paretovo pravidlo

Tato analýza je založena na tom, že 80 % úloh může být ukončeno v 20 % času, který máme k dispozici. Zbývajících 20 % úloh bude trvat 80% času. Tento princip je tak založen na rozdělení úloh do dvou skupin, kdy je doporučeno úlohám v první skupině přiřadit vyšší prioritu (Jíra, Humlerová, 2013).

2.6.3 ABC analýza

Časová analýza ABC je založena na podobném principu jako Paretovo pravidlo. Stanovuje priority na základě 15:65. Tento poměr znamená, že s vynaložením poměrně malého úsilí (15 %) lze dosáhnout velkého výsledku (65 %) (Lojda, 2011).

Tato technika se využívala pro kategorizaci do skupin, přičemž skupiny jsou často označeny písmeny A, B a C.

- A. Úlohy, které jsou vnímány jako naléhavé a důležité.
- B. Úlohy, které jsou důležité ale nenaléhavé.
- C. Úlohy, které nejsou naléhavé ani důležité (Jíra, Humlerová, 2013).

2.6.4 Eisenhowerův princip

Jedná se o jednoduchou pomůcku pro rychlé rozhodování se o prioritách. Priority se stanoví podle naléhavosti a důležitosti. Podle stupně naléhavosti a důležitosti úkolů lze rozlišit čtyři sektory:

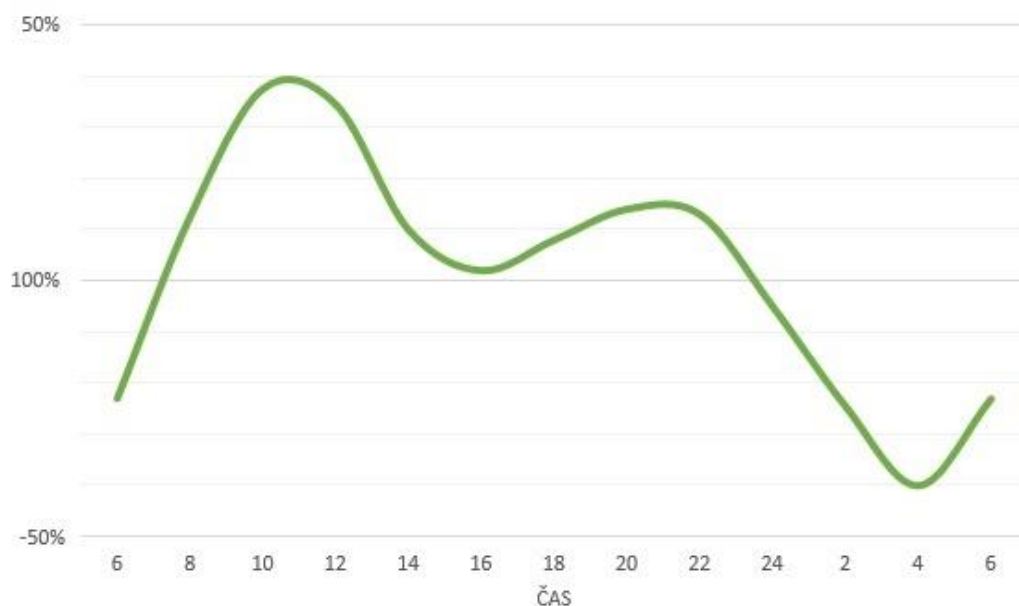
1. Úkoly A – vysoce naléhavé i důležité. Tyto úkoly musíme vyřídit osobně a ihned.
2. Úkoly B – důležité, ale méně naléhavé. Tyto úkoly mohou počkat. Aby se z nich v budoucnu nestaly problémy, musíme si jejich splnění naplánovat – termínovat. Měli bychom se také zamyslet, zda se některé z nich nedají někomu delegovat.

3. Úkoly C – velice naléhavé, ale méně důležité. Tyto úkoly bychom měli pokud možno delegovat
4. Úkoly O – málo důležité i málo naléhavé. Pro tyto úkoly měl Dwight Eisenhower jediné místo určení – odpadkový koš (resp. rozhodnutí, které zabrání, aby se podobné úkoly v budoucnu na jeho stole objevily) (Bělohlávek a kol., 2001).

Výzkum biorytmů ukázal, že ačkoliv každý jednotlivec má vlastní rytmus, mají všichni lidé řadu podobností (Šuleř I., 1995).

Podle Šuleře (1995) má většina lidí podobnou křivku výkonnosti. Existují samozřejmě i výjimky, protože každý člověk je jedinečný. Obecné pravidlo ale je, že maximální produktivity práce se dosahuje kolem 10. hodiny dopoledne. Viz. Statistická křivka výkonnosti dále (graf 1).

Graf 1: Statistická křivka výkonnosti



Zdroj: Šuleř, 1995

Pracovat příliš dlouho a příliš tvrdě je neefektivní. V průměru by člověk neměl bez přestávky pracovat déle než jednu hodinu. Po této době máme sklon ztratit koncentraci (Bělohlávek a kol., 2001).

Důsledné používání systému časového plánování pomáhá vyhnout se stresu i jeho důsledkům (Dvořák a kol., 1994).

2.6.5 Organizační struktury

Organizační Struktura vyjadřuje formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činnosti (Rolínek, 2003)

Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schémata. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána **organizačním řádem**, náplň pracovních míst pak v popisech práce.

Popis práce i organizační řád uvádějí, jen jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Jsou ukládány konkrétním lidem prostřednictvím delegování. **Delegování** umožňuje manažerům rozšířit jejich vliv za hranice jejich času, energie a vědomostí (Bělohlávek a kol., 2001).

Zabývat se organizační strukturou není příliš nutné v malých společnostech o několika málo zaměstnancích, protože tyto zaměstnanci spolu přirozeným způsobem vzájemně komunikují a sdílejí informace. Dochází u nich také k přirozené dělbě práce a vzájemné koordinaci. Ovšem u společnosti už s několika málo desítkami zaměstnanců je třeba zaměřit úsilí na zvyšování efektivity dělby práce a kvality výstupů, a proto je nutné vytvářet formalizované vztahy, které se pak odrážejí v dokumentech, jako jsou:

- Organizační řád
- Podpisový řád
- Pracovní řád (Janišová a kol., 2013).

2.6.6 Delegování

Chcete-li postoupit až na vrchol manažerského žebříčku, musíte zvládnout umění delegovat. Mnoha manažerům se nedaří plně využít svého výkonnostního potenciálu, protože se nejsou schopni přimět k tomu, aby delegovali nižším úrovním řízení (Coleman, Barrie, 1993).

2.7 Vedení

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí mít schopnosti vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků. (Rolínek, 2003)

Vedení definujeme jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat. Teorie motivace pak vysvětluje, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, a co se v lidech děje před zahájením práce a během

činnosti v průběhu motivování. Způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme styl vedení. Styl vedení je chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulující nebo nikoliv (Bělohávek a kol., 2001).

I ten nejvytíženější manažer by si měl udělat čas na to, aby mluvil se svými lidmi (Khelerová, 1995).

2.7.1 Vedení, koučování, řízení

Někteří autoři se domnívají, že vedení je synonymem pro řízení, pro management. Tato domněnka není správná (Donnelly a kol., 1997).

Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů (Donnelly a kol., 1997).

2.7.2 Motivace

Motivace znamená pomáhat svým lidem při jejich seberealizaci. Pro vás to znamená pomoci jednotlivým členům vašeho týmu zjistit, co od své práce očekávají (Coleman, Barrie, 1993).

V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka, proto v této souvislosti hovoříme specificky o motivaci pracovního jednání (Pauknerová a kol., 2006).

2.7.3 Komunikace

Komunikovat znamená vysílat a přijímat informace; znamená, že vaši spolupracovníci pochopí, co si myslíte vy, a naopak že vy pochopíte, co si myslí oni (Coleman, Barrie, 1993).

Umění komunikovat je jedním z nejdůležitějších atributů manažera. Nelze vést tým a motivovat spolupracovníky, aniž bychom s nimi vešli do osobního kontaktu a hovořili s nimi. Manažer zároveň dohaduje obchodní záležitosti s jinými útvary ve firmě a mimo ni. Musí tedy vystupovat i jako obchodník (Khelerová, 1995).

Manažer musí být schopen efektivně komunikovat s řadou různých lidí. S některými je komunikace velmi snadná, při komunikaci s jinými nastávají problémy. Jejich příčinou bývají rozdíly v osobnostech účastníků komunikace.

H.A.Robbins (1992) rozlišuje čtyři základní individuální komunikační styly:

- Analytický
- Řídící

- Přátelský
- Expresivní (Šuleř III., 2003).

Potíže, které narušují a provázejí komunikační proces, lze shrnout do jedné kategorie – šum. Šumy jsou to, co brání efektivnosti komunikace, co omezuje, zkresluje nebo potlačuje rozsah a význam přenášených sdělení (Bělohlávek a kol., 2001).

Základním rozhodnutím při předávání informace se týká dvou oblastí: výběru optimálního média přenosu a volby vhodných informačních kanálů.

Na základě chování jedinců při komunikaci (využívání strategií komunikace) můžeme rozlišit následující styly:

- Typ A – jedná se o manažery, kteří nevyužívají při komunikaci ani nechráněnou polohu a ani zpětnou vazbu. Při tomto stylu převládá typ interpersonálních vztahů neznámo. Manažer není ochoten rozšiřovat oblast svých znalostí a ani znalostí ostatních. Takový manažer je úzkostlivý, nepřátelský, nadutý, chladný. Jedná se často o autokratické vedoucí.
- Typ B – jedná se o manažery, kteří touží po dobrých vztazích se svými podřízenými, ale nejsou schopni se otevřít, vyjádřit své postoje a pocity. Nemohou (zejména z důvodu osobnosti) použít nechráněnou polohu a jsou závislí pouze na zpětné vazbě. Převažujícím typem interpersonálních vztahů je pak fasáda. Podřízení nebudou takovým manažerům důvěřovat, protože, vidí, že tito manažeři si ponechávají své nápady a názory pro sebe. Manažeři typu B většinou řídí permissivně (ponechávají věcem volný průběh, nebo neprojeví zájem).
- Typ C – tito manažeři vysoce hodnotí své vlastní nápady a názory, ale nikoliv nápady a názory jiných, používají nechráněnou polohu na úkor zpětné vazby. Důsledkem tohoto stylu je rozšiřování hluchého prostoru. Takoví manažeři nemají příliš zájem na komunikaci (nenaslouchají), z tohoto důvodu budou mít nepřátelské, nejisté a otrávené podřízené.
- Typ D – je to nejefektivnější typ. Strategie zpětné vazby a nechráněné polohy je vyvážená. Jedná se o manažery, kteří jsou si jistí ve svých funkcích, jsou ochotni sdílet své pocity a přijímat zpětnou vazbu od

ostatních. Výsledkem chování takových manažerů je rozšiřování arény (Rolínek, 2003).

2.7.4 Rozhodování

Rozhodování vyžaduje pozorně se zamyslet. Existuje však několik myšlenkových postupů. Pokud existuje jenom jeden způsob řešení, pak je třeba sjednotit myšlení. Je-li nutné „na něco přijít“, například jak zredukovat ztráty v zásobách hotových výrobků, potom je třeba zmobilizovat tvůrčí myšlení (Coleman, Barrie, 1993).

Při každém rozhodování vyvstává otázka, zda je efektivnější rozhodování provádět individuálně nebo na základě kolektivní diskuse. Na jednu stranu může skupina poskytnout větší množství informací k danému tématu a může vytvořit více alternativ, problém může být rovněž posouzen z více úhlů a zvyšuje se i pocit účasti na řízení jednotlivých členů. Na druhou stranu ovšem skupinové rozhodování probíhá pomaleji, nesouhlas s rozhodováním může vést ke konfliktům a členové mohou být rovněž ovládnuti vedoucím skupiny, takže se ze skupinového rozhodování stává jakési pseudoskupinové individuální rozhodování (Dědina, Odcházal, 2007).

Manažeři, kteří rozhodují, aniž by využili zkušenosti členů svého týmu, se připravují o hodnotný zdroj podpory a po čase mohou narazit i na odpor svých schopných podřízených, jichž se takové přezírání dříve nebo později dotkne (Coleman, Barrie, 1993).

2.7.5 Konflikty

Konflikt chápeme jako proces, který vzniká v okamžiku, kdy jednatel či skupina lidí (první strana v konfliktu) vnímá, že se jiný jednatel či skupina (druhá strana konfliktu) chová tak (nebo má snahu chovat se tak), že to poškozuje zájmy první strany (Dědina, Odcházal, 2007).

2.8 Kontrola

Nejúspěšnější firmy jsou zpravidla obdivovány pro svou schopnost dosahovat svých vytyčených cílů. V tom tyto firmy spoléhají na své kontrolní techniky. Bez efektivní kontroly by nebyly schopné dosahovat svých cílů (Šuleř II., 1997).

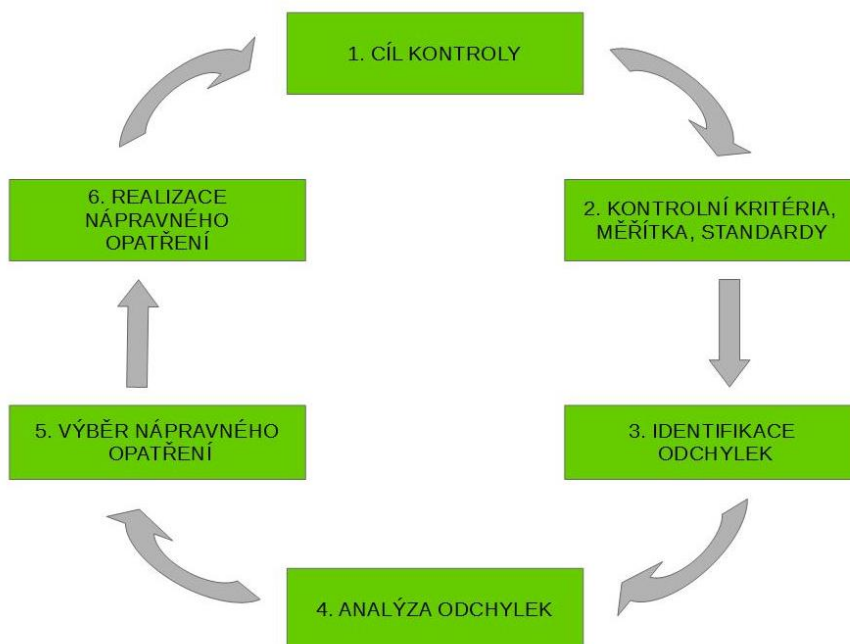
Kontrola, resp. vhodný kontrolní systém je nepomenutelnou součástí řízení, resp. součástí dobře fungujícího systému řízení, ačkoliv se mění řízená realita, informační a komunikační prostředky i názory na úlohu kontroly a přístupy ke kontrole (Veber, 2009).

Význam kontroly spočívá zejména v zaměření energie organizace žádoucím směrem, monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování, koordinování činností členů organizace a snižování manažerské nejistoty (Bělohlávek a kol., 2001).

Efektivní kontrolní proces by měl naplňovat čtyři následující vzájemně provázané a na sebe navazující funkce: dohled, srovnávání, náprava odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí (Bělohlávek a kol., 2001).

Aby se kontrolní proces stal efektivním systémovým prvkem řízení, měl by být naplánován do dílčích na sebe navazujících kroků. Průběh takového kontrolního cyklu znázorňuje obrázek 5 (Šuleř II., 1997).

Obrázek 5: Průběh kontrolního procesu



Zdroj: Bělohlávek a kol., 2001

Podle Bělohlávka (2001) by měl mít každý kontrolní proces stanovený cíl. Pokud není cíl dobře promyšlený, nemůže být žádná činnost efektivní. Druhým krokem v kontrolním procesu je zjišťování rozdílů mezi záměrem a skutečností. Z tohoto důvodu jsou vytvářena speciální standardy, kritéria či měřítka. V další části je nutné identifikovat odchylky. V ideálním případě se je podaří identifikovat dříve, než nastanou. Při jejich analýze má kontrola rozborový charakter. Odchylky jsou pak pozitivní, nebo negativní. Zjištěné výsledky jsou často kombinací obou druhů těchto odchylek. Další jejich členění je buď významné, nebo nevýznamné. V pátém kroku se kontrola prolíná s ostatními manažerskými funkcemi. Jedná se o manažerské rozhodnutí

vedoucí ke korekci odchylky. Posledním bodem je realizace nápravného opatření, bez které by kontrola ztratila svůj smysl. Pokud následuje po zjištění odchylek akce, je kontrola naprosto zbytečná.

Lidé jsou často nejhodnotnějším, ale i nejnákladnějším zdrojem firmy, avšak řada firem - i těch, které dbají na přísnou finanční kontrolu - vyvíjí až překvapivě velmi malé úsilí na to, aby si ověřily, do jaké míry přispívají jednotlivci na všech úrovních řízení k dosažení firemních cílů (Coleman, Barrie, 1993).

Základní kontrolní proces se skládá ze čtyř kroků:

- Stanovení procesu, postupu či hodnot, kterých chceme dosáhnout;
- Měření vykonané práce a stanoveného postupu při jejím výkonu, měření dosažených hodnot;
- Korekce zjištěných odchylek od postupů či plánů;
- Vytvoření a zavedení nápravných opatření (Janišová a kol., 2013).

Pro kontrolu máme většinou stanoveny kontrolní body nebo kontrolní termíny, ve kterých měříme kvalitu či množství vykonané práce tak, abychom nemuseli kontrolovat veškeré detaily z hlediska plnění plánu. Nápravná opatření manažer realizuje jen tehdy, pokud zjistí odchylky proti plánu.

Základními požadavky na efektivní kontrolu jsou:

- Objektivnost;
- Pružnost /schopnost rychle reagovat na odchylky);
- Důslednost /schopnost dotahovat věci do konce, odstraňovat odchylky) (Janišová a kol., 2013).

Kontrola vyžaduje některé standardní kompetence manažera:

- Schopnost analyzovat problém a posoudit jej v širších souvislostech;
- Schopnost dělat rozhodnutí;
- Schopnost vést lidi k realizaci nápravných opatření (Janišová a kol., 2013).

2.8.1 Útvary controllingu

Eschenbach (2004) zkoumal, zda jsou v dotazovaných podnicích k dispozici instituce controllingu nebo jsou jiná místa, která musí plnit úlohy controllingu:

- 52,9 % dotazovaných podniků má k dispozici vlastní oddělení controllingu.

- 18 % přidělují úlohy controllingu místům se synonymním označením (podniková ekonomika, obchodní vedení, organizace atd.). Je třeba předpokládat, že v tomto kontextu se plní nejen úlohy controllingu, nýbrž též jiné obchodní úlohy.
- 29,1 % dotazovaných podniků nemá žádná místa (pozice) controllingu. Controllingové úkoly plní – když už vůbec – podnikové vedení nebo odborné oddělení (např. účetnictví) jako „vedlejší úvazek“

2.8.2 Vnitřní kontrola a interní audit

Kontrola a audit se neliší svými cíli. Jejich úkolem je působit předběžně, tj. vést osoby, které jsou předmětem dohledu, k jednání odpovídajícímu předpisům. Mají ovšem působit i následně, tj. zjišťovat odchylky. Zda je odchylku nutno odstranit nebo nikoliv, nezávisí na druhu dohledu, ale na druhu daného podnikového procesu (Dvořáček, 2003).

V tabulce 1 lze vidět rozdíly mezi vnitřní kontrolou a interním auditem. Podle Smejkal a Raise (2013) je hlavním rozdílem mezi vnitřní kontrolou a interním auditem zaměření kontroly na operace a výsledky, zatímco v případě auditu se jedná o zaměření na systémy a procesy.

Tabulka 1: Hlavní rozdíly mezi vnitřní kontrolou a interním auditem

	Vnitřní kontrola	Interní audit
Zařazení	Součást všech úrovní řízení	Nástroj vrcholového vedení společnosti
Spočívá	Ve zjišťování odchylek stavu skutečného od stavu žádoucího	V nezávislém ověřování všech činností společnost
Provádí	Všichni řídicí pracovníci	Pracoviště interního auditu
Cíl	Odstranění zjištěných nedostatků	Zvyšování efektivnosti, vytváření přidané hodnoty

Zdroj: Dvořáček, 2003

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat vybrané manažerské techniky používané ve zvolené organizaci a navrhnout, jak tyto techniky účinněji využívat a rozvíjet.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

První část bakalářské práce obsahuje literární přehled, zabývající se manažerskými technikami obecně. Informace potřebné k vypracování teoretické části byly čerpány z odborné literatury zapůjčené v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a v knihovně Univerzitního centra v Telči.

3.2.2 Charakteristika organizace

Pro zpracování této práce bylo potřebné najít střední nebo velkou firmu, kde by bylo možné analyzovat manažerské techniky. Podklady potřebné k vypracování této práce mi poskytl vedoucí tuzemského prodeje pan Pavel Kaupa.

3.2.3 Zhodnocení používaných manažerských technik, rozhovor s manažery organizace

Druhá část bakalářské práce se zabývá zkoumáním technik manažerů z firmy Centropen, a.s. Pro svůj výzkum jsem z celkových 31 pracovníků pracujících ve firmě na manažerských pozicích vybrala celkem 15 pracovníků. Bylo náhodně vybráno 5 odborných ředitelů, 5 vedoucích odborů a 5 liniových manažerů (mistrů).

Data byla získána prostřednictvím dotazníků, rozhovorů s ředitelem tuzemského prodeje a studiem interní dokumentace. Dotazník byl sestaven a rozeslán respondentům v elektronické podobě v lednu 2017. Obsahuje celkem 37 otevřených i uzavřených otázek. Tyto otázky byly strukturovány podle obsahu teoretické části. Většina otázek je uzavřeného typu, to znamená, že vybírají jednu či více odpovědí, které nejlépe vystihují jejich názory. V dotazníku se objevují i otázky otevřeného typu. Zde se respondent snaží co nejpřesněji vyjádřit svůj vlastní názor či postup, jak danou techniku provádí. Jednotlivá data byla získána prostřednictvím odpovědí na pokládané otázky dotazníku.

3.2.4 Zpracování dat a jejich interpretace

Z dotazníku byly zjištěny techniky jednotlivých manažerů na základě odpovědí na jednotlivé otázky. Pomocí výsledků, které byly následně stručně charakterizovány

a shrnuty byly navrženy vhodné postupy pro zlepšení manažerských technik zkoumaných osob. Jednotlivé otázky byly vyhodnoceny graficky pomocí programu Microsoft Excel.

3.2.5 Navržení možných změn ve využívání technik a jejich rozvoji

Prostřednictvím informací, získaných na základě studia odborné literatury a zkoumáním technik, studiem interních dokumentů či rozhovory s manažerem ze společnosti Centropen a.s. jsem dospěla k několika návrhům na změny v oblasti manažerských technik, které jsou využívány ve společnosti Centropen, a.s.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historie společnosti Centropen a.s.

Vše začalo rokem 1940, kdy se dva dačičtí podnikatelé dohodli na spojení svých sil. Pod obchodním názvem STENO nakoupili stroje a společně začali s výrobou plnicích per a technických tužek. Počet zaměstnanců tehdy byl 20 osob.

Tito podnikatelé se ale po roce 1945 rozešli a firma dále pokračovala v nové továrně na plnicí pera pod značkou OMEGA. Počet zaměstnanců neustále rostl. Hlavním sortimentem byla plnicí pera. V té době se však již kladl důraz nejen na ekonomiku, ale i na ekologii. Zbytky umělé hmoty, z níž byla vyráběna pouzdra per, se používaly na výrobu hřebenů či kapesních pišťalek.

Po komunistickém převratu v roce 1948 byla firma (jelikož měla více než 50 zaměstnanců) začleněna pod KOH I NOOR, tužkárnu, L&C. Hardtmuth, n.p. České Budějovice a od července 1948 se stala provozním oddílem národního podniku Centropen se sídlem v Pardubicích.

V 50. letech firma zaznamenávala rozvoj jak stavební, tak výrobní. Sdružovala pod sebou asi 12 soukromých malých podniků z celé republiky. Jedním z nich byl i provoz v Dačicích. Postupně ale nebylo možné tyto malé provozy udržet kvůli nízkému individuálnímu odbytu a produktivitě a proto se celá výroba postupně přesunula do Dačic. Ředitelem se pak stal pan Vojtěch Marek.

V první polovině 60. let závod zaměstnával více než 500 zaměstnanců.

V druhé polovině 60. let byl v Japonsku vyvinut nový psací prostředek známý jako „fix“. Výrobna v Dačicích se tedy začala ubírat novým směrem a začala dále rozvíjet výrobu zaměřenou na tento výrobek. V dnešní době produkce dosahuje až 1,1 milionů kusů oproti tehdejší 30 kusům za den. Ze základního popisovače, který je hlavní výrobní náplní dodnes, se vyvíjely nové a nové výrobky.

Sedmdesátá léta přála rozvoji techniky. Novým výrobkem byla technická rýsovací pera a elektrické natáčky na vlasy. Postupně se výroba popisovačů, které se vyráběly technologií podle československého patentu, stala hlavním výrobním programem. Dačický závod byl jediným výrobcem vybraných psacích potřeb v ČSSR a stal se i monopolním dodavatelem pro celou východní část Evropy.

V roce 1989 závod vystoupil z oborového podniku KOH I NOOR Hardtmuth České Budějovice a vrátil se k původnímu názvu Centropen jako státní podnik. V roce 1992 se stal akciovou společností a v této formě setrvává doposud. V roce 1992 proběhla privatizace a Fondem národního majetku ČR byl majetek předán do rukou ryze českých soukromých vlastníků.

4.2 Současný stav

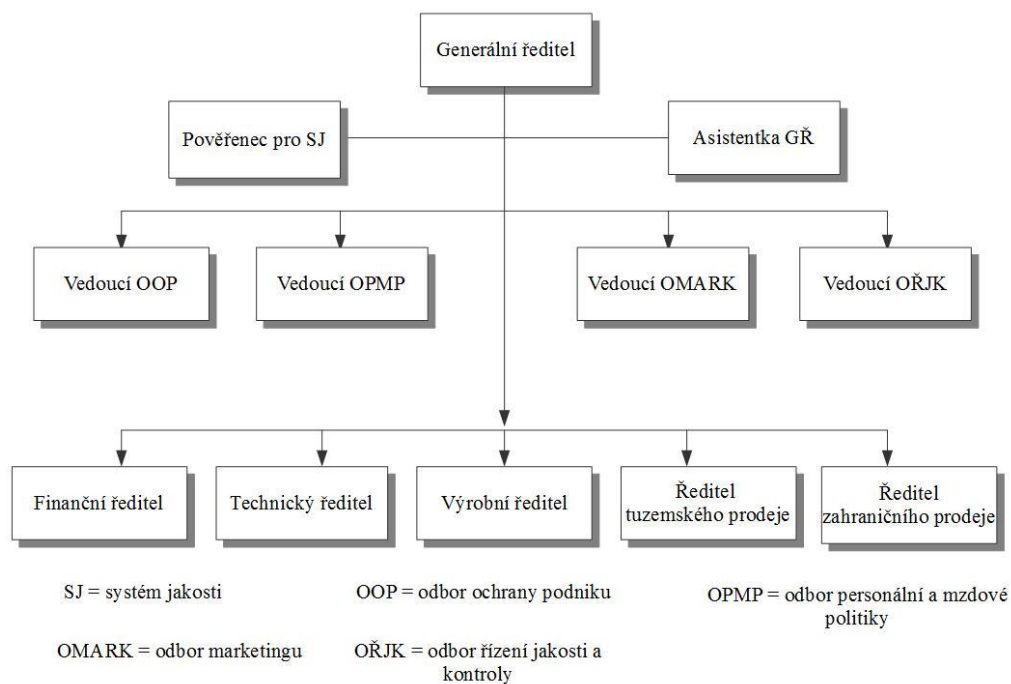
Firma Centropen a.s. je jediným výrobcem psacích a kreslicích potřeb na bázi hrot - tampon - inkoust, nacházející se v jižních Čechách. Zaměstnává okolo 480 zaměstnanců a patří tak k jednomu z největších zaměstnavatelů nejen v Dačicích, ale v celém jindřichohradeckém regionu. Jejich filozofií je nepropouštět, a díky tomu zvládla s tímto počtem zaměstnanců i krizi v roce 2009.

Její obrat dosahuje až půl miliardy ročně a své výrobky dodává do 40 zemí světa. S odborníky pracuje na projektech, kde učí děti správně psát a sedět za pomoci trojúhelníkového tvaru úchopové části výrobků s designem ERGO. Zaměřuje na výrobu všech možných druhů inkoustů, ať už jsou to parfémované, vypratelné nebo nevypratelné, permanentní či gelové. Vše samozřejmě při dodržování veškerých toxických a ekologických opatření evropských norem. Má dvě dceřiné společnosti, jimiž jsou Centropen SR, s.r.o. pro zásobování Slovenska a Centropen ČR, s.r.o. pro zásobování obchodních řetězců. Firma staví na hlavních třech pilířích nazývaných jako 3P. Význam těchto třech slov spočívá v překladu anglických slov – profit, people, planet, tedy zisk, lidé a planeta.

V době dnešní ostré konkurence je hlavní předností firmy kvalita výrobků, příznivá cena, vysoké užitkové vlastnosti produktů, široký a stále se rozšiřující sortiment, ale hlavně také spokojený zákazník.

Na vrcholu organizační struktury (viz obrázek 6) společnosti Centropen a.s. je od roku 2014 generální ředitel pan Jaroslav Maršán. Společnost má celkem 5 odborných ředitelů a 16 vedoucích jednotlivých odborů. Centropen, a.s. obsluhuje celkem 37 velkoobchodů a 3 kancelářské distributory a Centropen SR obsluhuje 22 velkoobchodů a 1 kancelářského distributora.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Centropen, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroj

5 Analýza současného stavu

Pro účely mé bakalářské práce jsem vytvořila dotazník, který jsem předložila 15 zaměstnancům firmy Centropen, a.s., pracujícím v této společnosti na manažerských či vedoucích pozicích. Ten byl předložen všem vrstvám organizační struktury mimo generálního ředitele firmy. Vyplňování se tedy zúčastnili jak vrcholoví manažeři, manažeři ze střední vrstvy organizační struktury, tak i někteří mistři dílen. Vybrala jsem ženy i muže ve věku od 31 až do 60 let mající pod sebou různé velikosti týmů, které musí řídit. Počet lidí v týmu se pohybuje od méně než 10 osob až po vedoucí, kteří pod sebou mají i více než 51 zaměstnanců.

5.1 Obecná charakteristika pozic ředitel, vedoucí a mistr výroby ve společnosti Centropen, a.s.

Ředitel

- Ředitele můžeme charakterizovat jako vedoucího pracovníka na vrcholové úrovni řízení. Typ ředitele můžeme rozdělit na generálního ředitele či odborné ředitele pro různá oddělení ve firmě.

Vedoucí

- Je charakterizován jako manažer na střední úrovni řízení. V organizační struktuře je tato pozice umístěna buď přímo pod generálním ředitelem, nebo pod řediteli jednotlivých oddělení.

Mistr výroby

- Mistr výroby je charakterizován jako liniový manažer. Působí na stejném pracovišti a ve stejném prostředí jako jeho podřízení a je s nimi neustále v kontaktu. Ve společnosti Centropen a.s. jsou ale mistři v hierarchii organizační struktury na podobné pozici jako vedoucí. Rozdíl je v tom, že mistr je „díleňský“ zatím co vedoucí je „kancelářský“. Co se týká odměňování, je tam nějaký rozdíl, ale v plošném hodnocení, jsou hodnoceni stejně jako vedoucí.

5.2 Charakteristika programů, využívaných ve společnosti Centropen

Systém KIS

- Systém KIS je slovenský informační systém, který dokáže řídit běh obchodní firmy. Jsou zde uvedena všechna data k výrobě, obchodu a část tohoto informačního systému se používá k evidenci služebních cest.

System MAX

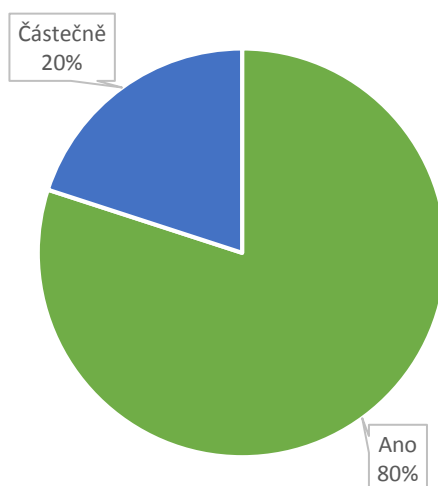
- Program, který slouží referentkám tuzemského prodeje k zadávání objednávek do systému. Zadáním dodacího listu do systému se objednávka přetransformuje na fakturu a zároveň se zadá do expedice, kde se připravuje podle přání zákazníka.

5.3 Plánování

Ve společnosti Centropen, a.s. zodpovědně plánují všichni dotazovaní respondenti, kteří se mnou spolupracovali na dotazníkovém šetření. V případě mistrů výroby měsíční plány předem určeny. Vlastní plány si mistři výroby nevytvářejí.

1. Řídíte se podle stanovených firemních plánů?

Graf 2: Počet dotazovaných řídících se firemními plány (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

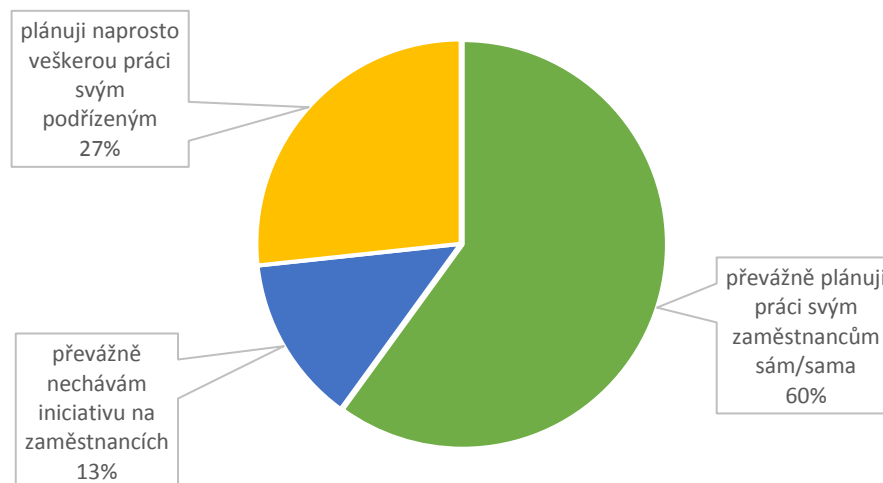
Jak vyplývá z grafu číslo 2, 80 % dotazovaných se zcela řídí firemními plány a zbylých 20 %, konkrétně se jedná o odborné ředitele, se těmito plány řídí alespoň částečně. Toto procentní vyjádření svědčí o tom, že manažeři firmy Centropen, a.s. nemají žádné problémy s dodržováním firemních plánů. V případě, že by některý z vedoucích pracovníků nedodržoval dané plány společnosti, jednalo by se o hrubé porušení pracovního řádu a následně by byl ze společnosti propuštěn.

2. Jak daleko do budoucnosti plánujete?

Jako v každé firmě většího rozsahu manažeři řeší dlouhodobé i krátkodobé cíle a úkoly. Cíle dlouhodobého charakteru jsou stanovovány cca rok až tři roky dopředu. Podrobněji jsou rozplánovány cíle na týden až měsíc. Ty zahrneme do cílů krátkodobých. S cíli střednědobého charakteru se ve firmě Centropen, a.s. také setkáváme, jsou plánovány zhruba s půlročním předstihem. Pokud se nejedná o cíle dané firmou jako celkem, nastavují si tyto cíle jednotliví manažeři dle potřeby.

3. Plánujete svým přímým podřízeným nebo necháváte iniciativu pouze na nich?

Graf 3: Plánování práce podřízeným (v %)



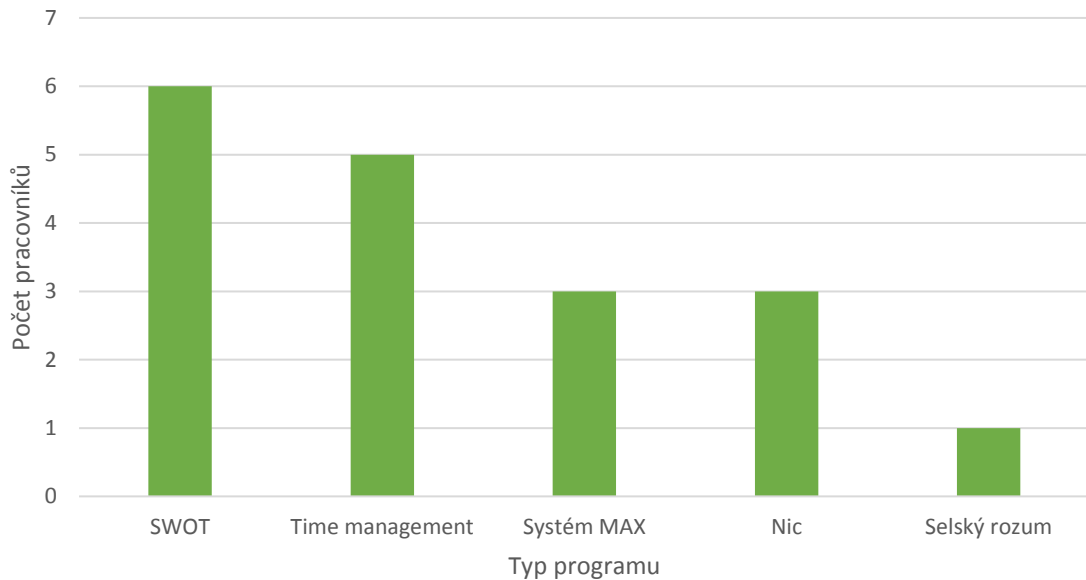
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3, se 4 z 5 odborných ředitelů, 2 z 5 dotazovaných vedoucích a 1 z 5 mistrů (celkem 60 %) se shodli na tom, že převážnou většinu práce plánují svým zaměstnancům sami, pouze minimum věcí nechávají na jejich vlastní iniciativě. Dalších 13 % pracovníků, konkrétně 1 vedoucí a 1 z odborných ředitelů, nechávají veškeré plány na svých zaměstnancích. Zbýlých 27 % dotazovaných, jedná se pouze o liniové manažery, se shoduje na tom, že svým podřízeným pracovníkům plánují veškerou práci sami. Je to zejména z důvodu, že pracovníci na nejnižších pozicích ve firmě mají firmou stanovené normy, které musí plnit. Tyto pokyny dostávají od mistrů výroby a ti je zase dostávají od svých nadřízených, proto není možné, aby si tyto plány stanovovali sami.

4. Jaké analýzy využíváte v oblasti plánování?

Jaké analýzy jsou nejvíce využívány ve společnosti Centropen, se můžete podívat na následujícím grafu číslo 4.

Graf 4: Analýzy využívané v oblasti plánování



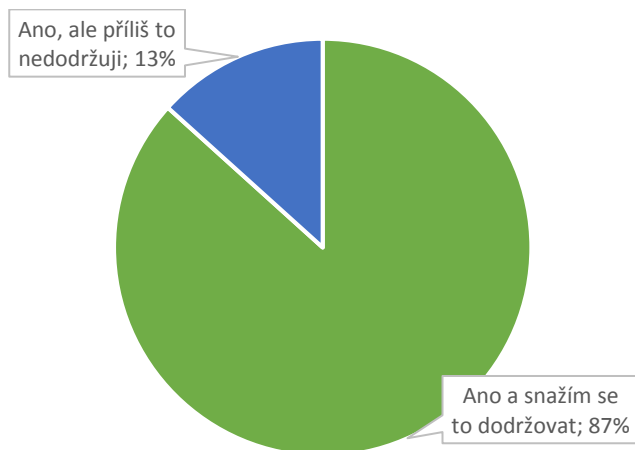
Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti plánování nejvíce manažerů využívá SWOT analýzy. Další hojně využívané analýzy jsou: Time management a systém Max. Žádné pomocné analýzy v oblasti plánování nevyužívají 3 respondenti, a to jeden odborný ředitel a dva mistři výroby. V jedné odpovědi také zaznělo, že nejlepší pomocný program či analýza je selský rozum. Tato odpověď zazněla od jednoho z liniových pracovníků ve společnosti.

5.4 Organizování

5. Organizujete si svou práci?

Graf 5: Organizace práce (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplývá z grafu číslo 5, 87 % respondentů - jedná se o všechny dotazované vedoucí i mistry a 3 odborné ředitele – si svou práci prováděnou ve společnosti pečlivě organizuje a ve většině případů se tohoto plánu snaží držet. Čas od času do těchto předem organizovaných plánů zasáhnou i plány operativní, jejichž řešení je neodkladné a je požadováno po vedoucích, aby tyto plány byly vyřešeny co možná nejdříve. V těchto případech se nelze stanovených plánů striktně držet a musí být odsunuty na druhou kolej. Pouze 13 % dotazovaných, a sice 2 odborné ředitele, si svou práci též organizuje, ale dodržování úkolů jim dělá obtíže.

6. Jaké pomůcky k tomu používáte?

Všichni respondenti využívají k organizaci práce diáře a kalendáře, ať už v elektronické, tak v papírové podobě. Mistři výroby používají nejvíce plánovací systémy v počítači, týdenní pracovní rozpisy či mobilní telefony. Vedoucí a odborní ředitelé využívají hojně moderních technologií, jako je například Outlook, který mají synchronizovaný s kalendářem ve svém chytrém telefonu. Někteří vedoucí používají na pomoc k organizování práce také zápisy ze schůzek.

Ve společnosti se na všech úrovních řízení využívají také tzv. to-do listy. Jedná se o bodově vypracovaný seznam úkolů sloužící k tomu, aby osoba pověřená úkoly měla o svých povinnostech přehled, a po splnění každého bodu v seznamu si ho může

odškrtnout. Je to nenáročný a praktický způsob organizace úkolů, protože k němu není zapotřebí nic jiného než tužka a papír.

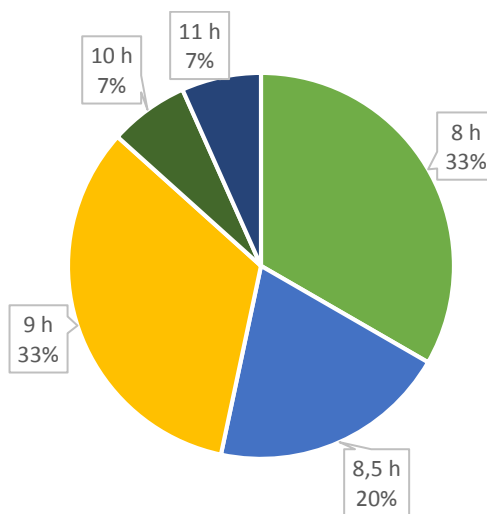
7. Máte nějaký systém, podle kterého své úkoly plníte?

Většina respondentů řeší úkoly v návaznosti na termíny, dále pak podle jejich důležitosti a náročnosti plnění. Termínované úkoly pak většina manažerů pravidelně kontroluje a vyhodnocuje, v jaké fázi se práce na daném úkolu nachází. V jedné z odpovědí bylo také uvedeno, že úkoly organizují prostřednictvím zápisů ze schůzek. Dva odborní ředitelé a jeden mistr nepoužívají žádný systém, podle kterého by zadané úkoly plnili. Úkoly plní spíše intuitivně či tak, jak jim to přijde v danou chvíli nejvhodnější.

8. Kolik hodin trávíte denně průměrně v práci?

V následujícím grafu (obrázek 6) můžete vidět, kolik hodin denně tráví manažeri společnosti Centropen, a.s. průměrně v práci.

Graf 6: Průměrný denní počet hodin v práci (v %)



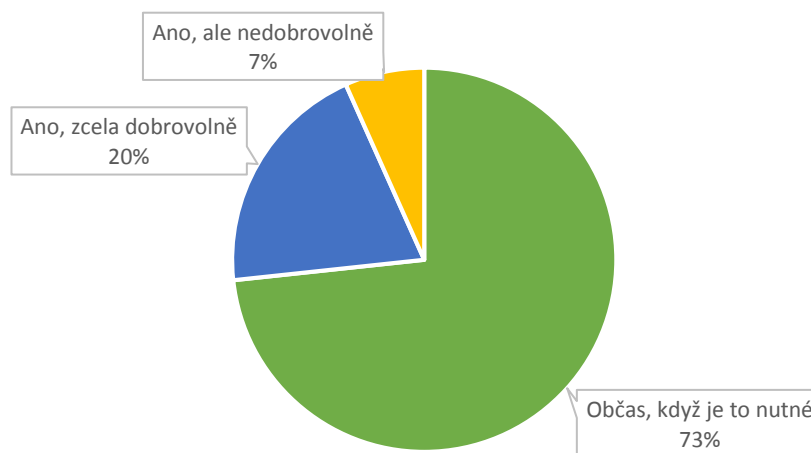
Zdroj: Vlastní zpracování

Převážná většina respondentů (v součtu 86 %) v práci tráví 8 až 9 hodin. Co se týká mistrů výroby, ti jsou ve společnosti zaměstnáni na směny, čemuž odpovídá 8 nebo 8,5 hodinová pracovní doba. Pouze někteří odborní ředitelé, jedná se o zbylých 14 %, zůstávají v práci déle než 9 hodin, a to konkrétně 10 až 11 hodin.

9. Berete si práci i s sebou domů?

Na otázku číslo 9 dle grafu číslo 7 dále nadpoloviční většina (73 %) odpověděla kladně, a to tak, že práci si s sebou domů občas berou v případech, kdy je to opravdu nutné. Zbytek respondentů (20 %) - konkrétně pouze odborní ředitelé - odpověděli tak, že práci si s sebou domů berou často, a to přímo ze své vlastní vůle. V jedné z odpovědí také zaznělo, že v případě, že za něco daný pracovník zodpovídá, nedokáže tuto práci vypustit z hlavy ani mimo firmu. Z tohoto tvrzení tedy vyplývá, že práci si domů bere nedobrovolně.

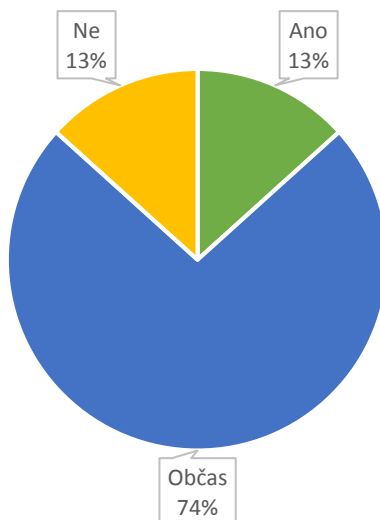
Graf 7: Četnost práce z domova (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

10. Přípravujete si podklady pro práci i ve svém volném čase

Graf 8: Příprava podkladů (v %)



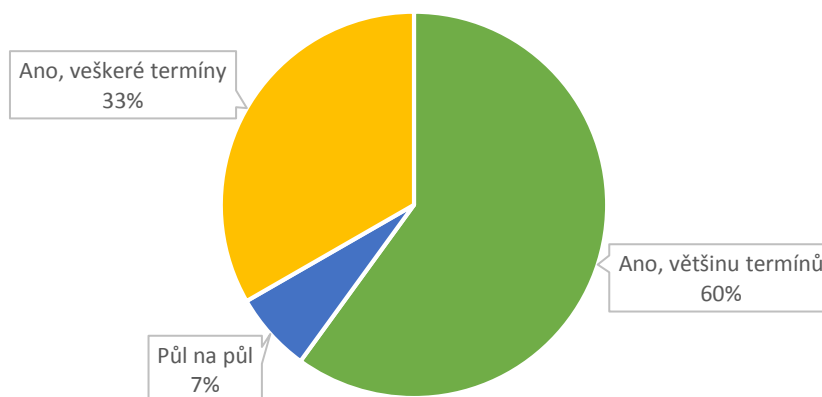
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu číslo 8 výše, veškerí vedoucí pracovníci, 3 mistři výroby a 3 odborní ředitelé (celkem 74 %) si podklady pro práci občas připravují i ve svém volném čase. Pouze zbylí odborní ředitelé (13 %) tuto činnost provádí pravidelně a stejný počet mistrů výroby si podklady ve svém volném čase vůbec nepřipravuje. Tato činnost je převážně dána tím, v jaké hierarchické struktuře řízení je manažer umístěn. Je logické, že mnoho mistrů svou práci doma vykonávat ani nemůže, jelikož tam nemají příslušné zařízení. Naopak vrcholový management má možnost pracovat z domu, například prostřednictvím notebooku nebo internetu či si brát s sebou administrativu s sebou. Dále pak záleží na povaze. Někdo se rád připravuje na povinnosti předem, jiným naopak nevádí pracovat intuitivně v danou chvíli.

11. Dodržují podřízení termíny úkolů, které jim zadáte?

Graf číslo 9 níže znázorňuje dodržování termínů. Téměř ve všech odpovědích - v součtu se jedná o 93 % - se respondenti shodli na tom, že jejich podřízení pracovníci dodržují veškeré termíny, nebo alespoň jejich většinu. Pouze jediný dotazovaný, jeden z odborných ředitelů, odpověděl, že v jeho případě jsou termíny dodržovány pouze z 50 %.

Graf 9: Dodržování termínů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

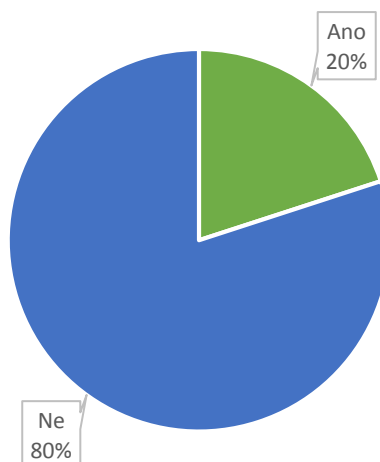
12. Pokud nedodržují termíny, jak to řešíte?

Pokud podřízení pracovníci nedodržují zadané termíny, řeší linioví manažeři tento problém nejčastěji domluvou či rozebíráním daného problému. Pokud ani toto opatření nezabere, přiklání se k řešení podle pracovního řádu. V případě dotazovaných vedoucích jednotlivých odborů zazněly odpovědi: domluvou či krácením pohyblivé složky mzdy. V případě odborných ředitelů řeší nedodržování termínů nejprve upozorněním buď osobně, nebo v některých případech i telefonicky či emailem, což se ale stává pouze okrajově. Oblíbeným řešením tohoto problému je uložení náhradního termínu. Pokud ale řešení úkolu brání nějaké komplikace, je navržen termín se spoluúčastí samotného odborného ředitele.

Tři vedoucí a dva mistři se s tímto problémem nikdy nesetkali, protože jejich podřízení plní úkoly vždy ve stanoveném termínu.

13. Máte osobního asistenta/asistentku?

Graf 10: Počet zaměstnanců s osobní asistentkou (v %)



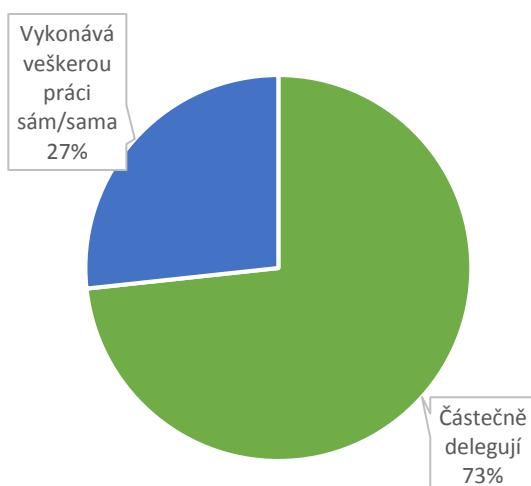
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak znázorňuje graf číslo 10 výše, pouze 20 % pracovníků - dva odborní ředitelé a jeden vedoucí - mají svou vlastní asistentku či asistenta. Asistentky v této společnosti jsou spíše historicky nastavený přežitek. Asistentky jsou zde v tzv. sdružené podobě, to znamená, že jedna asistentka je společná pro dva ředitele, nebo jedna sekretářka dělá práci jak pro ředitele, tak pro jiné oddělení (například účtárnu), protože by pro ní nebyla dostatečná pracovní náplň. Pro mistry výroby by asistent ztrácel význam, proto se na této úrovni řízení nevyskytuje vůbec.

14. Vykonáváte svou práci sám/sama, nebo ji delegujete na své podřízené?

Na tuto otázku nadpoloviční většina respondentů (73 %) odpověděla stejnou odpovědí a to tak, že alespoň částečně delegují svou práci na podřízené pracovníky, ale většinu této práce vykonávají sami. Zbýlých 26 % vykonává naprosto veškerou práci sám/sama a žádné své povinnosti nedelegují na podřízené. Těchto 26 % tvoří 2 mistři a 1 vedoucí pracovník. Viz. graf 11 dále.

Graf 11: Delegování práce (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

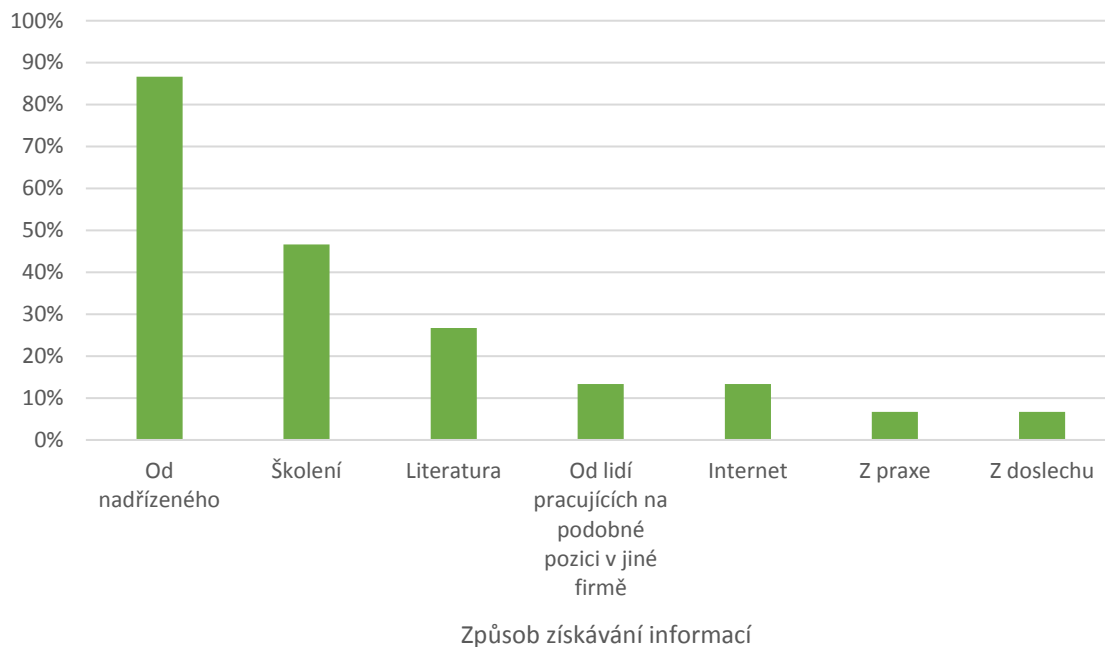
15. Pokud svou práci delegujete, jaké činnosti delegujete nejčastěji?

V případě, že manažeři ve společnosti Centropen, a.s. svou práci delegují na podřízené, delegují převážně činnosti, které jsou pro ně méně významné či rutinní. Zejména úkoly, jako je statistické vyhodnocování či provozní činnosti. Dále také mimořádné úkoly, které jsou v referátu jejich podřízených a jsou spjaty s konkrétním pracovníkem, který je o nich obeznámen lépe než jeho nadřízený. Mistři výroby nejčastěji delegují prověření dodání vstupních materiálů pro výrobu a vytváření analýz určené výroby.

5.5 Vedení

16. Jakým způsobem získáváte potřebné informace k práci?

Graf 12: Způsob získávání informací (v %)

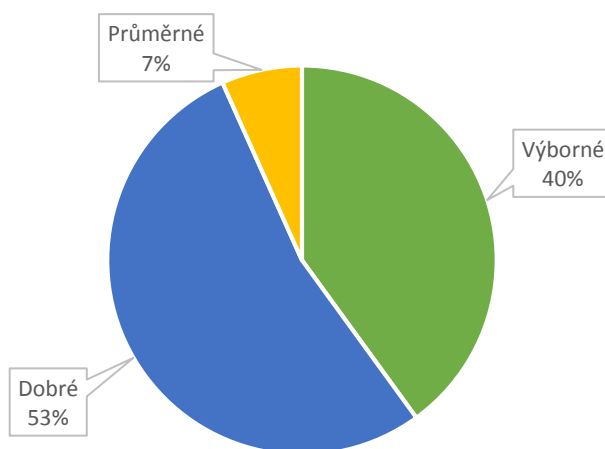


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak znázorňuje graf číslo 12, nejvíce pracovníků (87 %) získává potřebné informace k práci prostřednictvím nadřízeného. Další hojně využívaný způsob získávání informací je školení, které uvedlo v odpovědích 47 %. Dále literatura, která zastupuje 27 %. Jako další možnosti bylo uvedeno například získávání informací od manažerů pracujících na podobné pozici v jiné firmě, nebo prostřednictvím internetu. Pouze jeden odborný ředitel uvedl jako odpověď „z doslechu“ a jiný odborný ředitel uvedl praxi.

17. Jaké jsou vaše vztahy s podřízenými zaměstnanci?

Graf 13: Vztahy s podřízenými zaměstnanci (v %)

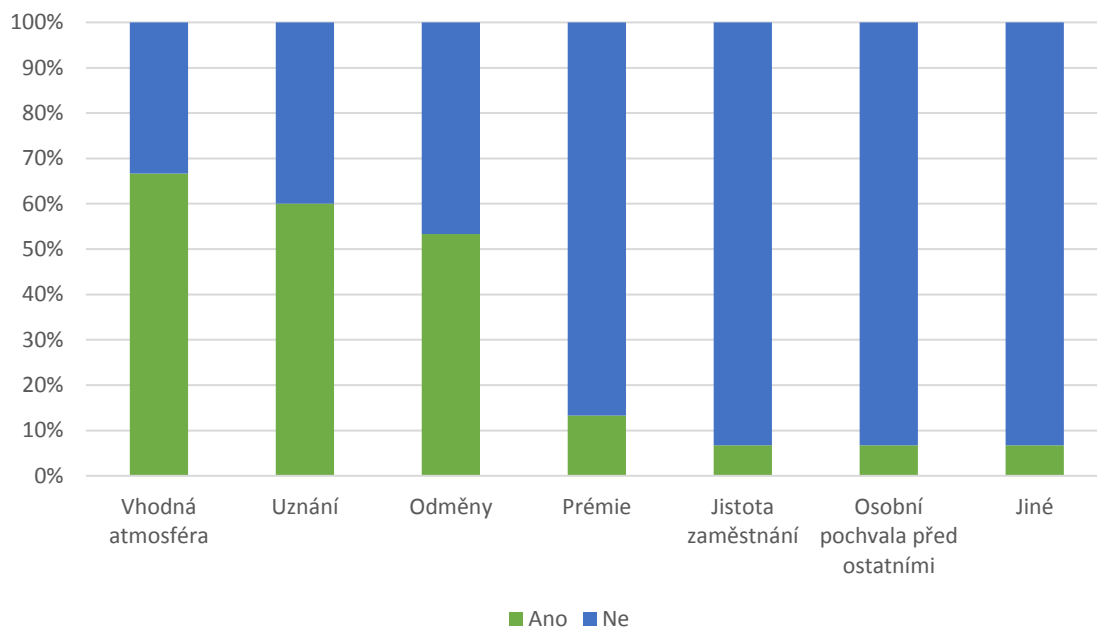


Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu výše (graf číslo 13) je znázorněno, jaké vztahy panují mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky ve společnosti Centropen, a.s. Téměř naprostá většina respondentů, celkem 93 %, posoudila vztahy na pracovišti jako dobré nebo výborné. Pouze jediný z vedoucích pracovníků uvedl, že vztahy na jeho pracovišti jsou průměrné.

18. Jak své pracovníky motivujete?

Graf 14: Způsob motivace pracovníků (v %)

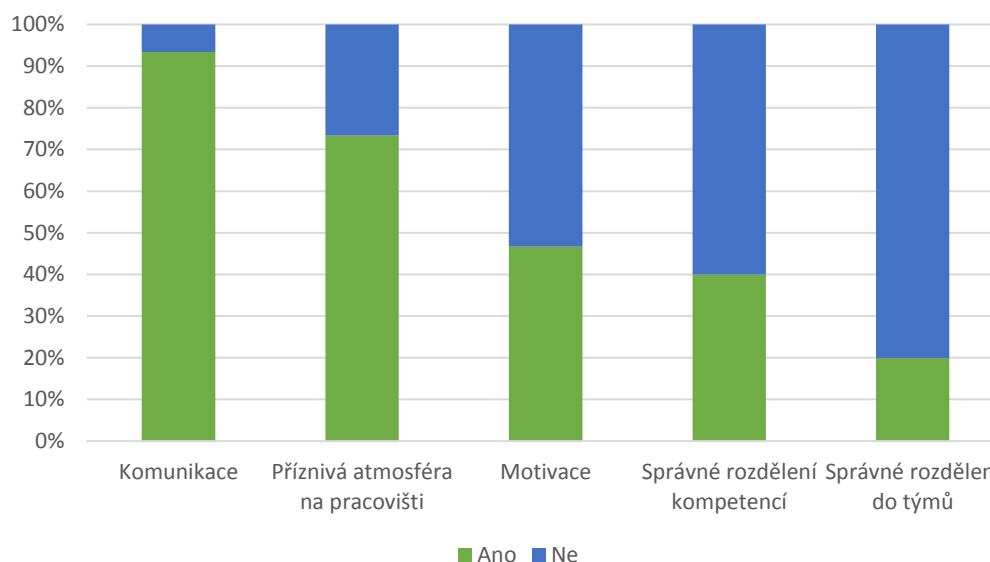


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce manažerů společnosti Centropen, a.s. (67 %) považuje za nejlepší motivaci pro své zaměstnance utváření vhodné atmosféry na pracovišti. Za další velice důležité kritérium považují uznání (60 %) a jako třetí, s 53 %, odměny. Viz graf 14. Za další důležitý motivující prvek považují prémie a jako poslední jistotu zaměstnání a osobní pochvalu před ostatními členy týmu. Vedoucí pracovník, který zvolil jako jediný odpověď „jiné“ nemá kompetence k finanční motivaci, proto motivaci pracovníků zakládá hlavně na dobrém chování ke svým kolegům, které považuje za velice důležité. Všichni společně se pak snaží o dobrou atmosféru na pracovišti a o spolupracující kolektiv.

19. Co považujete za klíčový prvek pro úspěšné vedení týmu?

Graf 15: Klíčové prvky pro vedení týmu (v %)

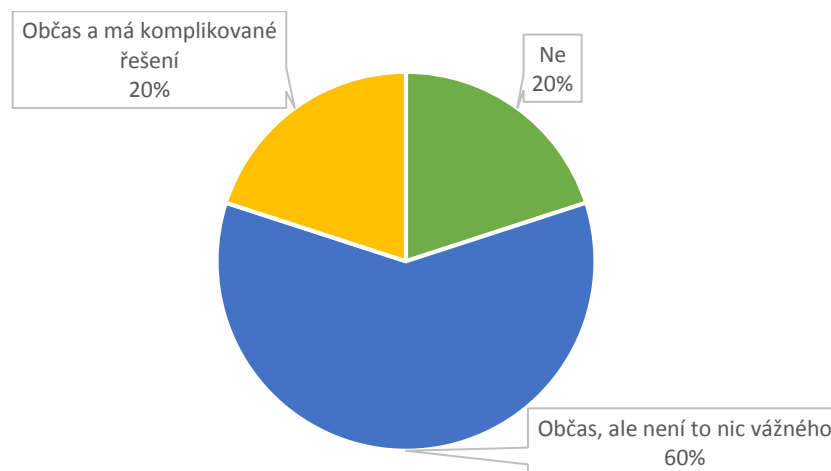


Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 15 výše jsou znázorněny prvky, které považují manažeři společnosti Centropen, a.s. za klíčové pro úspěšné vedení týmu. Nejvíce kladou důraz na kvalitní a pravidelnou komunikaci mezi vedením a podřízenými zaměstnanci. Tuto možnost vybralo 93 %. Jako další důležitý motivující prvek považují příznivou atmosféru na pracovišti a vzájemně dobré vztahy mezi jednotlivými pracovníky na oddělení (73 %). Na dalším místě považují za důležité motivaci (47 %) a dále pak správné rozdělení kompetencí (40 %). Za nejméně důležité, pouze 20 %, považují správné rozdělení do týmu například podle typologie osobnosti.

20. Vznikají ve vašem týmu konflikty mezi pracovníky?

Graf 16: Vznik konfliktů mezi pracovníky (v %)

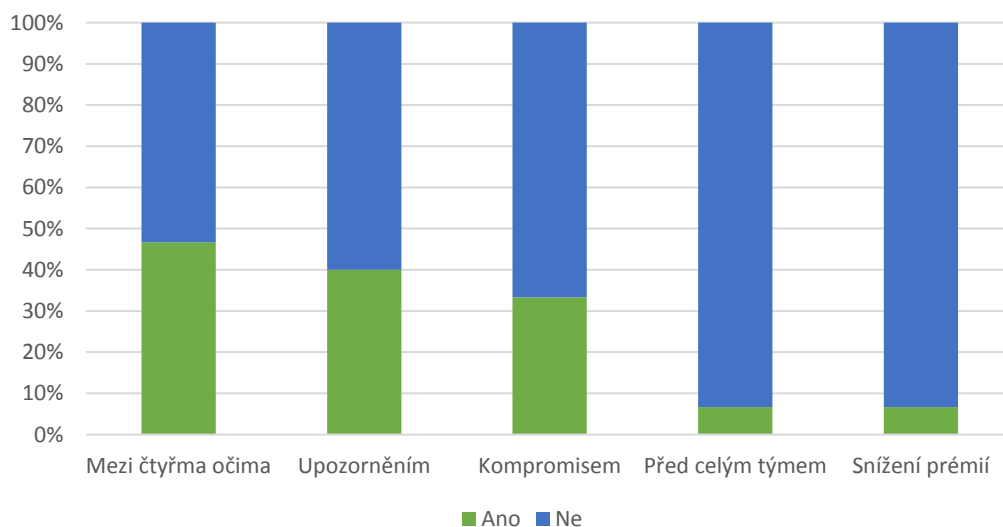


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 16 můžeme vyčíst, že nadpoloviční většina (60 %) manažerů ve společnosti Centropen, a.s. se setkává s konflikty na pracovišti, ale nepovažují to za nic vážného. Dalších 20 % se setkává s konflikty, které mají již komplikovanější řešení, a stejný počet pracovníků - dva vedoucí pracovníci a jeden mistr - se s konflikty na pracovišti zatím nikdy nesešlo.

21. Pokud ano, jak konflikty řešíte?

Graf 17: Způsob řešení konfliktů (v %)



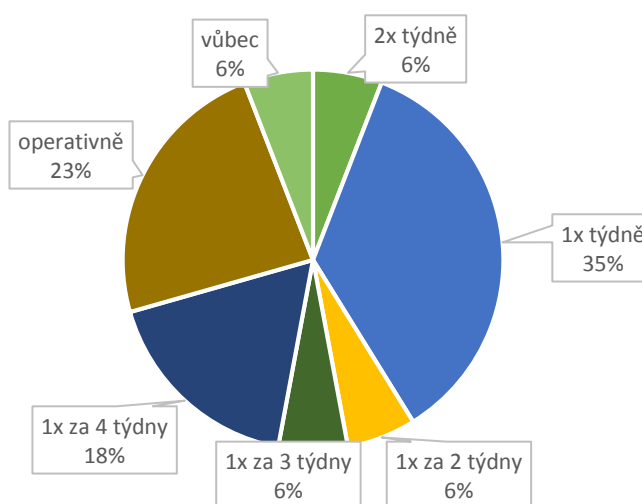
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 17 zobrazuje, jak manažeři ve společnosti Centropen, a.s. řeší konflikty. Nejčastěji se tak děje mezi čtyřma očima (47%). Dalším ze způsobů, který používají je upozornění na daný problém a požadování nápravy (40 %). Pokud by tento problém stále přetrvával, až poté do něj zasahují osobně. Dalším způsobem řešení, které často využívají, je snaha udělat kompromis nebo projednání daného problému před všemi členy týmu, ale pouze v případě, pokud se nejedná o osobní záležitosti. Až v poslední řadě dochází na snížení prémie.

22. Děláte se svými podřízenými týmové porady? Pokud ano, jak často?

Dotazníkové šetření ukázalo, že všichni respondenti (93 %), až na jednoho mistra výroby, odpověděli na dotaz kladně, tedy tak, že porady se svým týmem pořádají. Na grafu 18 níže, je znázorněno, jak často jsou organizovány porady ve firmě Centropen, a.s. Nejvíce respondentů (35 %) dělá se svým týmem porady jednou týdně. Další častou reakcí zaznívající ve 23 % případů, bylo provádění porad operativně, tedy dle potřeby a to zejména z toho důvodu, že vedoucí nebo mistři jsou se svým týmem v celodenním kontaktu. Jednou za 4 týdny provádí kontrolu 18 % manažerů. Několik odpovědí, ke kterým se přiklonilo nejméně manažerů (vždy po 6 %) bylo: provádění porad jednou za 2 týdny, provádění porad jednou za 3 týdny, nebo naopak provádění porad více než jednou za týden, či žádné porady.

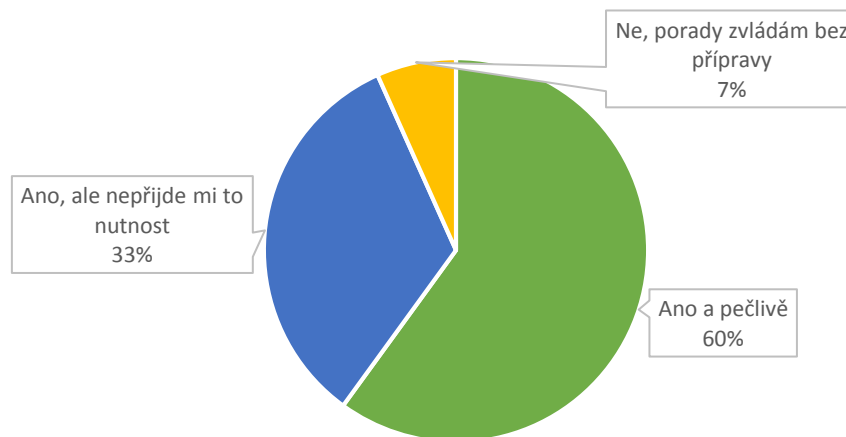
Graf 18: Týmové porady (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

23. Připravujete se nějakým způsobem na porady?

Graf 19: Příprava na porady (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina manažerů (93 %) společnosti Centropen, a.s. se na své porady připravují. Na grafu 19 je znázorněno, že 60 % manažerů považuje přípravy na porady za velice důležité a pečlivě se připravují na každé jednání. Ostatní manažeři (33 %) se na své porady připravují, ale připadá jim to spíše nepodstatné. V řadách liniových vedoucích se na porady připravují všichni dotazovaní pečlivě, mimo jednoho mistra (7 %), který odpověděl, že porady zvládá bez příprav a nikdy s tím nebyl žádný problém. Jako nutnost to tedy považuje konkrétně 5 odborných ředitelů, 5 vedoucích odboru a 4 mistři.

24. Pokud ano, jak se na porady připravujete?

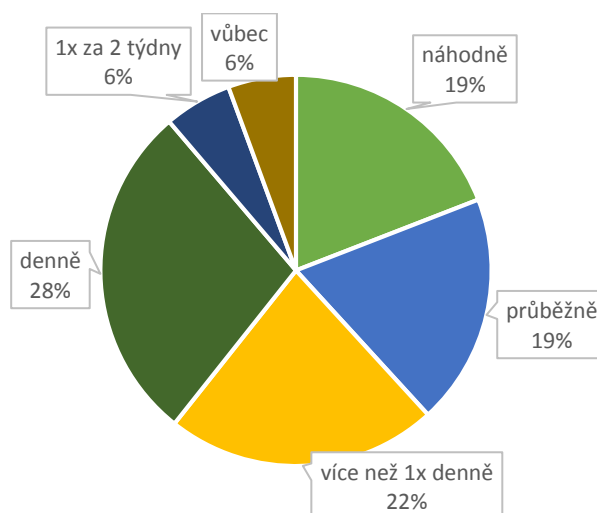
Přípravu na porady provádí všichni odborní ředitelé a vedoucí odboru písemně, nejčastěji bodově či osnovou, podle které se celou poradu řídí. Někteří provádějí přípravu tak, že si pročtou podklady, které byly zaslány jinými účastníky porady a doplní si je o své vlastní poznámky, na základě toho si pak připraví podklady, pro svou vlastní prezentaci. Na závěr si sestaví témata k diskusi a aktuální informace k tématu. V řadách liniových manažerů postupují takovým způsobem, že sepiší vzniklé problémy, navrhnou řešení a vypracují návrhy termínů pro zajištění určených úkolů.

5.6 Kontrola

25. Provádíte kontrolu nad svými zaměstnanci? Popřípadě jak často?

Nejvíce manažerů (80 %) společnosti Centropen, a.s. provádí kontrolu nad svými podřízenými osobně a to tak, že navštěvují pravidelně pracoviště. Pouze jeden z odborných ředitelů (6 %) kontrolu provádí pouze příležitostně a to z důvodu, že to nepovažuje za příliš důležité. Zbývající respondenti (13 %) kontrolu provádět nemusí, neboť jsou v celodenním kontaktu se svými podřízenými, tudíž mají naprostý přehled o tom, co se na jejich pracovišti děje, nebo oddělení občas obejdou, ale nepovažují to přímo za kontrolu, protože si myslí, že by zaměstnanci měli umět pracovat samostatně a zodpovědně, a tudíž jim dávají svou stoprocentní důvěru. Takovýto přístup ke kontrole má jeden odborný ředitel a jeden vedoucí odboru.

Graf 20: Četnost kontroly zaměstnanců (v %)

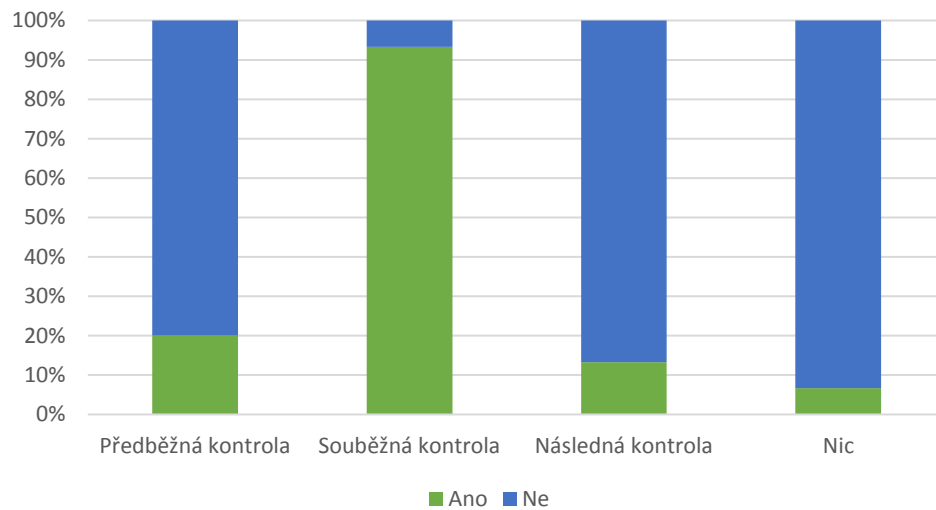


Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený graf 20 znázorňuje, jak často manažeři provádějí kontrolu nad svými podřízenými. Denně kontroluje svůj personál 28 % manažerů, 19 % provádí kontrolu pouze podle potřeby a dalších 6 % nekontroluje vůbec, z důvodu, že to nepovažují za nutnost nebo jsou se svým týmem v celodenním kontaktu, jak už bylo zmíněno výše. Pouze minimum manažerů (6 %) provádí kontrolu jen 1x za dva týdny a naopak překvapivý počet manažerů, 22 %, kontroluje své podřízené více než 1x denně. Po bližším zkoumání otázky jsem dospěla k názoru, že několikrát za den kontrolují svůj personál mistři výroby.

26. Jaké typy kontroly využíváte?

Graf 21: Typ nejčastěji prováděné kontroly (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 21 výše je znázorněno, jaký typ kontroly je nejvíce ve společnosti Centropen, a.s. využíván. Nejvíce manažerů (93 %) využívá takzvanou souběžnou kontrolu, kterou vykonávají přímo při prováděné činnosti svého podřízeného. Pouze 20 % se snaží předejít problémům dříve, než nastanou, a proto provádějí nejčastěji tzv. kontrolu předběžnou v kombinaci s kontrolou souběžnou. Pouze jeden z vedoucích provádí kontrolu kombinací všech tří typů, a to kontrolou předběžnou, souběžnou i následnou. Linioví manažeři využívají nejvíce souběžnou kontrolu. Žádnou kontrolu nevyužívá jeden z odborných ředitelů.

5.7 Ostatní

27. Věnujete se ve svém volném čase aktivitám, kterými kompenzujete stres?

Ze 73 % odpovědí na tuto otázku vyplývá, že jednotliví vedoucí pracovníci se ve svém volném čase věnují činnostem, kterými kompenzují stres z práce. Většina to považuje za nutnost, jiní se alespoň minimálně snaží nějakou takovou činnost provádět, protože to považují za důležité. Převážně se jedná o sportovní aktivity, či věnování se rodinně a věcem s tím spojeným. Pouze 26 % manažerů nedělá žádnou aktivitu pro kompenzaci stresu. Jedním z těchto pracovníků je odborný ředitel a dále pak 3 mistři. Jeden z mistrů konkrétně uvedl, že na aktivity po práci nemá náladu ani sílu, protože ze zaměstnání chodí velice vyčerpaný. Podle mého názoru u těchto liniových pracovníků

není až tak nutné mít fyzickou aktivitu kompenzující stres, protože práce na dílně bývá většinou manuální. Jako mistr výroby má samozřejmě zodpovědnost, ale myslím, že ne až tak velkou, jako má například ředitel tuzemského prodeje či jiní manažeři na vyšších úrovních, kteří by určitě nějaké fyzické aktivity kompenzující vypětí z práce mít měli.

28. Máte znalost alespoň jednoho z cizích jazyků?

Na tuto otázku odpovědělo 80 % dotázaných kladnou odpovědí, tedy ano. Převážně se jedná o anglický jazyk a dále pak jazyk německý. Znalost jazyků mají manažeři firmy Centropen, a.s. na velice dobré úrovni. Téměř všichni manažeři ve vrcholovém vedení komunikaci v cizím jazyce musí využívat minimálně písemně. Jediný, kdo cizí jazyk nepotřebuje, ale i přes to má znalost anglického jazyka je výrobní ředitelka. V několika případech (13 %) se zde objevil i jazyk ruský. Jedná se o jednoho mistra výroby a jednoho odborného ředitele.

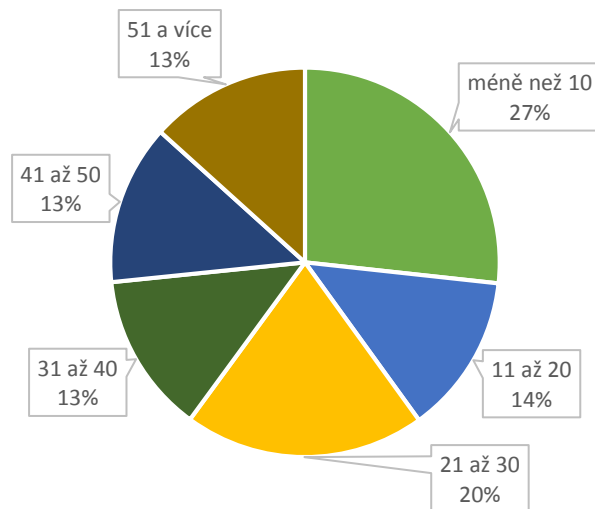
29. Máte rád/ráda svou práci?

Téměř všichni zaměstnanci (93 %) na manažerských pozicích, kteří byli v tomto dotazníku tázáni, odpověděli na tuto otázku kladně. Jako důvod většina z nich uvedla, že je práce všeobecně baví. Rádi pracují s lidmi, ať už ve firmě, či s jinými lidmi z celého světa, práce je naplňuje a vidí v ní smysl života. Vyhovuje jim, že tato práce není jednotvárná a mohou se neustále učit něco nového. Práce v takovéto stabilní české firmě manažery motivuje a zároveň je to pro některé z nich i rodinnou tradicí. Pouze jeden mistr výroby odpověděl na tuto otázku záporně. Svou práci nemá rád z důvodu, že je vyčerpávající, frustrující a cítí se nedoceněn.

30. Počet podřízených zaměstnanců v týmu.

Graf číslo 22 dále, znázorňuje počet podřízených zaměstnanců v týmu. Nejvíce dotazovaných manažerů (27 %) má v týmu méně než 10 podřízených. Na tuto otázku takto odpověděl i jeden z mistrů výroby. Další nejčastěji se vyskytující odpovědí (20 %) bylo 21 až 30 zaměstnanců a ve 14 % odpovědí zaznělo, že počet zaměstnanců v týmu se pohybuje mezi 11 až 20 členy. Zbylé kategorie jsou po 13 %.

Graf 22: Četnost kontroly zaměstnanců (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

6 Diskuze a návrh změn

Na základě zjištěných dat a zkoumáním situace v podniku, jsem dospěla k názoru, že jsou zde možné zavést některé změny či zlepšení.

6.1 Plánování

Oblast plánování ve společnosti Centropen a.s. mohu zhodnotit velmi pozitivně, jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že plánování je v této společnosti na velice dobré úrovni. Téměř všichni manažeři zodpovědně plánují a řídí se podle stanovených firemních plánů. Svým podřízeným pracovníkům však plánují někteří zaměstnanci naprosto veškerou práci, což podle mého názoru není úplně správné, pokud se nejedná o liniové manažery. Ti samozřejmě dostávají plány od svých nadřízených - a je nutné se jich držet – a tyto plány dále předávají svým podřízeným, kteří plány uskutečňují ve výrobě. V případě, že by nedocházelo k naplnění požadavků, jednalo by se o porušení pracovního řádu a mohlo by jim hrozit až propuštění.

Ve střední úrovni řízení je v pořádku to, že je na jedné straně některá práce zadávána, zatímco jiná práce je již považována za automatickou. Částečně tímto nadřízení získávají přehled o tom, jak jejich zaměstnanci pracují, naopak ale plánováním práce pro své podřízené ztrácí drahocenný čas, který by mohli využít pro jiné aktivity. Nechávat převážnou většinu práce na své podřízené a neplánovat jim téměř nic, jak někteří v dotazníkovém šetření také odpověděli, je podle mého názoru vhodné jen na vrcholových úrovních řízení, protože tam se již od zaměstnanců očekává, že budou práci vykonávat samostatně a řízení celého oddělení nebo firmy stojí ve většině případů pouze na nich samotných.

V oblasti plánování jsou ve společnosti využívány různé analýzy, nejčastěji Time management, SWOT analýza a podnikový systém Max. Navrhuji tedy používání i jiných technik, které by byly vhodné pro plánování a stanovování cílů ve společnosti Centropen, a.s.

Analýza, která by společnosti mohla napomáhat při plnění úkolů a dosahování stanovených cílů je *Diferenční analýza* (nazývaná také jako analýza Gap), která se využívá při rozhodování a řešení problémů a usnadňuje plánování strategií nebo změn. Sestavuje se spíše na kratší období a na rozdíl od SWOT analýzy je jednoduchým cílem k dosažení určeného procesu.

Dalším možnou pomocnou strategií je *Paretovo pravidlo* neboli princip 80 ku 20. Toto pravidlo je blíže popsáno v teoretické části práce (kapitola 2.6.2) Díky využívání tohoto pravidla se lze v mnoha případech plánování a řízení zaměřovat na kritických 20 %, které způsobují 80 % výsledků. To vede k tomu, že se pak řízení stává efektivnějším. Toto pravidlo je možné blíže nastudovat v knize *Jak se stát úspěšným lídrem* od Jo Owena. Cena knihy se pohybuje kolem 268 Kč.

Zadávání úkolu tak, aby se zadavateli dostavil žádoucí výsledek, není nic jednoduchého a to zejména proto, že může docházet k informačnímu šumu. Z toho důvodu je ideální využívat při vytváření cílů *metodu SMART*. Tato metoda je opět více popsána v teoretické části (kapitola 2.5.2) a je založena na jednoduchém principu. Metoda se používá pro návrhy cílů, kde musí být dodrženo 5 základních pravidel vycházejících z počátečních písmen slova smart. Pokud jsou cíle určovány podle tohoto pravidla, nedochází pak k tomu, že by v zadání úkolů chyběly důležité aspekty pro jeho splnění.

Tyto metody je možné nastudovat z mnoha českých i cizích zdrojů jako například z knížky od Jana Lojdy s názvem *Manažerské dovednosti*, nebo v knize *89 nejdůležitějších manažerských teorií* od autora jménem James McGrath. Cena knihy se pohybuje okolo 290 Kč.

6.2 Organizování

V oblasti plánování byl hojně využíván Time management. Z šetření však vyplynulo, že i přes to mají někteří manažeři s organizováním práce problémy. Ačkoliv si vytvoří plán, nejsou schopni ho dodržet. To může být způsobeno operativními úkoly, které vstupují do předem zorganizované práce a je nutné je řešit ihned. Takové úkoly narušují rozplánovanou práci a manažeři poté nejsou schopni důležité úkoly dokončit a musí je odkládat. S takovými nečekanými úkoly by ale mělo být při organizaci práce počítáno a měl by zde být pro ně vymezen prostor. K tomuto rozčlenění úkolů slouží *Eisenhowerův princip*, který je více popsán v teoretické části (kapitola 2.6.4). Podrobněji lze nastudovat v knize *Management* od Františka Bělohávků a kolektivu.

Dále jsem pro zlepšení organizace času vybrala kurz s názvem *Time management*, který je možné pořádat i jako vnitropodnikový kurz pro firmy. Je organizován společností Gradua CEGOS, s.r.o. V tomto kurzu je možné dohodnout obsah, termín

i místo konání dle požadavků zákazníka. Cena je pak vypočítávána na základě předběžné specifikace požadavků. Doporučený rozsah kurzu jsou 2 dny.

Pro organizaci práce využívají téměř všichni manažeři kalendáře či diáře v elektronické nebo papírové podobě. Zejména mladší pracovníci často používají aplikace, které jsou se synchronizované, a mohou je tak po přihlášení sledovat v různých zařízeních, což se jeví praktické. Nevýhodou těchto elektronických dat však je, že by se měla neustále zálohovat, jelikož se může stát, že se nedopatřením smazají.

Praktické a nenáročné je i vytváření to-do listů. Více o této metodě nebo jim podobným je možné se dočíst v knize Petra Ludwiga *Konec prokrastinace*, nebo lze podstoupit některou z jeho přednášek buď individuálně, či jako workshop pro 15 – 25 osob v délce 3-5 hodin. Cena je vypočtena podle zadání. Místo školení je možné domluvit kdekoli po České republice.

Většina manažerů má určitý systém, podle něhož své úkoly plní. Zejména se často jedná o takový systém, kde nejprve plní neodkladné a náročné úkoly, a poté postupují k úkolům méně důležitým a náročným. Až 33 % manažerů ovšem žádný systém nepoužívá a úkoly plní intuitivně. To může vést k tomu, že v práci poté musí trávit i 10 - 11 hodin a dokonce si někteří musí brát práci s sebou domů. Může to být způsobeno špatnou organizací času či „přeúkolovaností“. Osobní asistentku má minimum pracovníků, neboť by pro ně nebyl dostatek práce, proto jsou některé asistentky sdružovány pro více vedoucích nebo oddělení najednou. Delegování na podřízené je využíváno celkem běžně. Delegují se úkoly rutinní i méně významné nebo ty, jež jsou spjaty s určitým pracovníkem, na kterého je problém delegován.

Veškerí pracovníci dodržují všechny termíny nebo jejich většinu, pouze v jednom případě jsou termíny dodržovány jen částečně. V případě, že tyto termíny dodržovány nejsou, je tento problém řešen prostřednictvím pracovního řádu. Nejprve je na problém upozorněno a dále je uložen náhradní termín. Někteří pracovníci se s těmito problémy nesetkali nikdy.

Pro lepší organizaci práce bych navrhovala zavedení *Kaizen* systému. Ten může probíhat na všech úrovních řízení a účastní se ho všichni pracovníci, pokud možno v pravidelných intervalech. Jedná se o neustálé zdokonalování různých detailů vedoucí k postupným změnám za minimální náklady. K podrobnějšímu nastudování doporučuji knihu *Gemba Kaizen (Řízení a zlepšování kvality na pracovišti)* od japonského teoretika

a experta na Kaizen jménem Masaki Imai. Jeden výtisk stojí kolem 497 Kč. Nebo se firmy mohou účastnit kurzu s názvem *Kaizen* od MBK Consulting, který se koná v Praze nebo v Brně. Cena za osobu je 4 840 Kč, v případě více účastníků ze stejné společnosti jsou nastaveny množstevní slevy (5 osob 15 000 Kč).

6.3 Vedení

Získávání informací probíhá zejména prostřednictvím nadřízeného, bylo by tedy dobré zajistit například nástěnku či podobnou informační tabuli, kterou by bylo možné používat pro vyvěšování důležitých informací. Získávání dalších informací probíhá pomocí školení a z literatury, od kolegů či prostřednictvím internetu nebo z praxe. Vztahy s podřízenými a nadřízenými pracovníky jsou spíše přátelské nebo neutrální, nikde nejsou vyloženě špatné, což je pro pracovní atmosféru důležité. Motivace pracovníků je ale možná nedostatečná. Převážná většina se snaží své pracovníky motivovat vhodnou atmosférou na pracovišti, což je chvályhodné. V případě, že by byl ve společnosti zaveden výše zmíněný Kaizen systém, byla by motivací pro pracovníky spoluúčast na úspěchu a toto zlepšení by dále bylo finančně či materiálně ohodnoceno. Tímto systémem se v některých firmách zabývají i celá specializovaná oddělení. Další způsob motivace pracovníků, který navíc nic nestojí, je osobní pochvala před ostatními pracovníky. V odpovědích tuto praxi uvedl pouze jeden manažer.

Klíčový prvek pro úspěšné vedení týmu je podle manažerů Centropenu, a.s. komunikace a motivace, správné rozdělení kompetencí či rozdělení do týmů. Pro efektivní práci je důležité zvolit takovou kombinaci pracovníků v týmu, aby se jednotlivé typy vzájemně doplňovaly. Nejvhodnější je začít s výběrem žádoucích kandidátů již při výběrovém řízení, kde by se měli odlišit pracovníci mající opravdový zájem o nabízenou práci a zájemci, kteří mají zájem pouze o nabízené benefity v inzerátech a po čase stejně firmu opustí. Takový test osobnosti je například MBTI test, který lze zdarma vyplnit na webové adrese <http://test-mbti.hys.cz/>. Pomocí tohoto testu zjistíte, který z 16 osobnostních typů jste. Některé schopnosti je možné si otestovat také v knize *Testy vašich schopností* od autorů Jima Barretta a Geoffa Williamse. Cena knihy se pohybuje kolem 200 Kč. Nebo zdarma na stránkách www.samuel-hornek.cz. Pro získání krátce zpracovaných výsledků stačí zadání e-mailové adresy. Stránka obsahuje také další 2 testy zaměřené na online dovednosti a manažerské schopnosti.

Konflikty na pracovišti spíše nevznikají, a pokud ano, nemají ve většině případů příliš komplikované řešení, jen v menším procentu případů se konflikty řeší složitě. Část manažerů konflikty nikdy neřešila.

Když už konflikt vznikne, řeší se hlavně mezi čtyřma očima, upozorněním či podobnými způsoby, což je podle mého názoru v pořádku. Nedochází k zesměšňování před celým týmem a jen ve vážných případech dochází ke snižování prémie. Pro ještě lepší orientaci v této problematice navrhuji knihu *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* od autorky jménem Vladimíra Khelerová. Cena knihy je 169 Kč. Dále navrhuji kurz od firmy Strict Professionals s názvem *Strategie řešení konfliktů*, které je možné uskutečnit v Praze nebo v Brně, či vytvořit školení na míru, kde si termín, lokalitu, obsah a délku navrhne společnost sama. Cena kurzu se pak pohybuje kolem 7 139 Kč za osobu. Délka kurzu je 2 dny.

Porady provádí většina manažerů. Porada konaná dvakrát či vícekrát týdně mi přijde spíše zbytečná. Jednou týdně je příhodná nejspíše u mistrů výroby. Nejvhodnější je podle mého názoru dělat porady 1x měsíčně, kde se mohou řešit především strategické a taktické úkoly, v případě potřeby pak svolávat porady operativně a zde řešit naléhavé úkoly. Toto řešení mi přijde jako nejvhodnější pro top management a střední management, zde takto odborný ředitel ušetří drahocenný čas, který musí věnovat přípravě a zápisům ze schůzek. Nevýhodou těchto operativních porad je nedostatek času podřízených pracovníků na přípravu podkladů, tudíž se může stát, že některé věci nemusí být projednány. V minimálním počtu případů porady nejsou svolávány vůbec, což nepovažuji za příliš ideální řešení a navrhovala bych poradu povinně alespoň 1x měsíčně.

Příprava na porady je ve společnosti Centropen, a.s. ve většině případů písemná a většina manažerů se na porady připravuje poctivě, což je ideální. Jak porady zefektivnit a lépe organizovat je možné nastudovat v knize od autora Jiřího Plamínka s názvem *Vedení porad - Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Cena knihy je 160 Kč.

6.4 Kontrola

Průběh kontrolního procesu ve společnosti Centropen, a.s. hodnotím pozitivně. V 86 % případů jsou kontroly prováděny a v ostatních případech jsou manažeři v celodenním kontaktu se svými podřízenými, tudíž mají téměř stoprocentní přehled

o dění na svém oddělení. Na vyšších úrovních jsou kontroly spíše formálního rázu, na nižších probíhají důkladněji, nejčastěji formou souběžné kontroly. V případě, kdy manažeři svým podřízeným vkládají 100% důvěru, bych navrhovala alespoň občasnou náhlou kontrolu, aby zaměstnanci pracovali důsledně. Naopak provádět kontrolu častěji než 1x denně mi naopak přijde zbytečné a zaměstnanci pak musí pracovat pod zbytečným tlakem a může se to negativně projevit při výkonu práce. Kontrolu více než 1x denně bych doporučila pouze v případě liniových manažerů. Nejčastěji využívaná je souběžná kontrola, která je podle mého názoru nejúčinnější, naopak využívání kontroly následné je nevýhodné v tom, že v případě výroby špatného kusu je proces již nevratný, a dochází pak k znehodnocení výrobku, zatímco při provádění správné kontroly se dají eliminovat budoucí problémy. Pro tento účel navrhuji knihu *Interní audit a kontrola* od autora Jiřího Dvořáčka. Cena knihy je 374 Kč.

6.5 Ostatní

Aktivita kompenzující stres

Všem manažerům na jakékoli úrovni řízení doporučuji věnovat se aktivitám kompenzující stres z práce. Pro manažery na vyšších úrovních řízení, kteří jsou často pod určitým tlakem, je ideální aktivní způsob odpočinku. Nejvhodnější je chůze či běh, jejichž výhodou je, že je lze provozovat téměř všude a bez nákladného vybavení, či sporty jako je tenis, golf nebo jízda na kole. Naopak pro liniové manažery i pracovníky, kteří převážnou část dne pracují manuálně, jsou vhodnější spíše klidnější koníčky, například četba. Nejdůležitější ale je, aby každý dělal to, co ho nejvíce baví. Návod na to, jak lépe zvládat stres, být úspěšní a zároveň spokojení popisuje kniha s názvem *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres* od autora Jiřího Plamínka. Cena knihy se pohybuje okolo 250 Kč.

Dalším možným způsobem, jak se naučit odolávat negativním vlivům, je přednáška či workshop s názvem *Spokojenost, vyrovnanost a odolnost vůči negativním vlivům*, jejichž výčet můžete najít na stránkách www.konec-prokrastinace.cz. Cena workshopu je 1 800 Kč za osobu a cena přednášky 250 Kč za osobu.

Znalost cizích jazyků

V dnešní době se jedná o velice důležitou dovednost pro úspěšné vedení firmy. Překvapilo mě, že ve firmě Centropen, a.s. má znalost cizího jazyku většina manažerů, včetně manažerů na liniové úrovni, kteří znalost jazyků pro svou práci nepotřebují. Pro

případ doplnění jazykové znalosti navrhuji firemní kurzy od jazykové školy Gaudeo v Českých Budějovicích. Cena je vždy vypočtena podle požadavků klienta. Kurzy jsou určeny pro 1 až 30 studentů a je nabízen jazyk anglický a německý.

Realizací těchto návrhů by mohlo dojít k efektivnějšímu využívání manažerských technik a postupů ve společnosti. Ale všechny výše navrhované kurzy, literatura či různá zlepšení jsou pro firmu pouze doporučené a je zcela na společnosti zda tyto doporučení zrealizuje.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat manažerské techniky ve společnosti Centropen, a.s. Pro vytvoření této práce bylo nutné nejprve nastudovat příslušnou literaturu a jejím prostřednictvím vytvořit literární rešerši odpovídající zadanému tématu. V teoretické části byly vysvětleny 4 základní manažerské techniky – plánování, organizování, vedení a kontrola. Dalším úkolem bylo zjištění aktuálního stavu ve sledované společnosti. Data, která byla získána prostřednictvím dotazníků, rozhovorů s ředitelem tuzemského prodeje a prostřednictvím zkoumání interních dokumentů společnosti byla následně vyhodnocena, a poté byla navržena možná řešení či změny. Realizaci návrhů z kapitoly 6 by mohlo dojít k efektivnějšímu využívání manažerských technik a postupů ve společnosti.

Nelze, aby nějaká firma či společnost fungovala bez manažerů, a proto je nutné si tyto osoby k daným funkcím vychovávat a vybírat na tyto pozice zodpovědné zaměstnance, kteří svou práci vykonávají dobře a jsou pro ni nanejvýš vhodní. Jako manažer je nutné umět dobře komunikovat, mít reprezentativní vystupování, umět vést lidi, ale především umět vést sám sebe. Bez této vlastnosti klíč k úspěchu nevede. Pokud se tedy člověk chce stát úspěšným manažerem, je nutné, aby ovládal všechny techniky.

V dřívější době se na manažerské pozice dostávali zejména muži. To bylo dáno zřejmě tím, že muži spíše působí jako vůdčí osobnosti. Dnes ale začínají být na těchto pozicích čím dál více zaměstnávány i ženy. Ty se více hodí na marketing, lidské zdroje nebo pro sociální sféru, na rozdíl od mužů, kteří jsou vhodní spíše pro obory technické, jako je logistika či IT. Ve společnosti je zaměstnáváno na těchto vyšších pozicích poměrně velké procento žen. Z celkově 15 respondentů bylo žen 40 %. Konkrétně se jednalo o 2 odborné ředitelky, 2 vedoucí pracovnice a 2 liniové manažerky.

Manažerské techniky ve společnosti Centropen, a.s. mohou celkově hodnotit pozitivně. Manažeři se snaží používat různé pomůcky či programy pro plánování, organizují si svůj čas, mnoho z nich svolává v pravidelných intervalech schůzky, na které se poctivě připravují a ke svým podřízeným se chovají empaticky. Celkově ve společnosti panuje příjemná atmosféra a všichni se snaží o to, aby jim práce byla spíše radostí, než nepříjemnou každodenní rutinou. A proto doufám, že mé poznatky povedou k dalšímu zdokonalení manažerských technik ve společnosti.

8 Summary

If someone wants to become a successful manager, it is necessary to control all management techniques. The manager should not only be a person who is trying at all costs to make a profit. It should be a person who can motivate their subordinates and lead them in order to inspire them and if possible to make them work for joy and not just for the money. A successful manager should continually learn and develop him/herself, should not only be a leading personality but also to be able to listen and be empathetic.

The main aim of this thesis was to analyze the specific management techniques used in the selected organization and to propose how these techniques efficiently use and develop. To explore these techniques, I have chosen Centropen Company, Inc. In the theoretical part, there four basic management techniques have been explained, such as – planning, organizing, management and control, and the various methods used in these techniques. In the practical part, there at first, Centropen Company, Inc. was described and then its history. Furthermore, there the current situation was analyzed through questionnaires and interviews with the director of domestic sales. The questionnaire included 37 questions, both open and closed type. This questionnaire was sent electronically to 15 workers. The results were presented in graphs. The last part contains a discussion and proposals of changes to which I came by the obtained information. These proposals are, for example: the new motivation system, reduce the frequency of meetings, the use of new analyses (SMART method, Eisenhower's Urgent or Important Principle) or frequency of control etc. By implementing these proposals, it could lead to more efficient use of management techniques and practices in society.

Key words: planning, organizing, management, control, management techniques.

9 Přehled použité literatury

Knižní zdroje:

- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Coleman, R., & Barrie, G. (1993). *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. Praha: Management Press.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy: nejnovější přístupy a trendy, organizační vztahy a chování, jednotlivci, skupiny, týmy, síťové a virtuální organizace, strategické aliance, procesní organizování, komunikace a rozhodování, organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola (2., přepracované a doplněné vydání)*. Praha: C.H. Beck.
- Dvořák, J. (1994). *Vademecum úspěšného manažera: sebeřízení, komunikace, řízení času*. Praha: Management Press.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Eschenbach, R. (2004). *Controlling (Vyd. 2.)*. Praha: ASPI.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]* (1. vyd.). Praha: Grada.
- Jíra, S., & Humlerová, V. (2013). *Time-Management*. České Budějovice: Občanské sdružení Chance in nature - local action group.
- Khelerová, V. (1995). *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing.
- Kotter, J. P. (2015). *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice (2., aktualizované vydání)*. Praha: Management Press.
- Lang, H. (2007). *Management: trendy a teorie*. Praha: C.H. Beck.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Ludwig, P. (2013). *Konec prokrastinace*. Příbram: Jan Melvil Publishing

- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2008). *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání* (2., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- Rolínek, L. (2003). *Management I*. Zemědělská fakulta JU.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (Čtvrté, aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
- Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky: prognózování, strategická analýzy, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management*. Olomouc: Rubico.
- Šuleř, O. (1997). *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico.
- Šuleř, O. (2003). *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2. aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.
- Vejdělek, J. (1999). *Jak zlepšit podnikové plánování*. Praha: Grada Publishing.

Elektronické zdroje:

Learnmarketing. (2017). *Smart*. Dostupné z <http://www.learnmarketing.net/smart.htm>

10 Přílohy

Příloha 1: Seznam obrázků

Příloha 2: Seznam tabulek

Příloha 3: Seznam grafů

Příloha 4: Dotazník

Příloha 1: Seznam obrázků

Obrázek 1: Pyramida řízení	7
Obrázek 2: Optimální kombinace vedoucího a manažera	7
Obrázek 3: Škála schopností	9
Obrázek 4: Pravidlo SMART.....	12
Obrázek 5: Průběh kontrolního procesu	20
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Centropen, a.s.....	27

Příloha 2: Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní rozdíly mezi vnitřní kontrolou a interním auditem	22
---	----

Příloha 3: Seznam grafů

Graf 1: Statistická křivka výkonnosti	15
Graf 2: Počet dotazovaných řídících se firemními plány (v %).....	29
Graf 3: Plánování práce podřízeným (v %).....	30
Graf 4: Analýzy využívané v oblasti plánování	31
Graf 5: Organizace práce (v %).....	32
Graf 6: Průměrný denní počet hodin v práci (v %).....	33
Graf 7: Četnost práce z domova (v %).....	34
Graf 8: Příprava podkladů (v %)	35
Graf 9: Dodržování termínů (v %)	36
Graf 10: Počet zaměstnanců s osobní asistentkou (v %)	37
Graf 11: Delegování práce (v %).....	38
Graf 12: Způsob získávání informací (v %)	39
Graf 13: Vztahy s podřízenými zaměstnanci (v %)	40
Graf 14: Způsob motivace pracovníků (v %)	40
Graf 15: Klíčové prvky pro vedení týmu (v %).....	41
Graf 16: Vznik konfliktů mezi pracovníky (v %).....	42
Graf 17: Způsob řešení konfliktů (v %).....	42
Graf 18: Týmové porady (v %).....	43
Graf 19: Příprava na porady (v %)	44
Graf 20: Četnost kontroly zaměstnanců (v %)	45
Graf 21: Typ nejčastěji prováděné kontroly (v %).....	46
Graf 22: Četnost kontroly zaměstnanců (v %)	48

Příloha 4: Dotazník

Dotazník pro potřeby bakalářské práce

Dobrý den,
jmenuji se Tereza Procházková a studuji na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích obor Řízení a ekonomika podniku. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku. Výsledky budou použity výhradně pro zpracování mé bakalářské práce na téma: "Manažerské techniky ve vybrané organizaci".

*Povinné pole

1. Řídíte se podle stanovených firemních plánů? *

- Ano, zcela se řídím firemními plány
- Částečně se řídím firemními plány
- Ne, vůbec se neřídím firemními plány

2. Jak daleko do budoucnosti plánujete? *

.....

3. Plánujete i svým přímým podřízeným nebo necháváte iniciativu pouze na nich? *

- Ano, plánuji svým zaměstnancům veškeré věci
- Převážně plánuji práci zaměstnancům sám/sama, ale některé věci nechávám na nich
- Převážně nechávám plány na svých zaměstnancích, jen částečně do nich zasahuji
- Ne nechávám veškerou iniciativu na nich
- Jiné:

4. Jaké analýzy využíváte v oblasti plánování? *

.....

5. Organizujete si svou práci? *

- Ano, vše mám pečlivě propracované a snažím se to dodržovat
- Ano, ale příliš to nedodržuji
- Ano, ale jen ve výjimečných situacích, když je mnoho práce
- Ne, práci si vůbec neorganizuji, nechávám věcem volný průběh

- Jiné:

6. Jaké pomůcky k tomu používáte? *

.....

7. Máte nějaký systém, podle kterého své úkoly plníte? V případě že ano, napište jaký a stručně ho popište. *

.....

8. Kolik hodin trávíte denně průměrně v práci? *

.....

9. Berete si práci i s sebou domů? *

- Ano, je to mou povinností
- Ano, dělám to ze své vlastní vůle
- Ano, protože svou práci v pracovní době nestíhám
- Občas, ale jen když je to opravdu nutné
- Ne, není to mou povinností a nepřipadá mi to nutné, ani když svou práci nestíhám
- Ne, mou práci není možné si brát s sebou domů
- Ne, ve svém volném čase nechci mít s prací nic společného
- Jiné:

10. Připravujete si podklady pro práci i ve svém volném čase? *

- Ano
- Občas
- Ne

11. Dodržují podřízení termíny úkolů, které jim zadáte? *

- Ano, dodržují veškeré termíny
- Ano, dodržují většinu termínu
- Je to půl na půl
- Ne, většinu termínů nedodržují
- Ne, žádné termíny nedodržují

- Žádné termíny svým podřízeným nestanovuji, je to zcela na nich, vkládám jim veškerou důvěru, že svou práci provedou včas
- Jiné:

12. Pokud nedodrží termíny, jak to řešíte? *

.....

13. Máte osobního asistenta/asistentku? *

- Ano
- Ne

14. Vykonáváte svou práci sám/sama, nebo ji delegujete na své podřízené? *

- Vykonávám veškerou práci sám/sama
- Částečně deleguji na své podřízené, ale většinu vykonávám sám/sama
- Většinu deleguji na své podřízené, ale část vykonávám sám/sama
- Veškerou práci deleguji na své podřízené, sám/sama vykonávám jen to nejnnutnější
- Jiné:

15. Pokud svou práci delegujete, jaké činnosti delegujete nejčastěji? *

.....

16. Jaké jsou vaše vztahy s vašimi podřízenými zaměstnanci? *

- Výborné
- Dobré
- Průměrné
- Špatné
- Velmi špatné
- Nevím, nejsem s nimi v kontaktu

17. Jak své pracovníky motivujete? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Uznání

- Prémie
- Odměny
- Vytváření vhodné atmosféry na pracovišti
- Jistota zaměstnání
- Jiné:

18. Co považujete za klíčový prvek pro úspěšné vedení týmu? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Komunikace
- Motivace
- Příznivá atmosféra na pracovišti
- Správné rozdělení kompetencí
- Správné rozdělení do týmů (např. podle typů osobností)
- Jiné:

19. Vznikají ve vašem týmu konflikty mezi pracovníky? *

- Ano, velmi často v týmu vznikají konflikty
- Občas se nějaký konflikt naskytne a jeho řešení je velmi komplikované
- Občas se nějaký konflikt naskytne, ale není to nic podstatného
- Ne, v mém týmu nevznikají žádné konflikty

20. Pokud ano, jak konflikty řešíte? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Mezi čtyřma očima
- Pokáráním před všemi ostatními zaměstnanci
- Snížení platu
- Snažím se najít kompromis
- Upozorním na problém a požaduji jeho nápravu, pokud stále trvá, až poté do něj zasahuji
- Neřeším to, není to můj problém
- Neřeším to, nemám na to čas
- Jiné:

21. Děláte se svými podřízenými týmové porady? *

- Ano
- Ne

22. Pokud ano, jak často? *

.....

23. Přípravujete se nějakým způsobem na porady? (s podřízenými i nadřízenými) * *Označte jen jednu elipsu.*

- Ano, vše si pečlivě připravím, bez přípravy bych na poradu nešel/nešla
- Ano, věnuji tomu nějaký čas, ale nepovažuji to za příliš nutné
- Ne, porady zvládám bez přípravy a nikdy s tím nebyl problém
- Ne, vůbec se na porady nepřipravuji, improvizuji
- Jiné:

24. Pokud ano, jak se na porady připravujete? *

.....

25. Provádíte kontrolu nad svými zaměstnanci? *

- Ano, sám/sama osobně pravidelně navštěvuji pracoviště
- Občas kontrolu provedu, ale nepovažuji to za příliš důležité
- Ne, osobně pracoviště vůbec nenavštěvuji, to mají na starosti jiní pracovníci
- Ne kontrolu neprovádím ani já, ani nikdo jiný, svým zaměstnancům dávám veškerou důvěru
- Jiné:

26. Jak často kontrolujete své zaměstnance? *

.....

27. Jaké typy kontroly využíváte? *
Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Předběžná kontrola - prevence problémů dříve než nastanou
- Souběžná kontrola - probíhá souběžně s prováděním činnosti

- Následná kontrola - probíhá po provedení činnosti
- Jiné:

28. Věnujete se ve svém volném čase aktivitám, kterými kompenzujete stres? *

.....

29. Jakým způsobem získáváte potřebné informace k práci? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Od nadřízeného
- Z doslechu
- Prostřednictvím školení
- Pomocí literatury
- Jiné:

30. Máte znalost alespoň jednoho z cizích jazyků? *

- Ano
- Ne

31. Jakého jazyku?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Anglický jazyk
- Německý jazyk
- Jiné:

32. Máte rád/ráda svou práci? *

- Ano
- Ne

33. Proč?

.....

34. Pohlaví: *

- Muž

- Žena

35. Věk: *

- Méně než 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- Více než 60

36. Pozice ve společnosti: *

.....

37. Počet podřízených zaměstnanců v týmu: *

- méně než 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 a více