

# **Manažerské styly řízení a aplikace ve vybrané organizaci.**

Tomáš Eichler

---

Bakalářská práce  
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav managementu  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš EICHLER**  
Osobní číslo: **L08974**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Manažerské styly řízení a aplikace ve vybrané organizaci.**

Zásady pro vypracování:

1. Objasněte základní pojmy a vývoj managementu
2. Popište dělení stylů řízení
3. Popište organizační strukturu a marketingový výzkum
4. Uveďte dotazník a aplikujte ho na Vámi vybranou organizaci
5. Zhodnoťte dotazník a stanovte závěry



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha. Grada Publishing. 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

[2] VEBER, J. a kol. Management: základní moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.aktualizované vydání. Praha. Management Press. 2009. 734s. ISBN 978-80-7261-200-0.

[3] PŘÍBOVÁ, M. a kol. Marketingový výzkum v praxi. Praha. Grada Publishing. 1996. 248s. ISBN 80-7169-299-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. René Volek**

Fakulta logistiky a krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2010**

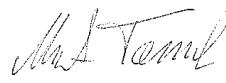
Termín odevzdání bakalářské práce:

**6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.  
*ředitel ústavu*


**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 20.12.2010

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

V teoretické části této bakalářské práce jsou obsaženy základní poznatky z oblasti managementu, marketingu a podnikové ekonomie. Tato část je rozdělena do čtyř podkapitol: manažeři a vývoj managementu, styly řízení, organizační struktura a marketingový výzkum. Praktická část se zabývá aplikování teorie do praxe, a to přímo na zaměstnance firmy. Prováděno bude pomocí dotazníku a následného vyhodnocení a stanovení příslušných závěrů.

Klíčová slova: management, styly, řízení, organizační struktura, marketingový výzkum

## **ABSTRACT**

The theoretical part of this thesis contains basic facts about management, marketing and business economics. This part is divided into four chapters: managers and management development, management styles, organizational structure and marketing research. The practical part deals with the application of theory to practice, either directly to the staff. Implementation will be through a questionnaire and subsequent evaluation and a set of conclusions.

Keywords: management, styles, management, organizational structure, marketing research

## Poděkování

*Chtěl bych tímto poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce a zároveň generálnímu řediteli RV Fashion Style s r.o. panu Ing. Volkovi za ochotu, pomoc a poskytování materiálů při vedení bakalářské práce. A také mé rodině, která mě po celou dobu studia na škole podporovala.*

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 MANAGEMENT A VÝVOJ MANAGEMENTU</b> .....	<b>9</b>
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	9
1.2 VÝVOJ MANAGEMENTU .....	10
<b>2 STYLY ŘÍZENÍ</b> .....	<b>14</b>
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	14
2.2 STYLY ŘÍZENÍ .....	14
2.3 DĚLENÍ STYLŮ ŘÍZENÍ.....	16
2.4 NOVÉ MODERNÍ STYLY ŘÍZENÍ .....	20
<b>3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA</b> .....	<b>22</b>
3.1 VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR .....	23
<b>4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>24</b>
4.1 VYMEZENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	24
4.2 DOTAZOVÁNÍ .....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY RV FASHION STYLE S R.O.</b> .....	<b>27</b>
5.1 PROFIL FIRMY A JEJÍ POSTAVENÍ NA TRHU .....	27
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY .....	28
5.3 ROZHOVOR S GENERÁLNÍM ŘEDITelem .....	29
<b>6 ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ</b> .....	<b>30</b>
6.1 PRODEJNY RV FASHION STYLE S R.O. ....	30
6.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....	31
<b>7 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU</b> .....	<b>46</b>
7.1 ZÁVĚRY.....	46
7.2 DOPORUČENÍ.....	47
<b>8 NÁVRH NĚKTERÝCH DOPORUČENÍ</b> .....	<b>49</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>54</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>58</b>

## ÚVOD

V současné době se zásadně mění požadavky na "inteligentní řízení". Požaduje se vizionářství. Tedy schopnost předvídat budoucí vývoj podnikání, experimentování. To znamená, aby manažer měl kombinaci zkušeností, stylu a metod řízení a nových originálních tvůrčích postupů. Neměla by mu chybět schopnost komunikace, odborné znalosti a dovednosti, které se uplatňují především prostřednictvím tvořivé inteligence, sociální připravenost a sociální vnímání, schopnost motivovat, organizovat a řešit mezilidské vztahy.

V současnosti zaleží na tom, jaký typ stylů řízení management nebo vrcholoví manažeři praktikují ve firmách, než tomu bylo dříve. Od něj se odvíjí způsob jak je firma řízena a jak se management chová ke svým zaměstnancům. Z toho se dá snadno posuzovat, jaké jsou ve firmě vztahy, jak se chovají zaměstnanci, zaměstnavatel a jaké jsou mezi nimi interpersonální vztahy. Hlavně nás zajímají vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

Každá firma aplikuje jiný typ stylů řízení. Ve většině společností využívají různé kombinace známých stylů. Styly se mohou také změnit kvůli různým podmínkám, které ve společnosti nastanou. Uvedené podmínky mohou nastat jak uvnitř firmy, tak i vně firmy.

Bakalářská práce je na téma „Manažerské styly řízení a aplikace ve vybrané organizaci.“ Téma je odborně vedeno ústavem managementu. Praktická část bakalářské práce vychází z firmy sídlící v Prostějově a vede jej jeden z pedagogů, který vyučuje na Univerzitě Tomáše Bati, detašovaném pracovišti v Prostějově.

Cílem bakalářské práce je za pomoci vytvořeného dotazníkového šetření aplikovaného na zaměstnance firmy vyhodnotit, jaký typ stylů řízení se ve firmě uplatňuje. Po vyhodnocení dotazníků navrhnout zaměstnavateli vhodná doporučení ke zkvalitnění a vytvoření předpokladů ke zlepšení stavu.

Praktická část bakalářské práce se bude zabývat popsáním firmy RV Fashion Style s r.o., zhotovením analýzy pomocí dotazníků, zformulováním doporučení a na závěr vytvořením návrhů, které by měla firma zrealizovat.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MANAGEMENT A VÝVOJ MANAGEMENTU

Začátky vzniku managementu bývá spojován se jménem F. W. Taylora. Ten vydal v New Yorku roku 1911 knihu pod názvem „Shop Management“ a tamtéž roku 1913 práci „The Principles of Scientific Management“. Pojem management se od té doby rozšířil po celém světě a stal se, dá se říci, mezinárodním a často používaným slovem, který se používá jak v různých souvislostech tak i významu. [7]

### 1.1 Základní pojmy

#### Management

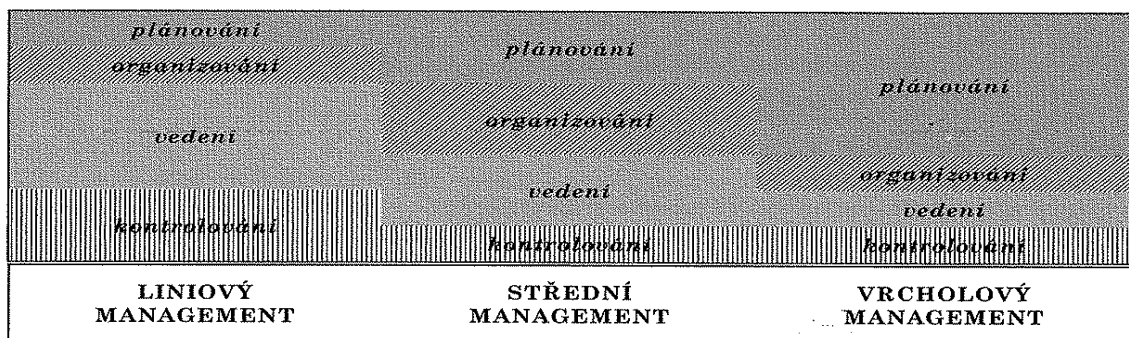
Je chápán jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo velkou skupinou lidí, za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout samostatnou prací. [3]

Peter Drucker je přesvědčen, že smyslem managementu je dosáhnout produktivnosti práce lidí. Dosažení významného konkurenčního postavení na mezinárodní scéně vyžaduje, aby společnost měla manažerské schopnosti. Je kladen důraz na výkonnost a jakost. [3]

#### Manažer

Manažer je takový člověk, který pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby byly dosaženy cíle organizace. Koordinuje tedy práci jak skupin v jednotlivých odděleních nebo pracuje konkrétně s jednotlivci apod. [9]

„Manažeři jsou také lidé, kteří zodpovídají za plnění daných úkolů, ze strany dalších členů organizace. Podle svého postavení v organizaci se dělí na liniové, střední a vrcholové. Manažer je při své práci nositelem řady rolí: interpersonálních, informačních a rozhodovacích. Posouzení úrovně práce manažera je nesnadné.“ [1]



Obr. 1 Rozdělení času manažerů na různých úrovních [1]

Podle Druckera všichni manažeři musí vykonávat pět základních činností:

- stanovit cíle, které je potřeba v podniku plnit;
- organizovat práci, rozdělovat činnosti a přiřadit je k pracovišti, vytvářet organizační strukturu, vybírat vedoucí pracovníky;
- motivovat lidi a zabezpečit komunikaci mezi nimi;
- měřit a hodnotit výsledky práce, to znamená správně posuzovat kvalitu a kvantitu dosažených výsledků práce a správně hodnotit a odměňovat lidi;
- zabezpečit kvalifikovaný růst pracovníků. [3]

## 1.2 Vývoj managementu

### Snahy o integrování tří přístupů [3]

Můžeme rozlišit tři základní přístupy k managementu: *klasický*, *behavioristický* a *vědecký*. Tyto přístupy vznikaly postupně. Nové přístupy rozvíjely tyto starší přístupy, ale i přesto docházelo i k samostatnému rozvoji těchto základních přístupů.

Jednu z nich reprezentuje *systémový přístup*, který klade důraz na to, že organizace je nutné chápat jako souhrnné systémy, jejichž systémy jsou propojeny. Další, *kontingenční přístup*, vychází z toho, že správnost manažerské praxe závisí na tom, do jaké míry je soudržný s určitou situací, ve které je aplikována.

#### Systémový přístup

Představuje skutečný pohled na problémy managementu. Chápe organizaci jako skupinu vzájemně propojených prvků, které mají společný cíl. Když manažeři použijí tento přístup při řešení problému, pak chápou organizaci jako dynamický celek a snaží se předvídat očekávané i neočekávané důsledky svých rozhodnutí. Tito manažeři jednotlivé problémy samostatně neřeší. Naopak usilují o změny celého systému vzájemně propojených prvků pomocí manažerských funkcí.

#### Kontingenční přístup

Vychází z toho, že neexistuje žádný nejlepší způsob plánování, organizování a kontrolování. Manažeři musí hledat pro každou situaci nejvhodnější způsob. Tento přístup se začal prosazovat v posledních dvou desetiletích. Při výzkumu se došlo k tomu, že vzhledem různorodosti prací a odlišnosti pracovníků, dochází k tomu, že některé praktiky jsou účinnější než praktiky jiné. Např. při tvrdosti manažera a přísné

kontroly mohou dosáhnout skvělých výsledků, někde je tomu dosahováno opačným přístupem.

### **Základní řízení práce a organizací [3]**

Manažeři se zajímali o dva problémy:

1. zvyšování produktivity individuálních *prací*;
2. zvyšování produktivity *organizace* jako celku.

#### Management práce

Frederic W. Taylor byl první, který začal vědecky analyzovat práci. Inspiroval tím ostatní manažery a začaly tyto přístupy využívat.

Taylor formuloval čtyři principy řízení práce:

1. pro hodnocení práce jednotlivce byla používána metoda odhadování tu, ale nahradil metodou vědeckého přístupu;
2. vědecký přístup též využíval pro výběr, vzdělávání a rozvoj pracovníků;
3. pokud pracovníci pracovali v souladu s vědecky stanoveným postupem, mohli s nimi spolupracovat;
4. uvědomoval si, že existuje jednoznačná dělba práce a zodpovědnosti mezi manažery a pracovníky.

#### Management organizací

Výkonní manažeři začali jako první vytvářet základy zabývající se klasickou teorií organizování. Své zkušenosti užívali pro řešení problému koordinování činností velkých organizací.

### **Základy řízení lidí v organizacích [3]**

Začali vznikat teoretické základy řízení lidí, které se rozvíjely ve dvou směrech:

- *obor mezilidských vztahů* – byl populární ve čtyřicátých letech a počátkem padesátých let;
- *obor behaviorismus* – byl populární počátkem padesátých let.



Obr. 2 Základy řízení lidí [3]

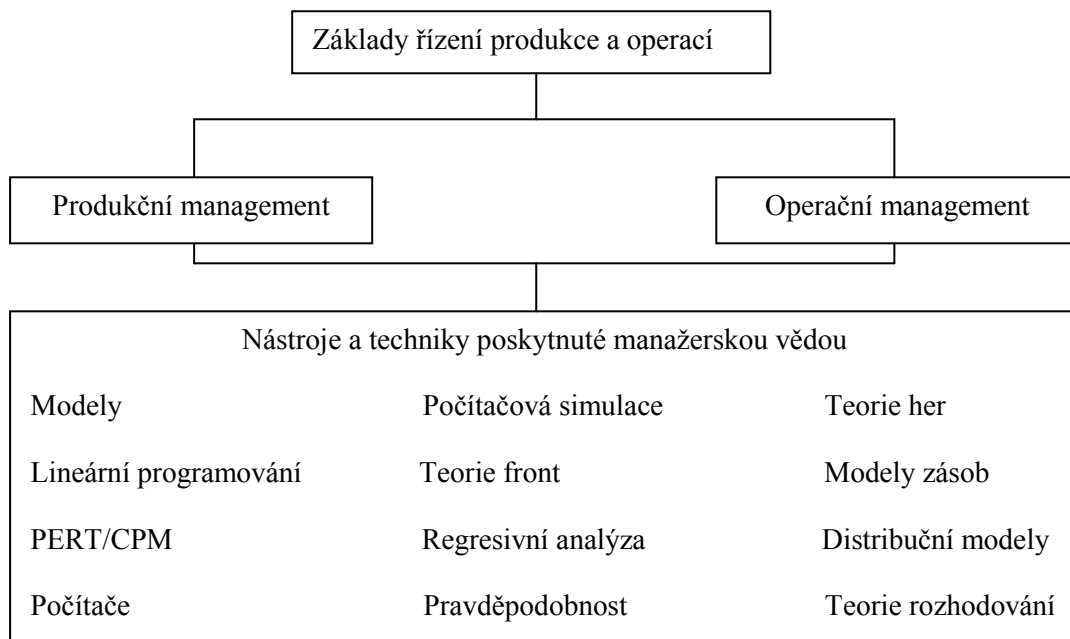
### Základy řízení produkce a operací [3]

Tento přínos pro teorii a praxi managementu bývá označován jako *manažerský vědecký přístup*. Cílem vědeckého manažerského přístupu je *poskytnout manažerům četnou základnu pro rozhodování s ohledem na operace, které spadají pod jejich řízení*. Lze také uvést souhrnnější definici, kde se uvádí, že *manažerská věda se zabývá popisem, poznáváním a předpovídáním chování složitých systému lidí a strojů, operujících v přírodním prostředí*.

Manažerská věda existuje jako obor pouze padesát let. Je kladen důraz na matematické modelování systému. Je velmi obtížné určit hranice procesu manažerské vědy, je ale možné zjišťovat její podrobnější charakteristické rysy.

Nástroje a techniky, využívaných manažerskou vědou se vyznačují:

1. Hlavním zaměřením na rozhodování.
2. Spoléháním na měřítka ekonomické efektivity.
3. Spoléháním na matematické modely.
4. Závislostí na počítačích.



Obr. 3 Řízení produkce a operací [3]

## 2 STYLY ŘÍZENÍ

Teorie styly řízení je zaměřena na ty, které jsou všeobecně známé, i takové styly řízení, které jsou méně známé, nebo jsou velmi populární mezi manažery a také nové moderní styly řízení.

### 2.1 Základní pojmy

Ve smyslu *řízení* rozumíme usměrňování procesů nebo činností, které probíhají v určitém dynamickém souboru vzájemně nějak spojených prvků. [6]

„*Řízení* je jedna z nejdůležitějších lidských činností, a to od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci. Individuální úsilí lidí v takovéto skupině bylo třeba koordinovat, nějak řídit a jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí, vzrůstal význam lidí řídících tyto skupiny – manažerů, a to ve vztahu k lidem ve skupině, ale také ve vztahu k jiným skupinám, či jednotlivcům. Jejich řídicí činnost je nazývána managementem.“ [6]

### 2.2 Styly řízení

*Styl řízení* je způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a určené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde o formu vztahu manažera k podřízeným (zaměstnancům), která vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, schopnosti a autority působit na vnější a vnitřní okolí, o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních. Historie řízení si pamatuje všechny možné řídicí styly, od fyzických trestů, přes různé hrozby, až po uplácení a prosby. [13]

*Styl řízení* je jedním z nezbytných vlastností práce každého manažera. Manažer se ve své řídicí práci setkává s řadou různých situací, které vyžadují přiměřený způsob řešení ve smyslu vztahu manažera a jeho zaměstnanců. Manažer má možnost volit např. takový přístup, kdy se rozhoduje zcela nezávisle na názorech svých zaměstnanců, nebo naopak s nimi konečné rozhodnutí spoluvytváří. Když analyzujeme hlouběji jednotlivé situace, které vyžadují rozhodnutí manažera, dojdeme k závěru, že určité podmínky v některých případech vyžadují pouze určitý způsob rozhodování. Většina manažerských rozhodnutí je však takového charakteru, že manažer má možnost volby způsobu rozhodnutí, do jisté míry je však vědomě či podvědomě vymežován: [13]

- charakterem okamžité situace – normální provoz, řízení pod časovým tlakem, havárie;
- závažností rozhodnutí – dobře versus špatně strukturovaný problém, rizikový problém, závažné důsledky chybného rozhodnutí;
- postoji podřízených – ochota či neochota respektovat řídicí záměry;
- osobními vlastnostmi manažera – tolerantnost, puntičkářství, respektování názoru druhých atd. [13]

Řízení podniku je dost složitý proces. Je to mimo jiné dáno i tím, že podnik sám o sobě je velmi složitý organismus. A tak ani jeho samostatné články, které se zabývají různými činnostmi, nemohou fungovat bez určité spolupráce motivace a kontroly. A právě tyto tři věci, tedy motivace, spolupráce a kontrola a způsob či styl jejich provádění, se odvíjí od stylů řízení, uplatňovaných v konkrétních firmách. [10]

Styly řízení, které se používají v dané firmě, vychází ze dvou aspektů:

- Prvním aspektem jsou *osobnostní kvality* vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník je totiž ten, kdo rozhoduje, a proto právě na jeho dovednostech, kvalitnosti, schopnostech, temperamentu, motivaci, postojích a celkovém jeho chování závisí to, jakým směrem se styl jeho rozhodování bude ubírat. [10]
- Druhým z nich jsou *situační faktory*. Do této skupiny se zařazuje prostředí, ve kterém se proces řízení odehrává, hodnotová orientace skupiny, která je řízena, a také nakonec v řadě naléhavost řešení té které určité situace. [10]

Řízení zahrnuje různé činnosti (plánování, organizování, hodnocení, kontrolování, strukturování, měření) a využívání racionální inteligence člověka. [13]

Řada výzkumů v oblasti stylu řízení se přiklání k názoru, že nejúspěšnější jsou ti manažeři, kteří dokážou upravit svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků apod. [13]



### 2.3 Dělení stylů řízení

Už v polovině 60. let minulého století R. Likert, professor University of Michigan, členil manažerské styly do čtyř skupin, a to na: [13]

- **Autoritativní** – jde o přímé určování úkolů, rozhodnutí jsou činěna bez jakéhokoliv zapojení podřízených, nemají tu možnost, manažer se ani nesnaží, aby vytvořil prostředí, ve kterém by se navazovala důvěra.
- **Benevolentní (benevolentně autoritativní)** – jde o situaci, kdy je sice manažer autokratický, ale snaží se pro své zaměstnance vytvořit partnerské prostředí. Při motivování používá odměny i tresty. Manažer se při práci v řadě případů rozhodování obrací na své podřízené, a také svým podřízeným důvěřuje.
- **Konzultativní** – při tomto stylu řízení se podporuje obousměrná komunikace, ale i základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Pro motivování zaměstnanců je použito hlavně pozitivních nástrojů, tedy odměn. Málo se používá trestů a postihů. V řadě případů rozhodování zohledňuje názory a myšlenky podřízených.
- **Participativní** – při tomto stylu manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování, manažeři mají plnou důvěru zaměstnanců do té míry, že jim vytyčují cíle a vytvářejí příznivé klima pro jejich realizaci, pracovníci mají celkovou volnost při realizaci řešení problému.

Likertovo členění lze považovat za klasické, ale postupem času bylo doplněno řadou dalších. Pozornost si zasluhuje další uvedené členění, které rozšiřuje výše uvedené členění řídicích stylů: [13]

- **Byrokratický styl řízení** – manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení, které zpracovává a ukládá svým podřízeným a pak sleduje, jak byly tyto zpracované úkoly plněny, ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených.

[13]

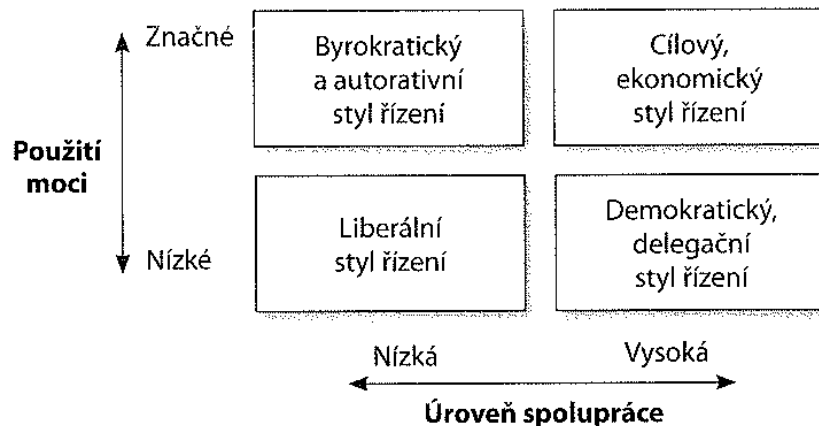
Pracovníci mají málo svobody se k něčemu vůbec vyjádřit, i když by to mohlo firmě pomoci. V této skupině většinou panují nevyrovnané a napjaté vztahy, ale i přesto tahle řízená skupina často dosahuje vysoké výkonnosti. [10]

Tento styl se používá tehdy:

- Je-li nutná jasná organizace a musí se přísně dodržovat rozkazy (armáda, policie);
  - Je-li v práci nutno položit důraz na kontrolu (např. při plnění bezpečnostních předpisů);
  - Když pracovníci při plnění úkolu nevyžadují aktivitu (např. jedná-li se o jednoduchou práci);
  - Když je nutná přísná pracovní kázeň (zdravotnictví);
  - Když je potřeba podat v neočekávaných situacích vysoký výkon.[10]
- **Autoritativní styl řízení** – je založen na příkazech a jejich plnění, příznačný je též strohý, formální způsob jednání s podřízeným. [13]
  - **Cílové řízení** – manažer díky vytyčených úkolů dává svým podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti, při dosažení cílového stavu své podřízené manažer motivuje použitím ekonomických pobídek. [13]
  - **Demokratický styl řízení** – vedoucí skupiny spolupracuje s podřízenými, vzájemně se respektují, vedoucí má autoritu, nechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí, která může mít podobu [13]
    - **delegačního stylu řízení** – manažer si ve svém postavení nechává důležité záležitosti řízení organizace, ty málo významné plně zmocňuje podřízeným; [13]
    - **liberálního stylu řízení** – manažer se snaží svým podřízeným jejich činnost ovlivňovat co nejméně, nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku a dalších závažných rozhodnutí se vyhýbá a tohle nechává na podřízených.[13], manažer zde působí jen jako rádce a své názory dává jen tehdy, je-li to od něho vyžadováno, nebývají zde stanoveny žádné normy a předpisy chování, podřízení ví, kde mají své místo a co mají přesně dělat.

Použití: používá se většinou na vědeckých pracovištích, používá se tam, kde jsou vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří pracují samostatně, jsou motivováni, tím co dělají. [10]

Tyto řídicí styly se dají znázornit v podobě matice jak je patrné z obrázku



Obr. 4 Matice stylů řízení se zřetelem na uplatňování moci [13]

Směsi stylů řízení:

- **Byrokraticky – demokratický styl řízení** – v tomhle stylu řízení, jsou situace, kdy je třeba plně použít byrokratický styl řízení a někdy také nastává situace, kdy je třeba použít styl demokratický. Je nejlepší jak pro dosahování dlouhodobé vysoké výkonnosti skupiny, tak i pro nutnost krátkodobého dosažení výkonnosti extrémní. Je též vhodný pro plnění cílů v nestejnorodých skupinách (když lidé mají odlišné názory). Při rozhodování o strategii je byrokratické řízení směrem shora dolů, a při demokratickém je řízení zdola nahoru. [10]
- **Byrokraticky – liberální styl řízení** – při tomto stylu řízení je ve skupinách řízení neuspořádané., často protichůdné. Dochází tu k přelévání z extrému do extrému. Pracovníci vůbec nevědí, co si mají vybrat. Chvilí mají naprostou volnost a pak zase nemohou nic navrhnout. [10]

Kromě těchto vědeckých studií jsou ještě řady pokusů o třídění do skupin podle jejich stylu řízení. Tato třídění mívají nicméně dlouholeté kořeny a jsou mezi manažery velice populární. [13]

- **Kilimandžáro** neustále zdůrazňující závažnosti a rozsáhlosti své práce, i když jde o maličkosti. Nikdy si nepřipouští, že jeho činnost je všední záležitostí, ale právě i sebemenším maličkostem přikládá velký význam.
- **Sisyfos** se o svou práci nedělí se svými podřízenými, má mnoho úkolů a je zavalen termíny, podle něho prý nikdo nedokáže odvést dobrou práci tak, jak on sám, má důvěru k podřízeným.
- **Hasič** v neustálé rychlosti likviduje problémy, které se vytvořily. Nerozhoduje sám o náplni svých manažerských aktivit, je smýkáč problémy, maléry, které musí řešit, aniž by měl čas na něco jiného.
- **Panikař** díky svými často protichůdnými a ve velké rychlosti za sebou vydávanými příkazy musí vše řešit v neustálém zmatku. Ve firmě patří k nejméně oblíbeným, protože již jen svůj příchod signalizuje zmatky. Tento manažerský typ problémy vytváří na rozdíl od hasiče, který je likviduje.
- **Hnidopich** patří k vedoucím, kteří se snaží dosáhnout naprosté dokonalosti. Každá prkotina je důležitá. U tohoto vedoucího typu často vážne řešení problémů v rozmatávání nekonečných zbytečností, na kterých si tento typ vedoucího zakládá. Vedoucí je často neobyčejně pracovitý. Každý problém, který musí řešit je neúměrně protahován, protože dbá na nepodstatných maličkostech.
- **Fantasta** vytváří odvážné strategie, vymýšlí firmu budoucnosti, ale málo reálné investiční varianty a většinou si nedá rozmluvit, že tyto vzdušné zámky nejsou realizovatelné. Další obměnou tohoto typu je **rozsévač**, který kypí celou řadou nápadů a snaží se, aby i spolupracovníci se pro ně nadchli. Bohužel mu chybí trpělivost tyto náměty „vytříbit“ a dotáhnout je až do realizační podoby, jelikož v té době má v hlavě další nápad.
- **Cestovatel** málokdy se v organizaci vyskytuje, jelikož si vždy umí najít možnost úniku. Jeho okolí si časem zvykne, proto jako vedoucí nemusí nic rozhodovat, nemusí nic řešit, a také po něm nikdo nic nepožaduje.
- **Byrokrat**, který se může při řešení problému opřít o zákon, vyhlášku, nařízení, předpis. Jen tehdy je ve svém živlu. Při rozhodování a řešení se přísně drží všech předpisů a neustoupí ani tehdy kdy se prokáže, že předpis je nesmyslný.

Je vyhlášeným nepřítelem jakýchkoliv změn, jelikož je na vedoucím místě, a protože většinou odporují platným přepisům.

- **Mrtvý brouk** se řídí heslem „co tě nepálí, nehas“. Jako vedoucí se vyhýbá všem problémům a také si jich vůbec nevšímá. Těmto událostem ponechává volný průběh a očekává, že se problémy vyřeší samy. [13]

## 2.4 Nové moderní styly řízení [5]

Manažerské styly mohou být k prospěchu nebo na překážku a bývají dosti trvalé, ve firmách se zachovávají dlouhodobě. K trvalým stylům řadíme široké styly shora dolů (top down) a zdola nahoru (bottom up), nebo styl „macho“ – drsný a „soft“ – jemnější.

### Styly top – down a bottom – up

Nejrozšířenější manažerský styl je *top down*. Princip je prostý, manažer ukládá úkoly a kontroluje jestli jich plní. Vedoucí neznají nic jiného a tento styl prostě ztotožňují s řízením. Vedoucí se stará jen o to, co je mu určeno a každý zaměstnanec má jen jednoho šéfa. Mnoho manažerů na to kývne, přestože znají zásadu, podle níž vedoucí zároveň odpovídá za podnikový celek a jeho podřízení se začleňují do týmů a úkolových skupin.

Ve firmách s pokročilejším vedením se snaží zaměstnance podněcovat, inspirovat a podporovat, aby zapojili své tvůrčí schopnosti a zvětšovali svůj inovační příspěvek. V podnikové praxi jsou úspěšné příklady, které zavedly *bottom up*.

### Styl macho a soft

Manažer, který dává úkoly a svým podřízeným hrozí, manažer s pěstí na stole, ten představuje *styl „macho“* (chlapský, silácký). Zaměstnanci pak z poslušnosti a ze strachu plní jeho přání. Takový styl se považuje za vrchol autority a je předmětem obdivu. Manažer si umí zařídít, že kdo je v dosahu, tak se podřizuje bez odmluvy společné kázně. Tento styl není tak rozšířen, ale objevují se případy, kdy má své místo v podnikové praxi. Většinou se zavádí ve chvíli, kdy se podnik potácí v depresi, má potíže s podnikáním a jde o to, aby se co nejrychleji zvedl. Pak může být správným rozhodnutím použít tento styl.

Naopak styl „soft“ se snaží volit mírné způsoby, předsvědčovat a získávat přínos rozumovou nebo citovou cestou. Pak by měli zaměstnanci vydat ze sebe co mohou. Vnitřní impuls je tu hybnou silou výkonu a tvořivosti. Tento styl se často uplatňuje, když jsou v přítomnosti firmy ženy v řízení. Je to z toho důvodu, že se manažerky častěji vyznačují slušností, odpovědností a ohleduplností.

### **Styly od autorů W. Spreiera, M. Fontainea a kol.**

Tito autoři se podíleli na dlouholetých výzkumech a zjistili typické styly vedení lidí používané manažery k řízení, motivování, odměňování a rozvoji lidí. „Objevíli jich šest:

- *direktivní* – přísné někdy až donucovací jednání;
- *vizionářský* – soustřeďuje se na vyjasnění smyslu a komunikaci;
- *afilativní* – zdůraznění mezilidské harmonie a vztahů;
- *participativní* – orientace na spolupráci a spolurozhodování;
- *udávání tempa* – důraz na maximální výkonnost;
- *koučování* – orientace na dlouhodobý osobní růst.“ [5]

Tyto styly mají své silné stránky a také svá omezení. Například direktivní přístup je zvláště užitečný, když se firma nachází v krizi nebo při vedení jedince s malou výkonností. Je tu ale problém při nadměrném používání tohoto stylu, kdy dochází k potlačení podnětů, tvořivosti a inovativnosti. Afilativní přístup se využívá při vysoce stresujících situacích nebo když jsou zaměstnanci zasaženi osobní krizí. Tento styl je nejefektivnější, je-li používán ve spojení s vizionářským, participativním stylem nebo koučováním. Udávání tempa může přinést dobré výsledky, ale jen krátkodobě. Při dlouhodobém však demoralizuje a vyčerpává zaměstnance.

Manažeři, kteří dokázali si osvojit všech šest těchto stylů, jsou pak nejefektivnější a nejúspěšnější. Tito manažeři si pak vyberou k použití ten styl, který je v danou dobu nejvhodnější. Typicky průměrný manažer, používá jen ty styly, které dokáže nejsnadněji používat.

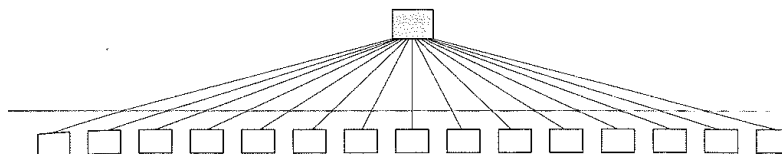
### 3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizování je jedna za základních manažerských činností. Podnik je složitý systém, ve kterém je potřeba vytvořit předpoklady pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců. Toto je *smyslem organizování*, a tady v procesu vzniká organizační struktura podniku. [11]

„Organizační struktura je důležitým nástrojem pro řízení výkonnosti podniku. Představuje formu pro realizaci obsahu. Obsahem je to, čeho chce podnikatel dosáhnout. Cílem podnikatele je *zvyšovat hodnotu* svého podniku. Organizační strukturou je vytvářet prostor, (podmínky, předpoklady, prostředí), pro realizace strategie vedoucí ke zvyšování hodnoty podniku. Organizační strukturou obvykle rozumíme *účelovou formální strukturu organizačních jednotek* ve formálně organizovaném podniku”. [11]

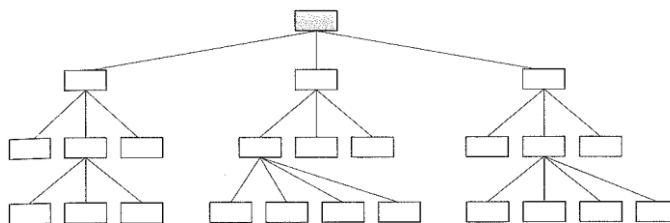
Organizování se děje proto, že je nutnost dělby práce a omezenost rozpětí řízení. Omezenost rozpětí řízení je důvodem proč se vytváří více organizační úrovně. Může být: [11]

**Plochá** – malý počet úrovní, značný počet pracovníků, podřízených.



Obr. 5 Plochá organizační struktura [13]

**Strmá** – velký počet úrovní, malý počet podřízených, kteří mají vedoucí.



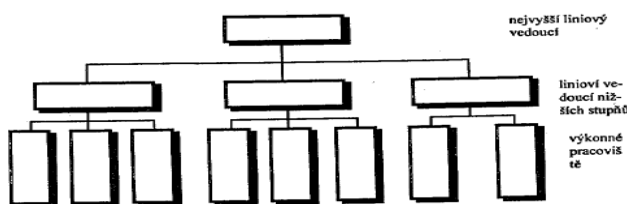
Obr. 6 Strmá organizační struktura [13]

### 3.1 Vytváření organizačních struktur [11]

Organizační struktura vytváří předpoklady pro žádoucí průběh řízení podniku.

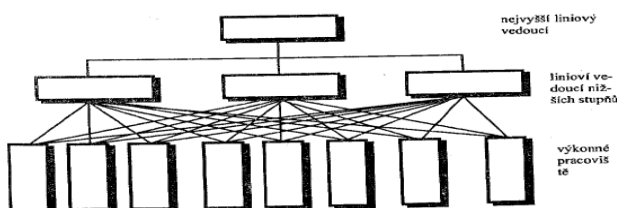
Typy organizačních struktur:

- 1) **Liniová** – v této struktuře je jeden odpovědný vedoucí. Mezi podřízenými a nadřízenými jsou dány jednoznačné vztahy. Je tu vymezena kompetence. Nevýhoda je, že vedoucí musí být informován z různých oblastí (marketing, výroba, finanční, personalistika).



Obr. 7 Schéma liniové organizační struktury [4]

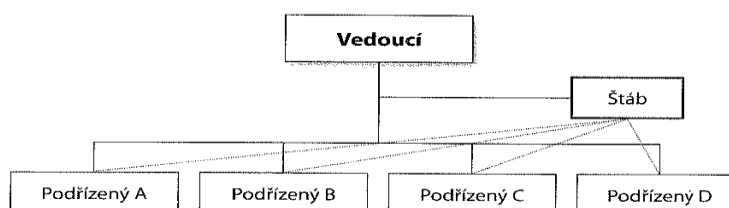
- 2) **Funkcionální** - je tvořena funkčními prvky a vazbami. Vedoucí, který má specializovanou funkci, odpovídá za práci, která mu byla dána. Není příliš rozšířená.



Obr. 8 Schéma funkcionální organizační struktury [4]

- 3) **Liniově štábní** – v praxi se vyskytuje nejčastěji, její struktura je tvořena 2 složkami:

- a) Liniovou - komplexně řídicí útvar, vedoucí celé struktury útvaru je nadřízeným všem pracovníkům liniové složky a to i pracovníků štábu.
- b) Štábní - slouží vedoucím k řízení úkolů v oblasti plánování, kontroly a podílí se na řízení pouze zprostředkovaně, vytváří se až od určitého stupně řízení.



Obr. 9 Schéma liniově štábní struktury [13]



## 4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum má přínos pro manažerské rozhodování. Aby byla, co největším přínosem musí být splněny dvě podmínky: kvalita vlastního výzkumu a kvalita marketingového řízení podniku. Marketingový výzkum se podílí na manažerském rozhodování tímto způsobem: zmenšuje informační nejistoty a velikost rizika při plánování marketingových opatření, průběžnou kontrolou a monitorováním marketingových operací umožňuje rozhodovat o jejich pružném přizpůsobení změněným podmínkám. [8]

### 4.1 Vymezení marketingového výzkumu [8]

*Marketingový výzkum* pochází z poznatků řady vědních oborů. Postupem času si vypracovala svůj specifický systém a postupy pro práci s marketingovými informacemi. Tyto se vždy obnovují a aktualizují v důsledku závislosti na vývoji těchto vědních oborů. Dalším rozvojem marketingového výzkumu je technický vývoj.

Podle definice je marketingový výzkum chápán jako „funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem prostřednictvím informací - informací užívaných k zjišťování a definování marketingových příležitostí a problémů, k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, monitorování marketingového úsilí a k zlepšení pochopení marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje požadované informace podle vhodnosti k řešení těchto problémů, vytváří metody pro sběr informací, řídí a uskutečňuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištěné poznatky a jejich důsledky“. [8]

#### Zdroje dat:

V pracích marketingového výzkumu se většinou pracuje se dvěma zdroji dat: sekundární a primární. Mezi těmito zdroji dat je hlavní rozdíl, který vychází z účelu, ke kterému byla data shromážděna. Sekundární data byla vybrána k jinému účelu, než je řešený projekt. Jsou přístupná pro veřejnost buď zadarmo, nebo za poplatek. Primární data patří zadavateli výzkumu, který nechal někým pořídit nebo si je nechal pořídit sám. Tyto data jsou shromažďována na míru nového řešeného projektu.

## 4.2 Dotazování

Dotazování je založeno na pokládání otázek dotazovaným (respondetům). Z jejich odpovědi získá řešitel projektu žádoucí primární údaje. Dotazování se dělí na tři způsoby, a to podle toho, kde se dotazování odehrává na osobní, telefonické a písemné. Podle formy kontaktu s dotazovaným se předurčuje použitelnost způsobů dotazování. Dotazování probíhá na základě dotazníku. [8]

Tab. 1 Srovnání technik dotazování [8]

Hledisko	Písemné	Osobní	Telefonické
Výše nákladů	nejnižší	vysoká	střední
Náročnost na organizaci	nízké	vysoká	roste v závislosti na počtu pohovorů
Míra návratnosti odpovědí	Nízká	vysoká	dosti vysoká
Kontakt s respondentem	žádný	úzký	nepříliš úzký
Využití v kvantitativních výzkumech	omezené	vysoké	dosti vysoké
Rychlost provedení	střední	střední	vysoká

Druhy otázek v dotazníku: [2]

**otevřené otázky** – dotazovaný nezaškrťává žádnou odpověď, ale přímo odpovídá vlastními slovy na danou problematiku podle svého uvážení

**uzavřené otázky** – dotazovaný si vybírá s řady odpovědí a jednu z nich si vybere

Obecné kroky pro tvorbu dotazníku: [8]

Postupné kroky tvorby dotazníku lze rozčlenit do těchto etap, které charakterizují posloupnost prací, které však nejsou od sebe striktně oddělené a navzájem se podmiňují:

1. „Vytvoření seznamu informací, které mají dotazování přinést.
2. Určení způsobu dotazování.
3. Specifikace cílové skupiny dotazovaných osob a jejich výběr.
4. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace.
5. Konstrukce celého dotazníku.
6. Pilotáž“. [8]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY RV FASHION STYLE S R.O.**

Firmu jsem vybíral podle toho, kde bych aplikoval praktickou část a zvolil jsem RV Fashion Style s r.o. Tato firma má své centrální sídlo tady v Prostějově.

### **5.1 Profil firmy a její postavení na trhu**

Firmu RV FASHION STYLE s r.o. založil v roce 2008 René Volek, módní poradce a zároveň jednatel společnosti.

Firma se zaměřuje na klasickou pánskou a dámskou konfekci, casual módu. V roce 2010 byla na trh uvedena i sportovní jeansová značka RV Fashion Jeans pro pány a dámy.

Strategie firmy je zaměřena na produkci vysoce kvalitních a módních výrobků. Firma má vlastní disainové centrum, které vychází z italských trendů. Firma při dodávkách materiálů spolupracuje s renomovanými italskými textilkami, jako jsou Reda, Loro Piana, Barberoose, Angelico aj.

Výrobky firma zajišťuje na kooperačních závodech v Trenčíně na Slovensku. Cílem kolekce je nabídnout zákazníkovi vysoce kvalitní výrobek v módním střihu a důrazem na vypracování a detail. Prodej těchto výrobků firma realizuje přes vlastní firemní prodejny, dále přes koncesionáře a individuální módní poradenství.

V současné době má firma 4 prodejní prodejny. V roce 2011 firma plánuje otevření dalších prodejen a to v krajských městech republiky včetně Prahy. Vedení firmy chce stabilizovat maloobchodní prodejní síť na 20 provozních jednotkách. Dále počítá s rozvojem distribuční sítě přes koncesionáře a další odběratele z velkoobchodu.

Firma je moderní a dynamická, která překonala světovou ekonomickou krizi a stále se rozvíjí. RV FASHION STYLE s r.o. se zaměřuje na kvalitní pánské obleky, separátní saka, kalhoty, zimní pláště, košile, kravaty, boty. V nabídce je hlavně móda pro muže, ale také i pro ženy (saka, dámské kostýmky...).[12]

Právně identifikovatelné údaje: [12]

IČ: 282 99 256

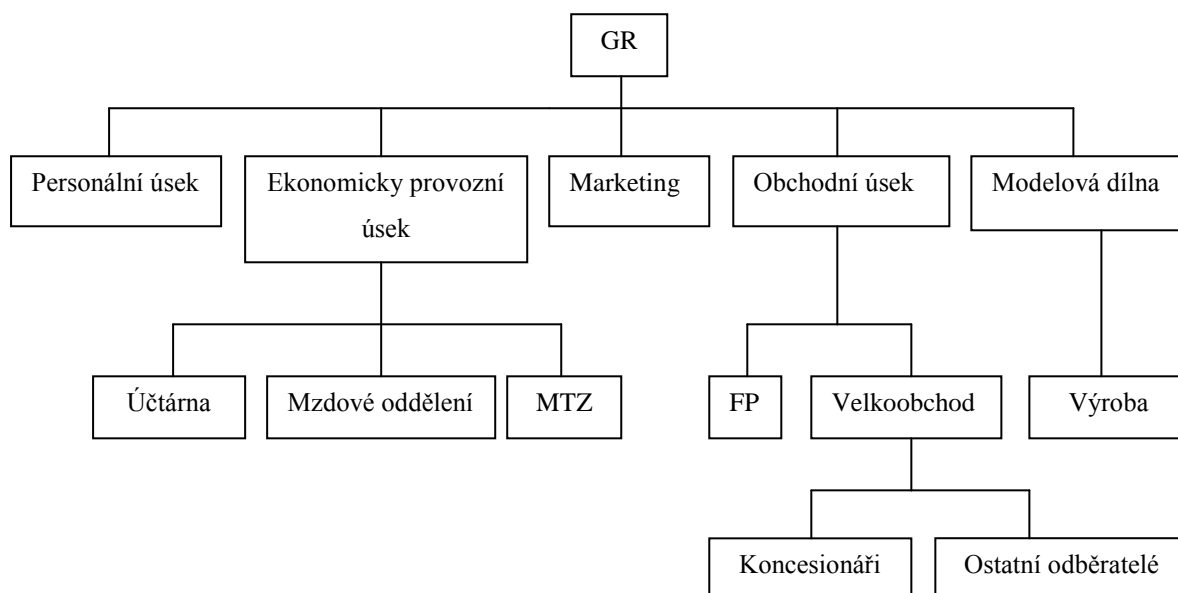
DIČ: CZ 282 99 256

Společnost RV FASHION STYLE s r.o. je zapsaná v obchodním rejstříku, vedeným Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 59530. Datum zápisu: 13. srpna 2008.

Základní kapitál: 200 000 Kč. Splaceno: 200 000 Kč

## 5.2 Organizační struktura firmy

Organizační struktura ve firmě RV FASHION STYLE s r.o. je liniiová. Níže uvádím organizační strukturu firmy.



Obr. 10 Schéma liniiově organizační struktury firmy [Zdroj: vlastní]

GR ..... generální ředitel

MTZ ..... materiálový textilní základ

FP ..... firemní prodejny

### 5.3 Rozhovor s generálním ředitelem

Dotazníkovému šetření předchází rozhovor s generálním ředitelem firmy panem Ing. Volkem, který se uskutečnil v prosinci v jeho firmě. Rozhovor vychází z podobných otázek, které použiji v dotazníkovém šetření.

Tímto rozhovorem chci zjistit, jak se budou lišit odpovědi zaměstnanců od odpovědi generálního ředitele.

#### Otázka č. 1 Poskytujete zaměstnanců dostatečné informace o firmě?

*„Zaměstnance firmy informuji o strategickém vývoji v nejbližší době. Samozřejmě každému poskytuji informace, které potřebuje vědět k tomu, aby mohl vykonávat svoji funkci. Tím mám na mysli rozsah informací.“*

#### Otázka č. 2 Jste spokojen se svým personálem?

*„Ano, myslím, že má firma dobré zaměstnance. Zvlášt' na firemních prodejnách.“*

#### Otázka č. 3 Dáte na rady a připomínky od svých zaměstnanců?

*„Určitě. Informace a připomínky mých zaměstnanců mě zajímají, a pokud jsou správné, tak dochází i k realizaci těchto připomínek v praxi.“*

#### Otázka č. 4 Poskytujete zaměstnancům příspěvky na rekreaci?

*„Příspěvky neposkytuji, neboť se snažím, aby si zaměstnanci v naší firmě vydělali pěkné peníze. Průměrná mzda ve firmě je 16 300,- (nepočítám do toho svůj plat). Všechny benefity zvyšují náklady.“*

#### Otázka č. 5 Pořádáte pro své zaměstnance firemní a kulturní akce?

*„Ne, nepořádám.“*

#### Otázka č. 6 Pořádáte firemní porady?

*„Vše se snažím řešit operativně a s každým proberu, co pokládám pro něho za důležité. Hromadné porady nedělám.“*

#### Otázka č. 7 Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci spokojeni s platovým ohodnocením?

*„Doufám, že ano. Snažím se všechny ohodnotit podle výkonnosti a zásluh.“*

## 6 ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ

Pro svůj výzkum jsem použil metodu dotazování, kterou jsem prováděl v prosinci 2010.

Dotazování jsem prováděl v obchodech a centrální budově RV Fashion Style s.r.o. Konkrétně v Prostějově a v Olomouci mezi všemi zaměstnanci, a to i u externích. Vytvořený dotazník jsem aplikoval na 24 zaměstnanců. Cílem toho marketingového výzkumu bylo zjistit jaký typ stylů řízení je ve firmě RV Fashion Style s.r.o. zastoupen.

### 6.1 Prodejny RV Fashion Style s.r.o.

Konkrétní prodejny, ve kterých jsem prováděl dotazníkové šetření.

Prostějov, Plumlovská 28



Obr. 11 Prostějovská prodejna 1 [10]

Prostějov, outletová prodejna Sonáta, Žeranovská 989/8

- centrální budova s kanceláři a obchodem



Obr. 12 Prostějovská prodejna 2 [10]

Olomouc, 1. máje 32



Obr. 13 Olomoucká prodejna [10]

## 6.2 Vyhodnocení dotazníků

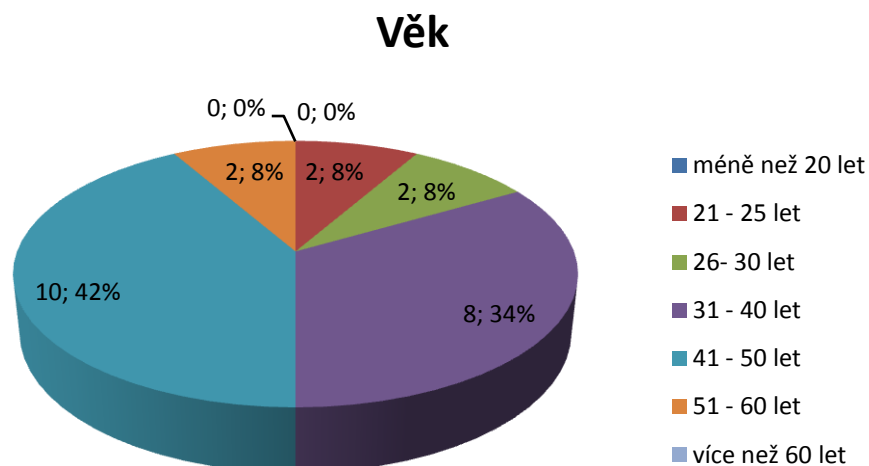
K vyhodnocení dotazníků jsem použil vyplněné dotazníky. Dotazování jsem prováděl přímo se zaměstnanci. Zaměstnanci odpovídali na 15 otázek typu uzavřených. U 4 otázek při určité odpovědi se mohli zaměstnanci vyjádřit v otevřené otázce k dané problematice. Dotazováním předcházelo 5 otázek, ke zjištění profilu dotazovaného.

### Profil dotazovaných

U otázky A „Kolik je Vám let?“ jsem zjistil, že ve firmě se vyskytují zaměstnanci staršího věku. Není od věci popřemýšlet, jestli nevzít i mladší zaměstnance, kteří by firmě dali nové nápady a impulsy.

Na danou otázku odpovědělo 42 % zaměstnanců, že mají věk v rozmezí 41 – 50 let. Druhou největší věkovou skupinou s 34 % byli zaměstnanci ve věku 31 - 40 let. Poté se umístili tři věkové kategorie se stejnými procenty, a to 8 %. Jedná se o věky 21 – 25, 26 – 30 a 51 – 60 let. Ve firmě se nevyskytují žádní zaměstnanci méně než 20 let a více než 60 let, proto mají 0 %.

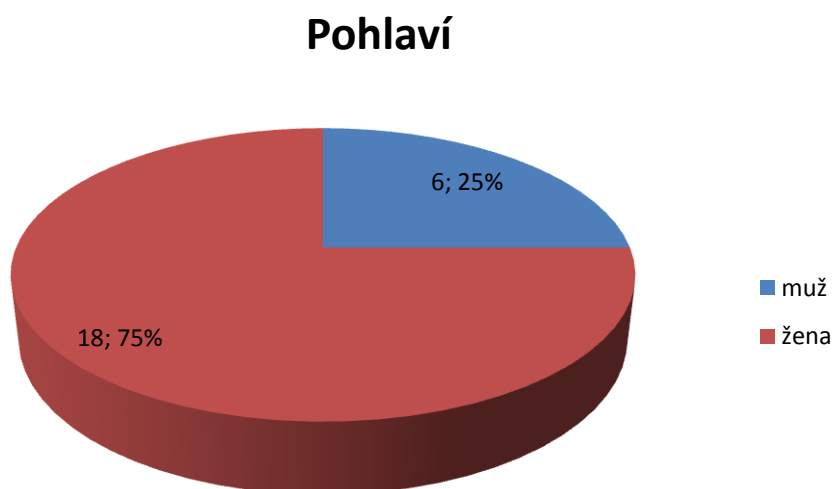




Obr. 14 Věk [Zdroj: vlastní]

U otázky B „*Jakého jste pohlaví?*“ byla zjištěna neobvyklost a to, aby ve firmách bylo tolik žen na úkor mužů. Protože na otázku odpovědělo 75 % zaměstnanců žena a 25 % zaměstnanců muž.

Je tu smíšené zastoupení zaměstnanců s vyšším počtem žen. V dnešní společnosti se ženy více dostávají do popředí, nežli tomu bývalo dříve. V každé firmě je to jinak.



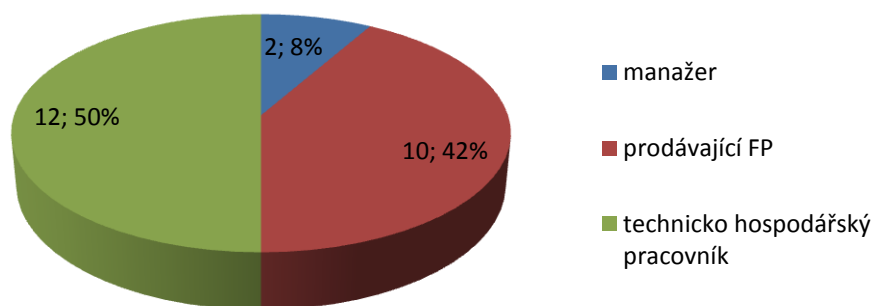
Obr. 15 Pohlaví [Zdroj: vlastní]

V otázce C „*Jaké je Vaše současné pracovní zařazení ve firmě RV FASHION STYLE s r.o.?*“ bylo zjištěno, že pracovní pozice odpovídají požadavkům ve firmě.

Nejvíce převládají technicko hospodářský pracovníci s 50 %. Poté s 42 % se zapsali zaměstnanci ve firemních prodejnách. S 8 % se zařadili manažeři firmy.

Pod názvem technicko hospodářský pracovník jsou zařazeni účetní, návrháři, sekretářky, externí pracovníci a jiní.

### Pracovní zařazení

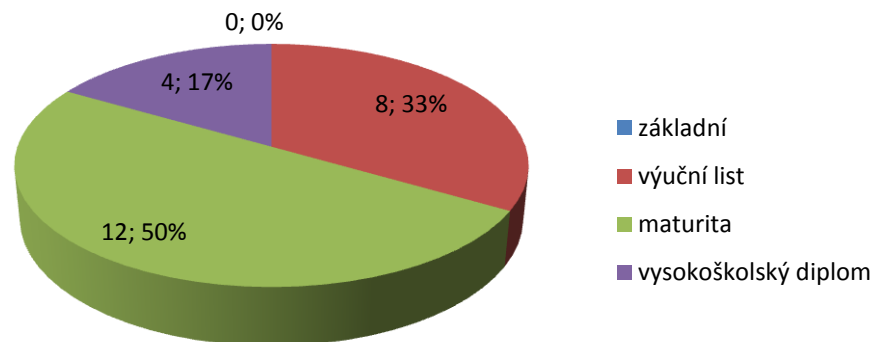


Obr. 16 Pracovní zařazení [Zdroj: vlastní]

U otázky D „*Jaké je Vaše ukončené vzdělání?*“ je z grafu patrné, že zaměstnanci pracující ve firmě mají ve velké většině vystudovanou střední školu s maturitou, a to z 50 %. S 33 % následují zaměstnanci s výučním listem. Nejmenší početnou skupinou zaměstnanců jsou lidé, kteří získali vysokoškolské vzdělání. Ti se tu vyskytují z 17 %. Zaměstnanci, kteří by měli jen základní vzdělání se tu nevyskytují.

Je k zamyšlení jestli není dobré najmout více lidí s vysokoškolským vzděláním, aby firmě předali svoje poznatky a posunuli firmu o třídu výš.

## Ukončené vzdělání



Obr. 17 Ukončené vzdělání [Zdroj: vlastní]

U otázky E „*Jaké jsou Vaše hlavní úkoly?*“ odpovídali zaměstnanci nejčastěji tyto úkoly a to:

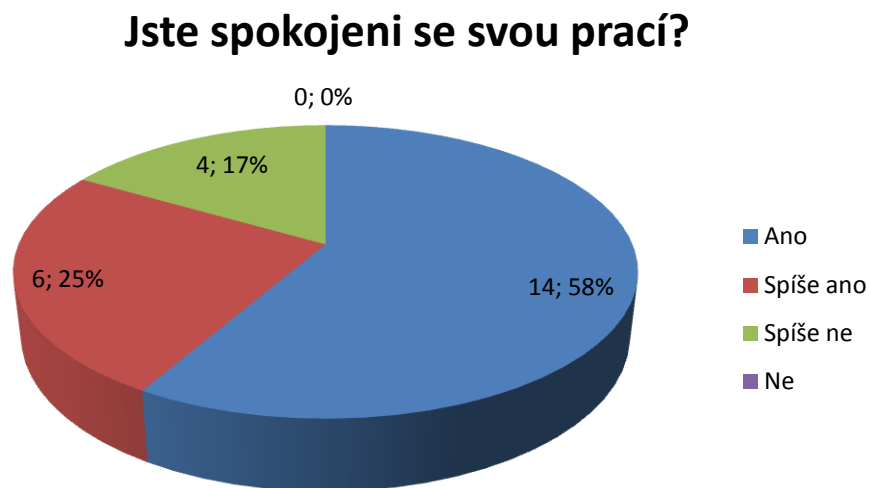
- řídit zaměstnance,
- prodávat,
- podávat informace o značce,
- vedení účetní agendy,
- evidence zboží,
- doplňovat zboží,
- kontrola zboží,
- vést prodejnu,
- administrativní práce,
- navrhovat oblečení,
- jiné.

### Vyhodnocení otázek

#### **Otázka č. 1 Jste spokojeni se svou prací?**

V dotazníku odpovědělo v 58 %, že jsou spokojeni s prací ve firmě, 25 % odpovědělo, že jsou spíše spokojeni, 17 % jsou spíše nespokojeni a žádný zaměstnanec neodpověděl, že by nebyl spokojený se svou prací.

Zaměstnanci si ve většině případů na svoji práci nestěžují. Nikdo neodpověděl, že není spokojený s prací, kterou vykonává. V odpovědích „Spíše ne“ jsou zahrnutí zaměstnanci, kterým chybí komunikace mezi ostatními prodejci.



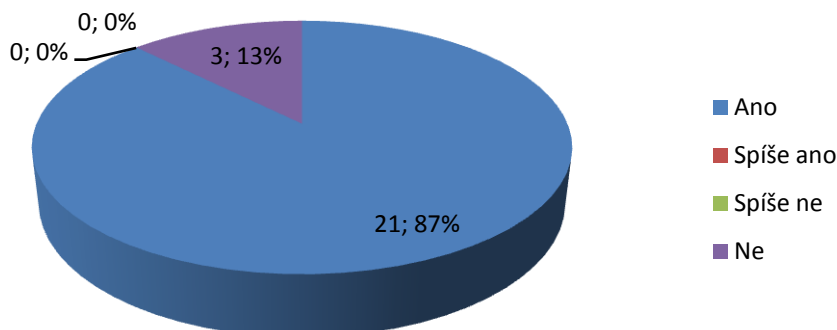
Obr. 18 Jste spokojeni se svou prací? [Zdroj: vlastní]

#### **Otázka č. 2 Máte v zaměstnání dobrý pracovní kolektiv?**

Dle získaných odpovědí lze vyzorovat, že drtivá většina, a to 87 % si myslí, že mají dobrý pracovní kolektiv. Zbytek zaměstnanců tj. 13 % tento stejný názor nemají.

Z grafu plyne, že zaměstnanci mají celkem dobrý kolektiv, a to až na pár výjimek, kdy tento pocit se všemi nesdílí. Jsou to zaměstnanci, kteří si nesydlí, jelikož je mezi nimi velký věkový rozdíl a jiné ukončené vzdělání.

## Máte v zaměstnání dobrý pracovní kolektiv?



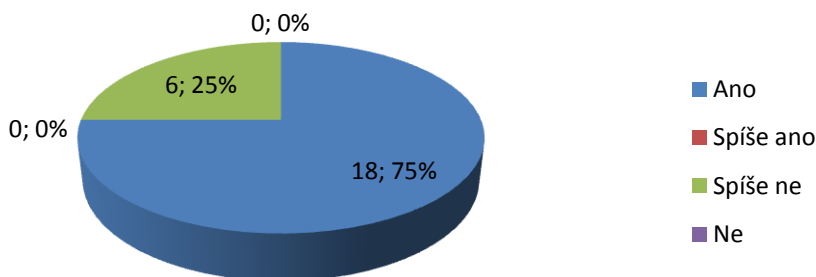
Obr. 19 Máte v zaměstnání dobrý pracovní kolektiv? [Zdroj: vlastní]

### Otázka č. 3 Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné informace o plánech a hospodaření firmy?

U téhle otázky odpověděla třičtvrtina tj. 75 % zaměstnanců, že je zaměstnavatel informuje. Jedna čtvrtina zaměstnanců tj. 25 % odpověděla, že spíše nikoliv.

Generální ředitel poskytuje zaměstnancům údaje o plánech a hospodaření firmy jen formálním způsobem a strohými údaji. Nemá důvod zaměstnance až tak informovat o firmě, jelikož se jich to netýká. Je to totiž jen jeho starost a užšího vedení firmy.

## Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné informace o plánech a hospodaření firmy?

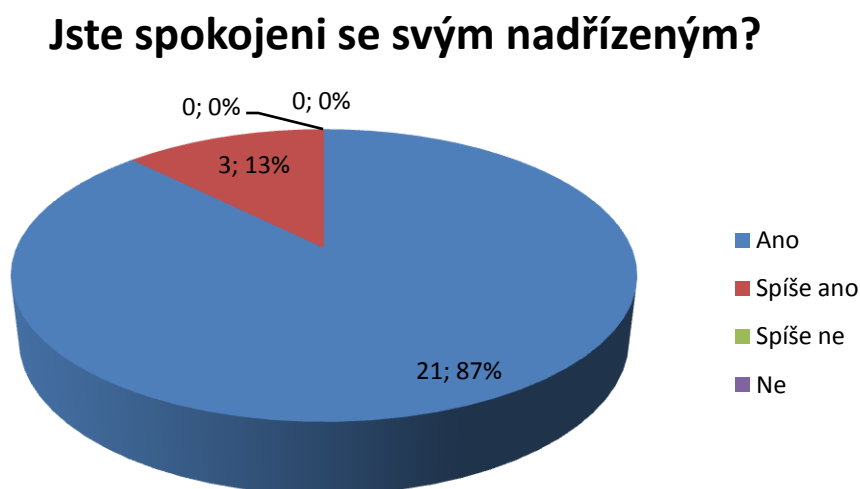


Obr. 20 Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné informace o plánech [Zdroj: vlastní]

**Otázka č. 4 Jste spokojeni se svým nadřízeným?**

Drtivá většina 87 % zaměstnanců odpověděla, že jsou spokojeni se svým nadřízeným. Naopak 13 % zaměstnanců odpověděla, že nejsou spokojeni.

Zaměstanci necítí ke svému zaměstnavateli určitou nevraživost, ctí ho, proto skoro úplná většina zaměstnanců jsou se zaměstnavatelem spokojena a neměnila by jej.



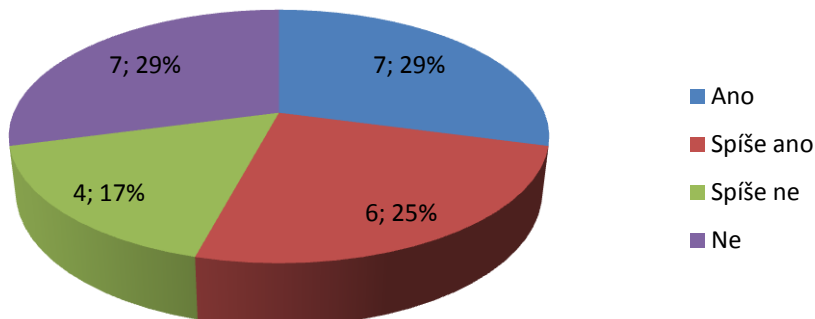
Obr. 21 Jste spokojeni se svým zaměstnavatelem? [Zdroj: vlastní]

**Otázka č. 5 Máte možnost vyjádřit svůj názor nebo připomínky?**

Tahle otázka vyvolala dosti nejednosti. Z grafu totiž plyne, že největší počet, 29 % zaměstnanců si myslí, že se nemůže k ničemu vyjádřit. Stejně početnou skupinou 29 % byla skupina zaměstnanců, která si myslí, že naopak se může vyjádřit k různým věcem. Třetí skupinou s 25 % si myslí, že spíše můžou a nakonec nejmenší počet s 17 % se prý spíše nemůžou vyjádřit.

Z grafu je patrné, že zaměstnavatel až tak nedbá na názor a připomínky zaměstnanců. Z grafu plyne, že skoro půlka dotazovaných zaměstnanců si to myslí.

## Máte možnost vyjádřit svůj názor nebo připomínky?



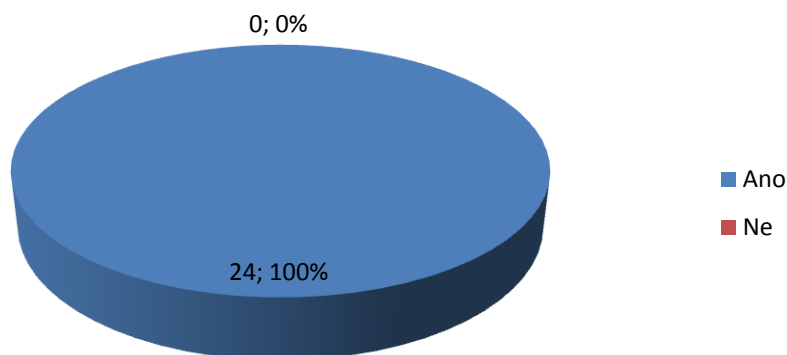
Obr. 22 Máte možnost vyjádřit svůj názor nebo připomínky? [Zdroj: vlastní]

### Otázka č. 6 Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše co potřebujete?

Při položení otázky, zde vznikla jednoznačná odpověď. Všichni zaměstnanci tj. 100 %, odpovědělo, že má všechny materiály a pracovní pomůcky k práci.

Protože firma je prosperující, nikdy není problém, že by někde něco chybělo. Pracovní pomůcky a různé materiály jsou uskladněny na určitých místech a podle potřeby jsou odebírány. Zaměstnanci si tedy nemohou stěžovat.

## Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše co potřebujete?



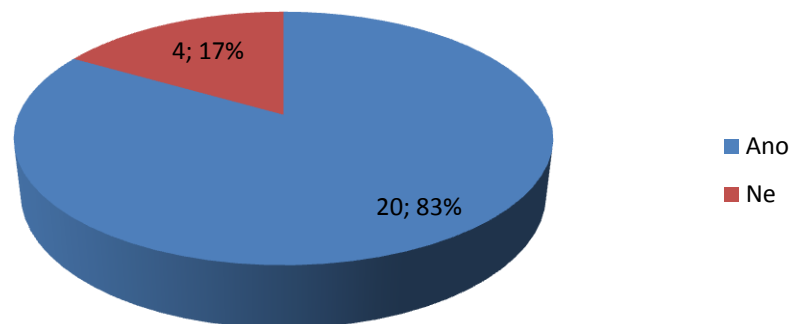
Obr. 23 Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?

[Zdroj: vlastní]

**Otázka č. 7 Dodržuje zaměstnavatel stanovenou dobu přestávek?**

Zaměstnanci odpovídali většinou jasně. 83 % zaměstnanců odpovědělo, že se přestávka dodržuje. Naopak 17 % si myslí pravý opak.

Zaměstnavatel se snaží, aby zaměstnanci měli stanovenou dobu přestávky půl hodiny, ale ne všude tomu tak je. Problém je v olomoucké firemní prodejně, kde si zaměstnanci stěžují, že přestávku mají kratší a také v řízení prodejny. Proto se naskytuje otázka, proč se s tím něco neprovede. Podle pracovního zákona, musí mít každý zaměstnavatel po uplynutí 4 hodinové směny nárok na půlhodinovou přestávku.

**Dodržuje zaměstnavatel stanovenou dobu přestávek?**

Obr. 24 Dodržuje zaměstnavatel stanovenou dobu přestávek? [Zdroj: vlastní]

**Otázka č. 8 Odpovídá Vaší práci finanční ohodnocení?**

Lze konstatovat, že při dotazu otázky byli zaměstnanci rozdělení do tří táborů. První tábor s 46 % byli zaměstnanci, kteří si myslí, že nejsou správně ohodnoceni. Zato druhý tábor s 42 % si myslí pravý opak tzn. že jsou správně ohodnoceni. Zbytek, třetí tábor, s 12 % si myslí, že spíše jsou správně ohodnoceni.

Některé odpovědi z otevřené otázky:

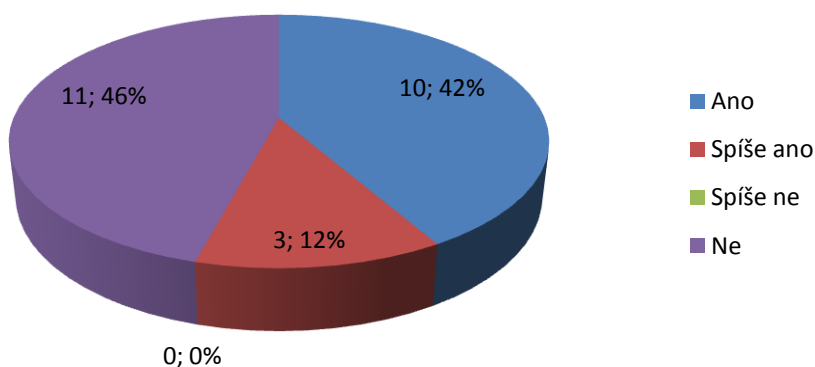
*„Nechápu proč mají někteří méně kvalifikovaní zaměstnanci více peněz nežli já“*

*„Neodpovídá, chci prostě přidat. Už jen proto jak vše zdražuje.“*



Téměř 50 % zaměstnanců firmy je nespokojeno s finančním ohodnocením své práce. Nepřispívá tomu ani fakt, jak se firmě daří. Někteří zaměstnanci nechápou, proč jsou tak podhodnoceni na rozdíl od jiných zaměstnanců z firem, kde lidé dělají na stejných nebo podobných pozicích.

### Odpovídá Vaší práci finanční ohodnocení?



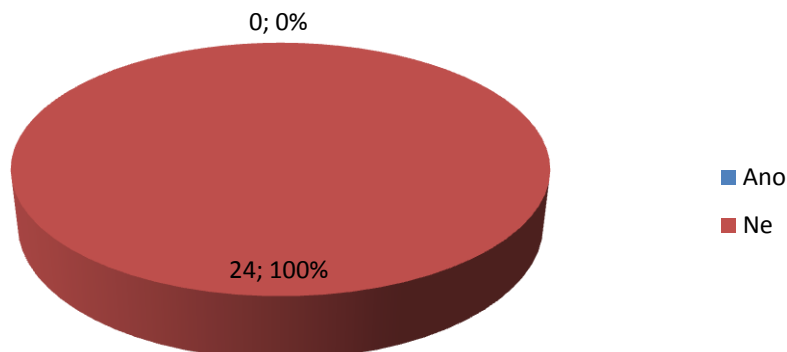
Obr. 25 Odpovídá Vaší práci finanční ohodnocení? [Zdroj: vlastní]

#### Otázka č. 9 Poskytuje Vám zaměstnavatel příspěvek na rekreaci?

Tady se zaměstnanci jednoznačně shodli ve 100 %, že jim zaměstnavatel neposkytuje příspěvek na rekreaci.

Zaměstnanci by chtěli dostávat příspěvky na rekreaci, jelikož vidí, že i v ostatních firmách, kde se daří, tak je dostávají. Proto se cítí o tuto důležitou položku ochuzeni.

## Poskytuje Vám zaměstnavatel příspěvek na rekreaci?



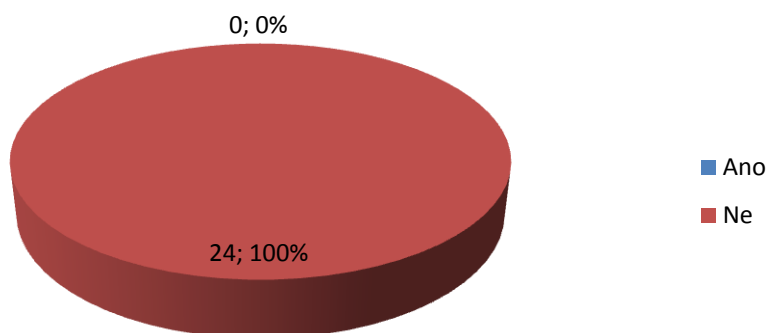
Obr. 26 Poskytuje Vám zaměstnavatel příspěvek na rekreaci? [Zdroj: vlastní]

## Otázka č. 10 Pořádá pro Vás zaměstnavatel firemní a kulturní akce?

U téhle otázky se zaměstnanci, jak viz předcházející, shodli na tom, že zaměstnavatel nepořádá žádné firemní ani kulturní akce, a to v 100 %.

Je otázka proč tomu tak je, aby ušetřil v době, kdy se omezují tyto akce, nebo prostě nemá zájem, aby nemusel nic navíc zařizovat. Zaměstnanci jsou ochuzeni o tyto věci. Takové akce jsou dobré na otužování vzájemných vztahů mezi zaměstnavatelem vůči zaměstnancům a mezi zaměstnanci.

## Pořádá pro Vás zaměstnavatel firemní a kulturní akce?

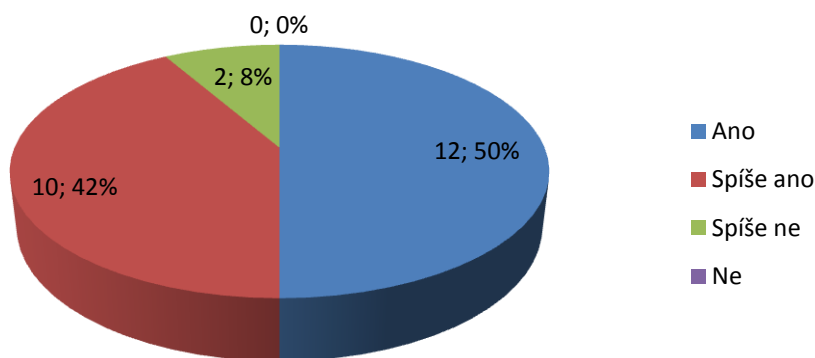


Obr. 27 Pořádá pro Vás zaměstnavatel firemní a kulturní akce? [Zdroj: vlastní]

**Otázka č. 11 Zapojuje Vás zaměstnavatel do určitých věcí spojených s firmou?**

Z grafu je patrné, že 50 % zaměstnanců si myslí, že ano. Zato 42 % si myslí, že spíše ano a zbylých 8 % si myslí že spíše ne.

Zaměstnavatel zapojuje své zaměstnance do určitých věcí spojených s firmou a jen některé zaměstnance vynechává.

**Zapojuje Vás zaměstnavatel do určitých věcí spojených s firmou?**

Obr. 28 Zapojuje Vás zaměstnavatel do určitých věcí spojených s firmou

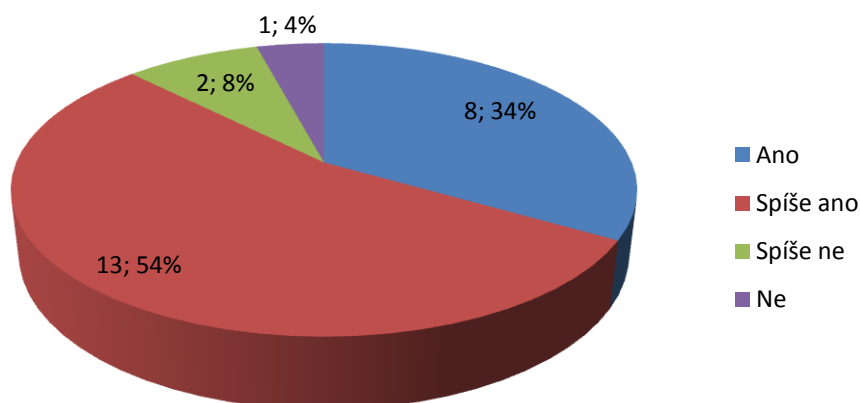
[Zdroj: vlastní]

**Otázka č.12 Dá zaměstnavatel na Vaši radu?**

Více jak polovina tj. 54 % odpovědělo, že na nich zaměstnavatel spíše dá. Druhou nejpočetnější skupinou tj. 34 % odpovědělo ano, tzn. že na ně dá. Třetí skupinou tj. 8 % odpovědělo, že spíše ne a poslední skupinou tj 4 % odpovědělo, že nedá.

Z grafu je patrné, že zaměstnavatel spíše zaměstnance vyslechne a dbá na jejich radu. Jen pár vyjimek si myslí o opaku, že na ně zaměstnavatel nedá. Zaměstnavatel je raději, když se mu zaměstnanci ozvou a v nečem mu poradí. Jestli to vyhodnotí jako kladné pro firmu, určitě rady svých zaměstnanců využije.

## Dá zaměstnavatel na Vaši radu?



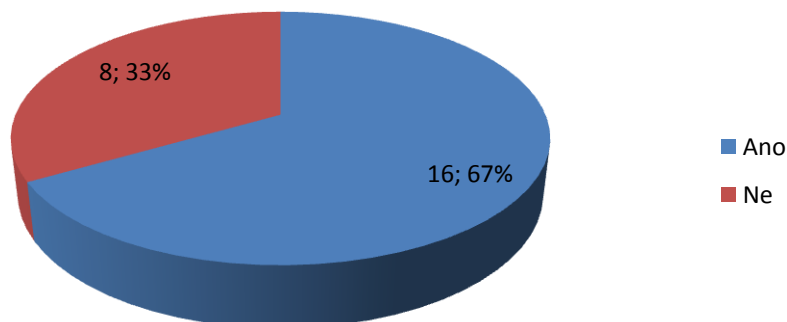
Obr. 29 Dá zaměstnavatel na Vaši radu? [Zdroj: vlastní]

### Otázka č. 13 Pořádá zaměstnavatel firemní porady?

Nejčastější otázkou s 67 % bylo, že zaměstnanci odpověděli že pořádá firemní porady. Zbýlých 33 % si myslí že nikoliv.

Z grafu vychází, že více jak dvě třetiny si myslí, že pořádá a jedna třetina si myslí, že nikoliv. Je to dané tím, že jen s některými tyto schůze pořádá a informuje je o dění ve firmě apod. S těmi dalšími je jen navštíví a řekne jim to, co je podle něj důležité.

## Pořádá zaměstnavatel firemní porady?

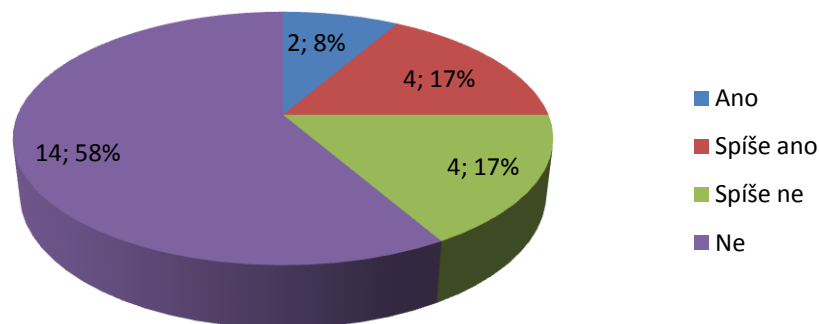


Obr. 30 Pořádá zaměstnavatel firemní porady? [Zdroj: vlastní]

**Otázka č. 14 Stěžuje Vám zaměstnavatel práci s papírováním?**

Tahle otázka vyvolává jako vždycky velké emoce. Byrokracie totiž obtěžuje všechny a všude. Tady ale odpovědělo 58 %, že nemají stíženou práci papírováním. Zato 17 % zaměstnanců si myslí, že jim spíše stěžuje práci a spíše nestěžuje. Poslední skupina s 8 % zaměstnanců si myslí, že jim práci stěžuje.

Zaměstnavatel se snaží, aby svoje zaměstnance s papírováním nezatěžoval, ale jak je patrné, ne všude je tomu tak. Nejvíce jsou tímto papírováním zatěžováni administrativní pracovníci firmy a účetní, hlavně když jsou uzávěrky apod., ostatní jsou od toho ušetřeni.

**Stěžuje Vám zaměstnavatel práci s papírováním?**

Obr. 31 Stěžuje Vám zaměstnavatel práci s papírováním? [Zdroj: vlastní]

**Otázka č. 15 S organizací práce jsem**

Nejpočetnější skupinou zde byla skupina zaměstnanců 58 %, která odpověděla, že je spokojena s organizací práce. Dále 21 % odpověděla, že jsou spíše spokojeni, 13 % jsou spíše nespokojeni a poslední 8 % zaměstnanců jsou nespokojeni s organizací práce ve firmě.

S organizací práce jsou zaměstnanci spokojeni jen z části. Chybí tu komunikace mezi jednotlivými firemními prodejny, což se projevuje jako kámen úrazu. Nedokáží si předat informace mezi sebou, což se projevilo v otevřené otázce, kde se k tomuto tématu vyjádřili.

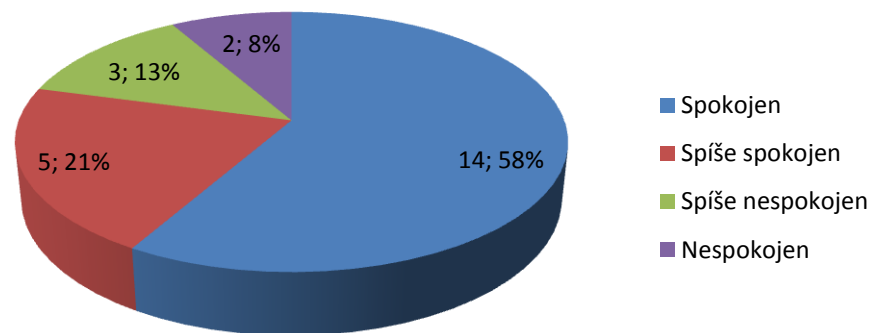
Odpovědi z otevřené otázky:

„ Nejsm spokojena z tohoto důvodu, že mi chybí komunikace mezi prodejny Prostějov a Olomouc. Připadá mi, že o sobě vůbec nevíme.“

„ Nevím. Prostě to tak cítím.“

„ Vadí mi přístup některých vedoucích k nám prodavačkám.“

### S organizací práce jsem:



Obr. 32 S organizací práce jsem [Zdroj: vlastní]

## 7 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU

V této části vyhodnotím z předešlých grafů odpovídající styl řízení, který je ve firmě praktikován. Rozeberu jednotlivé problémy a určím dostatečné doporučení.

### 7.1 Závěry

Ve většině případů jsou zaměstnanci se svou prací ve firmě, se zaměstnavatelem i s kolektivem spokojeni.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům informace o dění ve firmě. Vybírá si lidi, kterým tyto informace přísluší, a také je zapojuje do určitých věcí spojených s firmou, ale jak již bylo řečeno, vždy jen osoby, k tomu oprávněné.

Zaměstnanci, jelikož mají kladný vztah k zaměstnavateli, tak ten dá na jejich radu. S jejich pomocí může některé věci vyřešit, které nevidí, když je většinou ve své kanceláři. Jen někteří zaměstnanci si myslí, že mohou vyjádřit svůj názor nebo připomínky.

Zaměstnavatel též dbá na to, aby zaměstnanci měli své pracovní pomůcky a materiál ihned k dispozici. Pro tyto věci mu není líto peněz. Není mu totiž lhostejné s čím, a jak zaměstnanci pracují. I pro něho je bezpečnost zaměstnanců na prvním místě.

Zaměstnancům se snaží nezatěžovat práci s papírováním, ale ne vždy se to povede. Sám zaměstnavatel říká, že rok od roku je administrativa horší a horší. Od papírování nejsou ušetření administrativní pracovníci a účetní.

Zaměstnanci jsou nespokojeni, že chybí komunikace mezi prodejny, zejména mezi vedoucími firemních prodejen a prodavačkami firemních prodejen. Tato komunikace právě vážne v době, kdy se chystá nová kolekce. Jedna strana chystá kolekci úplně jinak, nežli ta druhá.

Chybou je také dodržování přestávek. Co jsem zjistil, tak paní vedoucí z olomoucké prodejny tyto přestávky nedodržuje. Byla by nejraději, kdyby žádné přestávky nebyly. Nemělo by se to vyskytovat. V ostatních prodejnách, nejsou s tímto problémy.

Velkým problémem je, že půlka zaměstnanců firmy jsou nespokojeni s finančním ohodnocením. Myslí si totiž, že jak má firma velké zakázky, stálou klientelu a expanduje do jiných měst, tak jsou podhodnoceni. Toto nevytváří dobrou vizitku firmy, i pro lidi, kteří by se chtěli v této firmě ucházet o pracovní místo. Tito lidé se budou raději ucházet v jiné firmě a na lepší placené místo. Je tu špatně zavedený systém vyplácení

mezd. Už při otevřených odpovědích je vidět, že např. zaměstnanec s výučním listem má více peněz, nežli zaměstnanec s maturitou.

Dále se zaměstnancům nelíbí, že nedostávají žádný příspěvek na rekreaci a zaměstnavatel nepořádá žádné firemní ani kulturní akce. Je otázkou, proč tomu tak je. V jiných firmách, kde nemají takové zisky, se tyto akce pořádají a mj. dostávají příspěvky na rekreaci. Je na zaměstnavatelovi, aby se nad tím pozastavil a přehodnotil dané věci. Určitě by tím víc získal, nežli ztratil.

Jedna třetina lidí si také myslí, že by bylo zapotřebí provádět roční firemní porady, buď se všemi, nebo vždy s lidmi z určitého obchodu nebo oboru. Zaměstnanec se totiž na pracovních poradách dozví zajímavé informace o strategii a plánech firmy apod.

Organizace práce, to je také věc, která by se mohla zlepšit. Pár zaměstnanců si myslí, že je špatné řízení prodejny. Není tedy od věci se na tuto skutečnost podívat a vyvodit z toho závěry.

Dotazníkovému šetření předcházela rozhovor s generálním ředitelem. Díky němu jsem si mohl ověřit, že s odpověďmi zaměstnanců se až tak neliší. Jen ve dvou případech ano.

V prvním případě je to, jestli dá na připomínky a rady od svých zaměstnanců. Sice na rady od svých zaměstnanců přistupuje, ale na připomínky nikoliv. Což jasně předpokládá, že nemá rád kritiku.

V druhém případě týkajícího se platového ohodnocení zaměstnanců je vidět velký rozdíl v odpovědích zaměstnanců a co mi odpověděl generální ředitel. Pan generální ředitel si myslí, že jsou spokojeni, ale pravda to není.

## 7.2 Doporučení

Doporučil bych generálnímu řediteli, ať pořádá více pracovních porad, jednak mezi manažery, ale i mezi svými řadovými zaměstnanci. Nabízí se možnost, kde by se sešli všichni dohromady. Nejlépe v centrální budově v určitém vymezeném prostoru, ale to by nemělo patřičný efekt. Proto by bylo nejlépe, kdyby se první setkal s manažery a poté např. s vedoucími firemních prodejen a všechny je vyslechl. Udělal zápisy, vyhodnotil a provedl patřičné změny, pokud by byly potřeba. Těmito firemními poradami se takélepší komunikace mezi firemními prodejny. Každý bude vědět, co má kdy dělat, a nebudou vznikat takové problémy, že v jedné prodejně chystali novou kolekci a v té druhé nikoliv.



Měl by se zaměřit na paní vedoucí v olomoucké prodejně, kde na ní byli stížnosti, protože nedodrží stanovenou dobu přestávky, která by měla činit půl hodiny. Zaměstnavatel by měl z toho vyvodit patřičné důsledky.

Změnil bych princip odměňování zaměstnanců. To, že skoro 50 % zaměstnanců je se svými penězi nespokojená, o něčem svědčí a nutí to k zamyšlení jak to změnit. Já bych navrhol postup při odměňování takový. Zadal bych podle dosažení vzdělání a postavení ve firmě základní plat, po té by zaměstnanci získávali odměny. Dostali by, podle toho kolik prodají výrobků, podle toho, jak vykonávají svou práci a jak se budou pracovně vyvíjet (když jim firma bude platit kurzy na anglický jazyk). Je jasné, že v době krize bude při menších výdělcích firmy zaměstnancům snižena mzda, a to i včetně generálního ředitele, který by měl jít příkladem.

Doporučoval bych zaměstnavateli pořádat firemní a kulturní akce v rámci firmy, alespoň minimálně jednou do roka. Zaměstnanci se budou mít na co těšit a budou mít svého zaměstnavatele ještě víc rádi. Zvláště před Vánocemi bych doporučoval uspořádat firemní akci, pracovníky to více stmelí dohromady.

Zavedl bych zde, aby se podle dobrých výsledků firmy, objevovali příspěvky na rekreaci. Byla by to dobrá motivace pro lidi.

Zaměstnavateli bych navrhl, aby od svých podřízených vyslechl jejich názory, a připomínky a těmito se zabýval.

## 8 NÁVRH NĚKTERÝCH DOPORUČENÍ

Zde se chci zaměřit na finanční stránku, kolik by stálo některé mé doporučení uskutečnit.

### **Změna komunikace ve firmě**

Z výzkumu vyplynulo jednoznačně fakt, že je nutné konat pravidelné seznamování pracovníků se strategií a vizí firmy, nejlépe čtvrtletně.

Dále by bylo dobré zavést na úrovni vedoucích pracovníků operativní porady, kde by se řešily krátkodobé cíle firmy

### **Princip odměňování zaměstnanců**

Ve firmě bych zavedl, jak jsem již zmínil základní plat plus výkonnostní složku mzdy, u prodavaček kolik prodají zboží a u ostatních, jak budou plnit dané ukazatele a jak se budou pracovně vyvíjet.

U prodavaček bych navrhoval jako odměny několik jednotek procent z obrátu zboží na jednotlivých prodejnách maximálně však do 6 procent.

Dále se tímto nebudu zabývat, jelikož to není obsahem bakalářské práce.

### **Firemní akce**

Jak jsem již doporučil, firmě bych radil uspořádat firemní akci nejlépe před Vánocemi. Je to nejvhodnější doba na posezení, sdělování informací, stmelování kolektivu a zhodnocení celého roku. Vybral jsem k tomu vhodné prostory v Prostějově, konkrétně Hradební pivnici, nacházející se v ulici Hradební 85/1. Pivnice je útulná, ale i přímo dělaná na pořádání takových akcí. Majitel Hradební pivnice pan Sedláček si za pronájem nebere žádné peníze. Ceny jsou uvedené podle skutečnosti, které jsou v Hradební pivnici.

Kalkulace nákladů pro 15 osob

Pronájem prostoru ..... 0 Kč

## Alkoholické nápoje

Pivo ..... 1 ks 0,5 l 23 Kč ..... 50 ks 1 150 Kč

Víno ..... 1 ks 1l láhev 125 Kč ..... 5 lahví 625 Kč

Vodka ..... 1 ks 0,05 l 25 Kč ..... 50 ks 1 250 Kč

## Nealkoholické nápoje

Džusy ..... 1 ks 0,3 l 22 Kč ..... 50 ks 1 100 Kč

Kofola ..... 1 ks 0,5 l 15 Kč ..... 50 ks 750 Kč

Rajec ..... 1 ks 0,3 l 14 Kč ..... 30 ks 420 Kč

Večeře (kuřecí přírodní řízek, hranolky s oblouhou) ... 1 porce 124 Kč ..... 1 860 Kč

3 obložené talíře ..... 1 talíř 150 Kč ..... 450 Kč

---

Celkem ..... 7 605 Kč

Cena není tak velká, aby si to firma nemohla dovolit. Zaměstnanci budou jen rádi, když generální ředitel bude pořádat firemní akce alespoň jednou za rok.

**Kulturní akce**

Kulturní akcí je v Prostějově více než dost. Já jsem vybral pro svůj návrh Městské divadlo v Prostějově, které stojí na Vojáckově náměstí 1. Představení se zúčastní opět 15 lidí programu Jiří Suchý – Jiří Šlitr: Dobře placená procházka, který se konal 17.3. v 19 h v divadelním sále.

Kalkulace nákladů pro 15 osob

Vstupné ..... 1 lístek 220 Kč ..... 15 lístků 3300 Kč

Jelikož by se tyto kulturní akce nenavštěvovaly každý měsíc, ale podle toho, co by se hrálo za představení, nemusí to být pro pana generálního ředitele tak finančně neúnosné.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat situaci ve firmě RV Fashion Style s r.o. pomocí dotazníkového šetření a určit jaký typ stylů řízení je ve firmě zastoupen. Šetření jsem prováděl na zaměstnancích přímo ve firmě.

V prvních čtyřech kapitolách bakalářské práce jsem poukázal přehled o teoretických východiscích a principech vývoji managementu a hlavně dělení stylů řízení. Dále také seznámení s organizační strukturou, její vytváření a nakonec i s marketingovým výzkumem.

Kapitola pátá je již zaměřena na část praktickou. Touto kapitolou jsem se snažil přiblížit společnost, pro kterou vytvářím bakalářskou práci. Zmínil se o založení firmy, na co se zaměřuje, strategii a nakonec o plánech firmy do budoucna. V neposlední řadě jsem uvedl organizační strukturu.

Kapitolou šestou jsem se snažil v první řadě představit prodejny a poté jsem přešel k vyhodnocení dotazníkového šetření.

Kapitolu sedmou a osmou se věnuji závěrům a doporučením vedení firmy a v poslední řadě některým návrhům. Tyto doporučení by se měly odvíjet z výsledků dotazníkového šetření.

Zaměstnanci velmi spolupracovali při dotazování. Pomáhali mi se vším, co jsem potřeboval. I pan generální ředitel byl velmi ochotný odpovídat na mé otázky při rozhovoru a potřebných věcí k uskutečnění bakalářské práce.

Pomocí analýzy (dotazníkového šetření, grafů a závěrů) a rozborů vyplývá, že je ve firmě praktikován typ byrokraticko – demokratického stylu řízení.

Ve firmě je více zastoupen demokratický styl s prvky byrokratického. Demokratický styl se projevuje tak, že zaměstnavatel dbá na rady zaměstnanců. Plně spoléhá na své zaměstnance a zasvěcuje je do problematiky firmy. Zaměstnavatel má, ale také svou autoritu.

Byrokratický styl se ve firmě více méně vyskytuje, když firma potřebuje, aby zaměstnanci pracovali na plný výkon. Děje se tak hlavně, když začíná nová kolekce, nebo se zavádí nový výrobek na trh. Byrokratický styl se tu projevuje i při jiných okolnostech. Jsou tu na určitých místech napjaté vztahy mezi zaměstnanci, která se projevují zvláště kvůli ohodnocení a také že zaměstnavatel nevyslechne jejich názory a připomínky.

Nejlepší styl řízení i přesto neexistuje. Vždy bude někdo, komu bude něco vadit, jak ze strany zaměstnanců k zaměstnavateli, nebo naopak. Ve firmě jsem se přesvědčil, že nebývá zvykem, aby byl jen jednotný styl řízení. Ve většině případů je ve firmách aplikována kombinace různých stylů řízení.

Z analýzy jsem vyvodil závěry a navrhl jsem, jak by se měly patřičné věci a problémy vyřešit. Poukázal jsem také, kolik by některé návrhy stály peněz. Podle těchto návrhů, jsou ceny zanedbatelné, s tím kolik firma vykazuje zisk. Je teď jen na zaměstnavateli, jestli je využije a bude je na svoji firmu aplikovat, či se jimi zabývat.

Dle mého názoru by bylo pozitivní tyto návrhy realizovat neboť by to posunulo řízení firmy do demokratického stylu řízení, což odpovídá současné moderní praxi.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Praha: Rubico, 2001. 650 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 464 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] DONNELLY, J.H., GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [4] HITTMÁR, Š., KAMPF, R. *Management I*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1997. 144 s. ISBN 80-7194-111-5.
- [5] *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2007. roč. 17. č. 8. 1 × za měsíc. ISSN 0026-8720.
- [6] OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 74 s. ISBN 80-244-1365-5.
- [7] POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- [8] PŘÍBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [9] ROBBINS, S.P., COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [10] *Styly řízení* [online]. [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW: <[www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-13-Management.php](http://www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-13-Management.php)>.
- [11] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomie*. 3. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [12] *Úvod* [online]. [cit. 2010-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.renevolek.cz/>>.
- [13] VEBER, J. a kol. *Management: základní moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualit. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CPM	metoda kritické cesty
ČR	Česká republika
DIČ	daňové identifikační číslo
FP	firemní prodejny
GR	generální ředitel
IČ	identifikační číslo
MTZ	materiálový textilní základ
PERT	technika vyhodnocování a testování programů
SR	Slovenská republika

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Rozdělení času manažerů na různých úrovních .....	9
Obr. 2 Základy řízení lidí .....	12
Obr. 3 Řízení produkce a operací .....	13
Obr. 4 Matice stylů řízení se zřetelem na uplatňování moci .....	18
Obr. 5 Plochá organizační struktura .....	22
Obr. 6 Strmá organizační struktura.....	22
Obr. 7 Schéma liniově organizační struktury .....	23
Obr. 8 Schéma funkcionální organizační struktury .....	23
Obr. 9 Schéma liniově štábní struktury .....	23
Obr. 10 Schéma liniově organizační struktury firmy .....	28
Obr. 11 Prostějovská prodejna 1 .....	30
Obr. 12 Prostějovská prodejna 2 .....	30
Obr. 13 Olomoucká prodejna.....	31
Obr. 14 Věk .....	32
Obr. 15 Pohlaví .....	32
Obr. 16 Pracovní zařazení.....	33
Obr. 17 Ukončené vzdělání .....	34
Obr. 18 Jste spokojeni se svou prací? .....	35
Obr. 19 Máte v zaměstnání dobrý pracovní kolektiv? .....	36
Obr. 20 Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné informace o plánech a hospodaření firmy? .....	36
Obr. 21 Jste spokojeni se svým zaměstnavatelem? .....	37
Obr. 22 Máte možnost vyjádřit svůj názor nebo připomínky? .....	38
Obr. 23 Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?.....	38
Obr. 24 Dodržuje zaměstnavatel stanovenou dobu přestávek? .....	39
Obr. 25 Odpovídá Vaší práci finanční ohodnocení?.....	40
Obr. 26 Poskytuje Vám zaměstnavatel příspěvek na rekreaci? .....	41
Obr. 27 Pořádá pro Vás zaměstnavatel firemní a kulturní akce?.....	41
Obr. 28 Zapojuje Vás zaměstnavatel do určitých věcí spojených s firmou? .....	42
Obr. 29 Dá zaměstnavatel na Vaši radu? .....	43
Obr. 30 Pořádá zaměstnavatel firemní porady? .....	43
Obr. 31 Stěžuje Vám zaměstnavatel práci s papírováním? .....	44



Obr. 32 S organizací práce jsem ..... 45

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Srovnání technik dotazování .....	25
--	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P1 DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P2 FOTA Z PRODEJEN RV FASHION STYLE S R.O.

PŘÍLOHA P3 ROZVAHA FIRMY

PŘÍLOHA P4 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

PŘÍLOHA P5 PŘÍLOHA K ÚČETNÍ UZÁVĚRCE

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

### **A Kolik je Vám let?**

[zaškrtněte prosím odpovídající kolonku]

- méně než 20 let
- 21 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- více než 60 let

### **B Jakého jste pohlaví?**

[zaškrtněte prosím]

- Muž
- Žena

### **C Jaké je Vaše současné pracovní zařazení ve firmě RV FASHION STYLE**

#### **S R.O.?**

- Manažer
- Prodávající FP
- Technicky hospodářský pracovník

### **D Jaké je Vaše ukončené vzdělání?**

- Základní
- Výuční list
- Maturita
- Vysokoškolský diplom

### **E Jaké jsou Vaše hlavní úkoly?**

---

---

Děkuji Vám za čas, který budete mému dotazníku věnovat.

1. Jste spokojeni se svou prací?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud ne, proč?

2. Máte v zaměstnání dobrý pracovní kolektiv?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné informace o plánech a hospodaření firmy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Jste spokojeni se svým nadřízeným?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Máte možnost vyjádřit svůj vlastní názor nebo připomínky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše co potřebujete?

- Ano
- Ne

Pokud ne, co Vám chybí?

7. Dodržuje zaměstnavatel stanovenou dobu přestávek?

- Ano
- Ne

**8.** Odpovídá Vaší práci finanční ohodnocení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud ne, proč si tomu tak myslíte?

**9.** Poskytuje Vám zaměstnavatel příspěvek na rekreaci?

- Ano
- Ne

**10.** Pořádá pro Vás zaměstnavatel firemní a kulturní akce?

- Ano
- Ne

**11.** Zapojuje Vás zaměstnavatel do určitých věcí spojených s firmou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12.** Dá zaměstnavatel na Vaši radu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**13.** Pořádá zaměstnavatel firemní porady?

- Ano
- Ne

**14.** Stěžuje Vám zaměstnavatel práci s papírováním?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**15.** S organizací práce jsem:

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

Pokud ne, tak proč?

**PŘÍLOHA PII: FOTA Z PRODEJEN RV FASHION STYLE S R.O.**











# PŘÍLOHA PIII: ROZVAHA FIRMY

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2009**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2009		28299256

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

RV FASHION STYLE s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Žeranovská 989/8  
Prostějov 1  
796 01

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	4 747		4 747	3 166
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3				
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	4 518		4 518	3 088
C. I.	Zásoby	8	3 640		3 640	1 843
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	121		121	26
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	757		757	1 219
D. I.	Časové rozlišení	12	229		229	78

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	13	4 747	3 166
A.	Vlastní kapitál	14	228	222
A. I.	Základní kapitál	15	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	16		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17	1	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	21	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	6	22
B.	Cizí zdroje	20	4 519	2 944
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22	3 769	2 259
B. III.	Krátkodobé závazky	23	750	685
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24		
C. I.	Časové rozlišení	25		

Sestaveno dne: 28.01.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živ. zák.	Pozn.:	

# PŘÍLOHA PIV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2009**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2009		28299256

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

RV FASHION STYLE s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Žeranovská 989/8  
Prostějov 1  
796 01

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	4 663	3 195
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	2 038	1 403
+	Obchodní marže	3	2 625	1 792
II.	Výkony	4	467	
B.	Výkonová spotřeba	5	2 457	1 626
+	Přidaná hodnota	6	635	166
C.	Osobní náklady	7	522	61
D.	Daně a poplatky	8	8	1
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14	16	2
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	89	102

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	41	
O.	Ostatní finanční náklady	29	116	73
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-75	-73
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	8	7
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	6	22
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	6	22
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	14	29

Sestaveno dne: 28.01.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živ. zák.	Pozn.:	

# PŘÍLOHA PV: PŘÍLOHA K ÚČETNÍ UZÁVĚRCE

RV FASHION STYLE, s.r.o.  
Žeranovská 989/8  
796 01 Prostějov  
*firma*

---

Příloha k účetní závěrce  
K 31.12.2009

Vyhotoveno dne:	Podpis statutárního orgánu:	Podpis osoby odpovědné za účetní závěrku:
22.3.2010	Ing. René Volek	Ing. Hana Ščuková, DiS.

**Základní údaje**

Firma	RV FASHION STYLE, s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo Místo podnikání	Žeranovská 989/8
IČO	282 99 256
Rozhodující předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živ. zákona
Datum vzniku	13.8.2008
Společnost je zapsaná	V obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 59530
Základní kapitál	200 000,- Kč

2/

**Členové statutárních orgánů k rozvahovému dni**

Funkce	Jméno a příjmení
Jednatel	Ing. René Volek
Bydliště ve funkci	Domamyslická 3, 798 01 Domamyslice 13.8.2008

**Společníci s vkladem**

Jméno	Ing. René Volek
Bydliště	Domamyslická 3, 798 01 Domamyslice
Vklad	200 000,- Kč
Splaceno	100%
Obchodní podíl	100%

3/

**Zaměstnanci – počet a osobní náklady**

	Zaměstnanci - celkem	Z toho řídící
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	4	1
Osobní náklady v tis. Kč	522	128

**Společníci – počet a osobní náklady**

Počet společníků	1
Osobní náklady v tis. Kč	128

4/

**Členové statutárních orgánů – odměny, závazky**

Funkce	Odměny v tis. Kč	Závazky ke společníkům
Jednatel	-	3 582

### **Členové statutárních orgánů – poskytnutá plnění**

Kategorie	Úvěry, půjčky v tis. Kč	Záruky a další plnění
Statutární orgán	-	-
Vedení - současné	-	-

5/

### **Účetní zásady, metody, způsoby oceňování a odpisování**

#### Základní východiska pro sestavení účetní závěrky

Účetní závěrka byla sestavena podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a navazujících předpisů pro účetnictví podnikatelů.

#### Způsoby oceňování a odpisování

Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek /DNM a DHM)

DNM a DHM	Ocenění	Vyřazení
- nakupovaný	pořizovací cena	Zůstatková cena
Dopravní prostředky	-	-
Software	-	-

Pořizovací cena zahrnuje: nákupní cenu, dopravu, clo a další náklady související s pořízením.

Technické zhodnocení DNM a DHM zvyšuje pořizovací majetku.

Opravy a údržba se účtuje do nákladů.

#### Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek

Dlouhodobým hmotným majetkem se rozumí majetek, jehož ocenění je vyšší než 40 000,- Kč v jednotlivém případě a doba použitelnosti je delší než jeden rok. Pozemky a stavby jsou dlouhodobým majetkem bez ohledu na výši ocenění a dobu použitelnosti.

Drobným hmotným majetkem se rozumí majetek hmotné povahy v ocenění od 5 000,- Kč do 40 000,- Kč.

Dlouhodobým nehmotným majetkem se rozumí majetek jehož ocenění je vyšší než 60 000,- Kč v jednotlivém případě a doba použitelnosti je delší než jeden rok.

Drobným nehmotným majetkem se rozumí majetek nehmotné povahy v ocenění od 5 000,- Kč do 60 000,- Kč.

#### Odpisy DNM a DHM

Majetek	Odpis
Stavby výrobní	-
Stavby administrativní	-
Stroje přístroje, zařízení	-
Dopravní prostředky	-
Software	-



### **Finanční pronájem**

NENÍ

### **Zásoby v tis. Kč**

V účetní jednotce je účtováno o následujících druzích zásob:

- Zboží 3 442 Kč
- Materiál 198 Kč

O zboží se účtuje pořizovacích cenách způsobem A.

### **Časové rozlišení 229 tis. Kč**

Společnost nepoužívá časové rozlišení při sestavování roční účetní závěrky v případech:

- jde-li o pravidelně se opakující výdaje, popřípadě příjmy – nevýznamné částky cca 3 000,- Kč

### **Dohadné položky 179 tis. Kč**

### **Přepoččet údajů v cizích měnách na českou měnu**

Účetní operace v cizích měnách prováděné během roku se přepočítávají na českou měnu denním kurzem ČNB. Majetek a závazky vyjádřené v cizí měně se přepočítávají ke dni uskutečnění účetního případu. Realizované kursové zisky a ztráty se účtují do finančních výnosů nebo finančních nákladů běžného roku.

K datu sestavení účetní závěrky se majetek a závazky v cizí měně přepočítávají kurzem ČNB platným k rozvahovému dni a kursové rozdíly se účtují do finančních výnosů nebo finančních nákladů.

### **Doplňující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztráty**

#### **Dlouhodobý hmotný majetek v tis. Kč**

tis. Kč	pozemky	Stavby	dopr. prostředky	celkem
Pořizovací cena	-	-	-	-
K 1.1				
Přírůstky	-	-	-	-
Úbytky	-	-	-	-
K 31.12.				
Oprávký	-	-	-	-
K 31.12.				
Zůstatková cena	-	-	-	-

Dlouhodobý hmotný majetek pořízený formou finančního leasingu

Název majetku	Zahájení	doba trvání	splátky celkem včetně DPH	Daňové náklady
Automobil	-	-	-	-
Z toho:	-	-	-	-
DPH	-	-	-	-
pojištění	-	-	-	-
ZC leasingu	-	-	-	-

Dlouhodobý nehmotný majetek

Název majetku	zařazení	Doba odpisu §32 a	Odpis k 31.12.2009	Zůstatková cena
-	-	-	-	-

Dlouhodobý hmotný majetek pořízený formou operativního leasingu

NENÍ

Dlouhodobé cenné papíry a majetkové účasti

NEJSOU

Způsob rozdělení zisku předcházejícího účetního období v tis. Kč

	2008	
Výsledek hospodaření předcházejícího období	22	
Příděl do rezervního fondu	1	
Příděl do sociálního fondu	-	
Výplata podílů na zisku	-	
Úhrada ztráty minulých let	-	
<b>Nerozdělený zisk</b>	<b>21</b>	

Závazky uvedené v rozvaze

Daňové nedoplatky u místně příslušného finančního úřadu

Nedoplatek na dani:	Částka v tis. Kč
DPH	276
DPPO	8

Závazky z obchodních vztahů: 119 tis. Kč

Pohledávky z obchodních vztahů: 119 tis. Kč

Pohledávky a závazky z titulu uplatnění zástavního a zajišťovacího práva

NEJSOU

---

### Rezervy

V účetní jednotce nejsou tvořeny zákonné rezervy na opravy dlouhodobého hmotného majetku.