

Mladá veda

Young Science

Špeciálne vydanie

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Október 2017 (číslo 5)

Ročník piaty

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Viedeň, Rakúsko. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

PRŮZKUM ZHODNOCENÍ POUŽÍVANÝCH MANAŽERSKÝCH METOD A TECHNIK NA VYBRANÉM VZORKU RESPONDENTŮ V ČESKÉ REPUBLICE A V RUSKU

SURVEY OF THE USE OF MANAGEMENT METHODS AND TECHNIQUES USED ON
SELECTED SAMPLE OF RESPONDENTS IN RUSSIA AND CZECH REPUBLIC

Iveta Kmecová¹

Iveta Kmecová působí jako odborný asistent na Katedře managementu na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích v České republice. Ve svém výzkumu se věnuje problematice managementu, konkrétně zjišťování uplatňování manažerských metod a technik v praxi.

Iveta Kmecová works as a specialist assistant at the Department of Management at the University of Technology and Business in České Budějovice in the Czech Republic. Her research is devoted to management, specifically the analysis of applied management methods and techniques in practice.

Abstract

This paper deals with issues of management methods and management techniques. The aim of the paper is to acquaint reader with the results of a questionnaire survey focused on the identification of management methods and techniques and their application in practice. Conducted analyses were based on three surveys, which were realized in selected companies in the Czech Republic and by selected managers in Russia. In conclusion author points to the ways, which lead to development of management competencies in practice.

Key words: human resources, management methods, management techniques

Abstrakt

Příspěvek pojednává o manažerských metodách a technikách. Cílem příspěvku je obeznámit čtenáře s výsledky dotazníkového šetření, zaměřeného na zjišťování manažerských metod a technik a jejich uplatňování v praxi. Provedené analýzy vycházely ze třech průzkumů, které byly realizovány ve vybraných podnicích v České republice a u vybraných manažerů v

¹ Adresa pracoviště: Ing. Iveta Kmecová, PhD., The Institute of Technology and Business in České Budějovice, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, ČR
E-mail: kmecova@mail.vstecb.cz

Rusku. V závěru příspěvku autorka poukazuje na způsoby, které vedou k rozvíjení manažerských kompetencí v praxi.

Klíčová slova: lidské zdroje, manažerské metody, manažerské techniky

Úvod

V současné době se neobejde žádná organizace, společnost, podnik, bez managementu – řízení. Dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) management hraje v dnešní době mnohem výraznější roli, než kdykoliv předtím. Obecnému pojetí „management“ odpovídá poslání umět řídit podnikové činnosti, respektive dosáhnout stanovených cílů organizace (Truneček 1997, s. 7). Základní myšlenky P. F. Druckera – plánování, rozhodování, organizování, vedení a kontrola, budou nejspíš modelem pro manažery napořád (Paulston 2012, s. 16). Na manažery jsou kladené v podnicích vysoké nároky, proto je nezbytné, aby věnovali manažeri dostatečnou pozornost rozvoji svých manažerských dovedností, které jsou pro výkon jejich činností nesmírně důležité. Manažer by měl nejen znát celou řadu manažerských metod a technik, ale také je především umět v praxi používat. Úspěšný manažer je vzácným lidským zdrojem, předpokladem úspěchu podniku, který pomáhá naplňovat cíle podniku. Úloha managementu je významná i z hlediska konkurenceschopnosti podniku.

Předmětný příspěvek se zabývá problematikou manažerských metod a technik. Teoretická část popisuje vybrané manažerské metody a techniky. Praktická část se zabývá hodnocením průzkumu zjišťování a uplatňování manažerských metod a technik vybrané vzorky manažerů a interpretaci výsledků. Příspěvek může být přínosem pro začínající manažery a studenty. Dobrý manažer by měl znát co nejvíce moderních manažerských metod a technik a také je umět v praxi využívat. Autorka zhodnocuje využívání manažerských metod a technik na vybraném vzorku respondentů v Rusku a vybraných podnicích v České republice.

Manažerské metody a techniky

Veber (2015, s. 18) ve své knize charakterizuje management jako „soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeri) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů“. V praxi mohou manažeri uplatnit celou řadu manažerských metod a technik. V příspěvku autorka zmiňuje myšlenky autorů, kteří ve své publikaci případně studii, věnují pozornost manažerské metodě „Time management“, řízení vlastním časem a manažerské technice „Controlling“.

Time management, je oblast řízení, která zahrnuje různé metody hospodaření s časem, který vnímá jako omezující zdroj. Jedná se o metody, jejichž cílem je získání kontroly nad časem, který člověk nebo organizace tráví na určitých aktivitách. Podle Bělohávek et al. (2006), je čas nejvzácnějším zdrojem úspěchu. Ve své publikaci „Management“ uvádí: „Potřebujeme čas na práci, čas na přemýšlení, čas na vzdělávání, čas na odpočinek a zábavu i čas na lásku a přátelství“ (s. 487). Čas je úzce propojen s hodnotami, které vyznáváme, protože podle nich také s časem nakládáme. Každý by měl mít stanovené hodnoty jak v soukromém, tak i v pracovním životě. Tuto myšlenku prezentuje také Uhlig (2008, s. 21) „Pouze ten, kdo si je vědom hodnot, které vyznává, dokáže stanovovat priority a tím bezprostředně ovládat také řízení vlastního času.“ Podle Harrise (2008) je pro člověka

organizování jeho vlastního času důležité stejně, jako organizování jeho života. Velké plýtvání času je totéž, jako příliš časté zmeškávání ohromujících věcí a příležitostí. Pro člověka nebo i manažera je tedy velmi důležité naučit se efektivně hospodařit s časem, přičemž je možné k tomu využít některou z technik time managementu. Time management se považuje za proces, při kterém dochází k usazení technik plánování, organizování a kontroly do časového rámce. Neřídíme čas doslovně (to nelze), ale řídíme sami sebe a druhé v čase, sebehřízení v čase (Brodský, 2014). Čím více času člověk umí využívat podstatným věcem, tím lepší má výsledky. To předpokládá, že dokáže identifikovat a rozlišovat podstatné a nepodstatné věci. Za druhé se vyplatí využívat čas pro tyto podstatné věci a spotřebovávat co nejmenší množství času na věci nepodstatné (Bischof a kol. 2012). Time management ve firemním prostředí řeší usměrňování účelného využívání času každého funkčního místa podnikového managementu. Jak uvádí Pacovský (2015, s. 15), „Čas nemůžeme koupit. Čas nemůžeme uspořít. Čas nemůžeme zastavit. Času je málo.“ Zároveň zdůrazňuje, že člověk v dnešní době nechce jen čas, chce být také spokojen. „Čas je na rozdíl od většiny jiných zdrojů mezi lidmi spravedlivě rozdělen. Všichni lidé ho mají každý den stejně. Rozdíl mezi námi spočívá v tom, jakým způsobem ho využíváme a jak dalece se ho snažíme natáhnout.“ (Caunt 2007, s. 15) Plánování a stanovování cílů je z hlediska time managementu podstatné. Manažer by měl trávit čas takovými aktivitami, které jsou v souladu s jeho osobním posláním a zároveň i s posláním organizace, v níž pracuje. Člověk obecně nemůže dosáhnout něčeho, když konkrétně neví čeho. Správně definovat vlastní dlouhodobé cíle je klíčem k životním snům a touhám (Knoblauch a Wöltje 2006, Šuleř 1995). Dobře stanovené cíle umožňují určit správnou cestu, poskytují časový rámec pro plánování a motivují.

Pojem controlling se rozšířil do evropské terminologie z USA. Mnoho autorů si tento pojem vykládá různě, a zastávám myšlenku, že neexistuje jednoznačně vymezený obsah a význam tohoto pojmu. Autor Preissler (2007, s. 14) uvádí, že „Každý má své vlastní představy o tom, co controlling znamená nebo co by měl znamenat, jenom každý myslí něco jiného.“ Reissová a Hrach (2011) controlling charakterizují, jako efektivní nástroj k řízení jednotlivých procesů v podniku. Svě místo má především v procesech, kde se dají vstupy a výstupy snadno kvantifikovat. Freiberg (1996) říká, že základem slova „Controlling“ je sloveso „to control“ a to lze chápat ve dvou významech. První je „řídit, ovládat“ a druhým je „kontrolovat, pověřovat“. Dle Freiberga, controlling, jenž je chápán spíše jako „kontrola nebo pověření“, je jen honosnější označení pro standardní kontrolu aktivit prováděných v podniku. Neznamená to však absolutně žádnou změnu systému řízení podniku. Naopak Freiberg si myslí, že „řízení a ovládání“ je inovační přístup k řízení podniku a jeho pohybu kupředu. Tato koncepce podnikového řízení je založena na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Eschenbach a Siller (2012) přidávají ještě další tři významy k objasnění pojmu controlling, se kterými Freiberg přišel a to jsou „regulovat, stanovit, obsluhovat“, dále „ovládat, dohlížet, držet se v mezích“ a poslední „plánovat“. Například Popesko (2009), se věnuje nákladovému controllingu a praví, že členění nákladů controllingu dle různých kritérií je jako hlavní a přednostní předpoklad pro další nástroje manažerského účetnictví. Havlíček (2011) zdůrazňuje vnímání controllingu jako „systém řízení“ a ne jako „provádění kontroly“ a zároveň v procesním vedení podniku je určitá část plánování pojmenována jako „management“ a jiná část vyhodnocování a vedení rizik jako

„controlling“. Havlíček dále přidává, že v obou případech jde o formu řízení, ale v managementu se jedná o strategické a operativní plánování, kdežto u controllingu je řízení spíše monitorování, hledání chyb a navrhování řešení problémů. Autor zastává myšlenku, že controlling je spíše zaměřen na budoucnost a z minulosti čerpá pouze podněty a údaje. Snad nejobecněji popisuje pojem controlling Lazar (2012), a to jako určitý způsob řízení, jehož hlavní náplní je neustálé porovnávání skutečných výsledků podniku s očekávanými výsledky. Na základě rozdílů mezi těmito dvěma hodnotami, kde leží celé těžiště systému, určuje, kde vznikla chyba a kdo je za ni zodpovědný. Podnětná je i kniha od Vollmutha (2004), kde autor zaměřuje pozornost na funkce controllingu. Za základní funkci controllingu Vollmuth považuje kontrolu, bez níž by nemělo plánování smysl. Plánování a kontrola jsou na sobě úměrně závislé a nemohou existovat jedna bez druhé. Plánování má podle Vollmutha smysl jen a pouze tehdy, kdy skutečnost můžeme posoudit s očekávaným vývojem, zjistit a analyzovat odchylky, či chyby, ve vztahu k jejich příčinám a pak je opravit. Autor rozlišuje tři metody a to: porovnání plánu a skutečnosti, porovnání v čase a odvětvové porovnání.

Cíl a metodika

Hlavním cílem tohoto příspěvku je poukázat, na základě provedených průzkumů v České republice a v Rusku, na potřebu nejen poznání manažerských metod a technik, ale především jejich efektivní uplatňování v praxi. Jsou využity metody analýzy, komparace a dotazníková metoda.

Cílem průzkumů bylo ověřit následující tři výzkumné problémy:

- **1:** Zjistit jaké manažerské metody a techniky manažeři ve vybraných podnicích znají
- **2:** Zjistit jaké manažerské metody a techniky manažeři ve vybraných podnicích nejvíce uplatňují.
- **3:** Zjistit názory manažerů na implementaci manažerských metod a technik a jejich přínosy.

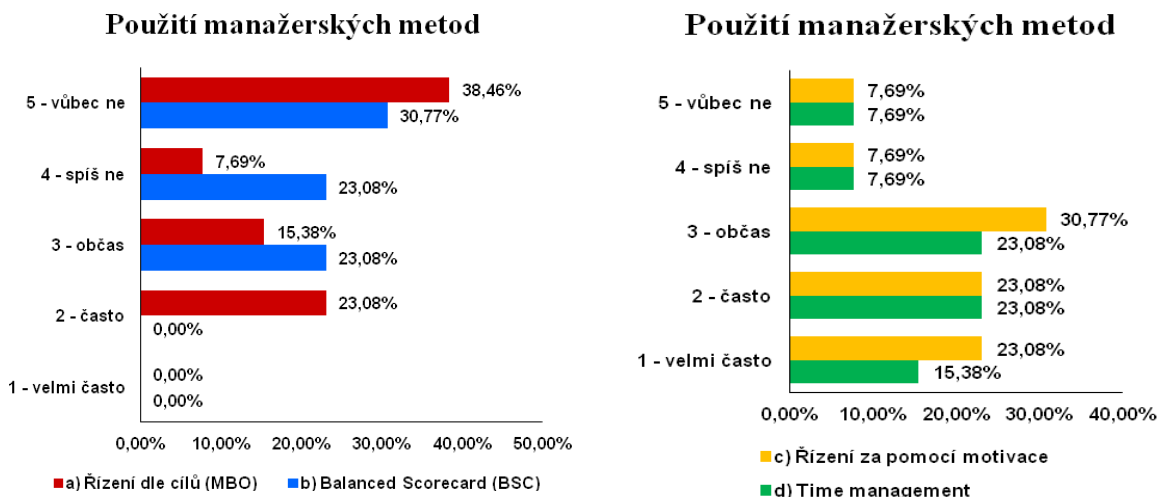
Příspěvek poskytuje čtenáři částečné výsledky se zaměřením na výzkumné problémy 2 a 3.

Získané výsledky jsou dále interpretovány v rámci diskuse. Prováděné analýzy vycházejí ze třech průzkumů, které byly realizovány ve vybraných podnicích v České republice a u vybrané vzorky manažerů v Rusku.

Výzkumný problém 2

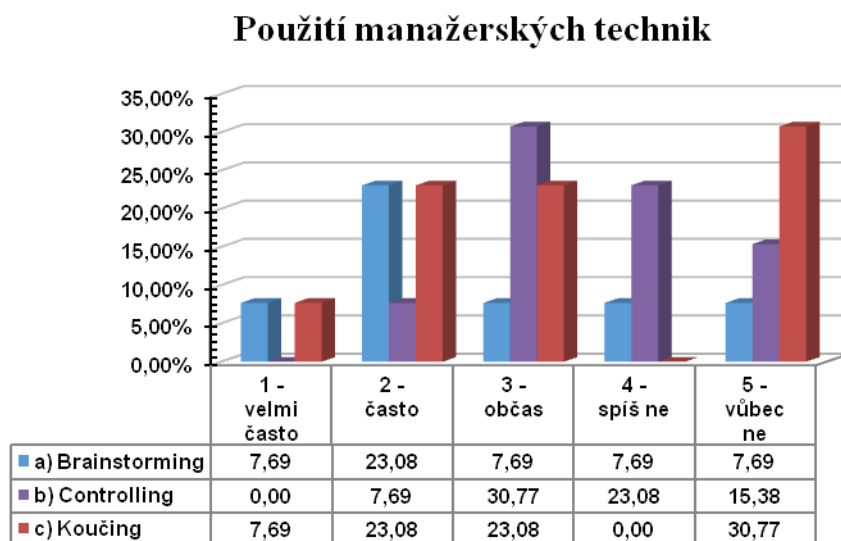
Zjistit jaké manažerské metody a techniky manažery ve vybraných podnicích nejvíce uplatňují.

Graf 1 a Graf 2 znázorňují použití manažerských metod v praxi u vybraných manažerů v Rusku.



Graf1/Graf 2 – Využívané manažerské metody, Samara - Rusko
Zdroj: vlastní průzkum

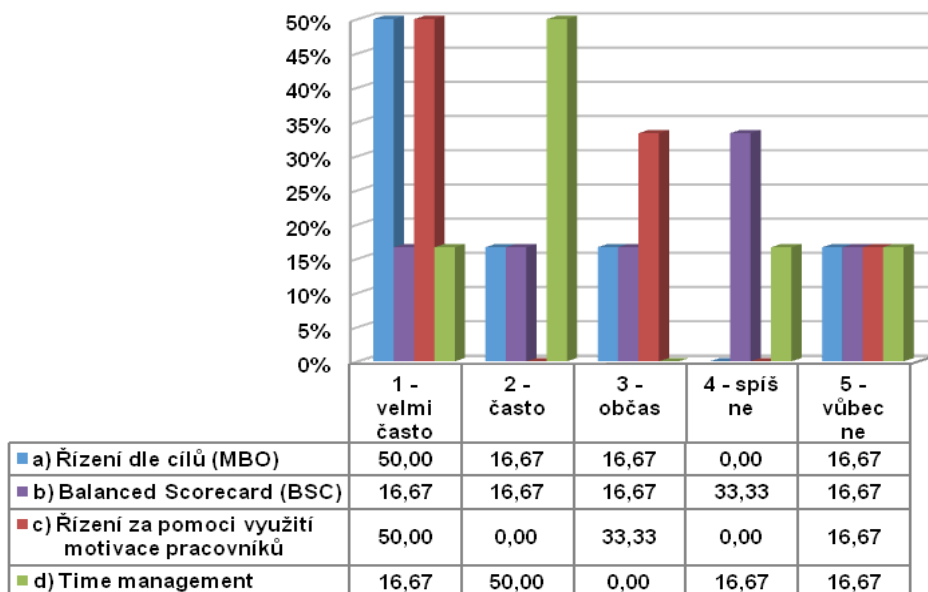
Graf 3 znázorňuje procentuální podíl nejvíce využívaných manažerských technik manažerů v Rusku, v Samarě.



Graf 3 – Využívané manažerské techniky, Samara - Rusko
Zdroj: vlastní průzkum

Sledující Graf 4 znázorňuje, jaké manažerské metody manažeři podniku Sládek Group a.s., v praxi nejvíce využívají.

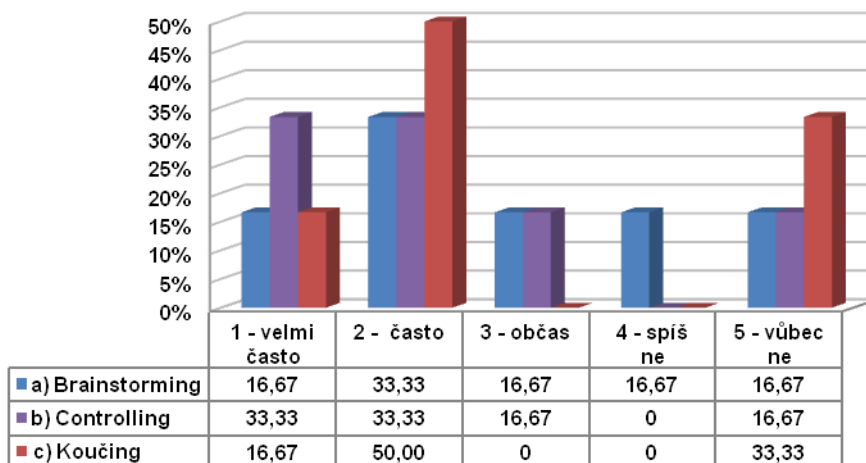
Použití manažerských metod



Graf 4 – Využívané manažerské metody v podniku Sládek Group
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 graficky zobrazuje, jaké manažerské techniky manažeři podniku Sládek Group v praxi využívají nejčastěji.

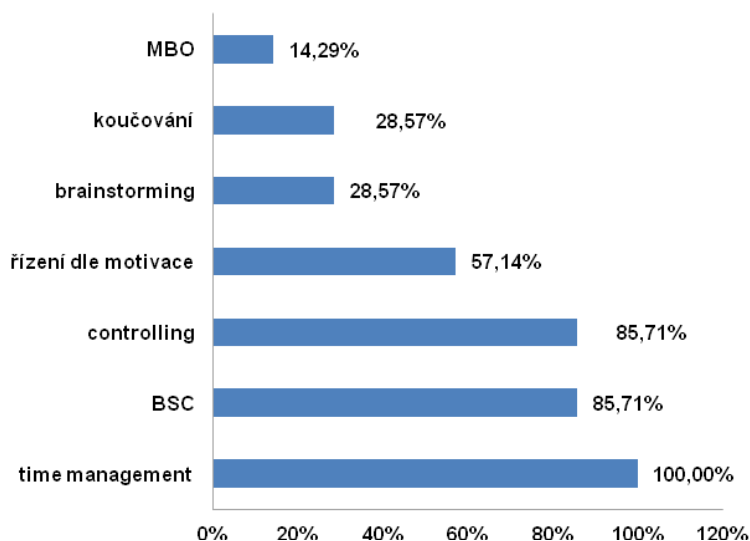
Použití manažerských technik



Graf 5 – Využívané manažerské techniky v podniku Sládek Group
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 zobrazuje využívané manažerské metody a techniky v praxi a jejich procentuální podíl v podniku Gurmed.

Využívané manažerské metody a techniky



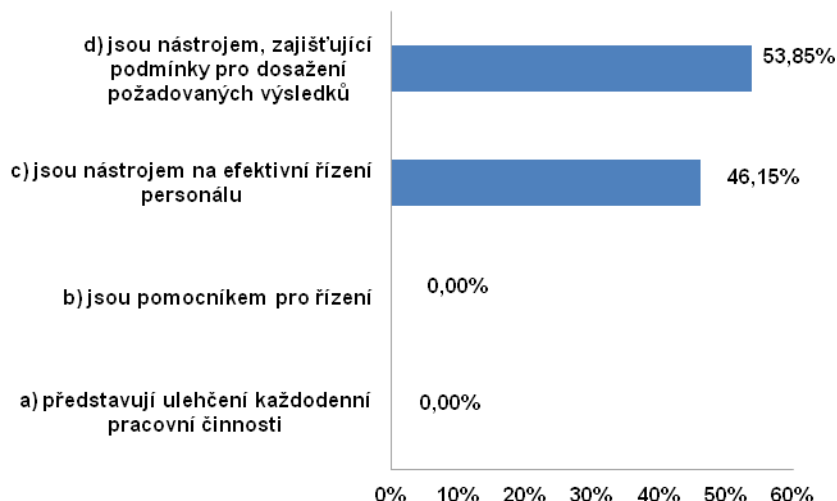
Graf 6 – Využívané manažerské metody a techniky v podniku Gurmed
Zdroj: vlastní zpracování

Výzkumný problém 3

Zjistit názory manažerů na implementaci manažerských metod a technik a jejich přínos.

Z Grafu 7 lze pozorovat názory oslovených manažerů v Rusku na implementaci manažerských metod a technik a jejich přínosů v praxi.

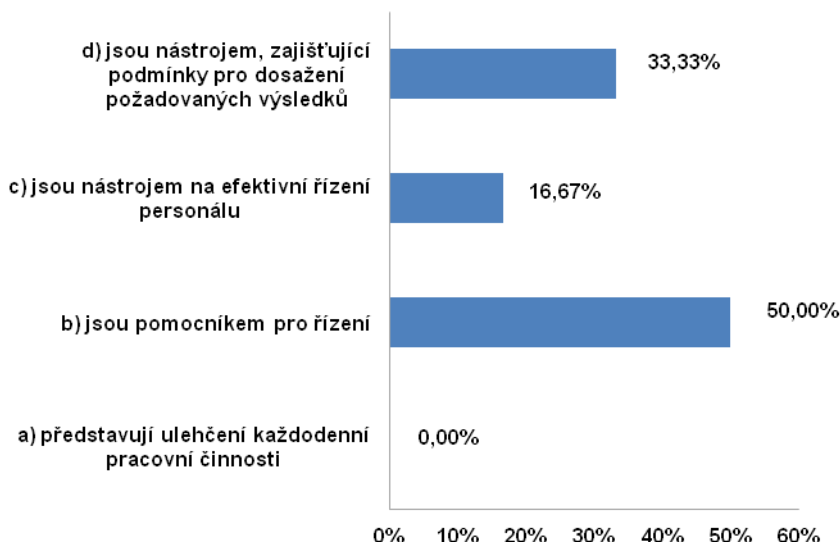
Výhoda manažerských metod a technik



Graf 7 – Názory manažerů na implementaci manažerských metod a technik v praxi a jejich přínosů, Samara - Rusko
Zdroj: vlastní průzkum

Následující Graf 8 zobrazuje názory manažerů v Rusku na implementaci manažerských metod a technik a jejich přínosů v praxi v podniku Sládek Group.

Výhoda manažerských metod a technik



Graf 8 – Názory manažerů na implementaci manažerských metod a technik v praxi a jejich přínosů v podniku Sládek Group
Zdroj: vlastní zpracování

Názory manažerů na výhody a přínosy uplatňování manažerských metod a technik v podniku Gurmed byly porovnatelné více s názory manažerů v podniku Sládek Group. V těchto podnicích převládal názor, že jsou nástrojem pro efektivní řízení personálu.

Diskuze výsledků

Průzkum v podniku Sládek Group probíhal v měsících prosinec 2016 – leden 2017. Podnik sídlí ve městě Benešov v České republice. Zastoupení manažerů (2 TOP manažeři, 1 manažer střední linie, 3 manažeři první linie). Druhý z průzkumů byl realizován v podniku Gurmed, který sídlí ve městě Veselí nad Lužnicí v České republice. Průzkum byl uskutečněn v měsících září – prosinec 2015. Výsledky z dříve realizovaného průzkumu předkládáme kvůli porovnání, komparaci. Zastoupení manažerů v podniku Gurmed (4 TOP manažeři, 1 manažer střední linie, 2 manažeři první linie). Poslední z průzkumů se realizoval prostřednictvím elektronického dotazníku, začal v březnu 2017 v Rusku v Samaře. Průzkum má autorka i nadále otevřený na stránkách Facebooku v Rusku. Velikost průzkumného vzorku realizovaného průzkumu v Rusku (jehož výsledky jsou zahrnuty v tomto příspěvku) bylo 13 respondentů.

Kromě zmíněných průzkumů, byl autorkou realizován v měsících prosinec 2016 – leden 2017, průzkum se stejným zaměřením na Samarské Státní Ekonomické Univerzitě v Rusku. Respondenti byli studenti dálkového studia (manažeři z praxe), konkrétně oboru podnikatelského vzdělávání. Respondenti vyplňovali papírovou verzi dotazníku. Výsledky byly autorkou uzavřeny. Dotazník vyplnilo celkem 23 respondentů. Vyhodnocení průzkumu, který probíhal v měsících prosinec 2016 – leden 2017, je obsahem aplikační části jiné studie.

V tomto příspěvku, je pozornost zaměřena na vyhodnocení výše zmíněných třech průzkumů, konkrétně výsledky související s výzkumnými problémy 2 a 3.

Výzkumný problém 2: Průzkum 1 – Podnik Sládek Group, Graf č. 4 znázorňuje, že „velmi často“ využívanou manažerskou metodou (známka 1 na škále), v podniku Sládek Group, je metoda MBO a rovněž metoda řízení za pomoci motivace pracovníků. Tyto dvě metody označilo 50 % manažerů. Na druhé straně, nejméně využívanou manažerskou metodou, je metoda BSC, kterou „spíše nepoužívá“ (známka 4 na škále) ve své praxi 33,33 % manažerů. Graf č. 5 uvádí, jaké manažerské techniky manažeři podniku Sládek Group, a.s. v praxi využívají nejčastěji. Z Grafu je vidět, že „často“ (známka 2 na škále) využívanou manažerskou technikou je koučing, což označilo 50 % manažerů. Možnost „velmi často“ možnost označilo 33,33 % manažerů. Možnost „vůbec ne“ (známka 5 na škále), označilo při manažerské technice controlling a brainstorming 16,67 % respondentů. Průzkum 2 – Podnik Gurmed, Graf č. 6 zobrazuje využívané manažerské metody a techniky v podniku Gurmed, v rámci celkového zhodnocení. Graf znázorňuje, že nejvíce využívanou manažerskou metodou v podniku Gurmed, je time management. Tuto metodu uplatňují manažeři na všech úrovních řízení. Nejméně využívanou manažerskou metodou je MBO, kterou využívá pouze 14,29 % manažerů. Nejvíce využívanou manažerskou technikou je controlling (85,71 %), nejméně využívanou manažerskou technikou je brainstorming spolu s koučováním (28,57 %). Průzkum 3 – Samara, Rusko:

Graf 1 a Graf 2 ukazuje, že „velmi často“ a „často“ využívanou manažerskou metodou je „Řízení za pomoci motivace“, kterou zakroužkovalo 46,16 % manažerů (škála 1 a 2 spolu), například metodu Time management, zakroužkovalo 38,46 % manažerů (škála 1 – velmi často, škála 2 – často). Na druhé straně nejméně používanou manažerskou metodou je Balanced Scorecard (BSC), kterou neupřednostňuje přibližně 54 % respondentů (škála 4 a 5 dohromady). Průzkum v Rusku dále prokázal, že 23, 08 % respondentů využívá často manažerskou techniku Brainstorming (3 manažeři z celkového počtu 13), velmi často 7, 69 % respondentů (1 manažer). Manažerskou techniku Controlling uplatňuje „občas“ 30, 77 % respondentů a rovněž 38,46 % (škála 4 a 5 dohromady), manažerskou techniku controlling „spíše nepoužívá“ nebo „nepoužívá vůbec“. Zajímavé výsledky průzkum prokázal při technice „koučing“. Například, 30, 77 % manažerů v Rusku tuto manažerskou techniku nezná a rovněž 30, 77 % (škála 1 a 2) manažerskou techniku koučing v praxi uplatňuje.

Výzkumný problém 3: V rámci analýzy průzkumu manažerských metod a technik a jejich implementace do praxe, byly identifikovány přínosy pro manažery, které jsou nástrojem pro efektivní řízení podniku, nástrojem pro správné vedení a řízení týmu, nástrojem pro systémový přístup k řízení práce, umožňují manažerovi mít přehled o práci podřízených a podobně. Průzkum 1 – Podnik Sládek Group: Z Grafu 8 je zřejmé, že nejvíce manažerů je názoru, že jednou z největších výhod využívání manažerských metod a technik v praxi je, že jsou především pomocníkem při řízení. Názory manažerů na výhody používání moderních manažerských metod a technik v praxi, v podniku Gurmed, byly porovnatelné s názory manažerů v podniku Sládek Group. Průzkum v Rusku: Graf 7 znázorňuje, že nejvíce procent manažerů v Samare (53,85 %) je názoru, že jednou z největších výhod používání

manažerských metod a technik v praxi je, že jsou nástrojem zajišťujícím podmínky pro dosažení požadovaných výsledků.

Závěr

Provedené analýzy poukázali na význam a potřebu uplatňování co největšího počtu moderních manažerských metod a technik v každodenní práci manažera. Výzkumný problém 1 lze částečně potvrdit, protože ne všichni oslovení manažeři znají všechny manažerské metody a techniky. Zároveň je však zajímavé zjištění, že v podniku Gurmed, manažery zastávající například pozici TOP manažera, znají všechny manažerské metody a techniky. Je možné částečně potvrdit i výzkumný problém 2. Ukázalo se, že náš vzorek respondentů, nevyužívá v praxi všichni námi analyzované manažerské metody a techniky. Co se týče výzkumného úkolu 3, získané výsledky, poukazují na přínosy pro samotné manažery při implementaci manažerských metod a technik v praxi, jako jsou například systémový přístup k řízení práce, větší efektivita řízení práce, správné vedení a řízení týmů, pomocník pro řízení podniku jako celku a jiné. V rámci analýzy průzkumu manažerských metod a technik mezi sledovanými podniky v České republice, byly například identifikovány nepatrné rozdíly v podobě využívaných metod a technik v praxi. V podniku Sládek Group, velmi často využívanou manažerskou metodou je řízení dle cílů (MBO) a také metoda řízení za pomoci motivace pracovníků. Nejméně využívanou manažerskou metodou je Balanced Scorecard (BSC). Průzkum rovněž prokázal, že často využívanou manažerskou technikou je koučing. Na druhé straně, u podniku Gurmed, v komparaci s podnikem Sládek Group, nejvíce využívanou manažerskou metodou je Time management. Tuto metodu uplatňují manažeři na všech úrovních řízení. Nejméně využívanou manažerskou metodou je řízení dle cílů (MBO). Nejvíce uplatňovanou manažerskou technikou je controlling. Výsledky průzkumu realizovaného v Rusku ukázali, že nejvíce používanou manažerskou metodou je Řízení za pomoci motivace. V komparaci s analyzovanými podniky v Česku, můžu konstatovat, že tato metoda je oblíbená a často využívaná i u manažerů podniku Sládek Group. Ve srovnání s podnikem Gurmed, je rozdíl, kde nejčastěji používanou manažerskou metodou je Time management. Průzkum v Rusku prokázal, že manažeři v Rusku nejméně využívají manažerskou metodu Balanced Scorecard (BSC). Zde vidíme opět společné znaky s podnikem Sládek Group. Nejméně využívanou manažerskou technikou v Rusku je controlling, Manažerské techniky brainstorming a koučing, označilo stejné množství manažerů v Rusku, konkrétně necelých 30 procent.

Lze učinit závěr, že na rozvoj manažerských kompetencí by se mělo vedení firem neustále zaměřovat. Jak toho dosáhnout a implementovat tyto metody a techniky v praxi? Jednou z cest je nadobudnout dobré manažerské kompetence absolvováním různých tréninkových kurzů, pracovních stáží nejen v domácích, ale také v zahraničních podnicích. Přitom je nesmírně důležité si potřebu změny (seberozvoje a zkvalitňování lidského kapitálu) uvědomovat. Proč? Kvalitní manažer je pro každou firmu vzácný lidský zdroj, který pomáhá nejen naplňovat stanovené cíle, ale rovněž přispívá ke konkurenceschopnosti a ziskovosti podniku.

Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda: RNDr. Dana Smetanová, PhD.

Použitá literatúra

1. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ, 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. s. 487. ISBN 80-251-0396-X.
2. BISCHOF, K. et al., 2012. *Selbst-organisation*. Freiburg: Haufe. ISBN 9783648029350.
3. BRODSKÝ, J., 2014. *Time management*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. ISBN 978-80-905247-9-8.
4. CAUNT, J., 2007. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press. s. 15. ISBN 978-80-251-1538-1.
5. ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, Česká republika. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
6. FREIBERG, F., 1996. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4303-4.
7. HARRIS, J., 2008. *Time management 100 success secrets: the 100 most asked questions on skills, tips, training, tools and techniques for effective time management*. Brisbane, Australia: Emereo. ISBN 978-1-9215-2328-1.
8. HAVLÍČEK, K., 2011. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-056-2.
9. KNOBLAUCH, J. a H. WÖLTJE., 2006. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1440-X.
10. LAZAR, J., 2012. *Manažerské účetnictví a controlling: příručka pro tvorbu systému řízení zisku*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4133-8.
11. PACOVSKÝ, P. 2015. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. s. 15. ISBN 80-247-1701-8.
12. PAULSTON, CH. B., ed., 2012. *The Handbook of intercultural discourse and communication* [online]. Malden, Mass.: Wiley-Blackwell, 2012. Blackwellhandbooks in linguistics [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10559405>.
13. PREISLER, P., 2007. *Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs*. München. Oldenbourg. s. 14. ISBN 978-348-6584-998.
14. POPESKO, B., 2009. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2974-9.
15. REISSOVÁ, A. a K. HRACH., (2011). Personální controlling a řízení personálních procesů. *E+M Ekonomie a management*. Roč. 11, č. 1, s. 70-82. ISSN 1212-3609.
16. ŠULEŘ, O., 1995. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3906-7.
17. TRUNEČEK, J. et al., 1997. *Management v informační společnosti*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. s. 7. ISBN 80-7079-201-9.
18. UHLIG, B., 2008. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 21. ISBN 978-80-247-2661-8.
19. VEBER, J. et al., 2015. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, s. r. o., s. 18. ISBN 978-80-7261-029-7.
20. VODÁČEK, I. a O. VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.
21. VOLLMUTH, H., 2004. *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-725-9032-4.