

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažer a jeho role, funkce a činnosti

Renata Štveráková

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Štveráková Renata

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažer a jeho role, funkce a činnosti

Anglický název

Managers' roles, function and activities

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit, v jakém rozsahu jsou vykonávány jednotlivé manažerské funkce u konkrétních vedoucích pracovníků ve vybraném podniku. Dílčím cílem je charakterizovat funkce manažera, popsat základní pojmy v oblasti managementu, zhodnotit zjištěné skutečnosti a formulovat návrhy na zlepšení.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část práce studiem odborné literatury a kritickým zhodnocením dosavadní úrovně poznání v oblasti manažerských funkcí. Praktická část zahrnuje analýzu manažerské činnosti ve vybraném podniku s využitím techniky dotazování.

Harmonogram zpracování

cíl práce a metodika: červen 2013

zpracování teoretické části: červenec - říjen 2013

praktická část a její výsledky: listopad 2013 - leden 2014

závěrečné zhodnocení: únor 2014

odevzdání práce: březen 2014

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, schopnosti a dovednosti manažera, funkce manažera, management, komunikace, motivace.

Doporučené zdroje informací

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2., rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. 190 s. S-3673.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

LEDNICKÝ, V. Základy managementu. 1. vydání. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a v praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1143-7.

VEBER, Jaromír. Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.

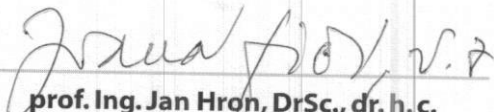
ŠIKÝŘ, Martin (2012), Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vydání Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2

Vedoucí práce

Pokorná Jitka, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 23.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažer a jeho role, funkce a činnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jitce Pokorné, Ph.D. za inspiraci, podporu, cenné rady a pochopení v průběhu vzniku bakalářské práce.

Manažer a jeho role, funkce a činnosti

Managerial roles, functions and activities

Souhrn

Práce pojednává zejména o teoretickém pojmu manažer a o všeobecném přehledu jeho funkcí, které musí vykonávat. Nejprve je vymezen pojem manažer a jeho historii. Práce poté navazuje na jednotlivé manažerské role. Následuje seznámení s funkcemi manažera, které jsou v bakalářské práci rozděleny na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Literární rešerše je zaměřena na objasnění a charakteristiku manažerských funkcí na základě teoretických poznatků a stylů manažerského vedení.

V praktické části je vyhodnocen rozhovor s ředitelkou pražské pobočky banky ČSOB Ing. Janou Severýnovou a dotazníkové šetření jejich podřízených pracovníků.

Summary

The thesis deals with the theoretical concept of manager and general overview of functions that he has to carry out. In the theoretical part of my thesis I define the term manager and his history. Thereafter I will continue with particular managerial roles. An explanation of functions of manager follows. The functions are divided into planning, organization, human resources management, management and control. Based on theoretical knowledge, the focus of this thesis is to evaluate and characterize the managerial functions and managerial leadership styles.

In the practical part of thesis is presented an interview with Jana Severýnová the director of ČSOB bank branch in Prague and subordinates questionnaires.

Klíčová slova:

Management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, styly vedení, komunikace, motivace.

Keywords:

Management, manager, managerial roles, managerial functions, communication, motivation.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíl práce a metodika	10
3	Rešerše literatury	11
3.1	Pojetí managementu.....	11
3.2	Manažer	12
3.3	Historie managementu	13
3.4	Manažerské role	14
3.5	Manažerské funkce	16
3.5.1	Plánování	18
3.5.2	Organizování.....	23
3.5.3	Personalistika	25
3.5.4	Vedení	26
3.5.5	Kontrola	30
4	Praktická část	33
4.1	ČSOB	33
4.2	Rozhovor.....	33
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	36
5	Diskuse.....	46
6	Závěr	47
7	Seznam použitých zdrojů.....	50
8	Přílohy.....	52

1 Úvod

Tématem bakalářské práce jsou role, funkce a činnosti manažera v organizaci. V dnešní neustále se měnící a uspěchané době je nutné, aby každá organizace byla konkurenceschopná. Toho může firma dosáhnout díky kvalitním zaměstnancům organizace, a to na všech úrovních, kteří svými znalostmi a dovednostmi posouvají organizaci dál. Zvyšováním efektivity a výkonnosti práce se podílejí na ziskovosti organizace. Pojem management, jako vědní disciplína, má v dnešní době mnoho definic od různých odborníků z celého světa.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá pojmy, jako je management a manažer, dále historií managementu a seznámením s manažerskými rolemi a vykonávanými funkcemi a následné seznámení s jeho rolemi a vykonávanými funkcemi.

Účelem této bakalářské práce je více přiblížit teoretický pojem management a osobnost manažera v organizaci, jeho role a odpovídající funkce a rozšířit tyto teoretické koncepty o praktickou aplikaci na případu řízení v jedné z poboček velké české banky. Bankovní sektor jsem si vybrala, protože svou podnikatelskou povahou klade vysoké nároky na kvalitu lidských zdrojů a to vyžaduje vysokou efektivnost managementu. Chci proto vymezit nároky, které jsou na dnešní manažery kladeny, a jenž jsou v dnešní době stále vyšší. Právě manažerským funkcím je věnována větší část této práce, jelikož jsou pro manažera klíčové.

Pro praktickou část jsem udělala rozhovor s ředitelkou jedné z poboček Československé obchodní banky, a. s. a provedla dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. V rozhovoru jsem analyzovala její zkušenosti z manažerské pozice. Ten byl specializovaný zejména na manažerské funkce, které jsou v práci popsány nejpodrobněji. Dotazníkové šetření se zaměřuje především na názor podřízených pracovníků ohledně kvality práce jejich nadřízené, frekvence a možnosti komunikace s manažerem ohledně jejich práce a vztahů mezi kolegy na pracovišti. Šetření jsem zpracovala metodou kvantitativní analýzy.

Pro svou bakalářskou práci jsem používala knihy české i zahraniční literatury. Mezi nejpoužívanější zdroje patřily především knihy českých autorů, kterými jsou Leo Vodáček a Olga Vodáčková, Jaromír Veber a František Bělohávek. Knihy těchto a dalších autorů

mi nejvíce pomohly ke zpracování teoretické části. Čerpala jsem též od zahraničních autorů, jako jsou Heinz Wehrich a Harold Koontz, konkrétně jejich kniha Management pro mě byla velkou inspirací k napsání literární rešerše. Pro praktickou část mi posloužil rozhovor s ředitelkou pobočky banky ČSOB, Ing. Janou Severýnovou.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je definovat klíčové pojmy, kterými jsou například management a manažer jako samostatná profese. Pro identifikování těchto pojmů bylo použito především sekundárních dat, tedy odborné literatury. Pro pojem management existuje mnoho definic, jelikož poprvé se tento pojem objevuje již ve dvacátých letech minulého století. Na to v práci navazuje historie managementu. Dále se práce věnuje manažerským rolím a jejich rozdělení. Nejvíce se teoretická část práce zaměřuje na rozdělení manažerských funkcí a jejich charakteristiku.

Praktická část se skládá z polostrukturovaného rozhovoru (viz. příloha č. 1) s ředitelkou pražské pobočky banky ČSOB, Janou Severýnovou. Rozhovor je strukturován podle definovaných manažerských funkcí, a to plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Bylo provedeno dotazníkové šetření (viz. příloha č. 2), což je strukturovaný prostředek pro sběr dat. Dotazník byl předložen podřízeným pracovníkům, výše jmenované ředitelky. Nejprve byli respondenti dotazováni na jejich délku působnosti ve firmě a dále na jejich názor ohledně vedení, pochval a komunikace jejich nadřízené, co může případně ovlivnit jejich pracovní výkon, jak reaguje manažer v případě, že se neplní stanovené plány či jaké vztahy jsou na konkrétní pobočce, kde pracují. Následovaly identifikační otázky, týkající se jejich věku, pohlaví a vzdělání. Respondenti byli požádáni osobně o vyplnění dotazníku a následně ještě elektronicky, ve chvíli kdy jim byl dotazník zaslán. Z 8 odeslaných dotazníků jich bylo i 8 vyplněno a zasláno zpět, což je 100% návratnost. Na dotazníky odpověděli všichni podřízení ředitelky pobočky Jany Severýnové. Následně byly dotazníky vyhodnoceny pomocí grafického znázornění. V případě praktické části jsou použita primární data, což jsou data získaná vlastním výzkumem.

3 Rešerše literatury

V teoretické části bakalářské práce jsou popsány základní teoretické pojmy, které jsou propojené s tématem práce. Definice jednotlivých pojmů jsou vzaty z odborné literatury, na které poukazuje seznam použité literatury.

3.1 Pojetí managementu

Slovo management vzniklo od slova to manage, což v angličtině znamená řídit, zvládnout, dokázat či obstarat. Pojem „management“ má desítky definic a mnoho dalších interpretací. Nejčastěji se uvádějí tři definice pojmu management. Rozdělují se podle toho, zda zdůrazňují

- vedení lidí, nebo
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, nebo
- účel a používané nástroje.

Definice vedení lidí, která vznikla už ve dvacátých letech minulého století díky úsilí Americké manažerské asociace. V tomto pojetí „*management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavou jiných* (Vodáček & Vodáčková, *Moderní management v teorii a praxi*, 2009).“

Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky lze definovat například takto: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace* (Vodáček & Vodáčková, *Moderní management v teorii a praxi*, 2009).“

Jako příklad definice managementu, která poukazuje na účel a používané nástroje manažerské práce, je: „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace* (Vodáček & Vodáčková, *Moderní management v teorii a praxi*, 2009).“

Pojem management se stal slovem, které se užívá v mnoha zemích světa, aniž by se překládal. S tímto přijatým pojmem se lze nejednou setkat i s dalšími pojmy, kde se předpokládá stejný význam. V České republice to může být například slovo řízení.

Pojem management se dnes obvykle upřesňuje v několika směrech:

- management jsou lidé, tj. vedoucí pracovník,
- management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem. Může být uplatněn pro velkou škálu organizací a jejich dílčích jednotek. Jde o management jak výrobních podniků (např. závod, provoz), tak o podniky nevýrobní (např. školy, nemocnice).
- management lze aplikovat na různých organizačních úrovních. Existují různé stupně hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky (např. na úrovni podniku, závodu).
- obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované organizační jednotky nebo procesu. Lze ji vyjádřit kvantitativními nebo kvalitativními charakteristikami cílů, ukazateli ziskovosti apod. (Vodáček & Vodáčková, Moderní management v teorii a praxi, 2009)

O pojmu management se často diskutuje, zda je to věda nebo umění. Dnes se obvykle v literatuře sdílí názor, že manažerská práce je do jisté míry jak vědou, tak uměním.

Profil a úlohu manažera charakterizuje např. P. F. Drucker. „*Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. Manažerská práce se dnes stala odborně náročnou profesí.*“ (Vodáček & Vodáčková, 2009)

3.2 Manažer

Je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi, odpovědnostmi. (Veber, 2009)

Manažer je odpovědnou osobou za úspěšný chod útvaru, týmu nebo i celé organizace, kterou řídí. Musí se zaměřovat na budoucnost, být vizionářem. Musí umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení a zároveň být otevřený vůči změnám a všemu novému. Manažer se musí neustále zlepšovat, zvyšovat výkonnost a

produktivitu uplatňovat nové přístupy, metody a techniky v řízení. Další nutností je neustále rozvíjet své znalosti.

Vrcholová úroveň řízení, vrcholové vedení (top management) jsou nejvyšší řídicí pracovníci organizace, jejich postavení a pravomoci obvykle specifikují statutární dokumenty organizace.

Střední úroveň řízení (middle management) jsou řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů. Patří k nim například manažeři závodů a vedoucí různých útvarů.

Základní úroveň řízení (lower management), někdy též označovaná jako „management první linie“, je nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky. Jsou to například předáči, mistři, vedoucí dílen. (Veber, 2009)

3.3 Historie managementu

Manažer je velice specifickým zaměstnancem podniku. Jeho postavení v organizaci lze znázornit jednoduchým schématem vlastník – manažer – zaměstnanec.

V malých podnicích obvykle role zaměstnance, manažera a vlastníka splývala. Se zvětšováním podniku se postupně tyto role dále rozdělovaly. Nejprve se oddělila role zaměstnance, poté došlo k oddělení a vzniku samostatné funkce vedoucího pracovníka, manažera. Týkalo se to především velkých podniků.

Na počátku 20. století byly velké firmy vedeny pouze jednou osobou, obvykle to byl i majitel firmy, například Tomáš Baťa. Podnik často řídili autokraticky. S rozšiřováním podniku byli vlastníci – manažeři nuceni přijmout spolupracovníky, své podřízené na pozici manažera, jelikož nebyli schopni řídit celý podnik sami. Většina vlastníků se později dostala do krize (např. stáří, nemoc) a nebyli schopni dále svůj podnik řídit. Toto bylo důvodem najmout si pracovníky, vrcholový management, kteří v jejich zájmu podnik řídili. Tyto skutečnosti vedly k postupnému rozdělování funkcí. V dnešní době si vlastníci obvykle najme profesionálního manažera, který mu podnik vede nebo se na vedení podílí.

Jednotlivé úlohy v podniku:

1. vlastníci – rozhodování a schvalování strategických záměrů organizace, dohled nad činností manažerů, zvláště pak nad plněním strategických záměrů, sledování výkonnosti organizace apod.
2. manažeři – mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují finanční zdraví organizace atd.
3. zaměstnanci – realizují stanovené úkoly, poskytují příslušné informace a další podklady nutné pro řízení. (Veber, 2009)

V literatuře najdeme řadu názorů na strukturování přístupů, myšlenkových proudů a doporučení. Vývoj managementu lze rozdělit do následujících stádií:

- klasický management, zahrnující období konce devatenáctého století do třicátých let dvacátého století;
- management čtyřicátých až sedmdesátých let dvacátého století;
- management konce dvacátého století;
- management na počátku jednadvacátého století.

Management za svou dlouhou historii prošel vývojem a navzdory tomu je i dnes neustále prověřován reálným životem tržní ekonomiky. (Veber, 2009)

3.4 Manažerské role

V manažerské praxi je uznáván i koncept tzv. manažerských rolí (managerial roles). Dnes je tento koncept považován za přínos zejména pro charakteristiku práce vrcholových vedoucích pracovníků, manažerů.

Činnosti vedoucích pracovníků se dají shrnout do deseti rolí, podle Henryho Mintzberga.

Tyto role se dále klasifikují do tří skupin:

- Skupiny interpersonálních rolí („interpersonal roles“)
- Skupiny informačních rolí („informational roles“)
- Skupiny rozhodovacích rolí („decision roles“)

Interpersonální role je, že manažer vystupuje jako představitel organizace, snaží se rozvíjet a udržovat kontakty s partnery. Vedoucí pracovník jedná buď s lidmi v organizaci (podřízení, nařízení apod.) nebo s lidmi mimo organizaci (dodavatelé, zákazníci apod.).

Jde o tři dílčí role, a to

- představitel organizace
- „vůdce“ organizace
- spojovacího článku

Náplní informační role manažera se zakládá na jeho účasti v informačních procesech např. sběr, přenos nebo třídění dat. Jde opět o tři dílčí role:

- monitorující příjemce informací
- šířitel informací
- mluvčí organizace.

Rozhodovací role je projevem cílevědomé činnosti vrcholového manažera. Směřuje k dosažení cílů podniku. Jsou to znalosti a informace, které manažer zhodnocuje v řídicím systému organizační jednotky. Zahrnuje čtyři dílčí role, a to

- podnikatele,
- řešitele problému,
- alokace zdrojů,
- vyjednávače.

Je nutné upozornit na to, že všech těchto dílčích rolí je navzájem propojeno, zčásti se překrývá a navzájem se kvalitativně podmiňují.

Závěrem lze k pojetí manažerských rolí a jejich možnému kritickému přístupu proti klasickému pojetí manažerských funkcí dodat, že v druhé polovině osmdesátých let 20. století několik představitelů moderního managementu udělalo hluboké srovnávací rozborů klasických koncepcí manažerských funkcí s Mintzbergovou koncepcí manažerských rolí. Zejména bylo zkoumáno, do jaké míry jsou v rozporu. Většina z nich dopadla tak, že koncepce manažerských rolí se dá vyložit i tradičními manažerskými funkcemi a její uplatnitelnost se týká především vedoucích pracovníků. (Vodáček & Vodáčková, Moderní management v teorii a praxi, 2009)

3.5 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník vykonávat účelně a účinně, k zajištění úspěchu své manažerské práce. V managementu platí, že k dosažení cílů je nutný vzájemný soulad neboli harmonizace při vykonávání manažerských funkcí.

Významná pojetí klasifikace manažerských funkcí. Za zakladatele této klasifikace lze označit Francouze Henri Fayol. Ten rozdělil manažerské funkce takto:

- **plánování,**
- **organizování,**
- **příkazování,**
- **koordinace,**
- **kontrola.** (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Ve 30. letech 20. století uspořádal novým způsobem manažerské funkce Američan Luther Gulick takto:

- **plánování,**
- **organizování,**

- **personální zajištění,**
- **příkazování,**
- **koordinace,**
- **evidence a podávání zpráv,**
- **rozpočtování.**

Peter F. Drucker, který je označován za klasika moderního managementu ve své učebnici rozděluje hlavní činnosti manažera na:

- **stanovení cílů a způsob jejich dosažení,**
- **organizování,**
- **motivace a komunikace,**
- **měření,**
- **profesní a kvalifikační rozvoj kolektivu i sebe. (Drucker, 1993)**

Jako další rozdělení manažerských funkcí je nutné zmínit rozdělení Američanů Johna A. Pearcea a Richarda B. Robinsona. Ty uvažují pouze čtyři funkce, a to plánování, organizování, příkazování a kontrolu. (Pearce & Robinson, 1989)

Zvolená klasifikace je jednou z nejrozšířenějších klasifikací manažerských funkcí, na které založil svůj výklad managementu například Harold Koontz a Heinz Weihrich nese označení sekvenční manažerské funkce. Člení se na:

- **plánování,**
- **organizování,**
- **personalistiku,**
- **vedení,**
- **kontrolu. (Weihrich & Koontz, 1998)**

Pojem paralelní manažerské funkce se dělí na:

- **analyzování řešených problémů** („analysis“),
- **rozhodování** („decision making“),
- **implementaci** („implementation“).

Uvedená tabulka číslo 1 dává ucelený rozhled o struktuře zavedených sekvenčních a paralelních manažerských funkcí. (Vodáček & Vodáčková, Moderní management v teorii a praxi, 2009)

Sekvenční funkce / Paralelní funkce	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr pracovníků			
Vedení lidí			
Kontrola			

Tabulka 1 - Maticové zobrazení manažerských funkcí (Vodáček & Vodáčková, 2009)

3.5.1 Plánování

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy. (Šuleř, 2003)

Priorita plánování

V praxi všechny manažerské funkce vytvářejí systém, který funguje jako celek, protože zahrnuje stanovení cílů, potřebných pro skupinové úsilí. Manažer musí plánovat

také proto, aby poznal, jaká je potřeba druhů vzájemných organizačních vztahů, jaká kvalifikace pracovníků je nutná, jakým způsobem tyto pracovníky vést a jaký druh kontroly je vhodný. Samozřejmě je třeba plánovat i veškeré další manažerské funkce. (Wehrich & Koontz, 1998)

Základní prvky plánování

Základní plánovací prvky se vztahují k základním konceptům řízení. Tímto konceptem se řídí lidské činnosti, aby jejich činnost byla efektivní. Nejdůležitější je, si ujasnit naše cíle, Je nutné si jednotlivé cíle dobře a účinně promyslet, abychom věděli jak je uskutečnit. Je nutné rozhodnout o úkolech, které jsou nutné pro uskutečnění našeho plánu. Kontrola je nezbytná, abychom porovnali naše plány se skutečností a abychom zjistili, zda je možnost stanoveného cíle dosáhnout. Pokud se objeví odchylka, máme možnost nalézt jiná řešení, díky kterému dosáhneme našich cílů.

Členění plánu

Plány lze členit podle různých hledisek.

Podle časového hlediska:

- *dlouhodobé* (většinou prováděné na více jak pětileté období)
- *střednědobé* (pohybují se obvykle v rozsahu jednoho roku až pěti let)
- *krátkodobé* (pokrývá obvykle roční období, popřípadě i kratší období)

Podle úrovně rozhodovacího procesu:

- *strategické plány* (jsou v nich organizovány strategické záměry organizace; tvoří je vrcholový management, měly by s delším časovým výhledem celkově určovat vývoj organizace)
- *taktické plány* (směřují k uskutečnění strategických plánů, specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období, na který je daný taktický plán sestavován; taktické plány jsou schvalovány vrcholovým managementem, jejich příprava je náplní činnosti středního managementu)
- *operativní plány* (jsou sestavovány na čtvrtletí, popř. i kratší časové úseky, měsíce, týdny, dny, směny; při přípravě operativních plánů jsou respektovány záměry

taktických plánů, při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích, adresně je určena též odpovědnost pracovníků realizujících plány; vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu, v případě denních či směnových plánů managementu první linie; vypracování operativních plánů představuje obvykle dobře strukturovaný rozhodovací problém, takže se po vypracování operativních plánů obvykle využívá standartních počítačových programů). (Veber, 2009)

Podle stupně obecnosti:

- *Smysl nebo poslání* (základní funkce nebo úloha podniku, která je mu přiřazena společností)
- *Úkoly či cíle* (výsledek, ke kterému činností směřují)
- *Strategie* (určení dlouhodobých cílů a stanovení činností a zdrojů nezbytných pro jejich dosažení)
- *Taktiky* (určení postupů nebo způsobů uvažování při rozhodování)
- *Postupy* (vymezení metod, návodů provádění určitých budoucích činností)
- *Pravidla* (určení specifických požadavků na činnosti)
- *Programy* (souhrn cílů, taktik, postupů, pravidel, úkolů atd. potřebných k provádění dané posloupnosti činností)
- *Rozpočty* (numerické stanovení očekávaných výsledků)

Podle oblasti řízení:

- *Plány prodeje*
- *Plány výrobní*
- *Plány materiálových toků*
- *Plány lidských zdrojů*
- *Plány finanční*
- *Plány informačních toků* (Šuleř, 2003)

Postup plánování

Postup plánování by se měl obecně vždy řídit jednotlivými kroky v plánování ve spojitosti s hlavními programy. Ačkoli u menších plánů jsou některé kroky podstatně

jednodušší zrealizovat. Při stanovování cílů je důležité mít jasnou představu, z jakých předpokladů plány vycházejí.

1. Uvědomování si příležitostí

Předchází skutečné plánování a není proto součástí plánovacího procesu. Je však nepochybné, že uvědomování si příležitostí – jak ve vnějším prostředí, tak v rámci dané organizace – je skutečným začátkem plánovacího procesu. Plánování vyžaduje realistickou diagnózu příležitostí.

2. Stanovení cílů

Druhým krokem při plánování je stanovení cílů pro celý podnik a pro každou jeho podřízenou pracovní jednotku. Specifikují očekávané výsledky a indikují koncový bod, jak jich má být dosaženo, na co má být kladen důraz především a čeho má být dosaženo pomocí sítě strategií, taktik, postupů, pravidel a programů. Cíle podniků dávají směr hlavním plánům, které tyto cíle odrážejí a definují pro každé důležité oddělení.

3. Vývoj předpokladů

Třetím logickým krokem při plánování je stanovení, zveřejnění a získání souhlasu k využití rozhodujících plánovacích předpokladů. Jde o předpoklady, týkající se prostředí, ve kterém budou plány realizovány. Je důležité, aby všichni manažeři zahrnuli do procesu plánování dohodu o předpokladech. Při vytváření předpokladů hraje významnou roli prognózování. Vzhledem k tomu, že budoucnost je velice složitá, bylo by finančně příliš náročné vytvářet předpoklady o každé podrobnosti, týkající se budoucího prostředí realizace plánů. Z praktického důvodu jsou proto předpoklady omezovány pouze na ty, které jsou z hlediska plánu rozhodující či strategické, tj. na ty, které mají největší vliv na jeho realizaci.

4. Určování alternativních postupů

Je hledání a zkoumání alternativních postupů činností, a to zvláště těch, které se zdají být reálné. Nejběžnějším problémem nebývá nalézání alternativ, ale jejich

redukování na počet těch nejslibnějších pro další analýzu. Proto musí plánovači obvykle provést jejich předběžné hodnocení pro nalezení nejvhodnějších příležitostí.

5. Hodnocení alternativních postupů

Hodnocení alternativ z hlediska určených předpokladů a z hlediska vytyčených cílů. Některý postup se může zdát nejvíce ziskový, může však vyžadovat poměrně značné finanční výdaje a doba návratnosti vynaložených finančních prostředků může být příliš dlouhá. Jiný se může zdát málo ziskový, může však být spojen jen s nepatrným rizikem. Další může zase vyhovovat z hlediska dlouhodobých cílů firmy. Vzhledem k tomu, že ve většině případů přichází v úvahu mnoho alternativních postupů a současně se vyskytuje mnoho proměnných a mnoho omezení, odchází k tomu, že hodnocení může být neobyčejně obtížné.

6. Výběr postup

Zde se jedná o okamžik, kdy je plán přijat. Občas nastane situace, že výsledkem analýz a hodnocení je doporučení dvou či více variant k realizaci a manažer musí rozhodnout, kterou z nich přijmout.

7. Formulování odvozených plánů

I když je rozhodnutí uskutečněno, jen zřídka je plánování ukončeno, spíše naznačuje potřebu sedmého kroku. Odvozené plány jsou obvykle požadovány na podporu hlavního plánu.

8. Numerizování plánů pomocí rozpočtnictví

Celkový rozpočet podniku představuje souhrn celkových příjmů a výdajů s výsledným ziskem i ztrátou a rozpočet hlavních bilančních položek, jako je hotovost a kapitálové výdaje. Jestliže jsou rozpočty dobře připraveny, stávají se integrující složkou různých plánů a současně vytvářejí důležité standardy, jejichž pomocí je možné vyhodnocovat přínos plánovaných procesů.

Plánování není lineární a opakovatelný proces. (Wehrich & Koontz, 1998)

3.5.2 Organizování

Cílem organizování je jednoduše definovat jako proces rozdělení příslušných činností a zdrojů, ať už jednotlivcům nebo kolektivu. Je třeba se zaměřit na zajištění plánovaných úkolů, které jsou potřebné pro dosažení stanoveného cíle a přiřadit je lidem, kteří jsou schopni tyto úkoly splnit nejlépe. Nutno určit pozice jednotlivých lidí (pracovníků) podle jejich postavení v organizaci, kteří jsou pověřeni zajistit realizaci plánu.

Pojem organizace lze definovat jako: „účelovou formální strukturu organizačních jednotek, respektive pozicí.“ (Wehrich & Koontz, 1998)

Organizační struktury a jejich rozdělení

Organizační struktury jsou způsobem slučování činností a lidí pro zajištění zadaných úkolů. Mnoho autorů, kteří se zabývají managementem, obvykle rozdělují organizační strukturu na formální a neformální.

- **Formální organizační struktura** – je účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Formální organizační struktura musí být pružná. Měla by poskytovat prostor pro volnost jednání, pro výhodné využívání tvůrčích talentů a pro poznání individuálních zálib a schopností ve většině firem. Individuální úsilí však musí být usměřováno tak, aby bylo v souladu s cíli skupiny a firmy.
- **Neformální organizační struktura** – je charakterizována jako „*sít' osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem spolčují*“ (Wehrich & Koontz, 1998).“

Další rozdělení může být podle hlediska sdružování činností, které se dělí na:

- **funkcionální** – jsou založeny na specializaci dílčích strukturních jednotek podle jejich funkcí,

- **výrobní** – jsou založeny na výrobní specializaci. Do jednotlivých strukturálních jednotek se sdružují stejné či podobné výrobky, služby, technologické činnosti apod.,
- **ostatní účelové** – podle specifických potřeb jde o sdružování podle zákazníků, teritoriálního nebo geografického umístění, poskytování služeb a technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení.

Následující rozdělení se týká spíše účelového pohledu na charakter vztahů mezi strukturálními jednotkami. Základní členění organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti uvažuje organizační struktury

- **liniového typu** – uplatňuje se přímá rozhodovací pravomoc,
- **štábního typu** – plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniíovou pravomocí,
- **kombinovaného typu** – jsou například liniíové – štábní nebo cílově – programové,
- **komisionálního typu.**

Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti se klasifikují na

- **centralizované,**
- **decentralizované.**

Organizační struktury podle časového trvání

- **dočasné** – předpokládá se, že mají časově omezené trvání,
- **trvalé** – předpokládá se dlouhodobější trvání.

Je nutno podotknout, že v organizační teorii a praxi dosud není jednotná klasifikace organizačních struktur. V jiné literatuře lze najít jiná různá kritéria, zvolená pro členění struktur a jejich charakteristiky. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Proces organizování

Pokud chápeme organizování jako proces, je nutné brát v úvahu několik základních faktů. Organizační struktura musí odrážet plány a cíle, jelikož od nich jsou odvozovány činnosti. Dále musí odrážet disponibilní pravomoc managementu. Každá organizační

struktura, úplně stejně jako plán, musí odrážet také své prostředí. Pro vzniknutí organizační struktura jsou zapotřebí ekonomické, technologické, sociální nebo etické předpoklady. Organizační struktura musí být utvořena pro vykonávání pracovních činností, pro zprostředkování spolupráce členů kolektivu a také musí lidem pomáhat dosahovat efektivně cíle. Nikde neexistuje organizační struktura, která by dokonale fungovala v jakékoli situaci, proto můžeme říct, že účinná organizační struktura musí vycházet z dané situace. Jelikož organizační strukturu tvoří lidé, musí být při vytváření činností a při vytváření vztahů nadřízenosti a podřízenosti, brány v úvahu jejich zvyky a možnosti.

Proces organizování lze rozdělit do těchto šesti kroků:

1. Stanovení cílů podniku.
2. Formulování podpůrných cílů, taktik a plánů.
3. Identifikace a klasifikace činností, potřebných pro jejich dosažení.
4. Seskupování těchto činností z hlediska disponibilních lidských a materiálních zdrojů tak, aby je bylo možné co nejlépe za daných okolností vykonávat.
5. Delegování potřebných pravomocí pro vedoucí skupin k provádění daných činností.
6. Horizontální a vertikální provázání těchto skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřízenosti a pomocí informačních toků. (Wehrich & Koontz, 1998)

3.5.3 Personalistika

Pojem personalistika lze definovat jako „*obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizaci disponibilních lidí, najímání, vybírání, umísťování, povyšování, ohodnocování, plánování povolání, kompenzování a školením. Týká se to jak uchazečů o určitou práci, tak těch, kteří již práci vykonávají, aby mohli své úkoly plnit účinně a efektivně (Wehrich & Koontz, 1998).*“

Náplní řízení lidských zdrojů (personální práce) jsou jednotlivé personální činnosti, zejména:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,

- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péče o zaměstnance a pracovní podmínky,
- formování pracovních vztahů,
- využívání personálního informačního systému.

Optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé personální činnosti byly uplatňovány jako systém, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců a realizaci strategických cílů organizace. (Šikýř, 2012)

Ačkoli personalistika požaduje otevřený přístup, je vždy realizována uvnitř organizace, která je propojena s vnějším prostředím. Přitom je nezbytně nutné chápat vnitřní faktory jako je personální taktika, organizační klima a systém odměňování. Samozřejmě nelze přehlížet i vnější faktory a v dnešní době i nepostradatelnou špičkovou technologii.

3.5.4 Vedení

„Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosažení skupinových a podnikových cílů (Wehrich & Koontz, 1998).“

V některé literatuře je možno zjistit, že lidé jsou považováni za největší kapitál dobré firmy. A to platí jak o vedoucích pracovnících, tak i o jejich podřízených kolektivech.

„Lídři určují směr a získávají lidi pro to, aby je následovali. Leadership, schopnost vést, je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů (Armstrong, 2008).“

Charakteristiky vedení

Od tzv. lídrů jsou vyžadovány různé kvality, které se mohou podle situací poněkud měnit. Výzkum a analýzy efektivních lídrů objevily řadu generických, druhových charakteristik a schopností, které by měl mít dobrý vůdce.

Kvality vůdce

Následující seznam kvalit uvádí, jaké kvality by měl mít vedoucí pracovník. Je to nadšení, sebedůvěra, houževnatost a vytrvalost, čestnost a poctivost, laskavost a srdečnost, pokora a skromnost. (Adair, 1973)

Styly vedení

Styl vedení je jednou z důležitých vlastností manažera podniku. Manažer se ve své funkci dostává do mnoha situací, které je nutné v danou chvíli řešit. Tato situace nastává mezi manažerem a jeho podřízeným.

Již v 60. letech minulého století přišel R. Likert s členěním manažerských stylů do čtyř skupin a to na:

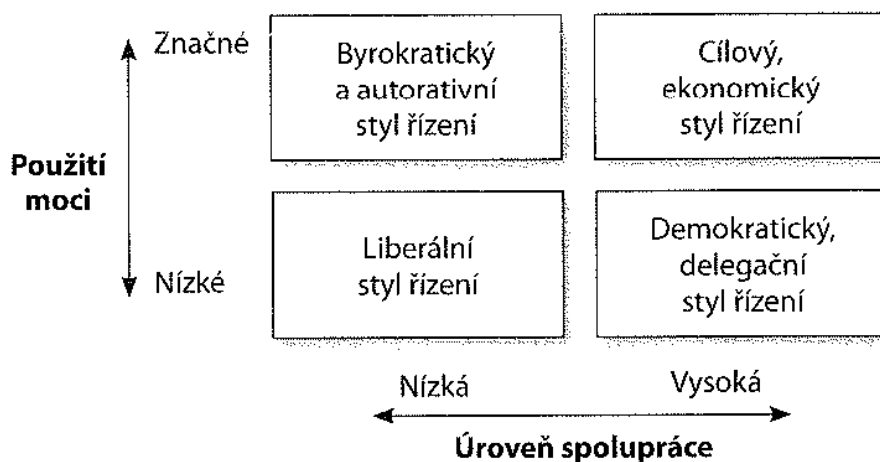
- **Autoritativní** – jde o direktivní určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí jsou činěna bez jakéhokoliv zapojení podřízených, manažer se nesnaží ani vytvořit prostředí vzájemné důvěry.
- **Benevolentní** (benevolentně autoritativní) – označuje situaci, kdy je sice manažer autokratický, ale pokouší se vytvořit partnerské prostředí. Při motivování užívá odměn i trestů. Manažer důvěřuje svým podřízeným a v řadě případů rozhodování se na ně obrací.
- **Konzultativní** – tento styl řízení podporuje obousměrnou komunikaci, I když základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Pro motivování je využito hlavně pozitivních nástrojů, tedy odměn. Méně se využívá trestů a postihů. V řadě případů rozhodování se využívá názorů a myšlenek podřízených.

- **Participativní** – při užití tohoto stylu manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování, manažeři plně důvěřují podřízeným do té míry, že vytyčují cíle a vytvářejí příznivé klima pro jejich realizaci, vlastní způsob realizace je ponechán na podřízených.

Likertovo členění lze považovat za tradiční, nicméně postupem času bylo doplněno řadou dalších. Na toto členění poukazuje obrázek číslo 1.

- **Byrokratický styl řízení** – manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení “shora”, které rozpracovává a ukládá podřízeným a pak sleduje, jak byly takto rozpracované úkoly plněny, ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených.
- **Autoritativní styl řízení** – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění, příznačný je též strohý, formální způsob jednání s podřízenými.
- **Cílové řízení** – manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti, dosažení cílového stavu zpravidla motivuje použitím ekonomických pobídek.
- **Demokratický styl řízení** – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí, může mít podobu
 - **delegačního stylu řízení** – manažer si ve své pravomoci ponechává klíčové záležitosti řízení organizace, řadu dalších, méně významných plně deleguje podřízeným;
 - **liberálního stylu řízení** – činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, řadu i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených. (Veber, 2009)

Obrázek 1 - Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených



Zdroj: (Veber, 2009)

Motivace

„Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka (Vodáček & Vodáčková, Moderní management v teorii a praxi, 2013).“

Nynější teorie motivace objasňuje různorodé negativní stránky pracovního života, jako jsou příčiny absencí, podvodů, odbývání práce.

„Klíčovým pojmem motivační teorie je tzv. motiv. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu od firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody, pohnutky, jednání (Bělohlávek, Jak vést a motivovat lidi, 2008).“

3.5.5 Kontrola

Kontrola je využívána manažery na všech úrovních řízení, jako určitá forma zpětné vazby, díky které získávají objektivní názor o realitě. Základem kontroly je kritické zhodnocení skutečnosti. Na základě tohoto jsou vyhodnocovány určité kontrolní závěry. Současný management poskytuje k vykonávání kontroly velké množství technik, nejnovějších technologií a postupů k provádění kontrolních procesů.

Posláním kontroly je: *“včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.”* (Pearce & Robinson, 1989)

Základní členění procesu kontroly se dělí na

- interní (vnitřní) kontrolu
- externí (vnější) kontrolu.

Vnitřní kontrola je vyvolána vnitřními strukturami organizace a realizována řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocnění.

Organizace vystupuje jako samostatný, suverénní subjekt, musí v řadě případů strpět kontrolu, kterou realizují subjekty stojící mimo danou organizaci. Tudíž se jedná o kontrolu vnější, která má dvojí původ. Mohou to být požadavky smluvní nebo zákonné. (Veber, 2009)

V průběhu kontrolního procesu mohou být zjištěny odchylky, které jsou buď

- **pozitivní** (např. dosažení lepších výsledků)
- **negativní** (např. narušení zákonů).

Dále se odchylky dělí z hlediska pozornosti, kterou je nutné výsledkům kontroly přisuzovat a jsou to odchylky

- **významné** (tj. vyžadující přijetí opatření a jejich následnou realizaci a novou kontrolu)

- **nevýznamné** (tj. natolik nepodstatné, že nevyžadují manažerskou reakci). (Vodáček & Vodáčková, Moderní management v teorii a praxi, 2013)

Fáze kontroly

Kontrola lze rozdělit do několika dílčích činností, které nazýváme fáze kontroly. Fáze kontroly dělíme následovně.

Určení hodnoty předmětu – ekonomické důvody nutí při určování kontroly respektovat jisté zásady.

Získání a výběr informací pro kontrolu – cílem každé kontroly je získání přehledu o vývoji sledované reality.

Ověření správnosti získaných informací – měla by být posuzována formální i věcná správnost informací, aby se předešlo nedostatkům způsobeným nepřesnými informacemi.

Hodnocení kontrolovaných skutečností – tato fáze je jádrem kontrolních procesů. Podstatou hodnocení je srovnávání, kdy zjištěné údaje odrážející stav dané reality srovnáváme s určenými kritérii.

Závěry a návrhy opatření – dochází k reakci na kontrolní zjištění.

Zpětná kontrola – pokud byla navržena určitá nápravná opatření na základě předcházející kontroly, je třeba prověřit jejich účinnost. (Veber, 2009)

Funkce kontroly

Kontrola může mít následující funkce.

- **Inspekční** – tato funkce kontroly spočívá v objektivním zjišťování a vyhodnocování skutečného stavu sledované reality s ohledem na specifikované požadavky. Kontrola nemá opodstatnění, pokud chybějí kritéria, která určují žádoucí stav.
- **Preventivní** – spočívá v působení svou přítomností. U podřízených existence kontroly vyvolává vědomě či podvědomě vyšší odpovědnost při realizaci stanovených úkolů.

- **Eliminační** – tato funkce znamená, že na základě kontroly jsou provedeny zásadní zásahy, které zabraňují vzniku nežádoucích situací. Kontrola působí jako tzv. síto, přes které by neměly být propuštěny např. vadné výrobky.

Subjekt kontroly

Znamená, kdo má danou kontrolu provádět. Můžou to být

- vedoucí pracovníci,
- jednotliví zaměstnanci,
- interní kontroloři,
- externí odborníci.

Přístupy kontroly

Týká se jednotlivých přístupů ke kontrole. Existuje několik možností

- běžná vnitřní kontrola,
- riziková analýza,
- interní audit,
- controlling,
- automatická kontrola. (Veber, 2009)

4 Praktická část

4.1 ČSOB

„Československá obchodní banka, a.s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008(ČSOB, 2014).“

Obchodní profil ČSOB

„ČSOB poskytuje své služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. V retailovém bankovníctví v ČR působí Banka pod základními obchodními značkami – ČSOB, Era a Poštovní spořitelna. Klienti jsou obsluhováni prostřednictvím poboček ČSOB, Era Finančních center a na obchodních místech České pošty (Poštovní spořitelna) a jsou na nich nabízeny i produkty a služby celé skupiny ČSOB (ČSOB, 2014).“

4.2 Rozhovor

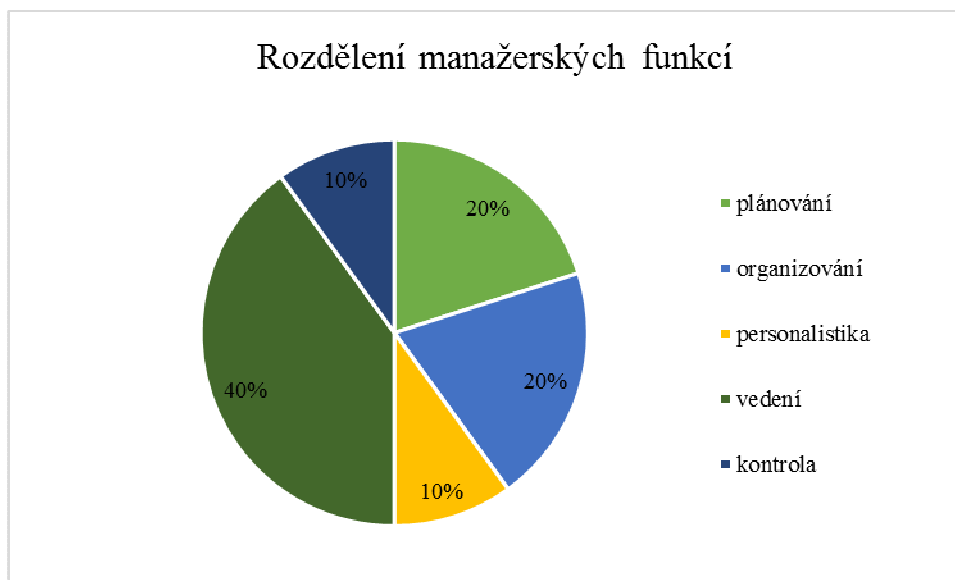
Na základě rozhovoru s ředitelkou pobočky banky ČSOB na Václavském náměstí, Janou Severýnovou, bylo zjištěno následující.

Každý pracovní den v bance je organizačně velmi náročný. Je nutné si každé ráno napsat na papír, co je potřeba udělat, aby se na nic nezapomnělo. Rozvrhnout si správně den, aby se vše dalo stihnout. V případě, že není schopná vše za jeden pracovní den splnit, přepíše si to další den na nový papír a začíná tímto další pracovní den.

V následujícím obrázku je pouze odhad, jak moc se věnuje jednotlivým manažerským funkcím. Samozřejmě se to odvíjí podle dané situace, například pokud je

nedostatek zaměstnanců, je nutné se více věnovat personální činnosti a například kontrola musí jít prozatím stranou. V obrázku číslo 2 můžeme vidět rozdělení jednotlivých manažerských funkcí, podle osobního pocitu ředitelky pobočky.

Obrázek 2 - Rozdělení manažerských funkcí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Co se týče plánování, nejčastěji se zabývá plány krátkodobými, obvykle týdenními. Minimálně jedenkrát týdně se uskuteční porada s podřízenými a řeší se plány, které je potřeba splnit na následující týden. Dále se občas věnuje i plánům střednědobým, kde se zabývá především rozvojem a posunem lidí, rozmístěním jednotlivých pracovníků, organizováním pobočky a případná rekonstrukce.

Jana, jako ředitelka pobočky si sama zodpovídá za rozmístění jednotlivých pracovníků, proto pokud vidí nějaké nedostatky, nebojí se rozmístění upravit. V postavení ředitele Jana Severýnová pracuje pouze několik měsíců, nicméně na pozici manažera této pobočky, působila již několik let předtím. Avšak na otázky, co se týče organizační struktury, není schopná přesně odpovědět. Nyní je v roli pozorovatele a případné změny bude dělat řešit nejdříve za půl roku.

Co se týče personalistiky, je to právě ředitelka pobočky, která má poslední slovo při výběru nových zaměstnanců. Věnuje se náboru zaměstnanců a jejich rozvoji, ročnímu hodnocení, samozřejmě motivaci zaměstnanců a případné finanční ohodnocení. Personalistikou se zabývá obvykle tak, jak je potřeba. Pokud je dostatek zaměstnanců, není

potřeba personalistiku řešit každý den. V opačném případě je potřeba tomu věnovat i více než 80 % času pracovní doby. Banka svým zaměstnancům poskytuje další vzdělávání. Jsou to především odborná školení v oblasti, ve které působí a co je jeho prioritou. Zaměstnanci si mohou sami vybrat, co je zajímavé a na konkrétní školení se přihlásit. Dále banka nabízí svým zaměstnancům jazykové kurzy a případně i možnost dostudovat vysokou školu. Banka pořádá společné akce, obvykle víkendové. Jana Severýnová jako ředitelka je i sama organizuje a věnuje se jejich přípravě. V posledních letech je to z důvodu snížení nákladů méně časté a pořádají se spíše jen vánoční večírky. Ale celé se to odvíjí od aktuálních finančních možností banky. Tudíž pokud peníze jsou, pořádají se letní a zimní sportovní bankovní hry. Jako pobočka se pravidelně přihlašují na různé závody v běhu, ať už jako jednotlivci nebo jako tým například pro štafetu.

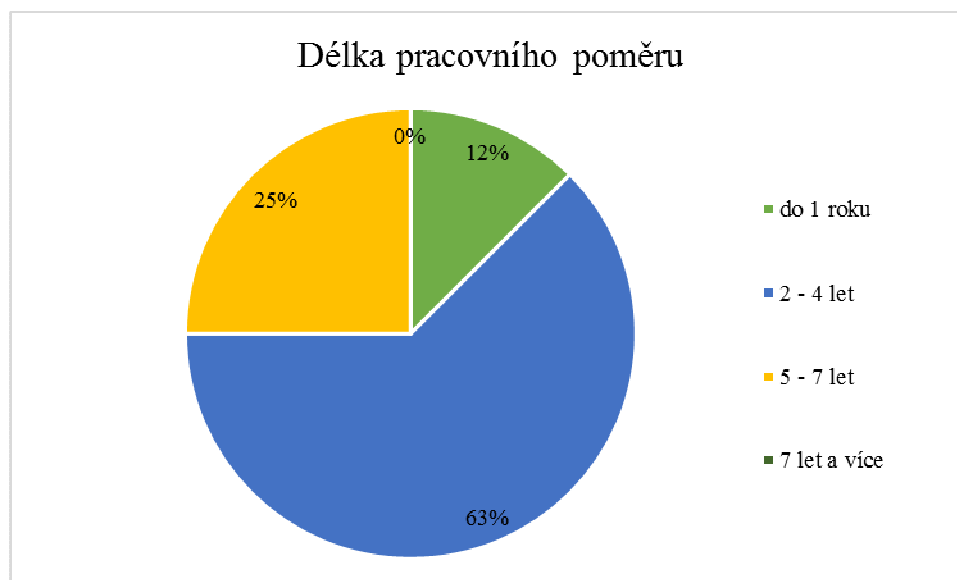
Co se týče vedení, je to manažerská funkce, které se snaží věnovat nejvíce. Především jsou to individuální schůzky s podřízenými. Tyto schůzky jsou pravidelně vždy jednou týdně. Diskuze o tom, co se dotyčnému pracovníkovi povedlo či nikoli a následná konzultace, jak se zlepšit. Ředitelka Jana Severýnová se se svými podřízenými snaží komunikovat prakticky pořád, aby byla v obraze ohledně jejich práce. Jako pochvalu využívá nejčastěji pochvalu ústní, ale samozřejmě pokud svou práci plní zaměstnanci správně, projeví se to poté i na jejich platu. Upřednostňuje vedení lidí demokraticky, jestli je to tak správně není schopná říct, nicméně prozatím jí tento styl vedení lidí vyhovuje a pokládá ho za efektivní.

Další manažerskou funkcí je kontrola, které se Jana věnuje spíše okrajově. Nicméně se zajímá, kolik mají její pracovníci schůzek s klienty a jak často s nimi komunikují. V minulosti dělala tzv. náslechy svých podřízených, ale to se jí neosvědčilo, proto od toho ustoupila. Proto pokud někdo udělá chybu, rozebere si to s konkrétním pracovníkem osobně. Je nutné, aby zaměstnanci banky neustále četli novinky, nové předpisy a zákony.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jak dlouho pracujete u ČSOB?

Obrázek 3 - Délka pracovního poměru



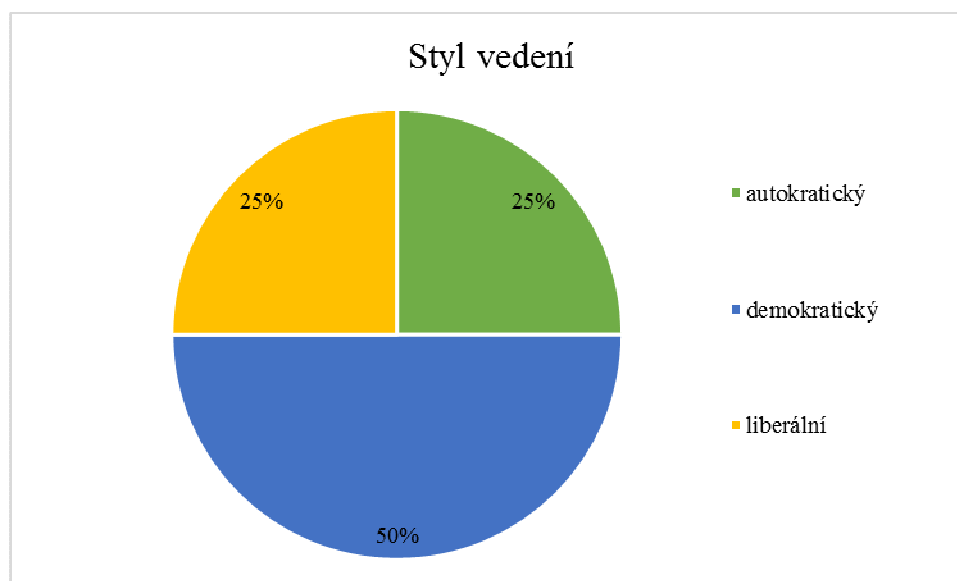
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Komentář k otázce

Z obrázku č. 3 se dá říci, že zaměstnanci jsou spíše stálého charakteru. Odůvodněním může být například to, že pokud se zaměstnanec chce dostat na vyšší pozici, musí ve firmě určitý čas setrvat, poté má možnost na karierní postup. Jak můžeme vidět v grafu, z dotazovaných nikdo nepracuje v bance méně jak dva roky.

Jaký styl vedení praktikuje Váš manažer?

Obrázek 4 - Styl vedení



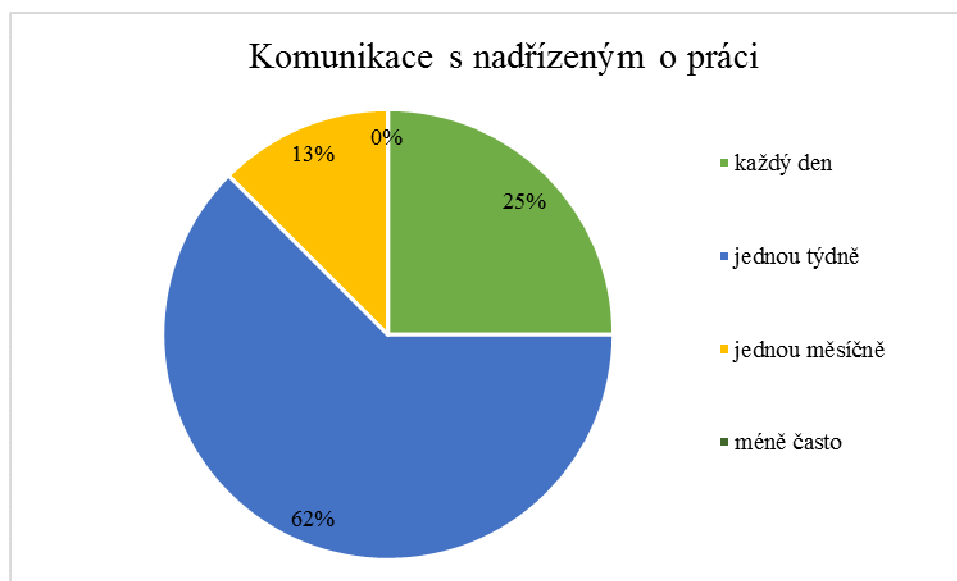
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Komentář k otázce

Obrázek č. 4 zobrazuje, že přesně 50 % dotazovaných odpovědělo na tuto otázku tak, že jejich manažer praktikuje demokratický styl vedení. To tedy znamená, že se svých podřízených ptá na své názory, nicméně to konečné rozhodnutí provede sám. Dalších 25 % uvádí styl liberální, kdy činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně a dalších 25 % styl autokratický, to znamená, že je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění.

Jak často máte možnost hovořit s nadřízeným o své práci?

Obrázek 5 - Komunikace s nadřízeným o práci



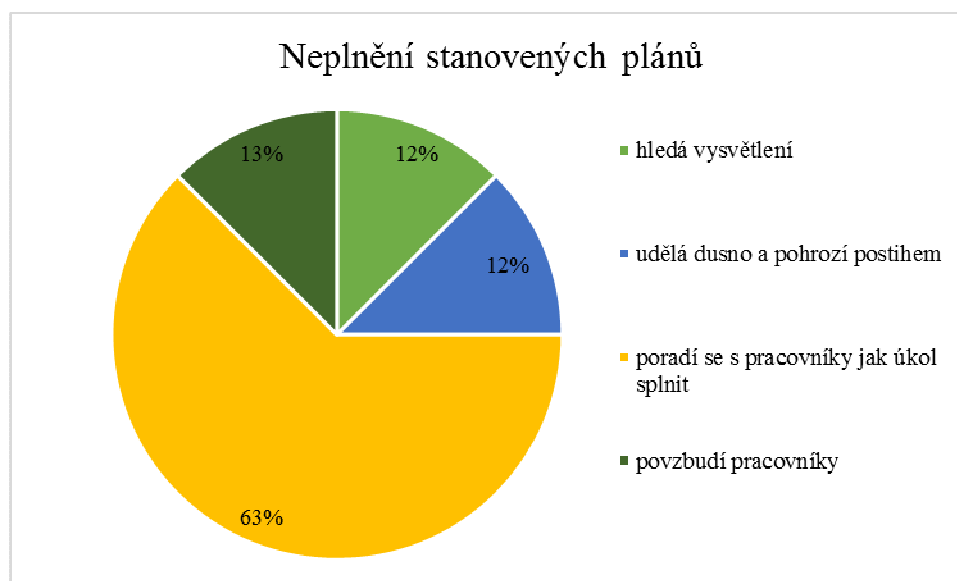
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Komentář k otázce

Díky obrázku č. 5 je možné vidět, že jednoznačně převažuje odpověď jednou týdně. To vyplývá i z rozhovoru s manažerem, který sám tvrdil, že nejčastěji se s podřízenými baví na poradách, které probíhají jednou týdně. Pokud je to nutné, můžeme podle grafu soudit, že manažer je ochoten bavit se s podřízenými i každý den, pokud to jejich práce vyžaduje. Nelze opomenout odpověď jednoho respondenta, který dal jednou měsíčně, ale z celkového pohledu se dá soudit, že je to spíše individuální záležitost.

Pokud se neplní stanovené plány, manažer:

Obrázek 6 - Neplnění stanovených plánů



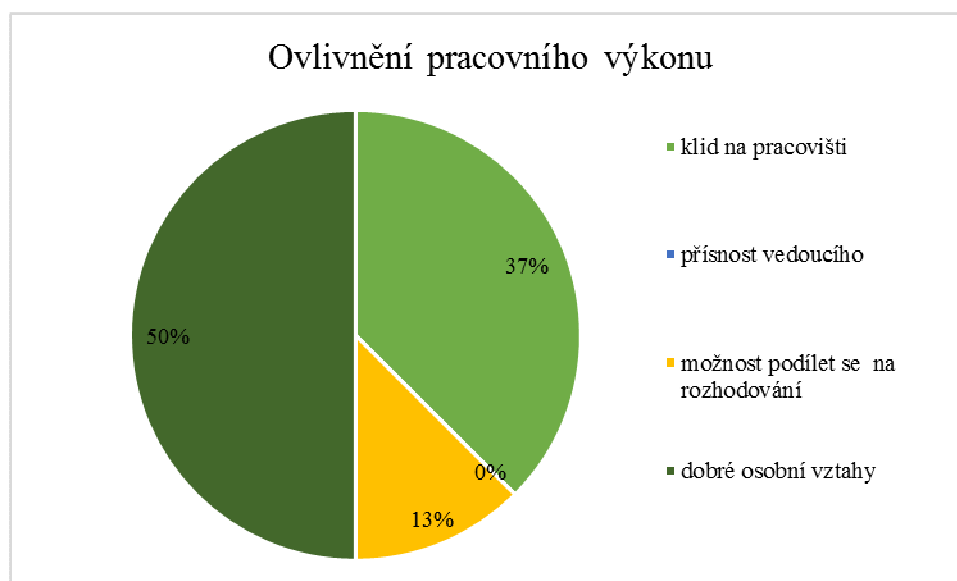
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Komentář k otázce

Z obrázku č. 6 je zřejmé, že vedoucí pracovník je ochoten se se svými kolegy bavit a radit o případných potížích, které mohou nastat neplněním plánů. Nicméně pokud vezmeme v úvahu rozhovor s manažerem, je zřejmé, že se snaží tyto situace řešit přímo s konkrétním zaměstnancem, nikoli brát všechny jako jeden celek. Každý zaměstnanec má své portfolio klientů, tudíž každý pracovník i jiné důvody pro nesplnění stanovených plánů.

Co může ovlivnit Váš pracovní výkon?

Obrázek 7 - Ovlivnění pracovního výkonu



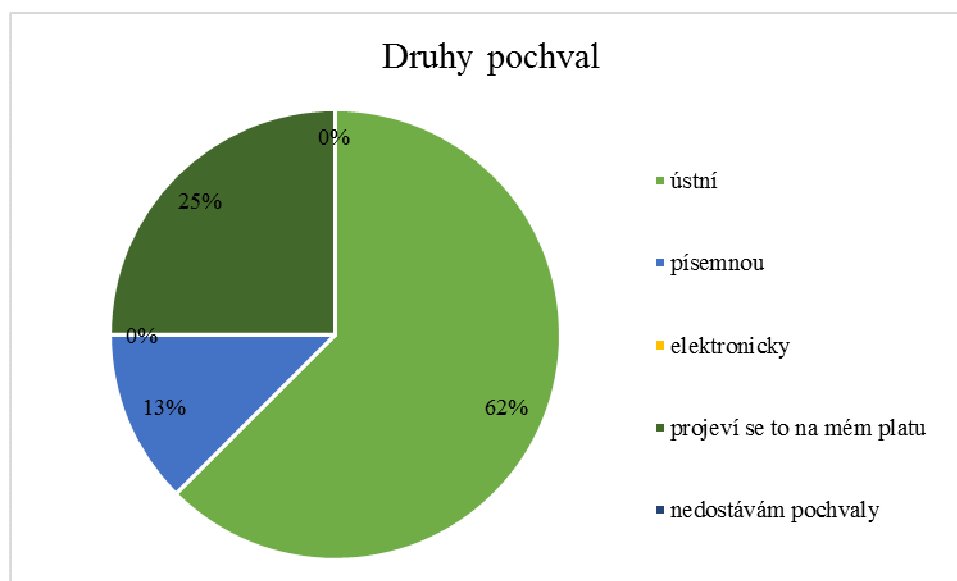
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Komentář k otázce

Jak můžeme vidět v obrázku č. 7, přesně 50 % dotazovaných odpovědělo, že jejich pracovní výkon může být narušen, pokud se změní dobré osobní vztahy v rámci kolektivu. Nelze opomenout klid na pracovišti, který zobrazuje 37 % z celkového grafu. Jelikož nikdo z dotazovaných neuvedl přísnost vedoucího, dalo by se říci, že manažer jednoznačně nepraktikuje autokratický styl vedení, protože to by mohlo výrazně pracovní výkony jednotlivců ovlivnit.

Jaký druh pochvaly dostáváte od manažera nejčastěji?

Obrázek 8 - Druhy pochval



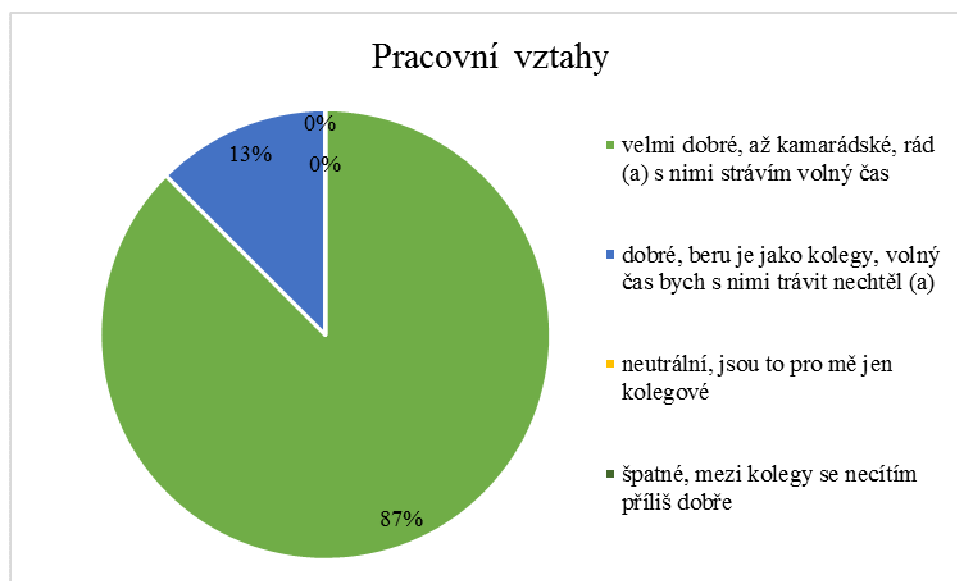
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Komentář k otázce

S přihlédnutím k rozhovoru s vedoucím pracovníkem je z obrázku č. 8 jednoznačné, že využívá převážně, dokonce ze 62 %, ústní formu pochvaly. Stejně jako to uvedl vedoucí pracovník v rozhovoru. Dalších 25 % respondentů odpovědělo, že pochvala od manažera se nejčastěji projeví na jejich platu a 13 % dostává pochvalu písemně.

Jaké jsou podle Vás vztahy mezi kolegy?

Obrázek 9 - Pracovní vztahy



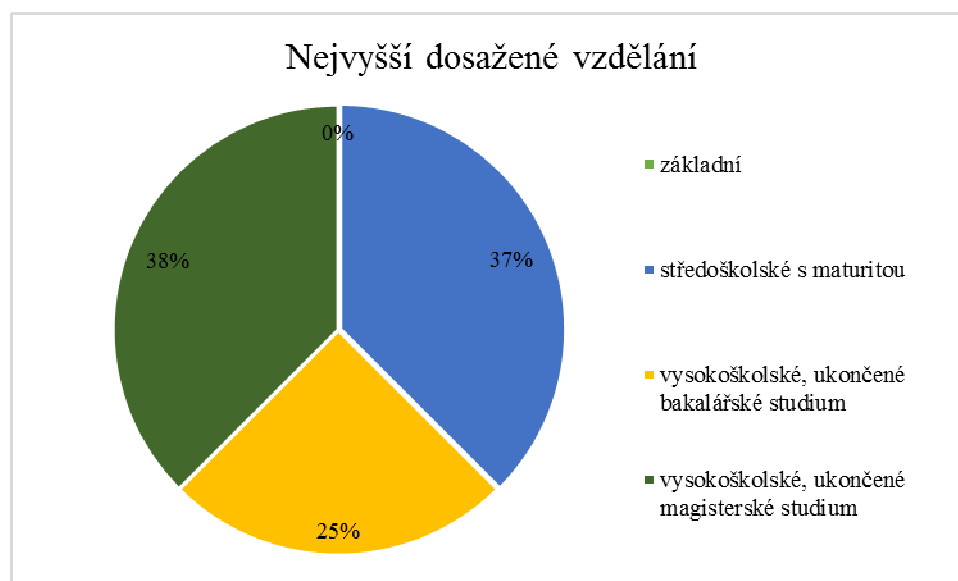
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Komentář k otázce

Tento obrázek č. 9 naprosto jednoznačně, tj. z 87 %, vykazuje, že vztahy na pracovišti jsou velmi dobré, až kamarádské a dá se předpokládat, že spolu tráví volný čas. Zbylých 13 % s odpovědí dobré, beru je jako kolegy, volný čas bych s nimi trávil, pouze dobré vztahy potvrzují, což je na pracovišti důležité a nezbytné pro správné a efektivní fungování podniku.

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obrázek 10 - Nejvyšší dosažené vzdělání



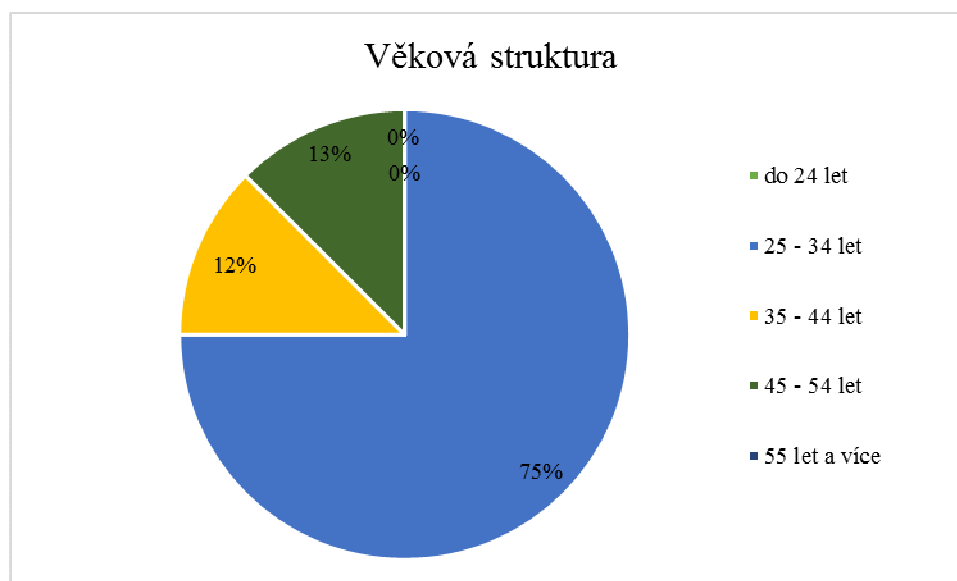
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Komentář k otázce

V kategorii vzdělání, jak můžeme vidět z obrázku č. 10, ani jeden z dotazovaných respondentů neukončil studium pouze základní školou. Středoškolské s maturitou a vysokoškolské ukončené magisterské, jsou vyrovnaná. Lze tedy říci, že každý zaměstnanec banky, by měl mít ukončené minimálně středoškolské studium s maturitou.

Kolik je Vám let?

Obrázek 11 - Věková struktura



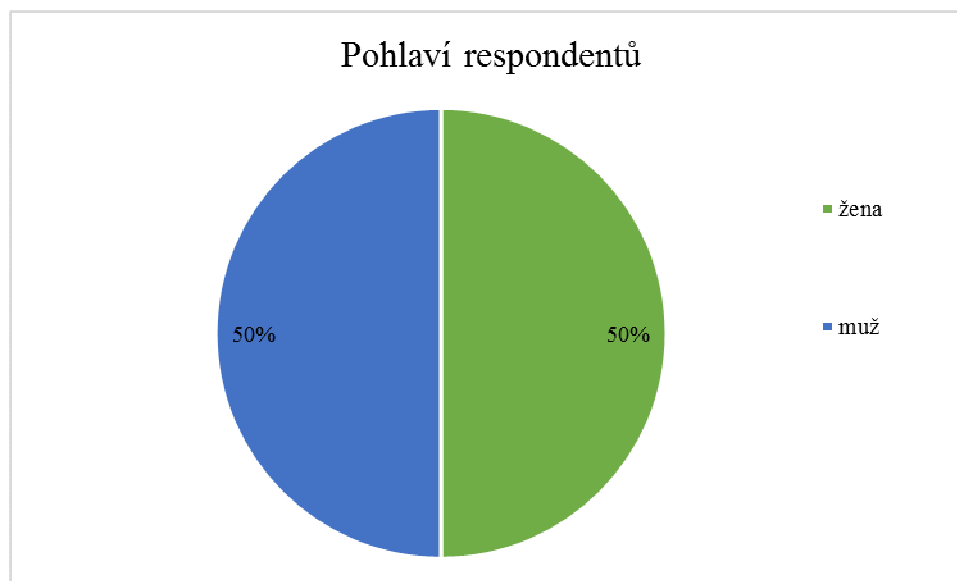
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Komentář k otázce

Z obrázku č. 11 nejvíce dotazovaných spadá do kategorie 25 – 34 let, následuje kategorie 35 – 44 let a 45 - 54 let. Ani jeden z respondentů nespadá do kategorie do 24 let a 55 let a více. Dá se říci, že banka zaměstnává na seniorních pozicích typu osobní bankéř nebo úvěrový poradce, mladé a dynamické lidi. Z těchto lidí má pak banka možnost vychovat případné manažery.

Pohlaví respondentů:

Obrázek 12 - Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Komentář k otázce

Z obrázku č. 12 jasně vyplývá, že přesně 50% dotazovaných bylo žen a 50 % bylo mužů. Může se z toho dát určit, že nejsou pro jednotlivé pozice preferovány ženy nebo muži. Kolektiv je smíšený.

5 Diskuse

Rozhovorem s ředitelkou pobočky bylo zjišťováno vnímání její role, její pohled na styl vedení svého týmu a další zkušenosti spojené s pozicí manažera. Tyto názory byly poté konfrontovány dotazníkovým šetřením s týmem jí podřízených pracovníků.

Tento tým pracovníků tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují již delší dobu a nejedná se tak o nováčky. Nejčastěji, konkrétně 63 %, jsou na své pozici 2 až 4 roky, 25 % pak 5 až 7 let. Mohou tak lépe zhodnotit manažerské činnosti své nadřízené, která působí jako ředitelka pobočky jen několik měsíců, nicméně v manažerské roli již více let. Polovina zaměstnanců vnímá styl vedení své nadřízené stejně jako ona, tedy jako demokratický styl vedení. U druhé poloviny je vnímání rozděleno na dvě stejné části, podle nichž využívá spíše autokratický či liberální přístup. O své práci a plnění stanovených cílů spolu komunikují pravidelně alespoň jednou týdně při týmových poradách, což potvrdilo 62 % dotazovaných pracovníků, 25 % z nich využívá možnost častějšího setkávání. Také v tomto případě je možné vidět stejné vnímání této problematiky manažerky i zaměstnanců. Menší části zaměstnanců stačí méně častá komunikace. V případě neplnění stanovených cílů obě strany uvádí shodně, že se manažerka snaží s podřízeným mluvit o tom, co je třeba zlepšit na úkor vytváření dusné atmosféry a přehnaného tlaku. Jako nejsilnější faktor, který ovlivňuje individuální výkon, uvádějí zaměstnanci vztahy na pracovišti. Také atmosféru v týmu může manažerka ovlivňovat, mj. správným výběrem pracovníků, kdy musí dokázat vybrat vhodnou kombinaci osobností. Pro 50 % zaměstnanců jsou dobré vztahy rozhodujícím faktorem, který dokáže ovlivnit jejich výkon, pro 37 % ostatních je to pak klid na pracovišti. Při následné otázce uvedlo 87 % dotazovaných, že právě vztahy na pracovišti jsou velmi dobré až kamarádké. V případě úspěchu jsou podle svých slov z 62 % pochváleni ústně. U jedné čtvrtiny se již úspěch projevil také na jejich platu.

Na činnost manažerky je možné se také podívat z pohledu struktury svých podřízených. Z hlediska pohlaví nedělá žádné rozdíly, z tohoto pohledu je její tým rozdělen na dvě stejné poloviny. Z hlediska věku je nejčastěji, a to ze tří čtvrtin, zastoupena věková skupina 25 až 34 let. Téměř dvě třetiny pracovníků má pak dokončeno vysokoškolské vzdělání.

6 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem srovnala teoretické přístupy k funkcím a rolím manažera s jejich praktickým využitím na nejnižší úrovni řízení v bankovním sektoru. Provedla jsem hloubkový rozhovor s manažerkou a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, abych odhalila i případný nesoulad ve vnímání manažerských funkcí a rolí ze strany nadřízené a podřízených. Po nadřízené jsem například požadovala, aby jednotlivým manažerským funkcím přidělila svou subjektivní váhu. Zaujalo mě, že zkoumaná manažerka nepovažovala za příliš důležitou například funkci personální nebo kontrolní, ale více se soustředila na každodenní praktické vedení pro dosažení krátkodobých cílů před strategickými dlouhodobými cíli. Další zajímavým aspektem, který jsem odhalila, byl poměrně vysoký soulad ve vnímání demokratického stylu řízení mezi nadřízenými i podřízenými. Zdá se tedy, že je tým řízen harmonicky, na druhou stranu sama manažerka přiznala, že tento styl volí do značné míry nezáměrně.

V jednotlivých kapitolách této bakalářské práce jsem postupovala následovně: Nejprve jsem se rozhodla definovat a následně charakterizovat důležité pojmy, týkající se managementu. Úkolem bylo vymezit pojem manažer, který je v dnešní době nepostradatelnou částí každé organizace. Manažer je chápán jako vedoucí, kterému byl svěřen určitý tým pracovníků, čili jeho podřízených. S jeho prací jsou spojeny veškeré úspěchy, v horším případě neúspěchy podniku.

Další součástí práce byla historie managementu. První zmínka sahá již do dvacátých let minulého století. Koncept manažerských rolí se klasifikuje do tří skupin, a to na interpersonální, informační a rozhodovací. Aby manažer mohl odvádět svou práci kvalitně, je nutné znát základní manažerské funkce. Plánování se považuje za jednu z těch nejvíce důležitých funkcí, jelikož je používáno jako prostředek pro dosažení stanovených cílů. Základem organizování je stanovit si správnou organizační strukturu, vytvoření perspektivních pracovních skupin, které manažer dále úkoluje, pověří je splněním určitého úkolu.

Ačkoli většina velkých firem má své personální oddělení, které se jim o zaměstnance stará, je to i manažer, který se personalistikou musí zabývat. Ať už to je z důvodu výběru zaměstnanců, tak i následné motivace či odměňování zaměstnanců. Existuje mnoho rozdělení stylů vedení. V práci bylo zvoleno Likertovo rozdělení, a to na byrokratický styl

řízení, autoritativní styl řízení, cílové řízení a liberální styl řízení. Jako poslední manažerská funkce je definována kontrola. Touto funkcí srovnává manažer reálný stav od plánu a očekávaného výsledku. Kontrolu je nezbytně nutné vykonávat na všech úrovních managementu.

V praktické části práce byl zpracován rozhovor s vedoucím pracovníkem. Ředitelka pražské pobočky banky ČSOB, a.s., Ing. Jana Severýnová, byla ochotna poskytnout rozhovor, který se týkal především jednotlivých manažerských funkcí a jejich plnění. Na základě již zmiňovaného rozhovoru byl vytvořen dotazník pro podřízené ředitelky Jany Severýnové. Výsledné grafy znázorňují odpovědi jednotlivých pracovníků a každý graf je stručně okomentován. Následuje diskuse, která konfrontuje obě strany praktické části – tedy manažera i jeho podřízené. Došlo tak k porovnání názorů obou stran, přičemž podřízení převážně potvrdili, že vidí svého manažera tak, jak se na ně snaží působit.

Dotazník obsahoval jak otázky všeobecné, ze kterých bylo zjištěno, že mezi zaměstnanci nedochází k diskriminaci na základě pohlaví, což vyplývá z obrázku číslo 12. Z hlediska věkové struktury bylo zjištěno, že většina podřízených spadá do věkové kategorie 25 až 34 let a zároveň, že mezi dotazovanými nebyl nikdo starší 55 let. Pokud jde o dosažené vzdělání zaměstnanců, mají všichni ukončenou minimálně střední školu s maturitou, což je minimální požadavek zaměstnavatele. Přesto více jak polovina pracovníků má ukončené vysokoškolské vzdělání.

Dále pak dotazník obsahoval i otázky konkrétní, týkající se organizační struktury vybrané pobočky, stylu vedení jejich nadřízené, co se děje v případě neplnění stanovených plánů nebo jaký druh pochvaly mohou zaměstnanci obdržet. Tým pracovníků je tvořen zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují již delší dobu, konkrétně 63 % jsou na své pozici 2 až 4 roky, 25 % pak 5 až 7 let. Mohou tak lépe hodnotit manažerské činnosti své nadřízené.

Z rozhovoru vyplynulo, že jsou pro ni prioritou krátkodobé plány a snaží se jim věnovat nejvíce, jelikož je považuje za efektivní pro danou pobočku. Na základě tohoto tvrzení bylo od podřízených zjištěno, že 62 % dotazovaných má možnost hovořit s nadřízeným o své práci jednou týdně. Dokonce 25% z celkového počtu zaměstnanců komunikuje se svou nadřízenou pravidelně (každý den). I sama ředitelka v rozhovoru zmínila, že se snaží být neustále v obraze ohledně práce svých podřízených. Pouze menší částí zaměstnanců stačí sporadická komunikace.

Z rozhovoru i dotazníkových šetření vyplynulo, že na pobočce převládá a je preferovaný demokratický styl vedení. Což je dobré v případě neplnění stanovených plánů, protože není vytvářen tlak na pracovníky. Nicméně to neznamená, že se jedná o liberální styl řízení, jelikož si manažerka ve své pravomoci ponechává klíčové záležitosti řízení organizace. Způsob řízení, který ředitelka vykonává, odpovídá Veberovu delegačního stylu řízení podniku. Na otázku ohledně pochval svých podřízených Jana Severýnová uvedla, že nejčastěji uděluje pochvaly ústní. To potvrdilo i 67 % dotazovaných. A celých 25 % uvedlo, že dobrá práce se projeví na jejich platu. Z mého pohledu jsou ústní pochvaly přínosné a motivující, jelikož je udržován osobní kontakt se zaměstnanci.

Práce ukázala, že role manažera je při řízení společnosti nepostradatelná. Bez ohledu na velikost dané organizace lze říci, že manažer je ten, který ponese zodpovědnost za případný úspěch či neúspěch. Má k dispozici mnoho prostředků, jak dosáhnout stanovených cílů. Především pak své podřízené, které si nejprve musí správně vybrat a využít jejich přednosti pomocí správného vedení, motivování a vhodné kontroly. Jeho úkolem je tak vytvořit takové prostředí, díky kterému bude daná organizace úspěšná.

7 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John. *Action-centred leadership*. Reprs. Farnborough, Eng: Gower Pub. Co. ISBN 978-056-6021-435.

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. 1st HarperBusiness ed. New York: HarperBusiness. ISBN 978-088-7306-150.

KENNEDY, Carol. *Guide to the management gurus: shortcuts to the ideas of leading management thinkers*. London: Business Books, xviii, 172 p. ISBN 07-126-4347-8.

JOHN A. PEARCE, John A.II. *Management*. New York: Random House, Business Division, 1989. ISBN 978-039-4355-795.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro man ažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 152 s. ISBN 80-858-3990-3.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: East Publishing, 659 s. ISBN 80-721-9014-8.

Internetové zdroje

O Společnosti: ČSOB 2014. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených.....	29
Obrázek 2 - Rozdělení manažerských funkcí	34
Obrázek 3 - Délka pracovního poměru.....	36
Obrázek 4 - Styl vedení	37
Obrázek 5 - Komunikace s nadřízeným o práci.....	38
Obrázek 6 - Neplnění stanovených plánů	39
Obrázek 7 - Ovlivnění pracovního výkonu.....	40
Obrázek 8 - Druhy pochval.....	41
Obrázek 9 - Pracovní vztahy.....	42
Obrázek 10 - Nejvyšší dosažené vzdělání	43
Obrázek 11 - Věková struktura.....	44
Obrázek 12 - Pohlaví respondentů.....	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Maticové zobrazení manažerských funkcí	18
--	----

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Otázky pro rozhovor s ředitelem pobočky

1. Jak vypadá Váš běžný pracovní den?
2. Jaký podíl z celkového času tvoří jednotlivé manažerské funkce?
3. Jaký druh plánování pro Vaši činnost převažuje?
4. Jsou plány podřízených tvořivě využity? Ptáte se na názory svých podřízených, co se týče nových plánů do budoucna?
5. Co podle Vašeho názoru přispívá k dobré organizační struktuře?
6. Pozorujete nějaké nedostatky ve Vaší organizační struktuře? Pokud ano, můžete je jako nadřízená do jisté míry ovlivnit?
7. Jaké konkrétní činnosti z oblasti personalistiky máte na starost?
8. Jak často se věnujete personální činnosti a jak moc můžete ovlivnit výběr svých podřízených?
9. Pořádáte nějaké společné akce (např. teambuilding) pro upevnění vztahů ve Vašem týmu? Pokud ano, tak jaké.
10. Jak často se věnujete přímým vedením podřízených?
11. Jaké způsoby odměňování nejčastěji využíváte, a které jsou podle Vás nejvíce efektivní?
12. Jaký přístup k vedení lidí upřednostňujete?
13. Jaké způsoby zpětné vazby, respektive kontroly využíváte?
14. Jak se snažíte předcházet chybám Vašich podřízených? Provádíte vy jako ředitel nějakou kontrolu?

Příloha č. 2 – Dotazník

1. Vaše pozice je? Vepište
2. Jak dlouho pracujete u ČSOB?
 - a. Do 1 roku
 - b. 2 – 4 let
 - c. 5 – 7 let
 - d. 7 – 10 let
 - e. 10 a více let
3. Jaký styl vedení praktikuje Váš manažer?
 - a. Autokratický - je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění
 - b. Demokratický - vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu
 - c. Liberální – činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně
4. Jak často máte možnost hovořit s nadřízeným o své práci?
 - a. Každý den
 - b. Jednou týdně
 - c. Jednou měsíčně
 - d. Méně často
5. Pokud se neplní stanovené plány, manažer:
 - a. Hledá vysvětlení
 - b. Udělá dusno a pohrozí postihem
 - c. Poradí se s pracovníky, jak úkol splnit
 - d. Povzbudí pracovníky
6. Co může ovlivnit Váš pracovní výkon?
 - a. Klid na pracovišti
 - b. Přísnost vedoucího
 - c. Možnost podílet se na rozhodování
 - d. Dobré osobní vztahy
7. Jaký druh pochvaly dostáváte od manažera nejčastěji?
 - a. Ústní
 - b. Písemnou
 - c. Elektronicky

- d. Projeví se to na mém platu
 - e. Nedostávám pochvaly
8. Jaké jsou podle Vás vztahy mezi kolegy?
- a. Velmi dobré, až kamarádké, rád (a) s nimi strávím volný čas
 - b. Dobré, beru je jako kolegy, volný čas bych s nimi trávil nechtěl (a)
 - c. Neutrální, jsou pro mě jen kolegové
 - d. Špatné, mezi kolegy se necítím příliš dobře
9. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- a. Základní
 - b. Středoškolské s maturitou
 - c. Vysokoškolské, ukončené bakalářské stadium
 - d. Vysokoškolské, ukončené magisterské stadium
10. Kolik je Vám let?
- a. do 24 let
 - b. 25 – 34 let
 - c. 35 – 44 let
 - d. 45 – 54 let
 - e. 55 let a více
11. Pohlaví respondentů:
- a. Žena
 - b. Muž