

# Česká zemědělská univerzita

FAKULTA PROVOZNĚ EKONOMICKÁ

KATEDRA ŘÍZENÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MANAŽER A JEHO ROLE, FUNKCE, ČINNOSTI

*Veronika Hornychová*

---

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hornychová Veronika

Provoz a ekonomika

Název práce

**Manažer a jeho role, funkce, činnosti**

Anglický název

**Managerial roles, functions, activities**

---

## Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit sebepojetí manažera ve specifickém kontextu.

## Metodika

V práci budou použity teoretické metody poznání.

## Harmonogram zpracování

12/2011: výběr tématu

01/2012: nastavení osnovy bakalářské práce

04/2012: studium literatury

06/2012: tvorba cíle a metodiky práce

08/2012: studium teoretických podkladů

09/2012: zpracování teoretických východisek

11/2012: zpracování diskusní/praktické části

02/2013: předložení práce vedoucímu

03/2013: odevzdání práce

**Rozsah textové části**

30 - 40 stran

**klíčová slova**

management, manažer, osobnost, manažerské funkce, autorita, empatie

**Doporučené zdroje informací**

MINTZBERG, Henry. The nature of managerial work. New York: Prentice-Hall, 1980. ISBN 9780130134823.

ROBERTS, Stephen P a Mary COULTER. Management I. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-8485-5.

VEBER &amp; BOLEKTA, Janové. Management: Změny moderní manažerské praxe, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7381-280-0.

BLAZEK, Ladislav. Management: Organizování, rozhodování, cílení/řízení. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3273-6.

ŠULC, Oldřich. J. Role manažera. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2516-4.

OWEN, Jo. Tři pilíře úspěšného manažera. Praha: Grada publishing, 2006. ISBN 978-80-247-2408-3.

PLAMBEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-3090-7.

ARMSTRONG, Michael. Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis ověřených technik a nezbytných dovedností. 8. vyd. Praha: Dopress, 2006. ISBN 80-86825-00-0.

ARMSTRONG, Michael. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2077-4.

**Vedoucí práce**

Švec Václav, Ing., Ph.D.

**Termín odevzdání**

březen 2013

*Václav Švec*  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.  
Vedoucí katedry



JYVASKYLÄ, 9.3.2013

*Jan Hron*  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.  
Děkan fakulty

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažer a jeho role, funkce, 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 13. března 2013

.....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Švecovi, Ph.D., vedoucímu bakalářské práce, za cenné rady a odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce.

# Manažer a jeho role, funkce, činnosti

---

## Managerial roles, functions, activities

### **Souhrn**

Bakalářská práce pojednává o osobnosti manažera a popisuje jeho role, funkce a činnosti. Teoretická část se zabývá vysvětlením pojmů, jako je management nebo manažer. Dále jsou zde charakterizovány role manažera a uvedeny jeho funkce. V praktické části jsou stručně profilováni dva zvolení manažeři, kteří zastávají pozici v top managementu. Následně je použita metoda rozhovoru zaměřená na funkce a činnosti zvolených respondentů. V druhé části je použito dotazníkové šetření, které slouží k doplnění a porovnání informací. Dotazníkového šetření se zúčastnili jak podřízení vybraných manažerů tak i oba respondenti. Získané odpovědi z řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny v kapitole diskuse, kde jsou zároveň porovnány s teoretickými podklady. V závěru práce jsou shrnuty všechny získané poznatky.

**Klíčová slova:** management, manažer, osobnost, role manažera, manažerské vlastnosti, funkce manažera, styl řízení, proces rozhodování, řízený rozhovor, dotazníkové šetření.

## **Summary**

This Thesis deals with the manager's personality and describes his or her role, function and about his or her work duties. In the theoretical part, there is an explanation of some terms, such as management or manager. Next, the role of manager and his or her function are described. In the practical part, two chosen managers who execute their work in the field of top management are briefly characterised. The method of interview concerning the function and work duties with the chosen respondents is used next. In the second part, the answers from another method, a questionnaire, are applied to add and compare the information. The questionnaire was given to both subordinated of the chosen managers and the managers themselves. The answers, obtained by the interviews and the questionnaire are analysed in this Thesis' discussion and are compared with the theoretical bases. In the final part are evaluated all of learned lessons and grouped the functions of manager according result of this Thesis.

**Keywords:** management, manager, personality, manager role, manager function, management style, decision process, directed interview, investigation of questionnaire.

## **OBSAH**

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA .....	10
2.1	CÍL PRÁCE.....	10
2.2	METODIKA.....	10
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
3.1	HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU.....	11
3.2	MANAŽER .....	12
3.2.1	Osobnost manažera .....	14
3.3	ROLE MANAŽERA .....	16
3.4	FUNKCE MANAŽERA .....	19
3.4.1	Rozhodování .....	19
3.4.2	Plánování.....	22
3.4.3	Organizování .....	24
3.4.4	Kontrola.....	25
4	VLASTNÍ PRÁCE.....	28
4.1	ANALÝZA ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ .....	28
4.1.1	Charakteristika zkoumaných respondentů .....	28
4.1.2	Získání informací dle metody rozhovoru .....	29
4.1.3	Dotazníkové šetření.....	32
5	DISKUSE.....	38
5.1	VYHODNOCENÍ METODY ROZHOVORU .....	38
5.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	38
5.3	ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ.....	39
6	ZÁVĚR.....	40
7	SEZNAM LITERATURY.....	41
8	PŘÍLOHY.....	43



## 1 Úvod

Téma týkající se managementu je v dnešní době velmi aktuální, protože je součástí každé společnosti. Hlavními pracovníky v této oblasti jsou manažeři. Společnost dnes chápe slovo manažer, jako řídicího pracovníka, bez kterého si chod společnosti nedokáže představit. Málokdo ovšem ví, co všechno obnáší být manažerem a kolik činností musí manažer ovládat.

Od manažerů se předpokládá, že pomáhají společnosti dosahovat stanovených cílů a vedou své podřízené ke kvalitativním i kvantitativním výsledkům. Tento předpoklad není samozřejmostí, protože i manažeři se dělí na dobré a špatné. Dobrý manažer by měl mít určité vlastnosti, dovednosti i nadání pro svou vykonávanou funkci. Řídicí pracovník musí být schopen rozpoznat problém, správně se rozhodnout v jakékoliv situaci a vyřešit daný problém. Zároveň se od něj očekává, že kontroluje vztahy na pracovišti a dokáže motivovat své kolegy, podřízené k nejlepší výsledkům.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na teoretický popis, který udává, co by měl všechno zvládat dobrý manažer. Zkoumá vlastnosti, dovednosti či schopnosti, které by měl manažer ovládat a co vlastně obnáší práce manažera. Získaná teoretická východiska budou porovnána s praktickým využitím, kdy na základě různých metod budou získány informace od předem určených respondentů.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

### 2.1 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zhodnotit sebepojetí manažera ve specifickém kontextu. Ve vztahu k manažerským rolím a funkcím v podniku je tedy cílem porovnat, nakolik jsou teoretické poznatky totožné s praxí, případně jak se skutečně odlišují od reality. Dalším cílem je popis a praktické využití výzkumných metod, vlastní zpracování a v závěru dojde k vyhodnocení výsledků.

### 2.2 METODIKA

První část bakalářské práce je popsána na deskripci a analýze vybraného tématu. Jsou zde vysvětleny základní pojmy management a manažer. Dále se tato část věnuje osobnosti manažera a popisu faktorů, které ovlivňují jeho chování. Následně je zde soupis vlastností, kterých by měl manažer dosahovat. Teoretická část také charakterizuje roli manažera a závěrem popisuje jeho funkce.

Vlastní práce je rozdělena na několik částí a jsou zde využity dvě metody zkoumání. Nejprve je použita metoda rozhovoru, která byla aplikována na dva zvolené respondenty. Tato metoda byla uskutečněna osobním rozhovorem s polo-strukturovanými otázkami. V druhé části je aplikováno dotazníkové šetření, které slouží k celkovému porovnání s řízeným rozhovorem i teoretickou částí. Toto porovnání vychází z metody 360° - zpětná vazba. Metoda 360° je založena na souhrnném ohodnocení pracovníka, kterého hodnotí nadřízení, kolegové, podřízení, zákazníci i on sám. Slouží k organizačnímu růstu, přináší vyšší objektivitu a ovlivňuje firemní kulturu. Výsledkem této metody by měly být podněty k rozvoji pracovníka i celého podniku. Jelikož se dotazníkového šetření zúčastnili pouze podřízení uvedených respondentů a samotní respondenti, nebyla by metoda 360° úplná. Proto tato práce z metody 360° pouze vychází a to díky použití dotazníkového šetření. V dotazníku byly uvedeny uzavřené otázky, kdy dotazování museli zaškrtnout stanovené možnosti.

Vyhodnocení výsledků je uvedeno v diskusi práce, kdy jsou porovnány všechny použité metody s poznatky, které jsou popsány v teoretické části.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

#### 3.1 HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU

V historickém vývoji společnosti se vždy objevovaly vůdčí osobnosti, které dokázaly získat skupinu lidí pro uskutečnění cílů. Tento cíl mohl být myšlenkou vůdčí osobnosti, kterou ostatní realizovali pod jeho vedením. V jiných případech však mohlo jít o cíl, ke kterému skupina směřovala, ale bez schopného vůdce by ho nedosáhla. V takovém případě vůdce tuto myšlenku přijal, i když nebyl jejím iniciátorem.

Během 20. století vzniká obor zvaný management, který se začal věnovat vůdčím osobnostem. Tyto osobnosti dokáží lidi nejen vést, ale zároveň umí zvýšit a zkvalitnit jejich činnost. Jeden z prvních iniciátorů pro oblast managementu byl Adam Smith, když v roce 1776 vydal svou knihu o ekonomické teorii: „The Wealth of Nations“. V této knize vysvětluje výhody, které mohou organizace a národy mít díky „dělbě práce“. Především došel k závěru, že díky dělbě práce se zvyšuje produktivita, protože se zvyšují dovednosti a zručnost každého pracovníka. Významný okamžik pro tuto oblast nastal během průmyslové revoluce, kdy byla lidská práce nahrazena stroji. To přineslo pro továrny velké úspory a zároveň se objevila potřeba řídicích pracovníků, kteří budou dohlížet na chod strojů a práci lidí. Potřeba formulovat teorii pro řídicí pracovníky se objevila až na počátku 20. století. Dle Robbinse a Coulter (2002, Šafaříková, 2004) byl rozhodující rok 1911, kdy Frederick Winslow Taylor vydal knihu „Principles of Scientific Management“ (Zásady vědeckého řízení). Tato kniha vystihuje použití vědeckých metod pro nejlepší způsob vykonávání práce.

Management pochází z latinského slova minus – ruka. V tomto výrazu má svůj kořen management - výraz francouzského původu. V angličtině vzniká „to manage“ - řídit, vést, spravovat, ovládat, dosáhnout, uspět, aj. U nás se pojem management nejčastěji nahrazuje slovem řízení.

Dle Vebera a kol. (2009) management lze charakterizovat jako: Souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.

Další definice podle Robbinse a Coulter (2002) je, že management definujeme jako: Proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně.

Blažek (2011) popisuje management jako: Proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, která řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, která je řízena, tj. řízeným objektem.

Management je tedy systematický soubor vědomostí, které převážně pocházejí z praxe a slouží k jednání či principu řízení lidského faktoru. Zabezpečuje úspěšný chod organizace, který je především závislý na spolupráci všech pracovníků podniku. Řídicí pracovník je v managementu nazýván „manažerem“.

## 3.2 MANAŽER

Pozici manažera je možné dle Vebera a kol. (2009) znázornit schématem: vlastník – manažer – zaměstnanec. V původním malém soukromém, rodinném podniku, kde majitel býval i jediným zaměstnancem, splývala role zaměstnance, manažera a vlastníka. Zvětšováním podniků se tyto role začaly osamostatňovat. Nejprve se oddělila pozice zaměstnance a později vznikla funkce manažera. Na počátku dvacátého století byly velké společnosti řízeny obvykle jedinou osobou, tedy jejich majitelem. Jako příklad lze uvést H. Forda, E. Woodruffa nebo našeho T. Baťu a mnoho dalších. Řada těchto vlastníků-manažerů se dostala do krize (nemoc, stáří), kdy nemohli plnohodnotně vykonávat svou práci a proto vyvstala nutnost si najmout vrcholové manažery. Tak vznikla samostatná profese manažera, kterého si najímá vlastník či vlastníci, aby podnik řídil nebo se podílel na jeho vedení.

Pitra (2008) definoval manažera takto: Manažeři jsou specifickou skupinou pracovníků, jejichž hlavním úkolem je dohled nad výkonem pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využíváním jejich disponibilních zdrojů.

Dle Armstronga (1990, Rezek 1995) jsou zde manažeři proto, aby dosahovali úspěšných výsledků. V každém případě si musí umět vždy poradit. Jako základní definici uvádí: Řídit znamená rozhodnout co udělat a uskutečnit to prostřednictvím efektivního využití zdrojů.

Znamená to, že nejdůležitější částí řízení je přenášení úkolů na jiné lidi, jejich vhodný výběr, umění vysvětlit a přesně popsat činnosti. Manažeři přitom mají neustále co do činění se všemi ostatními zdroji včetně řízení sami sebe.

Poslední definice manažera dle Robbinse a Coulter (2002) zní: „Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace“. To znamená, že koordinuje práci skupin v jednotlivých odděleních, nebo pracuje s jednotlivci.

Existuje celá řada dalších definic manažera, které se jen drobně odlišují od výše uvedených. V podstatě každá definice říká, že manažer je osoba odpovědná za chod organizace. Tuto funkci vykonává pomocí svých podřízených - tedy zaměstnanců, kteří vykonávají činnosti, které jim jsou zadávány. Manažer všechny tyto činnosti koordinuje a snaží se, aby byly vykonávány co možná nejefektivněji a nejkvalitněji.

### **STUPNĚ ŘÍZENÍ**

Manažery je možné zařadit do tří skupin podle jejich stupně řízení:

- manažeři první linie
- střední manažeři
- vrcholoví manažeři – Top management

Do *první linie* se řadí vedoucí pracovníci, kteří jsou na nejnižším stupni řízení. Ve výrobním podniku je to například mistr, v obchodu vedoucí prodejny či v nemocnici vrchní sestra. *Střední manažeři* pracují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery, jsou to například vedoucí útvaru nebo manažeři odloučených pracovišť. Do *top managementu* patří nejvyšší představitelé společnosti jako ředitelé, jednatele či členové představenstva.

Měnicími se vývojovými trendy a velkým využitím informačních systémů postupně ztrácí na významu střední management. Také management první linie se začíná propojovat s výkonnými složkami. Naopak roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývajícího se strategií organizací v podmínkách vysoce dynamického až turbulentního prostředí. (Blažek, 2011)

### 3.2.1 OSOBNOST MANAŽERA

Charakter osobnosti je spojení psychických rysů, které vystihují jednotlivce. Psychologové uvádějí, že osobnost se formuje již v prvních letech našeho života.

Dle Šuleře (2008) osobnost člověka formují tři skupiny faktorů:

- Faktory biologické – genetické zvláštnosti nervové soustavy a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů
- Faktory sociální – působení rodičů, spolužáků, přátel, později spolupracovníků a nově založené rodiny
- Faktory kulturní - kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk, atd.

Znamená to tedy, že typ osobnosti ovlivňuje způsob, jakým člověk svou řídicí funkci vykonává a tím i jeho možnou manažerskou úspěšnost. (Armstrong, 1990)

Každý manažer by měl nejprve poznat své vlastní rysy osobnosti, aby se vyvaroval problematickým znakům svého pracovního typu a doplnil si informace ke svému dalšímu rozvoji. Pokud chceme podrobně poznat svou osobnost, je třeba se zaměřit na konkrétní rysy, které mohou identifikovat osobnost jedince. K této identifikaci můžeme použít Model pěti faktorů osobnosti (tzv. Big Five). Pět hlavních rysů osobnosti je (Robbinse, Coulter, 2002):

1. Extroverze: míra toho, jak je jedinec společenský, hovorný, asertivní.
2. Příjemnost: míra dobrosrdečnosti, vztahu ke spolupráci a důvěryhodnosti.
3. Svědomitost: míra odpovědnosti, spolehlivosti, vytrvalosti a zaměření na dosažení cíle.
4. Emocionální stabilita: míra toho, jak je jedinec klidný, nadšený a jistý (pozitiva) nebo neklidný, nervózní, depresivní a nejistý (negativa)
5. Otevřenost vůči zkušenostem: míra představivosti, umělecké citlivosti a intelektu.

Tento model nám nesděljuje jen pouhý profil osobnosti, ale také nás informuje o pracovním výkonu dané osoby. Výsledky studie například dokládají, že svědomitost

vede u zkoumaných skupin k lepšímu pracovnímu výkonu nebo extroverznost předurčuje dobrý výkon v manažerských pozicích.

Ve studiích o osobnosti manažera se také dost často objevuje termín emocionální inteligence. Jak uvádí Robbinse a Coulter (2002) jedná se o soubor nekognitivních dovedností, schopností a kompetencí, které ovlivňují schopnost jednotlivců úspěšně zvládat požadavky a tlaky okolního prostředí.

Tato inteligence je tedy vhodná pro vysoký stupeň společenské interakce, tedy pro každodenní činnost manažera. V tomto případě je také důležité uvést názor Owena (2008), který tvrdí, že skutečný manažer je třírozměrný. Kromě vysokého inteligenčního kvocientu (IQ) a emočního kvocientu (EQ) potřebují i vysoký politický kvocient (PQ). Tyto tři faktory se zastřešují do tzv. manažerského kvocientu.

IQ představuje schopnost řešit problémy, analytickou schopnost, podnikatelský úsudek a schopnost pronikat do podstaty věci. EQ znázorňuje podobu týmové práce, adaptability, interpersonální efektivnosti, charismatu či schopnosti motivovat. PQ je schopnost porozumět politickým souvislostem. Zčásti jde také o znalost toho, jak získat moc a také jak používat moc k uskutečňování cílů.

Obdobné popsání manažerských vlastností, popisuje Šuleř (2008), který toto rozdělení nazývá tzv. manažerskými kompetencemi. Rozdělení kompetencí:

- Technická/Rozumová – představuje rozsah manažerových odborných znalostí, dovedností pro vykonávání manažerského postu
- Humanitní – schopnost jednání s lidmi, ovlivňování jejich morálky
- Koncepční – pojednává o odborné kompetentnosti, schopnosti vidět systémové souvislosti

Jak je možné se přesvědčit, manažer by tedy měl být všestranně zaměřen a neustále by měl na své osobnosti pracovat. Šuleř (2008) uvedl, že manažer by měl mít odborné a manažerské znalosti. Zároveň by měl mít dovednosti, které manažer získává výcvikem a praxí. Mezi ně řadí organizaci práce a řízení času, vedení lidí, motivaci, komunikační dovednosti a vyjednávání.

## STYLY ŘÍZENÍ

Všechny tyto informace, které jsou uvedeny, rozdělují manažery dle stylu jejich řízení a to podle toho, jakým způsobem se manažer rozhoduje a snaží se dosáhnout cílů podniku. Existuje několik rozdělení stylu řízení, dle Robbinse a Coulter (2002) rozdělujeme:

- Autoritativní styl – vedoucí, který směřuje k centralizaci autority, stanoví pracovní metody, sám rozhoduje a omezuje spoluúčast zaměstnanců.
- Demokratický styl – vedoucí, který směřuje k tomu, aby zapojil zaměstnance do rozhodování, deleguje pravomoci, podporuje participaci a používá pro koučování zaměstnanců zpětnou vazbu.
- Liberální styl – vedoucí, který poskytuje skupině značnou volnost při rozhodování a provádění práce, a to jakýmkoliv způsobem, který považuje za vhodný.

Objevuje se i styl byrokratický, který se nejčastěji uplatňuje v úředních systémech. V tomto stylu se jedná především o striktní dodržování zákonů, uplatnění moci a téměř neexistující spolupráci.

Od manažerů se tedy očekává, že jsou vůdčími osobnostmi ovládajícími etiketu a etiku. Mezi jejich hlavní vlastnosti by měla patřit sebejistota, důvěryhodnost a charisma. Henry Mintzberg řekl, že manažeři mohou být nejlépe popsáni dle rolí, které zastávají.

### 3.3 ROLE MANAŽERA

Role manažera bývá charakterizována ve dvou oblastech a to z *hlediska sociologického* a z *hlediska managementu*. (Pitra, 2008)

Ze sociologického hlediska je role funkce, ve které někdo působí ve vztahu k jiným lidem. Rozlišují se *role formální*, které vyplývají z pracovních vztahů a z formálního postavení manažera v řídicí struktuře organizace a *role neformální*, vyplývající z osobních vztahů mezi pracovníky.

Z hlediska managementu role vyjadřuje určité formy chování závislé na úkolech manažera. Role mohou být různé a je na manažerovi, aby v závislosti na podmínkách, ve



kterých svou funkci vykonává, zvolil tu nejvhodnější. Při volbě určité role by měl manažer využívat znalostí z pracovní psychologie a sociologie chování pracovních skupin.

O roli manažera se velice podrobně zajímal Henry Mintzberg (\*2. 9. 1939). S jeho popisem a rozdělením rolí se dodnes ztotožňuje většina autorů. Dle Mintzberga (1980) se manažerské role dělí na oblasti mezilidských vztahů, předávání informací a rozhodování. Do těchto tří hlavních rolí vložil ještě dalších deset rolí.

- Role mezilidských vztahů – Tato role sleduje mezilidské vztahy na pracovišti. Zabývá se týmovou spoluprací, různými styly vedení lidí, komunikačními technikami, řešením konfliktů apod. Do této role dále patří:
  - Manažer s autoritou – manažer reprezentuje danou společnost, pomáhá ke zlepšení vztahů se zájmovými skupinami, podepisuje právní dokumenty.
  - Vůdce – zde manažer jedná jako vedoucí svých podřízených, kdy využíváním jejich silných stránek a snižováním stránek slabých, se snaží dosahovat vytyčených cílů.
  - Budovatel vztahů – tato role udržuje dobré vztahy nejen s manažery v organizaci, ale i s manažery vně organizace, kteří s firmou nějak spolupracují. Tato role je časově velmi náročná.
- Role předávání informací – prostřednictvím této role musí manažer zaopatřit neustálý tok informací, které nejsou rutinní. Při nedostatečném toku informací, mohou na pracovištích vznikat konflikty, kvůli kterým by podnik nemusel dosáhnout svých plánovaných cílů. Do role informační řadíme:
  - Monitorování – manažer vyhledává a shromažďuje informace, které jsou důležité nejen k provedení jeho činnosti, ale i činnosti jeho podřízených.
  - Rozšiřování – získané podstatné informace manažer posílá dál svým podřízeným.

- Mluvčí – touto rolí manažer vytváří image organizace tím, že ji reprezentuje nejen uvnitř, ale i zevně.
- Role rozhodovací – je považována za jednu z nejdůležitějších rolí manažera. Manažer by měl být schopen v daném okamžiku problém nejen rozpoznat, ale i rozhodnout, jakým způsobem se bude řešit, aby tak bylo dosaženo cílů společnosti. V roli rozhodovací je zahrnuto několik rolí, kterými jsou:
  - Podnikatel – manažer, aby zvýšil efektivitu podniku, se snaží sledovat a vyvolávat změny, používat novou technologii, zlepšovat poskytované služby, atd.
  - Krizový manažer – v každé organizaci se může objevit problém, který musí být rychle vyřešen. V této roli se manažer snaží zachovávat stabilitu při výskytu náhlých událostí.
  - Alokátor zdrojů – zde se manažer snaží s co možná největší efektivitou rozdělit zdroje (například čas, peníze, pracovní sílu) mezi jednotlivá pracoviště.
  - Vyjednávač – odpovědný za zastupování organizace při všech hlavních jednáních. Tato role je především využitelná k tomu, aby manažer získal výhody či postavení, které budou pro podnik nejefektivnější.

Částečně se od Mintzberga odlišuje Šuleř (2008), který k uvedeným rolím přidává ještě role organizační a motivační. U organizační role uvádí, že nejdůležitějším nástrojem pro uskutečňování cílů je plánování a jejich translace na všechny úrovně organizace. Hovoří-li Šuleř o roli motivační, poukazuje na důležitost této role. Předpokládá, že manažer ovládá různé formy motivování, díky kterým dosahuje organizačních cílů pomocí jiných lidí.

Ke všem uvedeným rolím je nutné dodat, že jsou ovlivňovány úrovní managementu, ve které manažer svou činnost vykonává. Během výkonu manažerské funkce může manažer přecházet z jedné role do druhé nebo role různě kombinuje.

### 3.4 FUNKCE MANAŽERA

Každý řídicí pracovník musí ovládat základní manažerské funkce, které využívá při vykonávání své práce. Většina autorů se shoduje, že mezi nejdůležitější manažerské funkce patří rozhodování. Pokud manažer přijme chybné rozhodnutí, může to mít fatální následky pro celou společnost. Další manažerské funkce nemusí manažeři vykonávat denně, závisí na jejich postavení a funkci.

Mezi další manažerské funkce můžeme zařadit plánování, organizování a kontrolu. U některých autorů se také přidává mezi manažerské funkce vedení a personalistika. (Blažek, 2011)

#### 3.4.1 ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování je zásadním prvkem řízení a také patří mezi funkce nejpoužívanější. V běžném životě některá svá rozhodnutí provádíme rutinně až podvědomě, tato rozhodnutí můžeme označit jako malá. Pokud si chceme uvědomit význam rozhodování, musíme začít řešit střední až velká rozhodnutí.

Dle Vebera a kol.(2009) je rozhodování procesem volby alespoň mezi dvěma možnostmi, dvěma rozhodovacími variantami. Při manažerském rozhodování se snoubí vědecké přístupy s uměním rozhodovat, tj. s menším či větším podílem intuice.

Definice rozhodování dle Blažka (2011) zní: Rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle.

Owen (2008) uvádí, že o dobrých manažerech se říká, že jsou „rozhodní“. Tuto větu vysvětluje na způsobech chování manažera a tedy, že správný manažer přijímá odpovědnost, především upřednostňuje akci před dlouhým analyzováním, problém řeší s ostatními lidmi a upřednostňuje praktická řešení. Bohužel v dnešní době manažeři musí řešit tolik vážných rozhodnutí, že vzrůstá nechuť riskovat a tak se manažeři schovávají za vyčerpávající analýzy a tím rozkládají odpovědnost mezi více lidí.

*„To, co mělo být racionálním procesem (rozhodování) se stává politickým procesem (vyhnout se obvinění za potenciálně škodlivé rozhodnutí).“ (Owen, 2008)*

Manažerské rozhodování je tedy příznačné tím, že manažer rozhoduje za svého nadřízeného a jeho rozhodnutí je následně realizováno pomocí jemu podřízených osob.

## **DĚLENÍ ROZHODOVACÍHO PROCESU**

Dle Vebera a kol. (2009) se rozhodovací procesy, které se vykonávají na různých úrovních řízení, mohou dělit na dvě strany

- Meritorní (věcnou, obsahovou)
- Formálně-logickou (procedurální)

*Meritorní stránka* ukazuje odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů. *Stránka formálně-logická* nám odhaluje skutečnost, že jednotlivé rozhodovací procesy mají určité společné rysy a vlastnosti, a to právě bez ohledu na jejich odlišnou obsahovou náplň. Mezi těmito stránkami je tzv. rámcový postup řešení, který nejdříve stanovuje vlastní problém, dále hledá jeho příčiny po samo zhodnocení alternativ a volby možností, které poslouží k realizaci.

## **ROZHODOVACÍ PROCES**

Tyto procesy slouží k řešení rozhodovacích problémů, tedy problémů s více možnostmi řešení. Základní vlastností rozhodování je proces volby – hodnocení jednotlivých možností, a výběr rozhodnutí – určení optimální varianty. Tedy možnosti určené k uskutečnění. Během rozhodování manažera ovlivňuje řada faktorů, k nimž dle Vebera a kol. (2009) patří:

- rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost
- podmínky pro rozhodování, především disponibilní čas, míra rizika a nejistoty aj.
- osobnost rozhodujícího (manažera), hlavně jeho přístup k rozhodování, styl rozhodování, ale i minulé zkušenosti atd.

Ve většině případů se u rozhodovacích problémů jedná o reálné, již existující problémy, které se liší rozsahem, důležitostí a tedy i dopady na společnost, pokud tyto problémy neřešíme. Musíme sem zařadit také tzv. potenciální problémy, které by mohly vzniknout v budoucnu. Jedná se o hrozby, resp. příležitosti, u kterých je důležitá rychlá reakce a následovné řešení.

V dalším případě řešíme, zda jsou naše *problémy dobře* či *špatně strukturované*. Dobře strukturované problémy jsou charakteristické tím, že je můžeme opakovaně řešit

v nižších úrovních řízení. Například se jedná o velikost objednávky materiálu, obsazení směn jednotlivými pracovníky, aj. Naopak špatně strukturované problémy jsou ve své podstatě nové, unikátní či neopakovatelné. Řeší je vyšší úrovně řízení, kdy se využívají tvůrčí přístupy založené na znalostech, zkušenostech i intuici.

K druhému bodu také patří rozhodovací situace neboli rozhodovací procesy a to za *jistoty, rizika či nejistoty*.

- Rozhodování za jistoty – jedná se o případ, kdy má rozhodující úplné informace, budoucnost je známá a na realizaci variant působí jen nerizikové faktory.
- Rozhodování za rizika – dá se předpokládat více možných budoucností, formuluje se více možných variant a rozhodující ví, s jakou možnou pravděpodobností daný stav nastane.
- Rozhodování za nejistoty – rozhodující ví o možných budoucích situacích, zná důsledky jednotlivých variant, ale neví, s jakou pravděpodobností nastanou

Všechny námi získané informace nakonec využíváme v následovném rozhodovacím procesu. Dle Blažka (2011) jsou fáze rozhodovacího procesu:

- definování, v něm se jedná o stanovení cíle, kterého má být dosaženo, resp. problému, který má být řešen
- analyzování, zaměřené na získávání informací potřebných pro řešení rozhodovacího problému
- generování, ve které jde o vytvoření dostatečného počtu námětů, jak dosáhnout daný cíl, resp. jak řešit existující problém
- klasifikace, vedoucí k formulaci souboru variant dosažení cíle, resp. variant vyřešení problému, připravených k hodnocení
- hodnocení, jejímž výstupem je zdůvodněné doporučení, která z variant má být vybrána
- rozhodnutí coby závazného aktu výběru varianty, realizovaného manažerem

Obdobné fáze rozhodovacího procesu uvádí Veber a kol. (2009), který ještě přidává kontrolu výsledků vybraných variant.

### **3.4.2 PLÁNOVÁNÍ**

Plánování je další důležitou manažerskou funkcí, která obsahuje definování cílů organizace a tvorbu strategií, které mají pomoci dosáhnout cílů organizace.

Dle Robbinse a Coulter (2002) se může plánování rozdělovat na formalizované nebo neformální.

Pokud využíváme neformální plánování, nic nezapisujeme, minimálně informujeme ostatní o námi zvolených cílech. Tento typ se často používá v malých podnicích, kde majitel a zároveň i manažer má představu, jak chce svůj podnik rozvíjet. V této práci bude použito formalizované plánování, které přesně definuje cíle pro dané časové období a zaměřuje se na konkrétní program pro dosažení stanovených cílů.

Plánování je zaměřeno na stanovení budoucnosti organizace. To motivuje zaměstnance a nutí manažery dívat se dopředu, odhadovat změny a zároveň zvažovat jejich dopad. Současně také formuluje normy, které jsou důležité pro kontrolu, protože za pomoci kontroly, můžeme porovnávat skutečnost námi vytvořenými plány. Pokud popisujeme tuto funkci, je nutné si ujasnit základní pojmy a to, co je to cíl a plán.

- Cíl – požadované výsledky jednotlivců, skupin a celé organizace
- Plán – dokument, který popisuje, jak bude dosaženo cílů a jaké zdroje a další aktivity jsou k tomu nutné. (Robbins, Coulter, 2004)

Jestliže už známe definici plánu, rozdělíme si ho na několik hledisek.

#### **ČLENĚNÍ PLÁNŮ**

Dle Vebera a kol. (2009) se plány dají členit z

- časového hlediska
- úrovně rozhodovacího procesu
- věcné náplně plánu
- účelu, kterému plány slouží, apod.

Časové hledisko je ovlivňováno řadou faktorů, mezi něž například patří u výrobní organizace vývoj výrobku, životní cyklus výrobku na trhu, aj. V tomto hledisku se plánování rozlišuje na tři základní úrovně:

- krátkodobé, zaměřuje se především na roční období a někdy i na kratší období
- střednědobé, především období od jednoho roku do pěti let
- dlouhodobé, prováděné na více než pět let

S ohledem na úroveň rozhodovacího procesu se plány dělí podle typů. Toto rozdělení dle Robbinse a Coulter (2002) :

- Strategické plány – plány realizované v určité organizaci, formulující její celkové cíle a pozici ve vnějším prostředí.
- Operativní plány – jsou ty, které konkretizují celkové cíle.
- Specifické plány – přesně definované plány bez možnosti jiné interpretace.
- Jednorázové plány – specificky formulované pro unikátní situaci
- Průběžné plány – poskytují návod, co dělat v opakovaných situacích

Autoři ještě dělí plány na dlouhodobé a krátkodobé, kdy dodávají, že se jedná o hledisko časové a tak jako Veber a kol. (2009) se shodují u krátkodobého období na jednom roku trvání. U dlouhodobých plánů uvádějí období do tří let.

### **PLÁNOVACÍ PROCES**

Při sestavování plánů je důležité si stanovit přesnou oblast, pro kterou chceme plánovat. Také si musíme zajistit dostatečný přísun informací, které nám poslouží k následnému vypracování plánu. Manažer musí plán představit svým podřízeným a ti plán schvalují nebo podávají námítky. Finální úprava plánu je tvořena s připomínkami podřízených. Nakonec musí být vše schváleno a definitivně vydáno do podoby plánu.

Během tohoto sestavování plánu ovlivňují manažery určité faktory, dle Robbinse a Coulter (2002) se jedná o úroveň v organizaci, stupeň nejistoty vnějšího prostředí a délka závazků do budoucnosti.

Pro nižší úrovně zpracováváme především operativní plánování, pro vyšší úrovně je to plánování strategické. Pokud plánujeme při nejistotě, tak naše plány by měly být flexibilní, protože manažeři by měli být připraveni plány předělat, upravit nebo je úplně změnit. Poslední faktor je podmíněn tím, že plány by měly být vytvořeny pro tak dlouhé časové období, aby mohl být splněn cíl.

### **3.4.3 ORGANIZOVÁNÍ**

Tato funkce je jedna z nejstarších funkcí. V historickém vývoji člověka se o organizování či tvoření „organizací“ setkáváme běžně. Je to tak proto, že skupina lidí je výkonnější a silnější pokud je organizována.

Definice organizování dle Robbinse a Coulter (2002): Jedná se o proces tvorby organizační struktury. Kdy organizační struktura představuje formalizovaný systém, v jehož rámci jsou úkoly rozděleny, potom seskupeny a koordinovány.

Armstrong (1990) uvádí, že organizovat znamená stanovit, kdo co dělá. Přitom je třeba definovat odpovědnosti, vytvořit struktury a stanovit vztahy.

S Armstrongovým názorem se obdobně shoduje Veber a kol. (2009), který ještě uvádí, že je třeba zabezpečit koordinaci stanovených činností a následnou kontrolu.

Pokud se sestavuje organizační struktura či se zjišťuje efektivnost dosavadní organizační struktury je vhodné se dle Armstronga (1990) řídit základním postupem, kdy nejprve definujeme smysl existence podniku; dále si charakterizujeme podmínky, které podnik ovlivňují; identifikujeme činnosti potřebné k dosažení cílů naší organizace a následně se snažíme sloučit související činnosti do organizačních jednotek a dále do organizačních funkcí. Je také důležité si stanovit vztahy, které mají v organizaci existovat a nakonec zajistit, aby každý jedinec v podniku věděl, co má dělat (odpovědnosti), jak daleko může přitom jít (pravomoci), znal strukturu, v níž pracuje, a vztahy, které má udržovat.



## ČLENĚNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Dle tohoto návodu můžeme vytvořit organizační strukturu. V tomto případě uvádí Robbinse a Coulter (2002) tři možnosti základního rozdělení organizačních struktur:

- Jednoduchá organizační struktura – projektování organizace s nepatrným rozdělením do oddělení, se širokým rozsahem řízení, centralizovanou autoritou v jedné osobě a malou formalizací.
- Funkcionální struktura – seskupuje podobné nebo propojené pracovní činnosti dohromady.
- Divizionální struktura – struktura organizace skládající se z oddělených polosamostatných divizí.

U funkce rozhodování je také důležité si objasnit pojmy decentralizace a centralizace. Dle Vebera a kol. (2009) decentralizací rozumíme rozdělení kompetencí na více míst a jejich přenesení na nižší organizační úrovně. Opakem je centralizace, kterou chápeme jako soustředění kompetencí na menší počet míst a jejich posun na vyšší organizační úrovně.

K těmto dvěma pojmům je dle Robbinse a Coulter (2002) důležité dodat, že jsou relativní, nikoliv absolutní. Některé organizace mohou efektivně fungovat, když jsou všechna rozhodnutí přijímána vrcholovými manažery. Žádná organizace nemůže fungovat efektivně, je-li veškeré rozhodování delegováno na zaměstnance nejnižší úrovně.

Ať už manažeři vyberou jakoukoliv organizační strukturu, je důležité, aby především napomáhala zaměstnancům při vykonávání jejich práce, co nejkvalitněji a nejefektivněji. Organizování nám pomáhá k dosažení cílů.

### 3.4.4 KONTROLA

Kontrola je důležitá ve všech stupních řízení, protože pro manažery slouží jako zpětná vazba. I když se stanoví dokonalý plán a následně je vytvořena správná organizační struktura, bez kontroly není možné dosáhnout stanovených cílů.

Kontrola je proces monitorování aktivit s cílem zajistit, že budou provedeny podle plánu a že budou opraveny významnější odchylky. (Robbinse, Coulter, 2002)

Dle Armstronga (1990) je kontrola relativní. Nepracuje s absolutními hodnotami, pouze s rozdíly mezi dobrými a nepříliš dobrými výkony.

## ROZDĚLENÍ KONTROLNÍCH PROCESŮ

Důležité u kontroly je měření, aby podnik věděl, jakých výsledků dosahuje. Získané informace z kontroly porovnáváme s minulostí a tak zjistíme, čeho by se mělo dosáhnout. Dle Vebera a kol. (2009) je možné členit kontrolní procesy na:

- interní (vnitřní) kontrolu
- externí kontrolu

Vnitřní kontrola se týká vnitřní struktury organizace. Je převážně vedena řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole zmocněni. Externí kontrolu vykonává subjekt, který je mimo organizaci. Tuto kontrolu můžeme vykonávat, pokud se jedná o smluvní požadavky, např. kontrola společnosti bankou v souvislosti se žádostí o úvěr nebo o zákonné požadavky, např. kontrola státních orgánů o skutečnosti související s daňovým přiznáním.

Aby byla naše kontrola účinná, je důležité si stanovit hlavní body, podle kterých se budeme řídit. Dle Armstronga (1990) potřebujeme pro dobrou kontrolu:

1. Plánovat, čeho chceme dosáhnout.
2. Měřit pravidelně dosažené výsledky.
3. Porovnávat skutečné výsledky s plánem.
4. Jednat – využít zjištěných údajů ke korekci odchylek od stanoveného plánu.

Pro měření výkonnosti zaměstnanců manažeři především používají statistické zprávy, ústní sdělení, písemné zprávy nebo situaci vyhodnocují dle osobního pozorování. Pokud již porovnáváme skutečné výsledky Robbinse a Coulter (2002) uvádí u tohoto bodu definici tzv. míra odchýlení. Jedná se o parametr přijatelného odchýlení mezi skutečnou výkonností a standardem.

Kontrolu můžeme dělit dle typů:

- Předběžná kontrola – zaměřuje se na prevenci problémů, které mohou nastat
- Souběžná kontrola – tato kontrola nezasahuje do chodu organizace, ale vykonává se v průběhu činností
- Následná kontrola – probíhá po provedení činnosti

Veber a kol.(2009) uvádí, že kontroly můžeme rozlišovat na řádné a mimořádné. Kdy řádná kontrola se uskutečňuje v předem stanovených termínech, je stanoven předmět kontroly a plán. Mimořádná kontrola se aplikuje v případě, že jsou zjištěny nežádoucí informace. Tuto kontrolu může nařídít vedoucí pracovník kdykoliv, kdy pochybuje o správném postupu.

Ke shrnutí kontrolního procesu použijeme definici, kterou uvádí Robbinse a Coulter (2002): Efektivní kontrolní systém by měl být přesný, časově vymezený, ekonomický, flexibilní a srozumitelný. Je postaven na odůvodněných kritériích, je součástí strategie, respektuje výjimky, používá vícenásobná kritéria a umožňuje opravná opatření.

## **4 VLASTNÍ PRÁCE**

V teoretické části viz kapitola 3.2.1 a 3.4 byla představena osobnost a následně funkce manažera. Právě v těchto oblastech se autoři nejméně shodovali a většina z nich představovala jiný soubor funkcí manažera závislých na vlastnostech jedince. Jednoznačně je k funkcím manažera přiřazováno plánování, organizování a kontrola. V ostatních činnostech se názory liší, zde jsou příklady od několika autorů.

Dle Armstronga (1990) jsou hlavní metody řízení: plánování, organizování, motivace a kontrola.

Naproti tomu Veber a kol. (2009) stanovuje manažerskými funkcemi rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrola, řízení lidí, komunikace a informatika v manažerské práci.

Blažek (2011) uvádí, že tyto funkce jsou zastoupeny organizováním, rozhodováním a ovlivňováním.

Čtyři základní manažerské funkce jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. (Robbins, Coulter, 2004)

### **4.1 ANALÝZA ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ**

#### **4.1.1 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÝCH RESPONDENTŮ**

Poskytovatelé informací o činnosti manažera si nepřáli být jmenováni, stejně jako společnost, ve které působí. V následujícím textu budou nazýváni ředitelka školy a ředitel společnosti.

Nejvyšším vzděláním ředitelů je vysoká škola a oba působí v rodinné společnosti.

Ze strany ředitelky se jedná o soukromou střední školu na maloměstě. Celkem ve škole pracuje 17 osob. Škola si zakládá především na malém, rodinném kolektivu a individuálním přístupu k žákům. Ředitel vede společnost distribuující zdravotnický materiál v Praze. Jedná se o malou společnost, která zaměstnává dohromady 12 osob. Hlavními odběrateli jsou pražské nemocnice, ale materiál dováží nebo posílají i do jiných nemocnic v ČR.

#### 4.1.2 ZÍSKÁNÍ INFORMACÍ DLE METODY ROZHOVORU

Na základě metody rozhovoru byl použit polo-strukturovaný rozhovor, kdy respondenti obdrželi předem připravený seznam otázek, ale forma odpovědí zůstala volná. Záznam rozhovoru byl prováděn v průběhu a doplněn i po ukončení rozhovoru.

**Otázka č. 1:** *Jaká je Vaše pozice ve společnosti?*

Oba respondenti uvedli, že jsou ředitelé soukromých společností a při svém postu podléhají pouze jednateli společnosti.

**Otázka č. 2:** *Kolik řídíte lidí přímo a kolik nepřímo?*

- Ředitelka školy řídí všechny své podřízené, to je 16 zaměstnanců, od učitelů, účetních, až po uklízečku i školníka.
- Ředitel společnosti všechna svá rozhodnutí, plány nebo jiné informace pro zaměstnance předává sekretářce, která je koordinátorkou společnosti. Přímou řídí 1 osobu a nepřímo 10 zaměstnanců.

**Otázka č. 3:** *Popište mi Váš pestrý pracovní den ve firmě.*

- Ředitelka školy uvedla, že takový den je, když musí řešit nějaký problém s žáky školy, nebo ji navštíví rodiče některého ze studentů. „V tomto případě je důležité vyslechnout všechny strany a správně se rozhodovat.“ Zároveň provádí kontrolu svých podřízených a motivuje studenty i své kolegy.
- Ředitel společnosti především jedná se svými dodavateli a odběrateli. Jako příklad pestrého dne představil okamžik, kdy firmě odpadl jeden z důležitých odběratelů z Brna. „Zde bylo důležité rychlé rozhodování a následné plánování vývoje společnosti.“

**Otázka č. 4:** *Seřad'te od 1 – 4, jak během výkonu Vaší práce postupujete:*

- Ředitelka školy dala na první místo rozhodování a na druhé kontrolu. Třetí místo přiřadila k motivaci, ačkoliv nebyla v možnostech výběru. Následovalo plánování a poslední umístila organizování.

- Ředitel společnosti okamžitě přiřadil první místo k rozhodování a jako druhé uvedl plánování, třetí příčka patřila organizování a čtvrté místo dostala kontrola.

**Otázka č. 5:** *Děláte něco navíc mimo tyto činnosti?*

Ředitelka školy již ve 4. otázce uvedla činnost navíc „motivaci“ a stejnou činnost v této otázce uvedl i ředitel společnosti, který dodal, že se jedná spíše o motivaci finanční.

**Otázka č. 6:** *Rozhodujete se o strategických otázkách samostatně?*

- Ředitelka školy řeší strategické otázky s jednatelkou společnosti, protože ta sleduje finanční stránku školy, legislativu a aktuální informace z ministerstva školství.
- Ředitel společnosti uvedl, že strategické otázky řeší samostatně. Návrhy či výsledná rozhodnutí předává jednatelce společnosti.

**Otázka č. 7:** *V krizových situacích, které mohou ovlivnit existenci firmy (např. ztráta klíčového dodavatele či odběratele, málo přihlášených studentů do 1. ročníku) se rozhodujete samostatně?*

- Stejně jako v 6. otázce, ředitelka školy tyto kritické situace především vyjednává s jednatelkou společnosti. Pokud se tyto situace vztahují i na studenty školy je problém řešen společně s pedagogickým sborem.
- Ředitel společnosti také odpověděl obdobně jako v 6. otázce.

**Otázka č. 8:** *Plánujete? Pokud ano, na jak dlouho a kdo všechno se podílí na vytvoření plánu.*

- Ředitelka školy uvedla kladnou odpověď. Především se škola orientuje na plány jednoho školního roku. „V případě, že se škola zúčastňuje mezinárodních projektů, jedná se o plány na 2 až 3 roky.“
- Ředitel společnosti sdělil, že firma, ve které vykonává svou funkci, plánuje a to hlavně do jednoho roku, i na kratší období.

**Otázka č. 9:** *Organizujete všechny činnosti zaměstnanců sám nebo to necháváte na někom z Vašich podřízených?*

- Ředitelka školy organizuje činnosti svých kolegů sama a to pomocí rozvrhu, který sestavuje před zahájením školního roku. Zároveň uvedla, že v tomto případě je důležitá komunikace se všemi jejími kolegy a následné rozpracování strategických postupů.
- Ředitel společnosti už v otázce č. 2 sděluje, že pravomoc k organizování činnosti zaměstnanců má jeho koordinátorka.

**Otázka č. 10:** *Kontrolujete činnost svých podřízených? Pokud ano, jakým způsobem provádíte kontrolu a jak často.*

- Ředitelka školy provádí kontrolu svých zaměstnanců vždy, jak je to možné a to pomocí hospitací. „Hospitace jsou vždy předem ohlášené.“ Každý pedagog má i činnosti mimo výuku, ke kterým patří práce na mezinárodních projektech (COMENIUS, UNESCO), aktualizace nástěnek, nebo odpovědnost za povinnosti třídního učitele, tzn. práce související s výukou apod. I tyto činnosti jsou kontrolovány.
- Ředitel společnosti své zaměstnance také kontroluje, ale pouze pokud zjistí, že něco nefunguje nebo jestliže něco chybí. Minimálně dvakrát ročně se dělají inventury ve skladu, které jsou dle ředitele společnosti dostatečné.

Dle metody rozhovoru bylo zjištěno, že oba z respondentů považují za nejdůležitější činnost rozhodování. V pořadí ostatních uvedených činností se již neshodli.

Tabulka 1: Vyhodnocení odpovědí z řízeného rozhovoru

	<b>Ředitelka školy</b>	<b>Ředitel společnosti</b>
<b>Přímo řídí</b>	16	1
<b>Nepřímo řídí</b>	0	10
<b>Seřazení činností, dle manažerova postupu</b>	1. Rozhodování, 2. Kontrola, 4. Plánování, 5. Organizování	1. Rozhodování, 2. Plánování, 3. Organizování, 4. Kontrola
<b>Činnosti navíc</b>	3. Motivace	5. Motivace
<b>Rozhodování o strategických otázkách</b>	<i>pomocí jednatelky</i>	<i>samostatně</i>
<b>Rozhodování v kritických situacích</b>	<i>pomocí jednatelky a učitelského sboru</i>	<i>samostatně</i>
<b>Plánování</b>	<i>podílejí se podřízení</i>	<i>podílejí se podřízení</i>
<b>Období plánování</b>	<i>krátkodobé až střednědobé</i>	<i>krátkodobé</i>
<b>Organizace činnosti zaměstnanců</b>	<i>samostatně</i>	<i>pomocí koordinátorky</i>
<b>Kontrola podřízených</b>	<i>ano</i>	<i>ano</i>
<b>Jak</b>	<i>hospitace</i>	<i>inventura</i>
<b>Typ kontroly</b>	<i>řádné</i>	<i>mimořádné</i>

zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Informace získané od respondentů metodou rozhovoru, budou porovnány s názory jejich zaměstnanců.

Hlavním účelem dotazníkového šetření bylo ohodnotit manažerské dovednosti ředitelů dle stupnice od 1 – 4, kdy číslo jedna znamenalo, že dotazovaný nedokáže odpovědět na otázku. Číslo dva, manažer má nízkou úroveň dovedností. Pokud dotazovaný zaškrtnl číslo tři, je přesvědčen, že jeho řídicí pracovník z velké části manažerské dovednosti ovládá. Číslo čtyři znamenalo, že manažer stanovené dovednosti dokonale ovládá. Toto šetření také sloužilo ke stanovení, jaký styl řízení respondenti používají.



## VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ VE ŠKOLE

Nejprve budou vyhodnoceny odpovědi, které vyplnili 3 zaměstnanci školy zároveň s uvedenými odpověďmi od ředitelky školy.

**Otázka č. 1:** *Jak hodnotíte manažerské dovednosti vašeho vedoucího v oblasti se zaměřením na studenty?*

Ve všech případech byla shodná odpověď, že ředitelka školy tyto dovednosti dokonale ovládá.

**Otázka č. 2:** *Má váš vedoucí schopnost se rozhodovat?*

Ve třech případech bylo zaškrtnuto, že tuto dovednost z velké části ovládá a jeden z dotazovaných zaškrtl, že ředitelka školy tuto schopnost dokonale ovládá.

**Otázka č. 3:** *Dokáže vaše ředitelka dosahovat stanovených cílů?*

Dva z dotazovaných uvedli, že tuto schopnost z velké části má a zbylí dva, že tuto schopnost dokonale ovládá.

**Otázka č. 4:** *Jak byste ohodnotili organizační schopnosti vaší paní ředitelky?*

Ve všech případech shodná odpověď „manažerskou dovednost dokonale ovládá“.

**Otázka č. 5:** *Ovládá váš vedoucí analytické myšlení?*

Tři dotazovaní zaškrtili možnost, že z velké části tuto dovednost ovládá. Jeden z dotazovaných vybral možnost, že v této dovednosti má paní ředitelka nízkou úroveň.

**Otázka č. 6:** *Je vaše ředitelka kreativní?*

Odpovědi dotazovaných byly všechny stejné „dovednost dokonale ovládá“.

**Otázka č. 7:** *Dochází u vašeho vedoucího k sebezdokonalování?*

Všichni dotazovaní uvedli, že tuto dovednost vedoucí dokonale ovládá.

**Otázka č. 8:** *Sdílí s vámi dostatečně váš vedoucí informace?*

Dva z dotazovaných uvedli, že tuto schopnost z velké části ovládá a ostatní dva, že tuto schopnost dokonale ovládá.

**Otázka č. 9:** *Komunikuje s vámi váš vedoucí jasně a pochopitelně?*

Dotazovaní zaškrtili, že tuto dovednost z velké části ovládá kromě jednoho, který vybral možnost, že ji dokonale ovládá.

**Otázka č. 10:** *Ovládá váš řídicí pracovník schopnost přesvědčit?*

Všichni z dotazovaných uvedli, že dovednost z velké části ovládá.

**Otázka č. 11:** *Je vaše paní ředitelka dobrá v týmové spolupráci?*

Ve všech případech shodná odpověď „dovednost dokonale ovládá“.

**Otázka č. 12:** *Patří mezi její silné stránky budování a udržování vztahů?*

Odpověď dotazovaných: „dovednost dokonale ovládá“.

**Otázka č. 13:** *Je váš vedoucí dostatečně odolný vůči stresu?*

Dva z dotazovaných odpověděli, že z velké části ano a zbylý dva, že v tomto směru má vedoucí nízkou úroveň manažerské dovednosti.

**Otázka č. 14:** *Dokáže vás paní ředitelka podporovat a motivovat?*

Všichni z dotazovaných odpověděli, že tuto dovednost dokonale ovládá.

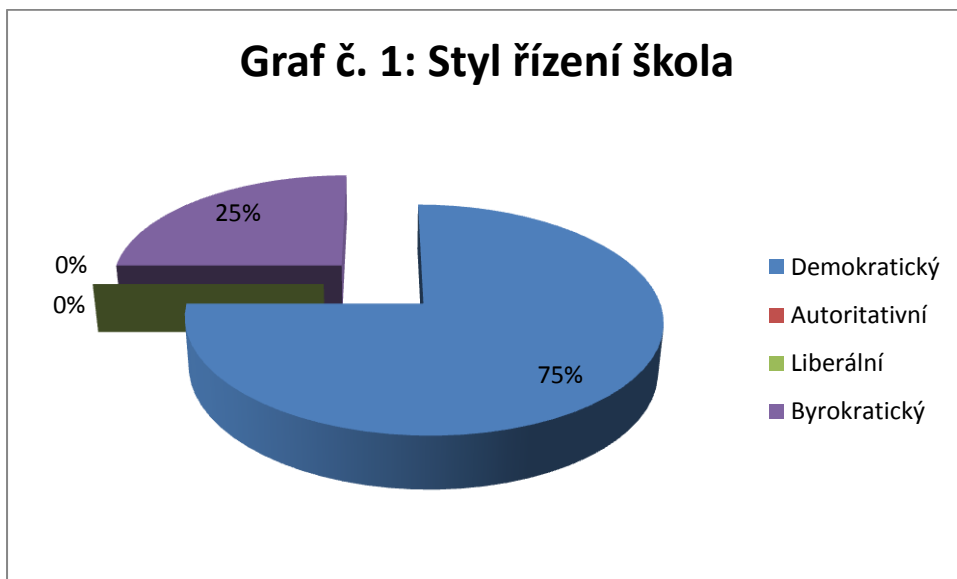
**Otázka č. 15:** *Jak byste vašeho vedoucího ohodnotili v oblasti delegování?*

Tři dotazovaní uvedli, že ředitelka dovednost z velké části ovládá a jeden zaškrtil, že se jedná o nízkou úroveň dovednosti paní ředitelky.

**Poslední otázka v dotazníku zněla:** *Jaký styl vedení používá váš vedoucí?*

Převážná většina dotazovaných uvedla, že ředitelka školy vykonává demokratický styl řízení. Pouze jedna osoba zaškrtila možnost „byrokratický styl řízení“. Vyhodnocení této otázky je na grafu č. 1.

Graf 1: Styl řízení škola



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že mezi slabé stránky ředitelky patří analytické myšlení, zvládání stresu a delegování. Nejvíce se dotazovaní shodovali, že problém má jejich vedoucí se zvládáním stresu.

#### VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI

Odpovědi do dotazníkového šetření uvedli opět 3 zaměstnanci společnosti a zároveň dotazník vyplnil i ředitel společnosti.

**Otázka č. 1:** *Jak hodnotíte manažerské dovednosti vašeho vedoucího v oblasti se zaměřením na zákazníka?*

Ve všech případech byla shodná odpověď, že ředitele společnosti tyto dovednosti dokonale ovládá.

**Otázka č. 2:** *Má váš vedoucí schopnost se rozhodovat?*

Všichni dotazovaní zaškrtili, že tuto schopnost dokonale ovládá.

**Otázka č. 3:** *Dokáže váš ředitel dosahovat stanovených cílů?*

Dva z dotazovaných uvedli, že tuto schopnost z velké části má a zbylí dva, že tuto schopnost dokonale ovládá.

**Otázka č. 4:** *Jak byste ohodnotili organizační schopnosti vašeho ředitele?*

Většina z dotazovaných uvedla, že dovednost dokonale ovládá a jeden zaškrtl, že ji ovládá z velké části.

**Otázka č. 5:** *Ovládá váš vedoucí analytické myšlení?*

Tři dotazovaní zaškrtili možnost, že z velké části tuto dovednost ovládá. Jeden z dotazovaných vybral možnost, že v této dovednosti má ředitele společnosti nízkou úroveň.

**Otázka č. 6:** *Je váš ředitel kreativní?*

Dva dotazovaní odpověděli, že dovednost dokonale ovládá a zbylí dva, že ji ovládá z velké části.

**Otázka č. 7:** *Dochází u vašeho vedoucího k sebezdokonalování?*

Všichni dotazovaní uvedli, že tuto dovednost vedoucí dokonale ovládá.

**Otázka č. 8:** *Sdílí s vámi dostatečně váš vedoucí informace?*

Dva z dotazovaných uvedli, že tuto schopnost z velké části ovládá a ostatní dva, že tuto schopnost dokonale ovládá.

**Otázka č. 9:** *Komunikuje s vámi váš vedoucí jasně a pochopitelně?*

Dotazovaní zaškrtili, že tuto dovednost řídicí pracovník ovládá dokonale.

**Otázka č. 10:** *Ovládá váš řídicí pracovník schopnost přesvědčit?*

Všichni z dotazovaných uvedli, že dovednost ovládá dokonale.

**Otázka č. 11:** *Je váš ředitel dobrý v týmové spolupráci?*

Ve všech případech shodná odpověď „dovednost dokonale ovládá“.

**Otázka č. 12:** *Patří mezi jeho silné stránky budování a udržování vztahů?*

Odpověď dotazovaných: „dovednost dokonale ovládá“.

**Otázka č. 13:** *Je váš vedoucí dostatečně odolný vůči stresu?*

Tří z dotazovaných odpověděli, že tuto dovednost dokonale ovládá a jeden dotazovaný uvedl, že ředitel společnosti dovednost ovládá z velké části.

**Otázka č. 14:** *Dokáže vás ředitel podporovat a motivovat?*

Všichni z dotazovaných odpověděli, že tuto dovednost dokonale ovládá.

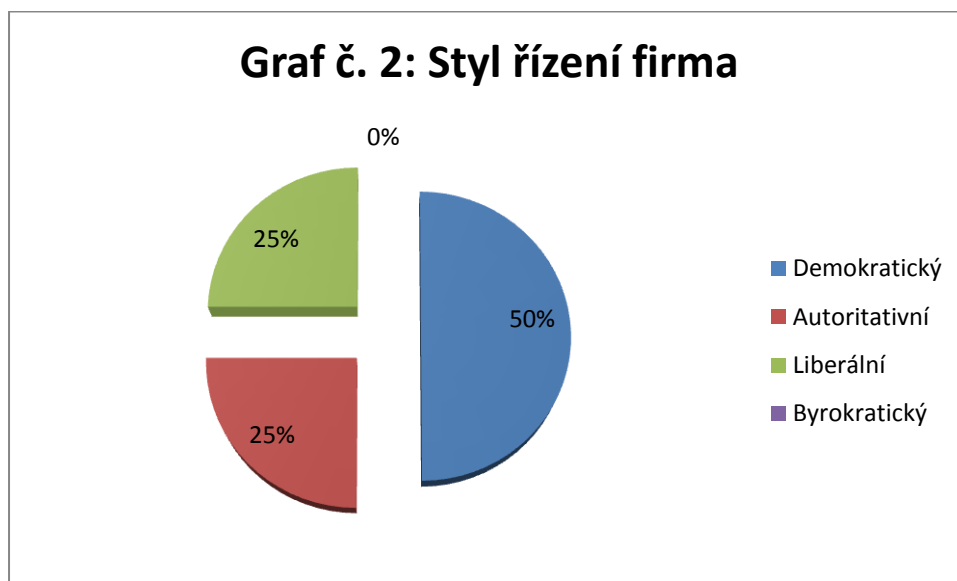
**Otázka č. 15:** *Jak byste vašeho vedoucího ohodnotili v oblasti delegování?*

Tři dotazovaní uvedli, že se jedná o nízkou úroveň dovedností ředitele společnosti a zbylí jeden uvedl, že v tomto ohledu ředitel ovládá dovednost z velké části.

*Jaký styl vedení používá váš vedoucí?*

Ve stylu řízení se zaměstnanci úplně neshodli. Dva z dotazovaných považují styl řízení ředitele za demokratický. Jeden zaškrtl, že tento styl je autoritativní, což je možné posoudit i s řízeným rozhovorem, kdy ředitel společnosti uvedl, že v rozhodných situacích se rozhoduje samostatně. Poslední z dotazovaných vyplnil, že se jedná o liberální styl. Toto tvrzení je možné podložit nedostatečnou znalostí z delegování nebo z nedostatku přímého vedení zaměstnanců.

Graf 2: Styl řízení firma



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocením dotazníků bylo zjištěno, že ředitel společnosti má obdobné problémy jako ředitelka školy, což je analytické myšlení a delegování. Nejvíce spatřují dotazovaní problém v delegování.

## 5 DISKUSE

### 5.1 VYHODNOCENÍ METODY ROZHOVORU

Dle metody rozhovoru bylo zjištěno, že oba z respondentů považují za nejdůležitější činnost rozhodování. Stejný názor je uveden v teoretické části dle Vebera (2009), viz kapitola 3.4. Tuto činnost vykonávají denně. V pořadí ostatních uvedených činností se již neshodli. Jako činnost navíc, kterou považují za důležitou, oba uvedli motivaci, ale ředitelka školy ji zařazuje mezi své hlavní činnosti. Tato funkce byla uvedena na začátku 4 Vlastní práce a je součástí definice funkcí manažera dle Armstronga (1990). Na plánování se podílí celý pracovní tým a obě společnosti se zaměřují z velké části na krátkodobé plánování (do jednoho roku). Respondenti využívají další manažerskou činnost, která byla uvedena v teoretické části - kontrolu, ale oba ji aplikují jinak a volí i jiný typ. Ředitelka školy považuje kontrolu za důležitou a mimo rozhovor uvedla, že kdyby měla více času, rozhodně by kontrolu svých kolegů prováděla častěji. Naopak ředitel společnosti je s mimořádnou kontrolou spokojen a nepovažuje ji za tolik důležitou.

Tato metoda představila hlavní činnosti, které manažer vykonává. Ačkoliv se respondenti neshodli na důležitosti daných funkcí kromě rozhodování, je zřejmé, že funkce uvedené v kapitole 3.4 patří k hlavním a nejdůležitějším funkcím, které manažer vykonává. Další důležitější funkcí, kterou by oba respondenti přiřadili k těmto hlavním funkcím je motivace. I tato funkce se objevuje v některých definicích na začátku „4 Vlastní práce“, kdy například Veber a kol. (2009) tuto funkci zahrnul do „Řízení a implementace“ nebo Blažek (2011) ji přiřazuje k „Ovlivňování“.

### 5.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkovým šetřením v případě ředitelky školy bylo shledáno, že jejím hlavním problémem jsou stresové situace, které mohou například ovlivňovat rozhodování. V tomto případě je důležité dbát na správný postup při rozhodovacím procesu, který byl uveden v kapitole 3.4.1. Dle dotazníků patří mezi další slabé stránky ředitelky analytické myšlení, které dle kapitoly 3.2.1 patří mezi inteligenční kvocient. V tomto případě je možné si danou problematiku prostudovat a prohloubit tak své vědomosti.

Zaměstnanci ředitelky školy z převážné většiny zvolily, že její styl řízení považují za demokratický. Jestliže si opět prohlédneme odpovědi ředitelky školy, viz tabulka 1, je tento styl řízení dost pravděpodobný. Pouze jeden z dotazovaných uvedl, že jejich

ředitelka používá byrokratický styl řízení. Toto tvrzení bylo vysvětleno u poslední otázky v dotazníkovém šetření ředitelky školy.

Ředitel společnosti má, dle dotazníkového šetření, především problém v delegování. Tento výsledek lze vysvětlit díky řízenému rozhovoru, kdy respondent uvedl, že pravomoc přenáší na svou koordinátorku, která sděluje ostatním zaměstnancům, co mají dělat. Delegování, dle kapitoly 3.2.1 spadá do politického kvocientu. V tomto případě by se musela změnit organizační struktura podniku, aby ředitel společnosti delegoval své zaměstnance. Proto není možné přesně určit, zda ředitel společnosti delegování ovládá či nikoliv. Dalším problémem dle dotazníků bylo opět analytické myšlení, obdobně jako u ředitelky školy. Jak již bylo uvedeno, tento problém se dá vyřešit získáním nových informací a prostudováním dané problematiky.

Zjištěné informace ovlivnili i výsledek stylu řízení ředitele společnosti, kdy polovina dotazovaných považuje styl řízení ředitele za demokratický a následně odpovědi se rozdělili k autoritativnímu stylu a liberálnímu stylu. Z tabulky 1 je možné si myslet, že ředitel používá autoritativní styl řízení, jelikož se na hlavních rozhodnutích ustanovuje sám.

Díky této metodě bylo zjištěno, že nedostatečné informace nebo osobnost manažera může ovlivňovat jeho vykonávání činností. U ředitele společnosti je ovšem problém s delegováním způsoben organizační strukturou. I v takto je možné ovlivnit činnost manažera. Výsledek získaný z obou těchto metod naprosto souhlasí s teoretickými východisky této práce, viz kapitola 3.2.1.

### 5.3 ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ

Díky oběma metodám bylo zjištěno, že praktické užití manažerských činností z velké části vychází z teoretických východisek (viz kapitola 3). Osobnost manažera ovlivňuje jeho vykonávání dané funkce a nedostatečné vědomosti mohou vést k špatným rozhodnutím, které mohou zaměstnanci vnímat negativně. V této práci byly použity informace od ředitelů firem, tedy oblast - Top management, kdy oba respondenti se zcela shodli s teorií, kdy uvedli jako hlavní funkci rozhodování. Získané informace je možné přiřadit k definici Armstronga (1990):

*„Hlavní metody řízení: plánování, organizování, motivace a kontrola.“*

## 6 ZÁVĚR

V této bakalářské práci bylo zpracováno téma Manažer a jeho role, funkce, činnosti, které spadá do oblasti managementu. Obor management se vyvíjel delší dobu podle nově získávaných informací a měnících se trendům společnosti. Dnes je součástí každého podniku.

Tato práce byla zaměřena především na řídicí pracovníky managementu tedy manažery. Nejdříve byly ujasněny pojmy, které se v oboru management běžně vyskytují, a poté byl řešen samotný manažer. Dále byly popsány role manažera, které jsou ovlivňovány stupni řízení a na konci teoretické části byly charakterizovány funkce manažera, které tvoří hlavní náplň manažerských činností. Autoři se právě v této problematice dost často názorově odlišují, a proto se vlastní práce zaměřila na to, zda se alespoň někteří teoretikové shodují s praxí.

Druhá část byla zaměřena na vlastnosti a dovednosti, které ovlivňují manažera a především, jaké funkce manažeři v praxi používají. K získání informací byly použity dvě metody – metoda rozhovoru a dotazníkové šetření. V metodě rozhovoru byly poskytnuty informace od dvou respondentů, kteří vykonávají své posty v top managementu. Dotazníkového šetření se poté zúčastnili podřízení zvolených respondentů a tento dotazník si vyplnili i respondenti.

Získané informace byly vyhodnoceny a v „kapitole 5 Diskuse“ byly porovnány s teoretickými východisky.

Bylo zjištěno, že zvolení řídicí pracovníci z velké části vycházejí z teoretických východisek a že nedostatek informací může ovlivňovat jejich vykonávání činností a následně i ke špatnému řízení podniku nebo zaměstnanců. Nejvíce se s hlavními funkcemi manažera shodovali v názoru Armstronga (1990).

Z této práce vyplynulo, že vykonávat pozici manažera je velmi náročné. Pokud chce manažer být nejlepším, musí na sobě neustále pracovat a stále získávat nové informace. Zda je opravdu důležité mít „nadání“ pro tuto činnost, je v dnešní době těžké říci. Převážná většina dovedností a činností se dá naučit, ale pokud se opravdu dobrý manažer někde objeví, může se stát i uznávanou osobností.



## 7 SEZNAM LITERATURY

MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Prentice-Hall, 1980, s. 93-94. ISBN 9780136104025.

ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22-32. ISBN 80-247-0495-1.

PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 2. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, s. 10-11. ISBN 8072651307.

VEBER, Jaroslav a kolektiv. *Management*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 970-80-7261-200-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 Rolí manažera*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.

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

### INTERNETOVÉ ZDROJE

*Vědecké metody* [online]. 2009, 2010 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: [www.doctorandus.info/info/e\\_kapitoly/vedecke\\_metody.doc](http://www.doctorandus.info/info/e_kapitoly/vedecke_metody.doc)

EKONOMIKA - MANAGEMENT. *Studentské.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/role-manazera.html>

Manažerské funkce / činnosti. *Management mania* [online]. 2011 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>

## **SEZNAM GRAFŮ A TABULEK**

Tabulka 1: Vyhodnocení odpovědí z řízeného rozhovoru.....	32
Graf 1: Styl řízení škola.....	35
Graf 2: Styl řízení firma.....	37

## **8 PŘÍLOHY**

Příloha č. 1 – Otázky použité v řízeném rozhovoru

Příloha č. 2 – Dotazník

## PŘÍLOHA Č. 1 – OTÁZKY POUŽITÉ V ŘÍZENÉM ROZHOVORU

1. Jaká je Vaše pozice ve společnosti?
2. Kolik řídíte přímo lidí a kolik nepřímo?
3. Popište mi Váš pestrý pracovní den ve firmě.
4. Seřad'te od 1 – 4, jak během výkonu Vaší práce postupujete:  
  
Rozhodování  
  
Plánování  
  
Kontrola  
  
Organizování
5. Děláte něco navíc mimo tyto činnosti?
6. Rozhodujete se o strategických otázkách samostatně?
7. V krizových situacích, které mohou ovlivnit existenci firmy (např. ztráta klíčového dodavatele či odběratele) se rozhodujete samostatně?
8. Plánujete?  
  
Pokud ano, na jak dlouho plánujete a sestavujete plány společnosti samostatně?
9. Organizujete všechny činnosti zaměstnanců sám nebo to necháváte na někom z Vašich podřízených?
10. Kontrolujete činnost svých podřízených?  
  
Pokud ano, jak provádíte kontrolu a jak často kontrolujete své podřízené.

## PŘÍLOHA Č. 2 – DOTAZNÍK

Jak hodnotíte manažerské dovednosti Vašeho vedoucího? 1. Hodnocení je na škále 1-4, kde 1 – nedokáží odpovědět, 2 - nízká úroveň manažerských dovedností, 3 – z velké části manažerské dovednosti ovládá 4 – manažerské dovednosti dokonale ovládá. Vámi vybranou možnost zaškrtněte.

	1	2	3	4
Orientace na studenty/zákazníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Rozhodovací schopnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost dosahovat stanovených cílů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizační schopnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Analytické myšlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Sebezdokonalování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Sdílení informací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost komunikovat jasně a pochopitelně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost přesvědčit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmová spolupráce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Budování a udržování vztahů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Odolnost vůči stresu	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost podporovat a motivovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Delegování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký styl vedení používá váš vedoucí?

1. Demokratický – zajímá ho Váš názor, deleguje pravomoci a používá zpětnou vazbu.
2. Autoritativní – sám stanovuje pracovní metody a sám rozhoduje.
3. Liberální – poskytuje zaměstnancům značnou volnost při rozhodování a provádění práce.
4. Byrokratický – striktně dodržuje stanovené zákony a spolupráce téměř neexistuje.