

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Jana Benešová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Benešová Jana

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Anglický název

Managerial roles, functions, and activities

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro optimální vykonávání manažerských funkcí.

Vedlejšími cíli poté bude identifikovat zda a v jakém poměru vybraný manažer ze společnosti SEALL, v. o. s. vykonává základní manažerské funkce, dále vypracovat literární rešerši zaměřenou na charakteristiku manažerských rolí, funkcí a dovedností.

Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. Základem teoretické části je zpracování literární rešerše pomocí analýzy dostupných zdrojů, jako je odborná literatura a internetové zdroje. Ve druhé části bude využita metoda pozorování, osobní rozhovory s vedoucím/i pracovníky SEALL, v. o. s., analýza podnikových dokumentů a metoda srovnání.

Harmonogram zpracování

1. Stanovení cílů a příprava metodiky - leden-červen 2013
2. Studium odborné literatury - leden-srpen 2013
3. Vypracování literární rešerše - září-listopad 2013
4. Konzultace, příprava praktické části - říjen-prosinec 2013
5. Vypracování praktické části - listopad-leden 2014
6. Finální úprava testů - únor 2014
7. Kompletace a odevzdání - březen 2014

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

management, manažer, manažerské role, manažerské dovednosti

Doporučené zdroje informací

BEDRNOVÁ Eva, NOVÝ Ivan, Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha: Prospektrum Praha, 1994, ISBN 80-7175-010-7, 411 stran,
BĚLOHLÁVEK O., KOŠTAN P., ŠULEŘ O. Management. První vydání. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8,
KOONZTH Harold, WEIHRICH Heinz, Management, Praha: East Publishing, s.r.o., 1998, ISBN 80-7219-014-8, 659 stran,
LOJDA Jan, Manažerské dovednosti, Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, ISBN 978-80-247-3902-1, 184 stran,
VEBER Jaromír a kol., Základy managementu, Praha: Nakladatelství Fortuna, 1996, ISBN 80-7168-358-2, 136 stran,
VEBER Jaromír a kol., Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, 2. aktualizované vydání, Praha: Management press, s.r.o., 2011, ISBN 978-80-7261-200-0, 734 stran.

Vedoucí práce

Pánek Pavel, Ing.

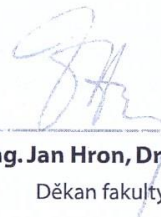
Termín odevzdání

březen 2014



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

Vedoucí katedry



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

Děkan fakulty

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 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce, Ing. Pavlu Pánkovi, za odborné vedení, poskytnuté konzultace a cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala Ing. Jiřímu Pavlů ze společnosti SEALL, v. o. s., za odborné konzultace a poskytnuté materiály, a také bych ráda poděkovala své rodině a svým blízkým za podporu a trpělivost.

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Managerial roles, functions and activities

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na definování manažera a jeho role, manažerských funkcí a činností.

V teoretické části je vysvětlen pojem management a manažer. Jsou zde představeny hlavní manažerské funkce tedy: plánování, organizování, vedení, kontrolování, komunikování, personalistika a jejich význam na činnost podniku. Dále jsou popsány manažerské role a činnosti.

V praktické části je představen manažer konkrétního podniku, na kterém jsou analyzovány manažerské funkce, role a činnosti. Vše je porovnáváno s teoretickou částí práce a následně jsou vyvozeny závěry.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské role, manažerské dovednosti

Summary

This thesis is focused on the introduction of the manager and his role, management functions and activities.

Theoretical part explains concepts of management and manager. The main management functions are also introduced in this part, namely: planning, organizing, leading, controlling and human resources and their importance to business activity. In the next section the managerial roles and activities are described.

The practical part presents manager of a specific company, who is analyzed with regards to managerial functions, roles and activities. Everything is compared with a theoretical part and conclusions are drawn.

Keywords: Management, manager, managerial roles, managerial skills

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
	2.1 Cíl práce	11
	2.2 Metodika	11
3	Teoretická východiska	12
	3.1 Management	12
	3.2 Manažer	14
	3.2.1 Linioví manažeři	15
	3.2.2 Střední manažeři	15
	3.2.3 Vrcholoví manažeři	15
	3.3 Manažerské role	15
	3.3.1 Mezilidské role	16
	3.3.2 Informační role	16
	3.3.3 Rozhodovací role	17
	3.4 Manažerské funkce	18
	3.4.1 Plánování	19
	3.4.2 Organizování	21
	3.4.3 Vedení a motivování	23
	3.4.4 Kontrolování	28
	3.4.5 Personalistika	29
	3.4.6 Komunikování	29
	3.4.7 Paralelní (průběžné) funkce	30
4	Vlastní práce	33
	4.1 Představení společnosti SEALL, v. o. s.	33
	4.2 Organizační struktura společnosti	33

4.3 Představení manažera, manažerské role.....	34
4.4 Plánování – týdenní plán manažera.....	36
4.5 Vedení a motivování	38
4.6 Kontrolování	38
4.7 Personalistika	39
4.8 Komunikování.....	40
5 Výsledky a diskuze.....	41
6 Závěr.....	43
7 Seznam použitých zdrojů	44
7.1 Odborná literatura	44
7.2 Internetové zdroje.....	44
8 Přílohy	46

1 Úvod

Nejdůležitější osobou při řízení podniku je bezpochyby manažer. Každý správný manažer musí být schopný vést své podřízené k efektivní práci, tak aby jeho podnik byl co nejvíce rentabilní. Zkušenosti manažer nezíská pouze učením a studováním odborných knih, ale především praxí. Je nutné, aby uměl zaměstnance motivovat, uměl s nimi komunikovat a naslouchat jim. Nesmí ovšem přeceňovat či podceňovat jejich schopnosti a možnosti pro plnění zadaných úkolů. Pro manažera je podstatné umět si zorganizovat svůj čas.

Pro efektivní práci je důležité, aby vykonával manažerské funkce jako je plánování, vedení a motivování, organizování, komunikace, kontrolování a v neposlední řadě personalistika. Musí také zastávat mezilidské, informační a rozhodovací role. Dokáže-li manažer splnit výše uvedené funkce a role je pravděpodobné, že se stane velice schopným a kvalitním vedoucím pracovníkem.

Literární rešerše vymezuje pojem management obecně a postupně se zaměřuje na manažera samotného. Charakterizuje osobnost manažera, jeho schopnosti potřebné k vedoucí pozici ve firmě. Popisuje jednotlivé manažerské funkce, které by měl každý manažer zastávat.

V praktické části je na konkrétní firmě představen její manažer, popsáno jaké role hraje ve firmě a zda plní všechny manažerské funkce. Tato část je porovnána s částí teoretickou.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat, zda vybraný manažer ze společnosti SEALL, v. o. s. vykonává všechny manažerské funkce a v jakém poměru jsou.

Vedlejším cílem této bakalářské práce je vypracování literární rešerše, která je zaměřená na charakteristiku manažerských rolí, funkcí a dovedností.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

Základem teoretické části je zpracování literární rešerše pomocí analýzy dostupných zdrojů, jako je odborná literatura a internetové zdroje.

V kapitole 3.1 je krátce popsán vývoj managementu a jeho největší představitelé. Je zde vytvořena tabulka pro přehlednost při odlišnostech jednotlivých definic.

Kapitola 3.2 vysvětluje pojem manažer a zaměřuje se na postavení manažera ve firmě.

Informační, mezilidské a rozhodovací role popisuje podrobně kapitola 3.3. Vysvětluje důležitost těchto rolí pro každého manažera. Kapitola je doplněna schématickým znázorněním v příloze této práce.

Poslední z kapitol teoretické části, tedy kapitola 3.4, se zabývá manažerskými funkcemi. Je zde popsána jejich důležitost pro manažera a pro celý chod firmy.

Ve druhé části, tedy praktické, bylo nutné získat co nejvíce informací o uspořádání, fungování a činnosti podniku SEALL, v. o. s. Informace byly shromažďovány na základě osobních rozhovorů s jednatelem a zároveň manažerem pobočky v Kroměříži, který mimo jiné poskytl Organizační řád firmy.

V praktické části byly uplatněny metody pozorování, dotazování. Pozorování znamená shromažďování primárních údajů pozorováním příslušných osob, jejich jednání v různých situacích. Pozorováním je možné získat informace, které lidé nechtějí nebo nemohou poskytnout. Metoda dotazování je nejrozšířenější metoda používaná pro získávání primárních údajů. Dotazování může být přímé či nepřímé. Přímá metoda používá přímé otázky o konkrétním chování nebo názorech. (Kotler a kol., 2007)

3 Teoretická východiska

3.1 Management

V této kapitole je vysvětlen pojem management, historický vývoj a nejnámější představitelé, jeho základní funkce a jeho úlohu v řízení firem a společností. Na toto téma je publikováno mnoho odborné literatury a každý z autorů vykládá pojem management jinak. Nejčastěji ho ovšem vysvětlují jako proces. Pojem management je převzatý z angličtiny a jeho překlad do češtiny zní: řízení, vedení, správa.

Management se vyskytoval již ve starověku či středověku v rámci vedení armádních vojsk v bitvách. Největší zájem o management nastal ke konci 19. století v USA.

Management má 4 vývojové etapy.

1. etapa známá také jako klasický management začínala na přelomu 19. a 20. století v Americe a Evropě. Nejnámějšími představiteli klasického managementu jsou F. W. Taylor, M. Weber a H. Fayol, který mimo jiné definoval pět manažerských funkcí: plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování.

2. etapa započala během 2. Světové války a je označována za období tzv. manažerské revoluce. Důraz byl kladen na oddělení majitele a manažera, v praxi to znamenalo, že manažeři se stali hlavními iniciátory inovací podniku.

3. etapa vznikala koncem 70. let, velký důraz se kladl na spolupráci všech zaměstnanců s vedením podniku na základě podílu na zisku firmy.

4. etapa vznikala začátkem 90. let 20. století, kde začalo velké využívání techniky a robotizace ve firmách.

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. K dosažení těchto cílů využívají několik funkcí, které management nabízí. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Management se objevuje v každém podniku ve větší či menší míře. Buď tedy přímo jako součást hierarchie organizace, nebo nepřímo (u menších organizací), kde má tuto funkci na starosti daný jedinec. (Koontz, Weihrich, 1998).

Robbins a Coulter (2004) ve své knize uvádějí, že management je proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně.

Bělohlávek a kol. (2001) uvádí, že management je proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces založený na dosažení cílů, stanovených členům organizace. Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.

Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jako jsou například: plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola. (Cejthamr, 2010)

Pro lepší členění rozdílných definic byla vytvořena tabulka.

	Cejthamr	Koontz, Weihrich	Bělohlávek a kol.	Robbins, Coulter
Management	Zahrnuje v sobě zkušenosti, názory, doporučení vedoucích pracovníků (manažerů)	Proces tvorby a udržování prostředí ve kterém pracují	Proces systematický	Proces koordinace

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že každý z těchto autorů má odlišné představy o managementu. Koontz a Weihrich, Bělohlávek a kol., Robbins se shodli na tom, že management je proces, ovšem každý z nich se tento proces vysvětluje po svém.

Robbins a Coulter se opírají o tvrzení, že management je proces koordinace, což se dá vysvětlit jako proces optimální spolupráce nebo uvedení do vzájemného souladu. Naproti tomu Bělohlávek a kol. určují management jako proces systematický, nebo-li proces uspořádaný, soustavný nebo trvalý. Koontz s Weihrichem se svým vysvětlením velmi přibližují k oběma výše zmíněným autorům.

Odlišně pohlíží Cejthamr, který si nevysvětluje management jako proces, ale popisuje, co v sobě management zahrnuje.

3.2 Manažer

V této kapitole se práce snaží vysvětlit pojem manažer z různých pohledů jednotlivých autorů. Stejně jako v kapitole 3.1 Management se setkáváme s různými názory.

Manažer pracuje prostřednictvím svých podřízených. Zodpovídá za jejich práci, motivuje je a snaží se o soulad potřeb jejich i potřeb firmy. Dále informuje jak své podřízené tak i nadřízené. Reaguje na chyby v systému, dělá důležitá rozhodnutí a vyjednává. Manažerem nemůže být každý. Ke své práci potřebuje určité předpoklady a to získané i vrozené. **Získané** předpoklady jsou takové, které získáme výchovou a vzděláním a částečně sem patří i intelektuální vlastnosti, které jsou sice vrozené, ale dají se částečně ovlivnit i výchovou. Příkladem pro získané předpoklady jsou: zkušenosti, znalosti, asertivita a komunikace. **Vrozené** předpoklady se nedají výchovou moc ovlivňovat. Patří sem: fantazie, temperament, empatie a zejména intelekt. (Dynargie Group, 2011)

Manažer je ten, kdo má podřízené, o jejichž práci rozhoduje a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Primární je pro něj dosažení stanoveného cíle včas a v odpovídající kvalitě. O mezilidské vztahy se nestará buď vůbec nebo rozhodně ne v první řadě.

(Tureckiová, 2007)

Manažeři vykonávají funkce plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování. Hlavní manažerskou činností na všech organizačních stupních je řízení, ale potřebné manažerské dovednosti jsou na jednotlivých organizačních stupních různé. Cílem všech manažerů je vytvářet přebytek a být produktivní, tj. dosáhnout během určitého období, s ohledem na požadovanou kvalitu, žádoucího poměru mezi výstupy a vstupy.

(Koontz, Weihrich, 1998)

Bělohlávek a kol.(2001) píše, že manažer odpovídá za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, však bývají velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové

dráhy. Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.

3.2.1 Linioví manažeři

Nacházejí se na nižších stupních manažerské hierarchie, jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při každodenním plnění úkolů, jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeři v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo např. vrchní sestry v nemocnicích.

(Bělohlávek a kol, 2001)

3.2.2 Střední manažeři

Odpovídají za řízení manažerů liniových, případně i řadových pracovníků organizace, uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tak, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů, názvy funkcí mohou být různé, např.

stavbyvedoucí, vedoucí střediska, vedoucí provozu, vedoucí odboru. (Bělohlávek a kol, 2001)

3.2.3 Vrcholoví manažeři

Odpovídají za celkovou výkonnost organizace, jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie, dále vedou lidi, organizují a kontrolují plnění cílů, jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí, atd. (Bělohlávek a kol, 2001)

3.3 Manažerské role

Každý vedoucí pracovník v organizaci má určité role, které jsou pro něho velmi důležité, protože se od nich odvíjí jeho postavení a výkon práce. Mezi manažerské role patří role rozhodovací, informační a interpersonální. (Bělohlávek a kol, 2001)

Cejthamr (2010) ve své knize uvádí, že Henry Mintzberg vychází z velmi podrobné dlouhodobé studie práce pěti řídicích pracovníků ve středně velkých až velkých organizacích a klasifikuje aktivity, které tvoří základ práce vrcholového manažera. Práce manažera by mohla být spíše popsána jako plnění různých „rolí“. Jejich chování v různých vztazích se řídí odlišnými pravidly a principy. Mintzberk charakterizoval deset různých rolí, které můžeme rozčlenit do následujících tří skupin: mezilidské role, informační role a rozhodovací role.



Zdroj: Management a organizační chování, Cejthamr 2010, strana 34

3.3.1 Mezilidské role

V mezilidských vztazích vystupuje manažer v roli vůdčí osobnosti, vedoucího a propojovatele.

Role vůdčí osobnosti je nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou rolí. Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje. Je účastníkem záležitostí ceremoniální povahy, jako jsou podpisy dokumentů, nezbytná účast na společenských akcích a jeho dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem. **Role vedoucího** patří k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě autority, která byla manažerovi svěřena, má pak odpovědnost za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených. **Role propojovatele** zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci. Důležitou součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím. (Cejthamr, 2010)

3.3.2 Informační role

Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

V roli dohláze manažer hledá a přijímá informace. Tyto informace mu pak umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí. Informace mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů a mohou být oficiální nebo neoficiální. **V roli šířitele informací** předává manažer informace z vnějšího prostředí prostřednictvím propojovací role do organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího mezi podřízené. Informace bývá především faktická, ale může obsahovat i hodnotové soudy. Manažer je nervovým centrem všech informací. Jestliže není schopen informace předávat nebo je nechce předávat, může to pro úspěšné delegování představovat

vážný problém. **V roli mluvčího** předává manažer na základě své formální autority informace lidem mimo jednotku, například vedení a ostatním nadřízeným a široké veřejnosti jako dodavatelům, zákazníkům, resortům vlády nebo tisku. (Cejthamr, 2010)

3.3.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístup k informacím.

Role podnikatele znamená, že manažer může iniciovat a plánovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešení problémů a přijímáním opatření ke zlepšení současné situace. Manažer pak může při hledání zlepšení hrát hlavní roli, ale může také delegovat odpovědnost na podřízené. **V roli napravovatele poruch** musí manažer reagovat na nechtěné situace a nepředvídané události. Vyskytne-li se nečekaný problém, musí podniknout určité kroky, aby situaci napravil. **V roli rozdělovatele zdrojů** užívá manažer své formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce, a k rozdělování zdrojů jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci. Rozhoduje také o rozvržení práce a provádí kontrolu tím, že schvaluje důležitá rozhodnutí před tím, než jsou prakticky provedena. **Role jednatele** znamená účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi, například podepsání nové smlouvy s odborovou organizací. Vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů. (Cejthamr, 2010)

Sám Mintzberg zdůrazňuje, že uvedené rozdělení na deset manažerských rolí je poněkud zjednodušující a subjektivní. Představuje jen jednu z mnoha možností dělení. Výčet také naznačuje, že manažer je v podstatě odborník, od kterého se vyžaduje vykonávání mnoha specializovaných rolí. Zjistil, že se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích, i když v některých pozicích je více zdůrazněna ta či ona role na úkor ostatních, v závislosti na odborném zaměření nebo na postavení v organizační hierarchii. Manažeři na vyšších úrovních vystupují častěji v rolích rozhodovacích ve srovnání s nižším managementem, kde se více uplatňují interpersonální role. Zatímco finanční manažer působí hodně v informačních rolích, obchodník se věnuje zejména své úloze vyjednavče a provozní manažer rolím interpersonálním a roli řešitel rušivých událostí. (Cejthamr, 2010)

3.4 Manažerské funkce

Oproti rolím manažera, které charakterizují osobu manažera a jeho postavení v podniku, manažerské funkce zachycují manažera při jeho řídicí činnosti. Klíčovým předpokladem úspěšného výkonu manažerských funkcí je sebe-řízení vedoucího pracovníka. Znamená to, že tento pracovník nejprve musí zvládat organizaci vlastní práce, vlastního času, zvládat stres aj., než začne řídit ostatní. Mezi základní manažerské funkce patří – plánování, organizování, vedení lidí, kontrola (viz. Příloha 1). (Maxa, 2011)

Manažerské funkce představují asi nejklasičtější způsob klasifikace práce manažerů. Řídicí práce se podle toho pojetí dělí na jednotlivé funkce. Autorem zřejmě nejstarší klasifikace manažerských funkcí je Henri Fayol, který dělí funkce na plánování, organizování, přikazování, kontrolu a koordinaci. (Management Mania, 2011-2013)

Dle Koontze a Wehricha (1998) funkce manažerů poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zařídit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.

Pro srovnání vyložení manažerských funkcí byla vytvořena tabulka s odlišnými definicemi manažerských funkcí.

	Cejthamr	Koontz, Wehrich	Bělohávek a kol.	Robbins
Manažerské funkce	Plánování Organizování Rozhodování Komunikování Kontrola	Plánování Organizování Personalistika Vedení Kontrolování	Plánování Organizování Vedení lidí Kontrolování	Plánování Organizování Vedení Kontrolování

Zdroj: Vlastní zpracování

Cejthamr jako jediný zařadil do manažerských funkcí rozhodování a komunikování. Neuvedl zde ovšem funkci poměrně důležitou a to je vedení, kterou uvedli ostatní autoři. Z tabulky je ovšem patrné, že všichni autoři se jednoznačně shodli na třech hlavních manažerských funkcích a to: plánování, organizování a kontrolování.

Odlišný názor na manažerské funkce mají manželé Vodáčkoví, kteří je rozdělují na sekvenční (plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí

a kontrola) a paralelní (průběžné) funkce (analyzování řešených problémů, rozhodování, implementace).

Označení sekvenční vyplývá z poznání, že se v podstatě realizují postupně, tj. v logické návaznosti („sekvenci“). Tím samozřejmě není vyloučena možnost částečného překrývání jednotlivých funkcí. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Maticové zobrazení manažerských funkcí

Sekvenční funkce	Paralelní (průběžné) funkce		
	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr pracovníků			
Vedení lidí			
Kontrola			

Zdroj: Moderní management v teorii a praxi, Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 69

Maticové zobrazení dává ucelený systémový přehled o skladbě a vazbách zavedených sekvenčních a paralelních manažerských funkcí. Vysvětlení jednotlivých funkcí uvedeno v následujících kapitolách.

V managementu platí, že dosažení cílů organizace a tím vlastně naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají vzájemný soulad (harmonizaci, vyváženost) při vykonávání manažerských funkcí. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

3.4.1 Plánování

Manželé Vodáčkoví (2013) definují plánování jako informační proces stanovení cílů a předpokládaných postupů jejich dosažení. Je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti.

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských funkcí. Je to manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj firmy, na vymezení cílů a cest k jejich dosažení. (Srpová, 2010)

Wehrich a Koontz (1998) uvádí, že plánování zahrnuje výběr poslání, cílů a činností pro jejich dosažení. Plánování vyžaduje rozhodování, tj. výběr mezi možnými způsoby

budoucího průběhu činností. Existuje mnoho druhů plánů, stejně jako jejich různých smyslů či posláních, úkolů nebo cílů, strategií, taktik, postupů, pravidel, programů a rozpočtů. V případě, že si manažeři uvědomí příležitost, zahajují plánování stanovením cílů, vytvářením předpokladů o současném i budoucím prostředí, pokračují hledáním a vyhodnocováním alternativních možností postupu činností a výběrem vhodné alternativy. Dále musí manažer vypracovat podpůrné plány a navrhnout rozpočet. Všechny tyto činnosti musí být vykonávány s ohledem na celkové okolí.

Podle Vebera a kol. (2007) je plánování výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Plánování totiž obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí, tedy vedení, koordinaci, organizování, komunikaci a kontrole.

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. (Bělohlávek a kol, 2001)

Manažer detailně plánuje jak dosáhnout hlavních úkolů a projektů (prozkoumá důležité kroky, které by měly být podniknuty, rozhoduje, kdo a co udělá a kdy). Určuje priority pro různé aktivity a plánuje vhodné umístění dostupných zdrojů mezi aktivitami. Plánuje jak eliminovat nepotřebné aktivity a postupy za účelem zlepšení efektivity a zlepšení použití daných zdrojů. Vytváří dlouhodobé plány pro svůj tým, které naznačují cíle a strategie za kterými si dlouhodobě půjdou. (Dynargie Group, 2011)

Význam plánování

Do plánování by se měli zapojovat všichni manažeři na všech stupních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak se jich bude dosahovat, kdo vykoná ten který úkol. Je proto zřejmé, že plánování je velice významnou součástí řízení. Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace. (Bělohlávek a kol, 2001)

Zvyšování efektivity plánováním je jedno z východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Tyto činnosti jsou efektivnější, jsou-li kvalitně, jasněji a srozumitelněji stanoveny cíle, zvoleny optimální varianty způsobu jejich dosažení, zajištěny odpovídající zdroje, zadány úkoly a definována měřítko kontroly a kritéria hodnocení. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Dobré plánování je i cestou **snížení rizika** z neznámé budoucnosti. V průběhu plánování se směr budoucího chování organizace neustále zpřesňuje, což ji umožňuje pružně reagovat na nepředvídatelné změny v jejím vnitřním i vnějším prostředí. Plánování umožňuje objektivněji určit rizika plánovaných činností a připravit se na jejich eliminaci, resp. omezení jejich negativního dopadu.

Plánování zpravidla zahrnuje žádoucí **změny v organizaci**. Jejich úspěšné dosažení není možné bez plánovitého postupu. Čím lepší představu o účincích budoucí organizační změny budou manažeři mít, tím lépe se budou moci vyrovnat s jejími důsledky.

Dobré plánování může mít za následek dosahování lepšího efektu díky účinnému sladování dílčích cílů a chování jednotlivých organizačních částí. Takového integrované plánování koordinuje činnosti dílčích organizačních jednotek společným plánem, příp. souhrnem vzájemně sladěných a podmiňujících se plánů a přispívá tak k dosažení celkových cílů organizace efektivněji než prostým „součtem“ dílčích činností.

Plánování nutí manažery, aby svá současná rozhodnutí vztahovali k budoucím výsledkům. Musí proto systematicky uvažovat o současnosti i budoucnosti, analyzovat vývoj v okolním i vnitřním prostředí, přijímat permanentnost změn, hrát proaktivní roli ve smyslu ovlivňování budoucího vývoje, vyhledávat a řešit problémy. To všechno má pozitivní dopad na **rozvoj manažerů** i organizace.

Pomocí plánování jsou v podobě cílů, postupů a úkolů určovány racionální, objektivní standardy výkonnosti celé organizace, jejich dílčích jednotek, manažerů na všech úrovních řízení i řadových pracovníků. (Dynargie Group, 2011)

3.4.2 Organizování

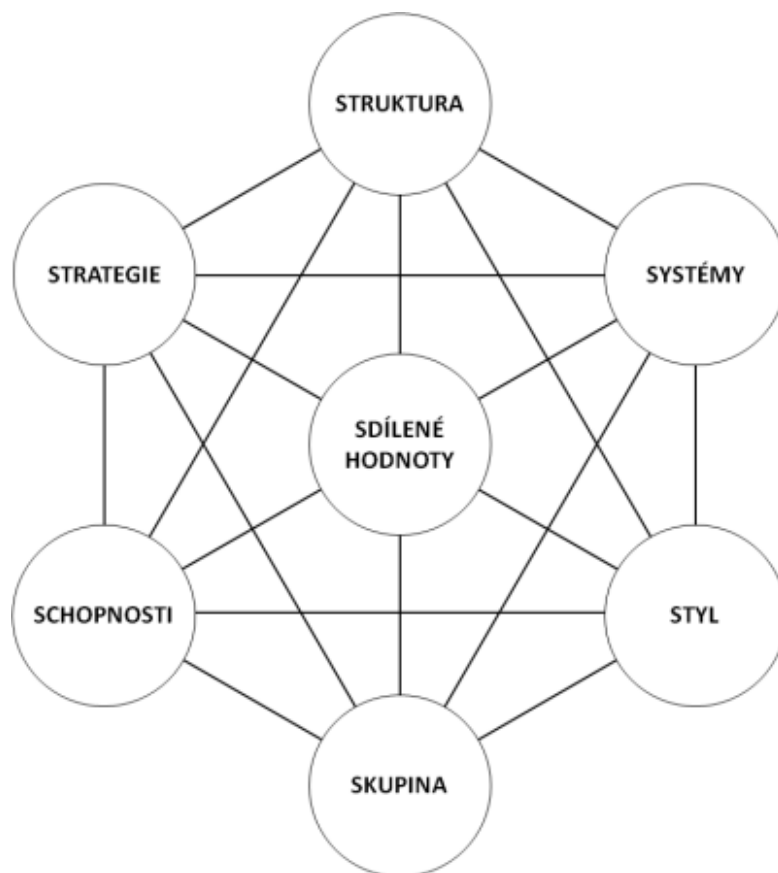
Organizování je jedna ze základních manažerských funkcí. Je to cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému. Organizujeme, protože většinu činností musí dělat více lidí. Výsledkem organizování je organizační struktura. Organizační struktura je tvrdý prvek vnitřního prostředí organizace.

(Veber a kol., 2007)

Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činností, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů. (Bělohlávek a kol, 2001)

Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. Organizování zahrnuje vývoj účelové struktury úloh pro efektivní práci. Je možné se vyhnout řadě chyb při organizování, jestliže je nejdříve sestaven plán dosažení ideální organizační struktury, který je pak modifikován vzhledem k lidským a situačním faktorům. Organizační plánování identifikuje zaměstnanecké potřeby a pomáhá překonat nedostatky zaměstnanců. Mimoto odhaluje duplicitní úsilí, nejasné pravomoci, nezřetelné komunikační linie a zastaralé metody. Efektivní organizační struktura musí být pružná a adaptabilní vzhledem k měnícímu se prostředí. (Koontz, Wehrich, 1998)

Organizování je jednou ze základních manažerských činností (funkcí). Důvodů k organizování je více, mezi ty nejdůležitější patří dělba práce, delegování pravomocí a zodpovědností, nastavování rozpětí řízení a další. Z hlediska organizační struktury znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému, tj. vymezení vztahů mezi lidmi, tedy **organizování lidí** a dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Z hlediska každodenní práce manažera znamená proaktivní organizování práce lidí. V organizování se využívá mnoho analytických technik, nejznámější je pravděpodobně McKinsey 7S, která se využívá pro zhodnocení kritických faktorů organizace, je používána zejména v podnicích. V praxi se 7S využívá například ve strategickém auditu, ve strategickém řízení a v řízení změn.



(ManagementMania.com, 2013)

3.4.3 Vedení a motivování

Posláním manažerské funkce vedení lidí je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce.

Klasickým východiskem k rozmanitým metodám a způsobům vedení lidí je tzv. teorie X a Y, která vznikla koncem 50. let minulého století díky D. McGregorovi. Teorie je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémny.

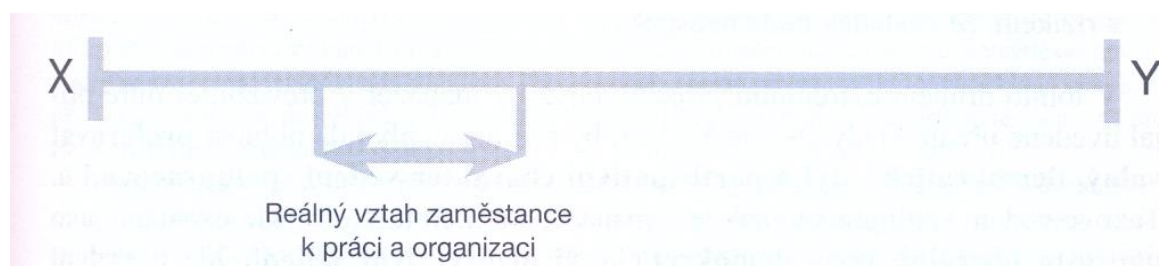
„Teorie X“ vychází z mezního předpokladu, že průměrný spolupracovník nemá své zaměstnání rád, považuje se za námezdní sílu, v zaměstnání nemá žádné zvláštní ambice uplatnění, dává přednost sociální jistotě a klidným podmínkám práce. Jestliže u vedoucího pracovníka v jeho myšlení převažují extrémní předpoklady „teorie X“, pak logicky dospěje

k nutnosti vedení lidí na „krátkém vodítku“ centrální rozhodovací pravomoci. Takové vedení spolupracovníků se v manažerské literatuře obvykle označuje jako naprosto autoritativní. Jde o vedení bez rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků.

„**Teorie Y**“ naopak vychází z opačného mezního předpokladu, že průměrný spolupracovník má přirozený sklon k práci, necítí svou práci jenom jako podmínku zajištění svých existenčních potřeb, pociťuje snahu uplatit se a přijmout zodpovědnost za rozhodování. V tomto případě by vyplynula pro manažera nutnost preferovat volný, demokratický styl a participativní charakter vedení spolupracovníků. Takové vedení se označuje jako naprosto demokratické. Jde o vedení s plnou rozhodovací autonomií vedených spolupracovníků.

I když se dnes v moderním managementu preference přiklánějí směrem k „teorii Y“, rozumné řešení se vždy hledá jako kompromis obou teorií. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Základní logiku McGregorova přístupu ilustruje obrázek.



Zdroj: Moderní management v teorii a praxi, Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 119

Vedení definujeme jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat. Teorie motivace pak vysvětlují, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, a co se v lidech děje před zahájením práce a během činnosti v průběhu motivování. Způsob jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme styl vedení. Styl vedení je chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulující nebo nikoliv. (Bělohlávek a kol, 2001)

Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů; ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Všichni manažeři budou souhlasit s tím, že jejich největší problémy pocházejí od lidí - z jejich tužeb a postojů, z jejich chování jakožto individuí ve skupině - a s tím, že výkonní

manažeři potřebují být rovněž výkonnými vedoucími. Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci. (Koontz, Weihrich, 1998)

Metody vedení jsou například briefing, vedení porad, motivace a motivování, volba správného stylu vedení (styl řízení) a zmocnění.

Briefing

Briefing je krátká, spíše neformální porada všech členů týmu před zahájením nějaké konkrétní akce. Z hlediska vedení lze vyzdvihnout motivační charakter takových porad, uvolnění atmosféry před akcí, snahu o odbourání stresu, pozvednutí morálky a týmového ducha. Z hlediska řízení znalostí je pak důležité využití jak formálních, tak neformálních struktur pro šíření znalostí a informací. (ManagementMania.com, 2013)

Vedení porad

V mnoha organizacích po celém světě se denně odehrávají statisíce porad. Často jsou však vnímány jen jako nezbytné zlo, zdroj frustrace a ztráta času. Ostatně, není nic více vyčerpávajícího než přítomnost na špatně řízené zdlouhavé poradě.

Řada firem v zájmu úspory času a větší operativnosti, začala v nedávné době upouštět od pravidelných porad celých týmů a větší důraz kladla na častější individuální rozhovory mezi manažery a pracovníky. Pravda je, že řada záležitostí, které se objevují na poradách, se dá snáze a rychleji vyřešit po telefonu, faxem nebo dopisem. Ostatně jeden z Murphyho zákonů říká, že i ten nejjednodušší problém se stane neřešitelným, diskutuje-li se o něm na dostatečném počtu zasedání.

Někdy je skutečně efektivnější strávit s pěti lidmi několik minut s každým zvlášť, než zorganizovat půlhodinovou poradu. Přesto existuje dost dobrých důvodů pro to, abychom poradu mohli považovat za jeden ze základních nástrojů řízení, který se nedá nahradit rozhovorem, telefonem nebo faxem.

Ve skutečnosti se žádná, i ta sebemenší firma bez porad neobejde. Aby se ale porady staly skutečně efektivním nástrojem řízení, musíme si jasně uvědomit, co všechno nám může porada přinést, jakým chybám bychom se měli vyhýbat a jak bychom se měli vyhýbat a jak bychom ji měli připravit a vést. (Dynargie Group, 2011)

Motivování

Motivování lidí je pravděpodobně nejdůležitější součástí práce manažera. Pokud nebudou jeho pracovníci motivováni, nebude jeho podnik prospívat. Motivace je vždy sebe-motivací. Je to rozhodnutí jedince začít jednat. K tomuto rozhodnutí dochází, když existuje dostatek motivujících faktorů, které danému jedinci stojí za to, aby byl ochoten vynaložit svůj čas a energii. Jedním z mýtů našeho pracovního života je to, že když dáte lidem za jejich práci více peněz, budou pak motivováni. To může fungovat krátkodobě, ale pro udržení motivace to zcela jistě nestačí. (Di Kamp, 1999)

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. V české manažerské praxi se obvykle motivace chápe jen ve směru pozitivním. V západní manažerské literatuře jde zpravidla o pojetí obecnější. Uvažuje se jak pozitivní, tak i negativní motivace. Znamená to, že se používá „jak cukr, tak bič“. Často se rozlišuje mezi motivováním a manipulací. Motivace je zaměřena na vytvoření určitých podmínek, které působí na chování spolupracovníků. Manipulace je projevem snahy vedoucího pracovníka přímo svým jednáním spolupracovníky ovlivňovat. Asi nejznámější motivační teorie je teorie hierarchie potřeb podle A. Maslowa. Ve své teorii předpokládá, že potřeby lidí lze klasifikovat do pěti hierarchicky uspořádaných skupin. (Vodáček, Vodáčková, 2013)



Zdroj: Moderní management v teorii a praxi, Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 125

Styl řízení, styl vedení

Pojem, který vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům. Zřejmě nejfrekventovanější klasifikaci stylů řízení vypracoval Rensis Likert – Model 4S. (ManagementMania.com, 2013)

Zmocnění, posílení

Jedná se o přístup nebo styl vedení, který je zaměřen na posilování pravomocí, zvyšování duchovní, politické, společenské, ekonomické nebo rozhodovací síly pracovníků nebo organizačních jednotek. Vyžaduje prostředí důvěry, společně sdílených cílů, určitou volnost v rozhodování, ale také vysokou míru odpovědnosti zmocněných pracovníků.

(ManagementMania.com, 2013)

Týmová práce

Chování lidí v různých pracovních skupinách se liší. Někdy vypadá jako naprostý chaos, někdy působí jako doslovné plnění příkazů silného vůdce, jindy však jde o perfektní souhru činnosti různých jednotlivců. V důsledku toho se také liší pracovní výsledky. Nejefektivněji pracují ty skupiny, o kterých mluvíme jako o týmech. V efektivních týmech hrají členové své role s plným využitím svého talentu k maximálnímu prospěchu týmu.

Pokud dokáží spojit své schopnosti, prosadit přednosti a potlačit nedostatky, podaří se obvykle dosáhnout cílů týmu. Pokud však každý pracuje na vlastní pěst, tým málokdy uspěje. Většina úspěchů a neúspěchů je dána úrovní týmové práce. (Dynargie Group, 2011)

3.4.4 Kontrolování

Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů a tak napomoci k jejich odstranění. Zjednodušeně řečeno, kontrolní prostředky umožňují realizaci plánů. I když plánování předchází kontrola, nemají plány schopnost vlastní seberealizace. Plány vedou manažery k tomu, jak využívat zdrojů pro dosažení specifických cílů; jejich činnosti jsou kontrolovány s cílem zjistit, zda odpovídají plánům. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti, Některé způsoby kontroly, jako je například přehled výdajů, záznam zameškaných pracovních hodin a inspekční záznamy, jsou důvěrně známé. Každá kontrolní činnost měří a ukazuje, zda práce byla vykonána. Jestliže odchylka od standardu přetrvává, pak je nutné uplatnit korekci. (Koontz, Weihrich, 1998)

Bělohlávek a kol (2001) uvádí, že kontrolování je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.

Manželé Vodáčkovi (2013) ve své knize uvádí, že posláním kontroly je včasné a hospodárné zajištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací. Kontrola se v první řadě provádí v rámci manažerské funkce plánování, ale týká se i ostatních sekvenčních manažerských funkcí. Odchylky zjištěné v průběhu kontrolního procesu mohou být z hlediska cíle nebo kritérií průběhu manažerských procesů buď pozitivní (např. dosažení lepších výsledků, než předpokládá plán) nebo negativní (např. narušení zákonů, norem, pravidel). Je nezbytné stanovit váhy pozitivních a negativních vlivů i jejich vzájemné bilancování. Z hlediska pozornosti se jedná o odchylky významné (tj. vyžadující přijetí opatření a jejich následnou realizaci a novou kontrolu) nebo nevýznamné (tj. natolik nepodstatné, že nevyžadují manažerskou reakci). Hranici významnosti odchylek je vhodné stanovit předem. Jinak může dojít ke sporům při kontrolních závěrech.

3.4.5 Personalistika

Manažerská funkce personalistika je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Mnoho autorů hovoří o personalistice jako o etapě organizování. Weihrich a Koontz ovšem personalistiku považují za jednu z manažerských funkcí.

Úkolem manažerů je obsadit pozice v organizační struktuře v rámci své působnosti a udržovat je obsazené kvalifikovanými pracovníky. Personální oddělení jim přitom poskytuje významnou pomoc. Personalistika znamená obsazování pozic v organizační struktuře. Zahrnuje identifikování požadavků na pracovní síly, inventarizaci disponibilních lidí, jejich získávání, vybírání, umísťování, povyšování, hodnocení, plánování povolání, odměňování a školení lidí. (Koontz, Weihrich, 1998)

Řízení lidských zdrojů nebo-li personalistika je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení lidských zdrojů. (ManagementMania.com, 2013)

Do funkce personalistiky spadá také důležité odvětví a to zvyšování kvalifikace spolupracovníků. Jak uvádějí manželé Vodáčkovi (2013) jedním z primárních důsledků hodnocení pracovníků, je kvalitní posouzení nezbytného zvyšování kvalifikace, popř. rekvalifikace spolupracovníků. Důvodem je udržení podnikání na konkurenční úrovni, které vyžaduje inovaci ve všech oblastech. Je nezbytné i průběžné zvyšování odbornosti manažerů.

3.4.6 Komunikování

Komunikace je další velice důležitou vlastností manažera. Každý manažer by měl mít schopnost komunikovat. Komunikace je důležitá pro řídícího a také pro jeho podřízené, protože ti pak mají pocit, že jsou důležití, že se s nimi počítá a záleží na jejich pocitech. Takový zaměstnanec pak vykonává lépe svoji práci, pak se i lépe vede chod celé organizace. Když manažer nekomunikuje se svými podřízenými, vede to k nespokojenosti zaměstnanců, tím pádem i k hůře vykonané práci a nespokojenosti zákazníků. Součástí komunikace je i tzv. zpětná vazba. Je to odezva na určité sdělení.

Komunikace může být vnější a vnitřní. **Vnitřní** se děje mezi vedením a podřízenými. **Vnější** nastává mezi zákazníky, ostatními organizacemi, partnery.

Komunikaci dále může rozdělit na písemnou a ústní. Výhodou **ústní** komunikace je, že je rychlá a následuje okamžitá zpětná vazba. Mimo jiné vnímáme i výraz obličejů a jiné prvky, které u písemné komunikace postrádáme. Pro manažera je ústní komunikace velmi důležitá. **Písemná** komunikace je spíše formální a zpětná vazba bývá kontrolovaná, případně sankciovaná. Touto formou se např. řeší reklamace nebo evidence výrobků.

(Dynargie Group, 2011)

Prezentování jako nedílná součást komunikování

Pro mnoho manažerů zůstává jednou z nejtěžších forem komunikace prezentování. Řada často jinak zkušených manažerů se raději vyhýbá vystoupením před větší skupinou lidí, zažívá při svých projevech nepříjemné a špatně skrývané projevy trémy, není při své prezentaci schopna přesvědčit nadřízené o svých kvalitách, získat důvěru svých podřízených, „prodat“ své návrhy a nápady.

Prezentování nás přitom provází celou naší pracovní kariérou. Naší první sebezprezentací bývá přijímací pohovor, o svých schopnostech přesvědčujeme nadřízeného svým vystoupením na pracovních poradách nebo při týmovém řešení problémů, naše prezentace často rozhoduje o úspěchu či neúspěchu při jednání se zákazníkem, nástup do vedoucí funkce zpravidla začínáme proslovem k podřízeným, naše další úspěchy vyžadují projevy, kterými získáme důvěru a podporu zaměstnanců, kolegů, nadřízených, majitelů, akcionářů, veřejnosti, politiků... až se jednou dočkáme projevu při odchodu na odpočinek. O tom, zda při této poslední příležitosti budeme moci vyjádřit skutečné uspokojení nad tím, čeho jsme dosáhli, bude v mnohém rozhodovat právě naše schopnost prezentovat.

(Dynargie Group, 2011)

3.4.7 Paralelní (průběžné) funkce

Analýza

V rámci komplexu manažerských funkcí si analýza klade za cíl poznání a správné pochopení (porozumění) podmínek pro realizaci procesů plánování, organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrolu. Stává se procesem zjištění a hodnocení jejich přípustnosti (realizovatelnosti), účelnosti a účinnosti provedení. Zároveň dává podklady pro navazující paralelní funkce. Aplikace analýzy vyžaduje zachovat pravidlo přiměřenosti zkoumání, což znamená vyjasnit si nároky na hloubku i konkrétní zaměření analýzy a na tomto základě postupovat při rozborové práci. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Rozhodování

V maticovém zobrazení manažerských funkcí je rozhodování druhou paralelní funkcí. Na jedné straně prostupuje každou ze sekvenčních funkcí, na straně druhé je mostem mezi analýzou a implementací ve funkcích paralelních. Při práci s manažerskými funkcemi se obvykle rozlišují dva základní přístupy k rozhodování. Je to přístup normativní a popisný. Při aplikaci **normativního přístupu** usiluje jeho uživatel o vytvoření vhodných modelů jak rozhodovat. Důraz se klade především na požadované vlastnosti rozhodnutí a tomu odpovídající volbu metod i dalších nástrojů řešení. Typickým příkladem aplikace je ve funkci plánování. V **popisném přístupu** jde především o záměr uživatel vytvořit poznávací model, který by přiměřeně přesně a spolehlivě charakterizoval a předvídal chování lidí ovlivněných rozhodovacím procesem. Týká se to jak těch, kteří rozhodují, tak i těch, o nichž se rozhoduje. Důraz se klade na vysvětlení myšlení a jednání lidí zúčastněných v rozhodovacím procesu a podmínek, které ho ovlivňují. Příkladem uplatnění je vedení lidí. V manažerské praxi a tedy i při výkonu funkcí probíhají oba přístupy současně, resp. se kombinují, prolínají, doplňují. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Implementace

U sekvenční manažerské funkce je procesem tvůrčí syntézy předcházející analytické práce a rozhodování pro konkrétní podmínky aplikace. Jde tedy o doladění a zajištění „výstupu“ uvažované sekvenční manažerské funkce, a to i s ohledem na návaznost s dalšími navazujícími funkcemi. **Výsledkem** implementace funkce **plánování** je uvažovaný typ plánu. Ve výrobní organizaci je to např. podnikatelská strategie. Předpokládá se doladění plánů s možnostmi jejich reálné aplikace. Výstupem pro **organizování** je např. vytvoření výrobní, výrobně-technické či jiné struktury organizační jednotky. Výsledkem může být nová koncepce dělby práce vyjádřená v organizačních schématech pracovišť. Množinou výstupů pro **výběr a rozmístění spolupracovníků** mohou být obsazení nových personálních struktur vhodnými pracovníky, kteří svým profesním zaměřením a kvalifikační úrovní splňují požadované nároky na vykonávání určité množiny prací v uvažovaném časovém úseku. Ve **vedení lidí** může být implementace příkladem úspěšného vedení vědecko-výzkumného týmu, zvládnutí procesní reorganizace, vedení k rozvoji úspěšné inovační aktivity apod. Pro **kontrolu** může být vytvoření a fungování systému průběžného získávání a vyhodnocování finančních výsledků práce dílčí organizační jednotky, prověrka plnění výrobního či jiného plánu či

realizace závěrů z prověrky hospodaření pracoviště. Z pestré množiny uvedených příkladů by mělo být patrné, že uvádění paralelní manažerské funkce implementace do života může mít velmi rozmanitý obsah, formy a způsoby provádění. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti SEALL, v. o. s.

Firma byla založena v lednu 1991 a hlavní náplní byla výroba a prodej těsnících prvků. Od roku 1993 prodává hydrauliku, pneumatiku a těsnící prvky firmy Parker Hannifin Corp., v současné době je největším distributorem v ČR. Vedle značky Parker nabízí výrobky dalších renomovaných výrobců hydraulických a pneumatických prvků. Dodává i speciální kompresorová a plošná těsnění firmy Garlock, lepidla a těsnící tmely firmy Loctite, vyrábí těsnící kroužky technologií Seal-jet.

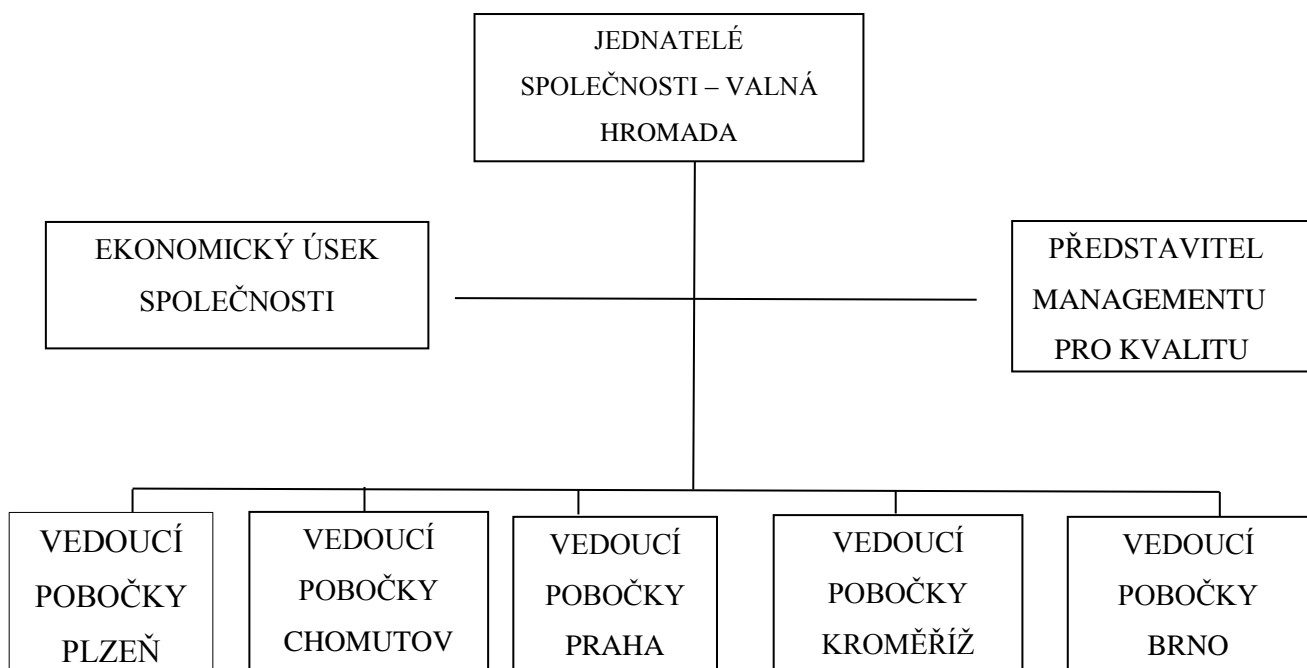
Vedle obchodu se zabývá projekcí hydraulických a pneumatických systémů, výrobou a opravami jednoúčelových strojů s hydraulickým nebo pneumatickým pohonem. Montuje potrubní rozvody, provádí diagnostiku olejových náplní a jejich filtraci, zajišťuje pravidelnou údržbu a servis výrobních linek, zařízení a jednotlivých prvků. Pomocí špičkových diagnostických přístrojů zjišťuje stav zařízení a doporučuje preventivní servisní zásahy.

Dlouholetá tradice firmy, technická podpora dodavatelů a pravidelná profesní školení pracovníků jsou zárukou vysoké kvality poskytovaných služeb.

(seall.cz, 2010)

4.2 Organizační struktura společnosti

V této společnosti je nejvyšším orgánem valná hromada společníků. Vrcholové vedení společnosti tvoří tři společníci, kteří jsou zároveň jednateli. Každý z těchto jednatelů odpovídá za určitý sektor vedení firmy. Jednotlivě nebo společně zastupují firmu podle schválených pravidel společnosti SEALL v. o. s.



Zdroj: Organizační řád SEALL v. o. s, 2009

Ze schématu je patrné, že firma SEALL v. o. s. má po České republice celkem 5 poboček. Dá se říci, že rozmístění je velmi efektivní. Praha, Brno, Plzeň se řadí mezi největší a nejlidnatější města naší země. Každý z jednotlivých vedoucích zodpovídá za chod své pobočky.

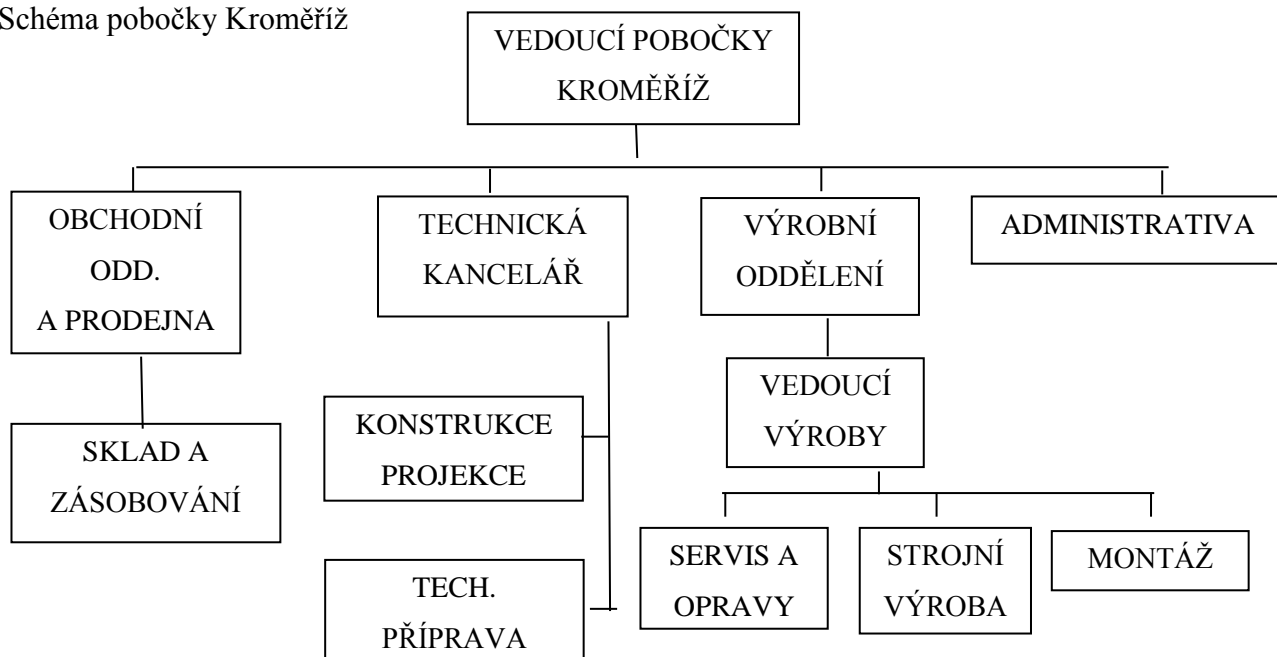
4.3 Představení manažera, manažerské role

Manažerem a vedoucím pobočky v Kroměříži je Ing. Jiří Pavlů. Je jedním z jednatelů a zakládajících členů firmy. Této pozice se ujal krátce po ukončení studia na VUT v Brně. Z počátku zodpovídal za chod pobočky v Praze a poté rozšířil firmu do Kroměříže, kde působí dodnes.

Na pobočce v Kroměříži je celkem 15 zaměstnanců vč. manažera. O schopnosti manažera svědčí fakt, že v minulém roce zde bylo zaměstnáno pouze 12 zaměstnanců, je tedy patrné, že manažer rozvíjí svou pobočku správným směrem. Manažer má mimo jiné na starost i pobočku v Brně, kterou pravidelně navštěvuje a zodpovídá za její chod a výběr zaměstnanců.

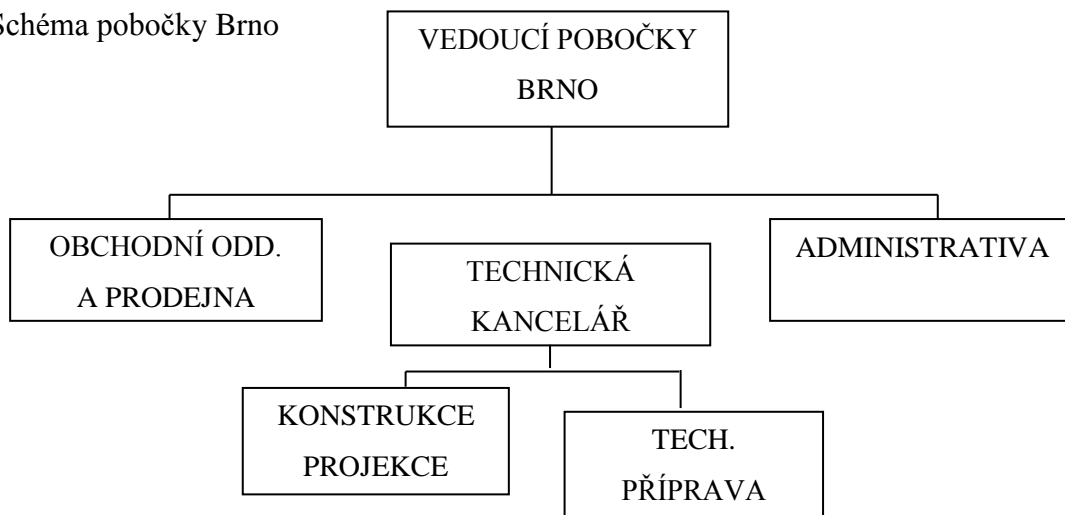
Organizační struktura poboček Kroměříž a Brno je popsána na následujících schématech.

Schéma pobočky Kroměříž



Zdroj: Organizační řád SEALL v. o. s, 2009

Schéma pobočky Brno



Zdroj: Organizační řád SEALL v. o. s, 2009

Manažerské role

Z teoretického hlediska je jednatel Ing. Jiří Pavlů **vrcholovým manažerem**. Jelikož zastává i pozici vedoucího pobočky v Kroměříži, plní také funkci **středního manažera**.

Manažer zastává všechny manažerské role, a to mezilidské, informační a rozhodovací. **Mezilidskou roli** plní manažer na maximum. Velmi kvalitně plní roli vůdčí osobnosti, kdy zastupuje a reprezentuje firmu na různých akcích, veletrzích. Osobně jedná s klienty a podepisuje mnoho zakázkových smluv. Díky své autoritě nemá problém s plněním vedoucí role. Dokáže vést a motivovat své podřízené. Z **informačních rolí** je nejvíce uplatněna role mluvčího, kdy na své pobočce informuje o záměrech majitelů firmy, jedná s dodavateli a zákazníky. **Rozhodovací role** jsou zastoupeny rovnoměrně v celé své škále.

4.4 Plánování – týdenní plán manažera

Na základě osobního pohovoru byl sestaven týdenní plán vedoucího pobočky. Každý manažer by měl mít sestaven plán na určité období, je to velice podstatný krok k tomu, aby neztrácel svůj čas a mohl úspěšně vést podnik k vysokým ziskům.

Den	Čas	Činnost
Pondělí	8:00 - 10:00	Porada se zaměstnanci Kroměřížské pobočky
	10: 00 – 11: 30	Kancelář – administrativa, příprava na týdenní plán
	12:30 – 17: 00	Návštěva pobočky v Brně
Úterý	8: 00 – 17: 00	Návštěva pobočky v Praze a Plzni
Středa	8: 00 – 17: 00	Návštěva pobočky v Chomutově - porada jednatelů firmy
Čtvrtek	8: 00 – 11: 30	Kancelář – drobná administrativa
	11: 30 – 14: 00	Jednání s klientem
	14: 30 – 17: 00	Kancelář – drobná administrativa
Pátek	8: 00 – 11: 30	Kancelář – příprava na další týden, administrativa
	13: 00 – 14: 00	Porada se zaměstnanci – zhodnocení týdenní práce

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Den

Porada se zaměstnanci Kroměřížské pobočky

Porada se konala v budově Kroměřížské pobočky. Zaměstnancům byl představen týdenní plán. Byli seznámeni s chystanými projekty pro Kroměříž a ostatní pobočky firmy. V závěru porady proběhla krátká diskuze, kde měl každý pracovník možnost vyjádřit své názory a připomínky k chystaným projektům a nadcházejícímu týdnu.

Kancelář – administrativa

Při poradě si manažer zaznamenal vznesené připomínky a poté si každou z nich důkladně prostudoval. Znovu si prošel svůj týdenní plán a připravil si veškeré podklady k jednotlivým jednáním a poradám v následujících dnech.

Návštěva pobočky v Brně

Manažer firmy často navštěvuje pobočku v Brně. Má za úkol kontrolovat, řídit a následně referovat zbylým jednatelům firmy o jejím chodu. Po příjezdu do Brna se uskutečnila porada s vedoucím místního pracoviště. Zhodnotili spolu předcházející týden a prodiskutovali případné vzniklé problémy. Poté následovala porada se zbytkem pracovního týmu.

2. Den

Návštěva pobočky v Praze a v Plzni se uskuteční vždy jedenkrát za měsíc a předchází návštěvě Chomutovské centrální pobočky. Zde se manažer seznámí s projekty, které se uskutečnily a spolu s vedoucími poboček zhodnotí jejich provedení. Probíhá porada s vedoucími pracovníky.

3. Den

Porada jednatelů firmy se zpravidla koná jedenkrát za měsíc, v případě potřeby i častěji. Jedná se o důkladné probrání jednotlivých poboček, jejich efektivnost a plnění pracovních plánů. Na této poradě se probírají různé inovační technologie nebo například výběr školení pro některé zaměstnance. Samozřejmostí je i zhodnocení firmy za uplynulý měsíc po finanční stránce a případné navrnutí zdokonalení.

4. Den

Kancelář – drobná administrativa

Vykonávání běžné administrativní činnosti, odpovídání na emaily, komunikace s klienty.

Jednání s klientem

Jednání ohledně velké zakázky proběhlo v přátelské atmosféře v místní vyhlášené restauraci. Manažer a klient vzájemně hledali řešení pro zhotovení zakázky, stanovili si veškeré podmínky spojené s výrobou, montáží a předáním hydraulického agregátu. V rámci jednání byla poznat zkušenost manažera v oboru, který dokázal odpovědět na veškeré dotazy spojené s výrobou a montáží.

5. Den

Kancelář – příprava na další týden, administrativa

Manažer si připravoval plán na nadcházející týden, který se chystal přednést na odpolední poradě. Sepsal si důležité body tohoto týdne, snažil se je zhodnotit a připravit si komentáře.

Porada se zaměstnanci – zhodnocení týdenní práce

V rámci páteční porady manažer seznámil zaměstnance s chybami, které vyzoroval během uplynulého týdne a navrhl zlepšení při příští práci. Přednesl plán na příští týden a oznámil zaměstnancům důležité informace ohledně inovací, které se dozvěděl na poradě jednatelů v Chomutově. Dále informoval servisního technika o blížícím se školení.

4.5 Vedení a motivování

Jak již bylo řečeno v literární rešerši v kapitole 3.4.3 Vedení a motivování, vychází se ze dvou myšlenkových krajních modelů „teorie X a Y“. Zaměříme-li se na vybraného manažera, lze o něm říci, že nachází rozumné řešení v kompromisu obou teorií. Vzhledem k velikosti pobočky v Kroměříži zde panuje přátelská až rodinná atmosféra. To může vést k různým ústupkům např. při neplnění výrobního plánu apod. Tento manažer má ovšem přirozený respekt, který si buduje spravedlivým a přímým jednáním se všemi zaměstnanci. Dá se říci, že vedení má pod kontrolou, svědčí o tom i výsledná hodnocení práce, která předkládá zbylým jednatelům a manažerům firmy.

4.6 Kontrolování

Kontrolování úzce souvisí s plánováním a manažer ho provádí prakticky každý den. Je zodpovědný za chod své pobočky, proto musí mít firmu a její zaměstnance pod dohledem. Při zjištění nedostatků dokáže vždy co nejrychleji nalézt efektivní řešení, které minimalizuje případné škody.

Při kontrolování si manažer zaznamenává, co který zaměstnanec vykonal dobře či špatně a následně to probere při týdenních poradách. Mimo kontroly vykonané práce musí manažer mít přehled o absenci jednotlivých zaměstnanců, dodržování pracovní doby a morálky.

Na této pobočce jsou odchylky od standardu minimální, lze tedy říci, že manažer má svůj tým zcela pod kontrolou.

4.7 Personalistika

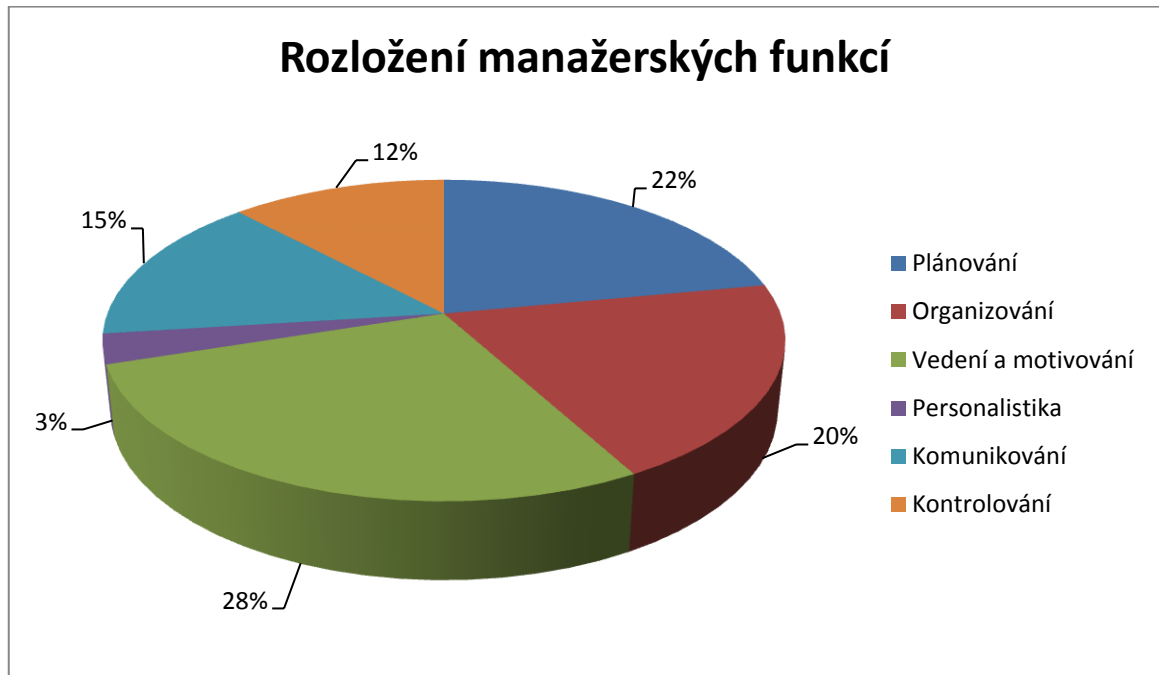
Personalistikou se manažer zabývá v rozsahu svých funkcí nejméně. Má kolem sebe vytvořen stabilní a dobře fungující tým, který nemá potřebu měnit. Pro získání takového týmu musel pro každou pozici vybrat kvalifikovaného a kvalitního pracovníka, kterého vybral v rámci výběrových řízení. Výběrové řízení probíhá formou ústního pohovoru a přezkoušení uchazeče z dovedností potřebných pro danou pozici. Při výběru zaměstnanců na technické pozice je vždy přítomen vedoucí technik nebo vedoucí výroby, aby zhodnotili manuální schopnost uchazeče. Hodnocení práce provádí manažer prakticky vždy, když přijde do styku se zaměstnanci. V průběhu dne si zaznamená plusy a mínusy, které u daného zaměstnance vyzoroval a nadále se s nimi zabývá. Nedostatky při konání práce mohou mít za následek nedostatečné kvalifikační a rekvalifikační podmínky. Manažer se proto snaží, aby bylo zajištěno pravidelné školení zaměstnanců. Školení vybere a v některých případech se zúčastní sám, aby si rozšířil své obzory. Nedílnou součástí personalistiky, na kterou manažer v tomto podniku nezapomíná je odměňování a příjemné pracovní prostředí. V rámci odměňování se zaměřuje převážně na průběžné hodnocení zaměstnanců, na základě kterého stanoví výši odměn nebo v horším případě pokut, tento případ se ovšem stává zřídka kdy. Příjemné pracovní prostředí udržuje svým zaměstnancům svědomitě. Na první pohled banální, ale ve skutečnosti velmi přínosným krokem k udržení příjemného pracovního prostředí, bylo barevné vymalování kanceláří a obnova starého nábytku. Mnoho manažeru toto považuje za zbytečnou věc, manažer firmy SEALL v. o. s., je ovšem člověk na svém místě a dokáže na pracovní prostředí nahlížet nejen z pohledu nadřízeného.

4.8 Komunikování

Komunikování manažer provádí každý den. Ať už se jedná o běžnou komunikaci se svými zaměstnanci či komunikaci s novými a stávajícími zákazníky. Komunikační schopnosti jsou na vysoké úrovni.

5 Výsledky a diskuze

Na základě osobního pohovoru a sledování manažera během praxe ve firmě SEALL v. o. s. byl sestaven graf s rozložením využívání manažerských funkcí.



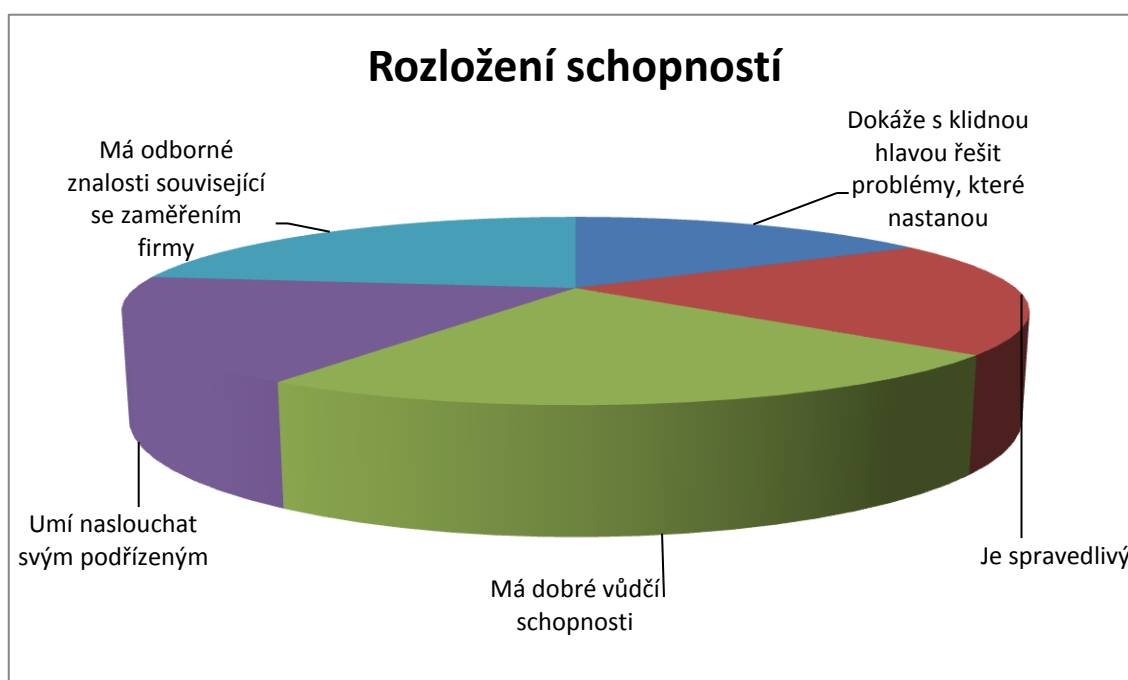
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že nejvíce je zastoupena funkce vedení a motivování s hodnotou 28 %. Nejméně je zastoupena funkce personalistika a to 3 %. Malé zastoupení této funkce je popsáno již ve vlastní práci v kapitole 4.7 Personalistika z důvodu stabilního pracovního týmu. Tyto 3 % jsou zastoupeny především výběrem zaměstnanců na různá školení. Vzhledem k tomu, že manažer má na starosti dvě pobočky je organizování 20 % a řadí se na druhé místo v rozložení funkcí. Komunikování je zastoupeno s hodnotou 15 % a kontrolování 12 %.

Pro hodnocení manažera byl sestaven krátký dotazník, na který odpovídali zaměstnanci pobočky v Kroměříži, celkem 14, mimo jejich manažera. Každý ze zaměstnanců odpověděl kladně na otázky týkající se atmosféry a prostředí, ve kterém pracují. Shodli se také na kladném hodnocení manažera jakožto vedoucího pracovníka. Na možnost vyjádřit se ke schopnostem svého nadřízeného vybírali zaměstnanci celkem z 5 otázek, mohli vybrat 1 až 5 odpovědí. Následující tabulka a graf znázorňují četnost vybraných odpovědí.

Odpověď	Četnost
Dokáže s klidnou hlavou řešit problémy, které nastanou	10
Je spravedlivý	12
Má dobré vůdčí schopnosti	14
Umí naslouchat svým podřízeným	11
Má odborné znalosti související se zaměřením firmy	14

Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce, a to s hodnotou 14, obsadily odpovědi: *má dobré vůdčí schopnosti a má odborné znalosti související se zaměřením firmy*. Nejméně častou odpovědí s počtem 10 byla: *dokáže s klidnou hlavou řešit problémy, které nastanou*, což představuje 71,40 %. Je patrné, že schopnosti týkající se chodu firmy a jejího řízení jsou na vysoké úrovni. Na schopnostech, především z oboru personalistiky je doporučeno zapracovat, protože na těchto odpovědích se neshodli všichni zaměstnanci. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců není hodnocení zcela objektivní.

Analýzou předešlých výsledků se dochází k závěru, že manažer svou práci vykonává v souladu s literární rešerší. Samotná optimalizace manažerských funkcí proto není nutná. V jednotlivých odstavcích jsou vyzdviženy drobné detaily, jejichž vylepšením by manažer mohl zvýšit úroveň již tak kvalitní vykonávané činnosti.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit jaké funkce a v jakém rozložení vykonává manažer firmy SEALL, v. o. s. V teoretické části byl vysvětlen pojem management a jeho historie. Hlavní náplní této části bylo vysvětlení a popsání manažerských funkcí a představení rolí manažera. Vzhledem k odlišnostem jednotlivých definic je bakalářská práce doplněna o grafy a tabulky podle vlastního zpracování, které jsou následně popsány a shrnuty.

V praktické části byla představena společnost SEALL, v. o. s. a manažer jedné z poboček. Na základě vypracované teoretické rešerše byly analyzovány manažerské funkce, role a činnosti. Byl sestaven týdenní plán manažera a graf s rozložením manažerských funkcí. 14 zaměstnanců vybrané pobočky odpovídalo na otázky ohledně svého nadřízeného a pracovního prostředí.

Bylo zjištěno, že manažer využívá všechny manažerské funkce, ale v různém zastoupení. Nejvíce je zastoupena funkce vedení a motivování, nejméně pak funkce personalistika. Dalšími používanými funkcemi byly plánování, kontrolování, komunikování a organizování.

Ve výsledcích práce byla vytvořena tabulka a graf s četností odpovědí ohledně schopností manažera. Odpovídalo 14 zaměstnanců, kteří se jednoznačně shodli na příjemné atmosféře a pracovním prostředí. Všichni souhlasili s tvrzením, že manažer je člověk na svém místě a měli možnost označit 1 až 5 možných schopností svého manažera. Z výsledků je patrné, že manažer má dobré vůdčí schopnosti a odborné znalosti související se zaměřením firmy. 10 zaměstnanců zastává názor, že dokáže řešit problémy s klidnou hlavou, 11 odpovědělo, že umí naslouchat svým podřízeným a 12 ze 14 si myslí, že je spravedlivý.

Firma SEALL, v. o. s. na svou pobočku v Kroměříži vybrala velice schopného manažera, který vykonává správně manažerské funkce. Vytváří příjemné pracovní prostředí, ve kterém roste produktivita práce. O zdatnosti manažera svědčí fakt, že vede dvě pobočky zároveň.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Odborná literatura

- BĚLOHLÁVEK O., KOŠŤAN P., ŠULERŮ O. *Management*. První vydání. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- CEJTHAMR Václav, *Management a organizační chování - 2., aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-2473-348-7
- DYNARGIE RECHERCHE ET DEVELOPMENT SA GENEVE, autorská práva 0493, Kód: 29307 A, 2011
- DI KAMP, *Manažer 21. století*, přeloženo z anglického originálu „The 21st Century Manager“, vydáno v roce 1999 nakladatelstvím Kogan Page Limited. Praha: Grada Publishing a. s., 2000. ISBN 80-247-0005-0
- KOONTZ H, WEIHRICH H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-85605-45-7.
- KOTLER P., WONG V., SAUNDERS J., ARMSTRONG G. *Moderní marketing*, 4. Evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN: 80-247-1545-7
- MAXA Radek, *Management*, Praha: Nakladatelství Fortuna, 2011, ISBN 978-80-7373-111-3,
- ORGANIZAČNÍ ŘÁD SPOLEČNOSTI SEALL v. o. s., výtisk číslo 1, 10. 12. 2009
- ROBBINS S., COULTER M., *Management*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80 247-0495-1
- TURECKIOVÁ M., *Klíč k účinnému vedení lidí*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-0882-9
- VEBER Jaromír a kol., *Základy managementu*, Praha: Nakladatelství Fortuna, 1996, ISBN 80 7168-358-2, 136 stran
- VODÁČEK, L. A VODÁČKOVÁ, O. 1996. *Management - teorie a praxe pro 90. léta*. Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-35-2.
— . 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1

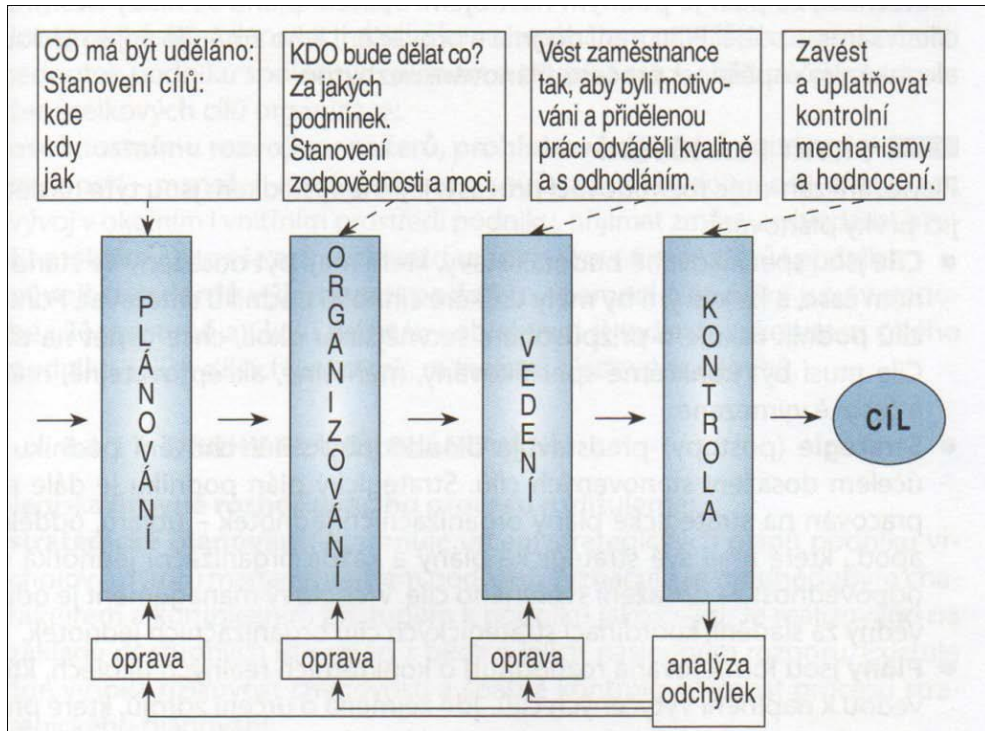
7.2 Internetové zdroje

- ManagementMania.com. 2011-2013. Organizování. ManagementMania.com [online] 10. 6. 2013 [Citace: 8. 10. 2013] <https://managementmania.com/cs/organizovani>
- ManagementMania.com. 2011-2013. Briefing. ManagementMania.com [online] 28. 4. 2013 [Citace: 8. 10. 2013] <https://managementmania.com/cs/briefing>
- ManagementMania.com. 2011-2013. Styl řízení/ styl vedení. ManagementMania.com

- [online] 7. 5. 2013 [Citace: 9. 10. 2013] <https://managementmania.com/cs/styl-rizeni-styl-vedeni>
- ManagementMania.com. 2011-2013. Zmocnění. ManagementMania.com [online] 28. 4. 2013 [Citace: 9. 10. 2013] <https://managementmania.com/cs/zmocneni>
- ManagementMania.com. 2011-2013. Personalistika a řízení lidských zdrojů. ManagementMania.com [online] 22. 4. 2013 [Citace: 9. 10. 2013] <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>
- ManagementMania.com. 2011-2013. McKinsey 7S. ManagementMania.com [online] 1. 5. 2013 [Citace: 8. 10. 2013] <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- SEALL v. o. s. 2010. O nás. Seall.cz [online]. 2010 [Citace: 4. 11. 2013] <http://www.seall.cz/o-nas>

8 Přílohy

Příloha 1: Funkce manažera



Zdroj: Management, Maxa 2011, strana 157