



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

Management I

Distanční studijní text

Šárka Zapletalová

Karviná 2017



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Obor:** Organizace a management, marketing.
- Klíčová slova:** Management, manažer, podnik, podniková kultura, manažerská etika, koncepce společenské odpovědnosti, manažerské funkce, plánování, organizování, kontrola, vedení lidí, řízení lidí, rozhodování, implementace, analýza, management jakosti, environmentální management, strategický management, metoda balanced scorecard, management rizika, krizový management, kompetence, dovednosti, znalosti, vlastnosti, management inovací, informační management, lídr, leadership, time management, delegování, mentorování, koučování, týmová práce.
- Anotace:** Management je nezbytnou součástí všech organizací bez ohledu na jejich velikost a zaměření. Studijní opora se zabývá problematikou managementu, pojetím a základními vztahy v managementu.
- Studijní text je tvořen třemi hlavními celky. První celek se zabývá pojetím managementu jako vědní disciplíny, která se vyvíjí v čase a reflektuje změny v podnikatelském prostředí. Druhý celek se zabývá managementem jako aktivitami, funkcemi v organizaci. Třetí celek pojímá management z pohledu člověka, manažera. Je zde věnována pozornost osobnosti manažera, jeho rolím, kompetencím a přístupům k řízení a vedení lidí.

Autor: **Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Obsah

ÚVODEM.....	7
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	8
1 HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU	9
1.1 Historický vývoj teorií managementu	10
1.2 Klasické období managementu	11
1.3 Neoklasická teorie managementu.....	12
2 MODERNÍ SMĚRY VÝVOJE MANAGEMENTU.....	14
2.1 Management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století	15
2.2 Management konce dvacátého století	16
2.3 Management počátku 21. století.....	17
2.4 Vybrané současné přístupy k managementu	17
2.4.1 Management změny	17
2.4.2 Management znalostí	18
2.4.3 Procesní management	19
2.4.4 Management inovací.....	20
2.4.5 Informační management	22
2.4.6 Management jakosti	24
2.4.7 Environmentální management	27
2.4.8 Strategický management.....	29
2.4.9 Management rizika.....	32
2.4.10 Krize a krizový management	35
3 KONCEPČNÍ VYMEZENÍ MANAGEMENTU	41
3.1 Pojetí managementu	42
3.1.1 Management jako funkce a aktivita	43
3.1.2 Management jako skupina řídicích pracovníků	43
3.2 Management a organizace	46
3.2.1 Typy organizací	46
3.2.2 organizace jako systém	47
3.2.3 organizační struktura.....	48
3.3 Podnikatelské prostředí a jeho vliv na management organizace.....	48
3.3.1 Struktura podnikatelského prostředí	49

3.3.2	Změny v podnikatelském prostředí.....	51
3.3.3	Metody analýzy podnikatelského prostředí	51
3.4	Podniková kultura a management organizace.....	53
3.4.1	Vymezení pojmu podniková kultura.....	53
3.4.2	Prvky podnikové kultury.....	55
3.4.3	Typologie podnikové kultury.....	58
3.4.4	Síla podnikové kultury.....	60
3.5	Manažerská etika a koncepce společenské odpovědnosti.....	61
3.5.1	Manažerská etika	62
3.5.2	Společenská odpovědnost organizací	63
4	KONCEPCE MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ	68
4.1	Sekvenční manažerské funkce	69
4.1.1	Plánování.....	69
4.1.2	Organizování.....	71
4.1.3	Výběr a rozmíst'ování pracovníků	75
4.1.4	Vedení lidí.....	75
4.1.5	Kontrola	76
4.2	Manažerské funkce průběžné	76
4.2.1	Analýza	77
4.2.2	Rozhodování	77
4.2.3	Implementace.....	78
4.3	Manažerské funkce zabezpečovací	78
5	MANAGEMENT A LEADERSHIP	81
5.1	Charakter manažerské práce.....	82
5.2	Vedení lidí.....	84
5.2.1	Moderní styly vedení	92
5.3	Role manažera a lídra.....	94
5.3.1	Role manažera.....	96
5.3.2	Role lídra.....	96
5.4	Motivace a motivační systémy v organizacích	97
5.4.1	Motivační teorie	98
5.4.2	Motivační systémy	101
6	MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	104

6.1	Členění kompetencí.....	106
6.2	Manažerské kompetence a jeho složky	108
6.2.1	složky kompetence.....	109
6.2.2	Životní cyklus manažerských kompetencí.....	110
6.2.3	měření úrovně manažerských kompetencí.....	111
6.3	Kompetenční model	111
7	MANAŽERSKÉ TECHNIKY A PŘÍSTUPY	118
7.1	Delegování	119
7.2	Koučování	121
7.3	Mentorování	123
7.4	Řízení týmů	123
7.5	Management by Objectives.....	126
7.6	Time Management.....	127
7.7	Metoda Balanced Scorecard.....	129
7.7.1	Princip metody Balanced Scorecard	129
7.7.2	Aplikace metody Balanced Scorecard do organizace	130
7.8	Manažerské přístupy v mezinárodním prostředí	131
7.8.1	Přístup interkulturního managementu.....	131
7.8.2	Porovnání japonského a amerického managementu	132
	LITERATURA	136
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	143
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	144

ÚVODEM

S managementem se setkáváme nejen v podnikatelské sféře, ale i v nepodnikatelské oblasti a v neziskových organizacích. Management a jeho principy jsou realizovány v běžném, každodenním životě každého člověka, často nevědomky a často automaticky. Management a jeho základy jsou náplní této studijní opory, která je určena studentům především bakalářského studia jako základní studijní materiál k předmětu Management, a to jak ve formě prezenční, tak ve formě kombinované. Tato studijní opora vytváří základní rámec studia managementu, na který by studenti měli navázat aktivním samostudiem tuzemské i zahraniční literatury. Opora poskytuje základní informace o managementu, jeho vývoji a vybraných základních typech managementu. Studijní opora svým obsahovým zaměřením může sloužit jako základní a výchozí materiál ke studiu dalších příbuzných oborů, které staví a vycházejí z managementu, jako je třeba marketing.

Cílem studijní opory management je uvést studenta do studia problematiky managementu, jeho zákonitostí a souvislostí. Dalším cílem předloženého studijního textu je, aby dokázali studenti získané poznatky využít v praxi a dalších příbuzných oborech. Předmětem studijní opory je management v jeho obecném kontextu. Celý text studijní opory je členěn do sedmi kapitol. První dvě kapitoly se zabývají obecným vymezením a pojetím managementu a vývojem managementu a jeho základních principů v čase. V těchto kapitolách je management pojímán jako vědecká disciplína. Další dvě kapitoly se zabývají pojetím managementu jako aktivity a funkce realizované v organizaci. Poslední tři kapitoly se věnují managementu z pohledu člověka, manažera. Manažer je ukázán jako specifický zaměstnanec se svými rolemi, kompetencemi a způsoby práce s lidmi.

Na studenta nejsou kladeny žádné předchozí speciální požadavky. Je potřeba, aby měl základní společenský přehled a dokázal dát do souvislosti určité znalosti se svými zkušenostmi. Každá kapitola je uvedena stručným přehledem, cíli spojené s danou kapitolou a výčtem klíčových slov. Na konci každé kapitoly je uvedeno stručné shrnutí obsahu kapitoly a otázky, s uvedenými odpověďmi, sloužící k autoevaluaci studentů. Text je proložen schémata, která mají pomoci názorně ukázat a vysvětlit danou problematiku. V textu jsou také uvedeny příklady z praxe, které mají ilustrovat situaci v konkrétních podnicích. Významné poučky, které by si student měl zapamatovat, jsou uvedeny v prvku definice a k zapamatování. V textu se dále nacházejí otázky k zamyšlení a náměty na tutoriálu. *Otázky k zamyšlení* slouží k tomu, aby se student zamyslel nad konkrétními aktivitami ve své organizaci a jak jeho organizaci přistupuje k řešení konkrétních problémů. *Náměty na tutoriál* vytvářejí základní rámec a podklady pro diskusi na tutoriálu nad konkrétními tématy. Student má možnost se nad konkrétním tématem doma zamyslet a diskutovat o něm na tutoriálu.

Přeji všem čtenářům, aby studovali s radostí, protože i když to tak někdy nevypadá, tak management je zábavná věda. Věda, která je neustále živá a žije se společností a proměňuje se tak, jak se projevuje celá společnost.

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora přináší základní poznatky z problematiky managementu. Opora se zabývá vybranými, základními oblastmi studia managementu. Jedná se o oblasti, jejichž znalost je životně důležitá pro úspěšné působení budoucích manažerů. Studijní opora je strukturována do třech hlavních celků.

První celek, zahrnující první tři kapitoly, vymezuje základní pojmy a vztahy managementu. Je zde uvedeno pojetí managementu v celého jeho šíři a komplexnosti. Tento celek také ukazuje vývoj managementu v čase a prostoru.

Druhý celek, tvořící další tři kapitoly, se zaměřuje na osobu manažera jako nositele manažerských aktivit a funkcí. V těchto třech kapitolách jsou stručně, ale výstižně specifikovány manažerské funkce v členění na sekvenční, průběžné a zabezpečovací.

Třetí celek, který je tvořen devíti kapitolami, je největší a zahrnuje problematiku vybraných oblastí a forem managementu. Pojednává se zde o strategickém managementu, managementu jakosti, environmentálním managementu, podnikové kultuře a dalších tématech.

1 HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je zobrazení historického vývoje managementu jako vědní disciplíny. Management představuje velmi komplexní a rozsáhlou oblast aktivit s řízením, vedením a správou v různých organizacích. Cílem této kapitoly je ukázat management jako vědní disciplínu a její vývoj v čase. Pozornost je věnována období klasického a neklasického vývoje.

CÍLE KAPITOLY



- vysvětlit pojetí managementu jako vědní disciplíny;
 - pochopit vývoj managementu v klasickém období;
 - vysvětlit změny a vývoj neklasické teorie managementu.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Management, klasický management, neklasická teorie managementu, škola vědeckého řízení, škola správního řízení, škola byrokratického řízení, škola lidských vztahů.

Pojem management pochází z latinského slova „manus“ ruka, přičemž jeho původním významem bylo ruční ovládání koní. V českém odborném prostředí je pojem „management“ chápán jako řízení podniku. Pojem management, vzhledem k obtížnosti přesného a výstižného překladu z původního amerického pojetí (manage – management) do ostatních jazyků, se používá v této cizojazyčné podobě také v české odborné literatuře. Z tohoto důvodu i v této publikaci bude pojem management chápán ve smyslu řízení podniku, ať už jako celku nebo jeho jednotlivých částí.

DEFINICE



Management je komplexní a systematická disciplína, zabývající se poznatky o řízení, rozvíjí již více než sto let.

Management jako vědní disciplína je úzce spjata s empirií, praxí. Praxe poskytuje poznatky a management tyto poznatky zobecňuje v podobě obecných principů a metod. Management je vědní disciplína se širokým aplikačním záběrem. Její poznatky mohou být uplatněny v různých typech organizací a jejich dílčích jednotkách. Důležitým zázemím pro rozvoj managementu je psychologie, sociologie, ekonomie a právo. Významné uplatnění pro rozvoj především exaktních přístupů k managementu našly aplikace teorie systémů a kybernetiky, dále pak matematiky, logiky i dalších formálních věd (Blažek, 2014). Širší rámec pak vytváří filosofie, etika apod. Podrobnější a komplexnější informace o managementu jako vědní disciplíně, jejím vývoji a uplatnění, čtenář nalezne v dalších kapitolách.

1.1 Historický vývoj teorií managementu

Vývoj managementu je úzce spjat s vývojem lidské společnosti, která se netýká pouze bitev a panovníků, ale je spojena také s rozvojem výrobních postupů a technologií, a s prohlubováním dělby práce, schopností organizovat a vést lidi ke stanoveným cílům. A právě proto je management zařazován do oblasti společenských věd, jelikož jeho vývoj, do určité míry, kopíruje vývoj společnosti.

Management prošel obrovským vývojem a je neustále prověřován reálným životem tržní ekonomiky. Řada zkušeností byla zobecněna a na druhé straně, mnohá tvrzení bylo potřeba modifikovat tak, aby byla v současných podmínkách životaschopná. A zase jiné závěry a teorie bylo nutné opustit jako překonané. Vývoj celého managementu se vyvíjí pod tlakem teorie i praxe, přičemž jeho myšlenkové pohledy se často vracejí do minulosti. Veber a kol. (2009) říká, že jeho vývoj postupuje po spirále. Starší, jakoby už dávno zapomenuté principy se znovu vracejí v nové kvalitě a v novém pohledu.

Historie novodobého managementu je datována do období počátku 20. století. Je to dáno tím, že toto období je charakteristické úsilím o zvyšování produktivity práce v rozvíjejících se průmyslových podnicích. S tím je spojen rozvoj různých manažerských praktik, které jsou zaměřeny na zvyšování pracovní disciplíny, pořádku v časových rozvrzích a tlakem na ekonomii výrobních procesů. Vývoj novodobého managementu můžeme rozčlenit do následujících etap (Veber a kol., 2009):

- období klasického managementu – konec 19. století a třicátá léta 20. století;
- management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století;
- management konce 20. století;
- management počátku 20. století.

Období přelomu devatenáctého a dvacátého století, před skutečným nástupem intenzivního bádání v oblasti managementu, se nazývá někdy jako tzv. předvývojová etapa řízení. V tomto období se pokusil jeden z představitelů H. V. Poor o první systematickou definici managementu. Dalšími představiteli tohoto období byl D. C. McCalluma, a H. R. Towne.

1.2 Klasické období managementu

V období klasického období rozlišujeme dvě centra rozvoje managementu, kde se management vyvíjel rozdílným způsobem, a to Evropu a USA. Rozdílný vývoj managementu je dán rozdílným rozvojem průmyslové výroby v těchto dvou lokalitách.

Americký proud managementu byl charakteristický těmito znaky (Veber a kol., 2009):

- zaměření na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek s důrazem na bezprostřední řízení výroby;
- zvyšování pracovní disciplíny dělníků pomocí vytvořením technických a pracovních norem, důsledné plnění příkazů a dodržování stanovených pracovních a technologických postupů, bezpodmínečné dodržování kázně bez minimálních osobních iniciativ zaměstnanců;
- zavedení metod plánování výroby, pracovní a výrobní dokumentace, evidence nákladů a výsledků práce, přístupy směřující k odstraňování ztrát při výrobě a další postupy;
- základem motivace pracovníků bylo stanovení tvrdých výkonových norem na základě zmapování spotřeby práce, stanovení úkolové mzdy, stanovení požadavků na pracovní místa, plnění stanovených postupů a příslušné výkonové normy;
- minimální zájem o manažerskou práci nebo zdokonalování řídicích praktik samotných manažerů.

Mezi hlavní představitele amerického proudu klasického managementu patřili: Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Henry L. Gantt, Frank B. Gilberth a Lilian M. Gilbertová.

Evropský proud managementu se, oproti americkému proudu managementu, zabýval úlohou manažerů v podniku, určení funkční náplně aktivit obecného řízení, stanovení formálních pravidel řízení apod.

K hlavním představitelům evropského proudu klasického managementu patřili Henri Fayol, Max Weber, Vilfredo Pareto, M. Parker Follettová, Tomáš Baťa.

V období klasického managementu rozeznáváme čtyři školy managementu, jejichž vliv se projevuje i v dalším období rozvoje managementu (Veber a kol., 2009):

1. **škola vědeckého řízení** – aplikuje vědecké metody do řízení výroby, zkoumá činnost dělníka a výrobně-technické kapacity dílny, cílem bylo zvýšit produktivitu práce a výkonnost podniku; představitelé F. W. Taylor, H. Ford, T. Baťa;
2. **škola správního řízení** – vnímá podnik jako jeden celek se sladěnými aktivitami, orientuje se na řízení podniku jako celku a řídicí činnosti vyčleňuje jako samostatný předmět zkoumání; představitelé H. Fayol;
3. **škola byrokratického řízení** – vymezuje hierarchii moci a pořádek v podniku; představitelé M. Weber.

4. **škola lidských vztahů** – zabývá se rolí lidských vztahů v organizaci a často se nazývá jako tzv. neoklasická teorie managementu.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zkuste se zamyslet nad tím, které události ve společnosti mohly mít vliv na jednotlivé etapy rozvoje managementu v klasickém období.

1.3 Neoklasická teorie managementu

Neoklasická teorie managementu (škola lidských vztahů) se někdy označuje jako druhá vývojová etapa managementu. Představitelé této vývojové etapy se soustředili na zkoumání lidských vztahů, psychologické motivy chování se lidí v pracovním procesu, spolupráci a konflikty, komunikaci, vedení lidí, neformální organizaci. Jednalo se zde o nový kritický přístup k teorii managementu oproti klasickému taylorizmu, který v podstatě chápal člověka jako stroj. K významným představitelům této etapy patří: Mary Parker Folletová, Elton Mayo. Rozvoj teorie mezilidských vztahů byl zaznamenán v dalším období před druhou světovou válkou, představitelem je zejména Chester Barnard. V poválečném období to byli K. Lewin, A. H. Maslow, Mc Gregor a další.



OTÁZKY

1. **Pro školu vědeckého řízení je typická aplikace vědeckých metod do řízení výroby z důvodů posílení lidských vztahů v organizaci. Tvrzení je**
 - a. správné
 - b. nesprávné
2. **Systém řízení Tomáše Bati můžeme zařadit do školy lidských vztahů.**
 - a. ano
 - b. ne
3. **K představitelům školy správního řízení patří**
 - a. H. Fayol
 - b. F. W. Taylor
 - c. T. Baťa
 - d. M. Weber
4. **Do období klasického managementu nepatří**
 - a. škola vědeckého řízení
 - b. škola lidských vztahů
 - c. procesní přístupy
 - d. škola byrokratického řízení

SHRNUTÍ KAPITOLY



Vývoj managementu v klasickém období, a i v předvývojové fázi, je významným způsobem poznamenán vývojem ve společnosti a průmyslovou revolucí. Důraz je kladen na produktivitu práce a kvantitu výroby. Zajímavým je skutečnost, jak ovlivnilo vývoj managementu prostředí a jak jej formovala do konečné podoby. Krásným srovnáním je zde vývoj amerického a evropského proudu.

ODPOVĚDI



1b, 2b, 3a, 4c

2 MODERNÍ SMĚRY VÝVOJE MANAGEMENTU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní této kapitoly je problematika vývoje managementu v druhé polovině dvacátého století a začátku dvacátého prvního století. Jsou zde specifikovány základní směry a vybrané formy managementu, které patří mezi významné a nosné z hlediska řízení organizací. Prezentované formy managementu vznikly v důsledku změn globálního podnikatelského prostředí a reflektují tyto změny v řízení organizacích.



CÍLE KAPITOLY

- vysvětlit základní specifika moderních směrů vývoje managementu;
 - vymežit základní proudy a směry moderního vývoje managementu;
 - vymežit a specifikovat management změny, management znalostí, procesní management, management inovací;
 - vymežit a specifikovat informační management, management jakosti, environmentální management;
 - vymežit a specifikovat strategický management, management rizika a krizový management.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Sociální přístupy, procesní přístupy, kvantitativní přístupy, systémové přístupy, empirické přístupy, management změny, management znalostí, procesní management, změny, znalosti, procesy, inovace, informace, strategie, riziko, krize, kvalita, inovační management, informační management, strategický management, management rizika, krizový management, environmentální management, management kvality.

Moderní teorie managementu po obsahové stránce není jednoznačně propracovanou teorií, je stále ve stádiu hledání a rozvoje (Nullová a Konečný, 2003). Z tohoto pohledu i mnozí autoři, začlenění do ní předtím uvedených směrů, zasahují svými pracemi i do této vývojové etapy.

2.1 Management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století

V období poloviny dvacátého století jsou rozvíjeny různé národové proudy, jejichž základy spadají do období klasického managementu. Jedná se o sociální přístup, procesní přístup, systémové přístupy, kvantitativní přístupy a empirické (pragmatické) přístupy (Veber a kol., 2009).

Sociální přístupy, psychologicko-sociální přístupy, jsou zaměřené na hledání postavení a úlohy člověka v podniku. K hlavním závěrům těchto přístupů patří konstatování, že manažeři při řízení operují v sociálních systémech, kde podstatnou úlohu hraje člověk a mezilidské vztahy. Člověk, podle těchto přístupů, má určité pocity, zájmy, názory, předsudky, které ovlivňují jeho chování. Také mezilidské vztahy mají nezanedbatelný vliv na lidské chování a člověk jako takového. K významným představitelům sociálních přístupů patřili Vilfredo Pareto, Elton Mayo, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Dale Carnegie.

Procesní přístupy vycházejí z prací a myšlenek H. Fayola a rozvíjejí teorii vnitřní struktury procesů řízení a systematicky se zabývají jednotlivými procesy, které manažeři při řízení vykonávají. Společným rysem těchto přístupů je závěr, že vlastní aktivity manažerů lze rozdělit do řady dílčích funkcí, manažerských funkcí. Významnými představiteli těchto přístupů byli Lyndall F. Urwick, Luther Gulick a další.

Systémové přístupy usilují o aplikaci koncepce funkční analýzy a obecné teorie systémů do řízení. Pro tento přístup je charakteristický komplexní pohled na objektivní realitu, přičemž tato realita je posuzována jako mnohorozměrný a mnohostupňový uspořádaný celek. K řešení problémů se zavádějí určité zjednodušené modely – systémy, na kterých se řeší složité problémy skutečnosti. Systém je abstraktní myšlenková konstrukce, která se snaží postihnout reálný objekt z určitého hlediska. Jedná se o účelově vytvořený a uspořádaný celek, který lze charakterizovat strukturou (prvky a vazby mezi nimi) a chováním (reakce na různé podněty). Funkce systému je chování přisuzované systému a je determinována jednak nadřazeným systémem, jednak vlastním systémem, přičemž na systém působí i okolí. Systémové přístupy se tak zaměřují na analýzu vnitřních vztahů systému řízení, interakci různých vnitřních činitelů, a interakci systému s jeho okolím. Hlavním představitelům systémového přístupu je třeba Chester I. Barnard.

Kvantitativní přístupy, nebo také matematické přístupy, chápou management jako čistě logické procesy, které lze transformovat do matematických modelů. Potom jsou prostřednictvím matematických modelů exaktně určeny výsledky zkoumaných problémů a na jejich základě jsou realizovány příslušné řídicí akty. Tyto přístupy jsou využívány ve složitých rozhodovacích situacích s velkým nebo dokonce nekonečným počtem variant. Klíčovým problémem těchto přístupů je ten, že při formování matematického modelu nelze obsáhnout všechny aspekty zkoumané reality a následně přesné propočty nemohou tudíž poskytnout výsledky umožňující okamžitou realizaci příslušných opatření. Kvantitativní metody využívají matematické programování, strukturní analýzu, teorii her, analýzu projektů, teorii hromadné obsluhy, teorii zásob, teorii obnovy a další matematické metody.

K významným představitelům těchto přístupů patří Kenneth J. Arrow, Ragnar Frisch, Leonid Vitaljevič Kantorovič, Wassily Leontieff, John von Neumann, Paul A. Samuelson, Herbert A. Simon a Harry M. Markowitz.

Empirické (pragmatické) přístupy jsou postaveny na zkušenostech, empirii, a praktických poznatcích, které vycházejí z praxí prověřených pravd. Tyto poznatky jsou zobecnovány a poté předkládány manažerům ve formě užitečných doporučení pro zlepšení jejich řídicích činností. Doporučení jsou obvykle provázena příklady z praxe, případovými studiemi, a také nejlepší příklady, tzv. best practices. Empirické přístupy jsou nejčastěji využívány poradenskými společnostmi. Mezi hlavní představitele empirických přístupů patří třeba Alfred P. Sloan a Peter F. Drucker.

2.2 Management konce dvacátého století

Konec dvacátého století, z pohledu vývoje společnosti a vývoje světové ekonomiky, je typický:

- turbulentní vývojem podnikatelského prostředí, chaosem, diskontinuitou a nestabilitou ve vývoji podnikatelského prostředí;
- ústupem role zemědělství, ocelářství a těžkého strojírenství ve prospěch oborů s vysokým podílem znalostí, invence a high technologiemi;
- nasycení trhu u řady komodit;
- ústupem od hromadné výroby ve prospěch zakázkové, individuální výroby na základě konkrétních požadavků zákazníků;
- odklon od materiálních faktorů a zdrojů (jako jsou pozemky, budovy, strojní vybavení apod.) ve prospěch nehmotných zdrojů, jako jsou znalosti, invence, schopnost inovací apod.;
- zdůrazňování významu ochrany životního prostředí a etického chování jednotlivců i organizací.

Management v reakci na vývoj a charakteristiky tohoto období, hledá nové manažerské přístupy, které umožní podnikům pružně a efektivně reagovat na tyto změny. Management se začíná zaměřovat na studium podnikatelského prostředí a změn v něm. V reakci na nasycení řady trhů vzniká nová manažerská koncepce, a to koncepce marketingová. Končí éra výrobce a začíná éra zákazníka. Tato skutečnost má dalekosáhlé důsledky pro systém řízení podniku. Začínají se zavádět první systémy péče o zákazníka. Roste význam znalostí, a to nejen zákazníků, ale i trhů. Znalosti se stávají významným zdrojem a konkurenční výhodou podniků.

K významným představitelům tohoto období vývoje managementu patří Philip Kotler, Michael E. Porter, Tom Peters, Robert Watermann, James Champy, Michael Hammer a Peter Senge (Veber a kol., 2009).

2.3 Management počátku 21. století

Změny v podnikatelském prostředí se výrazným způsobem zrychlují. Rychlost těchto změn je taková, že není možné často ani určit a zaznamenat všechny nové trendy. Tato doba je typická rostoucím vlivem informací, komunikačních a moderních dopravních systémů, které vedou ke zkracování vzdáleností a času. Vlivem těchto změn dochází k významnému prohlubování globalizace světového hospodářství. Důsledkem je vznik megatrů a celosvětové konkurence, tzv. hyperkonkurence. Začíná se prosazovat řízení podnikatelských aktivit v rámci celého světa (mezinárodní management). Významnou oblast v rámci současných vývojových tendencí představují tzv. participační systémy.

2.4 Vybrané současné přístupy k managementu

Moderní směry managementu vznikly jako reakce na významné změny v podnikatelském prostředí na konci dvacátého století a začátku 21. století (Veber a kol., 2009). Aby podnik přežil a uspěl v současné době, tak musí přijít s novým způsobem řízení a rozhodování o svých podnikatelských aktivitách. Mezi moderní směry managementu bývá zařazován především management změny, management znalostí, procesní management, management rizika, krizový management a další, které jsou níže vymezeny a specifikovány.

2.4.1 MANAGEMENT ZMĚNY

Změna představuje odchylku, posun od předpokládaného, cílového stavu nebo průběhu procesu. Tato odchylka může být negativní nebo pozitivní, kvalitativního nebo kvantitativního charakteru. Změny se mohou týkat organizační struktury podniku, podnikových procesů, podnikové technologie, produktů nebo lidských zdrojů.

Změny lze klasifikovat na základě různých kritérií:

- podle typu změny: pozitivní x negativní změny;
- podle příčiny vyvolávající změnu: vnější příčiny x vnitřní příčiny;
- podle závažnosti změny: kvantitativní změny x kvalitativní změny;
- podle plánovanosti změn: změny nezáměrné (samovolné) x změny záměrné (řízené);
- podle rozsahu změny: změny malé (elementární) x změny velké (komplexní);
- podle časového průběhu změny: změny přírůstkové (postupné) x změny skokové (zlomové).



DEFINICE

Management změny (change management), podle Vebera a kol. (2009), je směr managementu, který spočívá jednak v připravenosti reakcí na podněty okolí (pasivní aspekt), a také na iniciaci samotné změny (aktivní aspekt). Management změny zahrnuje aktivity spojené s monitorováním, přípravou a hlavně implementací změn.

V praxi existuje značná rozmanitost změn a různým změnám odpovídají rozdílné přístupy a reakce managementu na změny. Mezi nejznámější a nejčastější přístupy patří přístupy trvalého zlepšování a reengineering.

Přístupy trvalého zlepšování představují zlepšovací aktivity, jejichž cílem je zjištění, řešení a napravení určitého problému. Nejjednodušší a v literatuře nejcitovanějším je Demingův zlepšovací cyklus, který probíhá jako opakovaná sekvence činností Plan (naplánej) – Do (proved') – Check (ověř) – Act (jednej). Na jeden uzavřený cyklus PDCA by měl navazovat další cyklus.

Reengineering je směr managementu změny, který hledá příležitosti k úspěchu v radikálních změnách orientovaných především do oblasti řízení. Filozofie reengineeringu vychází z procesního přístupu managementu a z důrazu na výrazné pozitivní změny procesů, a to ve směru zlepšení kvality, zkrácení výrobních časů a snížení nákladů. Reengineeringové změny jsou zásadní, radikální, dramatické a zaměřené na procesy. Podle rozsahu, jaký restrukturalizační aktivity v podniku zasáhnou, lze rozlišit úrovně reengineering: work process reengineering (zásadní změny týkající se části podniku), business process reengineering (zásadní změny týkající se celého podniku), total business reengineering (zásadní změny podniku a celého jeho okolí).

2.4.2 MANAGEMENT ZNALOSTÍ

Znalost představuje strukturovaný souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti nebo k nějakému účelu. Poznanek je jednotlivý výsledek lidského poznávání. Soustava poznatků tvoří znalost. Znalosti mohou být všeobecné a specifické.



DEFINICE

Management znalostí (knowledge management) je část managementu zaměřená na využití znalostí k zefektivnění činnosti podniku.

Typy znalostí (Bureš 2007):

- explicitní znalost – je formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná, např. dokumenty, manuály apod.;
- implicitní znalost – je znalost uložená v hlavách pracovníků kdykoliv převoditelná do explicitní formy, např. znalost procesu vlastníkem procesu apod.;
- tacitní (neformulovaná) znalost – je znalost uložená v hlavách pracovníků, kterou je obtížně nebo zcela nemožné převést do explicitní formy, zformalizovat nebo zdokumentovat.

Cílem managementu znalostí je zajistit, aby lidé v podniku měli ve správnou chvíli k dispozici správné znalosti.

NÁMĚT NA TUTORIÁL



Jakým způsobem pracuje management Vašeho podniku se znalostmi. Dochází ke sdílení znalostí mezi zaměstnanci?

2.4.3 PROCESNÍ MANAGEMENT

Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. Každý proces má vstup, výstup, vlastníka, zdroje a náklady s ním spojené, a vnitřní organizační strukturu. Pro realizaci procesu je potřeba mít vhodné informační zabezpečení a čas potřebný k realizaci konkrétního procesu.

DEFINICE



Procesní management je přístup managementu zaměřený na monitoring existujících procesů, jejich analýzu, případné změny, stabilizaci a další zlepšování.

V podniku rozeznáváme tyto typy procesů (Váchal et al., 2013):

- klíčové procesy – souvisí s realizací produktů a přidávají hodnotu pro zákazníky;
- pomocné procesy – slouží k podpoře klíčových procesů;
- řídicí procesy – jedná se o procesy průřezového charakteru, který spíše patří mezi pomocné procesy, jejichž výstupem je stanovení ukazatelů a způsobu měření ostatních procesů.

Procesní přístup představuje systematickou identifikaci a řízení procesů používaných v organizaci a jejich vzájemné působení. Mezi hlavní úkoly procesního řízení patří:

- identifikace procesů a tvorbu procesní mapy;
- nové definování procesů – redesign procesů a napřímení procesů;
- zajištění stability procesů;
- navození atmosféry zlepšování procesů.

2.4.4 MANAGEMENT INOVACÍ

Management inovací se zabývá problematikou řízení inovací a inovačních aktivit v organizaci. Předmětem tohoto managementu jsou inovace, které jsou chápány jako hluboké, kvalitativní změny v různých oblastech organizace a společnosti. Ne každá změna může být chápána jako inovace. Aby změna byla změnou inovační, tak musí splňovat určitá kritéria z hlediska kvality a hloubky změny. Z tohoto důvodu jsou inovace různě klasifikovány a členěny do tříd.

Inovace v obecném pojetí je chápána jako hluboká, kvalitativní změna v různých oblastech organizace. Inovace může znamenat zdokonalení a představuje vlastně jakoukoliv novinku, změnu, která přináší něco nového do života společnosti.



DEFINICE

Management inovací je manažerskou disciplínou, která představuje komplex aktivit spojených s procesem, který začíná iniciací inovací a končí komerčním uplatněním inovací (Veber a kol. 2017, s. 88).

Inovační organizace je tedy chápána jako organizace, která během určitého období úspěšně realizovala inovační činnosti, uplatnila nové nebo podstatně zdokonalené produkty nebo procesy. Cílem managementu inovací je tedy řídit takového inovační aktivity a úspěšně je realizovat. Management inovací má tyto čtyři fáze:

1. identifikační fáze – v této fázi se stanovuje míra potřeby inovací, zda má smysl něco vyvíjet nebo inovovat;
2. invenční fáze – dochází zde k tvorbě nápadů;
3. inovační fáze – zde dochází k transformaci nápadů do skutečné podoby;
4. fáze komercializace – obchodní aktivity spojené s uplatněním nového produktu nebo služby na trhu.

Podle Vebra a kolektivu (2017) inovace představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Inovace je hybným faktorem každé organizace, jelikož jejím prostřednictvím dochází k italizaci produktového portfolia a tím k posílení

pozice organizace na trhu, ke zvyšování efektivnosti provozních činností, zvyšování kvality a snižování nákladů atd. J. A. Schumpeter považoval inovace za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, které narušují stávající rovnováhu a opět ji navozují, ale na kvalitativně vyšší úrovni.

Inovacím předchází *invence*, což jsou nápady a až jejich praktickou realizací vznikají inovace. Výhodiskem inovací je kreativita, nápady, nové myšlenky (Veber a kol., 2017). Peter F. Drucker ve své publikaci uvádí hlavní zdroje inovací, které jsou určitými příležitostmi pro organizaci. Jedná se o tyto zdroje inovací:

- nečekané úspěchy organizace a její neočekávané nezdary, jakož i neočekávané úspěchy a nezdary konkurentů;
- odchylky ve výrobním a distribučním procesu;
- potřeby procesu;
- změny v rámci podnikatelského odvětví a změny tržní struktury;
- demografické změny;
- změny v pojetí a vnímání;
- nové poznatky.

Ale ne každá změna může být považována za inovaci. Veber a kolektiv (2017) uvádí ty změny, které nelze považovat za inovace:

- drobné změny produktů, které mají charakter přizpůsobení se jednotlivému zákazníkovi, které nezahrnují odlišné vlastnosti produktů, změny designu, které nemění funkční technické charakteristiky výrobků nebo služeb, módní a sezónní změny, které nemění podstatu produktu;
- drobná zlepšení procesů, třeba jako zvýšení schopnosti výroby přidáním výrobních systémů, které jsou velmi podobné dosud užívaným systémům;
- jednoduché rozšíření již stávajících organizačních změn uplatněných v rámci organizace nebo organizační skupiny;
- propagační akce nebo jiné marketingové aktivity, které již byly zavedeny.

Členění a klasifikace inovací je rozmanitá a závisí na úhlu pohledu, jak se na ně díváme. Nejčastěji rozeznáváme tyto **druhy inovací** (Veber a kol., 2017):

- produktové inovace – mohou mít podobu technicky nových produktů nebo technicky vylepšených produktů;
- procesní inovace;
- marketingové inovace;
- organizační inovace.

Jiné členění používá například Gary Hamel, který vytvořil pyramidu inovací, ve které uvádí tyto **typy inovací**:

- inovace managementu;

- inovace strategie;
- inovace výrobku/služby;
- inovace provozních činností.

Z kvalitativního hlediska, vytvořil František Valenta klasifikaci, která se nazývá **řády inovací**. Původně ji tvořilo sedm řádů, ale ke konci života ji rozšířil na řádů devět:

- racionalizační inovace
 1. řád – kvantitativní inovace, změna kvanta;
 2. řád – intenzita, zvýšení intenzity;
 3. řád – reorganizace;
 4. řád – kvalitativní adaptace;
- kvalitativní inovace
 5. řád – nová varianta;
 6. řád – nová generace;
 7. řád – nový druh;
 8. řád – nový rod;
- radikální inovace
 9. řád – nový kmen, nový přístup



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Realizuje Váš podnik nějaké inovace? O jaké inovace se konkrétně jedná?

2.4.5 INFORMAČNÍ MANAGEMENT

Informační management, jak napovídá samotný název tohoto managementu, se zabývá řízením informací v organizaci. A protože informace v organizaci jsou součástí informačních systémů a technologií, tak cílem informačního managementu je řízení a správa informačního systému organizace. Je to oblast managementu, která se prolíná všemi úrovněmi řízení organizace.



DEFINICE

Informační management, podle Vodáčka a Rosického (1997) lze definovat jako transdisciplinárně pojatý soubor poznatků, metod a doporučení systémových přístupů informatiky, které pomáhají vhodně realizovat informační procesy manažerského myšlení a jednání k dosažení cílů uvažované organizace.

Informační management v současném pojetí je úzce spojen s rozvojem informačních technologií a s explicitními znalostmi. Informační technologie je souhrn hardwarového, softwarového, databázového a komunikačního vybavení podniku.

Mezi hlavní úkoly informačního managementu patří:

- tvorba strategie informačního systému ve vazbě na podnikovou strategii;
- dlouhodobé plánování rozvoje informačního systému;
- zvládnutí informačních technologií a jejich aplikačních možností;
- řízení projektů zavádění informačních technologií;
- zapojení uživatelů do zavádění a vývoje projektů informačních technologií;
- výchova uživatelů informačních technologií.

Význam informačního managementu je strategický, podpůrný, vytváří infrastrukturu systému řízení organizace a působí na všech úrovních řízení organizace.

Informační manažer představuje osobu, která je plně zodpovědná za kvalitu a rozvoj informačního systému dané organizace. Tento manažer je schopen zabezpečovat rozvoj informačního systému po stránce organizační a obsahové v souladu se strategií organizace (Tvrdíková, 2008). Úkolem informačního manažera je mimo jiné (Tvrdíková, 2008):

- registrovat relevantní obsahové a informační změny uvnitř organizace a v jejím okolí;
- být zodpovědný za technické, programové, organizační, datové a lidské zdroje informačního systému;
- prakticky realizovat zvolené informační strategie;
- vychovávat manažery a ostatní zaměstnance ve využívání IS/ICT;
- vytvářet finanční rezervy na inovaci IS/ICT;
- chránit informační systém proti narušení dat a úniku informací;
- vybírat systémového integrátora nebo poskytovatele outsourcingových služeb.

K zajištění účelné a účinné funkce informačního manažera je potřeba, podle Tvrdíkové (2008), aby byl členem vrcholového vedení organizace a disponoval adekvátním finančním fondem na údržbu a rozvoj informačního systému a informačních a komunikačních technologií.

Informace jsou strukturovaná, organizovaná, shrnutá a interpretovaná data, závislá na jejich uživateli. Data, která jsou základem pro vytváření informací, představují prvotní údaje získané z různých zdrojů. K tomu, abychom mohli informace využívat v procesu rozhodování a řízení, musí splňovat tato kritéria: relevantnost, reliabilita, validita, efektivita, odpovídající míra podrobnosti, srozumitelnost, aktuálnost, úplnost a kontinuita atd.

Data můžeme členit podle následujících kritérií (Kozel a kol., 2006):

- podle zdroje – sekundární, primární;
- podle formy vyjádření dat (měřitelnost) – kvantitativní, kvalitativní;
- podle charakteru – hard data, soft data;
- podle časového hlediska – stavová, toková;
- z hlediska závislosti – data na sobě nezávislá, data na sobě závislá;
- podle formy zpracování dat – data agregovaná, data neagregovaná;
- data podle obsahu – fakta, znalosti, názory, záměry, motivy.

2.4.6 MANAGEMENT JAKOSTI

Management jakosti se zabývá problematikou jakosti v celé její šíři a komplexnosti. **Ja-kost** je chápána jako naplnění požadavků a přání zákazníků, a zároveň naplnění cílů organizace. Jakost se stává v současném světě významným prvkem konkurenčního boje, a účinným způsobem pomáhá udržet tržní pozici organizace.



DEFINICE

Management jakosti, který představuje komplex aktivit zaměřených na zvyšování a udržování jakosti v podniku, je realizován prostřednictvím tří koncepcí, a to odvětvových standardů, norem ISO a koncepce TQM.

Cílem systémů a metod řízení jakosti je poskytnout zákazníkům produkty naplňující požadavky zákazníků a tak rozhodujícím způsobem přispívat k úspěšnosti podniku na trhu. Pojem „jakost“ se vyskytoval už v jazycích používaných lidstvem před naším letopočtem. Podle Nenadála a kol. (2016) je však pro současné aplikace ve všech odvětvích ekonomiky původní definice tohoto pojmu nevhodná a proto i jeho chápání a vymezení prošlo určitým vývojem. A tak s ohledem na celosvětovou působnost norem ISO řady 9000 se za oficiální definici považuje definice z normy ČSN EN ISO 9000:2006, která říká, že jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Přičemž požadavky jsou obvykle dány kombinací požadavků (potřeb a přání) zákazníků, dalších zainteresovaných stran a také legislativy. A inherentní charakteristika je spojená s takovými znaky výrobku nebo služby, které jsou pro daný produkt typický (např. vůně pro parfém, výkon pro motor apod.).

Management jakosti potom může být definován jako koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, které se týkají jakosti. Management jakosti je soubor vzájemně provázaných prvků, které jsou nedílnou součástí celkového systému řízení organizací, a který má garantovat maximalizaci spokojenosti zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů (Nenadál a kol., 2016). Činnosti spojené s managementem jakosti norma ČSN EN

ISO 9000:2006 člení do čtyř hlavních souborů označovaných jako plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Zatímco plánování jakosti můžeme chápat jako strategický soubor procesů, tak řízení a prokazování jakosti jsou činnosti charakteru operativního. Zlepšování jakosti se chápe jako činnosti, které vedou k dosažení nové, vyšší úrovně uspokojování požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných subjektů (jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, vlastníci, společnost).

Základní principy moderního managementu jakosti (Nenadál a kol., 2016):

1. zaměření na zákazníka;
2. vůdcovství;
3. zapojení zaměstnanců;
4. učení se;
5. flexibilita;
6. procesní přístup;
7. systémový přístup k managementu;
8. neustálé zlepšování;
9. management na základě faktů;
10. vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli;
11. společenská odpovědnost.

Ve světě se uplatňují tři základní koncepce managementu jakosti, a to jsou odvětvové standardy, normy ISO, koncepce TQM.

Odvětvové standardy vymezují specifické požadavky na management jakosti v daném odvětví. Tyto standardy se stanovují pro konkrétní odvětví z důvodu existence specifika daného odvětví. Odvětvové standardy obvykle respektují strukturu a požadavky norem ISO 9000, ale jsou mnohem náročnější než tyto normy. Jedná se o koncepci managementu jakosti historicky nejstarší, ale stále používanou. K základním charakteristikám současných odvětvových standardů patří tyto (Nenadál a kol., 2016):

- respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001 a dále ji obohacují o další požadavky moderního managementu;
- vymezují speciální požadavky typické pro konkrétní odvětví;
- nejsou generické, to znamená, že nemají univerzální platnost pro všechny odvětví;
- vyžadují speciální postupy certifikace systémů managementu, které jsou velmi náročné;
- pro svou náročnost jsou v současnosti respektovány i v některých dodavatelských řetězcích;
- některé odvětvové standardy už v sobě zahrnují i požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost svých zaměstnanců.

Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO si de facto vynutila globalizace tržního prostředí. Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem

zabývající se požadavky na systém managementu jakosti. Tyto normy dostaly označení ISO řady 9000. Normy vstoupily do obchodních vztahů na celém světě a Evropská unie je už od svého samého začátku zařadila mezi evropské normy a vyžaduje jejich širokou aplikaci. Normy ISO řady 9000 byly během své existence již dvakrát zásadně revidovány, naposledy v roce 2000. Mezi základní charakteristiky této koncepce patří:

- normy ISO řady 9000 mají univerzální (generický) charakter, což znamená, že jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků;
- normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující.

Soustava norem ISO 9000:2000, která je v České republice zavedena jako ČSN EN ISO řady 9000 (česká verze byla poprvé vydána v roce 2001) je v současnosti tvořena základním souborem čtyř norem:

- ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník;
- ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky;
- ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti;
- ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu.

Koncepce managementu jakosti na bázi TQM (Total Quality Management) by zformulována během druhé poloviny dvacátého století v Japonsku, následně v USA a v Evropě. Jedná se o otevřenou filozofii managementu organizací, na jejímž základě a pro její podporu byly vyvinuty různé modely, dnes nejčastěji označované jako modely excelence organizací. Přičemž excelence je chápána jako vynikající působení organizace v oblasti řízení a dosahování výsledků. Z těchto modelů jsou nejznámější model Demingovy ceny za jakost v Japonsku, model americké Národní ceny Malcolma Baldridge a v Evropě nejrozšířenější model EFQM Model Excellence. Model Excellence EFQM, jehož poslední verze je z roku 2003, má devět základních kritérií (dále jsou členěna na 32 dílčích kritérií): vedení, lidé, politika a strategie, partnerství a zdroje, procesy, výsledky vzhledem k zaměstnancům, výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem ke společnosti, klíčové výsledky výkonnosti. Přičemž prvních pět kritérií je označováno jako „Nástroje a prostředky“, protože poskytují návod na to, jak lze dosáhnout nadprůměrných výsledků. Ve zbylých čtyřech kritériích jsou pak posuzovány dosahované výsledky. Model v této podobě v podstatě říká, že podmínkou dosahování dlouhodobých vynikajících klíčových výsledků výkonnosti organizací je dosahování nadprůměrných výsledků v oblasti spokojenosti a loajality externích zákazníků i vlastních zaměstnanců, jakož i v oblasti vnímání organizace ze strany okolí. Tyto výsledky jsou ovlivňovány realizací vhodně navržených a řízených procesů, pro které jsou uvolňovány adekvátní zdroje, včetně motivovaných a odborně způsobilých zaměstnanců. A to vše musí být podporováno realizací jasné podnikové politiky a strategie a vůdcovskou rolí řídicích pracovníků na všech úrovních. Zpětná vazba v modelu je potom reprezentována inovacemi a učením se, když na základě analýzy dosahovaných výsledků lze určovat směry dalšího učení se a zlepšování přístupů u aktivit typických pro

kritéria nástrojů a prostředků. Model EFQM je v praxi aplikován ve třech základních směrech (Nenadál a kol., 2016):

- slouží jako inspirace pro ty organizaci, které hledají cestu k dalšímu rozvoji svých manažerských systémů;
- je používán jako báze pro oceňování těch organizací ve výrobních i veřejném sektoru, které se uchází o Cenu Excellence EFQM nebo její národní ekvivalenty (v České republice Cena České republiky za jakost);
- pro účely sebehodnocení, tj. systematického a všezahrnujícího procesu odhalování silných stránek a příležitostí ke zlepšování.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Má Váš podnik propracovaný systém managementu jakosti? Kterou konkrétní koncepci managementu jakosti realizuje?

2.4.7 ENVIRONMENTÁLNÍ MANAGEMENT

Environmentální management, jak už napovídá samotným názvem této formy managementu, se zabývá problematikou ochrany životního prostředí při naplňování cílů organizace. Je důležité, aby organizace při realizaci svých aktivit a naplňování svých cílů respektovala a chránila životní prostředí v nejvyšší možné míře.

DEFINICE



Environmentální management (EMS – Environmental Management System) je systém managementu, který svými systémovými nástroji upřednostňuje prevenci vzniku znečištění a odpadů (Váchal et al., 2013).

Jedním z požadavků EMS je zavedení postupů k identifikaci a zajištění přístupu k požadavkům právních předpisů, včetně jejich následní aplikace v podnikovém prostředí. Tak EMS zajistí maximální soulad aktivit podniku s environmentální legislativou. Aplikace systému EMS v podniku se dnes stává jistou konkurenční výhodou a často také prestižní záležitostí. Vzhledem k míře postižení životního prostředí se, ale v budoucnu počítá s tím, že se zavedení tohoto systému stane životní nutností.

K hlavním přínosům aplikace EMS patří (Váchal et al., 2013):

- zavedení pořádku v podniku;

- dodržení úplného souladu s právními požadavky;
- snížení provozních nákladů, úspory energie, surovin a dalších zdrojů;
- snížení rizika environmentálních havárií, za které nese odpovědnost podnik;
- zvýšení podnikatelské důvěryhodnosti pro investory, veřejnou správu, peněžní ústavy apod.;
- zavedení EMS může vést k dosažení vyšší konkurenceschopnosti ve výběrových řízeních u veřejných zakázek;
- zlepšení vztahu s veřejností;
- získání obchodně využitelné reklamy.

Cílem EMS se vlastně naplňují v deklarované environmentální politice, od které se odvíjí další aktivity. **Environmentální politika** je součástí příručky systému environmentálního managementu a v rámci tohoto systému je dokumentována, implementována a udržována. Přičemž environmentální politika by měla být závazná pro všechny zaměstnance. Je nutné pravidelné přezkoumávání a aktualizace environmentální politiky v rámci procesu přezkoumávání systému environmentálního managementu vrcholovým vedením podniku alespoň jednou ročně (Váchal et al., 2013). Dostupnost environmentální politiky bývá nejčastěji zajištěna jejím zveřejněním na webových stránkách podnikatelského subjektu.

V podstatě existují dva základní způsoby, kterými podnik může přistoupit k zavedení systému EMS, a to aplikací standardů ISO řady 14000 (ISO 14001 a 14002) nebo registrace v programu EMAS (EMAS III).

Norma ČSN EN ISO 14001:2005 Systémy environmentálního managementu - Specifikace s návodem pro použití je řídicí dokument, který se skládá z pěti na sebe navazujících oblastí, které tvoří základní strukturu systému. Jedná se o oblast environmentální politiky, plánování, zavádění a provoz, kontrolní a nápravná opatření, přezkoumání vedením.

EMAS (Environmental Management and Audit Scheme) je jedním z nástrojů ekonomie životního prostředí uplatňovaných v rámci EU. Systém vstoupil v platnost nařízením Rady ES č. 1836/93 (dnes je již v platnosti její druhá revize označovaná jako EMAS III). V rámci EMAS se nad rámec požadavků ISO 14001 vyžaduje zejména (Váchal et al., 2013):

- úvodní přezkoumání stavu životního prostředí;
- registr vlivu;
- posuzování i nepřímých environmentálních aspektů;
- zpracování, nezávislé posouzení a publikaci „prohlášení o stavu životního prostředí“.

Program EMAS v České republice administruje CENIA (Česká informační agentura životního prostředí).

2.4.8 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management je realizován na strategické úrovni řízení top manažery, popřípadě vlastníky podniku, a má výrazně komplexní působnost zahrnující veškerou činnost organizace a je východiskem všech plánů a projektů organizace.

DEFINICE



Strategický management představuje přípravu a realizaci rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro danou organizaci rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení stanovených strategických cílů.

Hlavním a základním cílem strategického managementu je formulace strategie. **Strategie** představuje kroky, které vedou k naplnění stanoveného strategického cíle. Jedná se o koncepci dlouhodobé povahy, která má přinést organizaci dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu a tím upevnit její postavení na trhu. Strategie musí respektovat disponibilní zdroje organizace (finanční, personální, organizační apod.) a zároveň respektovat prostředí (externí prostředí – makroprostředí, trh, odvětví), ve kterém působí.

Proces strategického managementu tak představuje systémově řízený proces, jehož podstatou je pružná reakce na změny, obrana podniku před nebezpečím hrozeb a využití všech vhodných příležitostí v budoucím, nastupujícím dlouhodobém časovém horizontu. Obsahem takto chápaného strategického managementu se tak stává (Zapletalová a Lednický, 2013):

- určení dlouhodobého zaměření organizace a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosahování stanovených cílů;
- plánování, rozmisťování, organizování a řízení potřebných zdrojů a jejich účelná spotřeba;
- účelné řízení vztahů mezi okolím a organizací ve prospěch organizace při narušení vzájemné vazby mezi dodavateli, odběrateli a veřejností;
- soulad všech součástí organizačního systému v zájmu dosažení stanovených cílů;
- postoj organizace ke konkurenci, ať už stávající nebo potenciální.

Vzhledem k určitému procesnímu charakteru strategického managementu, tak hovoříme o **sekvenčním modelu strategického managementu**, který má tři základní fáze, a to:

1. strategické plánování;
2. implementace strategie;
3. kontrola.

Strategické plánování představuje posloupnost jednotlivých kroků, které začínají strategickou situační analýzou a končí vytvořením strategického plánu. Cílem strategického plánování je připravit a naplánovat strategickou koncepci. Strategické plánování je tvořeno těmito aktivitami (Zapletalová a Lednický, 2013):

- Strategická situační analýza – její podstatou je analýza externího prostředí (tj. makroprostředí, prostředí trhu a odvětví) a analýza interního prostředí (tj. prostředí organizace) v časovém horizontu současném, minulém i budoucím. Jejím cílem je zhodnotit současnou situaci organizace a zjistit případné příležitosti a hrozby z externího prostředí.
- Pro potřeby strategické situační analýzy se využívají interní a externí zdroje informací. K metodám, které využívá strategická situační analýza, patří například PEST analýza, výzkum trhu, Porterova analýza konkurenčních sil, portfoliové metody (BCG matice, GE matice, ABC analýza), finanční analýza, metoda VRIO, SWOT analýza, SPACE analýza a další.
- Z hlediska určitého logického postupu je vhodné provést nejdříve analýzu externího prostředí (makroprostředí – analýzu odvětví – analýzu trhu) a poté analýzu interního prostředí (analýzu samotné organizace). Výsledky analýzy externího prostředí a interního prostředí se poté propojí v syntéze, kde dochází ke konfrontaci faktorů externího prostředí a interního prostředí. Tato konfrontace ukáže možný strategický směr, kterým by se organizace měla ubírat.
- Strategický cíl – na základě výsledků strategické situační analýzy se stanovuje strategický cíl. Strategický cíl je v podstatě požadovaný cílový stav, kterého chce organizace dosáhnout. Strategický cíl se v současné době stanovuje v horizontu tří až pěti let. Při vymezení strategického cíle by se management měl držet obecně uznávaného pravidla SMART. To znamená, že cíl by měl být Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Reálný, Termínovaný.
- Strategie – strategie určuje kroky, kterým organizace dosáhne stanoveného strategického cíle. Jako první strategie se stanovuje korporátní strategie, což je strategie celopodniková. Korporátní strategie udává základní strategický směr organizace, který může být ofenzivní (útočný) nebo defenzivní (obraný). Dále je potřeba, aby organizace definovala své chování na trhu a v odvětví, a to určuje business strategie. Při formulaci business strategie si organizace musí vybrat trh, zvolit míru pokrytí trhu (na základě segmentace a targetingu/cílení) a chování vůči subjektům na trhu (vůči konkurenci, zákazníkům, obchodním článkům). K business strategiím se řadí konkurenční strategie – Porterovy generické strategie (nákladově orientovaná, diferenciací, koncentrací) a Kotlerovy konkurenční strategie (vůdce trhu, tržní vyzyvatel, tržní následovatel, tržní troškař). Organizace také musí formulovat funkční strategie, což jsou strategie pro jednotlivé oblasti organizace, jako je výroba, finance, personalistika, marketing, logistika apod. Všechny výše uvedené strategie musí být jednotné a jít jedním směrem. Není možné, aby si strategie vzájemně odporovaly nebo se popíraly.
- Strategický plán – strategickým plánem končí fáze strategického plánování. Strategický plán je zpravidla písemný dokument, kde je, mimo jiné, vymezen

strategický cíl organizace a popsána strategie organizace. Struktura strategického plánu je specifická pro každou organizaci. Integrální součástí strategického plánu je finanční rozpočet a kalkulace nákladů.

Vždy se vytváří několik strategických variant. Strategický management používá tak zvané variantní strategické rozhodování. Výběr strategický variant probíhá na základě následujících kritérií:

- přijatelnost – návratnost, riziko, reakce zájmových skupin;
- vhodnost – ve vztahu k očekávaným výsledkům, kulturní soulad;
- realizovatelnost – posouzení ve vztahu ke zdrojům organizace, analýza finančních toků, analýza bodu zvratu;
- poskytnutí výhody – jakou dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu konkrétní strategická varianta vytváří.

Fáze implementace strategie znamená praktickou realizace zvolené strategie. K realizaci implementace strategie je možné zvolit několik přístupů, např. přístup velitelský, přístup organizační změny, přístup spolupráce nebo přístup kulturní.

Samotný proces implementace zahrnuje několik kroků (Zapletalová a Lednický, 2013):

1. určení intervenčních oblastí – vymezení oblastí, kterých se implementace strategie bude přímo dotýkat;
2. personální zajištění – stanovení odpovědných pracovníků zajišťujících implementaci zvolené strategické varianty;
3. stanovení etap procesu implementace – přesné časové vymezení posloupnosti jednotlivých kroků implementace;
4. průběžná kontrola procesu implementace.

Implementace zvolené strategické varianty se významným způsobem dotýká především (a téměř vždy) uspořádání dané organizace (organizační struktury). Změny v organizační struktuře probíhají následujícím způsobem (Zapletalová a Lednický, 2013):

- stanovení hodnototvorných a podpůrných činností – vychází se z hodnototvorného řetězce M. Portera;
- stanovení činností vyžadujících úzkou spolupráci s ostatními;
- položení základních stavebních kamenů organizační struktury – pracovní místa, pracovní útvary;
- stanovení míry autority jednotlivým manažerům;
- nastavení vztahů mezi jednotlivými odděleními;
- nastavení vztahů s vnějšími partnery.

Kromě změn v organizační struktuře je potřeba řešit v rámci implementace další významné úkoly jako je přerozdělování zdrojů, stanovení politik a procedur podporujících strategii, zavedení mechanismů neustálého zlepšování, nastavení podpůrných systémů, implementace motivačních praktik a iniciativ.

Kontrola strategie má za úkol zjistit, zda vybraná a implementovaná strategie přináší takové výsledky, které byly od ní vyžadovány a očekávány. Mezi oblasti, které jsou v centru pozornosti kontroly strategie, patří prostředí organizace, vztah produktu a trhu, a oblast funkčních strategií.

Proces kontroly strategie pak probíhá následovně (Zapletalová a Lednický, 2013):

1. strategický audit – mise a cíle organizace, struktura organizace a celková strategie, strategie každé jednotky organizace, implementace a systém řízení organizace;
2. stanovení hodnotících kritérií;
3. analýza informací z adekvátních informačních zdrojů;
4. hodnocení výkonnosti strategie – analýza ročního plánu, analýza ziskovosti, analýza produktivity;
5. revize a korekce strategie.

Výsledky kontroly strategie jsou využívány ve fázi strategické situační analýzy, jako informace o interním prostředí organizace.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Znáte strategii svého podniku?

2.4.9 MANAGEMENT RIZIKA

V posledních desetiletích se výrazně změnila situace a vývoj podnikatelského prostředí, které v minulosti nemělo tak intenzivní vliv na činnost podnikatelských subjektů jako dnes. Řada podniků se tomuto vlivu musí přizpůsobit nebo zcela změnit způsob řízení a připravit se tak na rizika pramenící z globálních změn trhů. Pokud chtějí být podnikatelé úspěšní i v těchto podmínkách, musí se naučit tato rizika zvládat. Riziko je velmi často příčinou nástupu krize, a proto je zapotřebí riziko sledovat a trvale řídit.



DEFINICE

Management rizik je charakterizováno jako činnost, která je zaměřena na snižování současných a budoucích rizik, jejich příčin i následků.

Pojem riziko pochází ze 17. století, kdy se začal používat ve spojitosti s lodní plavbou. Pochází z italského slova „risico“, kterým se museli plavci vyhnout („risico“). V současné době se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. **Riziko** definujeme jako podmínku reálného světa, v němž

existuje vystavení nepříznivým okolnostem. Je to situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, který je očekáván, nebo v něj doufáme. Na druhé straně riziko také může přinášet nečekaný zisk (úspěch, přínos), nebo příznivá východiska pro další aktivity. Z ekonomického pohledu je pojem riziko chápán v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a jejich výsledků.

Z aktivit organizace a ze změn jejího okolí vyplývá velké množství rizik. V zásadě lze rizika podle Fotra (1992) rozdělit do dvou základních skupin na:

- **Rizika čistá (pojistitelná)** jsou taková rizika, u kterých existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, respektive negativních odchylek od jdoucího stavu. Z povahy čistých rizik je tudíž zřejmé, že pozitivní stránka zde naprosto chybí. Čistá rizika se přitom nejčastěji vztahují ke ztrátám, které jsou vyvolány: přírodními jevy (povodně, zemětřesení, požáry, mimořádně vysoké či nízké teploty), technickými systémy a jejich selháním (havárie ve výrobě, poruchy bezpečnostních zařízení, dopravní havárie), jednáním lidí (krádeže, zpronevěry, stávký).
- **Rizika podnikatelská (dynamická, spekulativní)** lze obecně chápat jako nebezpečí či přínos, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikání se budou odchýlovat od výsledků hospodářských jak v pozitivním, tak v negativním směru. Tyto odchylky mohou být vykazovány jako žádoucí (zisk, přínos) nebo jako nežádoucí (ztráta, neúspěch).

Obecně lze podnikatelské riziko hodnotit ze dvou pohledů, a to z pozitivní stránky (výhled vyššího úspěchu a z toho plynoucích finančních výhod), tak i z negativní stránky (hrozba neúspěchu a bankrotu). Dle definice rizika existuje možnost ztráty.

Typologie rizik není jednoznačná, protože se mohou některé typy vyskytovat ve více uvedených skupinách. Rozeznáváme tato podnikatelská rizika (Zapletalová a kolektiv autorů, 2012):

- **vnitřní a vnější ekonomická rizika** – např. změna měnových kurzů, zvýšení inflace, vstup nového konkurenta do odvětví, zvýšení nákladů na výrobní investice apod.;
- **výrobní (technologická) a technická rizika** vyplývají převážně z nabídky výrobků, které nemají určité technické parametry, jsou vyráběny zastaralými technologiemi nebo jsou výsledkem neúspěšného technického výzkumu a vývoje;
- **sociálně pracovní rizika** odrážejí převážně jednání pracovníků organizace jako odraz vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec a také vztahy obyvatelstva – zákazníka na organizaci;
- **informační rizika**, která se ještě člení na rizika datová, softwarová, hardwarová, vyplývají především ze selhání informačních systémů (např. výpadky sítí, technická závada na serveru), zabezpečení dat a softwaru před zneužitím;
- **dodavatelská rizika** jsou přímo na straně dodavatele, jako je například neschopnost dodavatele zajistit požadovanou kvalitu nebo neschopnost dodat požadované produkty včas;

- **politická rizika** jsou dána změnou politických systémů a jejich chování, nebo jednáním lidí v důsledku nesouhlasu s tímto politickým systémem;
- **tržní rizika** vyplývají z podnikatelské činnosti organizace směrem do svého okolí, na jehož aktivity reagují nebo nereagují zákazníci a konkurenti z obdobných podnikatelských činností, trh se nevyvíjí tak, jak organizace předpokládala nebo očekávala;
- **legislativní rizika** se týkají nepříznivých změn v legislativě ve vlastní zemi nebo v zemi obchodu;
- **přírodní rizika** vyplývají z přírodních katastrof, jako jsou záplavy, zemětřesení, povodně, vichřice, lesní požáry apod.

Jak uvádí Rais (2007), risk management firmy představuje soustavný proces monitorování rizik, která mohou ovlivnit podnik a současně provádí soustavnou prevenci případných ohrožení. Podstatou této činnosti je podle Šefčíka et al. (2009) rozhodování v podmínkách nejistoty, tedy rozhodování, kdy máme minimum informací a nedostatek času k ověření jejich správnosti a nutnost vydat potřebné rozhodnutí.

Každý podnik v závislosti na své velikosti by měl mít prioritně vytvořený útvar, který by byl součástí managementu podniku, a který by měl na starost řízení managementu rizika, případně by měla být vytvořena pracovní skupina, která bude identifikovat případná rizika. Risk management by přitom měl zahrnovat všechny oblasti, a ne jen oblast finanční, tzn. oblast odběratelsko-dodavatelskou, personální, technickou, výrobní. K tomu, aby bylo řízení rizik účinné, je potřeba splnit určité předpoklady. Smejkal a Rais (2006) považují za nezbytnou podmínku úspěšného rizikového managementu zahrnutí rizikových strategií do podnikové strategie s ohledem na jeho hlavní cíle, funkční komplexní proces řízení rizik podpořený vhodným informačním systémem, kladení dostatečného důrazu na řízení rizik, určení osoby odpovědné za tuto oblast a v neposlední řadě též existenci fungující interní struktury, která bude schopna dále se rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik.

Řízení rizika obsahuje soubor metodických postupů k odstranění či omezení rizik. Samotný **proces řízení rizik** zahrnuje následující fáze (Zapletalová a kolektiv autorů, 2012):

1. **Identifikace rizik:** Efektivní management rizika předpokládá především znalost možných rizik organizace. Rizika se identifikují nejrozličnějšími způsoby. Jde například o analýzy scénářů, brainstorming, odhad možných rizik. Identifikace rizik není statický proces, vyvíjí se podobně, jako se vyvíjí ekonomické prostředí i samotná rizika.
2. **Analýza a vyhodnocení rizik:** Jakmile je známa množina možných rizik, je třeba určit jejich možný účinek na organizaci a pravděpodobnost, že skutečně nastanou. Microsoft k tomuto účelu používá „mapy rizik“, což je grafické vyjádření významu účinku a jejich pravděpodobností.
3. **Ošetření (regulování) rizik,** tj. rozhodnutí o nápravných opatřeních k odstranění rizik nebo ke snížení rizik na přijatelnou úroveň, jejich realizace a sledování jejich efektu.

2.4.10 KRIZE A KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krize je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé. Za krizi obecně lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit či dokonce ohrozit integritu a životaschopnost podniku. Podniková krize nemusí být odrazem špatného řízení společnosti, ale je stále častěji považována za změnu, jejíž charakter a dopad je pro podnik významný.

Krizová situace je všeobecně považována za nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje.

Za společné znaky všech krizí mohou být považovány tyto (Zapletalová a kolektiv autorů, 2012):

- Krize je téměř vždy rozkladná. Dokud není vyřešena, blokuje činnost organizace.
- Krize je téměř vždy negativní. Odvádí od důležitých každodenních úkolů a narušuje soustředění na práci a její cíle. Vytváří v daném podniku napjaté ovzduší a vrhá stín pochybnosti na důvěryhodnost organizace v očích veřejnosti.
- Krize rozděluje organizaci. Zaměstnanci včetně vedoucích pracovníků si vybírají stranu, na kterou se přidávají na základě fakt nebo zájmů svých či organizace.
- Krize může vyvolávat zkreslené nebo nesprávné dojmy. Dojem pak může být považován za skutečnost a případně povzbuzovat negativní nálady veřejnosti vůči organizaci.
- Krize zpravidla překvapí, i když management podniku s určitými riziky počítá.

V praxi se krize zpravidla odlišují z hlediska příčin, které vedly ke vzniku krize, podle důsledků, ale i podle toho, co bylo jejich podstatou. Můžeme krize rozčlenit následujícím způsobem (Zapletalová a kolektiv autorů, 2012):

- Z pohledu dopadu rozlišujeme krizi na **lokální/ globální**. Toto členění je odvozeno od měřítka projevů a důsledků těchto krizí.
- Krize se zpravidla nedá předpovědět, proto rozeznáváme krize na **neočekávané** a **krize předvídané**. Krize neočekávané jsou krize způsobné různými přírodními katastrofami nebo pochybeními lidského faktoru, které není možné dopředu odhadnout. Ovšem v ekonomice, kde dochází k cyklickému vývoji, lze krizi předvídat, protože krize tvoří etapu jejího vývoje.
- Dále můžeme krize rozdělit podle jejich viditelnosti, zjevnosti na **krize zjevné** a **krize latentní (skryté)**. Krize zjevná je snadno odhalitelná. Krize latentní

(skrytá) se nedá ihned odhalit, a tudíž může být svým charakterem nebezpečnější.

- **Přírodní krize** jsou ekologické jevy jako zemětřesení, sopečné erupce, tornáda a hurikány, záplavy, sesuvy půdy, tsunami, bouře a sucha, které ohrožují život, majetek a životní prostředí.
- **Ekologická krize** je zapříčiněna zásahy člověka do přírodních podmínek. Jedná se o znečišťování životního prostředí, vyčerpávání přírodních zásob, zásahy do krajiny, tvorba černých skládek, užívání nebezpečných technologií např. jaderné elektrárny atd.
- **Technologická krize** je často způsobena selháním lidského faktoru, který technologii nevhodně užívá. Příčinou technologické krize nemusí být pouze selhání člověka, ale může se rovněž jednat o zaostávání výrobku oproti novým technickým řešením. Případná nehoda přináší významné škody např. na životním prostředí a svým rozsahem ji můžeme zařadit do kategorie katastrofy. Příkladem může být Černobylská katastrofa nebo únik ropy z tankeru Exxon Valdez v Mexickém zálivu atd.
- **Konfrontační krize** nastává tehdy, když nespokojení jednotlivci anebo skupiny mají mezi sebou spor, např. státní zaměstnanci s vládou či různé zájmové skupiny chtějí získat uznání svých požadavků a očekávání. Běžnými druhy konfrontační krize jsou bojkot, demonstrace, stávky, blokády nebo obsazení budov a odmítání nebo neuposlechnutí policie.
- **Ilegální krize** znamená, že soukromá i veřejná sféra čelí krizi, která vznikne tak, že soupeř použije takových prostředků, jako jsou manipulace, únos, poškozování, terorismus, špionáž nebo jiné extrémní taktiky, jejichž cílem je destabilizovat nebo zničit danou organizaci, veřejnou složku.
- **Psychologická krize** může být vyvolána sociálně ekonomickou situací daného státu, kdy občané mají obavu z budoucnosti, a vzniká nedůvěra k aktuálnímu sociálnímu uspořádání. Psychologická krize často vzniká i po přírodní katastrofě, kdy vzniká panika a strach z budoucnosti.
- **Ekonomická krize** může mít charakter *makroekonomické a mikroekonomické krize*. Makroekonomická krize je způsobena poklesem HDP, růstem inflace, nevhodnými státními investicemi, sociální politikou státu, ale i špatnou monetární politikou. Tato forma může mít i globální charakter a může ovlivnit hospodářský rozvoj ostatních států. Mikroekonomická krize má vliv na vývoj jednotlivých podnikatelských subjektů v dané zemi, může se jednat o krizi ve výrobním procesu, v dodavatelsko-odběratelských vztazích, krizí v platební schopnosti. Mikroekonomická krize může nastartovat vznik makroekonomické krize a naopak.
- **Finanční krize** se odlišuje od ekonomické krize tím, že jejím spouštěčem jsou rozpory ve finančním systému. Příkladem je hypoteční krize, která vznikla v roce 2008 v USA. Propad cen nemovitostí, pád dolaru a ekonomická recese jsou faktory, které odstartovaly vznik finanční krize.
- **Podniková krize** je taková situace v podniku, při níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami podniku (poslá-

ním, filozofií, hodnotami, cíli, stylem) na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k podniku na straně druhé. Z tohoto důvodu prosperita podniku vyžaduje zásadní opatření k znovunabytí své rovnováhy. Podniková krize většinou vzniká jako výsledek vzájemného **působení vnitřních a vnějších rizikových faktorů** na straně jedné, a nevhodných podnikatelských či manažerských rozhodnutí na straně druhé.

DEFINICE



Krizový management můžeme definovat jako jednu z disciplín managementu podniku. Je určen ke zvládnutí mimořádné negativní (krizové) situace podnikatelského subjektu.

Podstatu krizového managementu lze spatřovat zejména v systému promyšlených, provázaných procesů a postupných kroků, jejichž cílem je jak rozpoznat komplexní podstatu krizové situace podniku, tak také nalézt způsob jejího úspěšného vyřešení.

V širším smyslu slova je úkolem krizového managementu:

- včas rozpoznat možnost vzniku nestandardní negativní situace podniku a odhalit její možné příčiny (krizový potenciál podniku);
- nastavit preventivní procesy předcházející krizi;
- efektivně vyřešit vzniklou krizi;
- odstranit následky uplynulé krizové situace podniku.

V užším slova smyslu lze krizový management považovat za soubor opatření, zaměřený na řešení vzniklé krize podniku a omezování objemu škod, které mohou vzniknout v jejím důsledku.

Činnost krizového managementu probíhá ve specifických podmínkách, které jsou velmi často důsledkem vzniklé krizové situace. Práce členů krizového managementu je ztížena malou možností předvídání budoucího vývoje, rychlostí působení nepříznivých vlivů a zejména jejich negativním dopadem na fungování organizace. Manažeři podniku jsou konfrontováni nejen se sníženou pracovní morálkou, napětím a projevy odporu mezi zaměstnanci, ale také musí čelit kritické pozornosti obchodních partnerů, věřitelů, médií a veřejnosti vůbec.

Zásady činnosti managementu v době krize podniku velmi přehledně demonstruje následující „Desatero krizového managementu“ (Zuzák, 2004):

- Krize je součástí našeho života a ve světě bude vznikat stále více komplikovaných vztahů.
- Na krize a jejich zvládnutí je třeba neustále se připravovat.

- Zachycení slabých signálů z okolí umožňuje včasnou identifikaci změn, které by mohly přerůst v krizi.
- Na vznik krize je třeba okamžitě reagovat, protože čas se stává největším nepřítelem.
- Zakrývání krize před okolím je jen ztrátou času a energie, protože stejně vyjde najevo.
- V krizi není nikdo sám, a proto je třeba o ní komunikovat a hledat spojence pro její řešení.
- Při řešení krize se musí využít všechny rezervy; teprve v krizi se zjistí, že je jich hodně.
- Krize je příležitostí pro nové a vyšší cíle a jen stereotypy a rigidita brání ve formulaci nových cílů a v jejich dosažení.
- Krizi je nutné řešit razantně, ale vždy s rozvahou.
- Nejsou beznadějné situace, ale jen lidé bez naděje, víry a cílů.



NÁMĚT NA TUTORIÁL

Jaký měla vliv nedávná světová hospodářská krize na české podniky?



OTÁZKY

- 1. Základní charakteristika systémových přístupů je tato**
 - a. usilují o aplikaci koncepce funkčních analýzy do řízení
 - b. rozvíjejí teorii vnitřní struktury procesů řízení
 - c. chápou management jako procesy možné transformace do matematických modelů
- 2. Mezi metody využívané kvantitativními přístupy k rozhodování patří (označte nesprávnou odpověď)**
 - a. metody matematického programování
 - b. strukturní analýzy
 - c. teorie her
 - d. systémové metody
- 3. V rámci manažerské struktury bychom měli vždy najít jako jeho pevnou a neoddělitelnou součást**
 - a. rizikový management
 - b. krizový management
- 4. Rizika, která jsou vnímána jako vždy nebezpečná a příčinou vzniku nepříznivých situací se nazývají jako**
 - a. rizika čistá
 - b. rizika podnikatelská
 - c. rizika globální
- 5. K základním charakteristikám krize patří (označte nesprávnou odpověď)**

- a. krize je téměř vždy rozkladná
 - b. krize je někdy negativní
 - c. krize rozděluje organizaci
 - d. krize může vyvolávat zkreslené dojmy
 - e. krize zpravidla překvapí
- 6. Změna představuje odchytku od plánovaného stavu, která má vždy negativní charakter a je těžko předvídatelná**
- a. ano
 - b. ne
- 7. Znalost, která je snadno přenositelná a má formalizovanou podobu se nazývá**
- a. explicitní
 - b. implicitní
 - c. tacitní
- 8. Procesy mající průřezový charakter, jejichž výstupem je stanovení ukazatelů a způsoby měření ostatních procesů jsou**
- a. klíčové procesy
 - b. pomocné procesy
 - c. řídicí procesy
- 9. Inovace představují hluboké, především kvantitativní změny v různých oblastech organizací.**
- a. ano
 - b. ne
- 10. Osoba, která je plně zodpovědná za kvalitu a rozvoj informačního systému konkrétní organizace se nazývá**
- a. inovační manažer
 - b. informační manažer
 - c. střední manažer
- 11. Ve světě se uplatňují tři základní koncepce managementu jakosti (označte nesprávnou odpověď)**
- a. odvětvové standardy,
 - b. normy ČSN
 - c. koncepce TQM
- 12. Management, který se zabývá problematikou ochrany životního prostředí při naplňování cílů organizace, se nazývá**
- a. strategický management
 - b. inovační management
 - c. environmentální management

SHRNUTÍ KAPITOLY



Období druhé poloviny dvacátého století je typické rozvojem manažerských přístupů, které svým charakterem i obsahem navazují na klasické období managementu a jeho školy.

Badatelé tohoto „nového období“ navazují na myšlenky svých předchůdců a snaží se je rozvíjet v nových podmínkách. S významnou změnou globálního podnikatelského prostředí dochází také ke změně přístupů managementu. Management musí reagovat na rostoucí požadavky zákazníků, na zvyšující se rychlost změny a nárůst znalostí. Začíná se prosazovat řada nových forem a přístupů k managementu, které reflektují změny v globálním podnikatelském prostředí.

Významné ekonomické a politické změny v druhé polovině dvacátého století přispěly ke vzniku managementu změny, který se zabývá reakcemi na změny a také způsoby vyvolání změn v organizacích. Pochopení změn a jejich zvládnání mělo vliv na požadavky na rozvoj znalostí, a tudíž na znalostní management. Nové znalosti se promítají ve změnách, inovacích organizací, které se promítají mimo jiné v procesním řízení organizací. Pro řízení a rozvoj znalostí, inovací, procesů a dalších změn je potřeba systematizovat získané poznatky do sofistikovaných informačních systémů. Rozvoj poznatků a technologií s sebou nese důraz kladený na kvalitu poskytovaných produktů, která by měla být v souladu s životním prostředím. Všechny tyto změny se promítají do strategického řízení organizací, které musí vnímat možná rizika tak, aby předcházely případným krizím.



ODPOVĚDI

1b, 2d, 3a, 4a, 5b, 6b, 7a, 8c, 9b, 10b, 11b, 12c

3 KONCEPČNÍ VYMEZENÍ MANAGEMENTU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je vymezení managementu jako koncepce, a to v pojetí aktivit realizovaných v podniku a zvláštní skupiny lidí. Management je potřeba chápat v souvislosti s podnikatelským prostředím, ve kterém působí, a to nejen z externího pohledu, ale i z interního prostředí. A právě internímu prostředí organizace, konkrétně potom podnikové kultuře a etickému chování bude věnována pozornost. Dále se zde zaměříme na pojetí managementu organizace a zákonitých vztahů v ní, vývoj organizační struktur a současný design organizačních struktur v organizacích.

CÍLE KAPITOLY



- vysvětlit základní pojetí koncepce managementu;
- objasnit pojetí managementu jako aktivit v organizaci a skupiny lidí v organizaci;
- vysvětlit význam a pojetí organizační struktury v organizaci a její současný design;
- vysvětlit vliv podnikatelského prostředí, a jeho jednotlivých vrstev, na management organizace;
- objasnit podstatu a význam podnikové kultury pro management organizace;
- vysvětlit význam a pojetí etického chování organizace a koncepce společenské odpovědnosti organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Management, management jako aktivita, management jako skupina lidí, organizace, organizační struktura, design organizační struktury, podnikatelské prostředí, externí podnikatelské prostředí, interní podnikatelské prostředí, podniková kultura, etika, etický kodex, společenská odpovědnost organizace.

Management představuje velmi komplexní a rozsáhlou oblast aktivit s řízením, vedením a správou v různých organizacích. Proto to někdy velmi zúžené chápání pojmu management jako pouze řízení organizace je chybné. Rozsáhlost aktivit, které jsou středem

zájmu managementu, ilustruje množství definic, které byly vytvořeny zahraničními, ale i českými autory.



DEFINICE

Zde uvádíme některé vybrané definice:

- Management znamená umění dosáhnout cíle organizace rukama a hlavama jiných. (American Management Association in Blažek 2014)
- Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout a manažeri jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. (Drucker, 1970, s. 6)
- Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. (Donnelly et al., 1997, s. 24)
- Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem/skupinou, který řídí (řídící subjekt) a jednotlivcem/skupinou, který je řízen (řízený subjekt). (Blažek, 2014, s. 12)
- Management představuje tmel, který drží společnosti i organizaci pohromadě. (Handy, 2016, s. 120).

Obecně tedy lze říci, že management představuje veškeré aktivity v podniku, které je potřeba zrealizovat tak, aby byl zabezpečen chod určité organizace.

3.1 Pojetí managementu

Jak ukazují výše uvedené definice managementu, tak management je chápán z různých pohledů a pojetí. Chápání managementu závisí na jednotlivém autorovi, čím se zabývá a jakou oblast prioritně studuje.

Z těch definic můžeme vidět, že management je vnímán a chápán ve třech základních rovinách:

- management jako funkce a aktivita;
- management jako skupina řídicích pracovníků;
- management jako vědní disciplína.

3.1.1 MANAGEMENT JAKO FUNKCE A AKTIVITA

Pojetí managementu jako funkce chápe management jako aktivity, které slouží k realizaci a řízení řídicího procesu jako celku. Což znamená, že management zahrnuje všechny oblasti řízení v podniku, které vedou k naplňování řídicích úkolů. Z pohledu managementu jako funkce můžeme říci, že management představuje řízení podniku a vedení lidí (Lang, 2007). Řízení podniku zahrnuje aktivity směřující k plánování struktur a řízení procesů podniku. Vedení lidí představuje činnosti a jednání zaměřené na pracovníky organizace.

Management tedy můžeme charakterizovat jako určitý proces, někteří autoři hovoří o cyklicky probíhajícím procesu (Blažek, 2014), ve kterém řídicí subjekt stanoví cíle a prostřednictvím určitých nástrojů a způsobů jednání působí na řízený subjekt tak, aby byly naplněny stanovené cíle. Nástroje, kterými působí řídicí subjekt na řízené subjekty, mají charakter konkrétních úkolů a činností s přesně stanoveným cílem a účelem. Tyto nástroje se nejčastěji nazývají jako manažerské funkce. O manažerských funkcích bude podrobně pojednáno v dalších kapitolách publikace.

Management v organizaci, z pohledu funkce a aktivity, můžeme rozčlenit do tří hlavních úrovní. Jednotlivým úrovním potom odpovídají konkrétní aktivity. V organizaci obvykle najdeme tyto **úrovně řízení**: strategický management, střední management, operativní management.

Strategický management (strategické řízení) představuje nejvyšší úroveň řízení v organizaci. Na této úrovni řízení probíhá politicko-strategické rozhodování, spojené s tvorbou strategického plánu a celkové koncepce organizace, a rozhodování pro řízení operativního systému. U malých organizací je tato úroveň řízení úzce spojena s výkonem vlastnických práv. Velké organizace jsou typické oddělením funkce výkonu vlastnických práv od funkce strategického řízení.

Střední management (taktické řízení) je spojen s rozhodováním pro řízení operativního systému organizace. Posláním středního managementu je realizace taktických (střednědobých) plánů a cílů.

Operativní management (operativní řízení) se zabývá bezprostředním operativním řízením krátkodobých aktivit a naplňováním krátkodobých, operativních cílů.

3.1.2 MANAGEMENT JAKO SKUPINA ŘÍDICÍCH PRACOVNÍKŮ

V tomto pojetí je management spojován s lidským faktorem. Blažek (2014) hovoří o tzv. personifikaci pojmu management. Management je vnímán jako skupina pracovníků, vedoucích pracovníků - manažerů, kteří jsou realizátoři managementu a mají za úkol řídit danou organizaci. Manažer je klíčovou osobou v organizaci, jelikož nese odpovědnost za úspěšnost organizace v podnikatelském prostředí. V malých organizacích splývá role manažera s rolí vlastníka. S růstem organizací dochází k oddělování manažera a vlastníka. Manažer se tak stává prostředníkem mezi výkonnými zaměstnanci a vlastníky organizace.



DEFINICE

Různí autoři definují manažera různě, my zde uvádíme některé vybrané definice:

- Podle Druckera je manažer považován za osobu, která odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu. Drucker uvádí, že manažer nemusí být génius, ale musí mít celou řadu vrozených i získaných vlastností, určitý charakter a talent a zejména schopnost se neustále vzdělávat (Drucker, 2008).
- Lojd (2011, s. 10) považuje manažera za člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.
- Australian Institute of Management (in Blažek, 2014) považuje za manažera jakoukoliv osobu, která plánuje, vede, organizuje, deleguje, kontroluje, hodnotí a vytváří rozpočty s cílem dosáhnout požadovaných výstupů.
- Podle Gilbera (2012) manažer představuje zaměstnance, který se musí vypořádat s tvorbou rozhodnutí, vedením lidí a delegováním pravomocí s cílem dosáhnout cílů organizace..

Obecně tedy můžeme říci, že manažer představuje „specifický“ typ pracovníka v organizaci. Specifičnost se projevuje v určitých prvcích, které jsou pro manažera typické a kterými se odlišuje od výkonných pracovníků. Mezi hlavní charakteristiky, které odlišují manažera od výkonných pracovníků, patří:

- moc – moc znamená prosazování své vůle i proti vůli jiné osoby a ovlivňování přání jiné osoby, ten kdo má moc může nastolovat otázky k řešení a ovlivňuje jednání o věcech
- autorita – představuje legitimizovanou moc, představuje oprávnění ovládat a řídit jiné lidi
 - autorita charismatická – vyplývá z víry k neobyčejným kvalitám a výjimečným schopnostem a dovednostem toho, kdo má tuto moc;
 - autorita tradiční – vyplývá z tradice (např. král má moc od Boha);
 - legální-racionální autorita – autorita vychází z konkrétní pozice (např. policista)
 - formální – vzniká pověřením konkrétní osoby na základě rozhodnutí;
 - neformální – je založena na osobnosti, zkušenostech, vlastnostech konkrétní osoby.
- pravomoc – představuje právo pracovníka volně se rozhodovat, což znamená, že má možnost a volnost jednání;
- odpovědnost – představuje povinnosti vyplývající ze závazku plnit činnosti a úkoly spojené s konkrétním pracovním místem;
- výše finančního ohodnocení;
- společenský status – postavení člověka ve skupině.

Manažery třídíme podle stupňů řízení, kterým odpovídají konkrétní úkoly a aktivity. V tomto případě hovoříme o **vertikální typologii manažerů** (Váchal et al., 2013). Rozeznáváme manažery vrcholové, manažery střední a manažery první linie.

Vrcholoví manažeři (tuto skupinu nazýváme často jako top management – CEO: Chief Executive Office) řídí organizaci jako celek a reprezentují ji jak vůči interním subjektům (pracovníkům a vlastníkům), tak vůči externím subjektům (zákazníci, dodavatelé, státní instituce atd.). Vrcholoví manažeři působí na úrovni strategického managementu organizace a zodpovídají za veškerá strategická rozhodnutí organizace. Řeší úkoly dlouhodobějšího charakteru, a to v obvykle v časovém horizontu 3 – 5 let.

Střední manažeři (manažeři druhé linie – middle management) působí na úrovni středního managementu, tj. taktické úrovni řízení. Jedná se o početnou a různorodou skupinu řídicích pracovníků (např. vedoucí oddělení atd.), kteří působí jako takový určitý zprostředkovatelský článek mezi nejvyšším vedením a nejnižší úrovni vedení. Posláním středních manažerů je rozhodování pro řízení operativního systému organizace, které vede k naplnění strategických cílů nastavených vrcholovými manažery. Aktivity středních manažerů jsou obvykle vykonávány v časovém horizontu maximálně jednoho roku.

Manažeři první linie (nejnižší manažeři – lower management) jsou takoví manažeři, kteří působí na nejnižším stupni řízení a jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky. Jedná se například o mistry, dílovedoucí, vedoucí prodejny, primáře, vedoucí kateder atd. Mezi hlavní úkoly manažery první linie patří rozhodování o každodenních, operativních úkolech a problémech na svém oddělení. Převažujícími aktivitami těchto manažerů jsou komunikace s nadřízenými a podřízenými, organizace práce, konkretizace práce na úroveň úkolů pro jednotlivé pracovníky, vedení a motivace podřízených a hodnocení výsledků jejich práce apod.. Pro operativní řízení jsou typické činnosti s časovým horizontem týdenním, měsíčním nebo čtvrtletním (Váchal et al., 2013).

Na každé úrovni řízení se potom nachází několik manažerů, kteří se mohou dělit podle svého zaměření a činností, za které jsou zodpovědní. Toto členění manažerů představuje horizontální typologii manažerů. Podle **horizontální typologie manažerů** Veber a kol. (2009) rozlišuje tyto typy manažerů:

- manažeři kvality;
- personální manažeři;
- procesní manažeři;
- produktoví manažeři;
- projektoví manažeři;
- finanční manažeři;
- provozní manažeři atd.

3.2 Management a organizace

Lidé se od nepaměti sdružují do určitých skupin, organizací, za účelem společného dosahování stanovených cílů. Z tohoto pohledu chápe Koontz et al. (1993) management jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Organizace mohou nabývat různých podob a lze je široce chápat. Může se jednat o spontánně vzniklé skupiny, organizace (např. rodina, rod, kulturně spřízněná společenství) nebo uměle vzniklé organizace. Umělé organizace jsou cíleně vytvořené skupiny, které mají jasně explicitně stanovený účel, podmínky existence, vnitřní a vnější vztahy. Jak uvádí Tureckiová (2004), takto vzniklá organizace je umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původního řádu přirozeného, za účelem dosahování stanovených cílů. Mezi uměle vytvořeného organizace patří celá řada různých druhů organizací, nicméně co do rozsahu a významu její nejpočetnější skupinu tvoří organizace, do nichž lidé vstupují prostřednictvím pracovní-právního vztahu a stávají se tak jejími zaměstnanci. Takové organizace se nazývají organizacemi zaměstnaneckými a můžeme ji chápat jako množinu lidí/zaměstnanců, kteří disponují svojí pracovní silou, vybavení technikou, informacemi a finančními prostředky, které jsou majetkem vlastníků.

3.2.1 TYPY ORGANIZACÍ

Zaměstnanecké organizace mohou mít charakter podnikatelský (podniky, ziskové organizace) nebo nepodnikatelský (neziskové organizace). Organizace můžeme také členit podle typu vlastnictví na státní (rozpočtové, příspěvkové, obecně prospěšné), družstevní, soukromé (podniky jednotlivců, obchodní společnosti) a společenské (politické strany, občanské iniciativy, odborové organizace, církve, zájmové organizace).

Pro vymezení určitých typů společenských organizací se používá členění podle charakteru členství a typu moci v daném systému primárně uplatňována. A. Etzioni (1964) člení organizace na organizace s převažující:

- donucovací autoritou – organizace typické nedobrovolným členstvím (např. věznice, nápravné ústavy);
- utilitární (racionálně právní) autoritou – členství v těchto organizacích je založeno na principu ekonomické odměny (průmyslové, obchodní, zemědělské organizace);
- normativní autoritou – organizace s morálním charakterem členství a vnitřní hodnotou odměn (církve, politické strany atd.);
- smíšené organizace

Tureckiová (2004) člení organizace podle typu angažování následovně:

- organizace s odcizeným angažováním (např. věznice);
- organizace s morálním angažováním (např. církve);
- organizace s kalkulativním angažováním (např. podniky).

3.2.2 ORGANIZACE JAKO SYSTÉM

Organizaci můžeme ze systémového hlediska chápat jako uspořádaný systém tvořený prvky, které jsou spojené navzájem určitými vazbami a jako celek vykazuje určité vlastnosti, chování. Přičemž v organizaci jako v systému probíhají dva základní typy transformačních procesů, a to hmotně energetická transformace (přeměna surovin ve výstupy) a informační transformace (získávání, zpracování informací a informační působení na rozhodování). Hmotně energetický proces je vztahován k obsahové stránce řízení „Co se řídí?“, zatímco proces informační transformace se vztahuje k formě procesu řízení „Jak se řídí?“. Hmotně energetický proces, to je proces přeměny vstupů na výstupy, se navenek projevuje jako chování organizace.

Jak již bylo uvedeno, tak organizace má určitou strukturu, která je tvořena prvky, vztahy a vazbami uspořádané z pohledu účelu a naplnění požadovaných cílů. Veškeré vazby mezi jednotlivými prvky v organizaci mají charakter toků informací, který je v současné době řešen v rámci informačních systémů organizací. Jako každý systém, tak také v organizaci existují prvky vstupní a výstupní. Vstupy představují zdroje potřebné k naplňování cílů organizaci. Na základě transformace vstupů ve vnitřním prostředí organizace jsou potom produkovány výstupy hmotné nebo nehmotné povahy. Výstupy mohou být hmotné výrobky, poskytování služeb nebo práce, ale i třeba vnitropodnikové výkony.

Prvky organizace, kterými jsou lidé a výrobní prostředky, rozdělujeme do dvou skupin, a to na prvky řízené a prvky řídicí. **Prvky řízené** představují koordinované útvary řízené prvky řídicími. Jedná se v podstatě o podřízené, kteří jsou řízeni svými manažery. **Řídicí prvky** potom představují samotný management organizace. Přičemž nejvyšším řídicím prvkem (vrcholovým řídicím prvkem) je top management realizující strategické řízení. Nejnižším řídicím prvkem je operativní řídicí prvek, který představuje liniové manažery realizující operativní řízení. Mezi těmito dvěma řídicími prvky existuje střední řídicí prvek, který je tvořen středním managementem, který realizuje taktické řízení. Prvky organizačního systému jsou diferencovány na základě struktury a chování příslušného systému do organizačních subsystémů, které mohou mít charakter trvalý nebo pružný. V podstatě lze v podniku vymezit tři základní subsystémy, a to subsystém výrobní, ekonomický a sociální. **Výrobní subsystém** je spojen s hmotně energetickým procesem přeměny vstupů na výstupy, popřípadě poskytování služeb. **Subsystém ekonomický** je spojen s ekonomickými aktivitami v organizaci a jeho součástí jsou příslušné ekonomické režimy včetně vnitropodnikových, obchodních, zásobovacích a odbytových aktivit v rámci příslušného organizačního informačního systému. **Subsystém sociální** je tvořen jednotlivci, sociálními skupinami a institucemi a vzájemnými vazbami mezi těmito prvky.

Vztahy v organizaci, podle Trunečka et al. (1997), představují vztahy mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými. Váchal et al. rozlišuje tyto druhy vztahů: přímé, skupinové, s nepřímou účastí vedoucího. **Přímé vztahy** se vyskytují ve všech organizačních a řídicích strukturách a v obecné rovině jde o liniovou řídicí strukturu s jedním stupněm řízení. **Skupinové vztahy** představují vztahy nadřízeného a podřízeného v přítomnosti dalšího podřízeného pracovníka. **Vztahy s nepřímou účastí vedoucího** jsou charakteristické metodickou

vazbou, jejímž cílem je získat potřebné informace pro vedoucího za účelem koordinace činností organizačních útvarů.

Vazby v organizaci charakterizují určitou návaznost jednotlivých prvků umožňující koordinaci jednotlivých činností. Truneček et al. (1997) rozlišuje čtyři základní vazby v organizaci, a to skupinovou, postupovou, vzájemnou a týmovou. **Skupinová vazba** je typická vstupem a výstupem z každé skupiny, minimálním kontaktem mezi skupinami a koordinací aktivit skupiny pomocí příkazů. **Postupová vazba** je charakteristická návazností pracovních operací, které jsou naprogramované bez možnosti změny stanoveného pořadí, přičemž výstup jedné operace se stává vstupem pro druhou operaci. **Vzájemná vazba** představuje vzájemnou koordinaci aktivit prostřednictvím plánování a pravidel, kde každá skupina má vstup a výstup. **Týmová vazba** je založena na vytvoření speciálních pracovních týmů pro konkrétní úkol a po splnění úkolu jsou tyto týmy rozpuštěny.

3.2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura je výsledkem manažerské funkce organizování.



DEFINICE

Organizační struktura zobrazuje kompetenční vztahy, vnitropodnikové úvary a vzájemné vazby a vztahy mezi těmito útvary. Základní jednotkou organizační struktury je jednotka organizace práce, která je tvořena určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi.

Jednotky organizace práce se podle principu hierarchie spojují v organizační jednotky větší, které představují organizační stupně. Organizační stupně představují v organizační struktuře její hierarchické uspořádání. Pro tvorbu organizační struktury je potřeba poznat a pochopit základní technické a technologické vztahy v aktivitách organizace, analyzovat základní prvky, kterými je organizace tvořena. Podrobněji je o organizační struktuře pojednáno v následující kapitole.

3.3 Podnikatelské prostředí a jeho vliv na management organizace

Někteří autoři hovoří o okolí podniku, jako třeba Dvořáček a Slunčík (2012). Okolím pak chápou vše, co stojí mimo podnik jako organizaci.

DEFINICE

Podnikatelské prostředí, obecně řečeno, představuje veškeré síly a vlivy, přímého nebo nepřímého vlivu, působící na podnikatelské subjekty. Podnikatelské prostředí musí být chápáno v celé jeho celistvosti, jako určitý komplex faktorů, vztahů a vlivů působících na daný podnikatelský subjekt.

Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012), tak každý podnik je otevřený systém, který má vztahy k okolím, ve kterém a působí a výsledky podniku pak ve značné míře závisí na faktorech vnějšího a vnitřního prostředí. Všechny tyto faktory a síly musí vzít manažer do úvahy při realizaci a výkonu manažerských funkcí. Tyto faktory nelze ignorovat nebo zcela pomíjet.

Od konce minulého století je vnímán vliv podnikatelského prostředí na úspěch podnikání jako velmi významný, ne-li přímo určující. Můžeme objevit v Timmonsově modelu z roku 2001 podnikatelské prostředí jako jeden ze tří faktorů úspěchů podnikání. V tomto svém modelu jej Timmons označuje jako hnací síly. Také systémový model faktorů úspěchů v podnikání zařazuje podnikatelské prostředí mezi tzv. objektivní faktory úspěchů podnikání, spolu s faktorem vlastnictví (Jünger a Fialová, 2004). Z tohoto pohledu je vidět, že význam podnikatelského prostředí pro úspěch podnikání je nezanedbatelným.

Tato tvrzení potvrzují také Dvořáček a Slunčík (2012), kteří tvrdí, že znalost podnikatelského prostředí je důležitá, mimo jiné, z těchto důvodů:

- umožňuje pochopit vztahů podnikatelského subjektu s okolím,
- zvyšuje schopnost adaptace na konkrétní podnikatelské prostředí,
- umožňuje využívat možnosti pro ovlivňování konkrétního podnikatelského prostředí.

3.3.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Podnikatelské prostředí, jako celek má vrstvy, které strukturují prostředí a vytvářejí z podnikatelského prostředí tak určitý komplexní systém. Strukturovat podnikatelské prostředí můžeme z různých hledisek a je pojmána různých autory různě. Asi nejčastěji se setkáváme se strukturováním podnikatelského prostředí ze dvou pohledů, a to z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik a z prostorového pohledu působení daného podniku.

Struktura podnikatelského prostředí z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik rozlišuje podnikatelské prostředí na externí (vnější) a prostředí interní (vnitřní).

Externí prostředí je prostředí, které se nachází mimo podnikatelský subjekt. Toto externí prostředí můžeme rozčlenit do dvou vrstev, a to na makroprostředí a trh. Makroprostředí je chápáno jako vzdálenější prostředí a trh jako tzv. bližší prostředí. Kotler a Keller (2013) nazývají makroprostředí jako širší prostředí a trh jako tzv. činné prostředí.

Vzdálenější podnikatelské prostředí je nejširším prostředím, které působí na podnikatelský subjekt. Toto prostředí se nejčastěji označuje jako tzv. **makroprostředí**. Samotný podnikatelský subjekt nemůže ovlivnit makroprostředí a jeho části. Podnik faktory z makroprostředí pouze reflektuje, může je využívat a negativním faktorům se případně bránit. Makroprostředí je vytvořeno společenským a historickým vývojem konkrétní společnosti v konkrétní lokalitě, proto se také označuje jako „kontextuální úroveň“. Což znamená, že podnik funguje a existuje v určitém širším kontextu, širších souvislostech.

Spíše než pojem bližší podnikatelské prostředí se používá pojem trh nebo odvětví, nebo také **mezoprostředí**. Základní charakteristikou tohoto podnikatelského prostředí je to, že podniky mohou ovlivňovat subjekty a síly tohoto podnikatelského prostředí. Toto ovlivňování je cílené a záměrné. *Tržní prostředí* můžeme označit jako úroveň transakční, protože právě v tomto prostředí dochází k transakcím spojených s realizací podnikatelských aktivit. *Odvětví* je konkrétní oblast podnikatelského působení podniku a zahrnuje podniky s podobnými podnikatelskými aktivitami. Trh představuje, z pohledu podniku a marketingového chápání, skupinu zákazníků podniku, ať už cílových nebo potenciálních. Odvětví pak produkuje a poté prodává výrobky a služby pro zákazníky s cílem uspokojení jejich potřeb.

Interní prostředí je pak chápáno jako prostředí konkrétního podnikatelského subjektu. Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují podle Kroona (1990) schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy. Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož se týká čistě podniku jako organizace. Faktory nebo také síly, které ovlivňují realizaci podnikatelských aktivit a směřují do prostředí podniku, můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na faktory strategické a faktory organizační. Všechny tyto faktory jsou plně pod kontrolou podniku a zájmových skupin.

Další pohled na strukturu podnikatelského prostředí můžeme odvozovat z **prostorového (geografického) pohledu působení daného podniku**. Dvořáček a Slunčík (2012) ve své publikaci uvádějí tzv. komplexní pohled na podnikatelské prostředí, který člení podnikatelské prostředí na globální, národní, lokální, odvětví a podnik. Vzhledem k prostorovému uspořádání podnikatelského prostředí, pak tedy rozlišujeme:

- **Globální podnikatelské prostředí** představuje nejširší podnikatelské prostředí. Toto prostředí v sobě zahrnuje mezinárodní aspekt, jelikož je tvořeno prostředím světové ekonomiky a faktory mezinárodního ekonomického řádu. Globální podnikatelské prostředí působí tzv. supranárodním vlivem na podniky. Supranárodní vliv ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty na celém světě a vychází z působení subjektů světové ekonomiky.

- **Národní podnikatelské prostředí** je představováno konkrétními faktory (politické, legislativní, ekologické, demografické, technologické a další) konkrétní země, se kterou se konkrétní podnikatelský subjekt identifikuje. Národní podnikatelské prostředí působí tzv. národním vlivem na podniky, který vychází a je dán politikou a rozhodnutími vlády příslušné země.
- **Lokální podnikatelské prostředí** je chápáno jako konkrétní prostředí (lokalita, město, oblast), ve kterém je podnik umístěn a realizuje své podnikatelské aktivity. Lokální podnikatelské prostředí působí tzv. sub-národním vlivem na podniky, který je dán působením lokálních autorit v příslušné oblasti.

3.3.2 ZMĚNY V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ

Charakteristickou vlastností podnikatelského prostředí je neustálý proces událostí a změn, které mají různě dlouhé doby trvání a rozličnou míru vlivu na společnost. Z pohledu doby trvání a míry vlivu na společnost rozlišujeme (Kotler a Armstrong, 2001) výkyvy, trendy a megatrendy.

Módní jevy (výkyvy) jsou nepředvídatelné, krátkodobé události bez významnějšího vlivu na dlouhodobou sociální, ekonomickou a politickou oblast.

Trend je charakteristický směr nebo posloupnost vývoje událostí, který se vyznačuje dlouhodobou tendencí.

Megatrendy jsou reprezentovány velkými sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a dlouhodobě a výrazným způsobem ovlivňují život jednotlivce i společnosti. Mezi nejčastěji uváděné megatrendy patří globalizace, liberalizace, regionalizace apod.

3.3.3 METODY ANALÝZY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Cílem metod analýzy podnikatelského prostředí je určit významné faktory a síly, které působí na konkrétní podnikatelský subjekt v konkrétní situaci z externího prostředí a z interního prostředí. Na základě těchto analýz může manažer formulovat budoucí strategickou koncepci podniku.

METODY ANALÝZY EXTERNÍHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Účelem analýzy externího podnikatelského prostředí je určení příležitostí, které poskytuje externí podnikatelské prostředí podniku, a určení hrozeb, které mohou ohrozit současnou pozici konkrétního podnikatelského subjektu.

K metodám analyzujícím makroprostředí řadíme metody statistické (analýza časových řad, regresní a korelační analýzy), metody demografické statistiky, prognostické metody, metody scénářů, PEST analýza aj. Hlavními, a v podstatě jedinými zdroji, dat pro analýzu

makroprostředí jsou sekundární zdroje. Nejběžnějšími zdroji dat jsou různé statistiky, analýzy, studie, rešerše, statě odborných časopisů apod.

Analýza tržního prostředí probíhá ve dvou rovinách. Jednou rovinou je odvětví, které reprezentuje podniky s podobnou činností. Analýzy odvětví se zaměřují na identifikaci hlavních konkurentů daného podniku, jejich sílu a celkovou strukturu odvětví. Objektem analýzy odvětví jsou podnikatelské subjekty v konkrétním odvětví. Analýza odvětví pak má za cíl popsat strukturu konkrétního odvětví, identifikovat hlavní hybné síly odvětví, zhodnotit atraktivitu odvětví a úroveň odvětví. Nejvýznamnější metodou hodnotící konkurenční situaci v daném odvětví je Porterova analýza konkurenčních sil. Druhou rovinou tržního prostředí je analýza trhu. V tomto případě chápeme trh jako skupinu zákazníků a analýza trhu se poté zaměřuje na specifikaci a popis zákazníků a zákaznických skupin. Informačními zdroji k analýze tržního prostředí jsou především sekundární informace vztahující se k cílovému trhu, primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku.

METODY ANALÝZY INTERNÍHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují podle Kroona (1990) schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy. Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož se týká čistě podniku jako organizace. Faktory nebo také síly, které ovlivňují realizaci podnikatelských aktivit a směřují do prostředí podniku, můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na faktory strategické a faktory organizační. Ke strategickým faktorům patří především strategie podniku, organizační struktura podniku a konkurenceschopnost podniku. Organizační faktory jsou úzce spojeny se specifickým charakterem každého podniku. K organizačním faktorům pak můžeme přiřadit tyto faktory: charakteristika manažerského týmu, zdroje podniku a podniková kultura.

Cílem analýzy interního prostředí podniku je vymežit silné stránky podniku, jeho výhody, a slabé stránky podniku, nevýhody. Při analýze by se měl manažer zaměřit na zdroje podniku, dovednosti podniku a klíčové kompetence podniku. K metodám analýzy interního prostředí patří produktové portfoliové metody (metoda BCG, metoda GE, metoda ABC), metoda 7S (7 kritických faktorů úspěchu), metoda 6M, metoda finanční analýzy a další metody.



NÁMĚT NA TUTORIÁL

Jak velký vliv může mít podnikatelské prostředí na samotné fungování organizace? Lze ten vliv kvantifikovat a explicitně určit?

3.4 Podniková kultura a management organizace

Podniková kultura je jedním z významných prvků ovlivňujících celkovou efektivnost podniku. Podniková kultura plní v organizaci důležité funkce, čímž současně ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace, ale i chování organizace navenek, vůči svému konkurenčnímu prostředí. Podniková kultura nepůsobí izolovaně. Podle Lukášové a Nového (2004) působí podniková kultura ve vzájemných vztazích zejména s organizační strategií a organizační strukturou, přičemž právě strategie podniku je považována za faktor rozhodující o úspěchu nebo neúspěchu podnikatelské činnosti. V průběhu let, kdy byly prováděny rozsáhlé výzkumy, autoři prověřovali především vliv síly podnikové kultury a obsahu podnikové kultury na výkonnost podniku. Na základě výsledků těchto výzkumů bylo zjištěno, že na výkonnost podniku působí oba tyto parametry v jejich vzájemné kombinaci. Lze tedy říci, že pokud má podniková kultura vhodný obsah, pak silná kultura podporuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

3.4.1 VYMEZENÍ POJMU PODNIKOVÁ KULTURA

Vymezení podnikové kultury můžeme nalézt u řady českých i zahraničních autorů.

DEFINICE



Podle Lukášové a Nového (2004, s. 17) můžeme kulturu chápat jako způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování, přičemž za prvky kultury jsou považovány „ideje, vzory a hodnoty.

M. Armstrong definoval podnikovou kulturu takto: „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování”(Armstrong 2007, s. 257).

Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 67) podniková kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy.

„Podnik, firma, organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání uvnitř podniku i směrem ven”(Hajerová-Müllerová, Šimek 2011, s. 4).

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění

a chování členů organizace v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy” (Lukášová a Nový 2004, s. 22).

„Firemní kulturu tvoří soubor zvyklostí a tradic firmy, psaných i nepsaných hodnot a norem, projevující se v chování jejích manažerů a zaměstnanců. Vytvářejí rámec, který do značné míry určuje, vede a motivuje chování lidí při práci. Je-li úspěšná, podporuje pracovní postoje přispívající růstu k výkonu, zvyšování kvality i příznivému vnějšmu vnímání firmy. Kultura organizace vzniká vždy především jako důsledek určitého manažerského stylu” (Urban 2008, s. 155).

Na základě výše uvedených definic a pojetí manažerské, resp. podnikové kultury, lze říci, že podniková kultura je soubor určitých prvků a vazeb, které působí na zaměstnance, jejich vztahy, vzorce chování a myšlení.

Manažerskou kulturu lze tedy chápat, podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 17-19) v širším slova smyslu jako „vnitřní atmosféru typickou pro firmu,“ nebo „ovzduší panující ve firmě“. V užším slova smyslu pak jako „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných,“ „které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy“ (Lukášová et al., 2004, s. 22).

Manažerská kultura má podle Lukášové (2010) dvě **základní funkce**:

- vnější – způsob adaptace podniku na okolní podmínky, tvář podniku, její image;
- vnitřní – způsob integrace uvnitř podniku, průbojnost strategie podniku.

Smetánka pak funkce manažerské kultury dále rozpracovává, rozvíjí a zdůrazňuje její následující funkce (Lukášová 2010):

- snižuje konflikty uvnitř podniku (i přes existenci různých subkultur existuje kultura dominantní, zajišťující soudržnost), zabezpečuje kontinuitu, usnadňuje a zprostředkovává koordinaci, kontrolu a komunikaci (zajišťuje harmonii podniku a stará se o disciplínu, resp. žádoucí chování zaměstnanců);
- snižuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje pracovní spokojenost a emocionální pohodu (pracovníci ví, co se od nich očekává a jak se věci mají dělat);
- je zdrojem motivace (ztotožnění s podnikem vede k vyšším výkonům a práce v podniku je brána jako poslání);
- je konkurenční výhodou (vnímání a myšlení lidí žádoucím způsobem zaměřené je pro organizaci výhodou, kterou nelze rychle a snadno napodobit).

3.4.2 PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY

Prvky podnikové kultury jsou pojímány různými autory různě. Bylo vybráno členění, se kterým je možné se setkat nejčastěji a je nejlépe pochopitelné.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Podle Dypedala (2007, s. 19) jsou za prvky manažerské kultury považovány symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. K těmto prvkům přidává Lukášová et al. (2004, s. 22) dále základní předpoklady, normy, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy. Hofstede (jak uvádí Dypedal 2007, s. 20) pak pojímá prvky manažerské kultury jako „slupky cibule“, přičemž hodnoty se nacházejí uprostřed cibule a nelze je víceméně pozorovat okem, zatímco symboly jsou na povrchu cibule a představují viditelnou část kultury, která je rozpoznatelná pro lidi, kteří danou kulturu sdílejí, jako slova, gestikulace, obrazy, či předměty.

Hodnoty lze definovat jako vědomí zaměstnanců. Tito zaměstnanci si vědí, co je dobré a co špatné nebo co má hodnotu nebo naopak co hodnotu nemá. Hodnoty lze zařadit také mezi základní prvky, zejména z důvodu, že hrají podstatnou roli v pracovní morálce a ovlivňují ji. Hodnoty jsou také pevnou součástí celkové orientace podniku a pospolitosti zaměstnanců. „Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří ve vedoucí, kteří jsou ve vedoucí pozici“ (Vysekalová a Mikeš, 2009). Hodnoty tedy určují, jak se mají členové skupiny chovat v důležitých situacích. Jejich vznik pramení podle Scheina (Lukášová et al., 2004) z úspěšnosti řešení určité situace určitým způsobem. Jestliže navržené řešení funguje, skupina vnímá a sdílí úspěch, vnímaný význam se zafixuje a je přeměněn ve sdílenou hodnotu.

Zvyky, rituály a ceremonie jsou ustálené vzorce chování, které jsou v podniku udržovány a předávány. Příkladem zvyků jsou oslavy narozenin nebo vánoční večírky, které jsou organizovány hlavně v malých podnicích. **Zvyky** přispívají ke stmelování kolektivu. **Rituály** mají v podniku symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v podniku v dané situaci a čase očekávány. Jedná se například o způsob zdravení. **Ceremonie** jsou předem připravené slavnostní události, které se konají při speciálních příležitostech. Ceremonie připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují hrdiny. Ceremonie zpravidla posilují pracovní motivaci a identifikaci s podnikem (Lukášová et al., 2004).

Symboly jsou slova, gestikulace, obrazy nebo předměty. Tyto symboly mají jednoznačný význam, který je rozpoznatelný pouze těmi, kteří sdílí určitou kulturu. Symboly jedné kultury mohou být a často také jsou kopírovány jinými kulturami (Lukášová et al., 2004). Tohle je také důvodem, proč Hofstede umístil symboly vně „cibulového diagramu“.

Hrdinové mohou být mrtví nebo živí, skuteční nebo imaginární. Hrdinové mohou být skuteční, popř. též imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jako vzor ideálního zaměstnance či manažera. Často jsou jimi zakladatelé podniku (Vysekalová a Mikeš, 2009). Mají také důležité funkce a zosobňují základní hodnoty podnikové kultury. Hrdinové jsou modelem pro chování a podle Deala a Kennedyho plní v podniku důležité funkce (Lukášová et al., 2004):

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance;
- nastolují vysoké standardy výkonu;
- symbolizují podnik vnějšímu světu;
- udržují a posilují jedinečnost podniku;
- motivují zaměstnance.

Hofstede označuje symboly, hrdiny a rituály souhrnně jako praktiky. Pro pozorovatele jsou tyto prvky viditelné, ale jejich význam může interpretovat pouze člen skupiny (Dyepdal, 2007).

Mezi základní prvky manažerské kultury je možné zcela bezpochyby zařadit základní předpoklady. **Základní předpoklady** jednoduše definujeme jako přesvědčení lidí (pracovníků) o něčem. Představy zaměstnanců, které je možné pouze složitě měnit. Zaměstnanci mají o realitě vlastní představu, kterou pokládají za zcela samozřejmou, nezpochybnitelnou a pravdivou. Například „lidem ve firmě se dá věřit“ (nebo naopak „lidem ve firmě se nedá věřit“), „prostředí, v němž firma existuje, je poznatelné“ („prostředí je nepoznatelné“) apod. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat“ (Lukášová a Nový, 2004). Základní předpoklady fungují u každého člověka automaticky a nevědomě, jsou to zafixované představy o fungování reality, lidé je považují za samozřejmé a nezpochybnitelné.

Pojem **postoj** je spojen s pocity pracovníků, ať již s pocity negativními nebo naopak pozitivními. **Pocity** jsou spojeny s určitou osobou, věcí, událostí nebo problémem. „Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah. Objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný“ (Lukášová a Nový, 2004). Postoje jsou vlastně výsledkem hodnocení, které má pozitivní nebo negativní charakter. Postoje se týkají nějaké osoby, věci, události nebo problému.

Normy jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek uznává (Lukášová a Nový, 2004). Zpravidla se týkají pracovní činnosti, komunikace nebo odívání. Normy v podnicích regulují chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Dodržování nepsaných norem členy skupiny bývá velice často odměňováno nebo naopak při porušení či nedodržení zásad trestáno. Tresty nebo odměny mají však ve většině případů zejména citovou povahu, příkladem konkrétního trestu pro členy sku-

piny, kteří porušili, nebo nedodržují zásady, může být chladné chování nebo odmítavé chování právě k těmto členům skupiny. Odměna má pak povahu přátelství a vstřícného chování.

VNĚJŠÍ PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY

Vnější prvky podnikové kultury tvoří artefakty. Pro jednodušší pochopení jsou artefakty rozděleny na dvě části, kde první část představují nemateriální artefakty a druhou část naopak materiální artefakty.

Artefakty nemateriální již je nutné definovat o něco málo podrobněji, než bylo u artefaktu materiálních. Povahu nemateriálních artefaktů mají: jazyk, mýty a historiky, podnikoví hrdinové, rituály, zvyky nebo také ceremoniály. **Jazyk** (rozumí se tím určité pojmosloví, obraty a výrazy), který management a zaměstnanci využívají při každodenním pracovním výkonu, odráží předpoklady a hodnoty, které zastává organizace. Jazyk také udává míru formálnosti a neformálnosti vztahu v podniku. Jinými slovy řečeno, jestli v podniku převažuje pracovní nebo spíše přátelská atmosféra, kde není kladen přílišný důraz na etiku. Jazyk je nezbytně nutnou determinantou pro vzájemné porozumění, koordinaci a integraci v interním prostředí firmy. **Historiky** reprezentují příběhy, které převážně tvoří dvě části. Hlavní část příběhů tvoří jádro a vedlejší část obal. Většinou jsou snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé. Jádro příběhu představuje událost, která skutečně v minulosti proběhla. Obal historiky se vytvořil, naopak od jádra, spontánně. Vznik obalu historiky lze popsat velice jednoduše. Jádro vypravované historiky se událo v určitém okamžiku. Od této chvíle je historika převypravována od jednoho vypravěče k druhému (tento časový úsek však není možné přesně definovat, převypravování může probíhat pár hodin, několik dní nebo dokonce mnoho let). Obal od prvotního převyprávění získává nové a nové vrstvy nebo také odlišné verze (jedna historika po určité době může mít mnoho odlišných verzí, kde shodné bude pouze jádro - podstata). Každý vyprávěč počáteční historiku přibarví dle svého uvážení a dá tak podnět ke vzniku nové vrstvy obalu. Badatelé považují historiky za významný ukazatel předpokladů, hodnot a norem, které jsou v podniku akceptovány nebo v opačném případě důsledků, které přináší jejich nedodržování. Z historiek je možné velice často vyčíst, jakým způsobem je v podniku rozdělena moc. Podobný nemateriální artefakt, jako představují historiky, jsou mýty. Od historiek se však mýty liší zásadním rozdílem. Rozdílem je fakt, že **mýty** nemají racionální základ (nikdy se neudály). Hlavním důvodem vzniků mýtu je skutečnost, že lidé mají (a vždy mít budou) potřebu něčemu věřit. V případě mýtu si však pracovníci neuvědomují, že obsah mýtů je zcela smyšlený (Vysekalová a Mikeš, 2009).

Dalším významným prvkem, který patří do manažerské kultury je **materiální artefakt**, který představuje podnikovou architekturu a vybavení podniku. Pro každý podnik by měl být vzhled budovy důležitý a neméně také udržování vzhledu na reprezentativní úrovni. Zároveň vybavení jednotlivých prostor, resp. kanceláří, pracovišť či prodejen, by nemělo zaostávat za konkurencí. Pro podniky však není důležitý pouze firemní image, ale samozřejmě také **firemní identita**. Management každého podniku by si měl uvědomovat za všech okolností, že firemní image a firemní identita nejsou synonyma. Každý podnik má

svou identitu, resp. totožnost. Nejjednodušší vysvětlení by mohlo mít následující podobu: podniková identita ztělesňuje, jak se podnik představuje pomocí jednotlivých prvků. Obdobně jako každá lidská bytost, tak také podnik má své specifické charakteristiky a vlastnosti. Identita představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama. Pokud budeme studovat firemní identitu konkrétního podniku důkladněji, tak v této složce nalezneme historii podniku, filozofii, vizi, zaměstnance, kteří jsou součástí podniku a její etické hodnoty. Především je kladen důraz na chování podniku vůči svému okolí. K firemní identitě patří vizuální styl, který je jakýmsi virtuálně - reálným obalem pro všechny aktivity podniku. Každopádně platí, že nejde o nic nového pod sluncem. Když se měla střetnout v nějaké nesmyslné středověké válce dvě vojska těžkooděnců, tak se panstvo vždy předem dohodlo na barevnosti šerp. Jinak by rytíři nevěděli, do koho mydlí, a zabili by i svého kamaráda. A jejich erby? Nic jiného než pozdější obchodní značky (Vysekalová a Mikeš, 2009). Firemní identita se dělí na několik elementů, konkrétně: na podnikovou komunikaci, design a jednání. *Podniková komunikace* obsahuje veškeré komunikační nástroje, které podnik využívá, jak v interním prostředí podniku, tak vůči internímu okolí. *Podnikový design* tvoří hlavně externí vizuální zobrazení podnikových artefaktů. Jako příklady je možné uvést: architektura budov, jež jsou součástí vybraného podniku, jak jsou zařízené jednotlivé kanceláře v daném podniku, zvolené zaměstnanecké oblečení, design produktů, prodejny nebo barvy zvolené managementem podniku. Mezi běžné elementy, se kterými se setká většinou také zákazník vybraného podniku, můžeme zařadit: logo, obálky, vizitky, grafický manuál podniku apod. Podniková jednání netvoří pouze vystupování managementu směrem k zaměstnancům, ale také komunikace podniku se svými zákazníky, akcionáři či dodavateli. Na rozdíl od identity je image definován jako obraz podniku. Laicky řečeno „jak podnik vnímá okolí“. Avšak také toto vnímání je možné rozdělit na dva úhly pohledu. První pohled by tvořil zaměstnanci a utvořený názor na podnik. Druhý pohled by naopak tvořila veřejnost, neboli zákazníci, dodavatelé nebo investoři. „Firemní identita je chápána jako prostředek ovlivňování image firmy. Stručně řečeno, firemní identita je to, jaká firma he nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity“ (Vysekalová a Mikeš, 2009). Hlavní rozdíl mezi podnikovou identitou a image je teda takový, že identita prezentuje způsob, jak by chtěl být podnik vnímán okolím a image představuje naopak to, jak je podnik vnímán okolím.

3.4.3 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY

Harrison rozčlenil manažerskou kulturu na čtyři druhy, které jsou odlišně orientované. Prvním druhem je *orientace na moc*, která je charakteristická soutěživostí a odborností. Zde je prvotním cílem podniku řídit své okolí a management nebo vedoucí či mistři mají za úkol udržet zaměstnance, za které mají odpovědnost, pod úplnou kontrolou. Druhým druhem je *orientace na lidi*, kde, jak už napovídá název, hlavním zaměřením orientace jsou lidi. Podniková kultura by měla pomáhat a sloužit těmto zaměstnancům. Naopak od zaměstnanců se očekává, že se budou mezi sebou ovlivňovat takovým způsobem, že si budou příkladem a navzájem užiteční. Třetí druh se nazývá *orientace na úkol*. V této kultuře jsou nejdůležitější schopnosti pracovníků, kteří by měli pracovat na správných úkolech a tyto úkoly by jim měli být „ušity na míru“. Posledním druhem, který definoval Harrison,

tvoří kultura, která se **orientuje na roli**. Tato orientace zaměřuje svojí pozornost převážně na legálnost, legitimnost a byrokracii. (Naoum, 2001).

Základem pro **rozdělení kultury podle Handyho** (1981), bylo právě Harrisonovo členění. Handy se však neshoduje s Harrisonem na slovu „ideologie“ a na úkor tohoto pojmu upřednostňuje slovo „kultura“. Handy, rozdělil kulturu obdobně jako Harrison. Prvním druhem je **kultura moci**. Moc přichází z míst, kde se nacházejí lidé, kteří kontrolují a řídí společnost. Kultura moci se vyznačuje převážně soutěživostí, orientací na moc a důrazem na politikaření. Druhým druhem je **kultura role**. Moc, v této kultuře, není propojena se zaměstnanci, ale s funkcemi. Práce je řízena hlavně pravidly a procedurami. Není zde důležité, kdo působí na daném pracovním místě, ale naopak je důraz kladen na popis pracovního místa nebo popis role. Další druh kultury pojmenoval Handy jako **kultura úkolu**. Vliv není založen na funkci či osobní moci, ale jako nejvýznamnější je odborná moc. Hlavním úkolem této kultury je zvolit vhodné pracovníky, na správné místo a dovolit jim pracovat a rozhodovat se dle vlastních zkušeností. Posledním druhem je **kultura osoby**. Kultura věnuje veškerou svou pozornost jedinci. Jediným důvodem existence organizace podle Armstronga (2007) je skutečnost, že má pomáhat a sloužit jedincům, kteří právě tuto kulturu sdílí a jsou její součástí.

Armstrong ve své knize (Armstrong, 2007) uvádí také **dělení podle Scheina** (1985). Také tento autor dělí kultury do čtyř druhů, konkrétně na kultury moci, role, úspěchu a podpory. **Kultura moci** představuje kulturu, kde vedení podniku je svěřeno do několika málo pracovníkům. Podnik se pak následně spoléhá na jejich schopnosti a dovednosti. **Kultura role** je založena na rovnoměrném rozdělení moci mezi vůdce a byrokraty. Prostředí podniku je s největší pravděpodobností stabilní a zároveň jsou zde zcela jasně určena pravidla. **Kultura úspěchu** klade důraz na osobní motivaci, oddanost, aktivitu, nadšení a účinek. V posledním druhu kultury, tedy v **kultuře podpory**, přispívají zaměstnanci k úspěchu podniku oddaností a solidaritou. Vztahy mezi pracovníky jsou založeny na důvěře (Armstrong, 2007).

Odborná literatura dále zná autory **Deala a Kennedyho**, kteří poprvé v roce 1988 popsali kulturu všechno nebo nic, chléb a hry, analyticko-projektovou a procesní kulturu (Bedrnové a Nového, 2002). Tato typologie využívá dimenzi riziko (malé a velké) a dimenzi dynamika (pomalá a rychlá). Na základě těchto dvou dimenzí potom rozlišujeme tyto typy:

- **Kultura „všechno nebo nic“:** Pro podnik jsou typičtí individualisté, jejich velmi temperamentní a mladistvé jednání je hodnoceno pozitivně. Komunikace v podniku je nekonvenční a lidé používají velmi často cizí slova. Úspěšní pracovníci mají autoritu, moc, příjmy, popularitu a oblíbenost. Kariéra je v podniku velmi rychlá a případný sestup je také velmi rychlý. Doba pracovního poměru v podniku je kratšího charakteru.
- **Kultura „chléb a hry“:** Podniky jsou silně extrovertně orientovány, přátelští a sympatičtí pracovníci jsou hodnoceni pozitivně. Spolupráce mezi pracovníky je týmová a nekomplikovaná, důraz je kladen na úspěch. Verbální komunikace je

v podniku velmi důležitá a zpravidla se používá podnikový žargon. Kariéra v podniku je záležitost více společenská než pracovní. Tento typ kultury se vyznačuje značnou stabilitou pracovníků, i přes nespokojenost s odměňováním.

- **„Analyticko-projektová“ kultura:** Podniky jsou orientovány na vědeckotechnickou racionalitu, jsou uplatňovány komplexní analýzy a dlouhodobé prognózy. Podniky vše důkladně zkoumají, a to trvá velmi dlouho. Důležitým rituálem podniku je zasedání. Rychlá kariéra je nemožná, obvykle do tří let po nástupu je pracovník stále nováčkem. Služebně starší pracovníci si zajišťují kariérní růst pro sebe pomocí výhodných pravidel.
- **Procesní kultura:** Všechny činnosti pracovníků v podniku jsou orientovány na proces, samotný cíl není příliš důležitý. Chyby se v podniku nedělají, vše je pečlivě kontrolováno. Důležitou roli hraje v podniku mocenská hierarchie, oblečení a výše příjmu. Všichni pracovníci vědí o kariérním růstu každého pracovníka, a zároveň vědí, co mu to přinese.

Autoři **Pfeiffer a Umlaufová** (1993) rozčleňují manažerskou kulturu na základě těchto dimenzí: rychlost zpětné vazby trhu (malá a velká) a míra rizikovosti podnikání (velká a malá). Na základě těchto dimenzí pak vymezili tyto typy manažerské kultury:

- **Kultura přátelský experimentů:** Tato kultura je typická pro podniky se širokým sortimentem produkce (nábytek, lehký průmysl). V těchto podnicích je prostor pro inovace a experimentování díky tomu, že podnik rychle ví, co se povedlo a co ne a díky malé míře ohrožení. Je zde kladen důraz na týmovou práci.
- **Kultura jízdy na jistotu:** Podniky, pro které je typická kultura jízdy na jistotu, jsou velmi silně ohroženy potenciálním neúspěchem a také rizikem, že případné chyby se podnik nedoví rychle, ale třeba i za několik let (letecký nebo farmaceutický průmysl). Proto se vždy provádějí několikanásobné kontroly, které nejsou příliš oblíbené.
- **Kultura ostrých hochů:** Vyskytuje se u podniků, pro které je typická vysoká míra rizikovosti podnikání a současně rychlá zpětná vazba trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře). Podniky zaměstnávají pracovníky, kteří dosahují vysokých výkonů, na týmovou práci se však zapomíná. Důležitým nástrojem podniků je účelný marketing.
- **Kultura mašliček:** Rizikovost podnikání je velmi malá u těchto podniků a časová prodleva zpětné vazby je velká (státní orgány, školství). Pracovníci se často nesaňají být lepší, něco měnit nebo rozvíjet, důvodem je absence hrozeb a často i motivů pro zlepšování sama sebe.

3.4.4 SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY

Determinanty manažerské kultury, uvedené v předcházející kapitole, určují, zda manažerská kultura konkrétního podniku je silná nebo slabá. Síla a slabost manažerské kultury také souvisí podle Bedrnové a Nového (2002) s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které obvykle vznikají v některých

oblastech podnikové struktury. Vyznačují se jinými sociálními normami a hierarchií hodnot. Subkultury většinou vznikají jednak mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (např. kultura dělníků vs. kultura řídicích pracovníků atd.), ale také mezi jednotlivými funkčními oblastmi (např. kultura pracovníků marketingu vs. kultura pracovníků výzkumu a vývoje atd.). Existence subkultur v podniku neznamena negativní stav a nemusí jej ohrožovat. Důležité ovšem je, aby podstatné podnikové cíle byly akceptovány všemi pracovníky. Podle Bedrnové a Nového (2002) v podnikové praxi vzniká tradiční dilema: Čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Nutnost jednotné a silné podnikové kultury je ale právě v těchto organizacích naléhavější.

Silná manažerská kultura musí splňovat podle Bedrnové a Nového (2002) tři kritéria:

- **Pregnantnost** – jednotlivé oblasti manažerské kultury musí přesně definovat všem pracovníkům, které aktivity jsou nutné, žádoucí, akceptovatelné, vyloučené a nepřijatelné. To lze jen za předpokladu, že manažerská kultura se opírá o soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou konzistentní a vnitřně logicky uspořádány.
- **Rozšířenost** – manažerská kultura musí být dostatečně rozšířena v podniku, všichni pracovníci musí být dostatečně seznámeni s jednotlivými prvky manažerské kultury, a musí se s jejich existencí a vlivem setkávat v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- **Zakotvenost** – znamená míru identifikace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

NÁMĚT NA TUTORIÁL



Má každá organizace vytvořenou podnikovou kulturu? Je podniková kultura nutná pro efektivní fungování organizace?

3.5 Manažerská etika a koncepce společenské odpovědnosti

Manažerská etika se zabývá problematikou morálního, etického chování manažera/podnikatele. Etické chování znamená chování podle morálních hodnot, tj. správné chování. Etika v podnikání, potažmo manažerská etika, se vztahuje k chování podnikatelů a manažerů vůči zákazníkům, zaměstnancům a společnosti jako celku. Nástrojem, který pomáhá podporovat a rozvíjet etické chování v organizacích, je etický kodex.

3.5.1 MANAŽERSKÁ ETIKA

Etika je vědní disciplína zkoumající vznik, vývoj a funkce morálky, mravní význam a vztah člověka ke světu. Přičemž morálka je charakterizována jako soubor specifických zvyklostí, norem, standardů, etických a kulturních pravidel nebo vzorců, které jsou požadovány a očekávány od jedince ve společnosti. Takovýto jedinec bývá pak charakterizován jako „dobrý člověk“ (Seknička a Putnová, 2016).



DEFINICE

Podnikatelská etika pak představuje morální principy a standardy, podle kterých by se mělo řídit chování lidí ve světě podnikání. Jedná se o takové chování podnikatele, které je založené na čestnosti, otevřenosti, dodržení slova, ctění zákonů a dovednosti podnikatele.

Etické řízení podniku se projevuje odpovědností vůči podniku, zaměstnancům, zákazníkům a externím uživatelům. K etickým zásadám pro řízení organizace patří:

- Jednej ve vztahu k sobě i k ostatním s úctou.
- Jednej se všemi čestně a korektně.
- Snaž se jednat tak, abys svým jednáním prospíval „dobré věci“.
- Představ si sebe sama jako oběť případného etického konfliktu.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Manažerská etika, podle Dytrta (2017), dbá na respektování kvalitativních vlastností managementu, profiluje manažera k etickému a přesvědčivému chování. Prioritou manažerské etiky je to, aby se manažeři neorientovali jenom na sledování a ovlivňování vývoje technicko-ekonomických jevů, ale aby věnovali stejnou pozornost i jejich kvalitativním vlastnostem a projevům.

ETICKÝ KODEX

Etický kodex je soubor pravidel a zásad, které posilují odpovědné, střídme a pospolitě chování a představují minimální práh přijatelného chování při výkonu zaměstnání, nebo jsou směřovány k dodržování následujících idejí: vždy se chovat způsobem prospívajícím důvěryhodnosti; není dovoleno činit přímo to, co je přímo zakázáno; nutno zabránit nekořektnosti. Cílem etického kodexu je usnadňovat řešení etických dilemat zaměstnanců a vést organizaci k etickému a spravedlivému chování. Etické kodexy jsou podle Sekničky a Putnové (2016) nejvýznamnějšími a také nejpoužívanějšími nástroji etického řízení. Jsou vnímány jako preventivní nástroj.

Z pohledu managementu organizace může mít etický kodex tyto efekty (Seknička a Putnová, 2016):

- pomoc při řešení etických problémů a dilemat;
- objasnění podnikové filozofie a strategických cílů v oblasti etických hodnot;
- vstřícnost ke speciálním požadavkům zákazníků;
- pomoc při odolávání neracionálním požadavkům nadřízených a podřízených;
- pomoc při řešení krizové situace v oblasti personálního managementu;
- pomoc managementu a auditorům při odhalování nelegálních operací a podvodů;
- pomoc managementu při komunikaci etických norem, vztahujících se ke společenské odpovědnosti organizace;
- přispívání k naplňování pocitu, že zaměstnanci pracují v prostředí eticky jednající firmy;
- podpora procesu identifikace a harmonizace zájmů a etických hodnot.

Z pohledu organizace může etický kodex přispívat k (Seknička a Putnová, 2016):

- eliminaci nežádoucích praktik, které jsou příčinou ztráty zákazníků;
- zavádění nových postupů;
- objasňování politiky firmy v oblasti podnikové kultury;
- zabránění zneužití pravomocí nadřízených;
- eliminaci zájmových kolizí mezi participujícími skupinami, zainteresovanými v podnikatelském procesu firmy;
- řešení etických přestupků, týkajících se disciplíny zaměstnanců;
- řešení strukturálních změn a krizových situací;
- úsporám transakčních a informačních nákladů v dlouhodobé dimenzi.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Má Váš podniky vytvořený etický kodex? Byly někdy realizovány tresty za porušení pravidel etického kodexu?

3.5.2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ

Koncepce společenské odpovědnosti organizací je uceleným konceptem sledujícím a určujícím odpovědné chování organizací vůči společnosti. V podstatě se jedná o stanovení správného chování organizací vůči zákazníkům, zaměstnancům, společnosti a přírodnímu prostředí.



DEFINICE

Společenská odpovědnost organizací (Corporate Social Responsibility CSR) představuje komplexní koncepci zaměřenou na oblast společenské odpovědnosti organizací.

Vzhledem k tomu, že stále neexistuje, všeobecně platná a jednotná celosvětová definice, tak se můžeme podívat na několik vybraných definic k pochopení podstaty koncepce CSR:

- Evropská unie vymezuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (KOM, 2001, s. 8);
- podle The Corporate Social Responsibility Newswire Services představuje CSR „integraci firemních praktik a hodnot takovým způsobem, že jsou do nich zahrnuty zájmy všech zainteresovaných subjektů včetně spotřebitelů, zaměstnanců, investorů a životního prostředí“ (CSRwire);
- podle World Business Council for Sustainable Development představuje CSR „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (WBSCD, 2009);
- mezinárodní organizace Business for Social Responsibility CSR definuje jako „řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či překračuje etická, právní, komerční a společenská očekávání od byznysu“ (Kotler a Lee, 2005, s. 3).

Když bychom tyto všechny definice shrnuli a zobecnili, tak můžeme říci, že koncepce společenské odpovědnosti organizace je takové chování a jednání organizace v oblasti ekonomické, etické a ekologické, které je odpovědné vůči zaměstnancům, zákazníkům a společnosti jako celku.

Mezi hlavními principy koncepce CSR jsou nejčastěji zmiňovány následující (Kašparová a Kunz, 2013) :

- dobrovolnost;
- aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami;
- transparentnost a otevřený dialog se zainteresovanými skupinami;
- komplexnost a fungování podniku s ohledem na ekonomické, environmentální a sociální aspekty své činnosti;
- systematičnost a dlouhodobý časový horizont;
- odpovědnost vůči společnosti a závazek organizací přispívat k rozvoji kvality života.

ZÁKLADNÍ PILÍŘE KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ

Společenská odpovědnost organizací je velmi široký pojem zahrnující celou řadu aktivit, které se dají členit do ucelených oblastí CSR. Jedná se o koncept CSR opírající se o tzv. tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální. Tyto pilíře korespondují s třemi charakteristikami, tzv. triple-bottom-line (Pavlík a Bělčík, 2010): 1. profit – zisk (ekonomická oblast), 2. people – lidé (sociální oblast), 3. planet – planeta (environmentální oblast). Každá ze tří oblastí společenské odpovědnosti zahrnuje konkrétní činnosti, způsoby podnikání, soubory pravidel chování, jednání a politiky.

Dle Adámka (2014) se jedná o tyto tři oblasti a jejich aktivity:

- **Ekonomická oblast** – zde spadají například tyto aktivity: vytvoření etického kodexu (případně jiného podnikového dokumentu, který upravuje podnikatelské chování firmy); transparentnost jednání a chování organizace.; uplatňování principů dobrého řízení; podnikání s uplatněním protikorupční politiky; vedení dialogu s akcionáři; vymezení pravidel chování k zákazníkům např. kvalitní a bezpečné produkty či služby; vymezení pravidel chování k dodavatelům (korektní jednání s dodavatelem např. včasné plnění závazků); odpovědné řízení dodavatelského řetězce; vymezení pravidel chování k investorům; společensky odpovědné investování; ochrana duševního vlastnictví; etický a sociální marketing.
- **Sociální oblast** může zahrnovat aktivity jako je firemní filantropie, sponzorství a firemní dobrovolnictví; vedení dialogu se stakeholdery; podpora rozvoje lidského kapitálu firmy; dodržování pracovních standardů, ochrana zdraví a zajištění bezpečnosti zaměstnanců; vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců; prosazování rovných příležitostí; poskytování jistoty zaměstnání; angažovanost v komunitě; dodržování lidských práv a zákaz práce dětí.

Environmentální oblast je tvořena těmito aktivitami: zajištění ekologické výroby, ekologických produktů a ekologických služeb (standarty řady ISO 14000 a EMAS); ekologická firemní politika (úspora energií a vody, použití ekologických produktů, recyklování, ekologická přeprava apod.); aktivity vedoucí k ochraně přírodních zdrojů a ke zmenšování dopadů na životní prostředí.

NÁMĚT NA TUTORIÁL



Jak je pojímána koncepce společenské odpovědnosti v českých organizacích? Je tento koncept v současné době stále aktuální nebo již je „umírajícím“ konceptem?

OTÁZKY



1. Management je chápán jako skupina pracovníků v podniku a vědní disciplína. Tvrzení je

- a. správné
 - b. nesprávné
- 2. V každé organizaci musí být přítomny všechny úrovně řízení.**
- a. ano
 - b. ne
- 3. Manažer, který odpovídá za celou výkonnost organizace, pracuje na úrovni**
- a. středního managementu
 - b. vrcholového managementu
 - c. liniového managementu
- 4. Podnikovou kulturu vytváří**
- a. management podniku
 - b. zaměstnanci podniku
 - c. stát
 - d. místní komunita
- 5. Podniková kultura souvisí s kulturním prostředím organizace, s realizací kulturních a společenských akcí.**
- a. ano
 - b. ne
- 6. Prvky podnikové kultury tvoří (označte nesprávnou odpověď)**
- a. zvyky, rituály, ceremoniály, symboly
 - b. oddělení, kulturní akce
 - c. hrdinové
- 7. Podniková kultura, která je postavena na silných individualistech, kteří mají autoritu, jsou úspěšní a oblíbení se nazývá**
- a. kultura „všechno nebo nic“
 - b. kultura „chléb a hry“
 - c. procesní kultura
- 8. Soubor pravidel a zásad posilující odpovědnost, strídmost a pospolitě chování se nazývá**
- a. etický kodex
 - b. kodex etikety
 - c. kodex chování
- 9. Veškeré organizace v České republice jsou povinny vytvářet etické kodexy.**
- a. ano
 - b. ne
- 10. Koncepce společenské odpovědnosti organizací je postavena na těchto pilířích (označte nesprávnou odpověď)**
- a. ekonomický
 - b. legislativní
 - c. sociální
 - d. environmentální
- 11. Vztah mezi podnikatelskou etikou a společenskou odpovědností je**
- a. podnikatelská etika je širší a zahrnuje společenskou odpovědnost organizací

- b. koncepce společenské odpovědnosti je širší a zahrnuje podnikatelskou etiku

SHRNUTÍ KAPITOLY



Management představuje komplex aktivit a procesů v organizaci, které přispívají k naplnění stanovených cílů. V úzkém pojetí je management chápán jako řízení organizace, ale v širším kontextu zahrnuje i správní a organizační aktivity. Na management můžeme nahlížet z různých pohledů a můžeme jej také různě chápat. V odborné literatuře se setkáme s trojím pojetím managementu. Jednak je management chápán jako určitá aktivita a funkce, jejíž náplní je řízení organizace a vedení lidí. Dále je management pojímán jako skupina vedoucích pracovníků, kteří jsou pověřeni realizací managementu. Manažeři jsou rozčlenění podle úrovně řízení a jim odpovídajících aktivit. A třetí pojetí chápe management jako vědní disciplínu, která se zabývá poznatky o řízení a vztahy mezi lidmi v organizaci.

Management organizace je ovlivněn prostředím každé organizace. Podnikatelské prostředí lze rozčlenit na externí a interní. Externí prostředí je tvořeno vnějším okolím organizace, a to vzdálenějším a bližším. Interní prostředí organizace do velké míry ovlivňuje podniková kultura, která je spjata právě se systémem managementu organizace, etické principy organizace a případná aplikace koncepce společenské odpovědnosti organizace.

ODPOVĚDI



1b, 2b, 3b, 4a, 5b, 6b, 7a, 8a, 9b, 10b, 11b

4 KONCEPCE MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zabývá manažerskými funkcemi, jakožto typickými úkoly a aktivitami manažera. Manažerské funkce jsou rozděleny do tří skupin, a to na manažerské funkce sekvenční, manažerské funkce průběžné a manažerské funkce zabezpečovací. Manažerské funkce sekvenční jsou často nazývány jako klasické a představují aktivity postupného sekvenčního charakteru. Manažerské funkce průběžné probíhají paralelně s dalšími manažerskými funkcemi a aktivitami. Manažerské funkce zabezpečovací mají podpůrný charakter, jejich úkolem je materiální, personální a informační zabezpečení aktivit a procesů v organizaci.



CÍLE KAPITOLY

- vysvětlit podstatu a význam manažerských funkcí sekvenčních;
 - vysvětlit podstatu a význam manažerských funkcí průběžných;
 - vysvětlit podstatu a význam manažerských funkcí zabezpečovacích;
 - začlenit jednotlivé manažerské funkce do příslušné skupiny;
 - vysvětlit jednotlivé manažerské funkce a stanovit jejich význam.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Manažerská funkce, manažerské funkce sekvenční, manažerské funkce průběžné, manažerské funkce zabezpečovací, plánování, organizování, kontrola, vedení lidí, výběr a rozmisťování lidí, rozhodování, analýza, implementace.



DEFINICE

Manažerské funkce jsou chápány jako typické činnosti, úkoly, které by měl manažer vykonávat tak, aby byl zajištěn úspěch manažerské práce a byly naplněny stanovené cíle organizace.

Manažerské funkce by měly být vykonávány účelně a účinně (Vodáčková a Vodáček, 2013). Účelností se rozumí smysluplnost, odpovídající potřebám, cílům a hodnotám organizace. Účinností se pak rozumí hospodárnost provádění konkrétních činností.

Za myšlenkového otce koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který vymezil pět základních funkcí (nazýval je funkce správy) již v roce 1916. Určil tyto funkce:

- plánování (planning);
- organizování (organizing);
- přikazování (directing);
- koordinace (coordinating);
- kontrola (controlling).

Badatelé z celého světa tyto původně navržené funkce různě modifikovali, rozšiřovali a upravovali. Například Peter F. Drucker, klasik světového managementu stanovuje tyto hlavní manažerské činnosti: plánování, organizování, integrování, měření (Vodáčková a Vodáček, 2013). Americká manažerská asociace, ve své příručce „Management Handbook“, doporučuje věnovat pozornost těmto pěti hlavním manažerským funkcím, a to těmto: plánování, organizování, personální zajištění, přikazování, kontrola.

Manažerské funkce jsou často rozdělovány, klasifikovány do tří skupin, a to na sekvenci, paralelní a zabezpečovací. Toto rozdělení je založeno na charakteru a průběhu manažerských funkcí.

4.1 Sekvenční manažerské funkce

Skupinu sekvenčních manažerských funkcí tvoří ty funkce, jak vyplývá ze samotného názvu, které probíhá v určité logické návaznosti, sekvenci. Do sekvenčních manažerských funkcí bývají zařazovány „klasické“ manažerské funkce, kterými se budeme dále v textu zabývat. Jedná se o tyto manažerské funkce:

- plánování;
- organizování;
- výběr a rozmístování pracovníků;
- vedení lidí;
- kontrola.

4.1.1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování patří mezi základní manažerské funkce. Přestože je často v českých organizacích plánování podceňováno, tak je nutné pro tvorbu budoucí koncepce organizace.



DEFINICE

Plánování představuje proces stanovení cílů a předpokládaných postupů jak těchto cílů dosáhnout.

Proces plánování probíhá v několika krocích (Vodáček a Vodáčková, 2010):

1. Analýza výchozí situace
2. Stanovení cílů
3. Zvážení předpokladů a ověření reálnosti
4. Vypracování scénářů přípustných plánů
5. Výběr adekvátního scénáře
6. Dořešení návaznosti na ostatní plány
7. Plnění a průběžného hodnocení plánu
8. Změny a korekce plánu
9. Výsledné vyhodnocení

Výsledkem procesu plánování je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určitých skupin úkolů. **Plán** je obvykle písemný dokument (dnes jsou možné i jiné formy), který specifikuje stanovené cíle, navržené postupy, zdroje, způsoby kontroly a hodnocení dosažených výsledků. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2010) se plánem rozumí záměr na dosažení účelu řízeného procesu nebo činností organizační jednotky ve stanoveném čase a na požadované úrovni.

Plány lze klasifikovat na základě různých kritérií. Nejčastěji se plány člení následovně:

- podle komplexnosti plánu – do jaké míry se plán týká organizační jednotky jako celku a do jaké míry pouze konkrétní její části;
- podle funkcionální oblasti plánu – kterých činností se plán týká, např. výrobní, finanční, personální, marketingový atd.;
- podle organizačně-správní oblasti plánu – toto členění se týká teritoriálního hlediska dílčích organizačních jednotek, kde se bude plán realizovat;
- podle časového horizontu realizace plánu – zda se jedná o plány dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Má Vaše organizace vytvořené podnikové plány? Je plánování v současné době aktuální?

4.1.2 ORGANIZOVÁNÍ

Organizování je založeno na společenské dělbě práce, sladění potřebných činností a vztahů mezi lidmi a přiměřeného vymezení pravomocí a zodpovědností zúčastněných lidí.

DEFINICE

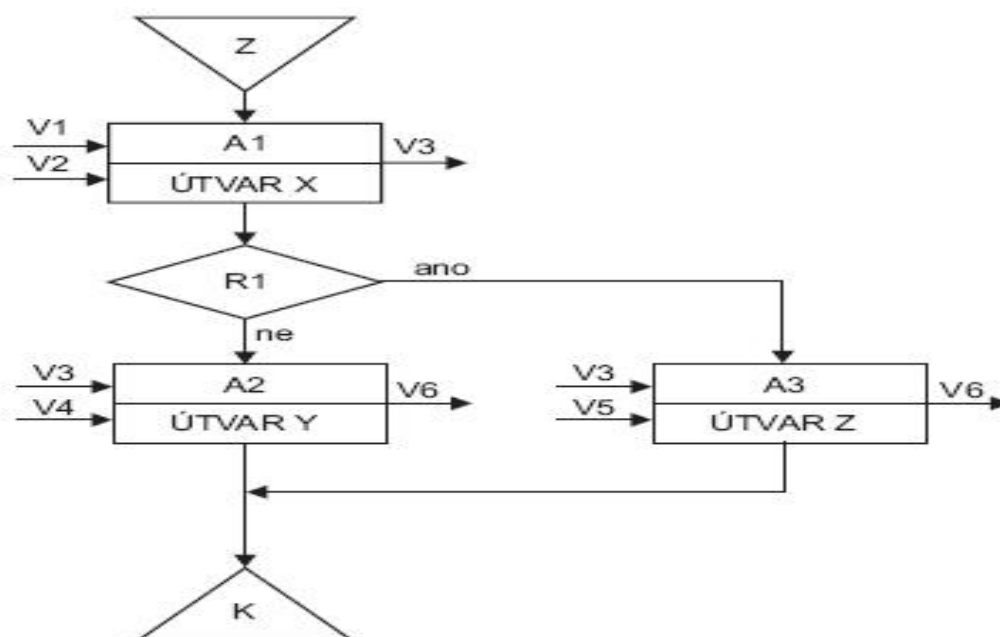


Organizování lze definovat jako proces uspořádání lidí v konkrétní organizační jednotce, takovým způsobem, aby byla zajištěna realizace plánů a naplněny stanovené cíle plánů.

Konkrétním lidem jsou přiřazeny úkoly a zdroje v prostoru a čase. Výsledkem sdružování lidí do dílčích pracovních kolektivů, v rámci procesu organizování, je vznik organizační struktury. Obecně platí, že struktura je relativně stabilní a předurčuje chování určitého systému. **Organizační struktura** představuje strukturu systému řízení organizace. V organizaci můžeme nalézt formální organizační struktury a neformální organizační struktury. **Formální organizační struktury** zabezpečují dělbu práce (diferenciaci), k zajištění vhodného provádění stanovených činností, a celistvé řízení (integraci), vedoucí k dosažení stanovených společných cílů organizační jednotky. Souběžně s formálními organizačními strukturami vznikají také **neformální organizační struktury**, které se vytvářejí spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, jako je osobní přátelství, rodinná spřízněnost, vzájemné sympatie, hmotné zájmy apod.

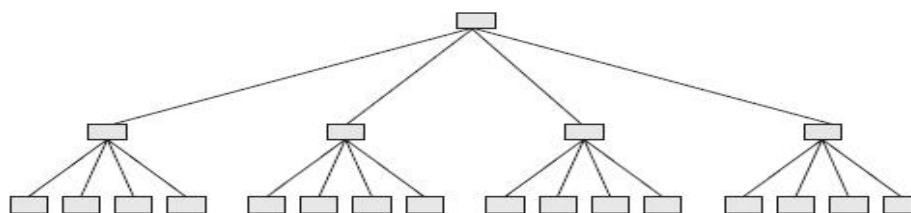
U organizační struktury rozlišujeme (Blažek, 2014):

- **Strukturu procesní**, která je definována jako soubor činností a vztahů (sekvenčních, informačních a hmotně-energetických) mezi těmito činnostmi. V případě struktury procesní jsou určující procesy a ne útvary. Procesní struktura se znázorňuje pomocí grafu, který se skládá z uzlů a hran, viz Obrázek 1.



Obrázek 1: Procesní struktura

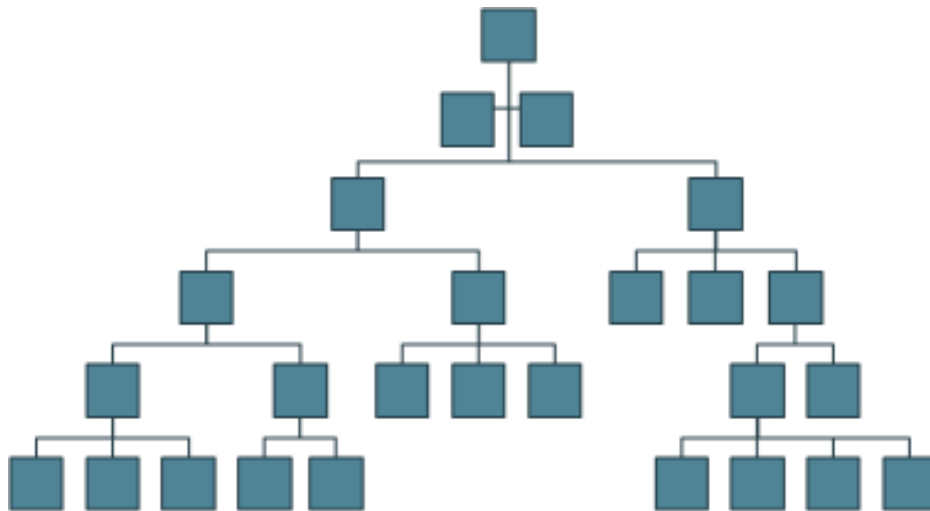
- **Strukturu útvarovou**, která je definována jako soubor pracovních míst a vztahů (mocenských, informačních a hmotně-energetických) mezi těmito pracovními místy. Zobrazením útvarové struktury je organizační schéma, viz Obrázek 2. Základním prvkem útvarové struktury je pracovní místo. Seskupením pracovních míst a přidělením příslušného řídicího prvku vzniká pracovní útvar. U útvarové struktury platí princip jednoty vedení, což znamená, že pracovník má vždy jen jednoho nadřízeného, který odpovídá za veškerou činnost daného pracovníka.



Obrázek 2: Útvarová struktura

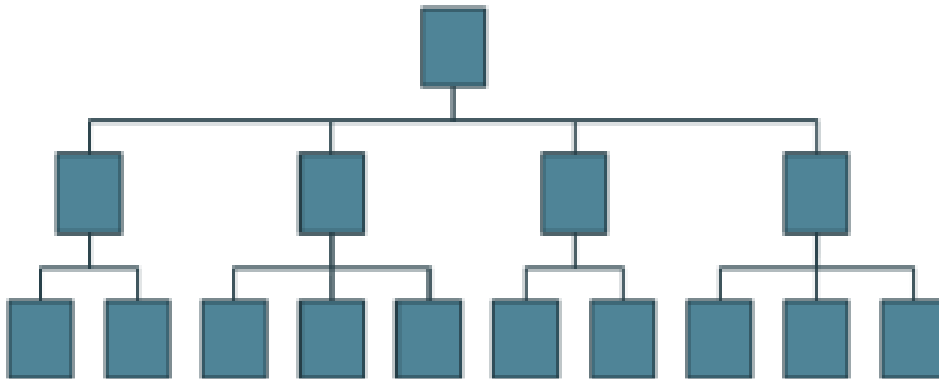
Členění organizačních struktur:

- Organizační struktury z hlediska seskupování činností (parametr dělby práce)
 - Funkční struktury
 - Výrobní, zákaznické, teritoriální a ostatní účelové struktury
- Organizační struktury z hlediska rozpětí řízení
 - Vysoká (strmá) struktura (Obrázek 3)



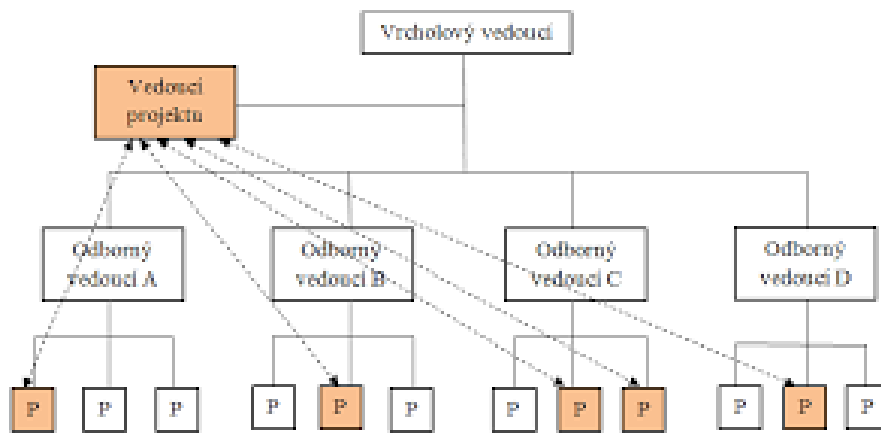
Obrázek 3: Strmá organizační struktura

- Nízká (plochá) struktura (Obrázek 4)

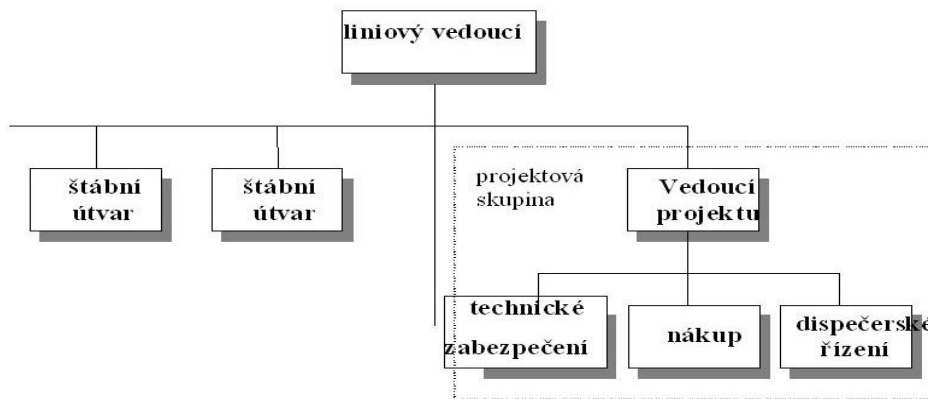


Obrázek 4: Plochá organizační struktura

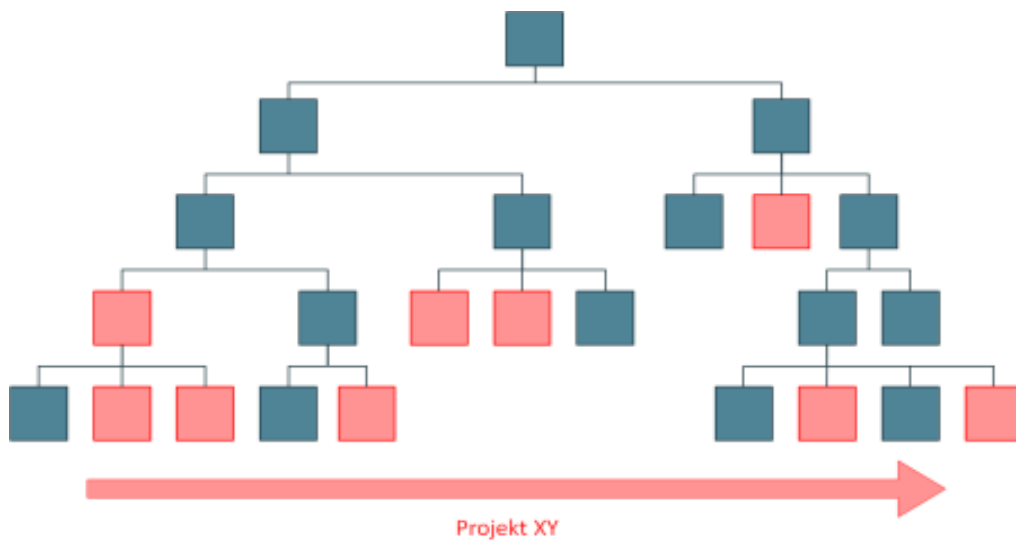
- Organizační struktury z hlediska dělby pravomoci
 - Tradiční struktury
 - Liniové
 - Funkcionální
 - Liniově-štabní
 - Cílově-programové struktury
 - Projektová koordinace (Obrázek 5)
 - Projektové struktury (Obrázek 6)
 - Maticové struktury (Obrázek 7)
 - Pružné týmy
 - Síťové struktury
- Organizační struktury z hlediska časového trvání
 - Dočasné
 - Trvalé



Obrázek 5: Struktura projektové koordinace



Obrázek 6: Projektová struktura



Obrázek 7: Maticová struktura

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jaký typ organizační struktury máte v organizaci? Došlo k nějakým změnám v organizační struktuře Vaší organizace?

4.1.3 VÝBĚR A ROZMISŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Manažerská funkce výběr a rozmisťování pracovníků je často propojována, a někdy i zaměňována, s manažerským řízením. Je přímo spojena s prací se zaměstnanci.

DEFINICE



Manažerská funkce výběr a rozmisťování pracovníků (anglické pojmenování této funkce je staffing) představuje personální zajištění řídicích a řízených procesů v souladu s procesem organizování a organizační strukturou.

V případě výběru a rozmisťování pracovníků se klade důraz na profesní a kvalifikační předpoklady pracovníků, tzn. na jejich kompetence.

Hlavními problémovými okruhy této manažerské funkce je (Vodáček a Vodáčková, 2010):

- plánování potřeby vhodných spolupracovníků – personální plánování;
- nábor, výběr a pracovní nasazení vhodných pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- změna pracovního zařazení pracovníků – povýšení/sestup, převod a uvolnění pracovníků;
- zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- vytváření pracovních podmínek pracovníkům a personální záležitosti administrativního charakteru.

4.1.4 VEDENÍ LIDÍ

Posláním manažerské funkce vedení lidí je dosažení aktivní a kvalitní účasti pracovníků na naplňování poslání a cílů organizace nebo jejich částí. Jedná se o takové vedení, usměrňování, stimulování a motivování pracovníků, aby vedlo k tvůrčímu plnění cílů jednotlivými pracovníky. K vedení lidí jsou využívány schopnosti, dovednosti a znalosti manažerů.

Při realizaci manažerské funkce vedení lidí se používají různé metody psychologického charakteru, jako třeba teorie X a Y. Dále jsou zde využívány teorie zaměřené na motivaci jako je Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Alderferova teorie tří kategorií potřeb nebo McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu. Podrobněji se bude problematice vedení lidí věnovat kapitola 5.

4.1.5 KONTROLA

Kontrola patří k nezbytným manažerským funkcím. Jejím úkolem je zhodnocení průběhu aktivit nebo procesů v organizaci.



DEFINICE

Podstatou kontroly je zjištění odchylek, ať už pozitivních nebo negativních, mezi plánovaným záměrem a skutečnou realizací plánu.

Výsledky kontroly se využívají opět a zase v procesu plánování, konkrétně ve fázi analýzy současné situace.

Kontroly můžeme klasifikovat podle:

- obsahové náplně kontroly – kontrola výrobní, kontrola prodeje, kontrola servisu apod.;
- úrovně řízení – strategická kontrola, operativní kontrola;
- charakteru provádění kontroly – kontroly pravidelné a nepravidelné, kontroly interní a externí, kontroly preventivní, kontroly průběžné, kontroly následné.

K realizaci kontroly je potřeba si stanovit hodnotící kritéria, na základě kterých bude prováděno porovnání plánu se skutečností. Jedná se nejčastěji o kritéria typu:

- standardy – jedná se o obecné normy a pravidla chování nebo specifické požadavky (velikost, váha, konkrétní rozměry apod.);
- časové srovnání;
- konkurenční srovnání;
- správné řídicí a provozní praktiky.

4.2 Manažerské funkce průběžné

Průběžné manažerské funkce jsou funkce, které jsou realizovány paralelně s ostatními manažerskými funkcemi. Jedná se v podstatě o aktivity, které probíhají neustále v různých fázích manažerských činností. K průběžným manažerským funkcím patří analýza, rozhodování a implementace.

4.2.1 ANALÝZA

Jedná se o proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti provedení jednotlivých manažerských funkcí. A zároveň vytváří podklad pro další paralelní manažerské funkce, jako je rozhodování a implementace.

DEFINICE



Analýza, v rámci manažerských funkcí, představuje rozbor, jehož cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí.

Správně provedená analýza vyžaduje zachování pravidla přiměřenosti zkoumání, což znamená, že je nutné si předem vyjasnit hloubku a konkrétní zaměření analýzy. K tomu je potřeba zajištění vhodně rozsáhlých, přesných a spolehlivých údajů, které budou shromážděny a použity. Problémy v rámci analýzy musí být posuzovány účelově a celistvě (systémově).

Klíčovým předpokladem pro správné uplatnění analýzy, jako manažerské funkce, je pochopení věcné a obsahové stránky požadavků kladených na analyzovanou manažerskou funkci. K tomu je potřeba zachovat základní postup, algoritmus provádění analýzy (Vodáček a Vodáčková, 2010):

- obsahové vymezení analyzovaného úkolu;
- formulace vlastního problému;
- stanovení požadavků na rozlišovací úroveň analýzy;
- vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení;
- provedení požadovaného rozboru a vyhodnocení výsledků;
- využití výsledků analýzy.

NÁMĚT NA TUTORIÁL



S jakými konkrétními analytickými metodami jste se již setkali ve výuce?

4.2.2 ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování je proces a je výsledkem myšlenkových procesů manažerů. Z toho vyplývá, že celý proces rozhodování i jeho výsledek závisí vždy do značné míry na profesním

profilu a kvalifikační úrovni. Dále závisí na osobních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu.



DEFINICE

Rozhodování představuje proces výběru z několika přípustných variant řešení uvažovaného problému. Podle Vodáčka a Vodáčková (2010, s. 150) prostupuje tato paralelní funkce každou ze sekvenčních funkcí a zároveň je mostem mezi analýzou a implementací.

Rozhodování v podnikové praxi probíhá za jistoty, nejistoty nebo rizika. Rozhodovací situace můžeme klasifikovat z různých hledisek následovně (Vodáček a Vodáčková, 2010):

- nekonfliktní – konfliktní;
- jednokriteriální – vícekriteriální;
- deterministické – stochastické;
- statické – dynamické;
- jednostupňové – vícestupňové;
- dobře strukturované – špatně strukturované.

4.2.3 IMPLEMENTACE

Jedná se fakticky o časové, prostorové a věcné sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zajištění. Implementace vlastně představuje konečnou fázi sekvenční manažerské funkce. Implementací se rozumí převedení přijatého rozhodnutí do reality. Podstatnou součástí implementace je podle Vodáčka a Vodáčková (2010) koordinační a komunikační činnost.

4.3 Manažerské funkce zabezpečovací

Manažerské funkce zabezpečovací, jak již napovídá samotný jejich název, představují manažerské funkce, jejichž cílem je zabezpečení adekvátními zdroji plánované aktivity. Jedná se především o zabezpečení materiálními zdroji (suroviny, polotovary apod.), zabezpečení lidskými zdroji (manažery a pracovníky) a zabezpečení informacemi.



OTÁZKY

1. Vedení lidí (označte nesprávné tvrzení)

- a. je proces působení na podřízené s cílem optimálně využít jejich schopnosti v zájmu organizace
- b. je realizováno jen manažerem

- c. je založeno na potřebách a motivaci
 - d. je realizováno vůdcem
2. **Manažerská funkce řízení lidí se zaměřuje na zajištění souladu mezi lidskými zdroji v organizaci a cíli dané organizace. Tvrzení je:**
- a. správné
 - b. nesprávné
3. **Výsledkem procesu plánování je plán s pevně stanovenou strukturou, která je dána příslušným zákonem.**
- a. ano
 - b. ne
4. **Mezi manažerské funkce paralelní bývají zařazovány (označte nesprávnou odpověď)**
- a. rozhodování
 - b. implementace
 - c. kontrola
 - d. analýza
5. **Rozhodování představuje proces výběru z několika přípustných variant řešení uvažovaného problému.**
- a. ano
 - b. ne
6. **K získání informací využíváme zdroje (označte nesprávnou odpověď)**
- a. primární
 - b. sekundární
 - c. terciální
7. **Do funkce implementace patří**
- a. analýza situace
 - b. tvorba plánu
 - c. zhodnocení cílů
 - d. organizační změny

SHRNUTÍ KAPITOLY



Manažerské funkce představují typické úkoly, aktivity manažerů, které realizují při své práci. Koncepti manažerských funkcí jako první vytvořil Francouz Henri Fayol. V průběhu času tuto první koncepci různí autoři upravovali, rozšiřovali a různě inovovali. Manažerské funkce můžeme rozdělit do tří skupin, a to na sekvenční, průběžné a zabezpečovací.

Sekvenční manažerské funkce zahrnují ty manažerské funkce, které jsou realizovány v postupných krocích, sekvencích. Mezi sekvenční manažerské funkce patří plánování, organizování, výběr a rozmisťování lidí, vedení lidí a kontrola. Všechny tyto funkce jsou vzájemně provázané a vzájemně se podporují.

Manažerské funkce průběžně představují logické doplnění paralelních manažerských funkcí. Jsou jejich integrální součástí a vzájemně se prolínají. K manažerským funkcím průběžným bývá přiřazována analýza, rozhodování a implementace. Analýza představuje rozbor sloužící k pochopení podmínek pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí. Rozhodování je proces volby mezi více variantami řešení konkrétní situace. Implementace představuje realizaci zvoleného rozhodnutí a zároveň představuje konečnou fázi manažerských funkcí sekvenčních.

Zabezpečovací manažerské funkce představují specifickou skupinu manažerských funkcí, která vytváří zdrojové zázemí pro realizaci podnikových aktivit a manažerských funkcí. Mezi hlavní zdroje, bez nichž se žádný podnikatelský subjekt neobejde, patří zdroje materiální, informační a lidské.



ODPOVĚDI

1b, 2a, 3b, 4c, 5a, 6c, 7d

5 MANAGEMENT A LEADERSHIP

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola se zabývá problematikou osoby vedoucího pracovníka, a to z pohledu manažera, jako osoby zodpovědné za realizaci manažerských aktivit, a také z pohledu lídra, který vede lidi prostřednictvím motivace. Náplní kapitoly je specifikace managementu jako řízení lidí a leadershipu jako vedení lidí. Budou zde specifikovány základní styly vedení lidí a s nimi související motivační systémy.

CÍLE KAPITOLY



- vysvětlit roli manažera a lídra v organizaci;
- objasnit rozdílnost manažerského stylu práce a vedení lidí;
- vysvětlit klasické i moderní styly vedení lidí;
- představit a vysvětlit význam motivačních systémů v organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Manažer, lídr, management, leadership, manažerský styl práce, vedení lidí, motivace, motivační systémy, motivační teorie.

Mezi managementem a leadershipem je potřeba vnímat rozdíly a tyto pojmy rozlišovat. **Management** se zabývá dosahováním výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování potřebných zdrojů (tj. lidí, finančních prostředků, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí).

DEFINICE



Pojem „management“ je překládán do češtiny jako řízení, vedení nebo správa. Takže můžeme, podle Vebera a kol. (2009), zjednodušeně říci, že management (nebo řízení) představuje souhrn všech činností, které je potřeby vykonat, aby byla zabezpečena funkce organizace.

Potřeba řídit se objevuje se vznikem organizovaného života a je to nevyhnutelná osobitá činnost ve všech organizacích. Řízení je účelovou činností, která se zaměřuje na dosažení stanovených cílů pomocí lidí, kteří jsou nejdůležitějšími zdroji manažerů. Přičemž prostřednictvím lidských zdrojů jsou řízeny a využívány ostatní zdroje v podniku.

Zatímco **leadership** se zaměřuje na lidi, jako na nejdůležitější zdroj organizace. Jedná se tedy o proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.



DEFINICE

Leadership, schopnost vést, podle Armstronga a Stephense (2008), představuje inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování dosažení stanovených cílů. Leadership, vedení lidí, znamená poskytovat vedení lidem, získávat lidi pro to, aby následovali své lídry.

Leadership je především spojen s motivováním a inspirováním lidí k tomu, aby vynaložili své dovednosti a schopnosti k dosažení stanovených cílů. Na rozdíl od manažera se lídr snaží získat srdce lidí, aby se práce lidem stala srdeční záležitostí a nejen pracovní povinností. Hersey a Blanchard (1993) se domnívají, že obecně nejužívanější definicí vůdcovství je ta, která charakterizuje leadership jako proces ovlivňování činnosti individua či skupiny ve snaze dosáhnout cílů v určitém situačním kontextu. Matematicky jmenovaní autoři vyjádřili teorii vůdcovství (V) jako funkci tří základních proměnných lídr (L), jedinec či skupina (J), situační faktory (S) následovně: $V = f(L, J, S)$ (Hersey et al., 2001). Takto obecně definovaný pojem vůdcovství se vztahuje k jakémukoliv kontextu a nepojednává striktně hierarchicky o jedinci (J) jako o podřízeném a vůdci (L) jako o nadřízeném. Vůdcovství je v moderní společnosti chápáno jako konsensuální, ve shodě se zájmy společnosti, nikoliv prosazované formou násilí a hrozeb. Vůdce hraje roli motivátora, inspiruje, získává následovníky a prostřednictvím jejich oddanosti určuje směr působení, domnívají se Hersey a Blanchard (1993). Z toho vyplývá, že vůdcovství je širším konceptem než management. Management se v tomto ohledu stává druhem vůdcovství, ve kterém dosažení organizačních cílů má nejvyšší prioritu.

5.1 Charakter manažerské práce

Manažerská práce má cílevědomý charakter a vyznačuje se snahou dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím co možná největšího synergického efektu.

K ZAPAMATOVÁNÍ

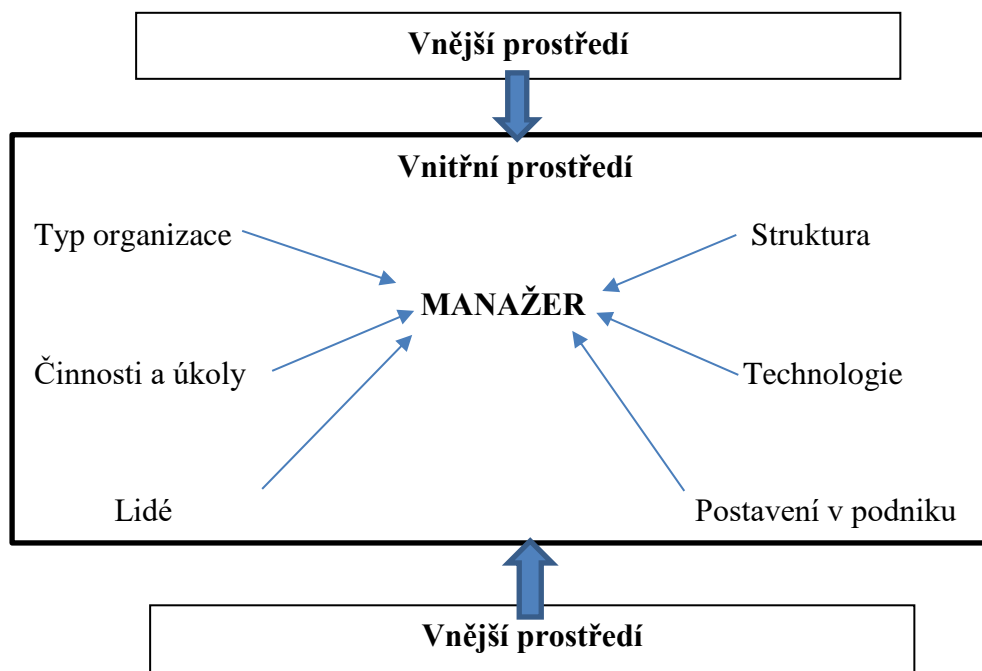


Manažerská práce, jak uvádí Veber a kol. (2009) v sobě zahrnuje tak zvané tvrdé a měkké prvky. Tvrdé prvky manažerské práce představují hmotné aspekty organizace, jako je správa financí, tvorba organizačních struktur, tvorba distribučních kanálů, datových skladů apod. Na druhé straně měkké prvky manažerské práce reprezentují nehmotné prvky organizace, mezi které patří podniková kultura a corporate identity, firemní komunikace a další.

Styl manažerské práce představuje způsob práce (řízení a rozhodování) manažera a zvolené metody pro dosahování cílů organizace. Přičemž volba konkrétního stylu manažerské práce, podle Srpové et al. (2010), vychází ze znalostí, zkušeností a autority manažera. Podle Váchala et al. (2013), zvolený styl manažerské práce ovlivňuje také vztah manažera ke svým zaměstnancům (způsob komunikace s pracovníky, motivace a stimulace pracovníků) a uplatnění moci (autority) při vlastní manažerské práci. Veber a kol. (2009) konkrétně uvádí, že manažerský styl aplikovaný v praxi je ovlivněn těmito charakteristikami:

- charakter situace;
- význam, závažnost rozhodnutí;
- rizikovost rozhodnutí a strukturovanost problému;
- osobní charakteristiky manažera;
- postoj podřízených.

Styl práce manažerů není neměnný, ale manažeři svůj manažerský styl mění v závislosti na konkrétní situaci a na konkrétních podmínkách v organizaci. Klasickým příkladem je například krizová situace v organizaci, kdy dochází k podstatné změně manažerského stylu práce. Významným faktorem pro práci manažera je, podle Cejthamra a Dědiny (2010), povaha externího a interního prostředí organizace, ve kterém manažer působí, jak ukazuje Obrázek 8.



Obrázek 8: Vliv prostředí na manažerskou práci

Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010, s. 33)

Manažeři musí svou práci vykonávat v takovém prostředí, v jakém se sami nacházejí.

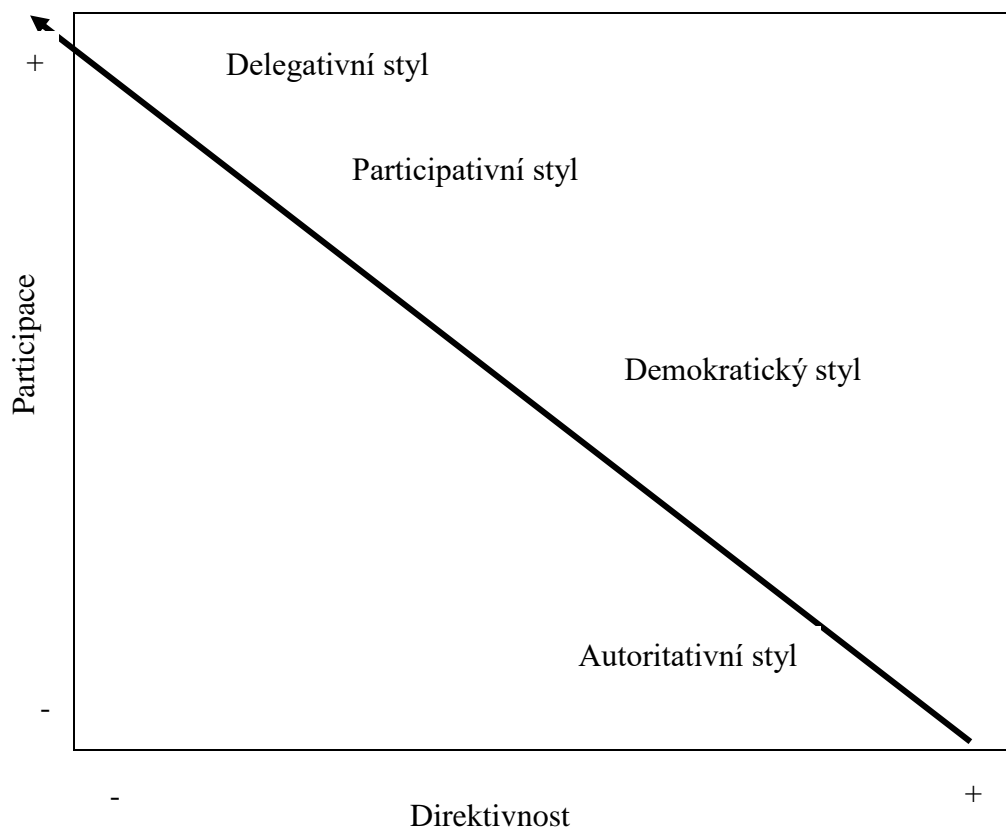
5.2 Vedení lidí

Teorií a různých studií zabývajících se leadershipem a styly vedení lidí je velké množství. Stogdill (Fairholm, 2011) dokonce uvádí, že v roce 1974 existovalo již téměř 3000 studií leadershipu, které se lišily úrovní komplexností teorie a metodologickými preferencemi výzkumných týmů. Nicméně jednotlivé přístupy k leadershipu můžeme klasifikovat podle Yukla (1989) na ty, jejichž primárním záměrem je zkoumat atributy moci lídra, chování lídra, rysy vůdců nebo situační faktory.

Styly vedení představují obvyklé jednání manažera/lídra ve vztahu ke skupině svých spolupracovníků a k jejím jednotlivým členům. Klasickým východiskem pro různé přístupy k vedení lidí je **McGregorova Teorie XY** z roku 1960 (Owen, 2006). Jedná se o účelovou abstrakci dvou krajních podob lidí, lidi typu X a lidi typu Y, kterých může nabývat vztah člověk k práci a z toho vyplývající chování. Lidé typu X jsou typičtí tím, že v podstatě práci nenávidí, jsou líní, pracují jen pro obživu a v souvislosti s prací mají pocit odcizení. Lidé typu Y pracují rádi, jsou práci oddáni, žijí pro práci a jsou silně zaangažováni do dění v organizaci. Při práci s lidmi typu X je potřeba se zaměřit na soustavnou kontrolu a sledování a vytvořit jasný a srozumitelný systém odměňování a trestání za úspěch nebo nezdár. U lidí tohoto typu není vhodné využívat delegování. U lidí typu Y musí být řízení a vedení realizováno jiným způsobem. Na místo kontroly a prověřování zde nastupuje důvěra, podpora, posilování a delegování pravomocí. Použití tohoto přístupu je umožněn tím,

že můžeme těmto lidem věřit v jejich oddanost a angažovanost. Podle Herseye a Blancharda (1993) Teorie X a Y nezkoumají skutečné chování vedoucích, ale jejich postoje v chování k podřízeným. Z toho vyplývá nutnost tyto postoje kombinovat podle konkrétní a vzniklé situace.

Jednou z prvních komplexnějších teorií leadershipu, která se dostala do popředí zájmu ve druhé polovině dvacátého století, je **teorie stylů**. Rozdílnost stylů vedení vychází ze dvou základních dimenzí, a to z míry direktivnosti a z míry participace. Míra direktivnosti zobrazuje míru podpory samostatného chování a jednání spolupracovníka manažera. Zjednodušeně řečeno, do jaké míry manažer umožňuje a podporuje samostatné aktivity spolupracovníků a do jaké míry striktně řídí veškeré aktivity svých spolupracovníků. Míra participace představuje míru možností členů skupiny participovat na rozhodování a zároveň připravenost spolupracovníků podílet se na odpovědnosti spojenou s rozhodovací pravomocí. Diferenciace jednotlivých stylů vedení podle míry participace a míry direktivnosti ukazuje Obrázek 9.



Obrázek 9: Styly vedení podle míry participace a direktivnosti

Zdroj: upraveno podle Tureckiové (2007, s. 99)

Jak ukazuje Obrázek 9, tak na základě rozličných studií a výzkumů byly vymezeny čtyři základní styly vedení:

- *Autoritativní* (autokratický, direktivní) styl vedení – lídr přesně stanovuje způsob práce, sám se rozhoduje s velmi omezenou participací spolupracovníků, lídr prikazuje a kontroluje naplnění výsledků. U tohoto stylu vedení můžeme rozeznat následující substyly:
 - nezávislý autoritativní styl vedení – lídr pro své rozhodování nepotřebuje další informace, rozhoduje se na základě vlastního uvážení;
 - podporovaný autoritativní styl vedení – lídr pro své rozhodování získává informace od svého pracovního týmu.
- *Demokratický* (konzultativní) styl vedení – lídr se rozhoduje na základě konzultací s vybranými členy svého pracovního týmu. Také u tohoto stylu vedení rozeznáváme dva substyly:
 - individuálně demokratický styl vedení – konzultace a diskuse probíhá individuálně s jednotlivými členy týmu;
 - skupinově demokratický styl vedení – lídr konzultuje s celým týmem najednou.
- *Participativní* (konsenzuální, týmový) styl vedení – lídr rozhodovací proces v týmu pouze moderuje, usměrňuje nebo usnadňuje jeho průběh. Přijato je takové rozhodnutí, které je považované celým týmem za nejlepší. Pro přijetí rozhodnutí je významný názor každého zúčastněného pracovníka, čímž dochází k podpoře rozvoje a pocitu sounáležitosti spolupracovníků s organizací. Existují zde dva substyly:
 - předsednický participativní styl vedení – lídr jako předseda řídí dosažení shody;
 - týmový participativní styl vedení – konečnou shodu vytváří celý tým.
- *Delegativní* (laissez-faire, liberální) styl vedení – lídr na pracovníky přednáší část svých úkolů, jelikož mezi lídrem a spolupracovníky existuje vysoká míra důvěry. Tím dochází k dalšímu rozvoji schopností a motivace spolupracovníků. Míra direktivního vlivu je téměř nulová, podpora pracovníků je stabilní a mezi lídrem a jeho spolupracovníky panují kolegiální vztahy. Můžeme najít dva substyly:
 - informovaný delegativní styl vedení – lídr předá informace, pravomoc i odpovědnost a pouze očekává informování o průběhu řešení úkolu za účelem jeho sledování;
 - balistický delegativní styl vedení – lídr předá informace, pravomoc i odpovědnost a vše ponechává na týmu a čeká, až jeho pracovní tým vše sám vyřeší a dosáhne požadovaného cíle.



NÁMĚT NA TUTORIÁL

Který z těchto tzv. klasických stylů vedení je nejoblíbenější v českých organizacích? A proč?

Na teorii stylů (dnes někdy nazývanou jako klasické styly vedení) navázaly další školy a teorie, jako třeba Studie University of Michigan, Studie Ohio State University a GRID. Všechny tyto teorie a školy patří do skupiny behaviorálních teorií vedení.

Ve čtyřicátých letech dvacátého století provedli výzkumníci pracoviště University of Michigan výzkumnou studii: **Studie University of Michigan**, v rámci které identifikovali dvě dimenze chování lídrů, a to orientace na pracovníky a orientaci na práci. *Přístup orientovaný na pracovníky* zdůrazňuje budování vztahů na pracovišti a respektování potřeb pracovníků. Tato dimenze je blízká dimenzi úcty a demokratickému stylu vedení. Tento přístup je volen tehdy, kdy je úkol nejasně stanoven a jeho vyřešení a výsledky závisí na schopnosti spolupráce jednotlivých členů týmů. *Přístup orientovaný na úkoly* akcentuje především produkci a technické aspekty práce a pracovníci jsou vnímáni pouze jako nástroje k naplnění cílů organizace. Tento přístup je realizován většinou tehdy, kdy je úkol (a potažmo také cíl) jasně daný a dobře strukturovaný. Svým charakterem je podobný dimenze struktury a autoritativnímu stylu vedení. Při volbě adekvátního stylu vedení je potřeba vycházet ze situace, v nichž lídři a jejich týmy fungují. Vše závisí na okolnostech, konkrétně pak situaci ohledně řešení úkolů a vztahů mezi lidmi.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Podle této studie existují pouze dva archetypy lídrů, a to lídři zaměřující se buď na lidi, nebo na plnění úkolů, přičemž obojí najednou není možné.

Studie Ohio State University navázala na předchozí teorii a na základě vlastního výzkumu, realizovaného v roce 1945, identifikovala dvě významné dimenze chování lídrů (Robbins a Coulter, 2016): „struktura“ (anglicky initiating structure) a „úcta“ (angl. consideration). *Dimenze struktura* (zaměření na úkol) se vztahuje k roli lídra při dosahování stanovených výkonnostních cílů. Struktura zahrnuje plánování a organizování práce, iniciace a organizace aktivity takovým způsobem, aby byl stanovený cíl včas a správně dosažen. *Dimenze úcta* (zaměření na pracovníky) se vztahuje k míře, v jaké se lídr zaměřuje na budování a udržování vztahů na pracovišti. Pokud dáme tyto dvě dimenze do vzájemné souvislosti, tak vznikne dvoudimenzionální model vedení, který nabízí čtyři typy vedení: vysoká míra úcty/nízká míra struktury; vysoká míra úcty/vysoká míra struktury; nízká míra úcty/nízká míra struktury; nízká míra úcty/vysoká míra struktury. Z těchto čtyř typů vedení je nejhodnotnějším tzv. high-high leader (vysoká míra struktury-vysoká míra úcty), který se maximálně věnuje naplnění stanovených cílů i potřebám svých pracovníků.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Tato teorie říká, že zaměření na pracovníky a na úkol představuje dvě různé dimenze lídra a v každé z nich se může jeho míra zaměření pohybovat od nízké a po vysokou. A tím je možné rozlišit čtyři styly vedení lidí.

Významnou typologii manažerských stylů vedení lidí prezentuje tzv. **manažerská mřížka GRID** (v současnosti nazývána také jako vůdcovská mřížka) autorů Roberta J. Blakea a Jane S. Mouton z roku 1964 (Váchal et al., 2013). Podstatou této typologie je členění manažerských stylů podle zaměření manažera na zaměstnance (snaha o uspokojení potřeb pracovníků) a podle zaměření manažera na výkon/produkcii (snaha o splnění uložených úkolů a dosažení co nejvyššího pracovního výkonu), viz Obrázek 10. Obě veličiny, zaměření na zaměstnance a zaměření na výkon, jsou hodnoceny na škále od 1 do 9. Na základě tohoto hodnocení bylo vymezeno pět manažerských stylů vedení lidí (Miller, 2009):

- 1,9: *manažer venkovského klubu (vedoucí spolku zahrádkářů)* – manažer se primárně věnuje potřebám pracovníků, často na úkor pracovních výsledků;
- 9,9: *týmový manažer* – manažer se snaží dosáhnout optimálních výkonů prostřednictvím participací a budování důvěry a spolupráce s pracovníky;
- 9,1: *autoritativní manažer (plantážník)* – manažer je primárně zaměřen na pracovní výkon, přičemž věnuje minimální pozornost problémům svých pracovníků;
- 1,1: *ochuzený management (volný průběh)* – manažer nejen vydává minimální úsilí k odvedení požadovaného výkonu, ale také si nevšímá potřeb pracovníků;
- 5,5: *střední cesta (organizační člověk)* – manažer se věnuje částečně dosažení požadovaného pracovního výkonu a částečně i potřebám pracovníků, manažer se spokojí s kompromisy než aby usiloval o maximální naplnění jednoho nebo druhého.



Obrázek 10: Manažerská mřížka GRID

K ZAPAMATOVÁNÍ



Manažerská mřížka určuje, do jaké míry se manažer zaměřuje na výsledky (orientace na úkol) a do jaké míře zajímá o zaměstnance (orientace na pracovníky) a podle toho se rozoznává pět stylů vedení.

Podle Bělohlávka et al. (2006) teorie GRIDu ukazuje, že každý vedoucí pracovník používá jednoho hlavního stylu a jednoho záložního stylu, případně ještě dalších stylů vedení.

Od šedesátých let dvacátého století se začínají rozvíjet teorie situačního leadershipu, a to z důvodu nedostatečné empirické podloženosti předcházejících behaviorálních teorií. Zatímco behaviorální teorie leadershipu se zabývaly chováním vedoucích pracovníků, které bylo možné pozorovat, tak pozdější teorie leadershipu se zaměřují na vrozené kvality, schopnosti a potenciál vedoucích pracovníků. Mezi tyto teorie můžeme zařadit kontingenční teorii leadershipu a teorii situačního vedení.

Kontingenční teorie leadershipu studují vedoucí pracovníky, jejich chování a jednání v kontextu určité situace, ve které pracují a působí. V podstatě se jedná o studium vztahu jestli-potom: jestliže nastane určitá situace/kontext potom je potřeba, v dané situaci/kontextu, zvolit nejvhodnější styl vedení pro danou situaci. První z těchto přístupů byl vytvořen Fredem Fiedlerem v roce 1967, který byl později označován jako otec kontingenčních modelů. **Fiedlerův kontingenční model** (Robbins a Coulter, 2016) předpokládá, že efektivní výkonnost skupiny závisí na adekvátním zvoleném stylu vedení, odpovídající míře kontroly a vlivu na danou situaci. Tento model předpokládá, že určitý styl vedení se stává neefektivnějším v různých typech situací. A proto bylo v tomto modelu klíčové definovat styly vedení a různé typy situací. Z pohledu stylu vedení byly určeny tyto styly vedení:

orientace na úkol a orientace na budování vztahů. Na základě rozsáhlých výzkumů byly určeny tyto klíčové situační faktory pro efektivní vedení: vztahy mezi vedoucím a podřízenými (míra důvěry, úcty a respektu); struktura úkolu (míra formalizace a strukturování úkolu); pozice síly (míra vlivu lídra na aktivity). Ve Fiedlerově modelu na základě kombinace situačních faktorů a stylu vedení vzniká osm možných kombinací vedení lidí vedoucí k požadované výkonnosti pracovní skupiny. Podle McGratha a Bateše (2015), dohromady všechny výše uvedené faktory určují, jak hodně je situace daného manažera příznivá. Fiedler tvrdí, že nejpríznivější situace se vyznačují dobrými vztahy mezi manažerem a pracovníky, jasně definovanými pracovními úkoly a silnou pravomocí. Pokud jsou vztahy špatné, práce není strukturovaná a manažer nemá dostatečně silnou pravomoc, potom se jedná o nepříznivou situaci.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Podle Fiedlerova kontingenčního modelu záleží efektivita manažera na tom, nakolik jeho styl vedení lidí odpovídá pozici, kterou zastává.

Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení, která patří svým charakterem mezi kontingenční přístupy, se zaměřuje na připravenost, popř. zralost, následovníků. Tato teorie, na rozdíl od předchozích teorií, klade důraz nejen na lídra, ale také na podřízené pracovníky, konkrétně pak následovníky. Následovníci jsou lidé, kteří akceptují lídra a jsou ochotni jej následovat. Připravenost (zralost) vymezují Hersey a Blanchard (Robbins a Coulter, 2016) jako míru do jaké jsou lidé schopni a ochotni plnit konkrétní úkol. Podle Herseye et al. (2001) teorie situačního vedení je založena na předpokladu existence nelineárního vztahu mezi těmito faktory – připravenost následovníků, dimenze orientována na úkol (direktivní přístup, úkolové chování), dimenze orientována na budování vztahů (podpurný přístup, vztahové chování). Chování orientované na úkol a na budování vztahů představují styly vedení, které si autoři tohoto modelu půjčili od předchozích teorií. Chování orientované na úkol, nebo také direktivní přístup, znamená, že pracovníkovi manažera poskytne potřebné instrukce, řekne mu, co přesně a jakým způsobem má dělat. Zatímco chování orientované na budování vztahů, podpurný přístup, je zaměřené na povzbuzování pracovníka a poskytnutí osobní podpory potřebné ke splnění úkolu. Kombinací těchto tří faktorů vzniká třídimenzionální model efektivního vedení a jsou vymezeny čtyři styly vedení (Robbins a Coulter, 2016):

- jestliže je pracovník je ochotný a schopný plnit konkrétní úkol, potom lídr jej nechává samotného a převádí na něj odpovědnost za splnění úkolu, lídr pracovníka pouze kontroluje a komentuje jeho práci proto, aby pracovník měl pocit docenění (z hlediska vedení se zde uplatňuje delegování: minimální příkazy – minimální podpora);

- jestliže je pracovník není ochotný ani schopný konkrétní úkol plnit, potom lídr pracovníka vede krok za krokem, definuje jeho roli a přesně určuje co má a jakým způsobem dělat, přičemž se lídr snaží budovat s pracovníkem určité vztahy (z hlediska vedení se zde uplatňuje příkazování: maximální příkazy – minimální podpora);
- jestliže je pracovník neschopen a zároveň ochoten konkrétní úkol splnit, potom je potřeba, aby lídr poskytl přesné instrukce a vedení, ale zároveň pracovníka v maximální míře podporoval (z hlediska vedení se zde uplatňuje koučování: maximální příkazy – maximální podpora);
- jestliže je pracovníka schopen úkol splnit, ale není to ochotný vykonat z důvodu chybějící motivace, potom lídr musí s pracovníkem pracovat, podporovat jej a komunikovat s ním (z hlediska vedení se jedná o participaci: minimální příkazy – maximální podpora).

K ZAPAMATOVÁNÍ



Při každém zadání nového úkolu by měl vedoucí pracovník posoudit, jako formu podpory, pokud vůbec nějakou, daný pracovník potřebuje k úspěšnému splnění úkolu.

Dalším přístupem v rámci kontingenčních teorií je **teorie cesta-cíl**, jejímž autorem je Robert House. Tato teorie je založena na předpokladu, že lídr své pracovníky při naplňování jejich cílů řídí nebo podporuje. V podstatě vychází z motivační teorie očekávání. Pojem cesta-cíl je odvozen z přesvědčení, že efektivní vedení odstraňuje překážky a nástrahy tak že, pracovníci mají jasnější cestu k naplňování stanovených cílů. House identifikoval čtyři typy lídrů (Robbins a Coulter, 2016):

- **direktivní lídr** – lídr přesně specifikuje úkoly a způsoby jejich dosažení;
- **podporující lídr** – zaměřuje se na potřeby pracovníků a je přátelský;
- **participativní lídr** – konzultuje se členy týmu své názory a respektuje jejich názory při rozhodování;
- **lídr orientovaný na úspěch** – nastavuje cíle a očekává, že zaměstnanci je splní na nejvyšší možné úrovni.

House ve své teorii předpokládá, že chování lídrů ovlivňují dvě skupiny situačních faktorů, a to faktory prostředí a faktory podřízených. Faktory prostředí se zahrnují faktory mimo kontrolu pracovníků, jako je pracovní skupina, strukturování úkolu, systém formálních autorit, pracovní skupina. Faktory prostředí determinují typ chování lídra, jestliže mají podřízení dosáhnout maximálně možných výsledků. Faktory podřízených představují osobní charakteristiky samotných podřízených, jako je těžiště kontroly, zkušenosti, očekávané schopnosti. Osobní charakteristiky podřízených determinují jak je prostředí a chování

lídra interpretováno. Teorie předpokládá, že chování lídra, z pohledu dosahování cílů a výkonů, nebude účinné, pokud nebude slučitelné s prostředím nebo charakteristikami podřízených.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Teorie říká, že výkonnost a spokojenost pracovníků bude pozitivně ovlivněna, jestliže si lídr zvolí takový styl vedení, který bude kompenzovat nedostatky v prostředí nebo pracovníků.

Při výběru vhodného stylu vedení je potřeba si uvědomit několik základních zásad:

- žádný styl vedení není univerzálně vhodný pro každou situaci;
- žádný styl vedení není sám o sobě lepší než ostatní;
- použití konkrétního stylu vedení závisí na povaze řešeného úkolu, složení pracovního týmu a oboru činnosti organizace;
- každá situace může být analyzována tak důkladně, aby pro její řešení byl vybrán optimální styl;
- efektivní leadership znamená být schopen posoudit, jaký styl vedení je pro danou situaci optimální a přijmout jej, i když osobně preferujeme jiný styl vedení.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Jaký styl vedení používá Váš nadřízený? Co je typické pro jeho práci jako manažera a lídra?

5.2.1 MODERNÍ STYLY VEDENÍ

V posledních dekádách dvacátého století se začínají objevovat tzv. nové styly vedení, které se zaměřují na vize a představy vedoucích pracovníků ohledně práce svých týmů. Mezi moderní styly vedení je zařazována: teorie transakčního a transformačního vedení, charismatické vedení a týmové vedení.

V roce 1985 Bernard M. Bass ve své publikaci formuloval podstatu transakčního a transformačního stylu vedení. **Transakční vedení** je založeno na poskytování určitých odměn (peníze, práce, jistota) za ochotu vyhovět a práci vykonat. Z tohoto pohledu se transakční lídři, podle Armstronga a Taylora (2015) podobají spíše manažerům než lídrům. Tavanti (2008) uvádí, že projevy transakčního vedení lidí jsou podněcovány pouze potřebami a

preferencemi lidí, čímž tato podoba vedení lidí nekriticky reaguje na naše potřeby a preference a vychází z nerozvinutého mravního citění. **Transformační vedení** je založena na schopnosti využít sílu osobnosti vedoucího pracovníka a tím dosáhnout významných změn v chování spolupracovníků tak, aby bylo dosaženo uskutečnění vizí a naplnění cílů lídra. Bass (1985) uvádí, že míra v jaké jsou lídři transformační, se měří jejich vlivem na jejich stoupence, ve smyslu míry důvěry, obdivu, věrnosti a úcty stoupenců k lídrovi, stejně jako míry, v jaké jsou stoupenci ochotni pracovat usilovněji, než se původně očekávalo. K tomu dochází, podle Basse (1985), k tomu dochází, protože lídr transformuje a stimuluje prostřednictvím inspirující mise a vize, kterým poskytuje identitu.

Charismatické vedení lidí je založeno na osobnosti, na vlastnostech a charismatu, lídra umožňující ostatní přesvědčit k následování. Podle Burnse (1978), který s pojmem charismatický lídr přišel poprvé, konstatuje, že charismatičtí lídři se odlišují od běžných lidí tím, že jsou obdařeni výjimečnými vlastnostmi, které jejich stoupence inspirují. Charismatičtí lídři pracují se zaměstnanci tak, že vytvářejí inspirující představu budoucnosti. Tímto jsou podobní transformačním lídrům. Robbins a Coulter (2016) uvádí základní osobnostní charakteristiky charismatického lídra:

- má vizi;
- je schopen svoji vizi vysvětlit;
- je ochoten riskovat pro naplnění své vize;
- je citlivý jak k životnímu prostředí a potřebám svých spolupracovníků;
- jeho chování není zcela běžné.

Vizionářské vedení lidí je inspirováno jasnou vizí, jasným cílem, vzrušující budoucnosti, která je pro spolupracovníky lákavá. Jak uvádí Kouzes a Posner (2002), vizionářské vedení je založeno na poskytnutí pocitu účelnosti a smysluplnosti práce a života nabídkou vzrušující vize. Přičemž vizi můžeme chápat jako cíl, který je lákavý. Podle Robbins a Coulter (2016) vizionářští lídři jsou schopni vytvořit a vysvětlit realistickou, důvěryhodnou a atraktivní vizi budoucnosti, která zlepší současnou situaci.

Autentické vedení lidí je založeno na pozitivní morální perspektivě, která se vyznačuje vysokými etickými standardy usměrňující rozhodování a chování lidí (Armstrong a Taylor, 2015). Autentiční lídři se snaží jednat v souladu s osobními hodnotami a přesvědčením takovým způsobem, aby získali respekt a důvěru spolupracovníků. Tento respekt se vytváří také podporováním rozmanitých názorů a vytvářením sítí vztahů založených na spolupráci.

Mezi tzv. moderní metody vedení lidí patří třeba i mentorování nebo koučování. Těmto přístupům bude věnována kapitola 7, kde budou tyto přístupy podrobněji specifikovány.



NÁMĚT NA TUTORIÁL

Jsou tyto moderní styly vedení uplatnitelné i v českých organizacích? Máte osobní zkušenosti s jejich uplatňováním?

5.3 Role manažera a lídra

Nestačí být dobrým manažerem zdrojů, ale je potřeba být také lídrem lidí. Jak uvádí Armstrong a Stephens (2008), tak manažeři musejí být lídry a často také lídry jsou, zatímco nikoliv vždy manažery. Obecně můžeme říci, že náplň práce manažera je především plánovat, organizovat a koordinovat zatímco leader inspiruje a motivuje. Warren Bennis (2009) specifikoval hlavní rozdíly mezi manažerem a leaderem:

- **Manažer** spravuje – **lídr** inovuje.
- **Manažer** je kopie – **lídr** je originální.
- **Manažer** udržuje – **lídr** rozvíjí.
- **Manažer** se zaměřuje na systémy a struktury – **lídr** se zaměřuje na lidi.
- **Manažer** se spoléhá na kontrolu – **lídr** vyvolává důvěru.
- **Manažer** má výhled krátkodobý – **lídr** má perspektivu dlouhodobou.
- **Manažer** se ptá jak a kdy – **lídr** se ptá co a proč.
- **Manažer** má svůj pohled vždy upřen na termíny splnění konkrétních úkolů – **lídr** na obzor cesty.
- **Manažer** napodobuje – **lídr** tvoří.
- **Manažer** akceptuje status quo – **lídr** jej zpochybňuje.
- **Manažer** je klasický dobrý voják – **lídr** je svébytná osobnost.
- **Manažer** dělá věci správně – **lídr** dělá správné věci.

Jak je vidět z pojetí řízení a vedení, tak existují významné rozdíly v rolích manažera a lídra, které mohou být zdrojem potenciálních konfliktů a napětí mezi nimi. Rozdíly mezi řízením a vedením, mezi manažery a lídry, ukazuje Tabulka 1, která uvádí pohledy na tuto problematiku podle Zaleznika a podle Kottera.

Tabulka 1: Rozdíly mezi řízením a vedením

Pohled Zaleznika	
<i>Řízení znamená:</i>	<i>Vedení znamená:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Důraz na racionalitu a kontrolu. • Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevování tendencí reagovat na situace a na nápady a myšlenky. • Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešením přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami. • Podřízení úzce zaměřeným účelům. • Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů a činností. Tendence k nechuť podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku. • Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otevřenost novým možnostem. • Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně. • Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí. • Vizualizaci (zviditelňování) účelů a vytváření hodnoty v práci. • Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem. • Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.
Pohled Kottera	
<i>Řízení znamená:</i>	<i>Vedení znamená:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Orientaci na zvládání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny. • Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné. • Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize. • Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodlány ji uskutečnit. • Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.

Zdroj: Armstrong a Stephens (2008)

Tabulka ukazuje, že klíčovými slovy charakterizujícími řízení je organizování, plánování, racionalita, kontrola, reagování na situace, alokace zdrojů a nechuť riskovat. Zatímco klíčovými slovy pro vedení jsou změna, vize, komunikace, proaktivita, akceptace vysokého rizika a motivování lidí.

5.3.1 ROLE MANAŽERA

Jak konstatuje Lednický (2007), tak manažer je především profese a její nositel, manažer je zodpovědný za dosahování stanovených cílů organizací s využitím disponibilních zdrojů. Každý vedoucí pracovník vykonává manažerské činnosti, což jsou typické úkoly řešení v procesu řízení. Manažeři se při realizaci řídicích (manažerských) aktivit tak dostávají do určitých rolí, které představují určité chování spojené s konkrétní pozicí. Henry Mintzberg, autor teorie manažerských rolí, říká, že lidé, kteří řídí, mají v jednotce, kterou řídí, formální autoritu a následně tedy zvláštní postavení v celé organizaci. Manažer se díky svým manažerským činnostem dostává do rolí, Henry Mintzberg vymezil deset rolí, které mohou být rozděleny do těchto tří skupin:

- **Interpersonální role** – interpersonální role představují vztahy vzniklé z manažerova postavení a autority:
 - role představitele;
 - role vůdce;
 - role spojovatele (spojovacího článku).
- **Informační role** – informační role se vztahuje ke zdrojům a předávání informací získaných manažerem při vykonávání interpersonálních rolí:
 - role příjemce informací;
 - role šířitele informací;
 - role mluvčího.
- **Rozhodovací role** – rozhodovací role je spojena s rozhodováním manažera a řešením problémů v průběhu vykonávání manažerské práce:
 - role podnikatele;
 - role řešitele problémů;
 - role alokátora zdrojů;
 - role vyjednávače.

K těmto třem rolím přiřadil K. H. Chung ještě roli administrativní. V rámci **administrativní role** manažer vystupuje, jak uvádí Kociánová (2012) v roli administrátora, pozorovatele a kontrolovatele úkolů, a správce rozpočtů.

5.3.2 ROLE LÍDRA

Všichni manažeři jsou skutečně lídři svých pracovních skupin, přičemž svoji práci vykonávají právě pomocí členů tohoto svého týmu. Vedení lidí, stejně jako řízení lidí, je jednou ze stěžejních činností každého vedoucího pracovníka. Úkolem lídra je tedy podněcovat a inspirovat jednotlivce a týmy, aby dosáhli žádoucích výsledků a vykonávali i ty činnosti, které by dobrovolně nikdy nedělali.

Lídři se dostávají v organizaci do tří základních rolí, a to:

- **definují úkoly** – stanovují lidem, co se od nich očekává – naplňují tak potřeby úkolu, tj. udělat práci;

- **zajišťují plnění úkolů** – zajišťují tak naplnění účelu, existence skupiny – naplňují individuální potřeby, tj. dochází ke sladění potřeb jedince s potřebami skupiny;
- **udržují efektivní vztahy** – udržují takové vztahy, které přispívají ke splnění úkolu – naplňují tak potřeby skupiny, tzn. vytvářet a udržovat týmového ducha.

Je nutné si ale také uvědomit, že ne každý člověk ve vedoucí pozici je skutečným lídrem v tom pravém slova smyslu vedení lidí. Z pohledu vedení lidí totiž můžeme rozpoznat dvě skupiny manažerů, a to „formální lídři“ a „neformální lídři“. Při získání manažerské funkce získává vedoucí pracovník tzv. formální (oficiální, poziční) lídrovství, stává se lídrem na základě svého postavení vycházející z jeho moci, pravomocí a kompetencí. V tomto případě se jedná o formální lídry, kteří využívají své autoritářské pozice a celé jejich vedení se přeměňuje na tvrdé řízení než na tvůrčí vedení lidí. Takovýto formální lídr své spolupracovníky řídí výhradně na základě příkazů, a pokud žádný příkaz nedostanou, tak je jejich vlastní iniciativa nízká. Podřízení plní, co jim bylo nařízeno, ale ke svému nadřízenému necítí přirozený respekt, jedná se spíše o strach než o úctu. V tomto smyslu se nejedná o vůdcovství v tom pravém slova smyslu.

„Neformální lídři“ představuje takové manažery, kteří jsou skutečně lídři a stojí v čele své skupiny na základě své osobnosti a ne svého titulu nebo moci. Tito skuteční lídři své podřízené pouze usměrňují, neříkají jim vždy, co mají vykonat a přenechávají iniciativu na nich samotných. Přenechávají jim prostor a odpovědnost za svěřené úkoly a tak se je snaží, mimo jiné, něčemu naučit. Manažer, který je neformální lídrem, je vzorem pro své spolupracovníky a oni k němu cítí přirozený respekt, je jejich přirozeným vůdcem. Jak uvedl bývalý americký prezident Harry S. Truman (Bender), že vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže přimět jiné lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi. Mezi charakteristické rysy skutečného lídra patří charisma, víze, charakter a integrita, zodpovědnost, rozhodnost, víra, pozitivní postoj, komunikace, ochota a připravenost sloužit svým spolupracovníkům a lidem obecně.

Jak konstatuje Tureckiová (2007) tak každý vedoucí pracovník v sobě spojuje charakteristiky jak lídra, tak manažera. V roli lídra vytváří vedoucí pracovník vizi a koncepce pro získání členů svého pracovního týmu a uplatňuje tím svůj vliv. Zatímco v roli manažerské využívá svoji moc (a také pravomoc) pro rozhodování a řízení činnosti svých spolupracovníků.

5.4 Motivace a motivační systémy v organizacích

Motivace představuje určité povzbuzení člověka do aktivity, které dělat odmítá nebo se mu do nich nechce. Motivace je nezbytným nástrojem každého vedoucího pracovníka v každé organizaci.



DEFINICE

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování.

Podle Arnolda a kol. (2005) má motivace tři složky, a to směr (co se nějaká osoba pokouší udělat) – úsilí (s jakou pílí se o to pokouší) – vytrvalost (jak dlouho se o to pokouší). Pro úspěšné řízení a vedení lidí v organizacích je potřeba poznat a pochopit faktory ovlivňující chování lidí při práci. Mezi tyto faktory, podle Armstronga a Taylora (2015), patří jednak osobností charakteristiky jedinců (jako je například inteligence, schopnosti, postoje, emoce apod.), ale také faktory specifické povahy jako je motivace, oddanost nebo angažovanost (Armstrong a Taylor, 2015):

- Motivace může být chápána jako síla, která ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem.
- Oddanost představuje sílu, s jakou se lidé identifikují s organizací a s jakou se zapojují do organizace.
- Angažovanost je stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.

Můžeme konstatovat, že z těchto tří faktorů patří motivace k nejvýznamnějším a nejdéle zkoumaným. Ve skutečnosti jsou všechny tyto tři faktory od sebe těžko odlišitelné a oddělitelné, a proto jsou všechny využívány jako nástroje používané ve strategiích zaměřených na jednotlivce a ovlivnění jeho pracovního výkonu. Motivací, ať už vnější nebo vnitřní, můžeme přímo ovlivňovat individuální výkon. Naproti tomu oddanost a angažovanost jsou stavy bytí, které je možné ovlivňovat prostřednictvím manažerských činností, a to převážně nepřímou formou jako je třeba kolektivní opatření ke zlepšování pracovního prostředí a pracovních podmínek. Jak uvádí Owen (2006), tak motivování není inspirování, ale spíše budování trvalého vztahu. A proto motivování vyžaduje více času a investic a dlouhodobě přináší vyšší dividendy.

5.4.1 MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivační teorie se, mimo jiné zabývají tím, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří naplnění cílů organizace a uspokojí vlastní potřeby zaměstnanců.

DEFINICE

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.

Motivační teorie rozděluje Armstrong (2007) do tří základních skupin, a to podle jejich zaměření:

- **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek (nástroj) k zabezpečení žádoucího chování a jednání lidí. Do této kategorie patří třeba teorie Taylorismu.
- **Teorie zaměřené na obsah** – tvrdí, že motivace se týká aktivit za účelem uspokojení potřeb a identifikace hlavních potřeb ovlivňujících chování. Do této oblasti patří Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Teorie ERG C. Alderfera, Teorie potřeb McClellanda.
- **Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. Do této kategorie patří Expektační teorie, Teorie cíle, Teorie spravedlnosti J. S. Adamse.

Maslowova pyramida potřeba, kterou sestavil v roce 1943 americký psycholog Abraham Maslow, je teorie o hierarchii lidských potřeb využitelná při motivaci lidí v organizaci. Podle této teorie tvoří lidské potřeby hierarchickou strukturu, pyramidu, která má základy postavené na potřebách, které jsou rozděleny do těchto stupňů – fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a úcty, potřeba sebe-realizace. Teorie říká, že každý člověk přirozeně nejprve uspokojuje nižší potřeby, potřeby s nižší hodnotou, aby mohl dosáhnout svého potenciálu v oblasti vyšších potřeb, potřeb s vyšší hodnotou.

Teorie ERG C. Alderfera, teorie tří kategorií potřeb, jejímž autorem byl Clayton P. Alderfer v roce 1972, a která navazuje na práci A. Maslowa, rozděluje lidské potřeby do tří hierarchických skupin. Jedná se o tyto potřeby: potřeby zajištění existence; potřeby zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí; potřeby zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje. Podobně jako u Maslowa se vychází z toho, že potřeba uspokojení vyšších potřeb se dostavuje až poté, co jsou uspokojeny potřeby nižší. Oproti Maslowově teorii, ale Alderferova teorie předpokládá určitou substituci: když jedna z těchto skupin není dostatečně uspokojována, tak to může zvyšovat naléhavost druhé.

Také **Teorie potřeb McClellanda** byla ovlivněna teorií A. Maslowova. McClellandovi se podařilo identifikovat tři základní kategorie potřeb: potřeba moci, potřeba výkonu a potřeba vztahů. Motivované chování jedinců je důsledkem jedné nebo důsledkem kombinace všech těchto tří typů potřeb. Podle Tureckiové (2007) byla tato teorie od počátku navržena

tak, aby umožnila poznání preference potřeb u zaměstnanců na manažerských pozicích. McClellandova teorie předpokládá, že uspokojování potřeb je podmíněno situačními vlivy.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace Frederika Herzberga z roku 1959 říká, že pro zaměstnance jsou zdrojem spokojenosti a motivace dva základní faktory – hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory (neuspokojovatele) zahrnuje faktory, jako jsou pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání a další. Nenaplnění těchto faktorů může vyvolat pracovní nespokojenost, přičemž ale jejich naplnění nevyvolá pocit spokojenosti nebo zloby. Pracovník tyto faktory bere jako samozřejmé a účinek z jejich naplnění rychle vyprchá, účinek je krátkodobý. Naproti tomu motivátory (uspokojovatele, motivátory), mezi něž patří například úspěch, uznání, profesní růst nebo odpovědnost, vzbuzují motivaci a spokojenost pracovníků. Naplněním motivačních faktorů je tudíž nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek na motivace je dlouhodobý.

Expektační teorie, teorie očekávání, jejímž autorem je Victor H. Vroom, byla publikována v roce 1964. Základem této teorie je triáda VIE: valence – instrumentalista – expektance, která je považována za základ lidské motivace k dosahování cílů. Valence představuje subjektivní hodnotu a atraktivitu cíle, kterého se člověk snaží dosáhnout. Instrumentalita je obsažena v očekávání, že dosažení cíle bude doprovázeno adekvátní odměnou. Expektance je očekávání založené na předchozích zkušenostech, že se podaří dosáhnout stanoveného cíle. Podle Armstronga (2007), valence zastupuje hodnotu, instrumentalista přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, tak to povede k jiné, a expektance je pravděpodobnost, že úsilí povede k určitému výsledku. Tato teorie byla dále rozvinuta L. W. Porterem a E. E. Lawlerem do modelu teorie očekávání. Podle tohoto modelu intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství lidského úsilí a míře pravděpodobnosti získání odměny. Vnímané úsilí a pravděpodobnost reálného získání odměny jsou korigovány na základě skutečné výkonnosti, úsilí pracovníka. Podle Portera a Lawlera (Armstrong, 2007) ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí dvě proměnné, a to schopnost pracovníka a vnímání role.

Teorie cíle, zformulována Lathamem a Lockem v roce 1979 konstatuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže byly jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné a zároveň přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon (Armstrong, 2007). Klíčová podle této teorie je participace jedinců na stanovování cílů. Přičemž náročnost cílů musí být projednána a odsouhlasena a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. Životně důležitou roli pro udržení motivace a dosahování stále vyšších cílů, podle této teorie, je poskytování zpětné vazby zaměstnancům.

Teorie spravedlnosti J. S. Adamse je založena na principu sociálního srovnání. Teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají způsob, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Přičemž spravedlivé zacházení podle této teorie (Armstrong, 2007) znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání z porovnání. Teorie spravedlnosti vychází z předpokladu,

že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže to bude naopak. Jak uvádí Adams ve své teorii (Armstrong, 2007), existují dvě formy spravedlnosti, a to distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost. Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. Procedurální spravedlnost se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných organizací v takových oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

5.4.2 MOTIVAČNÍ SYSTÉMY

V kontextu prostředí organizace je snahou vedení motivovat své pracovníky k tomu, aby svůj potenciál využili ve prospěch organizace a přispívali k naplňování stanovených cílů (Vodák a Kucharčíková, 2011). Podle Tureckiové je možné motivaci k pracovnímu jednání chápat jako vyjádření jednotlivce k přístupu k práci a jeho ochotu pracovat vycházející z jeho vnitřních pohnutek, motivů. Motivace je založena na aktivizačních faktorech, které mohou být vnitřní nebo vnější povahy, a podle charakteru aktivizačního faktoru Armstrong (2007) rozlišuje dva typy motivací, a to vnitřní motivace a vnější motivace. **Vnitřní motivace** je založena na vnitřních aktivizačních faktorech – motivech (vnitřní motivátory), což jsou vnitřní (intrapsychické) pohnutky podněcující jednání člověka k něčemu. Vnitřní motivy zahrnují potřebu činnosti, potřebu sociálních vztahů, touhu po moci, touhu po výkonu, potřebu seberealizace. V případě pracovní motivace založené převážně na vnitřních motivech, je pracovní výkon sám o sobě zdrojem uspokojení. **Vnější motivace** je založena na vnějších aktivizačních faktorech – stimulech (vnější motivátory), které představují pobídky nebo popudy z vnějšku. Tvoří ji odměny, jako třeba zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Podle Armstronga (2007) mohou mít vnější motivátory bezprostřední účinek působící spíše krátkodobě. Zatímco vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek.

Motivování a stimulování zaměstnanců je podstatou každého motivačního systému organizací. Pracovní motivace bývá obvykle kombinací obou typů motivačních faktorů, přičemž je potřeba zachovat určitou rovnováhu mezi oběma typy motivačních faktorů. Motivace zaměstnanců v organizacích může mít pozitivní formu i negativní formu. V souvislosti s motivačními systémy v převážné míře hovoříme o pozitivních formách stimulace.

DEFINICE



Motivační systém organizace je chápán jako soubor opatření, pravidel a postupů, které mají za cíl podpořit pozitivní pracovní motivaci zaměstnanců (Provazník a Komárková, 1998).

Koubek (2007) chápe motivační systém organizace jako dynamický systém motivačních nástrojů, které odpovídají nejrůznějším potřebám zaměstnanců a jehož hlavním úkolem je měnit zavedené vztahy, zvyky a postoje k pracovní aktivitě. Vhodně a efektivně nastavený motivační systém je klíčovým prvkem v řízení lidských zdrojů v každé organizaci. Pro vytvoření efektivního motivačního systému organizace je nutná identifikace potřeb organizací i zaměstnanců, a nalezení rovnovážného systému, který bude odpovídat potřebám zaměstnanců i organizace. Vhodně nastavený motivační systém mimo jiné posiluje firemní kulturu, posiluje loajalitu zaměstnanců a jejich spokojenost, sjednocuje zaměstnance v jejich pracovním úsilí a dosažení požadovaného výkonu organizace. Důležitou vlastností motivačního systému je jeho flexibilita, schopnost se pružně a včas přizpůsobit měnící se situaci a potřebám zaměstnanců. Koubek (2007) specifikuje motivační systém jako souhrn tří základních oblastí personálních činností: hodnocení zaměstnanců; odměňování zaměstnanců; vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Jaký motivační systém je uplatňován ve Vaší organizaci?



NÁMĚT NA TUTORIÁL

Došlo ke změně motivátorů v současné době nebo jsou stále nejsilnějším motivem peníze a finanční odměny?



OTÁZKY

- 1. Jestliže hovoříme o interpersonální roli manažera určité organizační jednotky, pak chápeme manažera jako:**
 - a. mluvčího konkrétní organizační jednotky
 - b. představitele a vůdce
 - c. podnikatele a vyjednávče
- 2. Mezi tzv. klasické styly vedení patří**
 - a. týmový vedoucí
 - b. liberální styl
 - c. automatický styl
 - d. transakční styl vedení
- 3. Styly vedení podle manažerské mřížky se rozdělují na základě faktorů**
 - a. orientace na lidi-orientace na úspěch
 - b. orientace na lidi-orientace na úkol
 - c. orientace na úkol-orientace na úspěch

- d. orientace na inovace-orientace na úspěch
- 4. Manažer je vždy lídrem a lídr je vždy manažer**
- a. ano
 - b. ne
- 5. K moderním stylům vedení patří (označte nesprávnou odpověď)**
- a. transformační vedení
 - b. charismatické vedení
 - c. liberální vedení
 - d. autentické vedení
- 6. Teorie instrumentality tvrdí, že**
- a. odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení žádoucího chování
 - b. motivace jsou nástrojem organizace
 - c. motivace se týká aktivit za účelem uspokojení potřeb zaměstnanců

SHRNUTÍ KAPITOLY



Každý vedoucí pracovník se dostává do postavení manažera a lídra. Zatímco manažerský styl práce je založen na příkazech a přímém řízení lidí, tak styl práce lídra je typický vedením lidí s využitím prvků vnitřní a vnější motivace. Styly vedení lidí se vyvíjely v čase a v souladu s vývojem společnosti. Moderní styly vedení jsou založeny na vizi lídra a kladou důraz na spoluúčast podřízených na řízení organizace.

Významným prvkem, ať už v manažerské práci, tak ve vedení lidí, je uplatňování motivátorů a zavádění celého systému motivací. Také v systémech motivací můžeme vidět určitou změnu. Motivátory mají za úkol lidi povzbuzovat a vést k činnostem, které třeba i nechtějí vykonávat.

ODPOVĚDI



1b, 2b, 3b, 4b, 5c, 6a

6 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zabývá problematikou manažerských kompetencí, které jsou chápány jako požadavky na manažery, i jiné pracovníky, s ohledem na jejich úkol a výkon činnosti. Manažerské kompetence budou vysvětleny z pohledu jejich jednotlivých složek. Dále bude pozornost věnována kompetenčním modelům, které jsou v současné době vytvářeny v organizacích poměrně často.



CÍLE KAPITOLY

- vysvětlit podstatu a význam manažerských kompetencí;
 - začlenit jednotlivých složek manažerských kompetencí do příslušných skupin;
 - vysvětlit význam a způsob tvorby kompetenčních modelů.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Manažerská kompetence, dovednosti, znalosti, schopnosti, zkušenosti, kompetenční model.

Podle Horváthová et al. (2016) představuje řízení podle kompetencí nový přístup k managementu, který řeší organizační výzvy komplexně s cílem poznat a odstranit problémy organizace a umět jim předcházet. Pojem kompetence je v současné době velmi oblíbený a hojně používaným pojmem. Tento pojem lze použít pojem kompetence ve dvou významech, a to jednak ve smyslu pravomoci a odpovědnosti (jedinec je oprávněn dělat určitou práci – angl. competence), a také ve smyslu souboru schopnosti jedince a jeho chování potřebné k plnění pracovních úkolů kvalitně (angl. competency). V tomto textu a v této kapitole se budeme věnovat, a chápat manažerské kompetence (competency), jako soubor schopností a chování jedince.

Samotný pojem kompetence poprvé zavedl do manažerské praxe R. Boyatzis v roce 1982, kdy představil obecný kompetenční model se dvanácti kompetencemi, které je možné aplikovat v různých organizacích. Jednoduše řečeno, můžeme chápat kompetence jako základní charakteristika jednotlivce, která je spojena s jeho efektivním pracovním výkonem.

DEFINICE

Kompetence představují schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím způsobem požadavkům práce v konkrétním prostředí organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky (Boyatzis, 1982).

Kompetence představují základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce (Furnham, 2005).

Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl (Woodruffe, 1992).

Kompetence představuje jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem (Murphy, 1993).

Kompetence představuje soubor souvisejících znalostí, postojů a schopností ovlivňující významnější část práce jedince, které korelují s pracovním výkonem, mohou být měřeny na základy dobře nastavených standardů, a které mohou být zdokonalovány prostřednictvím vzdělávání a rozvoje (Scott et al., 1997).

Nároky kladené na pracovní místa, nazýváme kompetencemi. Kompetence je tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládnout určitou profesi nebo funkci (Bělohávek et al., 2006).

Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporuje dosažení cíle (Hroník, 2007, s. 61).

Kompetence jsou definovány jako znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní osobní charakteristiky, které jsou mocným nástrojem pro dosažení významných pracovních výsledků a přispívají k úspěchu organizace (Pulakos, 2009).

Všechny uvedené, i neuvedené, definice kompetencí mají dva společné prvky (Horvátová et al., 2016):

- jedná se o soubor znalostí, dovedností a schopností, které lze pozorovat a měřit;
- na základě kompetencí lze rozlišit mezi jednotlivými výkony, mezi vynikajícími výkony a průměrnými.

Z pohledu pojetí kompetencí uvádí Beneš (2014) tyto požadavky na jejich nositele:

- jejich získání vyžaduje výcvik, opakování a použití v různorodých reálných situacích;

- je potřeba vnitřní připravenost a ochota naučené dovednosti použít, tím je zahrnuta i motivační stránka osobnosti, vztah k práci ke kolektivu, sebedůvěra a další vlastnosti týkající se samotného jádra osobnosti.

Veteška a Tureckiová (2008) formulovali nejvýznamnější znaky kompetence:

- Kompetence je vždy kontextualizovaná – znamená to, že je vždy zasazené do určitého prostředí nebo situace.
- Kompetence je multidimenzionální – znamená to, že se skládá z různých zdrojů a předpokládá se efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování.
- Kompetence je definována standardem – znamená to, že předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem a zároveň existuje předem definovaný soubor výkonových standardů.
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – znamená to, že je kompetence získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení, které mají kontinuální charakter a slouží k získávání a rozvíjení kompetencí.

6.1 Členění kompetencí

Pro členění kompetencí se používají různé přístupy. Při výběru konkrétního členění je potřeba vzít v úvahu potřeby a specifika konkrétní organizace.

Členění podle Vebera a kol. (2009) rozlišuje kompetence v následujících třech oblastech:

- odborná kompetence – spojená se znalostmi a vědomostní inteligencí;
- dovedností kompetence – spojená s dovednostmi (technické, lidské, koncepční, projekční) a aktivizační inteligencí;
- osobnostní kompetence – spojená s osobností manažera a s emoční inteligencí.

Podle Hroníka (2006) můžeme kompetence členit:

- ze sociálně psychologického hlediska na:
 - kompetence řešení problému,
 - interpersonální kompetence,
 - kompetence sebeřízení;
- podle kompetenční orientace organizace na:
 - orientaci produktovou,
 - orientaci zákaznickou,
 - orientaci provozní a systémovou.

Kompetence dále můžeme dělit podle toho, jak pomocí nich můžeme předpovídat pracovní výkon v určité pracovní pozici (Horváthová et al., 2016):

- prahové kompetence – základní nevyhnutelné (minimální) dovednosti potřebné ke zvládnutí přiděleného úkolu;
- odlišující kompetence – dovednosti a schopnosti odlišující výkon vynikající od průměrného.

Další členění je založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech (Horváthová et al., 2016):

- manažerské kompetence – dovednosti a schopnosti přispívající k výkonu v roli manažera;
- interpersonální kompetence – schopnosti a dovednosti potřebné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními;
- technické kompetence – dovednosti a schopnosti vztahující se ke konkrétní pracovní pozici.

Beneš (2014) člení kompetence na:

- odborné kompetence – vztahují se k obsahu, předmětu a prostředkům konkrétního pracovního výkonu;
- sociální neboli týmové kompetence – zaručují zvládnutí sociální interakcí a komunikaci v pracovním týmu;
- metodické kompetence – jsou spojené se schopnosti a dovednosti vyhledávat a zpracovávat informace a řešit konkrétní problém.

Kompetence lze také rozdělit podle skupiny pracovníků a jejich potřeb:

- kompetence klíčové – určené pro všechny pracovníky;
- kompetence týmové – především pro skupiny vzájemně závislé a projektově zaměřené;
- kompetence funkční neboli profesní – spojené se specifickým pracovním výkonem;
- kompetence manažerské a vůdcovské – základem pro zvládnutí aktivit manažerských a v oblasti vedení lidí.

Armstrong (1999) rozlišuje tyto typy kompetencí:

- behaviorální nebo personální kompetence (tzv. měkké kompetence) – zahrnují základní vlastnosti jedinců přenášené do jejich pracovních rolí;
- kompetence založené na práci nebo povolání (tzv. tvrdé kompetence) – týkají se očekávání na pracovišti, normách a očekávaných výstupech;
- druhové, základní a specifické kompetence:
 - druhové kompetence mají univerzální charakter a mají je všichni lidé v určitém povolání a to nezávisle na typu organizace nebo jejich konkrétní roli v organizaci;

- základní kompetence – týkají se všech pracovníků a mohou být zaměřené na konkrétní pracovní místa nebo na určitou kategorii pracovníků;
- specifické kompetence – jsou stanoveny pro určitou skupinu pracovních míst nebo pro jednotlivé role v organizaci.

Boyatzis rozlišuje kompetence na:

- prahové kompetence – jedná se o základní kompetence požadované k výkonu práce a nerozlišující výkonnost jednotlivých pracovníků;
- výkonové kompetence – kompetence rozlišující mezi vysoce a málo výkonnými pracovníky;
- rozlišovací kompetence – definují charakteristiky chování projevující vysoce výkonní pracovníci a charakteristiky projevující méně výkonní lidé.

Členění kompetencí je životně důležitou pro každou organizaci. A proto je důležité, aby každý kompetenční model byl strukturován do určitých dílčích částí a respektoval specifika konkrétní organizace.

6.2 Manažerské kompetence a jeho složky

Manažerské kompetence se vztahují k výkonu manažerské funkce a funkční způsobilosti manažera.



DEFINICE

Podle Prokopenka a Kubra (1996) se manažerskou kompetencí rozumí jeho schopnost vykonávat určitou funkci (soubor funkcí) a dosahovat při tom požadované úrovně výkonnosti.

Přičemž je potřeba si uvědomit, že nároky na kompetence manažera se liší podle příslušného odvětví, typu organizace nebo míry odpovědnosti. Jak uvádí Mužík (2011), tak jsou manažerské kompetence v podstatě kombinací tří aspektů, a to analytického, interpersonálního a emocionálního. *Na základě těchto tří aspektů je možné manažerské kompetence členit do těchto skupin (Horváthová et al., 2016):*

- analyticko-koncepční schopnosti – „co dělat“ – soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem (např. řízení lidských zdrojů, finance, výroba atd.);
- manažerské procesní dovednosti – „jak to dělat“ – umění jednat, naslouchat a komunikovat, schopnost si efektivně zorganizovat vlastní čas apod.;
- osobní rysy a vlastnosti – schopnost pracovat v týmech, tvořivost, pracovitost, cílevědomost, důslednost, další osobností a profesní rozvoj a vzdělávání apod.;

- „know-how“ daného odvětví – soubor znalostí o daném oboru a vše co souvisí s dalším rozvojem odvětví a oboru.

Sociální psycholog organizace Robert L. Katz specifikoval požadované manažerské kompetence v souvislosti s určitou hierarchickou úrovní managementu:

- technické kompetence – významné především pro nižší management;
- lidské kompetence – potřebné pro všechny úrovně managementu;
- koncepční kompetence – kompetence mající zásadní význam především u top managementu.

Požadavky na manažerské kompetence závisí na postavení manažera v rámci hierarchie řízení dané organizace. Každá úroveň řízení vyžaduje konkrétní, specifické manažerské kompetence. Manažerské kompetence se projevují v chování, a to především v chování spojeném s plněním pracovních úkolů.

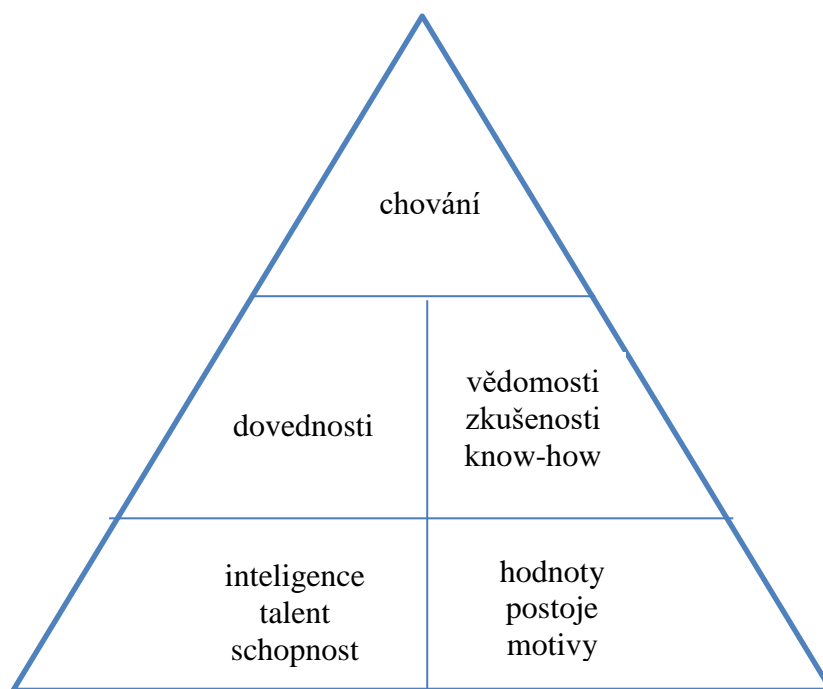
6.2.1 SLOŽKY KOMPETENCE

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti a napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situace. Jednotlivé složky osobnosti vstupující do kompetence lze rozdělit do pěti kategorií (Kubeš et al., 2004): motivy; rysy; vnímání sebe samotného; vědomosti; dovednosti.

Manažerské kompetence, jak již bylo uvedeno, představuje chování spojené s výkonem určitého pracovního zadání. Proto mezi složky manažerských kompetencí bývají zařazovány znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, kteří zastávají konkrétní manažerskou pozici:

- **Znalosti** představují poznatky získané díky učení, vzdělávání se. Umožní manažerovi správné rozhodování při volbě neoptimálnější varianty. Mezi požadované znalosti patří všeobecné vzdělání, politické a ekonomické znalosti, odborné znalosti, orientace v určité technologii a znalost prostředí pro konkrétní realizaci.
- **Dovednosti** získané schopnosti vykonávat určité činnosti související s konkrétním fyzickým nebo duševním úkonem. Dovednosti manažera se projeví se schopnosti aplikovat nové poznatky do výkonu své pracovní role. Jsou výsledkem účelného uplatnění intelektových schopností manažera. Dovednost je způsob, jakým manažer aplikuje své znalosti. Efektivní řízení organizace vyžaduje tři základní manažerské dovednosti, a to koncepční, lidské a technické.
- **Schopnosti** - jedná se o vrozené způsobilosti, které může člověk cíleným tréninkem rozvíjet, přičemž nikdy nemůže touto cestou získat schopnosti nové. Mezi nejvýznamnější manažerské způsobilosti patří intelektové schopnosti jedince (schopnost paměti a soustředěné pozornosti a vnímání), racionální inteligence a emoční inteligence.

Strukturovanost kompetencí je značně složitá záležitost, a to nejen v případě manažerských kompetencí. K lepšímu pochopení struktury kompetence byl vytvořen hierarchický model struktury kompetence od autorů Lucia a Lepsingera (Obrázek 11).



Obrázek 11: Hierarchický model struktury kompetence

Zdroj: Kubeš et al. (2004)

Z obrázku struktury kompetence je přehledně vidět uspořádání jednotlivých složek kompetence (Kubeš et al., 2004). Spodní vrstva představuje stabilní a základní složky osobnosti jedince. Tyto složky jsou obtížně ovlivnitelné a měnitelné. Prostřední vrstva naopak zahrnuje složky poměrně lehce ovlivnitelné. Jedná se o předvídatelné charakteristiky získané během života a profesní praxí. Vrchol pyramidy tvoří chování jakožto přímo pozorovatelný projev jedince.

6.2.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

Stejně jako člověk roste a rozvíjí se, tak se i mění a rozvíjí kompetence. Je to podobné jako s životním cyklem výrobku nebo organizace. Jak konstatuje Kovács (2009), kompetence, které byly včera postačující pro výkon manažerských funkcí, dnes a v budoucnu již nemusí stačit. Samotní manažeři si často uvědomují potřebu nových kompetencí, přičemž některé kompetence zůstávají stabilní a nemění se. Kovács (2009) v souvislosti s vývojem kompetencí specifikoval čtyři fáze, které mohou v průběhu života kompetencí nastat:

- zánik kompetence – kompetence odpovídají nastaveným standardům výkonu nebo cílům;

- udržování osvědčených kompetencí – udržování a posilování kompetencí aktuálních v současné době i v budoucnu;
- rozvoj kompetencí – probíhá na základě dalšího vzdělávání a rozvoje manažerů;
- zavádění nových kompetencí – z důvodu nastavení nových standardů nebo změnách v organizaci, např. při zavádění nové strategie apod.

Vzhledem k významným změnám v současném konkurenčním prostředí je potřeba mapovat kompetence a v případě potřeby realizovat změny v této oblasti nebo zavádět nové, aktuální kompetence.

6.2.3 MĚŘENÍ ÚROVNĚ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

Aby bylo možné porovnat výkony na jednotlivých pracovních pozicích nebo manažerských postech, tak je potřeba přistoupit k měření úrovně manažerských kompetencí. Měření úrovně manažerských kompetencí, podle Kováče (2009), by mělo zjistit, na jaké úrovni jsou u manažerů požadované kompetence rozvinuty, což znamená rozdíl mezi skutečným a potřebným stavem (nastaveným standardem). Předmětem měření by měly být znalosti a dovednosti, ale i postoje manažerů v organizaci. Kubeš et al. (2004) v souvislosti s měřením manažerských rozlišují čtyři hlavní přístupy, metody využitelné v této oblasti:

- behaviorální přístup – vychází z toho, že kompetence se týkají pracovníků, takže těžiště spočívá v pozorování chování manažerů v různých situacích;
- analogové metody – při tomto přístupu se zkoumá bezprostřední chování po vyprovokované podnětné situaci (např. hraní rolí, případové studie, skupinové cvičení atd.);
- analytické metody – zaměřují se na charakteristiky osobnosti univerzálně potřebné a použitelné, patří zde třeba testy osobnosti, motivační testy atd.
- další metody – například dotazování.

6.3 Kompetenční model

Kompetenční model představuje určitou kombinaci znalostí, dovedností a schopností, které jsou potřebné k výkonu určité funkce, k plnění konkrétních úkolů. Jak uvádí Hroník (2007), tak kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu, a zajišťující vysokou míru měřitelnosti výkonů.

DEFINICE



Kubeš et al. (2004) chápou kompetenční model jakou soubor kompetencí, neboli způsobností, nezbytných pro výkon konkrétní pracovní pozice.

Kompetenční model propojuje kompetence organizace a jejich pracovníků a reflektuje, že stejnou věc lze realizovat různými způsoby. Kompetenční model tak může být chápán jako most, po němž kráčí lidé z pravé strany (personální strategie), aby naplnili strategii organizace na levé straně mostu.

Při tvorbě kompetenčních modelů je potřeba reflektovat některá východiska (Hroník, 2007):

- Sociálně-psychologické východisko znamená, že při sestavování kompetenčního modelu je potřeba směřovat od kompetentního jedince ke kompetentní organizaci, tj. kompetence organizace jsou součtem kompetencí jednotlivců.
- Strategické východisko znamená, že při sestavování kompetenčního modelu je potřeba směřovat od kompetence organizace ke kompetencím jednotlivců, tj. je potřeba vytvořit podobu kompetentní organizace a z ní odvodit představu o kompetencích jednotlivců.

Funkční kompetenční model je charakterizován těmito body (Hroník, 2007):

- propojující – vytváří propojení na danou strategii organizace;
- uživatelsky-přátelský – jednoduchost vystihující podstatu věci;
- jednotný – fungující napříč celou společností;
- široce využitelný – poskytující schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání v organizaci;
- sdílený – sdílení s uživateli.

Samotná tvorba a volba konkrétního kompetenčního modelu závisí na charakteristikách organizace a jejích cílech. Kubeš et al. (2004) navrhl tři **typy kompetenčních modelů**, které mohou v organizacích vzniknout:

- **model ústředních kompetencí** – zahrnuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na jejich pozici v hierarchii nebo jejich roli;
- **specifický kompetenční model** – bývá vytvořený za účelem identifikace specifických kompetencí manažerů, které je činí tak úspěšnými v konkrétních pozicích dané organizace;
- **generický kompetenční model** – zahrnuje seznam kompetencí, které jsou obvykle shodné pro všechny nebo většinu konkrétních manažerských pozic v organizaci.

Při sestavování kompetenčního modelu je potřeba v první řadě specifikovat kompetence, které jsou rozhodující a přispívají k úspěšnému zvládnutí úkolů jednotlivých pracovníků. Až na základě tohoto poznání je možné nastavit standardy výkonu pro jednotlivé pracovníky a vytvořit vhodný kompetenční model. Pro analýzu a identifikaci vhodných a potřebných kompetencí je možné využít celou řadu metod a přístupů. My se budeme zabírat

postupem navrženým Kubešem et al., kteří celý tento proces nastavují do pěti kroků (Kubeš et al., 2004):

1. *přípravná fáze*

- klíčová je identifikace pracovní pozice, které se má kompetenční model týkat;
- dále je důležité získávání informací o cílech a strategických záměrech organizace, pochopení podnikové kultury, organizační struktury a rozhodovacích procesů, vztahy mezi pracovními místy a další informace týkající se dané pracovní pozice;

2. *fáze sběru dat*

- volba metody vhodné pro identifikaci kompetencí (analýza pracovního místa) – analýza interních dokumentů, rozhovory, panely expertů, dotazování, analýza pracovních úkolů;
- ověření relevantnosti získaných informací;
- zohlednění časových a finančních možností organizace a zkušenosti pracovníků v oblasti řízení lidských vztahů;

3. *fáze analýzy a klasifikace informací*

- zpracování získaných informací a vytvoření seznamu kompetencí potřebných pro manažery k řízení konkrétních aktivit a projektů;

4. *popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu*

- zpracování charakteristiky kompetencí v pojmech znalostí a dovedností potřebných pro manažery;
- definitivní pojmenování kompetencí a vytvoření stupnice k měření výstupů;
- vytvoření vlastního kompetenčního modelu nebo jeho převzetí z jiné organizace, případně převzetí z jiné organizace s následným přizpůsobením podmínkám konkrétní organizace;

5. *ověření a validizace vzniklého modelu*

- posouzení jednotlivých kompetencí v modelu a provedení případné revize, úpravy nastaveného kompetenčního modelu;
- ověření nastaveného kompetenčního modelu zaměstnancům a expertům.

Kubeš et al. (2004) navrhli několik *zásad, které by měly být respektovány při sestavování úspěšného kompetenčního modelu:*

- ujasnění si cílů – k čemu a proč chceme model využívat;
- identifikace cílové skupiny – motiv uplatnění modelu, komu bude sloužit;

- volba vhodného přístupu – zvážit podmínky a možnosti organizace, její specifika a požadavky;
- sestavení projektového týmu – zapojení co nejvíce pracovníků odpovědných za implementaci a používání modelu;
- identifikace různých úrovní výkonu – je to potřebné pro definování kritérií efektivního výkonu;
- sběr dat a jejich analýza;
- validizace – praktické ověření zvoleného kompetenčního modelu;
- připravení modelu k užívání – začlenění uživatele modelu do jeho implementace.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Kompetenční model Ministerstva školství, práce a tělovýchovy je tvořen třemi typy kompetencí a jeho struktura je zobrazena viz Obrázek 12.

Kompetence	Měkké (soft) kompetence		Obecné kompetence
	Odborné (hard) kompetence	Odborné kompetence obecné (přenositelné, průřezové)	
		Odborné kompetence specifické	Kompetence – činnostní charakter
			Znalosti - výjimky

Obrázek 12: Kompetenční model MŠMT

Kompetence jsou rozdělené do tří základních typů:

- měkké kompetence – efektivní komunikace, plánování a organizování práce, orientace v informacích aj.
- odborné kompetence obecné – obecné znalosti představují obecné způsobilosti jako je znalost anglického jazyka, využívání PC při práci, řidičský průkaz B, základní právní a ekonomické povědomí aj.
- odborné kompetence specifické – kompetence specifické tvoří kvalifikační standard dílčí kvalifikace a je tvořenou složkou činnostní (např. kladení elektrických vedení, sestavování jídelního lístku aj.) a složkou znalostní (např. legislativa mysliveckého a lesního hospodářství, základní pojmy a vztahy v elektrotechnice aj.)

Kompetenční model pro nově přijatého manažera pro oblast realizace aktivit Smart akcelérátoru a krajské inovační strategie ([http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_smart_akc/Priloha c. 4 vyzvy SmAcc Kompetenčni modely.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_smart_akc/Priloha_c.4_vyzvy_SmAcc_Kompetencni_modely.pdf)):

- Odborné kompetence obecné
 - ekonomické povědomí (znalost a schopnost používat obecné ekonomické principy a pojmy; orientace v ekonomickém a finančním řízení, včetně přehledu o finančních službách a produktech);
 - právní povědomí (orientace v právním systému, přehled o právech a povinnostech a možnostech, kam se obrátit o pomoc);
 - jazyková způsobilost v češtině (schopnost číst a rozumět psanému textu, psát a vyjadřovat se gramaticky správně a v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky);
 - jazyková způsobilost v anglickém jazyce (schopnost číst a rozumět psanému textu, psát a vyjadřovat se gramaticky správně a v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky).
- Odborné kompetence specifické
 - strategické řízení regionálního rozvoje (znalost fungování regionálních samospráv v oblastech regionálního rozvoje; znalost obecných technologických a společenských trendů ovlivňují hospodářství ČR a jejich krajů; znalost inovačního profilu kraje a inovačních firem; základní povědomí o business modelech a fungování firem);
 - projektové a programové řízení (znalosti a dovednosti vedoucí k výběru strategických projektů podstatným způsobem zlepšující fungování inovačního ekosystému v kraji; znalost dotačních možností k financování projektů souvisejících s realizací inovační strategie kraje; schopnost sdružovat aktivity do projektů a relevantní projekty do portfolia integrovaného programu);
 - risk management (schopnost identifikovat a ohodnotit existující i možná rizika spojená s implementací inovační strategie, zahrnuje také schopnost rizika minimalizovat nebo je v procesu řízení zohlednit);
- měkké kompetence
 - kompetence k ovlivňování a přesvědčování ostatních (záměr přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit);
 - kompetence k vedení lidí (záměr a vůle se ujímat role lídra skupiny; představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority; vedení porad a inspirování ostatních silnou vizí a zájmem o jejich rozvoj);
 - kompetence k výkonnosti (zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu);
 - kompetence ke koncepčnímu myšlení (kreativní práce a řešení problémů; spojování jednotlivostí v celek a identifikace klíčové části);

- kompetence k samostatnosti (schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu; samostatná práce bez přispění ostatních);
- kompetence k řešení problémů (schopnost dokázat problém včas rozpoznat a správné pojmenovat, posoudit ho a zařadit do situačního kontextu, podívat se na problém z různých úhlů a zvolit správnou cestu dalšího postupu, záměr realizovat a dotáhnout jej do konce, zhodnocení výsledků celého procesu);
- kompetence k budování vztahů (schopnost budovat, udržovat a vytvářet přátelské, vřelé vztahy a kontakty mezi lidmi užitečnými pro dosažení a splnění pracovních úkolů a cílů organizace);
- kompetence k orientaci v mocenské a organizační struktuře (schopnost rozumět mocenským vztahům v organizaci a rozumět pozici organizace v širším prostředí).



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Vytváří Vaše organizace kompetenční modely pro určité pozice nebo funkce? Zkuste popsat konkrétní kompetenční model z Vaší organizace.



OTÁZKY

- 1. Manažer je:**
 - a. profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů jednotky
 - b. poslání, na které se člověk připravuje celý život
 - c. vždy absolvent vysoké školy
- 2. Pravomoc představuje:**
 - a. Právo manažera učinit rozhodnutí, vykonat činnost nebo řídit ostatní ve vykonávání činností
 - b. Právo každého zaměstnance učinit rozhodnutí, vykonat činnost nebo řídit ostatní ve vykonávání činností
 - c. Závazek jedince za splnění činností správně, v čas a v souladu s plány podniku.
- 3. Mezi základní úkoly manažera patří (označte nesprávné tvrzení):**
 - a. řídit pracovníky a práci
 - b. řídit majitele a práci
 - c. řídit produkci a operace
- 4. Soubor určitých předpokladů, díky nimž může pracovník vykonávat určitou činnost, se nazývá kompletnost. Tvrzení je:**
 - a. správné
 - b. nesprávné

5. Kompetenční modely ukazují obecnou strukturu kompetencí v organizaci

- a. ano
- b. ne

SHRNUTÍ KAPITOLY



Manažer představuje klíčový prvek v organizaci. Manažer je specifický zaměstnanec, který hraje roli spojovacího prvku mezi zaměstnanci a majiteli konkrétní organizace. Jeho specifičnost je dána nejenom vysokým společenským statutem a finančním ohodnocením, ale především jeho mírou autority, odpovědnosti a pravomoci při rozhodování.

V organizacích můžeme nalézt různé typy manažerů, ať už podle úrovní řízení, na kterých se nacházejí nebo oblastí, které spadají do jejich působnosti. K tomu, aby manažer vykonával své aktivity kvalitně a zodpovědně, je potřeba stanovit určité kompetence, požadavky na konkrétního manažera. Jedná se o stanovení požadovaných znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které musí konkrétní manažer naplňovat.

ODPOVĚDI



1a, 2a, 3b, 4b, 5b

7 MANAŽERSKÉ TECHNIKY A PŘÍSTUPY



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zabývá vybranými manažerskými technikami a přístupy, které lze využít v organizacích různého charakteru a velikosti. Byly vybrány přístupy ukazující možnosti práce manažera se zaměstnancem a umožňující dosahování nastavených cílů efektivní cestou.



CÍLE KAPITOLY

- objasnit podstatu vybraných manažerských technik a přístupů;
 - vysvětlit podstatu a význam delegování;
 - vysvětlit podstatu koučování a mentorování;
 - vysvětlit význam týmového vedení lidí;
 - specifikovat Management by objectives a Time management;
 - vysvětlit podstatu metody Balanced Scorecard;
 - objasnit specifičnost manažerských přístupů v mezinárodním prostředí.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Manažerský přístup, delegování, koučování, mentorování, tým, týmová práce, management by objectives, time management, metoda balanced scorecard.

Manažerské přístupy představují způsob činnosti a zvolené metody práce manažera, především jeho práce se zaměstnanci, vedoucí k dosažení nastavených cílů. Vývoj manažerských přístupů do určité míry kopíruje vývoj společnosti. Každý manažer si volí svůj přístup na základě různých kritérií, jako jsou třeba podřízení, nastavené cíle, jeho osobní charakteristiky apod. Veber a kol. (2009) uvádí, že manažer má možnost volby svého přístupu, která je ovlivněna takovými faktory jako je třeba charakter okamžité situace, závažnost rozhodnutí, postoje podřízených, osobní vlastnosti manažera.

V této části publikace se budeme věnovat manažerským přístupům a technikám, které nejsou typickými metodami řízení a které se vyvíjí v čase a jsou uplatnitelné v rozličných organizacích.

7.1 Delegování

Pojem delegování je odvozen z latinského výrazu „delegatio“ ve smyslu odkazovat nebo vysílat s poselstvím.

DEFINICE



Delegování představuje přenesení určitých úkolů a pravomocí nadřízeného pracovníka na jednoho nebo více podřízených pracovníků. Úkoly a pravomoci s konkrétní funkcí jsou přeneseny spíše dočasně, účelově a podmíněně na konkrétního pracovníka.

K delegování dochází, podle Armstronga a Stephensa (2008), když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkoly, za něž jsou odpovědni jejich manažeři, ale které manažeři z rozličných důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat sami. Důležité je dosažení rovnováhy mezi příliš rozsáhlým a příliš malým delegováním a přehnaným a nedostatečným dohledem na práci. Z tohoto pohledu můžeme rozeznávat určitou míru delegování, jak to uvedl Armstrong a Stephens (2008):

- manažer přiděluje úkoly, ale vše má pod kontrolou;
- manažer poskytuje konkrétní instrukce a stále prověřuje práci;
- manažer stručně informuje pracovníka a pravidelně prověřuje práci;
- manažer poskytuje pracovníkovi všeobecné pokyny a určitou volnost a vyžaduje zpětnou vazbu;
- manažer pověřuje pracovníka, aby sám řídil plnění úkolu.

Delegování je dlouhodobý proces, který je založen především na důvěře manažera ve svého podřízeného nebo kolegu. Jedná se dlouhodobý proces, jelikož je chápán jako investice do pracovníka, jejíž návratnost se projeví až po delší době. Z tohoto pohledu je delegování chápáno nejen jako nástroj předávání úkolů a pravomocí, ale také jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků.

Hlavním cílem delegování, podle Cipra (2009) je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj organizace. K dílčím cílům delegování, a potažmo výhodám delegování, patří:

- podpora efektivního využití času a úspora času manažerovi pro řešení významnějších úkolů;
- podpora rozvoje schopností a dovedností manažera;
- zvyšování nároků na podřízené a posilování pocitu spoluodpovědnosti podřízených za chod organizace;
- diagnostika schopností podřízených a možnost jejich objektivního hodnocení a kontroly;

- příprava případné personální náhrady;
- sebediagnostika manažera vlastní nenahraditelnosti nebo nepostradatelnosti.

Vlastní **proces delegování** zahrnuje tyto kroky (Koontz et al., 1993):

- věcná stránka – řešení problém „komu“ a „co“ delegovat - znalost podřízených a jejich kvalifikační předpoklady;
- formální stránka – řešení problém „jak“ delegovat – znalost struktury osobnosti podřízených;
- předmět procesu delegování – jednotlivé činnosti, úkoly, oblasti rozhodování, pravomoci.

Efektivní delegování podle Koubka (2007) vyžaduje (Koubek, 2007) analýzu práce manažera, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu. Analýza práce manažera spočívá v analýze pracovních povinností a odpovědnosti manažera a na základě této analýzy manažer může specifikovat úkoly vhodné a nevhodné pro delegování. Koubek (2007) definoval úkoly, činnosti vhodné pro delegování a aktivity, které je nevhodné delegovat, a to následovně:

- **Úkoly vhodné pro delegování**
 - rutinní práce;
 - práce, které jiní dokážou udělat lépe, rychleji a ekonomičtěji;
 - drobné a opakující se úkoly, které dělá manažer nejčastěji a zpravidla zabírají velkou část dne;
 - práce umožňující rozvoj a zvýšení motivace podřízených;
 - činnosti oživující rutinní práci podřízených;
 - činnosti, které učiní práci podřízených komplexnější.
- **Úkoly nevhodné pro delegování**
 - práce obsahující důvěrné informace;
 - úkoly velmi důležité a jejichž řádné a včasné splnění může zajistit jen sám manažer;
 - nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni;
 - úkoly, které jsou bezvýhradnou povinností manažera, i když jsou nepřijemné;
 - delikátní odpovědnost;
 - vágně nebo špatně definované úkoly.

Etapa plánování delegování zahrnuje stanovení cílů, dílčích termínů a úrovně, rozhodovací pravomoci, co se může a bude delegovat. Na to navazuje výběr osob nejvhodnější k delegování určitého úkolu. Podle Laufra (2008) by se při výběru vhodné osoby měly vzít v úvahu tyto okolnosti:

- Přísluší delegovaná práce určité funkci?
- Kdo má zájem a schopnosti?
- Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“?

- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
- Kdo byl přehlédnut při delegování v minulosti?
- Kdo má čas?
- Kdo je připraven pro povýšení?

Dále je nutno si stanovit požadavky na znalosti a dovednosti kandidáta a zvážit jeho možnosti a schopnosti.

S pojmem delegování se často pojí pojem **zmocňování** (empowerment), který je zaměřen na využití celkového potenciálu pracovníků. Jedná se o širší pojem než delegování pravomocí. Zmocňování představuje určitý směr vedení lidí nebo manažerský přístup založený na poskytování velké míry volnosti a samostatnosti pracovníkům v jednání a při realizaci pracovních výkonů. Jedná se o systematický přenos rozhodovacích pravomocí z vyšších stupňů řídicí hierarchie na nižší stupně.

NÁMĚT NA TUTORIÁL



Musí používat manažeři delegování jako manažerský přístup? Umí čeští manažeři delegovat?

7.2 Koučování

Koučování, jak už napovídá samotný pojem, je manažerský přístup převzatý z oblasti sportu. Koučování může být chápáno buď jako forma poradenství nebo určitý styl řízení.

DEFINICE



Z pohledu stylu řízení je koučování osobní přístup realizovaný při výkonu práce a používaný manažery k rozvoji dovedností a schopností pracovníků. Řízení lidí formou koučování není založeno na přímých příkazech a rozkazech, ale spíše na přístupech podporujících důvěru, posilující spolupráci při řešení problému.

Potřeba koučování podle Armstronga a Stephense (2008) vyplývá z formálního nebo neformálního zkoumání pracovního výkonu, ale i běžných každodenních aktivit.

Cíle koučování (Armstrong a Stephens, 2008):

- pomoci lidem, aby si uvědomili, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit;

- uvést řízené delegování do praxe;
- umožnit manažerům a pracovníkům využít jakékoliv vzniklé situace jako příležitosti k učení a vzdělávání;
- umožnit v případě potřeby poskytování vedení v tom, jak vykonávat konkrétní úkoly a tím pomáhat lidem.

Podaná (2012) uvádí následující **charakteristiky koučování**:

- koučování je forma vedení rozhovoru mezi koučem a koučovaným, přičemž kouč koučovaného vede a pomáhá, je jeho průvodcem a klade mu otázky;
- koučování je výraznou motivací spolupracovníků;
- koučovaný vytváří své vlastní řešení, zvažuje své možnosti, posuzuje reálné zdroje a termíny ze svého pohledu a díky tomu také přebírá odpovědnost za úkoly a cíle;
- koučování vede k rozvoji kompetencí, k samostatnosti, hledá různé možnosti a zdroje;
- koučování vytváří otevřený vztah mezi koučem a koučovaným, a to díky časovému prostoru, naslouchání, podpoře a akceptování názorů;
- koučování podporuje kreativitu, iniciativu a konstruktivní postoj k cílům, změnám a konfliktům;
- koučování pracuje s jedinečností každého člověka, plně respektuje motivaci, schopnosti a zkušenosti koučovaného.

Z výše uvedeného vyplývá, že podstatou koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery, který je založen na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Základní metodou kouče je kladení otázek s cílem dovést koučovaného, aby si na ně dovedl sám odpovědět a dovedl naplnit stanovený cíl. Pořadí otázek, které kouč klade, se postupně zaměřuje na čtyři odlišné oblasti: Goals – Reality – Options – Will (Whitemore, 2004). Klíčovou osobu je kouč, který podle Armstronga a Stephense (2008) by měl osobou se sebedůvěrou a pozitivním postojem k lidem, měl mít silné vnitřní hnutí pomáhat druhým k úspěchu, schopnost sebeovládání, vůli neustále se učit, ochotu zůstat postupně více v pozadí a přenechávat hlavní roli koučovanému a další.

Koučování lze provádět v následujících etapách (Armstrong a Stephens, 2008):

- identifikace oblastí znalostí, dovedností a schopností, které je potřeba posílit ke splnění konkrétního úkolu;
- zabezpečit, aby daná osoba chápala a akceptovala potřebu se učit;
- diskuse s danou osobou o nejlepším způsobu učení se a spolupráci;
- požádat danou osobu, aby vypracovala to, jak chce řídit své vzdělávání a zjistila, v čem bude potřebovat pomoc od kouče;
- zabezpečovat podle potřeby konkrétní vedení;
- dohoda o sledování a posuzování pokroku v učení dané osoby.

Koučování může sehrát důležitou roli na pracovišti při vzdělávání a rozvoji především mladých lidí. Často se používá jako doplňující přístup k současnému manažerskému řízení.

7.3 Mentorování

Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců-mentorů, kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015), mentorování může hrát důležitou roli v rozvoji lídrů a manažerů.

Mentoring je vztah mentora (zkušenější a starší), který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti, orientovat se v dané problematice (Podaná, 2012). Mentor předává své poznatky, zkušenosti formou rad, diskuse a poskytování zpětné vazby. Navozuje dilemata a příklady řešení. Svěřenec může pozorovat mentora při činnosti a vyvolávat diskusi.

NÁMĚT NA TUTORIÁL



Je koučování a mentoring použitelný v českých organizacích? Setkali jste se osobně s těmito manažerskými přístupy?

7.4 Řízení týmů

Týmová práce, a tudíž i řízení týmů, je uplatnitelné ve všech organizacích bez ohledu na jejich velikost nebo zaměření. Je ale také potřeba si uvědomit, že týmová práce není nadřazena ostatním formám organizace.

Je potřeba rozpoznávat pracovní skupinu a tým. Pracovní skupina představuje skupinu kolegů, kteří pracují společně. Zatímco v týmu lidé skutečně spolupracují, mají společné cíle a společně chápou to, jaké úkoly mají být splněny. Jak uvádí Plamínek (2009), tak týmová práce je postavena na synergii, což znamená, že hodnoty dosahované skupinou značně převyšují hodnoty, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně.

DEFINICE



Tým je skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní (Katzenbach a Smith, 1993)

Meier (2009) rozlišuje dvě podoby týmů:

- pracovní týmy – spolupracují neustále a existují dlouhou dobu a podléhají více či vysoké fluktuaci;
- přechodné týmy – vznikají za účelem vyřešení určitého úkolu a dosažení jistého cíle, typickými příklady jsou projektové týmy nebo pracovní skupiny na zlepšování kvality.

Pozitivní vývoj týmu, podle Meiera (2009), závisí na dvou skupinách faktorů, a to na tvrdých faktorech jako předpoklad, a měkkých faktorech jako základ. *Tvrdé faktory jako předpoklad* znamená, že musí být možná spolupráce s dostatečnou komunikací, skupina nesmí být moc velká a rámcové podmínky musí souhlasit. *Měkké faktory jako základ* předpokládají, že kolegové musí mít zájem na dobré spolupráci, musí být sami ochotni angažovat se ve společné věci.

Ideální počet členů týmu je, podle Meiera (2009) pět až sedm. Při menším počtu se efekt synergie plně nerozvine, a v případě více osob nastává problém s komunikačními a schvalovacími procesy z důvodu ztráty času. Kritický není počet členů týmu, ale výběr jednotlivých členů, jelikož toto přímý vliv na výkon týmu a naplnění cíle týmu. O úspěchu týmu nerozhoduje pouze odbornost, erudovanost jednotlivých členů týmu, ale také jejich osobnost a vlastnosti členů týmu. Meier (2009) hovoří o kompetencích členů týmů a rozděluje na skupinu základních kompetencí a odborných kompetencí. *Mezi základní kompetence* patří základní požadavky pro týmovou práci, tj. sociální dovednosti (schopnost komunikace nebo přesvědčování) a osobní vlastnosti (zaujetí pro práci, kreativita). K *odborným kompetencím* jsou přiřazeny výkonnostní požadavky, tj. odborné kompetence (odborné znalosti a dovednosti) a metodické kompetence (technika prezentace nebo moderace).

Opravdu důležité při týmové práci jsou týmové schopnosti, mezi které Meier (2009) zařazuje následující:

- pozitivní postoj k týmové práci;
- myšlenková pružnost, kreativita a zvědavost;
- frustrační tolerance – zvládnutí situace v případě, že jsou návrhy jednoho člena týmu zamítnuty;
- schopnost přijmout kritiku;
- schopnost a ochota učit se.

Problematické role v týmu (Meier, 2009):

- outsider – potřeba jejich integrace;
- šašek skupiny – mohou rušit tým při práci;
- paralelní vůdci – vnášejí do skupiny neklid a mohou ji rozdělit na různé tábory;
- řadoví pracovníci – je potřeba vysoká motivace a jejich aktivizace.

Týmové role podle Belbina (Vajner, 2007):

- týmový vedoucí (koordinátor, předseda);
- pomocník (realizátor, tahoun) – praktický pracovník dělající práci dobře, je disciplinovaný, drží se zvyklostí a jasných struktur;
- kreativec (inovátor, chrlič) – vymýšlí nové nápady, potřebuje volný prostor, rutinní práce mu nevyhovuje;
- správce zdrojů (schánil, vyhledávač zdrojů) – je schopen obstarat zdroje a informace;
- tvůrce (formovač, rejža) – jsou často svou povahou vůdci, nabírají si sami úkoly a dokážou rozhýbat váhavé členy týmu, musí mít dostatek volného prostoru;
- pozorovatel (vyhodnocovač, rejpal) – analytik schopen logicky spojovat věci a vyvažovat proti sobě argumenty;
- týmový pracovník (hasič) – dělá jim radost pracovat na věcech a musí spolupracovat s ostatními;
- testovač kvality (dotahovač) – zabývá se kvalitou výsledků, výstupů.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jakou roli v týmové práci obvykle zastáváte? Jste týmovým hráčem nebo spíše individualistou?

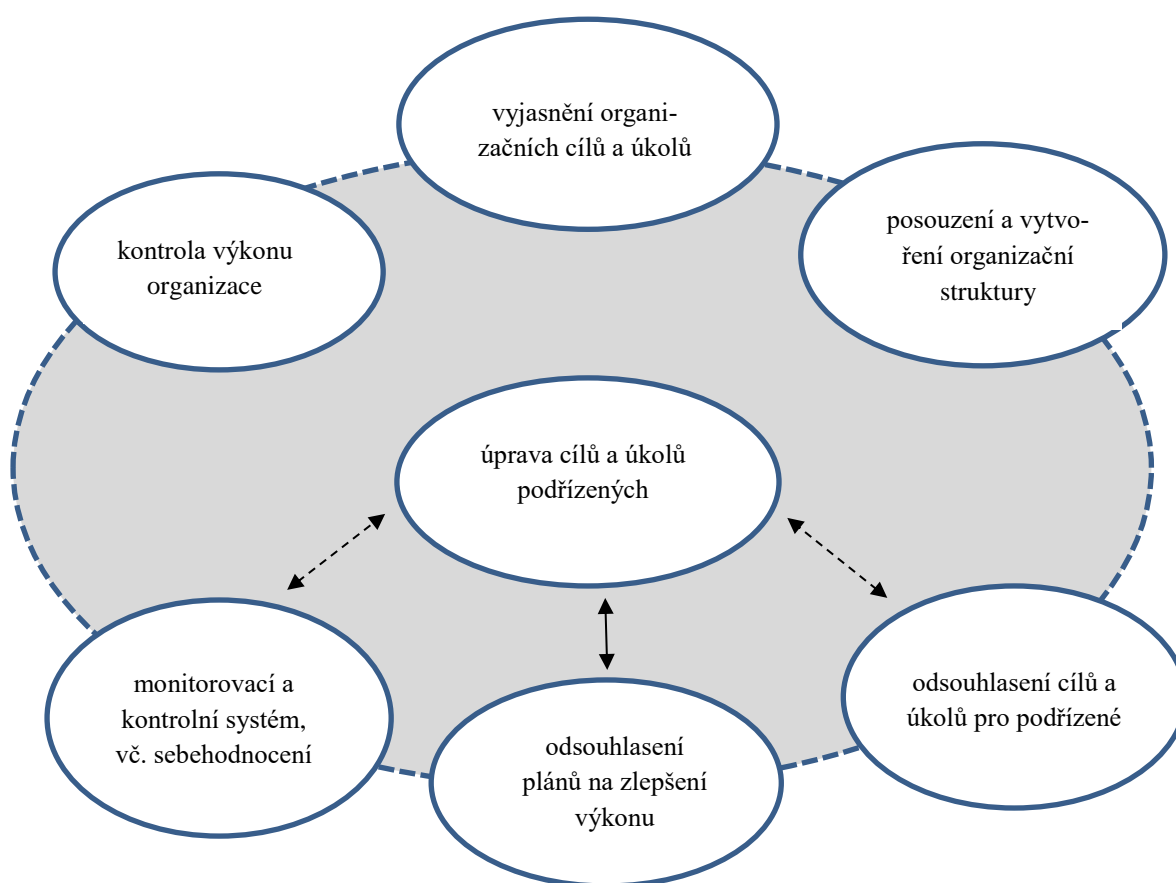
Fáze vývoje týmu:

1. *orientace* – členové týmu se vzájemně pozorují, zkoušejí prozkoumat okolí a orientují se ve vzniklé situaci, vládne zde velká nejistota a lidé se chovají spíše pasivně, členové týmu se na začátku hodně orientují na vedoucího a očekávají od něj, že vezme situaci do svých rukou;
2. *konfrontace* – členové se aktivně zapojují do dění v týmu a otevírají se, vyjadřují své názory a myšlenky, dochází zde ke konfrontaci s názory ostatních a vznikem různých sporů a rozmíšek;
3. *organizace* – tým se dostává do určité stabilní situace, členové se otevírají a účastní se rozhovorů a diskuzí, převládá snaha o harmonii a řešení nastavených úkolů;
4. *integrace* – dochází ke kombinaci silných stránek jednotlivých členů týmu, hledá se optimální řešení úkolu, nastavují se pravidla hry, tým si vytváří své normy a rozděluje si role;
5. *odchod* – dochází k rozpuštění pracovního týmu.

7.5 Management by Objectives

Jedním z manažerských přístupů, který byl formulován už v polovině minulého století P. Druckerem, je Management by objectives, ve zkratce MBO, řízení podle cílů. Jedná se o zvláštní participativní přístup managementu, který se snaží spojit cíle organizace s výkonem a rozvojem jednotlivých zaměstnanců. Základem systému, jak říká samotný název tohoto přístupu, je řízení podle cílů. Jak uvádí Cejthamr a Dědina (2010) základními prvky jsou: cíle a plány, účast jednotlivých manažerů na schvalování cílů a kritérií výkonu jednotlivých jednotek a průběžné posuzování a vyhodnocování výsledků. Podle Bělohávků (1996) metoda MBO zvyšuje participaci zaměstnanců na řízení organizace, posiluje jejich motivaci a upevňuje přenášení cílů z vedení organizace na nižší stupně řízení.

MBO představuje cyklus vzájemně propojených aktivit, které graficky zobrazuje Obrázek 13.



Obrázek 13: MBO jako cyklus aktivit

Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010)

K zajištění efektivity přístupu MBO je potřeba, aby byl spojen s efektivním a fungujícím systémem odměn a postup, který umožňuje zohlednit příspěvek a výkon na úrovni podřízených. Systém MBO znamená, že podřízeným je zadán konečný cíl, v podobě konečného

úkolu a výsledků, jakých má být dosaženo. Stanovený cíl, resp. úkol, není vynucován, ale navrhován a schvalován ve spolupráci nadřízeného s podřízeným.

K tomu, aby byl program MBO úspěšný, tak vyžaduje tyto předpoklady (Cejthamr a Dědina, 2010):

- angažovanost a aktivitní podpora top managementu;
- dohled odborníka na chod systému a porozumění všech zaměstnanců;
- pozornost určená klíčovými úkoly, směrnými čísly a standardům výkonu;
- cíle pro organizaci výnosné, jasně definované, reálně dosažitelné a schopné zaměření;
- skutečnou účast zaměstnanců na schvalování cílů a úkolů;
- naladění a zájem ze strany zaměstnanců a efektivní týmová práce;
- vyhýbat se nadměrnému množství kancelářských prací a zvyklostem vedoucí k mechanickému přístupu;
- udržování hybné síly systému.

Přístup MBO je velmi zajímavým přístupem, který je určen téměř pro všechny organizace a umožňuje aktivně zapojovat zaměstnance a podporovat jejich odpovědnost. Tím je také posilována loajalita zaměstnanců vůči organizaci.

7.6 Time Management

Time management je přístup k efektivnímu řízení a využívání pracovního času. Podle Seiwerta (1995) je Time management důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, které napomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti života tak, aby bylo možné optimálně a smysluplně využívat čas, který máme k dispozici. Jedná se v podstatě o přístup k efektivnímu hospodaření s časem.

Jak uvádí Pacovský (2000), tak můžeme rozlišit **čtyři generace time managementu**, které vznikaly postupně v závislosti na přístupu k času:

- **1. generace: Co dělat?** – cílem bylo vytvoření seznamu úkolů, které bylo třeba vykonat, přičemž nebyla rozlišována jejich důležitost;
- **2. generace: Co a kdy dělat?** – dochází k přiřazování časového údaje k úkolům a povinnostem bez označení práce s prioritou;
- **3. generace: Co, kdy a jak dělat?** – propracovaný přístup k plánování času zahrnující určení priorit, vlastních hodnot, zabývající se stanovením cílů a denním plánováním;
- **4. generace – Člověk** – pozornost věnována samotnému člověku a uspokojení jeho potřeb, základními principy jsou: člověk je více než čas, cesta je víc než cíl, zevnitř je víc než zvenku, pomalu je víc než rychle, celek je víc než část.

Významnou a neoddělitelnou součástí Time managementu je plánování času. Podle P. Druckera je pro efektivitu manažerů vhodné rozdělit plánování do těchto fází (Drucker, 2008):

- zaznamenání času – časové snímky dne;
- řízení času – na základě časového snímku dne jsou neproduktivní činnosti rozděleny do těchto kategorií:
 - činnosti, které není třeba vůbec dělat, a můžeme se jich zbavit;
 - činnosti, které může dělat stejně dobře nebo lépe někdo jiný;
 - činnosti, jejichž vykonáváním mrhá pracovník časem jiných lidí.
- slučování času – nastavení dostatečně velkých časových úseků.

Proces plánování času, jehož součástí je analýza využívání času, umožňuje určit největší zloděje času, tedy činnosti nebo osoby způsobující plýtvání časem. Mezi nejběžnější zloděje času patří: nedostatečná organizace, odkládání úkolů na pozdější dobu, neschopnost říci „ne“, vyrušování, porady a jednání, krizové situace.

Na základě zjištění ohledně práce a využívání času je možné použít některou z technik řízení času. Mezi nejběžněji používané **techniky řízení času** patří (Knoblauch a Wöltje, 2006):

- delegování;
- Paretovo pravidlo – rozdělení času na základě Paretova pravidla 80/20: 20% vynaloženého času na konkrétní aktivity přinese 80% výsledků.
- analýza ABC – seřazuje úkoly do kategorií A, B, C na základě Paretova pravidla
- Eisenhowerův princip – rozdělení úkolů do skupin podle toho, nakolik přispívají k dosažení cílů na: A důležité a nutné, B důležité, C nutné, D ani důležité ani nutné.

Řízení času je velmi důležité, a to nejen pro vedoucí pracovníky, ale i pro běžné pracovníky. Důležitost tohoto přístupu je vidět především v poslední době, kdy jsou kladeny na zaměstnance vysoké nároky spojené se vzděláváním, rozvojem jejich schopností a dalšími nároky.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Využíváte ve svém životě time management? Jakými způsoby řídíte svůj čas, tak abyste zrealizovali všechny své aktivity a úkoly?

7.7 Metoda Balanced Scorecard

Jejími tvůrci byli R. S. Kaplan a David P. Norton, kteří ji zformulovali v devadesátých letech dvacátého století. Jedná se o metodu, která je univerzálně použitelná ve všech odvětvích a typech organizací. Její hlavní výhodou je právě univerzálnost.

DEFINICE



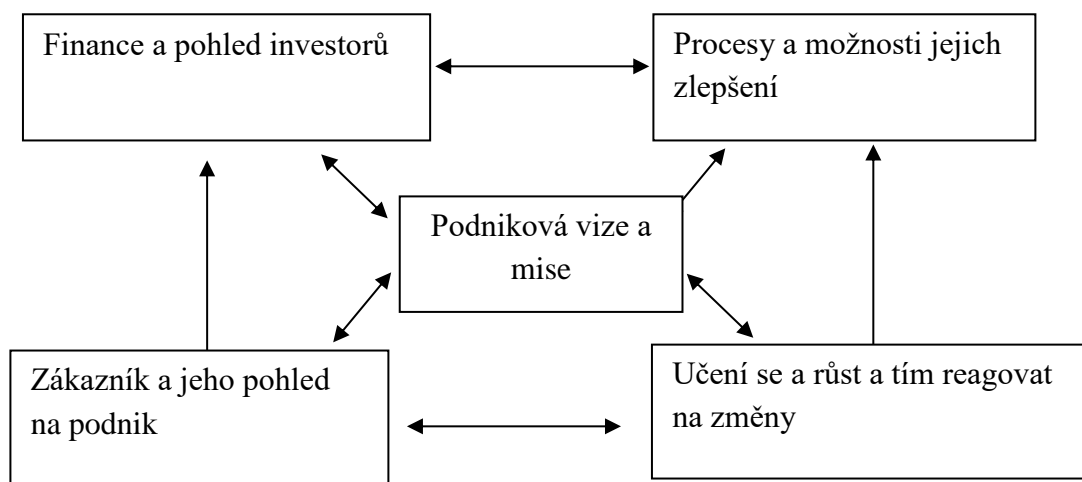
Metoda balanced scorecard (známá pod zkratkou BSC) představuje systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti organizací.

Vzhledem k tomu, že nesleduje pouze finanční stránku hospodaření organizace, ale i další stránky, tak je použitelná i pro neziskové organizace. Jak uvádí Srpová et al. (2010), tak metoda BSC vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Metoda BSC vznikla jako reakce na praktická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do konce. Jak uvádějí samotní autoři Kaplan s Nortonom, přednosti metody BSC vidí mimo jiné v tom, že tato metoda napomáhá systémové integraci různých organizačních procesů a programů, jako je kvalita, reengineering, aktivity ve vztahu k zákazníkům a další (Fotr et al., 2012).

7.7.1 PRINCIP METODY BALANCED SCORECARD

Základní charakteristiku konceptu BSC Marinič (2008) shrnuje takto:

- systém umožňující transformaci vizi a strategii organizace v nástroj realizace a řízení;
- systém transformující strategické cíle na měřitelné, kontrolovatelné kroky;
- systém sjednocující ukazatele výkonnosti do spojitého systému;
- systém umožňující komplexní pohled na aktivity organizace pomocí finančních a nefinančních ukazatelů;
- systém monitorující historickou výkonnost a proaktivně ovlivňující budoucnost;
- systém vyvážený směrem nahoru i dolů napříč organizací.



Obrázek 14: Metoda BSC

Metodika BSC odstraňuje jednostranný pohled na organizaci (viz Obrázek 14) přes výlučně finanční ukazatele jako ukazatele výkonnosti implementované strategie tím, že umožňuje nahlížet na strategický plán jako na komplex vyvážených ukazatelů prostřednictvím čtyř perspektiv (Fotr et al., 2012). Jedná se o tyto **perspektivy**:

- **finanční perspektiva** – perspektiva soustředěná na identifikaci postavení organizace na kapitálovém trhu pomocí ukazatele tržního hodnoty organizace MVA, případně pomocí ukazatele tvorby hodnoty pro akcionáře.
- **zákaznická perspektiva** – perspektiva zaměřená na hledání kompromisu mezi přáním a potřebami zákazníků a možnostmi organizace, při respektování limitů a omezení organizace;
- **procesní perspektiva** – perspektiva soustředěná na procesy a postupy nezbytné pro fungování organizace;
- **perspektiva učení se a růstu** – perspektiva zaměřená na faktory spojené s potenciálem růstu a rozvoje, který je spojen s lidským potenciálem, tedy se zaměstnanci.

7.7.2 APLIKACE METODY BALANCED SCORECARD DO ORGANIZACE

K tomu, aby mohla být metoda BSC aplikována do organizace je potřeba vytvořit určité organizační předpoklady, specifikovat strategii organizace a vytvořit podmínky pro aplikaci metody do systému organizace.

Proces aplikace metody BSC je realizován v těchto krocích (Srpková et al., 2010):

1. stanovení cílů – vychází se ze schválené strategie organizace a ze strategických cílů, přičemž se cíle stanovují pro celou organizaci i její jednotlivé útvary v oblasti financí, zákazníků, interních procesů a zaměstnanců (učení se a růst);
2. propojení souvislostí – dochází k propojení cílů výše uvedených oblastí a stanovují se váhy pro jednotlivé ukazatele;

3. stanovení měřítek a cílových hodnot – stanovení cíle je potřeba kvantifikovat, stanovit měřítka a cílové hodnoty;
4. určení akčních programů – k dosažení stanovených cílů je nutné přijmout a realizovat akční programy a projekty;
5. zapojení do běžných systémů – metoda BSC se stává nástrojem řízení organizace prostřednictvím strategických cílů a ukazatelů, přičemž každý manažer je zainteresován na plnění akčních programů a stanovených ukazatelů.

NÁMĚT NA TUTORIÁL



V čem je možné spatřovat výhody metody BSC? Aplikujete ji ve Vaší organizaci?

7.8 Manažerské přístupy v mezinárodním prostředí

Management se vždycky bude lišit podle oblasti světa. Je to dáno vývojem společnosti, v té které lokalitě a chápáním světa v těchto lokalitách. V této souvislosti mluvíme o interkulturním managementu, nebo také managementu napříč kulturami.

7.8.1 PŘÍSTUP INTERKULTURNÍHO MANAGEMENTU

Rozdíly v kulturních standardech různých národů se stávají zdrojem mnoha významných lidských nedorozumění a často i bariérou vzájemné spolupráce. Interkulturní přístup by měl respektovat různé kultury a skutečně realizovat tato opatření (Nový a Machl, 2015):

- dobře poznat a pochopit cizí kulturu;
- cizí kulturu respektovat v její odlišnosti a specifičnosti;
- vytvářet ve vztahu k cizím kulturám vstřícné kroky.

K realizaci těchto opatření a překonávání interkulturních rozdílů se v současné době nastavují interkulturní kompetence. Interkulturní kompetence podle Nového a Machla (2015) představuje schopnost vstupovat do interkulturních nebo přímo multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je v existujících kulturních dimenzích, schopnost přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly. Do oblasti interkulturních kompetencí lze zahrnout:

- poznání a pochopení cizí kultury v jejím fyzickém a systémovém rozměru;
- poznání a pochopení kulturních standardů cizí kultury (sociálních hodnot, norem a vzorců jednání);
- zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a ve vazbě na reprezentanta druhé kultury;

- zobecnění a vytvoření účinného souboru taktik a strategií pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami.

7.8.2 POROVNÁNÍ JAPONSKÉHO A AMERICKÉHO MANAGEMENTU

Americký management má od svého zrodu značnou autoritu, která stoupla zejména po druhé světové válce. Přes své problémy, které americký management ve svém vývoji překonává, se v poválečném období rychle šířil zejména do zemí západní Evropy, Japonska a n_ kterých tzv. nově industrializovaných zemí. S uplatňováním principů amerického managementu se současně přebírala i jeho terminologie. Avšak určité specifické prvky, vyplývající z národních tradic a zvyklostí, se přes uplatňování amerického managementu zachovaly (např. v managementech Francie, Německa, Itálie, Holandska a zejména severských krajín). Protože management zemí západní Evropy, přes své národnostní zvláštnosti, uplatňuje v podstatě stejné principy a metody jako americký management, vznikl tzv. euro-americký management.

Uplatňováním amerického managementu v Japonsku (po druhé světové válce), došlo postupně ke vzniku *japonského managementu* se všemi specifickými rysy a důsledky konkrétního vývoje Japonska. Vznikla tzv. *japonská škola*, jako protiváha amerického, resp. západního managementu.

Zatím co v USA se uplatňují minimální zásahy vlády do činnosti podniků, v Japonsku existuje účinná spolupráce vlády a podniků, vysoko kvalifikovaná centrální regulace ekonomiky, formulování hospodářských programů (cílů) země apod. Pokud jde o řízení japonských podniků, podle Nullové a Konečného (2003), tak je zde výraznou charakteristikou kolektivismus, dominance kolektivních cílů a pocitů závaznosti, uplatňuje se zde princip „každému své místo“, člověk se v japonském podniku uplatní svým umem, zkušenostmi, ale má i pocit sociální jistoty, má uspokojivé pocity morální, estetické i citové.

Zatímco management amerických podniků vychází z vědeckých a pragmatických poznatků, tak management v Japonsku je chápán spíše jako umění než věda. Často se hovoří o tzv. japonském stylu řízení, jako jednotným systémem řízení uplatňovaném v japonských podnicích. Toto chápání je však příliš zjednodušené, protože japonské podniky uplatňují takový systém řízení, který jim nejvíce vyhovuje. Je však realitou, že systémy řízení japonských podniků mají některé společné znaky, jako například kolektivní rozhodování (ringi systém), celoživotní pracovní poměr, systém odměňování a další. Většina charakteristických znaků japonského managementu je bezprostředně spojená s řízením v tradičních podnicích.

Na základě studia japonských podniků lze vymezit určité charakteristické znaky, které jsou typické pro většinu japonských podniků (Nullova a Konečný, 2003):

- Statusový systém diferenciacie pracovníků představuje rozdělení pracovníků v podniku na pracovníky řádné (v podniku pracují po dobu celého produktivního věku) a dočasné pracovníky (sloužící na vyrovnávání zaměstnanecké fluktuace).

Řádní pracovníci jsou uspořádáni do určitých kategorií, které tvoří podmínky pro kariéru. Status tedy podmiňuje funkční zařazení pracovníka. Japonské průmyslové podniky dodnes nemají vypracovaný systém detailního popisu práce. Individuální úlohy a zodpovědnost pracovníků za jejich plnění nejsou jednoznačně určené. To ale neznamená, že zde panuje chaotická organizace práce. Tradice japonského řízení od počátku zprůmyslnování, tzv. ringi systém rozhodování, zformoval pracovní kolektiv nesoucí plnou zodpovědnost za plnění úloh. Tento kolektivismus je výrazným prvkem i současného řízení v japonských podnicích.

- Systém odměňování je založen na délce pracovního poměru a vzdělání pracovníka. Mzda pracovníka v konečném důsledku závisí na tom, ve které kategorii je zařazen. Tento způsob odměňování vyplývá z neexistence popisu práce a kritérií vyjadřujících individuálních výkon pracovníka.
- Metody zdokonalování systému řízení jsou v tradičním japonském podniku chápány jako výchova a zdokonalování práce vedoucích pracovníků. Mezi základní metody zdokonalování řízení v Japonsku patří
 - výběr kádrů – do vyšších funkcí jsou jmenováni pracovníci s vyšším vzděláním, zejména pak absolventi známých univerzit a s rychlejším postupem studia;
 - rotace – patřila svého času mezi nejvíce používanou metodu zdokonalování řízení, jedná se o změnu pracovního zařazení vedoucích pracovníků v pravidelných časových intervalech;

Trénink vedoucích prostřednictvím ringi systému („rin“ znamená předložit návrh nadřízenému a získat si jeho souhlas a „gi“ znamená uvažovat, rozhodovat) – průběh tohoto systému je následující: nižší vedoucí pracovník na formuláři ringisho definuje návrh řešení daného systému – následuje cirkulace tohoto dokumentu mezi příslušnými sekcemi - ringisho se postupně dostane k vrcholovému vedení (k prezidentovi apod.) – když prezident vyjádří svůj souhlas, pak rozhodování je ukončeno a ringi dokument se vrátí na implementaci k iniciátorovi.

Vliv amerického managementu na management japonských podniků se projevuje nejvýrazněji v těchto oblastech řízení (Nullová a Konečný, 2003):

- klasifikace pracovní činnosti a odměňování;
- přístup k řízení z aspektu lidských vztahů;
- americký systém průmyslových vztahů;
- zvyšování produktivity práce.

Přestože bylo řízení japonských podniků do určité míry ovlivněno, přesto se řada japonských podniků vrátila k tradičnímu systému řízení. Japonci zcela jednoznačně odmítli americký odborářský systém, a tak nemají třeba ústřední odborové orgány.



NÁMĚT NA TUTORIÁL

Máte osobní zkušenosti z práce s cizinci nebo se zahraničními manažery? Jedná se spíše o pozitivní nebo negativní zkušenosti?



OTÁZKY

1. **Delegování představuje**
 - a. proces přenesení všech úkolů a pravomocí nadřízeného pracovníka na podřízené
 - b. proces přenesení některých úkolů a pravomocí nadřízeného pracovníka na podřízené
 - c. proces založený na poskytování velké míry volnosti a samostatnosti pracovníků v jednání
 2. **Řízení lidí založené na podpoře důvěry a posílení důvěry se nazývá**
 - a. mentorování
 - b. zmocňování
 - c. koučování
 3. **Efektivní metoda rozvoje mladých a talentovaných zaměstnanců se nazývá**
 - a. koučování
 - b. mentorování
 - c. vedení
 - d. řízení
 - e. monitorování
 4. **K základním znakům týmu patří (označte nesprávnou odpověď)**
 - a. společné cíle
 - b. pozitivní postoj k týmové práci
 - c. naplňování cílů jednotlivců
 - d. frustrační tolerance
 5. **Manažerský přístup založený na cílech a plánech jednotlivých zaměstnanců se nazývá**
 - a. řízení podle cílů
 - b. time management
 - c. delegování
 6. **Mezi perspektivy metody balanced scorecard patří (označte nesprávnou odpověď)**
 - a. finanční perspektiva
 - b. lidská perspektiva
 - c. zákaznická perspektiva
 - d. procesní perspektiva
-

SHRNUTÍ KAPITOLY



Manažerské přístupy a techniky představují konkrétní způsoby práce se zaměstnanci, které vedou k naplňování cílů efektivním způsobem. K nejběžnějším a nejznámějším přístupům patří delegování. Delegování představuje přenesení určitých úkolů a pravomocí na vybraného pracovníka nebo více pracovníků. K novým manažerským přístupům, které jsou často chápány i jako moderní styly vedení, patří koučování a mentorování.

Významným způsob manažerské práce je práce s pracovním týmem. Týmová práce je uplatnitelná ve všech typech organizací bez ohledu na jejich velikost. Přístup management by objectives, který je založen na stanovení cílů pro jednotlivé pracovníky, zvyšuje participaci zaměstnanců na řízení organizace. Dále k manažerským přístupům patří přístup zaměřený na efektivní využití a řízení času, time management. Metoda balanced scorecard představuje systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace. Poslední oblastí jsou manažerské přístupy v mezinárodním prostředí, které respektují interkulturní rozdíly v rámci organizace.

ODPOVĚDI



1b, 2c, 3b, 4c, 5a, 6b

LITERATURA

- ADÁMEK, P. 2014. Využívání společenské odpovědnosti podnikání v České republice. 32-57. In: KOLEKTIV AUTORŮ 2014. *Vybrané trendy současného podnikání v České republice*. Karviná: OPF, 2014. ISBN 978-80-7248-945-9.
- ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARNOLD, J. SILVESTER, J. TATTERSON, F. ROBERTSON, I. COOPER, C. a B.
- BASS, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- BERNARD, 2005. *Work Psychology. Understanding Human Behavior in the Workplace*. Harlows: Prentice Hall, 2005.
- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ, 2006. *Management*. Praha: Computer Press, 2006.
- BENEŠ, M. 2014. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- BENNIS, W. 2009. *On becoming a Leader*. Philadelphia, PA: Perseus Book Groups.
- BLAŽEK, L. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BOYATZIS, R. E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley, 1982.
- BUREŠ, V. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění – průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471-978-9.

- BURNS, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.
- CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIPRO, M. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2945-9.
- CSRwire. *The Corporate Social Responsibility Newswire*. [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://www.csrwire.com/corporate_social_responsibility.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. a J. M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997.
- DRUCKER, P. F. 1970. *Výkonný vedoucí*. Praha: Institut řízení, 1970.
- DRUCKER, P. F. 2008. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 2008.
- DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- DYPEDAL, M. 2007. *Intercultural Communications*. Halden: Høgskolen i Østfold. Edice učebnic Fakulty obchodu, cizích jazyků a společenských Østfoldské univerzity v Norsku.
- DYTRT, Z. 2017. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-352-6.
- ETZIONI, A. 1964. *Modern Organizations*. Harlow: Prentice-Hall.
- FAIRHOLM, G. W. 2011. *Real Leadership: How Spiritual Values Give Leadership Meaning*. New York: ABC-CLIO, 2011. ISBN 978-0-3133-9331-0.
- FOTR, J. 1992. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 1992.
- FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I. ŠPAČEK, M. a S. HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-2473-985-4.
- FURNHAM, A. 2005. *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization*. New York: Psychology Press, 2005. ISBN 0-84169-503-3.
- GILBERT, J. 2012. *Ethics for Managers: Philosophical Foundations & Business Realities*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-80708-8.
- HAJEROVÁ-MÜLLEROVÁ, L. a Z. ŠIMEK, 2011. *Podniková kultura*. Praha: VŠEM, 2011. ISBN 978-80-867-3065-3.
- HANDY, CH. B. 1981. *Understanding Organization*. 2nd edition. Harmondsworth: Penguin Books.

HANDY, CH. 2016. *Druhá křivka*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-401-1.

HERSEY, P. a K. BLANCHARD, 1993. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. a D. E. JOHNSON, 2001. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a A. ČOPIKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JÜNGER, J. a V. FIALOVÁ, 2004. *Podnik a podnikání I*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s. v Ostravě. ISBN 80-86764-07-9.

KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firm a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-2478-559-2.

KATZENBACH, J. R. a D. K. SMITH, 1993. *The wisdom of teams: Creating the high-performance*. Harvard: Harvard Business School Press.

KNOBLAUCH, J. a H. WÖLTJE, 2006. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1440-X.

KOCIÁNOVÁ, R. 2012. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOM. 2001. *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: Commission for European Communities, sdělení 366 v konečném znění. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:pdf>.

KOONTZ, H., KOONTZ, H. a H. WEIHRICH, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 978-80-8560-545-7.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2001. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

- KOTLER, P. a N. LEE, 2011. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2011. ISBN 978-11-1804-577-0.
- KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUZES, J. M. a B. J. POSNER, 2002. *Leadership Challenge*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- KOVÁCS, J. 2009. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
- KOZEL, R. A KOLEKTIV. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-2470-966-6.
- KROON, J., 1990. *General Management*, 2nd. ed. South Africa, Cape Town: Pearson. ISBN 0-7986-3547-9.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a R. KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LANG, H. 2007. *Management*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- LAUFER, H. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- LEDNICKÝ, V. 2003. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: AJAK. ISBN 80-7048-019-X.
- LOJDA, J. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. 2004. *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílu k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MARINIČ, P. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-2472-432-4.
- McGRATH, J. a B. BATES, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.
- MEIER, R. 2009. *Úspěšná práce s týmem. 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada Publishin. ISBN 978-80-247-2308-2.
- MILLER, K. 2009. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 5th ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2009.

- MULLINS, L. J. 2007. *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education, 2007. ISBN 978-0-273-70888-9.
- MURPHY, T. 1993. *The Job in the west Europe*. Hamburg: Thomas Verlag.
- MUŽÍK, J. 2011. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-735-7581-6.
- NAOUM, S. 2001. *People and Organizational Management in Construction*. New York: Thomas Telford Publishing Ltd.
- NENADÁL A KOL. 2016. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-392-2.
- NORMA ČSN EN ISO 9000. 2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: ČNI, duben 2006.
- NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL, 2015. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-298-7.
- NULLOVÁ, M. a M. KONEČNÝ, 2003. *Management*. Studijní opora. Kaviná: OPF, 2003.
- OWEN, J. 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem. Leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1726-3.
- PACOVSKÝ, P. 2000. *Člověk a čas: time management čtvrté generace*. Tábor: Time Expert. ISBN 80-902783-0-2.
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. A KOLEKTIV. 2010. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2473-157-5.
- PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018X.
- PLAMÍNEK, J. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PODANÁ, R. 2012. *Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4519-0.
- PROKOPENKO, J. a M. KUBR, 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-716-9250-6.
- PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ, 1998. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-283-3.
- PULAKOS, E. D. 2009. *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Malden: Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 978-140-5177-610.























- RAIS, R. 2007. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007.
- ROBBINS, S. P. a M. COULTER, 2016. *Management*. 13. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09020-7.
- SEIWERT, L. J. 1995. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 319 s. ISBN 80-85603-82-9.
- SCHEIN, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey-Bass Publishing, 1985. ISBN 978-08-7589-963-97.
- SCOTT, N., PONNIAL, D. a B. SAUD, 1997. A Window on Management Training within the Construction Industry. *Industrial and Commercial Training*. **29**(5), 148-152. ISSN 0019-7858.
- SEKNIČKA, P. a A. PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. A KOLEKTIV. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2473-339-5.
- ŠEFČÍK, V., TOMEK, M. a M. HRUŠKA, 2009. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Zlín: UTB, 2009.
- TAVANTI, M. 2008. *Transactional Leadership*. New York: Routhledge, 2008. ISBN 978 0 4153-8365-3.
- TRUNEČEK, J. A KOL. 1997. *Management v informační společnosti. Učební texty pro bakalářské studium*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- TURECKIOVÁ, M. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TVRDÍKOVÁ, M. 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-2472-728-8.
- URBAN, J. 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. A KOL. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2478-682-7.
- VAJNER, L. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1739-5.

- VEBER, J. A KOL. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEBER, J. A KOL. 2017. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-424-0.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁČEK, L. a A. ROSICKÝ, 1997. *Informační management – pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2.
- VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. 2010. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-197-3.
- VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-232-1.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2009. *Image a firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- WBCSD. 2009. *Business Solutions for a sustainable world* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.wbcd.org/about/organization.aspx>.
- WHITMORE, J. 2004. *Koučování*. 2. rozšířené vydání Praha: Management Press. ISBN 80-7261-101-1.
- WOODRUFFE, CH. 1992. What is meant by a competency? In: BOAM, R. a P. SPARROW. *Designing and achieving competency. A competency-based approach to developing people and organizations*. London: McGraw-Hill, 1992.
- YUKL, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, **15**, 251-289.
- ZAPLETALOVÁ, Š. A KOLEKTIV AUTORŮ. 2012. *Krizový management pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- ZAPLETALOVÁ, Š. a V. LEDNICKÝ, 2013. *Strategický management*. Studijní opora. Karviná: OPF, 2013. ISBN 978-80-7248-988-6.
- ZUZÁK, R. 2004. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. Praha: Professional Publishing, 2004.

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Tak a máte to za sebou...V tuto chvíli byste měli alespoň znát podstatu managementu, pojetí, význam a základní proudy. Znalost základních zákonitostí managementu Vám vytváří základ a pomohou ve studiu dalších oborů, které na obecný management navazují a vycházejí z něj. Vše je spojeno se vším. Pro další studium a úspěchy byste, jako správní studenti, měli začít studovat další literaturu, především zahraničí, tak abyste postihli a pochytli nejnovější trendy v managementu. Přeji Vám všem krásný čas strávený u dalšího studia.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Management I**

Autor: **Jména autorů každé na nový řádek včetně titulů**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 145

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.