

Vymezení pojmu management Manažer a lídr

Management
1. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Základní informace k předmětu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Přednášející: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
 - Kancelář: B202
 - Konzultační hodiny: středa 9,00 – 11,00 a 15,00 – 16,00
 - Email: zapletalova@opf.slu.cz
 - Telefon: 596 398 433
- **Cvičící: Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D., Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
- **Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: Elearning, IS SU**
- **Požadavky na ukončení předmětu:**
 - Účast na seminářích: min. 60%
 - Absolvování průběžného testu: 6. 4. – 10. 4. 2020
 - Vypracování semestrální práce: odevzdání do 17. 5. 2020 přes IS SU
 - Úspěšné absolvování zkoušky: forma kombinovaná (písemná a ústní část)

Podnikatelské prostředí a jeho vliv na management organizace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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.
- 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.
- 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.

Struktura podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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 pojímána různými 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).
- **Z prostorového (geografického) pohledu působení daného podniku** se podnikatelské prostředí člení na globální, národní, lokální, odvětví a podnik.

Management – jeho podstata a definice



- Souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.
- Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované organizační jednotky nebo procesu.

Vybrané definice managementu:

- Management znamená umění dosáhnout cíle organizace rukama a hlavama jiných. (American Management Association)
- Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. (P. F. Drucker, 1970)
- Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem/skupinou, který řídí (řídící subjekt) a jednotlivcem/skupinou, který je řízen (řízený subjekt). (Blažek, 2014)

Pojetí managementu



- Management představuje velmi komplexní a rozsáhlou oblast aktivit s řízením, vedením a správou v různých organizacích.
- Obecně tedy lze říci, že management představuje veškeré aktivity v podniku, které je potřeba zrealizovat tak, aby byl zabezpečen chod určité organizace.
- Jak ukazují výše uvedené definice managementu, tak management je chápán z různých pohledů a pojetí.

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

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

Pojetí managementu jako vědní disciplíny



- 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.
- 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 jako funkce a aktivita



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **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.
- Management tedy můžeme charakterizovat jako určitý proces, někteří autoři hovoří o cyklicky probíhajícím procesu, 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.

Úrovně managementu v organizaci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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 (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.
- **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.

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.
- Podle Druckera je manažer považován za osobu, která odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu.
- Lojd (2011, s. 10) považuje manažera za člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.

Management a leadership



- **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).
- 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
- **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.
- Leadership, vedení lidí, znamená poskytovat vedení lidem, získávat lidi pro to, aby následovali své lídry.

Leadership



- Leadership, schopnost vést, 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 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.

Role lídra



- Všichni manažeři jsou skutečně lídři svých pracovních skupin, přičemž svoji práci vykonávají právě pomocí členů tohoto svého týmu. 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.

Manažer

Obecně tedy můžeme říci, že manažer představuje „specifický“ typ pracovníka v organizaci. Mezi hlavní specifika, která odlišují manažera od výkonných pracovníků, patří:

- moc – moc znamená prosazování své vůle i proti vůli jiné osoby a ovlivňování přání jiné osoby;
- autorita – představuje legitimizovanou moc, představuje oprávnění ovládat a řídit jiné lidi – charismatická, tradiční, legální, formální, neformální;
- 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.



Manažer a jeho role



- Manažer je především profese a její nositel, manažer je zodpovědný za dosahování stanovených cílů organizací s využitím disponibilních zdrojů.
- Manažeři se při realizaci řídicích (manažerských) aktivit tak dostávají do určitých rolí, které představují určité chování spojené s konkrétní pozicí.
- **Interpersonální role** – interpersonální role představují vztahy vzniklé z manažerova postavení a autority – *představitel, lídr, spojovací článek*
- **Informační role** – informační role se vztahuje ke zdrojům a předávání informací získaných manažer při vykonávání interpersonálních rolí – *příjemce a šířitel informací, mluvčí.*
- **Rozhodovací role** – rozhodovací role je spojena s rozhodováním manažera a řešením problémů v průběhu vykonávání manažerské práce – *podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů, vyjednávač.*
- K těmto třem rolím se přiřazuje ještě role administrativní. V rámci **administrativní role** manažer vystupuje v roli

Typologie manažerů



- Manažery třídíme podle stupňů řízení, kterým odpovídají konkrétní úkoly a aktivity. V tomto případě hovoříme o **vertikální typologii manažerů**. Rozeznáváme *manažery vrcholové (CEO, top management)*, *manažery střední (middle management, manažeři druhé linie)* a *manažery první linie (lower management, nejnižší manažeři)*.
- 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** rozlišujeme tyto typy manažerů:
 - *manažeři kvality; personální manažeři; procesní manažeři; produktoví manažeři; projektoví manažeři; finanční manažeři; provozní manažeři atd.*

Charakter manažerské práce



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Manažerská práce má cílevědomý charakter a vyznačuje se snahou dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím co možná největšího synergického efektu.
- Manažerská práce 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.
- **Měkké prvky manažerské práce** reprezentují nehmotné prvky organizace, mezi které patří podniková kultura a corporate identity, firemní komunikace a další.

Vymezení pojmu kompetence



- 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 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).
- 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.
- Kompetence můžeme chápat jako základní charakteristika jednotlivce, která je spojena s jeho efektivním pracovním výkonem.

Členění kompetencí I



- 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. 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.

Členění kompetencí II



Podle Hroníka 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.

Členění kompetencí III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Členění podle předpokládaného pracovního výkonu v určité pracovní pozici:

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

Členění založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech:

- 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.

Členění kompetencí IV



Beneš člení kompetence na:

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

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 V



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.

Složky manažerských kompetencí I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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:
- **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.

Složky manažerských kompetencí II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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.

Složky manažerských kompetencí III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **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.

Složky manažerských kompetencí IV



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **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. 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.

Kompetenční model



- Kompetenční model představuje určitou kombinaci znalostí, dovedností a schopností, které jsou potřebné k výkonu určité funkce, k plnění konkrétních úkolů.
- Kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu, a zajišťující vysokou míru měřitelnosti výkonů.
- Kompetenční model je soubor kompetencí, neboli způsobilostí, 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.

Typy kompetenčních modelů

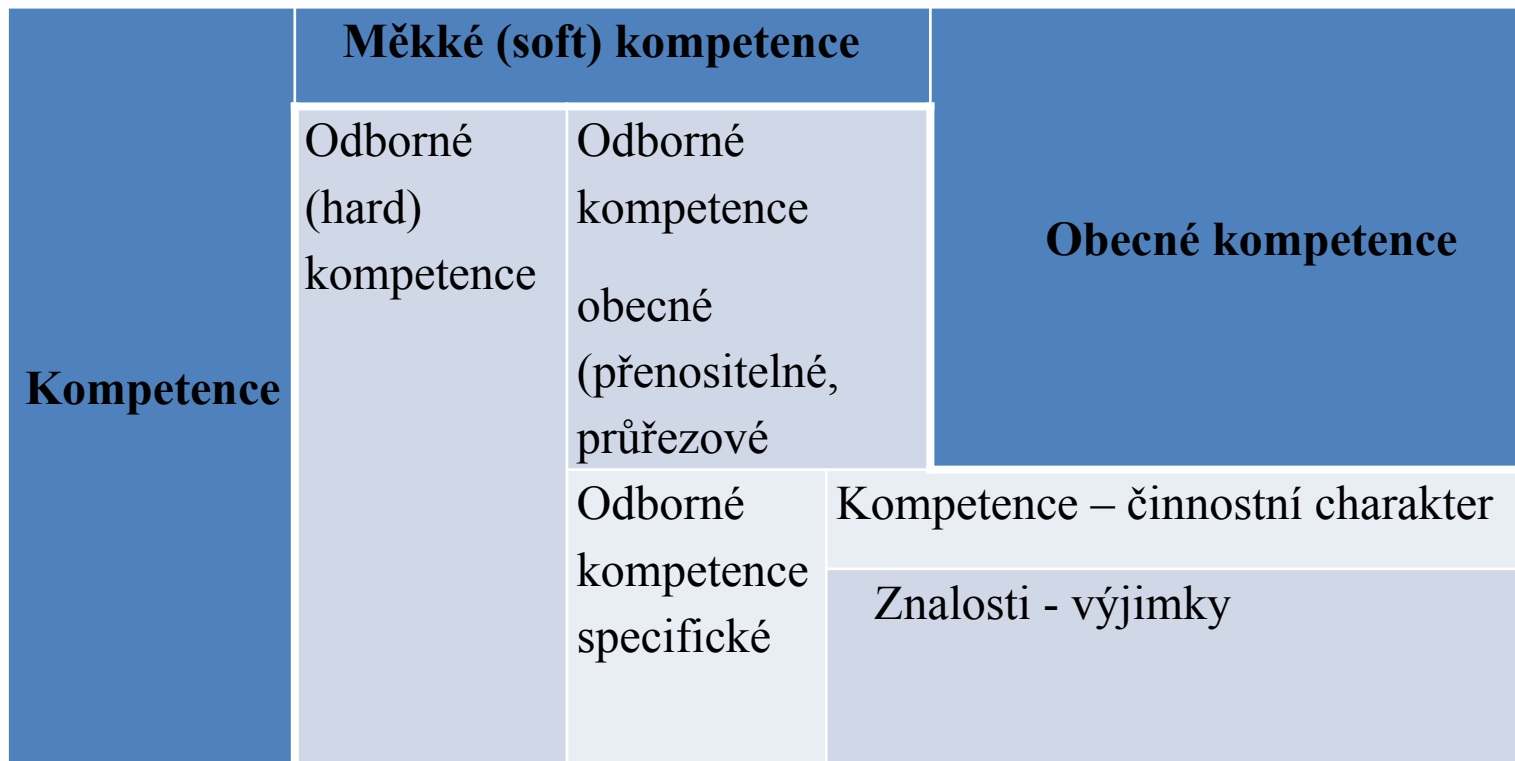


- **Model ústředních kompetencí** – zahrnuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na jejich pozici v hierarchii nebo jejich roli.
- **Specifický kompetenční model** – bývá vytvořený za účelem identifikace specifických kompetencí manažerů, které je činí tak 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.

Příklad kompetenčního modelu MŠMT I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Příklad kompetenčního modelu MŠMT II



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 tvořena 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.)

Příklad: Kompetenční model pro nově přijatého manažera



- odborné kompetence obecné – ekonomické povědomí; právní povědomí; jazyková způsobilost v češtině; jazyková způsobilost v anglickém jazyce;
- odborné kompetence specifické – strategické řízení regionálního rozvoje; projektové a programové řízení; risk management;
- měkké kompetence – kompetence k ovlivňování a přesvědčování ostatních; kompetence k vedení lidí; kompetence k výkonnosti; kompetence ke koncepčnímu myšlení; kompetence k samostatnosti; kompetence k řešení problémů; kompetence k budování vztahů;
- kompetence k orientaci v mocenské a organizační struktuře.



- 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 spjatou s rozhodovací pravomocí.

Autoritativní styl vedení



- **Autoritativní** (autokratický, direktivní) styl vedení – lídr přesně stanovuje způsob práce, sám se rozhoduje s velmi omezenou participací spolupracovníků, lídr přikazuje 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 styl vedení



- **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 styl vedení



- **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 styl vedení



- **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.



- 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. 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.



- **Studie Ohio State University** identifikovala dvě významné dimenze chování lídrů: „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.

Manažerská mřížka GRID



- 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.
- Podstatou této typologie je členění manažerských stylů podle zaměření manažera na zaměstnance (snaha o uspokojení potřeb pracovníků) a podle zaměření manažera na výkon/produkci (snaha o splnění uložených úkolů a dosažení co nejvyššího pracovního výkonu).
- 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: manažer venkovského klubu, týmový manažer, autoritativní manažer, ochuzený management, střední cesta.

Fiedlerův kontingenční model



- **Fiedlerův kontingenční model** 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 nejefektivnějším v různých typech situací.
- V tomto modelu byly určeny 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).

Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení**, která patří svým charakterem mezi kontingenční přístupy, se zaměřuje na připravenost, popř. zralost, následovníků.
- Tato teorie 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 jako míru do jaké jsou lidé schopni a ochotni plnit konkrétní úkol.
- 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** (podpůrný přístup, vztahové chování).

Manažerské přístupy



- 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.
- Manažer má možnost volby svého přístupu, která je ovlivněna takovými faktory je třeba charakter okamžité situace, závažnost rozhodnutí, postoje podřízených, osobní vlastnosti manažera.

Time management



- **Time management** je přístup k efektivnímu řízení a využívání pracovního času.
- Time management je 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.
- 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.

Generace Time managementu



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:

- 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.

Nástroje plánování času



- zaznamenávat a rozpracovávat priority, cíle, úkoly, činnosti
- plánovat pomocí kalendáře od roční až po denní úroveň
- pohotově zachytit nápady a různé poznámky
- připravovat se na jednání a provádět jeho záznam
- přehledně uchovávat adresy, telefonní čísla a další údaje
- shromažďovat informace (modely různých projektů, atd.)
- uchovávat kreditní karty, diskety, vizitky
- vést evidenci financí, postřehů, zážitků atd.
- mít plánovací systém neustále u sebe
- podporovat vlastnosti naší mysli – to je asociační vazby a kombinační schopnosti
- nadhled – ten je podmínkou pro udržení rovnováhy

Techniky řízení času



- Na základě zjištění ohledně práce a využívání času je možné použít některou z technik řízení času.

Mezi nejběžněji používané **techniky řízení času** patří:

- 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.

Eisenhowerův princip



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

	Urgent	Not Urgent
Important	Do ...Now!	Decide Schedule it.
Not Important	Delegate Who can do it for you?	Delete Let it go.



Delegování



- 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, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkolu, za něž jsou odpovědni jejich manažeři, ale které manažeři z rozličných důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat sami.
 - 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.
-

Míra delegování



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:

- 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.

Proces delegování



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 – řeší 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.

Činnosti vhodné k 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.

Činnosti nevhodné k 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 nepříjemné;
- delikátní odpovědnost;
- vágně nebo špatně definované úkoly.

Týmová práce



- Týmová práce, a tudíž i řízení týmů, je uplatnitelná 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. Týmová práce je postavena na synergii, což znamená, že hodnoty dosahované skupinou značně převyšují hodnoty, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně.
- Tým je skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni

Týmy I



- Tým je skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni.

Rozlišujeme 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 závisí na dvou skupinách faktorů, a to na:

- **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.

Týmy II



- Ideální počet členů týmu je 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.
- Hovoříme 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).

Týmy III



- 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 se zařazují 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.

Týmové role podle Belbina



- 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 rozhybat 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.
-

Management by Objectives MBO



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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.
- Základními prvky jsou: cíle a plány, účast jednotlivých manažerů na schvalování cílů a kritérií výkonu jednotlivých jednotek a průběžné posuzování a vyhodnocování výsledků.
- Metoda MBO zvyšuje participaci zaměstnanců na řízení organizace, posiluje jejich motivaci a upevňuje přenášení cílů z vedení organizace na nižší stupně řízení.