

Management

Lucie Depoo
Roman Zuzák

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

MANAGEMENT

Vysoká škola ekonomie a managementu

2022

Management

Doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D. (1, 3.4, 4, 5, 7)

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D. (2, 3 mimo 3.4, 6, 8, 9)

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2022

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-88330-60-8

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků	7
Seznam tabulek	8
Značky a symboly v učebním textu	9
Předmluva	10
1. KAPITOLA: MANAGEMENT A MANAŽEŘI	12
1.1 Management a jeho významy	13
1.1.1 Vymezení pojmu manažer	13
1.1.2 Řízení versus management	18
1.1.3 Typy manažerů	19
1.2 Manažer a vůdce	20
1.3 Delegování	21
1.4 Manažerské funkce, role a dovednosti	24
1.5 Manažerské styly	26
1.6 Změny pracovních okolností v managementu	28
1.6.1 Moderní principy managementu	30
1.6.2 Inovativní přístupy a start-upy	32
2. KAPITOLA: VÝVOJOVÉ TENDENCE MANAGEMENTU	37
2.1 Management jako lidská činnost	38
2.2 Etapy vývoje vědeckého managementu	39
2.3 Klasická škola (vědecký management)	40
2.4 Škola mezilidských vztahů (psychologicko-sociální přístupy)	42
2.5 Škola systémových přístupů	43
2.6 Škola kvantitativních přístupů	43
2.7 Škola empirických (pragmatických) přístupů	44
2.8 Současné tendence v managementu	44
2.9 Český příspěvek k rozvoji managementu	46
3. KAPITOLA: SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU	49
3.1 Etika a morálka	50
3.1.1 Vymezení základních pojmů	50
3.1.2 Etika v podnikání a managementu	50
3.2 Manažerská etika	51
3.3 Oblasti etiky organizace	52
3.4 Společenská odpovědnost firem (CSR)	53
3.4.1 Přínosy vyplývající z přijetí CSR	54
3.5 Etické kodexy	55
3.5.1 Osobní kodexy	55
3.5.2 Manažerský profesní kodex	55

3.5.3	Kodexy organizace	56
3.5.4	Další nástroje etického řízení	56
4.	KAPITOLA: ŘÍZENÍ ČASU A ORGANIZACE PRÁCE V MANAGEMENTU	60
4.1	Manažer a čas	61
4.2	Stres v práci manažera	61
4.3	Time management	62
4.3.1	Základní metody efektivního organizování času	63
4.3.2	Principy řízení času	64
4.4	Prokrastinace	64
4.4.1	Příčiny a důsledky prokrastinace	65
4.4.2	Prokrastinace v pracovním prostředí	65
5.	KAPITOLA: PLÁNOVÁNÍ	69
5.1	Funkce a cíle plánování	70
5.1.1	Typy plánování	71
5.1.2	Pravidla a principy plánování	73
5.1.3	Cyklus plánování	74
5.1.4	Problémy v plánování	74
5.2	Metody plánování	75
5.2.1	Ganttův diagram	75
5.2.2	Síťové diagramy	76
5.3	Prognostika v manažerské práci	78
5.3.1	Základní metody prognostiky	78
5.4	Kreativita a inovace	80
5.4.1	Kreativní prostředí a metody	81
5.4.2	Invence	82
5.4.3	Inovace	83
5.4.4	Ochrana práv duševního vlastnictví	83
5.5	Moderní plánovací metody	84
6.	KAPITOLA: ORGANIZOVÁNÍ	91
6.1	Podstata organizování	92
6.2	Organizační normy	93
6.3	Projektování organizačních systémů	93
6.4	Vytváření organizačních útvarů	95
6.5	Dělbá pravomocí	98
6.6	Formy organizačních struktur	99
6.6.1	Pevné organizační struktury	99
6.6.2	Pružné organizační struktury	102
6.6.3	Struktury v organizacích	106
7.	KAPITOLA: VEDENÍ LIDÍ	109
7.1	Základní činnosti manažera jako vedoucího	110
7.1.1	Získávání a výběr zaměstnanců	110
7.1.2	Adaptace	111
7.1.3	Hodnocení	111
7.1.4	Odměňování zaměstnanců	117

7.1.5	Vzdělávání a rozvoj	119
7.1.6	Uvolňování pracovníků	120
7.2	Motivace a stimulace	121
7.2.1	Základní motivační teorie	123
7.3	Komunikace v práci manažera	129
7.3.1	Typy komunikace	131
7.3.2	Problémy v komunikaci	132
7.3.3	Konflikt	134
7.3.4	Informace v práci manažera	136
7.3.5	Komunikační technologie v organizaci	137
8.	KAPITOLA: ROZHODOVÁNÍ	142
8.1	Základní pojmy v rozhodování	143
8.2	Rozhodovací proces	145
8.3	Racionálně–ekonomický a administrativní model rozhodování	147
8.4	Špatně a dobře strukturované problémy	147
8.4.1	Charakter problémů	147
8.4.2	Problémy a informace	149
8.5	Rozhodovací procesy za jistoty, rizika, nejistoty a neurčitosti	150
8.6	Identifikování problému	150
8.7	Kreativita v rozhodování	152
8.8	Individuální rozhodování	153
8.8.1	Pravomoc a odpovědnost	153
8.8.2	Metody na podporu individuálního rozhodování	153
8.9	Skupinové rozhodování	155
8.9.1	Princip skupinového rozhodování	155
8.9.2	Výhody a nevýhody skupinového rozhodování	155
8.9.3	Metody na podporu skupinového rozhodování	156
8.10	Výběr z variant	158
8.10.1	Kritéria pro výběr varianty	158
8.10.2	Metody pro výběr varianty	158
8.11	Stanovení priorit v rozhodování	159
8.12	Principy ekonomicko–matematických metod a jejich použití	160
9.	KAPITOLA: KONTROLOVÁNÍ	165
9.1	Kontrolní činnost manažera	166
9.2	Funkce kontrolní činnosti	167
9.3	Techniky kontroly a zdroje informací	167
9.4	Proces kontrolování	168
9.5	Zásady kontroly	169
9.6	Vytváření vnitřního kontrolního systému	170
9.6.1	Význam a cíl vnitřního kontrolního systému	170
9.6.2	Formy vnitřní kontroly	171
9.7	Externí kontroly	172
	Literatura	174
	Glosář	179
	Vzorový zkuškový test	184

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Manažerská pyramida (Zdroj: Bright et al., 2019)	17
Obrázek 1.2 Manažerská mřížka (Zdroj: upraveno podle Weihrich, Koontz, 1998)	27
Obrázek 2.1 Přehled časového vývoje vědeckého řízení (zdroj: vlastní)	45
Obrázek 5.1 Ganttův diagram (zdroj: vlastní)	76
Obrázek 5.2 Síťový diagram (Zdroj: upraveno podle Fiala, 2004; Jablonský, 2002)	77
Obrázek 5.3 Ohodnocený síťový diagram (Zdroj: upraveno podle Fiala, 2004; Jablonský, 2002)	77
Obrázek 5.4 Cyklus kreativity (Zdroj: Štrach, 2008)	81
Obrázek 5.5 Vodopádový model	84
Obrázek 5.6 Schéma metody Scrum se sprintem	86
Obrázek 5.7 Kaban board	87
Obrázek 6.1 Postupná vazba (Zdroj: vlastní)	94
Obrázek 6.2 Svodná vazba (Zdroj: vlastní)	94
Obrázek 6.3 Vzájemná vazba (Zdroj: vlastní)	95
Obrázek 6.4 Hierarchie stupňů řízení (Zdroj: vlastní)	96
Obrázek 6.5 Plochá organizační struktura (Zdroj: vlastní)	96
Obrázek 6.6 Strmá organizační struktura (Zdroj: vlastní)	97
Obrázek 6.7 Zeštíhlení organizační struktury (Zdroj: vlastní)	98
Obrázek 6.8 Schéma liniové struktury (Zdroj: vlastní)	99
Obrázek 6.9 Schéma liniově štábní struktury (Zdroj: vlastní)	100
Obrázek 6.10 Princip funkcionální struktury (Zdroj: vlastní)	101
Obrázek 6.11 Schéma divizionální struktury (Zdroj: vlastní)	101
Obrázek 6.12 Schéma maticové struktury (Zdroj: vlastní)	103
Obrázek 6.13 Schéma zapojení projektové skupiny (Zdroj: Blažek, 2014)	104
Obrázek 6.14 Schéma SBU v divizionální struktuře (Zdroj: vlastní)	105
Obrázek 7.1 Maslowova pyramida (Zdroj: upraveno podle Bedrnová et al., 2012)	125
Obrázek 7.2 Komunikační proces (Shannon–Weaverův model) (Zdroj: upraveno podle De Vito, 2001)	130
Obrázek 8.1 Manažerské funkce sekvenční a průběžné (Zdroj: vlastní)	143
Obrázek 8.2 Vznik problému v organizaci (Zdroj: vlastní)	144
Obrázek 8.3 Podíl řešení rozhodovacích problémů podle úrovně řízení (Zdroj: vlastní)	149
Obrázek 8.4 Graf příčin a následků (Zdroj: vlastní)	151
Obrázek 8.5 Schéma myšlenkové mapy (Zdroj: vlastní)	154
Obrázek 8.6 Analýza stížností pomocí Paretova diagramu (Zdroj: vlastní)	160
Obrázek 8.7 Princip jednoduchého pravděpodobnostního stromu (Zdroj: vlastní)	161
Obrázek 8.8 Princip kriteriální matice (Zdroj: vlastní)	161

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Manažer a vůdce (Zdroj: Štrach, 2008)	20
Tabulka 1.2 Výhody a nevýhody delegování (Zdroj: upraveno podle Bright et al., 2019)	23
Tabulka 1.3 Manažerské dovednosti (Zdroj: Štrach, 2008)	24
Tabulka 1.4 Základní styly vedení (Zdroj: upraveno podle Vebera et al., 2009)	26
Tabulka 1.5 Změny pracovních okolností a jejich dopad (Zdroj: Arnold, 2007)	29
Tabulka 1.6 Změny v managementu (Zdroj: Walker, 2003)	29
Tabulka 3.1 Oblasti CSR (Zdroj: Trnková, 2004)	54
Tabulka 5.1 Činnosti pro tvorbu Ganttova diagramu (zdroj: upraveno podle Lasák, 2014)	76
Tabulka 7.1 Teorie X a Y (Zdroj: upraveno podle Bedrnová et al., 2012)	124
Tabulka 8.1 Informační potřeby na řídicích úrovních (Zdroj: Palmer, Weaver, 2000)	150
Tabulka 8.2 Postup kauzální analýzy (Zdroj: vlastní podle Fotr, Dědina, Hružová, 2000)	151
Tabulka 8.3 Otázky pro brainstorming (Zdroj: vlastní podle Robson, 1995)	152

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Předmluva

Management

Management je nedílnou součástí veškerých procesů v organizaci. Nelze si představit organizaci bez managementu, stejně tak si nelze představit jakoukoliv práci bez praktického využití principů managementu. Postupně prochází vývojem, od nejjednodušších principů direktivního řízení, po moderní trendy, jako je například virtuální a diverzitní management.

Pojem management je dnes velmi často užívaný v nejrůznějších souvislostech. Právě principy managementu přináší a představuje tato publikace. Organizace v dnešním světě potřebují být řízeny v souladu s moderními trendy managementu tak, aby byly konkurenceschopné, inovativní, rozvíjely se a přinášely užitek všem zájmovým skupinám. Tento stav ovšem nelze dosáhnout bez toho, aby všichni manažeři znali základní principy práce v managementu – tj. ovládnání manažerských funkcí, rolí a dovedností, schopnosti sebeřízení i řízení a vedení ostatních, schopnost pracovat ve stresu, zacházet s časem, být kreativní a inovativní a v dnešním světě také zaměřený na sociální odpovědnost. Oblastí, kterým se management do hloubky věnuje, je celá řada a zde je předložen text, který může být klíčem ke všem těmto oblastem.

Předkládaná publikace představuje základní studijní literaturu pro předmět Management, zabývající se problematikou hlavních principů managementu a oblastí, které by měl každý manažer na všech úrovních zvládat. Publikace shrnuje nejdůležitější poznatky z oblasti managementu a slouží primárně k výuce na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze a také široké odborné veřejnosti, studentům jiných vysokých škol, personalistům a manažerům.

Publikace je strukturována tak, aby si student po přečtení jednotlivých kapitol otestoval své znalosti na cvičeních a zkouškových testech, případně příkladech z praxe. Na základě uvedených klíčových slov na konci každé kapitoly získává student přehled o možných odborných termínech, které se ve zkoušce mohou objevit. V případě, že si student bude chtít rozšířit své vědomosti, může využít doporučenou literaturu, jež je v průběhu jednotlivých kapitol publikace citována a uvedena v seznamu literatury. V závěru každé kapitoly je rovněž uvedeno shrnutí nejdůležitějších poznatků dané kapitoly.

1

kapitola

Management a manažeri

1. kapitola

Management a manažeři

Úvod

Management se do češtiny překládá nejčastěji jako řízení. Lze si ovšem všimnout, že v poslední době už se tento pojem nepřekládá, a to z toho důvodu, že management je v moderním pojetí chápán jinak, než „jen“ jako řízení. Pojem je mnohem širší a zahrnuje i měkké přístupy, které na sebe strhávají stále více pozornosti. V každém případě řízení není jediný možný překlad a výklad pojmu management. Jaké jsou další alternativy a co všechno pojem management znamená, přiblíží a vysvětlí první kapitola. Pozornost bude věnována hlavním přístupům k managementu a také tomu, jaký je trend dnešní doby. Představeny budou základní pojmy, jako manažerské funkce a role, manažerské dovednosti a styly. Kapitola se bude věnovat typologii manažerů, jejich odlišnostem a vlivu na svěřené úseky a zaměstnance.

V souladu s tím, jak se mění chápání managementu, budou představeny i základní principy manažerské práce. Bude popsáno základní dělení pro jednoduchost, ovšem důraz bude kladen na praktické využití a aktuální pojetí. Pro další orientaci v textu předkládané publikace budou definovány základní pojmy.

Cíle kapitoly

- Popsat management, vysvětlit význam slova a přiblížit, co management je a co za management považovat nelze.
- Definovat pojmy odpovědnost, pravomoc, kompetence.
- Vysvětlit principy delegování.
- Vysvětlit rozdíl mezi managementem při pojetí řízení a vedení.
- Uvést tvrdé a měkké přístupy k managementu.
- Definovat rozdíly mezi manažerem a vůdcem.
- Popsat manažerské role a dovednosti, definovat manažerské funkce.
- Informovat o typech manažerů a jejich uplatnění.
- Představit manažerské styly.

1.1

Management a jeho významy

Management má tři základní významy. Uvedeny jsou v definici níže. Jak je vidět, mají společný základ. Definice taktéž ukazuje na to, že management je živá disciplína, která se neustále vyvíjí.

DEFINICE



Management

1. označení lidí v organizaci, kteří se zabývají jeho řízením;
2. soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky;
3. odborná vědecká disciplína, zkoumající příčiny, důsledky a zákonitosti.

Jak je vidět, management označuje jednak vedoucí pracovníky, tedy osoby, které se podílejí na plánování, organizování a chodu organizace, ale také odosobněné principy manažerské práce. Tyto principy budou postupně popsány v této a v dalších kapitolách knihy. Jde vlastně o veškerou náplň práce manažerů a její efektivní pojetí.

Jako třetí vysvětlení pojmu management je označení výzkumných aktivit týkající se pracovní činnosti manažerů pro zvýšení její efektivity, podložení či vyvrácení principů a postupné objevování nových, které budou aplikovatelné na postupně se měnící prostředí.

Management je také často označován jako **systematický proces využívání zdrojů k dosažení vytyčených cílů**. Manažeři jsou v organizaci od toho, aby plnili podnikovou strategii a dosahovali určených cílů. Mají k tomu svěřené zdroje (lidské, materiálové a finanční) a je na nich, jak je využijí a jaké nástroje k tomu použijí. Je ovšem důležité všechny zdroje vynakládat racionálně a systematicky, aby nedocházelo ke ztrátám či aby se některé procesy zbytečně nedublovaly nebo naopak nechyběly. Jde tedy o plánovaný proces, kde je nutná určitá úroveň znalostí v oboru.

Stejně tak lze management definovat jako **dosahování cílů prostřednictvím jiných**. Manažeři sice celý proces dosahování cílů organizují, plánují a dohlížejí na něj, sami se jej ovšem přímo neúčastní – práci za ně vykonávají jejich podřízení – ať už jde o manažera na jakékoli úrovni řízení.

1.1.1 Vymezení pojmu manažer

Pokud se hovoří o manažerovi tak, aby na něj mohly být aplikovány principy managementu, musí mít tento pracovník **minimálně jednoho přímo podřízeného** pracovníka. Tato podmínka opravdu musí být splněna a je důležitá v tom, že jinak daný pracovník neplní některé ze základních rolí, funkcí a dovedností managementu. Management je totiž velmi úzce spojen s prací s lidmi. Práce s lidmi a jejich ovlivňování je vlastně hlavní pracovní náplní manažera. Manažer se neúčastní přímo ve výrobním procesu či v procesu poskytování služeb, ale účastní se tohoto transformačního procesu zprostředkovaně, pomocí svých podřízených.

Manažer je úspěšný právě tak, jak je úspěšný jeho tým (jeho podřízení). Má za ně zodpovědnost, je nositelem souboru pravomocí, kterými může disponovat na svěřeném úseku. Podle toho, jak svůj tým vede, tak je tým výkonný a úspěšný. Pokud je manažer zkušený, umí s podřízenými pracovat, efektivně plánovat, rozdělovat úkoly, komunikovat, kontrolovat apod., pak svěřený úsek prosperuje, a i manažerovi se daří dobře. Naopak, pokud má manažer ke svým podřízeným nevhodný přístup, v manažerských činnostech se příliš neorientuje, nelze očekávat, že by excelovalo i jeho oddělení. Podřízení většinou přejímají chování manažera a stejnou aktivitu věnují i své práci. Ta ve výsledku stěží dosahuje požadované úrovně, ovšem odpovědný je opět manažer.

V praxi se samozřejmě lze setkat i s manažery, kteří o principech managementu vědí jen velmi málo. Otázkou pak zůstává, kdo je na danou pozici dosadil a jak efektivní je ve výsledku daná organizace.

DEFINICE



Manažer

Vedoucí pracovník úseku, organizace, nositel zodpovědnosti.

Má rozhodovací pravomoci a odpovídající znalosti, zkušenosti, schopnosti, vzdělání a vlastnosti. Čím výše je postaven, tím více je generalistou než specialistou.

Nyní si definici popíšeme blíže. O tom, že jde o vedoucího pracovníka, se již zmiňoval text výše. Definice hovoří o rozhodovacích pravomocích. Pojem pravomoc a související pojmy jsou vysvětleny níže:

Pravomoc – jde o spojení práva a moci, náležící danému zaměstnanci/manažerovi. Jde tedy o právo, které spočívá ve volnosti rozhodování o svěřeném úseku, stejně tak má pracovník právo přijímat závazky, samostatně plánovat a organizovat, uložit vykonání úkolu a právo kontrolovat plnění úkolu.

Odpovědnost – je naopak povinnost, ručení za svěřené úkoly, dodržování stanovených pravidel, zásad, podmínek a nesení důsledků rozhodnutí, výsledků svěřeného úseku, oddělení, podniku, provozu, týmu apod. Odpovědnost může být právní nebo hmotná.

Vždy je potřeba, aby pravomoc a odpovědnost si byly rovné. Nelze mít pravomoc, ale nenést odpovědnost a opačně. Manažer je odpovědný vždy za úsek, který je mu svěřen, včetně všech zdrojů (materiálních, finančních, lidských i jiných), a to i v případě, že uloží vykonat úkol či předá pravomoc jednat někomu jinému, např. podřízenému pracovníkovi. Nesení důsledků ve vztahu k organizaci je vždy na manažerovi.

Kompetence – kompetence je ve svém základu soubor pravomocí a odpovědností k pracovní pozici daného pracovníka. Je to tedy oblast, ve které je kompetentní jednat. V dnešním managementu jde ale o širší pojem. Zcela jistě se již každý setkal s používáním kompetencí např. při hodnocení pracovníků či při jejich přijímání a při popisech pracovních míst. Zde se kompetence používají pro popis toho, co by měl daný pracovník umět, jaké musí mít schopnosti, znalosti, charakteristiky. Jde tedy o přenesený význam slova kompetence. Můžeme jej charakterizovat jako schopnost vykonat a zodpovídat za svěřené úkoly, schopnost řídit svěřené úkoly i lidi, schopnost odpovídat za své chování, jednání atd. Dnes se pojem převážně používá pro označení schopností.

Definice pojmu manažer dále hovoří o odpovídajících znalostech, zkušenostech, schopnostech, vzdělání a vlastnostech. **Znalosti** daný vedoucí pracovník získává praxí či vzděláním. Je pravdou, že někteří lidé mají větší dispozice k tomu, být vedoucími pracovníky než jiní, je to dáno typem jejich osobnosti, jejich výchovou a postojem.

Přesto se bez, alespoň základních, znalostí o managementu manažeři často dopouštějí zcela zbytečných chyb, které brzdí jejich kariéru, ničí důvěru podřízených a negativně se podepisují na chodu organizace či svěřeného úseku. Je tedy vhodné, aby manažer absolvoval alespoň základní manažerské **vzdělání**, včetně odpovídající praxe, která mu přinese vhodnou **zkušenost** s managementem – ve smyslu řízení i vedení. V zahraničí se často využívá mentorování či stínování, kdy mladí pracovníci aspirující na manažerské pozice mají možnost pracovat se zkušenějším manažerem a učit se tak v praxi manažerské techniky a postupy. V České republice tento způsob ještě tolik rozšířený není, ale mladí manažeři často přejímají styl vedoucích, se kterými se setkali během své kariéry. Nejvíce na převzetí pracovních návyků zpravidla působí první manažer, se kterým se daný pracovník setkal při výkonu práce.

Pokud se zaměříme na **schopnosti a vlastnosti** manažera, opouštíme oblast, která se dá formovat učením a zkušeností. Jde vlastně o osobnost daného jedince. Ta se v dospělosti již téměř nemění, i když člověk stále získává další zkušenosti a ty využívá a rozšiřuje tím své schopnosti. To, jak je ovšem používá, je v závislosti na naučených vzorcích chování, které se formují od dětství a některé ani ovlivnit nelze, člověk se s určitými předpoklady rodí. Vliv tedy může mít i genetika. Jak je vidět,

do managementu zasahují i další vědní disciplíny, jako je **psychologie, sociologie, biologie, právo, matematika a ekonomie**, jejichž zásady a principy ovlivňují výsledný proces, tedy manažerskou práci daného vedoucího pracovníka. Pokud by tedy měl být popsán celý systém ovlivňující jednání manažerů, bylo by potřeba hlouběji se zaměřit i na zmíněné disciplíny.

Management je tedy vědou, která propojuje poznatky z dalších disciplín. Pro zjištění příčin chování a jednání se proto doporučuje nastudovat také psychologii pro manažery, psychologii práce, sociální psychologii, sociologii a základy biologie a genetiky. Psychologie pomůže pochopit principy chování jednotlivce a sociologie chování skupin.

Tato publikace ovšem nic takového nevyžaduje, jen odkazuje na další možné zdroje poznání. Základní zákonitosti odvozené z těchto disciplín budou přímo popsány v textu ve vztahu k managementu.

Manažer by ovšem měl mít další charakteristiky a mezi ně lze řadit zejména **osobní předpoklady**. Jde tedy o psychologické hledisko. Každý manažer (stejně jako každý člověk) je jedinečná a neopakovatelná osobnost. Každý se chová, přiděluje úkoly, rozhoduje se a pracuje jinak, právě podle toho, jaké má osobní/osobnostní předpoklady. Lze tedy říci, že management je subjektivní záležitost – vedení/řízení probíhá tak, jaký je manažer. Některé osobní charakteristiky jsou pro manažerské pozice vhodnější, ale v zásadě nelze říci, co je pro vykonávání této funkce ideální. Záleží totiž na typu organizace, podřízených, firemní kultuře a řadě dalších faktorů. Do každé organizace, na každé pracovní místo, se hodí jiná osobnost, a proto je vhodné, aby mezi osobnostmi manažerů rozdíly byly. Například v krizovém řízení se obecně uplatňuje direktivní/autoritativní způsob řízení, a naopak liberální styl by byl nevhodný. Obecně lze ale říci, že je vhodné, aby měl manažer tyto charakteristiky:

- **Optimismus** – schopnost věřit sobě, své práci, schopnostem, cílům a svým podřízeným. Bez vlastního přesvědčení je velmi obtížné řídit i další lidi, přimět je k vykonávání práce a svěřených úkolů. Lidé rádi pracují pod vedoucím, který je přesvědčen o tom, že to, co dělá, je správné a přináší to uspokojení zájmovým skupinám (typ vůdce/leader, viz níže). V opačném případě lidé vykonávají práci bez nadšení, výkon je zpravidla nižší a je potřeba na ně neustále dohlížet – práce pro ně nemá smysl, a proto nejsou motivováni v ní pokračovat, pokud to není nezbytně nutné a kontrolované.
- **Kreativita** – manažer musí být také kreativní. Denně je vystavován nejrůznějším situacím, na které musí být schopen efektivně reagovat, i když se v nich ocitá poprvé. Stejně tak musí být schopen kreativních řešení, nových způsobů práce, inovativních forem řešení úkolů a přijímání novinek pro efektivnější plnění cílů svého svěřeného oddělení.
- **Sebedůvěra** – je také nezbytnou součástí osobnosti manažera. Pokud si daný pracovník nevěří, zpravidla si není jistý ani svými rozhodnutími, a tato nejistota se přenáší na podřízené.
- **Ambice** – manažer by měl mít určité ambice. Je žádoucí, pokud má touhu mít (pravo)moc a odpovědnost, chce někoho vést, mít vliv na ostatní a samostatně rozhodovat. V opačném případě jsou pro něj všechny tyto složky denní práce utrpením, které se nedá dlouho vydržet.
- **Inovativnost** – vychází z kreativity. Manažer by měl být schopen nejen přicházet s novými nápady a řešeními, ale také je uvádět do praxe a dosáhnout toho, že se začnou reálně využívat a přinesou nějakou hodnotu – ať už usnadnění práce, zrychlení procesů či finanční zisk.
- **Dynamičnost** – práce manažera je velmi variabilní a neustále se mění. Proto je potřeba, aby se manažer uměl přizpůsobit, neustále se učil a rozvíjel. V současné době se například stává, že manažer je „přetažen“ headhuntery do jiné organizace, která má pramálo společné s tou původní. Povinností manažera je pak zcela se přizpůsobit nové organizaci, a to v poměrně krátké době. Jinou, běžně užívanou praktikou je u manažerů rotace pracovních míst, kdy daný pracovník pracuje na několika odděleních během několika měsíců. I zde je dynamičnost a přizpůsobivost nutností.
- **Stresová odolnost** – to, že je práce manažera dynamická a proměnlivá, znamená, že je větší i poměrně náročná, a to nejen na schopnosti, znalosti, čas, ale také na psychiku. Manažeři potřebují být psychicky odolní, nebo umět pracovat se stresem. Často jsou jim svěřovány náročné úkoly či projekty, kde je potřeba riskovat a výsledky jsou nejisté. Stejně tak je potřeba zvládat a řešit konflikty, problémové a krizové situace a podobně. Je tedy třeba, aby tyto nároky manažer zvládal, nebo se uměl odreagovat a nedošlo pak u něj např. k psychickým problémům, nejčastěji pak k **syndromu vyhoření** (viz kapitola 4).
- **Time management** – souvisí se stresovou odolností, ale je důležitý i pro organizaci práce manažera. Manažer potřebuje dobře pracovat se svým časem, aby zvládal pracovní úkoly, ale měl i prostor pro relaxaci a obnovu sil. V dnešní době je běžné, že manažeři (a nejen oni) jsou

v práci, i když se tam fyzicky nenacházejí. Musejí být neustále v kontaktu přes telefon, internet a podobně. Pracovní doba manažerů není nijak ohraničena a přesčasy se nepočítají. Proto je potřeba, aby každý manažer věděl, jak odpočívat, kde nabrat nové síly. Je potřeba najít rovnováhu mezi prací a osobním životem, udržovat se ve fyzické kondici – tj. důležitý je sport, rodina, přátelé, zábava. Pokud tyto složky ze života manažera vypadnou, nezřídka dochází právě k syndromu vyhoření či **workoholismu** (viz kapitola 4).

Jak je vidět, i osobnostní charakteristiky jsou důležitou součástí osoby manažera. Výše uvedené body nejsou samozřejmě vyčerpávající, ale poskytují základní přehled o důležitých aspektech manažerské práce, týkající se osobnosti.

V poslední části definice pojmu manažer se hovoří o tom, že **čím výše je manažer postaven**, tím více je **generalistou** než **specialistou**. Znamená to, že manažeři na vyšších úrovních (vyšší management a top management) jsou spíše orientováni na **koncepční činnosti** (dlouhodobé a střednědobé plánování, tvorba strategie, mise, vize, propojení vnějších a vnitřních faktorů organizace apod.), ale nejsou odborníky na konkrétní činnosti prováděné v jednotlivých odděleních, neznají přesné postupy práce. Jde o to, znát oblast působnosti organizace a umět ji řídit a rozvíjet v souladu se současnými a budoucími potřebami zákazníků a všech **stakeholderů**¹.

U nižšího managementu je tento poměr činností obrácený. Manažeři se věnují spíše **operativním činnostem** (přidělování úkolů, rozhodování, kontrola, zapojení se do procesů, krátkodobé plánování apod.) a koncepční činnosti tvoří jen menší či malou část jejich práce.

V této souvislosti je níže uveden obrázek manažerské pyramidy, kde je názorně ukázáno rozdělení managementu na jednotlivé úrovně, společně s popisem jejich základních činností.

Manažerská pyramida

Na obrázku níže je uvedeno základní zjednodušené schéma manažerské pyramidy. Management se nejčastěji člení na top, střední a liniový. Neznamena to ovšem, že by existovaly pouze tři úrovně managementu. **Počet úrovní manažerské pyramidy závisí na konkrétní organizaci** – vychází z organizační struktury, počtu zaměstnanců, úrovní řízení apod. Většinou má ale opravdu tvar pyramidy, tj. největší počet je liniových manažerů, kteří se přímo podílejí na řízení výroby/poskytování služeb, menší počet je středních manažerů a top manažerů je jen malé množství (např. představenstvo, u menších firem jen ředitel/ka).

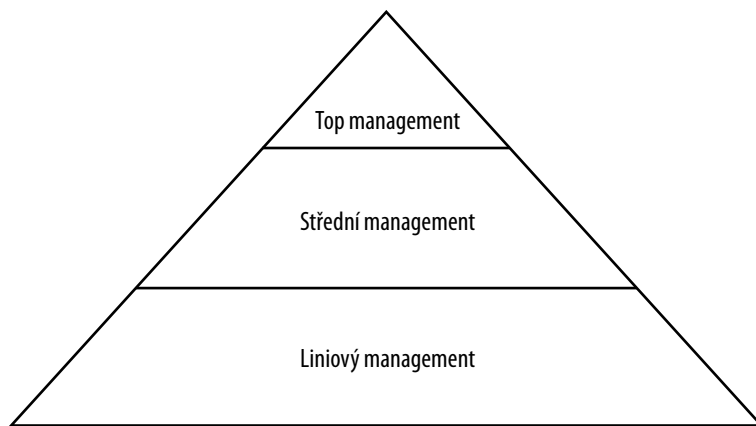
Lze rozlišovat manažerské pyramidy zúžené, kdy pyramida je velmi strmá, na každé úrovni je jen několik málo manažerů a hned přechází ve vyšší stupeň, nebo na zploštělé, kdy naopak na základních úrovních je velké množství manažerů a rozpětí řízení není tak velké. V dnešní době mají organizace tendenci se spíše zplošťovat a někdy i vypustit úroveň středního managementu, kdy je organizace řízena přímo, bez střední vrstvy (prostředníků). Je to i z toho důvodu, že se zjednodušuje komunikace a není již kladen tak velký důraz na dodržování respektu k nadřízeným, uplatňuje se spíše společné rozhodování, participace na řízení/vedení a je kladen důraz na rovnost a týmovou práci všech zaměstnanců.

1) Stakeholder (česky používané také jako „zájmové skupiny“) používá se pro všechny zúčastněné strany, které jsou nějak zainteresované na činnosti organizace. A nemusí jít jen o skupiny uvnitř organizace (zaměstnanci, technici, akcionáři, majitelé apod.), ale i externí skupiny, kterých se činnost organizace dotýká (místní komunita, obyvatelé v okolí organizace, místní občanská sdružení apod.). U těchto externích skupin se předpokládá, že je organizace může nepřímo ovlivnit (např. znečištěním ovzduší, nebo naopak stavbou nové pozemní komunikace), a tudíž by se organizace měla ke všem těmto skupinám chovat odpovědně a zachovat si jejich přízeň, jinak mohou tyto skupiny pracovat v její neprospěch (např. při znečištění prostředí organizací může místní komunita za pomoci médií organizaci zcela zdiskreditovat a ukončit její činnost).

Běžné rozdělení na úrovně je ovšem popsáno níže:

➔ OBRÁZEK 1.1

Manažerská pyramida (Zdroj: Bright et al., 2019)



Top management – vrcholové vedení firmy, které rozhoduje o budoucím směru podnikání, rozvoje, cílů a úsilí celé firmy. Nejčastěji jsou top manažeři označováni jako ředitelé, jednatele, majitelé, či představenstvo. Top management má odpovědnost za celý podnik a jeho vývoj. Odpovídá majitelům, akcionářům.

Střední management – nejčastěji jsou zástupci středního managementu označováni jako prostředníci. Zodpovídají za přidělené úseky. Jsou to manažeři závodů, vedoucí oddělení, útvarů, středisek apod. Jsou podřízeni top manažerům a pod nimi se ještě nachází další dělení moci (tj. neřídí přímo výrobní pracovníky, ale mají na starost vyšší celky – dílčí oddělení apod.).

Liniový management – jde o vedoucí týmů, skupin, menších oddělení, organizačních jednotek. Jsou označováni jako manažeři první linie, což znamená, že:

- již pod nimi není jiný manažer (úroveň moci se dále nedělí, jsou na nejnižší úrovni manažerské pyramidy),
- jsou jim podřízeni jen řadoví pracovníci.

Linioví manažeři jsou podřízeni manažerům střední úrovně managementu a nejčastěji jsou označováni jako mistři, vedoucí, či předáci.

Aby bylo možné snadno vymezit práci manažera, bude uvedena definice ze zákona o obchodních korporacích²:

(Zástupcem organizace je ten, kdo): **Pečlivě a s potřebnými znalostmi jedná, kdo mohl při podnikatelském rozhodování v dobré víře rozumně předpokládat, že jedná informovaně a v obhajtelném zájmu obchodní korporace; to neplatí, pokud takovéto rozhodování nebylo učiněno s nezbytnou loajalitou.**

Jak uvádí zákon, podnikatel, pokud je i současně manažerem, by měl provozovat svou činnost vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a s dobrým úmyslem. Stejným způsobem by se měl chovat i manažer – zodpovídá za svěřený úsek a tento úsek by měl dosahovat zisku nebo přínosu/rozvoje³. Pokud nedosahuje, něco není v pořádku. Manažeři jsou na svých pozicích proto, aby pomáhali organizacím efektivně pracovat a dosahovat svého stanoveného cíle (strategie, vize). Pokud není manažer schopen zisku (či alternativního cíle) ve svém úseku dosáhnout, nejde o dobrého a schopného manažera a podnik pouze zatěžuje.

2) zákon č. 20/2012 Sb., o obchodních korporacích.

3) Zisk samozřejmě není jediným cílem podnikání. Viz například neziskové a jiné organizace. Jiným cílem může být například uspokojení zájmových skupin, rozvoj podnikání, pronikání na trh, zvyšování obratu, nebo např. přežití a jiné.

V průměru by měl každý manažer přinášet 7–8 % růst za zvolené sledované období. Aby mohl manažer zisku/růstu dosáhnout, je potřeba mít stanovený vhodný cíl či podnikatelský záměr. **Podnikatelský záměr** lze definovat jako **vybraný cíl podnikání, s pravděpodobností přinášet zisk**.

Jde tedy o cyklus. Manažer musí být schopen stanovit si cíl svého snažení, a to takový, který bude přinášet zisk, nebo alternativní přínos, a to pokud možno v dlouhodobém horizontu. Cíl (i podnikatelský záměr) se tedy v čase upravuje, mění a přizpůsobuje aktuálním a prognózovaným podmínkám.

V podnikání pak mohou nastat dvě základní situace:

- 1) **Podnikatel je současně manažerem** – v případě živnostenského podnikání, nebo u menších firem, kdy zakladatel podnikání současně i řídí firmu a její činnost. U větších firem už ale jednotlivec nedokáže zvládnout vše, a proto nastupuje druhá možnost a to je:
- 2) **Manažer zastupující podnikatele** – kdy manažer s původním podnikáním již nesouvisí, ale je najat, aby svou funkcí zastoupil vedení a řízení daného úseku firmy. Těmto manažerům je svěřena péče o podnik v dané oblasti. Manažer by tedy měl fungovat tak, jako by řídil a pečoval o vlastní podnikání. Manažeři zastupující podnikatele samostatně rozhodují o budoucí existenci svěřeného úseku a odpovídají jednak svým nadřízeným, ale i majitelům firmy.

1.1.2 Řízení versus management

Jak již bylo uvedeno výše, management je subjektivní. Každý manažer je jiný, každý se jinak zachová a má jiné principy práce. Společné pro všechny je ale to, že management je cílevědomá činnost. Jak napovídá název kapitoly, přístupy k managementu se liší. Často jsou označovány jako „**tvrdé a měkké**“.

Jako tvrdý přístup je označován management, pokud se o něm mluví jako o řízení. **Řízení** v sobě zahrnuje pevně stanovené, „**tvrdé**“ přístupy, založené na objektivitě, počitatelnosti a předvídatelnosti. Často je označováno jako **práce se souborem prvků a procesů**, zajišťujících chod složitého systému (tedy chod organizace), který tvoří lidé a technologie. Úkolem řízení je pak tyto prvky **organizovat, plánovat jejich činnost, rozpočtovat, rozhodovat** a podobně. Vše je **přesně měřitelné**, je možno to zapsat, spočítat, přeměřit. Pouze kvantitativní prvky jsou považovány za jednotky a ty se měří (z hlediska času, počtu jednotek apod.). Cokoliv, co nejde změřit, není bráno v potaz jako směrodatné a řešitelné.

Naopak **management** (někdy v tomto smyslu označován jako vedení) se soustředí na „**měkké**“ přístupy, tj. týká se zejména **práce s lidmi**, kdy tyto přístupy většinou nelze měřit, hodnoty jsou spíše **kvalitativní** než kvantitativní. Měkké přístupy se více než na měření současného stavu a analýzy předchozích výstupů zaměřují na procesy, které organizace vytvářejí či uzpůsobují vzhledem ke změněným podmínkám okolí. Stejně tak měkký přístup definuje, **jak by měla vypadat budoucnost**, pracuje s ní a přináší nové vize a strategie. Management jako vedení spojuje lidi pro vizi a inspiruje k dosažení navzdory překážkám.

Ať už je využíván měkký či tvrdý způsob, management je činnost vždy objektivně nutná, vyplývající z podstaty transformačních procesů v organizaci. Management je nutný z hlediska dosažení cílů a strategie organizace (jak již bylo uvedeno výše). Přístup (měkký či tvrdý, či kombinace obou) pak odpovídá tomu, na co je organizace zaměřena (transformačními procesy je myšlena výrobní činnost přeměňující **vstupy** přicházející do firmy **na výstupy**, tj. výrobky, služby). Stejně tak manažerský přístup závisí na dalších okolnostech dané organizace – tj. její kultuře⁴, pracovních postupech apod.

Management také využívá a musí pracovat s objektivními **zákonitostmi přírody a společnosti** (Váchal et al., 2013), kdy žádná organizace nefunguje bez propojení s jejím okolím. Firma a její okolí se navzájem neustále ovlivňují a firma se potřebuje přizpůsobovat (pasivně reagovat – přežít, udržení se na trhu apod.), nebo naopak může využívat nové, změněné podmínky (proaktivní využití příležitosti – získání nového segmentu, uvedení nového výrobku/služby pro nově vznikající skupinu zákazníků, vznik nové firmy na základě identifikace nové potřeby zákazníků apod.).

4) Kulturu organizace lze definovat jako obecně sdílené a uznávané hodnoty, uplatňované normy, pravidla a způsoby (styl) jednání a chování dané organizace. Patří sem také vnější projevy, návyky, mýty a rituály existující v dané firemní komunitě. Firemní kultura souvisí také s užívanými pracovními prostředky, metodami a postupy, s rytmem a plynulostí firemních procesů i s věcným, materiálně-předmětným, prostorovým a vizuálním prostředím (hmotnými artefakty) (Bláha et al., 2005).

Mezi základní **zákonitosti přírody**, ovlivňující management patří:

- přírodní podmínky (zejména u zemědělských odvětví),
- lokalita (dostupnost pro zákazníky apod.),
- změny životního prostředí (např. využitím příležitosti vzniku nových firem na podporu přírody – deštné pralesy, výsadba lesů, alternativní zdroje apod.),
- cykličnost výroby a spotřeby (např. letní a zimní kolekce, nabídky, životní cykly apod.) ...

Mezi **zákonitosti společnosti**, ovlivňující management patří:

- společenské konvence (rovnoprávnost mužů a žen, starších osob apod.),
- kultura daného státu,
- etická úroveň (např. práce dětí, úplatky, korupce apod.),
- módní trendy,
- míra využití technologií,
- legislativa,
- vyspělost daného státu apod.

Na základě uvedených zákonitostí směřuje management ke **stanovení správných cílů**, nejvhodnějších **prostředků a cest k jejich dosažení** a způsobu **zabezpečení průběhu a kontroly** takto stanovených činností.

CVIČENÍ 1



Uveďte příklad firmy, která v nedávné využíla přírodních či společenských zákonitostí ke svému vzniku či rozvoji.

1.1.3 Typy manažerů

Stručně budou v této subkapitole uvedeny typy manažerů a jejich odlišnosti. Toto dělení vychází z typologie osobnosti. Poznání daného typu je možné využít pro následné vhodné využití manažera, ale i přizpůsobení chování a jednání, což je důležitým faktorem úspěšného budování a řízení týmu, vytváření dobrých vztahů ke klientům apod.

Pro manažerskou praxi jsou v současnosti nabízeny různé koncepty typologie osobnosti. Podmínkou pro běžné využití je ovšem aplikovatelnost a prokázaná validita. Z tohoto důvodu jsou níže uvedeny nejčastěji používané a ověřené typy:

Analytická osobnost – je zaměřena na detailní poznávání a posuzování, zaměřuje se na činnosti, které vyžadují pečlivé analyzování. Práce a výsledky jsou spolehlivé a přesné. Tento typ se zaměřuje u sebe i druhých na precizní práci. Analytici vyžadují jasná pravidla, která musí všichni dodržovat. Rozhodují se většinou pomalu, protože pro rozhodnutí vyžadují maximum informací.

Pragmatická osobnost – je orientována na výkon. Vyhledává a baví ji složité situace a náročné úkoly. Tito lidé jsou silně zaměřeni na úspěch (viz motivační teorie, kapitola 7). Mají přesně stanovené cíle. Bývají přísní k sobě i k ostatním. Mluví rychle, jasně, hlasitě, stejně tak odpovídají na otázky. Vyžadují věcné jednání, které jednoduše a rychle shrne výhody a nevýhody řešené situace.

Extrovertní osobnost – vyhledává vzrušení a zábavu, zajímá ji prožitek. Má hodně fantazie a imaginace. Mluví hlasitě, nerada se podřizuje striktním normám a pravidlům. Chce svobodu a využívá ji ke generování nápadů. Ty má ve zvyku okamžitě prezentovat. Extroverti jsou nepozorní, roztěkaní, nudí je rozsáhlé výklady. Pokud je daná věc nezaujme, nevěnují se jí.

Sociabilní osobnost – je klidná, orientuje se na pohodu a dobré vztahy. Je citlivá, empatická. Nerada poslouchá nepřijemné věci. Je loajální, ochotná. Na vytvoření vztahu potřebuje více času, ale o to je vztah následně pevnější; snaží se jej udržet. Tyto osobnosti nejsou příliš rozhodné – obávají se špatných rozhodnutí. Neradi by svým rozhodnutím kohokoliv či cokoliv poškodili.

CVIČENÍ 2



Zařaďte do uvedených typů svého manažera a sami sebe. Který typ vás nejvíce vystihuje? Má nějaké nedostatky? Jaké má naopak klady?

1.2

Manažer a vůdce

Stejně, jako je rozdíl ve vnímání měkkých a tvrdých přístupů k managementu, je rozdíl mezi člověkem ve vedoucí pozici – leaderem (česky lídrem/vůdcem) a „jen“ manažerem. Ne každý člověk ve vedoucí pozici je současně i leaderem (lídrem/vůdcem), i když pokud je manažer současně i vůdcem, je vedení celého týmu efektivnější a snazší a vede k vyššímu výkonu. Na druhou stranu je možné najít v pracovním týmu i neformálního leadera, ačkoliv nemusí jít o manažera.

Mezi manažerem (ve smyslu řídicího pracovníka, jehož pracovní principy jsou založeny na tvrdém přístupu) a vůdcem, jsou čtyři základní rozdíly. Jsou to:

- **Styl dosahování cílů** – manažer většinou pouze rozděljuje úkoly a kontroluje. Stanoví postup, tedy co a jak se bude dělat a průběh kontroluje. Řeší, co je aktuálně ke zpracování, zaměřuje se na současnost či minulost. Leader stanoví cíl, který je atraktivní a motivující a nechá pracovníky, aby k němu dospěli podle svého uvážení. Pokud je jasné proč, cesta a prostředky se vždy najdou. Leader se zaměřuje na vizi, tj. na budoucnost.
- **Projevy dominance** – manažer vyžaduje a předpokládá patřičnou úctu a jednání vzhledem ke své funkci. Leader má přirozenou autoritu, není proto žádná úcta vymáhána, lidé ji leaderovi projevují automaticky.
- **Oblíbenost ve skupině** – manažer je oblíben průměrně. Některými pracovníky více, některými méně, někteří jsou neutrální. Leader má ve svém týmu pouze lidi, kteří s jeho názory souhlasí, a je tedy oblíben. Proto jsou týmy pod vedením leadera efektivnější než ty, kde je náklonnost a ochota k výkonu rozkolísána.
- **Nadšení pro plnění úkolů** – manažer bere řízení a vedení jako svou práci. Zvláštní nadšení neprojevuje. Leader je interně zainteresován do vize a cílů organizace, vidí v nich smysl a s tím přistupuje i k plnění úkolů a motivace svých podřízených, aby dělali totéž.

Přehled základních charakteristik (rozdílů) mezi manažerem a vůdcem uvádí tabulka níže.

 TABULKA 1.1

Manažer a vůdce (Zdroj: Štrach, 2008)

Manažer	Vůdce (leader)
Je profesionál	Je sám sebou
Zachovává status quo	Rozvíjí
Spravuje a administruje	Inovuje a vymýšlí
Přejímá myšlenky	Generuje myšlenky
Soustředí se na systém, funkci a strukturu	Soustředí se na lidi
Kontroluje a řeší problémy	Motivuje lidi
Plánuje a rozpočtuje	Stanovuje vize a cíle
Hledá přijatelná řešení	Hledá nejlepší řešení
Orientuje se krátkodobě	Orientuje se dlouhodobě
Dělá věci správně	Dělá správné věci
Ptá se jak a kdy	Ptá se proč