

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2013 – 2016**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Martin Kužel

Funkce manažera a styly jeho práce

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:
Mgr.Bc. Pavel Petr

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERZITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES
2013 – 2016

BACHELOR THESIS

Martin Kužel

Function manager and style his work

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Mgr. Bc.Pavel Petr

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal v práci, řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26.11.20015

Martin Kužel

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval panu Mgr. Bc. Pavlu Petrovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými přispěl k napsání této práce.

Anotace

Předmětem bakalářské práce jsou funkce manažera a styly jeho práce. Práce je rozdělena do tří částí. V části první se zabývá postavením a významem manažerské vědy v podmínkách současné postmoderní doby a také řízením lidských zdrojů jakožto zásadním a specifickým předpokladem pro dlouhodobou úspěšnost a ziskovost organizací. Druhá část práce je zaměřena na konkrétní manažerské funkce v organizaci s důrazem na poukázání častých praktických problémů, s nimiž se manažeři musejí vypořádávat v rámci své každodenní činnosti a při plnění svých funkcí. Obsahem třetí části bakalářské práce jsou styly práce manažera, jež pak úzce ovlivňují to, jak jsou zaměstnanci v příslušné organizaci motivováni a hodnoceni za svou práci a jak vlastně styl manažerské práce ovlivňuje komunikaci v organizaci.

Klíčová slova

Komunikace, lidské zdroje, management, manažer, manažerské funkce, motivace, organizace, styl práce, vedení.

Annotation

The subject of this thesis are the executive function and style of his work . The work is divided into three parts . In the first part deals with the role and importance of management science in the current postmodern era , as well as human resource management as an essential and specific prerequisite for long-term success and profitability of organizations . The second part focuses on specific management functions in the organization with an emphasis on pointing out the frequent practical problems with which managers have to cope in their daily activities and the performance of its functions . Content of the third part of this paper styles work manager , which then interacts closely how they are employees of the organization are motivated and evaluated for their work and how do managerial work style affects communication in the organization.

Key words

Communications, human resources, management, manager, management functions, motivation, organization, work style, leadership.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 POSTAVENÍ A VÝZNAM MANAŽERSKÉ VĚDY V SOUČASNÉ POSTMODERNÍ DOBĚ	10
1.1 Historický vývoj managementu	10
1.2 Charakter manažerské práce	14
1.3 Management a jeho místo v dnešní organizaci	17
1.4 Řízení lidských zdrojů jako primární předpoklad úspěšnosti organizace	24
2 FUNKCE MANAŽERA.....	32
2.1 Osobnost manažera a jeho postavení v organizaci.....	32
2.2 Manažerské funkce a podmínky jejich efektivity	36
2.2.1 Rozhodování	37
2.2.2. Plánování	40
2.2.3 Organizování.....	44
2.2.4 Kontrola	48
3 VEDENÍ LIDÍ A STYLY PRÁCE MANAŽERA	50
3.1 Komunikace v organizaci.....	52
3.2 Motivace.....	54
3.3 Hodnocení práce a odměňování zaměstnanců	56
ZÁVĚR	59
POUŽITÁ LITERATURA A PRAMENY	61

ÚVOD

Význam manažerské vědy v podmínkách současného řízení organizací a vedení lidských zdrojů se permanentně zvyšuje. Je to dáno především tím, že bez kvalitní manažerské práce dnes nemůže dlouhodobě efektivně existovat ani organizace působící na soukromém trhu, ani organizace veřejné správy. S managementem se totiž dnes nesetkáváme již jen v podmínkách soukromého trhu, ale manažerské přístupy jsou rovněž aplikovány v organizacích veřejné správy, byť s určitými specifiky.

Management lze v současné době charakterizovat jako systematický proces plánování, organizování a vedení lidí, doprovázený systémem kontroly, přičemž všechny tyto činnosti směřují k primárnímu úkolu, a sice k dosažení vytýčených organizačních cílů. Manažeři musejí v rámci své činnosti vykonávat a zabezpečovat jednotlivé úkoly takovým způsobem, který bude kompatibilní se zájmy vrcholového managementu a vlastníků organizace a zároveň bude respektován ze strany pracovníků organizace.

Manažerská věda se zabývá celou řadou poznatků, jež jednak zobecňuje pro potřeby organizační praxe a jednak specifikuje pro jednotlivé typy či druhy organizací s cílem přispět k jejich lepšímu ekonomickému postavení na příslušném trhu a tím k možnosti dosahovat pravidelně a stabilně zisku.

Je přitom zřejmé, že klíčovým subjektem v managementu jsou dvě skupiny osob – jsou to na jedné straně manažeři, kteří odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace, a na straně druhé pak zaměstnanci organizace jakožto lidské zdroje, zabezpečující pro organizaci činnosti, bez nichž by organizace nemohla být úspěšná a schopná generovat zisk či plnit formulované poslání.

Každá organizace má vytvořenou určitou svou organizační hierarchii či strukturu, takže obecně je možné manažery členit podle úrovně zabezpečovaných úkolů a činností. Linioví manažeři, střední manažeři a manažeři vrcholoví (top management) plní své specifické úkoly, přičemž každý jednotlivý manažer svou osobností, svými zkušenostmi, dovednostmi a návyky má svůj rukopis při realizaci příslušných činností a při zabezpečování úkolů, jež jsou mu svěřeny.

S ohledem na rostoucí význam funkce manažera v organizaci a aktuálnost tématu z hlediska úzkého vztahu postavení a funkce manažera v organizaci na jedné straně a hospodářskými výsledky organizace na straně druhé, bude předmětem zájmu této bakalářské práce právě funkce manažera a styly jeho práce. Bakalářská práce bude koncipována do tří primárních částí, odpovídající tématu práce.

V části první se bude autor práce zabývat postavením a významem manažerské vědy v podmínkách současné postmoderní doby. Pro pochopení významu managementu v současnosti a relevantní uvědomění si jeho pozice v dnešní organizaci bude nezbytné nejprve poukázat na historický vývoj managementu. Poté bude věnována pozornost charakteru manažerské práce a také postavení managementu v organizacích, působících na soukromém trhu, i v organizacích veřejného sektoru. V teoretické části bakalářské práce se pak bude autor práce zabývat i řízením lidských zdrojů jakožto zásadním a specifickým předpokladem pro dlouhodobou úspěšnost a ziskovost organizací.

Druhá část bakalářské práce bude zaměřena na konkrétní manažerské funkce v organizaci s důrazem na poukázání častých praktických problémů, s nimiž se manažeři musejí vypořádávat v rámci své každodenní činnosti a při plnění svých funkcí.

Obsahem třetí části bakalářské práce budou styly práce manažera, jež pak úzce ovlivňují to, jak jsou zaměstnanci v příslušné organizaci motivováni a hodnoceni za svou práci a jak vlastně styl manažerské práce ovlivňuje komunikaci v organizaci.

Cílem bakalářské práce pak bude především zjistit, do jaké míry je osobnost manažera a relevantní plnění jeho primárních funkcí zásadní pro stabilitu a rozvoj organizace a zda styl práce manažera může ovlivnit produktivitu a loajalitu zaměstnanců k organizaci či nikoliv.

Základní metoda, která bude k vypracování této bakalářské práce využita, bude metoda komparativní, prostřednictvím které lze konfrontovat názory a poznatky jednotlivých odborníků na problematiku manažerské činnosti se zaměřením na funkce manažera a styly jeho práce. Kromě metody komparativní pak bude k vypracování bakalářské práce využita také metoda deskriptivní a metoda analogie, spočívající v hledání zákonitostí, určitých pravidelností a jednotvárnosti různých jevů, kdy metoda analogie následně umožňuje přiblížení či přechod z jednoho jevu na druhý a rovněž v navazování z části na celek.

1 POSTAVENÍ A VÝZNAM MANAŽERSKÉ VĚDY V SOUČASNÉ POSTMODERNÍ DOBĚ

1.1 Historický vývoj managementu

„Potřeba řídit se objevuje již v době dávno minulé, na úsvitu lidské civilizace, neboť vzniká v podstatě ve chvíli, kdy lidé spojují svou individuální aktivitu k dosažení společného cíle. V tomto okamžiku se vyčleňuje jedna či více osob, jež se zabývá organizací souhry těchto jednotlivých aktivit, čili tvoří se řídicí prvek daného úkolu. Řízení tak představuje osobitou a specializovanou činnost, nevyhnutelnou v každém organizačním celku, přičemž v průběhu vývoje lidské společnosti se tato řídicí činnost výrazným způsobem měnila vlivem rozvoje vědeckého poznání okolního prostředí a rozvojem technických prostředků.“¹

Historický vývoj managementu lze pro zjednodušení nejčastěji rozčlenit do čtyř etap či období, a sice na období předklasické, období klasické, období postklasické (moderní management) a období současné. Mnozí teoretici manažerské vědy ovšem v současné době poukazují na vznik období pátého, orientovaného na současnost s přesahy do budoucnosti.

Organizace lidí i organizace ve smyslu obchodních praktik a aktivit vznikají již v dávné době, přičemž s dělbou práce či vztahy nadřízenosti a podřízenosti se lze setkat prakticky již v rámci primitivních společností. Rozvoj organizací se z historického pohledu prosadil především v období starověku, a to v souvislosti se vznikem mocných a rozlehlých říší. Již tehdy bylo přítom řízení postaveno na obdobných principech, jako je tomu v současnosti, a sice platná a relevantní legislativa, silné hospodářství na daném území a v neposlední řadě efektivní struktura státních orgánů.

„Rozhodující význam na tvorbě managementu v podnikové sféře měla první průmyslová revoluce. Vlivem postupující dělby práce pak každý z pracovníků podniku vykonával při výrobě určitého výrobku jen určitou specializovanou činnost a bylo proto nutné centrálně zajistit účelné provázání těchto specializovaných činností v zájmu

¹ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 1

dosažení co nejvyšší výkonnosti celého podniku. Reakcí na tuto potřebu byl vznik managementu a skupiny pracovníků, kteří se stali nositeli manažerských aktivit – manažerů. Vzor pro výkon svých organizačních činností vyhledávali v principech armádní organizace.“²

Obecně platí, že vývoj manažerských teorií je v zásadě charakterizován různými názory stran toho, co má být obsahem práce manažera. Je ovšem nezbytné si rovněž uvědomit primární skutečnost, a sice že management je v každém historickém období vždy komparován s ekonomickou praxí.

Nicméně vznik managementu jakožto specializovaného oboru, který poté zaznamenal ve 20. století snad až překotný rozvoj, byl dán jako přirozený důsledek potřeby začít efektivně řešit problémy řízení, vyplývající z rychlého nástupu a rozvoje průmyslové výroby.

„Hlavním přínosem průmyslové revoluce byla substituce lidské práce stroji, což přineslo při výrobě v továrnách velké úspory. Velké a výkonné továrny, které využívaly zařízení s nejrůznějším druhem pohonu, potřebovaly manažerské dovednosti. Manažeři byli nezbytní pro předvídání poptávky, zajištění dostatku materiálu pro výrobu, stanovení úkolů pro zaměstnance, pro řízení každodenních záležitostí či plnění standardů. Tedy plánování, organizování, vedení a kontrola se staly pro rozvoj velkých korporací, které vyžadovaly formalizované manažerské činnosti, zcela nezbytné.“³

Bylo tedy stále více zřetelnější, že bude nezbytné formulovat teorii pro jednotlivé typy manažerů, zahrnující manažerské činnosti a postupy, aby se mohla tato teorie stát inspirací či návodem pro činnost jednotlivých manažerů. Ve skutečnosti se však teprve na počátku 20. století začaly objevovat první skutečné a relevantní pokusy stran formulace manažerské vědy, z nichž se ovšem postupně vyvinul management jako věda.

S ohledem na určité limity této bakalářské práce a také s ohledem na zformulovaný cíl práce by bylo zřejmě nadbytečné podrobně analyzovat jednotlivé etapy či období vývoje managementu a hlavní představitele těchto období.

² Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 17

³ Robbins, S. P., Coulter, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 46

Je ovšem nezbytné alespoň ve stručnosti poukázat na jednotlivé etapy vývoje managementu proto, aby bylo možné si uvědomit význam jednotlivých přístupů na současnou činnost manažerů v organizacích i to, jak je v současné době management vnímán v organizacích a jaké je jeho faktické postavení v organizacích soukromého i veřejného sektoru.

První etapa vývoje managementu, označována rovněž jako **předklasické období**, se rozvíjela zhruba od počátku 20. století, přičemž byla charakteristická tím, že aplikovala metody vědeckého řízení do organizační praxe.

Zároveň poukazovala na nezbytnost zavádění stimulů ve formě úkolové mzdy za účelem zlepšení motivace pracovníků a jejich loajality k organizaci. Předklasické období managementu je pak charakteristické rovněž tím, že se zaměřovalo na zavádění kontroly do pracovních výstupů a na vývoj pracovních postupů tak, aby tyto byly co nejvíce efektivní jak pro zaměstnance, tak především pro jejich zaměstnavatele.

Druhá etapa vývoje managementu, nazývaná jako **období klasické**, započala zhruba v průběhu druhé světové války, přičemž jednotliví její představitelé se zaměřovali především na aplikaci prvků plánování s cílem využít a rozvíjet metody, jež se týkaly lidských vlastností. Manažeři začali být od této etapy vývoje managementu stále více dominantnějšími v organizačních činnostech a v oblasti inovací a začali leckdy dokonce zatlačovat i vlastníky organizací.

„Pod pojmem klasický management zahrnuje většina odborníků učení o řízení, které vytvořili Taylor, Fayol, Weber a k nim bývá zařazena i teorie Maye. Tyto poznatky nepatří do historie, ale často se k nim vrací i tvůrci moderních a současných teorií, neboť právě nové myšlenky vyrůstají ze starších poznatků a na tyto znalosti navazují.“⁴

Třetí vývojová etapa managementu (**postklasické období**) započala zhruba od 70. let minulého století. Byla charakteristická především tím, že zaměstnanci organizací začali být stále více angažováni do řízení, především pak ve smyslu tvorby dobrých interpersonálních vztahů na pracovišti. Zaměstnanci byli v této vývojové fázi často řízeni skrze instrumenty podílnictví a vlastnictví či podílu na zisku. Vlastníci i manažeři organizací si začali uvědomovat nezbytnost a důležitost pracovníků v organizaci, a proto se začaly objevovat a aplikovat přístupy stran školení a dalšího vzdělávání

⁴ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 18

pracovníků s cílem rozvíjet pracovní sílu a zajistit její loajalitu k organizaci a tím zamezit její nadměrné fluktuaci.

Stran postklasického období managementu platí, že v této vývojové etapě vzniklo velmi mnoho manažerských směrů a škol, což poněkud zkomplikovalo manažerskou vědu, neboť celá řada poznatků a přístupů se v průběhu času ukázaly jako zcela marginální či dokonce chybné.

Nicméně pro zjednodušení tohoto období manažerská literatura standardně uvádí pět primárních přístupů, jež jsou pro tuto etapu vývoje managementu příznačné. Patří mezi ně přístupy psychologicko-sociální, přístupy procesní, přístupy systémové, kvantitativní přístupy a přístupy pragmatické.

„Z tohoto vyplývá, že postklasický management není názorově homogenní. Jeho poznatky a doporučení postrádají často exaktnost, což odráží určitou nekonzistenci. Proto studium a využívání informací z tohoto vývojového stádia managementu vyžaduje kritické myšlení a schopnost účelově si vybrat a v konkrétní praxi tvůrčím způsobem realizovat přístupy z různých názorových směrů.“⁵

Čtvrtá vývojová etapa, označovaná jako **současné období**, se datuje zhruba od 90. let minulého století. Její ukončení není striktně dáno a prakticky v každé manažerské literatuře se vyskytuje jiné datum jejího završení, lze však konstatovat, že trvalo zhruba do konce 20. století, případně pak ještě první desetiletí století následujícího. Nicméně je charakteristická nástupem globalizace, robotizace, automatizace a nových informačních a komunikačních technologií, přičemž všechny uvedené faktory a jevy se zásadním způsobem promítly do chodů organizací a do řízení lidských zdrojů.

„Management konce 20. století řeší především otázku restrukturalizace, tedy zda struktura jejich výrobků a služeb odpovídá požadavkům zákazníků a zda výrobní spotřeba půjde i nadále cestou kvantitativního rozvoje nebo bude klást důraz na kvalitativní parametry. Na významu nabývají nejistota, pružné rozhodování a jednání, indikace významných změn, připravenost, adaptabilita, inovace a proinovační prostředí. Podmínkou úspěšného podnikání se výrazně stává intelektuální kapitál (znalostní aktiva).“⁶

⁵ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 23

⁶ Stýblo, J. Management a lidé ve firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. str. 11

Jak již bylo uvedeno, v manažerské teorii i organizační praxi se lze setkat s tím, že v současné době je již možno hovořit o páté vývojové etapě managementu, zachycující **aktuální přítomnost, orientovanou na budoucnost** a na budoucí úspěchy manažerských přístupů v organizační (podnikové) praxi. O této etapě však bude pojednáno v rámci samostatné podkapitoly, zabývající se managementem a jeho místem v dnešní organizaci.

1.2 Charakter manažerské práce

„Manažerská činnost je mnohostranná a můžeme ji charakterizovat následujícím způsobem -

- 1) jedná se o činnost plnou konfliktností cílů, přičemž jejich řešení je stálé hledání kompromisů a rovnováhy;*
- 2) je to činnost v podmínkách permanentní nejistoty a rizika s trvalým tlakem na prosperitu a vyžadující značnou přizpůsobivost;*
- 3) je zde odpovědnost za výsledky celého podřízeného týmu;*
- 4) je to práce se svěřenými (cizími) zdroji;*
- 5) je to neustálé hledání nových příležitostí a vyhýbání se měnícím se hrozbám tržního prostředí;*
- 6) práce vyžadující naléhavou schopnost komunikace, koordinace, vedení a motivace;*
- 7) práce probíhající často v časovém tlaku a vytvářející možnost stresových situací;*
- 8) práce s často omezenou informační vybaveností;*
- 9) práce prostřednictvím druhých lidí.“⁷*

Je zřejmé, že charakter manažerské práce je velmi pestrý, odvíjející se od toho, na jaké organizační úrovni příslušný manažer působí a rovněž jaké manažerské funkce jsou mu případně svěřeny. Jinou náplň manažerské práce totiž bude mít manažer řízení lidských zdrojů a jinou zase manažer, jehož předmětem činnosti bude zabezpečení plánovací manažerské funkce. A jak již bylo uvedeno, jinou náplň činnosti bude mít

⁷ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 15

manažer liniový a jinou zase top manažer z vrcholového managementu. V tomto směru se tedy jeví jako nezbytné poukázat na postavení manažerů v organizaci z hlediska organizační úrovně či hierarchie.

„Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové, střední a vrcholové -

- 1) linioví manažeři – nacházejí se na nižších úrovních manažerské hierarchie a jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu;*
- 2) střední manažeři – odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů;*
- 3) vrcholoví manažeři – jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace a jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.“⁸*

Lze tedy důvodně konstatovat, že manažeři v zásadě zodpovídají za plnění svěřených úkolů podle jejich postavení v rámci organizace, přičemž platí, že jednotlivé rozdíly v úrovni fakticky umožňují určit požadavky a dovednosti, jež jsou nezbytné pro plnění příslušných organizačních cílů na dané úrovni.

V rámci manažerské práce je možné se setkat s celou řadou chyb, kterých se manažeři dopouštějí, což v konečném důsledku může ohrozit stabilitu a existenci organizace.

Jestliže například manažeři přestanou věnovat dostatečnou péči sebevzdělávání a navíc budou vzdělání považovat za zbytečné i u ostatních pracovníků, pak mohou oni sami i zaměstnanci ztratit kontakt s trendy a požadavky moderní doby. Takový přístup manažera pak vede k tomu, že organizace může například produkovat zastaralé výrobky či poskytovat nevyhovující služby, což má vliv na její hospodářské výsledky.

⁸ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. str. 26

„Základní fatální chyby manažerů lze shrnout do následujících rysů -

- 1) kontrolování místo vedení a motivování;*
- 2) absence loajality vůči nadřízeným;*
- 3) využívání pouze rutinních manažerských technik bez invence;*
- 4) promíjení nekompetentnosti podřízených pracovníků;*
- 5) uznávání jen nejvýkonnějších spolupracovníků;*
- 6) manipulace s lidmi místo vytvoření prostředí vzájemné důvěry a společných cílů;*
- 7) soustředění se na nedostatky a problémy (důsledky) a nikoliv na odhalení jejich příčin;*
- 8) vytvoření takového prostředí, jež vede ke ztrátě autority.“⁹*

V souvislosti s nástupem nových fenoménů do běžného života i do života organizací (především proces globalizace a naproti němu stojící proces lokalizace, masivní rozvoj informačních a komunikačních technologií a v neposlední řadě i dlouhotrvající globální ekonomická a finanční krize) lze zaznamenat určité primární modifikace v charakteru manažerské práce, a to v tom smyslu, že se mění profil manažera.

Zatímco totiž ještě například v 70. a 80. letech minulého století byl manažer bez ohledu na jeho postavení v organizační hierarchii odpovědný za realizaci mu svěřených činností, dnes již odpovídá spíše za výsledky.

Již není ani tak striktně orientován vnitropodnikovými normami, ale spíše zdroji, neboť právě to, jakými zdroji příslušná organizace disponuje, je klíčové pro manažerskou práci.

Stejně tak lze konstatovat, že manažerská práce se změnila z toho důvodu, že v současné době již není manažer primárně orientován na administrativu, ale především na řízení, přičemž například řízení lidských zdrojů již není úkolem jen personálního útvaru či útvaru řízení lidských zdrojů, ale podílejí se na něm i jednotliví linioví manažeři, kteří jim svěřený pracovní kolektiv znají nejlépe.

Došlo rovněž k posunu ve vnímání manažerské moci, neboť ta již není interpretována skrze moci založené na autoritě, ale toliko moci založené na odpovědnosti.

⁹ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 15

Zcela nově je pak k dnešnímu manažerovi přistupováno z pohledu jeho kompetencí, neboť jsou to právě kompetence, jež jsou vnímány jako relevantní instrumenty pro úspěšné zvládnutí veškerých stále složitějších požadavků, jež jsou na organizace kladeny jejími zákazníky i dodavateli.

„Manažerské kompetence již déle než dvě desetiletí hrají ve snaze firem posunout svou výkonnost dále významnou roli. Rozvinuté výzkumné zázemí poskytuje k lepšímu pochopení zdrojů vynikajících manažerských výkonů neustálé stimuly. Kompetence nekompromisně odhalují rozdíly mezi průměrnými a vynikajícími manažery. I když podnikání je výrazně spojeno s technologiemi a vědeckým pokrokem, do popředí se stále více dostává člověk – pracovník, manažer – jakožto klíčový zdroj nových konkurenčních výhod.“¹⁰

Charakter manažerské práce je úzce spojen s jednotlivými manažerskými funkcemi, o nichž bude v této práci rovněž pojednáno. Stejně jako v jiných oblastech lidské práce ve smyslu jiných pracovních pozic ovšem rovněž pro manažerské pozice platí, že manažerská práce se neustále rozvíjí, mění její obsah, kdy některé aktivity a činnosti jsou utlumovány a naopak jiné nabývají na významu.

Charakter manažerské práce tak mimo jiné souvisí rovněž s tím, jaké je vlastně současné postavení managementu v organizacích, a to jak v organizacích soukromého sektoru, tak rovněž v organizacích veřejné správy.

1.3 Management a jeho místo v dnešní organizaci

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Tyto úkony se konkretizují do různých oblastí života organizace, jako je strategické řízení, řízení trhu a obchodu, řízení financí, řízení lidských zdrojů, řízení kvality či řízení informací.“¹¹

Management bývá často definován jako to, co dělají manažeři. Jak již bylo uvedeno, tím, že se mění vlivem vnějších okolností charakter manažerské práce, mění se logicky i management a jeho postavení v dnešních organizacích.

¹⁰ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 9

¹¹ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. str. 32

Zatímco v minulosti byly mnohé manažerské poznatky a přístupy vlastníky organizací vědomě ignorovány se zdůvodněním, že je nadbytečné za mnohé – manažerskými teoretiky doporučované – procesy a metody vynakládat finanční prostředky, dnes je tomu jinak.

Management zaujal v organizacích své pevné místo a jakoby se zprofesionalizoval. Samozřejmě záleží na tom, zda se jedná o malou či velkou organizaci, o lokální podnik či nadnárodní konglomerát, o organizaci soukromou či organizaci veřejné správy.

Bez ohledu na zmíněné rozdíly však platí, že management a aplikace manažerských poznatků do praktického chodu organizací dnes patří k primárním předpokladům k tomu, aby organizace generovala zisk (v případě organizací, jejichž předmětem podnikání je právě orientace na zisk), byla dlouhodobě stabilní a perspektivní, a aby byla schopna dosahovat vytýčených organizačních cílů a plnit formulované poslání.

„Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odporovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie či statistiky. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování nebo o schopnost kvalifikovaného rozhodování.“¹²

Postavení managementu je odlišné od počátku 20. století či jeho první poloviny například i v tom, že stále zřetelněji se klade důraz na odlišení vlastníků od manažerů. Vlastník organizace zpravidla stojí na počátku podnikání v čele organizace, kterou buduje, získává s ní určité postavení na trhu a postupně generuje čím dál tím vyšší zisk. Od určitého okamžiku je však nezbytné takovou organizaci řídit prostřednictvím většího množství lidí, dochází tak k diverzifikaci pracovních pozic a k vytvoření organizační struktury, zahrnující liniiovou, střední a vrcholovou manažerskou úroveň.

¹² Veber, J. a kol. Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. str. 22

Vlastník se pak velmi často stahuje z vedení organizace a přenechává ho vrcholovému managementu, který nese primární odpovědnost za další směřování organizace a za její stabilitu a ziskovost.

S nástupem manažerské řídicí struktury do organizací pak souvisí i způsob řízení, jenž je nejčastěji analyzován prostřednictvím časového hlediska. Top management musí v zásadě kromě stanovení cílů a formulace poslání organizace určit i běžné (standardní) úkoly, jež jsou pak realizovány na nižších manažerských úrovních (liniové a střední).

„Za posledních padesát let management prošel značným vývojem. Svě praktické opodstatnění má rozdělení manažerských aktivit s ohledem na charakter a časové hledisko, kdy rozlišujeme -

- 1) *strategické řízení – jde o manažerské aktivity, pro které je typické, že jsou realizovány vrcholovou úrovní managementu, zaměřují se na klíčové faktory fungování a koncipují směr či směry rozvoje organizace. Mají dlouhodobější charakter – časový výhled je delší než jeden rok, zpravidla 3-5 let, výjimečně i déle;*
- 2) *taktické řízení – jde o řídicí aktivity směřující k naplnění strategických cílů, obvykle v časovém výhledu jednoho roku. Těžiště aktivit v taktickém řízení spočívá zejména ve finančním řízení firmy;*
- 3) *operativní řízení – jde o manažerské aktivity, směřující k realizaci taktických záměrů, nástrojem jsou operativní plány s časovým výhledem ne delším než čtvrtletí, často kratším – plány měsíční, týdenní či směnové.¹³*

Lze důvodně konstatovat, že v současné postmoderní době již prakticky žádná organizace nemůže existovat bez aplikace primárních znalostí manažerské vědy. Čím dál větší konkurence na trhu spolu se zvyšujícími se požadavky zákazníků a čím dál dražšími vstupy nutí organizace k tomu, aby veškeré své činnosti a aktivity prováděly efektivně, neboť jen tak mohou být dlouhodobě úspěšné a ziskové.

Velmi výrazným zásahem do chodu organizací (včetně ovlivnění manažerské struktury a ochotě přijímat poznatky manažerské vědy) se stala globalizace, jejíž intenzivní nástup zhruba od poloviny 90. let minulého století znamenal nejen

¹³ Veber, J. a kol. Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. str. 25

podnikatelský sektor, ale i celou řadu dalších oblastí. Globalizace v ekonomické oblasti především usnadnila zákazníkům dostupnost zboží a služeb, přičemž v tomto směru globalizaci výrazně mohl rozvoj komunikačních a informačních technologií.

„Konkurenti a trhy již nejsou definovány národními hranicemi. Noví konkurenti se mohou náhle objevit kdekoli na světě. Nové trhy se otevírají po celém světě. Manažeři musejí myslet globálně, pokud chtějí zajistit dlouhodobý úspěch organizace. Manažeři v organizacích všech velikostí a druhů jsou na celém světě vystaveni příležitostem, výzvám a problémům, spojených s působením na světovém trhu.“¹⁴

Rostoucí význam managementu je možné spatřovat i v tom, že se začíná stále systematičtěji aplikovat i v podmínkách veřejné správy, byť s jistými modifikacemi v komparaci se soukromým trhem.

To je ovšem logické, neboť organizace veřejné správy jsou orientovány na poskytování veřejných služeb, sledují primárně jiné cíle než dosahování zisku, což je naopak typické právě pro privátní sektor, navíc management organizací veřejné správy je často poměrně úzce svázán s politikou a s politickými zájmy.

„Ve veřejném sektoru existuje celá řada procesů, které mají charakter rozhodovacího procesu. Rozhodovací proces ve veřejném sektoru je sociální aktivitou, kterou v procesu veřejné správy produkují subjekty veřejného sektoru (vláda, státní orgány, apod.), přičemž základním (univerzálním) rozhodovacím kritériem je sledování takzvaného veřejného zájmu. Základními prvky rozhodovacího procesu jsou rozhodovací subjekt a objekt rozhodování. Rozhodovací subjekt (subjekt řízení, řídicí systém) a objekt řízení (řízený systém) jsou spjaty kanály přímé a zpětné vazby.“¹⁵

Zatímco přímá vazba umožňuje fakticky uspořádat objekt řízení, přičemž obsahuje jakési povely směřující od řídicího systému k systému řízenému, kdy tyto prvky jsou ve veřejném sektoru představovány jednotlivými úrovněmi vlád či institucí veřejného sektoru jakožto subjektů řízení, zpětná vazba naproti tomu vyjadřuje vztah rozhodovacího procesu mezi subjektem řízení na straně jedné a objektem řízení na straně druhé.

¹⁴ Robbins, S. P., Coulter, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 113, 55

¹⁵ Ochrana, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2002. str. 10-11

Jinými slovy řečeno, stran veřejného sektoru či veřejné správy je ona zpětná vazba procesem komparace stupně dosahování vytýčeného cíle, jenž je příslušnými subjekty či institucemi veřejného sektoru formulován a zároveň je relevantní korekcí oněch povelů přímé vazby.

„Z analýzy soudobého stavu úrovně řídicích procesů ve veřejném sektoru vyplývá, že tento proces patří ke kritickým článkům řídicích procesů. Informační kanály zpětné vazby jsou příliš úzké. V praxi veřejného sektoru tuto skutečnost registrujeme například tak, že vládní opatření (respektive jejich účinky) přicházejí s časovým zpožděním. Tato skutečnost je dána především systémovými příčinami, které vyplývají z podstaty řídicích procesů ve veřejném sektoru, jež jsou v lepším případě založeny na kontrole působící na bázi zpětné vazby.“¹⁶

Přes uvedené jisté problémy ve stávající veřejné správě se ovšem lze setkat jak na úrovni státní správy, tak na úrovni územní samosprávy s aplikací metod a postupů, jež spadají do manažerské teorie. Postupným vývojem a v souvislosti s decentralizací státní správy v České republice, jež byla započata zhruba od poloviny 90. let minulého století, se totiž ukázalo, že mnohé manažerské poznatky je možné směle aplikovat i v podmínkách veřejného sektoru.

Je tak již naprosto standardní, že každá organizace veřejného sektoru má propracovaný systém řízení, tedy příslušnou organizační hierarchii, jež je tvořena jak řadovými zaměstnanci, tak rovněž liniovými manažery (v podmínkách veřejného sektoru jsou to nejčastěji vedoucí příslušných oddělení) a středním managementem (nejčastěji představován vedoucími odborů či řediteli příslušných jim svěřených sekcí – například v justici se jedná o ředitele správy příslušného soudu).

Vrcholový management je pak v podmínkách veřejné správy reprezentován buď příslušnými ministerstvy v případě institucí státní správy, nebo zastupitelstvem a radou města (obce) v případě územní samosprávy.

Primární rozdíl oproti privátnímu sektoru je pak možné zaznamenat právě v podobě top managementu, jenž je úzce spojen s politikou a s politickými vlivy, konexemi a zájmy. Co se týče liniových manažerů a středního managementu, tak jeho úkoly v soukromém i veřejném sektoru jsou v zásadě identické.

¹⁶ Ochrana, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2002. str. 11

Stran aplikace manažerských přístupů a poznatků do českého veřejného sektoru lze konstatovat, že tento proces byl postupný a v jednotlivých organizacích se zaváděl v odlišných časových termínech a s odlišným pozitivním přístupem.

Nicméně v současné době existují ve veřejné správě již poměrně mnoho organizací (příkladmo jednotlivé krajské úřady či magistráty větších měst), u nichž kromě relevantní aplikace manažerských poznatků a přístupů je již natolik propracovaná firemní kultura a s tím spojená identifikace a loajalita zaměstnanců k příslušné organizaci, že takové organizace směle zastiňují mnohé organizace privátního sektoru v oblasti aplikace managementu a využití manažerských instrumentů.

Naopak nevýhodou je způsob financování organizací veřejného sektoru a s tím spojené a již zmíněné politické zájmy a tlaky.

„Slabým místem řídicí činnosti ve veřejném sektoru je kontrola. Zejména chybí systémové řešení kontrolní činnosti jako nástroje prevence před nežádoucími odchylkami. K odstranění tohoto stavu lze doporučit vytváření takového systému kontroly, který bude založen na požití dopředné vazby, průběžných korekcích a bude z množiny existujících metod kontrolní činnosti využívat ty, které jsou pro daný případ nejvhodnější. Současně je potřebné k získávání potřebných informací k řízení více využívat dostupné nástroje.“¹⁷

Management tedy zaujímá v současné době relevantní místo nejen v podmínkách organizací soukromého sektoru, ale rovněž v podmínkách veřejné správy. Je přitom zřejmé, že manažerské poznatky v soukromém sektoru nelze striktně aplikovat ve veřejném sektoru (a naopak).

To je dáno jednak tím, že veřejná správa plní jiné poslání než dosahování zisku, tedy že nepůsobí na konkurenčním trhu ve smyslu, že by jednotlivé organizace veřejné správy mezi sebou konkurovaly, a jednak tím, že například procesy globalizace, nutnost měnit skladbu produktů a sledovat aktuální společenské trendy jsou směřodnaté spíše pro sektor privátní než pro sektor veřejný.

„Ke zkvalitnění řídicí činnosti ve veřejném sektoru lze ve větší míře využívat metodu případových studií a na základě metody analogie, srovnání a specifikace pak navrhnout manažerská řešení daného problému. Ke slabým stránkám rozhodovací

¹⁷ Ochrana, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2002. str. 47

*činnosti ve veřejném sektoru patří i to, že manažeři veřejného sektoru mají ke své práci málo podpůrných dokumentů, které by analyzovaly danou skutečnost na základě použití metody kauzální analýzy. Důsledkem je, že přijatá opatření a rozhodovací kroky, které se opírají o deskriptivní závěry, jsou spíše zaměřeny na retušování důsledků, zatímco by měly být zaměřeny na zkoumání a eliminaci příčin, které způsobují dané důsledky.*¹⁸

Problematické je v oblasti veřejné správy stále ještě měření výkonnosti institucí a tím i možnost zhodnocení efektivity realizovaných manažerských činností a celkového vedení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že organizace veřejného sektoru jsou primárně orientovány na jiné činnosti a jiné cíle než je tomu v oblasti soukromého sektoru, je management ve veřejném sektoru aplikován s ohledem na dosažení požadovaných výstupů.

Těmito výstupy jsou například počty obslužených občanů, množství vyřízení spisů, množství vyřízení žádostí či takové kvalitativní jevy, jako je spokojenost občanů s místem, kde žijí, zdravé životní prostředí či kvalita života. Aby byly manažerské poznatky realizovány v organizacích veřejného sektoru efektivně, je nezbytné hovořit o hospodárnosti jakožto o minimalizaci nákladů na dosažení příslušného výstupu.

Maximalizace výstupů z daného konkrétního vstupu či minimalizace vstupů na dosažení požadovaného výstupu je standardně v podmínkách veřejné správy označována jako produktivita, kterou je možné měřit v jednotkách faktického výstupu. Není to v tomto případě ani tak vrcholový management jako spíše management střední, který v podmínkách veřejného sektoru musí sledovat zabezpečování oné hospodárnosti a dosahování produktivity, a to i prostřednictvím liniových manažerů (vedoucích pracovníků).

*„Problém účinnosti je tedy komplexnější otázkou. To, zda daná instituce pracuje účinně, je otázkou teleologickou – tedy otázkou účelu, cílů a působnosti dané instituce. V tomto případě bude základní ideou kvantifikace výkonu daného systému či segmentu veřejného sektoru, a to s ohledem na cíle, respektive míru naplnění určitého veřejného zájmu, který má daná instituce veřejného sektoru realizovat. Pak budeme moci stanovit účinnost působení daného systému či segmentu veřejného sektoru.*¹⁹

¹⁸ Ochrana, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2002. str. 54

¹⁹ Tamtéž, str. 182

Jednou z oblastí, kde je využití manažerských poznatků identické jak na úrovni soukromého trhu, tak na úrovni veřejné správy, je oblast řízení lidských zdrojů. Systematická práce s lidskými zdroji, zamezení fluktuace, tlak na produktivitu a zvyšování loajality, dále zabezpečení vzdělávání lidských zdrojů, jakož například i řízení pracovního výkonu – to vše se dnes realizuje ve veřejném i soukromém sektoru.

1.4 Řízení lidských zdrojů jako primární předpoklad úspěšnosti organizace

„Personální práce se stává jádrem řízení firmy a koncentruje se na koncepční horizonty. Předpokládá se, že nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů má být založen na úzké interakci mezi liniovým řídicím pracovníkem a personálním útvarem, v jehož kompetenci je starost o lidské zdroje. Aby to bylo zabezpečeno, plní personální útvar všechny činnosti obsažené v předešlých etapách, ale poněkud v jiných souvislostech, a navíc vykonává další činnosti, které vyplývají ze spoluodpovědnosti za řízení celé organizace.“²⁰

Má-li být jakákoliv organizace úspěšná (tedy organizace působící na soukromém trhu, tak i organizace veřejného sektoru), musí klást zvláštní důraz a věnovat specifickou péči lidským zdrojům. Kromě zdrojů materiálních, finančních a informačních jsou to totiž právě lidské zdroje, které v současné době zásadním způsobem ovlivňují úspěšnost organizace a její schopnost dosahovat vytýčených cílů.

„Mezi základní znaky koncepce řízení lidských zdrojů patří -

- 1) strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem;*
- 2) orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, životní prostředí, legislativa);*
- 3) personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků;*
- 4) propojení personální práce se strategií a plánováním firmy;*
- 5) ředitel lidských zdrojů je členem užšího vedení firmy;*

²⁰ Dvořáková, Z. a kol. Personální řízení 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. str. 8

6) orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost zaměstnanců s organizací;

7) vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.²¹

Je zřejmé, že jsou to právě lidé, kdo aplikuje jednotlivé ostatní zdroje (tedy materiální, finanční a informační) do organizační praxe a kdo vlastně determinuje jejich využívání. Personální práce v koncepci řízení lidských zdrojů představuje v současné době práci s lidskými zdroji, které patří vůbec k nejdražším organizačním vstupům, což svědčí o nutnosti přistupovat k lidským zdrojům s mimořádnou péčí a odpovědností.

„První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. V tržních podmínkách je samozřejmé, že o podobě své personální práce rozhoduje organizace sama, že do její výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti a na které činnosti se soustředí více a na které méně, jaká bude personální politika a strategie organizace a kolik a jaké pracovníky bude zaměstnávat.“²²

Stát prostřednictvím svých orgánů sice zasahuje do oblasti personální práce v organizacích, ale tyto zásahy jsou na jednu stranu logické a na stranu druhou toliko minimální ve smyslu vytvoření určitých zákonných mantinelů pro zaměstnávání lidí a pro vytvoření pravidel v rámci pracovního práva.

Vždy se ovšem jedná jen o vytvoření určitého prostředí, neboť stát není oprávněn poškozovat oprávněné zájmy zaměstnavatelů ani oprávněné zájmy zaměstnanců, byť ochrana zaměstnanců jakožto slabšího účastníka pracovněprávního vztahu je zřejmá a do jisté míry i nezbytná.

„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tedy materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a na neustálý

²¹ Dvořáková, Z. a kol. Personální řízení 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. str. 8

²² Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. str. 14

*rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace.*²³

Obecně platí, že cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím druhých lidí úspěšně dosáhnout vytýčených úkolů a cílů. Kromě toho je řízení lidských zdrojů zaměřeno na splnění sekundárních cílů, mezi něž patří zabezpečení a rozvoj pracovníků, ocenění pracovníků a zajištění zdravých interpersonálních vztahů na pracovišti.

V souvislosti se zabezpečením a s rozvojem pracovníků lze důvodně konstatovat, že organizace v zásadě musí mít zájem na tom, aby si udržela kvalifikované a loajální pracovníky, kteří budou dostatečně motivováni k vysoké produktivitě. S tím ovšem souvisí klíčový požadavek, a sice že útvar řízení lidských zdrojů či přímo manažer lidských zdrojů musejí nejen předvídat budoucí potřeby pracovníků, ale rovněž je v určitých mezích uspokojovat tak, aby potenciál zaměstnanců permanentně rostl.

Jen tak totiž může organizace vykazovat dlouhodobou schopnost flexibilně reagovat na změny na trhu a na změny v požadavcích a potřebách zákazníků i obchodních partnerů, neboť jsou-li zaměstnanci na takové procesy předem připraveni, pak není pro management takové organizace žádný problém realizovat nečekané a přitom nezbytné změny.

Jinými slovy řečeno, cílem řízení lidských zdrojů je rozvíjení podstatných schopností pracovníků ve smyslu jejich užitečnosti, růstu potenciálu a zvyšování flexibility tak, že organizace bude zaměstnancům na jedné straně poskytovat příležitosti a možnosti ke vzdělávání a k dalšímu odbornému růstu a rozvoji a na straně druhé pak za to bude spravedlivě očekávat produktivitu, loajalitu a identifikaci s organizačními cíli.

Přestože je působnost organizací soukromého a veřejného sektoru v zásadě odlišná, stran formulace cílů řízení lidských zdrojů není nikterak odlišné ono standardní vymezení cílů, neboť v konečném důsledku s jistými přirozenými modifikacemi platí pro oba zmíněné sektory.

²³ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. str. 17

Cílem řízení lidských zdrojů v oblasti interpersonálních vztahů je vytvářet takové prostředí, ve kterém budou převládat zdravé a harmonické interpersonální vztahy, a to nejen mezi zaměstnanci navzájem, ale rovněž mezi zaměstnanci a vedením organizace.

V rámci tvorby zdravého a korektního ovzduší a zdravých interpersonálních vztahů ovšem nemohou příslušní linioví manažeři ani útvar řízení lidských zdrojů zcela vytěsnit konflikty a rivalitu, neboť oba tyto faktory patří do určité hranice či určitého limitu mezi důležité instrumenty organizace z hlediska zvyšování produktivity a dosahování cílů.

Řízení lidských zdrojů musí být – má-li být efektivní a smysluplné – založeno na motivaci a permanentním zvyšování oddanosti pracovníků, a to prostřednictvím celé řady politik a postupů, jež budou směřovat k oceňování zaměstnanců a k jejich odměňování za všechno, co pro organizaci vykonají.

„Řízení lidských zdrojů se tedy týká plnění cílů v následujících oblastech -

- 1) zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou;*
- 2) napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry;*
- 3) pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran a přizpůsobovat se jim;*
- 4) řídit kulturně rozmanité pracovní síly a brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků;*
- 5) podnikat kroky k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny i k tomu, aby v organizaci zvítězil etický přístup k řízení pracovníků, založený na péči o lidi, spravedlnosti a průhlednosti.“²⁴*

V rámci organizační praxe se standardně aplikují dva primární modely řízení lidských zdrojů, a sice buď tvrdá podoba řízení lidských zdrojů, anebo podoba měkká. Zatímco tvrdý přístup k lidským zdrojům je fakticky založen na kvantitativním a praktické stránce řízení na základě racionálních ekonomických faktorů, měkká podoba řízení lidských zdrojů naproti tomu koncepčně vychází ze školy lidských vztahů, neboť klade důraz hlavně na komunikaci, motivaci a vedení.

²⁴ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 28

Tvrký přístup k lidským zdrojům tedy lidskou práci a lidské zdroje interpretuje jako ekonomické veličiny, k nimž je třeba přistupovat zodpovědně, neboť na jednu stranu přinášejí lidské zdroje organizaci prosperitu a zisk, na stranu druhou však představují nemalý finanční náklad, který musí být adekvátní onomu přínosu.

Jinými slovy řečeno, tvrdá podoba řízení lidských zdrojů se orientuje na řízení zaměstnanců tak, aby z nich organizace získala konkurenční výhodu, přičemž lidský kapitál bude efektivní za předpokladu, že organizace bude investovat prostředky pro jeho rozvoj.

Měkký přístup k lidským zdrojům klade primární důraz na loajalitu zaměstnanců, na angažovanost a adaptabilitu pracovní síly, přičemž jsou to právě činnosti, jako komunikace, motivace, delegace či firemní kultura, jež mohou v souhrnu dosáhnout kvalitní lidské síly a tím i konkurenceschopnosti organizace.

„Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v takzvaných personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Nejčastěji se lze setkat s personálními činnostmi v následující podobě -

- 1) vytváření a analýza pracovních míst;
- 2) personální plánování a získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- 3) hodnocení pracovníků;
- 4) rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- 5) odměňování;
- 6) vzdělávání pracovníků;
- 7) pracovní vztahy a péče o pracovníky;
- 8) personální informační systém.²⁵

Je zřejmé, že uvedené personální činnosti jsou v organizacích prováděny v různé intenzitě a s přihlédnutím ke konkrétním potřebám. Vždy totiž záleží na velikosti organizace, na tom, jaká je přijata koncepce řízení lidských zdrojů a komu je tato agenda fakticky v organizaci svěřena – tedy zda toliko manažerovi lidských zdrojů, anebo personálnímu útvaru, případně personálnímu útvaru, jež musí na základě organizačních směrnic a pokynů úzce kooperovat s jednotlivými liniiovými manažery.

²⁵ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. str. 20-21

Uvedené personální činnosti jsou poněkud rozmanité, nicméně lze důvodně konstatovat, že „*souhrnně jde o plnění cílů organizace v následujících oblastech -*

- 1) *zabezpečování a rozvoj pracovníků – organizace by měla zaměstnávat a udržovat si kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky;*
- 2) *oceňování pracovníků – zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí;*
- 3) *vztahy – vytvářet prostředí, ve kterém bude možno udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky, a v němž se bude rozvíjet týmová spolupráce.*²⁶

Vzhledem k významu a permanentnímu posilování řízení lidských zdrojů se lze v rámci organizační praxe stále častěji setkat se strategickým řízením lidských zdrojů. To je dáno tím, že právě prostřednictvím strategického řízení lidských zdrojů je možné zajistit jakýsi integrovaný přístup k vytváření strategií lidských zdrojů, prostřednictvím kterých je pak možné dosahovat vytýčených organizačních cílů.

Je nezbytné si uvědomit, že „*personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace. Zvýšená pozornost tomuto řízení může vést k tomu, že například hospodářské výsledky v jednom podniku mohou být výrazně vyšší než v podniku jiném, ačkoliv oba mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji a technologií. Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, například na velikost zisku organizace.*“²⁷

Lze důvodně konstatovat, že strategické řízení lidských zdrojů je konkrétním přístupem nejen k rozhodování stran záměrů a plánů organizace ve vztahu k zaměstnávání lidí, ale rovněž implementace strategie, politik a konkrétní práce v oblasti získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, a to včetně řízení jejich pracovního výkonu, jejich odměňování a řízení pracovních vztahů.

Strategické řízení lidských zdrojů je řízení integrované, což znamená, že řízení lidských zdrojů musí být v konečném důsledku primární složkou podnikatelské strategie

²⁶ Barták, J. Quo vadis, personalistiko? Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. str. 21

²⁷ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. str. 38

organizace. Platí totiž, že v zásadě musí být strategické řízení lidských zdrojů v souladu se strategickým řízením organizace, přičemž právě vrcholový management každé jednotlivé organizace si musí být dostatečně vědom toho, že lidské zdroje tvoří základ jakékoliv podnikové strategie bez ohledu na to, zda se jedná o strategii výrobní, distribuční či marketingovou.

Jinými slovy řečeno, v rámci strategického řízení lidských zdrojů musejí být právě lidské zdroje předmětem zájmu všech kompetentních pracovníků v organizaci, kteří navíc musejí zohlednit důležitost lidských zdrojů pro každé jednotlivé organizační činnosti.

„Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje celoorganizační záležitosti týkající se struktury a kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobování zdrojů budoucím potřebám, rozvoje charakteristických a specifických schopností, řízení znalostí a řízení změny. Týká se jak pokrytí potřeby lidského kapitálu, tak rozvoje schopností zabezpečovat potřebné procesy, tedy schopnosti pracovat a fungovat efektivně. Celkově vzato se bude zaměřovat na všechny hlavní záležitosti týkající se lidí, které ovlivňují strategický plán organizace nebo jím mohou být ovlivňovány.“²⁸

Primárně se tedy strategické řízení lidských zdrojů zaměřuje na formulaci strategické schopnosti organizace zabezpečit kvalifikovanou, loajální a přitom navíc i relevantně motivovanou pracovní sílu, neboť jen tak může organizace dosáhnout konkurenční výhody. Je přitom nanejvýš vhodné, aby organizace (respektive její vedení) usilovalo o sjednocení zájmů a oprávněných požadavků organizace i zaměstnanců.

Jedním z klíčových instrumentů stran efektivního a smysluplného řízení lidských zdrojů je řízení pracovního výkonu, neboť platí, že je-li pracovní výkon lidských zdrojů řízen, pak je naplňován strategický a integrovaný přístup k zajištění (zabezpečení) prosperity či úspěšnosti organizace prostřednictvím lidské práce.

„Řízení pracovního výkonu je strategické v tom smyslu, že se zaměřuje na širší záležitosti, k nimž se podnik – má-li ve svém prostředí fungovat efektivně – musí postavit

²⁸ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 51-52

čelem a v rámci nichž zamýšlí dosáhnout svých dlouhodobějších cílů. A je integrované čtverým způsobem -

- 1) *vertikální integrace – propojení nebo spojení podnikových, týmových a individuálních cílů;*
- 2) *funkční integrace – propojení strategií jednotlivých funkcí či funkčních útvarů v různých částech podniku;*
- 3) *integrace v oblasti lidských zdrojů – propojení různých stránek řízení lidských zdrojů, zejména rozvoje organizace, rozvoje lidských zdrojů a odměňování za účelem dosažení logického, promyšleného přístupu k řízení a rozvoji lidí;*
- 4) *integrace potřeb jedinců s potřebami organizace do té míry, jak je to jen možné.*²⁹

Primárním smyslem řízení pracovního výkonu v podmínkách současné organizační praxe je dosažení lepších výsledků organizace, tedy dosažení vytýčených cílů, naplnění formulovaného poslání a identifikace zaměstnanců s tím, co organizace deklaruje navenek (identifikace).

Ve své podstatě řízení pracovního výkonu usiluje o jakýsi pocit sounáležitosti lidských zdrojů vůči organizaci. Přestože je zpravidla řízení pracovního výkonu svěřeno liniovým manažerům (v oblasti veřejné správy pak vedoucím pracovníkům oddělení), lze konstatovat, že je nezbytná kooperace liniových manažerů se středním managementem, zejména pak v oblasti ujasnění si koncepce a směřování řízení pracovního výkonu.

Pracovní výkon každého jednotlivého pracovníka je do jisté míry klasifikován, hodnocen a analyzován, což je směrodatné pro hodnocení pracovníků a pro volbu systému odměňování za vykonanou práci. Odměňování pak úzce souvisí s motivací, neboť platí, že není-li pracovník adekvátně oceněn za svou práci ve prospěch organizace, ztrácí loajalitu i produktivitu, což se může negativně promítnout do míry jeho identifikace s organizací.

²⁹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 427

2 FUNKCE MANAŽERA

2.1 Osobnost manažera a jeho postavení v organizaci

Je nezbytné si uvědomit, že i manažer je zaměstnancem příslušné organizace, zodpovídá se vlastníkovvi nebo akcionářům, nicméně jeho osobnost je primární stran úspěchu či neúspěchu organizace. V tomto směru je kromě samotné osobnosti manažera důležité rovněž jeho jednání, jež by mělo být konzistentní a předvídatelné pro ostatní zaměstnance organizace.

„Jednání, které se však osvědčilo v případě jednoho pracovníka, má u jiného člověka efekt jiný, nebo dokonce opačný. Mezi lidmi jsou velké rozdíly a tyto rozdíly musíme respektovat, chceme-li dosáhnout úspěšných výsledků ve vedení lidí, vyjednávání či předvídání jejich reakcí. Rozdíly mezi jednotlivci, ale také jejich společné charakteristiky, postihuje pojem osobnost.“³⁰

Lze konstatovat, že v každé organizaci působí rozličné osobnosti manažerů, nicméně osobnost manažera a jeho osobnostní charakteristiky by měly odpovídat i tomu, jaký typ pracovního kolektivu je mu podřízen, jaké zaměstnance má manažer vést a zda se jedná o pracovní tým nebo o skupinu na sobě víceméně nezávislých pracovníků.

Vlastnosti manažera jsou bezesporu klíčová stran efektivnosti a úspěšnosti zaměstnanců, jež jsou mu podřízeny a které manažer vede a řídí. Nicméně je zřejmé, že stejně jak je vyžadován manažer celostní ve smyslu vyzrálé osobnosti s určitými životními zkušenostmi, jsou rovněž zaměstnanci osobnostmi s různými vlastnostmi, postoji, zájmy a zkušenostmi, což vyplývá z toho, že jsou nositeli různorodých rolí a tomu odpovídajících pozic.

Jinými slovy řečeno, každá organizace disponuje zaměstnanci, kteří mají často vzájemně odlišné představy o směřování a budoucnosti organizace, o tom, jak se mají prakticky řešit problémy a to, jaké mají v organizaci panovat interpersonální vztahy. Jsou to tedy zaměstnanci, kteří v organizaci navozují určitou specifickou atmosféru a vytvářejí v organizaci určitou dynamiku.

³⁰ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. str. 55

A je právě úkolem manažera, aby byl schopen skrze svou osobnost jednotlivé zaměstnance korigovat v jejich aktivitách, činnostech, představách a úsilí, a to tak, aby to bylo vždy a jen v zájmu organizace.

Osobnost manažera je dána jednotlivými rysy osobnosti člověka z hlediska jeho vztahu k práci a k tomu, jaké je jeho působení a postavení v organizaci. V tomto směru lze konstatovat, že primární jsou schopnosti manažera, jeho inteligence, jeho znalosti, dovednosti a zkušenosti, jeho vlastnosti osobnosti, dále jeho motivy a potřeby, postoje a v neposlední řadě i jeho hodnoty.

Z uvedeného výčtu rysů osobnosti manažera ve vztahu k práci a jeho působení a postavení v organizaci je vhodné poukázat na často opomíjený hodnotový systém manažera, neboť právě hodnotový systém je na jedné straně ovlivněn příslušností manažera k různým skupinám a na straně druhé ovlivňuje závažná rozhodnutí manažera prostřednictvím preferovaného okruhu hodnot.

Hodnoty tak spoluurčují, jaký styl řízení manažer v organizaci zvolí, jak bude jednat a jaké postoje zaujme ve vztahu ke svým kolegům a především ke svým podřízeným zaměstnancům.

„Hodnoty jsou ve skutečnosti způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Je možné je členit do šesti skupin -

- 1) teoretické hodnoty – odhalení pravdy, získávání znalostí;*
- 2) ekonomické hodnoty – výroba a získávání zboží, peníze;*
- 3) estetické hodnoty – harmonie, vzhled;*
- 4) sociální hodnoty – přátelství, kolegiálnita, pomoc;*
- 5) politické hodnoty – moc, vliv, uznání;*
- 6) náboženské hodnoty – morální principy.“³¹*

To, jaké hodnoty tedy manažer upřednostňuje, je důležité nejen stran jeho osobnosti, ale především proto, že to výrazným způsobem ovlivňuje jeho přístup k organizaci, k jejím zaměstnancům a k tomu, jakým způsobem (jakými instrumenty) mají být plněny vytýčené organizační cíle a v jakém časovém období, není-li striktně vytýčeno vlastníkem organizace nebo vrcholovým managementem.

³¹ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. str. 62

„Strategie řízení organizací by měla respektovat hodnotové orientace a úroveň schopností pracovníků, pokud chce počítat s jejich aktivní účastí na plnění organizačních cílů. V případě pracovníků příliš materiálně zaměřených bude asi zdůrazňování individuálního rozvoje málo účinné. Plné využití schopností, vlastností a hodnotového zaměření je možné za předpokladu poznání individuálního potenciálu.“³²

Individuální potenciál a jeho správná a včasná identifikace není přitom důležitá jen u zaměstnanců, ale rovněž v případě manažerů, neboť jen tak je možné maximálně využít pozitivních osobnostních rysů manažera a tím relevantním způsobem ovlivnit jeho postavení v organizaci.

Významná je pak v tomto směru takzvaná analýza práce, jež je směrodatná pro další rozvoj manažera v organizaci a pro rozvoj jeho potenciálu tak, aby to bylo ve prospěch příslušné organizace.

Nikoliv zanedbatelné nároky na osobnost manažera, jež vyplývají z manažerských rolí a funkcí, které musí manažer svou činností zabezpečit, jsou směrodatné stran obecné charakteristiky ideálního manažera. Vlastnosti takového ideálního manažera je pak možné rozdělit jednak na vlastnosti vrozené a jednak na vlastnosti získané.

„K vlastnostem vrozeným patří -

- 1) potřeba řídit – jenom ti lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery;*
- 2) potřeba moci – dobří manažeři musí mít silný vliv na ostatní. Aby jej mohli mít, nemohou spoléhat jen na svou autoritu, ale především na své znalosti, zkušenosti, dovednosti;*
- 3) schopnost vcítit se – skutečný manažer musí mít cit a pochopení pro své spolupracovníky;*
- 4) vhodný temperament – jakožto souhrn citových a volních znaků lidské povahy určujících chování a zejména reakci člověka na vnější podněty;*
- 5) inteligence – vyjadřující schopnost chápání a samostatného myšlení.“³³*

³³ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 10

K vlastnostem získaným, respektive osvojeným na základě vzdělání a životních zkušeností, pak patří především odborná znalost příslušné problematiky ze strany manažera, dále jeho ekonomické znalosti, sociálně psychologické znalosti (manažer, který neumí jednat s lidmi nebo se bojí interpersonálních kontaktů na pracovišti může být stěží dobrým a pro organizaci prospěšným manažerem) a rovněž znalosti metod řízení.

Manažerská literatura zahrnuje mezi získané vlastnosti také určitou duševní a tělesnou kondici manažera, kterou si manažer může navodit na základě schopnosti odpočívat a oddělit práci od volného času.

Byť je do jisté míry problematické, zda mezi osvojené vlastnosti ideálního manažera může patřit i ona duševní a tělesná kondice, je možné konstatovat, že je-li manažer v dobré tělesné i psychické kondici, přenesení svého stavu i do organizace, což se projeví při jeho jednání s druhými lidmi a v konečném důsledku i do pracovních výstupů jemu podřízeného pracovního kolektivu.

„V činnosti manažerů jsou velmi důležité manažerské dovednosti, které lze členit na -

- 1) lidské dovednosti – představují schopnost pracovat a vést lidi. Znamená to umění vytvářet takové prostředí, které umožní potřebný rozvoj pracovního úsilí a iniciativy podřízených pracovníků;*
- 2) koncepční dovednosti – patří sem schopnost řídit celou organizaci jako systém směřující k stanovenému strategickému cíli. Jsou to schopnosti, jež dovedou rozpoznat významné prvky dané situace, porozumět vzájemným vztahům mezi nimi a využít je;*
- 3) technické dovednosti – představují znalosti a zručnost v používání metod a postupů pro realizaci výkonných činností a procesů.³⁴*

Z hlediska osobnosti manažera a jeho postavení v organizaci platí, že organizace vždy upřednostňuje i takovou osobnost manažera a jeho přístup k organizaci podle toho, v jaké faktické fázi se organizace z ekonomického pohledu a potenciálního (budoucího) růstu, stagnace či poklesu právě nachází.

³⁴ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 10-11

Jinými slovy řečeno, jiný typ manažera bude organizace požadovat v období ekonomického růstu a prosperity, jiného v období úpadku. Rovněž záleží i na tom, jak striktně jsou v organizaci od sebe odlišeny jednotlivé řídicí úrovně a postavení vlastníka.

„Velmi významným způsobem je řízení organizace ovlivňováno životními cykly podniku, což se projevuje v uplatnění různého typu manažera. Typizace charakteristického manažera pro sedm vývojových stádií organizace je následující -

- 1) manažer-prorok – je tvůrcem produktu, který rozbíhá podnik, vytvořil představu a začal ji realizovat;*
- 2) manažer-barbar – zabezpečuje proražení podniku (produktu) na trh a překonává krize;*
- 3) manažer-budovatel – rozvíjí organizaci v období růstu, zakládá pevnější struktury a pěstuje dovednosti potřebné k růstu;*
- 4) manažer-synergista – řídí organizaci v době vrcholové fáze, je to typický vůdce;*
- 5) manažer-administrátor – je tvůrcem přesouvání pozornosti z expanze na jistotu;*
- 6) manažer-byrokrat – působí v době, kdy podnik začíná slábnout;*
- 7) manažer-aristokrat – vede organizaci bez invence, pokud nepřijde nový prorok či barbar, dochází k likvidaci organizace.³⁵*

2.2 Manažerské funkce a podmínky jejich efektivity

Činnosti a aktivity manažera lze zařadit mezi takzvané manažerské funkce, které představují (respektive by měly představovat) způsob, jak dosahovat vytýčených organizačních cílů.

Jedná se tedy o takové úlohy, které manažer realizuje v rámci své praktické činnosti ve prospěch organizace. Platí přitom, že jen pokud jsou primární manažerské funkce ve vzájemném souladu a harmonii, může organizace dosáhnout vytýčených cílů a splnit formulované poslání.

³⁵ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 11-12

„Zvládat řemeslo manažera znamená zvládat základní manažerské funkce. Mezi nimi bezpochyby na prvním místě bude rozhodování. K univerzálním funkcím stejně tak patří komunikování. Další manažerské funkce nemusí manažeři vykonávat denně, závisí na jejich postavení a funkci, nicméně se bez nich neobejdou – plánují, prosazují své záměry, kontrolují jejich plnění, řeší organizační uspořádání, pracují s lidmi, s informacemi.“³⁶

2.2.1 Rozhodování

Lze důvodně konstatovat, že právě manažerská funkce rozhodování patří k zásadním manažerským činnostem, přičemž velmi často rozhodování jakožto manažerská funkce reprezentuje činnost manažera a jeho postavení v příslušné organizaci.

Je ovšem zřejmé, že manažerská činnost nespočívá toliko v rozhodování, naopak je nezbytné zároveň připustit, že rozhodování se aplikuje prakticky při jakékoliv manažerské činnosti či aktivitě (například plánování by se z logiky věci nemohlo vůbec obejít bez rozhodování, neboť plánování bez rozhodování by bylo neefektivní a bez jakéhokoliv relevantního smyslu).

„Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, zejména strategických rozhodovacích procesů, ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. Nekvalitní rozhodování může být často také bývá jednou z významným příčin podnikatelského neúspěchu. Význam rozhodování se současně odvíjí i od rozsahu zdrojů (především finančních), které jsou na rozhodování vázány, respektive o kterých se rozhoduje.“³⁷

Manažerská literatura interpretuje rozhodování jako záměr řídicího subjektu dosáhnout vytýčeného cíle. Rozhodování je vždy o volbě jednoho řešení či postupu z celé řady. Organizační praxe pak demonstruje, že schopnost manažera rozhodovat a rozhodnout se pro konkrétní postup, proces, metodu či směr, je zásadní stran efektivnosti fungování organizace a vlastně i budoucího směřování organizace.

³⁶ Veber, J. a kol. Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. str. 80

³⁷ Tamtéž, str. 80-81

„Kvalita manažerských rozhodování představuje měřítko jejich efektivity a jejich hodnoty pro organizaci. Bylo by proto správné, aby byli manažeři odměňováni na základě významu, počtu a důsledků rozhodnutí. Role rozhodovatele znamená, že manažer je současně řešitelem problémů. V tomto smyslu musí manažer volit vhodné varianty řešení problémů a nalézat nové efektivní způsoby provádění prací.“³⁸

Bez ohledu na to, na jaké úrovni rozhodování probíhá, má vždy dvě stránky, a sice stránku obsahovou a stránku procedurální.

Zatímco obsahová (někdy též označována i jako meritorní) stránka rozhodování je dána odlišností jednotlivých rozhodovacích procesů, kdy rozhodovací proces má své charakteristické rysy, jež pak představují zdroj odlišností procesů, stránka procedurální (někdy též označovaná i jako formálně-logická) je dána odrazem toho, že rozhodovací procesy mají určité společné prvky či rysy, přičemž ona podobnost či jednota je dána bez ohledu na faktickou odlišnou obsahovou náplň.

„Rozhodování a celý rozhodovací proces ovlivňuje řada faktorů, k nimž patří -

- 1) rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost;*
- 2) podmínky pro rozhodování, především disponibilní čas, míra rizika a nejistoty;*
- 3) osobnost rozhodovatele (manažera), hlavně jeho přístup k rozhodování, styl rozhodování, ale i minulé zkušenosti.“³⁹*

Z hlediska rozhodování manažera a obecně manažerské funkce rozhodování platí, že je nezbytné rozlišovat mezi rutinními rozhodnutími, které jsou sice nezbytná, avšak nikoliv zásadní, a mezi rozhodnutími důležitými, která vyžadují specifické postupy a přístupy a mohou mít významný dopad na organizaci jako celek.

Manažerská literatura v tomto směru hovoří zpravidla o programových a neprogramových rozhodnutích, kdy programová rozhodnutí jsou ta rutinní a naopak neprogramová ta, která vyžadují řešení problémů ojedinělých a zásadních.

Lze konstatovat, že v manažerské praxi se osvědčilo řešení programových a neprogramových problémů prostřednictvím typických postupů – zatímco pro

³⁸ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 164, 165

³⁹ Veber, J. a kol. Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. str. 83-84

programová rozhodnutí jsou klíčová pravidla pro jejich řešení, pro rozhodnutí neprogramová je důležitá kreativita manažera, jeho zkušenosti, dovednosti a rovněž schopnosti.

„Je nesporné, že rozhodovací procesy mají i svou časovou dimenzi. Pokud vznikající problém, často ještě ve své latentní podobě, není včas rozpoznán a řešen, může přejít do své faktické podoby. Čím později a déle bude řešen, tím jeho důsledky bývají obvykle závažnější či minimálně nákladnější. Na druhou stranu to u méně závažných problémů v některých případech vede k takové změně situace, že případný problém se 'vyřeší sám'. A právě skutečnost, že občas k takovému 'samovyřešení' opravdu dojde, vede v řadě případů k neadekvátnímu odkládání řešení.“⁴⁰

Organizační praxe pak zcela zřetelně ukázala, že častou chybou manažerů ohledně realizace či plnění manažerské funkce rozhodování je obava manažera rozhodnout. To se týká spíše případů, kdy má manažer rozhodovat v rámci zmíněných neprogramovaných rozhodnutí.

Jestliže organizace zaměstná manažera, který jednak nezná relevantní metody a instrumenty určených primárně na podporu rozhodování a jednak má navíc obavu z neznámých jevů a obává se nových a aktuálních problémů, pak může taková osoba manažera ohrozit samotnou existenci organizace a její budoucnost.

„V rámci základních manažerských úrovní je rozhodování složeno z různých typů rozhodovacích problémů, přičemž dobře strukturované problémy (jednoduché, programované, algoritmizované) se zpravidla řeší na operativní úrovni řízení rutinními postupy. Naopak špatně strukturované rozhodovací problémy jsou řešeny zpravidla na vyšších úrovních řízení a jejich řešení vždy vyžaduje tvůrčí přístup, využití rozsáhlých znalostí i zkušeností a neexistují zde standardní postupy a procesy.“⁴¹

Přestože je v zásadě odlišné manažerské rozhodování na úrovni liniového managementu, středního managementu a managementu vrcholového, v mnoha organizacích je obecně manažerské rozhodování často devalvováno skutečností, že

⁴⁰ Veber, J. a kol. Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. str. 98-99

⁴¹ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 39
absentuje relevantní motivační program pro manažery stran jejich rozhodování, a to bez ohledu na to, na jaké manažerské úrovni příslušný manažer rozhoduje.

Manažeři tak jsou tvrdě sankcionováni za špatná rozhodnutí a nijak motivováni k tomu, aby se snažili rozhodovat ve prospěch nových příležitostí a trendů, které se nabízejí, nicméně jsou spojeny s rizikem. Manažeři tak raději nerozhodují, respektive nechtějí narušovat *status quo* a tím ani ohrozit své postavení v organizaci.

Takový manažerský přístup však snižuje konkurenceschopnost organizace a její postavení na trhu, zároveň je rigidní i ve smyslu dalšího profesního rozvoje manažera. Jestliže se manažerská funkce rozhodování dostane v organizaci do takové fáze, že jednotliví manažeři vyčkávají na to, že příslušné rozhodnutí přijme někdo jiný, pak takový alibistický postoj vede k faktické likvidaci organizace.

Právě z tohoto důvodu je tedy rozhodování onou primární manažerskou funkcí, jež se promítá i v dalších manažerských funkcích. Je ovšem třeba i konstatovat, že nejvíce složitá a komplikovaná manažerská rozhodování bývají často zkreslovány, špatně predikována a interpretována.

Aby byla organizace skutečně efektivní stran plnění manažerské funkce rozhodování, je vhodné (nezbytné) přijmout taková opatření do rozhodovacího procesu, která umožní odhalit chyby myšlení dříve, než se stanou chybami v již přijatých rozhodnutích se všemi následky či důsledky, vyplývající pro organizaci.

2.2.2. Plánování

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy.“⁴²

⁴² Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. str. 95

Manažerská funkce plánování by měla být úzce spojena s cílevědomým jednáním manažera tak, aby nespočívala toliko v tom reagovat rychle na určitou konkrétní situaci či problém v organizaci.

Naopak by měla být tato funkce manažerem pojata tak, aby manažer vždy přesně věděl, jakým směrem se má do budoucna ubírat jemu podřízený kolektiv pracovníků a dále aby plánování bylo konzistentní, odpovídají momentální i budoucí situaci v organizaci.

„Plánování je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení. Plánování znamená určení cíle s ohledem na zdroje (finanční, personální, technické apod.) a stanovení cest – konkrétních aktivit – k dosažení těchto cílů. Navíc zvláště v případě podnikatelských subjektů je nutné přihlížet k chování konkurence. To, že se organizace nachází v neuspokojivé situaci, může mít příčinu ve špatném plánování, chybném určení cílů s ohledem na disponibilní zdroje nebo v chybném určení postupů, jak těchto cílů dosáhnout.“⁴³

Podmínkou efektivity manažerské funkce plánování je uvědomění si podstaty této funkce, a sice že plánování je jakýmsi mostem mezi stávající situací v organizaci a tím, co by mělo být v budoucnu.

Prostřednictvím plánování manažer přispívá k dosažení organizačních cílů a záměrů, zároveň platí, že plánovací funkce je úzce spojena s dalšími manažerskými aktivitami a povinnostmi.

Stejně jako rozhodování je i manažerská funkce plánování realizována na všech úrovních managementu – jinou povahu bude mít plánování na úrovni liniového managementu a jinou zase na úrovni středního či top managementu.

Nicméně v souhrnu představuje plánovací manažerská funkce jakýsi motor stran budoucího stavu a především rozvoje organizace, její ekonomické síly, konkurenceschopnosti a schopnosti dostát závazkům vůči svým spotřebitelům a zákazníkům.

⁴³ Veber, J. a kol. Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. str. 101

„Plánování v každé organizaci plní následující úkoly -

- 1) je nástrojem rozvoje organizace – směr vývoje organizace se má určovat především plány, její chování by nemělo být ve vleku dění. Plány by měly být nástrojem určujícím budoucí vývoj organizace jako celku, ale i jejích složek. Prostřednictvím plánů se musí realizovat rozhodující změny, které jsou připraveny profesionálními strukturami organizace;*
- 2) je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace.“⁴⁴*

Plánování jakožto manažerská funkce je vlastně plánovacím procesem, který je orientován na určitý cíl, zároveň však plánování formuluje i cesty a definuje prostředky, jak vytýčených cílů dosáhnout.

Manažer musí v rámci realizace manažerské funkce plánování realizovat čtyři primární rozhodnutí, které se týkají cílů, akcí, zdrojů a implementace. Jen tak je totiž možné maximálně využít efektu plánovací funkce a umožnit rozvoj organizace v budoucnu.

Jestliže budoucí cíle musejí uspokojit potřeby a přání celé řady subjektů uvnitř i vně organizace, pak onou funkcí plánování je právě precizní vytýčení budoucích cílů organizace. V tomto směru platí, že poslání organizace se blíže specifikuje ve vizích a cílech, kdy ovšem cíle musejí být konkrétní, odpovídat formulovanému poslání a do jisté míry musejí být realizovatelné.

Pokud by si organizace (respektive její vrcholový management) vytýčila takové budoucí cíle, že by byla zcela zřejmá nemožnost takových cílů fakticky dosáhnout, pak by manažerská funkce plánování ztrácela na významu a směřovala by zcela jiným směrem, než jak stanoví manažerská literatura a vyžaduje organizační praxe.

„Cíle tudíž znamenají konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Jsou to v podstatě konečné výsledky budoucí činnosti. Cíle organizace mohou být formulovány v různé míře obecnosti, mohou mít různou hierarchickou strukturu a tvořit hierarchickou soustavu cílů podniku, které odpovídá hierarchická soustava plánů.“⁴⁵

⁴⁴ Veber, J. a kol. Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. str. 101-102

⁴⁵ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 52

Manažer tedy musí v rámci plánování určit priority a termíny pro dosažení cílů (nevyplývají-li termíny například z vize či z jiných strategických plánů). Zároveň ovšem musí manažer rovněž řešit konflikt cílů a vymezit standardy, prostřednictvím kterých budou dosažené výsledky komparovány.

„Dobré plánování zahrnuje umění dělat složité věci jednoduše. Toto pojetí plánování vyžaduje vysokou úroveň intelektuální aktivity. Ti, co plánují, musí být schopni pracovat se složitými, abstraktními představami a informacemi. Organizace může dosáhnout lepšího postavení v budoucnu, jsou-li její manažeři schopni hrát aktivní roli v jejím rozvoji.“⁴⁶

Proces plánování a následně i jeho výsledky by měly přinášet užitek nejen manažerovi, ale rovněž organizaci jako celku. To je ovšem optimální stav. Ne vždy je manažer schopen efektivně realizovat plány a dosáhnout vytýčených cílů, neboť vnější okolnosti mohou zcela modifikovat společenskou, ekonomickou či politickou situaci do té míry, že je pak zcela v rozporu s tím, co bylo plánováno a očekáváno.

V souvislosti s manažerskou funkcí plánování je nezbytné se alespoň krátce s ohledem na určité limity této bakalářské práce zmínit o plánování strategickém, které spočívá ve formulaci dlouhodobých strategických plánů, integrující dílčí rozvojové plány organizace do jednotného celku.

Strategické plánování je úzce spojeno se strategickým řízením, jež vlastně spočívá v realizaci strategického plánu a které je schopno adekvátně reagovat na změny v podmínkách i v prostředí organizace.

„Úkolem komplexního strategického plánu je určení -

- 1) představy vývoje (vize) organizace a stanovení poslání organizace;*
- 2) hlavních strategických cílů organizace;*
- 3) předností a slabostí organizace;*
- 4) možností, které organizaci poskytuje okolí (příležitost, ohrožení);*
- 5) základních pravidel a prostředků nutných k dosažení cíle;*
- 6) alokace zdrojů organizace;*
- 7) postupu implementace změn vyvolaných strategickým plánem.“⁴⁷*

⁴⁶ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 201

⁴⁷ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 55-56

Organizační praxe ukazuje, že v mnoha organizacích je strategické plánování svěřeno střednímu nebo dokonce liniovému managementu, což se ovšem zřejmě jeví jako zásadní chyba.

Předpokladem efektivity strategického plánování je totiž skutečnost, že je realizováno na úrovni vrcholového managementu, neboť je to právě top management, který intenzivně vnímá konkurenční prostředí, sleduje vnější příležitosti i hrozby a je schopno si uvědomit slabé a silné stránky příslušné organizace.

2.2.3 Organizování

Organizování je možné vymezit jako takovou manažerskou činnost, která spočívá v cílevědomém uspořádání jednotlivých prvků v systému a zajistit jejich koordinaci i kontrolu tak, že poté budou přispívat k dosažení vytýčených organizačních cílů.

Primárním smyslem organizování by mělo být vytvoření takového prostředí, v němž bude panovat efektivní spolupráce. Jinými slovy řečeno, organizování jakožto jedna z klíčových manažerských funkcí by mělo vymezit a zajistit potřebné činnosti lidí v rámci realizace cílů a dalších potřeb organizace.

„Organizační struktura umožňuje -

- 1) efektivní činnost organizace a využití zdrojů;*
- 2) sledování aktivit organizace;*
- 3) přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů;*
- 4) koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti;*
- 5) přizpůsobení změnám v okolí;*
- 6) sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.“⁴⁸*

Organizační struktura každé organizace fakticky definuje náplň práce jednotlivých útvarů a potažmo jednotlivých pracovních míst. Činnost organizačních útvarů je obsažena v organizačním řádu, náplň pracovních míst pak v popisech práce či v takzvaných funkčních náplních práce.

⁴⁸ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. str. 115

„Snad žádné téma managementu neprošlo tolika změnami jako organizování a organizační struktura. Tradiční přístup k organizování práce byl zpochybněn a přehodnocen, když manažeři hledali takové řešení struktury, které by co nejlépe pomohlo zaměstnancům vykonávat jejich práci – tedy takové, které bude účinné a natolik flexibilní, aby napomáhalo v současném dynamickém prostředí dosažení úspěchu.“⁴⁹

Jestliže tedy organizování budeme interpretovat jako proces struktury organizace, pak lze konstatovat, že proces organizování je zásadní manažerskou funkcí, ovlivňující podstatným způsobem ostatní manažerské funkce a nadto navíc funkcí, která spočívá v tvorbě a zavedení optimální organizační struktury s ohledem na charakter organizace a její předmět činnosti a s ohledem na množství pracovníků a portfolia, jež organizace realizuje.

V souvislosti s organizováním lze hovořit o organizační struktuře, která je formalizovaným systémem, v rámci něhož je rozdělena, seskupena a koordinována práce, přičemž v rámci manažerské činnosti organizování manažeři fakticky navrhuji a zavádějí takovou organizační strukturu, která umožní zaměstnancům vykonávat jejich práci efektivně a účinně, což je v konečném důsledku logicky prospěšné i pro organizaci jako takovou.

Stran organizování a organizační struktury současná manažerská věda poukazuje na činnosti v oblasti formování a změny organizační struktury, jež souhrnně označuje jako projektování organizace. Projektování zahrnuje celou řadu procesů, jež by měly být respektovány, nicméně každá organizace je specifická, takže je obtížné tyto procesy jakkoliv generalizovat.

„Existují čtyři podmiňující faktory, které ovlivňují projektování organizace – strategie, velikost, technologie a nejistota vnějšího prostředí. Struktura a projektování organizace jsou pro organizaci důležité, protože vymezují, co se má dělat, rozdělují činnosti, aby se zabránilo duplikacím a konfliktům, plýtvání prací lidí a jinými zdroji. Definují logický sled pracovních činností, komunikační kanály, koordinační mechanismy, zaměření na dosažení cílů a posilují plánování a kontrolu.“⁵⁰

⁴⁹ Robbins, S. P., Coulter, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 242

⁵⁰ Tamtéž, str. 259

Bylo by zřejmě nadbytečné zabývat se podrobně jednotlivými formami organizačních struktur, kdy je možné alespoň konstatovat, že v zásadě v organizační praxi existují liniové organizační struktury, funkcionální organizační struktury, liniově štábní organizační struktury a organizační struktury s flexibilními prvky (někdy též označované jako maticové struktury).

Organizační struktury jsou dány účelem, mohou zdůrazňovat nějakou činnost nebo klást důraz na výsledek, případně mohou klást důraz na kooperaci. Bez ohledu na to platí, že organizační struktura podstatným způsobem (spolu)rozhoduje o úspěchu či neúspěchu organizace, tudíž manažerskou funkci organizování nelze v žádném případě jakkoli ignorovat či podcenit.

„Na proces organizování jsou kladeny určité požadavky, které lze vyjádřit formou řetězce požadavků, který bývá označován jako „OSCAR“. Tento řetězec požadavků, které mají být organizačním procesem zajištěny, tvoří -

- 1) *cíl podnikatelských činností (O=Objectives);*
- 2) *specializace (S=Specialization);*
- 3) *koordinace (C=Coordination);*
- 4) *pravomoc (A=Authority);*
- 5) *zodpovědnost (R=Responsibility).“⁵¹*

Velmi častým problémem v organizační praxi v souvislosti s realizací manažerské funkce organizování bývají lidé. Jsou to totiž právě lidské zdroje v organizaci, kdo v rámci výkonu práce projevuje určité emoce, city, nálady, což v konečném důsledku ovlivňuje interpersonální vztahy na pracovišti.

Na jedné straně přitom existují formální formy interpersonálních vztahů, respektující právě vztahy nadřízenosti a podřízenosti z příslušné organizační struktury, na straně druhé se ovšem v každé organizaci formují i vztahy neformální, které bývají leckdy zásadní stran celkového klimatu v organizaci.

„Formální organizace – organizační struktura, organizační řád, popisy pracovní funkce – je navrhována tak, aby umožnila co nejefektivnější fungování instituce. Ve skutečnosti však je často příprava těchto zásadních materiálů provázena bojem jedinců uvnitř organizace a střetem zájmů – lidé usilují o dominantní postavení, o získání vlivu

⁵¹ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 57

*na klíčové činnosti, o vyloučení příliš obtížných nebo riskantních povinností ze své pracovní náplně. Dbá se, aby se jedinci, kteří se nemají rádi, nedostali do vztahu vzájemné podřízenosti.*⁵²

Je zřejmé, že organizační struktura by měla být zásadně založena na objektivitě, nicméně organizační praxe tomu většinou příliš neodpovídá. Manažer v rámci realizace manažerské funkce organizování musí sledovat společné zájmy organizace, nemůže tedy přihlížet k individuálním zájmům jednotlivých zaměstnanců, neboť pokud by takto činil, organizační struktura by fakticky nemohla vzniknout.

Navíc jakékoliv zohledňování individuálních zájmů z hlediska organizování může být krátkozraké, neboť fluktuace lidských zdrojů by pak mohla znamenat požadavek na permanentní změnu organizační struktury.

Organizační struktura ovšem musí být jakoby rigidní, respektive nesmí podléhat přílišným tlakům na časté změny, neboť pak se manažerská funkce organizování může jevit jako chaotická či dokonce až nadbytečná.

Jinými slovy řečeno, organizační struktura a z toho vyplývající manažerská funkce organizování musí být objektivní, musí být realizována ve prospěch organizace a formulovaných cílů, nicméně měla by přihlídnout i k interpersonálním vztahům na pracovišti a k předmětu činnosti příslušné organizace. Jinak pak bude manažerem „vystavěna“ organizační struktura organizace veřejné správy a jinak pak organizace z privátního sektoru.

Organizování jakožto manažerská funkce v sobě tedy zahrnuje celou řadu činností a úkolů, s nimiž si musí manažer efektivně poradit, má-li být tato manažerská funkce relevantní stran organizace jako celku a jejího poslání.

„Obsahová náplň organizování je přitom v managementu založena na zvládnutí řetězce návazných dílčích procesů a patří sem -

- 1) identifikace a klasifikace požadovaných činností, tedy vytvoření popisů pracovních funkcí (rolí pracovníků) na základě předem stanoveného plánu;*
- 2) seskupování činností potřebných pro dosažení cílů z hlediska zdrojů a situací, tedy vytváření pracovních skupin (kolektivů);*

⁵² Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. str. 118

- 3) *přirazení manažera ke skupině činností s odpovídající řídicí pravomocí (zmocněním) potřebnou k doзору nad nimi (proces delegování pravomoci a odpovědnosti);*
- 4) *zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře – jedná se o propojenost pravomocí a informačních vztahů.*⁵³

2.2.4 Kontrola

Primárním faktorem z hlediska jakési zpětné vazby pro řízení je kontrola, neboť právě manažerská funkce kontrolování umožňuje zjišťovat odchylky od plánovaného stavu či vytýčených cílů a tím následně korigovat další směřování organizace a její řízení.

*„Funkce kontrolování je především preventivní (předcházení nežádoucích odchylek), zjišťující (objektivně konstatuje zkoumané poznatky o realitě) a eliminační (v důsledku poučení z minulých kontrol jsou učiněna opatření, která omezí vznik budoucích odchylek.“*⁵⁴

Nespornou výhodou kontroly v organizační praxi je faktická možnost ověřit fungování všech dalších manažerských funkcí. Jsou-li zjištěny konkrétní nedostatky, je možné na základě výsledku kontroly přijmout taková opatření, která povedou k nápravě vadného či neadekvátního stavu.

Vzhledem k tomu, že smyslem kontroly je tedy včas a hospodárně zjistit skutečný stav, ten pak analyzovat a přijmout účinné závěry k nápravě, musejí organizace věnovat dostatečnou pozornost této manažerské funkce. Organizační praxe ukazuje, že mnohé organizace (a platí to především pro organizace veřejné správy) mají tendenci kontrolu a celkově systém kontroly zcela ignorovat, což ovšem vede k nesprávným postupům uvnitř organizace a také ke zbytečným nákladům.

V zásadě je možné realizovat kontrolu prostředků potřebných k činnosti nebo kontrolu výsledků činnosti. Současně je možné rozlišovat tři druhy kontrol, a sice kontrolu preventivní, kontrolu průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou (někdy též označována jako následná kontrola).

⁵³ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 57

⁵⁴ Stýblo, J. Management a lidé ve firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. str. 20

Zatímco preventivní kontrola je zaměřena na včasné odhalení případných nedostatků, kontrola průběžná se zaměřuje na aktuálně probíhající činnosti a procesy. Kontrola zpětnou vazbou pak cílí na konečné výsledky a spočívá v kontrole výstupů z prověřovaných procesů či činností, kdy smyslem kontroly zpětnou vazbou je možné korigovat budoucí stav (budoucí procesy a činnosti).

„Mají-li být kontroly funkční, což znamená přínosné (efektivní), pak je nutno kontrolní činnosti speciálně přizpůsobovat daným podmínkám a konkrétním situacím. Z toho vyplývá, že musí být přizpůsobeny plánům, pozicím, individuálním manažerům a jejich vlastnostem a musí respektovat požadavek účinnosti. Z řady doporučení k efektivnímu provádění kontroly lze syntézou teoretických i praktických poznatků vyvodit podmínky efektivity kontrol.“⁵⁵

V souvislosti s manažerskou funkcí kontrolování lze poukázat na zásadu, že efektivní řízení se nemůže obejít bez efektivního systému kontroly.

Jinými slovy řečeno, manažeři v organizaci mohou vykonávat své manažerské funkce zcela kompetentně, mohou účinně a relevantně delegovat, plánovat, rozhodovat i organizovat, nicméně nebudou-li mít zpětnou vazbu v podobě kontroly, pak nelze hovořit o efektivním řízení příslušné organizace, neboť bude absentovat možnost komparovat plánovaný a skutečný stav.

„K tomu, aby byla kontrola skutečně efektivní, musí být prvkem řízení plně integrovaným do daného organizačního prostředí, musí umět vybrat to nejzávažnější z hlediska řízení procesů, odpovídat do ní vloženým prostředkům, mít zejména preventivní charakter, měla by být manažerům srozumitelná, pružně reagovat na změny a vytvářet klima motivace.“⁵⁶

Z hlediska podmínek či zásad efektivní kontroly pak lze hovořit o několika klíčových faktorech, jež musejí být brány v potaz v rámci manažerské funkce kontrolování. Jedná se o integraci, přiměřenost, hospodárnost, srozumitelnost, orientaci na budoucnost, flexibilitu a motivaci.

⁵⁵ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 107

⁵⁶ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. str. 181

3 VEDENÍ LIDÍ A STYLY PRÁCE MANAŽERA

Vedení lidí v organizaci není totéž co jejich řízení. Manažerská praxe zcela jednoznačně již ukázala, že vedení lidí musí být přirozenou součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Prostřednictvím vedení manažer přesvědčuje druhé lidi, aby dosahovali vytýčených cílů a jednali ve prospěch organizace.

„Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako například plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů. Vedení je tedy proces, jímž se jeden jedinec snaží ovlivnit jiné jedince.“⁵⁷

Vedení (druhých) lidí manažer realizuje buď přímým způsobem ve formě ukládání konkrétních úkolů konkrétním osobám, anebo nepřímým způsobem v podobě motivace pracovníků, relevantní komunikací a spravedlivým odměňováním za vykonanou práci. Kombinací přímého a nepřímého působení pak může manažer zvýšit efektivnost vedení.

„Vedení lidí tedy v podstatě spočívá –

- 1) v uplatňování vhodného účelného stylu vedení;*
- 2) ve vhodném účinném ukládání úkolů podřízeným;*
- 3) v účinném motivování pracovníků;*
- 4) v efektivnějším způsobu komunikace;*
- 5) v objektivní kontrole činnosti pracovníků.“⁵⁸*

Aby vedoucí pracovník (nejčastěji v podobě liniového manažera) mohl efektivně a smysluplně vést druhé lidi, musí především znát své podřízené pracovníky, jejich osobnost, návyky, pracovní schopnosti a vlastnosti. Kromě toho ovšem vedoucí pracovník musí znát charakter a rozsah práce jednotlivých podřízených pracovníků a mít relevantní zkušenosti s vedením lidí.

I mezi manažery lze totiž snadno identifikovat schopné a méně schopné vedoucí, přičemž jen schopní vedoucí pracovníci plní roli vůdce. Vůdcovství v sobě zahrnuje

⁵⁷ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 459

⁵⁸ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 68

jakýsi vliv ve smyslu schopnosti takového ovlivnění lidí, že lidé budou ochotně dosahovat vytýčených cílů a především – že budou ochotně následovat svého vedoucího.

Aby byl manažer nejen vedoucím, ale zároveň i vůdcem, musí efektivně a odpovědně využívat svou moc, dále musí být schopen své podřízené pracovníky inspirovat a motivovat a v neposlední řadě musí být schopen vytvořit příznivé a motivující pracovní prostředí, což je důležité i z hlediska zdravých interpersonálních vztahů na pracovišti.

V souvislosti s vedením se u každého manažera projevuje styl jeho práce, což je základní atribut práce každého manažera.

„Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytýčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních.“⁵⁹

Styl řízení či styl řídicí práce tedy spočívá v hledání a následné aplikaci vhodných instrumentů, metod a postupů k řízení lidí. Naproti tomu styl vedení je vyjádřením vztahu mezi vedoucím pracovníkem na jedné straně a podřízenými pracovníky na straně druhé. Styl vedení je tak fakticky konkrétním vnějším projevem příslušného vedoucího pracovníka.

Manažerská literatura standardně rozlišuje demokratický, autoritativní a liberální styl vedení, organizační praxe ovšem zřetelně ukázala, že v málokteré organizaci se uplatňuje striktně jeden z uvedených stylů.

Spíše je typické, že každý manažer zaujímá specifický postoj ke svým podřízeným, tudíž aplikuje svůj styl vedení, takže jednotlivá oddělení, odbory či úseky v organizaci jsou řízena a vedena odlišně, byť k zásadním odlišnostem by docházet nemělo, neboť by je měla korigovat firemní kultura.

Nicméně je nezbytné konstatovat, že právě styl práce manažera a způsob vedení podřízených zaměstnanců podstatným způsobem rozhoduje o tom, jak se zaměstnanci

⁵⁹ Veber, J. a kol. Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. str. 43

v organizaci cítí, jak jsou motivováni a hodnoceni za svou práci, nadto styl manažerské práce zásadně ovlivňuje komunikaci v organizaci a tím potažmo i vztahy na pracovišti, a to nejen mezi manažery a zaměstnanci, ale rovněž mezi zaměstnanci navzájem.

3.1 Komunikace v organizaci

Zejména v posledních letech lze zaznamenat „stále se zvyšují tlak na management v souvislosti s neustálými společenskými a ekonomickými změnami. Úspěšným manažerem je ten, který změny přežije a zvládne. To předpokládá nejen nezbytnou flexibilitu, kreativitu a odvahu, ale i schopnost jasně a dobře komunikovat. Komunikace patří k takzvaným měkkým manažerským dovednostem. Na seznamu kritérií úspěšnosti se vždy objevuje velmi vysoko, zvláště jedná-li se o vlastnosti leadera.“⁶⁰

Nefunguje-li v organizaci komunikace, vzniká chaos, zaměstnanci nevědí, co se od nich přesně očekává, zhoršují se interpersonální vztahy. Úkolem každého manažera je v rámci plnění příslušných manažerských funkcí i relevantní komunikace, přičemž důraz by měl manažer klást především na přesvědčivou komunikaci. Přesvědčováním je možné získat podřízené zaměstnance ke kooperaci a k tomu, aby akceptovali změny a respektovali nová řešení.

Schopnost manažera aplikovat ve vztahu k podřízeným pracovníkům přesvědčivou komunikaci ovšem patří k častým a hlavním úskalím manažerské komunikace.

Mnoho manažerů se totiž mylně domnívá, že přesvědčivá komunikace je relativně jednoduchým prostředkem a procesem, avšak ve skutečnosti manažeři neumějí zdůraznit vlastní názor, mít přesvědčivou argumentaci, ukázat nadšení a mít ochotu naslouchat.

„Úspěšné přesvědčování se opírá o cílenou přípravu a jako své hlavní metody využívá dialogu. Jeho součástí je nejen získávání informací, ale i vyjednávání. Efektivní přesvědčování se opírá o čtyři důležité předpoklady. Manažeři chtějící své zaměstnance přesvědčit musejí působit důvěryhodně, prezentovat své cíle způsobem, který zdůrazňuje

⁶⁰ Jiřincová, B. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 9

*společné zájmy s těmi, kteří mají být přesvědčováni, posilovat svá stanoviska užitím faktů majících obrazný charakter a navázat s přesvědčovanými emocionální kontakt.*⁶¹

Nefunguje-li v organizaci komunikace, nemůže manažer ovlivnit zaměstnance a vést je požadovaným směrem. Prostřednictvím komunikace je v organizaci možné zabezpečit jednotu všech manažerských činností. Z tohoto důvodu musí každý jednotlivý manažer v organizaci klást značný důraz na komunikaci, přičemž komunikace musí být přirozenou součástí efektivního vedení zaměstnanců.

Platí, že manažer může prostřednictvím zvoleného stylu vedení a řízení podřízených pracovníků působit maximálně aktivně a usilovat o splnění vytýčených cílů a úkolů, avšak neadekvátní a neefektivní komunikace v organizaci může veškerou jeho snahu a aktivitu zcela eliminovat.

Je totiž dostatečně zřejmé, že pokud komunikace v organizaci nefunguje, dochází ke konfliktům a sporům, které sice mohou mít v některých případech i pozitivní význam, avšak z dlouhodobého hlediska jsou konflikty na pracovišti zdrojem dalších (budoucích) problémů.

*„Jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace. Jde při něm jednak o to, aby pracovníci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat. Na druhé straně by pracovníci měli mít možnost vyjadřovat se k záležitostem organizace a měli by o to být dokonce žádáni.*⁶²

Manažer tedy musí v rámci své činnosti klást důraz na to, aby v organizaci fungovala vertikální i horizontální komunikace, přičemž vzájemná informovanost přispívá k vyšší produktivitě, efektivitě a tím i ziskovosti, pokud se jedná o organizaci působící v soukromém sektoru, či spokojených klientů-občanů, jedná-li se o organizaci veřejné správy.

Podmínky efektivní komunikace jsou v zásadě identické pro všechny organizace. Je ovšem již věcí manažerů – jejich schopností, zkušeností a znalostí – do jaké míry ony podmínky budou akceptovat i v rámci svého stylu práce.

⁶¹ Stýblo, J. a kol. Personalistika. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. str. 580, 581

⁶² Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. str. 317, 318

Řízení a vedení lidí je obecně jen velmi obtížně realizovatelné bez komunikace, má-li být ono řízení a vedení smysluplné a účinné. Každá organizace by proto měla mít vytvořen určitý komunikační rámec, tedy systém pravidel a komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých dochází k vlastní interpersonální komunikaci v organizaci.

Nekomunikující organizace se jeví jako podezřelá a může to mít vliv i na její vnímání zvenčí. Absentuje-li v organizaci interní komunikace, velmi rychle se to projeví i v komunikaci navenek. Jednotná pravidla komunikace by tak měly být v současné době již standardem v každé organizaci a tato pravidla by měl každý manažer v organizaci respektovat rovněž ve svém stylu práce a ve zvoleném stylu vedení podřízených pracovníků.

Zároveň je ovšem poukázat na jeden problém, který se v souvislosti s komunikací stále častěji projevuje v organizační praxi. Jedná se o jakýsi nadbytek komunikace, tedy komunikace je již natolik rozšířená, že je vlastně až nadbytečná a obtěžuje jak management organizace, tak její pracovníky.

Pokud dojde v organizaci k tomu, že přebujelá komunikace poznamenává negativně veškeré činnosti a aktivity v organizaci, je pak úkolem manažerů v rámci vedení lidí zkorigovat komunikaci formální i neformální a dostat ji do vymezených mantinelů tak, aby se komunikace stala opět efektivní.

3.2 Motivace

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“⁶³

Motivace pracovníků je podstatně složitějším procesem, než se na první pohled může jevit. Každý pracovník se totiž se svou prací jinak identifikuje, lidé mají obecně

⁶³ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 159

odlišné potřeby, představy o životě, touží po různých výrobcích a službách, tudíž jejich motivy k práci jsou odlišné. Nelze tedy vycházet z domněnky, že pouze jediný přístup k motivování je správný.

Motivovat pracovníky z pohledu managementu fakticky znamená uvádět tyto pracovníky do pohybu, a to ve směru, jakým organizace potřebuje (požaduje). Lidé jsou obecně motivováni tehdy, pokud vědí, že určitá činnost směřuje k dosažení určitého cíle a že pokud je cíle dosaženo, následuje forma odměny – tou je v pracovním procesu nejčastěji mzda nebo plat, v případě nehmotných stimulů je to pochvala, uznání či povýšení.

Každý jednotlivý manažer by měl v rámci své řídicí práce klást důraz na motivaci svých podřízených pracovníků, neboť jen motivovaný zaměstnanec je ochoten podílet se aktivně na činnostech ve prospěch organizace.

Pracovní motivace je spojena s plněním formálně uložených povinností, přičemž spočívá ve vytvoření pravidel a podmínek, jež budou působit na zaměstnance v pracovním procesu tak, aby byl produktivní, loajální a aby vykonával svou práci svědomitě a zodpovědně.

Pro manažera (zejména pak pro liniového manažera) je důležité, aby zaměstnanci byli motivováni, neboť práce s takovými lidmi je pak jednodušší a lépe se dosahuje úkolů, jež jsou příslušnému kolektivu či skupině zaměstnanců stanoveny. Jinými slovy řečeno, lépe se vedou a řídí motivovaní pracovníci než nemotivovaní, a proto je v tomto směru důležité kooperace liniových manažerů s útvarem řízení lidských zdrojů.

Pracovní motivace je tvořena jednak vnitřními faktory, jež jsou představovány motivy, a jednak faktory vnějšími, jež mají charakter či povahu stimulů. A právě tyto stimuly ve skutečnosti znamenají vnější podněty, které vyvolávají motivaci pracovníků. Motivy jsou úzce spojeny s přáním, naproti tomu stimuly ovlivňují individuální produktivitu a lze je považovat jako určité odměny či pobídky, jež stupňují snahu po uspokojení přání.

Prostřednictvím stimulů je možné korigovat potřeby, respektive je možné některé potřeby eliminovat či stanovovat odlišné pořadí důležitosti uspokojení. Soubor stimulů pak představuje stimulaci, přičemž vnější pobídky, podněty či incentivy vlastně dovolují korigovat jednání člověka v pracovním procesu a působit na jeho motivaci.

„Smyslem stimulace jako procesu používání stimulů je podnícení u pracovníka určité aktivity nebo její omezení. Přitom stimulů může být mnoho, ale ne každý působí motivačně. Záleží na tom, zda podnět je pro pracovníka významný, zda uspokojuje jeho potřeby, nedostává se do rozporu s jeho životními hodnotami, obecně řečeno s jeho motivy. Na druhé straně je však vliv organizace, která může volit různá seskupení stimulů podle svých vlastních potřeb. Proto výkon jakékoliv řídicí funkce předpokládá záměrné používání stimulačních činitelů.“⁶⁴

Manažer musí v rámci plnění manažerských funkcí a s ohledem na svůj styl práce respektovat oprávněné zájmy jemu podřízených pracovníků a být si vědom úkolů, jež jsou kladeny na jemu podřízené pracovníky, kdy za splnění úkolů nese primární odpovědnost právě příslušný manažer.

Zároveň si však musí uvědomovat, že existují konkrétní relevantní instrumenty pro řádné plnění úkolů, mezi něž patří mimo jiné i motivace. S motivací pak úzce souvisí hodnocení práce a pracovního výkonu zaměstnance a s tím spojené odměňování za vykonanou práci.

3.3 Hodnocení práce a odměňování zaměstnanců

Hodnocení práce a pracovníků patří mezi důležité prvky v rámci řízení lidských zdrojů. Aby však bylo hodnocení pro organizaci přínosné, je nezbytná úzká kooperace liniových manažerů s útvarem řízení lidských zdrojů a koordinace jednotlivých aktivit. Je to právě liniový manažer, který nejlépe zná podřízené pracovníky a je schopen provést hodnocení jejich práce.

Obecně platí, že hodnocení pracovníků je významnou činností, jež poskytuje organizaci jako celku konkrétní představu o výkonech, jednáních a schopnostech jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení práce je ovšem důležité i pro samotné

⁶⁴ Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 93

pracovníky, neboť jim poskytuje zpětnou vazbu k jejich působení v organizaci a do jisté míry i ukazuje případné (budoucí) směřování pracovníka v organizaci. Systémy hodnocení pracovního výkonu, které jsou zaměřeny na rozvoj schopností pracovníků, jsou navíc účinným motivačním instrumentem.

„Přesto, že je běžně v praxi (a v současnosti již méně v odborné literatuře) užíván termín hodnocení výkonu, ve skutečnosti zpravidla nejde pouze o oblast výkonu ve smyslu výsledků práce, ale součástí hodnocení pracovníka je i jeho pracovní chování, které zahrnuje přístup k práci a lidem. Předmětem hodnocení jsou tedy i osobnostní charakteristiky, jež souvisejí s pracovní činností člověka a které jsou nedílnou součástí jeho pracovního působení.“⁶⁵

Hodnocení práce a pracovníků může být průběžné, příležitostné či systematické. Každá organizace přistupuje k hodnocení práce rozličně, obecně by ovšem mělo platit, že má-li být řízení lidských zdrojů v organizaci efektivní, je vhodné hodnocení práce a pracovníků v organizaci pravidelně provádět.

Existuje přitom celá řada osvědčených metod, které je možné k hodnocení práce a pracovníků využít. Rovněž kritérií hodnocení pracovníků je velmi mnoho, přičemž by měla splňovat určité – alespoň základní – požadavky (kritéria by měla být měřitelná, objektivní, nezávislá, relevantní, srozumitelná a jednoznačná).

Jedním z hlavních výstupů hodnocení práce a pracovníků je jednak plánování motivace u pracovníků (hodnocení pracovníků umožňuje zjistit, co pro každého jednotlivého pracovníka znamená práce, kterou v organizaci vykonává, jaké má postoje k životu, co od života očekává) a jednak odměňování pracovníků. A právě odměňování patří k neefektivnějším nástrojům motivace pracovníků, které má organizace vůbec k dispozici.

„Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Každá organizace je jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejích pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující.“⁶⁶

⁶⁵ Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 146

⁶⁶ Tamtéž, str. 160

Záleží vždy na managementu každé organizace, jaké možnosti stran odměňování využije, jakým způsobem si určí pravidla pro odměňování v řádné a mimořádné formě, jaké zvolí nástroje a postupy pro odměňování.

Nicméně platí určité obecné požadavky na systém odměňování, neboť je-li odměňování nastaveno nevhodně či nesprávně, může to mít značný vliv na celkové náklady organizace – například nízká odměna za práci vede k vysoké fluktuaci pracovníků, což znamená permanentní nabírání nových zaměstnanců, jejich zaškolení a zaučení a tedy vysoké náklady na tyto oblasti.

Odměňování by mělo být spojeno se strategií rozvoje lidských zdrojů. Chybí-li totiž v organizaci určitá koncepce ohledně rozvoje lidských zdrojů, pak je odměňování svébytné a nepředstavuje onen významný motivační nástroj.

Odměňování zaměstnanců patří mezi náplň práce liniového manažera, který rozhoduje jak o výši různých příplatků ve formě osobního ohodnocení či bonusů, tak o výši mimořádných odměn či naturálních požitků.

V rámci stylu práce by měl každý jednotlivý manažer, který rozhoduje o odměňování svých podřízených pracovníků, brát v úvahu, že prostřednictvím odměňování je možné rozvíjet schopnosti pracovníků v zájmu zvýšení schopností zdrojů, kterými organizace disponuje. Jinými slovy řečeno, odměňování je důležité z hlediska motivace pracovníků, zároveň je ovšem možné ho využít ve prospěch organizace - jestliže jsou totiž zaměstnanci adekvátně odměňováni za vykonanou práci a jsou motivováni k tomu, aby zvyšovali svou produktivitu, pak systém odměňování může zvýšit zdravou míru soutěživosti mezi zaměstnanci, což je ku prospěchu organizace.

Odměňování musí totiž manažer pojmout nikoliv jako nutnost či nutné zlo, ale naopak jako pozitivní prostředek ke zvýšení motivace pracovníků, tedy tak, že systém odměňování povede k tomu, aby zaměstnanci pracovali podle svých nejlepších schopností a že odměňování bude stimulem pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.

ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce byly funkce manažera a styly jeho práce. Cílem práce pak bylo především zjistit, do jaké míry je osobnost manažera a relevantní plnění jeho primárních funkcí zásadní pro stabilitu a rozvoj organizace a zda styl práce manažera může ovlivnit produktivitu a loajalitu zaměstnanců k organizaci či nikoliv.

Je zřejmé, že jen ve velmi malých organizacích vykonává manažer všechny své funkce. Typické je to navíc v těch organizacích, kde se osoba manažera kryje s osobou vlastníka. Složitost vnějšího prostředí a společenské i technické změny vedou k nutnosti organizace rozčleňovat na různá oddělení či úseky, jejichž řízení má na starosti konkrétní manažer. Tomu pak odpovídá i výkon funkce, jež je mu svěřena. To znamená, že v organizacích se standardně setkáváme s manažery, kteří realizují základní manažerské funkce, při jejichž výkonu vzájemně spolupracují.

Osobnost každého jednotlivého manažera a plnění jemu určené funkce je zcela zásadní stran stability a rozvoje organizace. Jestliže manažer nedisponuje potřebnými schopnostmi, znalostmi a zkušenostmi, pak není schopen vykonávat příslušnou manažerskou funkci řádně, včas a ve prospěch organizace, což se po určité době musí zákonitě projevit.

Manažerské funkce se vzájemně prolínají, nelze je tedy od sebe oddělit. Schopnost vrcholového managementu vzájemně spolupracovat a vybrat kvalitní personál pro střední management je zásadní z hlediska toho, zda bude organizace fungovat dlouhodobě a zda bude schopna plnit cíle, jež si stanovila.

Požadavky na manažerskou práci a na zabezpečení manažerských funkcí se permanentně zvyšují, což klade i značné nároky na osobnost manažera.

Styl práce, který pak manažer zvolí ve vztahu k vedení a k řízení jemu podřízených pracovníků a k zabezpečení úkolů, jež vyplývají z náplně jeho práce, podstatným způsobem ovlivňuje produktivitu a loajalitu zaměstnanců k organizaci. Pokud manažer se svými podřízenými pracovníky aktivně komunikuje, motivuje je, provádí systematické hodnocení jejich práce a podrobně se věnuje i systému odměňování za vykonanou práci, pak všechny tyto přístupy podřízení pracovníci zaznamenají a ocení je.

Organizace se od sebe odlišují svou velikostí, předmětem činnosti, organizační hierarchií, posláním i vytýčenými cíli. Co je ovšem sjednocuje, jsou lidské zdroje, neboť bez kvalitních a schopných pracovníků dnes prakticky nemůže dlouhodobě existovat žádná společnost.

Manažer v rámci stylu své práce si musí být dobře vědom primární skutečnosti, a sice že vybudování optimálního a schopného kolektivu pracovníků je záležitostí dlouhodobou a že je proto nezbytné lidem na pracovišti věnovat dostatečnou pozornost. Jen tak se totiž vytvoří takový pracovní tým, který bude pro organizaci vskutku přínosný.

Stále přitom vzrůstá v tomto směru význam liniových manažerů, kteří mají nejbližší k podřízeným pracovníkům a kteří rozhodují o podobě svého týmu. Liniový manažer musí při řízení a vedení jemu podřízených pracovníků akceptovat jak pokyny středního a vrcholového managementu, tak rovněž interní pokyny – například ohledně firemní kultury, firemní komunikace, strategie rozvoje lidských zdrojů či strategie dalšího růstu organizace.

A je to právě liniový manažer, kdo nejvíce ovlivňuje (respektive může ovlivnit) produktivitu a loajalitu zaměstnanců k organizaci.

Chyby manažera v komunikaci, v přístupu k zaměstnancům, v delegování či v ukládání pokynů a úkolů mohou mít pro organizaci jako celek značně nepříznivé důsledky. Nejen že takový manažer nemusí být schopen vůbec zajistit splnění úkolů, jež jsou na něho a na jemu podřízený kolektiv pracovníků kladeny, ale může dokonce ohrozit stabilitu organizace a její postavení na trhu.

Aby byl manažer schopen realizovat manažerské funkce a přispívat k tomu, že zaměstnanci budou produktivní a loajální k organizaci, pak musí jednak cítit podporu ze strany vlastníků organizace a ostatních členů managementu a jednak musí mít vytvořeny podmínky pro výkon své práce. Představy o tom, že manažerské funkce lze zajistit s minimem finančních prostředků a bez větší námahy, jsou zcela liché, nadto po manažerech lze spravedlivě požadovat, aby vykonávali manažerské funkce a přispívali k růstu organizace toliko tehdy, pokud organizace disponuje jasnou vizí, lidskými zdroji a finančními prostředky.

POUŽITÁ LITERATURA A PRAMENY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAŇ, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-245-0248-8.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. ISBN 80-7048-017-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-51-3.

ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

STÝBLO, J. a kol. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

VEBER, J. a kol. *Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martin Kužel

Obor studia: 6208R180 - Manažerská studia - řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ)

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Funkce manažera a styly jeho práce

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 55 stran

Celkový počet stran příloh: 0 stran

Počet titulů české literatury a pramenů: 15

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Pavel Petr