

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

Výkon manažerských funkcí z pohledu manažera v organizaci

Bakalářská práce

**Performance of Managerial Functions from the Perspective of Manager
in an Organisation**

Bachelor thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. JEDINÁK Petr Ph.D.

AUTOR PRÁCE

CHOCHOLOVÁ Jiřina

Praha

2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Ve Špindlerově Mlýně dne 29.02.2024

.....
Jiřina Chocholová

Anotace

Bakalářská práce pojednává o výkonu manažerských funkcí z pohledu manažera v organizaci. Je zaměřena na teorii výkonu manažerských funkcí a na základní pojmy. Její obsah se dělí na devět kapitol. V první kapitole je popsán cíl bakalářské práce, druhá kapitola pojednává o definici managementu a o třech pohledech na management, o historickém vývoji a o jeho třech úrovních. Následují vybrané oblasti manažerského profilu a otázka rozvržení manažerova času. V dalších kapitolách jsou definovány a popsány postupné a průběžné manažerské funkce a otázka motivace. Poslední kapitoly se soustřeďují na vybrané soudobé manažerské přístupy a na management v reakci na aktuální společenské trendy.

Klíčová slova

management, plánování, organizování, kontrola, motivace, seberozvoj

Annotation

The bachelor thesis deals with the performance of managerial functions from the perspective of a manager in an organization. It focuses on the theory of the performance of managerial functions and the basic concepts. Its content is divided into nine chapters. In the first chapter describes the aim of the bachelor thesis, the second chapter discusses the definition of management and the three views of management, its historical development and its three levels. This is followed by selected areas of the managerial profile and the issue of managerial time allocation. In the following chapters, successive and continuous managerial functions and the question of motivation are defined and described. The last chapters focus on selected contemporary managerial approaches and on management in response to current societal trends.

Keywords

management, planning, organizing, control, motivation, self-development

Obsah	
Úvod.....	6
1 Cíl bakalářské práce	8
1 Management.....	9
1.1 Tři pohledy na management	9
1.2 Vývoj managementu	10
1.2.1 Management v předindustriální době	10
1.2.2 Klasické období managementu	11
1.2.3 Management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století	12
1.2.4 Management konce 20. a počátku 21. století	13
1.3 Úrovně managementu a jejich úloha.....	14
2 Profil manažera	15
2.1 Obecné principy manažerské práce.....	15
2.2 Základní kompetence manažera.....	16
2.3 Postavení manažera v organizaci.....	18
2.4 Styl manažerské práce.....	19
2.5 Čtyři „E“ a práce manažera	20
2.6 Vztah manažera k podřízeným	20
2.7 Lídr (leader) a leadership	21
3 Manažer a čas	23
4 Postupné manažerské funkce	25
4.1 Plánování	25
4.1.1 Klasifikace plánů	25
4.1.2 Postup plánování.....	26
4.1.3 Metoda řízení podle cílů (MBO)	27
4.2 Organizování.....	27

4.2.1	Základní prvky organizování	28
4.2.2	Organizační struktury	29
4.2.3	Moderní organizační struktury	31
4.3	Vedení lidí	32
4.3.1	Manažerská funkce vedení lidí	32
4.3.2	Teorie vedení lidí	33
4.4	Řízení lidských zdrojů	36
4.4.1	Získávání a výběr pracovníků	37
4.4.2	Rozmísťování pracovníků	38
4.4.3	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	39
4.4.4	Hodnocení pracovníků a jejich odměňování	40
4.5	Kontrola	40
4.5.1	Druhy kontrol	41
4.5.2	Nedostatky kontrolních procesů	42
5	Průběžné manažerské funkce	43
6	Motivace	45
7	Vybrané soudobé manažerské přístupy	48
7.1	Strategické řízení	48
7.2	Management změn	49
7.3	Management znalostí	50
8	Management v reakci na aktuální společenské trendy	52
8.1	Globalizace	52
8.2	Digitalizace	54
9	Závěr	55
10	Zdroje	57

Úvod

Bakalářská práce s názvem „Výkon manažerských funkcí z pohledu manažera v organizaci“ se zaměřuje na základní pojmy a na teorii týkající se této problematiky. V poslední době nabývá slovo „management“ velkého významu. Rodí se manažeři v nejrůznějších oblastech. Management je všude kolem nás, ve sportu, ve vědě, v kultuře, v dopravě, v politice, ve veřejné správě, v bankách, ale i v rodině. K rozmachu manažerských funkcí, bohužel na úkor ostatních pracovních pozic, přispívá také obrovský rozvoj informačních a výrobních technologií. Bez řízení správně nefunguje ani ten nejmenší organizační celek. Jsme buď řízeni, řídíme sami, nebo se na řízení nějakou měrou podílíme.

Manažeři stojí v současném dynamickém světě podnikání před řadou výzev a nároků. Jejich role je mnohotvárná a náročná. Zodpovídají za plánování, organizování, řízení a kontrolu. Správná aplikace nejen těchto manažerských funkcí vede ke zlepšení vedení podniku a z toho také vyplývá, jak organizace působí navenek. Manažeři jsou jakýmsi klíčovým spojivým článkem mezi vedením a zaměstnanci, mezi strategií a realizací, a jejich úspěšný výkon má nezastupitelný význam pro dosažení cílů organizace.

S nárůstem počtu manažerských postů přibývá i manažerů, kteří základní teoretické znalosti v této oblasti nemají a vykonávají manažerské funkce jen na základě praktických dovedností. Manažerské znalosti jsou však významným předpokladem úspěchu v profesionální kariéře, a tak by základní znalost managementu měla být v současné době považována za součást všeobecného vzdělání. Já sama jsem zaměstnána na pozici manažera první linie v příspěvkové organizaci Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra. Tuto práci vykonávám již 21 let právě jen na základě praktických zkušeností. O hlubším pojetí managementu jsem se dozvěděla až studiem na vysoké škole, které významně přispělo ke zlepšení mého pracovního výkonu a k větší pracovní jistotě.

Práce je rozdělena do devíti kapitol. V první kapitole je popsán cíl této práce, druhá kapitola definuje management jako pojem a popisuje, jaké tři pohledy na management rozlišujeme, jeho stručný historický vývoj včetně nejdůležitějších představitelů jednotlivých období a úlohu jednotlivých úrovní managementu.

Třetí kapitola se zabývá profilem manažera, obecnými přístupy manažerské práce a základními manažerskými kompetencemi. Dále jsou rozebrány styly manažerské práce, čtyři „E“ a vztah manažera k podřízeným. V pasáži pojednávající o profilu manažera se nelze vyhnout pojmu lídr a leadership. Ve čtvrté kapitole se seznámíme, jak je z pohledu manažera velmi důležité umět efektivně využívat veškerý disponibilní čas a jaké metody k tomu mohou být využívány. Pátá kapitola definuje a popisuje postupné manažerské funkce, které sledují logický postup činností manažera. Jedná se o plánování, organizování, vedení lidí, řízení lidských zdrojů a kontrolu. Šestá kapitola popisuje průběžné manažerské funkce, které postupnými manažerskými funkcemi prostupují. Další kapitola je věnována motivaci, tedy způsobu, jak dobrovolně přimět člověka, aby se zaměřil určitým směrem. Osmá kapitola přibližuje některé vybrané soudobé manažerské přístupy a v poslední kapitole je popsán management v reakci na aktuální společenské trendy, tedy vliv globalizace a digitalizace.

1 Cíl bakalářské práce

Management se studuje na vysoké škole několik let, ale existují lidé, kteří nevystudovali žádnou školu, a přesto je jejich šéfovský přístup velmi racionální a autoritu si získali přirozeným způsobem. Téma bakalářské práce „Výkon manažerských funkcí z pohledu manažera v organizaci“ jsem si vybrala, protože jsem zaměstnána na pozici manažera první linie v příspěvkové organizaci Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra. Tuto práci vykonávám právě jen na základě praktických dovedností. Prostřednictvím praxe a samostudia, které mi bylo v rámci zaměstnání umožněno, jsem zjistila, že teoretické znalosti a koncepty managementu jsou klíčové pro úspěšné řízení a strategické rozhodování.

Studium managementu poskytuje manažerům pevný základ v oblasti teoretických konceptů a principů managementu. Pomáhá manažerům rozvíjet klíčové dovednosti, jako je komunikace, rozhodování a řízení lidí, které jsou nezbytné pro efektivní vedení týmu a dosahování cílů organizace. Manažerské vzdělání pomáhá manažerům rozvíjet schopnost strategického myšlení a plánování dlouhodobých cílů, což je nezbytné pro úspěšné řízení organizace v konkurenčním prostředí, umožňuje manažerům udržovat krok s nejnovějšími trendy, metodami a nástroji v oblasti managementu, což je klíčové pro úspěch v dnešním dynamickém a neustále se měnícím prostředí. Celkově lze říci, že manažerské vzdělání hraje klíčovou roli v přípravě manažerů na úspěšné zvládnutí jejich rolí a povinností ve vedení organizace.

Cílem této bakalářské práce je vytvořit základní teoretický přehled problematiky managementu a vzbudit zájem k dalšímu vzdělávání a rozšiřování znalostí v této oblasti. Realizace praktického managementu se v současné době neobejde bez potřebných přístupů, technik, nástrojů, a doporučení, jež lze čerpat z této bakalářské práce.

1 Management

Sloveso „to manage“ znamená vést, spravovat, řídit. Podobně lze doslova přeložit slovo „management“, objevující se doslova ve všech jazycích, jako řízení, vedení. Management je proces systematického provádění všech manažerských funkcí, jež jsou nezbytné ke stanovení a dosažení soustavy cílů organizace.¹

Kapacita jedince je omezená, proto řídíme. Management je vlastně hledání nástrojů k určení správného cíle a získávání lidí, s jejichž pomocí tohoto cíle dosáhneme. Management zahrnuje řízení celé organizace, jejich částí i jednotlivých činností.²

1.1 Tři pohledy na management

Management je specifická aktivita, kterou můžeme definovat jako soubor zkušeností, názorů, přístupů, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci používají ke zvládnutí specifických činností. Jsou to činnosti mobilizující lidské a věcné činitele k dosažení záměrů podniku. Je to umění přimět lidi, aby dělali to, co je třeba. Dochází k mobilizaci a aktivizaci zdrojů a postupování rizik, které si kladou za cíl dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou organizaci. management vytváří určité prostředí, ve kterém jednotlivci pracují ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.

Managementem nazýváme i řídící pracovníky. Setkáváme se s názvy personální management nebo finanční management atd. Manažeři odpovídají za práci svých podřízených a ke své práci mají potřebné pravomoci.

Management ve smyslu vědní disciplína není exaktní vědou, neposkytuje nám nezvratná fakta, ale neustále se vyvíjí a mění. Zkoumáme v něm, jak ovlivnit chování lidských jedinců a skupin. Manažerské přístupy a nástroje, které fungují v jedné organizaci, nemusejí fungovat v organizaci druhé.³

¹ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. 325 s. ISBN 978-80-7251-198-3. s. 16-19

² MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 13

³ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 13-14

Management má interdisciplinární charakter, čerpá z lékařských disciplín, z přírodních věd, zejména z biologie, matematiky, ale i z věd humanitních, zejména z psychologie, sociologie, ekonomie nebo práva. Tyto poznatky rozvíjí a aplikuje na podmínky řízení.⁴

1.2 Vývoj managementu

K vývoji managementu dochází od samých počátků lidstva. Naši předci se po tisíciletí zabývali otázkami, jak využít a motivovat někdy značně neochotné pracovní síly. Například již stavitelé pyramid nebo sumerští obchodníci znali základní manažerské funkce, metody a nástroje managementu. Vývoj managementu můžeme rozdělit na pět základních období:

- management v předindustriální době
- klasické období managementu
- management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století
- management konce 20. století
- management počátku 21. století⁵

1.2.1 Management v předindustriální době

V předindustriální době, byl management spíše praktickým než vědeckým oborem. Představiteli tohoto období je např. Niccolo Machiavelli, autor knihy „Vladař“, ve které popisuje základní doporučení týkající se vůdcovství. Dále čínský generál Sun Tzu, autor knihy „Umění války“. V této knize již v 6. století př. n. l. popsal způsob strategického myšlení. Adam Smith napsal knihu „Bohatství národů“, ve které popisuje princip dělby práce a dále např. John Stuart Mill, který vytvořil teoretické základy alokace zdrojů, výroby a tvorby cen.⁶

⁴ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. 325 s. ISBN 978-80-7251-198-3. s. 22

⁵ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 19

⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 19-20

1.2.2 Klasické období managementu

Klasické období zahrnuje management konce 19. a počátku 20. století. Management se vyvíjel ve větvi americké a evropské.

Americká větev byla zaměřena na zvyšování produktivity práce a výkonnosti výrobních jednotek, na měření a výpočty. Cílem tzv. vědeckého řízení bylo sladit výkon stroje s výkonem člověka. Vůdčím principem byla podrobná dělba práce, měření a počítání pracovních časů a nucený pohyb. Velký význam zaujímalo plánovací oddělení. Za zakladatele vědeckého managementu je považován F. W. Taylor, za zakladatele hromadné výroby a podpůrce standardizace H. Ford. Grafickými metodami pro plánování a kontrolu výroby proslul H. L. Gant. Odbouráváním zbytečných pohybů při manuální práci a racionalitou práce se zabývali Lilian M. Gilbreth a F. B. Gilbreth, kteří prosazovali „lidský“ styl řízení. L. Gilbreth je považována za matku managementu. Manažerem General Motors, který zavedl divizní organizační strukturu byl A. P. Sloan. Zabýval se také organizačním uspořádáním vrcholového managementu a jeho odpovědností za strategické řízení.

Evropská větev se zaměřovala na funkční náplň řízení. Hlavními představiteli byli např. M. Weber, zakladatel byrokratické organizace řízení nebo francouzský průmyslník H. Fayol, který jako první stanovil pět základních manažerských funkcí: předvídání, organizování, prikazování, koordinaci a kontrolu, a také detailně analyzoval manažerské činnosti.

Dále je potřeba zmínit T. Bat'u, který kladl velký důraz na disciplínu a pořádek. Jeho systém byl založen na samosprávě dílem, hospodářských střediscích, plánování činnosti, spoluodpovědnosti zaměstnanců a jejich spoluúčasti na zisku. Dalším představitelem tohoto období byl jeden ze slavných kritiků taylorismu, C. N. Parkinson, autor slavných Parkinsonových zákonů.⁷

⁷ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 20-21

1.2.3 Management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století

V tomto období se rozvíjelo velké množství názorových proudů.

Sociální přístupy upozorňují na to, že člověk není stroj, ale živá bytost, která je ovlivněna sociálními a psychologickými faktory. Z těchto přístupů pak vycházejí sociálně psychologické přístupy. Představitelem obou směrů byl např. E. Mayo, který upozornil na významné působení psychologických a sociálních faktorů na člověka. Dále vystoupil s kritikou koncepce vědeckého průmyslového řízení a hlavní důraz kladl na nehmotné stimuly.

Dalším představitelem byl italský profesor a autor Paretova pravidla V. Pareto. Autorem teorie X a Y byl D. McGregor, který se přikláněl k tomu, že management je profesí a je zaměřen na dosahování cílů. Autorem teorie potřeb je A. Maslow.

F. Herzberg je autorem teorie pracovní motivace. Otcem průmyslové psychologie je H. Munsterberg, který aplikoval psychologii v průmyslu. Dále např. D. Carnegie, R. Linkert, J. S. Mouton, D. McClelland, V. Vroom, L. Perter, F. Sninner a další.

Procesní přístupy kladou důraz na strukturalizaci procesu řízení, vymezení manažerských funkcí a doporučení, jak je vykonávat. Vycházely z Weberovy byrokratické organizace řízení a z prací H. Fayola. Představiteli jsou H. Koontz a H. Weihrich. Člení manažerskou práci na funkce plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu.

Dále L. F. Urwick, který přidal k Fayolovým manažerským funkcím funkce komunikace a rozborové činnosti a L. Gulick, který vytvořil klasifikaci manažerských funkcí POSDCORB (plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, organizování, koordinace, evidence, rozpočtování).

Systémové přístupy sledují organizaci buď z úhlu její struktury, nebo z úhlu jejího chování. Hlavním představitelem je Ch. I. Barnard, který považuje manažera za mozek organizace zodpovědný za formulaci cílů, tvorbu komunikačních kanálů a zajištění podmínek pro práci podřízených.

Kvantitativní metody rozhodování hledají řešení pro složité rozhodovací problémy s velkým množstvím variant. Patří do nich teorie her, strukturální analýza, matematické programování, analýza projektů, teorie zásob, obnovy a hromadné obsluhy. Hlavními představiteli jsou K. Arrow, R. Frish, L. V. Kantorovich, W. Leontieff, J. von Neumann, P. A. Samuelson, H. A. Simon, H. M. Markowitz, P. M. Morse, W. W. Cooper, H. M. Wagner. Mnozí z nich získali Nobelovu cenu.

Empirické přístupy vycházejí z empirických výzkumů a praktických zkušeností svých autorů. Hlavním představitelem je P. F. Drucker, považovaný za guru moderního managementu.⁸

1.2.4 Management konce 20. a počátku 21. století

Na konci 20. století se stabilní podnikatelské prostředí stává minulostí a je charakteristické velkými změnami. Hledají se nástroje, jak se se změnami v organizacích vyrovnat.

Mezi nejdůležitější autory patří K. E. Sveiby, autor pojmu intelektuální kapitál, T. Peters a R. Waterman jsou autoři pojmu excelentní organizace, J. Champy a M. Hammer jsou autoři pojmu reengineering a propagátoři procesního řízení.

V tomto období dochází také k pronikání japonského managementu do managementu evropského a amerického, které přineslo metody a nástroje jako jsou Total Quality Management (TQM), lean management (minimalizace plýtvání zdroji a zlepšování efektivity a produktivity, ringiseido (konzultační systém), kaizen (postupy zlepšování procesů ve výrobě) a další.

Management na počátku 21. století je pod vlivem globalizace a pronikání informačních a komunikačních technologií. Objevují se nové přístupy a názory, například koncept organizace jako živého organismu a management udržitelného rozvoje.⁹

⁸ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 21-23

⁹ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 24

1.3 Úrovně managementu a jejich úloha

Management můžeme rozdělit do tří úrovní:

Manažeři první linie jsou jen o stupeň výše nad výkonnými pracovníky. Patří k nim například mistři, předáci nebo vedoucí dílen.

Střední manažeři zahrnují velmi rozmanitou a početnou skupinu řídicích pracovníků. Jedná se o vedoucí různých útvarů a manažeři závodů. Největší podíl v činnosti středních manažerů zaujímá poskytování a získávání informací.

Vrcholoví manažeři neboli top manažeři koordinují a usměrňují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Na práci této skupiny vedoucích pracovníků závisejí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři na sebe přebírají odpovědnost za vlastníky a jsou relativně odděleni od organizace. Jejich zvláštní postavení v řídicí hierarchii je vytvářeno jejich těsnou vazbou na vlastníky.¹⁰

¹⁰ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 28-29

2 Profil manažera

Úspěchy či neúspěchy v prosperitě organizace lze do značné míry přičíst manažerům, kteří organizaci řídí. Ani do budoucna nelze předpokládat, že úloha manažerů ustoupí do pozadí. Jejich úloha bude posílena některými novými skutečnostmi, např. globalizace světové ekonomiky a vyrovnání se s jejími dopady, náročnost, flexibilita řízení vnitřních provozních procesů, zrychlování tempa změn atd. ¹¹

2.1 Obecné principy manažerské práce

K obecným zásadám manažerské práce patří priority, prevence, orientace na zákazníka, bezvadnost samozřejmostí atd.

Princip priorit se opírá o Paretovo pravidlo, které klade důraz na různorodost. Někdy je tento závěr označován jako pravidlo 20:80, kdy skupina asi 20 % nejvýznamnějších jevů má 80% významovou hladinu. Transformace Paretova pravidla do managementu konstatuje, že v běžné realitě neexistuje homogenita, nýbrž typická je různorodost jevů a procesů, a proto je třeba rozlišovat, co je prioritou, a určit, co je naopak nedůležité a může přijít na řadu později.

Princip prevence vychází ze zásady, že čím dříve se objeví a odstraní určitý nedostatek, tím ztráty s ním spojené budou nižší. Užitečnost prevence se dokládá v podobě pravidla „deseti“. I když ekonomické důsledky liknavosti při řešení problémů nemusí být vždy desetinásobkem, je nepopiratelné, že ve většině případů je výhodné okamžitě reagovat na chyby, nedostatky, nežádoucí stavy, než je následně nákladně řešit. V manažerské praxi najdeme řadu oblastí, kde by princip prevence neměl být v žádném případě podceňován či dokonce ignorován. Jedná se např. o oblast managementu kvality, environmentálního managementu, bezpečnosti práce, ale i v četných provozních

¹¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 35

činnostech. Charakter prevence by měly mít i aktivity zaměřené na pravidelné mapování situace firmy z hlediska její finanční situace, vývoje výkonů atd.

Orientace na zákazníka vyžaduje považovat zákazníka za nejdůležitější osobu v organizaci, jejíž požadavky musí být splněny. Firmy usilují o celkovou spokojenost zákazníka a dlouhodobou věrnost.

Smyslem zásady bezvadnost samozřejmostí je u manažera i u jeho podřízených vyvolat pozitivní postoj k tomu, co děláme, a zavrhnout představu, že na kvalitě práce nezáleží, neboť to následně nikdo nepozná. Je žádoucí své chyby monitorovat a učit se z nich. Z pohledu manažerů je pak nutné vytvořit atmosféru, která nepovede k tolerování nedostatků či dokonce k obhajobě vadné práce nebo jejímu zastírání.¹²

2.2 Základní kompetence manažera

Způsobilst manažera by měla naplňovat odbornosti, jež manažer získává vzděláváním a zkušenostmi a chování manažera, a to jak v dané organizaci, tak i mimo ni.

Dominující složku odborných znalostí tvoří školní příprava. Manažerům jsou nabízena různá nastavbová studia zvláště pak studium MBA (Master of Business Administration), kurzy pro manažery podnikatelských škol, označované EMBA (Executive Master of Business Administration).

Další významový rys soudobých manažerů by mělo být sebevzdělávání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vstřebávání, vyhledávání a využívání nových poznatků.

Praxí a tréninkem se získávají praktické dovednosti.

¹² VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 40-43

Stranou pozornosti nemohou být ani odborné dovednosti, které souvisejí s jejich specializací, a zvládnání technických prostředků, včetně výpočetní a prezentační techniky.

Lidská dimenze způsobilosti manažera představuje řadu obtížněji uchopitelných i napodobitelných rysů.

Nelze pominout ani sociální zralost, jako komplex mravních, osobních a etických vlastností. Tyto vlastnosti mohou být zčásti dědičné, zčásti získané výchovou. Minimální požadavky spočívají v dodržování zákonů.

Osobní vlastnosti prezentují vztah manažera k sobě samému, ke světu, k druhým lidem.

Prvkem sociální zralosti manažerů je i charisma, tedy jakési kouzlo osobnosti, určitý šarm nebo soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na jejichž základě se manažer může stát vůdcem ovlivňujícím svým chováním podřízené. Ti potom ochotněji přijímají jeho myšlenky, nápady, názory, stanoviska. Od manažerů se očekává, že budou vůdčími osobnostmi s takovými vlastnostmi, jako je přesvědčivost, sebejistota, přitažlivost, důvěryhodnost, proaktivní, iniciativní jednání apod.¹³

¹³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 37-39

2.3 Postavení manažera v organizaci

Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem:

vlastník – manažer – zaměstnanec.

Vlastníci rozhodují a schvalují strategické záměry organizace, provádějí dohled nad činností manažerů, nad plněním strategických záměrů a sledují výkonnost organizace.

Manažeři mají dominantní postavení v řízení organizace, řídí běžnou provozní činnost, připravují koncepce rozvoje organizace, zabezpečují finanční zdraví organizace atd. Manažer je specifický zaměstnanec jak vyšší platu, tak i odpovědnostmi a pravomocemi.

Zaměstnanci poskytují příslušné informace a další podklady nutné pro řízení a realizují stanovené úkoly.

V původním malém soukromém rodinném podniku tyto tři role splývaly. S postupným zvětšováním podniků se začaly osamostatňovat. Velké firmy byly na počátku 20. století mnohdy vedeny jedinou osobou, obvykle jejich majitelem a úspěch firmy byl na ní přímo závislý. Podnik byl řízen často autoritativně. Rozšiřování podniku vedlo majitele k potřebě najímat si podřízené manažery a vlivem nemoci nebo stáří byli vlastníci nuceni najmout si vrcholové manažery. Tak vznikla samostatná profese manažera s následnou postupnou diferenciací. Členitá struktura managementu způsobovala a dosud způsobuje potíže v komunikaci mezi různými úrovněmi manažerů, ve využívání jejich potenciálu, rozdělení pravomocí a odpovědností.¹⁴

¹⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 27-28

2.4 Styl manažerské práce

Styl 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 jeho znalostí a zkušeností, osobních vlastností, autority a ze schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, dále z uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních. Ve svých řídicích aktivitách je manažer vědomě či podvědomě determinován charakterem okamžité situace, závažností rozhodnutí, postoji podřízených a osobnostními vlastnostmi manažera. Již v polovině šedesátých let minulého století rozčlenil profesor University of Michigan Rensis Likert manažerské styly do čtyř skupin: autoritativní, benevolentní, konzultativní a participativní.

Postupem času bylo toto členění doplněno řadou dalších, jako je:

byrokratický styl řízení, opřený o směrnice a nařízení "shora",

autoritativní styl řízení, založený na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování, strohý, formální způsob jednání s podřízenými,

demokratický styl řízení, kdy má manažer přirozenou autoritu, spolupracuje s podřízenými a ponechává si prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí a

liberální styl řízení, ve kterém se manažer snaží činnost podřízených ovlivňovat co nejméně.

Vzhledem k pestrosti reality by bylo naivní se domnívat, že jeden z uvedených stylů je nejvhodnější.¹⁵

¹⁵ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 43-50

2.5 Čtyři „E“ a práce manažera

Manažeři by při výkonu své činnosti měli respektovat tzv. 4E.

Jedná se o účelnost (effectiveness), což znamená dělat správné věci, správně vytyčovat cíle, správně definovat priority, správně rozhodovat atd., účinnost (efficiency), tzn. dělat věci správně, řešit úkoly a problémy v souladu s aktuálními znalostmi daného oboru, hospodárnost (economy), tzn. dělat věci s minimálními náklady a odpovědnost (equity) znamená dělat správné věci v souladu s právem. Patří sem sociální odpovědnost, sociální citlivost, dodržování ekologických a morálních norem.¹⁶

2.6 Vztah manažera k podřízeným

Autorita vedoucího jako vlivnost může mít dvojí podobu.

Autoritu formální, danou jeho postavením v organizační struktuře a autoritu neformální, vyplývající z uznání schopností, jednání a chování manažera ze strany podřízených.

Pro posilování autority lze manažerům doporučit, aby pečovali o svou odbornou kvalifikaci, aby jejich pracovní morálka byla minimálně stejná, ne-li vyšší, než je vyžadována u podřízených, aby byli důslední a spravedliví, aby ve vztahu s podřízenými nefavorizovali některé spolupracovníky apod.

Lze také doporučit, čeho by se měl manažer vyvarovat. Manažer by neměl věřit v neomylnost, neměl by svalovat vinu na druhé nebo se stavět do role nezúčastněného, neporušovat pravidla, nebyť lživý a neuctivý. Vyvarovat se pohrdání a posměchu vůči podřízeným.

K typickým aktivitám každého manažera patří komunikování s podřízenými. Každý příkaz, pokyn, sdělení mají být zpravidla impulsem pro další aktivity. Manažerům lze v této souvislosti doporučit, aby při zadávání pokynů a instrukcí byli rozhodní, aby sdělení byla srozumitelná. Smysl zadaného úkolu vysvětlit, sdělit přiměřené množství podrobností, nezadávat mnoho příkazů najednou, zeptat se podřízeného, jak by daný úkol řešil on, pokud je časový prostor,

¹⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 16

nezachovávat si přílišný odstup od podřízených, podporovat otevřenou komunikaci, začínat vždy jednat přátelsky a přiznat, pokud pochybil.

Každý manažer se dostane čas od času do situace, kdy je nucen užít kritiku, jejímž smyslem však není trestat či ostouzet kritizované, ale iniciovat zlepšení. Kritizovat je třeba jen přímo podřízené, nikoliv pracovníky jiných útvarů. Před kritikou je lepší zavést úvodní rozhovor a zeptat se na vlastní názor. Důležité je mít důkazy podporující oprávněnost kritiky. Není dobré kritizovat před kolegy nebo v nepřítomnosti kritizovaného, neužívat ironii nebo blíže nespecifikované poznámky, a pokud je to možné, vyvarovat se kritiky po telefonu, e-mailem apod.

Jednou z nejméně populární činností je disciplinární řízení. Dochází k němu, pokud se pracovník dopustí závažného porušení pracovních povinností nebo porušení zákona. Účelem není trest sám o sobě, ale změna chování pracovníka. V těchto situacích lze doporučit, aby se manažer nesmířil s takovým jednáním. Zvláště nevhodné je odstoupení od disciplinárního řízení v případě opakovaného porušení pracovní disciplíny. Důležité je nejednat v afektu a vypracovat záznam z jednání, pokud je to možné.

V případě potřeby prezentovat určité stanovisko, existují některé zásady projevu. Mezi ně patří vyjasnění cíle prezentace, osoba prezentujícího, struktura prezentace, věcná a formální stránka vystoupení.¹⁷

2.7 Lídr (leader) a leadership

Tento výraz se do češtiny překládá jako vůdcovství, schopnost vést lidi. Vůdčí osobnost je často přirovnávána k dirigentovi, kdy celkový výsledek orchestru závisí v maximální míře na dobrém dirigentském vedení. Vedení lidí je prvkem sociálních vztahů skupin v pracovním procesu. Manažer potřebuje ty, kteří ho budou následovat a skupiny, potřebují své vedoucí.

Klíčovými aspekty vedení lidí jsou řídicí hodnoty, povaha úkolů, charakter vedeného týmu a firemní klima.

¹⁷ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9. s. 37-42

Má-li vrcholový vedoucí být lídrem, musí vytvářet inspirativní vizi budoucnosti, motivovat a inspirovat podřízené, aby se zapojili do této vize, řídit realizaci vize a budovat a trénovat tým, aby byl při dosahování vize efektivnější.

Vize musí být realistickým a přitažlivým zobrazením toho, čeho chce lídr v budoucnosti dosáhnout. Určuje nejen směr, ale i priority. Její příprava se opírá o všechny moderní manažerské přístupy. V konečné fázi musí mít přesvědčivou podobu, opírat se o sdílené hodnoty a být pro firmu smysluplná.

Získávání lidí pro vizi spočívá v jejím vysvětlení, přesvědčení o její opodstatněnosti a přínosech. Mnohem náročnější je realizace vize. Zde lze doporučit teorii očekávání. Propojit motivaci, úsilí s výsledkem, v různých obměnách přesvědčovat o tom, že vyšší odměna je spojena s lepšími výsledky při vyšším výkonu.

Realizaci vize mohou lídři řídit sami, nebo za pomoci najatých specialistů. Důraz může být kladen na řízení pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti nebo prostřednictvím projektového řízení, respektováním doporučení managementu změn apod. Lídr musí ukazovat, že je profesionál na svém místě.

Důležité je formování a rozvíjení týmového ducha. Doporučuje se individuální i týmový rozvoj. Lídr musí umět navodit prostředí, v němž jsou lidé spokojeni a přitom dosahují skvělých výsledků. ¹⁸

¹⁸ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9. s. 47-48

3 Manažer a čas

V dnešním managementu jsou manažeři pod neustálým dohledem, tlakem a neustále na příjmu. Odpočinek je odsouván či ignorován. Musí čelit stresovým situacím, a přesto jejich práce musí být přesná a účelná. Čas manažera by měl být rozdělen na pracovní čas (42 hodin týdně), osobní čas (28 hodin týdně) a komunitní a rodinný čas (42 hodin týdně).

Stres v práci manažera je často prožíván prostřednictvím silnějších negativních emocí. Vzniká tehdy, když je osobnost vystavena nárokům či podnětům, které jsou větší, než je aktuální odolnost. Stres ovšem nelze vymýtit. Nejsnáze se stresu zbavíme pomocí fyzické aktivity. Psychické odpoutání znamená schopnost jedince odtrhnout se od momentální pracovní situace. Důsledkem dlouhodobého stresu může být syndrom vyhoření. Charakterizuje ho citové a mentální vyčerpání. Závislost na práci se nazývá workoholismus. K plánování času lze využít některou z metod.

Metoda ABC je určena ke stanovování krátkodobých priorit do tří úrovní:

Úroveň „A“ zahrnuje přibližně 15% úkolů celého dne, které nesnesou odklad. Úroveň „B“ jsou činnosti, které zabírají asi 20% času, měly by znamenat 20% denního výkonu. Pokud je nelze stihnout, je potřeba je delegovat. Úroveň „C“ jsou rutinní činnosti, které zabírají nejvíce času, přibližně 65%.

Eisenhowerův princip spočívá v rozdělení úkolů podle jejich naléhavosti a důležitosti. Činnosti můžeme rozdělit na naléhavé a důležité, důležité až nenaléhavé, nedůležité, ale naléhavé a neurgentní a nenaléhavé.

Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo 80/20 vyjadřuje poznatek, že 80% výsledků se skrývá ve 20% vynaloženého úsilí. V praxi to znamená, že 80% úkolů může být ukončeno ve 20% času, kterým pracovník disponuje. Zbývajících 20% úkolů zabere 80% zbylého pracovního času. Úkoly je potřeba rozdělit podle priorit.¹⁹

¹⁹ DEPOO, Lucie. *Management*. Vydání první. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 184 stran. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-49-2. s. 62-64

Pokud chce manažer dobře řídit podřízené, musí umět řídit svůj pracovní i osobní život. Nástrojem řízení času mohou být i různé plánovací prostředky, diáře a počítačové programy.

Náplň sebeřízení lze rozdělit do tří oblastí:

sebepoznání (selfconcept)

seberozvoj (selfdevelopment)

sebehodnocení (selfevaluation).

Obsahem sebepoznání je především sebereflexe, která může vycházet z otázek: kdo jsem?, jaké mám vlastnosti?, co umím?, jaké mám zkušenosti?, apod.

Velmi důležitý je seberozvoj pracovníka. Záměry, které si pracovník vytyčí, musí v dalším kroku konkretizovat v podobě určení reálných cílů. Nedílnou součástí je sebevzdělávání.

Sebehodnocení je uvědomění si a vyvarování se chyb v budoucnu. Zpravidla činí člověka otevřenějším a přístupnějším k pochopení chyb druhých.

Důležité je soustředit se na činnost. Rozbory lidské přirozenosti ukazují, že pracovník není schopen s plným nasazením pracovat na více věcech najednou. Každý pracovník by měl znát svůj vnitřní biorytmus a směřovat své nejnáročnější úkoly do doby nejvyšší výkonnosti (uprostřed týdne a na počátku dané činnosti). Během dne lze vysledovat také výkonnostní křivku. Doporučuje se nepřeskakovat z jedné činnosti na druhou a dokončit, co člověk začne. Na tvůrčí úkoly si vyhradit čas a na řešení složitějších úkolů se dobře se připravit. Dobré je pracovat s časovou rezervou a časem neplýtvat, k čemuž může docházet např. v důsledku příliš početného personálu, přemíry porad, nepřesného předávání úkolů či nesprávně stanovených termínů. Těžiště svých aktivit je potřeba směřovat do budoucnosti.²⁰

²⁰ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9. s. 42-47

4 Postupné manažerské funkce

4.1 Plánování

Každý organizační celek, každý pracovník musí mít jasný, správný, náročný, ale přitom reálný cíl, který se v řízení nedá ničím nahradit. Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem. Plánování je procesem stanovení cílů a postupů jejich dosažení a východiskem pro všechny manažerské funkce.

4.1.1 Klasifikace plánů

Plány lze klasifikovat podle faktoru času a úrovně řízení.

Časový horizont je závislý na obsahové náplni plánované činnosti.

S jistým zjednodušením lze rozlišovat:

- dlouhodobé plánování (pět a více let)
- střednědobé plánování (rozsah jednoho až pěti let)
- krátkodobé plánování (jeden rok, ev. kratší období).

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat:

- strategické plánování, které navazuje na strategické cíle organizace
- taktické plánování, které směřuje k uskutečňování strategických cílů
- operativní plánování, které vychází z taktického plánování.

Klíčovými body plánů jsou cíle, k němuž všechny plánovací aktivity směřují, postupy vyjadřující způsob provádění specifických činností, zdrojové předpoklady a kontrola jako systém „zpětné vazby“.²¹

²¹ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy : vybrané metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. 325 s. ISBN 978-80-7251-198-3. s. 57-59

4.1.2 Postup plánování

Plánování předchází uvědomování si příležitosti. V této fázi je třeba vyjasnit si, které problémy je třeba řešit a proč, znát situaci z hlediska silných i slabých stránek, zabývat se budoucími příležitostmi a vědět, co lze získat. Dalším krokem je reálné stanovení cílů jak pro celou organizaci, tak pro každou organizační jednotku. Cíle mohou být krátkodobé i dlouhodobé. Příkladem je ziskovost, kvalita služeb, sociální cíle, růst. Třetím krokem je zvažování plánovacích předpokladů. Jedná se o využívání všech relevantních informací z vnějšího i vnitřního prostředí. Významnou roli hraje prognózování. Čtvrtým krokem plánování je určování alternativních postupů, zvl. těch, které se zdají být nejvíc reálné. Po jejich nalezení a posouzení silných a slabých stránek následuje hodnocení a výběr alternativ z hlediska určených předpokladů a z hlediska vytyčených cílů. Ve většině případů přichází v úvahu více alternativních postupů, zároveň se však vyskytuje mnoho proměnných a omezení. Doporučuje se aplikovat metody operačního výzkumu, matematické metody s využitím výpočetní techniky. Po konečném rozhodnutí je třeba formulovat odvozené plány. Jakmile je rozhodování ukončeno a plány jsou sestaveny, nastává finanční rozvaha s příslušnými rozpočtovými prostředky.²²

²² BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. 325 s. ISBN 978-80-7251-198-3. s. 64-65

4.1.3 Metoda řízení podle cílů (MBO)

Tato metoda byla vytvořena v 50. letech. Velkou zásluhu na její popularizaci má P. F. Drucker díky práci „Praxe managementu“. Základem metody je stanovení cílů, hodnocení výsledků a odměna lidí za realizaci cílů. Podstatou je, že od žádného jednotlivce a od žádné skupiny nelze očekávat vysokou výkonnost a efektivnost, jestliže nebude mít jasný cíl. V průběhu formulování cílů je třeba dbát, aby individuální cíle byly v souladu s dlouhodobými cíli a zájmy organizace a útvarů, aby byly tzv. „SMART“.

SPECIFIC = specifický, v množství, kvalitě a čase

MEASURABLE = měřitelný

AGREED = akceptovatelný

REALISTIC = reálné

TRACKABLE = sledovatelný

Předností této metody je zkvalitňování řízení. Za nedostatek lze považovat, že manažeři často nedokážou získat podřízené pro aktivní určování jejich cílů. Často také převažuje tendence cílů ke krátkodobosti, cíle nereagují na měnící se prostředí, jsou nepružné a jejich určování je pracné. Možná snaha o vysoký stupeň verifikovatelnosti může přerůst v nadřazenost kvantifikovatelných cílů.²³

4.2 Organizování

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému a jejich aktivity a zajistit koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizační struktura, jako tvrdý prvek vnitřního prostřední organizace.²⁴

²³ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. 325 s. ISBN 978-80-7251-198-3. s. 66-67

²⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 50

4.2.1 Základní prvky organizování

Základními prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí.

Specializace znamená, že každý pracovník má v organizaci svou jasně definovanou úlohu. Zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a zjednodušuje jeho kontrolu a zvyšuje nároky na koordinaci.

Koordinace je sladování činností v organizaci z hlediska cílů, času a obsahu. Provádíme ji tak, že jednotlivce prověříme konkrétním úkolem a pravomocemi k jeho vykonání.

Útvary můžeme vytvářet dle konkrétní situace organizace různým způsobem. Obecná kritéria tvorby útvarů jsou: specializace a kvalifikace pracovníků, procesy a funkce, čas, charakter produktů či služeb, zákazníci či klienti a místo, kde je práce vykonávána.²⁵

Rozpětí řízení je objektivně existujícím vztahem mezi vedoucím a jeho podřízenými. Vyjadřuje počet osob přímo podřízených danému vedoucímu. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje jistý počet podřízených, který je vedoucí ještě schopen optimálně vést nebo řídit. Tento počet označujeme jako optimální rozpětí.

Delegování pravomocí znamená přenesení úkolů a pravomocí na nižší stupeň řízení, případně až na výkonné pracovníky. Pravomoc se vždy deleguje shora dolů. Odpovědnost není možno delegovat. Proto odpovědnost zůstává u toho, kdo úkol delegoval, ale současně ji má ten, jemuž byl úkol přidělen. Delegovat se mají všechny úkoly, u nichž není nezbytně nutné, aby je vykonával sám vedoucí. Patří k nim administrativní činnosti, rutinní práce. Na druhé straně vedoucí nesmí nikdy delegovat zásadní úkoly v řídicí práci, a to personální, mzdové, záležitosti důvěrného charakteru a úkoly k osobnímu vyřízení určené jeho nadřízeným.²⁶

²⁵ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 50-52

²⁶ HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. První vydání. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1. s. 79-82

4.2.2 Organizační struktury

Organizační struktura je hierarchické řazení útvarů ve smyslu podřízenosti, nadřízenosti a rovnocennosti. V organizační teorii rozlišujeme dva základní typy:

- jednoliniové řídicí systémy: liniový typ a liniově štábní typ
- víceliniové řídicí systémy: funkční typ, liniově funkční typ a maticový typ

Pojem linie představuje vertikální osu v organizační struktuře, která je charakterizována nadřízeností horních stupňů nad nižšími stupni.

Liniový typ je nejjednodušší formou. Každý pracovník je bezprostředně podřízený jen jedinému nadřízenému a plní jeho příkazy. Každý nadřízený vykonává všechny funkce řízení a nese úplnou odpovědnost za činnost svých podřízených. Dnes se tento typ využívá jen zřídka.

Liniově štábní typ je systém pro složitě strukturované systémy. Štábní místo nemá ani příkazovací ani rozhodovací právo, ale přesto má velkou moc, která pramení především z vědomostí a z toho, že jejich doporučení jsou většinou vedoucími pracovníky akceptována.

Funkční typ, formulovaný Taylorem, zakladatelem teorie řízení, je charakterizován tím, že existuje několik nadřízených, z nichž každý s konečnou platností rozhoduje o odborných otázkách, spadajících do jeho kompetence.

Liniově funkční typ je typ, ve kterém liniový vedoucí řídí komplexně své podřízené útvary a vůči svým podřízeným má rozhodovací a příkazovací pravomoc. Při členění podniku se respektuje metodické řízení z hlediska odbornosti. Při střetu příkazů má přednost rozhodnutí a příkaz liniového vedoucího.

Maticový typ se vyskytuje nejčastěji při realizaci projektů. Je charakterizován dvojí podřízeností. Pracovníci zúčastnění na projektu dostávají pokyny jak od vedoucího projektu, tak od svých útvarových vedoucích. Vedoucí projektu odpovídá přímo za dosažení stanovených cílů a rozhoduje o organizačním

a časovém postupu. Vedoucí zajišťuje projekt po stránce odbornosti a metodického vedení pracovníků. Pracovníci působící na projektu zůstávají ve svých funkčních útvarech a jsou přímo podřízeni svému vedoucímu. Současně dostávají pokyny od vedoucího projektu. Matice vzniká rozdělením pravomocí mezi funkční a projektové vedení. Při stejné váze obou vztahů vzniká křížení pravomocí, pro něž musí být stanovena úprava přednosti. Východiskem je tu všeobecné pojetí, že vedoucí projektu má mít větší vliv na "co" a "kdy", kdežto vedoucí funkční oblasti na "jak" při zpracování úkolů.

Organizační struktury mohou být také formální a neformální.

Formální organizační struktura je dána platnými předpisy, směrnicemi, organizačními řády a je znázorněna organizačním schématem. Každý zaměstnanec v ní má přesně určené místo. Formální struktura je nařízená, zjevná a viditelná.

Neformální organizační struktura se nekryje s formální strukturou, nejde o útvary, ale volné spojení lidí z různých útvarů, kteří se kontaktují a sbližují podle zájmů, bydliště, věku atp. Je samovolná, spontánní a hůře viditelná. Může však mít pozitivní přínos pro kooperativní řešení úkolů podniku.²⁷

Podle rozpětí řízení rozlišujeme strmé organizační struktury s malým rozpětím řízení, kdy jeden manažer má menší počet podřízených a ploché organizační struktury s velké rozpětím řízení, kdy manažer řídí větší počet lidí.²⁸

²⁷ HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. První vydání. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1. s. 79-91

²⁸ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 52

4.2.3 Moderní organizační struktury

Projektové struktury jsou struktury umožňující organizovat se pomocí projektů. Pracovníci jsou zde rozděleni do projektů a jeden pracovník se může účastnit i více projektů. Pracovníci mohou být najímáni pouze na dobu projektu a po jeho ukončení organizaci opouštějí.

Vysoce flexibilní organizační strukturou je améba. Skládá se z centra a relativně samostatných organizačních jednotek. Samostatná organizační jednotka vznikne tam, kde se nachází podnikatelská příležitost. Po vytěžení příležitosti si buď hledá příležitost novou, nebo se rozpustí a její členové se přesunou do jiných organizačních jednotek. Centrum améby poskytuje zdroje a poradenství a zasahuje do činnosti jen minimálně.

Procesní organizační struktura je založena na komplexních sledech činností a vazbách mezi nimi, které probíhají především horizontálně organizací. Mají vždy jasně určené vstupy a výstupem je přidaná hodnota pro zákazníka, interního nebo externího.

Sítové organizace vytvářejí malé organizace, které se začaly sdružovat do sítí z důvodu konkurence. Sdílejí technologii a zdroje, komunikační a distribuční kanály atd.

Franchising je druh organizační struktury, kdy na trh mateřská organizace neexpanduje sama, ale prostřednictvím jiných subjektů, kterým za přísně stanovených podmínek prodává své know-how. Klasickým příkladem je McDonalds.

Hypertextová organizační struktura je vhodná pro vysoce inovativní organizace. Umožňuje jim efektivně pracovat se znalostmi. Má tři úrovně, které se navzájem prolínají: znalostní základna, podnikatelské systémy, projektové týmy.

Virtuální organizace jsou dalším typem moderní organizační struktury. Jejich rychlý nástup a obliba způsobily, že tento typ organizace je dnes zcela obvyklý.²⁹

²⁹ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 57-59

4.3 Vedení lidí

V organizacích tuto důležitou a náročnou činnost vykonávají vedoucí pracovníci, a to na všech stupních řízení. Manažeři prostřednictvím výkonných pracovníků zabezpečují plnění úkolů tak, aby byly splněny v požadované kvalitě, plánovaných termínech a s optimálním využitím všech zdrojů. Ve vztahu k podřízeným pracovníkům uplatňují manažeři různé techniky vedení lidí, vycházející z mnoha teorií o vedení lidí.³⁰

4.3.1 Manažerská funkce vedení lidí

Tato manažerská funkce je založena na tvorbě cílů a získávání pracovníků pro jejich plnění. Vychází z měkkých nástrojů řízení a probíhá na základě interakce a dialogu, delegování a koučování podřízených. Vést lidi znamená působit na podřízené cílevědomě, znát jejich potřeby, nenásilně ovlivňovat jejich chování, zdokonalovat jejich výkonnost po stránce kvantitativní i kvalitativní, zajistit jejich osobní spokojenost a rozvíjet jejich schopnosti. V podstatě spočívá v uplatňování vhodného účelu stylu vedení, ve vhodném účinném ukládání úkolů podřízeným, v účinném motivování pracovníků, v efektivním způsobu komunikace a v objektivní kontrole činnosti pracovníků. K dosažení souhry a harmonie jsou manažerům uváděny následující preference:

- je nutné, aby lidé již podle vašeho chování a jednání poznali, že jste šéf
- je nutné, aby lidé poznali, že máte převahu a že se ji nebojíte použít
- je potřeba přimět lidi, aby cítili povinnost plnit vaše příkazy
- je důležité, aby lidé cítili, že s nimi jednáte čestně
- lidé mají rádi, když chápou smysl své činnosti

³⁰ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 62

V procesu vedení lidí jsou uváděny dva přístupy:

- vedení či vůdcovství, uplatňuje se v přímém působení na lidi, v jejich směřování
- řízení, manažerství znamená vědět si rady s komplexností, protože dobré řízení přináší určitý stupeň pořádku

V současné době je upřednostňován a rozvíjen přístup vedení (leadershipu). Ideální stav nastává, když je pozice vůdce a vedoucího v organizaci totožná. Základním projevem vůdce navenek je charisma. Vůdce by měl mít schopnost využívat efektivně a odpovědně moc, schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci, schopnost inspirovat a schopnost vytvářet příznivé a motivující prostředí. Charakteristikou úspěšného vůdce je důvěra k podřízeným, delegování, vize a autoritativní chování v krizi. Úspěšný vůdce se nebojí rizika, má úctu k lidem a chápe problémy komplexně.³¹

4.3.2 Teorie vedení lidí

McGreegorova teorie „X“ a „Y“ pojednává o dvou přístupech k vedení lidí.

Teorie „X“ je založena na autoritě a vychází z předpokladu, že průměrný člověk má vrozený odpor k práci, do práce se musí nutit a musí být pod neustálou kontrolou. Manažer při řízení preferuje tvrdé metody řízení, tzv. „řízení na krátkém vodítku“. Převládá ukládání konkrétních úkolů, následná kontrola a motivace pomocí trestů a odměn.

Teorie „Y“ je naopak založena na vzájemné důvěře. Pracovníci mají zájem o práci, ve které se snaží najít uplatnění svých schopností, znalostí a dovedností. Manažeré uplatňují měkké metody řízení, tzv. „řízení na dlouhém vodítku“. Pracovníci jednají samostatně, podílejí se na spolurozhodování a manažer v rámci jejich vedení podporuje jejich iniciativu, sebekontrolu a využívá různých forem delegování.

³¹ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 62-65

Teorie velkých osobností je teorie, která převažovala do 20. století a byla založena na vůdcovství. Právě tyto osobnosti jsou hybateli dějin a určují další společenský vývoj. Takovými velikými osobnostmi byli např. vojenští generálové.

Základním bodem teorie osobnostních rysů je skutečnost, že vůdčí osobnost se od ostatních odlišuje určitým souborem specifických povahových rysů nebo behaviorálních vzorců, které jsou danému jedinci vrozené. Je to schopnost přizpůsobit se situaci, schopnost vnímat sociální okolí, ambice a orientace na dosažení výsledků, asertivita, schopnost kooperace, rozhodnost, dominance, energie, vytrvalost, sebedůvěra, odolnost proti stresu, schopnost převzít odpovědnost, emocionální stabilita a vyrovnanost, akceptace chyb, dobré interpersonální dovednosti a intelektuální rozsah. Problémem této teorie je, že evidentně existují lidé, kteří požadované charakteristiky mají, a přesto vůdčími osobnostmi nejsou.

Kontingenční teorie spočívá v tvrzení, že efektivní styl vedení lidí závisí na kontextu situace. Aby manažer byl efektivní, musí tomuto kontextu přizpůsobit svůj styl vedení lidí. Žádný styl vedení lidí není nejlepší, vždy záleží na situaci. Je-li leader vysoce efektivní v jedné situaci, nemusí být efektivní v druhé.

Situační teorie spatřuje jako rozhodující pro efektivní vedení lidí situační faktory, nikoli schopnosti a dovednosti leadera. Situačních faktorů byla identifikována celá řada, např. motivace a schopnosti vedených lidí, kvalita pracovních vztahů nebo zajištění potřebných zdrojů pro plnění konkrétního úkolu.

Behaviorální teorie je teorie založena na myšlence, že se člověk vůdčí osobností nenarodí, ale stává se jí díky seberozvoji a učení. Soustřeďuje se na vzorce chování. Do této teorie lze přiřadit teorii rolí a teorii manažerské mřížky.

Teorie rolí říká, že vedení lidí je vnímáno jako jedna ze skupinových rolí. Tato role má specifické vzorce chování: představitel organizace, podnikatel, vůdce organizace, spojovací článek, příjemce a šířitel informací, mluvčí organizace, vyjednávač, alokátor zdrojů a řešitel problémů.

Teorie manažerské mřížky, jejímiž autory jsou Robert Blake a Jane S. Moutonová, tvrdí, že chování manažerů je funkcí dvou proměnných. Sociálního aspektu, který se interpretuje značně široce jako udržování sebedůvěry spolupracovníků, vytváření dobrých pracovních podmínek, udržování dobrých mezilidských vztahů, ztotožnění se s potřebou dosahování cílů atd. a výrobního aspektu, který zahrnuje postoj manažera k řadě záležitostí, jako je úroveň rozhodování, efektivnost práce, výrobní postupy a procesy atd. Tyto dvě proměnné jsou znázorněny v grafu nazvaném manažerská mřížka.

Participační teorie říká, že základním předpokladem ideálního stylu vedení lidí je ten styl, který je koncentrován na přínosu ostatních lidí. Vůdci by měli zapojit ostatní členy pracovní skupiny do rozhodovacího procesu. Řadíme sem teorii K. Lewina, který styl vedení lidí dělí na tři základní styly vedení pracovníků: autokratický, demokratický a liberální.

Transakční teorie je postavena na systémech odměn a trestů. Základem je vztah založený na směně něčeho za něco. Přestože bylo výzkumy dokázáno, že tento způsob vedení má své limity, je stále velmi oblíbený, zejména v podnikatelském sektoru.

Transformační teorie, uváděny též pod názvem „vztahové teorie“ se zaměřují na interakci vůdců a vedených, kdy vzájemně dochází k vyšším úrovním morálky a motivace. Vůdci motivují, inspirují a pomáhají členům skupiny vidět důležitost a vyšší zájem daného cíle. Leadeři se při vedení lidí zaměřují jak na dosažení cíle, tak na rozvoj potenciálu vedených lidí. Tito vůdci vyznávají vysoké etické a morální standardy.³²

4.4 Řízení lidských zdrojů

Každá organizace ke svému spolehlivému fungování nutně musí mít ve správný čas a na správném místě, v potřebném množství a kvalitě soustředěny, zorganizovány, aktivovány a efektivně využívány jak materiální, finanční, informační tak i lidské zdroje. Management lidských zdrojů je důležitou, ne-li nejdůležitější složkou řízení každé organizace. Její úloha je nezastupitelná. Lidské zdroje představují ze všech zdrojů zdroj nejvýznamnější, který rozhoduje o její úspěšnosti. Formování efektivního personálu organizace se uskutečňuje realizací základních personálních činností:

- vytváření a analýzy pracovních míst
- plánování lidských zdrojů
- získávání a výběr pracovníků
- přijímání a orientace pracovníků
- řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků
- vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci
- pracovní vztahy a péče o pracovníky
- personální informační systém³³

³² MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 65-68

³³ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 74-75

4.4.1 Získávání a výběr pracovníků

Východiskem získávání pracovníků je definování požadavků každého konkrétního pracovního místa. Reálné zdroje mohou být vnitřní, z řad stávajících zaměstnanců, nebo vnější, z bližšího nebo vzdálenějšího vnějšího prostředí. V současné době při prosazující se globalizaci mnohdy i ze zahraničí. Moderní personalistika dává přednost vnitřním zdrojům.

K nejběžnějším metodám při získávání uchazečů o volné pracovní místo patří:

Inzeráty v hromadných sdělovacích prostředcích, jejichž výhodou je možnost přesně popsat volné pracovní místo i specifikovat nároky na uchazeče. Inzertní sdělení se dostane rychle k potencionálním zájemcům. Nevýhodou bývá vyšší nákladovost i náročnost následného výběrového řízení, pokud se přihlásí neúměrně velký počet zájemců.

Jednoduchou a finančně nenáročnou metodou jsou vývěsky v organizaci a blízkém okolí. Jejím nevýhodou metody je pasivní forma.

Další možností je využívání personálních agentur. Specializované personální agentury zpravidla disponují permanentně aktualizovanými databázemi potencionálních uchazečů a zaměstnávají odborníky, specializované v širším spektru personální práce. Praxe potvrzuje, že jimi vybraní a doporučení uchazeči se při výběru ve značné míře osvědčují. Nevýhodou bývá neznalost konkrétních podmínek pracovního místa i organizace a obvykle i vysoká cena této služby. Další nízkonákladovou metodou je doporučení současného pracovníka organizace. Výhodou je, že uchazeči obvykle bývají zdatní jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami.

Další možností jsou individuální uchazeči. Výhodou je opět ekonomická stránka, ale nevýhodou je zatěžování personalistů a některých manažerů nekoordinovaným jednáním s uchazeči, kteří mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a značné množství z nich je pro organizaci neupotřebitelných.

Mnoho organizací udržuje spolupráce se školami. Informují je o svém vnitřním dění a dosahovaných výsledcích, a tím upoutávají pozornost potencionálních budoucích zaměstnanců. Kromě toho praktikují kontakty s vytipovanými,

zpravidla špičkovými studenty, jimž poskytují stipendia, umožňují stáže v organizaci a připravují si je jako budoucí kmenové zaměstnance. Tato metoda je oboustranně výhodná a finančně rentabilní.

Další možnou metodou je spolupráce s úřady práce, které mohou provádět určitý předvýběr. Výběr z uchazečů, je však poměrně omezený, zpravidla nižší kvalitou pracovní síly. Tato teze však nemá absolutní platnost. V krizových obdobích se ucházejí o zaměstnání i lidé s vysokou kvalifikací, kteří nezaviněně o práci přišli. Obecně je tato metoda spolupráce výhodná a zejména bez finančních nároků.

Ekonomicky výhodnou metodou jak pro uchazeče zaměstnání i organizace je využívání počítačových sítí.³⁴

4.4.2 Rozmísťování pracovníků

Rozmísťování pracovníků je permanentní proces koordinování počtu a struktury pracovníků s počtem a strukturou pracovních míst. Dochází nejen ke spojování pracovníků s konkrétními pracovními místy, ale také formování pracovních schopností v rámci podnikového vzdělávání. Rozmísťování pracovníků se uskutečňuje dvěma formami:

V rámci vnitropodnikové mobility povyšováním pracovníků do vyšších funkcí, převedením pracovníků na jinou práci nebo přeřazením na nižší funkci.

V rámci vnější mobility se jedná buď o aktivní stránku (získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků), nebo o pasivní stránku, což jsou způsoby ukončování pracovního poměru: propouštění, penzionování, rezignace, úmrtí.

Součástí procesu adaptace zaměstnanců je činnost orientovaná na stabilizaci žádoucích pracovníků. Je jí dosahováno při vyváženém vztahu očekávání zaměstnavatele a zaměstnance. Zaměstnavatel očekává, že zaměstnanec bude přispívat svými dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, pracovním úsilím a nasazením, při optimálním využívání pracovní doby a respektování loajality vůči zaměstnavateli. Zaměstnanec očekává od zaměstnavatele odměnu vyjádřenou odpovídajícím platem, adekvátními zaměstnaneckými výhodami, pracovní jistotou, možnost seberealizace, příležitostí kariérového růstu

³⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 83-86

a podmínkami vlídného pracovního prostředí. Uznávaným faktorem stabilizace zaměstnanců je jejich spokojenost, vyplývající z péče o jejich sociální rozvoj a životní podmínky, zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci, respektování etiky a kultury organizace s důrazem na klienty.³⁵

4.4.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Rozvoj lidských zdrojů v organizaci znamená, že organizace se trvale a systémově zaměřuje na poskytování příležitosti k učení a odbornému vzdělávání svých pracovníků, jehož cílem je soustavné zlepšování výkonu jednotlivců, týmů i celé organizace. Pro efektivní vzdělávání musejí být nastoleny v organizaci efektivní podmínky. Pracovníci musejí být motivováni učit se. Pro vzdělávající se pracovníky by měly být stanoveny normy výkonu, jež jsou jasně definované a cíle, které budou pro ně přijatelné, vzdělávající se pracovníci potřebují pečlivé vedení a potřebují mít uspokojení ze svého vzdělávání. Školení pracovníci musí být aktivně zapojováni do práce se školitelem a se spoluúčastníky školení a do vzdělávacího programu. Metody vzdělávání by měly být rozmanité a měly by se obměňovat. Na vstřebání znalostí a dovedností je nutné poskytnout odpovídající čas. Základními prvky systému vzdělávání pracovníků jsou identifikace potřeby vzdělávání pracovníků, plánování vzdělávání pracovníků a podložení plánů rozpočtem, realizace vzdělávání pracovníků a vyhodnocení procesu vzdělávání pracovníků.

Efektivní vzdělávání pracovníků je prokazatelně přínosné, protože minimalizuje náklady na osvojování znalostí, dovedností a schopností, zlepšuje individuální, týmovou a podnikovou výkonnost, zlepšuje flexibilitu pracovníků, usnadňuje realizační změny v organizaci, zvyšuje oddanost pracovníků organizace, posiluje jejich identifikaci s posláním a cíli organizace. Investice vkládané organizací do vzdělávání pracovníků jsou vysoce rentabilní a jejich návratnost je dříve či později prokazatelná.³⁶

³⁵ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 94-95

³⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 95-97

4.4.4 Hodnocení pracovníků a jejich odměňování

Sledování a vyhodnocování pracovního výkonu zaměstnanců rozhodujícím způsobem ovlivňuje úspěšnost celé organizace. Z hodnocení vyplývá odměňování a rozvoj zaměstnance. Odměňování pracovníků se odvozuje z politiky odměňování organizace. Obvykle se orientuje na to, aby organizace získala a udržela výkonné kvalifikované zaměstnance, za vynakládání přiměřených mzdových prostředků, při zajištění relace mezd, jež je konkurenceschopná na trhu práce. Odměňování pracovníků patří k nejzávažnějším a mnohdy k nejsložitějším činnostem personálního řízení. Odměňování, pokud je transparentní a spravedlivé, působí jako mocný, vysoce účinný nástroj motivování. Základní formou odměňování za vykonanou práci je peněžní odměna. Kromě peněžního oceňování organizace svým zaměstnancům poskytují i četné zaměstnanecké výhody, zpravidla nepeněžního charakteru.³⁷

4.5 Kontrola

Nedílnou součástí náplně práce každého manažera je kontrola. Jedná se o kritické zhodnocení současného stavu s ohledem na stanovený cíl a určení, zda bylo dosaženo shody nebo neshody. Základní kroky kontrolního procesu jsou existence standardů, měření vykonané práce a korekce odchylek. Základní funkce kontrolního procesu je poznávací a ovlivňovací. Jakákoliv cílově orientovaná činnost, zvláště pak řízení, by byla bez funkční kontroly zcela neefektivní. Manažerům všech úrovní zabezpečuje kontrola poznání, protože bez poznání skutečnosti, bez znalostí fakt, bez prověření údajů nelze cílevědomě a efektivně řídit.³⁸

³⁷ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 98-99

³⁸ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 100-101

4.5.1 Druhy kontrol

Z hlediska druhu kontroly se rozlišuje vnitřní, interní kontrola, již iniciují vnitřní struktury organizace, počínaje vrcholovým managementem. Vnitřní kontrola je rozmanitá, stejně tak, jak je rozmanitá struktura a kvalita úkolů organizace v oblasti ekonomické, personální, technické, sociální apod. i v zaměření dovnitř či navenek.

Vnější, externí kontrola je vykonávána subjekty mimo organizaci a dále se člení se na kontrolu smluvních požadavků, např.: prověření hospodaření organizace bankou a kontrolu zákonných požadavků, např.: kontrola související s daňovým přiznáním, požárními předpisy, bezpečností práce.

Z časového hlediska rozlišujeme předběžnou kontrolu, která se zaměřuje na všechny rozhodující faktory nutné ke zdárnému průběhu budoucích procesů, kontrolu průběžnou, ověřující probíhající procesy a kontrolu následnou pro ověření stavu požadovaných výsledků.

Z hlediska plánu organizace se provádí kontrola řádná, která se uskutečňuje podle plánu a mimořádná, jejíž nutnost vyplývá ze zjištění varovných signálů.

Z hlediska rozsahu je to komplexní, celková kontrola, jež postihuje všechny podstatné složky organizace a dílčí kontrola, zaměřující se na určitou organizační jednotku. Pro úplnost lze uvést některé další druhy kontrol, kontrolu soustavnou, kontrolu periodickou, kontrolu namátkovou a kontrolu zdola.

Nelze pominout sebekontrolu, již má za povinnost provádět každý pracovník, manažery nevyjímaje. Akcentování sebekontroly představuje moderní pojetí kontroly.³⁹

³⁹ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 105-108

4.5.2 Nedostatky kontrolních procesů

Nedostatky kontrolního procesu mohou kontrolu znehodnotit a negativně ovlivnit výsledky organizace a efektivitu řízení.

Mezi časté nedostatky kontrol patří přílišná těsnost kontroly, která může vést k tomu, že pracovníci začnou dělat jen to, co je nezbytně nutné.

Kontrola může být nehospodárná, kdy náklady s ní spojené mohou být vyšší než možný přínos.

Pokud bude kontrolní systém poskytovat nepřesné údaje, může být kontrola nepřesná.

Kontrola může být nesrozumitelná, které manažer nebude rozumět ani ji využívat.

Důležitá je i subjektivní stránka kontroly. Může se stát, že tatáž situace je reflektována dvěma manažery značně rozdílně.

Častým jevem jsou kontrolní procesy, které nejsou aktualizovány. Pokud není dokonce prováděna žádná kontrola nebo je prováděna nesystémově, nemůže být zajištěna stabilita a pořádek, dynamický rozvoj organizace, spolehlivost jejich funkcí nebo včasná reakce a adaptace na změny.⁴⁰

⁴⁰ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 110-111

5 Průběžné manažerské funkce

Mezi průběžné manažerské funkce patří analýza, rozhodování a implementace. Základem je rozhodovací proces.

Analýza

Rozhodovací proces je proces ujasnění nebo stanovení cíle, sběru a rozboru informací pro rozhodování, tvorbu a stanovení variant řešení, výběru optimální varianty a formulace rozhodnutí. V rozhodovacím procesu je nejprve nutné včas problém identifikovat a posoudit ho koncepčně ve všech souvislostech. Řešit problém, znamená odstranit jeho příčinu, přičemž zdrojem informací je samotný problém a okolí. Problém je potřeba analyzovat, tzn. ujasnit si, čeho se bude rozhodnutí týkat. Nutné je včasné získání objektivních a komplexních informací a jejich rozpracování adekvátními metodami. Informace v analýze problému mohou být kvantifikované, vyjádřené nějakou mírou a nekvantifikované, vyjádřené kvalitativně.⁴¹

Rozhodování

Rozhodování je proces nenáhodného výběru varianty, který provádí manažer ke splnění stanoveného cíle. Obsahem rozhodování je hodnocení variant řešení podle určitých hledisek a jejich vzájemné porovnávání, výběr optimální varianty, hodnocení rizik a přijetí rozhodnutí. Faktory, které musí manažer mít k dispozici pro rozhodování, jsou činitelé rozhodování. Jedná se o cíl, informace pro rozhodování, kritéria a pravidla rozhodování. Výsledkem rozhodovacího procesu a podkladem pro činnost řízených složek je rozhodnutí, vyjadřující jednoznačně formulovaný závěr o výběru jedné z možných variant řešení. Obsahem rozhodnutí jsou řídicí informace vyjadřující cíl budoucí činnosti, úkoly, práva a povinnosti orgánů a organizací, které budou zámysl řídicího pracovníka realizovat, prostředky a způsoby jejich použití, časové termíny apod. Konkrétní rozhodnutí musí obsahovat obsah budoucí činnosti, realizátory této činnosti, jejich práva a povinnosti, termíny, do kdy má být rozhodnutí splněno, způsob

⁴¹ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 113-114

zabezpečení plnění rozhodnutí a způsob kontroly plnění rozhodnutí. Rozhodnutí musí být v souladu s objektivními zákonitostmi a normami platnými v dané soustavě. Musí zajišťovat maximální využití sil a prostředků, které jsou k dispozici. Musí plně respektovat charakter situace. Musí vytvářet podmínky k projevení tvůrčí aktivity jeho realizátorů. Rozhodnutí by mělo být původní a zabezpečovat jednoduchost realizace⁴²

Implementace

Implementace je výkon rozhodnutí. Každý manažer v organizaci, má vždy možnost volby, jak daný problém zdárně vyřešit. K rozhodnutí může dojít na základě zkušeností, vyhodnocení analýz, využitím jedné z mnoha metod skupinového řešení problému nebo možností decentralizace v rozhodování. V rámci řešení daného problému musí každý dobrý manažer počítat s časem a musí přemýšlet o tom, zda má k dispozici dostatečné potřebné zdroje.⁴³

⁴² MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 114-115

⁴³ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 134-135

6 Motivace

Motivace je vnitřní pohnutka, dobrovolné zaměření člověka určitým směrem. Závisí na osobnosti, výchově, hodnotách, vzdělání, skupině, postavení a dalších vnějších i vnitřních faktorech. Nástrojem manažerů, jak ovlivnit motivaci, chování, výkon a jednání podřízených je stimulace. Jedná se o vnější podněty vedoucí k aktivizaci v určitém směru.

Mezi hlavní motivy lze řadit uspokojení hladu, žízně, fyziologických potřeb, dostatek uznání za vykonanou práci, dosažení nezávislosti, pracovat v pěkném prostředí, mít přátele, seberealizace a samostatné a odpovědné vykonávání práce. Mezi hlavní stimuly lze řadit mzdu, prémie, benefity, hmotné odměny a pochvalu.

Cílem pracovní motivace je aktivizace zaměstnanců v žádoucím směru a udržení aktivity v běhu. To znamená neustále podněcovat zaměstnance v tom, aby chtěli dále pracovat. Každý zaměstnanec je však jiný a je potřeba ho motivovat různým způsobem. Manažeři musí pracovat s nástroji motivace jako je např. volná pracovní doba, najít si v práci přátele, zapojit se do zajímavého projektu, nadstandardní výhody, jako je firemní školka, týdny dovolené navíc, příspěvky na dovolenou, možnost se dále vzdělávat aj. Motivační faktory působí oproti stimulům poměrně delší dobu, protože působí na vnitřní hodnoty člověka. Motivace tedy znamená podněcování a působení ve směru vnitřních hodnot. Manažer musí nejprve zaměstnance ve svém týmu poznat a zjistit, jaké motivy bude možné použít.

Základní motivační teorie, které jsou v managementu uplatnitelné:

Teorie X a Y

Tato teorie byla již popsána v kapitole Teorie vedení lidí. Tato teorie pouze stanovuje a ukazuje extrémní případy. Většina zaměstnanců se nachází mezi těmito extrémy s tím, že se lze přiklonit k jedné ze stran a podle toho by měl manažer uvažovat, jak motivovat či stimulovat podřízené.⁴⁴

⁴⁴ DEPOO, Lucie. *Management*. Vydání první. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 184 stran. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-49-2. s. 121-124

Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb je jednou z nejslavnějších motivačních teorií. Podle ní je třeba nejprve uspokojit potřeby na nejnižší úrovni a až potom na úrovních vyšších. Dojde-li ke změně na nižších úrovních, vzroste o ně zájem a člověk je začne uspokojovat prioritně. Naopak, je-li nějaký souhlas potřeb uspokojen, přestává na motivaci působit. Na nejnižší úrovni jsou fyziologické potřeby, druhá úroveň obsahuje pocit jistoty a bezpečí, třetí úroveň představuje sociální potřeby, čtvrtá je tvořena potřebou uznání a poslední úroveň je potřeba seberealizace.⁴⁵

Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Tato teorie rozděluje motivační faktory na faktory motivační a hygienické. Hygienické faktory nemohou nikoho přimět k vyšším výkonům nebo zajistit jeho spokojenost. Patří mezi ně pracovní prostředí, bezpečnost práce, stravovací místnosti nebo potřeby pro výkon práce. Pokud jsou zaměstnanci s těmito faktory spokojeni, na jejich motivaci nemají vliv. Problém nastává, když některý z těchto faktorů zaměstnanci nevyhovuje. Potom se může poohlížet i po jiném místě, kde mu tyto faktory vyhovují. Pokud chce manažer motivovat a ovlivňovat výkon zaměstnanců, musí podle této teorie působit na faktory motivační. Řadíme mezi ně např. uznání, úctu, seberealizaci, vzdělávání, možnost sebehodnocení, sebereflexe, spolupráce, dobrá pracovní atmosféra apod. Jsou to faktory, které se v Maslowově pyramidě vyskytují až v její špičce. Herzberg předpokládal a řadou výzkumů bylo i potvrzeno, že nižší potřeby a faktory člověka nemotivují, mohou jej pouze demotivovat.⁴⁶

⁴⁵ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 158

⁴⁶ DEPOO, Lucie. *Management*. Vydání první. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 184 stran. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-49-2. s. 126

McClellandova teorie

David McClelland rozpracoval teorii tří typů základních motivačních potřeb. Jedná se o potřebu moci, sounáležitosti a úspěchu. Různí lidé mají různou touhu tyto potřeby naplňovat a volí si podle toho i své povolání. Potřeba moci se projevuje u pracovníků toužících po dominantním postavení s extrovertní povahou, kteří rádi ovlivňují druhé. Potřebu sounáležitosti mají lidé, kteří chtějí být oblíbení. Vytvářejí důvěrné a přátelské vztahy. Potřeba úspěchu je výrazná u lidí, kteří chtějí uplatnit své osobní ambice, staví si náročné, ale splnitelné cíle a jsou ochotni nést riziko. Znalost těchto tří skupin motivačních potřeb může být nástrojem jejich řízení.

Adamsova teorie spravedlivé odměny

Tato teorie vychází z empirického poznání, že pracovníci subjektivně srovnávají svou pozici, odměny a výkony s lidmi, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci. Pro manažery to znamená, že musí dát pozor na absolutní výši mzdy, ale také na výši jednotlivých mezd jak v organizaci samé, tak i v jiných organizacích. Totéž platí i pro neekonomické stimuly.

Vroomova teorie očekávání

V. H Vroom chápe motivaci jako proces závislý na osobní volbě člověka a proces motivace je podmíněn osobními očekáváními lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto očekávání. Stupeň motivace závisí na tom, jak lidé vnímají pravděpodobnost, že určité chování přinese výsledky, které očekávají. Spojení mezi motivem a cílem tvoří cestu, kterou může nadřízený ovlivnit.⁴⁷

⁴⁷ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 161-163

7 Vybrané soudobé manažerské přístupy

Každá doba staví v mnohém. Co se v minulosti osvědčilo, ukazuje se vhodnými i do budoucna. I v managementu existuje řada osvědčených postupů a manažerských praktik. Pod vlivem reakcí na specifika současného sociálně-ekonomického prostředí a pod snahou najít nové efektivnější nástroje řízení se objevují četné nové manažerské přístupy.⁴⁸

7.1 Strategické řízení

Strategické řízení má svůj původ ve vojenství a sahá až do starověkého Řecka. Soudobé pojetí přísluší především do kompetence vrcholového managementu organizace. Vyznačuje se vysokým stupněm jedinečnosti, vyžaduje tvůrčí přístupy a osvojení si principů strategického myšlení, jako je myšlení ve variantách, syntéza exaktního a intuitivního myšlení, respektování celosvětových souvislostí, permanentnost, tzn. strategické řízení jako trvalá činnost, interdisciplinární myšlení, tvůrčí přístupy a orientace na špičkové výsledky, koncentrace a agregace, vědomí práce s rizikem apod.

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie mohou svojí povahou představovat jednotlivé záměry, jimiž je ovlivňován vývoj organizace. Ten může mít podobu růstu, setrvalého stavu anebo poklesu.

Strategické záměry musí být provázány se zdroji. Strategické řízení se oproti běžnému řízení vyznačuje specifickými rysy, opírá se o rozhodování se značným stupněm rizika. Budoucí vývoj je ovlivňován řadou faktorů, jejichž změny a dopady nejsme schopni přesně predikovat. Důležitý je dynamický přístup, který odpovídá na otázky, jaké bude pravděpodobné rozložení podílů na trhu, jak se změnily a mění bariéry vstupu na trh, kdo do odvětví vstoupil a kdo ho opustil, jací jsou potencionální rivalové z ostatních odvětví atd.

Z hlediska dlouhodobých cílů mají organizace v podstatě dvě možnosti chování se v konkurenčním prostředí tržního hospodářství. Nezávislé strategie využívající řady způsobů konkurence bez snahy se v konkurenčním prostředí

⁴⁸ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9. s. 209

spojit a strategie zaměřené na spolupráci jako alternativní cestu konkurence s cílem využít tohoto spojení pro získání nových nebo synergických konkurenčních výhod, např. společného přístupu na nové trhy až po vytváření strategických aliancí.⁴⁹

7.2 Management změn

Organizace musí neustále reagovat na nové podněty a přizpůsobovat se dynamickému okolí. Klíčovou otázkou současného managementu je navrhnout doporučení, jak postupovat v době neustálých změn. Vlivy na změny v organizaci vycházejí jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí. Obojí představuje pro organizaci jak nebezpečí, tak i příležitost. Z vnějšího prostředí se může jednat o změny v legislativě, ekonomické faktory jako je výše inflace, změny v růstu hrubého domácího produktu, daňové zatížení, mzdová a sociální opatření, anebo sociální faktory, jako jsou preference obyvatelstva, životní styl a v neposlední řadě i vývoj vědy a techniky.⁵⁰

Změny jsou základní charakteristikou života organizací, které se musí umět vypořádat zejména s rychlými změnami okolního prostředí. Z tohoto všeho vyplývá vyšší důraz na řízení v proměnlivém prostředí a management se tím stává z velké části řízením změn.

Řízení změn navazuje na obecný management, staví na organizačním chování a na sociální psychologii, používá sociotechniku a dotýká se také kultury organizace. Někdy se mluví o transformaci a o transformačním vedení, čímž se těsně navazuje na koncept leadershipu.

⁴⁹ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. 325 s. ISBN 978-80-7251-198-3. s. 231-232

⁵⁰ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9. s. 253-258

Základní typy změn jsou:

Rozvojové nebo také strategické změny, které jsou součástí strategického řízení a mají delší životní cyklus. Vyvolávají další změny v procesech a zdrojích organizace. Typickým příkladem takových změn je budování strategie firmy formou strategického řízení. Jedná se tedy o řízení změn, které zasahují celou organizaci. Jsou mnohdy realizovány formou projektů s využitím projektového řízení.

Provozní změny, jsou změny, které nemají zásadní vliv na změnu řízení, procesů či fungování organizace. Mohou se týkat dílčí změny technologií, procesů, nebo změn v průběhu projektů.

Řízení změn v organizaci je jednou z manažerských dovedností, zahrnuje i schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat. Proto s řízením změn souvisí další oblasti, jako jsou marketingový průzkum, průzkum trhu, analýza konkurence, prognózování nebo stimulace.⁵¹

7.3 Management znalostí

Znalosti se v posledních letech staly jedním z hlavních aktiv organizací a rozhodují o jejich úspěchu či neúspěchu. Zcela markantní je tato tendence v technologicky vyspělých oborech, např. v telekomunikacích. Chtějí-li firmy uspět na trhu a přitáhnout pozornost zákazníka, musí se od svých konkurentů odlišit. Mohou poskytnout odlišný nebo levnější produkt nebo produkt s vyšší přidanou hodnotou. Řízení znalostí nevyžaduje značné investice do hmotných prostředků, pracujeme s lidským faktorem, který má své vlastní myšlení, záměry a představy.

Management znalostí využívá data. Za data je považováno vše, co můžeme zaregistrovat svými smysly. Z firemního pohledu jsou to náklady, rychlost odrazu reality a kapacita dat. Klíčovou úlohu sehrává relevantnost dat. Data mohou být tvrdá, kvantifikovaná a měkká, která vyjadřují názory či postoje lidí.

⁵¹ Řízení změn (Change Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2024, 12.03.2016 [cit. 29.02.2024]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/řízení-zmen>

Výsledkem zpracování určitých dat je informace.

Informace plus něco navíc je znalost. To navíc evokuje informaci v mozku příjemce informace a dochází k integraci předchozích dovedností, znalostí, vztahů, zkušeností, hodnot a principů v určitou znalost.

Explicitní znalost se dá vyslovit, nakreslit, napsat, zaznamenat a vyjádřit různými digitálními prostředky.

Tacitní znalost je vytvářena interakcí explicitními znalostmi a zkušenostmi, dovednostmi, intuicí, osobními představami jedince. Je silně vázána s činností, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Je velmi těžké ji vyjádřit, sdílet. Má vysoce osobní charakter a člověk, který je jím nositelem, nemusí o její existenci vědět.

Moudrost management znalostí staví nad znalost v pomyslné pyramidě. Její základy tvoří data, vyšší úroveň představují informace, ještě vyšší znalosti a na vrcholu je moudrost jako znalost či znalosti, které se ukázaly jako užitečné.

Know-how znamená vědět, jak na to, mít jistou dovednost ve výrobně-technických a dalších aktivitách díky technickým, obchodních či dalším poznatkům, zkušenostem, popř. i znalostem receptur, technologických, pracovních postupů, které nejsou běžně dostupné. Snaha o co nejlepší využití dostupných dat, informací a znalostí naráží na vhodné modely řízení tohoto procesu. V této souvislosti je třeba disponovat vhodným rozsahem dat, informací, znalostí a umět tato nehmotná aktiva co nejlépe využít. K řešení prvního úkolu se nabízí strategie tlaku, kdy získané informace, znalosti jsou předávány do sdíleného úložiště a strategie tahu, která je založena na žádostech těch, jež informace potřebují k těm, kteří jimi disponují⁵²

⁵² VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9. s. 276-282

8 Management v reakci na aktuální společenské trendy

S jistým nadhledem můžeme konstatovat, že management je ve službách společnosti. Druhá dekáda 21. století signalizuje řadu obecných rysů světového společenskoekonomického vývoje. Hnacími silami směrů současného společenského rozvoje jsou ekonomiky vyspělých zemí, které se spojují do hospodářských uskupení a prosazují četné ekonomické zájmy.⁵³

8.1 Globalizace

Globalizace je zavedení dělby práce v celosvětovém měřítku, monitorování a využívání komparativních výhod v teritoriích, která nabízejí nejpříznivější podmínky. Jedná se o nižší výrobní, zejména mzdové náklady, možnost proniknutí na nové trhy pro produkované zboží, nižší daně, vyrovnanější odbyt s vyloučením sezónních výkyvů na domácím trhu, měkčí regulativní požadavky nebo nízký tlak oborů. Je to charakteristický rys soudobé epochy a prolíná prakticky do všech sfér života společnosti. Rozhodnutí o vstupu na globální kolbiště vyžaduje pečlivě zvážit pro a proti nejen v oblasti marketingové či odbytové, ale i výrobní, logistické, komunikační, informační a personální. Globalizační procesy se prohlubují v celosvětovém měřítku a jsou do značné míry nezávislé na přáních či odporu jednotlivců, politiků nebo podnikových manažerů.

Globalizace má svůj rub i líc, její procesy vedou k polarizaci světa. Menšina světového obyvatelstva v nejvyspělejších zemích stále bohatne a výrazná většina v rozvojových zemích naopak chudne. Globální pohyb světového kapitálu je prakticky mimo kontrolu národních vlád. Nežádoucím dopadem spojeným s globalizací je i poškozování životního prostředí, rozmach organizovaného zločinu, terorismu atd.

Globalizace prošla čtyřmi vývojovými stadii. První stadium, které se datuje na přelom předminulého století a první desetiletí minulého století, bylo spojeno se stěhováním se za lepšími životními podmínkami, zejména do zemí s rychle se rozvíjející výrobou. Druhé stadium je situováno do období po druhé světové

⁵³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9. s. 376-377

válce do 90. let. Ve světové ekonomice existuje řada institucí a dohod, které usměrňují ekonomické a politické aktivity, roste úsilí o liberalizaci politiky i ekonomiky, zlepšují se možnosti vzájemné komunikace. Třetí stadium probíhá od konce 90. let do současnosti. Funguje světová obchodní organizace a vlivem internetu roste informovanost i daň z přidané hodnoty. Do popředí se dostávají země, které byly v minulosti řazené mezi rozvojové, jako je Čína a celosvětově roste hrubý domácí produkt. Nyní stojíme na prahu čtvrtého stadia.

Příslibem dalšího hospodářského rozvoje je digitální transformace. Lze předpokládat posuny i v dalších oblastech. Před lidstvem však stojí úkol vybudovat novou synergii mezi veřejnou politikou a firemním chováním. Překonat je třeba veřejnou skepsi, že za vším je globalizace a hledat cesty spolupráce mezinárodních společenství.

Pandemie koronaviru vyvolala ve vztahu ke globalizaci řadu otázek, zejména ve vztahu k produktům, které je třeba vyrábět v tuzemsku. Někteří finální producenti přehodnocují svá minulá rozhodnutí, která je vedla k přesunům výroby většiny součástí do teritorií s nižšími náklady.

Postupující digitální transformace zejména v průmyslu vede k uvolňování pracovních sil v zemích finalistů, a tak se nabízí je zaměstnat při výrobě součástí, které se vyráběly v zahraničí. Z výše uvedeného vyplývá, že globalizace byla, je a bude. V závislosti na konkrétních manažerských aktivitách je třeba hledat cesty, jak ji využít v zájmu řízené firmy.⁵⁴

⁵⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9. s. 378-381

8.2 Digitalizace

Pojem digitalizace se s nástupem nového milénia rozšířil jako výraz pro masové nasazování pokrokových technických prostředků a software prakticky ve všech oblastech společnosti. Nástup digitalizace, lze zaznamenat minimálně ve třech dimenzích. Jedná se o globální rozšiřování, kdy různé aplikace nacházejí uplatnění i v dalších méně rozvinutých zemích s dobrým přístupem k internetu. Další je průsakové rozšiřování, tzn. pronikání globalizace do většiny stávajících aktivit podnikatelských, veřejných i soukromých, a ve svém důsledku vede k posílení inteligentní automatizace, nahrazení řady lidských aktivit automaty, roboty nebo počítačovými programy. Třetí dimenzí jsou modifikační aplikace, kdy lze na bázi digitálních technologií řadu známých činností realizovat jiným, často pohotovějším a úspornějším řešením.

Soudobá etapa digitalizace je založena na komunikačních technologiích, a to zejména internetu, ale i na radiových spojeních, na internetu věcí, tzn. internetovém, zpravidla bezdrátovém spojení různých věcných elementů mezi sebou navzájem. Dále na informačních technologiích, které jsou schopné zpracovat a uchovat velké datové soubory, včetně cloudu, ale i schopných realizovat jednoduché hodnotící závěry a přijímat rutinní rozhodování, řídicí signály i zpětnovazební kontrolu. Dalším faktorem jsou nové technologie a materiály, jako jsou automaty, roboty, 3D-tisk a chatboty a hardwarové i softwarové prostředky, které jsou komunikačně propojeny a zabezpečeny v digitálním prostředí, tedy v kyberprostoru. To umožňuje vznik, zpracování a výměnu informací, tvořených informačními systémy a sítěmi elektronických komunikací.

Cílem prosazování různých projevů digitalizace je jednak nahradit práci kapitálem a touto cestou šetřit provozní náklady a jednak připravit zcela nové produkty a služby, které si získají oblibu a tím pádem i odbyť.⁵⁵

⁵⁵ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9. s. 381-383

9 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit základní teoretický přehled problematiky managementu. Kdybychom samozřejmě chtěli popsat všechny oblasti, byla by tato práce velmi dlouhá. Vybrala jsem však základní pojmy, o kterých by měl mít povědomí každý manažer, ať už na úrovni první linie, natož na nejvyšší úrovni managementu. Základní teoretické znalosti pomáhají manažerům lépe porozumět principům a metodám řízení a procesů v organizaci a umožňují jim efektivněji vést týmy, plánovat strategie, řešit problémy a dosahovat cílů organizace. Bez těchto znalostí by mohli mít manažeři obtíže s efektivním řízením a vedoucími pracovníky. Neméně důležitá je také znalost v oboru, ve kterém manažer pracuje.

A jak být úspěšným manažerem? Jednoznačná odpověď na tuto otázku neexistuje. Známe spoustu doporučení typu „mějte důvěru ve svůj tým“, „stanovujte si reálné cíle“, „chvalte své podřízené“, „mějte autoritu“, „plánujte“ nebo „motivujte pracovníky“. To je sice pravda, ale pokud manažer opravdu hledá způsob, jak se stát úspěšným a ještě úspěšnějším, jak zajistit, aby byl uznáván a respektován, neměl by zapomínat na sebevzdělávání. V dnešní společnosti jsou zapotřebí manažeři, u kterých již nestojí v popředí rychle zastarávající odborné a speciální vědomosti, nýbrž takové kompetence, jako je orientace na výkon, myšlení v souvislostech, dovednost vést spolupracovníky, vyhledávání informací, ochota i schopnost učit se, emocionální a komunikativní inteligence, samostatnost, a zejména osobní flexibilita, tedy kreativita podpořená vysokou motivací.

Informace z oblasti managementu lze čerpat z mnoha knih, které byly k této problematice napsány. Dnešní moderní doba nabízí spoustu online kurzů a výukových studií, různých seminářů nebo koučink. Ucelené vzdělávání manažerů s důrazem na interaktivní výuku a know – how ihned použitelné v praxi, nabízí profesní studium Master of Business Administration (MBA). Skvělým kompromisem mezi teorií a praxí je US-MBA studium, které zahrnuje nejen nepřeborné množství informací, ale také řešení reálných případových studií a různých dílčích problémů, které mají výslednou podobu týmové spolupráce, prezentací a projektů. Manažeři pak získávají mezinárodně

uznatelný diplom a titul MBA, a to díky diplomu vydanému přímo partnerskou University of St. Francis z USA.

Každý člověk je jiný, někdo byl více obdařen k tomu stát se úspěšným manažerem, někdo méně. Nestačí ale spoléhat se jen na vrozené schopnosti. Je nutné na sobě neustále pracovat, učit se novým znalostem a dovednostem a zjišťovat si nejnovější trendy.

10 Zdroje

BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. 325 s. ISBN 978-80-7251-198-3.

DEPOO, Lucie. *Management*. Vydání první. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 184 stran. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-49-2.

GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 231 s. ISBN 978-80-7261-211-6.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. První vydání. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, 195 s. Edice učební texty. ISBN 978-80-86730-82-0.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Řízení změn (Change Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2024, 12.03.2016 [cit. 29.02.2024]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>