

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Aneta Medunová

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Medunová Aneta

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Anglický název

Managerial roles

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení osobnosti manažera a jeho rolí ve specifickém kontextu.

Metodika

V práci budou použity teoretické metody poznání.

Harmonogram zpracování

10/2012- úvod, cíl práce a metodika

11/2012- zpracování teoretické části

01/2013- zpracování vlastního řešení komunikačních mixů pro NO

02/2013- výsledky diskuse, závěr, celková kontrola práce

03/2013- odevzdání práce

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence.

Doporučené zdroje informací

BEDRNOVÁ Eva, NOVÝ Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum Praha, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

KHELEROVÁ Vladimíra, Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1677-1.

KOONZTH Harold, WEHRICH Heinz, Management. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998. ISBN 80-7219-014-8.

LOJDA Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. SBN 978-80-247-3902-1.

MAXA Radek, Management. Praha: Nakladatelství Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.

POSPÍŠIL Miroslav. Manažerstina, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů. Plzeň: Kalous & Skřivan, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-903529-4-0.

VEBER Jaromír a kol. Základy managementu. Praha: Nakladatelství Fortuna, 1996. ISBN 80-7168-358-2.

VEBER Jaromír a kol. Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vedoucí práce

Švec Václav, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2013

V a. Rimovská Mole

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry



[Handwritten signature]

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Plaze dne 25.2.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažer a jeho role, funkce, činnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2013

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Václavu Švecovi Ph. D. za jeho připomínky a rady při tvorbě této práce a mým blízkým za podporu a trpělivost.

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Managerial roles

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá osobou manažera, jeho postavením v podniku, rolemi, funkcemi, schopnostmi aj. Práce manažera je v podniku velmi důležitá, neboť na ní závisí mnoho dalších pracovníků a v důsledku celkové fungování podniku. Tato práce je rozdělena do dvou částí – teoretická východiska a vlastní práce. Z pojetí autorky je zřejmé, že v části „teoretická východiska“ se věnuje začlenění manažerské funkce do managementu podniku. Pojem management bývá různě interpretován mnoha autory, kteří ho definují jako činnost, proces, umění nebo vědní disciplínu. V této práci je naznačeno pojetí, ze kterého autorka vychází v části, ve které se věnuje manažerovi. Nejdůležitější pojmy a termíny, které se postavení manažera týkají, jsou zpracovány podrobněji v dalších kapitolách práce. Ve vlastní části práce jsou porovnávány vlastnosti, funkce a role manažera na jednotlivých úrovních managementu.

Summary

This thesis deals with a manager as a person, by his position in the company, roles, functions, capabilities, etc. Managerial work in the company is very important because at his work depends many others workers, thus a result of the overall functioning of the company. This work is divided into two parts - theoretical and the own work. From concept of the author is evident that in the part "theoretical bases" is devoted to the integration of management functions in the whole management of the company. The concept of management is variously interpreted by many authors, who define it as an activity, process, art or science discipline. This work suggested a concept of which the author is based in part, which is dedicated manager. The most important terms and concepts that build manager relate are processed in more detail in subsequent chapters work. The private part of the work are compared features, functions and role of a manager at various levels of management.

Klíčová slova:

Management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence

Keywords:

Management, manager, managerial roles, managerial function, managerial competention

Obsah:

1) Úvod.....	9
2) Cíl a metodika práce	10
2.1. Cíl.....	10
2.2. Metodika	10
3) Teoretická východiska	11
3.1. Management.....	11
3.2. MANAŽER	14
3.2.1 Osobnost manažera	14
3.2.1.1 Autorita u manažera	14
3.2.2 Postavení manažera v organizaci	17
3.2.3 Manažerské role	18
3.2.4 Manažerské funkce	20
3.2.4.1 Plánování	20
3.2.4.2 Organizování	22
3.2.4.3 Vedení lidí	24
3.2.4.4 Kontrola	25
3.2.4.5 Rozhodování.....	27
3.2.4.6 Delegování.....	28
3.2.4.7 Motivace	29
3.2.4.8 Komunikace.....	31
3.2.5 Manažerské dovednosti.....	32
3.2.6 Manažerské kompetence.....	33
4) Vlastní práce	35
5) Závěr	41
6) Seznam použitých zdrojů.....	44

7) Seznam příloh46

1) Úvod

Pojem manažer je dnes slyšet téměř ze všech stran, ale málokdo přesně ví, co se pod daným pojmem skrývá, kolik toho musí daná osoba vědět a znát, aby mohla toto postavení zastávat. V této práci se autorka věnuje právě osobě manažera. Cílem je přiblížit manažerskou funkci v podniku a zjistit rozdíly při jejím vykonávání. Práce manažera spadá pod management podniku, proto je první část teoretických východisek práce věnována této vědní disciplíně. V dnešní době se lze jen těžko shodnout na jedné konkrétní definici managementu a z tohoto důvodu je řešená problematika zpracována z různých úhlů pohledu. Autorka vycházela z literatury od několika autorů, mezi nimiž jsou odborníci jako Heinz Wehrich, Harold Koontz, Jaromír Veber, Radek Maxa aj. V práci je naznačena definice managementu, o které se autorka domnívá, že se nejvíce přibližuje výkladu problematiky manažera. Druhá část „teoretických východisek“ je zaměřena na osobu a postavení manažera. Při rozboru manažerských vlastností či funkcí je nutné vědět, kdo manažer je. Několik odborných knih se touto problematikou zabývá, avšak v tomto případě lze konstatovat, že zde není tolik markantních rozdílů, jako v případě managementu. S osobností manažera se pojí jeho postavení v podniku, autorita, kterou si u svých podřízených musí nejen získat, ale především udržet. Přes role vedoucího pracovníka v podniku, se autorka dostane k manažerským funkcím, které jsou uvedeny i v příloze. Právě těm je věnována větší část této práce, neboť jsou pro manažera klíčové. Ve vlastní části práce se autorka věnuje porovnání manažerských rolí, funkcí či dovedností na jednotlivých úrovních managementu.

2) Cíl a metodika práce

2.1. CÍL

Cílem práce je zhodnocení manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení a zjištění, které manažerské činnosti jsou typickou náplní práce jednotlivých manažerů.

2.2. METODIKA

V práci jsou použity teoretické metody poznání, jimiž jsou sběr, třídění a porovnávání informací z dostupných internetových zdrojů a především z odborné literatury, vlastních znalostí a zkušeností.

3) Teoretická východiska

3.1. MANAGEMENT

Na téma management je publikováno mnoho odborné literatury a každý autor vykládá tuto problematiku jinak. Většina lidí si tento pojem spojuje s velkým podnikem či organizací. Pravdou ale je, že je možné setkat se s ním i v obyčejném životě. Například autor Maxa (2011) vychází ze vztahu s rodiči, kteří jsou svým způsobem manažery, organizující život svým dětem. Především dokud jsou děti malé, říkají jim, co a kdy mají dělat, dávají jim své rady a ty je poslouchají. Postupem času se ale manažery stávají děti samotné, a to v momentě, kdy si svůj čas začínají řídit samy.

V současnosti je pro pojem management mnoho různých definic. Management lze chápat jako proces, škálu technik, metod a postupů, činnost, umění nebo vědní disciplínu. Níže je ke každému přiřazena definice a autor, který se tímto typem managementu zabývá.

Nejprve tedy management, jako proces. Tímto druhem pojetí managementu se zabývali jak odborníci Koontz a Weihrich, tak český autor Maxa.

Pojetí dle Koontze a Weihricha (1998) – podle těchto autorů se konkrétně jedná o **proces tvorby a udržování prostředí**, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a činně dosahují vybraných cílů. K dosažení těchto cílů využívají několik funkcí, které management nabízí. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Všichni manažeři vykonávají řídicí funkce, ale jejich čas věnovaný jednotlivým funkcím řízení se liší (viz obrázek č. 1).

Jak již bylo řečeno, na management jako proces se díval i Maxa (2011). Ten tvrdí, že management je souhrn procesů. Konkrétně se jedná o **proces systematického provádění všech manažerských funkcí** a efektivní využívání všech zdrojů, který podnik nabízí ke stanovení a dosažení cílů. Tyto procesy umožňují plánovat a organizovat pracovní činnosti v podniku, vést pracovníky k jejich účelnému a efektivnímu provádění. Manažer kontroluje výkon všech činností, pracovní schopnost lidí v podniku a využívá prostředků, vedoucích k dosažení určitého cíle.

Dle Lojdy (2011) management představuje škálu technik, metod a postupů, které práci manažera společnosti podporují. „*Soudobý management nabízí poměrně širokou škálu technik, metod a postupů, které jsou určeny pro podporu práce manažera. Znalost a schopnost tyto techniky uplatňovat je však počátkem toho, co by měl manažer ovládnout*“ (Lojda, 2011, strana 9). Každý manažer se však novým technikám musí stále učit.

Bedrnová, Nový (1994, strana 4) definovali management jako činnost. „*Podnikové řízení je náročnou, vnitřně bohatě strukturovanou činností, ve které rozhodující roli hraje vedení a organizování lidí.*“ Vedení a organizování lidí patří do každodenních činností manažera. Spočívá v přesvědčování, motivování pracovníků tak, aby byly co nejefektivněji splněny plánované cíle.

Veber (2011) ve svých knihách popisuje management jako umění, ale také, a to především, jako vědní disciplínu. Umění manažerů lze chápat jako usměrňování, motivování pracovníků ke kvalitním výkonům.

Management je **disciplína společenských věd**, která se neustále vyvíjí. Shrnuje poznatky, které zabezpečují chod organizace a slouží jako východisko práce pro manažera. Pod tento pojem spadá téměř vše, co je třeba udělat, aby podnik fungoval. Každý manažer by měl tyto poznatky umět vhodně aplikovat a kombinovat v dané situaci. „*Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují*“ (Veber, 2011, strana 19).

Jestliže je výše uvedeno, že management lze pojmout jako umění, mělo by se upřesnit, jak tento výrok autor myslel. Pravdou je, že některé individuální schopnosti manažerů opravdu za umění označovat lze. Konkrétně se jedná o organizační schopnosti, umění jednat s lidmi, vystupování na veřejnosti, schopnost kvalifikovaně rozhodovat. Pro manažera jsou dále důležité kreativita, umění předvídat a případně umět riskovat, vyhledávat příležitosti k podnikání, sestavení schopného týmu a další. „*Za umění je považováno vytváření podnikové vize, vytýčení příležitosti tam, kde ostatní vidí jenom chaos, rozpory a konflikty. To jsou prvky umění, bez kterého se úspěšný vrcholový manažer obejít nemůže*“ (Veber, 1996, strana 10).

Pro pojem management lze najít český ekvivalent *řízení*, ale v podnicích je také využíván k označení *skupiny podnikových řídicích pracovníků*. „*Řídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí*“ (Veber, 2011, strana 17). Z této definice tedy lze vyvodit, že management označuje nejen funkci, ale také skupinu lidí, kteří tyto funkce vykonávají. Řízení probíhá v podmínkách, kde se změny dějí každodenně a týkají se nejen vlastních řízených objektů, ale také okolních podmínek. Lze hovořit o řízení celé jednotky, nebo pouze o řízení ucelené podnikové činnosti. V tomto případě jde o odnož managementu, která je zaměřena pouze na určitý druh vykonávané funkce — management finanční, personální, informační, kvality atd. (Veber, 1996), (Veber, 2011).

„Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem, proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové“ (Veber, 1996, strana 10). Na jejich kvalitě závisí podnikatelské záměry, plnění cílů, způsob vedení lidí aj. Než se však manažer pustí do řízení druhých lidí, musí se naučit řídit nejprve sám sebe (tzv. selfmanagement); (Maxa, 2011), (Veber, 1996).

Management se objevuje v každém podniku ve větší či menší míře. Buď tedy přímo jako součást hierarchie organizace, nebo nepřímo (u menších organizací), kde má tuto funkci na starosti daný jedinec (Koontz, Weihrich, 1998).

Přestože se autorka tématu management věnovala okrajově, je vidět, že jde o velmi rozmanité a složité téma. Jelikož se tato práce týká především manažera, vychází se z ní z pojetí managementu podle Maxy (2011), který shrnuje management jako funkce manažera. Ty jsou společně s jeho osobností a dalším rozebrány v následující části teoretických východisek. I na téma manažer je zpracováno mnoho odborné literatury, publikací i článků. Avšak na rozdíl od managementu, kde se každý z autorů dívá na danou problematiku z určitého (většinou odlišného) úhlu, se u problematiky manažera tolik rozdílů nevyskytuje.

3.2. MANAŽER

Být manažerem, natož úspěšným, není v dnešní době tak jednoduché, jak se na první pohled může zdát. Zvenčí to může vypadat, že manažer je osoba, která v organizaci pouze řídí ostatní a rozděluje jim svou práci, ale tak to ve skutečnosti samozřejmě není. Za pozicí manažera se skrývá mnoho dřiny a úsilí. Lidé, kteří tuto práci vykonávají, musejí splňovat určité požadavky. V této části práce se autorka věnovala vysvětlení, kdo manažer je, jaké nároky jsou na něj kladeny, jaké jsou jeho role, funkce a kompetence. Co vše musí znát a umět, aby mohl být úspěšný. Kromě pojmu manažer se k označení dané osoby užívá výrazů leader nebo vedoucí pracovník.

3.2.1 Osobnost manažera

Maxa (2011) ve své knize uvádí, že manažer je nositelem managementu, který působí na lidi kolem sebe tak, aby dosáhli určitého chování a aby byly co nejefektivněji naplněny cíle a vytyčené úkoly. „*Úlohou manažera je zejména umění využít lidských zdrojů na dosažení vytyčených cílů*“ (Maxa, 2011, strana 9).

Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje vytyčené cíle. K tomu využívá předpoklady, které jsou vrozené i získané (viz příloha č. 2). „*Manažeri jsou odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům*“ (Koontz, Weihrich, 1998, strana 17). Vedoucí pracovník může být do své pozice zvolen, jmenován či pověřen. Je-li manažer svým okolím vnímán pozitivně, může si získat autoritu na základě svých znalostí (odborná autorita) nebo na základě svých osobních vlastností (osobní autorita). Vedoucí pracovník tak získává vážnost a uznání spolupracovníků, kteří jej akceptují. „*Manažer je zároveň vyjednávač a vůdce, což je podstatně náročnější než být pouze odborníkem*“ (Khelerová, 2006, strana 78), (Koontz, Weihrich, 1998).

3.2.1.1 Autorita u manažera

Autorita je moc, kterou lidé většinou respektují. Lze ji chápat jako „*kvalitní předpoklady osobnosti manažera prosadit své názory, potřeby a zájmy a ovlivnit v tomto směru vědomí a chování druhých lidí*“ (Maxa, 2011, strana 22). Podle Pospíšila (2011) se u každého

vedoucího pracovníka rozlišují 3 druhy autority. Jedná se o formální autoritu, odbornou autoritu a autoritu osobní (Maxa, 2011), (Pospíšil, 2011).

Osobní autorita manažera pramení z konkrétních činů pracovníka, ne z jeho řečí. Jedná se o vztahovou moc, umění navázat kladnou psychologickou smlouvu s podřízenými. Manažer se stará o své podřízené, pomáhá jim s plněním úkolů, vzdělává je, umožňuje jim kariérový růst aj. Osobní autorita manažera je velmi rozsáhlá duševní činnost, která obsahuje vrozený zájem o lidi a o práci s nimi. Jedná se především o osobnost manažera a soubor vlastností, kterými musí disponovat. Patří sem optimismus, zdravý egoismus, vyrovnanost, zdvořilost, vlídnost, být přátelský, kladný postoj k práci. Leader s tímto typem autority musí mít určité zkušenosti, které dále uplatňuje při řešení nových problémů. Především je vzorem pro ostatní, je obětavý a zodpovědný. Manažer je silná osobnost, která díky svým organizačním schopnostem vede a řídí svůj tým. Musí být rozhodný, protože při této práci záleží především na schopnosti umět se včas správně rozhodnout, ale také musí být schopný nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Do osobní autority dále patří dovednost komunikovat s podřízenými i nadřízenými, umění vyjednávat, schopnost předcházet chybám, konfliktům, motivovat své spolupracovníky a podřízené (Pospíšil, 2011).

Formální neboli konstituční autorita je dána jmenováním, povýšením. Vzniká v okamžiku, kdy je pracovník do vedoucí pozice dosazen. S tímto druhem autority se pojí tzv. odměňovací moc. Ta je založena na přesvědčení některých podřízených, že jim kladné vztahy s nadřízeným přinesou více prospěchu – např. odměny typu osobní ohodnocení, prémie aj. Další moc, kterou manažer mající formální autoritu disponuje, je donucovací moc. Díky ní může potrestat nepřizpůsobivé podřízené, odepřít jim odměnu, přeložit je nebo dokonce odvolat z funkce. Legitimní moc se pojí se statutem, postavením či hodností vedoucího a znamená, že díky své pozici má vedoucí právo rozhodovat a podřízení musí toto rozhodnutí respektovat. Každému vedoucímu jsou v rámci informační moci sdělovány informace, které se poskytují právě vedoucím. V neposlední řadě se mluví o vztahové moci nadřízeného, která vychází z jeho osobnosti. Podřízení musejí jeho moc uznat na základě úcty, obdivu a sympatií k nadřízenému (Pospíšil, 2011).

V případě **odborné autority** se jedná o odbornou způsobilost manažera, jeho kvalifikaci, profesionalitu. Jde také o znalost technologie, zákonů, vyhlášek, procesů v podniku, etického kodexu. Nesmí se také zapomenout na zvládnutí samotné profese a profesní zkušenosti (Pospíšil, 2011).

Toto je tedy rozlišení autority dle Pospíšila (2011). Na rozdíl od toho autora, Maxa (2011) rozlišuje čtyři typy manažerské autority, jimiž jsou strukturální, sapientální, charizmatická a morální autorita.

Strukturální autorita je postavena na pozici člověka ve společenské struktuře, hierarchii společnosti či organizace. O tuto autoritu se manažer může opřít. „Vychází z dosaženého sociálního postavení, využívá práv a povinností, které k dané pozici přísluší“ (Maxa, 2011, strana 22). Pouze strukturální autorita vedoucímu pracovníkovi nestačí, proto existuje **sapientální autorita**, která se opírá o znalosti a dovednosti. Má racionální povahu a je tak i vnímána. Lze podotknout, že jde o uplatňování „know-how“. Dalším typem je **charizmatická autorita** – do jisté míry vrozená, ale dále samozřejmě ovlivněna vývojem jedince v prostředí, ve kterém se pohybuje. Jde o tzv. kouzlo osobnosti, mající vliv na myšlení a chování druhých lidí. A posledním typem Maxova rozlišení autority je **autorita morální**, opírající se o mravní principy, etické hodnoty a jejich dodržování danými osobnostmi (Maxa, 2011).

Autorita u manažera není samozřejmostí. V ideálním případě by měl každý vedoucí pracovník mít všechny výše vyjmenované typy autority, ale v mnoha případech se stává, že některou z nich nemá. Například formální autoritu vedoucí pracovník získá zvolením, ale neznamená to, že spolu s ní získá i autoritu osobní, a že si ho podřízení budou vážit.

Ztrátu autority způsobuje například přehnané autoritativní chování, neznalost, nedůslednost, nespravedlnost, nečestné jednání či nerozhodnost a nejistota vedoucího. Také ale může jít o lhostejnost manažera vůči svým podřízeným, nezájem o budoucnost svého týmu. Kromě toho, že lze o autoritu přijít, lze ji také naopak posilovat. A to vysokou odbornou úrovní, profesionalitou, vědomostmi, dovednostmi komunikovat, vést tým. Mimo

to opět osobností manažera, jeho smyslem pro humor, přístupem, důsledností, spravedlností aj. (Pospíšil, 2011).

Co se týče osobnosti manažera a jeho povahy, měl by to být člověk zralý, upřímný, se smyslem pro humor, spravedlivý, flexibilní, objektivní. Nesmí se zapomenout ani na vzhled, protože manažer nereprezentuje jen sám sebe jako jednotlivce, ale také svůj tým, organizaci, ve které pracuje (Maxa, 2011), (Pospíšil, 2011).

Osobnost manažera má podstatný vliv nejen na atmosféru, která v týmu panuje, ale také na jeho výkon. Cesta ke zvyšování výkonů však nevede pouze přes mzdy. Vedoucí pracovník tak využívá i jiných způsobů než finančních, aby posílil výkonnost a loajalitu pracovníků vůči společnosti nebo vůči týmu. Manažer přenáší své vlastní hodnoty na ostatní. V ideálním případě se neustále zajímá o své spolupracovníky, jak z hlediska práce – plnění zadaných úkolů, tak i ze stránky osobní, tedy o ně samotné. Svou aktivitou a zájmem o věc jde příkladem ostatním, které tak vyprovokuje k tomu, aby jej následovali. Na členy svého týmu přenáší i vlastní energii a optimismus. „*Kromě toho, že manažer stanovuje správným lidem správné cíle, měl by udělat maximum pro to, aby lidem zajistil vše potřebné pro splnění jejich úkolů a dokázal je i vhodně motivovat*“ (Khelerová, 2006, strana 79). Nejen po finanční stránce, ale tak, aby daný úkol plnili s chutí. (Khelerová, 2006)

Být dobrým manažerem neznamena být pouze odborníkem, ale každý správný manažer musí umět chápat druhé a musí být schopen je vést, stejně jako nesmí zapomenout se svými lidmi mluvit. Proto další důležitou schopností, kterou manažer musí mít, aby dokázal odhadnout možnosti druhého, je schopnost empatie. Empatií se rozumí schopnost a umění leadera naslouchat druhým, včas rozpoznat potřeby druhých, předvídat a umět svého spolupracovníka podpořit. Být tolerantní, chápat a rozumět problémům kolegy (Khelerová, 2006), (Pospíšil, 2011).

3.2.2 Postavení manažera v organizaci

„Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové. Na kvalitě manažerů závisí určování

podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd.“ (Veber, 2011, str. 28).

V současné době lze manažery rozdělit do 3 úrovní – manažeri první linie, střední manažeri a vrcholoví manažeri. Mezi **manažery první linie** patří mistři, vedoucí dílen, předáci aj. Jde o základní a nejpočetnější manažerskou úroveň. Od těchto pracovníků se očekává zajištění chodu jejich oddělení, schopnost zvládat každodenní úkoly, odpovědnost nejen za sebe, ale i za svůj tým. Druhou početnou skupinu řídicích pracovníků tvoří **střední manažeri**, mezi něž se řadí manažeri závodů, personalistiky, vedoucí různých útvarů, ředitelé. Jsou podřízeni vrcholovému managementu. Tyto pracovníci se musejí především soustředit na informace – jak jejich získávání, tak následné poskytování. Dále vykonávají zprostředkovatelskou a kontrolní funkci mezi základním a vrcholovým managementem. **Vrcholoví manažeri**, jinak označovaní *top manažeri*, jsou pro organizaci velmi důležití, vzhledem k tomu, že na jejich práci závisí konečné výsledky. Vykonávají rozhodující funkce – rozhodují, co se bude vyrábět, z jakých zdrojů a s jakými náklady. Tito leaderi přebírají odpovědnost za vlastníky organizace, jelikož reprezentují pracovníky, kteří koordinují činnosti a vytvářejí koncepce dané organizace. Náplň práce těchto manažerů lze vidět na obrázku č. 3 v příloze (Maxa, 2011), (Veber, 2011).

K tomu, aby manažer mohl pracovat tak, jak má a být správným vedoucím pro svůj tým, musí mít určité kompetence. K výkonu své práce má dané funkce a role v podniku.

3.2.3 Manažerské role

Každý vedoucí pracovník v organizaci má určité role, které jsou pro něho velmi důležité, protože se od nich odvíjí jeho postavení a výkon práce. Manažerské role jsou uvedeny v následující části, včetně důvodu, proč jsou pro manažera důležité. Role jako pojem vyjadřuje očekávaný vzorec chování podle společenského postavení člověka. Mezi manažerské role patří role rozhodovací, informační a interpersonální.

Skupina interpersonálních rolí – pro tuto skupinu manažerských rolí je typické, že vycházejí z formální pravomoci a odpovědnosti leadera, který **buduje kontakty uvnitř** (nadřízení, podřízení) i **vně** (zákazníci, dodavatelé, úřady) **organizace**. Manažer musí umět

vystupovat, argumentovat, být empatický. V této skupině se jedná především o tři role, jimiž jsou: představitel organizace (figurehead), vůdce organizace (leader) a spojovací článek organizace (liason); (Maxa, 2011), (Řezáč, 2009).

Další skupinou rolí manažera je **skupina informačních rolí** – spočívá v **účasti manažera při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací**, které jsou pro manažera klíčové. Nejde pouze o to, informace přijmout, ale umět je správně a včas použít. Informace jsou zdrojem, nástrojem i cílem manažerské práce. I v této skupině se rozlišují tři role. Monitorující příjemce informací (monitor), šířitel informací (desseminator) a mluvčí organizace (spokeperson); (Maxa, 2011), (Řezáč, 2009).

Poslední skupinou je **skupina rozhodovacích rolí**, které jsou hlavním projevem moci a **zabezpečují dosažení naplánovaných cílů** organizace. Manažer musí za svá rozhodnutí nést odpovědnost. Zde se objevují čtyři dílčí role. Podnikatel (entrepreneurial), řešitel problémů (disturbance-handler), alokátor zdrojů (resource-allocator), vyjednaváč (negotiator); (Maxa, 2011), (Řezáč, 2009).

Všechny výše uvedené role se vzájemně propojují a doplňují. Je tedy na každém manažerovi, jak je dokáže sladit a využít ve svůj prospěch.

Role manažera se mohou rozlišovat i podle úrovně řízení, kterou manažer vykonává, a to na autokratickou, demokratickou a liberální úroveň. **Autokratický manažer** se rozhoduje a dává příkazy výhradně na základě svého rozhodnutí. Není zde tedy prostor pro návrhy a iniciativu podřízených. Tento typ manažera se objevuje v organizacích, kde manažer nechce dávat prostor aktivním spolupracovníkům a svůj názor prosazuje nad ostatní. Ve druhém případě podřízení nemají zájem o práci, vyhýbají se jí a jim samotným vyhovuje, když dostanou jasné příkazy. **Demokratický manažer** je takový, který bere v úvahu názory druhých, je ochotný s nimi jejich poznatky projít, prodiskutovat. Zajímá se nejen o jejich pozitivní názory, ale snese od nich i kritiku. Ovšem konečné rozhodnutí je právě na manažerovi, který následně kontroluje plnění úkolů. Takto se může jednat v podniku, kde se zaměstnanci o svou práci zajímají, baví je, snaží se jí zlepšit a zapojit se do chodu organizace. **Liberální manažer** naopak přímé příkazy nepoužívá. Vytváří vhodné pracovní

podmínky, poskytuje podřízeným podporu a povzbuzuje je. Liberální řízení lze praktikovat pouze za předpokladu, že jsou v podniku tvůrčí a kreativní lidé, kteří jsou velmi samostatní a zodpovědní (Khelerová, 2006), (Maxa, 2011).

I v případě rozdělení rolí na autokrata, demokrata či liberála by nemělo jít pouze o jeden preferovaný přístup. V případě ideálního manažera, by mělo jít o propojení těchto tří typů vedení, které by měl zastávat. To samozřejmě závisí nejen na manažerovi samotném, ale především na osobnostech podřízených, jejich povaze, přístupu, odpovědnosti a pracovním nasazení. Právě přizpůsobivost daného manažera jednotlivým typům podřízených se dá považovat za umění, které leader ovládá. Odlišný přístup bude zastávat k pracovníkovi, který o práci nejeví zájem a chodí pozdě, nežli k podřízenému, který se do práce těší, nosí nové návrhy, má výborné výsledky... (Maxa, 2011).

3.2.4 Manažerské funkce

Kromě rolí, které se u manažera rozlišují, existují také manažerské funkce. Oproti těmto rolím, které charakterizují osobu manažera a jeho postavení v podniku, manažerské funkce zachycují manažera při jeho řídicí činnosti. Avšak klíčovým předpokladem úspěšného výkonu manažerských funkcí (tj. naplnění manažerských rolí) je sebe-řízení (selfmanagement) vedoucího pracovníka. Znamená to, že tento pracovník nejprve musí zvládat organizaci vlastní práce, vlastního času, zvládat stres aj., než začne řídit ostatní. Mezi základní manažerské funkce patří – plánování, organizování, vedení lidí, kontrola (viz obrázek č. 4). Dalšími funkcemi jsou delegování, rozhodování, motivace, komunikace, řešení konfliktů, prikazování, koordinace, evidence, rozpočtování (Maxa, 2011).

3.2.4.1 Plánování

Jedná se výchozí funkci, která předchází výkonu ostatních manažerských činností. Součástí plánování je vymezení cílů a naznačení způsobů, jak daných cílů dosáhnout. K dosažení těchto cílů je potřeba realizace ostatních manažerských funkcí, jimiž jsou již zmíněné vedení, organizování, komunikace a kontrola. Plánování času se také nazývá *time management*. Každý manažer musí umět efektivně nakládat s časem. A to nejen se svým, ale částečně i časem svých podřízených. Čas je zvláštním faktorem, a proto ho leader musí zvládnout rozvrhnout na efektivní plnění úkolů, vytčených cílů a dalších aktivit z jeho

pozice vyplývajících. Samozřejmě by si také měl umět udělat čas také například na odpočinek, rodinu, koníčky... (Maxa, 2011), (Veber, 2011).

U plánování jde o zaměření na budoucí vývoj. Plánovací proces je chápán jako cílově orientovaný rozhodovací proces, představující volbu z variant budoucích záměrů a cest, jak jich chceme dosáhnout. Zahrnuje stanovení cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu dosažení očekávaných výsledků ve stanoveném čase, na požadované úrovni. Výsledkem plánování je plán, ze kterého jsou známy dvě skutečnosti - čeho a jak chce manažer dosáhnout. Definicí plánu je ideální cesta, po které se podnik z výchozího stavu dostane do stavu cílového. Klíčovými body plánu jsou cíle, postupy, předpoklady k dosažení cílů, měřítka kontroly a hodnocení výsledků. S plánem se také pojí jeho následná efektivnost. Ta závisí na náročnosti a realističnosti vytyčených cílů, určených cest pro jejich dosažení a na vztahu mezi předpoklady a cíli (Maxa, 2011), (Veber, 1996), (Veber, 2011).

Prvky plánování – mezi prvky plánování patří dle Maxy (2011) cíle, strategie, plány a kontrola.

Cíle – jde o specifické budoucí stavy, kterých má být dosaženo ve stanoveném čase, k nimž podnik směřuje svou činnost. Cíle by měly být jasně stanovené, měřitelné, akceptovatelné a reálné.

Strategie – neboli postupy, představují dlouhodobý směr chování podniku, které vedou k dosažení daných cílů. Za sladění a koordinaci strategických cílů organizačních jednotek odpovídá vrcholový management.

Plány – jde o formulovaná rozhodnutí o konkrétních úkolech, vedoucích k naplnění cílů.

Kontrola – slouží jako zpětná vazba a představuje vyhodnocení plnění plánů a strategií podniku. V každém plánu jsou stanoveny měřítka kontroly a způsoby hodnocení.

Plánovací proces – dle Vebera (1996) ho charakterizují dvě základní hlediska, jimiž jsou časový horizont a úroveň rozhodovacího procesu.

Z hlediska ***časového horizontu*** se rozlišují tři úrovně plánování: *Dlouhodobé plánování* (časové období delší než 5 let), *střednědobé plánování* (obvykle v období jednoho až pěti let) a *krátkodobé plánování* (období jednoho roku a kratší).

Z hlediska *úrovně rozhodovacího procesu* se rozlišují tři druhy plánování. *Strategické plánování*, navazuje na strategické cíle podniku. Je vyznačováno dlouhodobým charakterem a realizuje se na vrcholové úrovni řízení podniku. Se strategickým plánováním se pojí strategický plán. Dalším typem je *taktické plánování*, které se využívá pro uskutečňování strategických cílů. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí organizace a dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení. Posledním typem plánování je *plánování operativní*. Vychází z taktického plánování, ze známých, konkrétních podmínek. Zde se vyskytuje krátkodobý charakter, proto mu odpovídají operativní plány.

Jestliže se mluví o plánování času, lze společně s tím mluvit o rozdělení manažerů do skupin, dle toho, jak s časem nakládají. Existuje tedy pět skupin manažerů – suverénní, pohodlný, uplánovaný, chaotický a úzkostný, jak je rozdělil prof. Seiwert. *Suverénní manažer* má čas perfektně rozložen. Vyniká v delegování, má určité cíle a srovnané priority. Pracuje systematicky, proto není přepracován a má určitou časovou rezervu i na odpočinek. *Pohodlný manažer*, jak již z názvu vyplývá, plánuje méně, rád deleguje úkoly na ostatní, vyhýbá se problémům a starostem a dělá především to, co ho baví. Opakem tohoto typu je *uplnávaný manažer*, který plánuje více než ostatní. Má sklony k perfekcionalismu a vše musí mít pod kontrolou, nerad deleguje úkoly na ostatní a práci dělá raději sám. Často stává, že pracuje přesčas. Velmi flexibilním a velkorysým typem je *chaotický manažer*. Ten, přestože hodně pracuje, většinu úkolů plní se zpožděním. *Úzkostný* manažer je svědomitý, úzkostlivý a vše by chtěl dělat správně. To způsobuje, že je často ve stresu, nemá klid a čas na odpočinek. Na grafu v příloze č. 5 je vidět procentuelní rozložení těchto vedoucích pracovníků (Maxa, 2011).

3.2.4.2 Organizování

Organizování bezprostředně navazuje na proces plánování. Jedná se o vymezení vzájemných vztahů lidí a prostředků při plnění určitých záměrů. Podstatou organizování je vytváření skupin pracovníků (útvárů), které manažer pověří plněním zadaného úkolu. Toto rozdělení mezi útvary se označuje jako *organizační struktura*. Organizační struktura je souhrn faktorů podniku, sloužících k jeho řízení a rozlišení jeho jednotlivých částí. Každá organizace je tedy složena z jednotlivých útvarů a oddělení. Každá část tvoří různá

pracovní místa. Hlavním úkolem organizační struktury je nalézt uspořádání vazeb mezi zdroji organizace, zaručující efektivní postup podniku ke stanoveným cílům. „*Organizační struktura uspořádává veškeré procesy podniku a poskytuje jakousi jistotu, stabilitu jejich provádění*“ (Maxa, 2011, strana 187). Při změně způsobu výkonu činností v podniku dochází i ke změně organizační struktury (Maxa, 2011), (Veber, 1996).

Organizování vychází ze třech principů, jimiž jsou dělba práce, pracovní specializace a koordinace. Jak již z pojmenování „*dělba práce*“ vyplývá, jde o uskutečňování úkolů různými skupinami pracovníků, a to na základě rozsahu, skladby a pojetí daného úkolu. V rámci *pracovní specializace* je konkrétní úkol přidělen konkrétnímu pracovníkovi. Tyto dva principy (dělba práce a následná pracovní specializace) jsou základním předpokladem úspěšného plnění podnikových cílů. Na to navazuje třetí princip, kterým je *princip koordinace*. Jde o základní úkol managementu, vyžadující zapojení jednotlivých skupin pracovníků, plnění cíle organizace (Maxa, 2011).

Existuje několik typů organizačních struktur, viz příloha č. 6. **Liniovou organizační strukturu** tvoří liniové prvky a vazby. Je pro ni charakteristická jedna odpovědná vedoucí osoba a jednoznačné vazby mezi nadřízenými a podřízenými. **Funkční (funkcionální) organizační strukturu** tvoří funkční prvky a vazby. Vedoucí má pravomoc a odpovědnost za specializovanou funkci, která mu přísluší. **Liniově štábní strukturu** tvoří dvě základní složky – liniová a štábní. Úkolem liniové složky je řízení svěřeného útvaru. Vedoucí tohoto útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným všem pracovníkům v daném útvaru, včetně pracovníků štábu. „*Štábní složka (štáb) vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího...*“ (Veber, 1996, strana 83). Dalším typem organizační struktury je **divizní (divizionální) uspořádání**, které je založeno na dvou zásadách. První zásada mluví o rozdělení společnosti na samostatné části (tzv. divize), jejichž vedoucí mají určité pravomoci, do nichž nesmí nikdo zasahovat. Každá tato divize tvoří samostatný celek, který se dále rozvíjí a projevuje svou iniciativu. Existují například divize podle výrobku, teritoria aj. Druhou zásadou je, že samostatnost těchto divizí není absolutní, tzn., že některé ústřední funkce (například personální a obchodní politika, rozložení investic ...) řídí vrcholový management podniku (Veber, 1996).

3.2.4.3 Vedení lidí

Jedná se o důležitou manažerskou funkci. Lze mluvit o procesu ovlivňování lidí takovým způsobem, aby veškerá jejich činnost v podniku vedla k dosažení stanovených cílů. Každý manažer by měl umět vést lidi. Jde o takové předpoklady, „ *kterými ovlivňují chování lidí, kteří je přijímají, uznávají, akceptují, motivují je a vedou je k očekávaným pracovním výsledkům*“ (Maxa, 2011, strana 206). Vedení lidí a koordinace jejich práce se považuje za hlavní náplň práce leaderů. Zpravidla se mluví o schopnosti vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky. Spolupracovníkům je nutné také naslouchat, být jim rádcem aj. Manažer by měl při svém působení na pracovníky brát v úvahu jak zájmy podniku, tak i zájmy jednotlivých pracovníků (Maxa, 2011), (Veber, 1996).

Styly vedení – i u vedení se rozlišují základní styly vedení pracovníků, a to podle stupně pozornosti, kterou manažer svým pracovníkům věnuje a podle pozornosti věnované plnění úkolů. Existuje tedy tzv. ***ochuzené vedení***, kdy pracovníci vyvíjejí minimální úsilí na plnění požadované práce. Tato situace se často vyskytuje v krachujících podnicích, či při prodeji podniku jinému vlastníkovi. Styl ***vedení společenského klubu*** znamená, že se manažeři o pracovní výkony a kvalitu práce zvláště nezajímají. Jejich hlavním cílem je udržet na pracovišti přátelské vztahy. Tento druh vedení se vyskytuje v nadacích. Naopak jestliže je veškeré úsilí manažerů soustředěno na kvalitu práce, konkurenceschopnost, finanční motivaci, strach ze ztráty zaměstnání, jedná se o typ vedení, který se nazývá ***autorita – poslušnost***. Tento se vyskytuje např. v armádě. ***Týmové vedení*** je soulad osobního zájmu pracovníků na výsledcích, výkonech a kvalitě práce se shodnými zájmy managementu, který usiluje o uspokojení existenčních a sociálních potřeb pracovníků. Ideálem je tzv. ***management lidských zdrojů***. Vyskytuje se zde rovnováha mezi požadavkem zajistit odpovídající úroveň odbytu produktů a požadavkem udržení přátelských vztahů mezi pracovníky. Na všechny styly vedení je odkaz v příloze č. 7 (Maxa, 2011).

Dalším stylem vedení lidí je styl vedení podle míry zapojení spolupracovníků. Tento styl úzce souvisí s již výše uvedenými rolemi, které manažeři vykonávají. Je to tedy rozdělení na autokratický styl, demokratický styl a styl liberální. Pro připomenutí, co tyto styly znamenají – ***autokratický styl*** – manažer rozhoduje bez ohledu na názory ostatních

a následně přiděluje úkoly podřízeným, které kontroluje. **Demokratický styl** – v tomto případě vedoucí pracovník bere v potaz názory a připomínky svých podřízených, avšak konečné rozhodnutí zůstává v jeho režii. Následně své podřízené kontroluje při plnění úkolů. Při **liberálním stylu** vedení lidí manažer nepoužívá přímé rozkazy, své spolupracovníky podporuje (Maxa, 2011).

3.2.4.4 Kontrola

Jedná se o poslední z klíčových funkcí manažera. Kontrolou manažer srovnává skutečnost s očekávaným výsledkem, zjišťuje, jak kvalitně byly cíle naplněny a zda se podnik hýbe směrem, kterým má. Za nástroj kontroly je považován plán. Kontrola představuje kritické posouzení reality s ohledem na řídicí záměry a musí ji vykonávat každý manažer na jakékoli úrovni managementu. Na základě výsledků kontroly manažer stanovuje nové kroky a případně aktivity pro další kroky organizace. Účelem kontroly je odhalit, zabránit či předejít podvodům, škodám, pokutám. Zajistit respektování právních předpisů a nařízení, plnění vnitropodnikových směrnic, zajištění interní dokumentace (především účetnictví). V neposlední řadě kontrola slouží k vyhodnocení výsledků práce a jejich souvislostí (Maxa, 2011), (Veber, 1996).

Fáze kontrolního procesu

Jako každý proces, tak i ten kontrolní má určité fáze, na jejichž principu funguje (viz příloha č. 9)

- 1) **Cíl, účel kontroly** – nejprve se musí stanovit cíl a účel kontrolního procesu. Kontrolní proces nemůže bez stanoveného cíle existovat.
- 2) **Stanovení kontrolních kritérií, měřítek, standardů** – standardů existuje mnoho, ale v kontrolním procesu se využívají následující – *fyzické* (tzv. nepeněžní jednotka – např. spotřeba materiálu), *nákladové* (přímé/nepřímé náklady, mzdové...), *kapitálové standardy* (např. investovaný kapitál, návratnost investic aj.), *příjmové standardy* (příjmy z prodeje), *programové standardy* (např. program vývoje výrobků), *nekvalifikované standardy* (např. mezilidské vztahy).
- 3) **Získávání a výběr informací pro kontrolu** – z každé kontroly by měl manažer získat přehled o vývoji sledované reality. Proto musí velmi dobře znát informační zdroje, jako jsou *primární a sekundární informace*. Mezi primární informace patří

sledováním získané poznatky z terénu, přičemž sekundární informace mají podobu zpráv, hlášení, kalkulací, statistik aj.

- 4) **Ověření (verifikace) správnosti získaných informací** – slouží k posouzení formální a věcné správnosti informací. Jedná se o formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost potřebných údajů aj. Právě v této fázi kontroly se nejčastěji objevují nedostatky spojené právě se správností dokumentů.
- 5) **Analýza a kritické hodnocení kontrolovaných procesů a jevů** – tato fáze je jádrem kontrolního procesu. Porovnávají se v ní stavy reality s určenými kritérii. Existují tři formy hodnocení. *Údaje se srovnávají se standardy*, a to v podobě dílčích úkolů nebo konečných cílů či norem - dodržování bezpečnostních zásad aj. *Srovnání v čase* – posuzuje vývoj předmětu ve sledovaném období s ohledem na období minulé. *Srovnání v prostoru* – kritériem jsou zde konkurenční jednotky. Používá se metoda benchmarkingu pro odhalení slabých stránek organizace, poučení se od ostatních firem, které mají tuto problematiku lépe vyřešenou. „*Aplikace benchmarkingu vyžaduje získat co nejvíce informací o konkurenci, jejich výrobcích, výrobních postupech apod.*“ (Maxa, 2011, str. 228).
- 6) **Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt** – jedná se o návrhy opatření, které naplňují cíl kontrolního procesu. Z kontroly plyne několik závěrů. Jedním z nich je „nech být“ – vše se vyvíjí jak má, čili nejsou nutná žádná opatření. Závěr „proved' korigující opatření“ – realita se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu, proto je nutné přijmout určitá opatření. Posledním závěrem, ke kterému může manažer dojít je „*přijmi nové rozhodnutí*“, které znamená, že se realita vyvíjí nežádoucím směrem. Proto manažer musí přijmout nové zásadní rozhodnutí, které pro něj znamená nový směr řešení.
- 7) **Výběr nápravných opatření** – přijetí rozhodnutí manažera, které vede ke korekci odchylky
- 8) **Realizace nápravného opatření** – implementace (zavedení) nápravného opatření do praxe. Je důležitým krokem, jelikož bez něho by celá kontrola neměla smysl.
- 9) **Zpětná kontrola (tzv. kontrola kontroly)** – zpětná vazba, pomáhající zlepšit kvalitu v kontrolní činnosti. Provádí se, pokud byla navržena nějaká nápravná opatření. Slouží k prověření, přezkoumání (Maxa, 2011), (Veber, 1996).

Toto byly základní manažerské funkce. Kromě těch základních jsou níže uvedeny další, pro manažera velmi významné funkce, jimiž jsou rozhodování, delegování, motivace a komunikace.

3.2.4.5 Rozhodování

Rozhodování je každodenní práce manažera a týká se všech manažerů na různých úrovních řízení. Mnohdy jsou právě podle efektivnosti svých rozhodnutí hodnoceni. Základem je princip volby, což znamená existenci více možných variant, vedoucích ke stejnému výsledku. Jednotlivé alternativy se mohou od sebe odlišovat a úkolem manažera je posoudit a zhodnotit pozitiva i negativa jednotlivých variant, účinky a zvolit tu nejoptimálnější alternativu. Právě volba alternativ určených k realizaci je klíčovou fází procesu rozhodování. Ty fáze, které konečné volbě předcházejí, jsou označovány jako příprava rozhodnutí. Herbert Simon tvrdí, že proces rozhodování, je procesem řešení problému (Maxa, 2011), (Veber, 1996).

Proces rozhodování

Procesy rozhodování se zabývá vědní disciplína - teorie rozhodování, která analyzuje a vytváří zásady správného rozhodování. Procesy rozhodování se dělí do tří skupin. **Individuální rozhodování** provádí pouze jedna osoba, tudíž za své rozhodnutí nese tzv. individuální odpovědnost. Často využívá názorů různých expertů a poradců. Při **skupinovém rozhodování**, jak již z názvu vyplývá, rozhoduje skupina, která za toto rozhodnutí nese kolektivní odpovědnost. Poslední skupinou jsou tzv. **expertní systémy**, „kdy speciální počítačové programy umožňují rozhodování v operační sféře managementu“ (Maxa, 2011, strana 78). (Maxa, 2011).

Fáze rozhodování

Rozhodovací proces se skládá z několika fází, které na sebe vzájemně navazují.

- 1) **Identifikace a specifikace problému** – jako první etapa rozhodovacího procesu. Jde o zjištění, zda nějaký problém existuje či nikoliv a jeho přesné vymezení. Nelze totiž řešit problém, který není přesně znám.
- 2) **Analýza a formulace problému** – v tomto kroku se problém přesně určí. Zjišťují se příčiny a stanovují se i možná rizika nepříznivých následků.

- 3) **Návrh alternativ řešení problému** – jde o hledání postupů řešení problémové situace. Projevuje se zde tvůrčí kreativita řešitele problému. Jde o nalezení všech možných variant řešení.
- 4) **Hodnocení alternativ řešení** – každá z navržených variant se ohodnotí stupněm, který vede ke stanoveným cílům. Jde o tzv. kritéria hodnocení. Ty mohou být buď kvalitativní (nelze vyjádřit číselně; jsou především sociálně politické povahy) nebo kvantitativní (hodnoty vyjádřeny v číslech, např. náklady, zisk aj.). Vlastní hodnocení alternativ zahrnuje stanovení kritérií, návrh varianty určené k realizaci, jejích důsledků a hodnocení.
- 5) **Výběr vhodné alternativy** – v této fázi by měla být stanovena taková varianta, která nejlépe splní cíl řešení. Zpravidla jde o dvoufázový proces, kdy se v první fázi vyloučí nepřijatelné varianty a ve druhé fázi probíhá posouzení celkové výhodnosti variant. Výsledkem je určení nejvýhodnější varianty, nebo uspořádání variant dle preferencí.
- 6) **Implementace rozhodnutí** – znamená skutečnou realizaci zvolené alternativy. Při implementaci se zjišťuje obtížnost vybraného řešení, dostupnost potřebných zdrojů, identifikují se postoje zaměstnanců ke zvolenému řešení a zhodnotí se důsledky rozhodnutí.
- 7) **Kontrola a vyhodnocení** – kontrolují se realizované varianty. Manažer musí stanovit odchylky skutečně dosažených výsledků implementace vzhledem ke stanoveným. Tímto krokem se především zjišťuje, zda se problém vyřešil, nebo zda stále ještě trvá (Maxa, 2011), (Veber, 1996).

3.2.4.6 Delegation

Delegation je rozhodnutí manažera vzdát se některých činností, které dosud vykonával sám. Tyto činnosti přesouvá na vybrané spolupracovníky. Jinými slovy, delegation je přidělení úkolů podřízeným, kdy manažer neustále kontroluje jejich dílčí kroky, aby snížil riziko selhání. Delegation má velmi důležitou roli, neboť správné rozdělení úkolů je klíčovým předpokladem využití času manažera. Tento proces se pojí s důvěrou, kterou musí manažer ve svůj tým mít. Manažer může delegovat úkoly, ale nakonec je to on, kdo za celý tým nese odpovědnost (Khelerová, 2006), (Maxa, 2011).

Výhody delegování – kromě rizika selhání, které se může objevit, má delegování spíše výhody. Především se jedná o *časovou úsporu* pro manažera. S tím je spojena *změna obsahu práce*, která umožňuje vedoucímu pracovníkovi, přesunout méně důležité či méně naléhavé úkoly na jiné, přičemž on sám se může věnovat činnostem, které mají v danou chvíli vysokou prioritu. Další výhodou je *rozvoj kompetencí pracovníků*, což znamená, že pracovník, na kterého jsou přesunuty náročnější úkoly, se díky jejich plnění učí novým a složitějším věcem. Rozvíjí se tak jeho znalosti a kompetence. To je velmi důležité jak pro něho, tak pro jeho vedoucího pracovníka. *Testování, neboli hodnocení pracovníků* – přesunutím některých úkolů na podřízeného, manažer prověřuje jeho způsobilost pro povýšení. Ani při delegování leader nesmí zapomenout na *motivování pracovníků*. Zvládnutím náročnějších úkolů se pracovník seberealizuje. Pracovník by měl usilovat o lepší výsledky, aby dal manažerovi najevo, že má chuť se vyvíjet, že zvládne více, než dosud (Maxa, 2011).

Z výše uvedeného vyplývá, že existují nevýhody, ale především výhody delegování. S přesunem úkolů se ale pojí i jisté **bariéry**, které se při **delegování** mohou vyskytnout. Ty obvykle vytváří sám manažer. Jde o *pocit nenahraditelnosti* manažera, který se domnívá, že to pouze on může úkol stoprocentně splnit. Vyskytuje se také obava manažera *opustit něco, co dobře umí*. Některý manažer se nechce vzdát úkolů, které byly předmětem jeho práce, a dobře je zvládá. Jak již bylo zmíněno, delegování je spojeno s důvěrou ve své podřízené. Z toho vyplývá další bariéra, kterou je právě *nedůvěra ve schopnosti pracovníků*, kterým manažer úkol přiděluje. Tato nedůvěra může odkazovat na nekompetentní lidi v týmu. Pokud se některé z těchto bariér vyskytnou, je důležité, aby si manažer existenci výše zmíněných problémů uvědomil a začal pracovat na jejich odstranění (Maxa, 2011).

3.2.4.7 Motivace

S vedením lidí se pojí motivace. Při motivaci jde o proces utváření cílů, postojů či chování jedince, který integruje nejen psychickou, ale také fyzickou aktivitu daného člověka ke stanovenému cíli. Každý pracovník totiž od svého zaměstnání zpravidla něco očekává, má určité představy o tom, čeho chce v zaměstnání dosáhnout. „*Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, která se navenek jeví jako důvod k jednání*“ (Veber,

1996, strana 59). Od motivace, je proto nutné odlišit další pojem, jímž je **stimulace**. „*Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které usměrňují jednání pracovníků a které působí na jejich motivaci*“ (Veber, 1996, strana 60). Aby byla stimulace pracovníka úspěšná, musí být v souladu s motivačním profilem člověka a konkrétní situací. Například se jedná o práci přes čas a návrh náhradního volna. Motivaci lze také chápat jako řetězec návazných reakcí, jimiž jsou potřeba, přání a následné uspokojení. Je ovlivňována **vnějšími kritérii**, která jsou dána okolím (společnost, morální kodex, normy ...). Dále ji ovlivňují **vnitřní kritéria**, která jsou dána člověkem (osobní cíle, způsob sebehodnocení, zkušenosti jedince). Chce-li manažer pracovníka motivovat, musí dosáhnout vzájemné shody názorů (Stýblo, 1992), (Veber, 1996).

Pro motivaci pracovníků využívá manažer pro motivaci pracovníků **motivační nástroje**. Ty mají různou podobu a účinnost. Motivační nástroje se dělí na přímé a nepřímé. **Přímých motivačních nástrojů** manažer využívá v případě direktivního přístupu a dokonalé kázně podřízených. Mají specifickou formu, která je určena směrnicemi nebo jinými pokyny, které se souhrnně označují jako řídicí dokumentace. Tyto trvalé příkazy osvobozují řídicí pracovníky od přijímání rozhodnutí, která se opakují i od určování detailních postupů pro podřízené. Uvolňuje se tak prostor pro jejich koncepční činnost. Dále je díky nim zabezpečen sjednocený postup pro řešení obdobných úkolů. V neposlední řadě jde také o know-how podniku. Pokud manažer chce vymežit prostor pro samostatnost svých podřízených, využívá naopak **nepřímé motivační nástroje**. Mezi nepřímé nástroje patří nástroje ekonomické, které zahrnují finanční hodnocení – mzdy, odměny, prémie, podíly na zisku či akcie. Jestliže využívá ekonomických nástrojů, nabízí se i mimoekonomické nástroje, jimiž jsou různé pochvaly, uznání, dobré pracovní prostředí, přátelská atmosféra v organizaci aj. (Veber, 1996).

Pro motivaci se rozlišuje několik teorií. Mezi nejzákladnější, která je také uvedena v této práci, patří teorie motivace dle A. Maslowa. „*Maslow chápal člověka jako psychologický organismus, který se snaží uspokojit své životní potřeby.*“ (Maxa, 2011, strana 217). Ty jsou pro každého člověka různé. Maslow proto vychází ze dvou předpokladů – první předpoklad vychází z toho, že lidé jsou motivováni touhou po uspokojení určitých potřeb. Druhým předpokladem je, že tyto potřeby jsou pro všechny společné a lze je hierarchicky

znázornit. S uspokojením určité úrovně potřeb klesá její význam a na její místo nastupuje úroveň další, vyšší. K uspokojení potřeby vyšší, musejí být nejprve uspokojeny ty předcházející, což má za následek neustálou motivaci člověka. Maslow vytvořil tzv. pyramidu potřeb (viz obr. č. 8 v příloze této práce), která rozděluje potřeby člověka do několika skupin. Jde o to, že člověk bude motivován k uspokojení vyšších potřeb, pouze jestliže již uspokojil své nižší potřeby (Maxa, 2011).

I nadměrnou motivací lze uškodit. Pokud za každý výkon dostane pracovník určitou odměnu, může se pro něj stát amozřejmostí a jeho pracovní výkon se sníží. V tomto případě by měl manažer na čas motivaci omezit, aby zase měla pro takového pracovníka význam.

3.2.4.8 *Komunikace*

Komunikace je přirozenou lidskou aktivitou, která představuje základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení podniku. Komunikace je sdílení a spojování informací a způsob, jakým se informace poskytují. Komunikační dovednosti patří mezi základní vybavu úspěšného manažera. Komunikace, jako jedna z funkcí manažera, umožňuje propojení jednotlivých článků každé organizace a nelze bez ní provádět v podstatě žádnou aktivitu v organizaci. Kvalita rozhodování manažera závisí právě na kvalitě dostupných informací. Veškerá činnost manažera je závislá na komunikaci, kde nesmí chybět zpětná vazba. Pro zjednodušení popisu procesu komunikace slouží obrázek v příloze č. 10. V tomto modelu figurují odesílatel, médium a příjemce. Odesílatel, jinak vyjadřovaný jako sdělovatel, je nejen manažer, ale každý člověk, vysílající informace prostřednictvím komunikačního kanálu. Musí vhodně formulovat své sdělení (informace, zprávy, údaje) a vybrat vhodný prostředek, kterým toto sdělení předá příjemci. Příjemce uvedenou informaci přijímá a následně interpretuje. Nedílnou součástí tohoto modelu je zpětná vazba. K transformování informace do vhodné podoby pro přenos, je většinou nutné využívat kódování sdělení, aby bylo možné využívat pro přenos právě ta nejvhodnější média. Předtím, než příjemce informace přijme, je nutné, aby je předtím dekódoval. Pro kódování a následné dekódování sdělení je velmi důležité správně chápat informace. V komunikačním modelu se dále objevují komunikační šumy, které ovlivňují průběh komunikace. Komunikačními šumy mohou být nedostatky na straně odesílatele či příjemce

(neurovnání informací před jejich sdělením, nepřesné vyjadřování, nedostatečné soustředění) nebo poruchy při přenosu informací (chyba v adrese, chybný termín aj.) (Maxa, 2011), (Veber, 1996).

Komunikační procesy se rozlišují na vnitřní a vnější. Vnitřní komunikace umožňuje sdílet informace uvnitř podniku, prostřednictvím vnitřních komunikačních systémů. Nejčastější forma komunikace uvnitř podniku je komunikace ústní a písemná. U ústní komunikace je důležitý hlas, jeho síla i zbarvení, tón, kterým daný člověk mluví. Výhodou je úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost a účinnost. Verbální komunikace je doplňována neverbální komunikací, která je při vyjadřování velmi důležitá. Neverbální komunikace je velmi zajímavou složkou komunikace, která svou podstatou spadá do psychologie. Ve většině případů se jedná o nevědomé používání gest a mimik, postoje těla, oční kontakt, hlas, rychlost mluvy a interpersonální zóny. Ze všech uvedených případů lze poznat sebevědomí člověka, nervozitu, záměry daného člověka, upřímnost či naopak jestli jedinec lže, obavy a mnoho dalšího. Pro podnik je vedle ústní komunikace stejně důležitá i ta písemná. Při písemné formě komunikace v podniku se jedná zejména o e-maily, dopisy, zápisy a příručky, vnitřní informační systémy, ale také o předepsané úkoly, které mají být vykonány, opatření a směrnice podniku aj. Výhodou písemné komunikace je doklad, který má větší oficiální váhu, než ústní dohoda (Khelerová, 2006), (Maxa, 2011), (Veber, 1996).

3.2.5 Manažerské dovednosti

Za manažerské dovednosti jsou považovány praktické návyky, které leadeři získávají výcvikem, nebo praxí. Tyto dovednosti úzce souvisí s osobností a se schopnostmi konkrétního člověka. „*Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a ovládání své osobnosti*“ (Lojda, 2011, strana 9). Vznik dovedností je individuálním procesem, který se odvíjí od schopnosti přijímat a obohacovat se zkušenostmi z praxe. Následné zvládnutí manažerských dovedností není ukončeným procesem, ale každý manažer se musí stále učit (Lojda, 2011).

Dovednosti manažera se dělí několika způsoby. Jeden z nich rozděluje tyto dovednosti na tvrdé a měkké. Za tvrdé dovednosti manažera se nazývají znalost a uplatňování řídicích praktik. Měkké dovednosti potom souvisejí s vedením lidí. Druhé dělení závisí na

zaměření manažerských dovedností. Proto se rozlišují dovednosti osobního charakteru, dovednosti v řízení lidských zdrojů a dovednosti technického rázu. Za *dovednosti osobního charakteru* jsou považovány schopnost práce s lidmi, jejich motivace, kooperace s nimi, schopnost reflexe/sebereflexe, poznání sebe sama, schopnost sebe-řízení, schopnost pochopit zájmy a potřeby druhých. Mezi *dovednosti koncepčního charakteru* se řadí schopnost využívat příležitost, plánovat cíle, sestavovat vize organizace, jde o schopnost celkového pohledu na organizaci, schopnost předvídat, rozpoznat významné prvky dané situace a schopnost porozumět vzájemným vztahům mezi lidmi. *Technické dovednosti* představují znalosti a schopnosti uplatňovat manažerské techniky. Znamenají práci s nástroji, specifickými technikami, odbornost. Tyto tři druhy dovedností se považují za základní, které lze rozšířit o dovednosti projekční a vnitřní a vnější podnikavosti. *Projekční dovednosti* představují schopnost řešit problémy takovým způsobem, který přinese podniku užitek. Nestačí, aby manažer problémy viděl, ale efektivita manažerů spočívá právě v nalézení praktických řešení. Za *dovednosti vnější podnikavosti* jsou považovány schopnosti objevit a následně efektivně využít nově vzniklé příležitosti. Při této schopnosti je nutné umět zhodnotit disponibilní zdroje (tzn. vlastní/cizí finanční prostředky, pracovníky, materiál apod.). Opakem je *dovednost vnitřní podnikavosti*, kde záleží na schopnosti aktivního, tvůrčího a efektivního využívání vnitropodnikových příležitostí, které zlepšují plnění cílů podniku (Koonzth, Weihrich, 1998), (Lojda, 2011), (Řezáč, 2009).

3.2.6 Manažerské kompetence

Manažerské kompetence (způsobilost manažera) je schopnost manažera, vykovávat úspěšně svou práci v daném čase a rozsahu při požadované kvalitě. Dále se jedná o schopnosti manažera dané jeho odborností, jednáním a chováním. Odbornost představují odborné znalosti manažera získané vzděláváním i zkušenostmi z praktických situací. Chováním manažera se sleduje jednání nejen v podniku, ale i mimo něj (Lojda, 2011), (Veber, 2011).

Dle Pospíšila (2011) lze za kompetence považovat souhrn funkcí, schopností, dovedností, vědomostí a osobnosti manažera.

Kompetence se většinou ztotožňuje se způsobilostí a vyjadřuje schopnost manažera zvládnout nějakou činnost a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti. Profesionální kompetencí se rozumí souhrn všech schopností, dovedností, znalostí, zkušeností, metod myšlení a způsobů jednání manažera, které mu umožňují úspěšně zvládat konkrétní pracovní úkoly. Model manažerských funkcí viz příloha č. 11 (Řezáč, 2009).

Řezáč (2009) rozlišuje čtyři složky kompetence. **Odborná kompetence**, která se projevuje ve všech organizačních, procesních i úkolových znalostech a dovednostech manažera. Jedná se o znalosti pracovních postupů, strojů, procesů uvnitř organizace. Projevuje se ve schopnosti manažera identifikovat a řešit problémy, navrhnout jejich řešení atp. **Metodická kompetence** je schopnost manažera rychle si osvojit nové znalosti a nové pracovní metody, soustředit priority na dosažení cílových výsledků. **Sociální kompetence** vyjadřuje schopnost navazovat vztahy, udržovat je v zájmu uskutečňování společných zájmů. Konkrétněji jde o aktivní naslouchání, vyjadřování vlastních pocitů, respekt a toleranci k ostatním. Poslední složkou je **osobní kompetence**, ke které se řadí sebereflexe, nadhled, pozitivní přístup, osobní iniciativa aj.

4) Vlastní práce - diskuse

Tato část práce se zabývá porovnáním funkcí manažera na jednotlivých stupních řízení v podniku, protože jednotlivé pozice manažerů se liší. Rozdílem při výkonu funkce manažera není jen společnost, ale především, stupeň řízení v podniku. Je nutno brát v potaz, že jednotlivé instituce si mohou pravomoci manažerů upravovat. Úrovně managementu jsou již naznačeny v části teoretická východiska, kde je popsáno, jak se management rozděluje. Existují tedy tři úrovně řízení, jimiž jsou top management, střední management a nižší management. Dále se v této části práce vyskytují pojmy, jako jsou manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři. I tyto pojmy jsou již zmíněny v předešlé části, ale nyní se autorka zabývala spojitostí mezi těmito pojmy a rozdíly, jež se u nich vyskytují.

Úrovně řízení záleží na konkrétní situaci v podniku a jejich počet se nedá pevně stanovit. Například u malých organizací mohou být součástí vrcholového řízení pouze majitelé podniku nebo úzký okruh vedoucích pracovníků, naopak u velkých organizací je možné, aby bylo úrovní více. Obyčejně se tedy objevují tři úrovně řízení v podniku, jimiž jsou nižší management, střední management a vrcholový management.

Nejzákladnější skupinu tvoří **nižší management**, jinak nazývaný také jako liniový či operativní management. Operativní management řídí průběh provozních činností, formuje postoje výkonných pracovníků k realizaci provozní činnosti. Pro nižší úroveň managementu tvoří řídicí pozici manažeři první linie.

Střední management se také označuje jako taktický management a je podřízen managementu vrcholovému. Plní zprostředkovatelskou a kontrolní funkci mezi základním managementem a vrcholovým managementem. Úloha středního managementu je často podceňována, přitom právě střední management ve velké míře rozhoduje o naplnění strategických cílů podniku, které stanovuje vrcholový management. V taktickém managementu se rozhoduje o konkurenceschopnosti a zisku podniku, ovlivňuje operativní chod organizace, to znamená, že určuje efektivitu a produktivitu podniku. Ve středním managementu se dále rozhoduje o zadávání úkolů pracovníkům, stanovení termínů,

kontrolování plnění úkolů a termínů. Pro střední management odpovídá manažerskou rolí manažer střední linie.

Vrcholový, neboli **top management** či strategický management je relativně oddělen od organizace a přebírá na sebe odpovědnost za vlastníky organizace. Vrcholové řízení podniku řeší složité rozhodovací problémy. Jedná se o nejvyšší formu vedení organizaci, která je odpovědná za chod organizace jako celku. Úkolem strategického managementu je vytváření celkové koncepce podnikání a jednotlivých strategií, sloužících pro rozvoj organizace. Rozhodnutí, které top management učiní, ovlivňují celou organizaci a závisí na nich úspěch podniku. Vrcholový management stanovuje cíle, které pak plní střední management. Funkci manažera v této formě řízení odpovídá vrcholový, neboli top manažer.

K porovnání jednotlivých manažerských funkcí na úrovních managementu, slouží autorkou vytvořená tabulka, kde jsou shrnuty dané funkce. Z této tabulky je patrné rozlišení nejzákladnějších činností jednotlivých manažerů.

Porovnávání funkce manažera na jednotlivých úrovních řízení			
Stupně řízení v podniku	Nižší management	Střední management	Top management
Vedoucí pracovník na dané úrovni managementu	Manažer první linie/liniový manažer	Střední manažer	Vrcholový/top manažer
Příklad manažera z dané úrovně řízení	Mistr, vedoucí dílny/směny, předák, třídní učitel	Vedoucí závodů/útvárů, manažer personalistiky/vývoje, ředitel	Generál, prezident, předseda správní rady
Nutnost	Odborné znalosti	Získávání a poskytování informací	Vytváření vztahů se zákazníky, produktového portfolia
Plánování	Krátkodobé plánování (provozní úkoly)	Střednědobé plánování (sestavení plánů)	Strategické a dlouhodobé plánování
Organizování	Provozní činnosti	Svěřený úsek	Celá struktura
Kontrola	Stav plnění úkolů	Plnění stanoveného plánu, termíny	Strategie podniku

Vedoucí pracovník na dané úrovni managementu	Manažer první line/liniový manažer	Střední manažer	Vrcholový/top manažer
Rozhodování	Náhodně vyskytnuté problémy	Naplnění strategických cílů společnosti	Rozmístění finančních zdrojů, výroba, provoz
Řešení konfliktů	Na pracovišti či v týmu		
Komunikace	Písemná (prostřednictvím intranetu)	Zprostředkovatelská funkce mezi nižším a top managementem	S obchodními partnery
Motivace	Každodenní motivace pracovníků	Motivace pracovníků	Vytváření motivačních programů

Manažer první linie

Manažer první linie patří do základní a nejpočetnější skupiny manažerů, která spadá do nižšího managementu. Do této skupiny manažerů patří mistři, vedoucí dílen, předáci, vedoucí směny, ale také například třídní učitelé. Přestože se jedná o základní manažerskou pozici, některé podniky ji ruší a zavádějí tzv. výrobní týmy, které si samy neformálně určují vedoucího, který následně práci organizuje a koordinuje. Manažer první linie by měl mít velmi dobré odborné znalosti, týkající se provozní činnosti společnosti. Neměl by pouze přerozdělovat úkoly ani jednostranně hájit zájmy pracovníků. Jinak řečený liniový manažer vede pracovní kolektiv a výkonným pracovníkům je přímo nadřízen. Manažeři první linie jsou odpovědní za správu a řízení činností, které přispívají k produkci výrobků či služeb společnosti. Takovýto manažer má za úkol zajištění chodu oddělení a výrobního procesu, musí být schopen zvládat a řešit každodenní úkoly, které vyvstávají z daných situací a potřeb podniku. K tomu je potřeba, aby byli tito manažeři pravidelně školeni ve znalostech způsobů jednání s podřízenými (styl vedení a způsob zadávání pracovních úkolů), hodnocení a odměňování pracovníků, identifikaci potřeb vzdělávání a spolurozhodování o kariérním růstu, řešení konfliktů na pracovišti apod. Tento manažer má především velkou odpovědnost za svěřený tým. Další činností manažerů je vytváření vhodných podmínek pro zapracování nových pracovníků a jejich začlenění do kolektivu, navrhování personálních změn ve skladbě pracovníků, sepisování zpráv a hlášení pro střední management, zpracování pokladů pro odměňování zaměstnanců. Správný leader by se měl účastnit operativních porad, měl by umět vhodně hájit zájmy svých spolupracovníků, měl by včas informovat své podřízené o přidělených úkolech

a dohlížet na jejich pracovní činnost. K práci manažerů patří také určování metod a pracovních postupů, zabezpečení časové i logické návaznosti plnění úkolů, průběžné sledování situace v daném pracovním útvaru, analyzování a přijímání opatření, která mají zabránit vzniku nežádoucího stavu či krizovým situacím. Nesmí se opomenout ani dohlížení manažera na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci. Aby byla činnost společnosti efektivní, patří k náplni práce manažera také hledání nových cest, jak zamezit zbytečnému plýtvání a iniciování zlepšení. Jestliže se výše mluví o školení manažerů, jak hodnotit pracovníky, i manažer první linie je svými nadřízenými hodnocen. V tomto případě se jedná především o hodnocení podle plnění plánovaných úkolů, zvládnutí kritických situacích, které se vyskytnou, sociální klima a pořádek na pracovišti.

Mezi hlavní manažerské funkce, které autorka porovnává, patří plánování, organizování, vedení lidí, kontrolování, komunikace, motivování. Pro nižší management a manažera první linie je typické **krátkodobé plánování**. Jedná se plány na dobu kratší než jeden rok, obvykle čtvrtletí, týden apod. Ve většině případů se jedná o plánování provozních úkolů, k čemuž slouží plán výroby. Po naplánování úkolů je nutná jejich implementace. Další srovnávanou činností je **organizování** a koordinace provozní činnosti. Liniový manažer rozpracovává a konkretizuje pracovní úkoly pro daný pracovní útvar. Předává informace o zadaných úkolech, ovlivňuje pracovní výkon a následně **kontroluje** stav plnění zadaných úkolů. Správný manažer první linie umí poskytovat kvalifikované rady, řešit pracovní záležitosti (nemoc či dovolená). Téměř na každém místě se čas od času vyskytují nějaké konflikty, a proto další funkcí manažera první linie je **řešit konflikty**. Při **komunikaci** se jedná o písemnou komunikaci prostřednictvím intranetu v podniku a o každodenní komunikaci s podřízenými. K další každodenní činnosti manažera je **motivování** pracovníků k jejich výkonu.

Manažer střední linie neboli střední manažer

Střední manažeři spadají do střední úrovně managementu a jsou podřízeni vrcholovým manažerům. Do této skupiny leaderů patří vedoucí závodů, manažeři personalistiky, manažeři vývoje, vedoucí útvarů, ředitelé. Až 40% času jim zabere získávání a následné poskytování informací, které jsou pro tuto úroveň managementu velice důležité. Střední manažer zpracovává informace o dílčím plnění úkolů. Náplní jejich práce je vypracovávat

vyvážený roční plán a následně sledovat jeho plnění. Pro stanovení tohoto plánu připravují podklady, využívají strategické záměry, a jakmile se plán schválí, dělají vše pro jeho naplnění. Součástí plánování je také zpětná vazba, která má podobu kontrolních postupů či kontrolních cílů, které se zaměřují na srovnávání plánu se skutečností. Využívají se nejen ekonomické ukazatele, ale také další hlediska. K činnostem středního manažera dále patří zabezpečení řízených provozních podmínek, vybavení pracovních skupin instrukcemi, materiálem, potřebným nářadím či přípravky, zajištění nastavení požadovaného výrobního zařízení a další. K jejich náplni práce patří hodnocení dosažených výsledků, na nichž závisí provádění změn pracovního zatížení členů skupiny, stanovení požadavků na výcvik pracovníků, rozdělení pobídkové složky mzdy, přijímání opatření pro případ porušení pracovní kázně. Součástí práce manažera je hledání cest, jak zlepšovat dosavadní řízení činnosti s cílem zvýšit produktivitu a celkovou efektivitu podniku.

Ze srovnávaných funkcí manažera se opět jedná o **plánování**. Pro střední manažery je typické střednědobé plánování, tedy na období jednoho až pěti let. Jak je již výše napsáno, manažer střední linie sestavuje plány a následně **kontroluje** jejich plnění. K jeho činnostem v podniku patří i následná **organizace** svěřených úseků. Právě střední manažer **rozhoduje** o naplnění strategických cílů společnosti (ty naopak vytváří vrcholový manažer). Vzhledem k situaci, že střední management plní zprostředkovatelskou a kontrolní funkci mezi základním a středním managementem, patří k další velmi důležité činnosti manažera **komunikace**. Jedná se o vyjednávání s podřízenými o požadavcích vedení a naopak. Co se týče **motivování** pracovníků, objevuje se i na této úrovni managementu a tudíž také patří k vykovávaným činnostem manažera.

Vrcholový manažer

Top manažer, jak se také vrcholovým manažerům říká, patří do úrovně top managementu podniku. Konkrétně jde o pozice generála, prezidenta či předsedy správní rady. Strategické řízení je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, jelikož se zde potkávají všechny manažerské funkce. Jedná se o nejvyšší vedení ve společnosti, která přebírá odpovědnost za chod organizace jako celku. Tito manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky. Touto těsnou vazbou na vlastníky společnosti, je vytvářeno jejich zvláštní postavení v řídicí hierarchii. Na práci top

manažerů závisí konečné výsledky organizace, a proto jsou pro společnost velice důležití. Ve své podstatě rozhodují o výrobě, co a komu bude společnost dodávat, určuje, z čeho budou výrobky zhotoveny. Vrcholoví manažeři určují vztahy se zákazníky, vytváří produktové portfolio, řeší otázky, týkající se provozu podniku a stanovují cíle organizace. Top manažeři reprezentují pracovníky, kteří usměřují a koordinují činnosti a vytvářejí koncepcce organizace a hospodářskou politiku.

Z porovnávaných funkcí se opět jedná o plánování, organizování, kontrolu, rozhodování a další. U vrcholového managementu a top manažerů se jedná o strategické a dlouhodobé **plánování**. To je období, které je delší než 5 let. V případě **organizování** se jedná o organizaci celé struktury. **Rozhodnutí**, která vrcholový manažer učiní, ovlivňuje celou společnost, jelikož na nich závisí úspěchy podniku. Jedná se o strategická rozhodnutí manažerů. Tito manažeři rozhodují například o rozmístění finančních zdrojů, výrobě a provozu podniku. K činnostem vrcholového manažera patří vytváření **motivačních** programů pro zaměstnance. K funkci **kontrolování**, kterou top manažer má, patří kontrola strategie podniku.

5) Závěr

Cílem práce bylo zjištění, které funkce manažera jsou nutné k výkonu jeho povolání a jejich následné porovnání na jednotlivých úrovních řízení v podniku.

Práce manažera spadá pod management podniku, proto se autorka v části teoretických východisek také okrajově věnovala této vědní disciplíně. Na téma management, česky řízení, je publikováno mnoho odborné literatury. Existuje mnoho definic: management je chápán jako proces, činnost, vědní disciplína a dokonce i umění. Pro tuto práci autorka vycházela z pojetí autora Maxy, který management definoval jako souhrn manažerských funkcí. Tato část práce je zaměřena především na manažera. Manažer je nositel managementu, je mu svěřen tým pracovníků, který vede a s jehož pomocí realizuje vytyčené cíle. K tomu potřebuje určité předpoklady - povahové vlastnosti jako jsou sebedůvěra, temperament, inteligence, charisma, a schopnosti jako jsou systematičnost, schopnost organizovat, umět komunikovat s ostatními, image, autorita a další. **Autorita** u manažera se rozlišuje na osobní (vychází z konkrétních činů manažera), formální (dána zvolením do funkce) a odbornou (odborná způsobilost manažera). U manažerů se rozlišují tři skupiny rolí, které každý manažer v podniku má. Jedná se o skupinu **interpersonálních rolí**, které vycházejí z činnosti manažera, budujícího kontakty uvnitř i vně podniku. Druhou skupinou jsou **informační role** manažera, které spočívají v účasti manažera při sběru, třídění a využívání informací. Poslední skupinou je skupina **rozhodovacích rolí**, díky kterým manažer zabezpečuje dosažení cílů společnosti. U každého vedoucího pracovníka se rozlišují funkce, které ho zachycují při řídicí činnosti. Mezi klíčové **funkce manažera** patří plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Dalšími funkcemi jsou delegování, rozhodování, komunikace, motivování, řešení konfliktů aj. **Plánování** předchází výkonu ostatních manažerských funkcí. Každý leader musí umět efektivně nakládat jak se svým vlastním časem, tak s časem svých podřízených. Plánování představuje určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánování se rozlišuje na krátkodobé (období kratší jednoho roku), střednědobé (období jednoho až pěti let) a dlouhodobé (období delší než pět let). Na proces plánování navazuje proces organizování. Podstatou **organizování** je vytváření pracovních skupin, které manažer pověří splněním daného úkolu. Existuje několik **stylů vedení**, jimiž jsou autokratický styl (manažer rozhoduje sám a přiděluje úkoly podřízeným), demokratický styl (manažer se

zajímá o názory druhých, avšak konečné rozhodnutí je na něm) a liberální styl (manažer nepoužívá přímých rozkazů). **Kontrolou** manažer srovnává skutečnost s plánem a očekávaným výsledkem. Musí ji vykonávat každý manažer na všech úrovních managementu. Každodenní činností manažera je **rozhodování**. Základním předpokladem k tomu, aby mohla tato činnost fungovat, je existence více variant, které povedou ke stejnému výsledku. Při **delegování** manažer přiděluje úkoly, které dosud vykonával sám svým podřízeným. To má samozřejmě své výhody (časová úspora manažera) i nevýhody (případné selhání pracovníka, jemuž je daný úkol svěřen). **Motivací** pracovníka se rozumí řetězec návazných reakcí, jako jsou potřeba, přání a následné uspokojení, které podněcuje jedince k dosažení vytyčených cílů. **Komunikace** je sdílení a spojování informací. Tvoří základní spojovací článek mezi lidmi. Komunikace se rozlišuje na vnitřní (uvnitř podniku) a vnější (vně podniku), písemnou a ústní. Ústní komunikaci doplňuje komunikace neverbální, což znamená mimika, gesta a postoje mluvčího. Manažerské dovednosti se rozlišují na tvrdé dovednosti (znalost a uplatňování řídicích praktik) a měkké dovednosti (souvisejí s vedením lidí). Za kompetence u manažera se považuje souhrn jeho osobnosti, vědomostí, rolí, funkcí a dovedností.

Ve vlastní části práce se autorka zaměřila na rozdělení jednotlivých úrovní managementu a zjišťovala, jak se liší jednotlivé pozice manažerů na těchto stupních řízení. Management se tedy rozděluje do tří úrovní, jimiž jsou nižší management, střední management a vrcholový management. Nejzákladnější úroveň tvoří nižší management, do kterého patří manažer první linie (mistři, vedoucí dílen, předáci aj). Tento manažer vede pracovní kolektivy a zajišťuje chod oddělení. Do středního managementu patří střední manažer (manažeři personalistiky, vedoucí závodů, vedoucí útvarů, ředitelé). Tito manažeři plní zprostředkovatelskou funkci mezi nižší úrovní managementu a vrcholovým managementem. Na této úrovni řízení se manažer zaměřuje především na informace. Poslední úrovní managementu je top management, jehož součástí jsou vrcholoví manažeři (generál, prezident či předseda správní rady). Top manažeři přebírají odpovědnost za vlastníky a na jejich práci závisí konečné výsledky společnosti. Z porovnávaných funkcí se autorka zaměřila na plánování, organizování, kontrolu, rozhodování, motivování a komunikaci. U **plánování** se vyskytují velké rozdíly, které se týkají časového horizontu plánování. U manažera první linie se jedná o krátkodobé plánování, střední manažeři

využívají ke své práci střednědobé plánování a u vrcholových manažerů se objevuje dlouhodobé plánování. Co se týká **organizování**, liniový manažer organizuje a koordinuje provozní činnosti, střední manažer organizuje daný úsek a vrcholový manažer organizuje celou strukturu v podniku. Při **kontrolování** pracovníků se manažer první linie zaměřuje na kontrolu stavu plnění zadaných úkolů. Střední manažer také kontroluje stav plnění plánů a závazné termíny. Tento manažer také vytváří kontrolní postupy, podle kterých se pak manažer první linie řídí. Vrcholový manažer kontroluje strategii podniku. **Rozhodování** se u liniového manažera téměř nevyskytuje, a pokud ano, jedná se o aktuální problémy, které vyvstanou z dané situace. Střední manažer rozhoduje o zadávání úkolů pracovníkům, o stanovených termínech a především o naplnění strategických cílů podniku. V top managementu na rozhodnutí manažerů závisí úspěch podniku, jelikož tito manažeři rozhodují o výrobě či o rozložení financí v podniku. Manažer první linie se při výkonu své práce setkává s každodenním **motivováním** pracovníků. Motivace se objevuje i u středního manažera, ale již ne v takové míře. Motivační program vytváří právě vrcholový manažer. **Komunikace** se nejvíce vyskytuje na střední úrovni řízení, u středního manažera, protože plní zprostředkovatelskou funkci mezi ostatními dvěma stupni řízení. **Řešení konfliktů** se nejvíce věnuje manažer první linie, a to z důvodu, že je v každodenním styku s pracovníky a dohlíží na situaci v týmu.

Závěrem lze konstatovat, že manažerské funkce se objevují ve větší či menší míře na každé úrovni řízení, ale četnost a způsob jejich využívání se liší. Závísí to především na úrovni managementu nebo na zaměření podniku.

6) Seznam použitých zdrojů

- BEDRNOVÁ Eva, NOVÝ Ivan, *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, Praha: Prospektrum Praha, 1994, ISBN 80-7175-010-7, 411 stran
- KHELEROVÁ Vladimíra, *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2006, ISBN 80-247-1677-1, 144 stran
- KOONZTH Harold, WEIHRICH Heinz, *Management*, Praha: East Publishing, s.r.o., 1998, ISBN 80-7219-014-8, 659 stran
- LOJDA Jan, *Manažerské dovednosti*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, ISBN 978-80-247-3902-1, 184 stran
- MAXA Radek, *Management*, Praha: Nakladatelství Fortuna, 2011, ISBN 978-80-7373-111-3, 240 stran
- POSPÍŠIL Miroslav, *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*, Plzeň: Kalous & Skřivan, s.r.o., 2011, ISBN 978-80-903529-4-0, 388 stran
- ŘEZÁČ Jaromír, *Moderní management – Manažer pro 21. Století*, Brno: Computer Press, a. s., 2009, ISBN 978-80-251-1959-4, 397 stran
- STÝBLO Jiří, *Manažerská motivační strategie*, Praha: Management Press, Profit, a. s., 1992, ISBN 80-85603-05-5, 74 stran
- VEBER Jaromír a kol., *Základy managementu*, Praha: Nakladatelství Fortuna, 1996, ISBN 80-7168-358-2, 136 stran
- VEBER Jaromír a kol., *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2. aktualizované vydání, Praha: Management press, s.r.o., 2011, ISBN 978-80-7261-200-0, 734 stran

INTERNETOVÉ ZDROJE:

Elsea.cz: *Liniový management*. [cit. online 6. 3. 2013]. URL:

<<http://www.elseaz.cz/slovník/liniový-management-lower-level-management>>

Elsea.cz: *Střední management*. [cit. online 6. 3. 2013]. URL:

<<http://www.elseaz.cz/slovník/stredni-management-middle-management>>

Elsea.cz: *Vrcholový management*. [cit. online 6. 3. 2013]. URL:

<<http://www.elseaz.cz/slovník/vrcholovy-management-top-management>>

Hospodářské noviny.cz: *Střední management určuje ziskovost firem*. [cit. online 5. 3. 2013].

URL: <http://hn.ihned.cz/c3-747889-500000_d-stredni-management-urcuje-ziskovost-firem>

Katalog.nsp.cz: *Manažer první linie*. [cit. online 5. 3. 2013]. URL:

<http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101743>

Managementmania.com: *Strategické řízení (Strategic management)*. [cit. online 6. 3. 2013].

URL: <<https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>>

7) Seznam příloh

Příloha 1: Struktura manažerských funkcí

Příloha 2: Vrozené a získané předpoklady úspěšného manažera

Příloha 3: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení

Příloha 4: Funkce manažera

Příloha 5: Typologie manažerů _manažeri z hlediska time managementu

Příloha 6: Typy organizačních struktur

Příloha 7: Přehled základních stylů vedení

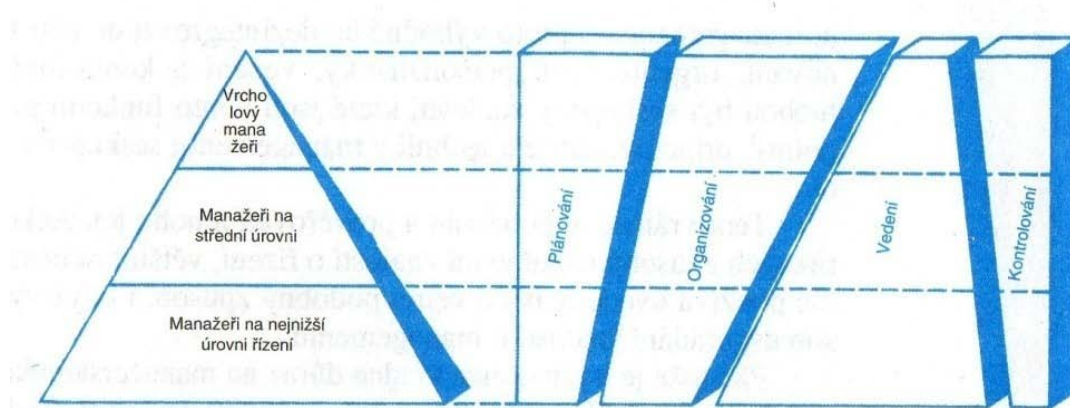
Příloha 8: Fáze kontrolního proces

Příloha 9: Maslowova pyramida potřeb

Příloha 10: Komunikační model

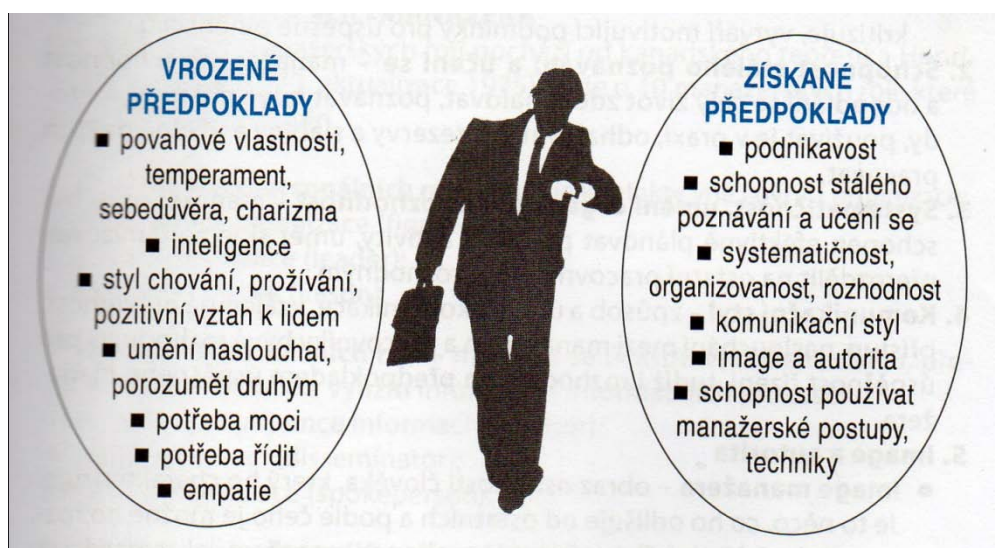
Příloha 11: Model manažerských kompetencí

Příloha 1: Struktura manažerských funkcí



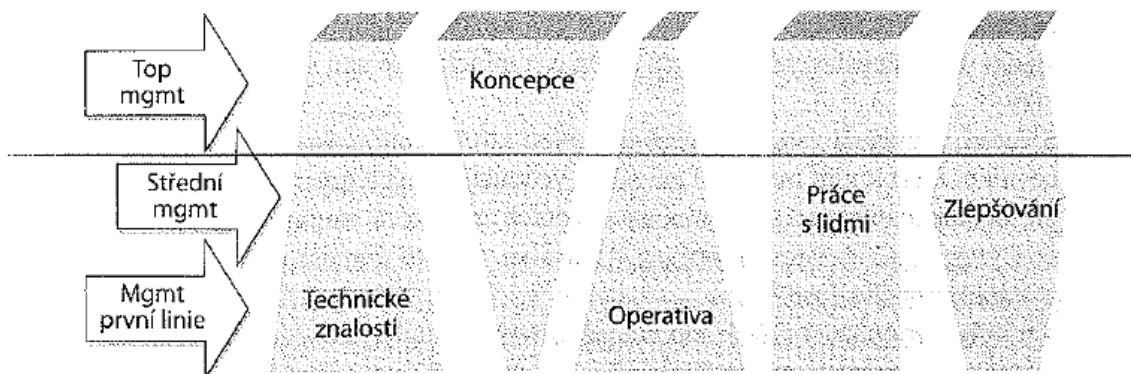
Zdroj: Management, Koontz H., Weihrich H., 1998, str. 18

Příloha 2: Vrozené a získané předpoklady úspěšného manažera



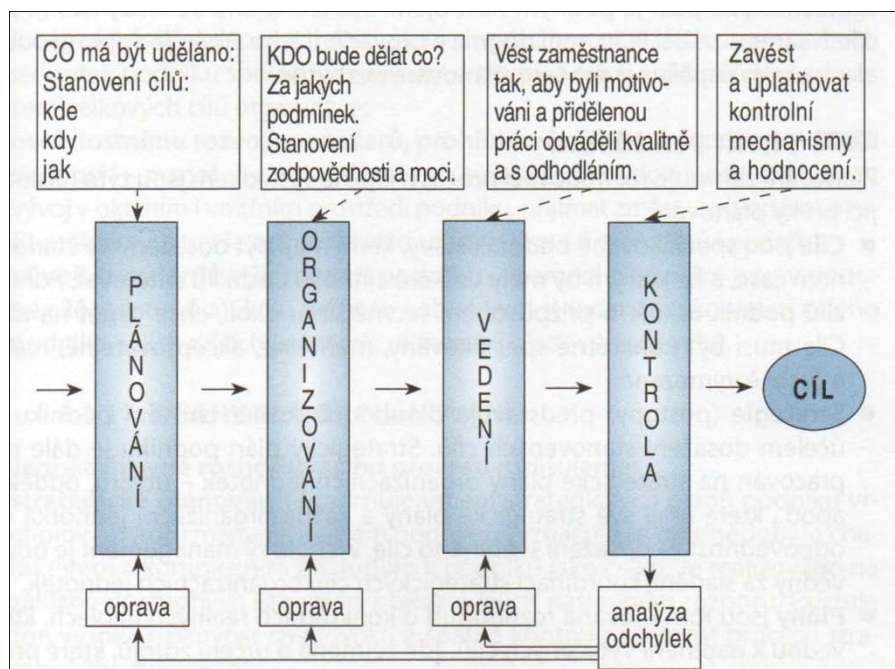
Zdroj: Management, Maxa 2011, strana 9

Příloha 3: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



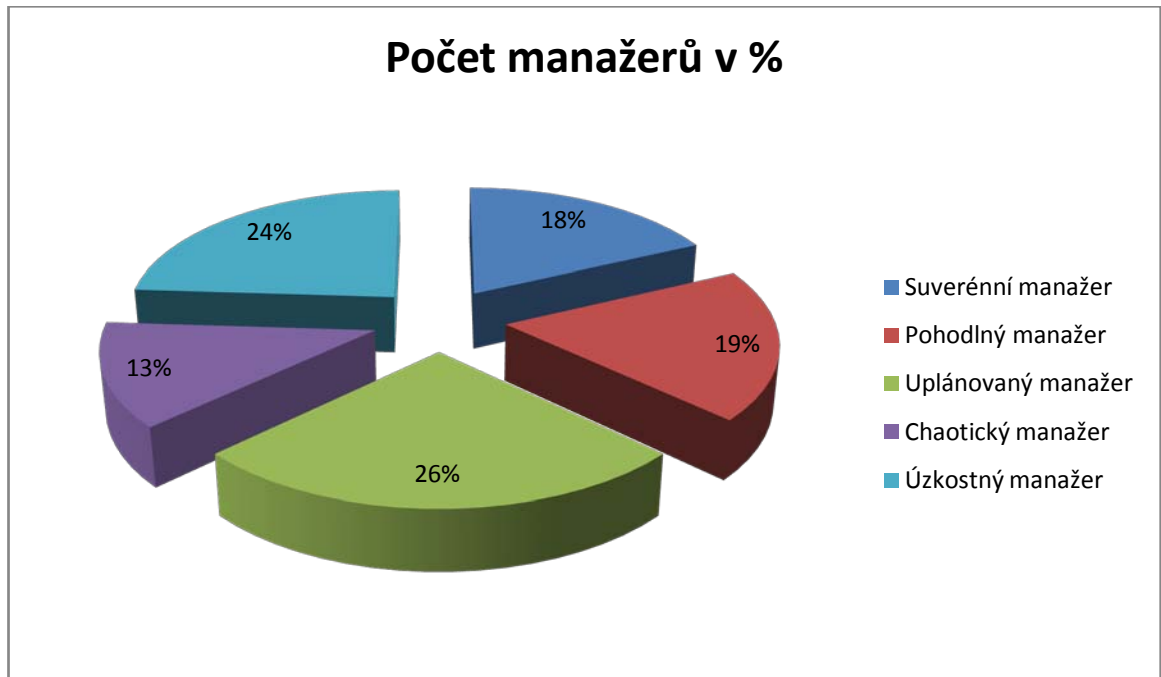
Zdroj: Management, Veber 2011, strana 30

Příloha 4: Funkce manažera



Zdroj: Management, Maxa 2011, strana 157

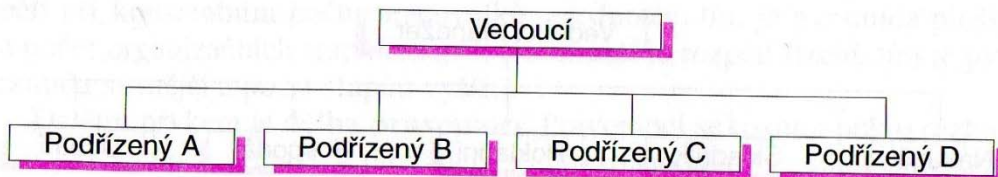
Příloha 5: Typologie manažerů _manažeri z hlediska time managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

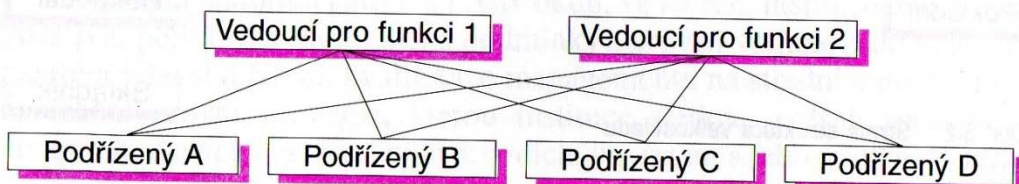
Příloha 6: Typy organizačních struktur

Liniová organizační struktura



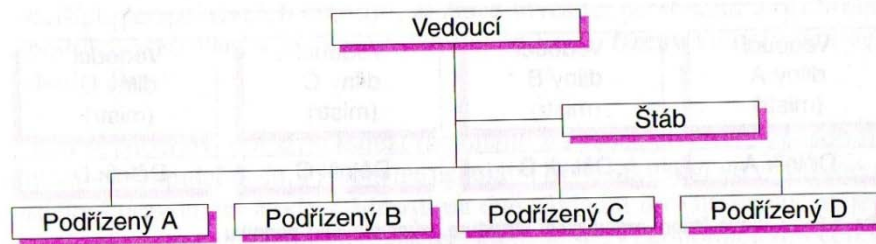
Zdroj: Management, Veber, 1996, strana 82

Funkční organizační struktura



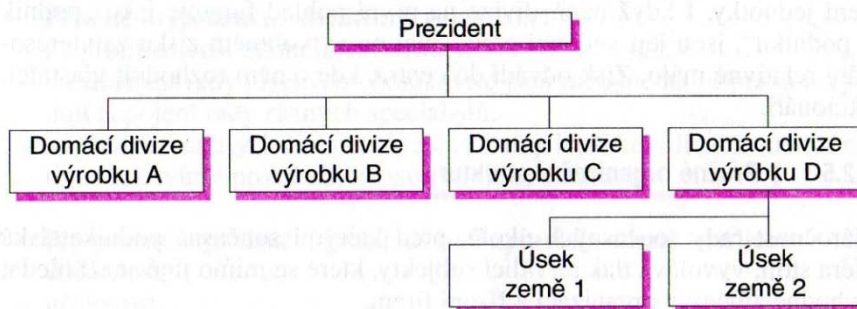
Zdroj: Management, Veber, 1996, strana 82

Liniově štábní struktura



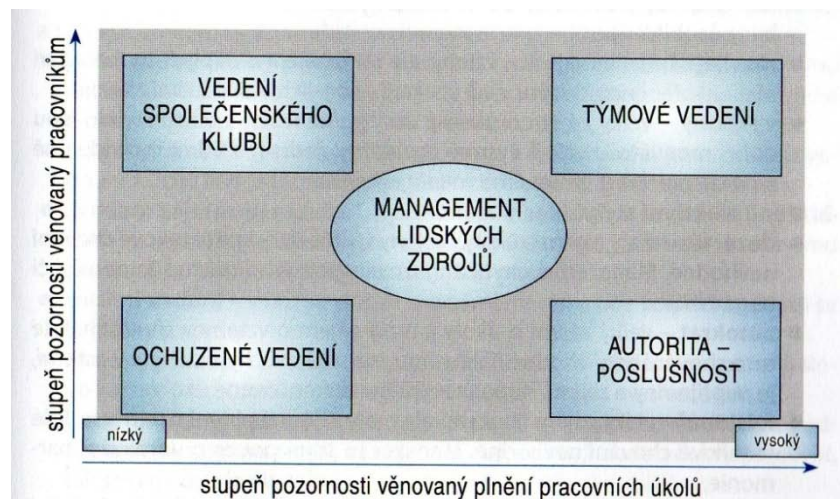
Zdroj: Management, Veber, 1996, strana 83

Divizní organizační struktura



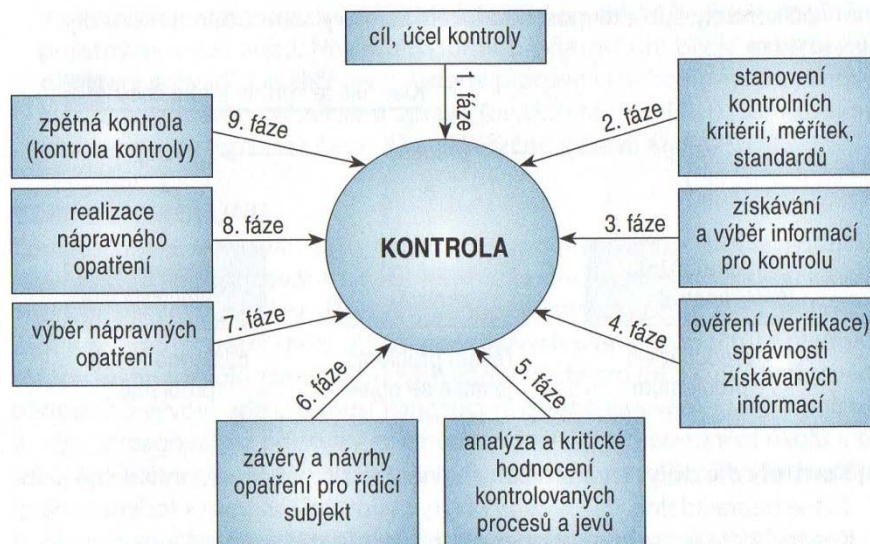
Zdroj: Management, Veber, 1996, strana 85

Příloha 7: Přehled základních stylů vedení



Zdroj: Management, Maxa, 2011, strana 207

Příloha 8: Fáze kontrolního procesu



Zdroj: Management, Maxa, 2011, strana 229

Příloha 9: Maslowova pyramida potřeb

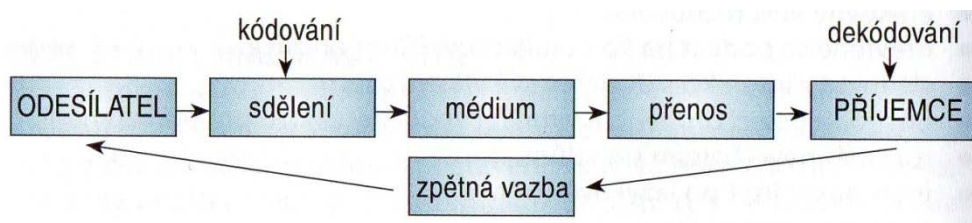


Zdroj: Management, Maxa, 2011, strana 217

Druhy potřeb	Příklady
Fyziologické potřeby	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizik a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	dobrá perspektiva podniku, která zajistí zaměstnání do budoucnosti, pojištění, povýšení
Sociální potřeby, sounáležitost	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutají pracovníka k podniku, zajištění společenského uplatnění, dobrá úroveň komunikace na pracovištích
Potřeby uznání, ocenění	pochvala, uznání pracovníka, jeho kvalit a přínosu pro podnik, hmotné a morální ocenění pracovníka práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti, práce se stává koníčkem pro pracovníka
Seberealizace	ukázat své schopnosti, práce se stává koníčkem pro pracovníka

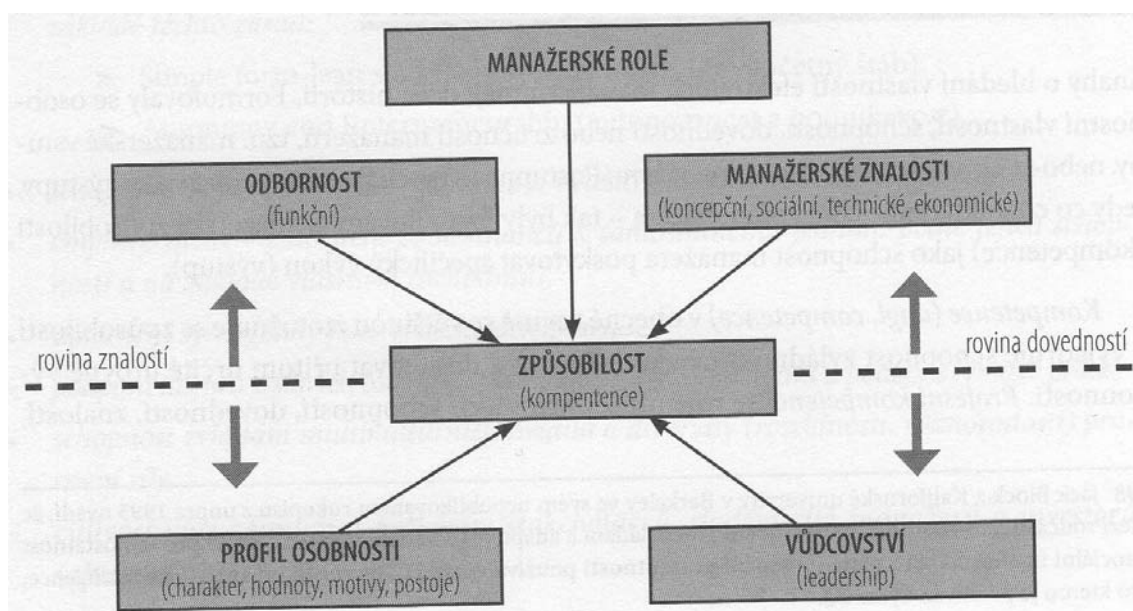
Zdroj: Management, Maxa, 2011, strana 218

Příloha 10: Komunikační model



Zdroj: Management, Maxa, 2011, strana 24

Příloha 11: Model manažerských kompetencí



Zdroj: Moderní management – Manažer pro 21. Století, Řezáč, 2009, strana 360