

Mgr. Zdeněk Slejška
vedoucí projektu Metodika
Výzkumný ústav pedagogický v Praze
Novodvorská 1010/14; 142 01 Praha 4

ABECEDA MANAGEMENTU

Obsah

- 1. kapitola Základní pojmy managementu
- 2. kapitola Strategický management
- 3 kapitola Motivace, stimulace
- 4. kapitola Hodnocení pracovníků
- 5. kapitola Styl řízení
- 6. kapitola Praktické techniky vedení lidí
- 7. kapitola Řízení porad
- 8. kapitola Facilitace (možno dát jen jako přílohu)
- 9. kapitola Marketing
- 10. kapitola Public relations
- 11. kapitola Projektový management
- 12. kapitola Time management

Jméno autora: **Jaroslav Jindra**

Kladno
15. září 2008

1 ZÁKLADY MANAGEMENTU

1.1 Cíle

- Význam pojmu management
- Základní manažerské funkce
- Práce manažerů na jednotlivých úrovních řízení
- Základní přehled o manažerských kompetencích
- Popsat význam manažerské práce, vysvětlit její přínos a nevýhody

1.2 Úvodem

Management není nic závratně nového. Je tu už „pár set let“ a je o něm napsáno tisíce knih, že na potištěný papír muselo padnout mnoho lesů. Jsou lidé, kteří managementem žijí a jsou lidé, kteří deklarují, že jej vůbec nepotřebují a že stačí selský rozum.

Je jedno, v kterém sektoru ředitel, manažer nebo vedoucí pracovník pracuje. Podobné principy managementu fungují ve školství, státním, podnikatelském i neziskovém sektoru. Management je tvořen principy, na které „průměrně geniální jedinec“ může přijít sám na základě osobních zkušeností a bez předchozí teoretické přípravy. Trvá to však v řadě případů dost dlouho. Proto je dobré tyto principy slyšet od někoho jiného v určitém souhrnu, a to v této první části manažerské abecedy chceme nabídnout.

1.3 Ze života školy

„Tento týden všem ukážu, jak vypadá pravá manažerská práce,“ řekl si Václav – zástupce ředitele pro pedagogickou činnost po Dni otevřených dveří na škole, na který přišlo 18 účastníků. Požádal na příští poradě o dostatečný čas pro analýzu, kterou vypracoval s externími poradci, dokonale se vybavil argumenty. Vše se povedlo. Na poradě byl oceněn za přípravu, obsah, prezentaci i argumentaci. Výsledkem bylo, že se organizace musí více zaměřit

na práci v prezentaci školy, přitáhnout na další prezentační a náborové akce více rodičů potenciálních žáků.

Na příští akci přišlo 16 lidí. Proč? Jednoduchá odpověď: příprava akce se začala 2 dny před jejím konáním, nikdo neřekl, co se tam bude dít, nikdo nic do té doby nenaplánoval, nikdo nic neorganizoval, lidi se sháněli dohromady den před akcí, kdy už nikdo nemohl, nikdo nic nekoordinoval ani nekontroloval, tudíž chyběly příkazy, evidence, propagace, rozpočet...

„Myslím, že byste se nad sebou měli zamyslet, vážení. Je načase, abyste začali poslouchat, jaké rozbory vám tady předkládáme...“ hřímal Václav na další poradě.

K PŘEMÝŠLENÍ

Přečtěte si pozorně předchozí „vymyšlený a fiktivní“ příběh a přemýšlejte, co udělal Václav dobře, co udělal špatně a co by měl udělat příště jinak, aby se akce více povedla. Přemýšlejte rovněž, jaké jsou silné a slabé stránky řízení a organizování ve škole, kde pracujete.

1.4 Základy managementu

1.4.1 Vymezení pojmu „management“

V současné světové literatuře lze snadno najít desítky, ba stovky slovních vysvětlení a definic pojmu „management“, které se snaží co nejpřesněji a nejvýstižněji vymežit jeho obsahovou náplň. Názorovou rozmanitost pojmu „management“ můžeme ilustrovat výběrem z rozsáhlé odborné literatury, která definuje tento pojem. Tyto definice je možné rozdělit zhruba do tří skupin; na definice zdůrazňující:

a) Vedení lidí

K první skupině zdůrazňující úlohu vedení lidí můžeme např. řadit následující definice:

- Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných. (*Americké společnosti pro management*)

- Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí. (*E. Dále*)
- Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle. (*H. Koontz, H. Weihrich*)

b) Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky

Ve druhé skupině, která zdůrazňuje specifické funkce prováděné řídicími pracovníky, lze např. uvést definice:

- Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů. (*K. H. Chung*)
- Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd. (*K. Miller*)

c) Předmět studia a jeho účel

Do třetí skupiny, která preferuje předmět studia a jeho účel, je možné zařadit tyto definice:

- Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace. (*S. P. Robbins*)
- Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů. (*J. A. Pearce, R. B. Robinson*)

Obsah pojmu „management“ se v současné době upřesňuje zpravidla těmito vysvětlujícími myšlenkami:

- *vykonavateli managementu jsou lidé*, tj. řídicí pracovníci (manažeři). Realizují totiž tzv. manažerské funkce, které v následující části rozdělíme na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu;
- *management je z aplikačního hlediska značně obecnou disciplínou*. Může být uplatněn pro velmi rozmanité druhy organizačních jednotek, např. pro

průmyslové podniky, státní organizace i nestátní neziskové organizace a jejich dílčí organizační celky, týmy i jednotlivce;

- *management lze aplikovat na různé organizační úrovně řízení* (např. na organizaci – oddělení – projekt) a rovněž na *obsahově velmi rozmanité činnosti* (např. na pedagogickou, obchodní, logistickou, ekonomickou, personální aj. činnost);
- *obecným posláním manažerské činnosti je dosažení žádoucí úrovně řízených činností*, tj. např. stanovených kvantitativních či kvalitativních cílů, měřítek efektivnosti apod., které mohou mít velmi rozmanité vyjádření, např. zisk, náklady, čas, pedagogické parametry;
- *kvalitní realizace managementu předpokládá účelnou kombinaci ověřených postupů, zkušeností, metod a doporučení*, které je nezbytné s tvůrčí invencí aplikovat na specifické činnosti podniků. Čím je větší míra autonomie v rozhodování o způsobu realizace řešených úkolů, tím zpravidla roste i tvůrčí aktivita, iniciativa a podnikavost.

Proto také dřívější diskuse, zda „management je věda, nebo umění“ vystřídal v podstatě tolerantnější pojetí, že „*management je věda i umění*“. Je-li management více vědou, či uměním, je dáno charakterem řešených úloh.

1.4.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické úlohy, které vedoucí pracovník (manažer) řeší v procesu své řídicí činnosti. Vychází se z předpokladu, že dosažení cílů organizace, a tím vlastně plnění poslání managementu, může být nejlépe zajištěno vzájemným souladem v plnění manažerských funkcí.

Světová manažerská literatura měla na *klasifikaci manažerských funkcí* odlišné názory: již jeden z významných zakladatelů managementu, Francouz Henri Fayol, v roce 1916 definoval ve své práci *pět funkcí správy*, a to:

- plánování (planning) - stanovení budoucích cílů a postupu, jak jich dosáhnout

- organizování (organising) - zabezpečení hmotných a lidských zdrojů, popř. podmínek pro vykonávání plánovaných činností
- příkazování (directing) - dávání úkolů a instrukcí podřízeným pracovníkům
- koordinaci (coordinating) - slaďování činností pracovníků
- kontrolu (controlling) - ověřování souladu plánu a skutečnosti a přijetí závěrů.

Angličan Lyndall F. Urwick rozšířil Fayolovo členění o další dvě funkce, a sice o:

- zkoumání, resp. rozbor (investigating)
- komunikaci (communicating).

Američan Luther Gulick uspořádal ve 30. letech 20. století novým způsobem manažerské práce v tzv. systém POSDCORB, což je zkratka vytvořená ze začátečních písmen názvů jednotlivých funkcí:

- plánování (**P**lanning)
- organizování (**O**rganising)
- personální zajištění (**S**taffing)
- příkazování (**D**irecting)
- koordinace (**C**oordinating)
- evidence (**R**eporting)
- rozpočtování (**B**udgeting)

Velmi rozšířená klasifikace, kterou rozpracovali Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich, třídí manažerské funkce na:

- plánování (planning)
- organizování (organising)
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění (staffing)
- vedení lidí (leading)
- kontrolu (controlling).

Toto členění je velmi prosté. Jen zdánlivě opomíjejí tito autoři některé z dříve uváděných funkcí. Zahrnují je totiž pod stejný název, který užívají i jiní autoři, tím však např. plánování, organizování apod. dávají širší obsah.

S ohledem na význam této klasifikace podrobněji vymezíme obsahovou náplň dnes nejčastěji užívaných manažerských funkcí.

Plánování se věnuje stanovení cílů a postupu jejich dosažení. Vychází z analýzy rozhodovací situace, v níž podle charakteru plánovacího problému přicházejí v úvahu:

- rozbor výchozí situace
- prognóza a ocenění možností plánovaného rozvoje v čase
- stanovení cílů a jejich vazeb
- návrhy postupů pro dosažení uvažovaných cílů
- výběr varianty plánovacího postupu a úvaha o kvalitě zvoleného postupu realizace (výběr vhodné trajektorie přechodu od výchozího stavu k cílům podle kritéria výběru) i zdrojů a dalších realizačních omezení (včetně času)
- procedury realizace plánovaného úkolu, včetně rezerv a případných rezerv a případných zpřesňujících postupů (adaptace v procesu realizace).

Plánování - a analogicky i všechny další manažerské funkce - vždy zahrnuje vymezený rozhodovací prostor (např. školu, podnik, provoz, dílnu, výzkumný ústav nebo pracoviště) a čas (plánovací horizont, popř. jeho dílčí časové etapy). Prostorová a časová dimenze plánu jsou podstatnými komponentami v řadě klasifikací plánů či plánovacích procesů. Jde např. o strategické, taktické či operativní plánování nebo o dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování apod.

Organizování zaměřuje pozornost na stanovení a uspořádání realizačních úloh (rolí) lidí (jednotlivců, dílčích kolektivů), kteří v prostoru a čase postup plánu zajistí. Jde tedy o vymezení potřebných prací (činností), jejich vzájemných vazeb (podmíněností v prostoru a čase) i nezbytných podmínek pro realizovatelnost

stanovených úkolů. Organizování tedy určuje lidem, jak mají zajišťovat plánované úkoly. Sleduje zároveň cíl, aby vymezené činnosti a dělba práce odpovídaly zvolenému kritériu výběru (vhodná specializace k zajištění celkové hospodárnosti, kvality práce apod.). K tomuto účelu zajišťuje i sdružování lidí do vhodných pracovních kolektivů.

Vhodným rozdělením jednotlivců, jejichž role se opakují, do nějaké formy sdružení lidí (kolektivů) nebo organizačních jednotek (útvárů, dílčích kolektivů) a určením vzájemných vztahů mezi těmito jednotlivci (nadřízenost, podřízenost, spolupráce rovnoprávných útvarů apod.) vzniká organizační struktura. Vyjadřuje se obvykle organizačním schématem a bývá doplněna specifikací vykonávaných prací a případně i vazbami jednotlivých organizačních jednotek, a to např. ve formě popisu prací, organizačního řádu apod.

Vazby v organizační struktuře více či méně podchycují formální vztahy nadřízenosti, podřízenosti či rovnoprávnosti pracovníků nebo skupin lidí (vertikální a horizontální vazby). Nezachycují však - v managementu často zdůrazňované - neformální vztahy při organizování a vedení lidí.

Výběr a rozmístění pracovníků, resp. personální zajištění řídicích i řízených procesů, jsou velmi úzce spojovány s organizováním a organizačními strukturami. Zajišťují plnění stanovených úloh (rolí) lidí v předpokládaných strukturách.

Jak samotný název této manažerské funkce napovídá, jde o identifikaci nároků na potřebné pracovníky, jejich výběr a přípustných možností, jejich rozmístění, resp. dosazení na místa, kde mají plnit svoje úlohy. Výběr vychází ze zhodnocení již existujících pracovníků (přesuny, povýšení ve funkci, rekvalifikace) nebo snahy získat tyto pracovníky externím náborem (získání absolventů škol, „brain drain“, tj. přetahování mozků z jiných organizací i zemí, volná forma náboru prostřednictvím burzy práce či inzerátu apod.).

Součástí této manažerské práce je obvykle i potřebná kvalifikační příprava pro úspěšné plnění stanovených - a často náročných - požadavků. Jejím cílem je včas vytvářet potřebnou zálohu znalostí, dovedností a pracovních návyků. Kvalifikační příprava však může probíhat i průběžně (doškolování, zkvalitňování vykonané práce).

Vedení lidí se týká především vzájemných vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého usměrňování v chování podřízených spolupracovníků tak, aby efektivně a včas plnili potřebné úkoly. Nemusí přitom jít jen o plánované úkoly, neboť účast lidí v řízených procesech vyžaduje reagovat i na nepředvídané situace vyplývající z neurčitosti budoucích procesů, změn předpokladů, adaptaci na měnící se podmínky.

Způsoby přímého usměrňování zahrnují např. příkazy, instrukce, normy a zásady technologické kázně. Nepřímé usměrňování může zahrnout např. metody hmotné a nehmotné stimulace, různé formy motivace a nepřímých doporučení.

Základem různých způsobů vedení spolupracovníků je předávání informací, které jejich chování ovlivní, tj. vlastně komunikace mezi lidmi. Nezbytnost vzájemné vazby prostupuje všemi manažerskými funkcemi. Vedení také předpokládá přijetí určitých pravidel pravomoci rozhodovat a nést za toto rozhodování určitou míru zodpovědnosti.

Kontrola si klade za cíl zhodnotit či změřit kvantitu a nebo kvalitu průběžných konečných výsledků činností a vyvodit příslušné závěry. V zásadě porovnává záměr s realitou.

Pokud jde o kontrolu průběžných výsledků, pak zpravidla slouží ke včasné korekci nežádoucích odchylek mezi plánovaným průběhem řízeného procesu a průběhem skutečným. Nevylučuje se však i možná identifikace pozitivních odchylek a její racionální využití (např. pro překročení plánu). V obou případech jde o zajištění regulační funkce zpětné vazby, která se může týkat všech výše uvedených manažerských funkcí, jako je např. změna plánu, organizace personálního zajištění, vedení lidí.

Kontrola konečných výsledků většinou slouží k vyvození závěrů týkajících se úspěšnosti nebo neúspěšnosti ukončeného procesu. Může jít opět o závěry spojené se všemi uvedenými manažerskými funkcemi, počínaje odměnou lidí za dosažené výsledky a konče změnami v plánu či organizaci navazujících činností.

Formy kontroly mohou být velmi rozmanité a mohou využívat různé nástroje. Podstatné je, aby závěry kontroly měly vazbu na pracovníky, kteří nesou zodpovědnost za řízení a provádění činnosti.

Tato koncepce manažerských funkcí neobsahuje často uváděné tři funkce, a to:

- *analýza řešených problémů*
- *rozhodování*
- *koordinace při realizaci*

Je to proto, že představitelé této koncepce předpokládají, že jde o tzv. průběžně prováděné funkce, které prostupují všemi výše uvedenými sekvenčními manažerskými funkcemi. Zároveň tvrdí, že jedním z poslání manažerské práce je umět sladovat a vyvažovat plnění manažerských funkcí tak, aby vytvářely harmonický řídicí proces.

Abychom byli objektivní, musíme poznamenat, že zvolená koncepce manažerských funkcí je sice velmi rozšířená, ale není vždy bezvýhradně přijímána. V poslední době je možné setkat se s pojmy, které vlastně zpochybňují uplatňování, a tedy i smysl manažerských funkcí.

Příklad: Kanadský odborník Henry Mintzberg ve své klasické práci „The Nature of Managerial Work“ („Povaha manažerské práce“) zastává skeptický názor, že by manažeři byli většinou tak ukáznění a systémově uplatňovali klasické manažerské funkce. **Místo aby např. uvážlivě a s předstihem plánovali, organizovali atd., mají spíše tendenci operativně reagovat na změny, které jim přináší chaos a nejistota podstatného okolí.** Někdy jsou tyto reakce plně oprávněné (např. změny podnikatelských příležitostí), jindy jde spíše o nedostatek v systematické řídicí práci.

Podobný názor zastává i klasik empirické školy Peter F. Drucker ve své knize „Managing in Turbulent Times“ („Řízení v turbulentní době“). Zdůrazňuje, že rychlé a často **zlomové (diskontinuální) změny v ekonomickém, sociálním, vědeckotechnickém aj. rozvoji znehodnocují úsilí věrohodně realizovat výchozí manažerské funkce na delší období** (především plánování). Zvláště upozorňuje na nebezpečí extrapolativních přístupů k plánování. Podle něho, ale i řady dalších autorů, má být proces plánování spíše přípravou stabilní základny pro rychlou a kvalitní reakci na předem nepředvídatelné změny.

Toto tvrzení můžeme doložit až extrémním stanoviskem, které předpokládá, že v dynamickém podnikatelském světě je nutné ustoupit od klasické „plánovačské filozofie“ – „napřed pečlivě miř a potom střílej“ (v naší interpretaci „dvakrát měř a jednou řež“) - ve snaze „**nepropást podnikatelské příležitosti raději střílet od boku či „napřed střílet a potom uvažovat, jak se mělo mířit“**. Na toto stanovisko upozorňují T. J. Peter a R. H. Waterman.

Další z mnoha nových přístupů přinesl Douglas McGregor. Jeho typologie vychází z přesvědčení, že strategie řízení vždy vypovídá o základním postoji vedoucího k podřízeným a o jeho názoru, jak je k nim třeba přistupovat. Při značném zjednodušení lze konstatovat, že existují dva extrémní přístupy k řízení:

- **strategie X** je založena na předpokladu, že lidé pracují pouze z důvodu obživy, neradi přijímají odpovědnost a riziko, proto jsou nutné metody donucování a neustálá kontrola,
- **strategie Y** vychází z přesvědčení, že činorodost je lidem vlastní a je provázena potřebou pracovat a přejímat odpovědnost, proto stačí usměrňování a odpovídající formy motivace.

Pro názornost uvádíme ještě **koncept 7S**, která je velmi inspirativní. Patří mezi koncepce, které koncentrují pozornost vedoucích pracovníků na ty manažerské činnosti, které mají pro jejich práci zásadní význam. Jde o různé varianty tzv. rozhodných nebo kritických faktorů úspěchu v managementu.

Koncepce 7S

Koncepce 7S je uceleným rozborovým přístupem sedmi vzájemně se podmiňujících faktorů manažerské činnosti, a tedy i její úspěšnosti. Jsou to strategie (Strategy), struktura (Structure), personál (Staff), systémy řízení (Systems), cíle a hodnoty (Shared values), styl řízení (Style), znalosti, schopnosti, dovednosti, návyky (Skills). Zde stojí za zmínku připomenout, že výstižnost zvolených názvů faktorů není ve vztahu k jejich zamýšlenému obsahu ideální. Sami spoluautoři koncepce Peters a Waterman přiznávají, že konzultační firma McKinsey volila názvy těchto faktorů tak, aby všechny začínaly písmenem S. Důvody spočívaly především ve snazší zapamatovatelnosti.

Strategií se v koncepci 7S rozumí programové stanovisko vrcholového vedení firmy (např. ve formě dokumentu). Zachycuje vymezení a uspořádání soustavy cílů podnikatelského rozvoje dané organizační jednotky (podniku, divize apod.) v prostoru a čase, stanovení vhodné trajektorie (podmínek, předpokladů, cest, postupů) jejich dosažení.

Předpokládá i zabezpečení pružného, někdy i průběžného způsobu adaptace cílů i trajektorie na podstatné změny a příležitosti podnikatelské činnosti. Hybnou silou strategie, a tím i dlouhodobější podnikatelské činnosti, jsou inovace.

Struktura představuje vymezení prvků daného organizačního systému (firmy, závodu, provozu, ústavu apod.) a jejich vzájemných vazeb.

V koncepci 7S jde o organizační strukturu, v níž náplň prvků je funkční náplní útvarů (odborů, oddělení, kolektivů apod.) a vazby tvoří horizontální či vertikální informační vztahy (vztahy podřízenosti a nadřízenosti, sdílení informací atd.).

Personál jsou lidé, kteří v procesu podnikového řízení plní své funkční poslání (manažerské funkce) a vytvářejí kolektiv se svojí společenskou kulturou.

Systém řízení zahrnuje postupy, metody, techniku a technologii řídicí práce, která usnadňuje zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků lidí pro racionální plnění manažerských funkcí.

Cíle a hodnoty jsou základní orientací pro sociální, hospodářské, kulturní a další poslání podnikového kolektivu (nebo jeho části), který usiluje o naplnění tohoto poslání.

Styl řízení je typický způsob řídicího jednání vedoucích pracovníků při uplatňování manažerských funkcí vůči jím řízenému kolektivu. Charakterizuje též způsob provádění dříve zmíněných manažerských rolí (interpersonálních, informačních, rozhodovacích, administrativních).

Znalosti, dovednosti, schopnosti, návyky představují intelektuální bohatství podnikového kolektivu, a tím i zázemí pro úspěšné plnění cílů řízených procesů.

Z manažerských rozborů lze dnes často dedukovat, že centrálním, **integrujícím článkem koncepce 7S jsou lidé (personál)**, zejména pak vedoucí

pracovníci. Vyváženým, harmonickým využitím ostatních faktorů úspěšně řídí celkový krátkodobý i dlouhodobý rozvoj jakékoli organizace. Rozhodující nejen pro soulad jednotlivých faktorů, ale i pro vznik synergického efektu jejich komplexního působení, je právě integrující úloha lidského faktoru.

Teorie vitality

Tato teorie byla publikována v roce 2002 Jiřím Plamínkem v publikaci „Vedení lidí, týmů a firem“, kde autor uvádí, že pro trvalý úspěch organizace je nezbytný především takový pořádek, který umožňuje dobře vidět do útrob firmy a kvalitně zasahovat v místech, kde vznikají problémy. Při zavádění takového pořádku býváme úspěšní v jednotlivých disciplínách (například v marketingu nebo v řízení procesů), ale může nás brzdit to, že tyto dílčí výhody zůstávají nepropojeny.

Dílčí manažerská témata spolu ovšem souvisejí, a dokonce tvoří určitý řetězec příčin a následků. Co je nám například platný zmíněný pořádek v procesech, když výsledkem procesů nejsou užitečné produkty? O produktech (tedy o tom, co budeme vytvářet) má prostě smysl uvažovat dříve než o procesech (tedy o tom, jak to budeme dělat). Umožňuje vnímat strategii firmy na cestě za úspěchem jako posloupnost na sebe navazujících úloh.

Užitečnost. Organizace musí mít především smysl, musí někomu poskytovat určitý užitek, někdo ji musí potřebovat. Měla by vytvářet něco, o co bude někdo stát natolik, že bude ochotný za to zaplatit (zákazník), investovat do toho svůj čas a energii (zaměstnanec), své nápady nebo peníze (management). Úvahy o užitečnosti nás proto vedou k rozhodování o produktech, které organizace hodlá nabízet nejrůznějším subjektům pro uspokojování jejich potřeb.

Efektivita. Být užitečný nestačí - lidé a jejich „firma“ se zároveň nesmí příliš vysílit. Jinými slovy: organizace by měla být stejně, nebo dokonce více efektivní než ostatní organizace, které poskytují analogické produkty. To vyžaduje zejména pořádek v procesech, které vedou ke vzniku produktů. Máme-li tyto procesy dobře popsány, můžeme nad nimi poměrně snadno vybudovat efektivní organizační strukturu a hospodárně rozhodovat o zdrojích, které budeme v

procesech spotřebovávat.

Stabilita. První dva vitální znaky dostanou organizaci do rovnováhy. Zdroje vstupují do procesů a z procesů vystupují produkty, díky nimž jsou zajištěny zdroje pro další cyklus. Systém bezvadně šlape, ale jen dokud se něco závažného nezmění. Organizace, která chce více než tuto labilní rovnováhu, potřebuje získat ještě stabilitu, tedy schopnost nacházet rovnováhu i ve změněných podmínkách. K tomu potřebuje vybudovat především funkční systém zpětných vazeb, které se o stabilitu zaslouží. Nejpozději v této fázi by se měla také začít individuálně věnovat jednotlivým zaměstnancům a postupně je zapojovat do monitoringu a řízení firemních dějů.

Dynamika. V této chvíli by již firmu neměla zaskočit žádná změna. Může myslet na to, aby změny sama vyvolávala. Aby vzala do svých rukou vývoj a stala se postupně původcem kontrolovaných změn, a to jak ve svém nitru, tak i ve svém okolí, například v příslušném tržním segmentu. Tím ovšem přebírá určitý díl odpovědnosti za stabilitu tohoto vnějšího prostředí. Nejpozději v této fázi by také pozornost věnovaná jednotlivcům měla být doplněna ovlivňováním mezilidských vztahů ve firmě, skupinách a týmech.

Každá z uvedených strategií vede v praxi k velmi výrazným změnám v chování řídicího pracovníka, které se projevují například v takových aspektech, jako je ochota delegovat pravomoc, formy komunikace a kooperace, způsob dělby práce, způsob řešení konfliktních situací atd. Jako všechny typologie, je i tato pouze teoretickou konstrukcí, neboť správná strategie vychází vždy z konkrétní situace a obsahuje různé přístupy ve vhodné proporcionalitě.

1.4.3 Manažer

Existuje mnoho formulací pojmu manažer, existuje ještě více knih na toto téma, které například říkají, že manažer je ten, kdo řídí organizaci. Manažer je ten, kdo řídí a koordinuje činnost druhým k dosažení cílů organizace. Manažer je lídr. (A Harry). S. Truman řekl: „Vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže přimět jiné lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi“.

Lídr vede, stanovuje směr a vyvolává v lidech touhu se jím vydat. Dokáže popsat svou vizi a vysvětlit důvody, proč se dát do práce. Jeho hlavním zájmem je rozvoj mezilidských vztahů. Umí dodat energii, když je cíl příliš vzdálený a lidé přestávají mít vůli za tímto cílem jít.

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. K tomu řídí a organizuje svoji i jejich práci. Dokáží velmi těžký úkol rozdělit na menší, stravitelné kousky. Stanovují konkrétní cíle. Zodpovídají za to, že lidé vědí, jak jich dosáhnout. Pravidelně je také informuje o tom, jakých výsledků dosahují. Zabezpečuje, aby měli k práci vše, co potřebují, a byli za ni náležitě oceněni.

Peter F. Drucker ve své knize „Efektivní vedoucí“ říká, „že schopní vedoucí pracovníci se navzájem liší ve stejně široké míře jako lékaři, středoškolští učitelé či houslisté. Liší se od sebe stejně výrazně, jako se liší neschopní vedoucí pracovníci, a také je nelze od těchto druhých odlišit co do typu, osobnosti a nadání. Co však všichni tito schopní vedoucí pracovníci mají společného, jsou metody praktické práce, které činí efektivním, cokoli tito lidé dělají. A tyto metody jsou tytéž, ať již je vedoucí pracovník činný v soukromém podniku, ve státním aparátu, jako správní ředitel nemocnice nebo jako děkan na univerzitě. Kdykoli jsem však poznal muže - byť velice inteligentního, velmi pilného, obdařeného představitostí a s vynikajícími znalostmi - který tyto metody nezachovával, vždy jsem zjistil, že práce tohoto vedoucího pracovníka nebyla efektivní“.

„Manažeři se dělí podle své specializace a svého postavení. V odborných oblastech se manažeři dělí podle činností na manažery marketingu, prodeje, finanční manažery, personální manažery, technické manažery apod.“

Ve škole můžeme rozlišovat:

- **Nejvyšší řízení** školy tvoří ředitel školy, případně jeho statutární zástupce.
- **Vyšší řízení** školy tvoří ve škole zástupci ředitele pro různé oblasti – pedagogika, ekonomika, zájmové vzdělávání..., vedoucí úseků.
- **Střední řízení** školy – sem patří vedoucí odborných oddělení – vedoucí družiny, školního klubu, vedoucí jídelny.

- **Nejnižší řízení školy** – do této úrovně řízení patří vedoucí odborných kabinetů, poradci pro různé problematiky, vedoucí projektů...

Názvy útvarů a manažerů jsou v různých organizacích jiné. Také hierarchie funkcí je rozdílná. To je odvislé od struktury organizace. Každá organizace si pro sebe vybírá efektivní systém. Závěrem lze říci, že manažer je ve své úrovni postavení odpovědný za dosahování vytyčených cílů a dosahuje jich různými prostředky, vhodnými pro danou situaci.

Manažeři se rovněž dají rozdělit podle činností, které během dne vykonávají. Zde vystupují v několika typech vztahů – vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Chování manažerů se v těchto vztazích řídí odlišnými pravidly a principy. Henry Mintzberg charakterizovat deset různých rolí, které manažeři zastávají:

- **Interpersonální role**

- o **Představitel** – reprezentuje organizaci při různých důležitých „ceremoniálních“ akcích (zahajuje např. biologickou olympiádu)
- o Manažer jako **vedoucí** ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím dosahuje cílů organizace
- o Manažer jako **spojovatel** v kontaktech s jinými manažery uvnitř i vně organizaci (VIP)

- **Informační role**

- o **Pozorovatel** – získává potřebné informace (formální i neformální) pro chod organizace
- o **Šířitel informací**, které získal zvenčí skrze roli vedoucího
- o **Mluvčí** – reprezentuje a hájí organizaci navenek (tvorba image)

- **Rozhodovací role**

- o **Podnikatel** – vymýšlí, podněcuje a projektuje změny, zavádí nové služby a produkty na trh, hledá trendy, mění technologie

- o Manažer jako **řešitel rušivých událostí** – reaguje na neočekávané situace, které brání dosažení cílů; zde manažeři navracejí organizaci stabilitu a odstraňují rozpory
- o **Distributor zdrojů** – hospodaří se zdroji (finance, lidé, čas, zařízení)
- o **Vyjednaváč** – různé typy jednání s jednotlivci, útvary, organizacemi – s nadřízenými, kolegy, odboráři, klienty, dodavateli..., ke kterým má pravomoc
- o **Ředitel střediska** pro volný čas dětí a mládeže - manažer

Ředitel školy poměrně často pracuje na projektech organizace společně s ostatními. V situaci, kdy chybí správní lidé na správných místech, musí přiložit ruku k dílu společně s ostatními členy svého týmu, které za normálních okolností vede nebo řídí.

Zde je třeba si uvědomit, že „řízení organizace je především vědomé a cílené ovlivňování chování a jednání pracovníků s úmyslem maximálně realizovat cíle organizace a uvádět je do souladu s jejich individuálními cíli. Přitom jde o respektování jak výkonově, tak sociálně orientovaných hledisek (Mužík, 2000a).

Zároveň manažer dokáže fungovat jako vizionář, který by měl znát nové trendy ve vzdělávání. K tomu dokáže připravit a sestavit různé programy pro různé cílové skupiny, zná cíle, obsah, formy...

Manažer je vybaven k tomu, aby dokázal vhodným způsobem analyzovat situaci organizace, rozhodnout o směřování, její strategii a zvolit vhodnou strukturu. Je vybaven, aby dokázal nastavit procesy a pravidla organizace. K tomu dokáže sestavit vyškolené efektivní týmy, které umí řídit a koučovat, aby dosáhli společně určených cílů. V těchto týmech funguje jako facilitátor, lektor a kouč.

Z toho vyplývá, že ředitel organizace (a to i školy) musí vědět v každém okamžiku, co chce dokázat a kam chce pod svým vedením zařízení dovést. To v praxi znamená, že musí po důkladné analýze vytvořit plán nebo strategii zařízení s minimálně jedno- až tříletým výhledem a nesmí samozřejmě chybět ekonomická rozvaha.

V tomto plánu musí být jasně definován cíl, kterého chce škola dosáhnout, jakými prostředky chce cíle dosáhnout a co je nejdůležitější - s jakými lidmi ho chce dosáhnout. A zde je (podle názoru autora) nejdůležitější úloha ředitele - obklopit se (najít) novými typy lidí nebo vést ty, kteří zůstali, ke zcela novým pracovním postojům. „Spolehlivého člověka“ chodícího pilně a včas do práce a dělajícího, co má, musí nahradit člověk, který také samozřejmě (ale jaksi mimochodem) chodí včas do práce, ale který v první řadě přichází do práce s „otevřenou hlavou“, který nachází nové příležitosti, hledá nová řešení atd. Jednoduše řečeno musí mít „správné lidi na správných místech“ (Stýblo). To znamená, že se zabývá personální prací - obklopuje se schopnými lidmi, kteří jsou přijímáni na určitý úkol, ke kterému mají předpoklady, a nikoli pouze k zaplnění určitého funkčního okénka. Sjednává pracovní poměr s pracovníky, o jejichž nástupu sám rozhoduje, ale také za ně sám zodpovídá. Rovněž sjednává dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Uzavírá dohody o skončení pracovního poměru, dává výpovědi pracovníkům a rovněž tyto výpovědi přijímá.

Má-li ředitel vytvořenou strukturu organizace, kde vyloučil ty činnosti, které byly neefektivní, má-li vymezené kompetence jednotlivých pracovníků, musí se věnovat vedení lidí. Ředitel stanovuje po konzultaci s pracovníky jejich cíle. Dále tyto pracovníky motivuje, s čímž souvisí i systém odměňování podle skutečně odvedené práce a také v souladu s platnými předpisy a přiděleným objemem mzdových prostředků, kde plat by měl být vícesložkový. Jedna ze složek je přesně vázaná na podmínky věkového automatu ve školství. Dále se jedná o stanovování výše funkčních příplatků a osobního ohodnocení. Je-li vytvořen fond odměn, rozhoduje o jeho čerpání v souladu s platnými předpisy.

Ředitel školy organizuje, kontroluje a koordinuje práci svých spolupracovníků. K tomu svolává a zpravidla i řídí porady pracovníků, radu školy a další pracovní týmy s nejrůznějším zaměřením. Musí být informovaný a v prioritních oblastech mít přesnější informace než kdokoli jiný. Určuje priority, když se zařízení rozhoduje, které činnosti bude realizovat. Rovněž určuje dynamiku rozvoje školy, je stále v pohybu, věnuje se také takovým věcem, jako je propagace zařízení, public relations, image zařízení, buduje tzv. podnikovou kulturu a podnikový vzor. Sleduje, aby každý pracovník byl dobře informován, s čímž souvisí i dobrá organizace informačního toku. Dbá na úroveň mezilidských

vztahů a také se stará o další rozvoj zaměstnanců, především v oblasti dalšího vzdělávání, protože ví, že plně kompetentní pracovník je základ na cestě k úspěchu celé organizace.

Dále se stará o technické vybavení školy, aby pracovníkům školy činilo potěšení chodit na pracoviště, které je kulturní, které je stimuluje a které je dokonce vyzývá k odvádění co nejlepšího pracovního výkonu.

K jeho povinnostem patří péče o bezpečnost pracoviště i pracovníků. Uplatňuje pravomoc a nese odpovědnost vedoucího organizace v oblasti pracovně-právní, hospodářsko-právní, občansko-právní a v oblasti správních předpisů.

Zodpovídá za hospodaření se státním majetkem, uzavírá hospodářské smlouvy na dodávky energií, prací, péče o technická zařízení, hospodaření se služebními byty a nebytovými prostory a dalšími záležitostmi, které mají s pedagogickou činností jen málo společného.

Jedná jménem školy ve všech věcech s jinými orgány, organizacemi či podniky, zastupuje školu ve všech sporech vedených u soudů a orgánů hospodářské arbitráže, popř. uděluje plnou moc k zastupování jiným občanům.

Rozhoduje o finančních a rozpočtových záležitostech, o disponování se svěřeným majetkem, samostatně rozhoduje v ostatních majetkoprávních záležitostech, jako je uzavírání hospodářských a jiných smluv, výkon správy pohledávek a dluhů.

Zodpovídá za sestavování státních účetních výkazů, zpracování statistických výkazů, které se předkládají přímo orgánům statistiky. Samostatně hospodaří s finančními prostředky. Odpovídá za účelné a hospodárné vynakládání finančních prostředků a hospodaření se svěřeným majetkem v souladu s příslušnými předpisy.

Ředitel školy není pouze manažer nebo pouze pedagog, ale musí své role zaměřit směrem k rozvoji organizace. V řídicím procesu se jedná o vztah manažera a pracovníka, v pedagogickém procesu se jedná o vztah pedagoga a žáka. K tomu potřebuje příslušné kompetence.

Manažer by měl mít jasnou představu o tom, jaké procesy v organizaci

vlastně probíhají. Dokáže se podílet na rozvoji organizace a také na personálním rozvoji. Rozvoj organizace se vztahuje na struktury, pravidla, procesy, charakter práce, podnikovou kulturu atd. Personální rozvoj se zaměřuje na skupiny nebo týmy a na jednotlivce. Rozvoj skupin se uskutečňuje pomocí tréninku, kroužků kvality atd. Rozvoj jednotlivců se zaměřuje na odborné kompetence, sociální kompetence, metodické kompetence, osobnostní kvality.

Práce ředitele – manažera v řídicích funkcích může být pro tyto typy zařízení velkým přínosem. Musí být však vybaven potřebnými kompetencemi.

1.4.4 Obsah a struktura manažerských kompetencí

Kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Jak je zvykem, manažerskou kompetenci je možné rozdělit na řadu složek, abychom si mohli lépe osvětlit její strukturu a dynamiku a soustředit se na ovlivňování těch složek, které je třeba zdokonalit. Schopnost je předpoklad pro to, aby mohl být člověk úspěšný v nějaké činnosti. Když jedinec schopnost realizuje, je to dovednost.

Kompetence manažera je složena ze znalostí, způsobilosti k řízení, postojů, dovedností a zkušeností.

„Znalosti jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích. Pro naše potřeby budeme znalosti chápat jako soubor znalostí o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, technologiích, konkrétní organizaci, její struktuře a organizační kultuře, manažerských koncepcích, systémech, zásadách a metodách a o faktorech společenských, psychologických, kulturních, politických a dalších“.

Způsobilost k řízení je nezbytná pro manažerskou práci. „Odborná literatura je poměrně bohatá na zkoumání otázek osobnosti a osobnostního rozvoje managementu firem. Vytvářejí se různé výčty vlastností osobnosti vhodné pro úspěšnou řídicí práci, hledají se podmínky rozvoje osobnosti manažerů směrem k určitým standardům nebo profesním profilům (tzv. desatera). Jako určitý inspirativní příklad je možno uvést požadavky velkého nadnárodního

multimediálního koncernu Bertelsmann (se sídlem v Götersloh v SRN) na osobnost manažerů ve své působnosti:

- Uvážené a obchodně zodpovědné myšlení
- Být plně, nepřetržitě zapojitelný do řídicí práce
- Mít silný pocit zodpovědnosti
- Dokázat vidět dopředu (i dozadu, když je to třeba)
- Nebát se riskovat
- Ujímat se iniciativy
- Umět dobře vyjednávat
- Cítit se spjat s problémy podřízených
- V případě potřeby „být splachovací“
- Nebýt strnulý a autoritativní, ale flexibilní a lidský“.

Postoje jsou trvalé individuální tendence k určitému chování (aktivitě) vůči určitým (stejným, podobným) situacím vzniklé na základě vztahů a zkušeností. Diferencují a ustalují se postupem doby.

Dovednosti jsou způsobilosti člověka k provádění určité činnosti. Jsou podmíněny do jisté míry vrozenými předpoklady, ale dosahuje se jich učením a výcvikem. Např. čtení, řešení úloh určitého typu (dovednosti intelektové), plavání, jízda na kole, obsluha technického zařízení (dovednosti senzomotorické). Liší se od schopnosti, která vyjadřuje spíše možnosti, potenciality člověka. Ty se mohou, ale nemusejí uplatnit v závislosti na prostředí, v němž člověk žije, učí se. Dovednost je souhrn aktů, které realizují již existující schopnosti a produkují výsledek.

Zkušenosti - „proces získávání poznatků o okolním světě prostřednictvím smyslů (i mimo smyslové prožitky), sociálním stykem a praktickou činností“. Výsledkem procesu je souhrn prožitků a poznatků, které člověk získal v průběhu života a které jsou zahrnuty do jeho psychického a motorického vybavení a na kterých by se mělo stavět další vzdělávání jako na významné osobnostní dispozici.

Klasifikace kompetencí není zcela sjednocena, poměrná shoda panuje ale v dělení na kompetence odborné, metodické a sociální. Tyto tři druhy kompetencí se nějakým způsobem seskupují kolem určitých osobnostních kvalit/kompetencí, přičemž zde kladou různí autoři rozdílné akcenty a používají pro tyto kompetence různá označení. V podstatě jde ale o kompetence vůči sama sobě, čili sebereflexivní kompetence.

Pojem klíčové kompetence je relativně nový pojem, pod kterým si řada lidí spíše představuje pravomoc. Kompetence však mají zaručit opakovatelné jednání v reálných situacích, jejich získání tedy vyžaduje značný podíl výcviku, opakování, použití v různorodých reálných situacích.

Zároveň se zprostředkování kompetencí musí soustředit i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Kompetence tedy zahrnují i motivační stránku osobnosti, vztah k práci a kolektivům, sebedůvěru atd., tedy vlastnosti, které se týkají samotného jádra osobnosti. Z hlediska psychologie se vztahují kompetence jak na senzomotorickou, tak i na kognitivní a emotivní/afektivní stránku osobnosti.

1.5 Shrnutí

V současné době management zahrnuje obrovské množství poznatků – zobecněných zkušeností desítek a stovek let. Jedná se o takové množství odborných oblastí, že není možné proniknout do všech dostatečně hluboko. Existuje mnoho definic pojmu management. Zde je pro ukázkou jedna z nich:

Peters a Waterman

(Rádcovství, láska k řízení a práce s lidmi)

„Manažeři využívají nové fungující přístupy a jsou ochotni je sdílet. Nejde o izolované myšlení a rozhodování, ale o tvůrčí proces koučování a přenášení víry na ostatní pracovníky, zaměřený na cílevědomou podporu milovaného produktu.“

Dále jsme v předchozím textu říkali, že Henri Fayol popsal v roce 1916 manažera jako člověka, který se zabývá plánováním, organizováním, koordinováním a kontrolou. Od dob Fayola bylo v literatuře popsáno mnoho

variant základních povinností manažera. V roce 1937 shrnul Gulick povinnosti manažera do zkratky POSDCORB (plánování, organizování, výběr a umísťování pracovníků, vedení, koordinování, výkaznictví a rozpočtování). Jiní autoři kladou důraz na takové činnosti, jako je řešení problémů, rozhodování, řízení změn, tvorba vizí budoucnosti, vedení lidí, motivování, inovování, realizace, reprezentování společnosti a podobně.“

Není velkého rozdílu mezi řízením komerční organizace a školy. Řízení obou subjektů musí vycházet ze stejných principů, a to manažerských. Velkým problémem je, že ředitelé škol a školských organizací nejsou svými zřizovateli tlačeni do manažerského vzdělávání ke zvyšování svých manažerských kompetencí a sami rovněž necítí velkou potřebu na sobě v tomto směru pracovat. To, co zřizovatelé vyžadují, je pedagogické vzdělání. Tak často lidé přicházejí do funkcí - jsou velmi dobří v pedagogické práci, ale o základních principech managementu, o ekonomice, řízení lidských zdrojů, marketingu, public relations, fundraisingu... nikdy moc neslyšeli. A co je horší, nemají mnoho možností se v těchto oborech, zaměřených na školskou problematiku, vzdělat a rozšířit své manažerské kompetence. Ale tato situace je ještě složitější v tom, že v řadě případů oni sami nemají zájem ani potřebu se dál vzdělávat. Nikdo je k tomu nemotivuje a v některých případech je za úspěšnou školu považována ta, která má v pořádku výkaznictví. Rozvoj organizace je pak v tom, že škola vymění o jedno okno víc než minulý rok.

Manažerská práce ředitele školy je poskládána z řady mimořádně rozmanitých činností ve specifickém prostředí školského sektoru. Modelování kompetencí ředitele školy je mimořádně složitá záležitost. Ředitel by měl mít klasické manažerské kompetence, vedle toho i pedagogické, aby naplnil zákonnou povinnost své přímé pedagogické činnosti, a také andragogické směrem ke směřování školy a ke svým pracovníkům pracovníků, rodičům, případně dalším cílovým skupinám. Vedle toho musí mít kompetence ekonomické, marketingové, fundraisingové, kompetence v oblasti public relations a řadu dalších.

A na závěr ještě jedna definice managementu:

P. Drucker: (důraz na výkonnost a jakost)

„Proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“

„Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí.“

1.6 Kontrolní otázky

Zopakujte si, co už jste se dozvěděli v předchozím textu. Zodpovězte si následující dotazy:

- Co je to management?
- Jaký má význam management?
- Které činnosti managementu pokládáte za nejdůležitější?
- Vyjmenujte jednotlivé faktory z teorie 7S.
- Jaké role zastává manažer?
- Jaké je hlavní poslání manažera?
- Co je to kompetence?
- Jaké jsou hlavní kompetence manažera?

1.7 Literatura

BELZ, H. - SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

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

DRUCKER, P.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.

HOFFMANN, V. - KUBR, M. - JIRÁSEK J. – PITRA, Z.: *Český manažer v procesu transformace*. Praha: Česká společnost pro jakost, 1997. ISBN 80-02-01189-9.

KOONTZ, H. - WEINHRICH, H.: *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

MUŽÍK, J.: *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX, 2000. ISBN 80-85963-93-0.

PALÁN, Z.: *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

PROKOPENKO, J. - KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada, 1993.

SVĚTLÍK, J.: *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.

TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. ISBN 80-86419-35-5.

VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O.: *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Institut řízení, 1991. ISBN 80-7014-034-8.