

Irena Pilařová

LEADERSHIP & MANAGEMENT DEVELOPMENT

ROLE, ÚLOHY A KOMPETENCE MANAGERŮ A LÍDRŮ

 GRADA®



Irena Pilařová

LEADERSHIP & MANAGEMENT DEVELOPMENT

ROLE, ÚLOHY A KOMPETENCE MANAGERŮ A LÍDRŮ

 GRADA®



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Mgr. Irena Pilařová, MBA

LEADERSHIP & MANAGEMENT DEVELOPMENT

Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 6170. publikaci

Odpovědná redaktorka Jana Červená
Sazba a zlom Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka
Počet stran 168
Vydání 1., 2016

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2016
Cover Photo © allphoto.cz

ISBN 978-80-271-9124-6 (ePub)
ISBN 978-80-271-9123-9 (pdf)
ISBN 978-80-247-5721-6 (print)

Obsah

Úvod	7
1. Teorie řízení	9
2. Role a úlohy pracovníků na manažerské pozici	19
2.1 Role lídr	22
2.1.1 <i>Tvorba strategie</i>	22
Shrnutí	30
2.1.2 <i>Prodej strategie</i>	30
2.1.2.1 Čeho chci dosáhnout	31
2.1.2.2 Komu to budu říkat	31
2.1.2.3 Co budu říkat	34
2.1.2.4 Jak to sdělím	35
2.1.2.5 Kdy a kde budu prodávat strategii	51
2.1.2.6 Jak připravím sám sebe	53
2.1.2.7 Scénář prodeje strategie	54
Shrnutí	56
2.2 Role manažer	56
2.2.1 <i>Řízení procesů</i>	56
2.2.1.1 Organizační struktura	60
Shrnutí	62
2.2.2 <i>Řízení lidí</i>	62
2.2.2.1 Nábor a výběr zaměstnanců	63
2.2.2.2 Adaptace zaměstnanců	70
2.2.2.3 Motivace zaměstnanců	73
Shrnutí	120
2.2.2.4 Zadávání úkolů	120
Shrnutí	125
2.2.2.5 Hodnocení zaměstnanců	125
2.2.2.6 Odměňování zaměstnanců	131
2.2.2.7 Rozvoj zaměstnanců	133
2.2.2.8 Řízení vztahů na pracovišti	135
2.2.2.9 Propouštění	137
2.2.3 <i>Řízení rozpočtu</i>	137
2.2.4 <i>Řízení projektů</i>	138
2.3 Role odborník	140

3. Vedení a řízení pracovních porad	142
3.1 Operativní porada	144
3.2 Porada oddělení	148
3.3 Manažerská porada	150
3.4 Řešitelská porada	152
3.5 Kontrolní porada	156
3.6 Krizová porada	157
4. Vedení a řízení týmů	159
Shrnutí	166
Doporučená literatura	167

„Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.“

P. F. Drucker

Tato publikace si klade za cíl seznámit manažery různých úrovní s jejich klíčovými rolami a úlohami. Kapitola 1 se stručně věnuje přehledu základních teorií řízení, v kapitole 2 jsou podrobně popsány klíčové role a úlohy manažerů, kapitoly 3 a 4 jsou věnovány specifickým manažerským kompetencím: vedení a řízení pracovních porad a vedení a řízení týmů.

Kdo je manažer?

V dnešní době je manažerem nazýván „kdekdo“, ačkoliv obsah jeho práce nemá s řízením nic společného. Mnoho firem využívá tohoto atraktivního názvu pracovních pozic, aby nalákaly nové zaměstnance. Ti však mnohdy vykonávají pouze odborné činnosti, nikoliv manažerské. Používání marketingově zajímavých názvů pracovních pozic způsobuje uvnitř firem zmatky při vymezování pracovních náplní, pravomocí, zodpovědností, požadavků. V této publikaci se budu držet níže uvedené terminologie.

Terminologie

Pracovní pozice = název pracovního místa, vymezeného souborem úloh, které vykonává určitý člověk na určitém pracovišti.¹ Název pracovní pozice je oficiální označení pracovního místa v organizační struktuře.

Pracovní pozice „manažer“ = název pracovního místa, jehož držitel vykonává roli leadera, manažera a odborníka.

Role = soubor očekávaného chování². Očekávaným chováním chápeme v pracovním prostředí vykonávání pracovních úloh v souladu s definovanou pracovní pozicí, tj. dosahování požadovaných pracovních výsledků.

Role lídr (leader) = obsahem role lídra jsou úlohy: tvorba strategie a prodej strategie.

Role manažer (manager) = obsahem role manažera jsou úlohy: řízení lidí, řízení procesů, řízení rozpočtu a řízení projektů.

¹ Štikar, J., Ryměš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, s. 62.

² Armstrong, M. (2002, dotisk 2005). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, s. 261.

Role odborník (*specialist*) = obsah role odborníka je specificky stanoven dle potřeb firmy a v souladu s odborným zaměřením pracovní pozice. V roli odborníka jsou vykonávány odborné agendy.

Úloha = soubor činností, které jedinec vykonává v souladu s danou rolí.

Kompetence = soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Kompetence v sobě zahrnuje předpoklady (vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti, postoje) i výkon (dosahuje stanovených měřitelných výkonů). Kompetentním zaměstnancem je pouze ten, kdo má nejen předpoklady pro výkon, ale současně požadované výkony.

1. Teorie řízení

„*Nic není dobré nebo špatné. To z toho dělá až naše přemýšlení.*“
William Shakespeare

Názory na řízení lidí a organizací se v průběhu dějin lidstva vyvíjely a v souvislosti s novými poznatky se budou vyvíjet i nadále. Cílem této kapitoly je uvědomit si různé aspekty řízení, na něž jednotlivé teorie poukazují.

Teorie vědeckého řízení³

Autorem teorie vědeckého řízení je Frederick Winslow Taylor (1856–1915), který se vypracoval z řadového dělníka na hlavního inženýra ocelářské společnosti ve svých 28 letech. Za jeho největší přínos je považováno zavádění racionálních metod řízení do výroby. Pomocí pohybových a časových studií analyzoval mechanické pohyby člověka při práci a zjistil, že nevykonní dělníci provádějí během práce řadu zbytečných úkonů. Dále zjistil, že specializací na jednu část úkolu dosahují dělníci výrazně vyšší výkonnosti. Stal se průkopníkem úkolové mzdy, výběru pracovníků na základě vědeckých kritérií, výcviku pracovníků ve správném vykonávání pracovních činností, efektivního rozmístování pracovníků na základě jejich dovedností, zavedl kontrolu pracovních postupů a výsledků práce dělníků a přesunul veškerou zodpovědnost za práci dělníků na manažery.

Správní teorie⁴

Za autora správní teorie je považován Henri Fayol (1841–1925). Položil základy dnešního systému plánování, projektování a účetnictví. Definoval pět klíčových správních činností, které by měli vykonávat manažeři na všech úrovních řízení. Jedná se o předvídání, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. Dalšími prvky řízení jsou podle Fayola technická činnost, obchodní činnost, finanční činnost, účetní činnost a ochrana vlastnictví a osobnosti. Za hlavní principy úspěšné organizace považoval jednotu vedení, jednotu rozhodování, dělbu práce a pravomocí, disciplínu, spravedlivé odměňování, stabilitu ve funkcích, pořádek a jiné. Manažeři by měli být na své funkce systematicky připravováni. Průkopníky Fayolových myšlenek se stali L. Urwick a L. Gulick.

³ Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York; London: Harper & Brothers, s. 144.

⁴ Fayol, H. (1931). *Zásady správy všeobecné a správy podniků*. Praha: Orbis, s. 158.

Teorie byrokracie⁵

Autorem teorie byrokracie je německý sociolog Max Weber (1864–1920). Byrokracie je hierarchická organizace, navržená racionálně ke koordinaci práce mnoha jednotlivců a k realizaci široké škály administrativních úkolů a organizačních cílů. Byrokracie je podle Webera ideální typ organizace, kterému se lze přiblížit zaváděním prvků racionálního řízení. Weber vycházel z předpokladu, že organizace může efektivně fungovat, bude-li se opírat o odborné dovednosti svých zaměstnanců (např. jmenování do funkcí musí probíhat na základě schopností a vědomostí uchazečů) a dodržování pravidel racionálního řízení. Za základní pravidla racionálního řízení Weber považoval:

- ❑ podřízenost nižšího útvaru vyššímu;
- ❑ přísné vymezení úkolů a povinností;
- ❑ pravidla a postupy pro výkon každého úkolu;
- ❑ racionální a neosobní řízení podřízených v duchu organizačních norem a předpisů;
- ❑ zodpovědnost, spojenou s autoritou a pravomocí.

Dokonalá byrokracie je ideál, který není možné v reálných podmínkách praktikovat. Byrokracie zavádí přesný systém řízení administrativy, avšak zcela potlačuje osobní iniciativu a tvořivost a brání spolupráci napříč organizací. Mnohé Weberovy názory jsou však zdrojem inspirace pro současné systémy řízení, například systém řízení kvality (ISO 9000), který odráží požadavek na přesnou specifikaci jednotlivých činností a úkolů, definování požadavků na schopnosti pro každou pracovní pozici a stanovení způsobu hodnocení schopností.

Škola lidských vztahů⁶

Za zakladatele školy lidských vztahů je považován Elton Mayo (1880–1949). Škola lidských vztahů staví člověka na první místo výrobního procesu a za nejdůležitější motivační faktor považuje interpersonální vztahy, které jsou silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace. Rozhodující vliv na výkon člověka mají podle školy lidských vztahů psychologické a sociální faktory, nikoli faktory hmotné, jak bylo zdůrazňováno v předchozích teoriích. Za nefunkční považuje rovněž orientaci organizace na výrobu místo na lidi a na pevnou hierarchii, která je neslučitelná s podstatou člověka. Škola lidských vztahů učí manažery, jak se chovat k podřízeným, zdůrazňuje nutnost všimnout si podřízených a zajímat se o jejich problémy. Tyto ideje se rychle rozšířily v USA, avšak v Evropě se setkaly s nedůvěrou na straně dělníků, kteří „přátelské poplácávání po ramenou“ považovali za další trik kapitalistů.

⁵ Weber, M. (1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. New York: Bedminster Pr., 3. sv.

⁶ Mayo, E. (1975). *The social problems of and industrial civilization: with an appendix on the political problem*. London: Routledge and Kegan Paul.

Škola lidských vztahů postavila základy svých myšlenek na tzv. Hawthorských studiích, které byly prováděny ve Western Electric Company a jejich cílem bylo zkoumat faktory ovlivňující produktivitu práce. Myšlenky této teorie se staly základem pro vznik sociální psychologie.

Teorie X a Y⁷

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor (1906–1964), který se zabýval otázkami pracovní motivace. Teorie X charakterizuje zaměstnance jako líné, pasivní, nemající ambice a odmítající zodpovědnost. Základní principy řízení pracovníků dle teorie X jsou:

- ❑ systém odměn a trestů, které přinutí zaměstnance k práci;
- ❑ důsledná kontrola výsledků a dodržování formálních pravidel disciplíny;
- ❑ direktivní řízení.

Naproti tomu teorie Y popisuje zaměstnance jako aktivní, pro něž je práce přirozenou aktivitou, jsou schopni samostatně práce i rozhodování, ochotně přijímají zodpovědnost. Úkolem řízení je podle této teorie:

- ❑ vytvářet pro zaměstnance organizační podmínky a metody práce tak, aby mohli dosáhnout svých vlastních cílů a tím i cílů organizace;
- ❑ umožnit pracovníkům zapojit se do rozhodování;
- ❑ uplatňovat zásady demokratického stylu řízení.

Humanistický přístup Chrise Argyrise⁸

Chris Argyris (nar. 1923) se zabýval pracovní spokojeností a motivací. Zkoumal nesoulad mezi psychickými potřebami jedince a požadavky organizace. Ukazuje na negativní vliv nadměrného kontrolování a direktivního řízení, na které zaměstnanci reagují ztrátou zájmu o práci, demotivací, frustrací, konflikty, snahou vyhnout se práci, absentismem, obcházením pravidel, převáděním hodnot na peníze aj. Pasivitu pracovníků považuje za důsledek jejich negativní zkušenosti s nevhodným stylem řízení.

Teorie managementu⁹

Peter Ferdinand Drucker (1909–2005) je autorem teorie managementu a představitelem tzv. empirické školy. Jeho teorie je založena na analýze a zevšeobecnění poznatků z manažerské praxe. Řízení považuje za samostatnou oblast poznání a zdůrazňuje nutnost

⁷ McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

⁸ Argyris, CH. (1957). *Personality and organization: the conflict between system and the individual*. 1. vyd. New York: Harper.

⁹ Drucker, P. F. (2002). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press.

profesionalizace manažerů. Za základní povinnosti manažerů pokládá definování cílů podniku, rozhodování o způsobu jejich dosahování, organizování pracovních operací, vytváření organizačních struktur, zajišťování stimulačních motivů, vytváření kolektivu, zajišťování fungování kolektivu, analyzování činností organizace, určování norem, hodnocení pracovníků, zajišťování individuálního růstu pracovníků, vytvoření spojení mezi podřízenými a nadřízenými, zajištění efektivního vykonávání všeho, co je důležité. Za nejdůležitější schopnosti manažera považuje Drucker schopnost přenést své myšlenky do vědomí jiných a schopnost odhalovat názory jiných.

K následovníkům teorie managementu patří Alfred Sloan, Henry Ford, Tomáš Baťa a Lee Iacocca.

Komplexní teorie organizace a řízení¹⁰

Autorem komplexní teorie organizace a řízení je Chester Irwing Barnard (1886–1961). Komplexní teorie organizace a řízení definuje organizaci jako systém vzájemných vztahů, systém vědomě koordinované činnosti dvou nebo více osob. Ukazatelem její efektivity je kvalita vztahů uvnitř organizace. Pracovníci jsou motivováni k výkonu tehdy, jestliže za své výdaje získají maximální osobní uspokojení a výhody. Podstatou fungování organizace je udržení rovnováhy mezi výdaji pracovníka a jeho uspokojením. Klíčovým úkolem manažera je řízení stimulů uvnitř organizace, například přitažlivost práce, dobré pracovní podmínky, možnosti participace na rozhodování, uspokojivé vztahy aj. K hlavním pobídkám, přinášejícím uspokojení pracovníka, patří:

- ❑ hmotné pobídky;
- ❑ osobní nehmotné pobídky (osobní moc aj.);
- ❑ žádoucí fyzické pracovní podmínky;
- ❑ duševní podněty (pocit shody aj.).

Za významný prvek stability organizace je považována existence neformálních struktur. Barnard navrhl systém rozhodování, založený na racionální analýze, logickém usuzování a kalkulaci, poukázal na význam plánování a definoval zásady formální komunikace:

- ❑ přesnost vymezení;
- ❑ dokonalé propojení;
- ❑ maximální přímost;
- ❑ adekvátní kompetence účastníků komunikace;
- ❑ autentičnost;
- ❑ a další.

¹⁰ Barnard, Ch. I. (1946). *The Functions of the executive*. 5. vyd. Cambridge: Mass., Harvard Univ. Press.

Rozhodovací škola¹¹

Představitelem rozhodovací školy je Herbert Simon (1916–2001). Podle této školy je rozhodování jádrem managementu. Jejím největším přínosem je zdůraznění odpovědnosti manažera za efektivní rozhodování, klasifikace rozhodovacích úloh na programovatelné (rutinní, opakovatelné) a neprogramovatelné (jedinečné) a rozčlenění rozhodovacího procesu do tří fází:

- ❑ vymezení problému;
- ❑ nalezení alternativ řešení;
- ❑ výběr nejlepší alternativy.

Obecná teorie systémů¹²

Teoretický biolog Ludwig von Bertalanffy (1901–1972) je autorem obecné teorie systémů a je považován za zakladatele tzv. systémové školy. Studoval biologické systémy a své poznatky aplikoval do oblasti managementu. Obecná teorie systémů byla aplikována do manažerské praxe v padesátých letech, kdy došlo v USA k prudkému rozvoji ekonomiky a komunikačních prostředků. Její přínos spočíval v aplikaci poznatků při zavádění změn, jejich modelaci a zvažování důsledků. K nejdůležitějším myšlenkám obecné teorie systémů patří:

- ❑ organizace je soustava subsystémů, které jsou ve vzájemném vztahu;
- ❑ přežití organizace je podmíněno nalezením homeostázy mezi jednotlivými systémy;
- ❑ základní význam pro fungování systému má prostředí;
- ❑ organizace je otevřený systém, v němž dochází k nepřetržité výměně energie s prostředím (přijímání a uvolňování surovin, lidí, financí, výrobků atd.);
- ❑ kapacita systému rozvíjet se je dána jeho schopností pohybu ke složitějším formám diferenciaci a integraci, které umožňují lepší přizpůsobení se prostředí;
- ❑ v systému existuje mnoho různých cest k dosažení požadovaného stavu;
- ❑ negativní zpětná vazba (odchylky od norem) vyvolává nápravné akce.

Myšlenky obecné teorie systému a systémové školy dále rozvíjeli Keneth E. Boulding, Norbert Wiener a další. Jejich hlavní přínos spočívá v rozšíření pojetí této školy o systém „člověk-stroj“. Řízení definují jako integraci prvků systému. Organizaci chápou jako systém, v němž každý prvek má své vymezené cíle. Hlavním úkolem manažera je definovat cíle, priority a jejich plněním při minimálních výdajích zajistit efektivnost organizace.

¹¹ Simon, H. A. (1965). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press.

¹² Bertalanffy, L., von. (1973). *General System Theory: Foundations Development Applications*. Harmondsworth: Penguin Books.

Kontingenční teorie¹³

Představiteli kontingenční teorie jsou Tom Burns a George MacPherson Stalker. Svou teorii zpochybnili dosavadní názor na existenci jediného správného způsobu řízení. Podle nich je v různých situacích efektivní odlišný způsob řízení. Definují dva typy organizace a k nim vhodné způsoby řízení:

- ❑ **Mechanistický typ organizace.** Převažuje v něm rutina, neměnnost pracovních postupů, stabilita prostředí, vysoce specializovaná práce, vyžaduje se přesný výkon procedur, striktní dodržování stanovených pravidel. Vhodným způsobem řízení je direktivní styl řízení spojený s přísnou kontrolou chování pracovníků
- ❑ **Organický typ organizace.** Je charakterizován změnou, potřebou flexibility, velkou rozmanitostí cest k cíli, nízkou pracovní specializací, kreativitou. Uplatní se v něm styly řízení, které podporují iniciativu a tvořivost pracovníků.

Kontingenční přístup přiblížil teorii řízení praxi. Místo univerzálně platných pravidel poukázal na nutnost respektovat reálnou situaci, v níž se organizace nachází. Na základě uplatňování myšlenek kontingenčního přístupu však došlo v praxi k extrémnímu přeceňování specifík jednotlivých organizací a byly opomíjeny obecné principy managementu.

Teorie Z¹⁴

Autorem teorie Z je Wiliam Ouchi, který se zabýval optimálním využitím lidských zdrojů v organizaci. V sedmdesátých letech 20. století, kdy došlo k poklesu hospodářských výsledků v USA a současně k prudkému ekonomickému růstu v Japonsku, se objevily snahy aplikovat prvky japonského řízení organizace do USA a Evropy. Výsledky této snahy však nebyly optimální, zejména díky velkým kulturním rozdílům. Ouchi se zabýval srovnáváním amerického a japonského modelu řízení a organizační kultury a na základě této komparace vytvořil teorii Z, která integruje výhody obou modelů řízení a je vhodná pro aplikaci do evropských a amerických organizací (viz tab. 1). Hlavní rozdíly mezi japonskou a americkou organizační kulturou shledal v oblasti rozhodování, odpovědnosti, kontroly, kariéry, rychlosti povyšování, délky zaměstnaneckého poměru a vnímání role zaměstnance.

Americký přístup (tzv. teorie A) je charakterizován:

- ❑ častým střídáním zaměstnání a ochotou Američanů měnit zaměstnání v souvislosti s lepšími podmínkami nebo nadbytkem zaměstnanců;
- ❑ rychlým povyšováním;

¹³ Burns, T., Stalker, G. M. (1966). *The Management of innovation*. 2. vyd. London: Tavistock Publications.

¹⁴ Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. London: Addison-Wesley.

- ❑ specializovanou kariérou;
- ❑ individuálním rozhodováním;
- ❑ vnější kontrolou a motivováním pomocí systému objektivního sledování a následných odměn a postihů;
- ❑ vnímáním zaměstnance jako pracovní síly s přesně vymezenými pracovními povinnostmi (role zaměstnance je vymezena legislativou).

Naproti tomu typickými znaky japonského přístupu (tzv. teorie J) jsou:

- ❑ celoživotní pracovní poměr u jediného zaměstnavatele;
- ❑ pomalé povyšování;
- ❑ časté střídání pracovních pozic na základě aktuálních potřeb organizace a bez ohledu na vzdělání zaměstnance;
- ❑ konsenzuální rozhodování;
- ❑ vnitřní kontrola, vnitřní motivace, založená na pocitu povinnosti;
- ❑ vnímání zaměstnance jako člena rodiny.

Tab. 1 Porovnání teorie A, teorie J a teorie Z¹⁵

KRITÉRIUM	TEORIE A	TEORIE J	TEORIE Z
Zaměstnání	Krátkodobé	Celoživotní	Dlouhodobé
Rozhodování	Individuální	Konsenzuální	Konsenzuální
Odpovědnost	Individuální	Kolektivní	Individuální
Povyšování	Rychlé	Pomalé	Pomalé
Kontrola	Vnější, formální	Vnitřní, neformální	Vnitřní, neformální s formální mírou
Kariéra	Specializovaná	Nespecializovaná	Částečně specializovaná
Zájem o zaměstnance	Neosobní zadávání úkolů (pracovní síla)	Péče o osobní spokojenost jedince (člen rodiny)	Holistický přístup k jedinci (člověk)

¹⁵ Ouchi, W. G., Jaeger, A. M. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *The Academy of Management Review*, 3 (2), s. 305-314. [cit 2015-07-22]. Dostupné z: <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumOuchiJaeger78.htm>

V rámci teorie Z je organizacím doporučeno:

- ❑ garantovat zaměstnanci dlouhodobé zaměstnání, nikoliv však celoživotní;
- ❑ nabídnout zaměstnanci částečně specializovanou kariérní dráhu, která respektuje potřeby firmy i zaměstnance;
- ❑ umožnit zaměstnancům participovat na rozhodování, s cílem motivovat zaměstnance k plnění úkolů zevnitř.

Teorie chaosu¹⁶

Autorem teorie chaosu je Tom Peters, autor řady bestsellerů o managementu. Období osmdesátých let 20. století považuje za dobu chaosu, nejistoty a nepředvídatelných změn. Manažeři nejsou schopni cokoli předvídat (ceny materiálů, politickou situaci, chování konkurence), a tak je pro ně obtížné být efektivní a obstát v boji s konkurencí. V takové situaci může manažer spoléhat na štěstěnu nebo se vyrovnat s nejistotou a přijmout nový trend, který vytváří tlak na špičkovou jakost, odpovědnost, připravenost realizovat změny, zkrácení inovačních cyklů. V chaotické době mohou podle Peterse uspět pouze organizace, které jsou schopny řídit se níže uvedenými principy:

- ❑ akceptace potřeb a přání zákazníků, odpovědnost vůči zákazníkům;
- ❑ rychlá inovace v různých oblastech, schopnost držet krok s měnícími se požadavky prostředí;
- ❑ posílení pravomocí zaměstnanců, urychlení procesu rozhodování, převzetí osobní zodpovědnosti za vlastní výkon;
- ❑ vedení lidí prostřednictvím vize;
- ❑ zdůraznění významu řízení kvality, změny, inovace a sdílení informací.

Teorie postmoderní organizace¹⁷

Autorem teorie postmoderní organizace je Stewart R. Clegg, který se inspiroval teorií Z. Srovnává americké, evropské a asijské organizace. Americké organizace považuje za byrokratické, evropské za moderní a asijské za postmoderní. Postmoderní organizace se podle Clegga vyznačují těmito charakteristickými rysy:

- ❑ Dlouhodobé zaměstnání. Umožňuje získat větší množství dovedností, zastávat různé pracovní pozice (rotovat).
- ❑ Kroužky jakosti. Průběžně zdokonalují výrobní zařízení, technologii. Jejich součástí jsou odborníci i laici.

¹⁶ Peters, T. J. (2001). *Prosperita se rodí z chaosu: jak provést revoluční změny v managementu*. Praha: Pragma.

¹⁷ Clegg, S. (1990). *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage Publications, [cit. 2015-07-22]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10326914>

- ❑ Informovanost zaměstnanců. Zaměstnanci mají informace o dění ve firmě, ztotožňují se s cíli firmy, dostávají důvěru a ve velké míře řídí svou práci.
- ❑ Týmová odměna. Odměna za výkon je přidělována pracovnímu kolektivu, nikoliv jedinci, posiluje se týmová spolupráce, odstraňuje se závist.

Pro ozdravení evropských organizací doporučuje Clegg změny v oblasti strategie, uspořádání, koordinace, kontroly, odpovědnosti, rozvoje dovedností, plánování, odměňování a vedení. Konkrétní změny jsou uvedeny v tabulce 2.

Tab. 2 Doporučené změny k ozdravení evropských organizací.¹⁸

OBLAST ZMĚNY	MODERNÍ ORGANIZACE	POSTMODERNÍ ORGANIZACE
Poslání, cíle, strategie	Specializace	Difuze
Funkce	Byrokracie	Demokracie
Uspořádání	Hierarchie	Trh
Koordinace a kontrola	Bezmoc	Zmocnění
Odpovědnost	Vnější odpovědnost	Vnitřní odpovědnost
Dovednosti	Rigidní dovednosti	Proměnlivé dovednosti
Plánování	Krátkodobé	Dlouhodobé
Odměna	Individuální	Týmová
Vedení	Nedůvěra	Důvěra

Teorie učící se organizace¹⁹

Za představitele teorie učící se organizace je považován Peter Senge. Zdůrazňuje význam pružného reagování na změny, týmové práce, neustálého poznávání a učení se člověka a organizace. Definuje nástroje, které umožňují vytvoření učící se organizace. Jedná se o tyto nástroje:

- ❑ Systémové myšlení. Jde o komplexní přístup k řešení problémů, který integruje různé pohledy a přístupy (technické, ekonomické, psychologické).
- ❑ Osobní mistrovství. Je založeno na zvládnutí odborných dovedností, rozvoji vytrvalosti, koncentrace a objektivního vnímání reality.

¹⁸ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001). *Management*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, s. 47.

¹⁹ Senge, P. M. (2007). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press.

- ❑ Změna myšlenkových modelů. Překonání předsudků a generalizací, které brání inovaci.
- ❑ Sdílení vizí. Organizace musí mít jasnou vizi, kterou je potřeba předat zaměstnancům takovým způsobem, aby ji realizovali s nadšením.
- ❑ Týmové učení. Je založeno na ochotě a schopnosti myslet společně a překonávat osobní bariéry.

Hlavními znaky učící se organizace jsou:

- ❑ Nepřetržitá změna. Učící se organizace jsou schopné pružně reagovat na změny tržní situace, dokážou rychle vyvíjet nové produkty. Rychlost realizace změn v organizaci je usnadněna delegováním rozhodovacích pravomocí na zaměstnance.
- ❑ Podpora sebevzdělávání. Učení patří ke klíčovým činnostem, rychlost učení je konkurenční výhodou. Zaměstnanci jsou zapojeni do řešení problémů a hledání příležitostí ke zlepšení, organizace se učí objevováním a napravováním nedostatků ve svých činnostech.
- ❑ Podpora týmové práce. Složité úkoly, přesahující možnosti jedince, jsou řešeny prostřednictvím týmů, složených z jedinců s různými schopnostmi a odborností, což zvyšuje jejich inovační kapacitu. Týmová práce napříč organizací snižuje riziko bojů mezi jednotlivými organizačními jednotkami.
- ❑ Změna role manažerů. Od direktivního stylu řízení se upouští a zvyšuje se význam koučování, facilitace a provázení. Úlohou manažerů je pomoci svým podřízeným porozumět fungování organizace, přičinám problémů a propojit potřeby jedince s potřebami organizace.

2. Role a úlohy pracovníků na manažerské pozici

„Řízení bez vedení je jako rozkládání lehátek na palubě Titaniku.“
Stephen R. Covey

Každou pracovní pozici lze charakterizovat pomocí rolí neboli očekávaných forem chování²⁰. V pracovním prostředí je očekávaným chováním plnění pracovních úloh, které jsou definovány v popisu pracovní pozice. Role, vztahující se k pracovní pozici manažera, chápou různí autoři různě. Například Henry Mintzberg²¹ rozlišuje tři role manažera:

- ▣ **Interpersonální role** je charakterizována jako role představitele, vedoucího a spojovatele.

 - **Představitel** reprezentuje organizaci při různých ceremoniálech. Účastní se například slavnostního předávání ocenění nejlepším pracovníkům organizace, setkává se s významnými představiteli jiných organizací, je čestným členem vybraných společenství, zahajuje provoz nové části organizace. V této roli vystupuje především jako „tvář“ určité organizace, svou přítomností vyjadřuje zájem o danou záležitost nebo poukazuje na její význam.
 - **Vedoucí** má za úkol realizovat cíle organizace prostřednictvím svých podřízených. Zadává jim úkoly, motivuje je, hodnotí atd.
 - Role **spojovatele** spočívá ve vytváření kontaktů mezi podřízenými, nadřízenými, ostatními částmi organizace a okolním světem. Hlavním úkolem manažera v roli spojovatele je koordinovat práci vlastního oddělení s ostatními částmi organizace, vyhledávat nové partnery, budovat vztahy uvnitř organizace i mimo ni.
- ▣ **Informační role** se vztahuje k úkolům manažera pracovat s informacemi, na základě nichž činí rozhodnutí. Informační role se dále dělí na roli příjemce informací, šířitele informací a mluvčího.

 - **Příjemce** má za úkol získávat informace z formálních a neformálních zdrojů. Formálním zdrojem jsou pracovní porady, tisk, internet. K neformálním zdrojům patří zejména přátelská setkání na golfu, recepcích apod.
 - **Šířitel** přenáší informace z vnějšího prostředí do organizace nebo šíří interní informace dále uvnitř firmy. Získané informace obvykle zpracuje a předává v po-

²⁰ Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, s. 16.

²¹ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001). *Management*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, s. 27–28.

-

době, která je pro ostatní zaměstnance užitečná. Například předává-li zaměstnancům informaci, že u jejich klíčového dodavatele dojde v nejbližší době ke změně majitele (což se může projevit ve změně charakteru spolupráce, v cenách atd.), není potřeba k tomu dodat, že se k této informaci dostal na golfu, že ji získal od bratra majitele firmy a že majitel firmy právě prochází nepříjemnou fází rozvodového řízení.

- **Mluvčí** reprezentuje organizaci navenek nebo vlastní organizační jednotku vůči ostatním částem organizace.
- **Rozhodovací role** obnáší realizaci rozhodnutí v rolích podnikatele, řešitele problémů, distributora zdrojů a vyjednavče.
 - **Podnikatel** podněcuje aktivity a změny, které mají vést k rozvoji organizace a ke zlepšení současného stavu. Rozhoduje o tom, jakými aktivitami se organizace nebo jeho podřízení budou zabývat a jakými nikoliv. Důležitá je schopnost podnikatele posoudit rizika podporovaných aktivit, jejich úspěšnost a ziskovost.
 - **Řešitel problémů** překonává překážky, které brání dosahování stanovených cílů, reaguje na neočekávané skutečnosti, odstraňuje rozpory a konflikty uvnitř organizace. Rozhoduje o tom, jakým způsobem bude vzniklý problém řešen. Správným rozhodnutím navrácí organizaci stabilitu.
 - **Distributor zdrojů** hospodaří s přidělenými zdroji (lidmi, penězi). Dbá o jejich efektivní rozdělení a maximální využití. Rozhoduje o tom, kdo to udělá, kdy to udělá, jak dlouho se tomu bude věnovat, kolik to bude stát, kde to bude realizováno, s využitím jakých nástrojů atd.
 - **Vyjednaváč** se účastní jednání s podřízenými, kolegy na stejné úrovni řízení, nadřízenými i externími partnery. V této roli rozhoduje o tom, jaké dohody budou sjednány.

Nezbytnou podmínkou výkonu rozhodovací role je přidělená pravomoc k rozhodování.

Jiný pohled na role, vztahující se k pracovní pozici manažera, přináší J. Plamínek a R. Fišer v publikaci *Řízení podle kompetencí*²². Ti rozlišují následující tři role:

- lídr;
- manažer;
- vykonavatel.

Klíčovými úlohami **lídra** je definování strategického rámce a jeho prodej do nitra firmy. Podstatou aktivit lídra je přijímání a hodnocení informací, generování myšlenek, rozhodování a přesvědčování.

²² Plamínek, J., Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. 58–64.