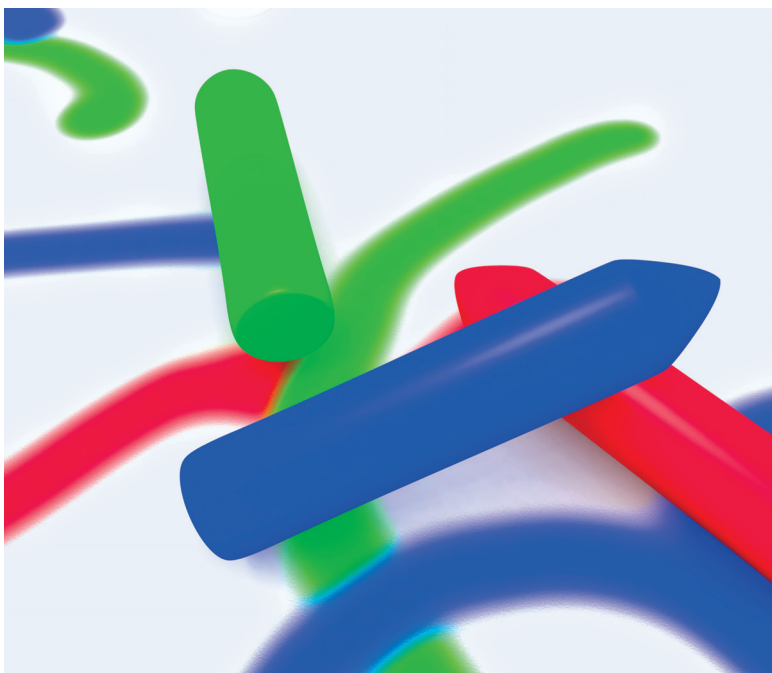


Ilona Plevová a kolektiv

Management v ošetrovatelství





Poděkování

Autoři velice děkují panu doc. Ing. Václavu Lednickému, CSc., za jeho cenné připomínky, které přispěly ke konečné podobě publikace. Autoři rovněž děkují svým rodinám za podporu a trpělivost při tvorbě díla.

Ilona Plevová Markéta Babičová, Michaela Běčáková, Dana Dolanová, Alena Machová, Markéta Polochová, Eva Slívová, Regina Slowik, Věra Stasková, Dominika Růžková

Management v ošetrovatelství

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**.

PhDr. Ilona Plevová a kolektiv

MANAGEMENT V OŠETŘOVATELSTVÍ

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Hlavní autor:

PhDr. Ilona Plevová

Kolektiv autorů:

Bc. Markéta Babičová, Mgr. Michaela Běčáková, Mgr. Dana Dolanová, Mgr. Alena Machová, PhDr. Ilona Plevová, Bc. Markéta Polochová, Bc. Eva Slívová, Mgr. et Mgr. Regina Slowik, DiS., PhDr. Věra Stasková, Bc. Dominika Růžková

Recenze:

Doc. Ing. Václav Lednický, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Photo © allphoto, 2012

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

jako svou 4933. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Jitka Straková

Pokud nejsou u jednotlivých ilustrací uvedeny citace, jedná se o ilustrace autorů publikace.

Sazba a zlom Antonín Plicka

Počet stran 304

1. vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Názvy produktů, firem apod. použité v této knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků, což není zvláštním způsobem vyznačeno.

Postupy a příklady v knize, rovněž tak informace o lécích, jejich formách, dávkování a aplikaci jsou sestaveny s nejlepším vědomím autorů. Z jejich praktického uplatnění ale nevyplývají pro autory ani pro nakladatelství žádné právní důsledky.

ISBN 978-80-247-3871-0

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8241-6 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8242-3 (ve formátu EPUB)

Obsah

Úvod	9
1 Úvod do managementu	11
1.1 Manažerské techniky	13
2 Manažer	15
2.1 Úrovně managementu/manažerů	16
2.2 Činnosti a funkce manažera	17
2.3 Role manažera	18
2.4 Kompetence, dovednosti a vlastnosti manažera	19
2.5 Manažerská kvalifikace	27
2.6 Odpovědnost manažera	28
2.7 Chyby manažerů	29
3 Management v ošetrovatelství	31
3.1 Manažeři v ošetrovatelství	33
3.2 Činnosti a kompetence manažerů ošetrovatelství	36
3.2.1 Vrcholový management ošetrovatelství	38
3.2.2 Střední management v ošetrovatelství	40
3.2.3 Liniový management v ošetrovatelství	41
4 Plánování	43
4.1 Plánování ve zdravotnictví/ošetrovatelství	45
4.1.1 Strategické plánování	45
4.1.2 Taktické plánování	49
4.1.3 Operativní plánování	49
4.2 Vybrané manažerské techniky uplatnitelné v plánování	51
4.2.1 Techniky prognózování	51
4.2.2 Techniky strategické analýzy	54
5 Organizování	58
5.1 Základní organizační struktury	60
5.2 Organizování ve zdravotnických zařízeních	64
5.2.1 Organizační formy ošetrovatelské péče	68
6 Vedení lidí	71
6.1 Styly vedení	73
6.1.1 Manažerská mřížka	75
6.2 Moc	78
6.3 Autorita	79
7 Tým	81
7.1 Obecná charakteristika týmu	81
7.1.1 Skupina versus tým	81
7.1.2 Proces přeměny skupiny v tým	83

7.1.3	Vznik a vývoj týmu	84
7.1.4	Vlastnosti týmu	86
7.1.5	Teambuilding	87
7.1.6	Rozdělení rolí v týmu	88
7.1.7	Selhávání týmu	90
7.1.8	Týmy v organizaci	91
7.2	Charakter týmové práce	92
7.2.1	Pozitiva a negativa týmové práce	92
7.2.2	Efektivita týmové práce	93
7.2.3	Konflikt	97
7.2.4	Mobbing	101
7.3	Tým ve zdravotnictví	105
7.3.1	Charakteristika týmu ve zdravotní péči	105
7.3.2	Týmové ošetrovatelství	107
7.3.3	Ošetrovatelský tým	108
7.3.4	Odpovědnost členů zdravotnického týmu	110
8	Rozhodování	111
8.1	Typy manažerských rozhodnutí	112
8.2	Proces rozhodování	113
8.3	Rozhodování za rozdílných podmínek	115
8.4	Kvalita rozhodování	117
8.5	Implementace rozhodovacích procesů do ošetrovatelské praxe	117
8.5.1	Struktura dovedností při rozhodování v ošetrovatelské praxi	118
8.5.2	Analýza rozhodovacího procesu v ošetrovatelské praxi	121
9	Komunikace a komunikační techniky	129
9.1	Komunikační styly a taktiky jednání	132
9.2	Zlepšování komunikace v organizacích	134
9.3	Výběr média přenosu a komunikačních kanálů	138
9.4	Asertivní jednání	142
9.4.1	Typy asertivity	144
9.4.2	Asertivní techniky	145
9.4.3	Asertivní desatero	146
10	Motivace	149
10.1	Zdroje motivace	150
10.2	Motiv	150
10.3	Motivační teorie	153
10.3.1	Maslowova hierarchie potřeb	154
10.3.2	Herzbergova dvoufaktorová motivace	156
10.3.3	Teorie X a Y	157
10.3.4	Teorie expektance	157
10.3.5	Teorie získaných (osvojených) potřeb	158
10.3.6	Alderferova teorie tří motivačních faktorů	159
10.3.7	Teorie spravedlnosti	160
10.3.8	Skinnerova teorie zesílených vjemů	160
10.4	Pracovní motivace a výkon	161

10.5	Pracovní spokojenost	162
10.5.1	Faktory pracovní spokojenosti	163
10.5.2	Pracovní nespokojenost	164
10.6	Techniky motivování	165
10.7	Nástroje motivování	166
10.7.1	Pochvala	166
10.7.2	Kritika	167
10.7.3	Odměňování	167
10.8	Motivační program podniku	169
11	Kontrola	171
11.1	Rozdělení kontrol a fáze kontrolního procesu	171
11.2	Auditní šetření ve zdravotnické/ošetrovatelské praxi	174
11.2.1	Fáze ošetrovatelského auditu	176
12	Delegování	178
12.1	Zásady a postup delegování	181
12.2	Problémy a bariéry delegování	184
13	Kultura organizace	187
13.1	Typologie organizační kultury	188
13.2	Jak poznat kulturu organizace	191
13.3	Jak vytvořit a posilovat kulturu organizace	193
13.4	Organizační kultura ve zdravotnictví	195
14	Personální management	200
14.1	Personální strategie a plánování	202
14.1.1	Personální marketing	202
14.1.2	Personální strategie	203
14.1.3	Personální plánování	204
14.2	Personální činnost	209
14.2.1	Vznik pracovního poměru	210
14.2.2	Rozmístění pracovních sil	211
14.2.3	Ukončení pracovního poměru	212
14.2.4	Hodnocení pracovníků	213
14.3	Sociální konsenzus	214
14.3.1	Odměňování zaměstnanců	215
14.3.2	Péče o zaměstnance	217
14.4	Kariérové postupy	219
14.4.1	Vzdělávání v ošetrovatelství	220
15	Management kvality	222
15.1	Obecné zásady řízení kvality	222
15.1.1	Modely systémů řízení kvality	224
15.1.2	Modely akreditačních standardů	226
15.1.3	Modely definující proces tvorby národních akreditačních standardů	229
15.1.4	Modely excelence – světové ceny za kvalitu	229

15.2	Kvalita zdravotnických služeb	231
15.2.1	Akreditace	235
15.2.2	Standardy ošetrovatelské péče	236
15.2.3	Indikátory kvality	237
16	Krizový management	240
16.1	Krize, krizová situace	240
16.1.1	Krizové plánování	243
16.1.2	Strategie zvládání krizových situací	245
16.1.3	Krizový zákon a orgány krizového řízení	245
16.1.4	Krizový stav	246
16.1.5	Techniky při pohromě	247
16.1.6	Legislativa	249
16.2	Krizové řízení na úrovni podniků	249
16.2.1	Typy krizí	251
16.2.2	Analýza krizového vývoje v organizaci	252
16.2.3	Příčiny krizí podniku	253
16.2.4	Fáze krizového procesu	253
16.3	Krizové řízení ministerstva zdravotnictví	254
16.3.1	Traumateam	255
16.3.2	Psychologická intervence	256
16.3.3	Humanitární pomoc	256
16.3.4	Antidota	257
16.4	Management rizik ve zdravotnictví	257
16.4.1	Manažer rizik	257
16.4.2	Řízení rizik v ošetrovatelství	258
16.4.3	Hlášení a prevence nežádoucích událostí	260
17	Time management	261
17.1	Co ovlivňuje náš čas	262
17.2	Jak řídit konzumenty času	264
17.3	Techniky řízení času	265
18	Informační systémy ve zdravotnictví	270
18.1	Ústav zdravotnických informací a statistiky	273
18.2	Zdravotnický informační systém	273
18.2.1	Národní zdravotnický informační systém	274
18.2.2	Nemocniční informační systém	275
18.3	PACS – systém pro zpracování obrazových informací	279
18.4	Elektronická zdravotní knížka	279
	Literatura	280
	Přílohy	293
	Rejstřík	298
	Souhrn / Summary	304

Úvod

„Že okolnosti jsou nepříznivé? To já vytvářím okolnosti.“

NAPOLÉON BONAPARTE

Na úvod jsme si dovolili citovat Napoleona Bonaparte (in Souček, Burian, 2006), který svou větou výstižně charakterizuje manažera, a to jako osobu, která sama vytváří „ty okolnosti“. A jaké budou? To již záleží na každém, jak silný a schopný je či bude manažer.

Kniha *Management v ošetrovatelství* představuje komplexně zpracovanou problematiku managementu v tak specifickém prostředí, jakým zdravotnictví, resp. ošetrovatelství, je. Publikace spojuje prvky obecného managementu se zdravotnickým managementem tak, aby si čtenáři osvojili obecné znalosti a mohli je aplikovat ve své ošetrovatelské praxi na všech úrovních řízení.

Publikace je rozdělena do 18 kapitol, které jsou dále rozpracovány do jednotlivých dílčích témat.

Úvodní kapitola kromě vymezení pojmu management přináší přehled základních manažerských technik, které zapadají do celé mozaiky manažerských dovedností a jejichž základ se prolíná celým obsahem učebnice.

Druhá kapitola je věnována osobnosti manažera, přičemž je zaměřena na jeho vlastnosti, funkce a odpovědnost. Autorky se v této kapitole zabývají i chybami, které se ve výkonu funkce manažera mohou objevit a kterým je třeba předcházet.

Třetí kapitola již specifikuje management a manažery v ošetrovatelství na všech úrovních řízení.

Následující kapitoly Plánování (kapitola 4), Organizování (kapitola 5) a Vedení lidí (kapitola 6) detailně popisují základní manažerské činnosti aplikované na zdravotnické prostředí. Kapitulu 6 doplňuje kapitola 7 Tým, jež charakterizuje specifika týmu lidí, které manažer v ošetrovatelství vede. Soustřeďuje se nejen na obecnou a specifickou charakteristiku týmu, ale také na konflikty a mobbing.

Osmá kapitola Rozhodování svým obsahem plynule navazuje na předěšlá témata. Autorky do kapitoly zařadily také implementaci rozhodovacích procesů do ošetrovatelské praxe, kde na základě příkladu z praxe předkládají konkrétní analýzu rozhodovacího procesu.

Devátá kapitola je věnována komunikaci jakožto základnímu způsobu dorozumívání se v práci manažera a jsou zde popsány také náležitosti asertivního jednání manažera.

Kapitola desátá pojednává o motivaci, a to jak obecně, tak ve smyslu pracovní motivace zaměstnanců ve zdravotnictví, a popisuje základní techniky a možnosti, kterými manažer může zaměstnance vést k lepšímu pracovnímu výkonu.

Komunikaci a motivaci doplňuje kapitola 12, která je věnována delegování jakožto důležité oblasti, kterou by manažer měl ve své práci využívat a umět.

Kapitola 11 je věnována kontrole a kromě obecného popisu významu kontroly se zaměřuje převážně na ošetrovatelský audit.

O významu organizační kultury pojednává kapitola třináctá. I v této kapitole se autorky snažily popsat základní specifika organizační kultury ve zdravotnictví/ošetrovatelství.

Následující kapitola je věnována personálním činnostem, které jsou jednou z klíčových povinností sestry-manažerky.

Poslední kapitoly (15–18) podávají základy z modernějších oblastí managementu, a to z managementu kvality, krizového managementu a time managementu. Samostatně je zpracováno pojednání o informačních systémech, které jsou již dnes využívány ve všech moderních zdravotnických zařízeních k databázi dat.

Doufáme, že se tato publikace stane oporou nejen pro sestry-manažerky při výkonu jejich každodenní práce, ale pomůže také studentům zdravotnických oborů s manažerským zaměřením nebo tam, kde je zdravotnický, resp. ošetrovatelský management součástí výuky.

1 Úvod do managementu

Ilona Plevová

„Kdo chce hýbat světem, musí hýbat sebou.“

SOKRATES

Slovo management převzaté z anglického jazyka (*manage* – řídit) má několik významů:

- určitý způsob **vedení lidí**
- **vedoucí představitelé** organizace
- **předmět** studia a výzkumu (vědecká disciplína)
- **dovednost** a **činnost** člověka

Management bývá v literatuře různě definován, respektive popisován. Známa je definice, která říká, že management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů, nebo jiná, která uvádí, že řízením rozumíme dosahování cílů prostřednictvím lidí ve formálně organizovaných skupinách.

Bělohávek a kol. (2006) definuje management jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.

Podle Lednického (2002) je management způsob, jak vykonat uloženou práci prostřednictvím práce jiných; umění, jak dosáhnout cíle organizace rukama a hlavami jiných lidí, a proces koordinace zdrojů a aktivit k zabezpečení funkce organizace.

Liebler a McConnell (1999) definují management jako proces, v jehož průběhu se věci dělají pomocí lidí a s lidmi. Je to plánování a řízení úsilí, organizování a využití zdrojů (jak lidí, tak materiálu) k dosažení předem stanoveného cíle.

Hrabovský (in Kolektiv autorů, 2006) definuje proces managementu také jako proces plánování, organizování, vedení (personalistika) a kontrolování lidí a jejich činnosti uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů.

Akademický slovník cizích slov (2001) definuje management jako systém a metody řízení podniku, koncernu, národního hospodářství placenými zaměstnanci, manažery.

Jelikož je management uplatňován v různých oborech, mohli bychom pokračovat v definování pojmu management jednotlivými autory z různých oblastí řízení a vypsát další definice, které nejlépe vystihují danou oblast.

Řízení není jednorázová záležitost, má svoje složky, kroky a funkce. Strukturu a funkci procesu řízení uvedl Hrabovský (in Kolektiv autorů, 2006) v následujících krocích:

- Funkce **plánování** zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení vybraných či zadaných úkolů.
- Funkce **rozhodování** spočívá v tom, co se má vykonat. Obsahuje plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků k dosahování zadaných cílů a časový harmonogram.
- Funkce **organizování** zahrnuje činnost, kdy soustřeďujeme a uspořádáváme prostředky, které jsou nutné pro dosažení zadaného cíle. Výsledkem je vytvoření systému složeného z lidí a věcí, který se nazývá organizační systém – organizace. Tento systém je časově omezen, lze jej opakovaně úspěšně využívat, nebo naopak podléhá změně, a to i v procesu plnění zadaného úkolu.
- Funkce **operativního řízení**, která je někdy nazývána procesem řízení a kontroly v užším smyslu, je charakteristická přímou komunikací mezi řídicí složkou a tím, kdo se příkazy řídí; mluvíme o vedení lidí – personalistice. Lidi neřídíme, ale vedeme.
- Funkce **kontrolování** je založena na zpětnovazebných informacích o reakcích objektu (systému) na usměrňovací zásahy managementu. Proces kontrolování je podle řešeného problému buď jednorázový – na konci, nebo průběžný – v průběhu procesu.

Hospodářová (2007) rozděluje funkce řízení na dvě úrovně managementu:

- **Operativní řízení**, které se zabývá činnostmi uvnitř organizace a činnostmi týkající se bezprostředních partnerů. Má rutinní charakter, zabývá se konkrétními úkoly a problémy, týká se malých změn a rozhodnutí obvykle spočívá v přidělování zdrojů, v rozdělování práce a v koordinaci činností.
- **Strategické řízení**, které má širší perspektivu a zahrnuje holistický (celostní) pohled na organizaci, a to včetně porozumění vztahům organizace k prostředí a jejich vzájemným vlivům.

Podstatou managementu ve zdravotnictví je poskytování co možná nejlepší péče pacientům/klientům¹ v rámci omezených zdrojů. Úspěch

¹ Pro potřeby publikace bude místo pojem pacient/klient používán jednotný pojem pacient.

v řízení organizace závisí na její schopnosti uspokojovat měnící se a narůstající potřeby populace prostřednictvím efektivního managementu zdrojů, včetně kontroly spotřeby zdrojů. V oblasti nemocničního managementu jsou v popředí různé faktory, jako je stárnutí populace, nové požadavky na zdravotnické služby (Prymula, Antoš, Beran, 1995), zvyšující se nároky na kvalitu poskytované péče, zvyšující se požadavky na kvalifikaci personálu, nové technologie apod.

1.1 Manažerské techniky

Manažerské techniky představují systematické a analytické metody používané manažery při jejich manažerských činnostech směřujících ke zlepšování výkonnosti a efektivnosti podniku. Slouží jako základní nástroj manažerského řízení podniku a jejich uplatnění je dáno manažerskými dovednostmi konkrétního manažera.

Od manažerů se stále více očekává, že budou schopni rozhodovat především na základě logických úvah a důkladných analýz, a nikoli pouze na základě svých zkušeností. Manažerské techniky jsou aplikovány ve všech aspektech plánování, vedení, organizování a kontroly (Šuleř, 2003a). Tím se manažerské techniky odlišují od manažerských dovedností, které záleží na osobních dovednostech rozvíjených zkušenostmi a výcvikem. Dále se liší od postupů, které se skládají z rozmanitých administrativních úkolů, systémů a návodů potřebných k tomu, aby byla práce vykonána. Odlišují se také od činností (funkcí), ve kterých jsou prováděny různé administrativní úkoly při využití dovedností a postupů tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku – např. nábor a výběr pracovníků, nákup materiálu a surovin, apod. (Lednický, 2004). Užívány jsou zejména v oblastech řízení:

- **Obecný management** – Disciplína, která vyžaduje spíše řadu manažerských dovedností než typických technik. Ale dovednosti obecného managementu a efektivita, s jakou jsou dosahovány požadované výsledky, jsou založeny na pochopení a použití širokého spektra manažerských technik, např. analýza SWOT (viz str. 56), řízení podle cílů (management by objectives – MBO), efektivní porada atd.
- **Marketingový management** – Jako jedna z klíčových činností každého podniku je silně závislá na technikách, jako jsou průzkum trhu, prognózování, výrobová analýza, nástroje marketingového mixu atd.
- **Provozní management** – Plánuje, užívá a kontroluje zdroje (vstupy) tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku (výstupu) za použití manažerských dovedností a postupů.

žerských technik, jako jsou CAD/CAM², systém just-in-time, distribuční logistika, kroužky jakosti, TQM (total quality management – komplexní řízení jakosti) atd.

- **Finanční management** – Při plánování finančních prostředků, jejich ekonomickém získání a užití hrají analytické, plánovací, rozpočtové a kontrolní techniky zásadní roli. Maximálně přispívají k dosažení cílů podniku.
- **Personální management** – Užívá různé techniky, jako jsou audit lidských zdrojů, plány jejich rozvoje, kariérové plány, analýzy pracovní pozice a další, k tomu, aby zajistil takový počet kvalifikovaných, kompetentních a motivovaných pracovníků, jaký organizace potřebuje.
- **Vědecký management** – Věda o managementu umožňuje, aby kvantitativní techniky používané v operačním výzkumu (lineární programování, ABC analýza atd.) poskytovaly návod při plánování, řešení problémů a rozhodování.
- **Výkonnost a efektivita** – Techniky, jako je audit řízení, monitorující výkonnost organizace, a nápravné techniky snižování nákladů a zvyšování produktivity jsou k dispozici ke zlepšení výkonnosti a výsledků.

Uplatnění manažerských technik znamená optimální zajištění vhodné pozice podniku na trhu a udržení zájmu zákazníků. Z toho vyplývá, že manažerské metody a přístupy k manažerským technikám musí být kreativní a přitom zachovávat platná pravidla a obecné zásady dané dosavadním vývojem a poznatky managementu. Postavení manažerských technik a metod v řízení podniku je dáno skutečností, že efektivní řízení lidského potenciálu je kritickým faktorem konkurenceschopnosti podniku (Šuleř, 2003a).

² Softwarový nástroj (CAD – computer aided design – počítačem podporované navrhování; CAM – computer aided manufacturing – počítačem podporovaná výroba), který zahrnuje řadu technických funkcí.

2 Manažer

Ilona Plevová

*„Mám šest rádců, kteří mě naučili vše, co znám.
Jejich jména jsou: Kdo, Co, Proč, Kdy, Kde a Jak.“*

RUDYARD KIPLING (IN HOSPODÁŘOVÁ, 2008)

Akademický slovník cizích slov (2001) definuje **manažera** jako vedoucího řídicího pracovníka podniku. Manažer dle Bělohlávka a kol. (2006) je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti, za stanovení cílů a jejich zajištění. Pracovník na základě jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění nebo zvolení aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven příslušnými kompetencemi. Manažeři dle Armstronga a Stephensové (2008) jsou odpovědní také za řízení ostatních zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času a sami sebe. Veber et al. (2003) pokládají manažery za rozhodující činitele v řízení firem, proto jsou výběr a výchova manažerů v moderním managementu klíčové. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace firmy, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí.

V tisku, v publikacích, ale i v běžné praxi se můžeme setkat s pojmem **lídr**. Kopřiva (2011) uvádí, že i když historie trvá na tom, že manažer je současně i lídrem, realita se v tomto liší, a jasně vymezuje rozdíl mezi manažerem a lídrem. Lídr získává svou moc od svých následovníků, zatímco manažer dostane moc od svého nadřízeného. Manažer k úspěšnému řízení a vedení svého týmu potřebuje mít nadhled a osobní zralost, chuť brát na sebe zodpovědnost, rozhodnost a také širokou škálu odborných, organizačních a komunikačních dovedností. Oproti tomu manažer, který je současně i lídrem, povzbuzuje energii pracovníků, dodává jim sebevědomí a táhne je vpřed svým osobním nasazením. Nestojí „proti“ svým kolegům a podřízeným, a tedy „nad“ nimi, nýbrž „spolu“ s nimi a udává směr. Lídr má charisma, vlastnost, která je nedefinovatelná – na rozdíl od inteligence či trpělivosti, ale vyvolává ten efekt, že lidé následují toho, kdo charisma má.

Mnoho lidí si podle Hospodářové (2008) spojuje slovo lídr s postavením na vrcholu pyramidy. Autorka však uvádí význam slova lídr jako počestnou anglickou formu slova *leader* a přikládá mu význam vedení vycházející z naší volby, nikoli postavení.

Mít lídra v každém pracovním týmu je velmi důležité. Bez něj se jen velmi těžko dosahuje stanovených cílů. Je běžnou realitou, že manažeři tento rozdíl nevidí a svých cílů dosahují formální silou – pravomocemi, které jsou jim svěřeny. Tato strategie je ovšem velmi často krátkozraká a především nefunkční z dlouhodobého hlediska.

Skutečným měřítkem lídra je (www.topc.cz):

- jak dobře se mu daří dosáhnout cílů prostřednictvím inspirování a motivování ostatních k akci
- jak jde příkladem a vzorem ostatním
- jak podporuje pocit sounáležitosti
- jak podporuje tvořivost a inovace

2.1 Úrovně managementu/manažerů

Bělohlávek a kol. (2001) člení manažery následovně, i když podotýkají, že se v různých typech organizací můžeme setkat s různými variacemi tohoto základního schématu, který se projeví např. v odlišnostech náplní práce na jednotlivých úrovních:

- **vrcholoví manažeři** (top management) – odpovídají za celkovou výkonnost organizace
- **střední manažeři** (middle class) – odpovídají za řízení liniových manažerů, případně i řadových pracovníků, uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů
- **linioví manažeři** (first line management) – odpovídají za vedení zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů, kontrolují, napravují chyby a řeší problémy, které se běžně objevují v provozu

Tabulka 2.1 znázorňuje čtyři funkce manažera a odlišnosti v náplni práce na jednotlivých úrovních řízení v závislosti na rozdělení času manažerů.

Tab. 2.1 Rozdělení času manažerů na různých úrovních (Bělohlávek a kol., 2006)

Liniový management	Střední management	Vrcholový management
plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	
	vedení	organizování
kontrolování		vedení
	kontrolování	kontrolování

2.2 Činnosti a funkce manažera

Manažerské činnosti, někdy označované jako aktivity či manažerské funkce, jsou úlohy, které vedoucí pracovník vykonává v průběhu řízení podniku i při vedení lidí a které zabezpečují dosažení předem stanovených cílů. Dosažení cílů se tudíž zabezpečuje vzájemným souladem manažerských funkcí.

Manažerské funkce lze jednoduše rozdělit na **funkce sekvenční** (cyklické funkce), kam patří plánování, organizování, vedení lidí a kontrola, a **funkce průběžné** (paralelní funkce), kam se řadí rozhodování, analýza, komunikace a motivování. Při výkonu hlavních manažerských funkcí jsou na manažery kladeny požadavky známé jako **4E** (Gladkij a kol., 2003; Jarošová, 2004):

- **účelnost (effectiveness)** – provádění správných věcí
- **účinnost (efficiency)** – provádění věcí správným způsobem
- **hospodárnost (economy)** – provádění věcí s minimálními náklady
- **odpovědnost (equity)** – provádění věcí spravedlivě a podle práva

2.3 Role manažera

Manažer musí v rámci řídicích funkcí vykonávat aktivity různorodého charakteru. Mintzberg (Bělohlávek a kol., 2001, 2006; Lednický, Bláha, 1999; Lepiešová a kol., 1996) člení manažerské role následovně:

- **interpersonální** – manažer vystupuje v mezilidských vztazích jako:
 - představitel – reprezentuje organizaci při ceremoniálech, vystupuje zde jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje, svou přítomností vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci firmy
 - vedoucí – ve vztahu k podřízeným
 - spojovatel (zprostředkovatel) – v kontaktech s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci
- **informační** – vychází z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích a dále je přenáší; působí proto jako:
 - pozorovatel (monitor) – vyhledává informace potřebné pro pochopení života organizace a důležitých skutečností z vnějšího světa z formálních (porady, informační síť, tisk) nebo neformálních zdrojů (rozhovory, recepce, sportovní kluby)
 - šířitel (distributor) – rozšiřuje informace, které získal zvenci, v organizaci skrze svou roli poradce a interní informace svým podřízeným skrze roli vedoucího; záleží na něm, zda všechny informace rozšíří nebo si je ponechá pro sebe
 - mluvčí – reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči jiným útvarům
- **rozhodovací** – znamená tvorbu strategických, taktických a operativních rozhodnutí na základě manažerské autority a přístupu k informacím; manažer tak rozhoduje v rolích:
 - podnikatele – vymýšlí, podněcuje a projektuje změny, a svými činnostmi tak nejvíce přispívá k rozvoji organizace a k udržení postavení na trhu
 - distributora (alokátora) zdrojů – hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc a zařízení, usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů
 - řešitele rušivých událostí (konfliktů) – musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů
 - vyjednávače – projevuje se v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi, podřízenými, kolegy, odboráři, dodavateli, se státní či místní administrativou

- **administrativní** – představuje potřebu vykonávat ekonomické úkoly, které zobrazují názorně úspěšnost jeho činnosti, patří sem role distributora (vede agendu), správce rozpočtu (sleduje příjmy a náklady) a role kontrolora (sledovatele) plnění úkolu

Manažerské role spolu souvisejí, navazují na sebe a doplňují se. Měly by být vyvážené – přecenění nebo podcenění některé z nich vede k nedostatkům v řídicí práci (přecenění administrativy – byrokracie) (Jarošová, 2004).

2.4 Kompetence, dovednosti a vlastnosti manažera

Moderní úspěšné a vysoce efektivní podniky pochopily, že největší bohatství, které mají, je v lidech, kteří tam pracují, v lidech se schopností myslet, tvořit a komunikovat. Proto se personální řízení u těchto firem dostává do pozice nedílné součásti strategického řízení. Člověk přestává být vnímán jen jako faktor výroby, ale je chápán jako zdroj rozvoje firmy.

Je kladen velký důraz na **osobní vlastnosti**. Kromě rozhodující role míry inteligence, vzdělání a zkušeností se do popředí dostává také poznání a zvládnutí vlastních možností a schopností a úroveň komunikace s okolím (Gregar, 2001).

Dobry manažer se podle Bělohávka (2008) pozná podle toho, jak umí práci rozdělit a předat jiným. Musí umět pomocí druhých dojít co nejkratší cestou k cíli. S tím souhlasí i Zielke (2006), který se zaměřuje také na sociálně kompetentní chování a klade na něj v práci manažera důraz. Chybějící sociální kompetence vedoucích pracovníků může mít na podnik fatální dopad: nižší motivace, menší aktivita, menší identifikace s podnikem. Sociálně kompetentní chování je základním předpokladem pro úspěšné vedení pracovníků. Od nadřízených se očekává, že se při kontaktu dívají ostatním do očí, přiměřeně reagují na kritiku, umějí se omluvit, přiznat chybu, akceptují komplimenty, vyjadřují chválu a souhlas, vyslechnou podřízené.

Úspěšnými manažery se mohou stát jen lidé, kteří mají pro tuto profesi přirozený talent, vědomosti a zkušenosti a podle dalších autorů (Bělohávek a kol., 2006; Bělohávek, 2008; Gladkij a kol., 2003; Jarošová, 2004; Lednický, 2002) také takové vlastnosti, aby se dokázali vyrovnat se všemi na ně kladenými požadavky. Některé vlastnosti jsou vrozené a přes všechna tvrzení, že manažerem se člověk nerodí, ale stává, jak uvádí Gladkij a kol. (2003), se lidé s těmito osobnostními rysy stanou vedoucími s vyšší pravděpodobností. Mezi vrozenými vlastnostmi, které jsou dobrým stavebním kamenem pro