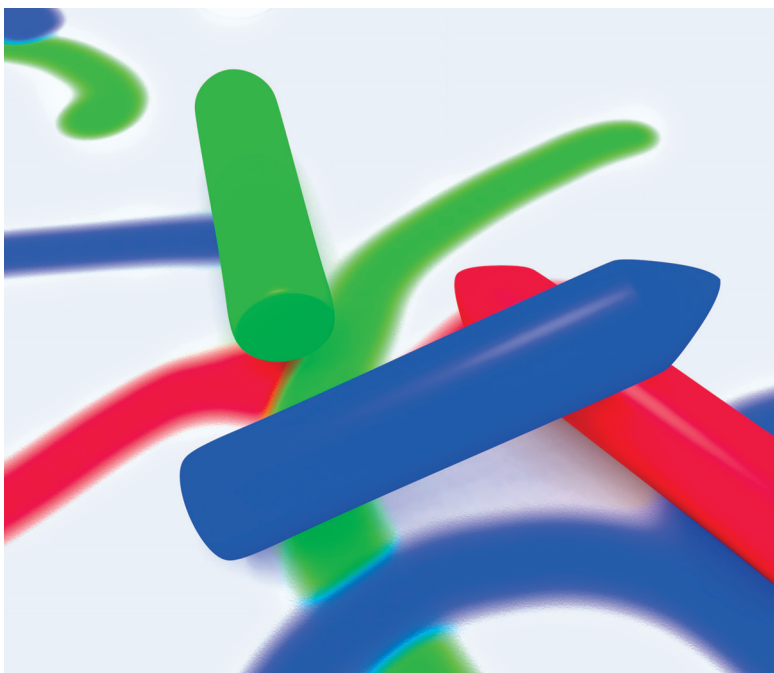


Ilona Plevová a kolektiv

---

# 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

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Úvod .....</b>                                              | <b>9</b>  |
| <b>1 Úvod do managementu .....</b>                             | <b>11</b> |
| 1.1 Manažerské techniky .....                                  | 13        |
| <b>2 Manažer .....</b>                                         | <b>15</b> |
| 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        |
| <b>3 Management v ošetrovatelství .....</b>                    | <b>31</b> |
| 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        |
| <b>4 Plánování .....</b>                                       | <b>43</b> |
| 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        |
| <b>5 Organizování .....</b>                                    | <b>58</b> |
| 5.1 Základní organizační struktury .....                       | 60        |
| 5.2 Organizování ve zdravotnických zařízeních .....            | 64        |
| 5.2.1 Organizační formy ošetrovatelské péče .....              | 68        |
| <b>6 Vedení lidí .....</b>                                     | <b>71</b> |
| 6.1 Styly vedení .....                                         | 73        |
| 6.1.1 Manažerská mřížka .....                                  | 75        |
| 6.2 Moc .....                                                  | 78        |
| 6.3 Autorita .....                                             | 79        |
| <b>7 Tým .....</b>                                             | <b>81</b> |
| 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        |
| <b>8</b>  | <b>Rozhodování .....</b>                                          | <b>111</b> |
| 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        |
| <b>9</b>  | <b>Komunikace a komunikační techniky .....</b>                    | <b>129</b> |
| 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        |
| <b>10</b> | <b>Motivace .....</b>                                             | <b>149</b> |
| 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        |
| <b>11</b> | <b>Kontrola .....</b>                                                   | <b>171</b> |
| 11.1      | Rozdělení kontrol a fáze kontrolního procesu .....                      | 171        |
| 11.2      | Auditní šetření ve zdravotnické/ošetrovateľské praxi .....              | 174        |
| 11.2.1    | Fáze ošetrovateľského auditu .....                                      | 176        |
| <b>12</b> | <b>Delegování .....</b>                                                 | <b>178</b> |
| 12.1      | Zásady a postup delegování .....                                        | 181        |
| 12.2      | Problémy a bariéry delegování .....                                     | 184        |
| <b>13</b> | <b>Kultura organizace .....</b>                                         | <b>187</b> |
| 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        |
| <b>14</b> | <b>Personální management .....</b>                                      | <b>200</b> |
| 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 ošetrovateľství .....                                      | 220        |
| <b>15</b> | <b>Management kvality .....</b>                                         | <b>222</b> |
| 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        |
| <b>16</b> | <b>Krizový management .....</b>                         | <b>240</b> |
| 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        |
| <b>17</b> | <b>Time management .....</b>                            | <b>261</b> |
| 17.1      | Co ovlivňuje náš čas .....                              | 262        |
| 17.2      | Jak řídit konzumenty času .....                         | 264        |
| 17.3      | Techniky řízení času .....                              | 265        |
| <b>18</b> | <b>Informační systémy ve zdravotnictví .....</b>        | <b>270</b> |
| 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        |
|           | <b>Literatura .....</b>                                 | <b>280</b> |
|           | <b>Přílohy .....</b>                                    | <b>293</b> |
|           | <b>Rejstřík .....</b>                                   | <b>298</b> |
|           | <b>Souhrn / Summary .....</b>                           | <b>304</b> |

# Úvod

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

NAPOLION 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 předchozí 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.

Bělohlávek 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/klientům<sup>1</sup> v rámci omezených zdrojů. Úspěch**

<sup>1</sup> 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 mana-

žerských technik, jako jsou CAD/CAM<sup>2</sup>, 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).

---

<sup>2</sup> 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](http://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       | organizování         |
|                    | vedení             |                      |
| kontrolování       | kontrolování       | vedení               |
|                    |                    | 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 zvenčí, 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 zkušenosti se do popředí dostává také poznání a zvládnutí vlastních možností a schopností a úroveň komunikace s okolím (Gregar, 2001).

Dobry manažer se podle Bělohlávka (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 i zkušenosti a podle dalších autorů (Bělohlávek a kol., 2006; Bělohlávek, 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

manažerskou práci i pro vzdělávání k ní, stojí v popředí vlastnosti dotýkající se lidských kvalit (viz dále). Vlastnosti získané se mohou výcvikem a vzděláním měnit.

**Vrozené vlastnosti** nejčastěji zahrnují:

- potřebu řídit – uspokojení z řídicí činnosti
- potřebu moci – nejen autorita, ale i znalosti, zkušenosti a dovednosti
- schopnost empatie – cit a pochopení pro spolupracovníky
- vhodný temperament – citové a volní znaky povahy, které určují chování a reakci člověka na vnější podněty
- komunikativnost a schopnost ovlivnit ostatní
- inteligenci – schopnost chápání a samostatného myšlení
- koncepční (strategické) a operativní myšlení, pružnost v myšlení
- odpovědnost, vytrvalost a důslednost
- kreativitu
- asertivitu neboli zdravé sebeprosazení se (lze zařadit také do získaných vlastností)
- charisma
- sociální citění
- výkonovou orientaci
- extroverzi

**Získané dovednosti** nejčastěji zahrnují:

- odbornou znalost problematiky
- praktické a technické dovednosti
- znalost managementu
- ekonomické znalosti
- sociálně-psychologické znalosti
- znalost metod řízení
- dobrou duševní a tělesnou kondici

Nelze říci, zda je pro úspěch manažera výhodnější mít více vlastností vrozených nebo získaných. Jejich poměr by měl být optimálně vyvážený. Samozřejmě často záleží i na situacích, ve kterých se konkrétní manažer zrovna nalézá.

Armstrong a Stephensová (2008) uvádějí 11 vlastností nebo kvalit, které mají úspěšní manažeři a které specifikovali autoři Pedler, Boydell a Burgoyne v publikaci *A Manager's Guide to Self-development*. Jsou to: znalost základních faktů; odpovídající odborné znalosti; soustavná citlivost na události;

analytické dovednosti a dovednost řešit problémy a rozhodovat/posuzovat; sociální dovednosti a schopnosti; emoční pružnost; proaktivita, iniciativa; kreativita; duševní činnost, bystrost; vyvážené zvyky a dovednosti učit se; znalost sama sebe.

Vendel (2008) doplňuje sociální schopnosti o chápání lidí a taktní jednání, ale i schopnost vyjadřovat se a ovládat plynulost řeči. S komunikativností na vysoké úrovni souhlasí i Štěpaník (2010), který doplňuje samotnou komunikativnost o tři základní dovednosti: umění sdělit, přesvědčit a získat; umění naslouchat, mít zájem o druhé, být empatický a mít pochopení; umění mlčet, filtrovat a selektovat sdělení, jejich rozsah a způsob, mít silné sebeovládání. Dále vysvětluje pojem verbální zdatnost ne ve smyslu povídavosti či žvanivosti, ale z hlediska volby správných slov, přesného zvážení, co lze komu říct, a především kdy a za jakých podmínek.

Podmínkami úspěchu manažera je podle Fairweathera (2009):

- **sebekontrola** – schopnost řídit své myšlení: „nereagovat, ale myslet“; posilovat sebeúctu a rozvíjet pozitivní postoj, nedovolovat, aby jeho myšlení řídili jiní lidé nebo okolnosti
- **víra** – jít za tím, čemu věříme, stanovit cíle, motivovat sami sebe k dosažení stanovených cílů, mít vize
- **energie** – mít dostatek energie, zvládat stres a umět odpočívat
- **dobré vztahy** – mít schopnost komunikace, vycházet s lidmi a umět je přesvědčit, aby přijali názor manažera
- **odvaha** – nebát se pokusů, být připraven dělat chyby, trvat na svém

Univerzální návody, jak pracovat s lidmi, jak je ovlivňovat, jak s nimi dobře vycházet atd., však často selhávají. Jednání, které se osvědčilo v případě jednoho pracovníka, má u jiného člověka efekt jiný, ne-li dokonce opačný. Mezi lidmi jsou velké rozdíly, a chceme-li dosáhnout úspěšných výsledků ve vedení lidí, musíme tyto rozdíly respektovat. Rozdíly mezi jednotlivci, ale také jejich společné charakteristiky postihuje pojem **osobnost**<sup>3</sup> (Bělohlávek a kol., 2001). Do popředí pro výběr vstupují schopnosti, jako jsou komunikace, motivace, týmová práce apod. Tedy pojmy z oblasti

<sup>3</sup> **Osobnost** je jedinečné spojení psychických rysů (schopnosti, dovednosti a znalosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje, hodnoty), které charakterizuje jednotlivce. Určuje způsob, jakým člověk prožívá okolní dění, jednání v různých situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje na výsledcích práce i ve vztazích vůči jiným lidem (srov. Bělohlávek a kol., 2001).

emoční inteligence/kvocientu (EQ). Důležitost EQ stoupá tím více, čím je vyšší vstupní práh požadované úrovně inteligenčního kvocientu (IQ). Zaměstnavatelé mají stále větší tendenci se při výběru zaměstnance opírat o tzv. **klíčové kompetence**:

- komunikativnost (dovednost diskutovat, vysvětlovat, zpracovávat informace)
- rozvoj schopnosti učit se (aktivity zaměřené na zdokonalování vlastního výkonu)
- práce v týmu
- řešení problémů
- numerické aplikace (používání aritmetických a základních statistických metod při řešení konkrétních praktických informací)
- informační technologie
- jazyková vybavenost a počítačová gramotnost
- schopnost naslouchat<sup>4</sup> a schopnost komunikace
- přizpůsobivost a tvůrčí reakce na nezdary či překážky v práci
- sebeovládání, spolehlivost, motivace k postupu v podnikové hierarchii, hrdost na pracovní výsledky
- snaha o skupinovou a interpersonální efektivitu, schopnost spolupráce, týmové práce, schopnost vyjednávat
- výkonnost, ctízádnost, řídicí schopnosti

Stupeň naší **emoční inteligence**<sup>5</sup> odpovídá míře, s jakou zvládáme: sebeuvědomění, motivaci, seberegulaci, empatii a adaptabilitu ve vztahu k okolí

<sup>4</sup> Ti, kdo neumějí či nechťejí druhým naslouchat, se okolí jeví jako lhostejní, bez zájmu, což zpětně tlumí sdílnost okolí. I naslouchat se musí umět. Prvním krokem je dát najevo ochotu k naslouchání. **Umění naslouchat** v sobě zahrnuje i schopnost vhodně formulovat otázky a vlastními slovy interpretovat slyšené, abychom se ubezpečili, že jsme pochopili správně. To označujeme jako „aktivní“ naslouchání. Pozitivním signálem, že jsme zaznamenali, co nám hovořící sděluje, je adekvátní odpověď. Na tu je třeba se soustředit, i kdyby to mělo znamenat přerušování vlastních úvah nebo činností. Jak daleko máme zajít v adaptaci vlastního chování na projevy druhé osoby, zůstává věcí názoru (Goleman, 2000).

<sup>5</sup> **Emoční inteligenci** se rozumí schopnost vyznat se sám v sobě i v ostatních, vnitřní motivace a zvládání vlastních emocí i emocí cizích. Její schopnosti jsou odlišné od kvalit rozumové inteligence v akademickém slova smyslu, ale zároveň je doplňují. Mnozí, kteří disponují čistě kognitivními schopnostmi s vysokým IQ, zatímco úroveň jejich emoční inteligence je nižší, končí tak, že pracují pro jedince s IQ třeba jen průměrným, ale s vysokou úrovní emoční inteligence.

(Owen, 2006). Armstrong (2007) charakterizuje složky emoční inteligence následovně:

- **Sebeovládání** – Schopnost kontrolovat rozrušující impulzy a nálady nebo jim dát jiný směr a regulovat své vlastní chování související se sklonem energicky a neodbytně sledovat cíle. S touto složkou souvisí několik schopností: sebekontrola, důvěryhodnost a čestnost, iniciativa, adaptabilita, otevřenost vůči změnám a silná touha uspět.
- **Znalost sebe sama** – Schopnost rozpoznávat a rozumět svým náladám, emocím a pohnutkám a také vědět, jak působí na jiné lidi. To je spojeno se třemi schopnostmi: sebedůvěrou, realistickým sebehodnocením a znalostí vlastních emocí.
- **Sociální vědomí** – Schopnost chápat emoční uspokojení ostatních lidí a dovednost jednat s lidmi na základě jejich emočních reakcí. To je spojeno s dalšími schopnostmi: empatií, schopností formovat a udržovat talent, znalostí organizace, citlivostí ke kulturním zvláštnostem, oceňováním (vážením si) rozmanitosti a službou klientům.
- **Sociální dovednosti** – Zdatnost v řízení vztahů a budování sítí za účelem dosažení žádoucích výsledků od jiných lidí i dosažení osobních cílů a schopnost nalézt společnou řeč a budovat vztahy. S touto složkou je spojeno opět několik schopností: schopnost vést (*leadership*), efektivnost ve vedení změny, zvládání konfliktů, vliv/schopnost komunikace a zdatnost v budování a vedení týmů.

Sama vysoká úroveň emoční inteligence ještě neznamená, že jedinec zvládne její praktické využití v pracovním procesu, znamená jen, že určitým potenciálem disponuje, ale ještě mu zbývá se příslušným dovednostem naučit. Owen (2006) dodává, že manažer ke své práci potřebuje kromě IQ a EQ také rozumět politickým souvislostem, mít tzv. politický kvocient, který je nutný k získání moci, a schopnosti, jak tuto moc využít ve svůj prospěch.

---

Jedná se o dva odlišné druhy inteligence, vycházející z aktivit různých částí mozku. Souhrnná teorie emoční inteligence byla vypracována v roce 1990 dvěma psychology: Peterem Saloveyem z Yaleovy univerzity a Johnem Mayerem, toho času působícím na univerzitě v New Hampshire. Jiný průkopnický model emoční inteligence představil v osmdesátých letech Reuven Bar-On z Izraele. Salovey s Mayerem definují emoční inteligenci jako schopnost monitorovat a zvládat vlastní i cizí pocity a využívat pocitů jako řídicího nástroje jak myšlenkové činnosti, tak jednání (Goleman, 2000).



Umění vžít se do nálady a pocitů ostatních představuje podle Golemana (2000) samu podstatu **empatie**. Empatie tedy předpokládá schopnost vnímat pocity jiných lidí, orientovat se v nich. Na vyšší úrovni to znamená vycítit jejich nevyslovená přání či obavy a na nejvyšší úrovni pak vystopování skrytých pohnutek a zájmů stojících v pozadí.

**Stres z empatie** nastupuje, když se nás hluboce dotýká utrpení někoho, kdo je nám blízký nebo kdo nám byl svěřen. Pokud je osoba nadaná vysokou mírou empatie vystavena negativním pocitům jiné osoby a nemá dostatek vlastních vnitřních regulačních mechanismů, nastupuje stres z empatie. Tak například zdravotníci pracovníci se musejí umět časem obrnit a naučit se zvládat stres z empatie. Odtud také pramení jejich morbidní žertíky. Je to jen způsob, jak zvládat stres z empatie, jak se bránit prožívání utrpení druhých, neboť v takové situaci představuje přílišný soucit svazující moment. Schůdnou alternativou je uchovat si schopnost soucitu, ale zároveň procvičovat sebeovládání, abychom nepodlehli stresu, který na nás přechází z těch, na nichž nám záleží (Goleman, 2000).

Jen málokdo dává svým pocitům průchod slovy, spíš nám je vyzradí výraz tváře, tón hlasu a jiné prostředky neverbální komunikace. Aby pozorovatel dokázal tyto subtilní signály rozluštit, musí sám mít příslušnou míru sebeuvědomění a sebekontroly. Pokud se nedokážeme vyznat sami v sobě, zaznamenat vlastní hnutí mysli a zvládat je, pak nám schopnost vžít se do nitra jiných lidí zůstane odepřena.

**Diplomacie a takt** jsou vlastnosti nezbytné v exponovaných zaměstnáních a vlastně v každém povolání, kde jsme nuceni jednat s lidmi (Goleman, 2000).

Nesmíme opomenout ani jednu z vrozených vlastností, jakou je výraznější vyznění osobnosti, tzv. osobní kouzlo neboli **charisma**. Díky němu může mít člověk značný vliv na skupinu bez ohledu na to, zda je či není oficiálně stanoveným vedoucím. Jsou pozitivně hodnoceny jeho osobnostní či odborné charakteristiky (Pauknerová a kol., 2006). Také Lednický a Bláha (1999) vidí v charismatu atribut, který je přisuzován lídrovi jeho podřízenými na základě respektu, úcty, obdivu a nadšení, které k němu chovají.

**Další důležité vlastnosti** jsou (Goleman, 2000; Bělohlávek a kol., 2001):

- emoční sebeuvědomění (rozpoznání vlastních pocitů a jejich vlivu na naše jednání)
- sebeovládání (jak udržet na uzdě rušivé impulzy podvědomí)
- důvěryhodnost a spolehlivost (schopnost zachování mravní integrity a nést odpovědnost)

- schopnost inovace a adaptabilita (otevřenost vůči novým nápadům a změnám přístupu, pružná odpověď na změnu)
- ctížádostivost (snaha po zlepšování sebe sama, směřování k dokonalosti)
- loajalita (ztotožnění se s cíli skupiny či organizace)
- iniciativnost a optimismus (aktivní přístup k práci a vytrvalost)
- porozumění a pochopení (schopnost vycítit nálady a tužby druhých a aktivně projevit zájem)
- péče o individuální rozvoj (zlepšování výkonu a péče o rozvoj osobnosti)
- orientace na službu zákazníkovi (předvídat, rozpoznat a splnit přání zákazníka)
- inteligence; znalosti, dovednosti a zkušenosti
- individuální vlastnosti osobnosti

**Další kategorie a vlastnosti, kterými lze popsat strukturu emoční inteligence,** jsou schopnosti vztahující se k vlastní osobě, sebeuvědomění, sebeovládání a motivace k vyšším cílům. Z hlediska kompetencí v oblasti mezilidských vztahů se jedná o empatii, obratnost ve společenském styku a týmovou práci (Králová, 2003).

Veber et al. (2003) doplňují tyto kompetence o další neméně důležité, jako jsou intuice, kreativita, umění předvídat a případně i v pravou chvíli riskovat. Za lidský tvůrčí čin se pokládá vyhledávání vhodných příležitostí k podnikání, ovlivňování trhu, ustavení schopného týmu atd. Za umění je považováno vytváření podnikové vize, vytýčení příležitosti tam, kde ostatní vidí jen chaos, rozpory a konflikty. To jsou prvky umění, bez kterého se vrcholový manažer nemůže obejít.

Cejthamr a Dědina (2010) doplňují tyto dovednosti o seberozvíjení – rozvoj vlastních organizačních schopností a znalostí, ale také umění správně a efektivně relaxovat pro později kvalitnější a výkonnější práci, což je předpokladem k úspěšnému organizačnímu chování vedoucího pracovníka.

Manažerská práce je práce se změnou. Změna je však ve firmě (nebo u osob) vnímána pozitivně jen v případech, kdy je nevyhnutelná. Manažer by měl vědět, že prosazování změn je provázeno obtížemi, protože existuje obava z toho, co neznáme. Musí umět lidi přesvědčit, proč změna, kterou navrhuje, je pro ostatní (či firmu) důležitá. Přijmout změnu znamená pro všechny zúčastněné vystoupit ze své zóny komfortu, opustit to, co známe a umíme, a vynaložit vůli i energii na vytvoření nového, vzít na sebe riziko selhání či neúspěchu (Hospodářová, 2007).

Každý jedinec je odlišná osobnost, která stále zdokonaluje své dovednosti a znalosti, rozvíjí se. Vedení je podle Hroníka (2007) ve skutečnosti

filozofie života. Vybudování důvěry a respektu je prvním krokem integrity do kultury organizace, je třeba orientovat pracovníky na cíle, motivovat je k výkonu, odstranit jejich odpor. Manažeři se celou svou kariéru vyvíjejí, aby „získali schopnosti potřebné pro dosažení požadovaného výkonu organizace“. Jde o kombinaci dovedností, které Salzbrunn a Pobořil (2005) rozdělili do následujících skupin:

- dřívější pracovní zkušenosti, příprava na povolání, zájmy, osobní poměry
- pracovní výkon a dosahování cílů
- specifické pracovní dovednosti nebo znalosti
- předepsané úkoly (např. písemná komunikace, plánování, organizování apod.)
- koncepční dovednosti, inteligence
- analytické dovednosti, rozhodování, úsudek, řešení problémů apod.
- iniciativnost, kreativita, flexibilita
- osobní vlastnosti, např. typ osobnosti, nadšení, zralost
- emocionální stabilita, odolnost vůči stresu, schopnost pracovat pod tlakem
- motivace, např. pocit závazku, pohnutky, ambice
- komunikace
- interpersonální rysy, např. přijatelnost, přesvědčivost, postoje k druhým, úroveň ochoty ke spolupráci
- řízení lidí, např. styl vedení, delegování pravomocí, rozvoj podřízených

Je důležité si povšimnout, že seznam obsahuje kvalifikaci, včetně dovedností, osobních rysů a znalostí, která se vztahuje k vykonávané práci. Nejčastěji jmenovanými požadavky jsou řízení lidí, komunikace, interpersonální dovednosti, intelektové a koncepční dovednosti, úroveň pracovního výkonu, organizování, motivování, specifické dovednosti, sebevědomí.

Weihrich a Koontz (1993) se zaměřují také na vnější prostředí organizace. Manažeři by nemohli dobře plnit své úkoly, pokud by nechápali okolnosti vnějšího prostředí – ekonomické, technologické, sociální, politické a etické faktory, které působí v jejich operační oblasti – a nereagovali na ně.

Manažer zdravotnického zařízení by se měl ve velké míře zaměřit navíc na pochopení potřeb a priorit pacienta. Pohlížet na přijímané služby očima pacienta, zapojit „hlavu, srdce i ruce při řešení problémů“ (Hroník, 2006). Důležité je také využívat mezioborovou spolupráci při řešení problémů, rozhodovat se rychle a dobře. Podporovat důvěru, ztotožnit se, naslouchat.

Z uvedeného vyplývá, že funkce manažera není jednoduchá a vyžaduje schopnosti, vlastnosti a dovednosti z různých oblastí. Weihrich a Koontz (1993) je rozdělili do čtyř základních skupin:

- **Technické dovednosti** představují znalosti a zručnost v činnostech, znamenají práci s nástroji a specifickými technikami.
- **Lidské dovednosti** představují schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpečně a mohou svobodně vyjadřovat své názory.
- **Koncepční dovednosti** znamenají schopnost vidět celek, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.
- **Projekční dovednosti** představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek, to znamená nejen daný problém vidět, ale mít i schopnosti a dovednosti nalézt jeho použitelné praktické řešení vzhledem k daným okolnostem, které s problémem souvisejí.

## 2.5 Manažerská kvalifikace

Charakteristiky manažerské kvalifikace jsou důležité, protože určují, co a jak dělají úspěšní manažeři. Podle Salzbrunna a Pobořila (2005) jde zejména o následující:

1. **zvládnout souhrnné řízení podniku**, které obsahuje:
  - řízení podniku jako celku a zajišťování jeho integrace
  - orientaci na zákazníka, aktivní přístup k rozvoji a ovlivňování trhů
  - řízení financí
  - rychlost inovací
  - schopnost hodnotit a přijímat riziko
  - více počítat s faktorem času v podnikatelských rozhodnutích
2. **zajistit, aby řízení bylo perspektivní, koncepční a strategické**, což zahrnuje:
  - analýzu vývojových tendencí prostředí
  - ocenění vlastního rozvojového potenciálu
  - definování budoucí strategie a cílů
3. **pochopit řízení celkového procesu změny**, které předpokládá:
  - vědět, že se jedná o stálou složku činnosti manažerů, a promítnout tuto skutečnost do jednání
  - věnovat zvýšenou péči lidskému faktoru (motivovat, získat souhlas a podporu, usnadňovat přechod do nových podmínek)

4. **zvyšovat cílevědomě kvalitu a výkon** prostřednictvím:
  - kritického pohledu na vlastní výkon – počínaje kvalitou samotného vrcholového managementu
  - odmítnutí podprůměrné kvality
5. **zvládnout a využívat manažerské techniky postavené na informačních a komunikačních technologiích**, což předpokládá:
  - identifikovat techniky a technologie vhodné pro podnik
  - vyškolit a motivovat lidi k využívání manažerských technik
6. **pracovat s vyvíjející se infrastrukturou tržní ekonomiky**, to je:
  - s finančně bankovními institucemi
  - s právními, marketingovými, vzdělávacími, poradenskými a jinými firmami
7. **zajistit růst role podnikatelské etiky**:
  - plnit právní a smluvní dohody
  - informovat, vzdělávat a školit manažery
8. **klást vysoké nároky na rozvoj lidských zdrojů, vycházet při tom z koncepce „učící se organizace“**:
  - uvědomit si důležitost lidských zdrojů
9. **řídít vlastní osobní rozvoj na základě sebeanalýzy**:
  - schopnost analyzovat vlastní chování
  - schopnost řídit vlastní rozvoj
10. **získat širší rozhled po světě**:
  - předpokladem jsou jazykové znalosti
  - Česká republika jako součást Evropské unie
  - rostoucí vliv globální ekonomiky

## 2.6 Odpovědnost manažera

Práce manažera je velmi náročná, rozmanitá a také konfliktní. Od manažerů se očekává bezchybné vedení organizace či svěřeného úseku a s tím související odpovědnost. Odpovědnost manažera znamená, že je zodpovědný za to, co dělá a čeho dosahuje (Armstrong, Stephens, 2008). Podle Handlíře (1998) manažer zodpovídá zejména za práci podřízených, za efektivnost činností a za zavádění inovací.

Jarošová (2004) rozděluje odpovědnost manažera vůči:

- **vlastníkovi** – tvorba finančního efektu z činnosti (tvorba zisku)
- **zaměstnancům** – zajištění odpovídající odměny za vykonanou práci, stability zaměstnání a osobní a odborný kariérový postup

- **sobě sama** – vlastní finanční zajištění, odborný a osobní rozvoj
- **státu** – dodržování legislativy, spolupráce s orgány státní správy a samo-správy
- **společnosti** – vyplývá z morálních potřeb – ochrana životního prostředí, sponzorování vědy, školství, kultury; dodržování „dobrých mravů“

## 2.7 Chyby manažerů

Je nesprávné se domnívat, že pokud se člověk stane „manažerem“, končí veškeré úsilí, které doposud vyvinul na to, aby se manažerem stal. Mnozí lidé zapomínají na další odborný růst, rozšiřování vědomostí, schopností a dovedností a další oblasti, které jsou pro výkon funkce manažera důležité. V následujících bodech uvádíme přehled možných chyb manažerů bez ohledu na jejich významnost (Jarošová, 2004; Zielke 2006):

- zanedbávání vlastního odborného růstu a osobního růstu spolupracovníků
- nedostatečná odborná kompetence
- kontrolování místo vedení a motivování
- absence loajality vůči nadřízeným
- využívání pouze rutinních manažerských technik bez invence
- příliš velký tlak na výkonnost podřízených
- promíjení nekompetentnosti podřízených pracovníků
- uznávání jen nejvýkonnějších pracovníků
- manipulace s lidmi místo vytvoření prostředí vzájemné důvěry a společných cílů
- soustředění se na nedostatky a problémy, nikoliv na odhalení jejich příčin
- vytvoření prostředí „kamarádíčkování“, vedoucího ke ztrátě autority
- výkyvy nálad, nepředvídatelné chování
- chybějící sociální kompetence:
  - předávají příliš málo informací
  - neobjasňují smysl úkolů
  - nemají zájem o osobní komunikaci
  - neudělají si čas na pracovní porady, hodnocení, dohody o cílech
  - nemluví s podřízenými
  - zřídka projeví uznání za mimořádné výkony
  - pracovníkům se dostává jen velmi málo individuální podpory
  - při rozhodování téměř neberou v úvahu názory ostatních

- při práci na jednotlivých úkolech poskytují jen velmi omezený prostor pro vlastní iniciativu
- nerozhodnost při rozhodování a jednání
- přílišná autoritativnost nebo naopak benevolentnost
- perfekcionismus
- lhaní
- chybějící manažerské schopnosti
- nedostatek taktu v jednání s lidmi, chybné interkulturní chování
- nedostatečné vyjadřovací schopnosti
- negativní postoj k práci
- izolovanost od okolního prostředí
- špatný time management
- zbytečné nebo dlouho trvající porady bez hodnocení úkolů
- nejasné dohody o cílech nebo chybné zadávání cílů
- nesprávné posouzení výkonnosti
- bezvýsledné rozhovory se zaměstnanci, pasivní naslouchání
- nesprávné delegování
- špatný výběr pracovníků aj.