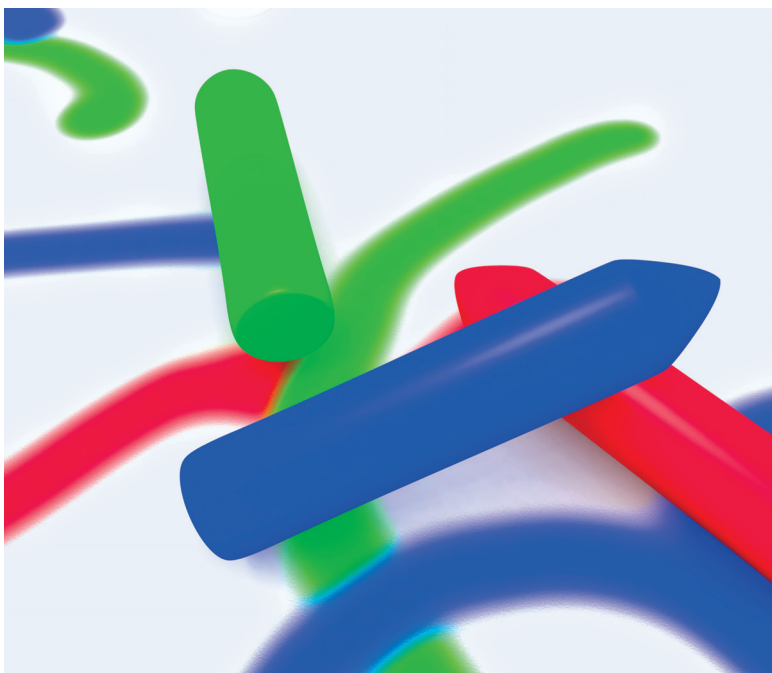


Ilona Plevová a kolektiv

---

# 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/ošetrovatelské praxi .....	174
11.2.1	Fáze ošetrovatelského 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 ošetrovatelství .....	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 zvládnání 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.“*

NAPOLEON 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. Lidí 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 manažerských dovedností.

+

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	
	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