Management ve zdravotnicví

studijní opora

doc. Ing. Jaroslav Vrchota

2026



ÚVOD DO MANAGEMENTU 5
1. Úvod do managementu 5
2. Pojem management a výsledky řízení 6
3. Úrovně řízení a poslání manažera 7
4. Manažerské role podle Mintzberga 8
5. Čtyři manažerské funkce 9
6. Kompetence manažera 10
7. Klasická teorie: Taylor a vědecké řízení 11
8. Klasická teorie: Fayol a Weber 12
9. Lidské vztahy a behaviorální přístupy 14
10. Tomáš Baťa a syntéza pro současný management 15
11. Opakování 16
KOMUNIKACE 19
12. Podstata komunikace 19
13. Komunikační proces 20
14. Verbální a písemná komunikace 21
15. Neverbální komunikace 22
16. Komunikace v organizaci 23
17. Asertivní komunikace a řešení konfliktů 24
18. Prezentování a přesvědčování 25
19. Argumentace 26
20. Opakování 27
PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZOVÁNÍ A KONTROLOVÁNÍ 29
21. Propojení manažerských funkcí 29
22. Plánování jako základ řízení 30
23. Plánovací proces a cíle SMART 31
24. Organizování: kdo o čem rozhoduje 32
25. Liniová a funkční organizační struktura 33
26. Liniově-štábní a maticová struktura 34
27. Divizní struktura a strategické obchodní jednotky 35
28. Kontrolování jako zpětná vazba managementu 36
29. Audit, indikátory a nápravná opatření 37
30. Opakování 38
MOTIVACE 40
31. Význam motivace v řízení organizací 40
32. Motivační nástroje a rozdíly mezi zaměstnanci 41
33. Herzbergova dvoufaktorová teorie 42
34. Maslowova hierarchie potřeb 43
35. McGregorova teorie X a Y 44

36. Vroomova expektační teorie 45
37. McClellandova teorie získaných potřeb 46
38. Sebedeterminační teorie: autonomie, kompetence a vztahy 47
39. Odměny, sankce, benefity a demotivátory 48
40. Propojení teorií do manažerské praxe 49
41. Opakování 50

ÚVOD DO MANAGEMENTU

1. Úvod do managementu

Management je nezbytnou součástí fungování podniků, veřejných institucí i neziskových organizací. Jeho smyslem je usměrňovat lidskou práci, informace a další zdroje tak, aby organizace dosáhla požadovaných výsledků. Nejde jen o soubor metod; podstatná je schopnost činit rozhodnutí a vytvářet podmínky pro spolupráci.

Cíle studia

- Vysvětlit pojem management a jeho základní cíle.
- Rozlišit manažerské úrovně, role, funkce a kompetence.
- Porovnat hlavní historické přístupy k řízení organizací.
- Přenést vybrané principy do současné manažerské praxe.

Proč se management studuje?

S potřebou koordinovat činnosti se setkáváme všude, kde lidé společně naplňují určitý cíl. Organizace zpravidla pracuje s omezeným časem, financemi, pracovní silou a informacemi. Management proto propojuje cíle s rozhodováním o tom, jak naložit se zdroji, jak rozdělit práci a jak ověřit výsledky.

Způsoby řízení se vyvíjely s proměnami výroby, technologií a pracovních vztahů. Od důrazu na standardizaci a produktivitu se pozornost rozšířila na celou organizaci, sociální vztahy a schopnost reagovat na změny. Historické přístupy si do určité míry konkurují, zároveň však nabízejí odlišné pohledy na stejné manažerské problémy.

Jak s textem pracovat

Každá kapitola obsahuje podstatný výklad, shrnutí a příklady nebo otázky k zamyšlení. Schémata jsou didaktická zjednodušení, nikoli přesné modely každé organizace. Studující by měli umět jednotlivé přístupy vysvětlit vlastními slovy a posoudit, kdy je vhodné je použít.

K zapamatování Management spojuje výsledky organizace s koordinací lidí a zdrojů; jeho principy se uplatňují v různých odvětvích.

2. Pojem management a výsledky řízení

Slovo management lze chápat ve třech významech: jako proces řízení, jako skupinu vedoucích pracovníků a jako odbornou disciplínu. V českém prostředí se zpravidla používá jako synonymum k řízení. Užší pojem leadership označuje zejména vedení a ovlivňování lidí.

Management je vždy zaměřen na systematický proces stanovení cílů a koordinaci zdrojů tak, aby vytyčené cíle byly provedeny účinně a efektivně.

Významným kritériem je to, zda organizace dosahuje skutečně potřebných výsledků a za jakých podmínek.

Čtyři pohledy na kvalitu řízení

Hledisko	Podstata	Manažerská otázka
Účelnost	Dosažení správně stanovených cílů	Děláme to, co je skutečně potřeba?
Účinnost	Vhodná volba postupů a využití zdrojů	Postupujeme produktivně?
Hospodárnost	Přiměřené a odůvodněné náklady	Neplýtváme prostředky?
Odpovědnost	Respekt k pravidlům a společenským dopadům	Jednáme správně i vůči ostatním?

Jednotlivá hlediska se doplňují. Levně provedená činnost nemusí přinést užitečný výsledek; dosažení cíle zase neospravedlňuje neúměrné náklady. Ve veřejných službách je zvlášť důležité posuzovat kvalitu a dostupnost služby vedle hospodárnosti.

Příklad z praxe

Vedoucí oddělení zvýší počet vyřízených žádostí, ale prodlouží se čekací doba a přibude chyb. Vyšší objem práce tak nemusí znamenat vyšší účelnost. Manažer musí sledovat nejen výkon, ale také kvalitu a dopad na příjemce služby.

K zapamatování Cílem managementu není maximální aktivita, ale smysluplný výsledek dosažený přiměřeným způsobem.

3. Úrovně řízení a poslání manažera

Manažer je pracovník odpovědný za výsledky určité organizační jednotky či celé organizace. Má pravomoc rozhodovat a současně odpovědnost za důsledky rozhodnutí. Rozsah jeho úkolů závisí na postavení v organizační hierarchii.

Zjednodušená hierarchie

VRCHOLOVÉ ŘÍZENÍ	STŘEDNÍ ŘÍZENÍ	LINIOVÉ ŘÍZENÍ

Úroveň	Typický horizont	Klíčové úlohy
Vrcholová	Dlouhodobý	Směr organizace, strategie, zásadní zdroje a vztahy s okolím
Střední	Střednědobý	Převod strategie do plánů útvarů, koordinace a rozpočty
Liniová	Každodenní	Přidělování úkolů, řešení provozu, zpětná vazba a kontrola

Co je společné všem manažerům?

Manažeři rozhodují o cílech, organizují práci, získávají a předávají informace a spolupracují s lidmi. Zároveň čelí nejistotě: informace mohou být neúplné a podmínky se mohou změnit. Důležitá je proto schopnost stanovit priority a přizpůsobit prostředky situaci.

Pravomoc a odpovědnost mají být v rozumné rovnováze. Není vhodné činit manažera odpovědným za výsledek, pokud nemůže ovlivnit rozhodující zdroje nebo pracovní postupy. Stejně tak samostatné rozhodovací pravomoci vyžadují průběžné hodnocení jejich využití.

K zamyšlení

V čem by se lišilo řešení náhlého výpadku dodavatele u liniového manažera, vedoucího divize a generálního ředitele? Rozlište krátkodobou operativu od strategického rozhodnutí.

K zapamatování Manažerská práce se mění podle úrovně řízení, ale odpovědnost za společný výsledek zůstává.

4. Manažerské role podle Mintzberga

Henry Mintzberg popsal deset rolí manažera, které rozdělil do tří vzájemně propojených skupin. Role nevyjadřují formální pracovní pozice, ale opakující se způsoby manažerského jednání. V praxi se často překrývají.

Skupina rolí	Konkrétní role	Příklad chování
Interpersonální	Představitel, vedoucí, spojovatel	Reprezentace organizace, vedení týmu, vztahy s partnery
Informační	Pozorovatel, šiřitel, mluvčí	Získávání zpráv, sdílení poznatků, prezentování navenek
Rozhodovací	Podnikatel, řešitel poruch, alokátor zdrojů, vyjednavač	Iniciace změn, krizové zásahy, rozdělování kapacit, dohody

Proč je model užitečný?

Ukazuje, že práce manažera není tvořena pouze příkazy a kontrolou. Velkou část představuje komunikace, vyhodnocování situace a hledání řešení. Manažer může například během jediné porady vystupovat jako šiřitel informací, vedoucí i vyjednavač.

Příklad: zpoždění projektu

Vedoucí projektu nejprve zjistí příčiny problému (pozorovatel). Následně informuje tým a zákazníka (šiřitel, mluvčí), rozhodne o prioritách a přidělí kapacity (alokátor zdrojů), vyjedná termíny a koordinuje spolupráci (vyjednavač, vedoucí). Situaci proto nelze uspokojivě popsat pouze jednou rolí.

Při výuce je důležité odlišit roli od funkce. Funkce vyjadřuje oblast manažerské práce, například plánování, zatímco role popisuje způsob konkrétního jednání manažera.

K zapamatování Manažerské role ukazují každodenní chování; manažerské funkce systematizují základní oblasti řídicí činnosti.

5. Čtyři manažerské funkce

Současné základní pojetí navazuje na tradiční úvahy **Henriho Fayola**. Manažerské funkce lze vymezit jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Nejde o jednosměrný seznam úkonů; jednotlivé funkce se průběžně ovlivňují.

Manažerský cyklus

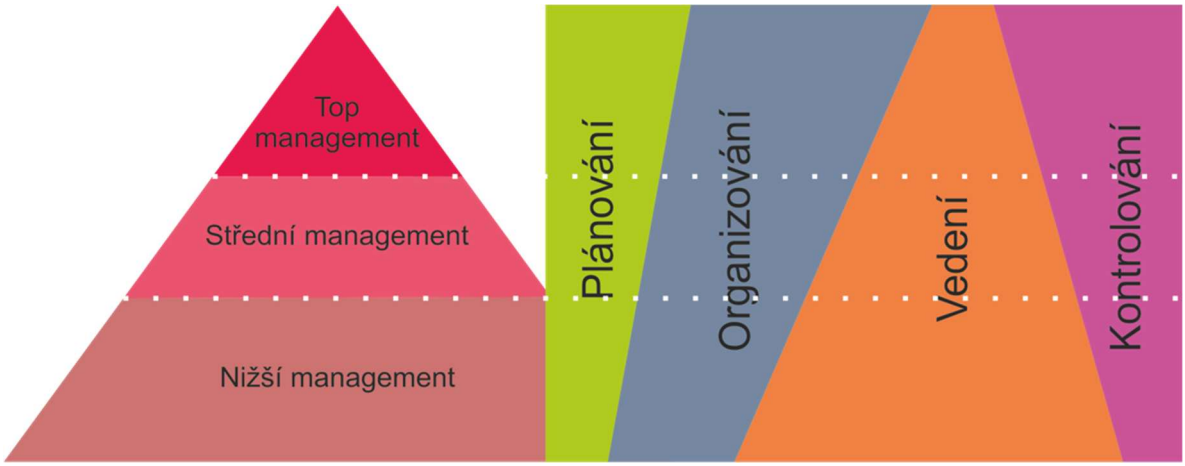
PLÁNOVÁNÍ →	ORGANIZOVÁNÍ →	VEDENÍ →	KONTROLA ↺

Plánování. Stanovení cílů a rozhodnutí, jaké postupy, termíny a prostředky budou potřebné k jejich dosažení.

Organizování. Rozdělení činností, pravomocí a odpovědnosti; vytvoření struktury a komunikačních vazeb.

Vedení lidí. Ovlivňování pracovníků prostřednictvím komunikace, motivace, příkladu a rozvoje spolupráce.

Kontrolování. Sledování skutečných výsledků, jejich porovnání s plánem a rozhodování o případné nápravě.



Zpětná vazba mezi funkcemi

Kontrola poskytuje informace pro nové plánování a někdy ukáže, že potíž nespočívá v nedostatečném výkonu, ale v nevhodném cíli nebo rozdělení úkolů. Stejně tak kvalitní plán bez dostatečné motivace zaměstnanců nemusí být úspěšný.

Příklad: zavedení nové služby

Vedení nejprve stanoví očekávaný rozsah služby a rozpočet. Následně určí odpovědné týmy, vysvětlí zaměstnancům smysl změny a připraví podporu. Po spuštění sleduje spokojenost klientů, dobu vyřízení i náklady. Zjištěné odchylky se promítnou do úpravy plánu.

K zapamatování Řízení je cyklus rozhodování a učení se z výsledků, nikoliv jednorázové rozdělení úkolů.

6. Kompetence manažera

Manažerské kompetence představují propojení znalostí, dovedností, schopností a způsobů jednání, které umožňují zvládat úkoly na dané pozici. Neexistuje jediný osobnostní typ úspěšného manažera. Potřebné kompetence závisejí na prostředí, úkolech a úrovni řízení.

Kompetence	Obsah	Příklad
Koncepční a analytické	Pohled na celek, interpretace informací, strategické myšlení	Volba strategie při změně trhu
Interpersonální a etické	Komunikace, motivování, empatie, spolupráce, férovost	Vedení citlivého rozhovoru s týmem
Technické a odborné	Znalost procesů, pracovních postupů a nástrojů	Nastavení provozních standardů

Vztah kompetencí k úrovním řízení

U liniových manažerů bývá podstatná znalost konkrétních pracovních postupů. Na vyšších úrovních obvykle roste význam systémového a koncepčního myšlení. Interpersonální schopnosti jsou však nezbytné napříč úrovněmi.

Emoční inteligence

Schopnost rozpoznat vlastní emoce, zvládat reakce a citlivě vnímat druhé podporuje spolupráci a vedení lidí. Nelze ji ale chápat jako náhradu odborných znalostí nebo jako automatickou záruku úspěšného řízení. Důležité je její propojení s etickým úsudkem a výsledky práce.

Modelová situace

Odborně výborný vedoucí přebírá všechny důležité úkoly, protože týmu nedůvěřuje. Krátkodobě může zajistit kvalitu výstupů, dlouhodobě však oslabuje samostatnost pracovníků. Problém nespočívá v technických znalostech, nýbrž především v delegování a vedení lidí.

K zapamatování Výkonný manažer propojuje odborné, analytické a sociální dovednosti v konkrétní situaci.

7. Klasická teorie: Taylor a vědecké řízení

Na počátku 20. století se rozvíjelo vědecké průmyslové řízení. Jeho představitelé usilovali o vyšší produktivitu práce prostřednictvím měření, standardizace a promyšleného uspořádání postupů. Nejvýznamnějším představitelem byl Frederick W. Taylor.

Základní přínosy Taylorova přístupu

- Rozbor pracovních operací pomocí časových a pohybových studií.
- Stanovení standardního pracovního postupu a jasných úkolů.
- Oddělení plánování od samotného provedení práce.
- Výběr a školení pracovníků pro konkrétní činnosti.
- Provázání odměňování s dosaženým výkonem.

Ve výrobě přispěly tyto principy k růstu produktivity a ke sjednocení postupů. Navazovali na ně například Henry Ford při rozvoji hromadné výroby, Henry Gantt v plánovacích nástrojích a Frank a Lillian Gilbrethovi při studiu pracovních činností.

Omezení klasického pojetí

Důraz na normy a kontrolu může omezovat iniciativu a přehlížet sociální potřeby lidí. Představa, že zaměstnanec reaguje převážně na materiální pobídky, je příliš zjednodušující. Standardizace se proto lépe uplatní u opakovaných činností než u kreativních či těžko předvídatelných úkolů.

Aplikace

Ve skladu lze optimalizovat trasu kompletace zakázek, popsat pracovní postup a sledovat chybovost. Při zavádění změny je ale důležité zapojit zaměstnance, hodnotit ergonomii a nepoužívat rychlost jako jediné kritérium úspěchu.

K zapamatování Taylor přinesl důsledný rozbor práce; jeho přístup je cenný, nesmí se však zaměňovat za úplný obraz člověka v organizaci.

8. Klasická teorie: Fayol a Weber

Henri Fayol – administrativní řízení

Fayol soustředil pozornost na řízení celé organizace, nikoli jen jednotlivé operace.

Popisoval činnosti: plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování.

Jeho soubor principů zahrnoval:

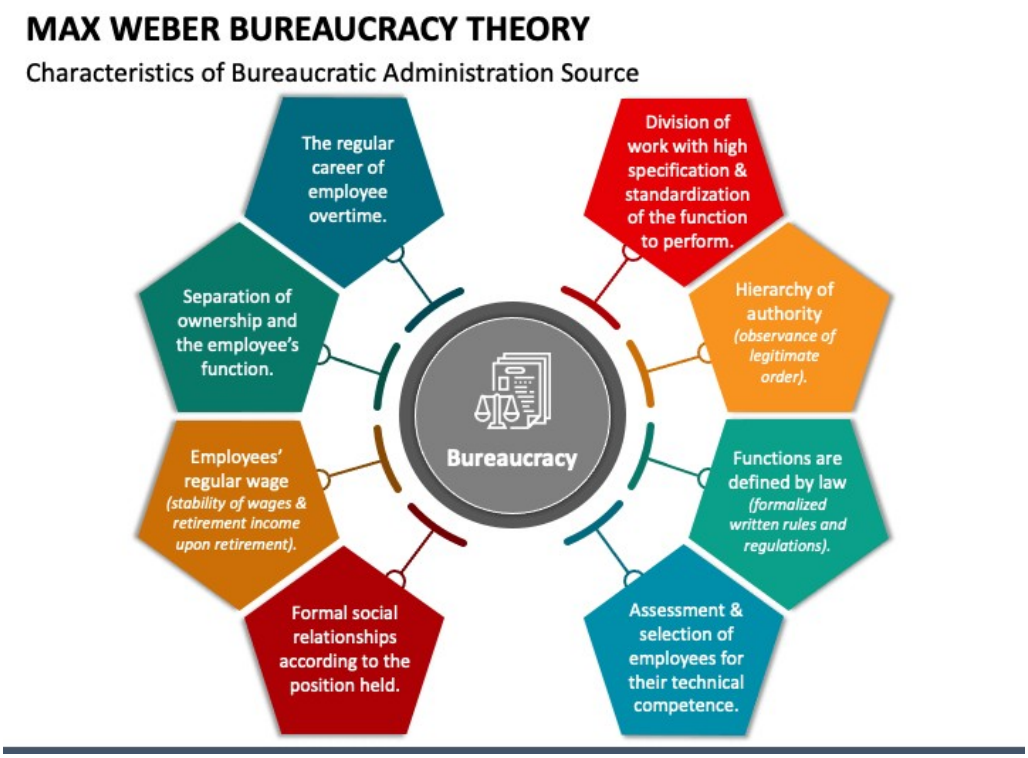
- Dělba práce
- Pravomoc a odpovědnost
- Disciplína
- Jednota přikazování
- Jednota řízení
- Podřízenost individuálních zájmů zájmům společným
- Odměňování
- Centralizace
- Skalární řetěz
- Pořádek
- Spravedlnost
- Stabilita majetku
- Iniciativa

Jednotný duchHodnota Fayolova přístupu spočívá v systematickém pohledu na úlohy vedoucího. Jeho principy však není vhodné používat mechanicky; míra centralizace či vhodná forma koordinace se liší podle situace.

Max Weber – byrokratický model

Weber formuloval ideální typ organizace, která funguje na základě jasně vymezené hierarchie, pravidel, odpovědností a odbornosti. Pojem byrokracie zde neoznačuje pouze nadbytečné úřadování, ale předvídatelný systém správy.

Fayol	Weber
Obecné principy řízení organizace	Formální struktura, hierarchie a pravidla
Role vedoucích a sladění činností	Neosobnost výkonu funkce a jasné pravomoci
Koordinace a jednota směřování	Stabilita, jednotnost a předvídatelnost



Zdroj: Z originálu Weber (2010), přepracováno Sketchbubble (2022)

Význam a rizika

Formální pravidla chrání kontinuitu a zajišťují srovnatelné zacházení, zvláště v rozsáhlých organizacích a veřejné správě. Pokud se však postupy stanou samoúčelnými, vznikají průtahy a nedostatek prostoru pro iniciativu. Účinné řízení proto vyžaduje rovnováhu mezi pravidly a přizpůsobivostí.

K zapamatování Fayol zdůraznil manažerské činnosti; Weber institucionální uspořádání, autoritu a pravidla.

9. Lidské vztahy a behaviorální přístupy

Neoklasické přístupy rozšířily klasické uvažování o sociální a psychologické stránky práce. Výzkumníci začali sledovat, jak výkon ovlivňují vztahy ve skupině, postoj vedoucího, uznání či neformální normy. Vedle pracovních podmínek se tak stalo předmětem řízení i sociální prostředí.

Elton Mayo a škola lidských vztahů

Hawthornské výzkumy spojované s Mayem ukázaly význam sociálního kontextu a pozornosti věnované pracovníkům. Z těchto studií nelze jednoduše odvozovat, že sociální faktory jsou vždy důležitější než materiální podmínky; jejich význam se mění podle konkrétní situace.

Další představitelé

Hugo Münsterberg. Uplatnění psychologie ve výběru zaměstnanců, pracovním prostředí a poznávání vhodnosti člověka pro práci.

Dale Carnegie. Praktický důraz na mezilidské vztahy, přesvědčování, komunikaci a rozvoj sociálních dovedností.

Behaviorální směr. Zkoumání motivace a chování prostřednictvím psychologie a dalších společenských věd; mezi autory zmiňované v podkladu patří Maslow, McGregor a Skinner.

Co přinášejí současnému manažerovi?

Manažer potřebuje vedle pracovních standardů rozumět způsobu spolupráce a motivaci lidí. Je vhodné vytvářet příležitosti pro zpětnou vazbu a účast na řešení problémů. Současně nelze přehlížet ekonomickou a technickou stránku výkonu; vztahy nenahrazují organizační jasnost.

K zapamatování Výsledek práce je ovlivňován nejen postupem a odměnou, ale také vztahy a skupinovými normami.

10. Tomáš Baťa a syntéza pro současný management

Tomáš Baťa patří k významným českým představitelům praktického řízení. Inspiroval se vědeckým řízením, hromadnou výrobou a organizační decentralizací, současně rozvíjel specifickou firemní kulturu, důraz na odpovědnost, vzdělávání a zapojení pracovníků.

Přenositelné principy Baťova přístupu

- Zaměstnance chápat jako spolupracovníky nesoucí podíl na výsledku.
- Spojovat náročné cíle s možnostmi profesního růstu a přípravou na vedoucí funkce.
- Podporovat hospodárnost, kvalitu a osobní odpovědnost za práci.
- Využívat ekonomické pobídky i nefinanční formy uznání.
- Učit se od úspěšných postupů, ale přizpůsobovat je podmínkám konkrétní organizace.

Baťův model vznikl ve specifickém historickém a sociálním prostředí. Při hodnocení je vhodné rozlišovat inspirativní metody podnikání od přísných požadavků na zaměstnance a od dobového pojetí firemního paternalismu.

Shrnutí hlavních směrů

Směr	Ústřední otázka	Trvalý přínos
Taylor	Jak zorganizovat práci produktivně?	Měření a standardizace
Fayol	Jak řídit organizaci jako celek?	Manažerské funkce
Weber	Jak zajistit řád a předvídatelnost?	Role pravidel a odpovědnosti
Lidské vztahy	Jak lidé a skupiny ovlivňují výkon?	Motivace a sociální faktory
Baťa	Jak spojit výkon, podnikavost a pracovníky?	Kultura odpovědnosti a rozvoje

11. Opakování



Klíčové pojmy

- ✓ Management
- ✓ Manažer
- ✓ Manažerské funkce
- ✓ Manažerské role
- ✓ Manažerské kompetence



Kontrolní otázka

1. Z jakých tří perspektiv můžeme pohlížet na pojem management?
2. Jaké jsou úrovně managementu v organizaci?
3. Jaké jsou hlavní oblasti manažerských rolí podle Mintzberga?
4. Jaké jsou hlavní směry klasické a neoklasické teorie managementu a kdo jsou jejich klíčoví představitelé?



Test

1) Co znamená termín "management"?

a) Základě intuice

b) Systematické plánování, organizování, vedení a kontrola k dosažení cílů

c) Pouze kontrola finančních operací

d) Implementace IT technologií

e) Nábor nových zaměstnanců

2) Jaké jsou základní úrovně managementu?

a) Začátečník, středně pokročilý, expert

b) Vrcholový, střední, liniový

c) Interní, externí

d) Lokální, regionální, globální

3) Která z následujících možností není primární funkcí manažera?

a) Plánování

b) Kontrola

c) Personální vyhodnocování

d) Organizování

4) Která z následujících možností není manažerskou rolí podle Henry Mintzberga?

a) Informátor

b) Lídr

c) Analytik

d) Zprostředkovatel

e) Podnikatel

5) Která z následujících možností je považována za základní manažerskou funkci?

a) Plánování

b) Networking

c) Benchmarking

d) Lobbying

e) Branding

6) Který princip není součástí klasické teorie managementu podle Henri Fayola?

a) Jednotné přikazování

b) Dělba práce

c) Maximalizace efektivity prostřednictvím technologie

d) Autorita a odpovědnost

KOMUNIKACE

12. Podstata komunikace

Komunikace je proces, v němž si lidé vytvářejí a sdílejí význam prostřednictvím slov, neverbálních projevů a dalších znaků. V organizaci pomáhá převádět cíle do konkrétních úkolů, koordinovat práci, předcházet nedorozuměním a vytvářet důvěru mezi zaměstnanci i vedením. Úspěšné předání informace ještě neznamená, že jí příjemce porozuměl stejně jako odesílatel.

Manažerská komunikace zahrnuje formální pokyny, týmové porady, individuální rozhovory, písemná sdělení i neformální výměnu zkušeností. Je součástí plánování, organizování, vedení i kontroly; bez účinné komunikace se jednotlivé manažerské funkce obtížně propojují.

Hlavní funkce komunikace

Funkce	Význam v managementu
Informační a instruktážní	Předávání cílů, faktů, postupů a pracovních instrukcí.
Přesvědčovací a motivační	Vysvětlování smyslu změn, získávání podpory a podněcování úsilí.
Kontaktní a sociální	Budování vztahů, spolupráce a pocitu sounáležitosti.
Kontrolní a zpětnovazební	Vysvětlování výsledků, oceňování práce a korekce odchylek.
Emotivní a sebepoznávací	Vyjadřování pocitů, potřeb a uvědomování si vlastního působení.

Jedno sdělení může plnit více funkcí. Při rozhovoru o výsledcích zaměstnance manažer například poskytuje informaci o výkonu, motivuje k rozvoji a zároveň udržuje pracovní vztah. Komunikace je proto manažerskou dovedností, nikoli jen technikou předávání dat.

K ZAPAMATOVÁNÍ Kvalitu komunikace posuzujeme podle porozumění a účinku sdělení, nikoli pouze podle toho, zda bylo odesláno.

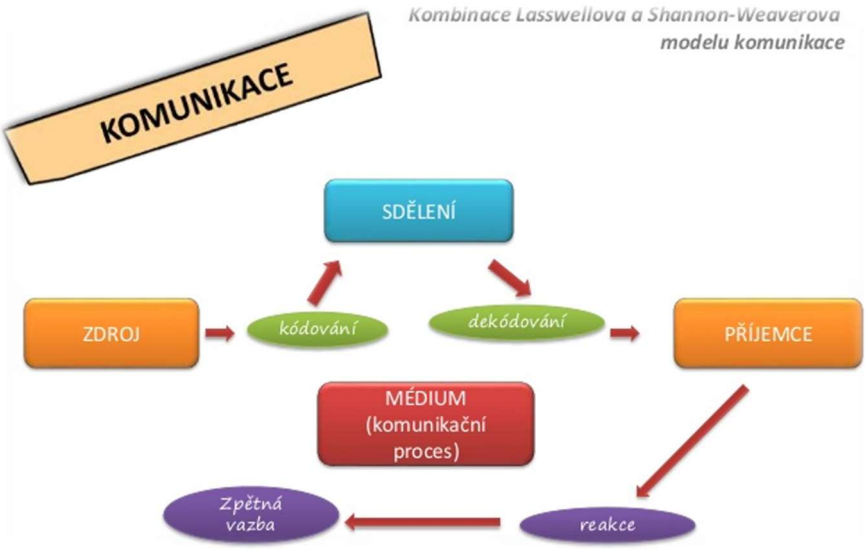
13. Komunikační proces

Základní model ukazuje, že komunikace má odesílatele, sdělení, kanál, příjemce a určitý účinek. Odesílatel své myšlenky převádí do slov nebo znaků (kódování), zatímco příjemce jim přiřazuje význam (dekódování). Do procesu vstupuje kontext, komunikační šum i zpětná vazba.

Lasswellův model

Harold Lasswell (1948) popsal komunikaci prostřednictvím pěti otázek: Kdo? Co sděluje? Jakým kanálem? Komu? S jakým účinkem? Model umožňuje jednoduše připravit manažerské sdělení, zejména oznámení, instrukci či veřejnou prezentaci. Jeho omezením je lineární pojetí: samo o sobě nezobrazuje dialog, šum a zpětnou vazbu.

KDO	CO	KANÁLEM	KOMU	S JAKÝM ÚČINKEM
Vedoucí týmu	Nový pracovní postup	Porada + e-mail	Zaměstnanci	Správné provedení změny



Zpětná vazba a šum

V reálné manažerské situaci se význam sdělení ověřuje otázkami, parafrázováním a sledováním výsledku. Šumem mohou být rušivé podněty, nedostatečné informace, odborný žargon, časový tlak, emoce nebo rozdílné předpoklady. Manažer by měl volit kanál podle složitosti a citlivosti sdělení a vždy ověřit, co si příjemce skutečně odnáší.

Praktický model

Záměr a kódování	Předání	Interpretace	Zpětná vazba
Co potřebuji sdělit?	Je kanál vhodný?	Jak tomu příjemce rozumí?	Co je třeba upřesnit?

Příklad: vedoucí oznámí změnu termínu pouze e-mailem. Zaměstnanci si zprávu přečtou různě a část týmu pokračuje podle původního harmonogramu. Krátká porada s možností dotazů a následné písemné potvrzení konkrétních odpovědností by omezily riziko neporozumění.

K ZAPAMATOVÁNÍ Komunikační proces se uzavírá teprve ověřením porozumění a případnou korekcí.

14. Verbální a písemná komunikace

Verbální komunikace

Verbální komunikace používá jazyk v mluvené i písemné podobě. V praxi managementu se uplatňuje monolog (například oznámení, prezentace nebo výklad) i dialog (rozhovor, týmová diskuse a vyjednávání). Pro dialog jsou zásadní aktivní naslouchání, přiměřené otázky, respektování druhého a schopnost reagovat na získanou informaci.

Ústní komunikace umožňuje rychlou výměnu názorů, okamžitou zpětnou vazbu a vnímání tónu hlasu i dalších neverbálních projevů. Může však vést k nepřesnému zapamatování, odlišným interpretacím nebo časově náročným jednáním. Je proto vhodná zejména pro složité, citlivé a nejednoznačné situace.

Písemná a elektronická komunikace

Písemné sdělení lze zpracovat, uchovávat a opakovaně kontrolovat. Příjemce si může zvolit čas čtení a promyslet odpověď. Nevýhodami jsou pomalejší vyjasňování nejednoznačností, absence přímé zpětné vazby a možné odosobnění. Elektronická komunikace přenos urychluje, nikoli automaticky zkvalitňuje.

Situace	Vhodný kanál	Odůvodnění
Citlivá zpětná vazba	Osobní rozhovor	Prostor pro emoce, otázky a vysvětlení.
Jednotný pracovní postup	Písemný manuál	Přesnost, dohledatelnost a opakované použití.
Rychlé vyjasnění problému	Telefon / videohovor	Bezprostřední interakce a koordinace.
Rozhodnutí a rozdělení úkolů	Porada + zápis	Spojení diskuse s jasným záznamem závazků.

Zásady profesionálního sdělení

- Předem určete hlavní sdělení, adresáta a požadovanou reakci.
- Používejte jednoznačné formulace, přiměřenou délku a srozumitelný jazyk.
- Oddělujte fakta, interpretace a požadavky; ověřujte porozumění.
- Po ústní dohodě zaznamenejte klíčová rozhodnutí, termíny a odpovědnosti.

K ZAPAMATOVÁNÍ Neexistuje univerzálně nejlepší kanál. Jeho výběr závisí na účelu, naléhavosti, citlivosti a složitosti sdělení.

15. Neverbální komunikace

Neverbální komunikace zahrnuje mimiku, gesta, pohledy, postoj těla, prostorovou vzdálenost i dotek. Tyto projevy doplňují slovní obsah, mohou vyjadřovat emoce nebo signalizovat zájem o druhého. Jejich význam není jednoznačný: záleží na kontextu, osobnosti i kulturním prostředí.

Složka	Co sledujeme	Příklad v manažerské situaci
Mimika	Výraz obličeje	Reakce na kritiku nebo návrh.
Gestika a kinezika	Gesta a pohyby těla	Zdůraznění sdělení při poradě.
Vizika	Oční kontakt a pohled	Projev pozornosti při rozhovoru.
Posturologie	Postoje a orientace těla	Otevřené či uzavřené držení těla.
Proxemika	Vzdálenost mezi lidmi	Volba vhodného prostoru jednání.
Haptika	Dotek a jeho přiměřenost	Podání ruky v profesním kontaktu.

Proxemika a osobní prostor

Zvolená vzdálenost pomáhá vymezit vztah mezi účastníky. Orientačně lze rozlišit intimní zónu (0–45 cm), osobní zónu (45–120 cm), sociální zónu (1,2–3,7 m) a veřejnou zónu (od 3,7 m). Hranice nejsou neměnné a liší se podle kultury, situace a osobních preferencí. V profesionální komunikaci je důležité respektovat komfort druhého člověka.

Soulad slov a neverbálních signálů

Když manažer slovně vyjadřuje podporu, ale současně přerušuje zaměstnance nebo nedává prostor k otázkám, může působit nedůvěryhodně. Interpretace jediného gesta je však riskantní. Vhodnější je sledovat soubor projevů, okolnosti a případně se citlivě doptat.

Často se objevuje poměr 7 % slov, 38 % hlasu a 55 % neverbálních projevů. Tento poměr nelze chápat jako obecné pravidlo pro veškerou komunikaci; nevypovídá o univerzálním podílu jednotlivých složek na přenosu informací.

K ZAPAMATOVÁNÍ Neverbální projevy jsou vodítkem pro porozumění, nikoli spolehlivým „čtením myšlenek“.

16. Komunikace v organizaci

Informace proudí v organizaci podél formálních vztahů i mimo ně. Podle směru rozlišujeme vertikální, horizontální a diagonální komunikaci. Jejich kombinace umožňuje nejen rozdělení práce, ale také koordinaci útvarů a předávání podnětů od zaměstnanců k managementu.

Směr	Charakteristika	Manažerský příklad
Sestupný (↓)	Od vedení k zaměstnancům	Cíle, rozhodnutí, úkoly a pracovní pravidla.
Vzestupný (↑)	Od zaměstnanců k vedení	Návrhy na zlepšení, upozornění na problémy.
Horizontální (↔)	Mezi pracovníky na stejné úrovni	Koordinace týmů a sdílení informací.
Diagonální (↗)	Napříč útvary a úrovněmi	Specialista jedná s manažerem jiného oddělení.

Vertikální komunikace

Sestupná komunikace převádí strategické záměry do pracovních úkolů a vysvětluje očekávání. Vzestupná komunikace poskytuje vedení zpětnou vazbu o výsledcích, rizicích i potřebách zaměstnanců. Pokud se lidé obávají sdílet nepříznivé zprávy, management získává zkreslený obraz reality.

Horizontální a diagonální komunikace

Horizontální komunikace usnadňuje koordinaci mezi týmy, které musí postupovat společně. Diagonální komunikace může urychlit řešení problémů napříč strukturou, musí však respektovat jasné odpovědnosti a pravidla rozhodování. Při jejich absenci hrozí duplicity, nejasnosti a konflikty kompetencí.

Formální a neformální rovina

Formální komunikace se opírá o stanovené procesy, pracovní role a oficiální kanály. Neformální rozhovory pomáhají budovat vztahy a rychle sdílet zkušenosti, ale mohou také šířit neověřené informace. Manažer by měl obě roviny vnímat a důležité závěry potvrzovat oficiální cestou.

K ZAPAMATOVÁNÍ Fungující komunikační systém umožňuje tok informací nejen shora dolů, ale také zpět a napříč organizací.

17. Asertivní komunikace a řešení konfliktů

Asertivita je způsob jednání, při němž člověk srozumitelně vyjadřuje vlastní potřeby, postoje a hranice, aniž by přehlížel práva druhých. Odlišuje se od pasivity, která potlačuje vlastní zájmy, i od agrese, která prosazuje vlastní zájmy na úkor ostatních. Pro manažera je důležitá zejména při zadávání náročných úkolů, poskytování zpětné vazby a vyjednávání.

Pasivní chování	Asertivní chování	Agresivní chování
Ustupuje i proti svým potřebám.	Respektuje sebe i druhé.	Prosazuje se na úkor druhých.

Vybrané asertivní techniky

Technika	Princip a příklad
Poškrábaná gramodeska	Klidné opakování požadavku: „Rozumím, přesto potřebuji zprávu do pátku.“
Přijatelný kompromis	Hledání řešení respektujícího podstatné zájmy obou stran.
Sebeotevření	Otevřené sdělení prožitku: „Jsem nejistý, protože zatím nemám potřebná data.“
Otevřené dveře	Uznání oprávněné části kritiky bez zbytečného protiútoku.
Negativní dotazování	Upřesnění výtky: „Co konkrétně v mém návrhu nefungovalo?“
Negativní aserce	Přijetí vlastní chyby bez sebeponižování a výmluv.

Manažerská aplikace

Při konfliktu pomáhá oddělit popis situace od osobního hodnocení. Místo „Nikdy nic nedokončíš“ lze říci: „Poslední dvě zprávy přišly po termínu. Potřebuji vědět, co dokončení brání a jaký termín je reálný.“ Tím manažer zvyšuje šanci na věcnou diskusi a konkrétní dohodu.

K ZAPAMATOVÁNÍ Asertivita není zárukou souhlasu. Je prostředkem pro jasné a respektující vyjednávání.

18. Prezentování a přesvědčování

Prezentace je cílený komunikační výkon, jehož smyslem není pouze předat informace, ale pomoci posluchačům porozumět problému a případně přijmout rozhodnutí. Kvalitní prezentace proto začíná vyjasněním účelu, publika a očekávaného výsledku, nikoli vytvářením snímků.

Příprava prezentace

- Vymezte hlavní sdělení: co mají posluchači vědět nebo udělat?
- Zvolte důkazy a příklady relevantní pro dané publikum.
- Vytvořte logickou strukturu: problém → argumenty → doporučení → další krok.
- Používejte přehledné vizualizace a pouze tolik textu, kolik podporuje výklad.
- Nacvičte úvod, přechody, reakce na dotazy a kontrolu času.

Přednes a práce s publikem

K srozumitelnosti přispívá přiměřené tempo, pauzy, zřetelná artikulace, hlasová variabilita a přirozený oční kontakt. Manažer by měl průběžně sledovat reakce posluchačů, zpomalit u složitých míst a ponechat prostor pro otázky. Užitečné je také vědět, které části lze při časovém omezení vypustit bez ztráty hlavní myšlenky.

Příklad z managementu

Vedoucí představuje návrh zavedení nového informačního systému. Místo popisu všech funkcí se soustředí na výchozí problém, očekávané přínosy, náklady, hlavní rizika a rozhodnutí, které potřebuje od vedení. Výsledkem má být podklad pro rozhodnutí, nikoli vyčerpávající katalog možností.

K ZAPAMATOVÁNÍ Úspěšná prezentace má jasný účel, logickou argumentaci a konkrétní závěr.

19. Argumentace

Argumentace znamená zdůvodňování tvrzení pomocí předpokladů, faktů a logických vztahů. V managementu je nepostradatelná při obhajobě změn, rozhodování mezi variantami i řešení sporů. Kvalita argumentu závisí nejen na přesvědčivém projevu, ale především na důvěryhodnosti informací a oprávněnosti závěru.

Základní struktura argumentu

Tvrzení	Důvod / důkaz	Závěr pro rozhodnutí
Zkrátíme dobu schvalování.	Současný postup má zbytečné předávky a prodlevy.	Ověříme zjednodušený postup v pilotním provozu.

Věcná argumentace (ad rem) se vztahuje k probíranému problému a opírá se o relevantní důkazy. Nevěcná argumentace místo toho odvádí pozornost například k osobě oponenta, nepodloženým emocím nebo zavádějícím tvrzením. Při posuzování argumentů je třeba kontrolovat přesnost premis, případné alternativní vysvětlení a sílu závěru.

Krátká aplikační situace

Dva manažeři se přou o zavedení práce na dálku. Jeden tvrdí, že zaměstnanci budou méně produktivní; druhý uvádí, že výsledky týmu lze měřit bez ohledu na místo výkonu práce. Smysluplná diskuse začne definicí produktivity, dostupnými daty, rozlišením pracovních rolí a návrhem pilotního ověření. Neprokázaný předpoklad se nemá vydávat za fakt.

20. Opakování



Klíčové pojmy

- ✓ Komunikace
- ✓ Verbální a neverbální komunikace
- ✓ Formální komunikace
- ✓ Asertivní techniky komunikace
- ✓ Prezentování
- ✓ Argumentace



Kontrolní otázka

1. Které hlavní funkce má komunikace v organizaci?
2. Jaké formy verbální komunikace se nejčastěji využívají v praxi?
3. Jak se projevuje neverbální komunikace v praxi?
4. Které směry formální komunikace znáte?
5. K čemu by mělo vést asertivní řešení konfliktů v organizaci?
6. Dokážete identifikovat alespoň tři asertivní techniky?
7. Jak bychom měli postupovat při dobře připravené prezentaci?



Test

Co zahrnuje neverbální komunikace?

a) Pouze písemné formy komunikace

b) Gestikulace, mimika, a řeč těla

c) Výhradně elektronickou komunikaci

d) Pouze verbální komunikaci

e) Exkluzivně komunikaci prostřednictvím sociálních sítí

Který z následujících prvků nepatří do kategorie neverbální komunikace?

a) Mimika

b) Gesta

c) Emailová komunikace

d) Zrakový kontakt

e) Postoj těla

Jaký je hlavní účel formální komunikace v organizaci?

a) Zabavit zaměstnance

b) Usnadnit tok informací a zlepšit pracovní výkonnost

c) Vyhnout se práci

d) Pouze pro šíření firemní kultury

e) Exkluzivně pro marketingové účely

Co představuje vertikální komunikace?

a) Komunikaci mezi zaměstnanci stejné úrovně

b) Tok informací mezi různými úrovněmi managementu a zaměstnanci

c) Komunikaci mezi různými odděleními

d) Pouze externí komunikaci s klienty

e) Exkluzivně interní audit a kontrolu

PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZOVÁNÍ A KONTROLOVÁNÍ

21. Propojení manažerských funkcí

Plánování určuje, čeho má organizace dosáhnout a jaké zdroje k tomu potřebuje. Organizování převádí plán do rozdělení práce, odpovědností a pravomocí. Kontrolování zjišťuje, zda skutečný stav odpovídá očekávání, a vytváří podklady pro nápravná opatření. Tyto činnosti nejsou oddělené: každé významné zjištění z kontroly může změnit další plán.

Demingův cyklus PDCA

PLAN – naplánuj	DO – proveď
Stanov cíle, metriky a postup.	Uskutečni činnost a zaznamenej data.
CHECK – ověř	**ACT – uprav**
Porovnej výsledek se standardem.	Odstraň příčiny odchylek a standardizuj zlepšení.

PDCA je cyklus průběžného zlepšování. Není totožný s výčtem všech manažerských funkcí, ale ukazuje jejich praktické propojení.

K zamyšlení / aplikaci: Uvažujte o zavedení nového informačního systému. Co bude plánem, kdo zajistí organizaci práce a podle čeho poznáte úspěšnou realizaci?

22. Plánování jako základ řízení

Plánování je systematické rozhodování o budoucím žádoucím stavu organizace a o cestě k němu. Pomáhá snižovat nejistotu, slaďovat činnost útvarů a předem posoudit využití lidí, peněz a kapacit. Plán však nenahrazuje schopnost reagovat na změny: je to pracovní předpoklad, který se průběžně zpřesňuje.

Tři klíčové otázky

Kde jsme?	Kam směřujeme?	Jak cíle dosáhneme?
Zákazníci, konkurence, zdroje, silné a slabé stránky.	Poslání, priority, měřitelné cíle.	Varianty, aktivity, termíny, odpovědnosti, rozpočet.

Úrovně plánování

Strategické plánování určuje dlouhodobý směr a hlavní konkurenční nebo veřejně prospěšné priority. Taktické plánování rozpracovává strategii do programů útvarů, projektů a ročních zdrojových rámců. Operativní plánování usměrňuje každodenní práci, směny, dodávky či kapacitní rozvrhy. Časové horizonty se mohou podle odvětví výrazně lišit.

Přínosy a meze plánování

Přínosy: koordinace činností, viditelné priority, lepší alokace zdrojů, možnost vyhodnocení výsledků a včasné rozpoznání rizik.

Rizika: nepružnost, přílišná administrativní zátěž, nerealistické předpoklady a přesvědčení, že jeden plán bude platit bez úprav.

K zamyšlení / aplikaci: Kdy může příliš detailní plán naopak brzdit inovaci nebo rychlou reakci na zákazníka?

23. Plánovací proces a cíle SMART

Praktický plánovací proces začíná analýzou výchozí situace. Následuje formulace cílů, vyhledání alternativ, porovnání jejich přínosů a rizik, výběr řešení a příprava dílčích plánů. Rozpočet propojuje zvolené aktivity s disponibilními zdroji. Kontrolní body umožňují průběžně rozhodovat, zda pokračovat, upravit postup nebo plán zastavit.

Cíl podle SMART

S – Specific	Konkrétní: jasně říká, co se má změnit.
M – Measurable	Měřitelný: má ukazatel a výchozí hodnotu.
A – Achievable	Dosažitelný: odpovídá reálným možnostem.
R – Relevant	Relevantní: přispívá k prioritám organizace.
T – Time-bound	Časově vymezený: obsahuje termín.

Ukázka: „Do 30. června snížit průměrnou dobu vyřízení zákaznické reklamace ze sedmi na pět pracovních dnů, při zachování kvality vyřízení.“ Cíl je konkrétní a měřitelný; manažer musí ještě ověřit dostupné personální kapacity a rozpočet.

Volba plánovacích metod

Specializované přístupy APQP, QFD a DoE. APQP pomáhá strukturovat přípravu kvality výrobku, QFD převádí požadavky zákazníků do parametrů návrhu a DoE zkoumá účinky faktorů pomocí plánovaných experimentů. Nejde o univerzální náhradu strategického plánování; využívají se zejména v oblasti kvality, vývoje a procesního zlepšování.

K zamyšlení / aplikaci: Navrhněte vlastní SMART cíl pro studentský projekt a doplňte dvě rizika jeho splnění.

24. Organizování: kdo o čem rozhoduje

Organizování vytváří strukturu pro plnění plánů. Vymezuje pracovní úkoly, vztahy mezi útvary, pravomoc, odpovědnost a způsob koordinace. Základním problémem není pouze nakreslit organizační schéma, ale nastavit funkční spolupráci: kdo rozhoduje, kdo provádí, kdo poskytuje odbornou podporu a kdo odpovídá za výsledek.

Hlavní principy

Dělba práce a specializace zvyšují odbornost, současně však vyžadují koordinaci.
Delegování posouvá rozhodování blíže k problému, avšak odpovědnost musí být jasná.
Rozpětí řízení vyjadřuje počet přímých podřízených jednoho vedoucího; vhodná šířka závisí na složitosti práce.
Centralizace podporuje jednotnost a kontrolu, decentralizace rychlost a místní přizpůsobení.
Empowerment znamená více než předání úkolu: zahrnuje důvěru, informace, prostor k rozhodování a schopnost nést odpovědnost.

OSCAR – Objectives, Specialization, Coordination, Authority a Responsibility. Slouží jako kontrolní seznam, zda jsou cíle, specializace, koordinace, pravomoci a odpovědnosti navzájem sladěny.

Struktury nejsou univerzální

Volba organizačního uspořádání vychází z velikosti firmy, povahy produktů, počtu trhů, míry nejistoty a potřeby spolupráce napříč odbornostmi. V dalších částech jsou uvedeny vlastní schematické modely základních struktur.

K zamyšlení / aplikaci: Jaké rozhodnutí byste centralizovali v síti provozoven a co byste ponechali vedoucím jednotlivých poboček?

25. Liniová a funkční organizační struktura

Liniová struktura

Liniové uspořádání staví na jednoznačné nadřízenosti a podřízenosti. Každý pracovník má přímého vedoucího, který přiděluje úkoly a nese odpovědnost za výsledky. Výhodou je jednoduchost, přehledné rozhodování a jednoznačné pokyny. Omezením může být přetížení vedoucích a pomalejší přenos informací přes několik stupňů.

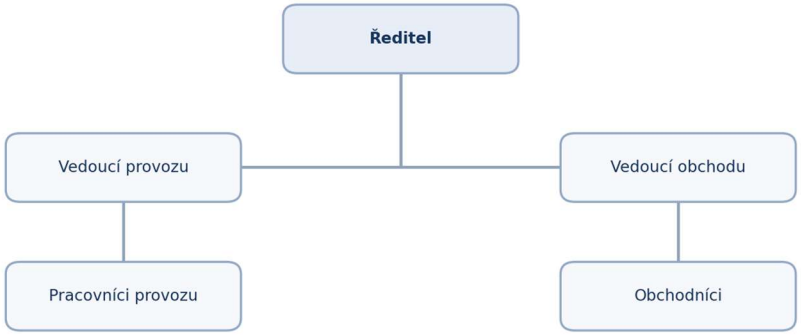


Schéma 1: Model liniové organizační struktury. Vlastní zpracování.

Funkční struktura

Funkční uspořádání seskupuje pracovníky podle odborných činností, například výroby, financí a marketingu. Podporuje specializaci a sdílení zkušeností. Současně může vytvářet bariéry mezi odděleními. V některých pojetích se rozlišuje funkční členění útvarů od funkcionálního řízení s více odbornými nadřízenými; tato schémata je vhodné nezaměňovat.

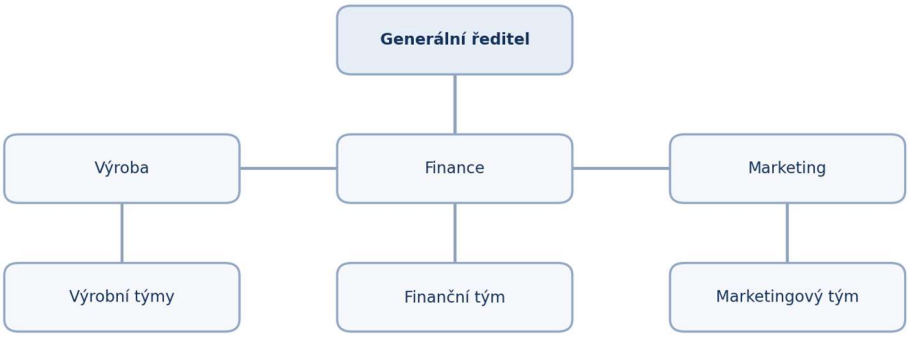


Schéma 2: Model funkčního členění organizace. Vlastní zpracování.

26. Liniově-štábní a maticová struktura

Liniově-štábní struktura

Tato struktura zachovává linii rozhodovací pravomoci a doplňuje ji poradními či servisními útvary (například právní, HR nebo kvalita). Výhodou je odborná podpora vedoucích bez nutnosti vytvářet více přímých nadřízených. Je však nutné jasně určit, zda štáb doporučuje, nebo disponuje konkrétní delegovanou pravomocí.

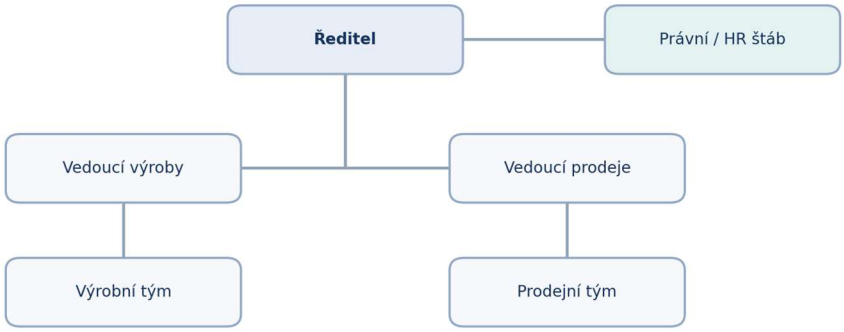


Schéma 3: Příklad liniově-štábní struktury. Zeleně je vyznačen podpůrný štáb. Vlastní zpracování.

Maticová struktura

Maticová struktura kombinuje funkční odbornost s projektovým řízením. Zaměstnanec obvykle pracuje v odborném útvaru a zároveň se podílí na jednom nebo více projektech. Posiluje flexibilitu a mezioborovou spolupráci, ale může vznikat konflikt priorit mezi funkčním a projektovým vedoucím. Proto vyžaduje jasná pravidla alokace kapacit.



Schéma 4: Matice sdílených pracovníků napříč funkcemi a projekty. Vlastní zpracování.

27. Divizní struktura a strategické obchodní jednotky

Ve velkých a různorodých organizacích bývá účelné rozdělit činnosti na samostatnější divize či strategické obchodní jednotky (SBU). Ty mohou být vymezeny trhem, regionem, produktem nebo skupinou zákazníků. Centrála obvykle určuje celkovou strategii, přiděluje kapitál a sleduje výsledky; jednotky rozhodují v rámci svých kompetencí o operativních otázkách.

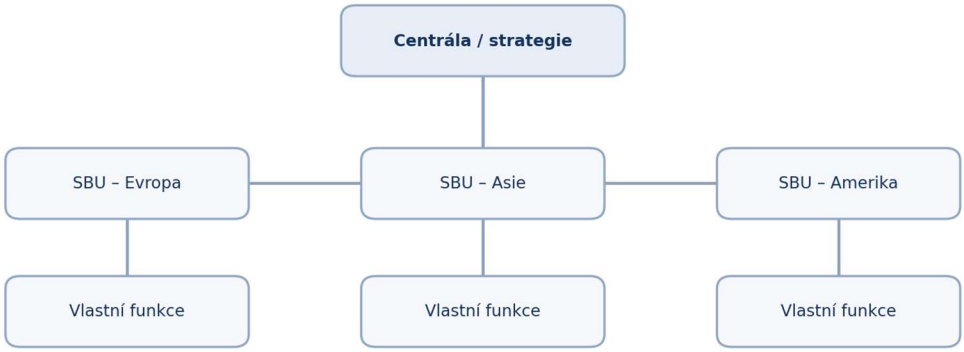


Schéma 5: Ukázka divizního členění organizace na SBU podle regionů. Vlastní zpracování.

Srovnání organizačních struktur

Typ	Hlavní výhoda	Hlavní omezení
Liniová	Jasná autorita	Přetížení vedoucích
Funkční	Odborná specializace	Útvarová izolace
Liniově-štábní	Kvalitní odborná podpora	Spor o kompetence
Maticová	Flexibilita projektů	Dvojí priority
Divizní / SBU	Blízkost zákazníkům a trhům	Duplicitní funkce a náklady

Uvedené struktury představují analytické modely. Reálné organizace často používají hybridní varianty. To, co je vhodné pro výrobní závod, nemusí být vhodné pro výzkumnou instituci nebo mezinárodní skupinu.

K zamyšlení / aplikaci: Vyberte strukturu pro firmu, která rychle vstupuje na tři zahraniční trhy, a své rozhodnutí obhajte.

28. Kontrolování jako zpětná vazba managementu

Kontrolování je systematické sledování a vyhodnocování skutečných výsledků ve vztahu k plánům a standardům. Jeho smyslem není pouze odhalit chybu, ale identifikovat její příčinu, přijmout přiměřené opatření a ověřit jeho účinek. Kontrola tak podporuje odpovědnost, hospodárnost i kvalitu a souvisí s řízením rizik.

Kontrolní cyklus

1. Standard	Co a s jakou tolerancí očekáváme?
2. Měření	Jaké jsou ověřené skutečné výsledky?
3. Porovnání	Jak velká je odchylka a proč vznikla?
4. Náprava	Kdo provede opatření a do kdy?
5. Ověření	Odstranilo opatření příčinu problému?

Podle okamžiku zásahu

Předběžná kontrola předchází problému: prověření vstupů, kvalifikace, dodavatelů nebo rizik.
Průběžná kontrola sleduje činnost při realizaci: kvalitu na lince, plnění harmonogramu nebo náklady projektu.
Následná kontrola hodnotí výsledek: odchylky rozpočtu, výsledky zakázky nebo zpětnou vazbu zákazníků.
Pojmy dopředná a zpětná vazba. První se zaměřuje na předcházení očekávaným odchylkám, druhá využívá poznatky o již dosažených výsledcích.

K zamyšlení / aplikaci: Jakou kombinaci předběžné, průběžné a následné kontroly byste navrhli pro výběr dodavatele?

29. Audit, indikátory a nápravná opatření

Audit představuje systematické prověřování informací, činností nebo procesů podle předem určených kritérií. Může být interní nebo externí. Důležitá je objektivita a přiměřená nezávislost auditora na prověřované činnosti. Auditní zjištění mají vést k prokazatelnému rozhodnutí, nikoliv pouze k formálnímu záznamu.

Dobrá kontrola stojí na vhodných ukazatelích

Ukazatele výkonnosti (KPI) by měly být srozumitelné, související s cílem, založené na spolehlivých datech a pokud možno ovlivnitelné odpovědným pracovníkem. Samotné číslo bez kontextu může být zavádějící. Například zrychlení vyřizování reklamací může být vykoupeno poklesem kvality odpovědí.

Oblast	Příklad ukazatele	Doplňující pohled
Výkony	Podíl chyb (%)	Příčiny a reklamace
Služby	Doba vyřízení (dny)	Spokojenost zákazníka
Projekt	Odchylka rozpočtu (%)	Rozsah a kvalita výstupů
Lidé	Fluktuace (%)	Pracovní klima a důvody odchodů

Od zjištění k nápravě

Kontrolní zpráva má shrnout zjištění, závažnost odchylky a doporučená opatření. U každého úkolu musí být stanovena odpovědná osoba, termín a kritérium ověření. Důležitým rozlišením je korekce projevu problému a nápravné opatření, které řeší jeho příčinu.

Například chybně vyřízená reklamace se dá opravit jednorázovou kompenzací. Pokud však chybu způsobuje nejasný postup, trvalé nápravné opatření musí upravit proces a proškolit tým.

30. Opakování



Klíčové pojmy

- ✓ Plánování
- ✓ SMART
- ✓ Metody plánování
- ✓ Organizování
- ✓ Organizační struktury
- ✓ Kontrola



Kontrolní otázka

1. Na čem závisí úspěšnost plánování?
2. Co znamená akronym SMART?
3. Jaký přínos má plánování pro jednotlivé zúčastněné strany?
4. Vyberte a blíže definujte alespoň 3 metody plánování.
5. Jaké typy formálních organizačních struktur jsou využívány v praxi?
6. Jaké jsou cíle kontroly?
7. Které zásady kontroly je potřeba dodržovat?



Test

1) Co znamená pojem "empowerment" ve vztahu k organizačnímu řízení?

a) Zvýšení množství práce na zaměstnance

b) Snížení odpovědnosti pracovníků

c) Posílení pravomocí a zvýšení zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů

d) Zaměření na individuální výkon bez týmové spolupráce

e) Zavedení nových technologických řešení bez konzultace se zaměstnanci

2) Který z následujících není příkladem formální organizační struktury?

a) Funkcionální struktura

b) Liniová struktura

c) Maticová struktura

d) Neformální skupiny

e) Štábně-liniová struktura

3) Jaký je hlavní účel kontrolního procesu v organizaci?

a) Přidělování práce mezi zaměstnance

b) Sledování a hodnocení výkonu s cílem zabezpečit dosažení organizovaných cílů

c) Zajištění, že všechny operace probíhají online

d) Podpora neustálé komunikace mezi odděleními

e) Snížení počtu zaměstnanců pro zvýšení efektivity

MOTIVACE

31. Význam motivace v řízení organizací

Motivace vysvětluje, proč se člověk rozhodne určitou činnost vykonávat, jak velké úsilí jí věnuje a jak dlouho v ní vytrvá. Pro manažera je podstatné rozlišovat motivaci od schopností a pracovních podmínek: nedostatečný výkon nemusí znamenat neochotu pracovat. Může být důsledkem nejasného zadání, chybějících zdrojů či omezených kompetencí.

Pracovní motivace vzniká v interakci potřeb jednotlivce a prostředí organizace. Vedle mzdy ji ovlivňují mezilidské vztahy, možnost profesního růstu, uznání, smysluplnost práce, kvalita vedení a férovost rozhodování. Stejná pobídka proto nemá u všech pracovníků stejný efekt; důležité je znát jejich situaci i aktuální priority.

Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivace vychází ze zájmu o samotnou práci, její náročnosti nebo významu. Vnější motivace souvisí s očekávanými důsledky činnosti, například odměnou, hodnocením či sankcí. Obě formy mohou působit současně. Vhodně nastavené vnější podmínky mohou vnitřní zájem podporovat, ale nepřiměřený tlak jej může také oslabit.

Vnitřní zdroje	Vnější podmínky
Zájem, uspokojení z úspěchu	Mzda, benefity a pravidla
Samostatnost a rozvoj dovedností	Zpětná vazba a uznání
Smysl práce a profesní identita	Jistota práce a pracovní prostředí

> *Manažerská aplikace | Před zavedením bonusu zjistěte, zda tým potřebuje skutečně další finanční stimul, nebo především jasné cíle, lepší organizaci práce a pravidelnou zpětnou vazbu.*

Cíl kapitoly: student vysvětlí hlavní motivační teorie, rozliší hygienické faktory a motivátory, posoudí dopad manažerských předpokladů a navrhne přiměřená opatření pro konkrétní pracovní situaci.

32. Motivační nástroje a rozdíly mezi zaměstnanci

Motivační systém není pouhým soupisem benefitů. Jde o kombinaci pracovních podmínek, hodnoticích mechanismů, odměn a rozvojových příležitostí. Jeho přínos závisí na tom, zda zaměstnanci rozumějí pravidlům, zda jsou pobídky dostupné a zda jsou vnímány jako spravedlivé.

Hlavní skupiny nástrojů

Oblast	Příklady	Manažerská otázka
Odměňování	Mzda, pohyblivá složka, prémie	Je vazba na výkon srozumitelná?
Uznání a zpětná vazba	Pochvala, hodnoticí rozhovor	Ví pracovník, co dělá dobře?
Rozvoj a kariéra	Vzdělávání, nové úkoly, postup	Existuje realistická perspektiva?
Pracovní prostředí	Vztahy, vybavení, režim práce	Neoslabuje prostředí výkon?
Autonomie	Delegování, prostor k rozhodnutí	Má pracovník odpovědnost i pravomoc?

Pobídky lze poskytovat plošně, skupinově či individuálně. Některé náleží všem pracovníkům od nástupu, jiné se odvíjejí od délky pracovního poměru, pracovní role nebo výsledků. Individuální výběr benefitů může lépe odpovídat potřebám, avšak pravidla poskytování musí zůstat předvídatelná.

Důležitá je diagnóza, nikoli mechanický výběr odměny

Představme si dvě zaměstnankyně se srovnatelným výkonem. Jedna žádá možnost odborně růst, druhá potřebuje pružnější pracovní dobu. Jednotný balíček výhod nemusí výrazně motivovat ani jednu. Rozhovor o potřebách, pracovní situaci a očekáváních bývá proto účinnějším východiskem než plošné opatření.

> *Manažerská aplikace | Při zavádění motivačních opatření sledujte nejen výkonnost, ale i kvalitu práce, fluktuaci, ochotu spolupracovat a zpětnou vazbu pracovníků.*

33. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg rozlišil dvě skupiny faktorů spojených s pracovní spokojeností. Hygienické faktory souvisejí s podmínkami, ve kterých práce probíhá. Patří mezi ně mzda, jistota zaměstnání, podniková pravidla, mezilidské vztahy nebo materiální vybavení. Jejich nepříznivá úroveň může vyvolávat nespokojenost; zlepšení však nemusí samo o sobě vytvořit trvalý zájem o náročnější úkoly.

Motivátory se pojí především s obsahem práce: úspěchem, oceněním, odpovědností, možnostmi růstu a smysluplnými pracovními úkoly. Teorie tak připomíná, že odstranění zdroje nespokojenosti není totéž jako aktivní rozvoj motivace.

Schéma: dva odlišné manažerské úkoly

HYGIENICKÉ FAKTORY	MOTIVÁTORY
Předcházet nespokojenosti	Podporovat pracovní zaujetí
Mzda, podmínky, vztahy, jistota	Uznání, odpovědnost, rozvoj, úspěch
Otázka: Co zaměstnanci komplikuje práci?	Otázka: Co dává zaměstnanci smysl?

Model je vhodnou diagnostickou pomůckou, nikoli univerzálním pravidlem. V reálném prostředí se faktory překrývají: mzda může pro některé zaměstnance fungovat také jako silný motivátor. Výsledky ovlivňuje kontext práce, kultura organizace i individuální rozdíly.

> *Manažerská aplikace | Pokud lidé odcházejí kvůli nespravedlivému odměňování, nemusí problém vyřešit ani atraktivní vzdělávací program. Nejprve odstraňte zásadní překážky, potom rozvíjejte obsah práce.*

34. Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow vysvětloval lidské jednání prostřednictvím soustavy potřeb. Klasické zobrazení v pěti úrovních připomíná, že chování nemusí být motivováno pouze penězi a že priority člověka se v průběhu života mění. Model bývá často zobrazován jako pyramida, avšak skutečné potřeby se mohou překrývat a nemusí se vždy naplňovat v pevném pořadí.

Úroveň potřeby	Příklady v pracovním prostředí
5. Seberealizace	Tvořivost, osobní růst, využití potenciálu
4. Uznání	Respekt kolegů, odpovědnost, ocenění výkonu
3. Sounáležitost	Přijetí do týmu, důvěra, spolupráce
2. Bezpečí a jistota	Stabilní podmínky, bezpečnost práce, předvídatelnost
1. Fyziologické potřeby	Odpočinek, přiměřená zátěž, příjem zajišťující základní potřeby

Možnosti použití při vedení lidí

Manažer by neměl zaměstnance automaticky zařazovat do jednotlivých „pater“. Vhodnější je zjišťovat, které potřeby jsou v dané situaci nenaplněné. Pro nového pracovníka může být klíčová jistota pracovního místa, zatímco zkušeného specialistu může více zajímat nezávislost a profesní rozvoj. Rozdíly přitom souvisejí nejen s věkem či funkcí, ale i se životní situací.

Maslowova teorie poskytuje srozumitelný rámec pro diskusi o vícezdrojové motivaci. Není však přesným diagnostickým testem ani spolehlivou předpovědí pořadí individuálních potřeb. Její význam spočívá především v tom, že rozšiřuje manažerský pohled za hranice samotné finanční odměny.

> *Manažerská aplikace | Při hodnoticím rozhovoru se ptejte na překážky, pocit jistoty, kvalitu vztahů, uznání a příležitosti k růstu. Nenahrazujte zjištění předem připravenou domněnkou.*

35. McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor popsal dva protikladné soubory předpokladů, z nichž mohou manažeři vycházet při vedení lidí. Teorie X předpokládá, že zaměstnanci se práci spíše vyhýbají, potřebují důsledné řízení a odpovědnosti se brání. Teorie Y naopak počítá s možností samostatného řízení, převzetí odpovědnosti a přirozeného zájmu o smysluplnou práci.

Nejde o vědeckou typologii „zaměstnanců X a Y“, nýbrž především o rozdílné manažerské představy. Ty mohou ovlivňovat rozhodování o kontrole, delegování a zapojování zaměstnanců. Příliš restriktivní řízení může omezovat iniciativu, a tím následně potvrzovat původní nedůvěru vedoucího.

Předpoklady teorie X	Předpoklady teorie Y
Práci je nutné především kontrolovat	Práce může být zdrojem uspokojení
Pracovníci potřebují vnější řízení	Lidé se mohou řídit i sami
Odpovědnosti se spíše vyhýbají	Mohou odpovědnost přijímat
Důraz na příkazy a dohled	Důraz na důvěru a participaci

Vliv na manažerské chování

Manažer vycházející z předpokladů X častěji volí centralizaci rozhodování, podrobné instrukce a kontrolu jednotlivých kroků. Manažer orientovaný na Y může více delegovat, formulovat cíle a hodnotit výsledky. Ani jeden postup nemusí být vhodný vždy: míra samostatnosti se musí přizpůsobit bezpečnosti práce, zkušenostem i charakteru úkolu.

Pro studium managementu je klíčové porozumět možné sebenaplňující se předpovědi: pokud lidé nedostanou žádný prostor rozhodovat, nelze z jejich pasivity automaticky vyvozovat, že samostatně jednat nechtějí.

> *Manažerská aplikace | Při příštím projektu vymezte požadovaný výsledek a hranice odpovědnosti, ale zkušenému týmu ponechte prostor rozhodnout o postupu.*

36. Vroomova expektační teorie

Victor Vroom vysvětluje motivaci prostřednictvím očekávání člověka, že jeho úsilí povede k výkonu a výkon následně k žádoucímu výsledku. Teorie zdůrazňuje, že ani vysoká odměna nemusí motivovat, pokud pracovník nevěří, že má reálnou možnost ji získat.

Tři podmínky motivace

Očekávání (expectancy)	Instrumentalita (instrumentality)	Valence (valence)
Víra: úsilí → výkon	Víra: výkon → odměna	Hodnota odměny pro člověka
Mám schopnosti, čas, zdroje?	Platí pravidla odměňování?	Stojí mi výsledek za námahu?

Model lze orientačně zapsat jako součin tří složek motivace. Je-li některá z nich velmi nízká, výsledný motivační účinek bude slabý. Pro manažera je proto důležitá nejen výše bonusu, ale i transparentnost kritérií a možnost zvládnout pracovní úkol.

Příklad ze zaměstnanecké praxe

Obchodní tým má získat mimořádnou prémii za překročení prodejního cíle. Pokud manažer nastaví nereálný limit, klesá očekávání úspěchu. Pokud pravidla prémie často mění, oslabuje instrumentalitu. Pokud pracovníci dávají přednost volnému času před penězi, může být valence prémie nízká. Smysluplný motivační systém musí zohlednit všechny tři situace.

Vazba na utváření pracovní náplně

Rotaci práce, rozšiřování úkolů a obohacování práce jako možnosti omezování rutiny. Rotace znamená střídání činností, rozšiřování přidává úkoly podobné náročnosti a obohacování posiluje odpovědnost a prostor k rozhodování. Jejich účinnost závisí na dobrovolnosti, přípravě a kvalitní podpoře zaměstnanců.

> *Manažerská aplikace | Při návrhu výkonové odměny ověřte postupně tři otázky: Mohu uspět? Dostanu opravdu slíbenou odměnu? Je pro mě tato odměna hodnotná?*

37. McClellandova teorie získaných potřeb

David McClelland upozorňuje na rozdílnou sílu tří naučených potřeb: úspěchu, moci a sounáležitosti. Tyto potřeby se mohou v různé míře projevovat u jednoho člověka a ovlivňují, jaké úkoly, prostředí a způsoby spolupráce bude preferovat.

Dominantní potřeba	Typické preference	Možná manažerská podpora
Úspěch	Výzva, vlastní výsledek, zpětná vazba	Jasný cíl a měřitelný pokrok
Moc / vliv	Možnost ovlivňovat dění, rozhodovat	Přiměřená odpovědnost a koordinace
Sounáležitost	Dobré vztahy, týmová spolupráce	Společné úkoly, respektující prostředí

Potřeba moci nemusí znamenat snahu ovládat ostatní. Ve funkční podobě se projevuje zájmem ovlivnit výsledky organizace nebo nést odpovědnost za změnu. Potřeba sounáležitosti podporuje budování vztahů, ale při výrazné převaze může ztěžovat vedení náročného konfliktu. Vysoká potřeba úspěchu zase neznamená automaticky výborné vedení lidí.

Uplatnění teorie při rozdělování práce

Při sestavování projektového týmu je vhodné kombinovat lidi, kteří rádi sledují dosažení cíle, pracovníky orientované na koordinaci a jedince podporující spolupráci. Motivaci ale nelze mechanicky odvodit z jednorázového dojmu; její posouzení vyžaduje rozhovor, znalost výsledků a kontextu.

> *Manažerská aplikace | Při delegování zvažujte, zda úkol nabízí přiměřenou výzvu, možnost ovlivnit průběh a prostor pro spolupráci. Zároveň ověřujte, že pracovník má potřebné kompetence.*

38. Sebedeterminační teorie: autonomie, kompetence a vztahy

Sebedeterminační teorie Edwarda Deciho a Richarda Ryana se zaměřuje na kvalitu motivace a psychologické potřeby, jejichž naplňování může podporovat vnitřní zaujetí i dlouhodobější angažovanost. V odborném vymezení rozlišuje tři základní potřeby: autonomii, kompetenci a vztahovost.

AUTONOMIE	KOMPETENCE	VZTAHOVOST
Mohu smysluplně ovlivnit svůj postup	Dokážu zvládnout náročné úkoly	Patřím do týmu, mohu se opřít o druhé
Volba způsobu práce a odpovědnost	Zpětná vazba, učení, dosažitelná výzva	Důvěra, respekt a spolupráce

Autonomie neznamená absenci pravidel nebo povinností. Zaměstnanec může mít přesně stanovený cíl, a přitom samostatně rozhodovat o způsobu dosažení. Kompetence představuje zkušenost, že vlastní činnost zvládá a může se v ní zlepšovat. Vztahovost vyjadřuje pocit přijetí a smysluplného spojení s ostatními.

Proč nestačí jen finanční stimulace

Přísně kontrolovaný systém založený výhradně na odměnách může přenášet pozornost od smyslu činnosti k získání pobídky. To ovšem neznamená, že finanční odměny vždy narušují vnitřní motivaci. Rozhoduje způsob jejich použití, míra kontroly, férovost pravidel a možnost zaměstnance ovlivňovat pracovní postupy.

Praktickou podporou může být smysluplné delegování, dostupné vzdělávání, kvalitní zpětná vazba, týmová spolupráce a komunikace přínosu práce. Vhodnost intervencí je třeba posuzovat podle typu pracovních úkolů a potřeb zaměstnanců.

> *Manažerská aplikace | Při zvyšování angažovanosti ověřte současně tři podmínky: prostor rozhodovat, možnost odvádět kvalitní práci a vztahy, které podporují spolupráci.*

39. Odměny, sankce, benefity a demotivátory

Metoda „cukru a biče“ označuje řízení chování prostřednictvím odměn a sankcí. Může vést k rychlé změně konkrétního chování, zejména pokud jsou pravidla jasná a výsledek dobře měřitelný. Její použití ale vyžaduje obezřetnost: nepřiměřený tlak podporuje krátkodobé přizpůsobení, skrývání problémů či orientaci výhradně na měřený ukazatel.

Finanční odměňování je důležité z hlediska jistoty, spravedlnosti a konkurenceschopnosti zaměstnavatele. Oproti tomu benefity často umožňují lépe přizpůsobit pracovní podmínky individuálním potřebám.

Benefity:

- Automobil – Možnost užívání osobního automobilu i pro soukromé účely.
- 5 týdnů dovolené – Zvýšení dovolené o 1 týden nad zákonem stanovenou hranici.
- Home office – Možnost vykonávat práci doma. Dělíme na částečnou (několik dní v měsíci) a plnou (trvale).
- Pružná pracovní doba – Nutnost odpracovat měsíční pracovní fond (160 hod), ale rozmezí je na zaměstnanci.
- Stravenky – Příspěvek na stravování.
- Notebook, mobil – Možnost využívat pracovní počítač a mobilní telefon i pro soukromé účely.
- Občerstvení, nápoje – Jednoduché občerstvení na pracovišti zdarma nebo za dotovanou cenu.
- Jazykové kurzy – Možnost individuálního vzdělávání hrazeného zaměstnavatelem.
- Třináctý plat – 13. plat většinou na konci roku.
- Příspěvky (bydlení, pojištění) – Různé finanční příspěvky od zaměstnavatele.
- Poukazy (zážitky, sport, relax) – Poukázky na zážitky, a kulturní akce.

Nástroj	Typický přínos	Na co si dát pozor
Výkonová prémie	Vazba mezi výkonem a odměnou	Úzké zaměření na jediný ukazatel
Flexibilní režim práce	Slučitelnost práce a osobních potřeb	Koordinace týmu a spravedlivá dostupnost
Vzdělávání a rozvoj	Rozšíření kompetencí	Nepoužitelné kurzy bez vazby na práci
Uznání a zpětná vazba	Posílení kompetence a ocenění	Formálnost a nepřesvědčivá pochvala

Demotivátory: nejprve odstranit překážky

Mezi časté zdroje nespokojenosti patří nevyhovující pracovní doba, dojíždění, nedostatečné pracovní podmínky, konfliktní vztahy, nejistota odměňování, nenaplněná očekávání a nemožnost profesního postupu. Manažer by měl rozlišovat mezi dočasným poklesem energie a dlouhodobou systémovou překážkou.

> *Manažerská aplikace | Nový benefit není vždy účinnější než náprava nevhodného pracovního procesu, konfliktního vedení nebo nesrozumitelných hodnoticích kritérií.*

40. Propojení teorií do manažerské praxe

Jednotlivé teorie se nevylučují. Maslow a McClelland zdůrazňují rozdílné potřeby; Herzberg upozorňuje na odlišnost pracovních podmínek a obsahu práce; McGregor připomíná vliv předpokladů vedoucího; Vroom vysvětluje subjektivní očekávání úspěchu a sebedeterminační teorie ukazuje význam autonomie, kompetence a vztahovosti.

Praktický postup při diagnostice slabé motivace

Krok	Manažerská otázka
1. Popis situace	Jaký konkrétní výkon či chování se změnilo?
2. Ověření podmínek	Nechybí informace, zdroje nebo vhodné podmínky?
3. Rozhovor o potřebách	Co zaměstnanec považuje za důležité?
4. Návrh opatření	Jaké změny nejlépe odpovídají zjištěným příčinám?
5. Vyhodnocení	Podle čeho a kdy poznáme, že změna pomohla?

Krátká případová situace

Zkušený pracovník plní úkoly spolehlivě, ale přestal navrhovat zlepšení. Manažer zvažuje finanční prémii za každý nový návrh. Před rozhodnutím je nutné prověřit, zda má pracovník prostor pro iniciativu, zda jeho předchozí návrhy měly odezvu, jestli má dostatečné zdroje a zda vnímá odměňování jako spravedlivé. Kombinace uznání, smysluplného zapojení a jasné zpětné vazby může být vhodnější než samotný bonus.

41. Opakování



- ✓ Benefity
- ✓ Sebedeterminační teorie
- ✓ Maslowova teorie
- ✓ Herzbergova teorie
- ✓ McGregorova teorie
- ✓ Faktory ovlivňující motivaci



1. Jaké znáte motivační teorie?
2. Jaké jsou výhody benefitů a jaké znáte?
3. Vysvětlete SDT?
4. Jaký je smyl pyramidy potřeb?
5. Jaké jsou přínosy McGregora pro podniky?
6. Co zaměstnance demotivuje?



1. Které z následujících faktorů patří podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie mezi hygienické faktory?

- ☐ a) Uznání za úspěšně vykonanou práci
- ☐ b) Pracovní podmínky a prostředí
- ☐ c) Vztahy s nadřízenými a spolupracovníky
- ☐ d) Možnost osobního rozvoje

2. Která tvrzení odpovídají Maslowově hierarchii potřeb?

- ☐ a) Fyziologické potřeby představují základ pyramidy.
- ☐ b) Potřeba uznání stojí nad sociálními potřebami.
- ☐ c) Seberealizace představuje nejnižší úroveň potřeb.

☐ d) Potřeba bezpečí a jistoty patří mezi základní úrovně pyramidy.

3. Které předpoklady charakterizují McGregorovu teorii X?

☐ a) Zaměstnanci se přirozeně vyhýbají práci.
☐ b) Zaměstnanci automaticky vyhledávají odpovědnost.
☐ c) Manažer preferuje direktivní řízení a pravidelnou kontrolu.
☐ d) Pracovníci nepotřebují žádný dohled ani vedení.

4. Které principy jsou charakteristické pro McGregorovu teorii Y?

☐ a) Zaměstnanci mohou přijímat odpovědnost.
☐ b) Zaměstnanci mohou být schopni samostatného řízení práce.
☐ c) Každého zaměstnance je nutné neustále kontrolovat.
☐ d) Participativní řízení může podporovat iniciativu.

5. Které tři prvky tvoří Vroomovu expektační teorii motivace?

☐ a) Očekávání, že úsilí povede k výkonu
☐ b) Přesvědčení, že výkon povede k určité odměně
☐ c) Subjektivní hodnota očekávané odměny
☐ d) Pevně stanovená hierarchie pěti potřeb

6. Které potřeby tvoří McClellandovu teorii získaných potřeb?

☐ a) Potřeba úspěchu
☐ b) Potřeba moci
☐ c) Potřeba sounáležitosti
☐ d) Potřeba fyziologického přežití

7. Které základní psychologické potřeby zdůrazňuje sebedeterminační teorie Deciho a Ryana?

☐ a) Autonomie
☐ b) Kompetence
☐ c) Vztahovost a sounáležitost
☐ d) Neustálý externí dohled

8. Jaká rizika může přinášet metoda cukru a biče?

☐ a) Zaměření zaměstnanců pouze na získání odměny
☐ b) Oslabování vnitřní motivace při nevhodném použití odměn
☐ c) Automatické zvýšení kreativity každého zaměstnance
☐ d) Krátkodobý účinek motivace

9. Které situace mohou působit jako demotivátory zaměstnanců?

☐ a) Dlouhodobě nejasná pravidla odměňování
☐ b) Nedostatek možností profesního růstu
☐ c) Konfliktní vztahy na pracovišti
☐ d) Spravedlivá a konstruktivní zpětná vazba

10. Které zásady jsou vhodné při vytváření systému zaměstnaneckých benefitů?

☐ a) Přihlížet k rozdílným potřebám zaměstnanců
☐ b) Pravidelně vyhodnocovat využívání a přínos benefitů
☐ c) Předpokládat, že všichni zaměstnanci upřednostňují stejné benefity
☐ d) Zohlednit náklady a dlouhodobou udržitelnost systému