

Základy managementu v podmínkách školy

(průvodce studiem)

Mgr. Vítězslav Prukner, Ph.D.

Obsahem textu by měl být stručný teoretický výklad dané problematiky s výraznými přesahy do praxe, prezentující nejnovější trendy v dané oblasti. Text má odkazovat studenty na zdroje, kde jsou průběžně zveřejňovány aktuální informace relevantní problematice, nové metodické postupy, úskalí, se kterými se pedagogičtí pracovníci ve své praxi setkávají a musí je řešit. Nezbytné jsou odkazy na aktuální zdroje včetně internetových, popř. rozšiřující informace, příklady dobré praxe apod. (resp. co uznáte vzhledem k dané problematice za vhodné).

Členění textu či formální úprava jsou v kompetenci autora, doporučujeme dodržovat „zvyklosti“ pro psaní studijních opor, tedy formulovat (bez nároku na úplnost):

- cíle, kterých by měl student po absolvování semináře s oporou ve studijním textu dosáhnout,
- průvodce textem,
- text samotný, obsahující základní pojmy, příklady z praxe, podněty k zamyšlení, odkazy na rozšiřující texty pro zájemce,
- kontrolní otázky,
- základní a doplňující literaturu.

Cíl:

provést úvodní seznámení studentů a dalších kolegů z příbuzných oborů s touto významnou a obsáhlou problematikou, která se prolíná všemi oblastmi společenského života. Prioritně je zaměřen na porozumění 4 základním funkcím managementu: plánování, organizaci, vedení lidí a kontrole.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Text:

1. ZÁKLADNÍ POJMY

Management - toto slovo je tvořeno z původních latinských výrazů – MANUS (ruka) a AGERE (činit, dělat). Další možné vysvětlení pojmu management pochází z překladu anglického pojmu „to manage“. Tento anglický výraz má mnoho významů, např. dosahovat, řídit, vést, spravovat, vládnout, ... Obecně je možné management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat pro zabezpečení fungování organizace.

Management je možno chápat jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, návodů a metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), které jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů dané organizace.

Management je tedy proces, který je nasměrován k naplnění předem stanoveného cíle dané organizace. Pro splnění tohoto cíle je nutno realizovat 4 základní funkce managementu: plánování, organizaci, vedení lidí a kontrolu.

Manažer – je osoba vykonávající manažerské funkce, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů dané organizace. Úkolem manažerů je včas a správně identifikovat:

- ČEHO MÁ BÝT DOSAŽENO (jasné stanovení cílů)
- S ČÍM je možno těchto cílů dosáhnout (prostředky a nástroje k dosažení cílů)
- JAK je možno těchto cílů dosáhnout (postupy, technologie k úspěšnému zvládnutí cílů)

Níže uvádíme definice managementu v podání vybraných významných autorů manažerských teorií:

P. Drucker:

Management jsou úkoly.

Management je disciplína, vědní obor ...“ale management jsou také lidé“

Každý úspěch managementu je úspěchem manažera, každý neúspěch je neúspěchem manažera

H. Koontz, H. Weihrich:

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů

Mullins:

Management zaujímá místo v organizační struktuře, ve které má příkazovací (řídící) roli.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Směřování ke stanoveným cílům a úkolům, užívání systémů a procedur. Management je řízení.

Jedna z nejkrásnějších definic pojmu MANAGEMENT:

„Dosahování výsledků prostřednictvím úsilí druhých lidí“

Obecná definice managementu

Management je proces systematického **plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování**, který směřuje k dosažení cílů organizace.

Management může představovat:

1. odbornou disciplínu či obor studia
2. určitou činnost související s vedením a řízením svých podřízených
3. definovanou skupinu osob, které vykonávají manažerské funkce

2. OSOBNOST MANAŽERA

V původních rodinných podnicích splývala role vlastníka, manažera i zaměstnance. S postupným růstem podniků se jednotlivé role začaly osamostatňovat, což s sebou neslo i některé problémy. S růstem výroby se jako první oddělila role zaměstnance a až později vznikla funkce manažera. Na začátku 20. století byly velké firmy vedeny často jednou výraznou osobou (nejčastěji majitelem). S postupným rozšiřováním podniku si začal majitel najímat podřízené manažery. Postupem času se majitelé dostali do situace, kdy již nebyli schopni efektivně řídit svůj podnik a najímali si vrcholové manažery, kteří v jejich zájmu podnik řídili. Na základě tohoto vývoje se postupně oddělovala funkce vlastníka a manažera.

V moderním managementu jsou manažeři pokládáni za klíčové činitele na cestě k úspěchu. Manažeři v rámci své činnosti vykonávají manažerské funkce. Od kvality manažerů se dále odvíjí prosperita organizace.

Manažer je pracovník, který na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Jedná se o specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavním úkolem je kontrola pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využíváním jejich disponibilních zdrojů.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

V současnosti je možno manažery ve firmě rozdělit do tří úrovní:

1) vrcholový management (top management)

- jsou to manažeři, kteří ovlivňují a koordinují všechny činnosti, přebírají odpovědnost za majitele

2) střední management (middle management)

- zde patří rozmanitá skupina řídicích pracovníků (vedoucí různých útvarů – např. ekonomický, personální, technologický úsek)

3) prvoliniový management (low management)

- zde patří mistři, vedoucí dílen, oddělení, vedoucí pracovních týmů

Předpoklady k manažerské práci – autorita manažera

Základní podmínkou úspěšného vykonávání manažerské funkce je splnění nezbytných předpokladů pro realizaci řídicí činnosti na dané úrovni. Autoritu manažera tvoří soubor předpokladů vrozených a získaných. Při analýze autority manažera můžeme tedy hovořit o autoritě formální a neformální.

Formální autorita – autorita poziční, manažer byl do své funkce ustaven, instalován. Tato část autority se nazývá také mocenská autorita (moc rozhodovací, moc informační, ...)

Neformální autorita – je tvořena vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, pro které se stává vedoucí pracovník neformální autoritou v očích svých podřízených:

1) odborná kompetence (odborné znalosti související s předmětem podnikání, odborné schopnosti řídicího charakteru, odborné znalosti příbuzné problematiky)

2) morální část autority – schopnost jasně stanovovat „pravidla hry“, přesně je respektovat, neměnit je zjištěně dle potřeby vedoucího, schopnost držet slovo

3) charisma manažera – zde patří především schopnost verbální a neverbální komunikace, image osobnosti, vyváženost zaměření na vztahy a výkon v týmu

Tyto předpoklady pro výkon manažerské funkce tvoří 4 základní modalitty autority manažera:

1) modalita formální (mocenská)

2) modalita morální

3) modalita odborná

4) charismatická modalita

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Která z těchto modalit je pro výkon manažerské funkce nejdůležitější? Správná odpověď zní, že je to vyvážený souhrn všech 4 modalit, které tvoří autoritu manažera. Každý manažer může provést sebediagnostiku, ve kterých z těchto modalit je silný a kde má naopak určité rezervy. Dalším navazujícím úkolem je definování způsobu odstranění těchto rezerv.

3. PLÁNOVÁNÍ

Plánování je jedna z hlavních činností manažera. Smyslem plánování je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů jak těchto cílů dosáhnout. Bez racionálně stanoveného cíle, strategií a postupů jeho dosažení nelze provádět ani výběr rozmisťování pracovníků, ani účinné organizování nebo kontrolu.

- Plánování zahrnuje systematické stanovení cílů (= základ řízení) a úkolů či činností nezbytných pro jejich dosažení
- K tomu je nezbytné rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností
- Není však možné sestavit jakýkoli reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů – za rozhodování nese manager odpovědnost

Charakteristika plánování

- Přispívá k dosažení záměrů a cílů
- Je prioritní mezi manažerskými úlohami
- Vztahuje se na veškeré aktivity (včetně administrativy)
- Umožňuje efektivní provádění činnosti

Postup plánování

- Uvědomování si příležitosti
- Tento bod je nutné zvažovat z hlediska všech možných příležitostí
- Vycházíme ze znalostí svých silných a slabých stránek
- Zvažujeme, co by se dalo vyrábět
- Stanovení cílů – musí být určeny každé jednotce
- Vývoj předpokladů
- Stanovení a zveřejnění cílů (seznámení zaměstnanců s cíli)
- Získání souhlasu k využití
- Hodnocení těchto postupů
- Výběr alternativ s nejvyšší schopností dosáhnout očekávaných cílů (výběr může být intuitivní)
- Výběr postupu – stanovení plánu
- Formulování odvozených plánů – podpůrné plány k hlavnímu plánu
- Numerizování plánů pomocí rozpočtu – převod plánů do podoby rozpočtu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

VIZE (POSLÁNÍ ORGANIZACE)

- stanovení čeho chceme dosáhnout, určit **KAM** bychom se chtěli dostat

MISE

- definování, **JAK** bychom chtěli vizí naplnit

CÍL (ÚKOLY)

- stanovení toho, **CO** se musí dosáhnout, v jakém časovém horizontu a v jaké kvalitě

Rozdělení plánovacího procesu

- Strategické plánování (5 a více let)
- Taktické plánování (1 – 5 let)
- Operativní plánování (méně než 1 rok)

Strategické plánování

- Na úrovni top managementu na základě informací z okolí podniku, pro vývoj správné strategie je rovněž důležité sledovat světové dění
- Charakteristické je vysoké riziko chybovosti - trojí typ rizik:
- Uvnitř podniku – organizace je většinou schopna je zvládnout sama
- Mezoprostředí – těžší zvládnutí (dodavatelé, odběratelé, konkurence)
- Politické prostředí – neovlivnitelné

Taktické plánování

- Navazuje na strategické plánování – obsahem je podrobnější rozpracování strategie
- Probíhá na úrovni středního managementu
- Jedná se zejména o roční až pětileté plány
- Dělí se podle organizačních jednotek (v určitých případech dokonce podle jednotlivých oddělení)
- Má podobu finančních rozpočtů, plánů výroby, plánu prodeje atd.

Operativní plánování

- Vychází z taktického plánování
- Realizováno středním a nejnižším managementem (hlavně nejnižším)
- V oblastech plánování výroby, distribuce a zásobování
- Cílem je optimalizace zdrojů a maximalizace kapacity výroby
- Operativní plány jsou velice obdobné, z časového hlediska jsou rozděleny do krátkých časových úseků

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Plánování jako manažerská funkce

Plánování je zaměřeno na stanovení budoucího stavu organizace a definování cest k jeho dosažení.

Plánování v každé organizaci plní následující úkoly:

- Je nástrojem rozvoje organizace – prostřednictvím plánů jsou realizovány rozhodující změny v organizaci i jejích složkách. Směr rozvoje organizace má být určován především plánem. Chování organizace by nemělo být ve vleku denních problémů.
- Je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. Nutná je časová návaznost plánů:
 - Z časového hlediska, tzn. propojení strategických, taktických i operativních plánů;
 - Z věcného hlediska, tzn. provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, technického rozvoje, investic, finančních a dalších;
 - Z hlediska organizačních úrovní – lze hovořit o kaskádě plánů, od celopodnikových plánů až po plány jednotlivých útvarů.

Každý plán by měl dát odpověď na otázky: CO, KDO, KDY a JAK udělá. Při určování cílů plánu je třeba brát v úvahu následující požadavky:

Priority

- v obsahu plánu se musí přednostně objevit takové cíle, které mají rozhodující vliv pro daný objekt plánování:

- Žádoucí výsledky podnikání celé firmy, zpravidla měřené ekonomickými ukazateli rentability, zhodnocení kapitálu, akcií apod.;
- Cíle orientované na předmět podnikání s důrazem na
 - charakteristiku podílu rozhodujících výrobků na trhu,
 - zavedení nových výrobků do vývoje či výroby,
 - indexy spokojenosti zákazníků;
- cíle odrážející účinnost podnikatelských aktivit - efektivnost provozu v podobě hospodárnosti, produktivity apod.;

Měřitelnost

- má-li cíl prezentovat určitý stav, budoucí skutečnost a být zároveň vodítkem pro jejich dosažení, je nutné, aby specifikace cílů byla co nejsrozumitelnější. Vhodné, i když ne bezpodmínečně nutné, je použití kvantifikovaných veličin jako cílů.

Použití kvantifikace umožňuje snadné pochopení úkolu, dovoluje průběžně hodnotit jeho plnění, jednoznačná je i kontrola splnění plánovaných cílů.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Přiměřenost

- přiměřenost musí být brána v úvahu při určování dílčích cílů, které mají být náplní plánu. Čím bude vyšší počet dílčích cílů, tím je pravděpodobnější, že nastane situace, kdy splnění jedněch cílů je v rozporu s cíli jinými, či přímo vylučuje jejich splnění. V tomto případě je vhodné použití agregovaných ukazatelů, které svým uspořádáním postihují spektrum požadovaného vývoje ve větší šíři.

Přiměřenost by měla být promítnuta do věcné náplně cílů. Na jedné straně musí být cíle přiměřené s ohledem na okolní vývoj – chování konkurence, na druhé straně musí korespondovat s možnostmi organizace.

Aktivity

- představují obecný pojem pro opatření, činnosti, procesy, jejichž uskutečněním se dosahuje požadovaných změn, cílů. Mohou být rutinní, často se opakující nebo jedinečné. U rutinních stačí odkaz na standardní postupy – pracovní instrukce, technologické postupy apod.

Aktivity, jimiž mají být zabezpečeny nové cíle, musí být vymezeny přesněji, včetně určení případných požadavků na zvyšování kvalifikace pracovníků, zapojení externistů apod.

Řady cílů, zvláště pak koncepčních, je možné dosáhnout prostřednictvím různých aktivit. Je na manažerech, kteří zpracovávají plány, aby zvolili správné, nejvýhodnější, efektivní aktivity vedoucí ke konečným hodnotám cílů.

Zdroje

Pod pojmem zdroje lze chápat různé materiální i nemateriální prvky, které jsou nutné k naplnění plánovaných záměrů, např.:

- finanční prostředky,
- personální zabezpečení v požadované kvalifikační struktuře,
- kapacity výrobní, skladové, prostorové, popř. jiné,
- materiální zabezpečení,
- informační zabezpečení,
- know-how,
- infrastruktura apod.

Faktická realizace plánů se neobejde bez zabezpečení zdrojů. Zdroje jsou často limitujícím faktorem stanovení cíle, aktivity, termínů apod. Čím přesněji budou určeny požadavky na zdroje, tím vyšší je pravděpodobnost úspěšnosti realizace plánů.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Termíny a odpovědnost

- každý dobrý plán by je měl obsahovat striktně stanovené termíny (death line). V závislosti na charakteru cílů může být v plánu uveden pouze konečný termín a celková odpovědnost.

S ohledem na strukturu aktivit, které vedou k realizaci plánu, mohou být pro každou aktivitu určeny samostatné termíny a dílčí odpovědnost. Schválené plány lze považovat za formu přímých příkazů. Jsou tedy závazné pro pracovníky, kteří jsou odpovědní za jejich realizaci.

Postup při sestavování plánů

Zpravidla se odvíjí od obecného ke konkrétnímu plánu v těchto krocích:

- uvědomění si příležitosti – zde je myšlena příležitost využít schopností organizace k nabídce něčeho, co na trhu chybí;
- stanovení cílů – musí být stanoveny globální dlouhodobé i střednědobé cíle a z nich odvozené cíle jednotlivých oddělení, útvarů v průřezových oblastech, např. vývoj, výroba, marketing, ale také pracovní kázeň, odměňování a další;
- vývoj předpokladů, omezujících podmínek – zde je třeba stanovit
 - prognózu vývoje trhu,
 - vývoje vlastní výrobní základny,
 - personální otázky,
 - vývoj mzdových nákladů,
 - vývoj technických inovací;
- určení alternativních postupů – brát v úvahu nespolehlivost a proměnnost některých prognóz;
- hodnocení alternativních postupů – je třeba je ohodnotit z hlediska zisku i z hlediska rizika, nutno uvažovat alternativy v chování subdodavatelů, konkurence;
- výběr postupů (rozhodnutí) – jedná se o optimální okamžik přijetí rozhodnutí, které je např. kompromisem mezi cenově výhodnou včasnou objednávkou subdodávek a mírou přesnosti prognózy potřebného množství při pozdějším rozhodnutí;

Důležitým prvkem řízení je koordinace krátkodobých a dlouhodobých plánů. Pro její zajištění je třeba udržovat schéma provázanosti všech plánů a mechanismus, který zajistí, aby se každá korekce dílčího plánu promítla správně do plánů návazných.

Postupy a techniky tvorby plánu se budou lišit v závislosti na druhu a charakteru plánu. Vždy však je nutné přihlídnout k nadřazeným záměrům, mít na základě informačních zdrojů přehled o situaci týkající se řízené reality, disponovat co nejpřesnějšími podklady o zdrojích a na základě těchto podkladů vypracovat návrh či několik variant návrhu plánu.

Nejobecnější postup tvorby plánu spočívá v provedení následujících kroků:

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace;
- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu;
- vypracování návrhu plánu;
- seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu;
- stanovisko dotčených útvarů organizace k návrhu plánu;
- korekce návrhu plánu podle připomínek dotčených útvarů;
- schválení a vydání definitivní podoby plánu.

Východiskem pro sestavování plánů je znalost nadřazených záměrů organizace, které se týkají oblasti plánování. Např.: sestavování ročního plánu by mělo respektovat závěry pro danou oblast určené ve strategických plánech.

Mají-li být plány nástroji, které v rozhodující míře determinují budoucí vývoj firmy, musí co nejlépe předvídat budoucí vývoj s potřebným předstihem. K tomu je nutné mít k dispozici vhodné informace. Současné informační technické a programové zázemí dovoluje systematicky budovat a průběžně doplňovat datovou základnu, s využitím k plánovací činnosti.

Těžiště plánovací činnosti spočívá ve vypracování návrhu plánu. Ten tvoří základ, který je předmětem diskuse, připomínek, stanovisek, projednání, úprav atd., na jejichž konci je definitivní podoba plánu.

Členění plánů

Plány, které firmy zpracovávají, se dají členit podle různých hledisek:

- časového hlediska,
- úrovně rozhodovacího procesu,
- věcné náplně plánu,
- účelu, kterému plány slouží

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

- dlouhodobé, většinou prováděné na více než pětileté období, často s horizontem deseti i dvaceti let;
- střednědobé, pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let;
- krátkodobé, pokrývá obvykle roční nebo i kratší období.

Úroveň rozhodovacího procesu

S ohledem na charakter rozhodovacího procesu lze rozlišit:

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- **Strategické plány**, ve kterých jsou konkretizovány strategické záměry organizace. Strategické plány vypracovává top management. Měly by na delší časový horizont komplexně určovat vývoj organizace;
- **Taktické plány**, které směřují k uskutečňování plánů strategických. Specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období, zpravidla roční, na které je daný taktický plán sestavován. Taktické plány se obvykle sestavují ve věcné struktuře odpovídající funkční nebo útvarové podobě organizace. Jsou schvalovány top managementem. Jejich příprava je náplní činnosti středního managementu.
- **Operativní plány** jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíc či kratší období. Jsou respektovány záměry taktických plánů. Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích, adresně je určena odpovědnost pracovníků realizujících plány. Vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu. V případě denních či směnových plánů pak managementu první linie.

Věcná náplň plánu

- souvisí do značné míry s předmětem činnosti organizace. Vedle standardního okruhu plánů, mezi něž patří plány finanční, personální, investiční, marketingu, vývoje a výzkumu. Další budou plány související s náplní činnosti organizace. Může to být plán odbytu, plán výroby, plán zásobování a další.

Účel, kterému plány slouží

- řídicí články organizace využívají plán jako přímý nástroj řízení. Jako podklad pro získání úvěru slouží tzv. podnikatelský plán. Organizace obvykle sestavují všechny typy uvedených plánů. Zvýšená pozornost je věnována vypracování ročního (taktického) plánu. Pravidelně jsou sestavovány v organizacích i operativní plány výroby. V závislosti na charakteru organizace mohou mít podobu čtvrtletních či měsíčních plánů.

4. ORGANIZACE

- organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských činností. V současných podmínkách představuje organizování, tzn. vytvoření vnitřní organizační struktury určitého celku, nedílnou součást manažerské práce. Potřeba organizování vyplývá:

- Ze snahy dosáhnout synergického efektu – většinu výrobních, ale i jiných aktivit musí realizovat více lidí;
- Z omezené schopnosti člověka, protože může řídit pouze určitý a omezený rozsah podřízených.

Proto je nezbytné vytvořit vzájemné vztahy mezi lidmi, jednotlivci i skupinami, a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům jsou předpokladem pro efektivní pracovní výkon.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Základní prvky a logika procesu organizování

Základními prvky organizování jsou

- Specializace
- Koordinace
- Vytváření útvarů, rozpětí řízení
- Dělbna kompetencí

Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci.

Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za splnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazů má odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených cílů. Nazývá se nadřízeným a členové jím vedené skupiny jsou jeho podřízení.

K zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kriteria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kriteria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce koordinaci, o které lze říci, že je optimální.

K nedůležitějším kritériím patří:

- Specializace a kvalifikace pracovníků,
- Pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit,
- Čas – podle tohoto kriteria jsou pracovníci rozděleni např. do směn,
- Produkt – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět, nebo služby, kterou je nutno zabezpečit,
- Zákazník – seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků,
- Místo – pracovníci jsou seskupeni podle místa pracoviště, regionu, státu.

Těchto šest kritérií lze různě kombinovat s cílem nalézt optimum k zajištění potřebné koordinace.

Proces organizování, poslání organizačních struktur

Organizování lze chápat jako určování činností lidí ve smyslu dělby práce k dosažení vytýčených cílů. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci.

Organizování zahrnuje z formálního hlediska tyto činnosti:

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Identifikace a klasifikace požadovaných činností, tj. vytvoření popisů pracovních funkcí (rolí pracovníků) na základě plánu, který popisuje např. množství a vlastnosti produktů a termíny jejich zhotovení;
- Seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, tj. vytvoření pracovních skupin;
- Přiřazení manažera ke skupině činností s odpovídající řídicí pravomocí, tj. vytvoření popisu pracovních funkcí manažerů včetně pravomocí nad pracovníky skupiny;
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře;

Organizování tedy zahrnuje tyto praktické činnosti:

- vytvoření organizačního řádů, který obsahuje zejména:
 - organizační schéma,
 - popisy kompetencí a pravomocí manažerů;
- vytvoření popisů pracovních funkcí pracovníků, které obsahují zejména:
 - určení komu je funkce nadřizena, komu je podřizena,
 - určení náplně vlastní práce,
 - určení zodpovědnosti;
- zařazení pracovníků do funkcí, což vyžaduje zejména:
 - posouzení schopností pracovníka pro funkci,
 - souhlas pracovníka se zařazením a pochopení úkolů,
 - zajištění kooperace s jinými pracovníky, resp. zastupování.

Praktické zařazování pracovníků do funkcí provádí ve velkých firmách částečně osobní, nebo personální oddělení, částečně příslušní vedoucí pracovníci.

Speciální organizátoři, tj. pracovníci organizačních útvarů velkých podniků nebo poradenských firem, vytvářejí hlavně organizační řád a popisy pracovních funkcí. Vytvářejí tak účelovou formální strukturu úloh organizace.

K hlavním charakteristikám organizačních struktur patří:

a) počet organizačních úrovní

b) rozpětí managementu.

Volba těchto charakteristik závisí na určitých faktorech vnitřních i vnějších. Tyto charakteristiky jsou si nepřímo úměrné při konstantní velikosti organizace.

Vytváření organizačních úrovní

Organizační úrovně jsou vytvářeny proto, že manažer je schopen „uřídít“ efektivně jen omezený počet osob. Tento počet je různý a záleží na dané konkrétní situaci. V každé organizaci je třeba určit, jaký počet podřízených může vedoucí řídit. Na úrovni top

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

managementu se tento počet pohybuje od čtyř do osmi. S klesající úrovní řízení může být osm až patnáct podřízených, někdy i více.

Organizační úrovně jsou nákladné. S rostoucím počtem organizačních úrovní rostou také náklady na řízení, je třeba více manažerů, více zaměstnanců, kteří jim pomáhají a na nezbytné koordinační činnosti organizačních jednotek. Je třeba vynaložit náklady na zařízení pro personál (hovoříme o „režijních“, „nepřímých“ nebo také o „všeobecně administrativních“ nákladech).

Organizační úrovně ztěžují komunikaci. Podnik o mnoha úrovních řízení má větší problémy s přenosem cílů, plánů a taktik směrem dolů prostřednictvím organizačních úrovní než firma, kde vrcholový manažer komunikuje přímo s výkonnými pracovníky.

Rozpětí managementu

Jedním z důležitých prvků organizování je rozpětí řízení, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje určitý maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě efektivně řídit. Označuje se jako optimální rozpětí řízení. Existuje řada teorií, které se snaží toto optimální rozpětí řízení vymežit. Vzhledem k tomu, že existuje značné množství faktorů, které tuto snahu ovlivňují, žádný jednoznačný závěr učiněn nikdy nebyl. Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Čím větší je rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší. Čím je menší rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní řízení větší.

Optimální rozpětí řízení firmy

- maximální počet podřízených, které je schopen vedoucí podniku optimálně řídit

Počet je ovlivněn několika faktory:

- Rychlost chápání a spolupráce s lidmi
- Druh a složitost práce podřízených
- Prostorové rozmístění vedoucích a podřízených
- Schopnosti podřízených

Počet podřízených v podniku

- Vrcholoví manažeři: 4 – 9
- Manažeři na nižší úrovni: 9 – 20 (USA)
- Vrcholoví manažeři: 4
- Manažeři na nižší úrovni: 8 – 12 (V. Británie)

Vrcholoví manažeři mají nižší počet podřízených - zastávají velký počet funkcí

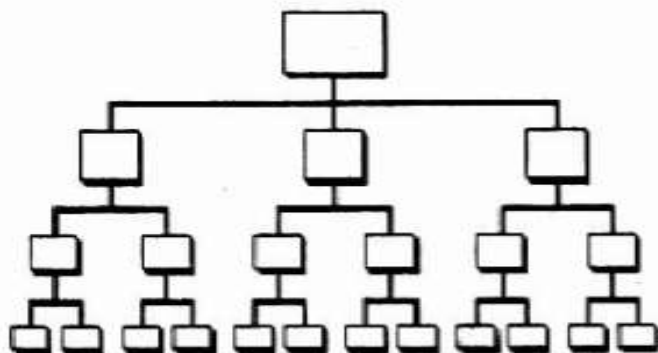
Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Rozpětí organizace

- rozeznáváme štíhlé (úzké) vs. široké organizační rozpětí společnosti

● Štíhlé organizační struktury

- znamenají, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho řídicích úrovní. Každý vedoucí pracovník má omezený počet podřízených.



Typickým příkladem může být armáda, nebo velké státní a výrobní organizace.

Výhody

- Těsná kontrola a vedení
- Rychlá komunikace mezi podřízenými a vedoucími

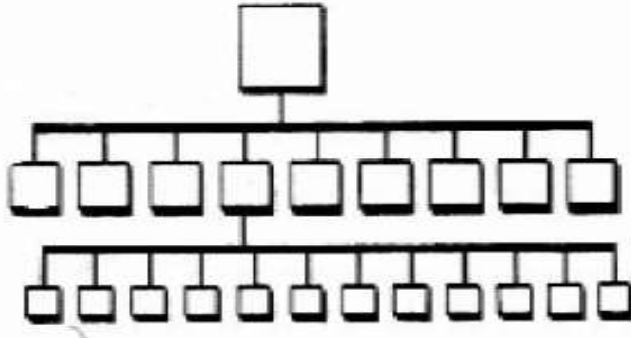
Nevýhody

- Tendence vedoucích pracovníků angažovat se v práci podřízených
- Vysoký počet organizačních úrovní -> komunikační šum
- Vyšší náklady spojené s vyšším počtem organizačních úrovní

● Široké organizační struktury

- jsou typické malým počtem řídicích úrovní a velkým počtem podřízených (příkladem může být např. univerzita: rektor řídí děkany jednotlivých fakult, ti pak řídí vedoucí jednotlivých odborných kateder, jimž jsou přímo podřízeni jednotliví odborní pedagogové

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe



Výhody

- Vedoucí jsou nuceni delegovat pravomoci
- Musí být k dispozici jasná taktika
- Podřízení musí být pečlivě vybráni -> manažeři musí být kvalitní

Nevýhody

- Přetížení vedoucí mají tendence k oddalování rozhodnutí
- Riziko, že vedoucí ztratí přehled
- Toto rozpětí vyžaduje mimořádně kvalitní manažery

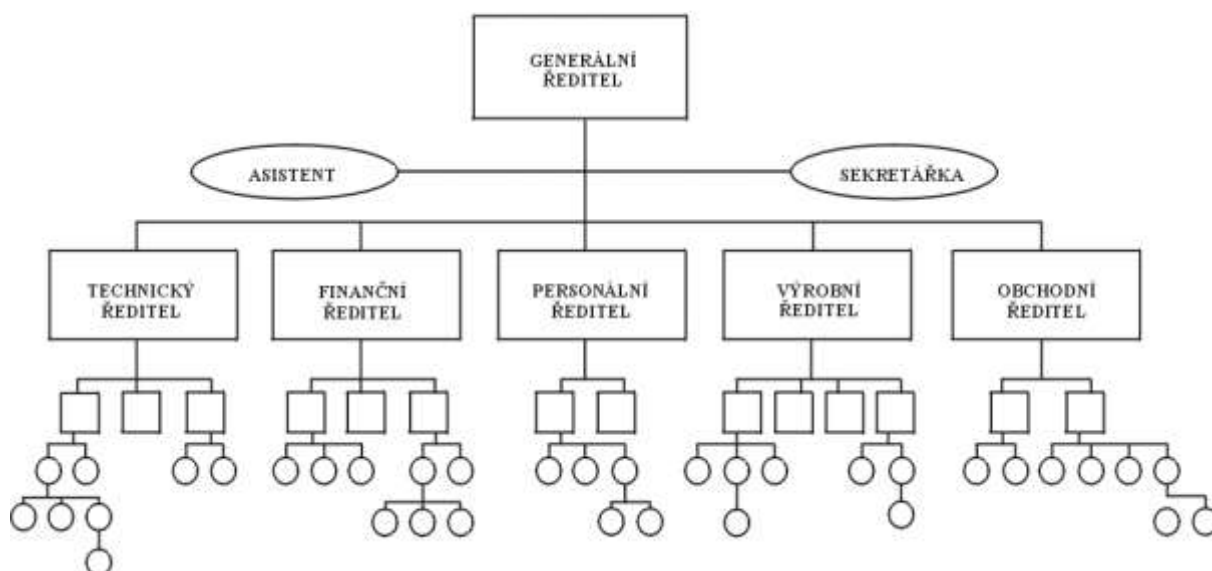
Typy organizační struktury firmy

- Funkcionální
- Divizionální
- Maticová
- Projektová

Funkcionální organizační struktura

- Funkcionální struktura se hodí pro výrobní podniky
- Pracovníci se sdružují dle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit
- Nadřízení jsou vybaveni pravomocí a odpovědností pro specializovanou funkci

FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURA



Výhody funkcionálního uspořádání

- Odborné příkazy od odborníků
- Vedoucí se mohou specializovat

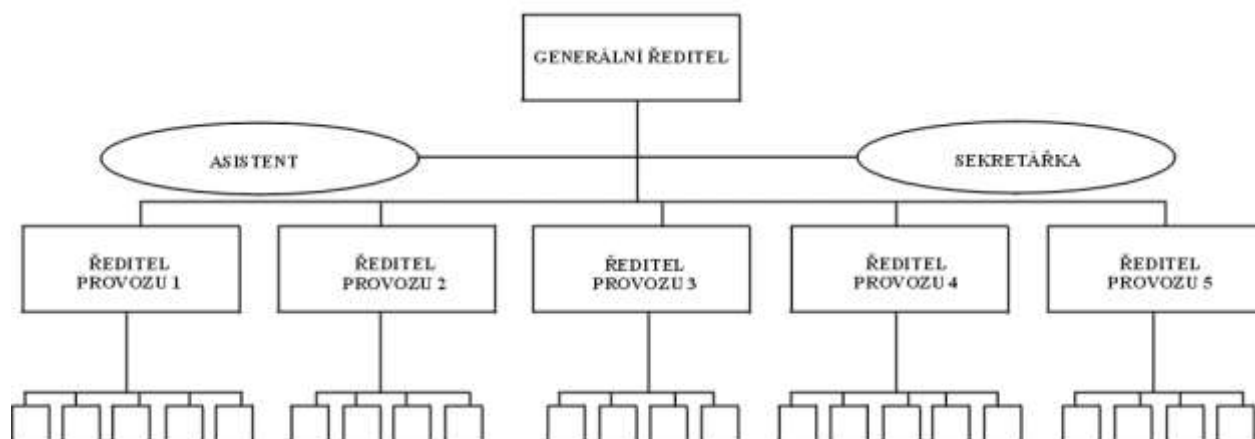
Nevýhody funkcionálního uspořádání

- Křížení pravomocí (jednotlivých vazeb)
- Podřízení mohou být přetížení

Divizionální organizační struktura

- Jako příklad slouží organizační struktura ve společnosti Telecom
- Každá divize má pod sebou stejné útvary
- Divizionální struktura firmy vzniká vydělením relativně samostatných divizí, které jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, geografického umístění nebo typu zákazníka
- Každá divize má svůj vlastní finanční, technický, provozní nebo obchodní úsek
- Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize (operativní jednání divizí)
- Na základě územního rozdělení (např. Praha, Brno, Olomouc) či rozdílného druhu výrobku (např. auto, nákladní auto, motorka)

Divizionální struktura



Výhody divizionální struktury

- Oddělená výroba v jednotlivých divizích
- Divize se mohou specializovat

Nevýhody divizionální struktury

- Růst počtu oddělení se stejnou orientací
- Jednotlivé divize mezi sebou soupeří

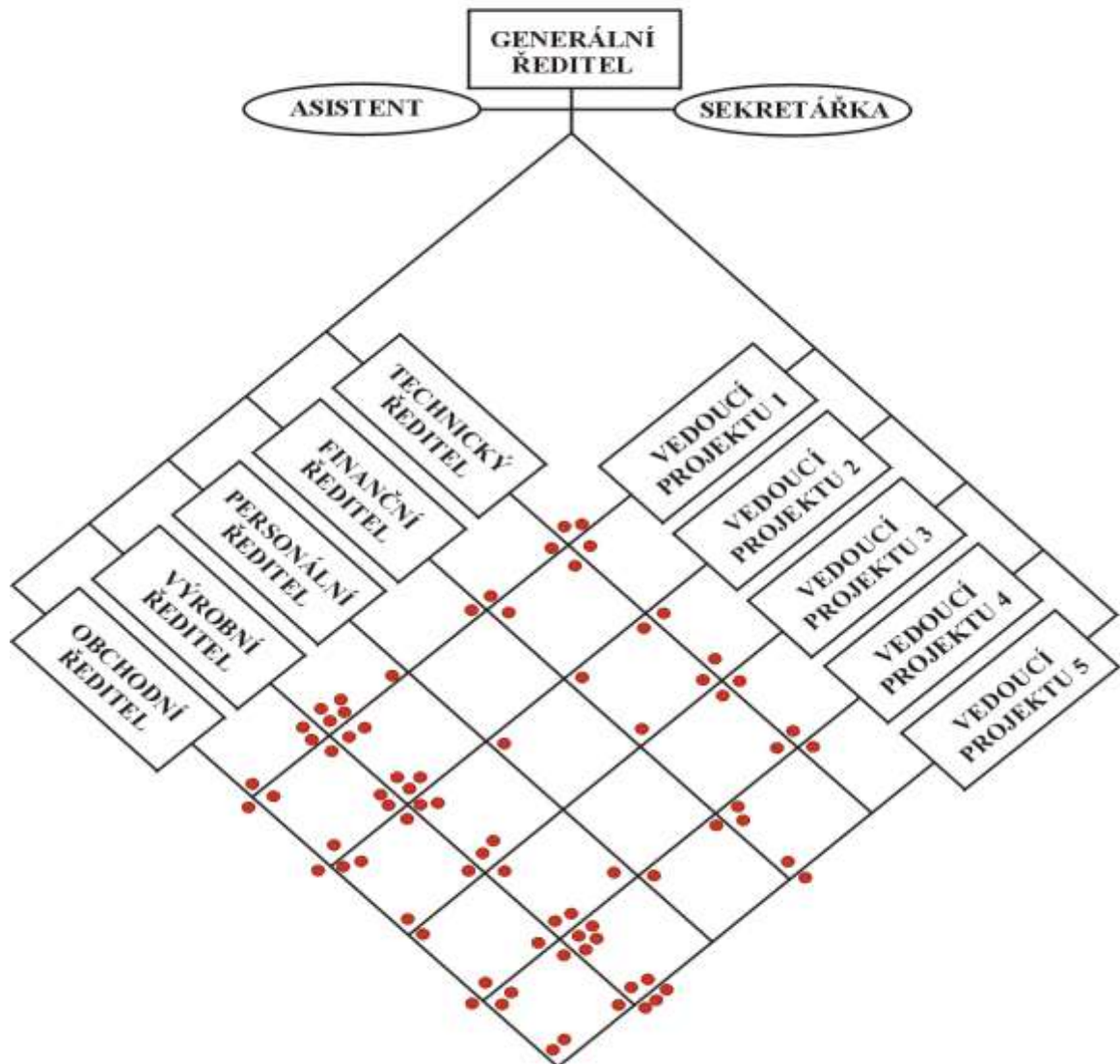
Maticová organizační struktura

V maticové organizační struktuře se po skončení projektu pracovníci vrací na svá stálá místa.

- V týmu není žádná hierarchie (všichni jsou si rovni)
- Projektů může být i více
- Spojuje prvky funkcionální a divizionální organizační struktury, z nichž vytváří matici
- Každý pracovník má dva nadřízené (odborný vedoucí a vedoucí týmu)
- Odborné týmy jsou tvořeny pracovníky několika útvarů (všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů)

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

MATICOVÁ STRUKTURA



Nevýhody maticové organizační struktury:

- Maticové uspořádání by mělo omezit nevýhody funkcionální a projektové struktury
- Je posílen rozvoj schopností a dovedností
- Pracovníci průběžně reagují na požadavky zákazníků
- Zvyšuje se motivace a zájem pracovníků
- Zdvojení autority je zdrojem zmatků
- Vzniká prostor pro mocenský boj
- Časové ztráty (díky častým schůzím)
- Nezbytnost výcviku v týmové práci

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Projektová organizační struktura

- projektová organizační struktura má tři úrovně:

- 1) podnikový manažer – řídí manažery projektů
- 2) manažeři projektů – každý manažer projektu řídí svůj vlastní tým
- 3) projektové týmy (jeden zaměstnanec může být ve více týmech) - např. stavební firmy, IT firmy

Formální a neformální organizace

- ve formální rovině řeší, kdo bude komu odpovídat a jakým způsobem se bude postupovat při plnění jednotlivých úkolů

Formální organizace

- Organizační struktura, organizační řád, popisy pracovní funkce
- Navrhována tak, aby umožnila co nejefektivnější fungování instituce

Organizační struktura má být:

- Založena na objektivitě a společném zájmu členů organizace
- Neutrální
- Struktura je navrhována vrcholovým vedením a odbornými pracovníky

Neformální organizace

- Lidé vnášejí do své práce osobní city a potřeby
- Lidé se stýkají i s pracovníky z jiných org. útvarů
- Častěji se řídí spíše radami lidí, kterých si váží, než radami svých nadřízených
- Delegování dává autoritu nižším manažerům
- Moc manažera využít své autority je dána ochotou podřízených tuto autoritu přijmout (teorie přijímání autority ...moc ztrácí význam, není-li uznávána podřízenými)

Chování lidí ve funkcionální struktuře

- Dovednosti a zkušenosti jsou orientovány do hloubky
- Kariéra pracovníků je jednoznačná (dána jednoznačným zaměřením pracovníka)
- Strategické rozhodování pouze ve vrcholovém vedení
- Spolupráce pracovníků probíhá v rámci odborné oblasti (nikoli mezi oblastmi)

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Špatné podmínky pro inovaci
- Nejasná odpovědnost za pracovní výsledky

Chování lidí v divizionální struktuře

- Dovednosti a zkušenosti jsou obecné
- Snadné přizpůsobení v nestálém prostředí
- Strategické rozhodování je částečně převedeno na divizi
- Koordinace probíhá hlavně mezi útvary divize
- Jasná odpovědnost za výsledky

5. VEDENÍ LIDÍ

Pojem vedení (resp. vedení lidí) není v manažerské literatuře jednotně interpretován. Na jedné straně je vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce: „vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené/plánované záměry, cíle, úkoly“, takže v podstatě můžeme tento výraz považovat za synonymum pojmu ovlivňování, usměrňování pracovníků“. Na druhé straně se lze setkat s přístupem, který vedení lidí odlišuje od klasických řídicích praktik, zdůrazňuje jednak aspekt dlouhodobé vize, jednak aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení. V tomto duchu je např. pojímána definice vedení Johna Kottera: „Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jméno budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám. Kotter dále staví do jistého protikladu klasické řídicí aktivity a přístupy vedení. Tradiční řízení je založené na plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole a dále na sledování dosažených výsledků, kdy smyslem řídicích aktivit je vytvořit určitý řád v průběhu činností organizace s cílem dosáhnout požadovaných, zpravidla krátkodobých výsledků. Naproti tomu přístupy vedení jsou založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí, k čemuž má sloužit komunikace se všemi zúčastněnými, jejich motivování a inspirování s cílem získat lidi pro změny a dlouhodobé potřeby organizace. Počátek novodobé historie managementu preferoval ve vztahu k podřízeným jasné vymezení úkolů, přesné popisy pracovních činností a dbal na disciplinovanost plnění úkolů a pravidelnou následnou kontrolu dosažených

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

výsledků. Od podřízených se nečekala přílišná aktivita kromě důsledného plnění či překračování výkonových kritérií. S tím, jak rostla kvalifikace pracovníku, bylo zřejmé, že je protismyslné nevyužívat intelektuálního potenciálu výkonných pracovníků ve prospěch rozvoje firmy. Je jasné, že vedoucí pracovníci nemohou znát všechny detaily pracovních činností, pružně reagovat na všechny problémy, které v provozní činnosti vznikají. Stejně tak výkonní pracovníci představují cenný potenciál pro drobná a mnohdy i závažnější zlepšování. Smyslem vedení lidí je proto v současnosti podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha, tzn. vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů. Dosažení těchto cílů předpokládá změnu jak na straně řídicích pracovníků, tak i změnu na straně řízených, zvláště pak změny postojů pracovníků k práci. Náplň funkce vedení v současné době, tzn. vztah vedoucích pracovníků k výkonným pracovníkům, se stává obsáhlejší. Již tradiční úloha vedení, **zabezpečit splnění příslušných pracovních úkolů**, má řadu podkritérií. Značný důraz je kladen na kvalitu výsledků práce, dodržení stanovených termínů, respektování požadavků hospodárnosti, ale i bezpečnosti práce, ochrany pracovního a životního prostředí atd. Za jednostrannou je přitom považována orientace na využívání klasických prvků motivace založených na výkonových normách a úkolové mzdě. K dalším složkám náplně funkce vedení patří i tyto dva základní momenty:

- **aktivizovat, iniciovat, motivovat angažovanost výkonných pracovníků** v podobě různých forem zlepšování, přičemž předmět těchto aktivit může být různý (zvýšení hospodárnosti, zlepšení kvality, pracovních podmínek, životního prostředí atd.);

- **rozvoj pracovníků**, udržování a zvyšování kvalifikace, dobrých mezilidských vztahů na pracovištích apod.

V přístupech k vedení se v současnosti objevuje řada nových metod i módních termínů, jejichž společným rysem je posílení prvků demokratizace, úsilí o větší samostatnost a angažovanost výkonných pracovníků, o posun rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným složkám apod. V souladu s těmito posuny se mění i postavení vedoucího pracovníka. V této souvislosti se můžeme setkat s celou řadou nových výrazů: od vedoucího pracovníka se vyžaduje, aby byl nejen dobrým manažerem, ale stal se **vůdcem (lídrem)**, ve vedení se prosazuje nejen vedení prostřednictvím příkazů a kontroly, ale posiluje se vedení

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

prostřednictvím sdílené vize, na významu nabývají i další pojmy a přístupy, jako je koučování, zmocňování, týmová práce, přesun rozhodování na nižší, často až výkonné stupně apod.

Princip a prvky vůdcovství

Manažerská teorie i praxe diferencují mezi pojmem řízení a tvůrčí vedení. Nositelem řízení je manažer, zatímco reprezentantem tvůrčího vedení je vůdce - **lídr**. Dost často dochází k záměně těchto pojmů i proto, že čeština nemá jednoznačný ekvivalent umožňující výrazové i obsahové práci manažera od práce vůdce (lídra) je značně obtížné. Většinou užíváme pojmu vůdcovství nebo tvůrčí vedení spolupracovníků. Méně často se užívá termínu charismatické vedení nebo lídrové vedení. Vůdce je často přirovnáván k dirigentovi – kvalita orchestru závisí v maximální míře na dobrém dirigentském vedení. Odhaduje se, že 80 % lídrů vděčí za svůj růst zkušenostem a pouze 20 % školení a studiu. Lidé mají snahu následovat toho, kdo je podle jejich názoru schopen uspokojovat jejich osobní cíle. Efektivní manažer v současnosti svou moc neodvozuje od svého formálního postavení v organizaci, ale od osobního vlivu. Ten je určován následujícími atributy:

- odborná úroveň manažera
- znalosti, zkušenosti a dovednosti, které jsou užitečné pro okruh jím řízených skutečností v organizaci a dotýkají se i jím řízených pracovníků;
- osobnostní úroveň manažera (charismatická osoba, která svým vystupováním a zanícením dovede zapálit podřízené pro věc, získat jejich důvěru, respekt, uznání, představovat vzor pro následování).

Je mnoho dalších vlastností, které by měl vedoucí dále splňovat. Je třeba ve stručnosti upozornit ještě na dva momenty. Správný manažer se nemůže zabývat převážně minulostí, ale musí především hledět do budoucnosti. Úspěch managementu je stále více spojován s tím, jak manažer dovede zapojit podřízené pracovníky do dění na svěřeném úseku. I k tomuto účelu je nabízena celá řada jevových forem, jako je zmocňování, koučování, týmová práce apod. Vedení lidí je prvkem sociálních vztahů skupin v pracovním procesu. Má být sdíleno (**shared**) členy pracovních skupin. Manažer potřebuje ty, kteří ho budou následovat (**followers**) a skupiny potřebují své vedoucí (**leaders**). Klíčovými aspekty vedení lidí jsou řídicí hodnoty, povaha úkolů, charakter vedeného týmu (skupiny) a organizační klima, „Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

spřávně. Dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než v tvorbě strhující a všeobsažné vize. Jsou to manažeři, nikoli vůdci. Zajímají se o to, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivněji řídit své systémy a struktury. Na otázku, kdo je lídr, se pokusil v roce 1988 odpovědět časopis *Fortune*. Uskutečnil rozsáhlý průzkum zaměřený na zjištění, kdo je efektivní vedoucí a jaké jsou jeho charakteristiky. Bylo dotazováno 206 respondentů, kteří zastávali funkci výkonných ředitelů. Dvě třetiny dotazovaných respondentů byly toho názoru, že k vůdcovství je třeba určitého talentu, který se ale musí rozvíjet permanentním učením, výkonem vedoucích funkcí a delegováním pravomocí.

7 hlavních charakteristik úspěšného vůdce:

- musí důvěřovat svým podřízeným a delegovat jim pravomoc;
- musí poskytnout představu budoucího rozvoje podniku a inspirovat zaměstnance tak, aby se s touto představou ztotožnili;
- v kritických okamžicích musí lídr „velet“ téměř autoritativně (dokonce i ti, kteří se plně ztotožňují s participativním stylem jednání, musí v krizových okamžicích nekompromisně přikazovat);
- schopnost podstupovat riziko;
- lídři musí být v oblasti své činnosti plně kompetentní a musí mít úctu zaměstnanců;
- efektivní vůdce musí usilovat o to, aby v okamžiku rozhodování byly názory rozporné;
- efektivní lídr musí být schopen vidět a chápat celkové zásadní problémy. Musí umět složité situace a problémy zjednodušit tak, aby byly pochopitelné a proveditelné pro všechny.

VEDENÍ LIDÍ – Koučování

Koučování (coaching) je styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu. Vedoucí pracovník omezuje přímé, příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým, v příslib pomoci, spolupráce či rádčovství při řešení problémů atd. Úlohou

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

manažera v roli kouče je více než přikazovat - být rádcem, který pomáhá s řešením problémů, zabezpečením nezbytných podmínek pro dosažení požadovaných výsledků. Aby tuto úlohu manažer naplnil, musí být odbornou autoritou s bohatými znalostmi a četnými zkušenostmi. Koučování představuje vedení lidí pomocí jasně a logicky formulovaných otázek, na které si odpovídá sám koučovaný. Nejčastější metodou, které se při koučování využívá je metoda GROW.

G – goals (cíle)

R – reality (hodnocení stávajícího stavu)

O – options (možnosti řešení)

W – who, when, where, what (KDO, KDY, KDE, ...)

Základními podmínkami pro možné vedení pracovníků metodou koučování je správná kompetence kouče a ochota být koučován ze strany koučovaného.

VEDENÍ LIDÍ – Zmocňování

Zmocňování (empowerment) představuje směr vedení lidí, který spočívá v poskytnutí pracovníkům jisté míry volnosti, samostatnosti v jednání a při výkonu jim svěřené práce. Při výkonu práce existují činnosti, které by měly být provedeny přesně a podle jasných pokynů a které budou doprovázeny příslušnou kontrolou; vedle toho je možné poskytnout prostor pro volnou angažovanost pracovníků. Zmocňování spočívá v uvolnění prostoru při vlastním rozhodování a převzetí příslušné odpovědnosti pracovníka za vlastní pracovní výkon a dosažené výsledky. Zmocňování představuje "měkký" faktor řízení - jde o motivační nástroj povzbuzující činnost pracovníků na svěřeném úseku, aniž by byli vedeni k výkonu příkazy a následnou kontrolou. Od manažerů zmocňování vyžaduje připustit i jiný model, než je model příkaz -kontrola, od podřízených pak přijmout určitou míru jejich zodpovědnosti za vlastní činy. Zmocňování má své opodstatnění ve všech specifických situacích, kdy chybějí jasné pokyny, pravidla chování a kdy je třeba se pružně rozhodnout, angažovat se s cílem dosáhnout příslušných výkonových parametrů. Je-li zavedení koučování preferováno pouze na nejnižší úrovni řízení a na ostatních úrovních je zachován tradiční přístup řízení založený

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

na předávání příkazů, je zřejmé, že se v řízení organizace setkávají dvě kultury řízení. Pokud nedojde k rozšíření rysů zmocňování i do vyšších úrovní řízení, je třeba mít na zřeteli, že manažeři nejnižší úrovně (mistři, předáci, dílovedoucí apod.) jsou právě těmi osobami, u nichž k střetu těchto kultur dochází; nadřízenými jsou řízeni formou příkazů a od nich se vyžaduje aplikovat styl řízení, kdy přímých příkazů neužívají - naznačují směry rozvoje, preferují důvěru v dosažení cílů, nepřikazují, ale radí, jak se vyrovnat se vzniklými problémy. Se zmocňováním úzce souvisí pojem **delegování**, a to ve smyslu pověření výkonem nebo přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnost na jinou (zpravidla podřízenou osobu).

VEDENÍ LIDÍ – Týmová práce

Tým, týmová práce (teamwork) je dalším z často frekventovaných výrazů, které se prosazují v moderních způsobech vedení lidí. Stejně jako u předcházejících pojmů se podstata a jevové formy tohoto konceptu vyvíjejí a často se i rozdílně interpretují.

Typické jsou následující dva základní pohledy na týmy a týmovou práci:

- chápání týmu jako uskupení lidí, kteří jsou sdruženi za účelem plnění určitých, často i zcela pravidelných pracovních úkolů (zde tým splývá s organizačním vymezením pracovní skupiny), kdy charakteristickým rysem týmové práce je zdůrazňování vzájemné závislosti mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny jako celku;

- chápání týmu jako ad hoc pracovní skupiny, sestavené k tvůrčímu řešení, popř. i realizaci specifického úkolu, obvykle nad rámec běžných pracovních úkolů. V prvním případě je smyslem prosazování týmové práce snaha přesvědčit, že každý svým dílem přispívá ke konečným výsledkům skupiny a že nikoli uzavřenost, ale vzájemná spolupráce a pomoc jsou tou správnou cestou k dosažení cílů.

STYLY VEDENÍ

Styl vedení – způsob vedení, druhým dáváme prostor k vyjádření a rozhodujeme společně. Styl vedení musíme měnit a přizpůsobit se konkrétní situaci. Je určován na základě osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Musíme však posoudit následující kritéria:

1. Zda chci vtahovat do hry i další zúčastněné osoby. Chci jim dát více prostoru pro sdělení jejich názorů.
2. Do všeho chci zasahovat a mít na vše vliv. Být ve svém působení aktivní.

Rozdělení stylů vedení:

Direktivní styl vedení - vysoce aktivní vedoucí

Manažer je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí. Často zasahuje do rozhodování. Vydává příkazy a rozkazy. Často hovoří v první osobě jednotného čísla (já chci). V direktivním stylu vedení do všeho zasahuje a rozhoduje a druzí zúčastnění nemají takřka žádné slovo a postavení. Tohoto stylu vedení využijte tak v 10-20% situace (pokud se vzdalujete od stanovených cílů, pokud na poradě někdo odvádí téma jinam apod.). Direktivní buďte tehdy, pokud hrozí krize.

Demokratický styl - prostor i pro druhé

Vedoucí osoba je ve svém snažení velice aktivní, ale ráda si nechává sdělit názor druhých. Nechává jim prostor k jejich vyjádření a představám. Při závěrečném rozhodování má hlavní slovo manažer. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu. V tomto stylu používá otevřené otázky (Jaký na to máte názor?), používá 2. osobu množného čísla.

Liberální styl - nepřijímat odpovědnost

Manažer nemusí být aktivní a může se zříci své zodpovědnosti. Často přenechává zodpovědnost na ostatních (rozhodněte se dle sebe). Tohoto stylu využijte v případě, kdy požadovaná věc nesouvisí s vaší prací a tj. cca 5% situací.

Participativní styl - rozvoj týmové práce

Manažer se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevovat. Může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek. Snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k osobnímu rozvoji. Do práce jim příliš nezasahuje. Po jejich odvedené práci s nimi zhodnotí výsledky. Sděluje jim, co udělali dobře a čemu se naopak příště vyvarovat. Při konverzaci dává prostor ostatním, svůj názor sděluje jako poslední.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Styly manažerské práce podle RENSISE LIKERTA (tradiční)

Autoritativní - jde o direktivní určování úkolů. Žádné zpětné vazby. Manažer se nesnaží vytvořit si prostředí vzájemné důvěry a ve všech rozhodnutích má pravdu. Komunikace probíhá shora dolů.

Benevolentní styl - snaží se vytvořit partnerské prostředí, a v případě rozhodování si od nich nechá sdělit svůj názor. Závěrečné slovo má vždy manažer. Snaží se motivovat podřízené v podobě odměn. Komunikace shora dolů.

Konzultativní styl - oboustranná komunikace, ale poslední rozhodnutí záleží na manažerovi. Méně se využívá trestů, spíše se používají odměny. Naslouchá připomínkám podřízených a z toho odvozuje svá rozhodnutí.

Participativní styl - manažeři plně důvěřují svým podřízeným. Rozhodnutí dělá skupinově, platí zde volná oboustranná komunikace. Vytváří se příznivé klima.

Rozdělení podle ROBERTA BLAKEA a JANE MOUTONOVÉ do tzv. manažerské mřížky (managerial grid)

Sestavili graf na dvou proměnných - sociální aspekt (zájem o lidi)- svislá osa, výrobní aspekt (starost o produkci) - vodorovná osa. Každá z těchto os má hodnoty 1-9, označující vzestupně váhu každého faktoru. Spojíme-li tyto hodnoty, vznikne tzv. manažerská mřížka.

Základním kritériem rozlišení stylů řízení je

orientace na lidi, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků

orientace na výkon, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.



Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Podle těchto dvou kritérií rozlišujeme styl vedení na následující typy:

Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9) se starostlivě věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření pozitivních pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.

Týmový vedoucí (9,9) dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ ve společnosti vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.

Volný průběh (1,1) Vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevyšmáhá si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil.

Plantážník (9,1) Výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu, opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi - diktuje jim, co mají dělat a jak. Jakýkoliv odpor tvrdě potlačuje.

Situační vedení (HERSEY, BLANCHARD)

Hersey a Blanchard ve své **teorii situačního vůdcovství** rozlišili čtyři typy následovníků (podle úrovně jejich rozvoje) a čtyři typy vůdcovských stylů podle typů následovníků. Podle těchto typů následně popisují jejich čtyři hlavní kombinace:

1. **Vůdcovský styl instruující/direktivní** nejčastěji odpovídá úrovni rozvoje následovníka vyznačující se nízkou kompetentností a nízkou mírou zapojení do plnění úkolu, jelikož nemá zatím dostatek schopností, nicméně má zapálení pro věc a entuziasmus. Vůdce má vysoké úkolově direktivní zaměření, ale zatím malé zaměření na rozvíjení vztahu s následovníkem.
2. **Vůdcovský styl koučující** odpovídá úrovni rozvoje následovníka, ve které již prokazuje vyšší míru kompetentnosti, aktivnější zapojení, zatím ale stále nižší úroveň schopností. Vůdce má vysoké úkolově direktivní zaměření i velké zaměření na vztahy.
3. **Vůdcovský styl participační/podporující** odpovídá úrovni rozvoje následovníka, který již prokazuje velkou kompetentnost a aktivnější, ale stále ještě proměnlivé zapojení z důvodu nedostatečné sebedůvěry a motivace. Vůdce má nízké úkolově direktivní zaměření a velké zaměření na vztahy.
4. **Vůdcovský styl delegující** odpovídá úrovni rozvoje následovníka, který již prokazuje vysokou kompetentnost i vysokou úroveň aktivního zapojení při plnění úkolů. Je schopný a zároveň ochotný, sám dozrál do role vůdce. Vůdce již má vůči tomuto následovníkovi nízké úkolově direktivní zaměření.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

6. KONTROLA

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité zpětné vazby. Smyslem je získat objektivní představu o řízené realitě, tj. plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí.

Základní členění kontrolních procesů spočívá v dělení na:

- **Vnitřní (interní) kontrolu;**
 - Je iniciována vnitřními strukturami organizace,
 - Je realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněni.
- **Vnější (externí) kontrolu** (v řadě případů musí organizace strpět kontrolu realizovanou subjekty stojícími mimo organizaci – může to mít dvojí původ:

a) Smluvní požadavky, kdy se organizace v souladu se svými záměry zaváže, že umožní externímu subjektu prověřit určité skutečnosti;

b) Zákonné požadavky – z dikce řady zákonů vyplývá oprávnění zpravidla státních orgánů provádět vybrané kontrolní činnosti (daňová přiznání, placení příspěvků na sociální a zdravotní pojištění, požární kontrola, kontrola BOZP atd.

Základní definování kontrolní funkce:

- Kontrola je jednou ze základních funkcí řízení.
- Z hlediska systémového je kontrola zpětnovazební činností
- Je porovnání skutečně zjištěného stavu se stavem plánovaným. Jejím cílem je včasné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi cíli stanovenými plánem a jeho uskutečňování.
- Kontrola umožňuje prostřednictvím identifikace odchylek od cíle a plánu, realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. A to, pokud možno, ještě dříve, než odchylky nastanou (jde o prevenci).
- Je to proces, jehož prováděním získává řídicí orgán informace o rozdílu mezi plánovaným a skutečným stavem systému (struktury, organizace, firmy) a také o příčinách jeho vzniku.
- Kontrolní činnost je jednou z hlavních povinností řídicího pracovníka. Existuje rčení: „Kdo řídí, ten kontroluje“.
- Kontrola je velmi důležitou funkcí řízení a sama má své základní funkce – poznávací, nápravnou a výchovnou.

Další kontrolní funkce:

- Dohled – aby bylo dosahováno požadovaného produktu, patřičných aktivit, procesů

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Porovnávání – rozdíly mezi plánem a skutečností, výkonem skutečným a požadovaným
- Náprava nedostatků - odchylky od plánu, nevhodné postupy, bezpečnost práce
- Rozhodovací vliv – na základě zpětné vazby vyvození poučení z poznatků a jejich promítnutí do dalšího rozhodování

Význam kontroly:

- zaměření úsilí organizace (firma, podnik, úřad) žádoucím směrem – dosahování stanovených cílů, možnost jejich úpravy v souladu s realitou (nebudu vyrábět něco, co jsem si sice naplánoval, ale co nejde na odbyt)
- zjišťování stavu, hodnocení a ovlivňování chování organizace – tyto činnosti jsou podmínkou úspěchu
- sladování úsilí lidí – tak, aby lidé jednali cíleně a efektivně pro užitek organizace i svůj
- vytváření podmínek pro dynamickou stabilitu organizace

– zvyšuje se jistota aktivit organizace a jejich lidí a také se stanovují pravidla pro řešení opakujících se činností a situací

Hlavní zásady kontroly:

- organičnost – kontrolní aktivity musí být v organickém souladu s cíli, plány, oblastmi, strukturami, organizační kulturou organizace i s ostatními manažerskými funkcemi
- přiměřenost – kontrola musí zjišťovat informace skutečně potřebné a závažné, ne podružné
- efektivnost – nízké náklady, malé vedlejší účinky a vysoké přínosy kontroly (přínos musí být vyšší, než náklady na kontrolu)
- budoucnost – na základě výsledků kontroly rozhodujeme o budoucím vývoji procesů (zjišťujeme současný a vlastně i minulý stav a náprava teprve bude s časovým odstupem)
- pružnost – systém kontroly musí být schopen rychlé reakce na potřeby, neočekávané změny i možná nová řešení
- motivace – kontrola má mít motivační funkci. Jejím cílem je sjednocovat lidi, ale také vytvářet povědomí o tom, že jsem či mohu být kontrolován.

Kontroly můžeme dělit dle následujících hledisek:

- obsahové náplně – dle procesů, které jsou řízeny

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- organizační úrovně – na různých úrovních řízení (vrcholové, střední a nižší úrovni);

Dle charakteru provádění členíme kontroly dále na:

- **pravidelné a nepravidelné** – pravidelné (periodické) kontroly pro zjišťování odchylek od plánu; nepravidelné kontroly vycházejí z potřeby specifických aktivit zejména v jejich kritických stádiích a z potřeby ověřit správnost provádění činnosti
- **přímé a nepřímé** – přímé kontroly se provádějí osobně řídicími orgány a nepřímé zprostředkovaně, např. pomocí auditorů, speciálních kontrolorů apod.
- **interní a externí** - interní kontroly se provádějí vlastními silami, externí pak přes experty a poradce
- **preventivní, průběžné a následné** – preventivní kontroly mají za cíl předcházet vzniku problémů, škod, nedostatků; průběžné kontroly sledují odchylky v průběhu procesů; následné kontroly se soustřeďují na výstupy

4 základní fáze průběhu kontroly:

- Příprava na provedení kontroly (cíl, způsob, rozsah, čas, příprava lidí)
- Zjištění skutečného stavu, jeho porovnání s předpokládaným stavem a zjištění odchylek (rozdílů)
- Zjištění příčin těchto odchylek a rozdílů
- Přijetí opatření k nápravě nedostatků a jejich zobecnění k dalšímu využití

Nedostatky kontrolního procesu:

- Formálnost a samoučelnost – kontroly, které nepřinesou poznatky či tyto poznatky nejsou využity pro další rozhodování jsou zbytečné a ve důsledcích mohou být škodlivé
- Subjektivnost – každý člověk je osobností a má svůj pohled na problém, pokud tento pohled je převažující, je to špatně. Stává se, že získané poznatky neodpovídají skutečnosti, jsou záměrně upravovány do lepší či horší podoby (svým nadřazeným rádi hlásíme lepší skutečnosti nebo naopak se chceme někomu pomstít či ho znemožnit), pak se můžeme dočkat vážných důsledků.
- Nepřesnost a nesrozumitelnost – zjištění nepřesných či neúplných poznatků. Výsledky jsou nesrozumitelné a manažer na ně nemůže reagovat.
- Nízká efektivita – náklady na kontrolu jsou vyšší, než přínos poznatků z ní získaných. Některé výsledky nelze ani ovlivnit.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Žádná nebo malá kontrola – může vést k problémům v organizaci a vždy platí „důvěřuj, ale prověřuj!“
- Častá a silná kontrola – neplní svoji funkci, lidé si na ni zvyknou a sníží se jejich odpovědnost. Může také vést k odporu, lidé jsou frustrováni neustálým dohledem a dělají jen to nejnutnější. Jakmile dozor pomine, přestanou se snažit.

Controlling

Controlling jako součást ekonomického řízení organizace vychází z komplexního podchycení všech ekonomických a zejména nákladových událostí prostřednictvím účetních okruhů. Směřuje k objektivnímu a jednoznačnému vyhodnocení získaných informací.

Výsledkem controllingu jsou následující závěry:

- konstatování týkající se požadovaného stavu = „jaké výsledky měly být“,
- zachycení skutečného stavu = „jaké jsou faktické výsledky“,
- vyhodnocení odchylek včetně určení míst a příčin jejich vzniku,
- přiřazení odpovědnosti za tyto odchylky = „proč jsou výsledky takové“,
- návrhy a opatření pro příslušné úrovně řízení.

Využití výpočetní techniky umožňuje provádět controlling v kratších časových periodách, zavést odchylkové analýzy a vyhodnocovat např. vliv výroby, cenové vlivy vstupů i výstupů, vlivy změn technicko-hospodářských norem, vliv změn odpisů, mezd apod. na plnění příslušných ekonomických ukazatelů.

Controlling při řízení projektů

Každý projekt by měl pro realizační fázi určovat věcnou náplň provázanou s rozpočtem nákladů a termíny plnění. Controlling tak může při porovnání se skutečným plněním poskytovat managementu jednak průběžný, dekadní, měsíční přehled o plnění projektu, jednak po dokončení projektu nabídnout komplexní analýzu plnění projektu.

Rozvojová koncepce controllingu

- pojímá controlling jako nástroj podnikového řízení zaměřeného na rozvoj a budoucnost. Má poskytovat top managementu základní podkladové informace pro stanovení, popř. korektury kursu podniku.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Obecně je zaměřen jednak na informační systém – vymezení a zpřesňování informační základny, jednak na metody vyhodnocování údajů a jejich interpretaci pro potřeby manažerů různých úrovní.

Controlling jako systém včasného varování

- je zatím posledním vývojovým krokem. Očekává se, že bude pružně poskytovat informace signalizující nejen případy poruch, ale i možného ohrožení plnění plánovaných úkolů, popř. signalizovat i ohrožení konkurencí apod.

Automatická kontrola

Může být aplikována jako zpětná vazba řízení technických zařízení, např. jako automatická kontrola každého vyrobeného kusu. S využitím řady snímačů a na základě vyhodnocování získaných dat může tento způsob kontroly průběžně poskytovat informace o stavu a průběhu řízených technologických procesů.

LITERATURA:

ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., & ŠULEŘ, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

BUCHTA, M., & SIEGL, M. (2003). *Základy managementu (2nd ed.)*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., & IVANCEVICH, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada, 1997.

DĚDINA, J., & ČEJKA J. (1999). *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. Praha: Brabapress.

DRUCKER, P. F. (1993). *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press.

KOONTZ, H., & WEIHRICH, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.

LEDNICKÝ, V. (2000). *Základy managementu*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského.

PITRA, Z. (2007). *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing.

POŠVÁŘ, Z., & ERBES, J. (2002). *Management I*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně.

VEBER, J. a kol. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

VODÁČEK, L., & VODÁČKOVÁ, O. (2001). *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press.

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe