

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta právnická
Katedra veřejné správy

Bakalářská práce

*Manažerské dovednosti – kompetence manažera
(vedoucího pracovníka) ve veřejné správě*

Předkládá: Dominik Roubin

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Manažerské dovednosti – kompetence manažera (vedoucího pracovníka) ve veřejné správě“ zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem ve vědecké práci obvyklým.

Plzeň, březen 2018

.....

Dominik Roubin

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Sequencové za odborné vedení, za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

Obsah

Úvod	1
1. Vymezení základních pojmů.....	2
1.1. Veřejná správa	2
1.2. Management.....	2
1.3. Historie pojmu management	3
1.3.1. První etapa	3
1.3.2. Klasické období managementu	3
1.3.3. Management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století.....	4
1.3.4. Management konce 20. století	4
1.3.5. Management počátku 21. století	5
1.4. Manažer	5
1.5. Kompetence	5
1.6. Dovednosti	6
2. Specifika činnosti managementu ve veřejné správě.....	7
2.1. Rozdíly mezi státní a soukromou sférou	7
2.2. Činnost manažera v ekonomických procesech	7
2.3. Rozpočtový proces	8
3. Manažerské funkce, kompetence a dovednosti	9
3.1. Manažerské funkce	9
3.2. Manažerské kompetence.....	9
3.3. Manažerské dovednosti	9
3.4. Řízení lidí	10
3.4.1. Řízení pracovního výkonu	10
3.4.2. Styly řízení	10
3.5. Plánování.....	11
3.5.1. Pojem plánování.....	11
3.5.2. Postup plánování.....	12
3.6. Organizování	12
3.6.1. Pojem organizování.....	12
3.6.2. Organizační struktury.....	12
3.7. Výběr a rozmístování pracovníků.....	13

3.8.	Delegování.....	13
3.8.1.	Pojem delegování.....	13
3.8.2.	Důvody nedelegování.....	13
3.8.3.	Aspekty delegace	14
3.8.4.	Činnosti nevhodné k delegování	14
3.9.	Vedení lidí.....	16
3.10.	Kontrola.....	16
3.10.1.	Pojem kontroly	16
3.10.2.	Způsob kontroly	17
3.10.3.	Chyby kontroly	17
3.11.	Komunikace.....	18
3.11.1.	Komunikační proces	18
3.11.2.	Manažerská komunikace.....	18
4.	Osobnost manažera	20
4.1.	Osobnost	20
4.2.	Manažerské role.....	21
4.3.	Manažerské kompetence.....	21
4.4.	Temperament.....	22
4.4.1.	Extrovert a Introvert.....	22
4.4.2.	Hippokratova, Galenova typologie.....	23
4.5.	Charakter.....	23
4.6.	Autorita	24
4.7.	Self- management.....	25
4.7.1.	Sebepoznání.....	25
4.8.	Emocionální inteligence při řízení sebe sama	27
4.8.1.	Schopnost motivovat sebe sama	27
5.	Chyby a omyly v práci manažera.....	28
5.1.	Jedovatí manažeři	28
5.2.	Manažeři psychopati.....	29
5.2.1.	Kdo je psychopat?	29
5.2.2.	Osobnost psychopata.....	30
5.2.3.	Psychopati v manažerských pozicích.....	30
5.2.4.	Obrana.....	31
	Závěr.....	33

Resumé.....	35
Klíčová slova	35
Resume.....	36
Key words.....	36
Seznam literatury a informačních zdrojů	37

Úvod

Manažer je bezpochyby velice důležitou osobou v rámci jakékoliv organizace, ať už se jedná o organizaci soukromou, nebo veřejnou. Jeho otisk je patrný ať už uvnitř organizace, kde ovlivňuje činnost svého týmu, jeho efektivitu, výkonnost, úroveň spolupráce a další aspekty vyplývající z úrovně jeho manažerských dovedností, tak navenek by měl působit jako důstojný reprezentant své organizace.

Úroveň osvojených manažerských dovedností a specifické osobnostní rysy vhodné pro výkon této pozice odlišují průměrné manažery od těch úspěšných. Důležitou roli v každé organizaci hraje, aby na manažerské pozice byli přijímáni lidé, jejichž odborné znalosti, osobnost a manažerské kompetence budou pro organizaci přínosem a pomohli v jejím rozvoji. Na druhou stranu je žádoucí, aby na tyto posty nebyly přijímány osoby, které budou ve výsledku mít pro organizaci špatný vliv a způsobí problémy.

Cílem této bakalářské práce je vymezit rozdíly v managementu veřejné správy a soukromé, charakterizovat vybrané manažerské funkce, kompetence a dovednosti, osobnost manažera a dále se zaměřit na manažerské chyby a omyly, zejména problémové osobnosti na těchto pozicích.

Tato práce se zabývá specifickými atributy činnosti managementu ve veřejné správě, zejména v rámci ekonomických procesů. Největší pozornost práce věnuje manažerským funkcím, kompetencím a dovednostem, z nichž konkrétně se zaobírá řízením, plánováním, organizováním, výběrem a rozmisťováním pracovníků, delegováním, vedením lidí, kontrolou a komunikací. V další kapitole je rozebrána osobnost manažera a její aspekty, kterou mají vliv na manažerskou činnost, jako je autorita, charakter, nebo self-management. V poslední velké kapitole se práce věnuje problémovým osobnostem na manažerských postech, tomu čím jsou charakteristické, jak předcházet jejich přijetí, nebo jak se proti nim v zaměstnání bránit.

1. Vymezení základních pojmů

1.1. Veřejná správa

Pojem veřejná správa nedisponuje přesnou definicí v rámci jakéhokoliv právního předpisu platného na našem území. Veřejnou správu nelze vložit do krátké definice, jelikož jde o příliš široký pojem. Nahodil uvádí, že „*veřejná správa představuje systém subjektů veřejného sektoru, který zahrnuje instituce s centrální působností a instituce s územní působností.*“¹

Na veřejnou správu bývá nahlíženo ve dvou významech. Z materiálního hlediska jde o zpravování veřejných záležitostí sledující veřejný zájem, tedy jedná se o samotnou činnost veřejné správy. Formální, institucionální, nebo také organizační hledisko nahlíží na veřejnou správu jako na soubor institucí, které výkon této správní činnosti zajišťují.²

Veřejná správa se dělí na státní správu a samosprávu. Samosprávu rozeznáváme trojího druhu, jde o samosprávu územní, zájmovou a profesní. Územní samospráva je zakotvena v zákoně č.1/1993 Sb., Ústavě České republiky.

1.2. Management

Na pojem management lze nahlížet ze tří různých hledisek. Management může být specifická aktivita nebo činnost, skupina vedoucích pracovníků a vědní obor.

Management jako činnost nebo aktivita lze definovat mnoha různými způsoby. Mládková a Jedinák uvádějí, že management lze definovat jako „*soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci používají ke zvládnutí specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.*“³

Pod pojem management se dají zahrnout také vedoucí pracovníci, tedy pracovníci, kteří mají na svědomí řízení určité organizace. Managementy vedoucích pracovníků poté mohou nést různé přívlastky podle své specializace jako například finanční nebo personální. Tato skupina pracovníků má pod sebou podřízené pracovníky.

Management jako vědní disciplína se neustále mění a vyvíjí a s tím i to, co se v managementu zkoumá, tedy možnosti ovlivňování chování jednotlivců i celých skupin.

¹ NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, s. 9

² KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6918-3, s. 13

³ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 14

Management využívá mnoho poznatků z jiných vědních oborů, například z psychologie, sociologie nebo genetiky. Poznatky z managementu lze uplatnit v různých sférách života.⁴

V překladu odpovídá slovo management českému slovo řízení. Řízení lze vizuálně zobrazit jako pyramidu, která bude rozdělena do tří sfér. Na samotném vrcholu je velice úzký tým, nebo jedna osoba disponující nejvyššími pravomocemi, s nimiž jde ruku v ruce i zodpovědnost. Uprostřed pomyslné pyramidy se nachází širší skupina lidí s menšími pravomocemi a zodpovědností, ale jejich činnost bývá specifitější. Na spodním stupni je největší počet manažerů, jejichž pravomoci a zodpovědnost jsou nejnižší z celé pyramidy řízení.⁵

1.3. Historie pojmu management

Historický vývoj této vědní disciplíny probíhal v pěti etapách, do kterých je zahrnováno období managementu v předindustriální době, klasické období managementu, management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století, management konce 20. století a management počátku 21. století.⁶

1.3.1. První etapa

Řídící aktivity koordinující určitou skupinu lidí existovali již ve Starověku. Kvalitně organizované a také řízené byly instituce jako armády, církve a státy.⁷ Již první stavitele pyramid si museli osvojit základní manažerské metody, nástroje a funkce.⁸ Například uznávaný odborník na management Peter. F. Ducker považoval prvního stavitele Choepsovi pyramidy za nejlepšího manažera.⁹

1.3.2. Klasické období managementu

Klasické období managementu je situováno do období konce 19. století až do třicátých let 20. století. Vývoj probíhal ve dvou základních proudech, kterými byly americká a

⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 14

⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 192

⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 13

⁷ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 305

⁸ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 19

⁹ JEDINÁK, Petr, Ludmila MLÁDKOVÁ a Zdeněk KOVAŘÍK. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-09-5, s. 12

evropská větev. Americká větev se soustředila na výkonnost výrobních jednotek, produktivitu práce a jejím cílem bylo také sladit výkon člověka s výkonem stroje. Hlavními představiteli byli F. W. Taylor a H. Ford.

Evropská větev se zabývala úlohou manažerů a funkční náplní řízení. Mezi hlavní představitele této větve patřili Max Weber, Henri Fayol, který jako první vytvořil manažerské funkce, nebo například Tomáš Baťa.¹⁰

1.3.3. Management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století

Došlo k vývoji celé řady názorových proudů, jako byly sociální přístupy, procesní přístupy, systémové přístupy, kvantitativní metody rozhodování a empirické přístupy. Sociální přístupy braly v potaz fakt, že na člověka působí psychologické a sociální faktory.¹¹

Kladli důraz na správné vedení lidí, kvalitní komunikaci a sociální faktory ovlivňující pracovní prostředí, zejména mezilidské vztahy.¹²

Procesní přístupy vycházeli z Fayolovi a Weberovy byrokratické organizace. Zdůrazňovali strukturalizaci procesu řízení a vymezení manažerských funkcí.

Mezi hlavní představitele patřili H. Koontz a H. Weihrich, kteří rozčlenili manažerské funkce na plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu.¹³

1.3.4. Management konce 20. století

Tato etapa vývoje managementu souvisí s potřebami srovnat se změnami týkající se organizace, jelikož tyto změny znamenaly nestabilitu podnikatelského prostředí. Mezi významné představitele patří K. E. Sveiby, J. Champy a M. Hammer, T. Peters a R. Waterman.¹⁴

¹⁰ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 20-21

¹¹ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 21-22

¹² JEDINÁK, Petr, Ludmila MLÁDKOVÁ a Zdeněk KOVAŘÍK. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-09-5, s. 15

¹³ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 22

¹⁴ JEDINÁK, Petr, Ludmila MLÁDKOVÁ a Zdeněk KOVAŘÍK. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-09-5, s. 15

1.3.5. Management počátku 21. století

Management byl a je nucen se vypořádat s vlivem globalizace a pronikáním ICT do podnikání. V poslední době se klade největší důraz na znalosti.¹⁵ Management se stejně jako ostatní vědní disciplíny neustále vyvíjí a jsou kladeny čím dál větší nároky. Neustále se usiluje o navyšování produktivity práce, její následná kontrola, a to vyvolává tlak právě na zaměstnance ve vedoucích pozicích.

1.4. Manažer

Manažer je osoba, ke které se vztahuje celá řada specifickým činností, funkcí, dovedností a kompetencí. Jak uvádí Stýblo, „*manažer je ten, kdo vede a efektivně řídí (udržuje) efektivní systém.*“¹⁶ Veber uvádí širší definici tohoto pojmu a to, že „*manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*“¹⁷ Manažer je rozhodně důležitou postavou jakékoliv organizace, nebo pracovního týmu, na druhou stranu pracovní výkon je většinou na týmu, který daný manažer musí efektivně řídit. Z tohoto důvodu je důležité tvrzení, které uvádí Pohludka: „*každý manažer či lídr je úspěšný podle toho, jak jsou úspěšní jeho lidé a celý tým.*“¹⁸

Specifické funkce, činnosti, kompetence, které naplňují praktickou činnosti pracovníka, budou podrobněji rozebrány v dalších kapitolách.

1.5. Kompetence

Výraz kompetence byl do českého jazyka převzat z angličtiny, kde existují dva různé výrazy a to competence a competency. Competence znamená pravomoc k něčemu a výraz competency je synonymem pro schopnost, dovednost, nebo způsobilost.¹⁹ Cimbálníková uvádí,

¹⁵ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 22

¹⁶ STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0, s. 11

¹⁷ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 20

¹⁸ POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera*. Praha: Marmer media, 2018. ISBN 978-80-270-3105-4, s. 26

¹⁹ *Anglicko-český, česko-anglický studijní slovník*. 3. dopl. vyd. Olomouc: FIN Publishing, 2002. ISBN 80-86002-62-4, s. 106

že „kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost.“²⁰Jde tedy o souhrn určitých předpokladů, díky kterým může osoba vykonávat konkrétní činnost.

1.6. Dovednosti

Slovo dovednosti odpovídá anglickému výrazu skills. Cimbálníková uvádí, že „dovednosti jsou praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí.“²¹Dovednosti se spíše než s určitou formou lidského poznání spojují s formami praktického jednání člověka a jsou základním kamenem pro vznik zkušeností. U manažerů jsou známy dovednosti osobní, koncepční, lidské a technické.

²⁰ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7, s. 28

²¹ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7, s. 20

2. Specifika činnosti managementu ve veřejné správě

2.1. Rozdíly mezi státní a soukromou sférou

Je pochopitelné, že řízení státní organizace a jeho systém se v určitých hlediscích diametrálně odlišuje od řízení v soukromém sektoru. Prvním z nich je ekonomické hledisko a druhým je hledisko kontroly. Způsoby týkající se motivace, řízení, plánování, vedení jsou obdobné.

Veřejné subjekty jsou nuceny hospodařit s rozpočtem, kdežto soukromé subjekty hospodaří s kapitálem. Dalším rozdílem je, že fungování soukromé sféry se dá měřit dosaženým ziskem, na druhou stranu u veřejných subjektů je tímto měřítkem společenský přínos. Státní organizace, jako jsou ministerstva, nebo jiné úřady jsou součástí určité hierarchie s pevně danými pravidly.

Hlavní a tedy zásadní činností vedoucího pracovníka ve státním sektoru není maximalizace zisku, ale je jím co největší efektivita, se kterou budou v rozhodovacím procesu poskytovány veřejné statky z existujících rozpočtových zdrojů.²²

2.2. Činnost manažera v ekonomických procesech

Plánování ekonomických procesů liší od soukromého sektoru v několika zásadních bodech. V soukromé sféře je třeba si nejprve uvědomit příležitosti, což se děje díky analýze trhu a konkurence na trhu. Dalším bodem je stanovení cílů, jedná se o stanovení budoucího zisku, který má být naplněn. U státních institucí první bod vůbec nebude realizován a v druhém bodě je snaha o zisk nahrazena snahou, o nepřekročení rozpočtu, a dodržení závazných ukazatelů. Třetím bodem je zvažování plánovacích předpokladů, jedná se o cenovou a platovou hladinu. Zde se obě oblasti příliš neliší, ale u státních institucí se mohou pomocí nařízení zvýšit platy. V soukromém sektoru je dále potřeba stanovit alternativy, následuje výběr konkrétních alternativ, dále je třeba formulovat podpůrné plány, kterými mohou být technologické strategie, nákup IT vybavení, nebo stanovení personálního plánu. Posledním bodem je sestavení rozpočtu právě na základě předchozích ukazatelů.²³

Výkon plánovacích procesů manažera má tedy svá specifika. Ve své činnosti není vázán tlakem dosažení zisku. V těchto procesech dále hraje roli politický vliv, mnohem vyšší vázanost legislativou než je tomu u soukromého sektoru. Z hlediska legislativy jsou

²² MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-10-1, s 52-53

²³ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-10-1, s. 53-54

ekonomické procesy regulovány například podzákonnými normami, metodikami, nebo výkladovými stanovisky nadřízených orgánů. Díky politickému vlivu, který se projevuje v linii řízení, je omezena autonomie manažera v rozhodovacím procesu.²⁴

2.3. Rozpočtový proces

Naše legislativa upravuje ekonomické procesy ve státních organizacích poměrně podrobně. Konkrétně je tato problematika upravena zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění, dále zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Voliči by formálně měli být na nejvyšší pozici, co se týče jejich vlivu na ekonomické procesy ve veřejném sektoru, realita je ovšem taková, že nemají žádný vliv.

Výkon manažerských funkcí ve veřejném sektoru je ovlivněn několika faktory. Manažeři jsou v podřízeném vztahu vůči politikům, jelikož pouze realizují vůli volených orgánů.

Vedoucí pracovníci mohou na ekonomické procesy mít i negativní vliv, jelikož každá organizační složka má tendenci, co nejvíce navýšit právě svůj rozpočet. Tento druh jednání může vést k neefektivnímu přerozdělování veřejných zdrojů.

Manažer má tedy na plánování ekonomických procesů nastavený politický limit, který ovšem často nezná a formuje ho sám, společně se svým týmem. Jeho hlavním vodítkem je v těchto procesech přidělený rozpočet.

Přidělený rozpočet je jedním z faktorů, který omezuje rozhodovací pravomoci manažera.²⁵

²⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-10-1, s. 54-55

²⁵ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-10-1, s. 55-59

3. Manažerské funkce, kompetence a dovednosti

3.1. Manažerské funkce

Řízení jako širší pojem činnosti pojem managementu je vymezeno jednotlivými manažerskými funkcemi. Existují různá pojetí těchto funkcí. Například podle H. Fayola je pět základních funkcí plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola. Pojetí podle H. Koontze a H. Weihricha je velice podobné a obsahuje plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrolu.²⁶

3.2. Manažerské kompetence

Kompetence manažera jsou určité předpoklady k výkonu funkce. Pokud je vnímáme jako předpoklady, jsou rozděleny do třech základních skupin. Manažer musí být nejprve vnitřně vybaven právě dovednostmi, schopnostmi, znalostmi nebo určitými charakterovými vlastnostmi, které potřebuje k tomu, aby mohl svou práci vykonávat.

Za druhé musí manažer být dostatečně motivovaný, aby první skupinu kompetencí dokázal v praxi využít. On sám musí vynaložit energii, aby první skupinu kompetencí byl ochoten využít k pracovnímu výkonu.

Za třetí musí mít manažer možnost své chování použít a k tomu mu musí dopomoci kvalita prostředí, ve kterém pracuje.²⁷

3.3. Manažerské dovednosti

Jak již bylo zmíněno v úvodní kapitole, u manažerů se dovednosti dělí na osobní, koncepční, lidské a technické.

Do osobních dovedností patří například poznání sebe sama, sebereflexe, sebevzdělávání, snaha se zlepšovat, řídit sebe sama a další dovednosti. Koncepční dovednosti už se více týkají celé organizace. Jde například o rozhodování o vizi, stanovování cílů, vymýšlení strategie organizace nebo cit pro využívání určité příležitosti.

Lidské dovednosti jsou důležité pro každodenní konfrontaci na pracovišti, kdy je důležité umět správně motivovat, vyjednávat, komunikovat, delegovat nebo vést tým.

Poslední skupinou jsou technické dovednosti, kam patří odborné znalosti nebo konkrétní manažerské techniky či postupy.²⁸

²⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 191

²⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7, s. 28

3.4. Řízení lidí

Některé manažerské aktivity jsou spojovány s různými stupni managementu. Řízení lidí, neboli řízení lidských zdrojů se týká každého vedoucího pracovníka.

Řízení lidí zajišťuje dynamický soulad mezi jednotlivými zaměstnanci a cíly týkající se celé organizace.²⁹ Jak je známo, lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem, kterým každá organizace disponuje a právě proto, je tato manažerská činnost klíčová.

3.4.1. Řízení pracovního výkonu

Řízením pracovního výkonu se rozumí proces, jehož cílem je efektivně řídit jednotlivce, ale i celé týmy a jehož účelem je dosažení vysoké výkonnosti organizace.³⁰

Proces řízení pracovního výkonu bývá často ztotožňován s hodnocením zaměstnanců. Hodnocení probíhá velice často jednou, nebo dvakrát ročně, zatímco řízení pracovního výkonu je celoroční proces. Hodnocení je orientováno na minulost, kdy bývá hodnoceno něco, co zaměstnanec již vykonal. Řízení směřuje do budoucnosti a snaží se ovlivnit a zajistit budoucí, kvalitní pracovní výkon zaměstnance. Cílem řízení pracovního výkonu je zaměření na výkon a rozvoj, zatímco hodnocení nahlíží na výkon jen z pohledu jeho úrovně.³¹

3.4.2. Styly řízení

Styl řízení je charakteristickým a důležitým aspektem práce každého manažera. Podle Vebera se jedná o „*způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách.*“³²

Jde o to, jakým způsobem reaguje manažer v konkrétních situacích zejména ve vztahu k podřízeným zaměstnancům. Samozřejmě mnohé výzkumy ukázaly, že ideální manažer dokáže flexibilně měnit své styly v závislosti na situaci, kterou právě řeší.

Tradičním dělením manažerských stylů je dělení R. Likerta pocházející již z 60. let minulého století. Manažerské styly rozdělil na čtyři základní styly:³³

²⁸CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7, s. 20

²⁹VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 156-157

³⁰BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0, s. 38

³¹BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0, s. 40-41

³²VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 43

- a) Autoritativní manažerský styl se projevuje striktním rozhodováním bez jakékoliv účasti podřízených. Takový manažer direktivně rozděljuje úkoly a nesnaží se ani vytvořit prostředí, ve kterém by existoval prostor pro důvěru a spolupráci.
- b) Benevolentní, nebo také benevolentně autokratický styl sice rozhoduje autoritativně, ale snaží se o vytvoření prostředí s prostorem pro spolupráci. Takový manažer svým podřízeným důvěruje a během rozhodovacího procesu se na ně v určitých situacích obrací. Pro motivaci podřízených využívá systém trestů a odměn.
- c) Konzultativní styl řízení je typický oboustrannou komunikací, ale přesto konečné rozhodnutí je uskutečňováno na nejvyšší úrovni. Převládá pozitivní motivace v podobě odměn. Častěji jsou během rozhodování využívány myšlenky a nápady podřízených.
- d) Participativní manažer podporuje aktivní zapojení podřízených během rozhodování a plně jim důvěruje. Manažer vytyčí konkrétní cíle a snaží se vytvořit příjemné prostředí pro jejich naplnění. Samotný způsob realizace cílů je ponechán na podřízených.

3.5. Plánování

3.5.1. Pojem plánování

Plánování je manažerská činnost, která se zaměřuje na budoucí vývoj organizace. Jedná se o stanovení konkrétních cílů a způsobu jakým bude těchto cílů dosaženo.

Plánování se dá považovat za výchozí bod předcházející všechny ostatní manažerské činnosti. Je tomu tak proto, že vytyčení cílů a možných cest k jejich naplnění je součástí plánování a právě k dosažení cílů se poté uplatňují další manažerské činnosti a dovednosti.³⁴

Tato základní manažerská funkce má svůj výstup, a tím je definovat očekávané výsledky ve stanoveném čase, na určité požadované úrovni a také za využití určitých zdrojů. Nástrojem realizace plánovacího procesu je plán, který by měl obsahovat odpovědi na dvě základní otázky. První otázkou je čeho chceme dosáhnout a druhou jakým způsobem.³⁵

³³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 44

³⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 100-101

³⁵ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 37-38

3.5.2. Postup plánování

Nástrojem plánovacího procesu je plán. K tomu, aby mohl být takový plán sestaven, je znát budoucí záměry organizace a cíle, aby se plán nedostal s těmito aspekty rozporu. Každý plán musí být důkladně projednán, prodiskutován a musí k němu být pevně daná stanoviska na základě zjištění dostatečných informací k tomuto procesu. Všichni zainteresovaní zaměstnanci by měli k plánu mít pozitivní přístup, k čemuž jim mohou dopomáhat různé motivační zdroje, mezi které může patřit jednorázové prémie.³⁶

3.6. Organizování

3.6.1. Pojem organizování

Organizování je další důležitou manažerskou funkcí. Veber uvádí, že organizování je „*cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů organizace.*“³⁷

Manažer může pochopitelně řídit pouze omezený počet pracovníků. Podle počtu podřízených, které manažer přímo řídí, se určuje rozpětí organizace. Graicanus vycházel z toho, že čím větší je počet podřízených, tím větší je počet vztahů, které manažer musí ošetřit.³⁸

3.6.2. Organizační struktury

Nejjednodušší organizační strukturou je liniová organizační struktura. Má jednoduchou vnitřní strukturu a jsou v ní pevně vymezené vztahy mezi podřízenými a nadřízeným. Pro tuto strukturu je typický jeden odpovědný vedoucí na malý tým, proto je vhodná zejména pro malé organizace.

Liniově štábní kultura vznikla pro větší organizace než liniová. Štáb vznikl k tomu, aby ve větších organizacích usnadnil práci manažerovi, který měl na svých bedrech příliš mnoho práce. V takové struktuře se manažerovi ponechává rozhodovací pravomoc a štáb pomáhá s řízením organizace a nemá většinou pravomoci přikazovat podřízeným manažera. Příkladem štábu může být sekretariát nebo personální oddělení.

³⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 38-39

³⁷VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 218

³⁸ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 51

Ve funkcionální organizační struktuře je více manažerů, z nichž každý se specializuje na jinou funkci. Své podřízené řídí v rámci své funkce. Výhodou této organizace je, že podřízené jsou řízeny specialisty na danou problematiku. Na druhou stranu vzniká příliš mnoho vztahů na pracovišti, které se musí udržovat a může vést ke konfliktům.³⁹

3.7. Výběr a rozmístování pracovníků

V rámci samotného výběru zaměstnanců jsou posuzováni jednotlivci a jejich možný přínos pro organizaci. Jsou posuzováni podle svých odborných znalostí, do kterých patří dosažené vzdělání, nebo předchozí pracovní zkušenosti. Dále jsou posuzovány jejich osobnostní charakteristiky, které se projevují zejména během přijímacích pohovorů, nebo se dají prověřit různými testy. Cílem výběrů pracovníků je najít vhodného kandidáta, který se bude do organizace nejvíce hodit jak z hlediska odborných znalostí a dovedností, tak z hlediska organizační kultury, která je organizací prezentována.⁴⁰

3.8. Delegování

3.8.1. Pojem delegování

Manažerská dovednost delegování jde ruku v ruce s koučováním. Obě tyto činnosti zajišťují, aby byl splněn klíčový úkol. Delegování je jednoduchá činnost, která spočívá v přerozdělení úkolů a snaze, aby podřízené něco dělali a udělali.⁴¹ „Podstatou delegování je přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností na jinou osobu (zpravidla podřízenou).“⁴²

3.8.2. Důvody nedelegování

Někteří manažeři se domnívají, že delegování jako manažerská činnost je příliš obtížné. Obvyklými důvody, proč se delegování vyhnout bývá důležitost úkolu, splnění příliš spěchá, proto má manažer pocit, že cíl musí splnit sám. Dalšími možnými důvody může být nedůvěra ve svůj tým, kdy se manažer domnívá, že tým na naplnění cíle nestačí, nebo naopak,

³⁹MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 53-54

⁴⁰KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6918-3, s. 92

⁴¹OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3, s. 102

⁴²CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7, s. 62

že on je jediný, kdo dokáže konkrétní činnost kvalitně zvládnout.⁴³ Takové jednání je zcela chybné a jak uvádí Pohludka, „*delegování je klíčem k úspěchu, ke zvládnutí vašeho nabitého kalendáře a klíčem k tomu, abyste měli čas na důležité aktivity, kterými byste se měli zabývat.*“⁴⁴

Neschopnost delegace, nebo neochota k této manažerské činnosti bývá jedním z častých důvodů, proč noví manažeři nejsou úspěšní. Důvodem k obavám z delegování může být představa, že předání úkolu snižuje autoritu a pravomoc vedoucího pracovníka. Realita je při tom diametrálně odlišná a delegování podporuje manažerovu autoritu.⁴⁵

3.8.3. Aspekty delegace

Delegování obsahuje konkrétní aspekty, které manažer musí zvážit, než dojde k samotnému delegování některé z činností. Manažer by měl ve prospěch organizace delegovat pravidelně, a ne výjimečně. Dalším aspektem delegování je dobrá znalost svého týmu, kdy manažer musí vědět, která osoba je v jakých činnostech nejsilnější a naopak, které činnosti některým členům týmu dělají problémy. Manažer musí také stanovit jasné cíle a obeznámit svůj tým o tom, jaký má být očekávaný výsledek, termín, kdy musí být cíl dosaženo, jaké jsou důvody stanovení právě těchto cílů a také průběžné cíle, díky kterým si jak manažer, tak tým ověří, zda směřují ve své činnosti správným směrem. Dále musí být celý proces prodiskutován, zejména otázky jako kolik zdrojů bude mít tým, jaké rozhodovací pravomoci bude mít, jak často bude informovat a průběhu své práce další.

Tímto ale delegování nekončí, jelikož manažer musí sledovat průběh, pomáhat pokud je to potřeba a také zejména ocenit splnění úkolu a nepřivlastnit si veškeré zásluhy.⁴⁶ Pro úspěšný průběh delegace jako u dalších činností je třeba správná a transparentní komunikace.⁴⁷

3.8.4. Činnosti nevhodné k delegování

Existují činnosti, které by měly zůstat výhradně v rukou manažera, jelikož vyplývají z jeho pozice vedoucího pracovníka. Manažer by neměl delegovat tvorbu vizí a směru, jelikož

⁴³ OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3, s. 102

⁴⁴ POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera*. Praha: Marmer media, 2018. ISBN 978-80-270-3105-4, s. 192

⁴⁵ URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2, s. 38-39

⁴⁶ OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3, s. 102-104

⁴⁷ POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera*. Praha: Marmer media, 2018. ISBN 978-80-270-3105-4, s. 192

jde o aktivitu velmi důležitou pro náplň manažera. Měl by stát za finálním rozhodnutím, týkající se přijetí nového člena do týmu. Zcela na manažerovi by měla zůstat také zpětná vazba k zaměstnancům, zejména hodnocení a kontrola výkonnosti zaměstnanců. Další takovou činností je motivace zaměstnanců, zavádění změn a reorganizace nebo vedení vlastního profesního rozvoje.⁴⁸ Pokud se manažer dostane do situace disponující jistou politickou citlivostí, je vyřešení takové situace jen na něm. Další skupinou jsou úkoly, které obsahují důvěrné informace. Důvěrnými informacemi jsou myšleny údaje o mzdách a platech zaměstnanců, nebo fakta a informace o nových výrobních procesech a celkových záměrech dané organizace. Samozřejmě do této skupiny patří úkoly, které byly přiděleny výhradně manažerovi, tudíž by jejich plnění neměl předávat dál.⁴⁹

⁴⁸POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera*. Praha: Marmer media, 2018. ISBN 978-80-270-3105-4, s. 196-197

⁴⁹URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2, s. 39-40

3.9. Vedení lidí

Pro vedení lidí existuje anglický výraz *leadership*. Vedení je schopnost, nebo dovednost manažerů usměrňovat, vést a stimulovat své spolupracovníky a podřízené ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce. V procesu vedení lidí je subjektem manažer, nebo vedoucí pracovník a objektem jsou jednotliví výkonní pracovníci v organizaci.⁵⁰

Právě v tomto ohledu se liší pojem manažer od pojmu *leader*, jelikož manažer je ten, kdo řídí a *leader* vede.

Vedení lidí je poměrně široký pojem, který obsahuje několik složek. Schopný manažer musí svou činností vedení určité skupiny aktivizovat, iniciovat a motivovat angažovanost výkonných pracovníků.⁵¹

K tomu, aby manažer mohl cílevědomě působit na své podřízené, potřebuje znát jejich potřeby, přiměřeným a zejména nenásilným způsobem ovlivňovat jejich chování tak, aby bylo v souladu s cíli organizace. Dále se musí snažit zdokonalovat jejich pracovní výkon jak z hlediska množství, tak kvality práce. Stejně důležitou roli by měla hrát individuální spokojenost zaměstnanců a rozvíjení jejich schopností.⁵²

3.10. Kontrola

3.10.1. Pojem kontroly

Pokud se bavíme o kontrole, mluvíme o určité kritické činnosti zhodnocující realitu s ohledem na stanovený cíl nebo záměr a následné určení, zda došlo ke shodě nebo neshodě se stavem zamýšleným.⁵³

Kontrola je využívána manažery na všech úrovních managementu a jde o určitou zpětnou vazbu. Díky ní mají získat představu o reálné situaci na pracovišti.⁵⁴ Manažeři díky kontrole získávají reálné informace o tom, jak jsou naplňovány vytyčené cíle a jak úspěšně byla realizována přijatá rozhodnutí. Její pozice v manažerských funkcích je velice důležitá a

⁵⁰MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 62

⁵¹VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 125

⁵²MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 63

⁵³MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 100

⁵⁴VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 134

proto Mládková a Jedinák konstatují, „že jakákoliv cílově orientovaná činnost, zvláště pak řízení, by byla bez funkční kontroly zcela neefektivní.“⁵⁵

Samotná kontrola z pozice vedoucího pracovníka je dokonce zakotvena i v našem právním řádu. Konkrétně v Zákoníku práce, kde se v paragrafu 302 píše:

- a) „Vedoucí pracovníci jsou povinni řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní podmínky.“⁵⁶

3.10.2. Způsob kontroly

Pokud má být kontrola prováděná efektivně, jsou pro ni nezbytné konkrétní aspekty. Pracovní úkoly, které mají zaměstnanci přidělené, musejí být přesně zadány, musí být daný čas, do kdy má zaměstnanec úkol splnit. Součástí by měla být také jasná hodnotící kritéria pracovní pozice.⁵⁷

Úkolem manažera je tedy srozumitelně a jasně předat zaměstnanci úkol a případně ho s ním i prodiskutovat, jelikož zaměstnanec by měl mít možnost se k danému úkolu vyjádřit a vyjasnit si případné pochybnosti.

Jan Urban uvádí, že „kontrola by měla být prováděna cílně a průběžně, nikoli však skrytě.“⁵⁸

Z tohoto tvrzení vyplývá, že zaměstnanec by měl předem vědět termín kontroly, aby dostal možnost se na něj kvalitně připravit a nebyl zaskočen.

3.10.3. Chyby kontroly

Kontrola se stejně jako další typické manažerské činnosti nevyhne svým chybám a pochybením, které bývají opakovány.

Jsou situace, kdy zaměstnanci přidělený úkol nevykonají. Pokud se tato situace pravidelně opakuje, měl by manažer sebereflexivně zhodnotit své chyby v procesu kontroly.⁵⁹

Častá je příliš těsná kontrola ze strany manažera. V takovém případě zaměstnanci díky příliš časté kontrole plní jen to, co je nezbytně nutné, aby kontrolou prošli, a jejich práce postrádá nadhodnotu. Další závažnou chybou je nízká nebo dokonce žádná kontrola.

⁵⁵MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 101

⁵⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník Práce

⁵⁷URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2, s. 88-89

⁵⁸URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2, s. 89

⁵⁹ URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2, s. 40

V takovém případě je nemožné, aby byla zajištěna stabilita, řád a efektivní rozvoj organizace.⁶⁰

3.11. Komunikace

Interpersonální komunikace je hlavní náplní pracovního času manažera, jelikož své manažerské funkce vykonává právě pomocí komunikačního procesu. Ať jde o řízení, delegování, motivování, všechno se děje na základě komunikace s lidmi. Je jediným možným způsobem, jak si předávat informace a zaručit, aby celá organizace fungovala.⁶¹

3.11.1. Komunikační proces

Komunikace bývá málokdy jednorázovým aktem, ale většinou jde o vícenásobný přenos informací a vícenásobné působení. Půjde tedy o komunikační proces.

Komunikační proces má svá charakteristické prvky. Prvním takovým prvkem je odesílatel informace. Může jít o jednu osobu, nebo skupinu osob, která chce přenést určitou informaci. Informaci určitým způsobem zakóduje do určité formy v podobě řeči, nebo jazyka. Tento prvek se nazývá kódování. Zakódovaná informace se musí přenést pomocí příslušného kanálu. Příjemce informaci přijme a snaží se ji přijmout ve srozumitelné formě. Obsah přijaté informace podněcuje v příjemci zpětnou vazbu. Poté se celý proces opakuje, jen jsou prohozeny role odesílatele a příjemce. Šumem se poté rozumí vlivy, které mají vliv na kvalitu a kvantitu komunikace.⁶²

3.11.2. Manažerská komunikace

„Komunikační schopnosti manažerů významně determinují úspěch řídicích aktivit a potažmo i jejich výsledky.“⁶³

Během komunikace uvnitř organizace neplatí zásada „čím více, tím lépe.“ Výkonný manažer má totiž velké množství dalších úkolů a nemůže všechen pracovní čas věnovat komunikaci. Z tohoto důvodu je potřeba dobře nastavený komunikační systém, jehož obsahem jsou vazby mezi komunikujícími, četnost komunikace, typy informací, které budou

⁶⁰ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 110-111

⁶¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 234

⁶² MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 138-139

⁶³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 192

předávány a zvolené prostředky pro komunikaci. Úkolem manažerů je definovat kdy a jaké informace potřebují a jaké informace jsou důležité. Samozřejmě se nesmí zcela vyhnout neformální komunikaci, protože ta napomáhá k vytvoření příjemného pracovního prostředí.⁶⁴

Pokud chce manažer úspěšně komunikovat, potřebuje k tomu specifické schopnosti, které buď vycházejí z jeho přirozenosti, nebo se dají vlastním úsilím získat. Manažer, stejně jako kdokoliv jiný, kdo chce být během komunikace úspěšný, musí umět soustředit svou pozornost a pozorně naslouchat druhé straně. Další schopností je umět pokládat otázky a měnit jejich typ na základě situace. Manažer musí vědět, co chce otázkou dosáhnout, předpokládat i reakci. Manažer by měl umět testovat porozumění a být schopný sumarizovat, tedy mapovat celou komunikaci a shrnovat její výsledky. Při komunikaci může také pomoci umné využití odmlčení. Odmlka může být efektivní a zdůraznit důležitost probíraného tématu, nebo uvést důležitou otázku, kterou se manažer chystá položit.

Manažerská komunikace by měla disponovat asertivitou. Žádný manažer, by neměl dovolit, aby se ho zmocnila agrese nebo manipulativní chování. Asertivita je charakterizována jako sebezprosazování ve zdravé a rozumné formě, které disponuje respektem ke druhé jednající straně a otevírá prostor pro možný kompromis.⁶⁵

Další schopností, která bývá v poslední době u manažerů vyžadována, je empatie. Ta manažerovi pomáhá, aby pronikl do podstaty chování pracovníků, k čemuž využívá vnímání obsahu informací během komunikačního procesu skrze potřeby, zájmy a hodnoty pracovníka, nebo celé pracovní skupiny. Důležitá je zejména pokud chce manažer úspěšně sladit zájmy celé organizace s individuálními zájmy pracovníků.

Důležitou rolí během manažerské komunikace může hrát také persuade. Jde o schopnost pomocí úspěšné argumentace přesvědčit druhou osobu a získat ji pro svůj názor, nebo možnost určitého řešení. Díky této schopnosti se druhá strana ztotožní s argumenty manažera.⁶⁶

⁶⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 192-193

⁶⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 236

⁶⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 154

4. Osobnost manažera

4.1. Osobnost

Než budou v dalších kapitolách rozebrány jednotlivé aspekty osobnosti manažera, které hrají v jeho roli a výkonu své pozici důležitou roli, je třeba zmínit, co vůbec osobnost je. Jak uvádí Mikuláščík, „osobnost je integrovaný celek duševních a tělesných vlastností, vnitřně organizovaný, dynamický, proměnlivý, adaptabilní a neopakovatelný. Integrovaný je vědomím JÁ. Osobnost je otevřena vlivům působení prostředí a jiných osobností ze sociálního prostředí.⁶⁷

Osobnost se dá tedy zjednodušeně charakterizovat jako jedinečný souhrn tělesných a duševních vlastností, který je také charakteristický svou jedinečnou flexibilitou.⁶⁸

Podle Carla Gustava Junga je osobnost složená z trojí typologie dvojic. První z těchto dvojic tvoří extroverze - introverze, které představují zaměření naší pozornosti buď na vnější, nebo vnitřní svět. Druhou dvojicí je dvojice smysly – intuice, které charakterizují způsob, jakým získáváme informace a bereme vnímané věci na vědomí. Třetí dvojicí jsou myšlení – citění, který určují, jakým stylem jsou získané informace vyhodnocovány. Novodobí odborníci tuto tradiční trojici obohatily o další, a to dimenzi usuzování - vnímání.⁶⁹

Manažer by měl být dobrým vůdcem. Vůdcovství znamená, že je tato osoba následována. Nebo také může znamenat, že tato osoba vede ostatní lidi v jejich úsilí něco udělat. Správný vůdce by měl být profesionál, s čímž jsou spojené znalosti a zkušenosti z daného oboru. Dalším aspektem je důvěryhodnost osoby, která pramení z její spolehlivosti a to jak pracovní, tak lidské. Schopný vůdce musí mít schopnost uskutečňovat myšlenky a vize, překonávat překážky, musí být schopný sebereflexe. Dalšími body může být smysl pro mravnost, dobrá sociální inteligence a inspirace pro druhé.⁷⁰

⁶⁷ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 109

⁶⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 133

⁶⁹ ČÁKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7, s. 19

⁷⁰ STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0, s. 29-30

4.2. Manažerské role

Manažeři uplatňují své manažerské funkce a v rámci tohoto procesu musí zastávat různorodé manažerské role. Jsou jimi interpersonální role, ve kterých manažer vystupuje jako představitel organizace, funguje jako spojovací článek a je schopný organizaci vést.

Informační role se týkají informačních toků, kdy manažer je jak příjemcem, tak šířitelem informací. Další skupinou jsou rozhodovací role, kdy manažer musí umět řešit problémy, vyjednávat, být schopen přerozdělovat zdroje.⁷¹

4.3. Manažerské kompetence

Požadované kompetence na manažerskou pozici se dají rozdělit do skupin na kompetence odborné a sociální. Do odborných kompetencí se dá zařadit široká škála schopností, které se prolínají s manažerskými dovednostmi a obecně jde o manažerské metody a schopnost je využívat. Patří mezi ně schopnost vést a řídit, komunikovat, motivovat, navigovat, delegovat, trvale se vzdělávat a osobně růst, přijímat odpovědnost, přesvědčit a další.

Kompetence sociální jsou schopnosti sociální interakce, podporovat organizační kulturu a podílet se na vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti. Dobrý manažer utužuje pozitivní vztahy na pracovišti a napomáhá k vytváření atmosféry důvěry. Důležitá je také schopnost empatie a obratnost ve styku s jinými osobami.

Další samostatnou skupinu mohou tvořit kompetence etické, díky kterým manažer vystupuje jako vzor pro své okolí, k čemuž dopomáhají dobré charakterové vlastnosti, dodržování etického kodexu. Dobrý manažer je tak morálním vzorem.

Výkonnostní kompetence se týkají jak fyzického, tak mentálního stavu osobnosti manažera. Manažer musí být schopný dlouhodobě poskytovat vysokou výkonnost. Patří sem tedy schopnost dobítí baterek mimo práci a na škodu není ani určitá forma workoholismu.⁷²

⁷¹JEDINÁK, Petr, Ludmila MLÁDKOVÁ a Zdeněk KOVAŘÍK. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-09-5, s. 10

⁷²MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 71-72

4.4. Temperament

Mikuláščík uvádí, že „*pojem temperament zahrnuje ty vlastnosti osobnosti, které určují formu a průběh duševních jevů jako doprovod chování, ale také jako formu a průběh chování samotného.*“⁷³

Vlastnosti lidského temperamentu jsou vrozené a dají se během života ovlivnit pouze minimálním způsobem. Jejich proměna je možná především v dětském věku a s přibývajícím věkem se stávají stabilnějším a ve stáří dokonce rigidními, tedy neměnnými. Temperament samotný vyjadřuje duševní dynamiku jedince.⁷⁴

Vlastnosti, které pojem temperament obsahuje, se dají zahrnout do čtyř základních skupin. Jedná se o celkové zaměření duševních jevů, psychickou vzrušivost, odolnost psychických dějů a trvalost psychických dějů.

4.4.1. Extrovert a Introvert

Ani jeden z těchto dvou typů se u osobnosti nevyskytuje ve stoprocentním zastoupení. Extroverze a Introverze nejsou způsoby chování, nýbrž individuální postoje k mentální únavě.

Extrovert je pro své okolí typický jako energický, impulsivní, emocionální, je otevřený změnám, navazuje mnohem lépe mezilidské vztahy, ale ty jsou většinou na povrchnější bázi. Extrovert zejména získává energii ze svého okolí, ať už to jsou lidé nebo předměty. Pro extroverta je v pracovním i osobním životě těžké se dlouho a o samotě věnovat jedné činnosti. Mnohem raději pracují na více úkolech s více různými lidmi a mezi těmito činnostmi přepínají. Jsou zvyklí nejdříve jednat, než své jednání důkladně promyslet. Co se týká prohlubování znalosti, raději se vzdělávají do šířky než do hloubky. Nové věci jsou schopni se učit za pochodu a ihned o nich s někým diskutovat a procvičovat je v kolektivu.

Introvert se vyznačuje jako intelektuálně založený, tichý, spořádaný a orientovaný na hodnoty. Co se týče mezilidských vztahů, jde mu spíše o kvalitu než kvantitu, proto mu jde o hloubku vztahu. V práci a osobním životě se introverti dlouhodobě soustředí na jeden úkol a až po jeho dokončení se přesouvají na další. Informace získané z okolí zpracovávají samostatně a ventilují až hotový myšlenkový celek. Informace se snaží vstřebávat bez pomoci

⁷³MIKULÁŠČÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 118

⁷⁴MIKULÁŠČÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 118

ostatních a na rozdíl od extrovertů jakékoliv jednání nebo akci pečlivě zváží. Své znalosti raději prohlubují, než rozšiřují.⁷⁵

4.4.2. Hippokratova, Galenova typologie

Nejznámější a také jedna z nejstarších typologií vlastností temperamentu je typologie Hippokratova, Galenova. Ta rozděluje jedince na čtyři základní typy: sangvinik, melancholik, choleric a melancholik.

Sangvinik je typický pro svou živost, aktivitu, optimistické smýšlení. Je také dobrý ve zvládnutí krizových situací, ve verbálním projevu. Na škodu u tohoto typu může být to, že věci bere na lehkou váhu a není schopný vytrvalosti.

Melancholik se projevuje vážností a smutkem. Negativní vlastnosti se týkají zejména vnímání okolního světa, jelikož smýšlí pesimisticky a má sklony k úzkostem, které pro pozici vedoucího pracovníka nejsou žádoucí. Na druhou stranu je velice kulturně zdatný, je schopný se obětovat pro druhé a je zdatný idealista.

Choleric je pro laiky typický pro svou vznětlivost a sklony ke konfliktům a agresivnímu vystupování. Tento typ má ale i velké množství pozitivních vlastností. Je přesvědčivý, silný, upřímný, často bývá taková osobnost uznávána a respektována, na druhou stranu se netěší přílišné oblibě.

Flegmatik je odolný vůči konfliktním situacím, je schopný pracovat velice spolehlivě a poctivě, ale na úkor rychlosti. Není dobrým společníkem a bývá často vnímán jako nudný.⁷⁶

Ani jeden z těchto typů se nevyskytuje u jednotlivce v čisté podobě. U každého člověka převládá v rámci charakteru jeden z těchto typů, ale bývá doplňován ostatními.

4.5. Charakter

Pojem charakter vyjadřuje zejména vztah a postoj člověka ke skutečnosti a má dva základní aspekty, a to etické a společenské. Charakter jedince je utvářen zejména výchovou a působením vlivu, se kterými se dotyčný setká v rámci společnosti a sociální interakce.

Vztah ke skutečnosti lze rozdělit do čtyř oblastí. První oblastí je vztah k sobě samému, patří sem míra sebevědomí, rozhodnost, odvaha, sebereflexe. Druhou oblastí jsou vztahy k dalším lidem, jako jsou družnost, obětavost, upřímnost a spousta dalších. Vztah

⁷⁵ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7, s. 21-23

⁷⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 119

k práci se projevuje zejména svědomitostí, důkladností práce nebo smyslem pro povinnost. Poslední oblastí je celkově světonázorová orientace a postoje. Do této oblasti spadá smysl pro spravedlnost, politická orientace a pacifismus, vztah k přírodě nebo také estetické cítění.⁷⁷

Všechny tyto aspekty jsou pro výkon manažerské práce důležité. Manažer by měl mít kladný vztah k vlastní osobě a být sebejistý, sebekritický a měl by umět rozhodovat. Pozitivní vztah ke svému okolí a dalším pracovníkům pomáhá vytvářet příznivé pracovní prostředí a atmosféru důvěry na pracovišti. Jelikož vedoucí pracovník má své podřízené, jeho vztah k práci by měl být ukázkový, aby právě oni mohli v jeho osobě vidět příklad toho, jak má člověk k práci přistupovat. Poslední skupina vztahů ke skutečnosti je podle mě nadhodnota, která může dostat manažera do pozice vzoru pro své okolí, které se může ztotožnit s jeho postoji a díky tomu získá ještě větší autoritu, než která mu pramení z pozice v hierarchii.

4.6. Autorita

Autorita rozhodně patří k důležitým atributům, kterými by měl každý vedoucí pracovník disponovat. Pojem autorita nelze jednoznačně vymezit, ale je třeba si říci, že se s tímto výrazem pojí jen pozitivní významy. Původ slova pochází z latiny, ze slova *auctoritas*, které nosí pozitivní významy jako podpora, záruka, jistota, spolehlivost, hodnověrnost. Další slovo *auctor* znamená příklad, podpůrce, napomahatel, nebo vzor. Nejčastěji uváděná synonyma k autoritě jsou vliv, respekt, dominance, řízení, kompetence.⁷⁸

V dnešní době je velice typické odmítání autorit. Autorita je často vnímána jako zprostředkovatel určitých povinností, pravidel, řádu, disciplíny, poslušnosti, a to v nás vyvolává pocit, že je omezena naše svoboda.

Autorita se dá dělit několika způsoby. Vybral jsem dle mého názoru dva nejdůležitější způsoby. První, základní dělení je na základě genetiky a to na přirozenou a vnucenou autoritu. Přirozená autorita závisí na vrozených osobnostních rysech a temperamentních dispozicích. Tito jedinci vyzařují pozitivní energii, umí dobře komunikovat, jsou zdravě sebevědomí a disponují charismatem. Pro manažerskou pozici mají tedy vrozený předpoklad, na druhou stranu i jedinci, kteří nedisponují tímto druhem autority, se můžou stát výbornými vedoucími. Vnucenou autoritu může během života získat každý člověk.

⁷⁷ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 122

⁷⁸ VALIŠOVÁ, Alena. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu.* Praha: Grada, 2008. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2282-5.

Hlavní náplní práce manažera je vedení určité skupiny lidí. Manažer využívá svou mocenskou autoritu k vedení a koordinaci práce podřízených, aby docházelo k plnění pracovních cílů. Důležité je, aby jeho pokyny a vedení bylo respektováno, aby svou autoritu dokázal prakticky uplatnit. Manažer potřebuje k udržení autority opěrné body. Jednou je jeho postavená vyplývající z pozice v hierarchickém uspořádání organizace. Také je oprávněn trestat, ale i odměňovat. Manažer by měl mít oporu ve svých znalostech, dovednostech, které odpovídají jeho pozici. Zdrojem jeho vlivu je přístup k informacím, možnost dělat zásadní rozhodnutí a vést skupinu v neurčitých, nebo nepříjemných situacích.⁷⁹

4.7. Self-management

Pojem self – management znamená řízení sebe sama. Pokud má manažer kvalitně řídit své podřízené, musí se nejprve naučit řídit sám sebe, do čehož spadá jak pracovní, tak osobní život. Pokud manažer tuto činnost nezvládá, může to mít za následek sníženou psychickou odolnost, nevyužívání vlastního potenciálu, problémy se sebeovládáním. Poté celková práce manažera ztrácí na efektivitě. Manažer by naopak měl být odolnější než normální pracovníci, jelikož jeho práce je větší zátěží. Manažer musí být schopen být pro druhé rádcem, autoritou, oporou pro spolupracovníky.⁸⁰ Jan Urban uvádí, že „s neschopností manažerů efektivně řídit sebe sama je často spojena řada podnikových problémů. Mnohdy i těch, které navenek s touto (ne)schopností zdánlivě nesouvisí.“⁸¹ Self-management se skládá ze třech základních složek, kterými jsou sebezpoznání, seberozvoj a sebehodnocení.

4.7.1. Sebezpoznání

Procesem sebezpoznání by měl být jedinec schopen rozeznat své silné a slabé stránky. K tomu mu napomůže pokládání jednoduchých otázek: kdo jsem, jaké jsou moje vlastnosti, co umím, jak dobré jsou moje znalosti, čeho jsem schopný, na jaké úrovni jsou mé dovednosti a schopnosti a další. Sebezpoznání by rozhodně nemělo končit stanovením si, kým jsem a co umím, ale mělo by pomoci vytyčit budoucí podobu sebe samého, které chce daný jedinec dosáhnout pomocí vlastního úsilí. Jaké dovednosti by měl vylepšit, co by měl lépe znát, čeho chce dokázat.⁸²

⁷⁹ VALIŠOVÁ, Alena. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada, 2008. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2282-5.

⁸⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 32

⁸¹ URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2, s. 14

⁸² VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 51-52

Sebepoznání je důležité z hlediska poznání vlastních nedostatků, na kterých třeba zapracovat. Mikuláščík v této souvislosti uvádí, že „člověk, který si neuvědomuje některou negativní vlastnost u sebe, má tendenci přisuzovat tuto negativní vlastnost jiným lidem. Sebepoznání také pozitivně ovlivňuje sociální interakci s jinými lidmi a zlepšuje poznávání jiných lidí.“⁸³

Způsobů a metod sebepoznání existuje celá řada, dá se dokonce postupovat analyticky. První možnou metodou je pravidelná registrace a pravidelná úvaha spočívající v sebehodnocení ve večerních hodinách po uplynulém dni. Jde o zhodnocení smysluplnost, efektivity vlastní činnosti a v neposlední řadě také komunikace s lidmi. V této metodě se hledají důvody a příčiny jednotlivých specifických projevů jednání.

Dalším možným způsobem je sepisování si vlastních prožitků, pocitů nebo postojů ve formě deníku. Tento způsob nebývá příliš častý, na druhou stranu by se neměl podceňovat jeho případný přínos pro manažera. Může fungovat jako místo, kam umisťovat různé nápady, problémy, nebo asociace, které například během zápisu vypadají nedůležité, ale s odstupem času mohou hrát klíčovou roli.

Zpětná vazba od okolí se také může stát možným způsobem sebepoznání. Je důležité rozlišit od koho je přínosná, protože například člověk, který někoho nemá v oblibě, si k hodnocení určitě přidá něco špatného.

Zajímavou metodou je tzv. SWOT analýza. Tato metoda je spíše spojována se světem ekonomie a to konkrétně během procesu rozhodování. Jedná se ale o metodu spadající do tvůrčí práce. Dotyčný si vytyčí své slabosti a přednosti nebo naděje a obavy.⁸⁴

⁸³MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 33

⁸⁴MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 34-35

4.8. Emocionální inteligence při řízení sebe sama

Emocionální inteligence je velice často milně chápána jako protiklad rozumové inteligence. „*Je to schopnost uvědomovat si své vlastní pocity(i pocity ostatních) a tyto pocity využívat a ovlivňovat.*“⁸⁵

Schopností, které dohromady utvářejí emocionální je celá řada, ale z hlediska úspěšného manažera a jeho schopnosti řízení sebe sama, jde o zejména o skupinu tří schopností:

- a) Schopnost rozumět svým vlastním pocitům a náladám;
- b) Schopnost být pánem svých emocí;
- c) Schopnost motivování sama sebe.⁸⁶

4.8.1. Schopnost motivovat sebe sama

Každý z nás si k úspěšnému manažerovi připisuje určité vlastnost. Z hlediska emoční inteligence, jsou od úspěšných vedoucích pracovníků většinou očekávány vlastnosti jako iniciativa, vytrvalost, pozitivní energie, oddanost pro zaměstnání a věc, kterou manažer dělá.

Člověk by řekl, že těmito atributy disponuje každý člověk. S tímto tvrzením by se dalo souhlasit v případě, že se dotyčnému daří. Umění je tyto vlastnosti udržet ve chvílích stresu a soustavně vyvíjeného tlaku. Během motivování sebe sama hraje stejnou roli hledání a úspěšné nacházení správných podmínek a souvislostí, stejně jako hledání správných vlastností u své vlastní osoby.⁸⁷

⁸⁵ URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2, s. 29

⁸⁶ URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2, s. 29

⁸⁷ OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3, s. 118

5. Chyby a omyly v práci manažera

Manažerské chyby jsou v lepším případě a většinou neúmyslné. Mají celou řadu nežádoucích důsledků, ať už zhoršují pracovní prostředí, komplikují výkonnost ať už jednotlivých zaměstnanců, nebo celé organizace, mohou zvyšovat náklady. V lepším případě zasáhnou pouze určitou část. V horším případě mohou zasáhnout celou organizaci.⁸⁸ Mohou být způsobené velkým množstvím faktorů, ať jde o nevyrovnaný psychický stav manažera, jeho nedostatečné znalosti, ať odborné, nebo co se týká správného řízení, nebo manažer může být v některých situacích až příliš shovívavý a příliš měkký.

5.1. Jedovatí manažeři

Manažeři, kteří ničí morálku a komplikují, práci zvláště závažným způsobem, jsou nazýváni jako tzv. jedovatí manažeři. Tito manažeři mají svou vlastní typologie a jsou rozděleni do pěti základních skupin.

První skupinou jsou manažeři se sklonem k narcismu. Jedná se o manažery, kteří upřednostňují svoje vlastní potřeby před potřebami organizace, kde pracují, nejsou schopni uznat svou vlastní chybu, na změnu přistupují jen v případě, že z toho samy ponesou určitý profit. Mají sklony podceňovat ostatní zaměstnance a v případě ohrožení útočí na své okolí.

Agresivní manažeři jsou charakterističtí trvalými útoky na podřízené zaměstnance. Někteří z nich jsou horké hlavy a nezvládají stresové situace, někteří znevažují schopnosti podřízených jen pro vlastní potěšení. Mnohdy nejsou schopni smysluplně argumentovat a uchylují se k útoku na svůj protějšek.

Do třetí skupiny se řadí manažeři perfekcionalisté a autoritáři. Příliš striktně se drží nastavených pravidel a zažité hierarchie, přehnaně kontrolují a právě tento přístup nedává prostor pro jakoukoliv flexibilitu nebo smysl pro kreativitu a zavedení čehokoliv nového.

Čtvrtou skupinou jsou manažeři diktátoři. Tato skupina si libuje ve své vlastní moci plynoucí z pozice v hierarchii organizace a všechna rozhodnutí činí zásadně samy. Chybí tedy prostor pro kolegiální v rozhodovacím procesu. Tento typ manažera nebere své podřízené vážné a nenechá mluvit do svých záležitostí mluvit.

Poslední skupinou jedovatých manažerů jsou teflonoví manažeři. Teflonoví manažeři jsou na rozdíl od předešlých skupin pro organizaci spíše zbyteční než nebezpeční. Typické je pro ně vyhýbání se zodpovědnosti, mají problémy rozhodovat v krizových situacích, což patří

⁸⁸ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6, s. 9

k důležitým atributům dobrého manažera. Pokud cítí problém, vytvářejí si pro takovou situaci alibi, aby se vyhnuli problémům a případné odpovědnosti.⁸⁹

5.2. Manažeři psychopati

Z mnoha zdrojů slýcháme, že na vysokých postech v rámci různých organizací jsou psychopati, a že jim právě jejich porucha osobnosti dopomáhá k úspěchu a tahu na branku, který je ve vysokých patrech managementu třeba. Podle mého názoru je toto spojování uváděno příliš lehkovážně, a proto se v této kapitole zaměřím na to, kdo vůbec psychopat je, jakou jsou jeho osobností odchylky a jak se taková osobnost dá v práci poznat podle odchylek v chování.

5.2.1. Kdo je psychopat?

V kapitole pojednávající o takto problémových manažerech budu užívat slovo psychopat, přestože z medicínského hlediska jde o neexistující diagnózu. Místo ní se užívá disociální porucha osobnosti. Navenek je takovou osobu těžké rozeznat, jelikož působí šarmantně, inteligentně a schopně. V mezilidských vztazích působí jako okouzující společník. Pod maskou se ovšem schovává osoba bez soucitu a empatie, které směřuje pouze k naplnění vlastních potřeb skrz manipulaci lidí, porušování společensky respektovaných hodnot a někdy dokonce poruší i zákon.⁹⁰

Slavný americký kriminální psycholog Robert Hare vytvořil test, na základě kterého lze psychopatickou osobnost odhalit. Harův test obsahuje dvacet kritérií, které jsou hodnoceny na škále od jedničky do dvojky. Jsou jimi: Výřečnost a vnější šarm, přehnaná představa o vlastní hodnotě a výjimečnosti, potřeba neustále stimulace a sklony k nudě, patologické lhaní, vychytralost a manipulace, absence výčitek svědomí a pocitů viny, povrchní prožívání, bezohlednost, lhostejnost a nedostatek empatie, parazitický životní styl, snížená sebekontrola, promiskuitní sexuální chování, rané problémy s chováním, nedostatek realistických a dlouhodobých cílů, vznětlivost a impulzivnost, nezodpovědnost, neochota přijmout odpovědnost za vlastní chování, množství krátkodobých manželských vztahů, mladistvá delikvence, porušení podmíněčného propuštění a kriminální všestrannost.⁹¹ Pochopitelně,

⁸⁹URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6, s. 28-29

⁹⁰ O psychopatii. *Psychopatie* [online]. Copyright © 2018 Psychopatie.cz [cit. 16.03.2018]. Dostupné z: <http://psychopatie.cz/o-psychopatii>

⁹¹ Jak poznat psychopata - test a příznaky | Reflex.cz. *Reflex.cz - Komentáře, zprávy, výrazné autorské fotografie* [online]. Copyright © 2001 [cit. 15.03.2018]. Dostupné z: <http://www.reflex.cz/clanek/zpravy/55821/je-vas-partner-nebo-nadrizeny-psychopat-zpusob-jak-to-poznate.html>

jako je tomu, u celé řady těchto výčtů, nemusí daná osoba disponovat všemi dvaceti charakteristickými rysy, aby mohla být psychopatem.

5.2.2. Osobnost psychopata

Z hlediska psychologického zkoumání osobnosti psychopata lze jeho osobnost rozdělit na čtyři základní domény. První je interpersonální doména, která charakterizuje jejich postoj k druhým osobám. Projevují se zde vlastnosti osobnosti, která je zejména nečestná, grandiózní a mělká. Druhou doménou je emocionální, která se naopak soustředí na vnitřní citění a z pohledu této domény se jedná o osobu nelitostnou, neempatickou a neakceptující závazky. Třetí, doména ukazující životní styl charakterizuje osobu psychopata z hlediska, jak působí na společnost. Zde je osobnost charakterizována jako impulzivní, nezodpovědná a bez pevně stanovených cílů. Poslední, antisociální doména se naopak zabývá jejich sklony chovat se antisociálně, tedy mimo společnost. Z tohoto pohledu se osoba se osoba v minulosti chovala neovladatelně a držela se mimo společnost.⁹²

Existují dva druhy empatie. Díky první z nich je člověk schopný rozpoznat, co ten druhý cítí. Druhý typ empatie nám umožňuje cítit to, co cítí druhý osoba. Psychopati ovládají první druh, takže poznají, co druhý cítí. Je jim to ovšem naprosto jedno, protože se do té pozice nedokážou vcítit. Proto tyto pocity použije proti konkrétní osobě.⁹³

5.2.3. Psychopati v manažerských pozicích

Negativní vlastnosti těchto vedoucích pracovníků mají zásadní a negativní dopad na vztahy na pracovišti, na celkovou atmosféru pracoviště, ale mohou vést až k mnohem rozsáhlejším problémům jako je ovlivňování úrovně výsledků a výstupů dané instituce.

Ideálním východiskem, jak lidi s podobnými osobnostními rysy vůbec nepouštět na vysoké pracovní pozice v rámci instituční hierarchie, by bylo, odhalit jejich vlastnosti již během přijímacího procesu. Taková osoba velice často lže ve svém životopise. Uvádí se, že až 15% informací v něm obsažených bývá chybných. Bohužel jejich schopnost manipulace druhých bývá na vysoké úrovni a tomuto jednání zamezuje a často bývají jejich negativní osobnostní vlastnosti zaměňované za vlastnosti, které jsou naprosto stěžejní pro pracovní výkon vedoucího pracovníka.

⁹²Psychopati ve vedení nejsou vzácností. Jak je poznat?.*Hospodářské noviny* [online]. 2015 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-64929900-psychopati-ve-vedeni-nejsou-vzacnosti-jak-je-rozpoznat>

⁹³ Jak poznat psychopata - test a příznaky | Reflex.cz. *Reflex.cz - Komentáře, zprávy, výrazné autorské fotografie* [online]. Copyright © 2001 [cit. 15.03.2018]. Dostupné z: <http://www.reflex.cz/clanek/zpravy/55821/je-vas-partner-nebo-nadrizeny-psychopat-zpusob-jak-to-poznate.html>

Tento typ manažerů často disponuje přirozenou autoritou, která je na pozici vedoucího pracovníka poměrně žádaná. Mají tedy osobité charisma a šarm, díky kterým umí zapůsobit na své okolí a získat si ho na svou stranu.

Negativní vlastnosti jako jsou manipulace, sklon k dominantnímu a agresivnímu chování bývají často zaměňovány za schopnosti řídit lidi, schopnost přebrat v krizové situaci zodpovědnost na sebe a v vypjatých chvílích chladně rozhodovat. Jsou schopni si osvojit určité postupy a vůdcovské kvality. Jejich stinná stránka bývá většinou odhalena až déle.

Problémy jim často dělá sestavit dobře fungující tým, protože jsou omezeni v možnostech kooperace a nerozumí skupinové práci a týmové dynamice. Vytvářejí nepříjemné, až toxické pracovní prostředí, které v lidech podněcuje strach, nejistotu a nízké sebevědomí. To způsobují jejich cílené lži, snaha poštvat zaměstnance proti sobě, za chyby a špatná rozhodnutí obviňuje jiné lidi a místo pozitivní motivace využívá výhrůžky a tresty. Svým podřízeným zadává nesplnitelné a náročné úkoly a není schopen pomáhat a naučit něco své podřízené.⁹⁴

5.2.4. Obrana

Stejně jako proti jiným negativním vlivům, existuje obrana i proti vedoucím pracovníkům, kteří byli charakterizováni v předchozí kapitole. Pro kontakt s takovou osobou je důležité dodržovat některá pravidla, díky kterým si ji nepustíte k tělu a nedovolíte jí vás využívat, nebo jakkoliv ohrožovat. Podřízený by měl za každou cenu dbát na svou obranu a nepouštět se do zbytečných sporů, které za to nestojí.

Důležité pro podřízeného je vymezení vlastních hranic, za které za žádnou cenu nebude ochoten jít a nebude se tedy ponížovat. V této souvislosti je důležitým aspektem silné a rozhodné jednání, které působí daleko více než humanistický přístup. Podřízený se musí naučit říct NE. Jelikož u těchto manažerů bývá snížený práh pro agresi a útočné chování, měl by se každý v kontaktu s nimi vyhnout útoku, který by je k tomu mohl podnítit. Proto je daleko lepší zachovat chladnou hlavu. Dalším bodem je dodržování profesionálního odstupu, tedy nesvěřování důvěrných informací do rukou takové osoby. Protože dřív nebo později by

94 Je váš kolega nebo nadřízený psychopat? (3.) | MontyRich. *MontyRich - Když chcete měnit svět* [online]. Dostupné z: <https://montyrich.cz/novinky/podnikani/3626-je-vas-kolega-nebo-nadrizeny-psychoapat-3>

byly zneužity ve prospěch manažera. Bezpečnější forma komunikace než mezi čtyřma očima, kde mají takový manažeři velkou převahu a jsou schopni poté slova podřízeného překroutit ve svůj prospěch, je komunikace elektronické, zejména po mailu, nebo za přítomnosti další osoby. Zadání a hodnocení by měl podřízený vyžadovat v písemné formě, aby poté mohl dokázat, že přidělený úkol splnil. Každý zaměstnanec by se měl snažit udržovat kladné vztahy na pracovišti. V případě že manažer půjde proti němu a z něčeho ho nařkne, bude to v rozporu s míněním, které mají ostatní o pracovníkovi. Znat své slabé stránky je jedním z nejúčinnějších obranných mechanismů, jelikož manažer s velkou pravděpodobností tyto stránky odhalí a pokusí se je využít ve svůj prospěch, ale pro člověka, který dobře zná sám sebe a své slabé stránky, bude proti takovému jednání imunní. Pokud by situace došla tak daleko, že by podřízený měl v úmyslu podat stížnost, musí tak učinit formálně a přesně podle pravidel organizace.⁹⁵

⁹⁵Je váš kolega nebo nadřízený psychopat? Jak ho poznat a jak se účinně bránit! (2. část) | MontyRich. *MontyRich - Když chcete měnit svět* [online]. Dostupné z: <https://montyrich.cz/novinky/podnikani/3586-je-vas-kolega-nebo-nadrizeny-psychopat-jak-ho-poznat-a-jak-se-ucinne-branit-2-cast>

Závěr

Činnost managementu je v rámci veřejné správy odlišná zejména v ekonomických procesech, kdy jsou manažeři vázáni především rozpočtovým stropem, čelí politickému vlivu a snaží se nejefektivněji přerozdělovat veřejné statky z existujících veřejných rozpočtů tak, aby byl společenský přínos co nejvyšší, jelikož právě ten je měřítkem kvality jejich práce.

Manažer, jakožto osoba řídící a efektivně působící na určitou skupinu lidí, by měl disponovat širokou škálou znalostí, dovedností, kompetencí a osobnostních rysů, které mu napomohou k efektivnějšímu výkonu své profese a tím pádem a k větší efektivně celého týmu podřízených.

K tomu, aby mohl úspěšně vykonávat náplň své práce, využívat v praxi manažerské funkce, potřebuje být kompetentní, tedy schopný vykonávat tu určitou činnost a dále potřebuje specifické dovednosti, a to jak dovednosti týkající se jeho vlastní osoby, tak dovednosti ulehčující interpersonální jednání, či znalosti odborné, technické, souvisejí s chodem organizace. Měl by si umět osvojit základní manažerské styly a umět v nich chodit vzhledem k situaci, která si ten konkrétní přístup vyžaduje. V tom dle mého názoru tkví rozdíl mezi manažerem a úspěšným manažerem.

Z manažerských dovedností bych vyzdvihl zejména interpersonální komunikaci, která hraje klíčovou roli při většině manažerských funkcí, protože bez efektivního a úspěšného komunikačního procesu ostatní funkce jako delegování, plánování, vedení lidí nebo řízení nebylo schopné provést s takovým úspěchem a manažer s celým týmem by rázem ztratili velkou část efektivitu a úspěchu během pracovního výkonu.

Osobnost manažera hraje důležitou roli, jelikož by měla disponovat vnitřní jistotou, schopností řídit sebe sama, která vychází z úspěšného self-managementu, ctít hodnoty a názory, které budou chtít ostatní následovat a vzhlížet k nim. Manažer musí vyzařovat vnitřní klid, rozhodnost a musí umět být oporou pro své podřízené a být schopen jim nabídnout pomocnou ruku. Výhodou, která by podle mého názoru měla diametrálně odlišovat manažera od zbytku organizace je autorita. Autorita, která ovšem nevyplývá z jeho postavení v rámci hierarchie organizace ale autorita v něm zakořeněná, přirozená autorita.

Jakákoliv organizace, ať už soukromá, či veřejná, by se měla ze všech sil snažit vyvarovat se problémových osobností ve svém středu, zejména na vysokých manažerských pozicích. Cestou je důkladný přijímací pohovor, kde tyto osoby velice často lžou a uvádějí nepravdivé informace v rámci své profesní minulosti. Pokud uvedu laické označení manažeři psychopati, dají se označit za toxické pro vnitřní chod organizace, ač se může zdát, že je

k nim ze začátku vzhlíženo jako k dokonalým lídrům, jelikož umí na své okolí zapůsobit a zmanipulovat ho na svou stranu. Mají negativní vliv na pracovní prostředí a další možnou cestou, jak před nimi obstát je úspěšná obrana, která bude mít na takového manažera destruktivní vliv, jelikož jeho manipulace nebude mít volnou cestu k úspěchu.

Resumé

Manažer je bezpochyby velice důležitou osobou v rámci jakékoliv organizace, ať už se jedná o organizaci soukromou, nebo veřejnou. Jeho otisk je patrný ať už uvnitř organizace, kde ovlivňuje činnost svého týmu, jeho efektivitu, výkonnost, úroveň spolupráce a další aspekty vyplývající z úrovně jeho manažerských dovedností, tak navenek by měl působit jako důstojný reprezentant své organizace.

Cílem této bakalářské práce je vymežit rozdíly v managementu veřejné správy a soukromé, charakterizovat vybrané manažerské funkce, kompetence a dovednosti, osobnost manažera a dále se zaměřit na manažerské chyby a omyly, zejména problémové osobnosti na těchto pozicích.

Tato práce se zabývá specifickými atributy činnosti managementu ve veřejné správě, zejména v rámci ekonomických procesů. Největší pozornost práce věnuje manažerským funkcím, kompetencím a dovednostem, z nichž konkrétně se zaobírá řízením, plánováním, organizováním, výběrem a rozmisťováním pracovníků, delegováním, vedením lidí, kontrolou a komunikací. V další kapitole je rozebrána osobnost manažera a její aspekty, kterou mají vliv na manažerskou činnost, jako je autorita, charakter, nebo self-management. V poslední velké kapitole se práce věnuje problémovým osobnostem na manažerských postech, tomu čím jsou charakteristické, jak předcházet jejich přijetí, nebo jak se proti nim v zaměstnání bránit.

Klíčová slova

Veřejná správa, Manažer, Manažerské kompetence a dovednosti, Osobnost

Resume

Manager is very important person for every private or public organisations. His influence is obvious inside organisation, where he influences activity of his team, his effectiveness, productivity, level of cooperation and other aspects depend on level of managerial skills, and outside, where he should represent his organisation with dignity.

The aim of this work is define differences in management of public administration and private administration, define selected managerial competencies, functions, skills, personality of manager and focus on managerial mistakes and troubled personalities in management too.

This work engages in special attributes of activities of management in public administration, particularly in economic process. The biggest attention is given to managerial competencies, functions and skills, from them the work includes leading, planning, organize, choice of employees, delegation, manage people, control and communication. In next chapter are informations about personality of manager and parts like authority, character and self-management, that all have influence on managerial activity. In last big chapter the work talk about troubled personalities in management, their characteristic, how prevent their acceptance or how to defend before them.

Keywords

Public administration, Manager, Managerial competencies and skills, Personality

Seznam literatury a informačních zdrojů

Literatura

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.

JEDINÁK, Petr, Ludmila MLÁDKOVÁ a Zdeněk KOVAŘÍK. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-09-5, s. 12

KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6918-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-10-1.

NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3.

POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera*. Praha: Marmer media, 2018. ISBN 978-80-270-3105-4.

STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

VALIŠOVÁ, Alena. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada, 2008. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2282-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Internetové zdroje

Je váš kolega nebo nadřízený psychopat? Jak ho poznat a jak se účinně bránit! (2. část) | MontyRich. *MontyRich - Když chcete měnit svět* [online]. Dostupné z: <https://montyrich.cz/novinky/podnikani/3586-je-vas-kolega-nebo-nadrizeny-psychopat-jak-ho-poznat-a-jak-se-ucinne-branit-2-cast>

Je váš kolega nebo nadřízený psychopat? (3.) | MontyRich. *MontyRich - Když chcete měnit svět* [online]. Dostupné z: <https://montyrich.cz/novinky/podnikani/3626-je-vas-kolega-nebo-nadrizeny-psychopat-3>

Jak poznat psychopata - test a příznaky | Reflex.cz. *Reflex.cz - Komentáře, zprávy, výrazné autorské fotografie* [online]. Copyright © 2001 [cit. 15.03.2018]. Dostupné z: <http://www.reflex.cz/clanek/zpravy/55821/je-vas-partner-nebo-nadrizeny-psychopat-zpusob-jak-to-poznate.html>

O psychopatii. *Psychopatie* [online]. Copyright © 2018 Psychopatie.cz [cit. 16.03.2018]. Dostupné z: <http://psychopatie.cz/o-psychopatii>

¹ Psychopati ve vedení nejsou vzácností. Jak je poznat? *Hospodářské noviny* [online]. 2015 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-64929900-psychopati-ve-vedeni-nejsou-vzacnosti-jak-je-rozpoznat>