

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA PRÁVNICKÁ**  
**KATEDRA VEŘEJNÉ SPRÁVY**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Manažerské dovednosti - kompetence manažera  
(vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě**

**Předkládá: Kateřina Drdová**

**Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová**

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

Fakulta právnická

Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Kateřina DRDOVÁ</b>
Osobní číslo:	<b>R17B0026P</b>
Studijní program:	<b>B6804 Právní specializace</b>
Studijní obor:	<b>Veřejná správa</b>
Téma práce:	<b>Manažerské dovednosti – kompetence manažera (vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra veřejné správy</b>

### **Zásady pro vypracování**

1. Úvod
2. Management ve veřejné správě
3. Role manažera ve veřejné správě
4. Klíčové kompetence manažera
5. Typologie osobností pro vedoucí pracovníky
6. Závěr

Rozsah bakalářské práce:  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

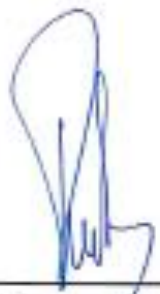
Seznam doporučené literatury:


viz zvláštní seznam


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**  
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2020**

  
**Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.**  
děkan



  
**JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. listopadu 2019

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma "Manažerské dovednosti – kompetence manažera (vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě" zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni dne 20. března 2020

.....

Kateřina Drdová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

## Obsah

Úvod .....	10
1 Manažer.....	11
1.1 Postavení manažera ve veřejné správě .....	11
1.2 Osobnost manažera .....	12
1.2.1 Styly osobnosti manažera podle Kirtonovy teorie .....	13
1.3 Osobní kvalita manažera.....	14
1.4 Manažer jako lídr .....	15
1.4.1 Druhy lídrů .....	15
1.4.2 Teorie X a Y .....	16
1.5 Manažerské styly vedení lidí .....	16
1.6 Role manažera ve veřejné správě .....	17
1.6.1 Konflikty manažerských rolí .....	17
2 Manažerské funkce .....	18
2.1 Rozhodování.....	19
2.1.1 Rozhodovací proces .....	19
2.2 Plánování .....	20
2.2.1 Plán.....	20
2.2.1.1 Členění plánů .....	21
2.2.1.2 Cíle plánu .....	22
2.2.1.3 Aktivita .....	22
2.2.1.4 Zdroje .....	22
2.2.1.5 Termíny a odpovědnosti.....	23
2.3 Organizování.....	23
2.3.1 Organizační struktury .....	23
2.4 Vedení lidí .....	26
2.4.1 Teorie vedení lidí.....	26
2.4.2 Motivace lidí.....	29

2.5	Kontrola .....	30
2.5.1	Fáze procesu kontroly .....	31
3	Kompetence manažera ve veřejné správě .....	32
3.1	Základní kompetence manažera .....	32
3.2	Životní cyklus kompetencí .....	34
3.3	Základní složky kompetence .....	34
3.4	Kompetenční modely .....	35
4	Klíčové kompetence .....	36
4.1	Struktura klíčových kompetencí .....	36
4.2	Součásti klíčových kompetencí .....	37
4.3	Komunikace .....	38
4.3.1	Funkce komunikace .....	39
4.3.2	Zásady komunikace s podřízenými .....	40
4.3.3	Komunikační bariéry .....	40
4.3.4	Cvičení – komunikace .....	41
4.3.4.1	Aktivní naslouchání .....	41
4.3.4.2	Zrcadlení .....	42
4.3.4.3	Slepé uličky .....	42
4.4	Kooperace .....	44
4.4.1	Formy kooperace .....	44
4.4.2	Úspěšně kooperovat .....	45
4.4.3	Cvičení – kooperace .....	46
4.4.3.1	Autobus .....	46
4.5	Řešení problémů, kreativní myšlení .....	47
4.5.1	Příčiny překážek kreativity .....	48
4.5.2	Kreativní metody řešení problémů .....	49
4.5.2.1	Brainstorming .....	49
4.5.2.2	Brainpool .....	50

4.5.2.3	Myšlenkové mapy .....	51
4.6	Samostatnost a výkonnost.....	51
4.6.1	Konflikty na pracovišti .....	52
4.6.2	Cvičení – samostatnost a výkonnost .....	52
4.6.2.1	Pyramida potřeb .....	52
4.7	Schopnost přijmout odpovědnost .....	53
4.7.1	Cvičení – odpovědnost .....	53
4.7.1.1	Prezentace schopností .....	53
4.7.1.2	Řešení problémů .....	54
4.8	Schopnost přemýšlet a učit se.....	54
4.8.1	Cvičení – schopnost přemýšlet a učit se.....	55
4.8.1.1	Záhadná slova .....	55
4.8.1.2	Balení kufru.....	55
4.9	Schopnost zdůvodňovat a hodnotit.....	56
4.9.1	Cvičení – schopnost zdůvodňovat a hodnotit.....	56
4.9.1.1	Argumentace a hodnocení.....	56
4.9.1.2	Spontánní argumentace .....	57
5	Měření úrovně manažerských kompetencí .....	57
5.1	Měření úrovně samostatnosti.....	58
5.2	Měření úrovně komunikace .....	59
5.3	Měření úrovně argumentace .....	60
5.4	Měření úrovně kooperace .....	61
	Závěr.....	63
	Resumé .....	64
	Klíčová slova.....	64
	Resume .....	65
	Key words.....	65
	Seznam literatury a informačních zdrojů .....	66

Seznam obrázků .....	68
Seznam tabulek.....	68

# Úvod

S pojmem "manažer" se v běžném životě setkáváme poměrně často na internetu, nebo v novinových článcích. Častěji se však s tímto pojmem setkáváme v oblasti soukromého sektoru. Srovnáme-li práci manažera soukromého a veřejného sektoru, vidíme spíše podobnosti, než rozdíly. V současné době se veřejný a soukromí sektor prolínají natolik, že rozdíly mezi manažery veřejného a soukromého sektoru se téměř vytrácejí. Organizace veřejné správy jsou z hlediska pohledu veřejného, mediálního a sociálního viditelnější, než organizace soukromoprávní. Proto je na kompetence manažerů veřejné správy kladen takový důraz. Právě kompetence manažera veřejné správy jsou významným prvkem efektivního fungování organizací veřejné správy.

Umět řídit organizaci bezchybně, dosahovat vysokých výkonů, být efektivním manažerem, tyto nároky v sobě skrývají spoustu kompetencí, kterými by měl manažer disponovat. Nejedná se pouze o kompetence, důležité jsou i jiné prvky, kterým bude v této bakalářské práci také věnována pozornost. Mezi ně patří osobnost manažera, jeho povahové rysy, jeho vztah k práci, k lidem a ke svému okolí.

Cílem této bakalářské práce je vymezit nejdůležitější manažerské kompetence. K dosažení tohoto cíle je třeba objasnit, co je hlavní náplní manažerské práce a jaké další aspekty tuto práci ovlivňují. Aby mohla být manažerská činnost vykonávána efektivně, je nutné si vysvětlit, kterými předpoklady (ať už vrozenými, nebo získanými), znalostmi a dovednostmi by měl manažer disponovat.

Úvodní strany této práce budou věnovány manažerovi jako osobnosti a jeho roli ve veřejné správě. Následně bude popsán jeho vztah s týmem spolupracovníků, kde se uplatňují různé styly vedení lidí. Postupně přejdeme k tomu, co je hlavní náplní manažerské práce. Jedná se zejména o rozhodování, plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Hlavní pozornost bude věnována kompetencím manažera, zvláště těm, které jsou považovány za klíčové. Aby tato práce mohla mít i praktické využití, budou ke každé klíčové kompetenci přidány praktické příklady, nebo cvičení, díky kterým lze danou kompetenci procvičit.

# 1 Manažer

Na úvod je důležité si říci, koho si lze pod pojmem "manažer" můžeme představit. Manažera si lze představit jako osobu, která vykonává manažerské funkce, a to za účelem dosažení určitých cílů organizace. Úkolem manažera je stanovit, jakých cílů má být dosaženo, jakých prostředků je třeba k dosažení cílů a jakými způsoby či postupy je možné těchto cílů dosáhnout.<sup>1</sup>

Osobnost manažera je velmi důležitým prvkem, který ovlivňuje chod a úspěšnost celé organizace. Dle dlouhodobých výzkumů lze říci, že úspěšný manažer a úspěšná organizace mají mnoho společného. Obě tyto složky se zaměřují na strategii, efektivní vedení lidí a jejich motivování, fungující systém řízení a kontrolu stanovených cílů.<sup>2</sup>

Předpokladem k úspěšnému vykonávání manažerské práce je autorita, která může být formální (neboli institucionální) a neformální (osobní). Formální autorita představuje funkci, do které byl manažer ustaven a na jejímž základě je oprávněn vykonávat manažerskou práci. Formální autorita manažera je úzce spjata s pozicí, kterou manažer vykonává. Obecně platí, že čím vyšší je pozice manažera v hierarchii řízení organizace, tím ho lidé více respektují. Formální autorita ovšem nestačí, protože manažerovi ještě zcela nezajišťuje, že bude lidmi jako autorita vnímán. Naproti tomu existuje autorita neformální, která se vyznačuje dovednostmi, vlastnostmi a schopnostmi, díky kterým podřízení skutečně vnímají manažera jako autoritu a respektují ho. Jsou to kvality, kterými manažer potvrzuje, že je člověkem na správném místě a díky kterým si ho lidé váží a jsou ochotni pro něj odvádět dobrou práci.<sup>3</sup>

## 1.1 Postavení manažera ve veřejné správě

Úloha manažera ve veřejné správě je na rozdíl od manažera v soukromém sektoru specifická tím, že manažer veřejné správy jedná podle politicky stanovených potřeb. Manažer veřejné správy smí jednat pouze zákonem povoleným způsobem, tedy podle zásady „co není dovoleno, je zakázáno“.

---

<sup>1</sup> PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu* [online]. Univerzita Plackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/04.html>

<sup>2</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 113. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

<sup>3</sup> PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu* [online]. Univerzita Plackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/04.html>

V mnoha ohledech jsou si manažeři veřejné a soukromé správy podobní. Oba jednají v zájmu svých klientů, snaží se o dosahování efektivních výsledků a o úsporu zdrojů a za výsledky své práce odpovídají. Úkolem veřejné správy je vytvořit produktivnější prostředí pro společnost. Manažeři veřejné správy mají za úlohu zlepšit služby veřejnosti, dodržovat demokratické principy a podporovat veřejný zájem. Vytvářejí proto kvalitní týmy z oblasti veřejného, ale i soukromého sektoru. Manažeři mají za úkol umožnit občanům (klientům veřejné správy) snadný a bezpečný přístup k veřejným službám. Jejich orientace na klienta je podobná orientaci na zákazníka u firmy v soukromém sektoru.<sup>4</sup>

## 1.2 Osobnost manažera

Je obecně známo, že u manažera záleží mnohem více na osobnostních charakteristikách, než u jeho podřízených zaměstnanců. Manažer svým jednáním přímo ovlivňuje jednání ostatních lidí organizace, proto by mělo být v jeho zájmu motivovat ostatní, vytvářet jim příznivé podmínky pro výkon kvalitní práce, probouzet v nich ochotu spolupracovat a zájem rozvíjet se. Manažer by měl být spravedlivý, to znamená vystupovat nestranně, podporovat tým jako celek, vnímat jeho pokroky a úspěchy, ale i se umět vypořádat s nepříznivými situacemi a umět svému týmu poradit. Mezi manažerem a jeho týmem by měla fungovat otevřenost názorů a myšlenek, samozřejmě s určitou mírou pokory. Důležité je, aby manažer vyjadřoval své myšlenky jasně a přímo, aby každý spolupracovník či podřízený pochopil záměr a cíl své práce. Ve složitých situacích je pro manažera veřejné správy zásadní, aby na ně uměl správně reagovat, orientoval se v nich, dokázal se přizpůsobovat novým neznámým situacím, nepodléhal panice a tím pádem dodával oporu svému týmu. Jeho odolnost vůči zátěži z něj pak dělá silnou osobnost a vytváří v kolektivu pocit, že je člověkem na správném místě. Naopak není vhodné, aby v lidech vytvářel plané naděje a přesvědčení, že vše funguje, jak má, i když tomu zrovna tak není. Upřímnost je klíčem k důvěře, která je nezbytná v jakékoliv týmové spolupráci. Manažer by měl být upřímný i sám k sobě. Měl by si umět říci, co dokázal a naopak zamyslet se nad svými chybami, přiznat si je a snažit se z nich poučit. Uvědomování si svých nedostatků, ale i svých osobních kvalit vede k rozvoji osobnosti manažera. Dobrý dojem ovšem nedělá ani

---

<sup>4</sup> ČASTORÁL, Zdeněk, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Základy moderního managementu*. s. 62. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-129-4.

přehnaná sebechvála, ani nízké sebevědomí. Mikuláščík uvádí, že by manažer mít také smysl pro humor.

Odpověď na otázku, jaký by měl manažer skutečně být nelze přesně zodpovědět, protože každý manažer se potýká s jinými situacemi a řeší problém odlišně, nicméně lze najít několik vlastností, které by měl mít opravdu každý manažer. Jsou to: umět rozhodovat a řídit, mít zájem spolupracovat s ostatními lidmi (mít týmového ducha), komunikovat, naslouchat, odolávat stresovým situacím, být adaptabilní, starat se o rozvíjení sebe sama, mít zdravé sebevědomí, být nápomocný, samostatný a neopakovat své chyby.<sup>5</sup>

### 1.2.1 Styly osobnosti manažera podle Kirtonovy teorie

Jakým způsobem manažer využívá svých schopností a dovedností a jak v různých situacích reaguje, nám naznačují styly osobnosti. Tato oblast se začala zkoumat teprve před pár desetiletími. Styly osobnosti nám vysvětlují, že na stejnou situaci může každý manažer nahlížet jinak. Tohoto tématu se výrazně dotkla Kirtonova teorie kognitivního stylu z roku 1976, která rozděluje lidi na dvě skupiny – adaptabilní a inovativní. Podle toho, ke kterému pólu manažer inklinuje, se řadí buď mezi adaptory, nebo mezi inovátory. Oba tyto styly myšlení mají své výhody i nevýhody.<sup>6</sup>

Adaptor je charakteristický tím, že je přesný, výkonný a vysoce disciplinovaný. Řešení na problémové otázky hledá adaptor v již vyzkoušených postupech a metodách. Problémy se snaží nevyhledávat. Má sklony o sobě pochybovat a hůře odolává sociálnímu tlaku. Adaptor úzkostlivě dodržuje organizační strukturu firmy (hierarchii, příslušnost k oddělení atd.). Při komunikaci s klienty veřejné správy se adaptor snaží popsat všechny procedury, které organizace pro zákazníka dělá. Pozitivním rysem jejich způsobu myšlení je fakt, že dokážou dlouhodobě a kvalitně vykonávat práci, která vyžaduje přesnost a soustředěnost.

---

<sup>5</sup> MIKULÁŠČÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 111-114. Osobnost manažera. ISBN 978-80-247-4221-2.

<sup>6</sup> KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. s. 38–39. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

Na druhé straně inovátoři jsou často považováni za neukázněné, avšak dokážou nalézt několik řešení na problémy z různých úhlů pohledu. Rutinní práci na rozdíl od adaptorů nevydrží vykonávat dlouho. Mívají sklony k převzetí kontroly nad řešením nového úkolu. Inovátoři o sobě pochybují jen zřídka, často také zpochybňují zavedená pravidla a postupy. Inovátor se příliš nesoustředí na přesné dodržování organizační struktury firmy, jeho práce zasahuje do různých oddělení. Při komunikaci s klienty veřejné správy zdůrazňuje inovátor především výhody, které jim organizace poskytuje.

Pokud spolu adaptor a inovátor spolupracují, přináší to často do chodu organizace pozitivní znaky. Adaptor se v tomto případě stává stabilním prvkem organizace, dbá na její správné fungování a udržuje soudržnost skupiny. Inovátor přitom přináší nová řešení na nastalé problémy, kritizuje staré zažitá postupy a do týmu přináší oživení v podobě navrhovaných změn.<sup>7</sup>

### **1.3 Osobní kvalita manažera**

Osobní kvalita manažera je pojem, který v poslední době nabírá na významu. Se zvyšující se kvalitou jednání lidí (manažerů) jsou úzce spojeny lepší výsledky činností každé organizace. Osobní kvalita vyjadřuje to, co je manažer schopen dát organizaci navíc nad rámec požadavků pro své pracovní zařazení. Tím je myšleno to, čím je manažer schopen organizaci přispět. Aby mohl manažer dosáhnout optimální osobní kvality, předpokládá se, že bude plnit co nejlépe své úkoly, bude dbát na svou vysokou pracovní výkonnost, bude nadšený pro práci, kterou dělá, bude umět samostatně a kvalitně pracovat i za nepřítomnosti svého přímého nadřízeného, bude schopen si sám najít další práci a kontrolovat ji po sobě, bude ochoten pomáhat svým spolupracovníkům a přátelům a v případě potřeby je bude umět požádat o pomoc, bude si vážit času ostatních lidí i toho svého, bude si umět přiznat chyby a poučit se z nich. Dodržování těchto zásad zajišťuje manažerovi dobrou osobní kvalitu a ve výběrovém řízení na pozici manažera ho tyto předpoklady posouvají dopředu.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> POLÁKOVÁ, Lucia. *Působení kognitivních stylů na rozhodování jedince*. s. 55. Praha, 2016. Diplomová práce. Filozofická fakulta. Univerzita Karlova.

<sup>8</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. s. 420–424. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

## 1.4 Manažer jako lídr

Lídrři vykonávají svou práci prostřednictvím svého týmu spolupracovníků. „Postupně by se každý manažer měl stát skutečným lídrem, který dokáže svým lidem dobře rozumět, přiměřeně je orientovat, vést a nadchnout je i k práci nad rámec zadaných pracovních úkolů,“ uvádí Bedrnová.<sup>9</sup> Podle Armstronga je skvělým lídrem ten, který vede své lidi tam, kde by měli být, nikoliv tam, kde chtějí být. Existuje několik typů lídrů, kteří se v závislosti na situaci liší svou osobností a svými vlastnostmi.

### 1.4.1 Druhy lídrů

Armstrong ve svém díle "Management and leadership" rozdělil lídry na transakční, transformační, charismatické a situační. Za transakčního lídra považuje takového manažera, který je více kompetentní k vykonávání vedoucí funkce, než jeho podřízené. Je mu dána pravomoc hodnotit, opravovat a školit své podřízené, je-li potřeba zvýšit jejich výkonnost. Jeho podřízené jsou si plně vědomi úzké vazby mezi jejich úsilím a odměnou za dobré výsledky. Tito lídři uznávají názor, že zaměstnanci jsou k dobrým výkonům motivováni vlastním zájmem, nikoliv společným. Na druhé straně transformační lídři se snaží sami své podřízené motivovat a inspirovat k většímu úsilí a lepším výkonům. Podřízené se snaží uspět jako tým, kde každý člen je expertem v jiné oblasti úkolů. Transformační lídři poskytují svým podřízeným plnou podporu, důvěřují jim a respektují je. Charismatictí lídři mají schopnost zaujmout své podřízené. Umí své podřízené přesvědčit, aby je následovali. Tito lídři jsou zaměřeni na dosažení úspěchu i za cenu velkého rizika a výborně ovládají své komunikační schopnosti. Charismatictí a transformační lídři jsou si v mnoha ohledech podobní. Situační lídři jsou takoví lídři, kteří si umí v určité situaci osvojit určitý styl vedení. Tito lídři rozdávají úkoly svým podřízeným a pečlivě na ně dohlíží. Rozhodnutí přijímá pouze manažer, takže komunikace pro ně není v tomto ohledu důležitá.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. s. 415–416. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. s. 32–33. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

### 1.4.2 Teorie X a Y

Dobrý manažer by měl vědět, jak podřízení vnímají jeho styl vedení a jak na něj reagují. Teorie X a Y ukazují, jak podřízení vnímají svou práci a svého vedoucího. Teorie X je postavena na domněnce, že podřízený vnímá své zaměstnání pouze jako nutnost, aby se uživil. Nemá žádné ambice, snaží se nevyhledávat problémy, jeho postoj k úkolům je pasivní – pokud něco nemusí udělat, neudělá to. Manažer musí v tomto případě udávat přesné příkazy, pečlivě podřízeného kontrolovat a nedávat mu velký prostor pro samostatnou práci. Na druhé straně teorie Y vychází z předpokladu, že podřízený má ke své práci pozitivní vztah, má ambice, snaží se být kreativní a samostatný. V takovém případě není třeba, aby manažer udával přesné příkazy. Postačí, když podřízenému nechá volnou ruku a uplatňuje pouze kontrolu.<sup>11</sup>

### 1.5 Manažerské styly vedení lidí

Vedení lidí je považováno za hlavní náplň manažerské činnosti. Styly vedení lidí se v odborné literatuře rozděluje na tři druhy: autokratický, demokratický a liberální.

Autokratický styl je typický tím, že vedoucí rozhoduje převážně sám, vydává sám příkazy a nekonzultuje je s podřízenými. Podřízení nepodávají vedoucímu pracovníkovi žádné návrhy, pouze plní jeho úkoly. Komunikace mezi nadřízeným a podřízenými je jednoduchá a stručná. Nadřízený pak kontroluje, jak byly jeho úkoly splněny. Tento přístup je vhodné používat v krizových situacích, kdy je třeba nalézt rychlé řešení a není čas se poradit s kolektivem. Autokratický styl se používá v armádě, nebo například při hasičském zásahu. Dá se také používat v situaci, kdy podřízení nemají o práci zájem – je tedy úzce spjat s již vysvětlenou teorií X.

Demokratický styl vedení lidí je charakteristický tím, že se podřízení podílí na řešení úkolu společně s vedoucím, který s nimi konzultuje různé možnosti jeho řešení. Vycházíme přitom z předpokladu, že podřízení jeví zájem podílet se na dobrých výsledcích organizace, přemýšlejí o své práci a snaží se ji zlepšit. Důležitou roli zde hraje diskuse. Konečné rozhodnutí však stále závisí na

---

<sup>11</sup> KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. s. 94. Osmé upravené vydání. Praha: Eduko, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-88057-29-1.

vedoucím pracovníkovi, který využívá kolektiv pro poradní účely. Jeho náplní práce je také kontrola dodržování jeho rozhodnutí. Tento styl se uplatní v případě, kdy není potřeba přijmout rychlá opatření, například u marketingových činností nebo při projektování. Tento styl se spíše využívá u postoje podřízených popsané v teorii Y.

Liberální styl vedení je založený na tom, že manažer nepoužívá přímé řídicí příkazy. Je spíše tím, kdo podřízené motivuje a podporuje a sám funguje spíše jako konzultant. Vedoucí pracovník rozhoduje pouze o otázkách základních cílů a zaměření organizace, a to společně s kolektivem. Ostatní úkoly jsou následně svěřeny jeho pracovníkům. Vedoucí v tomto případě slouží jako pomocná ruka, vytváří příznivé pracovní podmínky pro práci svých podřízených, organizuje týmovou spolupráci a pomáhá podřízeným překonávat překážky, které sami nezvládnou. Tento styl se uplatňuje zejména v oblasti vědy a výzkumu a opírá se o teorii Y.<sup>12</sup>

## **1.6 Role manažera ve veřejné správě**

Sociální role lze vyjádřit jako předem naučené vzorce chování, které jsou použity v určité situaci nebo na určité pozici. Tyto vzorce v určitých situacích odrážejí očekávání ostatních členů společnosti. Protože roli nemá člověk ani manažer jen jednu, ale hned několik, mohou se vzájemně dostat do konfliktu. Všechny role nemají pro manažera stejnou váhu, některé mohou být jen doplňkové.<sup>13</sup>

### **1.6.1 Konflikty manažerských rolí**

Role manažera se mohou dostat do několika konfliktů: vnitřní konflikt, konflikt rolí, nejednoznačnost rolí a neschopnost role vykonávat. Vnitřní konflikt nastává ve chvíli, kdy podřízení očekávají od role manažera něco jiného, než manažer sám. Jedná se o případ, kdy manažer má být neutrální, nestranný, ale zároveň je od něj požadována empatie, laskavost, nebo pochopení. Konflikt rolí přichází ve chvíli, kdy se manažer musí chovat profesionálně, ale v jeho životě nastane jiná mimopracovní událost. Nejednoznačnou roli vykonává takový

---

<sup>12</sup> KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. s. 95–96. 8. upravené vydání. Praha: Eduko, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-88057-29-1.

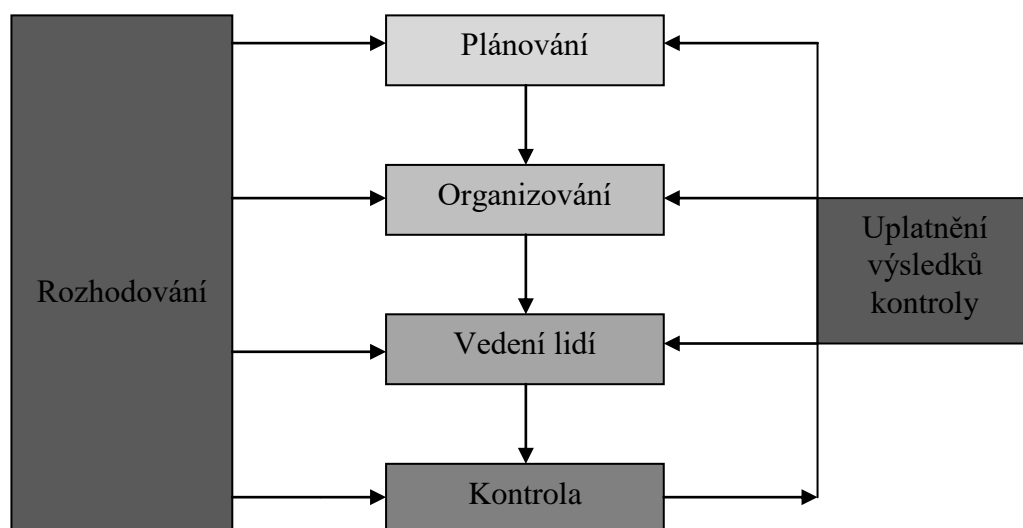
<sup>13</sup> BURIÁNEK, Jiří. *Sociologie pro střední školy a vyšší odborné školy*. s. 41. Praha: Fortuna, 1996. ISBN 80-716-8304-3.

manažer, který si není zcela jistý, které úkoly jsou pro něj v práci stěžejní a které vedlejší. Neschopnost vykonávat některé role se vyznačuje tím, že manažer ovládá pouze část svých úkolů, ale zbylou část nikoliv (např. umí strategicky plánovat, ale neumí komunikovat s lidmi).<sup>14</sup>

## 2 Manažerské funkce

Být manažerem znamená ovládat základní manažerské funkce. Jsou to činnosti vykonávané manažerem, které jsou nezbytné k dosažení stanovených cílů organizace. Snahou každého manažera je vykonávat tyto funkce efektivním způsobem. Manažerské funkce nám poskytují informace o tom, co je obsahem a náplní manažerské práce. V odborné literatuře se setkáváme s pěti základními manažerskými funkcemi. Jsou jimi: rozhodování, plánování, organizování, vedení lidí a kontrola.<sup>15</sup>

Obrázek 1: Schéma manažerských funkcí<sup>16</sup>



<sup>14</sup> JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. s. 30. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

<sup>15</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. s. 77. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-129-4.

<sup>16</sup> KLÍNSKÝ, Petr, Otto MÜNCH. *Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. s. 76 Osmé, upravené vydání. Praha: Eduko, 2016. ISBN 978-80-88057-29-1.

## 2.1 Rozhodování

Rozhodování je považováno za jednu z nejvýznamnějších funkcí manažera. Jedná se o promyšlený nenahodilý výběr z několika variant za účelem splnění stanoveného cíle. Z pohledu managementu je také chápáno jako synonymum ke slovu řízení. Z obrázku č. 1 je zřetelné, že rozhodování se prolíná všemi manažerskými činnostmi, avšak nejvýrazněji se projevuje při plánování. Rozhodování je důležité hlavně proto, že jeho výsledky ovlivňují fungování a úspěšnost celé organizace. Na rozhodování lze nahlížet ze dvou hledisek – hledisko meritorní a formálně logické. Hlediskem meritorním (neboli věcným) rozumíme pohled na rozhodování z hlediska toho, co je obsahem manažerského rozhodování (např. investice, výběr pracovníků, organizační uspořádání...). Na druhé straně stránka formálně logická (neboli procedurální) nahlíží na rozhodování z hlediska způsobu, metod a nástrojů rozhodování. Odpovídá na otázku, kdo je subjektem rozhodování, podle jakých kritérií bude rozhodováno, v jakém čase, jakou závažnost má dané rozhodování, jaké budou důsledky rozhodnutí apod.<sup>17</sup>

### 2.1.1 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces lze definovat jako proces řešení rozhodovacího problému (tj. problému, který má více variant řešení). Rozhodovací proces má několik fází:

1. *Identifikace problému* – jde o jakési uvědomění si problému, přičemž si manažer musí dávat pozor na to, aby jej identifikoval včas.
2. *Analýza a formulace problému* – úkolem této fáze je zjistit co nejvíce informací o problémové situaci a umět vysvětlit, proč k ní došlo. Dále se také musí zjistit, jaký bude přibližný vývoj problému a stanovit cíle řešení problému.
3. *Tvorba variant rozhodování* – jde o vytvoření několika odlišných variant, což by mělo být úkolem manažerů a jeho podřízených s různými názory a přístupy. V tomto bodě se klade důraz na tvůrčí schopnosti manažerů.
4. *Stanovení kritérií hodnocení* – slouží k porovnání vytvořených variant.

---

<sup>17</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. s. 80. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

5. *Určení důsledků variant* – náplní této fáze je zjistit, jaký vliv bude mít každá varianta na chod organizace. V některých případech je vhodné konzultovat možné důsledky s experty.
6. *Hodnocení a výběr varianty* – cílem této fáze je najít variantu, která nejlépe dovede organizaci ke splnění stanovených cílů.
7. *Realizace zvolené varianty* – jedná se o vykonání vybraného řešení.
8. *Kontrola výsledků* – je poslední fází rozhodovacího procesu, která má za úkol zjistit rozdíl mezi stanoveným cílem a dosaženými výsledky rozhodnutí.<sup>18</sup>

## 2.2 Plánování

Plánování je další druh manažerské funkce, který je orientovaný na budoucnost organizace. Určuje, jakým směrem se bude organizace vyvíjet, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Plánování se nachází na samém vrcholu manažerských funkcí a to z toho důvodu, že následně ovlivňuje ostatní manažerské funkce (organizování, vedení lidí i kontrolu).

### 2.2.1 Plán

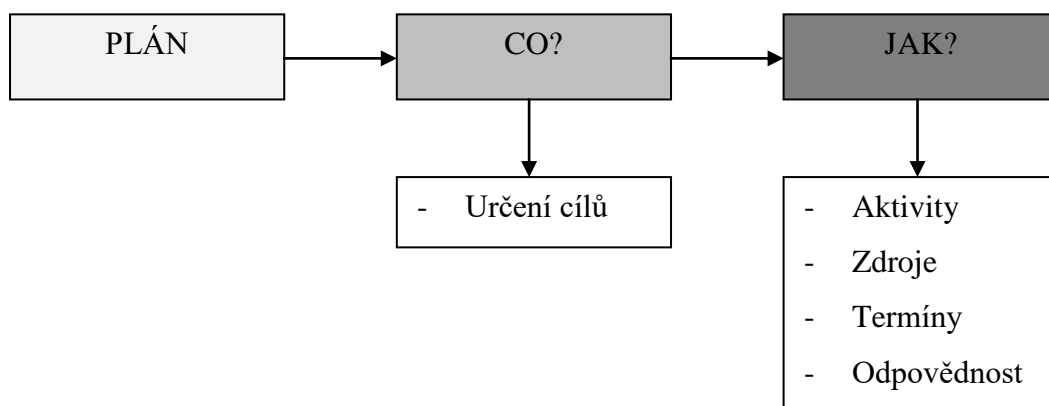
Nástrojem k dosažení stanovených cílů je plán, který vymezuje postupy, aktivity a opatření, která organizaci směřují plánovanou cestou. Organizace nevytváří pouze jeden plán, ale celý soubor plánů, který obsahuje plány pro organizaci jako celek, plány pro organizační jednotky, případně také plány pro organizační procesy. Ať už je obsahem konkrétního plánu cokoli, vždy by měl odpovídat na otázku, co je jeho cílem a jakým způsobem bude tohoto cíle dosaženo. Schematicky to ukazuje následující obrázek č. 2. Jednotlivé části schématu si postupně vysvětlíme.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> SOKOLOVÁ, Marcela. *Základy managementu: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. s. 39–43. 2., aktualiz. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-553-0.

<sup>19</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. s. 77. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-129-4.

Obrázek 2: Obsah plánů<sup>20</sup>



### 2.2.1.1 Členění plánů

Dle časového hlediska můžeme členit plány na: dlouhodobé (na dobu delší než pět let), střednědobé (plány prováděné v rozsahu jednoho roku až pěti let), krátkodobé (na dobu kratší než jeden rok).

Podle stupně řízení rozlišujeme plány:

- *Strategické* – jedná se o plány, které se sestavují na období od tří do deseti let. Jsou vytvářeny vrcholovým managementem, který v nich rozhoduje o budoucnosti celé organizace a strategických změnách organizace.
- *Taktické* – jsou plány střednědobé prováděné v rozsahu jednoho roku až tří let. Tyto plány se zaměřují na uskutečnění strategických plánů. Obvykle se sestavují pro jednotlivé útvary organizace.
- *Operativní* – jsou sestavovány na dobu kratší než jeden rok, například na měsíc, čtvrtletí nebo na konkrétní směnu. Tyto plány jsou zaměřeny na jednotlivá pracoviště a určují operace, které na něm mají být prováděny v určitém časovém úseku.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. s. 102. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

<sup>21</sup> SOKOLOVÁ, Marcela. *Základy managementu*. s. 54. Druhé, aktualizované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-553-0.

### 2.2.1.2 Cíle plánu

„Cíl je konkretizovaný představa budoucího stavu/výsledku, kterého má dosáhnout příslušný objekt, pro nějž je plán sestavován,“ uvádí Veber.<sup>22</sup>

Jasný cíl je podmínkou pro vysokou výkonnost a efektivnost jedince nebo skupiny, protože nikdo nebude pracovat výkonně a efektivně, nezná-li smysl a cíl své práce. Při určování cíle je dobré brát ohled na požadavky priorit, měřitelnosti a přiměřenosti. Důraz na priority je kladen proto, aby se v obsahu plánu objevovaly především cíle, které jsou pro daný objekt plánování rozhodující. Je také důležité, aby byly cíle co nejsrozumitelnější a mohly být měřitelné (cíle vyjádřené podle kvantifikovaných veličin). Přiměřeností cílů rozumíme přiměřený počet dílčích cílů obsažených v jednom plánu. Vysoký počet cílů může zapříčinit to, že splnění jednoho cíle může být v rozporu se splněním cíle jiného.<sup>23</sup>

### 2.2.1.3 Aktivita

K dosažení stanoveného cíle slouží aktivity, pomocí kterých jsou uskutečňovány požadované změny. Podle charakteru cílů (rutinní nebo jedinečné) se mění i charakter aktivit. U rutinních cílů se používají zpravidla zavedené metody (např. technologické postupy). U nových nebo jedinečných cílů budou aktivity více hlídané a budou vymezeny přesněji, než aktivity rutinní.

### 2.2.1.4 Zdroje

Zdroje představují nezbytný předpoklad zajišťující realizaci plánů. Mohou jimi být materiální i nemateriální prvky (např. finanční prostředky, know-how, personální zabezpečení, kapacity...). Zdroje jsou často tím, co limituje organizaci při vykonávání svých činností. Některé zdroje ovšem pro organizaci limitující nejsou, proto se v plánech většinou objevují jen zdroje omezené. Nejčastěji jsou jimi finanční prostředky.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. s. 102. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

<sup>23</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. s. 38–41. Druhé, aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

<sup>24</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. s. 37. Druhé, aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

### 2.2.1.5 Termíny a odpovědnosti

Dalším obsahem plánů jsou termíny a odpovědnosti. Podle velikosti plánu může být uveden pouze jeden termín a celková odpovědnost, nebo mohou být pro každou aktivitu stanoveny zvlášť. Při běžných činnostech organizace není třeba vždy stanovovat speciální termíny, ale dodržují se přirozené termíny (rok, čtvrtletí, měsíc atd.). Plány, které byly schváleny, jsou pro pracovníky závazné a ti jsou za jejich vykonání odpovědní.<sup>25</sup>

## 2.3 Organizování

Organizování je podle Vebera „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 systému.“<sup>26</sup>

Výsledkem organizační činnosti je organizace. Organizací rozumíme vnitřní hierarchické uspořádání celku, kde jsou dány vztahy nadřízenosti a podřízenosti, stanovené působnosti, pravomoci a odpovědnosti. Organizace rozlišujeme na formální a neformální. Formální organizace je uvedena v organizačním řádu organizace. Neformální organizace představuje osobní a sociální vztahy pracovníků v organizaci.

### 2.3.1 Organizační struktury

Organizace se skládá ze složek (útvárů) a vazeb mezi nimi, tomuto uspořádání říkáme organizační struktura. Organizační struktury dle rozložených pravomocí dělíme na čtyři typy: liniovou, štábní, liniově-štábní a maticovou.

Liniová organizační struktura představuje jednoduchou strukturu, kde jsou jednotliví pracovníci podřízeni pouze jednomu manažerovi. Tato struktura se používá zejména v malých podnicích. Výhodou této organizační struktury je její jednoduchost, nedělené řízení a možnost rychlé reakce na změny. Nevýhodou mohou být vysoké nároky na manažera, protože musí řídit všechny své

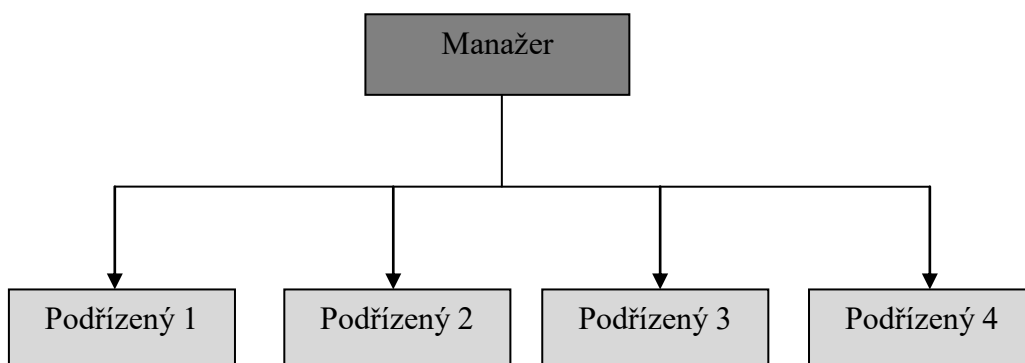
---

<sup>25</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. s. 105. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

<sup>26</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. s. 218. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

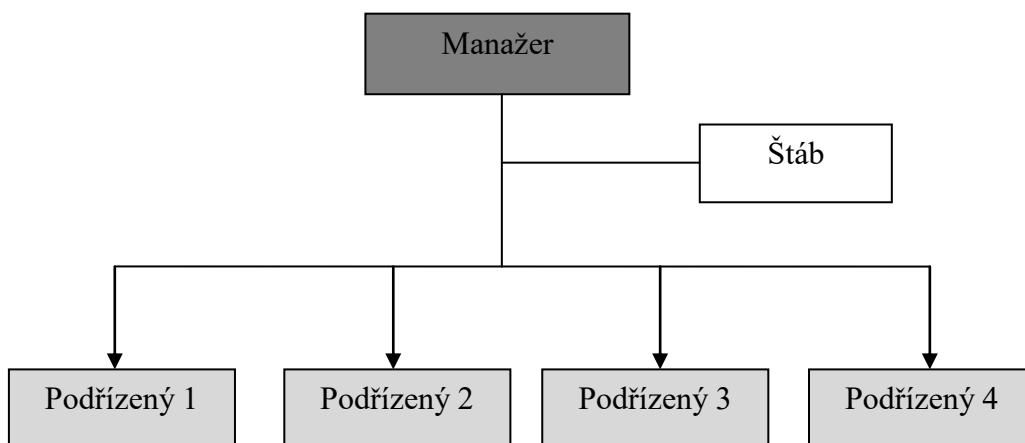
pracovníky a při rozrůstání organizace může stát, že bude přetížen. Jak vypadá tato organizační struktura, nám ukazuje následující schéma.<sup>27</sup>

**Obrázek 3: Schéma liniové organizační struktury<sup>28</sup>**



Jak již bylo řečeno, nevýhodou liniové struktury jsou vysoké nároky na pozici manažera, a proto si v následující organizační struktuře vytváří manažer svůj štáb. Podle pojmem "štáb" si v praxi můžeme představit například sekretariát. Štáb pomáhá manažerovi řídit organizaci, ale samotné rozhodování je stále úkolem manažera. Štáb má v této struktuře především pomocnou a poradní funkci. Tato struktura je velmi podobná liniové, avšak s tím rozdílem, že se dá použít ve větší organizaci. Schéma této organizační struktury ukazuje následující obrázek č. 4.

**Obrázek 4: Schéma štábní organizační struktury<sup>29</sup>**



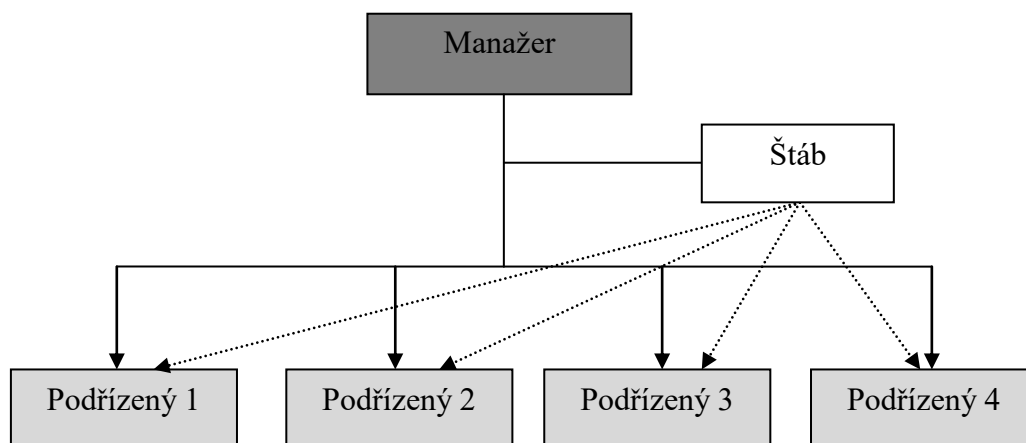
<sup>27</sup> SOKOLOVÁ, Marcela. *Základy managementu*. s. 62. Druhé, aktualizované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-553-0.

<sup>28</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. s. 53. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

<sup>29</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. s. 54. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

Další organizační struktura se nazývá liniově-štábní. Tato struktura v sobě spojuje liniové a štábní funkce organizační struktury. Zatímco v liniové a štábní struktuře má vždy rozhodovací pravomoc manažer, v této struktuře se tyto funkce částečně přenášejí na štáb, jak naznačuje obrázek č. 5.

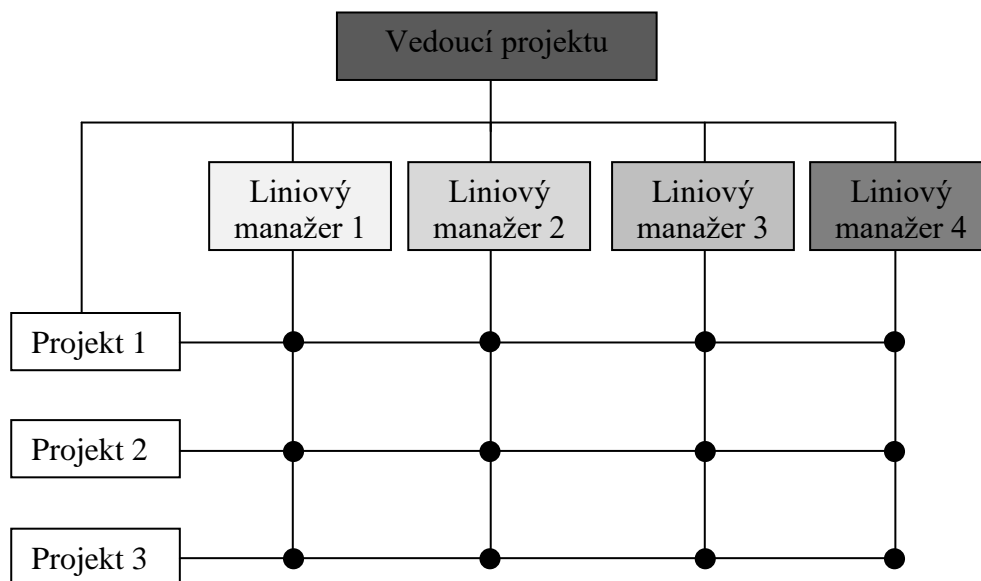
**Obrázek 5: Schéma liniově-štábní organizační struktury<sup>30</sup>**



Poslední organizační strukturou je struktura maticová, která se používá v situacích, kdy je potřeba rychle rozhodnout. Jedná se zejména o jednorázové rozhodování při řešení různých projektů nebo úkolů. Maticová struktura funguje tak, že vedoucí projektu vytvoří tým z liniových manažerů a podřízených pracovníků, kteří se budou projektu účastnit. Tato struktura je většinou vytvořena pouze dočasně, po splnění úkolu se pracovníci vracejí zpět pod vedení svých nadřízených. Výhodou maticové struktury je její flexibilita, ale může se stát, že jeden pracovník má zároveň dva nadřízené – nadřízeného v běžném provozu a nadřízeného při plnění zmíněného projektu, tím pádem může docházet k neshodám v organizaci. Schéma maticové struktury ukazuje obrázek č. 6.

<sup>30</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. s. 90. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-129-4.

Obrázek 6: Schéma maticové struktury<sup>31</sup>



## 2.4 Vedení lidí

Další velmi důležitou manažerskou funkcí je vedení lidí. Úspěšného dosažení stanovených cílů organizace nelze docílit, pokud nejsou správně a efektivně využity lidské zdroje. Vedení lidí je zásadní úlohou každého manažera na každém stupni řízení (vrcholový, střední, nižší management). Manažeři se na úspěchu organizace podílejí prostřednictvím svých pracovníků. Manažeři jsou za výkon svých pracovníků zodpovědní. Vedení lidí spočívá ukládání konkrétních úkolů konkrétním osobám a kontrola splnění těchto úkolů. K tomu, aby byly úkoly splněny řádně a manažer mohl své pracovníky správně vést, je důležité, aby manažer své pracovníky znal (zejména jejich schopnosti, kvalifikaci, vlastnosti a jejich osobnost). Dále by měl manažer detailně znát obsah práce, který jednotlivý jeho podřízený vykonává a snažit se tak zdokonalovat jeho výkonnost.<sup>32</sup>

### 2.4.1 Teorie vedení lidí

S jednou z hlavních teorií vedení lidí jsme se setkali již v kapitole 1.4.2 Teorie X a Y. Existují ovšem i další teorie pojednávající o vedení lidí, které budou následně vysvětleny.

<sup>31</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. s. 55. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

<sup>32</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. s. 156–158. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

*Teorie velkých osobností* byla používána do konce dvacátého století. Tato teorie uznává velké osobnosti jako vůdce, kteří zasahují do vedení lidí pouze v případě, je-li to potřeba. Pod takovým vůdcem si můžeme představit například vojenského generála D. Eisenhowera. Tento přístup pro nás není až tak důležitý, mnohem důležitější je fakt, že tato teorie uznává představu, že s vůdčí osobností se člověk musí narodit.

*Teorie osobnostních rysů* uznává stejnou představu jako teorie velkých osobností, a to, že člověk se s vůdčí osobností musí narodit. Vůdčí osobnost je souhrn specifických povahových rysů. Mezi ty patří například cílevědomost, dominance, rozhodnost, vytrvalost, zodpovědnost, schopnost přizpůsobovat se novým situacím a asertivita. Tento přístup shledává problém v tom, že existuje mnoho lidí s těmito povahovými rysy, ale přesto nedokážou být vůdčími osobnostmi.

*Kontingenční teorie* se zaměřuje na situace, za kterých manažer své podřízené vede. Říká, že pro efektivní vedení lidí je potřeba, aby manažer přizpůsobil svůj styl vedení situaci, která právě nastala. Tato teorie vychází z předpokladu, že žádný styl vedení není dokonalý, ale je třeba ho umět použít ve správné situaci. Je-li tedy nějaký styl vedení efektivní v jednom případě, nemusí tomu tak být v případě jiném.

*Behaviorální teorie* je protikladem teorie velkých osobností. Říká, že člověk se s vůdčí osobností nenarodí, ale záleží jen na seberozvoji a učení. K této teorii můžeme zařadit *teorii manažerské mřížky*, kterou vyslovili Robert Blake a S. Moutonová. V této teorii se protínají dva aspekty – sociální a výrobní. Pod sociálním aspektem si můžeme představit dobré mezilidské vztahy, příznivé pracovní podmínky, důvěru ve své spolupracovníky apod. Výrobním aspektem se rozumí zaměření na cíle organizace, efektivnost práce, rozhodování, postupy a procesy, kterých je zapotřebí k dosažení stanoveného cíle. Teorie manažerské mřížky je vysvětlena na následujícím obrázku č. 7.

Obrázek 7: Manažerská mřížka<sup>33</sup>

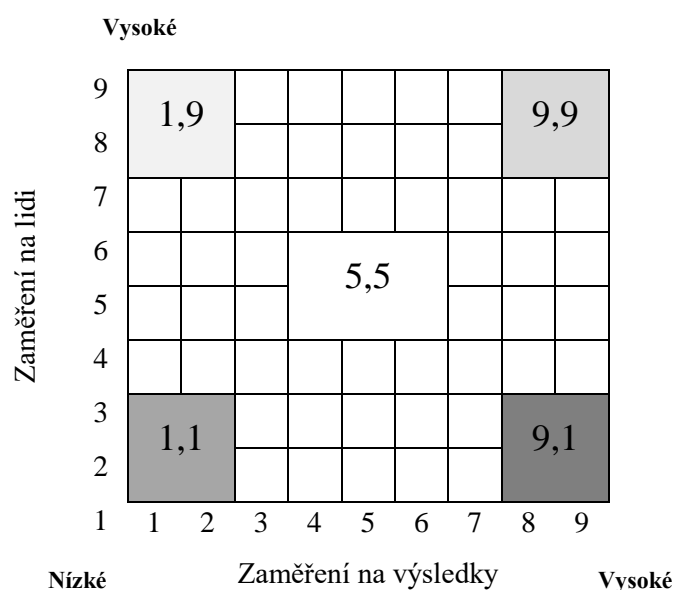


Schéma manažerské mřížky nám pomůže lépe pochopit, jaký styl vedení manažer používá. Bod 1,1 v levém dolním rohu mřížky nám ukazuje, že se manažer nesnaží dosáhnout stanovených cílů organizace a svou pozornost nezaměřuje ani na vedení lidí. Bod 9,1 naznačuje, že manažerovi velmi záleží na splnění cílů organizace, ale na vedení lidí se opět nezaměřuje. Bod 1,9 se v teorii manažerské mřížky nazývá "Venkovský klub". Manažerova pozornost se ubírá směrem ke správnému vedení podřízených, nikoliv však k výsledkům své i jejich práce. Bod 5,5 spojuje přiměřené plnění pracovních povinností a přiměřený zájem o podřízené. Bod 9,9 kombinuje vysoké zaměření na správné vedení lidí a zároveň dosažení požadovaných cílů organizace. Tento bod je nazýván "tým". Každý z těchto stylů vedení má své uplatnění. V práci manažera se mohou objevit situace, kdy dosažení cílů organizace je mnohem důležitější, než vedení lidí a naopak. Žádný z těchto stylů není správný, nebo špatný, ale rozhoduje situace, za které je konkrétní styl vedení použit.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. s. 67. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

<sup>34</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. s. 65–59. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

## 2.4.2 Motivace lidí

Motivace posouvá člověka blíže ke stanovenému cíli. Jednoduše řečeno, motivace je důvod, proč člověk cokoliv dělá. Cílem pracovní motivace je přimět pracovníka, aby jeho přemýšlení a chování bylo v souladu s posláním organizace. Úkolem manažera je tedy vyvolat ve svých podřízených ochotu a zájem pracovat, a to v co nejvyšší kvalitě. Cílem manažerské motivace je přesvědčit, nebo přimět pracovníka přemýšlet nad činnostmi organizace a aktivně se do nich zapojovat za účelem dosažení společných cílů organizace. Hálek blíže vysvětluje, co je motivem člověka. „Člověk jedná na základě motivů. Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující jako důvod k jednání.“<sup>35</sup>

Motivaci lze členit podle způsobu působení na lidi na pozitivní (odměny, pochvaly, povýšení) a negativní (strach z postihu, zastavení odměn atd.). Dále může být motivace vnitřní (lidé motivují sami sebe, dělají to, co dělat chtějí) a vnější (ovlivňuje ji manažer – odměnami, pochvalami atd.). Existuje celá řada teorií spojených se zkoumáním motivačních příčin. Tyto teorie zkoumají motivační důvody a doporučují, jaké metody motivace použít.

Mezi nejznámější teorie patří Maslowova teorie hierarchie potřeb. Abraham Maslow, tvůrce této teorie, předpokládal, že základem motivačního chování jsou potřeby. Ty pak rozdělil do pěti skupin a uspořádal do pyramidy potřeb, která je zobrazena na následujícím obrázku.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. s. 103. Druhé, aktualizované vydání. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

<sup>36</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. s. 103–104. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-129-4.

Obrázek 8: Maslowova pyramida potřeb<sup>37</sup>



Nyní si tuto pyramidu popíšeme. V podstavci této pyramidy se nacházejí fyziologické potřeby. Fyziologickými potřebami rozumíme základní potřeby člověka (jíst, spát), ale i potřeby spojené s vykonáváním práce (pracovní podmínky, mzda apod.). Potřebami existenční jistoty a bezpečnosti rozumíme jistotu pracovního místa, bezpečnost a dobré pracovní podmínky. Další složkou Maslowovy pyramidy jsou sociální potřeby. Jde o potřeby, které vycházejí z mezilidských vztahů na pracovišti (potřeba sdružovat se, týmová práce apod.). Potřeby uznání představují uznání výsledků práce manažerem nebo týmem spolupracovníků. Poslední potřebou je potřeba seberealizace. Jedná se duševní stav, kdy pracovník vnímá svou práci jako svůj koníček – jeho osobní vize splynou s jeho prací.<sup>38</sup>

## 2.5 Kontrola

Kontrola (resp. výsledky kontroly) je další manažerskou funkcí, která se prolíná všemi ostatními manažerskými funkcemi. Jedná se o porovnání cílů, které byly naplánovány, se skutečným stavem. Zjišťuje se tedy, jak moc se skutečný stav liší od plánovaného. Bez kontroly by byla neefektivní jakákoliv cílově

<sup>37</sup> KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. s. 92. Osmé, upravené vydání. Praha: Eduko, 2016. ISBN 978-80-88057-29-1.

<sup>38</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. s. 103–106. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-129-4.

orientovaná činnost. Kontrolu rozlišujeme na vnitřní a vnější. Vnitřní kontrola je uskutečňována vedoucími pracovníky a pracovníky, kteří jsou kontrolou pověřeni. Vnější kontrolu provádí subjekty, které k tomu organizace zmocnila, nebo subjekty ze zákona (např. kontrola účetnictví, daňová kontrola...).

### **2.5.1 Fáze procesu kontroly**

Kontrolní proces má několik fází, které budou postupně vysvětleny.

1. *Určení předmětu kontroly* – v této fázi se určuje, co bude kontrolováno. Za neefektivní kontrolu je považována taková kontrola, kdy více pracovníků z více úrovní řízení kontroluje stejnou oblast.
2. *Získání a výběr informací pro kontrolu* – účelem každé kontroly je získat informace o skutečném stavu kontrolované činnosti nebo oblasti, proto je velmi důležitý způsob získání těchto informací. Kontrola primární, tedy kontrola z "terénu" umožňuje přímé pozorování kontrolované oblasti a podává tak věrný obraz o skutečném stavu. Naproti tomu existuje kontrola sekundární, která spočívá v kontrole různých dokumentů, zpráv, písemných sdělení apod., protože vedoucí pracovník nemůže být vždy fyzicky přítomen u každé kontroly.
3. *Ověření správnosti získaných informací* – informace, které byly zjištěny, ať už kontrolou z terénu, nebo kontrolou dokumentů, je nutné ověřit z hlediska jejich správnosti. Nepřesné informace mohou vést k nepravdivým závěrům kontroly a vytvořit o kontrolované činnosti nepravdivý obraz.
4. *Hodnocení kontrolovaných skutečností* – v tomto kroku srovnává kontrolní orgán skutečný stav s kritérii, která byla předem určena (např. hospodárnost, účelnost).
5. *Závěry a návrhy opatření* – tato fáze se týká toho, jak bude organizace reagovat na výsledky kontroly. Může být zjištěno, že kontrola neshledala žádné problémy, a proto není třeba přijímat žádná další opatření. Dále mohou být zjištěny určité odchylky, které si žádají drobné opravy. Posledním zjištěním může být fakt, že kontrolovaný

stav se nevyvíjí správným směrem a že je třeba přijmout zásadní opatření, která navedou činnost organizace jiným směrem.<sup>39</sup>

### 3 Kompetence manažera ve veřejné správě

Již jsme se seznámili s tím, co je hlavní náplní manažerské práce, při které manažer využívá své kompetence. Manažerskými kompetencemi rozumíme okruh znalostí, schopností a dovedností, s jejichž pomocí je manažer schopen úspěšně vykonávat velký počet funkcí a pozic a s jejichž pomocí je připraven potýkat se s různými druhy předvídatelných i nepředvídatelných problémů a úkolů.

Podle Jedináka se manažerské kompetence dělí na odborné, sociální, etické a výkonnostní. Do kompetence *odborné* můžeme zařadit řízení a vedení lidí, komunikaci, delegování, pozitivní myšlení, zájem o další vzdělávání a osobní růst, motivace, týmová spolupráce a schopnost nést odpovědnost. Pod kompetencí *sociální* si můžeme představit schopnost empatie, vytváření pozitivních mezilidských vztahů a příjemné atmosféry na pracovišti a vůli budovat a rozvíjet firemní kulturu. Pojmem *"etická kompetence"* se rozumí schopnost jít příkladem, být morální vzorem pro ostatní. Tato kompetence souvisí s vytvářením firemních etických kodexů. Kompetenci *výkonnostní* si lze představit tím, že manažer podává oproti svým podřízeným dlouhodobě nadstandardní výkon a je odolnější vůči stresu. Tak jako v organizacích soukromého sektoru i ve veřejné správě většinou platí, že čím výše je manažer postaven, tím vyšší jsou nároky na jeho výkonnost. Klade se důraz zejména na výbornou schopnost komunikace, chuť rozvíjet svou osobnost, dodržování společenských pravidel a pravidel slušného chování, vstřícnost. Dále pak na odborné znalosti, zkušenosti, dovednosti a kvalifikace.<sup>40</sup>

#### 3.1 Základní kompetence manažera

Podle Vebera se základní manažerské kompetence dělí do dvou dimenzí:

- odbornosti (odborné znalosti manažera),
- chování (jednání manažera).

---

<sup>39</sup> SOKOLOVÁ, Marcela. *Základy managementu*. s. 81–83. Osmé, upravené vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-553-0.

<sup>40</sup> JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu*. s. 56–57. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2009. ISBN 8072513141.

Odborné znalosti jsou získávány vzděláváním, zejména školním (středním, vysokoškolským). Protože se předpokládá, že si manažeři po celý život nevystačí pouze se znalostmi získanými školní výukou, existují pro ně i další možnosti vzdělávání. Mohou se například zúčastnit kurzu MBA (Master of Business Administration), což je nadstavbové studium, které pomáhá manažerům prohloubit jejich znalosti a lépe je připravit na výkon pozice manažera a na vše, co s touto pozicí souvisí. Manažeři s více jak desetiletou praxí získat kromě titulu MBA také titul EMBA (Executive Master of Business Administration). Další důležitou složkou osobnosti manažera je sebevzdělávání. To znamená snaha manažera o další vzdělání, doplňování a prohlubování jeho znalostí a hledání nových poznatků, které bude v budoucnu moci využít. Manažer se ve své práci setkává s různými typy činností, které občas vyžadují zapojení dalších odborníků (právníků, techniků apod.). Úkolem manažera je být jejich dobrým koordinátorem, ovšem velkou výhodou je, pokud sám manažer má minimálně povědomí o těchto oblastech (právních, technických atd.). Za důležité můžeme také považovat praktické dovednosti. Praktické dovednosti uplatňuje manažer při výkonu manažerských funkcí (zejména při plánování, rozhodování a kontrolování).

Druhá dimenze, tedy jednání manažera, zahrnuje celou řadu charakterových i jiných vlastností manažera. Odpovídá na otázku, jaký je manažer jako člověk. Ze všeho nejdříve je nutné, aby se manažer choval legálně, to znamená, aby neporušoval zákony. Příkladem může být dodržování ekologických, bezpečnostních, nebo pracovně-právních norem. Dalším důležitým prvkem je to, aby manažer dokázal rozeznat, co je správné a co nikoliv, a to nejen z hlediska dosažených výsledků činnosti organizace. Veber říká, že při plnění úkolů napomáhá manažerovi charisma. Podle něj je charisma další významnou součástí manažerské osobnosti. Charisma je důvodem, proč podřízení manažera respektují, následují jeho myšlenky a uznávají ho jeho názory, nápady a stanoviska. Charismatictí manažeři jsou podle Vebera „vnímáni jako přesvědčivé osobnosti, vedle racionálních argumentů k získání druhých pro své záměry využívají i citové stránky komunikace, výjimkou nejsou ani drobné výstřednosti, které jsou však spolupracovníky přijímány kladně.“<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. s. 37–39. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

### 3.2 Životní cyklus kompetencí

Tak jako veřejná správa i kompetence vedoucích pracovníků se neustále vyvíjejí a mění. Kompetence, které v současné době postačují k úspěšnému vedení organizace, nemusí za pár let plnit ten samý úkol dostatečně. Význam některých kompetencí může upadat, zatímco kompetence, které bychom dříve považovali za nepodstatné, mohou nabírat na významu. Mluvíme proto o "životním cyklu" kompetencí: objevují se, nabývají na významu a s měnícími se podmínkami jsou buď stále významné, nebo ustupují do pozadí, nebo se jejich význam zcela vytrácí. Je žádoucí, aby organizace neměla před vývojem kompetencí, jak se říká, zavřené oči, ale aby vnímala všechny přicházející změny a mohla na ně včas reagovat. Strategický záměr organizace a pečlivá příprava manažerů je správnou cestou pro dlouhodobou úspěšnost organizace. Vycházíme z předpokladu, že potřeba nových kompetencí se dá do určité míry předvídat. Pak už záleží na organizaci, jak je schopna se těmto změnám přizpůsobit a v jakém čase. „V tomto směru bývají organizace spíše těžkopádné než pružné. Z naší zkušenosti plyne, že organizace si potřebu nových kompetencí uvědomují naplno až tehdy, když začíná jejich absence ve firmě působit vážné problémy,“ popisuje Kubeš.<sup>42</sup>

### 3.3 Základní složky kompetence

Díky kompetencím člověka jsme schopni předpokládat, jak se bude v dané situaci chovat. Pokud totiž člověk nějakou kompetenci má, dokáže ji využít i v jiné organizaci, či na jiném oddělení. Do kompetence totiž vstupují složky osobnosti, které se v ní přímo odrážejí. Tyto složky lze rozdělit do pěti skupin, a to na: motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti. Motívem rozumíme to, co člověka tzv. žene dopředu a co ho podněcuje k jakékoliv činnosti. Rysy osobnosti jsou vrozené. Jedná se například o temperament, který ovlivňuje intenzitu a průběh emocionální reakce na situace nebo informace z okolí. Vnímání sebe samého je utvářeno tím, jaké postoje a hodnoty v průběhu našeho života budujeme. S vnímáním sebe samého je úzce spojena sebedůvěra a otázka, zda je člověk schopen určitý úkol vykonat. Vědomosti se pojí s pozicí, kterou člověk vykonává. Patří k nim poznatky, které

---

<sup>42</sup> KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. s. 41. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

člověk pro získání dané pozice potřebuje, ale i všeobecné znalosti. Dovednosti zajišťují vykonání nějakého úkolu a to buď fyzického, nebo duševního. Míra dovedností člověka a složitosti úkolu pak určí, zda je člověk schopen ho splnit.<sup>43</sup>

### 3.4 Kompetenční modely

K výkonu funkce manažera v různých odvětvích veřejné správy nejsou vždy zapotřebí stejné kompetence. Abychom věděli, které kompetence k výkonu dané funkce manažer potřebuje, se sestavují kompetenční modely. Kompetenční model nám říká, jaké vědomosti, dovednosti, schopnosti a osobnostní charakteristiky jsou požadovány k efektivnímu výkonu dané pozice. Jedním z nich je model ústředních kompetencí. Ten je utvářen podle toho, co je hlavním cílem organizace. V případě veřejné správy může být cílem spokojenost klientů. Tento cíl je díky tomuto kompetenčnímu modelu vnímán jako zásadní na všech úrovních veřejné správy. Umí o něm tedy hovořit jak členové ústředních orgánů veřejné správy, tak každý úředník veřejné správy. Jiný příklad kompetenčního modelu se zaměřuje na kvality manažera. To znamená, že se hledají takové kompetence, které činí manažera v jeho oboru úspěšným. Jedná se o velmi detailní popis osobnostních charakteristik přesně utvořených k dané pozici.

Kompetenční modely se dají využít v různých situacích, například při přijetí nového zaměstnance. Kompetenční model vyjadřuje, jaký souhrn kompetencí bude nový zaměstnanec potřebovat k efektivnímu vykonávání své funkce. Zahrnuty jsou v něm i kompetence, které nepotřebuje v současnosti, ale v budoucnu ano. Kompetenční model se dá využít při změně firemní strategie, nebo kultury. Při takových změnách hledá organizace nové důležité kompetence, které budou manažeri potřebovat.

Díky kompetenčním modelům získá organizace jednotný pohled na to, jaké chování svých manažerů by měla podporovat, rozvíjet a odměňovat. Organizace, která se rozhodla budovat svůj systém řízení lidských zdrojů s cílem dosáhnout určitých strategických cílů, se bez kompetenčních modelů pravděpodobně neobejde. Kompetenční modely nejsou vytvářeny jen vrcholovým vedením organizace, ale mohou se na nich podílet všichni zaměstnanci. Tím zaměstnanci

---

<sup>43</sup> KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. s. 31. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

lépe pochopí, proč jsou kompetenční modely pro organizaci důležité a že jsou nástrojem k jejich rozvoji.<sup>44</sup>

## 4 Klíčové kompetence

Podle odborníků z Evropské komise lze klíčové kompetence definovat takto: „Klíčové kompetence představují přenosný a multifunkční soubor dovedností, vědomostí a postojů, které potřebuje každý jedinec pro své osobní naplnění a rozvoj, pro zapojení se do společnosti a úspěšnou zaměstnatelnost. Základy těchto klíčových kompetencí by měly být osvojeny do ukončení povinné školní docházky a měly by vytvářet základ pro další vzdělávání jako součást celoživotního učení.“<sup>45</sup>

Klíčové kompetence je pojem, který zahrnuje celou škálu kvalifikací, nikoliv však odborných. Jak uvádí Belz, „klíčové kompetence mají delší životnost než odborné kvalifikace. Proto mohou sloužit jako základ pro další učení.“

Získávání klíčových kompetencí považují Belz a Siegrist za rozhodující krok při rozvíjení osobnosti člověka, který je schopen a připraven učit se celý svůj život (i v dospělém věku).

### 4.1 Struktura klíčových kompetencí

Jak již bylo řečeno, klíčové kompetence obsahují celé spektrum ostatních kompetencí. Za základní kompetenci můžeme považovat individuální kompetenci k jednání. Její vývoj je závislý na vývoji dalších kompetencí, a to zejména na: sociální kompetenci, kompetence ve vztahu k vlastní osobě, kompetence v oblasti metod.<sup>46</sup>

Sociální kompetenci si lze představit především jako schopnost pracovat v týmu, schopnost komunikovat, řešit různé úkoly v kolektivu a umět řešit sporné situace. Vztah k vlastní osobě představuje schopnost umět nahlížet sám na sebe, rozvíjet své vlastní hodnoty a být svým vlastním manažerem.

---

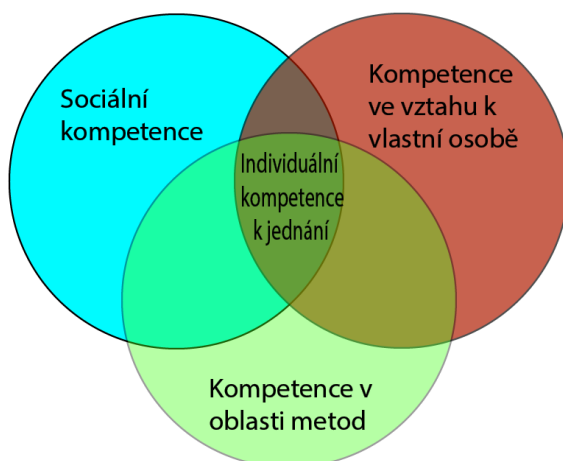
<sup>44</sup> KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. s. 60–62. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>45</sup> JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. S 27. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

<sup>46</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 165 Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. s. 165-167. ISBN 978-80-262-0846-4.

Pod kompetencemi v oblasti metod si můžeme představit uplatňování odborných informací a znalostí zejména k dosažení požadovaného cíle, rozhodovat se, zvažovat příležitosti, rizika, šance, nebo nalézat nová řešení. Následující obrázek nám ukazuje, jak se jednotlivé kompetence vzájemně prolínají.

**Obrázek 9: Struktura kompetencí<sup>47</sup>**



## 4.2 Součásti klíčových kompetencí

Podle výzkumu Marco Siegrista z roku 1995 prováděného ve Švýcarsku byly vyhodnoceny jako nejdůležitější tyto klíčové kompetence:

- komunikativnost a kooperativnost,
- schopnost řešit problémy,
- samostatnost a výkonnost,
- zodpovědnost,
- schopnost přemýšlet a učit se,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

Každá z těchto kompetencí bude podrobně rozebrána.

<sup>47</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. s. 170. ISBN 978-80-262-0846-4.

### 4.3 Komunikace

Komunikace neboli dorozumívání je podle odborníků jedním z nejdůležitějších nástrojů při vykonávání pozice vedoucího pracovníka. Důraz je kladen zejména na srozumitelnost projevu, protože smyslem každé komunikace je si především porozumět. Schopnost komunikovat v sobě zahrnuje další pro manažera velmi podstatnou skupinu dovedností. Jedná se zejména o jasné vyjadřování, dávání zpětné vazby, umění naslouchat, opakovat a shrnovat a všímání si neverbálních signálů.

Mluvený projev je doprovázen i dalšími znaky. Mezi ně patří například hlasitost, rychlost řeči, kadence, melodie, rytmus řeči a pauzy. Tyto znaky se mohou zdát jako vedlejší, nicméně pro správné pochopení projevu druhého člověka hrají významnou roli. Hlasitý projev může být znakem agrese, ale také může znamenat, že se vedoucí pracovník snaží své sdělení zdůraznit. Naopak zeslabení hlasu může být chápáno jako projev nejistoty, ale stejně tak si tím vedoucí pracovník může záměrně říkat o pozornost. Při rozmyšlení nad rychlostí řeči je nutné dbát na to, zda posluchače seznamujeme s novými informacemi, které je třeba vysvětlit, nebo zda se komunikace týká běžných každodenních záležitostí. Melodie a kadence mají zvláštní význam v pochopení celého sdělení. Podle toho, jak se hlas zvedá nebo klesá a které slovo je ve větě zdůrazněno. Tímto způsobem lze vyjádřit ve stejné větě hněv i potěšení, záleží jen na melodii řeči. Každý jazyk má svůj rytmus. Díky rytmu řeči velmi brzy poznáme, zda se bavíme s cizincem, nebo člověkem, který má stejný mateřský jazyk jako my. Pauzami lze posluchači naznačit důležitost sdělení a to, že mu necháváme prostor k přemýšlení. Naopak mohou znamenat, že mluvící člověk při přednesu "ztratil nit".

Dalším typem komunikace je neverbální projev, který je protikladem mluveného projevu. Jedná se o řeč těla, objektů a prostoru. Tento projev by se mohl zdát pouze jako doplňkový, nicméně podle výzkumů ze sedmdesátých let minulého století, které prováděl Albert Mehrabian, vyplývá, že neverbální znaky komunikace vnímáme až pětikrát více, než ty mluvené. Pokud se tyto dvě složky komunikace dostanou do vzájemného rozporu, pamatuje si člověk více ty neverbální. U řeči těla nejvíce vnímáme držení celého těla (zda je člověk uvolněný nebo napjatý), gesta (zejména pohyby a držení rukou), miniku a projevy

očí. Oční kontakt o druhém člověku hodně vypovídá. Délka očního kontaktu je spjata s oboustranným zájmem osob. Při komunikaci je také dobré dbát na respektování osobní zóny, která sahá od 50 do 120 cm. Jde o vzdálenost, kterou by vedoucí pracovník nebo spolupracovník neměl překračovat, pokud se s druhým člověkem nezná osobněji. Ideální je v tomto případě sociální zóna, což je oblast mezi 1,2 m a 3,5 m, která je vhodná pro komunikaci při neosobních vztazích.<sup>48</sup>

### 4.3.1 Funkce komunikace

Komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho spolupracovníky nebo podřízenými může mít řadu funkcí, které se mohou vzájemně překrývat. Jednotlivými funkcemi jsou: funkce informativní, instruktivní, motivující, zábavná, vzdělávací a výchovná, socializační, poznávací, funkce osobní identity, svěřovací a úniková. Základní funkcí je funkce informativní, která má za účel předání určitých sdělení nebo informací mezi lidmi. Další je funkce instruktivní, která úzce souvisí s funkcí informativní, avšak je obohacena o vysvětlení, popisování, sdělování informací o nových postupech, případně o jiné návody. Funkci přesvědčovací využívá manažer při snaze vyjádřit svůj názor a přesvědčit svůj tým spolupracovníků pomocí argumentace a logiky. Pozor si ovšem musí dát, aby přesvědčování nepřešlo v manipulaci. Motivující funkce komunikace slouží manažerovi k motivování pracovníků k lepším pracovním výkonům a zvýšení sebevědomí pracovníků. Zábavnou funkcí rozumíme snahu vedoucího pracovníka uvolnit atmosféru na pracovišti a přispět tak k utužování vztahů v pracovním kolektivu. Funkce vzdělávací a výchovná je vykonávána často vzdělávacími institucemi a odrážejí se v ní zejména funkce instruktivní a informativní. Socializační funkce má podobný cíl jako funkce zábavná. Jejím posláním je nejen vytváření dobrých vztahů v kolektivu, ale i navazování vztahů s novými členy týmu a upevňování pocitu sounáležitosti. Funkce osobní identity pomáhá vedoucímu pracovníkovi ujasnit si spoustu myšlenek ve své hlavě. Umožňuje mu přemýšlet nad svými názory, postoji a hodnotami. Funkcí poznávací je myšleno sdělování druhým osobám své vzpomínky, zážitky, zkušenosti i plány. Funkce svěřovací napomáhá člověku zbavovat se vnitřního tlaku, trápení, těžkostí a pomáhá odlehčit mysl

---

<sup>48</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. s. 185–197. ISBN 978-80-262-0846-4.

prostřednictvím komunikace s jinou osobou, ke které má důvěru. Funkce úniková má stejný účel jako funkce svěřovací s tím rozdílem, že člověk hledá uklidnění v konverzaci o jiných věcech, než o těch, které ho zrovna trápí.<sup>49</sup>

### 4.3.2 Zásady komunikace s podřízenými

Jak již bylo řečeno, komunikace s podřízenými patří ke každodenním aktivitám manažera. Aby došlo ke vzájemnému porozumění, je důležité, aby manažer sděloval pokyny správným způsobem. První zásadou, která již byla zmíněna, je srozumitelnost. Podřízenému by mělo být jasné, jaký úkol má splnit a také proč ho má splnit. Ke komunikaci mezi manažerem a podřízeným patří i vysvětlení, jaký smysl (účel) má splnění úkolu, jaké cíle tím organizace sleduje a co obnáší jeho splnění. Druhou zásadou je nezadávat více úkolů či příkazů najednou. Vždy je lepší zadat každý úkol zvlášť a vysvětlit k němu podrobnosti. Styl zadávání úkolů je také zásadní. Není vhodné určovat úkoly pouze písemně, ale naopak je dobré umožnit podřízeným přímý kontakt s manažerem. Tímto způsobem může manažer zjistit, jak by konkrétní problém řešil sám podřízený, což manažerovi může poskytnout zcela jiný pohled na řešení problému. Další zásadou je otevřená komunikace. Jde o to, aby manažer mluvil o problémech otevřeně, seznamoval své podřízené se situací, která nastala, a odstranil tak z pracoviště pocit nejistoty. Naopak sám manažer by měl umět vyslechnout názor ostatních, respektovat ho a přemýšlet o něm. V případě nesouhlasu by měl manažer uvést, proč nesouhlasí a podpořit jeho tvrzení argumenty. Poslední zásadou je umět přiznat své chyby. Pokud manažer umí přiznat, že pochybil, není to pro podřízené známka slabosti.<sup>50</sup>

### 4.3.3 Komunikační bariéry

Při kontaktu s podřízenými se mohou před manažerem objevit překážky, které mu ztěžují komunikaci – tzv. komunikační bariéry. Základem pro odstranění těchto bariér je uvědomění si, v čem spočívá problém. Komunikační bariéry mohou být interní a externí.

---

<sup>49</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. s. 21–22. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

<sup>50</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. s. 47. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

Interní bariéry vyplývají z nějakého osobnostního problému komunikujícího. Velmi často se jedná o strach z neúspěchu, kdy má komunikující obavu, že selže, což se může projevat například chvěním hlasu. Překážkou mohou být také různé emoční stavy komunikujícího. Ten může například prožívat zlost a jeho komunikace se spolupracovníkem může překročit pravidla slušného chování. Rozdíl v úrovni znalostí je další bariérou narušující komunikaci. Jedná se například o situaci, kdy manažer, který má ekonomické vzdělání, komunikuje s podřízeným, který technické vzdělání. Je důležité, aby jeden druhého vzájemně respektoval, protože každý z nich má jiné znalosti, jiné vzdělání a je velmi pravděpodobné, že i jinou mluvu. Dalšími bariérami může být nedodržování slušného chování, tzn. skákání do řeči, překřikování apod.

Za externí komunikační bariéry můžeme považovat například rušivé okolní prostředí. Jedná se o situaci, kdy se komunikující necítí v určitém prostředí příjemně (např. v hlučném prostředí). Jde také o situaci, kdy rozhovor mezi manažerem a podřízeným narušuje třetí osoba. V některých případech do komunikace nemusí ani zasahovat, pouze její přítomnost stačí k narušení komunikace.<sup>51</sup>

#### **4.3.4 Cvičení – komunikace**

Na procvičení komunikace existuje řada cvičení, které může manažer dělat se svými podřízenými. Tato cvičení mohou být brána například jako forma odlehčení situace při školení zaměstnanců. Stejně tak lze cvičení použít při školení manažerů.

##### **4.3.4.1 Aktivní naslouchání**

Mezi nejznámější cvičení patří aktivní naslouchání, které vymysleli Thomas Gordon a Carl Rogers. Cílem tohoto cvičení je zjistit, zda komunikující umí naslouchat ostatním a zda umí porozumět myšlenkám ostatních lidí.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. s. 133–134. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

<sup>52</sup> KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. s. 77. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2444-7.

## **Provedení**

Zaměstnanci se rozdělí do skupin po třech. Dva z nich budou provádět rozhovor na předem domluvené téma a třetí bude jejich rozhovor poslouchat a hlídat dodržování pravidel. Úkolem dvou komunikujících je mluvit na dané téma s tím, že před vyslovením svého názoru musí "hráč" zopakovat svými slovy názor tohoto druhého. V průběhu cvičení se hráči prostřídají tak, aby každý nějaký čas mluvil a dělal jednou v průběhu hry "rozhodčího".

## **Vyhodnocení**

Na konci cvičení si každý sám sobě položí otázku, jak obtížné pro něj bylo opakovat myšlenky, názory a postoje druhého člověka a zda jeho tvrzením porozuměl správně.

### **4.3.4.2 Zrcadlení**

Díky tomuto jednoduchému cvičení mohou zaměstnanci poznat, zda raději vedou, nebo jsou vedeni. Toto cvičení je má spíše charakter oddechové hry.

## **Provedení**

Hráči stojí naproti sobě a položí dlaně na sebe. Jejich úkolem je dělat zrcadlově stejné pohyby dlaněmi (případně celým tělem) bez jakékoliv verbální domluvy.

## **Vyhodnocení**

Na konci cvičení si každý položí jednoduchou otázku, zda se cítil lépe, když druhého vedl, nebo jestli pro něj bylo lepší být veden.

### **4.3.4.3 Slepé uličky**

Jak již bylo řečeno, existuje řada překážek (bariér) v komunikaci. Cvičení slepé uličky má za úkol ukázat, co přivádí komunikaci do slepého bodu (uličky). Jsou jimi vzorce chování, které tuto komunikaci narušují, nebo blokuji.

## Provedení

K provedení tohoto cvičení je potřeba vytvořit pro hráče pracovní list s popisem čtyř rolí. Ze celé skupiny se vyberou čtyři hráči, kteří si postupně zahrají všechny role. Podstatou hry je, že čtyři vybraní hráči hrají rodinu, která se má na něčem domluvit. Této domluvě předcházela smyšlená půlhodinová diskuse, která nedospěla ke shodě. Hráči mluví jeden po druhém, přičemž začíná role číslo 1. Postupně si hráči své role vymění (každý převezme roli souseda po své pravici). Pracovní list se zadáním může vypadat následovně.<sup>53</sup>

**Tabulka 1: Pracovní list ke cvičení Slepé uličky<sup>54</sup>**

### PRACOVNÍ LIST – popis rolí

<b>1. Role agresivní</b>
Tento hráč se snaží mít navrch před ostatními. Ostatní členy rodiny agresivně napadá, jejich názory neuznává a neustále jim něco vytýká. Projevuje se i neverbálně.
<b>2. Role uklidňující</b>
Tato role se snaží situaci uklidňovat, zlehčovat. Opakuje fráze, že vše se vyřeší a dopadne dobře.
<b>3. Role nepřímý útok</b>
Tato role stále opakuje stejnou větu, například „Mějte rozum.“ nebo „Buďte rozumní.“
<b>4. Role uhýbání od tématu</b>
Tato role se snaží neustále odbíhat od tématu. Říká například, že je dnes špatné nebo dobré počasí, nebo že v místnosti je zima nebo teplo.

<sup>53</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 209. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

<sup>54</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 209. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

## Vyhodnocení

Každá z těchto rolí vede komunikaci do slepé uličky. Otázkou je, která role se hráči hrála nejhůře a která nejlépe. Následně si pak hráči položí otázku, zda sami tyto překážky komunikace občas nepoužívají, což je cílem tohoto cvičení – uvědomění si, zda v komunikaci často nechybují.<sup>55</sup>

## 4.4 Kooperace

Další zásadní klíčovou kompetencí je schopnost kooperovat. Kooperaci můžeme definovat jako schopnost skupiny osob sledovat společný cíl. Pro dosažení společného cíle je potřeba respektovat ostatní členy skupiny, umět urovnávat konflikty, přinášet do společné práce nové představy, umět přejímat odpovědnost a umět uplatnit své schopnosti a dovednosti pro úspěch celé skupiny.

### 4.4.1 Formy kooperace

V odborné literatuře se setkáváme se čtyřmi druhy kooperace. Za jejich zakladatele je považován Eric Berne, který rozlišil tyto čtyři druhy kooperace: poražený – vítěz, vítěz – poražený, poražený – poražený a vítěz – vítěz. Tyto čtyři strategie si následně vysvětlíme.

*Strategie poražený – vítěz* je podle Berneho situace, kdy jsou účastníci v postoji: „*Já nejsem O. K. – ty jsi O. K.*“ Jedná se o postoj, který říká, že chce-li jeden člověk něco od druhého, musí tomu druhému nejdříve něco poskytnout. To znamená, že by měl člověk nejdříve ukázat svou cenu ostatním a ti ho pak vezmou na vědomí a budou ho respektovat. V praxi to vypadá tak, že členové týmu se snaží co nejvíce vyhovět druhým, podřizují se jejich přání a snaží se jim vyhovět ještě dříve, než je vysloví. Jsou to lidé, kteří naslouchají druhým a umí se vcítit do jejich pocitů. Obecně je tato strategie lidmi nejlépe přijímána ze všech, ale to ještě neznamená, že je skutečně nejlepší.

*Strategií vítěz – poražený* je nazýván postoj: „*Já jsem O. K. – ty nejsi O. K.*“ Tato strategie je založena na uvažování, že ostatní jsou horší než já. Od tohoto uvažování se odvozuje chování člověka nebo skupiny, které směřuje ke znevažování druhých a vyzdvihování sebe sama. Cílem takového přístupu je

---

<sup>55</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 197–208. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

vzbudit v ostatních nejistotu. Členové skupiny, kteří se takto chovají, jsou většinou podlézavý, dávají ostatním rady, aniž by byli o ně žádáni, dobírají si druhé a jednají neférově. Skupina, která se takto chová jako celek, má na prvním místě konkurenční myšlení a vyzdvihují se jen její pozitivní rysy.

*Strategie poražený – poražený* vyjadřuje postoj účastníků: „*Já nejsem O. K. – ty nejsi O. K.*“ Jde o situaci, kdy ani jedna strana není vyzdvihována. Členové skupiny se vyhýbají názorovým rozdílům, neargumentují, spíše dělají "pohodlné" kompromisy. Takto lze při cestě za společným cílem dosáhnout jen nepatrných výsledků.

*Strategie vítěz – vítěz* nebo také přístup: „*Já jsem O. K. – ty jsi O. K.*“ Tato strategie vyjadřuje správný způsob, jak by měla kooperace fungovat. Jde o situaci, kdy spolu členové skupiny mluví otevřeně a otevřeně také diskutují o rozdílných názorech a přístupech k dané situaci. Jednotlivé názory se navzájem zvažují a respektují. Otevřená diskuse pak posouvá řešení problému na lepší úroveň a je proto možné nahlédnout na problém několika různými pohledy. Jednotliví členové se nebojí vyjádřit své názory i za cenu toho, že budou odporovat názorům ostatních členů. Tento přístup je cestou, která vede úspěšnému řešení problémů.<sup>56</sup>

#### 4.4.2 Úspěšně kooperovat

Jak jsme ji již řekli, formy kooperace mohou být různé. Existuje ovšem několik základních pravidel, která vedou k úspěšné kooperaci a efektivní týmové spolupráci. Základním pravidlem je, že skupina jedná v zájmu společného cíle. Jednotliví členové se vzájemně akceptují a respektují. Probíhá mezi nimi otevřená komunikace, kdy se nikdo nebojí vyslovit svůj názor. Všichni se podílejí na cestě za dosažením cíle a mají mezi sebou rozdělenou práci. Důležitý je také týmový duch, to znamená, že všichni členové skupiny se opravdu cítí být jejími členy, ale to jim nebrání rozvíjet svou osobnost, rozhodovat a být relativně nezávislí. Ve skupině převládá uvolněná atmosféra založená na důvěře. Úspěch jednoho člena je považován za úspěch celé skupiny.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. s. 111–115. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

<sup>57</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 212–215. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

### 4.4.3 Cvičení – kooperace

Cvičení pro skupiny má za úkol stmelit skupinu dohromady a zároveň zjistit, jak tato skupina dokáže pracovat jako celek. Tato cvičení mohou být dána manažerům při školeních.

#### 4.4.3.1 Autobus

Toto cvičení podporuje vzájemnou spolupráci členů skupiny a jejich schopnost prosazovat své názory, argumentovat, ale i poslouchat názory druhých a respektovat je.

#### Provedení

Účastníci cvičení se rozdělí do skupin po pěti. Každá skupina dostane pracovní list se zadáním. Úkolem skupiny je najít takové řešení, se kterým budou všichni členové souhlasit a budou toto řešení umět odůvodnit. Pracovní list může mít takovouto podobu:

Tabulka 2: Pracovní list - autobus<sup>58</sup>

PRACOVNÍ LIST - Autobus
<b>Popis situace:</b>
V plném autobusu zbývají poslední 2 místa na sezení. Do autobusu nastupují poslední 4 pasažéři za sebou v uvedeném pořadí. 2 pasažéři budou muset stát v uličce autobusu a přidržovat se držadel nad hlavami ostatních cestujících. Všichni cestující vystupují ve stejné stanici.
<b>Paní Stará</b> – 70 let. Paní, která se opírá o hůlku a cestuje k lékaři.
<b>Pan Nešikovný</b> – 27 let. Pán, který si nedávno zlomil nohu. Pohybuje se pomocí berlí na jedné noze.
<b>Paní Koutná</b> – 32 let. Paní Koutná je v osmém měsíci těhotenství. Dlouho stát ji dělá potíže.
<b>Paní Mlynářová</b> – 50 let. Dobíhá autobus jako poslední. V náručí drží svou roční vnučku, která začíná teprve dělat první kroky.

---

<sup>58</sup> Vlastní zpracování

---

**Úkol:**

Shodněte se ve skupině na tom, kteří dva cestující obsadí zbylá dvě volná místa. Poté předněte ostatním skupinám, na čem jste se shodli a podle čeho jste se rozhodovali. Svá rozhodnutí podpořte argumenty.

Toto cvičení se může dále rozšířit. Ze všech účastníků se udělá pouze jedna skupina a ta se bude muset shodnout na jednom společném řešení.

### Vyhodnocení

Základní otázkou je, zda se skupina dokázala domluvit a v jakém časové úseku. Dále si každý může položit otázku, jak se mu ve skupině pracovalo a jestli mu bylo příjemnější pracovat v menší skupině, nebo ve větší. Během cvičení může zadavatel pozorovat, kteří účastníci se více projevovali a kteří méně. Takto může zjistit, který z účastníků má v sobě osobnost lídra.

## 4.5 Řešení problémů, kreativní myšlení

Řešení problémů je pro manažera téměř každodenním úkolem. Někdy se jedná o drobné jednoduché záležitosti, jindy zase o dlouhodobé strategie, které velkou mírou zasáhnou do budoucího vývoje organizace. Ať už se jedná o problém jakéhokoliv rozsahu, manažer by měl umět převzít odpovědnost za jeho řešení, měl by umět plánovat, shromažďovat informace a shrnovat nové poznatky. Je důležité, aby byl otevřený k novým nápadům řešení problémů. Manažer by neměl uznávat jen staré osvědčené postupy. Manažerská práce není jen o využívání stále stejných zavedených řešení, ale o objevování nových postupů, nových řešení, o dovednosti nebát se použít neobvyklé a málo používané postupy.<sup>59</sup>

Kreativita je schopnost používat nové techniky a principy myšlení. Jak jsme si již řekli, manažer by při své práci neměl používat jen zavedené postupy, ale naopak, měl by být kreativní při hledání nových postupů. Jednoduše můžeme kreativitu definovat jako tvořivé uvažování (myšlení).

---

<sup>59</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 231–232. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

### 4.5.1 Příčiny překážek kreativity

V literatuře se setkáváme s několika odpověďmi na otázku, co narušuje kreativní myšlení manažera a jeho podřízených.

Mezi hlavní příčiny patří kritická povaha. Kritická povaha způsobuje, že manažer nemění své názory a postoje a přistupuje ke každému řešení problémů stejně a odmítá tento přístup měnit. Tato "brzda kreativity" se nazývá psychoskleróza neboli zatuhnutí postojů.

Další příčinou netvůrčího myšlení je strach. Strach je lidská emoce, která má na tvůrčí myšlení negativní vliv. Jedná se zejména o situaci, kdy se manažer bojí nezvládnutí úkolu, selhání, ale i toho, že nebude při řešení problému dostatečně kreativní, nebo jeho nápady spolupracovníci nepřijmou.

Na tvůrčí myšlení mají vliv také formy kooperace, které byly vysvětleny v kapitole 4.4.1 Formy kooperace. Správnou strategií je s ohledem na tvůrčí myšlení forma vítěz – vítěz, která spočívá v tom, že obě strany se snaží nalézt takové řešení problému, které je přínosné pro každou z nich. Kreativitu narušuje snaha jen o vlastní prospěch a zisk, tedy forma vítěz – poražený.

Nepříznivý stav skupiny je dalším narušitelem kreativity. Je to stav, kdy skupina nefunguje nebo nepřemýšlí jako tým. Její členové v tomto případě nevnímají svůj úspěch jako úspěch celé skupiny. Vzájemně a úmyslně si ztěžují práci a panuje mezi nimi nedůvěra. Každý člen skupiny si pokládá otázku, proč by měl za druhé něco vymýšlet, nebo tvořit, a je těžké přimět ho spolupracovat.

Konzervativní zvyklosti, nebo spíše návyky, brzdí kreativní myšlení manažera takový způsobem, že má obavy přijít s novými myšlenkami. Manažer se bojí, že jeho nápady jsou natolik originální, že nebudou spolupracovníky přijaty.

Neschopnost manažera změnit úhel pohledu je dalším velkým problémem. Aby mohl manažer přemýšlet nad správným řešením problému, musí se na něj dívat z několika úhlů pohledu, i když je o některých přesvědčen, že nejsou správné. Stejně tak je důležité, aby manažer uměl svůj tým přimět přemýšlet tímto způsobem. Pohled na problém z více stran umožňuje nalézt několik druhů řešení, ze kterých lze vybírat jedno správné.

Potřeba manažera kontrolovat své podřízené také blokuje jejich kreativní myšlení. Každý limit, který manažer určí, má negativní vliv na tvůrčí myšlení jeho podřízených. Příkladem může být soukromá sféra – výroba automobilů. Manažer zadá, aby podřízení vymysleli design nového automobilu, ale určí, že automobil musí mít černou barvu. Tím limituje určitou oblast kreativního myšlení podřízených a jejich tvůrčí myšlení pak postrádá smysl. Stejným dojmem na podřízené působí hodnocení manažera v průběhu tvorby návrhů. Jedná se o tzv. boss–block, kdy nadřízený požaduje od podřízených kreativní myšlení, ale sám tyto myšlenky limituje.<sup>60</sup>

## 4.5.2 Kreativní metody řešení problémů

Existuje celá řada kreativních metod, které slouží k nalezení správného řešení daného problému. Každá z těchto metod používá za jiných podmínek. Pokud nevhodně vybereme kreativní techniku, nebo ji špatně použijeme, nemusíme dojít ke správnému řešení a navíc si skupina podřízených může vytvořit blok vůči používání těchto technik.

### 4.5.2.1 Brainstorming

Brainstorming je jedna z nejznámějších kreativních metod. Obecný překlad termínu "brainstorming" je "bouře mozků", někdy se také uvádí "útok mozků na problém". Tato metoda umožňuje získat v krátkém časovém horizontu velké množství nápadů. Brainstorming neodpovídá na otázku, jak nějaký problém vyřešit, ale dává velké množství nápadů a úhlů pohledu, které k jeho vyřešení směřují. Aby bylo provedení metody brainstorming správné, je zde několik podmínek:

- *zákaz kritiky* – nikdo nesmí v průběhu metody hodnotit nápady ostatních účastníků,
- *použití fantazie* – žádný z účastníků nemá strach vyslovit i ty nejzvláštnější nápady,
- *vzájemná inspirace* – nápad jednoho účastníka je inspirací pro ostatní,

---

<sup>60</sup> ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0457-5.

- *kvantita je důležitější než kvalita* – v brainstormingu jde o nalezení velkého množství nápadů, které se v průběhu metody nehodnotí (mají všechny stejnou váhu),
- *všichni jsou si rovni* – žádný nápad není špatný nebo dobrý, to samé platí i o všech účastnících.

## Provedení

Brainstormingové sezení se začíná seznámením s pravidly, která byla uvedena výše. Vedoucím kurzu může být nadřízený manažerů, nebo manažer samotný, který se pomocí svého týmu snaží nalézt řešení nějakého problému. Vedoucí sezení definuje daný problém a co možná nejdělněji vytyčí cíle, kterých by mělo sezení dosáhnout. Účastníci následně verbálně sdělují své nápady co nejspontánněji, rychle za sebou. Jejich nápady se zapisují na tabuli, arch papíru, nebo se nahrávají na nahrávací zařízení. Jednotlivé myšlenky na sebe mohou navazovat a nejsou ničím limitovány. Pokud v průběhu sezení již nepřichází žádné nové nápady, může vedoucí sezení přijít s novou myšlenkou a tím podnítit skupinu k další aktivitě. Pokud již bylo řečeno dostatečné množství nápadů a kreativní potenciál skupiny je vyčerpán, oznámí vedoucí konec. Následuje vyhodnocení, které je důležité dělat až na samotném konci. Jak již bylo řečeno, hodnotit nápady v průběhu sezení má negativní vliv na tuto techniku, která tím postrádá svůj smysl. Celkové hodnocení je nezbytnou součástí brainstormingové metody. Hodnotit nápady lze prostřednictvím diskuse, hodnotících technik, nebo kategorizací a klasifikací nápadů.<sup>61</sup>

### 4.5.2.2 Brainpool

Brainpool je kreativní metoda podobná brainstormingu. Rozdíl je v tom, že probíhá písemně. Vedoucí sezení popíše účastníkům problém, na který je třeba nalézt řešení. Stejně jako u brainstormingu je důležité, aby byl problém popsán co nejdělněji. Každý účastník dostane tužku a papír, na který následně bude zapisovat své myšlenky a nápady. Účastníci spolu v průběhu sezení nediskutují, soustředí se pouze na svou práci. Když dojdou účastníkovi nápady, položí svůj papír doprostřed stolu a vezme si odtamtud papír jiného účastníka. Na něj pak dopisuje svoje nápady, které navazují na to, co je na papíře již napsáno. Po

<sup>61</sup> ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. s. 173–176. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0457-5.

ukončení vedoucím se papíry vyvěsí na nástěnku. Nastává opět hodnocení jako při brainstormingu. Nyní je povolena diskuse. Papíry zůstávají na nástěnce pro případ, že by účastník sezení dostal nějaký nápad i po jeho ukončení. Výhodou této metody je, že písemná forma umožňuje účastníkovi sezení propracovanější a detailnější popis jeho myšlenek, čímž lze dojít ke kvalitativně lepším řešením problému. Nevýhodou ovšem je, že kvůli písemné formě je tato metody méně spontánní. To má za následek, že účastník může své myšlenky začít sebekriticky hodnotit a připravit se tak o spoustu cenných nápadů, na které by pak mohli navázat ostatní účastníci.<sup>62</sup>

#### 4.5.2.3 Myšlenkové mapy

Myšlenkové mapy používáme při plánování akcí, prezentací, jednání, nebo přednášek. Dají se však využít i při hledání řešení určitého problému. Myšlenková mapa umožňuje pohlížet na problém jako na celek, ale zároveň umožňuje účastníkům sledovat i dílčí aspekty problému. Myšlenkové mapy ukazují, že vše souvisí se vším. Snadno se díky nim dá uvažovat nad problémem jako nad celkem složeným z mnoha částí a díky tomu snadno porozumět, v čem problém spočívá a jaká by mohl mít řešení. Provedení této metody spočívá v tom, že vedoucí napíše na tabuli (nebo velký papír) doprostřed stručně, o jaký problém se jedná. Účastníci následně k tomuto problému dopisují body, které s ním souvisí a od nich zase další a další. Tím vznikne mapa, která naskytne pohled na problém z několika stran a pomůže nalézt správné řešení problému.<sup>63</sup>

### 4.6 Samostatnost a výkonnost

Samostatnost a výkonnost jsou dalšími klíčovými kompetencemi manažera. Samostatný a výkonný manažer dokáže vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat vytrvale, soustředěně a cílevědomě na jakémkoliv úkolu. Je schopen si při práci uvědomit své přednosti, ale i přiznat své slabiny a umět se s nimi vypořádat. Takový manažer zastává své názory, ale umí přijmout i kritiku. Samostatný a výkonný manažer dokáže sám sebe motivovat k výkonu, převzít odpovědnost, ale i poznat hranice svého výkonu. Výkonnost zvyšuje přiměřené vypořádání se s konflikty, což je také znakem samostatnosti a odpovědnosti.

<sup>62</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 242. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

<sup>63</sup> ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. s. 198–199. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0457-5.

### 4.6.1 Konflikty na pracovišti

Konflikty na pracovišti mají značný vliv na výkonnost manažera. Ať už vznikají mezi manažerem a jeho podřízenými, nebo jen mezi podřízenými, výrazně ovlivňují výkon celé skupiny i manažera samotného. V žádné skupině nedojde vždy ke shodě, některé konflikty však bývají dlouhodobé. Takové konflikty brzdí výkon na pracovišti a mají negativní vliv na chod celé organizace. Varovným signálem, že se podobné konflikty na pracovišti vyskytují, bývá především špatná komunikace. Ta vyvolává následné neshody kvůli maličkostem a místo řešení problému se spíše hledají jeho viníci. Hlavní činností se tak nestává hledání řešení na problémy, ale snaha naznačit ostatním, že udělali chybu. Pokud panuje taková atmosféra na pracovišti, práce začíná být neefektivní a veškeré společné úsilí se vytrácí. Úkolem manažera je rozpoznat včas, nebo si alespoň včas uvědomit, že takový stav vládne na pracovišti a umět na něj správně zareagovat, ať už použitím otevřené komunikace, různými kooperačními cvičeními, nebo jinými metodami řešení konfliktů.<sup>64</sup>

### 4.6.2 Cvičení – samostatnost a výkonnost

Na to, abychom poznali, co potřebuje manažer nebo jeho podřízený k tomu, aby byl samostatný a výkonný, se dají vymyslet různá cvičení.

#### 4.6.2.1 Pyramida potřeb<sup>65</sup>

Cílem cvičení je, aby si každý účastník uvědomil, co je při výkonu jeho práce důležité a jak by se mu pracovalo lépe, nebo naopak hůře.

#### Provedení

Každému účastníkovi dáme čistý papír a tužku. Účastníci na papír nakreslí pyramidu a do jejího podstavce napíší to základní (věci, osoby, vztahy...), co potřebují k tomu, aby byli v práci výkonní a pracovalo se jim dobře. Postupně budou vepisovat i do dalších dílů pyramidy – podobným způsobem, jakým je vytvořena Maslowova pyramida potřeb.

---

<sup>64</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 265–267. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

<sup>65</sup> vlastní

## Vyhodnocení

Vyhodnocení probíhá tak, že každý účastník vysvětlí, proč vybral konkrétní věc jako důležitou.

### 4.7 Schopnost přijmout odpovědnost

Odpovědnost při výkonu manažerské funkce znamená umět odhadnout výsledky vlastního jednání a umět uznat své neúspěchy. Základní zásadou odpovědnosti je být zodpovědný především sám sobě. Rozlišujeme aktivní a pasivní odpovědnost. Aktivní odpovědnost znamená odpovědnost za úkoly, kterou někdo nese. Jsou jasně dány důsledky a vedlejší účinky jeho jednání. Tato odpovědnost umožňuje ukázat ostatním své kvality a schopnosti. Naproti tomu existuje odpovědnost pasivní, která je dána vykonávanou funkcí.<sup>66</sup>

#### 4.7.1 Cvičení – odpovědnost

Jak jsme si již řekli, odpovědnost má mnoho podob. Může být za své znalosti, za své jednání, plánování, řešení problému, nebo i za sebe sama. Zde je několik cvičení na trénink odpovědnosti.

##### 4.7.1.1 Prezentace schopností<sup>67</sup>

Toto cvičení je zaměřené na představení vlastních schopností a vědomostí, protože odpovědnost mimo jiné znamená umět své schopnosti a vědomosti správně využívat.

#### Provedení

Vedoucí kurzu zadá účastníkům úkol, aby vybrali jednu ze svých schopností. Účastníci se nemusí zaměřovat pouze na pracovní schopnosti, může se jednat i o jejich koníčky, případně jiné vědomosti. Každý účastník se postaví před ostatní a přednese svou prezentaci. V ní popíše, o jakou schopnost, vědomost, nebo zkušenost se jedná a použije i praktické příklady.

---

<sup>66</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 301–303. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

<sup>67</sup> vlastní

## **Vyhodnocení**

Cílem prezentace je, aby každý účastník uměl prezentovat své vědomosti, aby za tuto prezentaci cítil odpovědnost a zároveň získal i nějaké znalosti od ostatních účastníků. Po dokončení prezentací si může každý účastník říci, která z prezentací se mu nejvíce líbila a vlastními slovy popsat, o co v ní šlo. Tím si procvičí mluvený projev a umění naslouchat ostatním.

### **4.7.1.2 Řešení problémů<sup>68</sup>**

Za řešení problémů nese manažer velkou odpovědnost, jak jsme si již řekli v předchozích kapitolách. Umět řešit problémy na vlastní odpovědnost je nezbytným požadavkem při výkonu manažerské funkce. Na toto téma je zaměřené následující cvičení.

#### **Provedení**

Účastníci kurzu se rozdělí do skupiny po třech. Každá ze skupin dostane jeden úkol, na který samostatně zpracuje řešení. Úkoly se budou týkat pracovních záležitostí. Můžeme účastníkům zadat úkoly, aby zjistili, jak fungují například úřady, nebo vydávání občanek v jiných státech. Účastníci si mohou vybrat i vlastní téma. Jejich úkolem je najít z ověřených zdrojů informace o daném tématu a odprezentovat je před ostatními.

## **Vyhodnocení**

Skupina si pro prezentování úkolu vybere jednoho mluvčího, který tím pádem převezme odpovědnost za správné vypracování úkolu na sebe.

## **4.8 Schopnost přemýšlet a učit se**

Další klíčovou kompetencí manažera je schopnost přemýšlet a učit se. Manažer by měl být člověkem, který má pozitivní vztah k učení a jeho cílem je neustále rozvíjet svou osobnost. Požadavkem na manažera není, aby znal vše nejlépe, ale aby měl vůli své vědomosti dále prohlubovat a uměl je správně využívat. K nabývání nových vědomostí by měl přistupovat se zvědavostí a zaujetím. Nové vědomosti pak bude umět využít a propojovat je s těmi, které

---

<sup>68</sup> vlastní

nabyl v minulosti. Takový manažer dokáže rozlišovat mezi důležitými informacemi a těmi méně důležitými a umí si je dávat do souvislostí.<sup>69</sup>

#### **4.8.1 Cvičení – schopnost přemýšlet a učit se**

Existuje celá řada cvičení, která podporují schopnost přemýšlet. Tuto schopnost můžeme podpořit například obyčejnými hádankami. Na schopnost učit se lze využít některá cvičení na paměť.

##### **4.8.1.1 Záhadná slova<sup>70</sup>**

Toto cvičení je zaměřené na schopnost přemýšlet. Jedná se spíše o odpočinkovou hru, kterou lze použít během školení manažerů.

##### **Provedení**

Každý z účastníků dostane tužku a papír. Vedoucí kurzu najde ve slovníku cizích slov jedno slovo. Může hledat i stará slova, která se používala v minulých stoletích. Přečte je ostatním a ti na papír napíší, jaký je podle nich jeho význam a proč si to myslí. Následně jeden po druhém přečte svůj výklad. Jako poslední přečte vedoucí kurzu správný význam slova.

##### **Vyhodnocení**

Toto cvičení je spíše oddechové, ale slouží k procvičení schopnosti přemýšlet a použít fantazii.

##### **4.8.1.2 Balení kufru<sup>71</sup>**

Toto cvičení slouží k procvičení paměti. Jedná se také o oddechovou hru, která může být použita i při vzájemném seznamování.

##### **Provedení**

Účastníci si představí, že jedou na společnou dovolenou. Každý přidá (slovně) do společného "kufru" jednu věc a přitom vyjmenuje věci, které tam dali všichni před ním. Například Tomáš dá do kufru kartáček na zuby. Kateřina, která

---

<sup>69</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 331–333. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

<sup>70</sup> vlastní

<sup>71</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 347. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

sedí vedle něj, řekne: „Tomáš dává do kufru kartáček na zuby, já dávám do kufru pantofle.“ Další člověk sedící vedle Kateřiny zopakuje, co už bylo do kufru dáno a přidá tam svou věc. Takto se pokračuje, dokud první (v našem případě Tomáš) nezopakuje vše, co bylo do kufru dáno.

### **Vyhodnocení**

Tato hra slouží k procvičení paměti a nemá přísná pravidla (účastníci si mohou nahlas radit).

## **4.9 Schopnost zdůvodňovat a hodnotit**

Poslední z klíčových kompetencí je schopnost zdůvodňovat a hodnotit. Jedná se o hodnocení výsledků své práce, práce svého týmu, ale i práce ostatních pracovníků. Manažer s rozvinutou schopností hodnotit je schopen spravedlivě hodnotit výsledky práce podle přiměřených kritérií a přisuzovat jim adekvátní váhu. Své hodnocení i svá rozhodnutí umí zdůvodnit. Takový manažer umí velmi dobře argumentovat, rozpoznat různé souvislosti v pracovních záležitostech a objasňovat své postoje a hodnoty. Právě otázka správných hodnot, která zaměstnává filozofy již po staletí, se neustále mění, ať už v závislosti na době, nebo povolání člověka. Stejně tak, jako se mění společenské hodnoty, i hodnoty manažera by se měly vyvíjet.<sup>72</sup>

### **4.9.1 Cvičení – schopnost zdůvodňovat a hodnotit**

Na procvičení schopnosti zdůvodňovat a hodnotit můžeme následující cvičení.

#### **4.9.1.1 Argumentace a hodnocení<sup>73</sup>**

Argumentace je důležitým prvkem při komunikaci. Pomocí argumentace podporují manažeři své názory a snaží se o nich přesvědčit své okolí.

### **Provedení**

Vedoucí kurzu společně s účastníky vybere zajímavý novinový článek, případně vybere zajímavé téma na diskusi například pomocí brainstormingu.

---

<sup>72</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. s. 353. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

<sup>73</sup> vlastní

Účastníci se rozdělí do třech skupin. Dvě skupiny spolu na dané téma diskutují a třetí skupina diskusi sleduje.

### **Vyhodnocení**

Na konci diskuse zhodnotí skupina hodnotitelů, která skupina argumentovala lépe a své tvrzení také podpoří argumenty. Při tomto jednoduchém cvičení si účastníci procvičí komunikaci, argumentaci, brainstorming a hodnocení.

#### **4.9.1.2 Spontánní argumentace<sup>74</sup>**

Jak jsme si již řekli, argumentace je prostředkem, jak někoho přesvědčit o svých názorech. Zřídka kdy však bývá předem připravena. Při výkonu pozice manažera je důležité, aby manažer uměl argumentovat bezprostředně a uměl ihned zdůvodňovat své postoje a názory.

### **Provedení**

Vedoucí kurzu rozdá předem připravené kartičky. Na těch jsou napsány různé názory, například „Mobilní telefon je zbytečnost“. Každý účastník má půl minuty na přečtení otázky. Následně zahájí tříminutovou řeč, ve které nejprve seznámí posluchače (ostatní účastníky) s tématem a poté vyjádří svůj názor a podpoří ho argumenty tak, aby ostatní účastníky přesvědčil o svém názoru na toto téma. Po uplynutí času je na řadě další účastník.

### **Vyhodnocení**

Na konci se vedoucí kurzu zeptá, čí projev se účastníkům líbil nejvíce a proč. Každý účastník si položí otázku, jak se mu mluvilo před publikem na téma, na které neměl žádnou přípravu a jak je se svou argumentací spokojen.

## **5 Měření úrovně manažerských kompetencí**

Manažerské kompetence se dají měřit různými způsoby, například v assesment centrech, která se mimo jiné starají i o rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců. My si ukážeme návrh měření některých manažerských kompetencí pomocí cvičení. Budeme vycházet z předpokladu, že toto cvičení bude využito například při výběrovém řízení na pozici manažera, nebo při školení manažerů.

---

<sup>74</sup> vlastní

Vedoucí výběrového řízení (případně školicího kurzu) má k dispozici pracovní listy pro každého účastníka. Pracovní list si vedoucí vytvoří sám, podle potřeb pro správné vyhodnocení kurzu. Může se jednat například o výběr zaměstnanců. V úvodu pracovního listu bude popsána firma, která prochází organizačními změnami, a proto je potřeba dva zaměstnance firmy propustit a jednoho povýšit. Pod úvodem bude popsáno deset smyšlených osob, které mají odlišné charakterové vlastnosti, jinak přistupují k práci a ke kolegům a nacházejí se v odlišných životních situacích. U každé osoby by měl být vyzdvížen jeden pozitivní prvek a jeden negativní, abychom ani jednu z postav nezvýhodnili a u účastníků kurzu docházelo k odlišnosti názorů. Pod popisem jednotlivých osob se nachází zadání úkolu, například aby uchazeči vybrali dvě osoby, které budou z firmy propuštěny a jednu, která bude povýšena, a svůj výběr zdůvodnili. Na pracovním listě bude také uveden čas, který mají uchazeči na jeho vypracování.<sup>75</sup>

## **5.1 Měření úrovně samostatnosti**

První kompetencí, kterou můžeme tímto cvičením změřit, je samostatnost. Při měření úrovně této kompetence je důležité, aby vedoucí vytvořil takový pracovní list, kde budou úkoly popsány tak, aby před zahájením cvičení nemusel již nic vysvětlovat (zadání, čas, vypracování atd.)

### **Provedení**

Vedoucí rozdá každému účastníkovi pracovní list a změří čas na vypracování. V průběhu vypracování může vedoucí odpovídat na dotazy účastníků a může je nechat komunikovat mezi sebou, i když je na pracovním listu napsáno, aby každý pracoval samostatně.

---

<sup>75</sup> vlastní

## Vyhodnocení

K vyhodnocení úrovně samostatnosti se použije následující tabulka.

**Tabulka 3: Měření úrovně samostatnosti<sup>76</sup>**

Úroveň	Charakteristika
1	Účastník je nesamostatný. Během vypracování pracovního listu potřeboval po vedoucím práce něco vysvětlit, případně velmi často komunikoval se svým okolím. Ve stanoveném čase nestihl pracovní list vypracovat.
2	Účastník není nesamostatný. Vedoucího práce se zeptal na pouze jednou, případně párkrát promluvil s ostatními účastníky. Pracovní list nestihl vypracovat.
3	Účastník je z poloviny samostatný. Přestože se vedoucího (nebo svého okolí) dotázel jednou, stihl cvičení vypracovat.
4	Účastník je téměř samostatný. Na nic se vedoucího práce nedotazoval, zadání až na drobné chyby pochopil správně.
5	Účastník je samostatný. V průběhu samostatného cvičení se na nic neptal, zadání pochopil a vypracoval správně a ve stanoveném čase.
<i>Poznámka: 1 = nejnižší úroveň kompetence, 5 = nejvyšší úroveň</i>	

## 5.2 Měření úrovně komunikace

Další kompetencí, kterou můžeme tímto cvičením změřit, je úroveň komunikace, která je při výkonu manažerské funkce považována za jednu z nejdůležitějších.

### Provedení

Vedoucí naváže na předchozí cvičení a řekne účastníkům, aby se jeden po druhém postavili před ostatní a přednesli svá řešení. Ostatním účastníci musí přednášejícímu položit minimálně deset otázek týkajících se jeho řešení úkolu. V průběhu tohoto cvičení můžeme případně sledovat i dotazující se účastníky a jejich schopnost komunikovat.

---

<sup>76</sup> Vlastní zpracování

## Vyhodnocení

Vyhodnocení bude posuzováno podle následující tabulky.

**Tabulka 4: Měření úrovně komunikace<sup>77</sup>**

Úroveň	Charakteristika
1	Účastníková komunikace je na nedostatečné úrovni. Měl problémy s prezentací svého řešení. Jeho projev byl špatný. Ostatním účastníkům neuměl odpovídat na otázky. Své názory neuměl dobře vyjádřit.
2	Účastníková komunikace je na špatné úrovni. Účastníkův projev nebyl špatný, ale neuměl odpovídat na otázky ostatních účastníků. Své myšlenky neuměl dobře vyjádřit.
3	Účastníková komunikace je na dobré úrovni. Účastník měl drobné problémy s vyjádřením svých názorů a zároveň s odpověďmi na otázky ostatních účastníků. Své myšlenky uměl zdůvodnit.
4	Účastníková komunikace je na velmi dobré úrovni. Účastník měl buď drobné problémy se svým projevem, nebo s odpověďmi na otázky ostatních účastníků.
5	Účastníková komunikace je na výborné úrovni. Účastník neměl žádné problémy s prezentací svých výsledků. Na položené dotazy reagoval pohotově a věcně. Své názory uměl jasně vyjádřit a zdůvodnit.
<i>Poznámka: 1 = nejnižší úroveň kompetence, 5 = nejvyšší úroveň</i>	

## 5.3 Měření úrovně argumentace

Argumentace je dalším prvkem, který se dá našim cvičením změřit. Navážeme na předchozí situaci, kdy měl účastník přednést svá řešení a odpovídat na otázky ostatních.

### Provedení

Zjistit úroveň argumentace můžeme z předchozího dotazování účastníků. Lze udělat i to, že vedoucí vybere dva účastníky s odlišnými názory a nechá je přesvědčit jeden druhého o svém názoru.

---

<sup>77</sup> Vlastní zpracování

## Vyhodnocení

Vyhodnocení bude probíhat podle následující tabulky.

**Tabulka 5: Měření úrovně argumentace<sup>78</sup>**

Úroveň	Charakteristika
1	Účastníková argumentace je na nedostatečné úrovni. Účastník neuměl odpovídat na otázky ostatních. Své názory neuměl podpořit argumenty. Snadno se nechal přesvědčit o opačném názoru.
2	Účastníková argumentace je na špatné úrovni. Účastník své myšlenky neuměl vyjádřit dostatečně. Jeho argumentace je slabá (nebo žádná), ale přesvědčit ho o svém názoru není snadné, přestože ten svůj neumí dostatečně vyjádřit.
3	Účastníková argumentace je na dobré úrovni. Účastník své myšlenky umí vyjádřit a podpořit argumenty. Argumentovat na opačné názory ostatních spíše neumí.
4	Účastníková argumentace je na velmi dobré úrovni. Účastník své myšlenky umí vyjádřit a podpořit argumenty. Jeho argumentace je dostatečná.
5	Účastníková argumentace je na výborné úrovni. Účastník uměl výborně vyjádřit své myšlenky a každou z nich podpořil argumenty. Na jiné názory reagoval pohotově a argumentoval, proč nejsou podle něho správné. Za svými názory si uměl stát.
<i>Poznámka: 1 = nejnižší úroveň kompetence, 5 = nejvyšší úroveň</i>	

## 5.4 Měření úrovně kooperace

Kooperace je důležitou manažerskou kompetencí při práci v týmu. Její zkoumání je složitější, protože sledujeme týmovou práci jako celek, ale zároveň i práci každého člena týmu.

### Provedení

Na předchozí cvičení můžeme opět navázat. Po procvičení komunikace a argumentace utvoří vedoucí ze všech účastníků skupiny po pěti. Skupiny mají za úkol se shodnout pouze na jednom řešení úkolu. Na vypracování jim vedoucí dá méně času, než na předchozí samostatnou práci. Konečný výsledek odprezentuje pouze jeden člen skupiny.

<sup>78</sup> Vlastní zpracování

## Vyhodnocení

Vyhodnocení bude provedeno podle následující tabulky.

**Tabulka 6: Měření úrovně kooperace<sup>79</sup>**

Úroveň	Charakteristika
1	Účastníková schopnost jednat týmově je na nedostatečné úrovni. Do skupinové diskuse se nijak nezapojuje, se všemi názory souhlasí.
2	Účastníková schopnost jednat týmově je na špatné úrovni. Zřídka zasáhne do diskuse, je ostatními vnímán jako "jeden z davu" – tzn. nenavrhuje nová řešení, pouze souhlasí, nebo nesouhlasí s ostatními.
3	Účastníková schopnost jednat týmově je na dobré úrovni. Zapojuje se do diskuse. Svůj názor umí vyslovit, ale nenavrhuje žádná nová řešení.
4	Účastníková schopnost jednat týmově je na velmi dobré úrovni. Aktivně se zapojuje do diskuse, navrhuje nová řešení. Je schopen si poslechnout názory druhých a přemýšlet o nich.
5	Účastníková schopnost jednat týmově je na výborné úrovni. Aktivně se zapojuje do diskuse, navrhuje nová řešení a reaguje na myšlenky ostatních. Svůj tým podporuje a motivuje k přemýšlení nad dalšími variantami řešení. Je schopen přimět ostatní vyjádřit svůj názor, protože žádný názor podle něj není špatný. O názorech ostatních účastníků přemýšlí.
<i>Poznámka: 1 = nejnižší úroveň kompetence, 5 = nejvyšší úroveň</i>	

---

<sup>79</sup> Vlastní zpracování

## Závěr

Manažer je důležitým článkem v organizaci. Jeho schopnosti, dovednosti, charakterové vlastnosti, jednání, přístup k práci i k lidem je nesmírně důležitý. Celý tento výčet můžeme shrnout do pojmu "kompetence". Jaké kompetence manažer má ovlivňuje fungování celé organizace i její úspěšnost. Ve veřejné správě platí toto dvojnásob, protože jednání manažerů veřejné správy je z pohledu ostatních lidí vnímáno jako jednání celé veřejné správy. Kompetentní manažer dokáže své kompetence správně využívat. Je schopen fungovat jako lídr i jako člen týmu. Jeho podřízení ho respektují a vzhlížejí k němu. Zároveň ho berou jako osobu, které mohou důvěřovat v každé pracovní záležitosti. K efektivnímu fungování organizace je potřeba, aby komunikace mezi manažerem a jeho týmem byla na výborné úrovni.

S dalším důležitými schopnostmi a vlastnostmi manažera jsme se seznámili v první polovině této bakalářské práce. Splněn byl i cíl seznámit se s nejdůležitějšími manažerskými kompetencemi. Ty byly vybrány podle výzkumu Horsta Belze a Marco Siegrista, kteří definovali pojem klíčové kompetence. Klíčové kompetence podle těchto autorů představují soubor znalostí, dovedností a postojů, které přesahují konkrétní oborové poznatky a umožňují jejich efektivní využití. Tyto kompetence jsou požadovány téměř na každou manažerskou pozici.

V druhé polovině práce jsme se zaměřili na praktické příklady. Ke každé klíčové kompetenci byla uvedena cvičení, která mohou být využita při školení manažerů, nebo podřízených manažera. Rozvoj svých schopností, dovedností, ale i znalostí je pro práci manažera zásadní. Manažer, který dbá na rozvoji své osobnosti, přistupuje k práci zcela odlišně, než manažer, který "pouze" vykonává svou práci. Právě proto byla uvedena praktická cvičení, které je možné využít při školeních, poradách, nebo ve volných chvílích.

Závěrečné stránky této práce byly věnovány cvičení, které pochází z vlastního zdroje. Jedná se o jednoduchá cvičení, která mají stejné využití jako výše uvedené praktické příklady. Výhodou je, že k tomuto cvičení jsou připojeny i tabulky, které obsahují měření úrovně kompetencí. Tyto tabulky se dají využít i při výběrovém řízení nového zaměstnance na pozici manažera. Právě v tomto shledávám praktický a hlavní přínos své práce.

## **Resumé**

S pojmem "manažer" se v běžném životě setkáváme poměrně často. Manažer je důležitým článkem v organizaci. Jeho schopnosti, dovednosti, charakterové vlastnosti, jednání, přístup k práci i k lidem je nesmírně důležitý. Celý tento výčet můžeme shrnout do pojmu "kompetence". Jaké kompetence manažer má ovlivňuje chod celé organizace i její úspěšnost. Umět řídit organizaci bezchybně, dosahovat vysokých výkonů, být efektivním manažerem, tyto nároky v sobě skrývají spoustu kompetencí, kterými by měl manažer disponovat. Nejedná se pouze o kompetence, důležité jsou i jiné prvky, kterým bude v této bakalářské práci věnována pozornost. Mezi ně patří osobnost manažera, jeho povahové rysy, jeho vztah k práci, k lidem, ke svému okolí.

Cílem této bakalářské práce je vymezit nejdůležitější manažerské kompetence. K dosažení tohoto cíle je třeba objasnit, co je hlavní náplní manažerské práce a jaké další aspekty tuto práci ovlivňují. Aby mohla být manažerská činnost vykonávána efektivně, je nutné si vysvětlit, kterými předpoklady (ať už vrozenými, nebo získanými), znalostmi a dovednostmi by měl manažer disponovat.

Úvodní strany této práce budou věnovány manažerovi jako osobnosti a jeho roli ve veřejné správě. Následně bude popsán jeho vztah s týmem spolupracovníků, kde se uplatňují různé styly vedení lidí. Postupně přejdeme k tomu, co je hlavní náplní manažerské práce. Jedná se o rozhodování, plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Hlavní pozornost bude věnována kompetencím manažera, zvláště těm, které jsou považované za klíčové. Aby tato práce mohla mít i praktické využití, budou ke každé kompetenci přidány praktické příklady, nebo cvičení, díky kterým lze danou kompetenci procvičit.

## **Klíčová slova**

Manažerské dovednosti, manažerské funkce, kompetence, klíčové kompetence, měření kompetencí

## **Resume**

The term "manager" is quite common in everyday life. The manager is an important part of the organization. His abilities, skills, character traits, behavior, access to work and to people are extremely important. This whole list can be summarized in the term "competence". What competencies the manager has influences the operation of the whole organization and its success. Being able to manage the organization flawlessly, achieve high performance, be an effective manager, these demands imply a lot of competencies that the manager should have. These are not only competencies, but other elements that will be addressed in this thesis are also important. These include the personality of the manager, his character traits, his relationship to work, to people, to his surroundings. The aim of this thesis is to define the most important management competencies. To achieve this goal, it is necessary to clarify what is the main content of managerial work and what other aspects influence this work. In order for the managerial activity to be performed effectively, it is necessary to explain which prerequisites (whether inherited or acquired), knowledge and skills the manager should have.

Introductory pages of this work will be devoted to manager as a personality and his role in public administration. Subsequently, his relationship with a team of co-workers, where different leadership styles are applied, will be described. Gradually we move on to what is the main scope of managerial work. It is about decision making, planning, organizing, leading people and controlling. The main attention will be paid to the competences of the manager, especially those which are considered to be key. In order for this work to be of practical use, practical examples or exercises will be added to each competence to practice that competence.

## **Key words**

Managerial skills, managerial functions, competencies, key competences, competence measurement

## Seznam literatury a informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. s. 165-167. ISBN 978-80-262-0846-4.
- BURIÁNEK, Jiří. *Sociologie pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 1996. ISBN 80-716-8304-3.
- ČASTORÁL, Zdeněk, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Základy moderního managementu*. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-129-4.
- HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Druhé, aktualizované vydání. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.
- KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. Osmé upravené vydání. Praha: Eduko, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-88057-29-1.
- KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2444-7.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

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

POLÁKOVÁ, Lucia. *Působení kognitivních stylů na rozhodování jedince*. Praha, 2016. Diplomová práce. Filozofická fakulta. Univerzita Karlova.

PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu* [online]. Univerzita Plackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/04.html>

SOKOLOVÁ, Marcela. *Základy managementu: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-553-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0457-5.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma manažerských funkcí (Zdroj: vlastní zpracování) .....	18
Obrázek 2: Obsah plánů (Zdroj: vlastní zpracování) .....	21
Obrázek 3: Schéma liniové organizační struktury (Zdroj: vlastní zpracování).....	24
Obrázek 4: Schéma štábní organizační struktury (Zdroj: vlastní zpracování) .....	24
Obrázek 5: Schéma liniově-štábní organizační struktury (Zdroj: vlastní zpracování) .....	25
Obrázek 6: Schéma maticové struktury (Zdroj: vlastní zpracování) .....	26
Obrázek 7: Manažerská mřížka (Zdroj: vlastní zpracování) .....	28
Obrázek 8: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: vlastní zpracování) .....	30
Obrázek 9: Struktura kompetencí (Zdroj: vlastní zpracování) .....	37

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Pracovní list ke cvičení Slepé uličky (Zdroj: vlastní zpracování) .....	43
Tabulka 2: Pracovní list – autobus (Zdroj: vlastní zpracování) .....	46
Tabulka 3: Měření úrovně samostatnosti (Zdroj: vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 4: Měření úrovně komunikace (Zdroj: vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 5: Měření úrovně argumentace (Zdroj: vlastní zpracování) .....	61
Tabulka 6: Měření úrovně kooperace (Zdroj: vlastní zpracování) .....	62