

**Západočeská univerzita v Plzni**  
**Fakulta právnická**  
**Katedra veřejné správy**

**Bakalářská práce**

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

**Předkládá:** Petra Mathejzíková

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

Plzeň 2020

# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petra MATHEJZÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **R17B0071P**  
Studijní program: **B6804 Právní specializace**  
Studijní obor: **Veřejná správa**  
Téma práce: **Manažerské dovednosti – kompetence manažera (vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě**  
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

### Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Základní pojmy
3. Kompetence manažera
4. Manažerské funkce
5. Osobnost manažera
6. Manažerské styly řízení
7. Motivace
8. Chyby a omyly v práci manažera
9. Osobní rozhovory s manažery
10. Závěr

Rozsah bakalářské práce: 55 s.

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



---

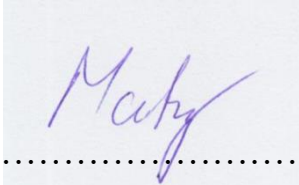
**JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. listopadu 2019

## **Prohlášení**

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

Plzeň, březen 2020



.....

Petra Mathejzíková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za její odborné vedení, cenné rady, trpělivost, vstřícnost a čas, který mi věnovala.

Zároveň bych ráda poděkovala manažerům, kteří mi věnovali svůj čas a odpověděli mi na otázky určené pro praktickou část.

# Obsah

Úvod.....	1
TEORETICKÁ ČÁST .....	3
1 Základní pojmy.....	3
1.1 Manažer .....	3
1.1.1 Manažerské typy.....	4
1.2 Management.....	5
1.2.1 Vývoj managementu.....	5
1.3 Veřejná správa .....	6
2 Kompetence manažera .....	7
2.1 Životní cyklus kompetencí .....	8
2.2 Zkoumání kompetencí .....	9
3 Manažerské funkce .....	10
3.1 Sekvenční funkce .....	11
3.1.1 Plánování.....	11
3.1.2 Organizování .....	12
3.1.3 Výběr a rozmístění pracovníků .....	14
3.1.4 Vedení lidí .....	15
3.1.5 Kontrola .....	16
3.2 Paralelní funkce .....	17
3.2.1 Analyzování řešených problémů.....	18
3.2.2 Rozhodování .....	18
3.2.3 Implementace .....	20
4 Osobnost manažera .....	20
4.1 Vlastnosti a chování manažera .....	22
4.2 Znalosti a dovednosti.....	24
4.3 Potřeby, hodnoty a postoje .....	24
5 Manažerské styly řízení.....	25
5.1 Orientace na lidi a orientace na úkol.....	25
5.2 Transformační a transakční vedení.....	27
6 Motivace .....	28
6.1 Motivace manažerů .....	29
6.2 Motivace podřízených .....	31
7 Chyby a omyly v práci manažera .....	34

7.1	Jedovatí manažeři .....	34
7.2	Manažeři s poruchou osobnosti – psychopati .....	36
7.3	Syndrom vyhoření.....	38
PRAKTICKÁ ČÁST .....		40
8	Osobní rozhovory s manažery .....	40
8.1	Jak se člověk může stát manažerem.....	41
8.2	Motivace .....	42
8.3	Nezbytné vlastnosti manažera.....	43
8.4	Manažer v soukromém a veřejném sektoru.....	43
8.5	Shrnutí rozhovorů.....	45
Závěr .....		47
Resume .....		49
Seznam použitých zdrojů .....		50
Literatura .....		50
Internetové zdroje .....		52
Právní předpisy .....		52
Seznam obrázků.....		53
Seznam příloh .....		53

# Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma „Manažerské dovednosti – kompetence manažera (vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě“. Manažer je nepostradatelný a v podstatě nejdůležitější článek v každé organizaci soukromé i veřejné správy, a proto jsem si problematiku spojenou s touto pozicí vybrala. Manažer působí uvnitř organizace, ovlivňuje produktivitu zaměstnanců, efektivitu, výkonnost a úroveň jejich spolupráce, ale působí i zvenčí organizace jako reprezentant. Na vedoucí pracovníky a jejich kompetence je v poslední době kladen čím dál větší důraz. Právě kompetence manažerů ovlivňují výkonnost každé organizace a dokáží odhalit rozdíly mezi průměrnými a nadprůměrnými pracovníky. Důležité je, aby byli na manažerské funkce přijímáni lidé, jejichž osobnost, kompetence a znalosti budou přínosem pro jejich organizaci.

Cílem této bakalářské práce je přiblížit si základní pojmy této problematiky, charakterizovat hlavní manažerské kompetence a funkce a nastínit, jaké by měl mít dobrý manažer vlastnosti a znalosti, jak by měla vypadat jeho osobnost. Zároveň má tato práce přiblížit hlavní rozdíly mezi výkonem manažerské funkce ve veřejném a soukromém sektoru, a to pomocí rozhovorů s vybranými manažery.

Tato práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část zahrnuje v první kapitole vysvětlení základních pojmů, jako jsou manažer, management a veřejná správa, v druhé a třetí kapitole vymezuje manažerské kompetence a funkce, kam řadíme především plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí, kontrolu, analyzování řešených problémů, rozhodování a implementaci. Čtvrtá kapitola se zabývá manažerskou osobností, kterou tvoří souhrn vlastností a chování, znalostí a dovedností, postojů, potřeb a hodnot člověka. Pátá kapitola se věnuje rozdělení a charakteristice manažerských stylů řízení a šestá kapitola popisuje motivaci podřízených jako manažerskou kompetenci manažerů a motivaci manažerů samotných. Poslední, sedmá kapitola rozebírá chyby a omyly v manažerské práci, upozorňuje především na nebezpečí „jedovatých“ a psychopatických manažerů a syndromu vyhoření u manažerů.



Praktická část se zaměřuje především na rozdíly mezi manažery ve veřejném a soukromém sektoru. Prostřednictvím rozhovorů s deseti manažery se snažím přiblížit a nastínit danou problematiku z různých úhlů pohledu. Vedle rozdílů ve veřejné a soukromé sféře jsem s manažery probírala také jejich názory na to, jak se člověk může stát manažerem, jaká je jeho motivace a jak vnímají „ideální“ manažerskou osobnost.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Základní pojmy

Hned na počátku této práce je důležité si vymezit a přiblížit základní pojmy týkající se problematiky zpracovávané v této bakalářské práci. Hlavním pojmem je manažer, tedy vedoucí pracovník, který zodpovídá za chod celé jemu svěřené organizace a řídí ji. Další důležitý pojem je management, označující buďto určité umění řízení, působení na určitou soustavu a ovládání její činnosti, nebo také skupinu vedoucích pracovníků. Poslední důležitý pojem je veřejná správa. Jedná se o správní činnost související s poskytováním veřejných služeb, řízením veřejných záležitostí a zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu.

### 1.1 Manažer

I když se jedná o běžně používaný pojem, ne každý umí definovat, kdo je to vlastně manažer. Manažer je vedoucí pracovník určité organizace, zodpovědný za dosahování cílů a mající velký podíl jak na jejich tvorbě, tak na jejich plnění. Je to člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. Vedle toho také plánuje, organizuje a kontroluje práci svých podřízených. Manažery se zpravidla stávají lidé, kteří mají dostatečnou kvalifikaci a schopnosti nést rozhodovací práva a významnou zodpovědnost za dosahování dílčích výsledků organizace. Obecně je hlavním úkolem manažerské činnosti dosažení prosperity uvažované organizace či procesu.<sup>1</sup>

Zatímco v soukromé sféře jsou manažeři většinou ředitelé, ve veřejné správě pojem manažer označuje více osob. Jsou to především ministři spravující příslušný ústřední správní úřad a ředitelé, kteří jsou v čele příslušného jiného správního úřadu. Manažeři jsou ale i ředitelé krajských úřadů a tajemníci obecních úřadů, kteří mají pod sebou vedoucí pracovníky jednotlivých odborů krajských i obecních úřadů.

---

<sup>1</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 11–14

Definice vedoucího manažera je obsažena v § 11 zákona č. 262/2006 zákoníku práce: „*Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu*“.<sup>2</sup>

### 1.1.1 Manažerské typy

Každý manažer má jiné vlastnosti a jiný způsob jednání a podle nich rozlišujeme 6 základních typů manažerů. Jedná se o typ charismatický, autokratický, byrokratický, demokratický, liberální a integrující.

Charismatický manažer využívá svého charisma a emocionálních apelů k motivování zaměstnanců a dosažení jejich participace na fungování organizace.<sup>3</sup> Autokratický typ je označení pro manažera, který rozhoduje o všem sám. Sám určuje cíle, postupy jejich dosažení, dává příkazy a kontroluje jejich plnění.<sup>4</sup> Byrokratický typ manažera se vyskytuje především ve státní správě. Jedná se o manažera, který nemá prostor pro vlastní kreativitu, postupuje podle příslušných norem a nařízení.<sup>5</sup> Pro demokratický typ manažera je prioritní silnější zapojení pracovníků. Manažer pouze usměřňuje či usnadňuje rozhodovací proces, přijato je však rozhodnutí považované za nejlepší, a to bez ohledu na to, kdo je jeho autorem. Pro liberální typ je typická volnost. Manažer dává svým podřízeným tzv. „volnou uzdu“. Ti pak pracují na úkolech samostatně, ale mezi manažerem a podřízenými nutně musí panovat velká míra důvěry.<sup>6</sup> Integrující typ manažera vzniká spojením kladů z typu autokratického a demokratického. Integrující manažer dává svým podřízeným jasný příkaz, co se

---

<sup>2</sup> §11 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

<sup>3</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4., s. 18

<sup>4</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9., s. 99

<sup>5</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4., s. 18

<sup>6</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9., s. 100

musí udělat, zároveň však nechává prostor pro diskuzi ohledně možností a metod, jak se bude postupovat.<sup>7</sup>

## 1.2 Management

Pojem manažer se často staví vedle pojmu management, protože každý manažer je vykonavatelem managementu. Tento pojem se objevuje v literatuře v mnoha různých pojetích a nelze najít jednu souhrnnou definici tohoto slova. Management může být použit ve významu vedení lidí, může vyznačovat specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky a v neposlední řadě může jít o souhrn přístupů, názorů, doporučení a metod, které používají manažeři při své práci. Většina definic se ale shoduje v tom, že management zdůrazňuje orientaci na zabezpečení cílů organizace.<sup>8</sup>

### 1.2.1 Vývoj managementu

Historický vývoj managementu lze rozdělit do 5 období. Jedná se o management v předindustriální době, klasické období managementu, management 40. – 70. let 20. století, management konce 20. století a management počátku 21. století.<sup>9</sup>

Prvky managementu se objevovaly již ve starověku. Existovaly koordinované organizace, jako byly církve, armáda, ale především státy. Lidé, kteří byli v čele těchto organizací, museli již tenkrát znát základní manažerské techniky. Následující klasické období probíhalo ve dvou hlavních proudech – americkém a evropském. Zatímco americký proud se věnoval produktivitě práce a výkonnosti výrobních jednotek, evropský proud se zaměřoval na úlohu manažerů a funkční náplň řízení. V dalším období se začaly objevovat zcela nové názorové náhledy na management, a to například sociální, procesní či empirické. Nový sociální náhled přinesl myšlenku, že na každého člověka působí určité psychologické faktory, které ho v určité míře ovlivňují. Procesní náhled kladl důraz na strukturalizaci řízení a jasné vymezení

---

<sup>7</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4., s. 20

<sup>8</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 11–13

<sup>9</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1., s. 13

manažerských funkcí.<sup>10</sup> Management konce 20. století reagoval na prováděné organizační změny společnosti, které podnítily nestabilitu podnikatelského prostředí, a snažil se jim přizpůsobit.<sup>11</sup> Stejně jako všechny vědní obory se management dnes neustále rozvíjí a jsou na něj kladeny čím dál větší nároky. Pro poslední etapu vývoje je charakteristické pronikání informačních a komunikačních technologií do managementu, který musí na aktuální situaci rychle reagovat. Dnešní doba klade důraz na neustálé navyšování produktivity práce a zvyšuje se i její následná kontrola, což má negativní dopad právě i na pracovníky na vedoucích pozicích.<sup>12</sup>

### 1.3 Veřejná správa

Pojem veřejná správa nemá žádnou jednotou definici, jelikož se jedná o příliš široký pojem. Nahodil ve své knize *Veřejná správa a financování veřejného sektoru* uvádí, že: „*Veřejná správa představuje systém subjektů veřejného sektoru, který zahrnuje instituce s centrální působností a instituce s územní působností*“.<sup>13</sup>

Veřejná správa je vrchnostenská činnost, vykonávaná pouze v případech a mezích stanovených zákonem na principu – co není povoleno, je zakázáno. Jedná se o správu věcí veřejných, vykonávanou ve veřejném zájmu. U veřejné správy se hovoří o dvou základních pojetích. Materiální pojetí vnímá veřejnou správu jako soubor činností státních nebo jiných veřejných orgánů a formální pojetí klade důraz na instituce, mající pravomoc a působnost řešit veřejné úkoly, veřejnou správu tak označuje jako soubor institucí, které zajišťují výkon správní činnosti.

Mezi hlavní funkce veřejné správy řadíme funkci iniciativní, organizační a kontrolní. Iniciativní funkce označuje kompetenci veřejné správy navrhnout a přijímat právní akty, organizační funkce označuje kompetenci veřejné správy organizovat záležitosti veřejné moci a kontrolní funkce označuje kontrolní činnost veřejné správy směřovanou jak k jiným subjektům – kontrola fyzických

---

<sup>10</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, s. 20–22

<sup>11</sup> JEDINÁK, Petr, Ludmila MLÁDKOVÁ a Zdeněk KOVAŘÍK. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-09-5., s. 15

<sup>12</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1., s. 22

<sup>13</sup> NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4., s. 9

i právnických osob ve vztahu k veřejné správě, tak i kontrolní činnost vykonávanou uvnitř systému veřejné správy jednotlivými orgány mezi sebou.

## 2 Kompetence manažera

Pojem kompetence má dva základní významy. Používá se pro označení pravomocí či oprávnění patřících nějaké autoritě, v druhém významu je kompetence vnímána, jak uvádí Lojda: „*jako schopnost člověka úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost*“.<sup>14</sup> Hlavní rozdíl mezi dvojím pojetím tohoto termínu lze vysvětlit také tak, že první význam označuje cosi člověku dané zvenjšku na základě konsenzu druhých a druhý význam označuje vnitřní kvality člověka.

Kompetence v prvním významu – tedy označující určité pravomoci – se můžou chápat jako manažerské funkce, které podrobněji popisuje následující kapitola. Kompetence v druhém významu jsou vyjádřením schopnosti nejen kvalifikovaně vykonávat – mít dovednosti, ale také je ve stanoveném čase a v odpovídající kvalitě dokončit. Za základní manažerské kompetence lze považovat schopnost samostatně se rozhodovat, schopnost učení, inovativnost, flexibilitu, schopnost dotahovat věci do konce a schopnost reagovat na měnící se podmínky.<sup>15</sup>

Kompetence jako předpoklady pro výkon manažerské činnosti se dělí do tří hlavních skupin. První skupina zahrnuje vlastnosti, dovednosti, vědomosti a zkušenosti, které manažer pro výkon své práce bude potřebovat. Druhá skupina označuje vůli manažera tyto vlastnosti, dovednosti, vědomosti a zkušenosti využívat. Jedná se o míru vnitřní vůle, kterou je manažer ochoten vynakládat na výkon své funkce. Třetí skupinou je zkoumání, zda v konkrétním prostředí budou první dvě skupiny fungovat. Nezbytné je, aby všechny tři předpoklady byly splněny současně.<sup>16</sup>

Od manažerů se obecně očekávají tři hlavní věci – že budou podávat požadovaný výkon, nabízet a využívat požadované lidské zdroje a vést organizaci

---

<sup>14</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., str. 20

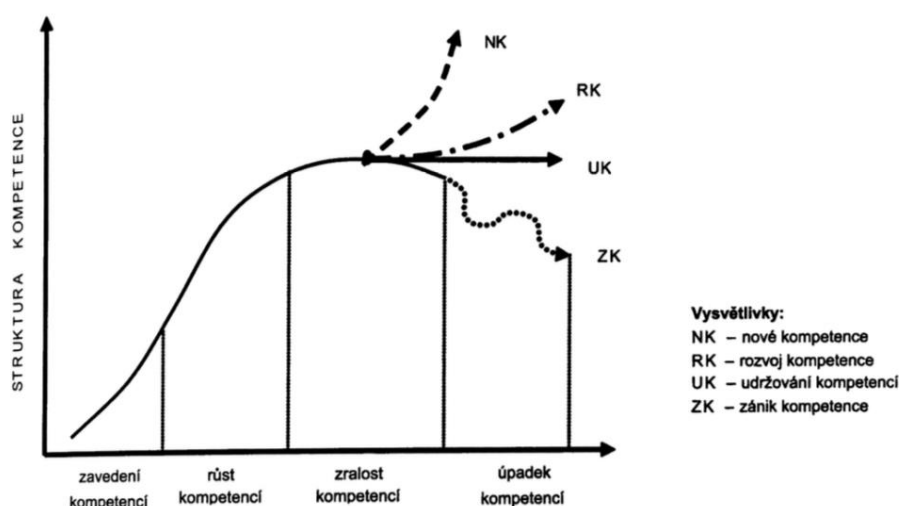
<sup>15</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., str. 20

<sup>16</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., str. 21

k naplňování požadovaných cílů. Pokud jsou tyto hlavní požadavky u člověka splněny, můžeme ho považovat za kompetentního člověka pro výkon manažerské funkce. Způsobilost má tedy dvě složky, a to vlastní výkon – tedy lidskou práci a potenciál k tomu – tedy lidské zdroje. Člověk je tedy kompetentní, jen pokud je způsobilý v obou složkách způsobilosti. Zahrnutí výkonu do kompetencí manažera není zcela běžné, nicméně Jiří Plamínek ve své knize *Vedení lidí, týmů a firem* výkon do kompetencí manažera zahrnul, na příkladech vysvětlil, proč to považuje za správné, a zmínil, že ho k této úvaze vedla praxe.<sup>17</sup>

## 2.1 Životní cyklus kompetencí

Důležitý je fakt, že kompetence se v průběhu života vyvíjejí, tvarují a proměňují, lze tedy hovořit o jejich tzv. životním cyklu. Tento životní cyklus, jak ukazuje níže uvedený obrázek, vymezuje 4 základní fáze. Jedná se o fázi zavedení kompetencí, růst kompetencí, zralost kompetencí a úpadek. Tento cyklus nám říká, že kompetence nejprve vzniknou, dále roste jejich míra z hlediska kvality i kvantity a také jejich využití, a to až do excelentního zvládnutí. Po určité době ale mohou některé kompetence slábnout či jejich mimořádnost pomine, v některých případech mohou kompetence dokonce úplně zaniknout.<sup>18</sup>



Obrázek 1 Křivka životního cyklu kompetencí<sup>19</sup>

<sup>17</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8., s. 58–60

<sup>18</sup> KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5., s. 23

<sup>19</sup> KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5., s. 23

## 2.2 Zkoumání kompetencí

Poznat u uchazeče o manažerský post na první pohled kvalitu jeho kompetencí není jednoduché. Kompetence se projeví jen v interakci člověka s konkrétním úkolem. Na základě dosaženého výsledku se pak posuzuje úroveň kompetencí, které pracovník ke splnění úkolu použil.<sup>20</sup> Kompetence je možné zkoumat pomocí psychologických testů nebo v assessment centrech. Assessment centra jsou založena na skupinové spolupráci, kde si uchazeči stimulují různé manažerské hry a zkoušejí sebe-prezentaci. Dochází zde k porovnávání skutečného stavu a nároků zaměstnavatele. Dále se kompetence mohou zkoumat pomocí kariérových testů, v nichž dochází k testování budoucího manažera na netypických úkolech. Nejčastější typy kariérových testů jsou testy profesionálního zájmu a testy kariérových kotev.

Testy kariérových kotev spočívají v subjektivním vyplnění dotazníku, z něhož vyloučíme, která z daných kariérových kotev je pro nás nejdůležitější. Rozlišuje se pět základních typů kariérových kotev. Jedná se o technické a funkční kompetence, manažerské kompetence, jistotu, kreativitu a autonomii. Když tvoří kariéru kotvu technické a funkční kompetence, pracovník plánuje svou funkční budoucnost a kariéru růst pouze v rámci své odbornosti. Pokud se kotvou stanou manažerské kompetence, manažer bude cílit na dosažení vyšší pozice s vysokou mírou odpovědnosti. Pokud bude kotvou jistota, manažeři budou plnit všechny úkoly tak, jak si bude přát zaměstnavatel. Tito manažeři vyhledávají především pozice se zaručenou stabilitou. Když je kotvou kreativita, manažeři se často snaží nadměrně seberealizovat a jsou zaměřeni na nové věci. Poslední je kotva autonomie. Tito manažeři potřebují pro svůj výkon autonomii a nezávislost a preferují samostatné podnikání.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9., s. 34

<sup>21</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., str. 22



### 3 Manažerské funkce

Tento pojem označuje klasické činnosti, které by každý manažer měl k dosahování úspěchu své manažerské funkce účelně a účinně vykonávat. V managementu se klade velký důraz na soulad při vykonávání manažerských funkcí. Při manažerské činnosti je tedy hlavní vyváženost struktury práce. Jednostrannost při plnění manažerských funkcí je škodlivá. Například manažer, který se bude zabývat pouze plánováním možných strategií pro dosažení cílů, ale nebude kontrolovat své podřízené, se zpravidla nemůže stát dobrým manažerem.

V historii české i světové literatury můžeme najít mnoho různých klasifikací manažerských funkcí. Klasifikací se zabývalo více významných osobností. První byl Henri Fayol, dále například Lyndal F. Urwick, Luther Gulick, Peter F. Drucker, R. C. Appleby a další. Všichni tyto pánové se podíleli na tvorbě dnešní nejrozšířenější klasifikace, která manažerské funkce člení na sekvenční a paralelní.

Při grafickém znázornění mluvíme o tzv. maticovém zobrazení manažerských funkcí, které je známé především díky významnému americkému analytikovi R. A. Mackenziemu.

<i>Sekvenční funkce</i> \ <i>Paralelní funkce</i>	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr pracovníků			
Vedení lidí			
Kontrola			

**Obrázek 2 Maticové zobrazení manažerských funkcí<sup>22</sup>**

<sup>22</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 69

## 3.1 Sekvenční funkce

Sekvenční funkce jsou funkce realizované v logické návaznosti, jsou po sobě jdoucí a jedná se o plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu.

### 3.1.1 Plánování

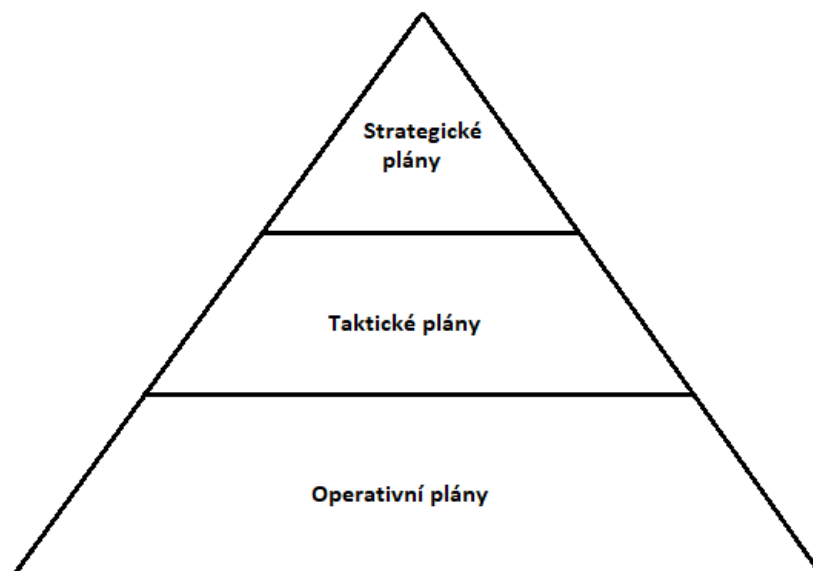
Plánováním rozumíme proces stanovení cílů a postupů k jejich dosažení. Jak uvádí Vodáček a Vodáčková: „jde o činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů a plánem se rozumí záměr na dosažení účelu řízeného procesu nebo činností organizační jednotky ve stanoveném čase na požadované úrovni“.<sup>23</sup> Každý člověk má ale rozdílný charakter a postupy při plánování. Plánování může mít tvůrčí charakter, když se manažeři snaží vyzkoušet nové taktiky, dále existují taktické anebo dobře strukturované a často až rutinní procesy manažerského plánování. Plánování je velice důležité pro efektivní činnost útvaru. Manažer se díky plánování jednoduše dozví, jakým způsobem by měl zaměstnance vést, jak prohlubovat jejich kvalifikaci nebo třeba jaký druh kontroly následně provádět. Při stanovování vyšších cílů – plánů, je nezbytné stanovovat souběžně i cíle podpůrné. Pro pracovníky je důležitý pocit dosažitelnosti cílů. Plánování je první sekvenční funkcí, jedná se tedy o výchozí bod, který předchází všem ostatním manažerským funkcím. Je tomu tak proto, že součástí plánování je určení cílů a možných cest k jejich naplnění a právě k plnění cílů se poté uplatňují další manažerské činnosti a dovednosti.<sup>24</sup> Žádná cílevědomá lidská činnost nemůže nastat bez plánování, proto je mu především v oblasti managementu připisován klíčový význam.

Níže uvedený obrázek ukazuje vertikální uspořádání základních typů plánů organizace, které zahrnuje tři druhy plánů – plány strategické, taktické a operativní. Jedná se o dělení plánů z časového hlediska. Plány strategické jsou plány dlouhodobé s časovou dimenzí až několika let. Jedná se zpravidla o komplexní plány, zahrnující veškerou činnost organizace. Plány taktické zahrnují jednotlivé funkcionální oblasti organizace a často se člení na dílčí časové úseky. Časový horizont zde zpravidla bývá do dvou let, nicméně klasickým

<sup>23</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 74–75

<sup>24</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0., s. 100–101

příkladem jsou roční plány výroby, mezd a platů. Operativní plány jsou plány krátkodobé a jedná se o dílčí plány prováděných činností. Bývají konkrétnější a detailnější a jejich hlavní význam spočívá v upřesňování plánů dlouhodobějších. Příkladem mohou být zatěžovací plány strojů a zařízení.<sup>25</sup>



**Obrázek 3 Vertikální uspořádání základních typů plánů organizace<sup>26</sup>**

### **3.1.2 Organizování**

Organizování je kompetence manažerů, která je úzce spjatá s plánováním. V podstatě jde o logické pokračování systematického plánování. Kvalitní organizace zajišťuje účelnost pracovních činností.<sup>27</sup> Jedná se hlavně o proces přiřazení a uspořádání práce v prostoru a čase v organizační jednotce. Pod organizací spadá vymezení úkolů, které jsou potřebné k dosažení cílů organizace v závislosti na jejich vzájemné vazby a následné přidělení jednotlivým pracovníkům, kteří přebírají odpovědnost za jejich plnění.

Organizování se vyznačuje uspořádáváním prvků systému a jejich vzájemných vazeb z hlediska věcného, prostorového a časového. Výsledkem této činnosti je organizace. V té jsou hierarchicky uspořádány veškeré prvky v rámci

<sup>25</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 82

<sup>26</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 82

<sup>27</sup> STÝBLO, Jiří. *Jak šetřit čas manažera?*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-08-9., s. 6–9

subordinačních vztahů. Z této organizace pak vznikají a vyplývají určité formální kompetence, pravomoci a odpovědnost. Právě pečlivé vymezení kompetencí jednotlivých pracovníků, především manažerů, je nezbytným předpokladem pro efektivní organizování, jehož hlavními prvky jsou činnosti specializace, koordinace a volba rozpětí řízení.<sup>28</sup>

Nejčastější chyby v organizování se stávají kvůli špatným schopnostem manažera delegovat určité úkoly či pravomoci na podřízené pracovníky. Jedná se o jednu z nejdůležitějších manažerských schopností, kterou ale nemá každý vedoucí. Někteří mají z delegování strach buď proto, že podřízený nezvládne úkol splnit a udělá chybu, nebo se na druhou stranu někteří manažeři bojí toho, že to podřízený zvládnou vykonat lépe a prokáží tím lepší manažerské dovednosti. Někdo má ale jen odpor k tomu, aby zdlouhavě a náročně vysvětloval úkoly ostatním, je pro něj zkrátka jednodušší úkoly splnit sám. Každý manažer by měl vědět, že určitá míra delegace úkolů je přínosná pro efektivní fungování organizace, a zároveň musí umět odhadnout optimální množství delegovaných pravomocí. Ona totiž i nadměrná delegace pravomocí je častou organizační chybou, některé kompetence by měl totiž vykonávat pouze manažer.

### 3.1.2.1 Organizační struktury

Existuje několik druhů dělení organizačních struktur. Podle hlediska sdružování činností se dělí na funkcionální, výrobní a ostatní účelové organizační struktury, podle míry delegace pravomocí a zodpovědnosti na centralizované a decentralizované. Existuje také dělení podle členitosti na ploché a špičaté organizační struktury, ale pro veřejnou správu je nejdůležitější dělení podle hlediska rozhodovací pravomocí a zodpovědnosti. Tato klasifikace rozděluje organizační struktury na liniový typ, štábní typ, kombinovaný typ a komisionální typ.<sup>29</sup>

Nejjednodušší organizační strukturou je liniová organizační struktura, pro niž je charakteristická přímá rozhodovací pravomoc. Existují určité pevně vymezené subordinační vztahy, v nichž funguje jeden „liniový vedoucí“, jenž s pomocí příkazů řídí organizaci ve vertikální dimenzi. Štábní struktura plní

---

<sup>28</sup> MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4., s. 123

<sup>29</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 95–101

především poradní funkci, kterou pak využívají strukturální jednotky s liniíovou pravomocí k zabezpečování kvalifikovaného rozhodování. Kombinovaná organizační struktura vznikla především pro větší typy organizací, kde nestačí pouze liniíová organizační struktura. Slučuje se v ní štábní a liniíová funkce a zpravidla vzniká delegováním části rozhodovací kompetence z liniíové na štábní strukturální jednotku. Struktura komisionálního typu označuje různé druhy komisí. Jedná se o účelově sestavené organizace pro řešení různých odvětví. Komise mohou být stálé – řeší veškeré záležitosti v určitém oboru, či sestavené pouze k vykonání konkrétního úkolu. Většinou mají komise pouze poradní charakter, existují ale i komise, které mají rozhodující pravomoc.<sup>30</sup>

### 3.1.3 Výběr a rozmístění pracovníků

Lidské zdroje jsou základem všech organizací ve veřejné správě, které by bez nich nemohly fungovat. Moderní teorie personálního managementu vyvrací zaběhlý názor, že personalistika je úkolem personálního oddělení a vkládá tuto funkci do rukou manažerů, kteří si sami prostřednictvím výběrových řízení vybírají své spolupracovníky.

Koubek definuje, že hlavním úkolem při výběru pracovníků je: *„rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační struktury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci“*.<sup>31</sup>

Při výběru a rozmístění pracovníků je nutné se zajímat o jejich profesní a kvalifikační předpoklady, ke kterým řadíme praxi, zkušenosti, znalosti a dovednosti, ať už jsou nutností, nebo jen výhodou pro dosahování organizačních cílů, ale i osobnostní charakteristiky. Manažer má většinou na starosti jak výběr

<sup>30</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 98

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3., s. 156

nových pracovníků, tak jejich rozmístování a následné přerozdělování a při každé ze zmíněných funkcí jsou hlavním ukazatelem schopnosti a osobnosti pracovníků. Obsah této manažerské funkce – výběr a rozmístění pracovníků se tedy dělí do několika hlavních oblastí. Jedná se o odměňování, podmínky práce, plánování, zajištění a výběr pracovníků, hodnocení spolupracovníků a jeho důsledky.<sup>32</sup>

### 3.1.4 Vedení lidí

Vedení je označeno anglickým výrazem leadership. Vedení je schopnost nebo dovednost manažerů usměrňovat, vést a stimulovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce. Několik autorů spatřuje právě v tomto ohledu rozdíl mezi slovy manažer a leader. Manažer je podle nich ten, kdo řídí, a leader vede.

Vedení lidí zahrnuje více dílčích složek. Dobrý manažer musí spolupracovníky nejen vést, ale co nejvíce inspirovat, motivovat a iniciovat jejich angažovanost, pozitivně působit na jejich chování, zdokonalovat rychlost a kvalitu pracovního výkonu a rozvíjet jejich schopnosti.<sup>33</sup> Pro kvalitní vykonávání této kompetence jsou nezbytné především vůdčí schopnosti manažera, ale také výborné komunikační schopnosti, charisma a přirozená autorita. Manažer by měl působit jako vzor pro ostatní pracovníky, aby mohl být dobrým vůdcem. To pak podněcuje u pracovníků zvýšené nadšení pro dosahování organizačních cílů, zkrátka chtějí následovat svého leadera.

Klasifikaci chování leaderů vytvořil Robert J. House Ph.D. Leadery a jejich chování rozdělil na čtyři základní typy: podpůrné vůdcovství, participativní vůdcovství, nápomocné vůdcovství a vůdcovství orientované na úspěch. Uvedl ale, že jde pouze o druhy chování, které jsou velmi často obměňovány dle potřeby či konkrétní situace. Podpůrné vůdcovství se zaměřuje primárně na potřeby a spokojenost podřízených. Leader se stará především o jejich blaho. Tento typ je efektivní pro organizace, kde jsou pracovníci nemotivováni a nespokojeni se svou prací. Participativní vůdcovství nechává zaměstnancům velký prostor pro vyjádření jejich názorů a podílení se na rozhodování a tím se je manažer snaží motivovat k výkonu.

---

<sup>32</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 105-106

<sup>33</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1., s. 63

Nápomocné vůdcovství je založené pouze na výpomoci. Leader dává svým podřízeným jen rady, co se od nich očekává, a zbytek nechává čistě na nich. Vůdcovství orientované na úspěch je pro podřízené velmi složité. Leader si ukládá náročné cíle, kterých chce dosáhnout, a předpokládá, že jeho podřízení usilují o totéž, a vynaloží k tomu veškeré své úsilí. Otevřeně pak dává tyto pocity najevo a doufá, že důvěra, kterou tímto podřízeným otevřeně projevuje, podmíní jejich výkonnost, protože nechtějí zklamat.<sup>34</sup>

Vedení lidí je založeno na vztahu nadřízenosti a podřízenosti a na vzájemné komunikaci. Hlavní funkcí manažera je usměrňování spolupracovníků, jež se dělí na přímé a nepřímé. V případě přímého usměrňování hovoříme například o instrukcích a příkazech, nepřímé usměrňování zahrnuje hmotnou i nehmotnou stimulaci, nepřímá doporučení a motivaci.

Efektivita vedení se opírá o různé styly vedení, které manažeři volí tak, aby odpovídaly dané situaci. Ovlivňují je osobnostní vlastnosti manažera a různé situační faktory, jako jsou například vztahy ve skupině. Každý manažer si tak na základě svých zkušeností, vlastností a praxe vytvoří svůj vlastní a individualizovaný přístup k vedení lidí.<sup>35</sup>

### 3.1.5 Kontrola

Kontrolou rozumíme zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. Jde o porovnávání zamýšlených a dosažených výsledků.<sup>36</sup> Základní kontrolní proces Janišová a Skřivánek ve své knize rozdělují do 4 kroků, kterými jsou tyto:

- „stanovení procesu, postupu, či hodnot, kterých chceme dosáhnout,
- měření vykonávané práce a stanoveného postupu při jejím výkonu, měření dosažených hodnot,

---

<sup>34</sup> KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7., s. 481

<sup>35</sup> ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2., s. 92

<sup>36</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 70–71

- korekce zjištěných odchylek od postupů či plánů,
- vytvoření a zavedení nápravných opatření.“<sup>37</sup>

Kontrola je využívána ve všech organizacích a všemi manažery a působí v podstatě jako zpětná vazba, díky níž manažeři zjišťují reálné informace o chodu organizace, jak jsou naplňovány vytyčené cíle, jak jsou realizována přijatá rozhodnutí. Získávají tedy představu o reálné situaci na pracovišti.<sup>38</sup> Manažerská kontrola je dokonce zakotvena i v českém právním řádu, konkrétně v zákoníku práce, kde se v § 302 píše: „*Vedoucí pracovníci jsou povinni řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní podmínky.*“<sup>39</sup> Kontrola by neměla být skrytá, aby měli zaměstnanci možnost se na ni předem připravit. Aspekty, které zaručují efektivní provádění kontroly, jsou: přesné a jasné zadání úkolů a času na jejich splnění a jasně stanovená hodnotící kritéria.<sup>40</sup>

Kontrolu můžeme dělit podle času, kdy je vykonávána, na předběžnou, průběžnou a následnou. Nejčastější a nejefektivnější je kontrola následná, která přesně určí, zda byl stanovený cíl splněn, či nesplněn a z jakých důvodů. Kontrola průběžná slouží manažerovi již ke kontrole činností, s jejichž pomocí pracovníci dosahují organizačních cílů. Kontrola předběžná je chápána jako posouzení záměrů, určených cílů a zamýšlených činností a je používána spíše výjimečně.

## 3.2 Paralelní funkce

Paralelní funkce jsou průběžné manažerské funkce, které se vykonávají průběžně, bez sekvence, bez existence vzájemné podmíněnosti. Jedná se o analyzování řešených problémů, rozhodování a implementaci.<sup>41</sup>

<sup>37</sup> JANIŠOVÁ, Dana a Mírko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0., s. 337

<sup>38</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0., s. 134

<sup>39</sup> § 302 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

<sup>40</sup> URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2., s. 88–89

<sup>41</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 66–69



### 3.2.1 Analyzování řešených problémů

Analyzování řešených problémů je proces pochopení obsahové náplně a poslání uvažované manažerské funkce. Cílem analýzy je podle Vodáčka a Vodáčkové: „*poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci procesů plánování, organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrolu.*“ V tomto případě je nutné dodržovat požadavek přiměřenosti. Manažeři, kteří analýze nebudou věnovat dostatek času, se dopouští velké chyby a mohou pak spolupracovníky vést k dosažení cílů organizace nesprávným postupem, z druhé strany manažeři, kteří analýze věnují více času, než je nutné, nepracují účelně a efektivně.<sup>42</sup>

Analýza řešených problémů vyžaduje od manažera určitou kreativitu. Klíčovým předpokladem pro efektivní využívání analýzy je pochopení obsahové stránky požadavků kladených na analyzovanou manažerskou funkci. Účel rozboru je hlavním hlediskem, díky kterému lze funkci analýzy zajistit. Analýza se provádí v šesti základních fázích. Hned na začátku je nutné vymezit z hlediska obsahu analyzovaný úkol, který se má posuzovat – například v čem manažer vidí potřebu řešení tohoto úkolu. Dále musí manažer formulovat vlastní problém, tedy určit, v čem spočívá úkol analýzy. Ve třetí fázi se musí stanovit požadavky na rozlišovací úroveň analýzy, jimiž jsou přesnost, spolehlivost, rychlost dosažených výsledků a podobně. Dále musí manažer vytvořit vhodný model pro řešení úkolů analýzy a stanovit způsob jeho řešení. Tato fáze zahrnuje volbu metod řešení, určení požadavků na techniku řešení či určení nároků na znalosti řešitelů. Dále se provádí požadovaný rozbor a vyhodnocují výsledky. Poslední fází je efektivní využití výsledků analýzy ve prospěch organizace.<sup>43</sup>

### 3.2.2 Rozhodování

Rozhodováním se rozumí výběr možných variant řešení. V rámci manažerských funkcí to znamená zjišťování, zda jsou cíle určité činnosti realizovatelné i za vzniklých omezujících podmínek. Výsledkem tohoto zjišťování mohou být tři varianty. Buďto neexistuje žádné řešení, a proto rozhodování nemá smysl, nebo existuje pouze jedno přípustné řešení, a proto rozhodovat nelze,

---

<sup>42</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-., s. 147

<sup>43</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 149–150

anebo existuje více přípustných řešení a v tomto případě je rozhodování potřebné. Důležité je, že výsledkem rozhodování není splnění cíle, ale pouze volba varianty rozhodnutí a postup její realizace.

I rozhodování má svou posloupnost, kterou nazýváme rozhodovací proces. Ten má několik fází, které na sebe postupně navazují. První fází je vymezení problému a stanovení konkrétních cílů. Dále je nutné shromáždit, rozebrat a analyzovat veškeré informace, na jejichž základě se má rozhodovat. Tuhle fází je důležité nezanedbávat a shromáždit co nejvíce možných informací. Čím více informací manažer má, tím objektivnější je potom výsledek jeho rozhodování. Třetí fází rozhodovacího procesu je vymezení vhodných variant. Není důležité mít mnoho variant, nicméně je dobré, aby měl manažer alespoň nějakou možnost výběru. Když je variant příliš mnoho, manažer se stejně zaměří na rozhodování mezi těmi nejkvalitnějšími možnostmi, naopak když je varianta pouze jedna, je velmi pravděpodobné, že nebude příliš efektivní a že hledání alternativ nevěnoval vedoucí pracovník příliš času. Čtvrtou a zároveň poslední fází rozhodovacího procesu je samotné rozhodnutí. Před jeho vydáním by měl manažer zvážit důsledky, vhodnost a efektivnost své volby a měl by volit na základě předem určených podstatných kritérií.<sup>44</sup>

Tato manažerská kompetence je mnohdy pro manažery tou nejnáročnější. Vedoucí pracovníci činí větší i menší rozhodnutí, které potom ovlivňuje pracovníky, organizaci i dosahování cílů a nesou za něj plnou zodpovědnost. Proto by měli svá rozhodnutí vždy pečlivě zvážit, stát si za nimi, rozhodovat racionálně a měli by být schopni je odůvodnit. Taktické je především větší rozhodnutí pečlivě projednávat s ostatními pracovníky. Nejenže názory ostatních mohou být velmi přínosné, ale také to zlepšuje vztahy na pracovišti, motivuje zaměstnance, protože jsou rádi za možnost podílet se na rozhodování a chodu organizace, ale také to neoficiálně manažera zčásti zbaví odpovědnosti. Když se na rozhodnutí shodnou všichni pracovníci, nikdo to pak z lidského hlediska nemůže manažerovi vyčítat.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> SKOŘEPA, Ladislav a Jaroslav ERNEKER. *Řízení a manažerské dovednosti*: studijní text. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. ISBN 80-867-0814-4., s. 85–88

<sup>45</sup> SKOŘEPA, Ladislav a Jaroslav ERNEKER. *Řízení a manažerské dovednosti*: studijní text. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. ISBN 80-867-0814-4., s. 86

### 3.2.3 Implementace

Pojem implementace není v odborné literatuře zcela jednoznačně vyjádřen a často bývá nahrazován pojmem realizace. Jedna z definic říká, že implementace je procesem tvůrčí syntézy předcházející analytické práce a rozhodování pro konkrétní podmínky aplikace. Nejčastěji jde o proces, kdy se přijaté rozhodnutí stává realitou. Jedná se o zdánlivě jednoduchou funkci, nicméně je zapotřebí časového, prostorového i věcného sladění jednotlivých činností i pracovníků, což už jednoduché není.<sup>46</sup>

Implementace se může provádět i v každé sekvenční manažerské funkci. U plánování je výsledkem implementace uvažovaný typ plánu. U manažerské funkce organizování je výstupem například vytvoření výrobní, funkcionální či další struktury organizační jednotky. Výsledkem se potom může stát kupříkladu nová koncepce dělby práce a další. U výběru a rozmístění pracovníků může být výsledkem implementace obsazení nových personálních struktur vhodnými pracovníky, kteří svými profesními a kvalifikačními předpoklady splňují dané požadavky. Příkladem implementace manažerské kompetence vedení lidí může být zvládnutí procesní reorganizace, vedení k rozvoji úspěšné inovační aktivity a podobně. Příkladem implementace poslední sekvenční manažerské funkce kontroly může být vytvoření, zaběhnutí a fungování systému průběžného získávání a vyhodnocování výsledků práce dílčí organizační jednotky, prověrka plnění určitého plánu a další.<sup>47</sup>

## 4 Osobnost manažera

Úspěšnost každé organizace záleží na chování pracovníků uvnitř. Současná doba je charakteristická tím, že roste podíl manažerů na celkovém řízení firem a manažerské funkce nabývají na významu. Aby se člověk mohl stát dobrým manažerem, musí být zacílen na budoucnost. K tomu je zapotřebí, aby byl dobrým vizionářem, musí mít řadu schopností v určitých oblastech, musí dobře zvládat změny a krizové situace a výborně ovládat manažerské

---

<sup>46</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 71–73, 155

<sup>47</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s. 156

techniky. Jan Lojda ve své knize *Manažerské dovednosti* tyto dovednosti rozděluje na tvrdé a měkké. Tvrdé dovednosti jsou podle něj znalosti a uplatňování řídicích praktik, což potřebuje každý člověk hned na počátku jeho cesty, kdy se chce stát manažerem, a jako měkké dovednosti označuje dovednosti související s vedením lidí. Důležité je, že ovládat manažerské dovednosti se může naučit zpravidla každý člověk. Někomu to půjde hůř, protože k tomu nemá moc vrozených předpokladů, někomu zase lépe. Základem pro získání těchto dovedností je sociální zralost a ovládnutí své osobnosti. Dobrý manažer musí být schopný pracovat sám se sebou, ovládat sebeřízení, reflexi a seberefexi. Vzdělávací proces v oblasti managementu není nikdy dokončený, každý manažer se může neustále dál vzdělávat. Vzhledem k tomu, že organizace najímají manažera k dosahování organizačních cílů prostřednictvím spolupracovníků, patří mezi jeho nutné základní schopnosti organizování, vyjednávání, motivace a ovlivňování lidí. Manažer musí pochopit, že každý pracovník je unikátní a odlišná osobnost, musí se naučit využívat jejich individualitu a schopnosti pro zvyšování výkonu organizace.<sup>48</sup>

Jelikož manažeři pracují v nejrůznějších organizacích či firmách, dosahují odlišných cílů a pracují s různými lidmi, není jednoduché vymezit, jak by měl vypadat ideální manažer. Když si srovnáme různé úspěšné manažery, zjistíme, že každý je jiný, má jinou osobnost a vlastnosti. „*Kdybychom byli všichni stejní, nemohli bychom jako tým fungovat – ze všech by byli buď vůdci, nebo podřízení.*“<sup>49</sup> Při obecném vymezení osobnosti úspěšného manažera se musíme zabývat třemi základními kategoriemi. První kategorie je, jaký člověk je a jak se projevuje. Tato kategorie zahrnuje jeho vlastnosti, temperament, charakter a především chování. Druhou kategorií je, co člověk umí. Tady zjišťujeme manažerovy kompetence, znalosti a dovednosti. Poslední kategorií je, co člověk chce a kam směřuje. Zahrnuje manažerovy potřeby, cíle, motivaci, zájmy a hodnoty. Všechny tyto ukazatele souhrnně

---

<sup>48</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., s. 9–10

<sup>49</sup> TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1387-X., s. 43

nazýváme rysy osobnosti. Rysy, které charakterizují dobrého manažera, jsou: schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje.<sup>50</sup>

## 4.1 Vlastnosti a chování manažera

Jako vlastnosti manažera můžeme označit stálý způsob jeho chování. Když má člověk některé vlastnosti, můžeme předpokládat, že se ve stejných situacích zachová stejně. Některé vlastnosti jsou vrozené, některé naučené, některé jsou stálé a nemění se, některé se zase vyvíjí v závislosti na zkušenostech, prostředí a okolnostech v životě člověka. Souhrn vlastností pak tvoří charakter člověka. Ten je utvářen výchovou a prostředím, ve kterém se člověk pohybuje. Rozlišujeme morální a volní vlastnosti, které dohromady utváří charakter. Volní vlastnosti jsou takové, které závisí na vůli člověka. V případě manažerů jsou nejdůležitější odpovědnost, svědomitost, vytrvalost a sebekontrola. Jsou to vlastnosti, které pomáhají při různých překážkách a usnadňují cestu za splněním cílů. Mravní vlastnosti zahrnují svědomí člověka a jeho pohled na svět. Jsou to určité postoje manažera a jeho hodnoty.<sup>51</sup>

Osobnost člověka s ohledem na charakter můžeme členit do čtyř kategorií. První je vztah k sobě samému. V této kategorii je u manažerů nejdůležitější důslednost, odpovědnost, vytrvalost a především sebejistota. Každý manažer musí vědět, co dělá, proč to dělá, a musí si stát za svým názorem. Druhou kategorií je vztah člověka k lidem. Zde je nutné vyzdvihnout komunikativnost. Lewthwaite ji ve své knize také zdůrazňuje, protože: „*Komunikace podpirá všechno, co lidská bytost dělá, umožňuje manažerovi stanovit cíle, organizovat, motivovat, hodnotit a rozvíjet.*“<sup>52</sup> Komunikace je základem pro chod organizace, od něj se potom odvíjí veškerá organizační činnost. Důležitá manažerská vlastnost je také schopnost spolupráce a upřímnost. Třetí kategorie je vztah manažera k práci. Samozřejmě nejzákladnější vlastnost v této kategorii je pracovitost. Neméně důležitá je však samostatnost, iniciativa, svědomitost a smysl pro povinnost. Poslední kategorií je vztah člověka k hodnotám a světu.

---

<sup>50</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., s. 10–11

<sup>51</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., s. 11–12

<sup>52</sup> LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem – vše, co byste měli znát a umět*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9., s. 31

Zde je zásadní smysl pro spravedlnost a čestnost. Bez těchto vlastností nemůže být člověk nikdy dobrým, oblíbeným a úspěšným manažerem.<sup>53</sup>

Vedle charakteru tvoří osobnost temperament. Je to souhrn vrozených vlastností, jež se ale dají v průběhu života ovlivňovat a rozvíjet. Temperament určuje, jak člověk určité situace vnímá, prožívá a jak je emotivní. Znaky, kterými rozpoznáváme vhodný charakter pro úspěšného manažera, jsou intenzita a rychlost reakcí člověka na vnější podněty, schopnost nést zatížení, citlivost prožívání, míra ovládnutí emocí a výraznost jeho chování. Každý manažer musí být svým způsobem dominantní. To se projevuje jeho sebejistotou, přiměřenou dávkou agresivity a soutěživostí. Dominance často bývá základním ukazatelem při volbě manažera, avšak opět zde platí zásada přiměřenosti. Volba extrémně dominantního manažera může vést ke snížení pracovitosti spolupracovníků, kteří potom ve všem na manažera spoléhají, ale nejsou schopni kupříkladu samostatného rozhodování. Další důležitou vlastností manažera je asertivita, tedy schopnost prosazovat jiný názor a nenechat se manipulovat ostatními. Jedná se také o schopnost odmítnutí požadavků, které manažer nepovažuje za důležité při plnění cílů. Manažer by měl vykonávat asertivní práva, mezi něž řadíme právo nesouhlasit, právo na vlastní názor a právo samostatně se rozhodnout. Každý manažer by měl být emočně stabilní, protože jako takový dokáže lépe zvládat stres a jednodušeji snáší velkou zodpovědnost, kterou všichni manažeři jednoznačně disponují.<sup>54</sup>

Dále sem řadíme inteligenci. Jedná se o schopnost se učit, řešit problémy a rozhodovat se. Avšak člověk, který se chce stát manažerem, by měl dosáhnout nejen minimálně průměrné inteligence, ale měl by mít také emoční inteligenci. Je to schopnost vnímat emoce jak svoje, tak svých spolupracovníků, anebo vnímat ostatní spolupracovníky a jejich vzájemné vztahy.<sup>55</sup>

Manažerskou osobnost formuje ještě několik dalších vlastností, které nelze zařadit ani do jedné z výše zmiňovaných kategorií. Mezi ty nejvýznamnější, které považují za nutné zmínit, patří orientace v nejistotě, práce v trvale se měnícím prostředí, ale především kreativita. Je to schopnost snadno přecházet na nové postupy a vymýšlet nové nápady. Jelikož se často stává, že manažer

---

<sup>53</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., s. 12

<sup>54</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., s. 13

<sup>55</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., s. 26

při výkonu své funkce po pár letech vyčerpá všechno, co mohl organizaci svou osobností nabídnout, a proto bývá vyměněn, považují kreativitu za vlastnost nezbytnou pro výkon manažerské funkce.

## 4.2 Znalosti a dovednosti

Manažerské znalosti i dovednosti patří čistě mezi získané charakteristiky člověka. Ten musí nejdříve dosáhnout určitých potřebných znalostí k výkonu této funkce a při jejich následném výkonu se učí dalším dovednostem, díky kterým pak může vykonávat manažerskou práci. Za znalosti se považují všechny informace, které se dají naučit. Pro manažerskou pozici jsou to veškeré poznatky o managementu. Požadavky na odborné znalosti se ale neustále rychle obměňují, dobrý manažer se musí soustavně po celý život učit. Jak uvádí Jan Lojda: „Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí.“ Jejich vznik je individuální, je k němu zapotřebí mnoho času a schopnost přijímat nové zkušenosti. Do manažerských dovedností řadíme dovednosti osobního charakteru, jako jsou například poznávání sebe sama, dále dovednosti koncepčního charakteru, kam patří schopnost využívat příležitosti, potom dovednosti v řízení lidských zdrojů, kam řadíme schopnost vést a sdružovat lidi, což ve své knize uvádí Radcliffe, který říká: „Má-li tým dosahovat dobrých výsledků, je třeba budovat v lidech vztah sounáležitosti s celým týmem.“<sup>56</sup> Posledním typem jsou dovednosti technického charakteru, z nichž můžeme jmenovat schopnost uplatňování manažerských technik.<sup>57</sup>

## 4.3 Potřeby, hodnoty a postoje

Potřeba je pocitově nebo fyzicky vnímaný nedostatek čehokoli, co člověk potřebuje ke svému životu. Z potřeb pak vychází motivace. Nejtypičtější potřebou u manažerů je potřeba podávat vysoký výkon, často mají také touhu po moci, rádi ovlivňují a vedou lidi. Každý úspěšný manažer si dobře uvědomuje svůj hodnotový žebříček a chová se podle něj. Manažery podle jejich preferovaných hodnot rozdělujeme na 8 základních typů. První typ je teoretický, jeho nejvyšší hodnota je poznání. Je racionální a v každém případě hledá pravdu.

---

<sup>56</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership: lidrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5., s. 152

<sup>57</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., s. 18–19

Druhý typ je ekonomický. Nejvyšší hodnota je pro něj užitek. Jsou to manažeri, kteří se zajímají především o prospěch a majetek. Třetím typem je typ estetický, který považuje za nejvyšší hodnotu krásu. Jsou to individualisté, kteří kladou důraz na soulad a formu. Čtvrtým typem je typ sociální. Nejdůležitější hodnotou je pro něj láska. Jsou to manažeri ohleduplní, kteří rádi pomáhají ostatním v týmu. Pátý typ je politický. Nejvyšší hodnotu pro něj představuje moc, vyhledává příležitost vést a ovládat ostatní. Šestý typ je náboženský. Vyhledává absolutní hodnoty, tíhne k náboženství a nejvyšší hodnotou je pro něj jednota. Sedmý typ je technický. Důvěřuje logice a mechanice, spoléhá se na svůj rozum a nejvyšší hodnotou je pro něj obsah práce. Posledním typem je typ sportovní, který má jako nejvyšší hodnotu zdraví. Jeho základní charakteristiky jsou vytrvalost a disciplína.<sup>58</sup>

Vedle těchto obecných hodnot se u manažerů setkáváme s hodnotami pracovními, mezi něž se řadí peníze, kariérní růst, postavení ve společnosti, jistota jejich postavení, kolegialita nebo třeba hrdost na firmu, ve které pracují.

## 5 Manažerské styly řízení

Nejsou to pouze osobnostní rysy, které mají vliv na úspěšnost, či neúspěšnost manažerské práce. Dalším ukazatelem je způsob jednání manažera, takzvaný styl řízení. I u stylů řízení vedoucích pracovníků existuje několik různých klasifikací, jako je například dělení na direktivní, demokratický, liberální a participativní styl vedení, nebo dělení na autoritativní, benevolentní, konzultativní a participativní styl vedení. Tato práce se zaměřuje na dvě klasifikace. První je dělení na styl řízení s orientací na lidi a styl řízení s orientací na úkol, druhou klasifikací je transformační a transakční styl řízení.

### 5.1 Orientace na lidi a orientace na úkol

Základní dva typy manažerského řízení jsou řízení s orientací na lidi a řízení s orientací na úkol. Manažer, který je orientovaný na lidi, se snaží o uspokojení všech potřeb spolupracovníků a o budování klidného a poklidného kolektivu a atmosféry na pracovišti. Na druhou stranu manažer,

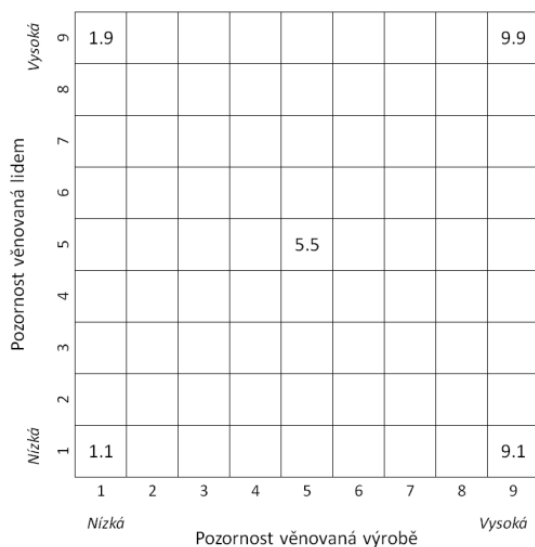
---

<sup>58</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., s. 18–19



který je orientovaný na úkol, vynakládá veškeré své úsilí do plnění úkolů a má snahu především dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.

Touto problematikou se zabývala paní Moutonová a pan Blake, kteří spolu vytvořili systém GRID. Jedná se o mříž se dvěma osami, která znázorňuje jednotlivé typy manažerského řízení. První osa znázorňuje orientaci na lidi a druhá orientaci na úkol. Do tohoto schématu potom dosadili vedlejší druhy řízení a označili je souřadnicemi.<sup>59</sup>



**Obrázek 4 Manažerská mřížka<sup>60</sup>**

K souřadnicím 1.9 přiřadili styl řízení „Vedoucí spolku zahrádkářů“. Ten se podle nich zaměřuje pouze na potřeby lidí a jeho cílem je tvorba přátelského kolektivu a atmosféry, často na úkor pracovních výsledků. K souřadnicím 9.9 přiřadili styl řízení „Týmový vedoucí“. Ten by měl dosahovat výsledků skrze lidi. Jeho cílem je dosahování nejlepších výsledků díky týmové práci, spolupráci. Je pro něj důležitá participace a společné řešení problémů. K souřadnicím 1.1 přiřadili styl řízení „Volný průběh“. Je to manažer, který v práci prakticky nic nedělá, nejde mu ani o potřeby lidí, ani o plnění úkolů, snaží se pouze o to, aby zůstal ve své funkci. K souřadnicím 5.5 přiřadili styl řízení „Kompromisník“. Je to manažer, který vykonává svou práci z poloviny. Snaží se dodržet potřeby spolupracovníků i dosahovat určených cílů, ale obojí je

<sup>59</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9., s. 15

<sup>60</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-4221-2., s. 180

na úkor toho druhého, takže dosahuje pouze přiměřeného výkonu. Ani v jednom ohledu tedy nezaostává, ale ani nijak nevyniká.<sup>61</sup>

Za nejlepší styl vedení lidí byl vždy považován styl týmový, za nejhorší zase styl volný průběh. Nemusí tomu ale tak být vždy. Každý správný manažer musí vyhodnotit vzniklou situaci a podle ní se rozhodovat. Výběr správného typu řízení je tedy vždy závislý na situaci. Manažer musí volit takovou metodu, aby rozvíjel zralost svých pracovníků. Buď hovoříme o zralosti psychologické, která zahrnuje připravenost spolupracovníků přijmout odpovědnost za splnění úkolu, nebo se jedná o zralost pracovní, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi, které jsou potřebné ke splnění úkolu. Když je tým plný iniciativních lidí, kteří jsou svou prací nadšeni, může manažer použít například styl vedoucího spolku zahrádkářů, naopak když má organizace problém a je zapotřebí okamžitého splnění všech cílů, může manažer vyhodnotit jako nejlepší typ stylu řízení plantážník.<sup>62</sup>

## 5.2 Transformační a transakční vedení

Druhé dělení manažerských stylů řízení je na transformační vedoucí a transakční vedoucí. Transakční vedení závisí na vzájemné směně mezi manažerem a pracovníkem, je postaveno na principu „něco za něco“. Transakční vedení může mít dvě formy. První forma je řízení výjimkou. Jedná se o reakci na nějaký vzniklý nežádoucí stav, chybu pracovníka nebo nějakou odchylku od normy. Manažer pak musí zasáhnout pomocí výjimečných opatření. Může to být přeložení, postih, případně přiřazení více pracovníků na daný úkol. Druhou formou transakčního vedení jsou podmíněné odměny. Jedná se o určitý způsob motivace formou příslibu výhod, ať už hmotných, či nehmotných, a to za předpokladu, že budou pracovníci dosahovat dobrých výsledků.<sup>63</sup>

Transformační vedení se zakládá na určité vizi – ucelené emocionální a jasné představě budoucího stavu instituce, o které musí manažer dokázat své spolupracovníky přesvědčit a povzbudit je k následování.

<sup>61</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9., s. 16

<sup>62</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9., s. 17

<sup>63</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9., s. 18–21

Prostředky, které k tomu transformační manažer používá, jsou: charisma, osobní úcta, citové povzbuzení a stimulace myšlení. Charisma je emocionální vztah, který pomáhá manažerovi dosáhnout mimořádné úcty, uznání a důvěry. Když manažer vysoké charisma má, zaručí mu to důvěru pracovníků v to, co on dělá, a pochopení, proč to dělá. Pak je jen zapotřebí vykonávat svou práci dobře, aktivně, obětavě a s maximální energií a jeho podřízení ho budou následovat. Když hovoříme o motivaci osobní úctou, jedná se o chování se k spolupracovníkům jako k sobě rovným, i přes značné poziční či zkušenostní rozdíly. Manažer musí ukázat, že i když je někdo mladší nebo níže postavený, nemusí to znamenat, že je méně schopný. Citové povzbuzení je asi nejčastější prostředek. Manažer musí pracovníky citově oslovit, zasáhnout je. Když pracovníkům řekne, že se jedná o velmi důležitý úkol, že spoléhá a věří v jejich schopnosti a že neví, co by bez nich dělal, snad v každém to vyvolá několikanásobně větší nadšení pro danou práci. Poslední prostředek je stimulace myšlení. Používá se především v případech, kdy tým řeší nejasný úkol. Manažer si musí umět představit neexistující a umět to přenést na ostatní. Musí donutit lidi, aby o problémech a situacích přemýšleli a nabízí jim nový náhled na různé situace.<sup>64</sup>

Je těžké určit, který z těchto typů vedení je lepší a účinnější. Záleží opět na typu pracovníků a jejich vlastnostech. Transformační typ manažera se považuje za určitý způsob modernizace směrů manažerského vedení.

## 6 Motivace

Motivace představuje v nejširším slova smyslu komplex činitelů, jevů a procesů, které podněcují, usměrňují, udržují a cílí lidské chování. Tvoří ji instinkty, pudy, potřeby, zájmy, cíle, aspirace, ideály, hodnoty a životní filozofie. Jsou to vnitřní hnací síly, které usměrňují lidské jednání a prožívání, zároveň jde o dynamické tendence lidské osobnosti, vzbuzující a regulující aktivitu osobnosti. Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním

---

<sup>64</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9., s. 18–21

motivovaným.<sup>65</sup> Stejně jako ve všech ostatních sférách existují i v managementu dva základní typy motivace. Prvním je motivace vnitřní, která se chápe jako stav, který nutí jedince něco dělat pro vlastní uspokojení, a druhým typem je motivace vnější, která se pojímá jako stav, kdy jednotlivec něco vykonává ne z vlastního zájmu, ale pod vlivem vnějších motivů.

Klíčovým pojmem motivace je motiv. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání, jež mají dvě složky – energizující a řídicí. Energizující dávají sílu a energii jednání lidí a řídicí udávají směr jednání. Motivy se dělí třemi způsoby podle různých kritérií. První způsob je dělení motivů na vědomé a nevědomé. Nevědomé motivy jsou v člověku geneticky vytvořeny a ani si je neuvědomuje, naopak vědomé motivy ano. Další dělení motivů je na impulsy a incentivy. Impulsy jsou motivy způsobující vnitřní motivaci, pocházejí z lidského nitra, zatímco incentivy jsou motivy podněcující vnější motivaci, signalizují uspokojení potřeby a pocházejí z vnějšku. Poslední dělení motivů je na genotypy a fenotypy. Genotypy jsou vrozené a biologické motivy, kdežto fenotypy získáváme v průběhu našeho života, jsou naučené a závisí na výchově a stylu života.<sup>66</sup>

## 6.1 Motivace manažerů

Obecně nás k výkonu práce motivuje především potřeba výkonu určité činnosti, potřeba výkonu, jistoty, potřeba seberealizace, potřeba kontaktu s druhými lidmi, touha po moci a potřeba peněz. U vedoucích pracovníků existují dva základní typy jejich motivace – motivace vyplývající rovnou z úkolů a úloh, které mají vykonávat, a motivace plynoucí z důsledků jejich splnění či nesplnění. Jiří Plamínek ve své knize uvádí 4 základní podmínky, které musí mít každý úkol, aby se mohl pro manažera stát motivací. Patří mezi ně srozumitelnost, přiměřenost, vykonatelnost a musí odpovídat motivům a dalším lidským zdrojům vykonavatele.<sup>67</sup>

Neexistují prakticky žádné univerzální stimuly, které by motivovaly zpravidla každého člověka. Každý je jiný, má jiné potřeby a touhy, proto každého

---

<sup>65</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X., s. 110

<sup>66</sup> HOLEČEK, Václav, Jana MIŇHOVÁ a Pavel PRUNNER. *Psychologie pro právníky*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-807-3800-659., s. 125–135

<sup>67</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8., s. 70–73

motivuje něco jiného. Nejbližší k tomuto univerzálnímu typu má finanční odměna, nicméně se najde někdo, koho ani ta nemotivuje. Pro motivaci ostatních lidí je potřeba člověka poznat, abychom věděli, co právě jeho dokáže motivovat. Každý manažer by měl znát Plamínkova zlatá pravidla motivace. První pravidlo zní: *„Přizpůsobujte úkoly lidem, ne lidi úkolům. Když totiž přizpůsobíme úkoly lidem, je pravděpodobné, že je budou motivovat, protože je budou bavit a naplňovat, naopak to ale neplatí“*. Další pravidlo zní: *„Lidé musí být spokojeni alespoň občas. Není zapotřebí vždy hledat pro své podřízené práci, která jim vyhovuje, ale alespoň někdy by tomu tak mělo být“*.<sup>68</sup> Další pravidlo je, že ostatní lidé mohou být citliví na jiné podněty, než my sami. Je výhodné pochopit, že někoho, kdo v životě potřebuje jistotu, nikdy nemotivuje riziko a naopak. Poslední důležité pravidlo říká, že obava z nepříjemného motivuje stejně jako touha po příjemném. Když na někoho nefunguje pozitivní motivace, je potřeba sáhnout po motivaci negativní. Existují typy lidí, kteří v ohrožení a nejistotě vidí mnohem větší motivaci než v té pozitivní.<sup>69</sup>

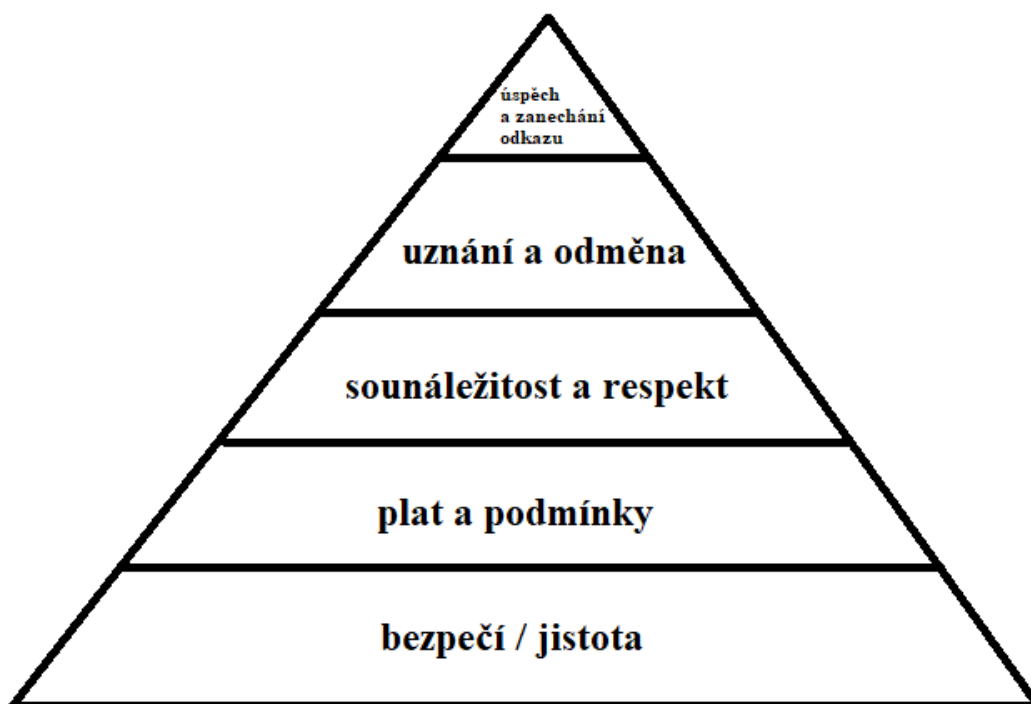
Stejně jako vymyslel Maslow světoznámou hierarchii lidských potřeb, sestavil Jo Owen hierarchii potřeb manažerů, kterou znázorňuje níže uvedený obrázek. Posloupnost těchto manažerských potřeb určil jako bezpečí a jistotu, plat a podmínky, sounáležitost a respekt, uznání a odměnu a nejvýše postavený úspěch a zanechání odkazu. Ve své knize potom popisuje, že tyto potřeby jsou základem pro manažerskou motivaci. Pozitivní je, že každý člověk chce stále víc, málokdy se spokojí s tím, co má. I když manažer dosáhne určité příčky z této hierarchie potřeb, rychle se přeorientuje a cílí na příčku další.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8., s. 70–73

<sup>69</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8., s. 70–73

<sup>70</sup> OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3., s. 85–86



**Obrázek 5 Hierarchie potřeb manažerů<sup>71</sup>**

Každý vedoucí pracovník by měl mít ke své práci vnitřní i vnější motivaci, přednost by ale měl dávat té vnější. Ward ve své knize zmiňuje důležitou větu, kterou si musí umět manažer říci: „*Jestliže výsledek mé práce závisí na úspěchu jiných lidí, potom jejich úspěch mě musí motivovat, moje vlastní vnitřní motivace je druhotná.*“ Manažer totiž musí vždy vykonat to, co je potřeba (vnější motivace), nestačí činit pouze to, co má rád (vnitřní motivace).<sup>72</sup>

## **6.2 Motivace podřízených**

Stejně jako je pro manažera důležitá jeho osobní motivace k práci, tak je pro něj důležitá i schopnost motivovat své spolupracovníky. Když manažer pracuje s vysoce motivovanými pracovníky, je jeho úkol a činnost mnohem jednodušší. Úspěšný manažer musí motivovat lidi, vést lidi, nebo alespoň vytvořit takové prostředí, které je bude motivovat. Právě proto vzniká tolik knih o motivaci manažerů, a jak zmiňuje ve své knize Michael Ward: „*proto se motivace stala pro některé autory svatým grálem*

<sup>71</sup> OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3., s. 86

<sup>72</sup> WARD, Michael. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-59-X., s. 120

*managementu.*<sup>73</sup> Motivace zvyšuje pracovní nasazení a odpovědnost, posiluje iniciativu i ochotu plnit požadavky, a proto je důležité správně používat motivační nástroje. Mohou to být motivační nástroje krátkodobého i dlouhodobého charakteru, pozitivní i negativní. Jejich užívání je jedním z nejdůležitějších, ale zároveň i nejsložitějších manažerských úkolů. Manažer by měl na motivaci nahlížet ze dvou hledisek, která jsou formulována otázkami: čím zaměstnance motivovat – jaké motivační nástroje používat a jak s těmito motivačními nástroji zacházet.<sup>74</sup>

Aby mohl manažer své pracovníky efektivně motivovat, je důležité, aby každého z nich poznal. Získávání informací o jejich potřebách a zájmech je nejlepší způsob, jak zjistit, co je bude motivovat. Vedoucí pracovník by měl být také schopen od sebe odlišovat dva základní typy osob. První typ jsou lidé s vysokou potřebou úspěchu. Tito lidé rádi vybočují z davu, snaží se uplatňovat svou moc a dovednosti a preferují časté výzvy v podobě složitých úkolů. Druhý typ jsou lidé, kteří preferují spíše jednodušší úkoly, rádi pracují v kolektivu, neradi riskují, především se zaměřují na to, aby neudělali chybu. Jsou to lidé s nízkou potřebou úspěchu a moci.<sup>75</sup> Samozřejmě žádný člověk nespadá striktně pouze pod jeden z těchto dvou odlišných typů a jejich povaha může být umístěna kdekoliv na pomyslné ose mezi těmito dvěma typy. Když se ale manažerovi alespoň přibližně podaří rozpoznat v člověku jeden z těchto typů, měl by se dle tohoto zjištění do značné míry řídit. Když bude lidem s potřebou úspěchu dávat kolektivní a jednoduché úkoly, silně ho demotivuje k jeho práci, naopak když bude lidem bez potřeby velké moci a úspěchu dávat abnormálně náročné úkoly, také ho tím od jeho práce odradí. Nejvíce lidí by ale mělo být středovým typem na již zmíněné pomyslné ose, u kterého rozhodují o nevhodnějším způsobu jejich motivace pouze dílčí potřeby.

Motivačním procesem se zabýval Victor Vroom, který vymyslel tzv. teorii očekávání. Podle této teorie je k tomu, aby pracovník díky motivaci vyvinul úsilí, potřeba splnit tři podmínky. Úsilí pracovníka musí být následováno přiměřeným výsledkem, výsledek pak musí být následován odměnou a tato odměna musí mít

---

<sup>73</sup> WARD, Michael. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-59-X., s. 119

<sup>74</sup> URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3., s. 65–66

<sup>75</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0., s. 249–250

pro pracovníka význam. Zájem zajisté nikdo nenalezne v práci, která je zbytečná a nepřináší žádný výsledek, ale zájem nenalezne pracovník ani v práci, kterou nezvládá. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve může vyvolat snahu. Pokud je práce prospěšná, ale její výsledek zůstává nepovšimnut nebo víme-li, že za ni nebude žádná odměna, také to znamená mizivou motivaci. Pracovník může vykonávat úspěšně práci, která ho baví, ale nedostatek odměny ho bude vždy demotivovat. Výsledek vykonané práce musí být vždy následován odměnou v jakékoliv formě a odměna by měla být dávana na principu instrumentality – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna. Odměna musí mít pro pracovníka význam – valenci, aby došlo k motivaci. Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro někoho uznání a pro někoho třeba překonání překážky.<sup>76</sup>

Důležité je umět rozlišovat motivování lidí od jejich ovlivňování – manipulace. Zatímco ovlivňování je nejčastěji určitá událost, kdy dochází k transakci mezi dvěma lidmi a jeden člověk přesvědčuje druhého, motivování není transakce. Jedná se o vytváření dlouhodobého vztahu, v němž motivovaný pracovník pracuje bez toho, aby mu to bylo nařízeno, nebo aby o to byl požádán. Při velké motivaci pak osoby můžou až překračovat očekávání a dělat něco navíc, co není nutné.<sup>77</sup>

Na závěr této kapitoly je nutné zmínit, že motivy se v průběhu lidského života mění a vyvíjejí. Každá motivace má totiž základní tři vlastnosti – směr, intenzitu a trvání, proto je důležité způsob motivace obměňovat, aktualizovat. Když pracovník vnímá jako svou hlavní motivaci výši platu, na zvýšený plat si ale po nějaké době zvykne a už pro něj motivací není.

---

<sup>76</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9., s. 18–21

<sup>77</sup> OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3., s. 82–83



## 7 Chyby a omyly v práci manažera

Mezi nejčastější manažerské chyby se řadí nedůvěra ve svůj tým, absence reálné strategie, odmítání schopných uchazečů z pocitu ohrožení, protěžování zaměstnanců na základě osobních vztahů, špatně formulovaná kritika, veřejná kritika, arogance, přenášení manažerských problémů na zaměstnance, zbavování se odpovědnosti, vyhýbání se rizikům, strach z rozhodování, špatná komunikace, velké manažerské ego a nerespektování potřeb zaměstnanců.

Manažerské chyby jsou v lepším případě a většinou neúmyslné, nicméně mají celou řadu negativních důsledků, ať už zhoršující pracovní prostředí, či komplikující výkonnost zaměstnanců, nebo celé organizace.<sup>78</sup> Mohou být způsobené velkým množstvím faktorů, jako jsou třeba nedostatečné znalosti a schopnosti či špatné osobnostní rysy a nevyrovnaný psychický stav vedoucího pracovníka.

### 7.1 Jedovatí manažeři

Název „jedovatí manažeři“ se v managementu používá pro označení manažerů, jejichž chování komplikuje práci a výrazně ničí pracovní morálku. K jedovatým manažerům řadíme manažery se sklonem k narcismu, agresivní manažery, perfekcionisty a autoritáře, diktátory a teflonové manažery.<sup>79</sup>

Pravděpodobně nejpočetnější skupina jedovatých manažerů jsou manažeři se sklonem k narcismu. Jejich hlavní chyba spočívá v tom, že funkci manažerské pozice chápou spíše jako prostředek k uspokojování svých potřeb, než jako nástroj sloužící k dosahování organizačních cílů. Ve vztahu k podřízeným se často chovají kriticky, rozhodují autokraticky, kladou vysoké nároky, vůči sobě už to ale tolik neplatí. Obklopují se spolupracovníky, kterými mohou jednoduše manipulovat, protože se zabývají především sami sebou. Práce s nimi je velmi náročná. Nevěnují žádnou pozornost zaběhlým pravidlům ani obecně uznávaným hodnotám, nerozhodují objektivně, nýbrž subjektivně a dle vlastních zájmů. Nejsou schopni přiznat žádnou svou chybu. Jejich zájem pouze o sebe a sklon

---

<sup>78</sup> URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6., s. 9

<sup>79</sup> URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6., s. 28

podceňovat ostatní často prudce zhoršuje produktivitu organizace, její pověst, vztahy na pracovišti a motivaci ostatních pracovníků.<sup>80</sup>

Podle Urbana k charakteristickým projevům agresivních manažerů patří: „*trvalé útoky na ostatní, snaha diskreditovat jejich schopnosti, škodit jejich zájmům či neochota vyjít jejich rozumným žádostem vstříc*“. Mezi agresivní manažery řadíme manažery, kteří nezvládají stres vyplývající z jejich funkce a následné projevy agrese jsou pouze neúmyslným následkem toho, že svou funkci nezvládají, ale řadíme tam i manažery, kteří ostatním neublíží v afektu, ale pro jejich potěšení. Je důležité nezaměňovat agresivní manažery s asertivními. Asertivní člověk jasně říká, co chce a proč, u agresivního manažera se místo argumentace lze dočkat pouze útoku. U méně nebezpečných typů agresivních manažerů může být nápomocná organizace. Upozorněním na důsledky jejich chování, snižováním jejich pracovního napětí či odstraňováním jejich obav z okolí může dojít k pozitivní změně jejich chování.<sup>81</sup>

Perfekcionisté a autoritáři se vyznačují sklonem striktně zdůrazňovat pravidla, postupy a hierarchii. Tito manažeři často řeší zbytečné podrobnosti, neumějí rozlišit podstatné od nepodstatného, nezajímají se o názory ostatních, vždy trvají na svém a vše do podrobností kontrolují. V této práci již bylo zmíněno, že neochota delegovat rozhodovací pravomoci má negativní vliv na organizaci a dosahování cílů, ale škod, které tito manažeři způsobují, je více. Jsou nepružní a nejsou otevření jakýmkoliv změnám, potlačují iniciativu a kreativitu spolupracovníků a vyvolávají ve svých podřízených pocit dlouhodobého stresu.<sup>82</sup>

Diktátoři se zajímají především o sebe a svou moc. Charakteristická je pro ně snaha provádět pouze svá rozhodnutí. Často odmítají veškeré návrhy a připomínky svých spolupracovníků a klidně si vyberou nevýhodnou variantu, jen ne tu, kterou navrhuje někdo jiný. Největší dopady na chod organizace jsou

---

<sup>80</sup> URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6., s. 28

<sup>81</sup> URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6., s. 28-29

<sup>82</sup> URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6., s. 29

zapříčiněné neefektivními rozhodnutími, které manažeři činí pouze proto, aby nevyužívali pomoci a nápadů ostatních.<sup>83</sup>

Poslední skupinou jsou tzv. teflonoví manažeři. Jak název napovídá, jedná se o manažery, kteří mají výjimečnou schopnost – zbavit se jakékoliv odpovědnosti. Nejčastěji utíkají od řešení problémů. „*Většina manažerů umí problémy skvěle pojmenovat, málokterý je však umí také skvěle řešit.*“<sup>84</sup> Důležitá rozhodnutí také odkládají na později, nezodpovídají dotazy jednoznačně a nechávají si vždy otevřená zadní vrátka. Když nastane v organizaci problém, jejich hlavním cílem není jeho vyřešení, nýbrž zbavení se jakýmkoliv způsobem vzniklé odpovědnosti na úkor ostatních i organizace. V tomto případě se nejedná tolik o nebezpečí, ale spíše o jejich nepotřebnost. Manažer, který neumí činit rozhodnutí a nést za ně patřičnou zodpovědnost, nikdy nemůže zajistit efektivní chod organizace, protože jak bylo zmíněno v přechozích kapitolách, právě tyto schopnosti patří mezi nejzákladnější kompetence potřebné pro výkon manažerské funkce.<sup>85</sup>

## 7.2 Manažeři s poruchou osobnosti – psychopati

Člověk s poruchou osobnosti nebo také psychopat je pojem nejčastěji používaný v psychologii. Pod širším označením se skrývá bezcitný, sociální, ekonomický nebo sexuální predátor. Tito lidé ale nejsou šílení, nemají sníženou přičetnost, řada z nich dosahuje v životě velkého úspěchu.

Psychopati mají neuvěřitelnou schopnost chovat se naprosto normálně, dokonce i mile. Do základních charakteristik psychopatů patří uhlazenost, šarm, zaujetí pro rychlý postup v jednání, inteligence, dobré přesvědčovací schopnosti, také jsou sympatičtí, rychle si dokáží získat důvěru druhých, a proto je velmi náročné je od normálních lidí rozeznat. Tyto vlastnosti se často zaměňují za vůdcovské kvality a to je důvod, proč se psychopati často dostávají právě

---

<sup>83</sup> URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6., s. 29

<sup>84</sup> FREEMANTLE, David. *Superšéf: o úspěšném řízení lidí od A do Z*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-72-1., s. 176

<sup>85</sup> URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6., s. 29

na vedoucí pozice. Počet psychopatů mezi manažery poslední dobou podle nejrůznějších průzkumů roste a stává se novým fenoménem.<sup>86</sup>

Jejich životní cíl je ale jediný – moc. Moc nad druhými působí na psychopaty jako droga, vyžadují jí stále více. Proto psychopati cílí na profese, jako jsou manažeri, policisté, právníci a chirurgové. Za normálních okolností bohužel psychopata na první pohled nepoznáme, vodítkem k odhalení může být nedostatek empatie a emocí, násilnické chování, bezcitnost, chladnokrevnost, velikášství, sebezpreceňování, patologická lhavost, výjimečná schopnost manipulovat druhé, lhostejnost vůči společenským normám a právům ostatních, sklony k agresi, neschopnost rozlišovat mezi dobrem a zlem a s tím související absence lítosti. Psychopati si jdou vždy tvrdě za svým bez ohledu na ostatní, často vyvolávají chaos a atmosféru nejistoty, nemají svědomí. Jejich myšlenky nejsou propojeny emocemi, proto se na lidi dívají jako na předměty, nikdy nelitují svých činů, neznají loajalitu a často nahrazují lidi kolem sebe. Následkem jejich chování se stává stres, konflikty, velká fluktuace zaměstnanců a snížení produktivity organizace.<sup>87</sup>

Podle některých psychologů existují dva základní typy psychopatů: primární a sekundární. Primární psychopati jsou charakterizováni tím, že je pro ně nadměrně důležitá dominance. Tito lidé chtějí prosazovat svou pravdu, a to beze strachu z důsledků svých činů a díky tomu lehce odolávají stresu. Sekundární psychopati se zaměřují pouze sami na sebe. Mají slabou sebekontrolu a neberou ohledy na ostatní. Chybí jim pomyslná vnitřní brzda ve věcech, které se týkají jich samotných. Primární psychopati, kteří mají určité základní sociální dovednosti, nemusí pro své podřízené představovat zásadní problém, na rozdíl od psychopatů sekundárních. Ti mají na své podřízené často až destruktivní vliv, neumějí spolupracovat, jejich osobnost je pro ně výrazně důležitější než vše ostatní.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Press Port Magazin. *Nejlépe se dnes uplatní psychopati: Jak je poznat a ubránit se* [online]. 15. 4. 2019 [cit. 20. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.ppmagazin.com/nejelepe-se-dnes-uplatni-psyhopati-jak-je-poznat-a-ubranit-se/>

<sup>87</sup> KADERÁBKOVÁ, Milada. Máte kolem sebe psychopaty? My máme 6 tipů, jak je poznáte. In: Flowee.cz [online]. 23. 1. 2018 [cit. 20. 03. 2020].

Dostupné z: <https://www.flowee.cz/clovek/3634-mate-kolem-sebe-psyhopaty-mame-6-tipu-jak-je-poznate>

<sup>88</sup> Zoom magazin. *Nejlepšími vůdci se stávají psychopati. V čem je to výhodné?* [online] 10. 6. 2016 [cit. 20. 03. 2020]. Dostupné z: <https://zoommagazin.iprima.cz/zajimavosti/nejlepsimi-vudci-se-stavaji-psyhopati-v-cem-je-vyhodne-0>

### 7.3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je v posledních letech stále častějším jevem. Jedná se o stav extrémního vyčerpání, silného poklesu výkonnosti, vnitřní distance a psychosomatických obtíží. Tento syndrom lze popsat také jako duševní stav, na který ukazuje řada symptomů – člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně a tělesně unavený, provází ho pocity bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života. Vyhoření se většinou projevuje na základě psychického vyčerpání.

Důvodem, proč se syndrom vyhoření rozšiřuje, je, že se v poslední době práce více přenesla do hlavy, tudíž je velmi náročné vytvořit hranici a určit si, kdy ještě pracujeme, kdy už nepracujeme, což je pak velká zátěž pro naši psychiku, jelikož právě manažeři často musejí řešit problémy, přemýšlet o práci, nebo i úplně pracovat místo svého volna, jejich psychika se přetěžuje.

Tento syndrom postihuje zpravidla vysoce motivované a pracovně zaujaté lidi, ke kterým manažeři určitě patří. Pokud vedoucí pracovník bere svou manažerskou funkci až příliš vážně, nadměrně se stará o své podřízené a pracuje více, než je zdrávo, může být syndromem vyhoření vážně ohrožen. Příčinou vyhoření nebývá tvrdá práce sama o sobě, nýbrž vyčerpání lidské vůle. Ohrožení tedy nastává především tehdy, když vedoucí pracovník zjistí, že jeho pozitivní úsilí nedokáže nic změnit k lepšímu. Konkrétně může jít nejen o případy nesplněného očekávání manažera, ale i o nedostatek personálu k zajištění určité činnosti, za kterou je následně manažer hodnocen, nebo příliš krátké termíny pro plnění úkolů. Manažer je intenzivně hodnocen buď ze strany podřízených, nebo nadřízených a má tendenci uspokojit všechny, což je většinou nemožné. Neuspokojení pak negativně působí na vůli a snahu manažera.<sup>89</sup>

Častou příčinou psychických problémů jsou vysoké nároky, a to jak nároky kladené na manažera od zaměstnavatelů, tak nároky, které na sebe klade sám manažer. Problémem jsou hlavně ty nároky, které se manažerům vnucují jako osobní a jimž musí vyhovět, i když je nepovažují za vlastní. To pak zásadně

---

<sup>89</sup> Oborový portál pro BOZP. *Syndrom vyhoření – noční můra manažera* [online]. 16. 9. 2004 [cit. 28. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/syndrom-vyhoreni-nocni-mura-manazera>

narušuje hodnotu člověka a jeho vnímání sebe sama. Uvědomění si vlastní hodnoty je jeden ze základních kroků, jak předejít vyhoření.

Častými příznaky syndromu vyhoření jsou negativní postoje manažera, které mají záporný dopad na motivaci zaměstnanců a chod celé organizace a jsou podnětem pro snížení pracovní morálky, snížení výkonnosti a fluktuaci pracovníků v organizaci.

Vyřešit tento psychický stav je náročný a dlouhodobý proces. Možným řešením je rezignace z manažerské funkce a přechod na nižší, méně náročnou pozici, nicméně problémy se mohou kdykoliv vrátit, pokud se neodstraní již od kořenů. Manažeři by se měli naučit se svou psychikou pracovat a stres transformovat na motivující faktor. Největší chybou je, že si manažeři často syndrom vyhoření nepřipouštějí. Tento syndrom se neobjeví z ničeho nic, ale vzniká postupně a nenápadně, proto je podstatné ho včas podchytit a věnovat se jeho odstranění.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Česká manažerská asociace. *Syndrom vyhoření jako tabu managementu* [online] 29. 1. 2017 [cit. 28. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.cma.cz/syndrom-vyhoreni-jako-tabu-managementu/>

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 8 Osobní rozhovory s manažery

Praktická část mé práce se zaměřuje na pohovory, které jsem provedla s pěti lidmi, kteří vykonávají manažerskou funkci ve veřejném sektoru, a pěti lidmi, kteří vykonávají manažerskou funkci v sektoru soukromém.

Tyto rozhovory jsem směřovala do čtyř hlavních témat. První téma bylo, zda se manažerem člověk musí narodit, nebo zda se to dá v průběhu života naučit, a kdy si dotazovaní manažeři sami uvědomili, že se chtějí stát právě manažerem. Druhé téma byla motivace, tedy to, co manažery motivuje k výkonu jejich práce, ale i to, čím motivují své podřízené. Třetím tématem byly vlastnosti manažera, jaké vlastnosti považují za nezbytné pro výkon této funkce, a čtvrtým tématem byl manažer v soukromém a veřejném sektoru, hlavní rozdíly, výhody a nevýhody jednoho sektoru oproti druhému.

První rozhovor mi poskytla paní Ing. Ilona Tauschová, která pracuje jako manažerka hypotečního centra v České spořitelně, druhý rozhovor mi poskytl Ing. Petr Huncl, který pracuje jako manažer montáže kolejových vozidel ve Škoda Transportation a.s., další rozhovor jsem uskutečnila s Ing. Denisou Kubíčkovou, která vykonává funkci vedoucí na Oddělení plánování a řízení zakázek ve Škoda Transportation a.s., čtvrtý rozhovor se mi podařil s Karlem Hraničkou, který je majitelem a zároveň manažerem firmy S.K.G. Hranička, jež se specializuje na rozvody plynu a vytápění. Poslední rozhovor ze soukromého sektoru mi poskytl Ing. Radovan Rašpl, který zastává pozici technického ředitele – manažera ve společnosti Wikov Gear s.r.o.

Z veřejného sektoru mi první rozhovory poskytly Mgr. Soňa Lukášová, která pracuje jako vedoucí Oddělení azylové a migrační politiky, což je odloučené pracoviště Ministerstva vnitra České republiky, a její zástupkyně paní Bohumila Nová. Dále si na mne a mé otázky udělal čas starosta obce Bdeněves – Ing. Petr Chleborád, místostarosta obce Bdeněves Ing. Tomáš Myslivec a Ing. Jaroslava Kastlová – vedoucí Oddělení nemocenského pojištění – Česká správa sociálního zabezpečení.

Mým cílem bylo získat názory na danou problematiku od lidí, kteří se výkonu manažerské funkce věnují každý den, mohou mi tak pomoci na manažery a jejich činnosti nahlížet z jiného úhlu a získat různé informace přímo z praxe. Dále jsem chtěla zjistit, zda budou manažeři veřejného sektoru odpovídat jinak než manažeři sektoru soukromého, zda uvidím nějaký výrazný rozdíl mezi těmito dvěma sférami.

## 8.1 Jak se člověk může stát manažerem

Na otázku „*Myslíte si, že manažerem se člověk musí narodit, nebo se to bez veškerých předpokladů může v průběhu života naučit?*“ se všichni, kdo odpovídali, shodli, že každý manažer musí mít určité předpoklady, bez kterých tuhle funkci vykonávat nelze, případně lze, ale nebude to člověka bavit ani naplňovat. Respondenti už se ale neshodli v tom, jestli tyto předpoklady musí člověk mít už od narození, nebo zda se jich dá dosáhnout praxí, učením a životními zkušenostmi. Půlka respondentů mi řekla, že jde sice o náročnou cestu, ale že manažerem se může stát i člověk, který se narodil bez veškerých předpokladů, druhá půlka připouští, že různé dovednosti a zkušenosti také manažeři získávají až v průběhu života, nicméně bez základních lidských vlastností, jako jsou rozhodnost, zodpovědnost, pracovitost, cílevědomost, sebevědomí a komunikativnost, nelze být na manažerské pozici.

Nejbližší mi byl názor paní Nové, která si myslí, že se vše dá naučit, nicméně je velmi náročné, prakticky nemožné, stát se lepším manažerem než ten, kdo k tomu má vrozené předpoklady.

Dále jsem se ptala, kdy si respondenti uvědomili, že se chtějí stát manažerem. Nejčastější odpověď byla, že si to lidé ani sami neuvědomili, ale byli povýšeni a dostali takovou příležitost od nadřízeného, ať už díky personální situaci, dokončenému vysokoškolskému vzdělání, schopnostem a zkušenostem, nebo na základě jejich dobře odváděné práce. Zaujala mě odpověď pana Ing. Rašpla, který si to uvědomil až ve 35 letech, kdy si řekl, že chce více ovlivňovat činnost a směr, kterým se firma, ve které pracuje, ubírá. Pan Karel Hranička dokonce odpověděl, že to, že se stal manažerem, si uvědomil až s postupným nárůstem jeho zaměstnanců.



Překvapilo mě, že nikdo z dotazovaných se nechtěl manažerem stát již od mládí a nešel si tvrdě za svým cílem. Všichni se k tomu, aby se manažerem vůbec stát chtěli, museli postupně dopracovat.

## 8.2 Motivace

V rozhovorech mi manažeři jako odpověď na otázku: „*Co je Vaší největší motivací pro výkon manažerské práce?*“ – vyjmenovali mnoho aspektů, které je motivují při výkonu jejich funkce. Patří mezi ně dobré jméno firmy, úspěch, dobře fungující pracovní tým, pomoc kolegům, dotažení na první pohled neřešitelných problémů do zdárného konce, zhlédnutí výsledků své práce v reálné době, působení ve společnosti jako odborník pro svůj obor, kreativita a samostatnost, ale i tlak na neustálé doplňování znalostí a vědomostí samostudiem a získávanou praxí.

Mezi opakovaně zmíněné motivy pak patří finanční ohodnocení, spokojenost zaměstnanců a klientů a úspěšné dokončení daného projektu.

U této otázky byl vidět rozdíl mezi odpověďmi manažerů veřejného a soukromého sektoru. Finanční ohodnocení totiž za motivaci označili 4 tázaní manažeři a všichni působí v soukromém sektoru. Úspěšné dokončení daného projektu zmínili 3 manažeři také ze sektoru soukromého.

Speciální motivaci vázanou k jeho funkci má Ing. Petr Chleborád – starosta, a tou je podpora voličů, která je pro něj velice zavazující, ale zároveň povzbuzující.

Na otázku: „*Čím motivujete své zaměstnance pro zvyšování jejich výkonu?*“ odpovídali manažeři také různě. Zmíněno bylo mnoho způsobů, jako jsou otevřená komunikace, spolupráce, nefinanční podpora, pomoc v životních i pracovních situacích, vycházení vstříc, povzbuzení, zájem o zaměstnance, různé formy zaměstnaneckých bonusů, kvalitní a přátelské prostředí a dobrá nálada na pracovišti. Více manažerů zmínilo lidský přístup, ocenění a uznání a nejčastější způsob motivace je samozřejmě finanční odměna.

### 8.3 Nezbytné vlastnosti manažera

Další téma jsem s manažery otevřela otázkou: „*Jaké jsou podle Vás nejdůležitější vlastnosti, bez kterých se neobejde žádný manažer?*“ Těmito vlastnostmi jsou dle dotazovaných důslednost, komunikativnost, přehled a znalosti v oboru, sebevědomí a sebedůvěra a především rozhodnost a schopnost nést zodpovědnost za učiněné rozhodnutí. Tyto vlastnosti byly zmíněny většinou manažerů. Dále je důležitá cílevědomost, psychologie – respektive psychologická práce s podřízenými, respekt, lidskost, schopnost vedení kolektivu, schopnost vyslechnout názory ostatních, schopnost rychle se zorientovat, schopnost motivovat, empatie, schopnost odhadnout lidi a dokázat je využít, přirozená autorita, umění se jasně vyjádřit, důvěra, intuice – předvídavost a odolnost vůči stresu.

### 8.4 Manažer v soukromém a veřejném sektoru

Dále jsem se manažerů ptala: „*Jaký je podle Vás hlavní rozdíl při výkonu pozice manažera ve veřejném a soukromém sektoru?*“ Většina manažerů odpověděla, že žádný rozdíl kromě finančního ohodnocení v těchto dvou sektorech nevidí. Rozdíl ve finančním ohodnocení zmínili všichni manažeri, se kterými jsem rozhovor prováděla.

Nejvíce mě zaujaly názory starosty obce Bdeněves – pana Ing. Chleboráda. Ten uvedl, že práce manažera ve veřejném sektoru je náročnější. Veřejný sektor funguje na principu „co není dovoleno, je zakázáno“. Existuje zde mnoho pravidel a úřednických postupů, manažerské kompetence jsou příliš regulované a komplikovaně proveditelné. Dále zmínil, že regulativy si často protirečí, a proto je velmi složité v manažerské pozici rozhodovat. Ve veřejném sektoru má manažer absolutní zodpovědnost, ale mizivé kompetence, což je velice náročné. Naopak v soukromém sektoru má manažer přiměřenou zodpovědnost, ale značné kompetence. Soukromý sektor funguje na principu „co není zakázáno, je dovoleno“, tudíž má manažer větší prostor pro vlastní kreativitu.

Další a neméně podstatný rozdíl zmínila v rozhovoru paní Ing. Jaroslava Kastlová. Dle jejího názoru je důležitý rozdíl ve volbě svých podřízených. V soukromém sektoru si manažer může své spolupracovníky a podřízené většinou vybírat, u sektoru veřejného tomu tak zpravidla není.

Protože manažerská funkce spočívá především ve vedení lidí, je jejich výběr pro výkon funkce velice důležitý faktor.

Ing. Radovan Rašpl spatřuje hlavní rozdíl v kontrole výkonu funkce. Veřejný sektor je vázán mnoha předpisy a zákony a podléhá mnohem větší kontrole z řad nadřízených, ale i kontrole veřejnosti. Tím pak vzniká větší zodpovědnost a tlak na manažera. V soukromém sektoru je větší volnost a kontrola je vykonávána pouze od nadřízených osob, často pouze jedné osoby.

Paní Bohumila Nová zmínila další důležitý rozdíl, a tím je zdlouhavost procesů. V soukromém sektoru rozhodování a všemožné schvalování záleží pouze na manažerovi samotném, ovšem v sektoru veřejném tomu tak není. Všechno schvalování a rozhodování trvá dlouho a nelze to z vůle manažera nikterak urychlit. Manažeři jsou v tomhle ohledu prakticky bezmocní.

Další názor, se kterým se ztotožňuji, je názor Ing. Denisy Kubíčkové. Ta spatřuje hlavní rozdíl v míře jistoty. V soukromé sféře nemá manažer v podstatě žádnou jistotu. Úspěch, či neúspěch firmy záleží především na něm a na jeho rozhodování, ale může se stát, že i při kvalitním odvedení práce firma úspěšná nebude. Naopak ve veřejném sektoru má manažer mnohem větší míru jistoty. Když bude dodržovat veškeré předpisy a zákony a plnit všechny zadané úkoly, nemělo by jeho setrvání ve funkci nic ohrozit.

Poslední důležitý názor, který bych zde chtěla zmínit, je názor pana Karla Hraničky. Ten za nejdůležitější rozdíl považuje zodpovědnost za pověst vlastní firmy v soukromém sektoru. Je nutné zmínit, že tenhle rozdíl lze brát v potaz pouze u manažerů, kteří jsou zároveň majiteli firmy. Pan Hranička hovořil o větší motivaci a následné energii pro výkon funkce manažera v soukromém sektoru, protože se jedná o jeho vlastnictví a jeho firmu, tudíž mu více záleží na pověsti společnosti. Ve veřejném sektoru tomu tak být nemusí.

Dále jsem se tázala, zda: *„Je nějaká vlastnost, dovednost či funkce, kterou by podle Vás měl mít manažer ve veřejném sektoru, ale není už tak důležitá pro manažera v soukromém sektoru a naopak?“* Sedm z dotazovaných odpovědělo, že žádnou takovou vlastnost nezaznamenali a že vlastnosti pro všechny manažery by měly být stejné.

Odišně odpověděl pan Ing. Rašpl, který označil za nejdůležitější schopnost umět si určit, kdo je náš zákazník a za co jsme hodnocení – u soukromého sektoru je to dle jeho názoru jasné, u veřejného sektoru tomu tak není. Paní Ing. Kubičková, podle níž je důležitou vlastností ve veřejném sektoru přizpůsobivost nastaveným pravidlům a tolerance bezmocnosti, u soukromého sektoru to jako tak důležité neshledává. Také pan Ing. Chleborád, který vyzdvihl nezbytnost větší odolnosti vůči stresu a byrokratické zátěži u manažerů ve veřejném sektoru, jejich potřebnou trpělivost v komunikaci s veřejností nebo ostatními orgány veřejné moci a zpravidla potřebu vyšší kvalifikace. U soukromého sektoru zmínil nutnost cílenějšího a dravějšího přístupu se zaměřením na konkrétní cíl.

Poslední otázka týkající se veřejného a soukromého sektoru, kterou jsem pokládala, zafungovala spíše jako shrnutí diskuze o rozdílech výkonu manažerské pozice ve dvou základních sektorech. Manažerů jsem se ptala: „*Jaké jsou podle Vás výhody a nevýhody veřejného sektoru / soukromého sektoru?*“ Jako výhody sektoru veřejného byly označeny tabulkové platy, jistota a setrvačnost, stabilita, větší sociální jistota a bonusy a stálá pracovní doba. Výhody sektoru soukromého jsou dle respondentů volnost a nesvázanost, rychlejší zobrazení výsledků práce, vyšší finanční ohodnocení, vyšší pracovní nasazení a rychlejší projev kvality dovedností manažera.

## **8.5 Shrnutí rozhovorů**

Na závěr rozhovorů jsem se všech manažerů zeptala: „*Co je pro Vás při výkonu Vaší práce nejnáročnější?*“ Dostalo se mi nejrůznějších odpovědí, mezi něž patří časová náročnost, zodpovědnost za svěřené úkoly, řešení krizových situací, bezmocnost, vydávání rozhodnutí, která negativně ovlivňují životy podřízených a zodpovědnost za svá rozhodnutí. Zajímavé je, že většina manažerů zmínila práci s lidmi jako nejnáročnější náplň jejich práce, přitom právě práce s lidmi tvoří hlavní náplň manažerské funkce.

Na tuhle otázku se velice rozmluvil Ing. Chleborád, jehož odpověď je opět specifická pro výkon funkce starosty obce. Nejnáročnější je pro široký záběr jeho funkce. V menší obci je starosta úředníkem, právníkem, poradcem, psychologem, stará se o majetek, infrastrukturu, kulturu, řeší krizové situace, povodně, požáry, havárie, odpovídá za majetek obce i životy a zdraví jejích občanů, má funkci

silničního úřadu, řeší životní prostředí, napadené lesy, zaběhlé psy, uhynulá zvířata, nepovolené stavby, vyjadřuje se ke všem stavbám v katastru, když nejdou lampy, je nutné je o půlnoci opravit, když se ucpe kanál, vlezte do něj zjistit, co se děje, až potom třeba volá hasiče, aby ho odčerpali. Uvedl, že byl také jako svědek ohledávat 14 dní starou mrtvolu, kdy do domu až na podnět sousedů vnikla policie, protože vždy u takovýchto věcí musí být zástupce obce.

Na rozhovorech mě nejvíce překvapilo, že kromě otázky, co manažery nejvíce motivuje, jsem nenalezla žádný rozdíl mezi odpověďmi manažerů veřejného a soukromého sektoru, a také to, že ze všech rozhovorů vyplynulo, že všichni dotazovaní manažeři hodnotí výkon manažerské funkce v soukromém sektoru jako jednodušší, ať už to sdělili přímo, či nepřímo.

Provedení deseti rozhovorů s manažery v nejrůznějších firmách hodnotím jako velice přínosnou činnost. Manažeři mi ukázali jejich odlišné náhledy na řešenou problematiku, uvedli několik příkladů z praxe a donutili mě se nad pokládanými otázkami zamyslet jinak, než bych byla sama schopna.

## Závěr

Na závěr své práce bych chtěla zmínit, že jsem velmi spokojená s výběrem tématu, protože mě tato problematika opravdu zaujala. Zpracovávání mé práce mi umožnilo více proniknout do problematiky řízení lidských zdrojů.

Jedním z cílů této práce bylo přiblížení základních pojmů týkajících se této problematiky. V první kapitole jsem tedy definovala a rozebrala pojmy manažer, management a veřejná správa, protože jejich znalost je dle mého názoru nezbytná pro chápání této bakalářské práce.

Dalším mým cílem bylo charakterizovat hlavní manažerské kompetence a funkce. Ve druhé a třetí kapitole jsem tedy popsala, co to manažerské kompetence jsou, zmínila jsem jeden z možných způsobů jejich dělení a rozebrala ty nejdůležitější z nich. Mezi hlavní manažerské kompetence zajisté patří plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí, kontrola, analyzování řešených problémů, rozhodování a implementace.

Dalším cílem této práce bylo nastínit, jak by měla vypadat osobnost manažera. I přestože neexistuje jednotný „ideální“ typ manažera, žádný vzorec chování ani to, jací vedoucí pracovníci musí být, v páté kapitole jsem se snažila vyzdvihnout konkrétní osobnostní prvky, bez nichž se žádný manažer neobejde. Manažerskou osobnost jsem rozdělila na vlastnosti a chování, znalosti a dovednosti, hodnoty a postole, u každé z těchto oblastí jsem vyzdvihla ty konkrétní vlastnosti, dovednosti a hodnoty, kterými by měl disponovat každý, kdo chce být v manažerské funkci úspěšný.

Poslední cíl této bakalářské práce spočíval v přiblížení hlavních rozdílů mezi výkonem manažerské funkce v soukromém a veřejném sektoru. Této problematice jsem se věnovala v praktické části mé bakalářské práce. Provedla jsem rozhovory s pěti manažery ze soukromého sektoru a pěti manažery z veřejného sektoru a hodnotila jsem jejich názory a odpovědi. Protože sama nemám žádné praktické zkušenosti s výkonem manažerské funkce, bylo to pro mě velmi přínosné. Manažeři mi pomohli na tuhle problematiku nahlédnout z jiného úhlu a zmínili několik zajímavých poznatků a zážitků z jejich pracovní kariéry. Většina manažerů zmínila jako hlavní rozdíly veřejného a soukromého sektoru větší jistotu, tabulkové platy, vyšší stabilitu

a stálou pracovní dobu u sektoru veřejného, naopak větší nesvázanost, volnost, vyšší finanční ohodnocení i vyšší pracovní nasazení u sektoru soukromého. S manažery jsem nemluvila pouze o rozdílech těchto sektorů, ale i o motivaci, osobnosti manažera a o cestě, jak se člověk může stát manažerem.

Vedle těchto předem stanovených cílů jsem se díky zpracovávání mé kvalifikační práce trochu věnovala manažerským stylům řízení, motivaci manažerů i motivaci podřízených a zabředla jsem i do chyb a omylů v práci manažera, kde jsem se rozepsala o typech „jedovatých manažerů“, o manažerech psychopatech a o syndromu vyhoření.

Díky této práci jsem si uvědomila, že reálné schopnosti, dovednosti a kompetence manažerů nejsou často na takové úrovni, na jaké by měly být. Kvalita všech zaměstnanců ve veřejné správě se odvíjí zejména od schopností a dovedností manažerů, kteří je řídí, motivují, případně vzdělávají, proto mají vedoucí pracovníci silný vliv na výkonnost a efektivitu celé veřejné správy. Touto prací upozorňuji na důležitost vedoucích pracovníků – především jejich vzdělání a kompetencí, které mají obrovský dopad na fungování jakékoliv veřejné i soukromé organizace, ale také více či méně na každého z nás.

# Resume

Manager is indispensable and in fact the most important link in every organization of private and public administration, works inside the organization, influences productivity of the employees, efficiency, performance and level of their cooperation, but also works outside of the organization as a representative. The managers and their competencies are recently emphasized more and more. Exactly the competencies of managers influence the performance of every organization and can expose the differences between average and above average workers. It is important to hire as managerial positions people whose personality, competencies and knowledge will be beneficial for their organization.

The objective of the thesis is to clarify the basic terms of this problematic, characterize the main manager competencies and positions and outline which traits and knowledge should good manager have and how should his personality look like. The thesis also should clarify the main differences between the work of managerial position in public and private sector using the interviews with the chosen managers.

The theoretical part of the thesis includes the explanation of basic terms such as manager, management, and public administration, defines and describes the managerial competencies and positions, furthermore it deals with the managerial personality – traits and knowledge which should the manager have. It also deals with the division and characterization of management styles, deals with the motivation of subordinates and motivation of the managers themselves and mentions the mistakes in managerial work primarily “toxic” managers, psychopathic managers and burnout syndrome. The practical part focuses primarily on the definition of differences during the work of people in managerial position in public and private sector on the basis of interview with ten managers. It also captures the opinions of managers on the motivation, personality of the manager and the path, how a person can become a manager.

## Keywords

management skills, competencies, management by competence, motivation, public administration, manager, personality, managerial mistakes



# Seznam použitých zdrojů

## Literatura

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

FREEMANTLE, David. *Superšéf: o úspěšném řízení lidí od A do Z*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-72-1.

HOLEČEK, Václav, Jana MIŇHOVÁ a Pavel PRUNNER. *Psychologie pro právníky*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-807-3800-659.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

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

KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Doc. ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-4221-2.

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

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

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

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

RADCLIFFE, Steve. *Leadership: lidem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.

SKOŘEPA, Ladislav a Jaroslav ERNEKER. *Řízení a manažerské dovednosti: studijní text*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. ISBN 80-867-0814-4.

STÝBLO, Jiří. *Jak šetřit čas manažera?*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-08-9.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1387-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

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

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

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

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

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

WARD, Michael. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-59-X.

## Internetové zdroje

Press Port Magazín. *Nejlépe se dnes uplatní psychopati: Jak je poznat a ubránit se* [online] 15. 4. 2019 [cit. 20. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.ppmagazin.com/nejlepe-se-dnes-uplatni-psychopati-jak-je-poznat-a-ubranit-se/>

KADEŘÁBKOVÁ, Milada. Máte kolem sebe psychopaty? My máme 6 tipů, jak je poznáte. In: Flowee.cz [online]. 23. 1. 2018 [cit. 20. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.flowee.cz/clovek/3634-mate-kolem-sebe-psychopaty-mame-6-tipu-jak-je-poznate>

Zoom magazin. *Nejlepšími vůdci se stávají psychopati. V čem je to výhodné?* [online] 10. 6. 2016 [cit. 20. 03. 2020]. Dostupné z: <https://zoommagazin.iprima.cz/nejlepsimi-vudci-se-stavaji-psychopati-v-cem-je-vyhodne-0>

Oborový portál pro BOZP. *Syndrom vyhoření – noční můra manažera* [online]. 16. 9. 2004 [cit. 28. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/syndrom-vyhoreni-nocni-mura-manazera>

Česká manažerská asociace. *Syndrom vyhoření jako tabu managementu* [online] 29. 1. 2017 [cit. 28. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.cma.cz/syndrom-vyhoreni-jako-tabu-managementu/>

## Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## **Seznam obrázků**

**Obrázek 1** Křivka životního cyklu kompetencí

**Obrázek 2** Maticové zobrazení manažerských funkcí

**Obrázek 3** Vertikální uspořádání základních typů plánů organizace

**Obrázek 4** Manažerská mřížka

**Obrázek 5** Hierarchie potřeb manažerů

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Seznam dotazovaných

**Příloha B:** Otázky pokládané při rozhovorech s manažery

## **Příloha A: Seznam dotazovaných**

**Ing. Iona Tauschová** – manažerka hypotečního centra, Česká spořitelna

**Ing. Petr Huncel** – manažer montáže kolejových vozidel,  
Škoda Transportation a.s.

**Ing. Denisa Kubíčková** – vedoucí Oddělení plánování a řízení zakázek,  
Škoda Transportation a.s.

**Karel Hranička** – majitel a vedoucí, S.K.G. Hranička

**Ing. Radovan Rašpl** – technický ředitel, Wikov Gear s.r.o.

**Mgr. Soňa Lukášová** – vedoucí Oddělení azylové a migrační politiky,  
Ministerstvo Vnitra

**Bohumila Nová** – zástupkyně vedoucí Oddělení azylové a migrační politiky,  
Ministerstvo Vnitra

**Ing. Petr Chleborád** – starosta obce Bdeněves

**Ing. Tomáš Myslivec** – místostarosta obce Bdeněves

**Ing. Jaroslava Kastlová** – vedoucí Oddělení nemocenského pojištění,  
Česká správa sociálního zabezpečení

**Zdroj: vlastní zpracování**

## **Příloha B: Otázky pokládané při rozhovorech s manažery**

- 1) Kde pracujete, jakou pracovní pozici vykonáváte a co je hlavní náplní Vaší práce?
- 2) Myslíte si, že manažerem se člověk musí narodit, nebo se to bez veškerých předpokladů může v průběhu života naučit?
- 3) Kdy jste si uvědomil, že byste chtěl být manažerem a proč?
- 4) Co je Vaší největší motivací pro výkon manažerské práce?
- 5) Čím motivujete své zaměstnance pro zvyšování jejich výkonu?
- 6) Jaké jsou podle Vás nejdůležitější vlastnosti, bez kterých se neobejde žádný manažer?
- 7) Jaký je podle Vás hlavní rozdíl při výkonu pozice manažera ve veřejném a soukromém sektoru?
- 8) Je nějaká vlastnost, dovednost či funkce, kterou by podle Vás měl mít manažer ve veřejném sektoru, ale není už tak důležitá pro manažera v soukromém sektoru a naopak?
- 9) Jako jsou podle Vás výhody a nevýhody veřejného sektoru / soukromého sektoru?
- 10) Co je pro Vás ve Vaší práci nejnáročnější?

**Zdroj: vlastní zpracování**