

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PRÁVNICKÁ

Obor: Veřejná správa

Kompetence manažera

Bakalářská práce

Vypracovala: Kristýna Kašparová

Vedoucí práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2021

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna KAŠPAROVÁ**
Osobní číslo: **R17B0048P**
Studijní program: **B6804 Právní specializace**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Téma práce: **Kompetence manažera**
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Charakteristika manažera
3. Řízení lidí
4. Kompetence manažera
5. Komunikace
6. Asertivita
7. Emoční inteligence a její složky
8. Manažerské chyby
9. Kvalitativní výzkum
10. Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- BUKOVSKÁ, Lucie. *Asertivní komunikace*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-73-3.
- LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- ADAIR, John Eric. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0529-6.
- OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1726-3.
- GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá : výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Přeložil Kateřina ORLOVÁ. V Praze: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4.
- GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Přeložil Markéta BÍLKOVÁ. V Praze: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-0882-9.
- STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
- KOTRBA, Tomáš. *Učebnice manažerské komunikace a dovedností: distanční studijní opora*. Znojmo, 2009. 247
- CARNEGIE, Dale, CARNEGIE, Dorothy a Arthur R. PELL, ed. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 12. vyd. Přeložil Svatoslav GOSMAN. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-519-5.
- PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0.
- Zákoník práce 2019*. Praha: Verlag Dashöfer, 2019. AZ (Dashöfer). ISBN 978-80-7635-001-4.
- Služba státních zaměstnanců: zákon č. 218/2002 Sb., služební zákon, v platném znění : právní stav: k 1.9.2002*. Praha: Newsletter, c2002. Soubor předpisů. ISBN 80-86394-71-9.
- Hay/McBer. (1996). *Scaled Competency Dictionary*. Boston: Hay/ McBer.
- McClelland, D. c., and Litwin, G. (1967). *A Brief Scoring Manual for Achievement Motivation*. Boston, MA: McBer & Co.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: Wiley.

Vedoucí bakalářské práce:

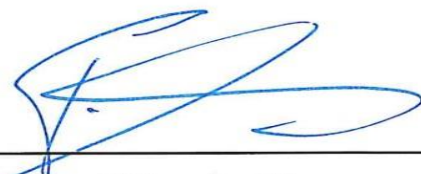
Mgr. Helena Sequensová
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2021**

JUDr. Petra HRUBÁ SMRŽOVÁ, Ph.D. (v.z.)



JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. srpna 2020

Čestné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem ve vědecké práci obvyklým.“

Plzeň, únor 2021

.....

Kristýna Kašparová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za její vstřícnost, trpělivost, podporu, všechny moudré rady a čas, který mi věnovala. Byla mi při práci velkou oporou. Také bych chtěla poděkovat respondentům za jejich čas a ochotu při realizaci rozhovorů.

Obsah

1. Úvod	1
2. Charakteristika manažera	2
3. Řízení lidí.....	4
3.1. Styly vedení a řízení	5
4. Kompetence manažera	8
5. Komunikace.....	11
5.1. Druhy komunikace.....	12
5.2. Neverbální komunikace a její vliv na práci manažera	14
5.2.1.Kontakt pohledem	15
5.2.2.Interpersonální zóny.....	15
5.3. Paraverbální komunikace – dynamika řeči	16
6. Asertivita	17
6.1. Zásady asertivity	18
7. Emoční inteligence a její složky.....	19
7.1. Řešení konfliktů a vyjednávání.....	20
8. Manažerské chyby	22
9. Kvalitativní výzkum	24
9.1. Metody výzkumného šetření.....	24
9.2. Kódování.....	25
9.3. Výzkumný cíl.....	26
9.4. Výzkumný soubor.....	26
9.5. Výzkumná data a okruhy otázek.....	26

10. Závěr	37
11. Resumé.....	39
12. Seznam použitých zdrojů	41
13. Přílohy.....	43

1. Úvod

Požadavky na manažera 21. století jsou o něco přísnější, než tomu bylo dříve. Tyto nároky přímo souvisí s tím, zda je manažer pro svou funkci kompetentní. Společnosti dnes často vycházejí ze zásad kompetenčního přístupu, který usnadňuje obsazování pozic vhodnými pracovníky.

Tato bakalářská práce je zaměřena na rozbor některých manažerských kompetencí. Vysvětluje nový styl managementu – leadership – a v čem se liší od klasického řízení lidských zdrojů. Pozornost je věnována především komunikaci jakožto jedné z nejdůležitějších manažerských kompetencí. Následuje téma emoční inteligence, které je zejména v moderním managementu velmi důležité.

Cílem teoretické části bakalářské práce je popsání manažerských kompetencí a vysvětlení jejich důležitosti zasazením do širšího kontextu.

Praktická část zkoumá, které manažerské kompetence považují sami manažeři za důležité, které aktivně využívají při výkonu své práce a které dovednosti si naopak potřebují lépe osvojit. Cílem praktické části je komparace práce manažera ve veřejné správě a manažera v soukromé sféře.

Pomocí kvalitativního výzkumu a kombinací teoretických poznatků bych ráda zjistila, do jaké míry se teorie setkává s praxí a jaký by měl ideální manažer 21. století být. Všechna získaná data doplňuji vlastními poznatky z pozorování, protože jsem měla možnost oba respondenty při jejich práci pozorovat. Jsem si vědoma toho, že poznatky získané pozorováním jsou subjektivní, přesto pro dotváření představy o tom, jaká je realita, mohou být velmi přínosné.

2. Charakteristika manažera

Na úvod je třeba si vymezit, kdo to je manažer nebo vedoucí pracovník. Je to člověk, kterému byl svěřen tým pracovníků za účelem vést jej k dosažení předem stanovených cílů. Tuto pozici by měl zastávat člověk, který má vůdčí schopnosti. Jeho osobnost by měla být natolik charismatická, aby dokázal ovlivňovat pracovní klima celého týmu. Měl by být schopen si svůj tým sestavit tak, aby si lidé mezi sebou dobře rozuměli, protože mezilidské vztahy jsou pro každého člověka důležitým faktorem ovlivňujícím jeho spokojenost. Vedoucí pracovník by se měl v dané problematice velmi dobře orientovat. Odborná způsobilost je základem pro formální autoritu manažera a pro výkon vedoucí pozice. Při výběru a obsazování vedoucích funkcí je však v dnešní době mnohem více kladen důraz na to, jakými charakterovými vlastnostmi dotyčný disponuje. Požaduje se, aby to byl člověk, který dokáže v pracovnících ve svém týmu probudit takovou míru motivace, aby se rozhodli, že ho chtějí následovat a sdílet jeho vize, a který je schopen získat si jejich důvěru. Odborníci v oblasti andragogiky se shodují na tom, že *„rozhodujícím předpokladem pro úspěšnost na manažerské pozici jsou lidské kvality manažera a to, jaký je manažer ve své podstatě člověk“*.¹

Pro efektivní vedení lidí je potřeba řada sociálních dovedností. Důležitou roli v osobnosti manažera hraje temperament. Aby byl člověk dobrým lídrem, měl by být společenský, energický, obratný v komunikačních schopnostech a musí být vůdčí typ. *„Najít jedince s vůdčími schopnostmi je spíše umění než věc racionálního rozhodnutí.“*²

Vedoucí pracovník sdílí s ostatními zaměstnanci své vlastní hodnoty, vize, optimismus a energii. Kvalitní manažer je pro ostatní dobrým příkladem, zajímá se o jejich práci a o ně samotné, a tím je motivuje. Musí umět stanovovat reálné cíle a rozdělovat práci mezi své podřízené tak, aby na dané úkoly stačili. Zároveň by pracovní úkoly neměly být příliš jednoduché, protože je důležité, aby zaměstnanci měli pocit seberealizace. Správně by měl manažer být součástí týmu, nikoliv jen

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

² GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá*. Praha: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4.

jakousi autoritou, která pouze dává rozkazy „od stolu“ a prakticky nezná terén. *„Manažer, který se dokáže snížit z šéfovské pozice a jít za pracovníky do terénu, projeví svou vstřícnost a je mnohem lépe přijímán.“*³ V moderní společnosti 21. století je běžné, že má manažer ve svém týmu takové zaměstnance, kteří jsou zdatnější v oboru, než je on sám. Stavět tedy pouze na formální autoritě by nebylo moudré. Manažer dnešní doby by měl mít takové sebevědomí, aby dokázal pracovat s faktem, že jeho podřízení mohou danou problematiku zvládat lépe. Měl by být zároveň koordinátorem všech činností svých podřízených, vyjednávač i vůdce, což je podstatně náročnější než být pouze odborníkem.

Pro práci ve vedoucích pozicích je vyžadována vysoká emoční inteligence. Nadprůměrní pracovníci se vyznačují právě vědomostmi spojenými s emoční inteligencí. Valná většina kompetencí, jimiž se nejlepší lídři odlišují od ostatních, vychází z EI, nikoli z IQ.⁴ Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností jsou sociální zralost manažera a ovládnutí své osobnosti. *„Zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit.“*⁵

³ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

⁴ GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá*. Praha: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4.

⁵ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

3. Řízení lidí

Náplní práce manažera je v první řadě řízení – proces, při kterém se rozhoduje, jaké jsou cíle organizace, a následně zajišťuje takový průběh práce, aby se k danému cíli dopracoval prostřednictvím efektivního využití všech zdrojů, které jsou mu k dispozici. Nejdůležitějším zdrojem, se kterým manažeři pracují, jsou lidé – zaměstnanci. Hlavním účelem jejich práce je dle Management Standard Centre „určovat směr, usnadňovat změnu a dosahovat výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů“.⁶

V posledních letech se pozornost přesunula od jedince ke kolektivu a důležitost práce s týmem nabývá na síle. Kombinací více jedinců vznikne lepší výsledek, než kdyby pracoval každý sám, protože každý jedinec má svůj vlastní potenciál, který s sebou přináší. Lidé v týmu se navzájem ovlivňují a svůj potenciál dále rozvíjejí – dostávají zpětnou vazbu z okolí, učí se od ostatních členů, a díky tomu tým často vyřeší úkol lépe než jednotlivec.

Významný francouzský teoretik Henri Fayol, jehož teorie organizace pracovníků měly na začátku 20. století velký vliv, rozdělil hlavní procesy řízení následovně:

1. plánování,
2. organizování,
3. motivování,
4. kontrolování.

Práce manažerů je však neustále ovlivňována sledem změn, které jsou na denním pořádku. Pro výkon svojí práce proto musí disponovat schopnostmi, jako jsou přizpůsobení se změnám, improvizace a využívání intuice.

Pro oblast managementu je typické, že mezi teorií a praxí je velký rozdíl. Všichni manažeři by jistě ocenili, kdyby se jejich práce skládala ze čtyř procesů, ale realita je taková, že jejich pracovní náplň je ovlivňována řadou proměnných. Trendem dnešní doby je kladení důrazu na rozdíl mezi řízením a vedením, tedy mezi managementem a leadershipem. V tomto porovnání znamená management řízení a leadership vedení lidí. Dnes je tedy vyžadováno být nejen dobrým

⁶ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

manažerem a umět řídit pracovní proces ostatních zaměstnanců, ale také být dobrým lídrem – sdílet své vize a umět dobře motivovat své podřízené.

Dříve bylo důležité práci dobře naplánovat, zorganizovat a delegovat úkoly, které měly být splněny. Dnes se upřednostňuje idea, že mají být zaměstnanci dobře motivováni a schopni pracovat samostatně. Nejedná se o přesné dodržování zadaných úkolů, nýbrž jsou často oceňovány kreativita, iniciace a inovace. „*Nestačí být dobrým manažerem zdrojů, musíte také být dobrým lídrem lidí.*“⁷

3.1. Styly vedení a řízení

Styly vedení lidí jsou přístupy, jakými lze práci manažera realizovat. Každý z těchto stylů najde při řízení lidí své uplatnění, ale je důležité umět (podle konkrétní situace) rozeznat, jaký styl vedení je vhodné použít. Jako první si charakterizujeme autoritativní styl – je to styl vizionáře a je velmi účinný. Pozitivně ovlivňuje pracovní klima. Autoritativní vůdce přesně stanoví, co očekává od svých podřízených. Sdílí s nimi své vize a oni velmi dobře chápou smysl své práce. Zároveň jim nechává prostor, aby k naplnění cílů zvolili svou vlastní cestu, a tak jim nechává prostor pro vlastní iniciativu. Tento styl však nelze použít vždy – například ve chvíli, kdy se tým skládá z větších odborníků, než je vedoucí pracovník, by mohl působit arogantně a neinformovaně. Manažer může také lehce sklouznout k panovačnému jednání, které pro práci v týmu není vhodné.

Dalším typem vedení je koučující styl neboli kouč poradce. Tento styl vedení lidí je ojedinělý, protože vyžaduje hodně času, který manažer musí věnovat svým zaměstnancům. Jeho výhodou je, že sleduje dlouhodobé cíle – snaží se pracovníky rozvíjet. Koučující lídr dává svým zaměstnancům těžké úkoly i za cenu toho, že jejich splnění zabere více času. Jde mu o rozvoj svých podřízených. Nedá se použít v případě, kdy zaměstnanec nemá zájem se dále rozvíjet. Koučové jsou velmi dobří v delegování úkolů a se svými zaměstnanci mají dobré vztahy, protože se jim individuálně věnují.

Třetím stylem vedení je vstřícný lídr. Soustředí se především na příjemné pracovní klima a nastolení přátelské atmosféry, ale jeho nevýhodou může být to, že pracovníci nemají přesně stanovené úkoly a že vedoucí pracovník může být příliš

⁷ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

benevolentní. Velmi účinný je však ve chvíli, kdy máme například tým, ve kterém panují špatné vztahy a potřebujeme do něj vnést přátelského ducha. Zaměstnanci budou vždy lépe pracovat v přátelském prostředí.

Čtvrtým stylem vedení je demokratický styl. Demokratický lídr vše řeší se svými podřízenými. Tento styl je vhodné použít, když manažer potřebuje své podřízené připravit na nějakou změnu, zasvětit je do problému nebo chce jednoduše znát jejich názory na danou problematiku. Zaměstnanci se pak nebouří, protože mají pocit, že se podíleli na procesu rozhodování. Nevýhodou tohoto stylu vedení je, že je velmi časově náročný a obnáší hodně schůzí. Občas také vedoucí pracovník sklouzává k tomu, že tímto způsobem problémy odkládá místo toho, aby je opravdu vyřešil.

Dalším stylem je lídr, který udává tempo – tento styl vedení by se měl používat jen příležitostně. Ačkoli se může zdát, že udávání tempa je styl, který zvýší efektivitu, není tomu tak. Tento přístup totiž zhoršuje pracovní klima. Některé pracovníky vysoké nároky demotivují a jejich pracovní morálka tak klesá. Tento lídr si myslí, že každý pracovník zná své úkoly i cestu k jejich realizaci, v opačném případě není vhodný pro danou práci. Lídr příliš neuznává flexibilitu a iniciativu, tudíž se práce stává rutinní.

Posledním stylem vedení je nátlakový styl. Ten je považován za nejméně efektivní, protože naprosto ničí klima, flexibilitu i pocit odpovědnosti. Zaměstnanec je ve výsledku tak znechucen a znehodnocen, že nemá chuť pracovat. Obsahuje nedostatek motivace, protože nepřijde pochvala za dobře odvedenou práci, a tak nepřichází pocit uspokojení, seberealizace a lidé nerozumí, jak jejich práce zapadá do celkového kontextu. Lídr nejde příkladem, pracovníci nechtějí jít jeho směrem. Tento styl vedení by se měl používat ve výjimečných situacích, pouze tehdy, když je nutný, například kvůli velkým změnám ve firmě. V takových případech může šokem donutit pracovníky k používání nových metod. Dobře funguje také u problémových zaměstnanců, u nichž všechny ostatní snahy o vedení selhaly.

Daniel Goleman uvádí, že profesionální lídr je schopen mezi styly vedení vybírat tak, že zvolí nejvhodnější styl pro konkrétní situaci, a tak styly v průběhu pracovního procesu mění. Styly se musejí prolínat. *„Lídrři zvládající alespoň čtyři z nich, zejména, autoritativní, demokratický, vstřícný a koučovací, vytvářejí*

*naprosto nejlepší klima a dosahují nejlepšího pracovního výkonu.*⁸ Pokud si je lídr vědom, že neovládá více stylů, ačkoli by mu to pomohlo, může na osvojení dalších stylů sám pracovat, nebo může mít ve svém týmu jiné vedoucí pracovníky, kteří ovládají jiný styl než on.

⁸ GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá*. Praha: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4.

4. Kompetence manažera

Vzhledem k tomu, že ani odborníci se nemohou shodnout na přesné definici kompetence, pro tuto práci si ji vymežíme jako chování, které vede k očekávanému výsledku. Je to schopnost chovat se určitým způsobem. Nebo můžeme použít Lojdovu definici: „Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.“⁹ Pokud je tedy manažer kompetentní, je schopný se chovat určitým způsobem. Chování je však výsledkem složitých procesů, které nemůžeme vždy zpozorovat na první pohled. Je individuální a je ovlivněno především dynamikou osobnosti.

Kompetence jsou v kompetenčním modelu rozdělené do tří základních typů:

- měkké kompetence,
- odborné kompetence obecné,
- odborné kompetence specifické.

V této práci se zaměříme především na měkké kompetence. Ty obsahují vlastnosti osobnosti, které mají především psychologický a sociologický význam. Z hlediska personalistiky jsou důležité dílčí psychické předpoklady k činnostem (schopnosti, vědomosti a dovednosti) a rysy osobnosti (charakter, temperament, upevněné motivy, zájmy, cíle). Neméně důležitou roli hraje i sociální stránka osobnosti, tedy zařazení člověka do společnosti a to, do jaké míry je schopen navazovat nové vztahy. Psychické vlastnosti osobnosti jsou relativně trvalé charakteristiky jedince, kterými se vyznačuje a které ovlivňují chování, prožívání či myšlení. Na jejich základě můžeme předvídat, jak se člověk zachová, jak bude jednat apod. (intelekt, temperament).¹⁰ Vynikající studijní výsledky a odborné dovednosti na důležitosti neztrácejí. Na dnešním trhu práce zaměstnavatelé hledají ještě něco navíc, a to především „měkké dovednosti“.

⁹ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

¹⁰ Základy společenských věd: maturitní otázky: 5.1 Osobnost, její složky. Proces utváření osobnosti, co ji ovlivňuje? *Základy společenských věd: maturitní otázky* [online]. Dostupné z: <http://zsv-maturita.blogspot.com/2011/05/5-osobnost-jeji-slozky-proces-utvareni.html>

Podle Paula Wisemana jsou těmi hlavními:

- dobrá týmová práce,
- jasná, účelná komunikace,
- schopnost přizpůsobit se změně,
- bezproblémová interakce s nejrůznějšími lidmi,
- jasné myšlení a řešení problémů pod tlakem.¹¹

Poznání a rozvoj manažerských dovedností jsou základním klíčem ke zvýšení efektivity každé společnosti. Práce s lidskými zdroji v současné době nabývá na významu. Vedení firmy musí dobře vědět, jak specifikovat kompetence, které bude manažer pro práci ve firmě potřebovat, a podle toho si stanoví, co od něj očekává. To usnadní výběr správného člověka a pozice bude dobře obsazena. Přestože se specifika kompetencí u každé organizace liší, „jsou důležité pro každého, kdo chce vybudovat silnou, konkurenceschopnou firmu, vedenou profesionály“.¹² O kompetenci hovoříme ve vztahu ke konkrétní funkci. Pokud víme, co konkrétní funkce obnáší, můžeme si stanovit, jaké kompetence pro ni budou potřeba a jaké nároky musíme mít na případné kandidáty. „Někdy nám chybí dovednosti, jindy vědomosti, jiní mají možná nízkou sebedůvěru nebo jim chybí emoční inteligence. Druzí nejsou schopni požadované chování splnit, protože nemají motiv.“

Firma nebo organizace díky správně určeným kompetencím dokáže:

- přijmout správné lidi na správná místa,
- používat objektivnější a spravedlivější systémy odměňování výkonů,
- posoudit svoji připravenost na dosažení strategických cílů,
- pečovat o rozvoj lidí v souladu se svými strategickými záměry,
- vychovat manažery pro příští záměry a plány,
- optimalizovat kariérový rozvoj zaměstnanců.

V sedmdesátých letech byl představen první program pro hodnocení kompetencí. Hlavním cílem výzkumu bylo odpovědět na otázku: které kompetence odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných?

¹¹ GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá*. Praha: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4.

¹² KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

Výsledkem bylo stanovení pěti nejdůležitějších kompetencí pro úspěšný výkon pozice manažera:

- speciální vědomosti,
- intelektuální zralost,
- podnikatelská zralost,
- mezilidská zralost,
- pracovní zralost.

„Pokud je pracovník kompetentní, musí být při výkonu práce splněny tři předpoklady:

- *je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,*
- *je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,*
- *má možnost v daném prostředí takové chování použít.*¹³

Zatímco první skupinu předpokladů můžeme snadno rozvíjet a zdánlivé nedostatky můžeme snadno dohnat, druhá skupina se zcela liší. Týká se totiž celkového naladění člověka a jeho životní filozofie – toho, jaký má přístup k práci, co ho motivuje, jakou má píli. Tato složka osobnosti se těžko ovlivňuje, protože je tvořena hodnotami a přesvědčením jedince. Třetí předpoklad nesouvisí s osobností pracovníka, nýbrž hovoří o vnějším prostředí, které je pro výkon práce velmi důležité. Absence kterékoli skupiny způsobí, že manažer není zcela kompetentní. Tyto předpoklady musí být splněny současně.

¹³ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

5. Komunikace

Komunikace je dle *Velkého sociologického slovníku* v širokém smyslu jakýkoliv přenos informace. Je jednou ze základních „měkkých dovedností“. V manažerské práci je na prvním místě, protože manažer je denně vystavován velkému množství sociálních interakcí s ostatními lidmi. *„Komunikace je v procesu leadershipu rozhodující. Je to způsob, jakým lídr zprostředkuje své vnitřní já vnějšímu světu... Komunikace leží v centru všeho, co lídr musí dělat.“*¹⁴

Právě v 21. století, kdy si lidé zvykli komunikovat prostřednictvím sociálních sítí, což je prostředí, kde je navázání kontaktu velmi snadné, ubývají lidé, kteří s vámi dokážou komunikovat v reálném životě. Člověka, který dokáže díky kvalitnímu rozhovoru, empatii a taktu navázat vztah a získat si vaše sympatie v reálném životě, najdete dnes mezi mladými lidmi hůře. Lidé jsou zvyklí se pohybovat na anonymní půdě, kde za své jednání nenesou následky.

Jedinec, který je v komunikačních dovednostech obratný, bude dnes ceněn více než kdy dříve. Naše komunikační dovednosti jsou ovlivněny z části geneticky, z části jsou naučené, tedy se dají rozvíjet. Jsou ovlivněny i tím, kde žijeme. Pokud mluvíme o navazování kontaktu s ostatními, velké odlišnosti můžeme spatřit i u lidí jiných národností. Na styl komunikace má vliv také kultura, ve které jsme byli vychováni. To, jak dokážeme komunikovat s naším okolím, hraje významnou roli v naší celkové spokojenosti. Dnes se i dospělí jedinci běžně učí správně komunikovat.

*„Komunikační úroveň každého jedince se velice liší. Záleží především na výchově v rodině a pak na prostředí, ve kterém člověk vyrůstal a žije. Dále pak na školní výchově, vzdělání, a přátelích, zkrátka sociální vrstvě, do které jedinec patří. Komunikační úroveň člověk může přizpůsobovat skupině lidí, se kterou právě komunikuje.“*¹⁵

¹⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

¹⁵ KOTRBA, Tomáš. *Učebnice manažerské komunikace a dovedností: distanční studijní opora*. Znojmo, 2009.

Za lídrovskou komunikaci považujeme tu, jež je otevřená, oboustranná, důvěryhodná a v níž nechybí empatie a respekt.¹⁶ Důvěryhodnost je zmiňována v kontextu s jakousi morální autoritou. U manažera je důležitý soulad slov a činů, neboť musí jít svým podřízeným příkladem, aby byl respektován a uznáván.

5.1. Druhy komunikace

Základní dělení komunikace rozlišuje verbální (prostřednictvím jazyka), neverbální (souhrn mimoslovních sdělení) a paraverbální (vyjádření emocionální složky sdělení). Verbální komunikace se týká řeči a jejího obsahu.

„Dobrá slovní komunikace by měla být konkrétní, srozumitelná a vedená s důrazem toho, že je vždy vyjádřením pocitů.“¹⁷

Neverbální komunikaci tvoří např. mimika, gesta, oční kontakt. Je to komunikace, která dotváří komunikaci verbální. Tento druh komunikace se těžko ovlivňuje a z velké části je automatický, proto nám může být velkým pomocníkem. *„Tento způsob komunikace se hůře ovládá vůlí, a snadno tak může prozradit opravdový pocit nebo záměr komunikujícího.“¹⁸*

Paraverbální komunikace se věnuje práci s hlasem, ten dotváří naši osobnost, naši image. Faktory ovlivňující komunikaci nazýváme stresory. *„Stres je reakcí organismu na nadměrnou zátěž.“¹⁹*

Stres u nás vyvolá buď pozitivní reakce – např. nás přiměje k tomu, abychom podali lepší výkon –, anebo může naopak působit negativně a záporně ovlivnit to, jak si s danou situací jsme schopni poradit. *„Stresory potom nazýváme ony zatěžující vnější okolnosti, které stres spouštějí.“²⁰*

¹⁶ BUKOVSKÁ, Lucie. *Asertivní komunikace*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-73-3.

¹⁷ BUKOVSKÁ, Lucie. *Asertivní komunikace*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-73-3.

¹⁸ BUKOVSKÁ, Lucie. *Asertivní komunikace*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-73-3.

¹⁹ BUKOVSKÁ, Lucie. *Asertivní komunikace*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-73-3.

²⁰ BUKOVSKÁ, Lucie. *Asertivní komunikace*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-73-3.

Dále je důležité si uvědomit, že naše stresová reakce vychází především z toho, jak situaci chápeme, než z toho, co se událo. Vnímání stresu je individuální. Podstatné je, jak jsme schopni vnímat informace v kritických situacích, vykládat si je, a do jaké míry jsme schopni je konstruktivně řešit.

V pracovních a obchodních vztazích je důležité, aby byl manažer schopný navázat s partnerem vztah. Kromě odborných znalostí a předem připravených materiálů hraje významnou roli také to, jak se bude při schůzce k partnerovi chovat, jak na něj bude působit a jakou dokáže při setkání vytvořit atmosféru. Kromě toho na druhé zapůsobí také svou vlastní image. Je důležité zvolit vhodný dress code, například podle toho, kde se schůzka uskuteční, přijít včas a chovat se dle etického kodexu.²¹

„6 způsobů, jak se zalíbit lidem

- 1. Zajímejte se upřímně o lidi.*
- 2. Usmívejte se.*
- 3. Pamatujte si jména lidí a oslovujte je.*
- 4. Buďte pozorní posluchači. Přimějte je, aby mluvili o sobě.*
- 5. Hovořte o všem, co zajímá druhého.*
- 6. Upřímně vzbudte v partnerovi pocit, že je důležitou osobou.*²²

Aktivní naslouchání je odborníky často vyzdvihováno jako velmi efektivní komunikační dovednost. *„Dobří lídři mají dvě uši a jedna ústa a používají je v tomto poměru. Naslouchání je stejně tak důležité jako mluvení.*²³

Komunikace se skládá ze tří základních pilířů:

1. umění mluvit, sdělovat,
2. umění naslouchat,
3. umění mlčet.

²¹ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

²² CARNEGIE, Dale, CARNEGIE, Dorothy a Arthur R. PELL, ed. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Přeložil Svatoslav GOSMAN. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-519-5.

²³ OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1726-3.

„Vhodně mluvit není tak těžké, jako vhodně mlčet.“²⁴

Komunikační dovednosti:

1. aktivní naslouchání,
2. technika kladení otázek,
3. neverbální komunikace,
4. empatie,
5. odstraňování bariér.

Aby manažer věděl, jak správně použít aktivní naslouchání, může mu pomoci některý z postupů doporučený odborníky. Postup aktivního naslouchání znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 1 Postup aktivního naslouchání²⁵



5.2. Neverbální komunikace a její vliv na práci manažera

Podání ruky je téma, které je v každé příručce o správném společenském chování na prvním místě, a stále se najde spousta lidí, kteří tuto část komunikace nezvládají. Způsob, jakým podáme partnerovi ruku, o nás vypovídá více, než se může zdát. Pokud nabídneme bezvládnou končetinu a ruku partnera nestiskneme, řekneme tím například, že máme nízké sebevědomí, nebo že jsme na tuto sociální interakci nebyli připraveni.²⁶ Opačným extrémem je příliš silné sevření ruky, nebo dokonce potřásání. Tím se projevují například dominantní jedinci a lidé, kteří se snaží předstírat srdečnost. Setkat se můžeme také se situací,

²⁴ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

²⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

²⁶ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

kdy nám partner podanou ruku postupně sevře oběma rukama. Pokud se jedná o přítele, jeho cílem je projevit radost ze setkání, ale ve formálním vztahu se tento úchop hodnotí negativně, protože může působit neupřímně.

Dále přicházejí gesta rukama, která tvoří významnou roli v naší neverbální komunikaci, a je dobré se je naučit ovládat, stejně jako naučit se v nich číst u druhých. To, co se odehrává v mysli člověka, se projevuje často nevědomky v gestech, proto je dobré jim věnovat pozornost. Pokud manažer při obchodním jednání vyčte z partnerových gest nejistotu nebo nepřístupnost, je vhodné jeho ruce zabavit například nějakými materiály, nebo nabídnout šálek kávy. Ruce se tak uvolní a tím se uvolní i jeho mysl. Důležitý je také způsob, jakým partner sedí. Z toho můžeme vyčíst, že ho náš výklad nezajímá, že s námi nesouhlasí, že se rozhoduje, nebo že se v této situaci necítí komfortně.

5.2.1.Kontakt pohledem

U manažera jsou velmi důležité sebedůvěra a zdravé sebevědomí. V případě neverbální komunikace se tyto dvě kvality projevují především očním kontaktem. Pokud budeme klopat zrak k zemi, vypovídá to o nás, že si buď nevěříme, nebo máme výčitky svědomí. Oba případy jsou nežádoucí. Manažer musí působit jako rovný, čestný člověk. Tím, že partnera nepřetržitě pozorujeme, můžeme postupně zjistit mnoho informací. Můžeme si všimnout i nepatrných změn v jeho chování, čímž dostáváme spoustu signálů.

5.2.2.Interpersonální zóny

Vzdálenost mezi účastníky konverzace vyjadřuje vztah mezi nimi. Vypovídá o tom, jak jsou si blízcí či otevření. Tuto složku neverbální komunikace ovlivňuje mimo jiné naše národnost. Lidé, kteří jsou zvyklí na život v přelidněných oblastech, budou stát blíže než ti, kteří bydlí na řídko osídleném venkově.

„Neverbální projevy utvrzují o věrohodnosti slovního vyjádření.“²⁷

²⁷ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

5.3. Paraverbální komunikace – dynamika řeči

Síla hlasu a rychlost řeči vypoví mnoho o sebevědomí, ale také například o emocích, jako jsou strach, radost, zájem, nadšení. Pokud mluvíme veřejně, je také důležitá práce s hlasem, abychom nebyli nudnými přednášeci a neubírali tak našemu projevu na hodnotě. Manažer by měl mluvit klidně, srozumitelně a přiměřeně rychle. Pokud je člověk zvyklý mluvit příliš rychle, měl by se tento zlozvyk odnaučit, protože se pro jednání v pracovních vztazích nehodí. Partnerovi tím poskytuje málo času na to, aby si informace mohl promyslet, a v některých případech může zanikat důležitost sdělení. Dobrou pomůckou je například dělání pauz před fakty, která chceme zdůraznit. Pozor by si měl dát také na „parazitní slova“, kterými jsou zbytečné výplně. Řeč vedoucího pracovníka by měla být čistá.

6. Asertivita

Asertivní komunikace je velmi důležitým nástrojem pro účinnou komunikaci, která má za cíl, aby byli spokojeni všichni její účastníci. Souvisí s takzvaným pozitivním sobectvím a pomáhá lidem k celkové spokojenosti. Asertivita nás chrání před utlačováním a pomáhá nám nastavit si jasné hranice a získat si u ostatních respekt. Jedná se o schopnost komunikovat takovým způsobem, abychom byli schopni prosadit své zájmy, ale zároveň také chápali zájmy partnera. Asertivita je komunikační dovednost a znamená umět se prosadit zdravým způsobem. Schopnost asertivně komunikovat je ovlivněna stabilitou osobnosti. Pokud budeme emočně labilní, těžko ovládneme asertivní komunikaci.²⁸ Asertivní přístup znamená, že jsme schopni a ochotni přistupovat k životu i k hovoru tak, že je chápeme jako příležitosti pro spolupráci, ne pro boj ani útěk.²⁹

„Asertivní komunikace – vyjadřuje sebezprosazující názory, avšak respektuje obě strany. Účastník zná jak svoje práva, tak i práva komunikanta a snaží se je dodržovat.“³⁰

Díky asertivní komunikaci se vyhneme komunikaci pasivní a agresivní.

„Agresivní komunikace – lze ji charakterizovat jako útočné, bezohledné a sobecké jednání vůči okolí. Hlavním znakem je nerespektování práv komunikujícího partnera. Agresivní člověk svá práva může nebo nemusí znát, každopádně práva svého partnera svým jednáním nedodržuje.“

Pasivní komunikace – značí se jako komunikace ústupná, uhýbající, úniková a bojácná. Účastník komunikačního procesu buď zná, nebo nezná svoje práva, každopádně je nerespektuje.“

²⁸ PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0.

²⁹ BUKOVSKÁ, Lucie. *Asertivní komunikace*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-73-3.

³⁰ KOTRBA, Tomáš. *Učebnice manažerské komunikace a dovedností: distanční studijní opora*. Znojmo, 2009.

6.1. Zásady asertivity

Aby manažer dokázal komunikovat asertivně, mohou mu pomoci práva zformulovaná psychoterapeutem Andrewem Salterem. Pokud si bude tato práva dobře uvědomovat, sníží se počet konfrontací, které by pro něj jinak byly stresující.

„Americký psychoterapeut Andrew Salter zformuloval v roce 1950 základní zásady asertivity do deseti práv. Je zajímavé, že i po více než padesáti letech jsou tato práva stále aktuální a neztratila nic na svém významu. Předkládají nám možnosti, jak komunikovat s ostatními, aby tím neutrpěla sebeúcta naše i ostatních. Pomáhají při řešení různých situací.“³¹

1. Právo sám posuzovat své vlastní chování, myšlenky i emoce a být za ně a jejich důsledky sám odpovědný.
2. Právo nenabízet žádné výmluvy ani omluvy ospravedlňující naše chování.
3. Právo dělat chyby a být za ně odpovědný.
4. Právo dělat nelogická rozhodnutí.
5. Právo měnit svůj názor.
6. Právo posoudit, zda a nakolik jsme zodpovědní za řešení problémů druhých lidí.
7. Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
8. Právo říci: „Já nevím.“
9. Právo říci: „Já ti nerozumím.“
10. Právo říci: „Je mi to jedno.“

Dodržování těchto pravidel je pro manažery zcela zásadní. Jejich dodržování jim pomůže v tom, aby se při komunikaci dokázali ovládat a nebyli příliš agresivní či pasivní. Manažer 21. století se musí umět dobře prosadit. Souvisí to také s tím, jak ho bude jeho okolí respektovat. Pro vytvoření autority je asertivní komunikace velmi důležitá.

³¹ LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.

7. Emoční inteligence a její složky

Nejlepší manažeři se vyznačují vysokým stupněm dovedností známých pod pojmem emoční inteligence. Bez ní může mít člověk to nejlepší vzdělání, pronikavou inteligenci i analytické myšlení, může sršet skvělými nápady, ale dobrým lídrem se nikdy nestane. Z výzkumů prováděných Danielem Golemanem vyplývá, že „*čím je jedinec považovaný za vynikajícího pracovníka výše postavený, tím větší měrou se na jeho výkonnosti podílí emoční inteligence*“.³² V každém podniku, v každé organizaci je práce rozdělena do několika oddělení podle toho, čemu se věnují. Každé z oddělení má své priority a prosazuje své zájmy. Výzvou pro lídra je sjednotit zájmy a vytvořit prostor pro spolupráci. „*Emoční inteligence se šíří organizací jako elektrický proud po drátech. Nálada lídra je doslova nakažlivá a rychle a nezadržitelně se přenáší na celé pracoviště*“.³³

První složkou emoční inteligence je sebeuvědomění. Vedoucí pracovník by měl znát své slabé i silné stránky a měl by být schopen odhadnout své síly, potažmo síly celé firmy. Měl by hovořit otevřeně, umět uznat chybu. Sebeuvědomění souvisí s tím, že člověk umí rozeznat své pocity a dokáže si s nimi poradit. Toto téma souvisí se zdravým sebeuvědomím.

Další složkou EI je sebeřízení, které spočívá především v práci s emocemi. Souvisí s tím, jak se manažer dokáže ovládat. V případě, že je manažer rozzlobený na své zaměstnance, by to nemělo ovlivnit jeho chování. Místo nekontrolovaného křiku by měl pečlivě volit svá slova a vyhýbat se unáhleným soudům. Správný manažer se vždy snaží situaci brát s nadhledem a nenechá své emoce, aby ho negativně ovlivňovaly v jeho projevu. Je schopný problém analyzovat, sdělit ho ostatním a předložit řešení. Díky tomu, že dokáže ovládat emoce, je schopen vytvořit prostředí pro důvěru a spravedlnost. Toto ovlivňuje atmosféru ve firmě a také manažerův vliv na zaměstnance, protože jim jde příkladem. Sebeřízení také vede k lepší konkurenceschopnosti. Člověk, který umí pracovat se svými emocemi,

³² GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Přeložila Markéta BÍLKOVÁ. V Praze: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.

³³ GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Přeložila Kateřina ORLOVÁ. V Praze: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4.

se dokáže lépe přizpůsobit změnám a nepanikaří. To manažerovi pomůže odolávat náhlým popudům a vyvarovat se impulzivnímu jednání.

Dále nesmíme opomíjet empatii, která hraje v dnešním managementu významnou roli. Někteří vrcholní manažeři by s tím možná nesouhlasili, nicméně umět se vcítit do druhých neznamená jen přebírání emocí ostatních lidí za své a snahu každému se zavděčit. Empatie znamená, že v procesu rozhodování budeme brát zaměstnancovy pocity v úvahu a zhodnotíme je společně s dalšími faktory. Například i pro správnou motivaci pracovníků bude lídr potřebovat chápat jejich potřeby a zájmy. „*Empatie je dnes obzvláště důležitou součástí řízení lidí nejméně ze tří důvodů. Jsou to: stoupající význam týmové práce, rychlé tempo globalizace a vzrůstající potřeba udržet si talenty.*“ Na důležitost empatie poukazuje také Khelerová: „*Empatie znamená dokázat se vcítit do postavení druhého, umět odhadnout jeho potřeby. Lidé nejsou stroje, mají své názory a problémy, na které je třeba reagovat.*“ Dodává, že „*i ten nejvytíženější manažer by si měl udělat čas na to, aby se svými lidmi mluvil*“³⁴

Poslední složkou EI jsou sociální dovednosti. „*První dvě složky emoční inteligence jsou sebeřídící schopnosti. Druhé dvě, tedy empatie a sociální dovednosti, se týkají schopnosti jedince dobře zvládat vztahy s jinými lidmi.*“³⁵

Sociálně zdatní jedinci jsou schopni snadno navazovat kontakty s ostatními a udržovat s nimi vztahy. Umějí rozpoznat, jaký styl komunikace je vhodné zvolit.

7.1. Řešení konfliktů a vyjednávání

Vyjednávání je komunikace, při které se oba jedinci snaží hájit své zájmy a dosáhnout svých cílů. Při pozici manažera je tedy tento styl komunikace na denním pořádku. Vyjednávání je ovlivněno mnoha faktory. Záleží na tom, jakou má vyjednávač osobnost, jak umí být empatický, asertivní, jaké má komunikační dovednosti a jak dokáže respektovat druhé. Rozdílnost názorů, představ a osobnostního nastavení vyjednávačů může často vést ke konfliktu. U vedoucích pracovníků je důležité, jak k těmto konfliktům přistupují a jak jsou schopni je řešit.

³⁴ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

³⁵ GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Přeložila Kateřina ORLOVÁ. V Praze: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4.

Konflikty dělíme na pozitivní, kdy vyřešením dojde například k upevnění vztahu s partnerem, a negativní, které mohou vést až k úplnému omezení kontaktu.

Schopnosti a dovednosti vyjednávače dělíme do tří skupin. První skupinou jsou intelektuální schopnosti – analytické myšlení, inovace, úsudek, plánování, organizování, vnímání, koncepčnost, objektivita a flexibilita. Druhá skupina obsahuje emocionální schopnosti, kterými jsou upřímnost, vytrvalost, ambice, disciplína, orientace na výsledek, asertivita a entuziasmus. Třetí skupina je označena jako interpersonální schopnosti. Těmi jsou přesvědčivost, citlivost, schopnost projevit zájem o druhé, naslouchání a komunikační schopnosti. Ve všech těchto dovednostech se manažer může zdokonalovat.

V konfliktní situaci je důležité, aby manažer uměl vyhodnotit, jestli mu jde především o dosažení uznání, že má pravdu, nebo zda je požadovaným výsledkem dohoda, která bude výhodná pro obě strany. Konflikt v komunikaci nastává ve chvíli, kdy se u jednoho z partnerů dostanou do popředí emoce. V takovou chvíli komunikace přestává být konstruktivní. Odborníci doporučují v takových situacích používat spíše dotazování než striktní zamítání názoru partnera. Tím, že partner bude odpovídat na otázky, se uvolní jeho napětí, není nucen setrvat na své pozici za každou cenu, začíná o problému znovu přemýšlet, a to pod naším vlivem. Pokud se tento postup povede aplikovat oboustranně, výsledkem bude místo konfliktu zpětné nastolení komunikace, která má za cíl vytvoření efektivního řešení. Výstupem může být lepší řešení, než jaké bylo stranami předkládáno původně.³⁶

³⁶ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

8. Manažerské chyby

Společnost Robert Half International je špičkou v oblasti vyhledávání a výběru kvalifikovaných zaměstnanců na stálý pracovní poměr i na časově omezené projekty. Na základě svých dlouholetých zkušeností vytipovala nejčastější manažerské omyly.

Jako první omyl uvádí situaci, kdy se manažeři domnívají, že zaměstnanci neunesou pravdu. Manažer neochrání své zaměstnance tím, že před nimi bude tajit informace. Otevřená komunikace dává zaměstnancům pocit, že mají určitou kontrolu nad danou situací. Tento způsob komunikace byl zmíněn v demokratickém stylu vedení. Zaměstnanci jsou tak klidnější a následné změny lépe přijímají. Mimo jiné může manažer získat i cenné názory a rady.

Další manažerskou chybou je obviňování vrcholného managementu nebo svých nadřízených. Není vhodné snažit se zprostit odpovědnosti tím, že bude manažer používat fráze typu „Tuto situaci neovlivním, protože jsou to příkazy shora“. Může se díky tomu vyhnout nepříjemným reakcím, ale pokud dává vedoucí pracovník najevo, že nesouhlasí s vedením společnosti, zaměstnanec to nijak neuklidní. Podkopává tím autoritu vrcholnému managementu a ve výsledku i sobě samému, protože to působí, jako že nad situací nemá žádnou moc. Namísto toho se doporučuje seznámit zaměstnance se změnami a s důvody, které k těmto změnám vedou, a pokud je to možné, poradit pracovníkům, jak mohou situaci ovlivnit oni sami.

Za další manažerský omyl je považována domněnka, že jsou lidé rádi, že mají práci. V dnešní době se často v praxi setkáváme s tím, že je zaměstnanci lhostejná ztráta zaměstnání, protože poptávka po pracovní síle je stále velká a lidé si uvědomují, že si jednoduše mohou najít jiné pracovní uplatnění. To platí obzvláště pro nejschopnější zaměstnance. Lídr ale chce a usiluje o to, aby si ty nejlepší pracovníky udržel.

Manažeři často zavrhnou variantu vyhledávat externí zdroje. Vždy je dobré využít služeb jiných odborníků. Lídr nemusí znát odpověď na všechno, ale měl by se postarat o to, aby si potřebné informace získal.

Manažer by měl sdělovat informace o firemních nákladech zaměstnancům, jelikož mnoho zaměstnanců netuší, kolik firma vydává na zaměstnanecké výhody, a proto se doporučuje je s těmito informacemi seznámit. Manažerskou chybou je

také omezování motivační odměny. Pokud je zapotřebí snížení nákladů, neměly by se škrty v rozpočtu týkat odměn za dobře odvedenou práci. V případě, že bude vedoucí pracovník kreativní, zvládne vymyslet odměnu, která nemusí být nákladná.

Dále se doporučuje nesnižovat náklady na školení. Rozvoj zaměstnanců se vyplácí z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. Manažer by ale měl dbát na to, aby tato školení byla účinná a efektivní.

Za další manažerskou chybu je považováno omezování samostatnosti a týmové práce. Jak již bylo zmíněno, práce v týmu bývá efektivnější. Omylem v managementu je rovněž předpoklad, že je možné ke všem zaměstnancům přistupovat stejně. Individuálním přístupem manažer může získat přízeň svých zaměstnanců.

Správný lídr by dále neměl opomíjet vyšší smysl práce, kterou se svým týmem vykonává. Zasazení do širšího kontextu pozitivně působí na motivaci pracovníků.

Další manažerskou chybou je posedlost poradami. „V průzkumu provedeným společností Robert Half International označilo 27 % dotazovaných zaměstnanců za největší ztrátu času v práci právě porady.“³⁷ Pro pracovníka je vhodné, aby zvážil, zda je porada opravdu nutná.

³⁷ Staffing Agencies & Recruiters | Hire Staff & Find a Job | Robert Half. *Staffing Agencies & Recruiters | Hire Staff & Find a Job | Robert Half* [online]. Copyright © 2020 [cit. 06.04.2020]. Dostupné z: <https://www.roberthalf.com/>

9. Kvalitativní výzkum

Pro tuto práci byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Tato metoda je v mnoha ohledech obtížnější a žádá si větší míru časové investice, ale je vhodnější pro důkladné prozkoumání problematiky. V případě, že by bylo zvoleno statistické šetření, by získaná data byla omezená a nebylo by možné od respondentů získat podrobnější informace, které jsou pro tento výzkum důležité. Kvalitativní výzkum se zabývá životem, vztahy a prožitky lidí v daném kontextu. Výsledkem je velmi detailní popis, který výzkumník získá při práci v terénu. Získaná data tvoří přepis terénních poznámek pořízených během rozhovorů. „Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“⁶⁸.

Výhodou je hloubkové šetření a podrobný popis dané problematiky. Kvalitativní výzkum probíhá v přirozeném prostředí a jeho plán má pružný charakter – to znamená, že se z daného základu dále rozvíjí a přizpůsobuje podle okolností a získaných dat.

Výzkumník může v průběhu modifikovat výzkumné otázky dle potřeby.

„Sběr dat a jejich analýza probíhá v delším časovém intervalu, výzkumný proces má longitudinální charakter.“⁶⁹

9.1. Metody výzkumného šetření

Kvalitativní výzkum má několik přístupů. Pro tuto práci byla použita metoda případové studie. Její hodnota závisí na tom, jak dobře je zaostřená. Cílem je zachycení složitosti případu a důkladné prošetření malého množství výzkumných vzorků a následné zasazení do celku. Pochopení jednoho či dvou případů nám pak pomůže pochopit případy ostatní. V kvalitativním výzkumu chceme porozumět určitému případu. Chceme vyhodnotit jeho jedinečnost a jeho zasazení do kontextu. „Síla kvalitativních dat spočívá v tom, že jsou přirozeně uspořádaná a popisují

⁶⁸ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

⁶⁹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

každodenní život. Vyznačují se lokálním zakotvením a nejsou vytrhována z kontextu.“

Hlavní skupinu metod sběru dat v empirickém výzkumu tvoří různé formy dotazování a následného naslouchání. Data získáváme kladením otázek a následně čerpáme z analýzy získaných odpovědí.

Pro tuto práci byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, jenž se vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací. Data získaná pomocí rozhovorů jsou místy doplněna také těmi, která byla nabyta pozorováním. Pozorování je často využíváno při výzkumných akcích kvalitativního charakteru. O pozorování byli respondenti předem informováni, charakterizujeme jej tedy jako otevřené, nestrukturované, nezúčastněné, selektivní/fokusované a probíhající v přirozené situaci.

9.2. Kódování

Kódování je systém redukce a zobrazení dat v kvalitativním výzkumu. Vzhledem k tomu, že výstupy z kvalitativního výzkumu jsou velmi obsáhlé, je nutné je vhodně redukovat a organizovat. Proces převodu mluveného projevu z interview se nazývá transkripce. Je podmínkou pro podrobné vyhodnocení sesbíraných dat. Kvalitativní materiál se interpretuje s cílem zachytit smysluplně komplexitu zkoumaných jevů. Kvalitativní data však nemají strukturovanou podobu, jako je tomu u dat kvantitativních, což komplikuje jejich vyhodnocení. *„Kvalitativní analýza je uměním zpracovat data smysluplným a užitečným způsobem a nalézt odpověď na položenou výzkumnou otázku.“*⁴⁰

Pro rozkrytí výzkumných dat byla použita metoda otevřeného kódování. Cílem je převedení dat do podoby, která se dá lépe zpracovat a později prezentovat. Jde tedy o fázi výzkumu, kdy z nabytých dat tvoříme obecnou teorii. Výsledkem je tedy rozkrytí dat a převedení na obecnější rovinu, na jejímž základě bude obecná teorie formulována.

⁴⁰ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

9.3. Výzkumný cíl

Tato práce je zaměřena na kompetence manažera. Účelem šetření je zjistit, které kompetence považují sami manažeři při své práci za stěžejní.

Cílem je odhalit, jaké jsou rozdíly práce manažerů ve veřejné správě a v soukromé sféře.

Hlavní výzkumnou otázkou je: Existují rozdíly v práci manažera veřejné správy a soukromé společnosti?

9.4. Výzkumný soubor

Výzkum je zaměřen na dva respondenty, kteří byli ochotni poskytnout obsáhlé rozhovory a souhlasili s pozorováním přímo na jejich pracovišti. První respondent je manažer ve veřejné správě a druhý v soukromém sektoru. Komparací tak můžeme zjistit, v čem se jejich práce liší, a naopak v čem se shoduje. Otázky sestavené pro interview jsou zaměřené na manažerské kompetence.

Prvním respondentem je Michaela Wierchetová, pracující na finančním úřadě pro hlavní město Prahu, na Územním pracovišti pro Prahu 1, na registračním odboru krajské podatelny. Spadá do middle managementu – řídí útvar, má 24 podřízených, je jí 59 let a na úřadě pracuje 12 let. Druhým respondentem je Bc. Jan Novák – manažer v Parkhotelu Popovičky. Pan Novák má na starosti chod celého hotelu, restaurace a pekárny. Kromě finančního oddělení vše řídí on. Je mu 29 let, v hotelu působí 6 let a funkci manažera zastává 3 roky. Pokud bychom jeho pozici měli klasifikovat podle úrovně managementu, spadá do top managementu – řídí v podniku veškerý provoz, přebírá roli majitele.

Pro lepší přehlednost je pan Novák označen jako (S) – soukromý sektor – a paní Wierchetová jako (V) – veřejná správa.

9.5. Výzkumná data a okruhy otázek

Sběr výzkumných dat probíhal v pracovním prostředí respondentů při předem domluvených schůzkách. Pozorování bylo realizováno během pracovního procesu, což umožnilo hlubší vhled a důkladnější prozkoumání konkrétního odvětví. Přístup obou respondentů byl velmi aktivní a vstřícný, díky tomu nebyly potřeba doplňující otázky.

Rozhovory byly nahrávány a později přepisovány, což umožňovalo plné soustředění na vedení interview. Respondenti odpovídali na třináct předem připravených otázek.

Otázky:

1. Co vás vedlo k rozhodnutí usilovat o pozici manažera?
2. Dělal se na vaši pozici konkurz?
3. Které manažerské dovednosti používáte?
4. Jak vypadá váš pracovní den? Popište ho krok za krokem hlavně vzhledem ke komunikaci s podřízenými, organizaci práce, rozdělování úkolů, jejich kontrole atd.
5. Jak je důležitá délka praxe ve vaší pozici?
6. Jak je důležité dosažené vzdělání ve vaší pozici?
7. Popište dva konflikty s podřízenými.
8. Jak motivujete svoje podřízené k lepším pracovním výsledkům?
9. Kde cítíte v pozici manažera svoje přednosti a svoje nedostatky?
10. Řešíte personální otázky? Pokud ano, jak.
11. Jaký je postup v případě, že nejste spokojen(a) s prací svého zaměstnance?
12. Co vám na vaší práci připadá nejtěžší?
13. Co máte na své práci nejraději?
14. Jaký vztah máte se svými nadřízenými a jak to ovlivňuje vaši práci?

1. Co vás vedlo k rozhodnutí, usilovat o pozici manažera?

Zatímco prvního respondenta (S) hnaly za pozicí především ambice, druhý respondent (V) přešel na pozici z důvodu rušení dosavadní pozice a získal ji díky specifickým dovednostem. Shodu zde nalezneme v tom, že oba respondenti získali pozici proto, že měli důvěru svých nadřízených, kteří si je pro tuto funkci sami vybrali.

(S): „Vždy mě hodně bavila práce, kde je potřeba mít velké organizační schopnosti a kde je na vás vyvíjený tlak, který člověk musí zvládat. Odvětví manažerského řízení nabízí velmi zajímavé a rozmanité činnosti, což pro mě, jako pro člověka, který nemá rád stereotyp je určitě lákavé. Skoro každý den řešíte něco nového a neustále se rozvíjíte.“

(V): *„Moje původní místo se rušilo. Neměla jsem moc na vybranou. A na této pozici bylo potřeba umět pracovat s programem, který jsem uměla. Tak jsem se přihlásila do výběrového řízení.“*

2. Dělal se na vaši pozici konkurz?

(S): *„Fungoval jsem v hotelu už nějakou dobu na jiných pozicích a v jiných sektorech, takže si mě majitel vytipoval a v momentě, kdy končila ve funkci moje předchůdkyně, jsem dostal nabídku.“*

(V): *„Ano. To se musí. V komisi jsou vždy tři lidé. Zajímavé je, že v komisi nikdy nesmí být přímý nadřízený té pracovní pozice, na kterou je výběrové řízení vypsáno. Může být jen jako přísedící, ale nesmí pokládat otázky.“*

Komentář: Zaměstnanci veřejné správy se musí řídit služebním zákonem, v jejich případě jsou tedy místa obsazována pomocí výběrového řízení, které je taxativně stanoveno zákonem. Ve služebním zákoně nalezneme řadu dalších podmínek pro obsazování pozic ve veřejné správě.

Například § 25 odst. 2: *Žadatel, který není státním občanem České republiky, musí zkouškou u osoby, která jako plnoprávný člen Asociace jazykových zkušebních institucí v Evropě uskutečňuje touto asociací certifikovanou zkoušku z českého jazyka jako cizího jazyka, prokázat znalost českého jazyka; to neplatí, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk.*

V soukromé správě jsou pozice obsazovány spíše na základě přesvědčení vedení firmy, že právě tento konkrétní zaměstnanec se bude do funkce hodit, a výběrové řízení se dělat nemusí, pokud vedení firmy nechce. Proces přijímání nových zaměstnanců se řídí zákoníkem práce.

3. Které manažerské dovednosti používáte?

(S): „Hodně záleží na provozu, který řídíte, a od každého musíte mít něco. V jednání s klienty musí být člověk hodně customer open, ale zároveň mít i trochu asertivitu, abyste byli schopni vyjednat podmínky výhodné pro váš provoz. V jednání s podřízenými zase potřebujete možná až pedagogické dovednosti, abyste byli schopni vždy podřízeným vysvětlit, jak si jejich práci představujete, a pozitivně je motivovat. V dalších odvětvích, jako je nastavování cen pro různé akce, musíte zase využívat hospodářské a ekonomické myšlení a nechat si poradit například od šéfkuchaře s nákladovými cenami surovin a podobně. Takhle bych mohl pokračovat dále. Těch dovedností je mnoho, samozřejmě každý manažer je dobrý jiným směrem, nikdo nemůže být dobrý úplně ve všem.“

(V): „Nejvíce uplatňuji odborné znalosti, protože pracuji se speciálním programem. Dále mi nejvíce přijde důležitá schopnost asertivně komunikovat a vůbec umět si vytvořit dobré pracovní vztahy na pracovišti a udržovat je.“

Komentář: Zde nalézáme shodu. Oba manažeři zdůrazňují především komunikační dovednosti a organizační schopnosti.

4. Jak vypadá váš pracovní den? Popište ho krok za krokem hlavně vzhledem ke komunikaci s podřízenými, organizaci práce, rozdělování úkolů, jejich kontrole atd.

(S): „Můj pracovní den začíná tím, že zkontroluji poptávky klientů. To jsem vyhodnotil jako nejdůležitější věc. V dnešní uspěchané době nikdo nechce dlouho čekat na odpověď. Proto je to pro mě prioritou, klient u nás chce zorganizovat nějakou akci (firemní meeting, team building, oslavu narozenin, svatbu atd.) a tyto akce pak generují peníze. Čím větší příjmy, tím lepší personál a tím vyšší úroveň servisu. Tím mohou být vyšší prodejní ceny a tak dále a tak dále.“

(V): „Ráno musím být v práci dříve než všichni má podřízení. V tu chvíli i vím, podle SMS, kdo nepřijde do práce. Za ně práci musí udělat někdo jiný. Zjistím, kolik přišlo datových zpráv, a práci rozdělují mezi všechny podřízené. Ne všichni má podřízení jsou v budově, kde pracuji. Komunikujeme a práci rozdělují e-mailem. Všichni si přečtou, co ten den mají dělat. Každé územní pracoviště v Praze má svoji datovou schránku. Pak začnu pomáhat tam, kde nestíhají, a kontroluji, jak práci splnili. Všichni pracujeme v jednom programu, takže vidím, jak práce probíhá.“

Někdy se stane, že v programu něco nefunguje, tak musím komunikovat s OIT, aby to rychle opravili. “

Komentář: Pracovní postup se shoduje v tom, že manažer musí být v práci jako první, protože je potřeba vytvořit plán práce na daný den.

(V) komunikuje především pomocí komunikačních prostředků, protože ne všichni zaměstnanci jsou v jedné budově. Využívá datové schránky, které se řídí zákonem č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů.

Datová schránka

(1) Datová schránka je elektronické úložiště, které je určeno k

- a) doručování orgány veřejné moci,*
- b) provádění úkonů vůči orgánům veřejné moci,*
- c) dodávání dokumentů fyzických osob, podnikajících fyzických osob a právnických osob.*

(2) Datové schránky zřizuje a spravuje Ministerstvo vnitra.

Práce respondenta (S) je náročnější z povahy provozu. Vyřizuje poptávky klientů a řídí práci všech „sektorů“. Je zapotřebí sestavit takzvaná komanda, což jsou materiály, které dostane každá složka a díky nimž ví, co je potřeba zajistit. Výhodou je, že následně už každý sektor ví, co má dělat. Zde hodně času zabere komunikace s klienty, protože každé poptávce se manažer musí věnovat individuálně, každý má jiné požadavky.

5. Jak je důležitá délka praxe ve vaší pozici?

(V): *„Délka praxe je velmi důležitá. S programem, se kterým pracujeme, mám zkušenost už 10 let. “*

(S): *„Samozřejmě že praxe je velmi důležitá. Každým dnem, každou zorganizovanou akcí, každým vyřešeným problémem se člověk učí a posouvá. Je důležité se z každé chyby poučit a příště najít lepší řešení. Vzhledem k tomu, že se hodně jedná o práci s lidmi, vás vždy může překvapit něco nového. “*

Komentář: Oba respondenti uvádí, že délka praxe je zde zcela zásadní.

6. Jak je důležité dosažené vzdělání ve vaší pozici?

(V): „Kdybych neměla 10 let praxe, nemohla bych být na této pozici, protože požadavek je zde magisterské vzdělání a já mám pouze bakalářské.“

(S): „Samozřejmě každé vzdělání je k něčemu dobré. V mé pozici si ale myslím, že tu největší školu dostanete jen praxí samotnou. Když člověk něco pokazí nebo nevyřeší správně, poučí se, a příště už to udělá lépe. Vlastní zkušenost je ta největší hodnota.“

Komentář: Respondentka (V) by svou práci nemohla vykonávat, pokud by nedosáhla alespoň bakalářského stupně studia. U (S) na dosaženém stupni vzdělání nezáleží, ale sám několikrát uvádí, že při komunikaci se zaměstnanci uplatňuje pedagogické přístupy, které se naučil právě během svého studia na vysoké škole – Univerzitě Karlově, obor pedagogika.

7. Popište dva konflikty s podřízenými.

(V) „První konflikt jsem měla se zaměstnankyní, která byla těsně před odchodem do důchodu. Svoji práci nezvládala. Podle zákoníku práce jsem ji nemohla vyhodit. Tak jsem jí stále dávala tolik práce jako všem ostatním, i když jsem věděla, že jí nezvládne. Takže to dopadlo tak, že dala sama výpověď.“

(S): „Před pár lety jsem řešil problém s alkoholem na pracovišti. Vzhledem k oboru, ve kterém dělám, to není nic extra zvláštního. Moji předchůdci to dokonce přehlíželi, nebo dokonce částečně tolerovali. Já jsem se rozhodl, že tento nešvar z našeho provozu vyženu. Koupili jsme kalibrovaný testr na alkohol a začaly namátkové kontroly. Celý personál samozřejmě dostal informaci, že se tohle bude dít, tím dostali na výběr, jak se k tomu postaví. Zanedlouho byl přistižen jeden z číšníků. Následoval důsledný rozhovor, vytýkací dopis a celý personál jsem upozornil, že pokud se to bude opakovat, trestem bude ukončení pracovního poměru z důvodu hrubého porušení pracovní smlouvy. Bohužel asi měsíc nato byl ten samý číšník přistižen znovu a já musel dodržet slovo. Bylo mi to svým způsobem líto, ale nemohl jsem jinak. Myslím, že i jemu to mohlo pomoci otevřít oči, protože měl pravděpodobně problémy s alkoholem. Od té doby se v provozu problémy s alkoholem neopakovaly.“

Komentář: Shodu nalezneme v tom, že oba zmiňované konflikty vyústily v ukončení pracovního poměru. Zajímavostí je však to, že ve veřejné správě je proces komplikovanější. Hlavní informace, která z těchto odpovědí vyplývá, je ale ta, že pracovní klima je pro manažery tak důležité, že ukončí pracovní poměr i s člověkem, který může být velmi dobrý ve své práci, ale neumí se chovat ke svým kolegům nebo v týmu šíří špatnou náladu. Je vidět, že význam pracovního klimatu manažeři neberou na lehkou váhu.

Z odpovědi respondenta (S) dále vyplývá, že manažer musí držet dané slovo, i když mu je to líto. Přestože měl konkrétního zaměstnance rád, věděl, že nechce, aby hosty v restauraci obsluhoval opilý číšník. Pokud by opakované porušování kázně přehlížel, ztrácel by respekt, a hlavně by nedosáhnul požadovaného výsledku.

8. Jak motivujete svoje podřízené k lepším pracovním výsledkům?

(V): *„Především finančně. Finanční odměny jsou velmi slušné a oni to vědí. A taky se snažím o dobrou atmosféru. Pokud má někdo narozeniny, vybíráme na dárek a já dám samozřejmě největší příspěvek. A další věci, kterou je motivuji, a každá se s tím už setkala, je, že když moji podřízení něco potřebují, jsem velmi vstřícná. Ať se jedná o ošetřování nemocného dítěte nebo člena rodiny.“*

(S): *„Snažím se v kolektivu udržovat dobrou náladu. V práci trávíme opravdu mnoho času a musíme se cítit dobře. Neustále všem podřízeným opakuji, že pokud bude jakýkoliv problém, mají se mi svěřit. Buď bude mít řešení, nebo ne, ale nejhorší je být s něčím nespokojen a dusit to v sobě. Myslím, že mi podřízení věří, a sem tam za mnou přijdou, že je štve tohle nebo támhleto, a já se samozřejmě pokusím vždy najít řešení, které je pro obě strany akceptovatelné.“*

Komentář: Zde nalézáme shodu v tom, že oba manažeři považují jako zásadní dobré pracovní klima a neustále o něj usilují. Oba popisují, že je důležité, aby zaměstnanec věděl, že se jim může svěřit s problémem a že se ho pokusí vyřešit a vyjít mu vstříc. Ačkoli je pracovní klima v řadách společností přehlíženo, tito manažeři ho považují za účinný prostředek pro to, aby se v práci oni i jejich zaměstnanci cítili dobře.

Respondentka (V) umí efektivně střídat role autoritativního a vstřícného lídra, což je pro práci na jejím pracovišti velmi přínosné. Na pracovišti vládne klid

a příjemná atmosféra. Je vidět, že její zaměstnanci jsou dobře naladěni, protože cítí jistou míru podpory v kolektivu i od svého nadřízeného. (V) je typ lídra, který kolem sebe přirozeně šíří příjemnou atmosféru. Je to typ člověka, který má nadání k tomu dávat druhým pocit jistoty a klidu. Vzhledem k tomu, že její podřízené jsou převážně ženy ve středním věku, dává jim to pocit bezpečného prostředí a práce je naplňuje do té míry, že tento efekt má přesah i do jejich osobního života a celkové životní spokojenosti. (V) si tímto způsobem získala naprostou loajalitu svých zaměstnanců. Vysoká míra empatie je jednou z jejích nejvýraznějších manažerských kompetencí.

Je zřejmé, že i složení týmu (věkové rozdíly mezi zaměstnanci, genderová vyváženost) výrazně ovlivňuje manažera v uplatňování různých přístupů vedení. Jiný styl vedení zvolí, pokud bude řídit ženy ve středním věku, nebo tým lidí ve věkovém rozpětí 20–30 let, v němž převládají muži. Také druh provozu manažera velmi ovlivňuje.

9. Kde cítíte v pozici manažera svoje přednosti a svoje nedostatky?

(V): *„Práce s lidmi mě baví a myslím, že je to znát. Když mě někdo rozčílí, je těžké držet nervy na uzdě, ale člověk se to pro takovou práci musí naučit. Nejsem zrovna cholerickej typ, takže se umím dobře ovládat.“*

(S): *„Myslím, že mám dovednost mluvit. Ať už s klienty, nebo s personálem. Myslím, že obstojně zvládám vedení akcí a že se mi podařilo si vybudovat před svými podřízenými přirozenou autoritu tím, že se nebojím práce. Pokud se něco děje a nestíháme, nemám problém složit dovezené basy s nápoji nebo v restauraci roznášet obědy. Podřízení tím pádem vědí, že se na mě mohou spolehnout a že nejsem jen „kravata“, která jim dává úkoly. Co se týká těch negativních vlastností, jsem velmi emotivní člověk a občas mám problém v krizových momentech držet svoje emoce na uzdě. Nesnáším lži a nespravedlnost, a když se s něčím takovým setkám, nedokážu to ustát tak, jak bych si představoval. Vystřízlivění samozřejmě přijde až hodinu potom. Snažím se z toho ale vždy ponaučit a snad se mi to trochu daří.“*

Komentář: Oba respondenti se shodují v tom, že jsou extroverti a práce s lidmi je baví. U (S) je zajímavé, kolik stylů vedení uplatňuje. I z pouhého pozorování se dá odhadnout, že je v první řadě autoritativní, udává tempo, což je znát už při jeho pracovním nasazení. V komunikaci je především v roli vstřícného

a koučujícího lídra, ale pokud zaměstnanec udělá přešlap, je striktní a nátlakovým stylem řízení dokáže konflikty okamžitě řešit. Je zajímavé, do jaké míry ho ovlivňují jeho morální zásady. Nestrpí na svém pracovišti lhaní a podvádění, i za cenu toho, že ví, že zaměstnanci se těžko shánějí. Přestože ho jeho tým naprosto respektuje, během pracovního procesu je běžné, že si společně zavtipkují nebo se pobaví i o osobních tématech. Pro jeho práci je velmi přínosné, že si zkusil i jiné pozice a že má odborné kompetence k tomu, aby vyřešil každou situaci. Kromě kuchaře je schopen zastat kteréhokoli pracovníka a tím si získal přízeň svých zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nestíhají plnění pracovních povinností, snadno se zapojí do práce s nimi a pomůže tak celému týmu. (V) také zmiňovala, že pomáhá tam, kde pracovníci nestíhají. Je to účinný prostředek v navazování kvalitních pracovních vztahů.

10. Řešíte personální otázky? Pokud ano, jak.

(V): *„Protože mám kolektiv 24 žen, není jednoduché přijmout někoho dalšího. Personální oddělení sice dává inzeráty, vyřizuje přijetí zaměstnance, ale zaměstnance si hledám sama. Také mám ve svém věku hodně známých, takže se ptám a hledám i mezi nimi. Naštěstí jim mohu nabídnout práci v centru Prahy a ve státní správě, což má řadu výhod. Především sociálních.“*

(S): *„Sám píšu inzeráty, které inzerujeme pomocí webů jako např. jobs.cz. Poté vybírám z kandidátů, kteří mi zašlou CV e-mailem, a ty vhodné si pozvu na pohovor. Chci vždy vědět, že přijímáme správného člověka. Také je důležité, aby do kolektivu zapadl.“*

Komentář: Je zajímavé, že si oba respondenti nejraději shání zaměstnance sami. Přestože (V) má k dispozici personální oddělení, nejraději shání nové zaměstnance přes známé. (S) nemá ve své firmě personalistu a ani ho nechce, protože se chce sám přesvědčit o tom, zda bude nový zaměstnanec kompetentní. Píše inzeráty a i na přijímací pohovory chodí osobně, aby mohl sám rozhodnout o přijetí a byl si tak jistější, že nový člen týmu dobře zapadne. To je sice zodpovědný přístup, ale možná alespoň tady by byl prostor pro delegování úkolů.

11. Jaký je postup v případě, že nejste spokojen s prací svého zaměstnance?

(V): *„Musím napsat dva vytykáací dopisy, s jejichž obsahem musí zaměstnanec souhlasit. Pak mu také musím dát čas na to, aby nedostatky napravil. To znamená, že nemůže dostat dva vytykáací dopisy v jednom měsíci. A potom mám také některé zaměstnance pod tzv. služebním zákonem.“*

(S): *„Velmi důležitá je konkrétnost. Musíme mu být schopni vysvětlit naprosto přesně, kde jsou mezery v jeho práci. Nejhorší je neurčitá nespokojenost. Dále je hodně důležité prostředí, ve kterém to řešíte. Vždy je dobré si toho člověka pozvat do kanceláře, abyste byli takzvaně na svém hřišti a on pochopil vážnost situace. Hodně pomůže to rozebrat ze všech stran a zeptat se ho, jak hodlá situaci dál řešit. Protože pokud on sám vyjmenuje opatření, která se pokusí udělat, aby se situace zlepšila, je pak mnohem větší šance, že bude ta opatření skutečně plnit, protože si je sám vymyslel.“*

Komentář: Oba respondenti se shodují v odpovědích v tom ohledu, že pokud jsou s prací zaměstnance nespokojeni, musí mu důkladně vysvětlit proč a dát mu dostatek času na odstranění nedostatků.

12. Co vám na vaší práci připadá nejtěžší?

(S): *„Poměrně často poslední dobou musím jednat s klienty, kteří se neumí chovat, ale mají peníze. Vyžaduje to velikou míru asertivity. Bohužel děláme ve službách a někteří to opravdu hodně berou od slova sloužit. Je ale důležité najít tu správnou míru a nenechat se tlačit na kraj lidské důstojnosti. Naštěstí mám nadřízeného, který za mnou naprosto stojí, takže se v tomhle určitě líp dýchá a vymezování mantinelů se dělá lépe.“*

Komentář: (S) uvádí náročnost komunikace s některými klienty a následně vysvětluje, že je důležité ovládat asertivní komunikaci. (V) odpověděla, že je pro ni nejvíc náročné dojíždění do zaměstnání, což pro náš výzkum není podstatné.

13. Co máte na své práci nejraději?

(S): *„Když jsou vidět výsledky práce. Když vám klient napíše, že akce byla skvělá a že určitě budou chtít další u nás. To je ten jeden e-mail, za který stojí ta tvrdá práce, kterou musíme odvádět. Když vidíte nárůst návštěvnosti, protože*

jsou lidé ve vaší restauraci nebo v hotelu spokojení, to je ten moment, kdy člověk vidí, že to asi dělá správně a to je ono. “

(V): „Nejraději mám to, že pracuji s lidmi. “

14. Jaký vztah máte se svými nadřízenými a jak to ovlivňuje vaši práci?

(V): „Můj nadřízený byl kdysi mým podřízeným. Takže tady platí: chovej se slušně k lidem za všech okolností. Byli jsme přátelé již tehdy, takže naše přátelství jen pokračuje. “

(S): „To je velmi důležitá a často podceňovaná věc. Já mám se svým nadřízeným velmi dobrý vztah. Je velmi důležité, aby člověk cítil, že si jeho zaměstnavatel váží jeho práce a že má důvěru v různých rozhodnutích. V momentě, kdy víte, že vám majitel věří a stojí za vámi, se pracuje úplně jinak. To já mám, takže si nemohu stěžovat. “

10. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jakou roli hrají kompetence manažera v jeho běžném pracovním procesu. Předmětem výzkumu bylo prozkoumat, jaké kompetence vnímají sami respondenti za nejdůležitější. Práce odhaluje, jak to v běžné praxi managementu funguje s uplatňováním různých stylů vedení lidí. Pozorováním respondentů v jejich přirozeném pracovním prostředí bylo docíleno vytvoření objektivního pohledu na jejich názory. Dotazníkové položky v interview byly stavěny tak, aby byly nalezeny rozdíly práce v pozici manažera ve veřejné správě a v soukromé společnosti.

Během realizace výzkumu byla zjištěna neočekávaná shoda respondentů v mnoha oblastech. Odlišnosti se týkaly především okruhů, které se dotýkaly jiné právní úpravy. Ve veřejné správě se v mnoha oblastech setkáváme s vyšší mírou právní úpravy, kterou je vedoucí pracovník vázán. V návaznosti na hlavní výzkumnou otázku je tedy důležité doplnit, že práce manažerů v soukromém sektoru a ve veřejné správě se příliš neliší.

V otázkách týkajících se kompetencí byla shledána velká shoda, a to i navzdory faktu, že mezi respondenty je velký věkový rozdíl i výrazná odlišnost v povaze provozu, ve kterém se pohybují. Ačkoli jsme původně vycházeli z domněnky, že téma emoční inteligence a význam pracovního klimatu pro efektivní práci lidí budou v praxi pravděpodobně velmi opomíjeny, respondenti nás přesvědčili o tom, že s těmito faktory ovlivňujícími pracovní proces naopak denně pracují.

Z výzkumného šetření vyplývá, že pro manažery 21. století jsou zásadní týmovost, loajalita a motivace pro práci. Nejvíce používanou kompetencí je komunikace, přičemž nejsou opomíjeny asertivita a empatie. Při hodnocení svých nedostatků oba respondenti vyjmenovali kompetence související s emoční inteligencí. Je evidentní, že ovládat své emoce je i pro vedoucí pracovníky na vysokých pozicích náročné.

Ze získaných dat je také zřejmé, že vedoucí pozici by měl zastávat jedinec, který je pro její výkon přirozeně nadán. Na obou respondentech je vidět obrovská míra motivace a odhodlanost řešit všechny překážky, se kterými se denně potýkají. Oba respondenti se zdají být velmi odolní vůči stresu a povaha lídra z nich číší na první pohled. Už při prvním kontaktu s manažery bylo zřejmé, že jsou to velmi charismatické osobnosti, které budou lidmi vždy následovány. Je zřejmé, že

schopnost vykonávat práci s lidskými zdroji je spíše otázka osobnostního nastavení člověka. Oba respondenti jsou velkými extroverty, a tak je práce s lidmi baví a naplňuje.

11. Resumé

Bakalářská práce je zaměřena na kompetence manažera jako základní faktor ovlivňující schopnost vykonávat management v 21. století. Hlavním cílem je popsat nejdůležitější manažerské kompetence, ale také poukázat na jejich užití v praxi, zejména při komunikaci s podřízenými zaměstnanci, jejich motivaci a vytváření kvalitního pracovního prostředí. Manažeři jsou zde děleni podle přístupu k vedení lidí. Práce se dále věnuje také leadershipu, který je jakýmsi ideálním stylem moderního managementu. Manažer dnešní doby by měl umět nejen dobře řídit, ale také své zaměstnance vést. V praktické části je bakalářská práce zaměřena na komparaci práce manažera ve veřejné správě a v soukromém sektoru. Rozdíly vyplývají zejména z odlišné právní úpravy. Veřejná správa je vázána značně přísnější legislativou, ale na druhou stranu nabízí svým zaměstnancům větší míru stability a jistoty. Vedoucí zaměstnanec zde má možnost motivovat své podřízené řadou benefitů, ale přísnější právní úprava pro něj může být často i do značné míry svazující. V soukromém sektoru je pro manažery jistě příjemnější větší možnost nastavování vlastních pravidel. Co se týče kompetencí, z odpovědí respondentů naopak vyplývají mnohé shodné aspekty. Pro manažery 21. století se tak jeví zásadní charakteristiky jako týmovost, loajalita a motivace pro práci a zejména pak schopnost komunikace.

The bachelor thesis is focused on manager's competencies as a basic factor influencing the ability to perform management in the 21st century. The main goal is to describe the most important managerial competencies, but also to point out their use in practice, especially in communication with subordinate employees, their motivation and creation of a quality work environment. Managers are classified according to their approach to leading people. The thesis also discusses leadership, which is a kind of ideal for modern style management. Today's manager should not only be able to manage well, but also be able to lead his employees. In the practical part, the bachelor thesis is focused on the comparison of the work of a manager in public administration and in the private sector. The differences are mainly due to different legislation. Public administration is bound by much stricter legislation, but on the other hand it offers its employees a greater degree of stability and security. The manager has the opportunity to motivate his subordinates with a number of benefits, but stricter legislation can often be largely binding for him. In the private

sector, it is certainly more pleasant for managers to be able to set their own rules. In terms of competencies, on the contrary, the respondents' answers reveal many identical aspects. For managers of the 21st century, the essential characteristics such as teamwork, loyalty and motivation for work and especially the ability to communicate emerge.

12. Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John Eric. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0529-6.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BUKOVSKÁ, Lucie. *Asertivní komunikace*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-73-3.

CARNEGIE, Dale, CARNEGIE, Dorothy a Arthur R. PELL, ed. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 12. vyd. Přeložil Svatoslav GOSMAN. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-519-5.

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Přeložila Markéta BÍLKOVÁ. V Praze: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.

GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Přeložila Kateřina ORLOVÁ. V Praze: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOTRBA, Tomáš. *Učebnice manažerské komunikace a dovedností: distanční studijní opora*. Znojmo, 2009.

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

LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.

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

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1726-3.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0.

STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.

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

Zákon č. 218/2002 Sb., služební zákon

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

13. Přílohy

Příloha č. 1 – Polostrukturovaný rozhovor s Bc. Michaelou Weichertovou	41
Příloha č. 2 – Polostrukturovaný rozhovor s Bc. Janem Novákem	45

Příloha č. 1 – Polostrukturovaný rozhovor s Bc. Michaelou Weichertovou

1. Co vás vedlo k rozhodnutí usilovat o pozici manažera?

„Moje původní místo se rušilo. Neměla jsem moc na vybranou. A na této pozici bylo potřeba umět pracovat s programem, který jsem uměla. Tak jsem se přihlásila do výběrového řízení.“

2. Dělal se na vaši pozici výběrové řízení?

„Ano. To se musí. V komisi jsou vždy tři lidé. Zajímavé je, že v komisi nikdy nesmí být přímý nadřízený té pracovní pozice, na kterou je výběrové řízení vypsané. Může být jen jako přísedící, ale nesmí pokládat otázky.“

3. Které manažerské dovednosti používáte?

„Nejvíce uplatňuji odborné znalosti, protože pracuji se speciálním programem. Dále mi nejvíce přijde důležitá schopnost asertivně komunikovat a vůbec umět si vytvořit dobré pracovní vztahy na pracovišti a udržovat je.“

4. Jak vypadá váš pracovní den? Popište ho krok za krokem hlavně vzhledem ke komunikaci s podřízenými, organizaci práce, rozdělování úkolů, jejich kontrole atd.

„Ráno musím být v práci dřív než všichni mí podřízení. V tu chvíli i vím, kdo nepřijde do práce. Za ně práci musí udělat někdo jiný. To mi podřízení pošlou SMS. Zjistím, kolik přišlo datových zpráv, a práci rozdělují mezi všechny podřízené. Ne všichni mí podřízení jsou v budově, kde pracuji. Komunikujeme a práci rozdělují e-mailem. Všichni si přečtou, co ten den mají dělat. Každé územní pracoviště v Praze má svoji datovou schránku. Pak začnu pomáhat tam, kde nestíhají, a kontroluji, jak práci splnili. Všichni pracujeme v jednom programu, takže vidím, jak práce probíhá. Někdy se stane, že v programu něco nefunguje, tak musím komunikovat s OIT, aby to rychle opravili.“

5. Jak je důležitá délka praxe ve vaší pozici?

„Délka praxe je velmi důležitá. S programem, se kterým pracujeme, mám zkušenosti 10 let.“

6. Jak je důležité vzdělání ve vaší pozici?

„Kdybych neměla 10 let praxe, tak bych pozici nemohla zastávat, protože požadavek na ní je magisterské vzdělání a já mám pouze bakalářské.“

7. Popište dva konflikty se svými podřízenými.

„První konflikt jsem měla se zaměstnankyní, která byla těsně před odchodem do důchodu. Svoji práci nezvládala. Podle zákoníku práce jsem ji nemohla vyhodit. Tak jsem jí stále dávala tolik práce jako všem ostatním, i když jsem věděla, že ji nezvládne. Takže to dopadlo tak, že dala sama výpověď.“

Druhý konflikt nastal, když jsem zjistila, že v kanceláři, kde pracovaly čtyři mladé dívky, tři šikanují čtvrtou dívku. Je to neuvěřitelné, ale měla jsem na pracovišti šikanu. Mezi těmi třemi byla jedna tahounka, která byla nejzlejší, a k ní se přidaly další dvě. To, že tam šikana probíhá, jsem zjišťovala z útržků rozhovorů ostatních žen, které občas do té kanceláře přišly. Takže když šikanovaná dívka jednou byla u doktora, šla jsem za nimi, abych si s nimi promluvila. Samozřejmě že nejdřív všechno zatloukaly, situaci zlehčovaly. Tak jsem si pozvala ženu z vedlejší kanceláře. Ta byla hrdinka, protože šikanu potvrdila. A nebylo to asi pro ni jednoduché, protože dál tam pracovaly všechny společně. Dokonce jedna z nich řekla, co to tam předvádíme za šaškárnu. Ze třech žen, které šikanovaly, jsem dvěma řekla, že by bylo dobré, aby si našly jinou práci. Té třetí jsem to říct nemohla, protože byla v jiném stavu.

Okamžitě jsem to nahlásila svému nadřízenému. A řekla jsem také, že budu trvat na tom, aby ty dvě ženy odešly. Chodila jsem jim to říkat tak dlouho, až opravdu odešly. Teď se ta třetí z nich vrací z mateřské dovolené a má pocit, že se na všechno mezitím zapomnělo. Já se ale postarám o to, aby pracovala na jiném pracovišti. Nemůžu jí dát zpátky do stejné kanceláře. Já chci mít na pracovišti klid a pohodu.

Nemohu zaměstnance jen tak vyhodit Musím dodržovat zákoník práce. Takže postup je takový, že musím napsat dvě napomenutí, se kterými zaměstnanec souhlasí. Dokonce musíme dávat novým zaměstnancům k podpisu konstatování, že je bude

jejich nadřizený hodnotit. Postup je pro vedoucí tak obtížný, že to většinou nechají být. “

8. Jak motivujete svoje podřízené k lepším pracovním výsledkům?

„Především finančně. Finanční odměny jsou velmi slušné a oni to vědí. A taky se snažím o dobrou atmosféru. Pokud má někdo narozeniny, vybíráme na dárek a já dám samozřejmě největší příspěvek. Když se někomu narodí vnouče, také kupuju dárek, ostatní mohou přispět a nemusí. A další věci, kterou je motivuju, a každá se s tím už setkala, je, že když moji podřízení něco potřebují, jsem velmi vstřícná. Ať se jedná o ošetřování nemocného dítěte nebo člena rodiny. “

9. Kde cítíte v pozici manažera svoje přednosti a kde svoje nedostatky?

„Práce s lidmi mě baví a myslím, že je to znát. Když mě někdo rozčílí, je těžké držet nervy na uzdě, ale člověk se to pro takovou práci musí naučit. Nejsem zrovna cholerický typ, takže se umím dobře ovládat. “

10. Jak řešíte personální otázky?

„Protože mám kolektiv 24 žen, není jednoduché přijmout někoho dalšího. Personální oddělení sice dává inzeráty, vyřizuje přijetí zaměstnance, ale zaměstnance si hledám sama. Také mám ve svém věku hodně známých, takže se ptám a hledám i mezi nimi. Naštěstí jim mohu nabídnout práci v centru Prahy a ve státní správě, což má řadu výhod. Především sociálních. “

11. Jaký je postup v případě, že nejste spokojena s prací svého zaměstnance?

„Musím napsat dva vytykácí dopisy, s jejichž obsahem musí zaměstnanec souhlasit. Pak mu také musím dát čas na to, aby nedostatky napravil. To znamená, že nemůže dostat dva vytykácí dopisy v jednom měsíci. A potom mám také některé zaměstnance pod tzv. služebním zákonem. “

12. Co vám na vaší práci připadá nejtěžší?

„Dojíždění do zaměstnání. “

13. Co máte na své práci nejraději?

„Nejraději mám to, že pracuji s lidmi.“

14. Jaký máte vztah se svým nadřízeným a jak to ovlivňuje vaši práci?

„Můj nadřízený byl kdysi mým podřízeným. Takže tady platí: chovej se slušně k lidem za všech okolností. Byli jsme přátelé již tehdy, takže naše přátelství jen pokračuje.“

Příloha č. 2 – Polostrukturovaný rozhovor s Bc. Janem Novákem

1. Co vás vedlo k rozhodnutí usilovat o pozici manažera?

„Vždy mě hodně bavila práce, kde je potřeba mít velké organizační schopnosti a kde je na vás vyvíjený tlak, který člověk musí zvládat. Odvětví manažerského řízení nabízí velmi zajímavé a rozmanité činnosti, což pro mě, jako pro člověka, který nemá rád stereotyp, je určitě lákavé. Skoro každý den řešíte něco nového a neustále se rozvíjíte.“

2. Dělal se na vaši pozici konkurz?

„Přímo na mou pozici manažera hotelu jsem žádný konkurz nedělal. Fungoval jsem v hotelu už nějakou dobu na jiných pozicích a v jiných sektorech, takže si mě majitel vytipoval a v momentě, kdy končila ve funkci moje předchůdkyně, jsem dostal nabídku.“

3. Které manažerské dovednosti používáte?

„Bohužel asi nedokážu vyjmenovat seznam dovedností, které člověk potřebuje a které používá. Hodně záleží na provozu, který řídíte, a od každého musíte mít něco. V jednání s klienty musí být člověk hodně customer open, ale zároveň mít i trochu asertivitu, abyste byli schopni vyjednat podmínky výhodné pro váš provoz. V jednání s podřízenými zase potřebujete možná až pedagogické dovednosti, abyste byli schopni vždy podřízeným vysvětlit, jak si jejich práci představujete, a pozitivně je motivovat. V dalších odvětvích, jako je nastavování cen pro různé akce, musíte zase využívat hospodářské a ekonomické myšlení a nechat si poradit například od šéfkuchaře s nákladovými cenami surovin a podobně. Takhle bych mohl pokračovat dále. Těch dovedností je mnoho, samozřejmě každý manažer je dobrý jiným směrem, nikdo nemůže být dobrý úplně ve všem.“

4. Jak vypadá váš pracovní den? Popište ho krok za krokem hlavně vzhledem ke komunikaci s podřízenými, organizaci práce, rozdělování úkolů, jejich kontrole atd.

„Můj pracovní den začíná tím, že zkontroluji poptávky klientů. To jsem vyhodnotil jako nejdůležitější věc. V dnešní uspěchané době nikdo nechce dlouho čekat na odpověď. Proto je to pro mě prioritou, klient u nás chce zorganizovat nějakou akci (firemní meeting, team building, oslavu narozenin, svatbu atd.) a tyto akce pak generují peníze. Čím větší příjmy, tím lepší personál a tím vyšší úroveň servisu. Tím mohou být vyšší prodejní ceny a tak dále a tak dále. Na každém oddělení je člověk, který zodpovídá za chod – vedoucí recepce, vedoucí směny číšníků, šéfkuchař atd. Tyto osoby a jejich podřízení většinou vědí, co mají dělat. Informace o plánovaných akcích dostávají v podobě takzvaných „komand“. To jsou papíry, kde je napsané, jaká firma přijede, kolik jich bude, jaký mají salonek, jaké mají občerstvení, jaké mají domluvené ceny, jestli zaplatili zálohu, jak budou platit atd. Na těchto papírech musí být všechny informace. Vždy s nadsázkou říkám, že tam musí být tolik informací, aby člověk, který o akci nic neví, byl schopen vše zorganizovat jen podle „komanda“. Komando dostane recepce kvůli ubytování a navigacím, pekárna, aby věděla, co napéct, kuchyně kvůli časům vydání obědů a coffee breaků a restaurace kvůli sestavení židlí a podobně. Ostatní činnosti vždy záleží na konkrétních aktuálních problémech.“

5. Jak je důležitá délka praxe ve vaší pozici?

„Samozřejmě že praxe je velmi důležitá. Každým dnem, každou zorganizovanou akcí, každým vyřešeným problémem se člověk učí a posouvá. Je důležité se z každé chyby poučit a příště najít lepší řešení. Vzhledem k tomu, že se hodně jedná o práci s lidmi, vás vždy může překvapit něco nového.“

6. Jak je důležité dosažené vzdělání ve vaší pozici?

„Samozřejmě každé vzdělání je k něčemu dobré. V mé pozici si ale myslím, že tu největší školu dostanete jen praxí samotnou. Když člověk něco pokazí nebo nevyřeší správně, poučí se, a příště už to udělá lépe. Vlastní zkušenost je ta největší hodnota.“

7. Popište dva konflikty s podřízenými.

„Před pár lety jsem řešil problém s alkoholem na pracovišti. Vzhledem k oboru, ve kterém dělám, to není nic extra zvláštního. Moji předchůdci to dokonce přehlíželi, nebo dokonce částečně tolerovali. Já jsem se rozhodl, že tento nešvar z našeho provozu vyženu. Koupili jsme kalibrovaný testr na alkohol a začaly namátkové kontroly. Celý personál samozřejmě dostal informaci, že se tohle bude dít, tím dostali na výběr se k tomu postavit. Zanedlouho byl přistižen jeden z číšníků. Následoval důsledný rozhovor, vytýkáci dopis a celý personál jsem upozornil, že pokud se to bude opakovat, trestem bude ukončení pracovního poměru z důvodu hrubého porušení pracovní smlouvy. Bohužel asi měsíc nato byl ten samý číšník přistižen znovu a já musel dodržet slovo. Bylo mi to svým způsobem líto, ale nemohl jsem jinak. Myslím, že i jemu to mohlo pomoci otevřít oči, protože měl pravděpodobně problémy s alkoholem. Od té doby se v provozu problémy s alkoholem neopakovaly.

Druhý problém si vzpomenu možná na kuchaře, který měl neustále nějaký problém, ať se jednalo o cokoli. Po čase mi došla trpělivost a společně s jeho nadřízeným jsme si ho vzali do kanceláře. Vysvětlili jsme mu, že narušuje celý kolektiv a že nebudeme tolerovat to, že tam někdo neustále šíří špatnou náladu. Jeden člověk může opravdu zkazit den úplně všem, a pokud to soukolí má fungovat, těchto vlivů se z pohledu manažerského řízení musíte zbavit. Pár týdnů byl klid, ale začalo to znova. Následoval další důraznější rozhovor. Bohužel po několika týdnech, kdy se to opět rozjelo nanovo, jsme se domluvili na vzájemném ukončení spolupráce. Ten člověk u nás pravděpodobně nebyl spokojený a tím pádem postrádalo smysl, aby u nás dále pracoval. Nakonec sám uznal, že asi potřebuje změnu. V tomto ohledu musí člověk brát personál až pedagogicky. Každý má nějaké své problémy a každý je jiný. Nedá se je brát jako číšník číslo jedna, číšník číslo dva, kuchař číslo jedna atd. Každého musíte zkusit vnímat jako osobnost se svými problémy a potřebami, a i vzájemnou komunikaci přizpůsobit tomu, s kým zrovna mluvíte. Je to někdy velmi náročné na psychiku, že s nimi musíte skoro jako s dětmi, ale má to výsledky.“

8. Jak motivujete svoje podřízené k lepším pracovním výsledkům?

„Snažím se v kolektivu udržovat dobrou náladu. V práci trávíme opravdu mnoho času a musíme se cítit dobře. Neustále všem podřízeným opakuji, že pokud bude jakýkoliv problém. Buď bude mít řešení, nebo ne, ale nejhorší je být s něčím nespokojen a dusit to v sobě. Myslím, že mi podřízení věří, a sem tam za mnou přijdou, že je štvě tohle nebo támhleto, a já se samozřejmě pokusím vždy najít řešení, které je pro obě strany akceptovatelné.“

9. Kde cítíte v pozici manažera svoje přednosti a svoje nedostatky?

„Myslím, že mám dovednost mluvit. Ať už s klienty, nebo s personálem. Myslím, že obstojně zvládám vedení akcí a že se mi podařilo si vybudovat před svými podřízenými přirozenou autoritu tím, že se nebojím práce. Pokud se něco děje a nestíháme, nemám problém složit dovezené basy s nápoji nebo v restauraci roznášet obědy. Podřízení tím pádem vědí, že se na mě mohou spolehnout a že nejsem jen ‚kravata‘, která jim dává úkoly.

Co se týká těch negativních vlastností, jsem velmi emotivní člověk a občas mám problém v krizových momentech držet svoje emoce na uzdě. Nesnáším lži a nespravedlnost, a když se s něčím takovým setkám, nedokážu to ustát tak, jak bych si představoval. Vystřízlivění samozřejmě přijde až hodinu potom. Snažím se z toho ale vždy ponaučit a snad se mi to trochu daří.“

10. Řešíte personální otázky? Pokud ano, jak.

„Sám píšu inzeráty, které inzerujeme pomocí webů jako např. jobs.cz. Poté vybírám z kandidátů, kteří mi zašlou CV e-mailem, a ty vhodné si pozvu na pohovor. Chci vždy vědět, že přijímáme správného člověka. Také je důležité, aby do kolektivu zapadl.“

11. Jaký je postup v případě, že nejste spokojen s prací svého zaměstnance?

„Velmi důležitá je konkrétnost. Musíme mu být schopni vysvětlit naprosto přesně, kde jsou mezery v jeho práci. Nejhorší je neurčitá nespokojenost. Dále je hodně důležité prostředí, ve kterém to řešíte. Vždy je dobré si toho člověka pozvat do kanceláře, abyste byli takzvaně na svém hřišti a on pochopil vážnost situace. Hodně

pomůže to rozebrat ze všech stran a zeptat se ho, jak hodlá dál tu situaci řešit. Protože pokud on sám vyjmenuje opatření, která se pokusí udělat, aby se situace zlepšila, je pak mnohem větší šance, že bude ta opatření skutečně plnit, protože si je sám vymyslel. “

12. Co vám na vaší práci připadá nejtěžší?

„Poměrně často poslední dobou musím jednat s klienty, kteří se neumí chovat, ale mají peníze. Vyžaduje to velikou míru asertivity. Bohužel děláme ve službách a někteří to opravdu hodně berou od slova sloužit. Je ale důležité najít tu správnou míru a nenechat se tlačit na kraj lidské důstojnosti. Naštěstí mám nadřízeného, který za mnou naprosto stojí, takže se v tomhle určitě líp dýchá a vymezování mantinelů se dělá lépe. “

13. Co máte na své práci nejraději?

„Nejraději mám asi to, když jsou vidět výsledky. Když vám klient napíše, že akce byla skvělá, a že určitě budou chtít další u nás. To je ten jeden e-mail, za který stojí ta tvrdá práce, kterou musíme odvádět. Když vidíte nárůst návštěvnosti, protože jsou lidé ve vaší restauraci nebo v hotelu spokojeni, to je ten moment, kdy člověk vidí, že to asi dělá správně a to je ono. “

14. Jaký vztah máte se svými nadřízenými a jak to ovlivňuje vaši práci?

„To je velmi důležitá a často podceňovaná věc. Já mám se svým nadřízeným velmi dobrý vztah. Je velmi důležité, aby člověk cítil, že si jeho zaměstnavatel váží jeho práce a že má důvěru v různých rozhodnutích. V momentě, kdy víte, že vám majitel věří a stojí za vámi, se pracuje úplně jinak. To já mám, takže si nemohu stěžovat. “