

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

PRÁVNICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ SPRÁVY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Manažerské kompetence vedoucího pracovníka v podmínkách  
obecního úřadu

Předkládá: Lucie Mašková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Lindner, Ph.D.

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie MAŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **R20B0080P**  
Studijní program: **B0421A220009 Právní specializace**  
Téma práce: **Manažerské kompetence vedoucího pracovníka v podmínkách obecního úřadu**  
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

## Zásady pro vypracování

- Zmapování kompetencí potřebných pro efektivní plnění role manažera v podmínkách obecního úřadu
- charakteristika měkkých manažerských kompetencí, které činí pracovníka kvalifikovaného a kolektivem uznávaného vedoucího
- identifikace příležitostí, sloužící ke zkvalitnění vnitřního fungování veřejné správy.

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

Seznam doporučené literatury:

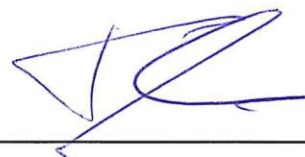
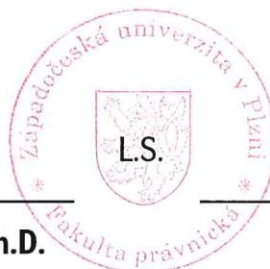
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- HORST, Belz a Siegrist MARCO. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry*. Portál, 2001. ISBN 80-71784-79-6, 978-80-7367-930-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milan Lindner, Ph.D.**  
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2023**



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



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

V Plzni dne 31. srpna 2022

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Manažerské kompetence vedoucího pracovníka v podmínkách obecního úřadu“ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni, dne 23.3.2023

*Mašková*

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych poděkovat touto formou mému vedoucímu práce panu Ing. Milanovi Lindnerovi, Ph. D. za poskytnutí cenných rad, správné nasměrování, podnětné poznámky a odborné vedení při zpracovávání této odborné práce.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1. Úředníci, vedoucí úředníci veřejné správy.....	9
1.1 Státní správa.....	10
1.2 Samospráva.....	10
2. Kompetence, manažerské kompetence.....	12
2.1 Vymezení pojmu.....	12
2.2 Kompetenční modely.....	12
2.3 Manažerské kompetence.....	13
2.4 Manažerské kompetence klíčové pro veřejnou správu.....	13
2.5 Manažerské kompetence a osobnost manažera.....	14
3. Příklady jednotlivých manažerských kompetencí.....	16
3.1 Komunikace a prezenční dovednosti.....	16
3.1.1 Zásady komunikace.....	16
3.1.2 Druhy komunikace.....	17
3.1.3 Komunikační bariéry.....	18
3.1.4 Řešení konfliktů.....	19
3.1.5 Přístupy a postup řešení konfliktů.....	20
3.2 Motivace.....	23
3.2.1 Herzbergova teorie.....	24
3.2.2 Motivační faktory.....	24
3.2.3 Druhy pracovní motivace.....	27
3.2.4 Vnitřní.....	27
3.2.5 Vnější.....	28
3.2.6 Pozitivní.....	28
3.2.7 Negativní.....	28
3.2.8 Hmotné a nehmotné faktory.....	29

3.3	Schopnost rozhodování.....	29
3.4	Odpovědnost a kontrola.....	31
4.	Možnosti hodnocení a rozvoj manažerských kompetencí.....	33
4.1	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	34
4.2	Specifika kompetenčního rozvoje.....	35
4.3	Rozvoj kompetencí v podmínkách veřejné správy .....	35
	PRAKTICKÁ ČÁST .....	37
5.	Kvalitativní výzkum.....	37
5.1	Metody výzkumného šetření.....	39
5.2	Výzkumný cíl.....	39
5.3	Výzkumný soubor.....	39
5.4	Výzkumná data a seznam kladených otázek .....	40
5.5	Interpretace a analýza dat .....	41
5.6	Jednotlivé oblasti analýzy.....	42
5.6.1	Kompetence z hlediska charakterových vlastností .....	42
5.6.2	Konflikty a proces jejich řešení na základě konfrontace .....	44
5.6.3	Komunikace jako nástroj nejen v oblasti organizace.....	46
5.6.4	Motivace v návaznosti na vzdělání a osobní rozvoj .....	48
5.6.5	Pochvala spolu s odměnami jako motivace .....	50
5.6.6	Kontraproduktivní vlastnosti úředníků .....	52
6.	Shrnutí zjištěných poznatků .....	56
6.1	Sumarizace nejvýznamnějších zjištění .....	56
6.2	Návrhy a autorské doporučení .....	57
6.2.1	Nejdůležitější kompetence z pohledu vedoucích.....	57
6.2.2	Zajištění osob disponujících manažerskými kompetencemi..	57
	ZÁVĚR.....	59
	RESUMÉ.....	60
	PŘEHLED PRAMENŮ.....	61

## ÚVOD

Práce je zaměřená na manažerské kompetence v oblasti veřejné správy. Konkrétně je zpracována na základě vykonávaných úloh vedoucích pozic v podmínkách obecního úřadu. Ačkoli je pro vedoucí pozici nepostradatelná kvalifikovaná odborná způsobilost, která je zpravidla předem určena legislativou, práce pojednává především o měkkých manažerských dovednostech a vlastnostech, kterými by měla osoba s řídicími pravomocemi disponovat. Nejde tedy primárně o získané vědomosti s pomocí vysokoškolského titulu, ale o oblast kompetencí, jež osoba získala přirozeným osobnostním vývojem, vlastním sebevzděláváním nebo v rámci zkušeností, získaných vykonáváním pracovní činnosti.

Práce je soustředěna z hlediska četnosti kompetencí a různých možností pojetí tématu, pouze na některé kompetence. Zejména ty klíčové, které zároveň vedou ke správnému fungování úřadu, jako veřejné instituce, s ohledem na jejich účinnost a efektivitu, v rámci vykonávaných činností jednotlivých úředníků. Analyzované kompetence jsou vybrány dle provedeného výzkumu a rozhovorů jednotlivých respondentů, zpracovaných v praktické části. Teoretická část obsahuje kapitolu o odpovědnosti a kontrole, jakožto často vykonávanou funkci vedoucí pozice, s cílem propojení a tematické navázání na část praktickou, která na pojmy odpovědnosti a kontroly často odkazuje.

V práci je zmíněna i oblast vzdělání vedoucích úředníků, s kterým téma schopností a dovedností do značné míry souvisí. Slouží také, jako doporučení v závěru práce, které odkazuje na případné možnosti, jakým způsobem zajistit osoby vhodné pro dosazení na manažerskou pozici, s těmi kompetencemi, kterými se teoretická část ze široka věnuje.

Tato práce je určena pro osoby na vedoucích pozicích, jak z pohledu vedení, které je určujícím subjektem pro dosazování pozic vedoucích úředníků, tak pro samotné vedoucí vykonávající činnost manažera na odborech úřadu. Práce obsahuje jednotlivé kompetence i z pohledu jejich efektivního využívání a způsobu delegování v praxi. Cílem je především určení nejvýznamnějších manažerských kompetencí, jejich aplikace a způsoby hodnocení. Jaké metodiky využívat pro dosazení osob na vedoucí pozice, případně jakým způsobem takové osoby posunout a rozvinout v jejich manažerských dovednostech za pomoci seberozvoje a vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů.



## TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část je věnována charakteristice základních pojmů, které jsou úzce propojeny s manažerskými kompetencemi ve veřejné správě. První kapitoly vymezují vedoucí úředníky a charakteristiku státní správy a samosprávy, tak aby čtenář pochopil základní rozdíl těchto dvou institutů, s ohledem především na samosprávu, která se více pojí s činností a úkony obecního úřadu. Další kapitoly pojednávají o jednotlivých kompetencích, kompetenčních modelech a manažerských kompetencích klíčových pro veřejnou správu. Závěr této části je zaměřen na hodnocení, rozvoj a možnosti vzdělávání vedoucích úředníků.

### 1. Úředníci, vedoucí úředníci veřejné správy

V rámci této práce je na manažera pohlíženo jako na vedoucího úředníka ve veřejné správě, a to na všech úrovních řízení daného sektoru. Profese vedoucího je po formální stránce jasně definovaná zákony, které navíc upřesňují jeho postavení k ostatním vedoucím a dalším podřízeným osobám. Tito pracovníci mají určitou zodpovědnost za jimi řízenou oblast. Mají na starost dosahování stanovených cílů a odvádění výsledků, které jsou odrazem toho, jakým způsobem je organizace řízena. Ze zákona lze tento pojem definovat jako úředníka, kterým se rozumí úředník s vedoucími a rozhodovacími pravomocemi. U vedoucích úředníků se zakládá pracovní poměr jmenováním, které provádí vedoucí úřadu. Tím se odlišují od úředníků z pozice zaměstnanců řazených k výkonu činnosti, kteří ji nejčastěji zahajují na základě pracovní smlouvy. Vedoucím úřadu, který jmenuje jiné vedoucí úředníky se rozumí ten, který vykonává funkci ředitele krajského úřadu, ředitele Magistrátu hlavního města Prahy nebo tajemníka úřadu její městské části, tajemníka obecního úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města, tajemníka úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města. V obcích, městských obvodech a městských částech, kde není funkce tajemníka zřízena nebo kde není tajemník ustanoven, plní úkoly vedoucího úřadu starosta.<sup>1</sup>

Vedoucími zaměstnanci se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat

---

<sup>1</sup> Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů: § 2, odst. 5. In: . ročník 2002, 114/2002, číslo 312.

jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu.<sup>2</sup>

## 1.1 Státní správa

Státní správa vždy vykonává činnost veřejné správy. Vyjadřuje zájmy celospolečenské, které se projeví na úrovni celého státu a tvoří její základní prvek. Činnost státu je zprostředkována státními orgány nebo jinými orgány, na které stát výkon této správy v daném rozsahu přenesl. Tyto orgány jsou zakotveny v *zákoně č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR*. Výkon státní správy spadá do kompetencí přímých vykonavatelů, jimž jsou především:

- vláda
- prezident republiky
- ministerstva a jiné ústřední orgány státní správy
- bezpečnostní sbory
- správní úřady
- další správní úřady s celostátní působností.

Státní správa je realizovaná, kromě orgánů státu, i dalšími subjekty veřejné správy. Mohou jimi být i soukromé osoby, za předpokladu, že na ně byl přenesen výkon státní správy. Jedná se o tzv. nepřímé vykonavatele. Orgány krajů, jako například krajský úřad nebo orgány obcí, tedy obecní úřady či již zmíněné právnické či fyzické osoby soukromého práva.

## 1.2 Samospráva

Samospráva je upravena *čl. 8 Ústavy*, kterým se zaručuje samospráva územních samosprávných celků.<sup>3</sup> *Sedmá hlava Ústavy* dále vymezuje dělbu pravomocí mezi státem a samosprávou, jejíž rozsah určuje stát a zajišťuje kontrolu a dozor nad její činností. Pojem je vyjádření pro vedení záležitostí, prosazování zájmů a reprezentaci určitého společenství. V moderním právním státě, jako je Česká republika, se samospráva může domáhat ochrany svých práv při zásahu státu. Stát může zasahovat pouze v tom případě, vyžaduje-li to ochrana zákona a jen

---

<sup>2</sup> *Zákoník práce: § 11*. In: . ročník 2006, 84/2006, číslo 262.

<sup>3</sup> *Ústava České republiky: čl 8*. In: . ročník 1993, číslo 1.

takovým způsobem, který je zákonem stanovený, do činností územních samosprávných celků. Je vykonávána v rámci samostatné a přenesené působnosti. V samostatné působnosti obce či kraje disponují pravomocemi, kterými spravují vlastní vymezené území. Jde především o správu vlastního majetku, vytváření a realizování rozpočtu, zřizování a rušení příspěvkových organizací či jiných právnických osob. Přenesenou působností plní úkoly zadané státem, jeho jménem a z pravidla na základě příspěvků ze státního rozpočtu. Příkladem je vydávání nařízení obcí či krajů jako prováděcích právních předpisů.

*Obecní úřad* je orgánem obce, zřízený na základě § 5 zákona č. 128/2000 Sb. zákona o obcích a jeho hlavní úlohou je zabezpečování běžného chodu obce, organizace a správa administrativy a uvádění v život právní předpisy obcí vydané. *Krajský úřad* je definován v zákoně č. 129/2000 Sb. Zákona o krajích pod § 66, tohoto zákona, vykonává samostatnou i přenesenou působnost a jeho dozorní role tkví v kontrole činnosti, vykonávané v přenesené působnosti obcemi. *Hlavní město Praha* je samostatně spravovaná orgány městských částí, zpravidla se jedná o úřady městských částí a další orgány, dle zákona č. 131/2000 Sb. zákona o hlavním městě Praze.

## 2. Kompetence, manažerské kompetence

### 2.1 Vymezení pojmu

Pro kompetence manažera, jinak řečeno také jako schopnost a způsobilost efektivně vykonávat pracovní činnost vedoucí pozice, existují definice z několika hledisek. Tradičně se jedná o hodnocení způsobilosti pracovníků na vedoucích pozicích, přičemž vychází z předpokladů, kterými daná osoba disponuje. V moderním pojetí se poté hodnotí nejčastěji jednotlivé výstupy, pramenící z manažerského postu. Pozornost není zaměřena pouze na předpoklady, ale také na připravenost pracovníka podat výkon, který se od něj z jeho pozice očekává.<sup>4</sup>

### 2.2 Kompetenční modely

Horst Belz a Marco Siegrist rozeznávají ve své knize *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, kompetenční modely z pohledu kognitivního přístupu, tedy způsobem vytváření obrazů vnějšího světa a modely dle analýzy činností.

Klíčové kompetence dle kognitivního přístupu pohlíží na pracovní prostředí jako na součást světa jednání. V něm je člověk často nucen svými schopnostmi a dovednostmi řešit problémy. Jinak řečeno také vlastní kognitivitou dojít k nějakému závěru. Pracovní činnost, rozšířena o tyto schopnosti, se poté stává skutečně odbornou kompetencí. Kompetence jsou vhodné pro jednání s jednotlivci, v malých skupinách, i pro kontakt s organizací většího rozsahu. Takzvaná kognice zde tedy označuje schopnost pojmenovat jednotlivé fenomény a události. Uspořádat je podle určitých hledisek, rozeznat vzájemné souvislosti, postihnout zákonitosti jejich výskytu, tzn. dělat prognózy, dávat pozor na chyby ve vlastním poznávacím procesu a umět je uplatněním reflexivního postoje odstranit.<sup>5</sup>

Klíčové kompetence dle analýzy činností shledávají v dnešním profesním životě, vzhledem k rychlým změnám, modifikacím a velkým technickým pokrokům, klíčovou schopnost přizpůsobení se. K procesu pracovního obohacování a učení nových prvků, je zapotřebí mít i jiné schopnosti, které zachovávají trvalou hodnotu v procesu změn. Tyto kompetence zahrnují celé spektrum dovedností přesahující hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem

---

<sup>4</sup> ŠPERLOVÁ, Radka. *Kompetence manažera pro řízení firmy*. České Budějovice, 2012. Jihočeská univerzita. Vedoucí práce Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

<sup>5</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8479-6.

schopnosti člověka chovat se přiměřeně v určité situaci zároveň v souladu sám se sebou a současně dle předepsaných pravidel. Rovina kompetencí se vyznačuje mimo jiné tím, že různé velmi komplexní schopnosti působí společně.<sup>6</sup>

### **2.3 Manažerské kompetence**

Kompetence jsou schopnosti, znalosti, dovednosti, ale také postoje a hodnoty obsažené v určitém chování nebo myšlení. V zásadě lze, za jejich pomoci, diferenciovat každý pracovní výkon, jednotlivého zaměstnance zvlášť. Na základě jejich rozsahu a schopnosti pracovníka kompetence využít ve prospěch společnosti určit, který z pracovníků je výkonný a které vlastnosti lze pokládat za nepostradatelné. Odlišují průměrně schopného pracovníka od vynikajícího. Odlišují i průměrného pracovníka od pracovníka s výrazným nedostatkem požadovaných kompetencí. Jsou důležité pro osobní rozvoj, vychází ze základních hodnot a definují předpoklady prosperity organizace.

### **2.4 Manažerské kompetence klíčové pro veřejnou správu**

Existuje mnoho kompetencí, které jsou významově nepostradatelné v rámci manažerských pozic veřejného sektoru. Proto je zapotřebí vytyčit ty nejdůležitější, které zajistí správný chod a fungování procesů odehrávajících se ve veřejné správě. Pro účely této práce, lze veřejnou správu pokládat za jednu velkou organizaci. Každá organizace je efektivní, jestliže je správně strukturovaná a řízena lidmi mající požadované manažerské schopnosti. Konkrétní kompetence jsou klíčové pro každý úsek na poli veřejného sektoru. Od samostatných odborů, celistvý obecný úřad až po nejvyšší vedoucí pozice, jako je například úřad prezidenta. V rámci zkvalitnění efektivního vedení veřejného prostoru a z hlediska množství kladených nároků na vedoucí pozice, je žádoucí poukázat jen na některé kompetence bez kterých veřejný management ztrácí funkčnost. Zaměřit se na jejich znalost, důležitost správného uchopení jejich podstaty a náležitost jejich využití. Veřejnou správu si lze také představit jako jednu velkou firmu. Leadership, kriticky orientované myšlení a rozhodování platí pro veřejnou správu, stejně tak, jako u jiných oblastí činností s rozhodovacími procesy. Dovednost kooperace, správné využití potencialů pracovníků a správné nastavení jejich motivace k práci, sehrají velkou roli u každého řízeného objektu. Stejně tak, i schopnost rozhodování, jako

---

<sup>6</sup> Srov. RICHTER, CH., *Schlüsselqualifikationen*, Alling 1995, str. 33/34.

důležitý prvek v každé společnosti. Komunikace, a s tím související správné vyjadřování k jednotlivým otázkám ve veřejném prostoru. Řešení konfliktů, mimo jiné, často se na úřadech vyskytují. Ať již ze strany občanů, kteří jsou často nuceni zastávat statut klienta na bázi nedobrovolnosti, tak i v rámci mezilidských vztahů na pracovišti. Jak již bylo řečeno, je mnoho kompetencí prospěšných ve veřejném sektoru, ale bez výše zmíněných, je výkon nejen neefektivní, ale současně ve většině případů, nedopadá pouze na jeden, ale na více subjektů působících ve veřejném prostoru. A to především z důvodu působení stávajícího modelu veřejné správy v České republice, která je vykonávána v rámci samostatné a přenesené působnosti. Následkem toho jsou na sebe jednotlivé procesní řízení navzájem vázány. Důsledkem jednoho nefunkčního úřadu, se mohou stát nefunkční i další správu vykonávající úřady.

## **2.5 Manažerské kompetence a osobnost manažera**

Procesy řízení jsou doprovázeny z velké části samotnou osobností manažera. Jeho stylem řízení, vedení a řešení problémů. Z hlediska psychologie v praxi převažují spíše praktické zkušenosti, nežli naučené znalosti získané vzdělávacími procesy. Osobnost manažera má velký vliv na organizaci, která je pod jeho vedením. V minulosti byla tato role v rukou vlastníka, manažera i zaměstnance zároveň. Postupně se s růstem významu této pozice a vývojem organizací, role manažera a vlastníka oddělila. V moderním pojetí managementu je tato pozice základní jednotkou pro úspěšné vedení struktury a manažeři jsou jejími klíčovými činiteli. V zásadě jde o pracovní činnost v rámci které, jsou uplatňovány manažerské funkce a od jejich kvality se odvíjí prosperita dané organizace. Manažer je vybaven odpovídajícími kompetencemi, za jejichž pomocí aktivně řídí a realizuje svou činnost. Svou moc neodvozuje od své pozice, ale od vlastního osobního vlivu, na jehož základě vykonává efektivní řízení lidí. Vliv se následně odvíjí od různých atributů. Spadá sem jak požadované odborné vzdělání, tak i znalosti, zkušenosti, schopnosti a dovednosti.<sup>7</sup> Jde o takzvané předpoklady k práci vedoucího. Ty jsou nezbytné pro výkon takové funkce a autoritu manažera do určité míry zásadně definují. Autoritu lze rozlišit jako formální a neformální. *Formální* je autorita poziční. Pozice vedení byla nějakým způsobem ustanovena a instalována

---

<sup>7</sup> PRUKNER, Vítězslav. *MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2023-02-15]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>

na základě určitých předpokladů. *Neformální* autorita je odvozena od určitých atributů, schopností a dovedností, za jejichž pomocí je následně aplikovaná vedoucím v pracovním prostředí a současně spatřována v očích podřízených. Řadí se zde:

- *Odborné kompetence* – předem určené kompetence, které musí osoba splňovat pro výkon dané funkce. Jde především o odborné vlastnosti a znalosti související s problematikou úseku, v jehož oboru manažer působí.
- *Morální část autority* – zabývá se stanovením „pravidel hry“, které musí být respektovány okruhem určitých lidí, kterých se týkají. Především samotným vedoucím, který tyto pravidla stanovuje a ovlivňuje jejich změny. Příkladem je schopnost dodržet slovo a neměnit pravidla dle vlastních potřeb.
- *Charisma manažera* – je s tím spojena dovednost správně komunikovat s každým podřízeným individuálně i se skupinou osob v rámci pracovního kolektivu jako celku.

Základními schopnostmi vedoucího je samostatnost a výkonnost. Lze jich dosáhnout za pomoci vhodných podmínek a rozpoznání vlastních hranic. Snahu o osvojení samostatnosti podporují pozitivní zkušenosti. Naopak obavy, strach a tíseň brzdí rozvoj a zároveň i ochotu dosáhnout požadovaného výkonu. Vedou ke ztrátě motivace učít se novým věcem. V rovině dovedností se jedná poté o rozhodování, motivaci k pracovnímu výkonu, správné komunikaci, adekvátním řešení konfliktů a převzetí odpovědnosti za své jednání i za jednání svých podřízených. Úloha vedoucího spožívá dle *Marca Siegrista* na tradičním neboli autoritářském rozdělení rolí. Vedoucí vybírá, deduktivně pracuje, zprostředkovává své vědomosti, určuje postup, poučuje a následně kontroluje a posuzuje. Zatímco podřízený je účastníkem, který si „*nechá všechno líbit*“.<sup>8</sup> Jeho úkolem je především následovat dané pokyny a aktivně pracovat v kolektivu a prostředí, kde aplikuje výsledky své práce. Vedoucí vytváří rámcové podmínky, navrhuje, pracuje celistvě a ukládá pokyny dle vlastního uvážení. Doprovází, zajišťuje poradenskou funkci a současně své zaměstnance náležitě podporuje.

---

<sup>8</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8479-6.

### 3. Příklady jednotlivých manažerských kompetencí

#### 3.1 Komunikace a prezenční dovednosti

Komunikace a s tím spojená i spolupráce, jsou jedny z nejvíce požadovaných dovedností na trhu práce. Jsou jmenovitě vyžadovány v cca 40 % všech nabídek pracovních míst.<sup>9</sup> Pod pojmem komunikační dovednosti se obecně chápe schopnost efektivně komunikovat s druhými lidmi, s ohledem na dosažení předem vytyčeného a požadovaného cíle.<sup>10</sup> Spolupráce znamená aktivní podílení se na společných pracovních úkolech a zároveň zodpovědný přístup k vlastní odvedené práci.

V užším pojetí tohoto pojmu mohou být zakotveny komunikační principy, umění naslouchat druhým, argumentování či schopnost přesvědčit druhé o vlastním úsudku. Manažerské pozice by měly být obsazovány těmi lidmi, kteří jsou schopni vyjádřit své stanovisko, reagovat na otázky, vyjednávat, správně gestikulovat a kooperovat s ostatními. Souvisí s připraveností jedince vědomě a v souladu s ostatními subjekty, srozumitelně vyjádřit názor, rozlišit podstatné od nepodstatného a být vstřícný k druhým. Ale jak již pravil C.G. Jung: „*Nauč se z teorie všechno, co můžeš, ale v tváři v tvář druhému člověku na učebnici zapomeň.*“ Každá osoba vyžaduje individuální přístup.

##### 3.1.1 Zásady komunikace

- Komunikace je sdělení
- Existuje digitální a analogová komunikace
- Nemohu nekomunikovat
- Každá komunikace má obsahový a vztahový aspekt
- Vztahová rovina určuje rovinu obsahovou
- Každá komunikace podléhá interpretaci

Příčemž digitální komunikace zahrnuje formu online komunikace, zatímco analogová mluvené slovo. Obsahový aspekt komunikace se předává takzvaně „*od hlavy k hlavě*“, kdežto vztahový aspekt „*od břicha k břichu*“. Obsahová rovina podává informaci a naproti tomu vztahová rovina rozhoduje o tom, jak je informace

---

<sup>9</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7117-8479-6

<sup>10</sup> HAVLENA, Ondřej. Komunikační dovednosti. *Ekonomie* [online]. 30.05.2009 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.havlena.net/ekonomie/komunikacni-dovednosti>



chápana. Jestliže se jeden z komunikujících během hovoru přestane cítit dobře, jeho vztahová rovina se „zkalí“. Dále se pak zabývá spíše tím, aby se vyrovnal se svými pocity, než aby naslouchal druhému subjektu.<sup>11</sup>

### 3.1.2 Druhy komunikace

Z hlediska dělení lze konstatovat, že druhově se komunikace dělí na verbální a neverbální.

K verbální komunikaci patří psaná a mluvená řeč. Jde tedy o schopnost, která je jednoznačně kulturně závislá, tzn. naučená.<sup>12</sup> Vedoucí zaměstnanec přichází ve své práci do styku s podřízenými, klienty a dalšími osobami. Je zapotřebí, aby si uvědomoval, jakým způsobem a v jaké míře svým projevem na okolí působí. Přizpůsobil sílu hlasu vytyčenému prostoru a nedával najevo nervozitu, nejistotu nebo dokonce strach. Zároveň dbát na správnou vzdálenost mezi jím a adresátem a stejně svědomitě pracovat s intonací, kterou dává najevo emoce. K profesionálnímu přístupu se váže důležitost schopnosti umět pracovat s vlastními emocemi a zároveň si zachovat určitou úroveň profesionality. Sebevědomé odprezentování vlastních myšlenek a jiných potřebných informací, je jedním z úkolů, které jsou každodenní náplní manažera na vedoucí pozici.

V oblasti komunikačních dovedností se klade důraz na neverbální projev a s ním spojený fyzický postoj vůči druhému. Z výzkumů v sedmdesátých letech vyplynulo, že při konečném posuzování sdělení byla u neverbálních signálů naměřena přibližně pětkrát silnější účinnost než u verbálních projevů.<sup>13</sup> Jestliže jsou tyto dva druhy komunikace v protikladu, bude mít větší váhu neverbální sdělení. Neverbální projevy jsou velice rozmanité a často těžko uchopitelné. Je velmi důležité naučit se vnímat signály, které k nám putují od druhého člověka a snažit se jim porozumět. Tato oblast především studuje, z horizontálního hlediska *proxemiku*, tedy správné určení vzdálenosti mezi diskutujícími a z vertikálního hlediska *posturologii*, uspořádání těla ve fyzickém prostoru. Dále i například

---

<sup>11</sup> *Everesta: Generální dodavatel řešení* [online]. 2019 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/komunikacni-mlha>

<sup>12</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8479-6

<sup>13</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8479-6

mimiku a gesta.<sup>14</sup> Pro manažera je klíčové rozeznat jednotlivé postoje svých pracovníků a správně s nimi pracovat. Zároveň si, stejně jako u již zmíněné verbální komunikace, zachovat profesionalitu. Být otevřený svým zaměstnancům. Otevřenost se odráží od zaujaté polohy těla. Čím více si druhého člověka pustí blíže k tělu, tím více mu dává najevo náklonost a důvěru. Nadřízení zaměstnanci si potřebují v pracovním kolektivu udržet autoritativní postavení.<sup>15</sup> Toho lze dosáhnout pomocí udržení příslušné vzdálenosti a odstupu, od svého podřízeného. Při žádání je naopak na místě, vzdálenost mezi subjekty zkrátit a získat od zaměstnance to, o čem nadřízený žádá. Při komunikaci nenarušovat osobní zónu adresáta požadavku. Osobní zóna zpravidla odpovídá délce od 50 do 120 centimetrů mezi dvěma diskutujícími subjekty. Jde o řeč prostoru, která spadá do základních oblastí neverbální komunikace a stejně tak, jako verbální komunikace, je i tato kulturně závislá, tedy naučená.

### **3.1.3 Komunikační bariéry**

Rozeznání rozdílných komunikačních forem v rámci rozdílných společenských tříd, může vedoucímu často pomoci v tom, kde se nachází chyba v komunikaci mezi úředníkem a klienty. Poradce na úřadě shledává jako důležitou náplň své práce zprostředkování informací, které vidí jako přínosné pro klienta. Na rozdíl od klienta, který chce jednoduchou odpověď na položenou otázku a nadbytečné informace pro něj ztrácejí význam. Především pokud se jedná osobu spadající do dělnické třídy a jedná se o typ člověka, který bezprostředně vyjadřuje své emoce. Je úlohou vedoucího, aby se zaměstnancem vyřešil případné neshody, vzniklé za takových situací. V tomto konkrétním případě, není od věci, pracovníka přesměřovat na vyjadřování v jednoduchých krátkých větách a nepoužívání cizích slov či odborných zkratk. Tak aby to pro adresované klienty bylo co nejvíce srozumitelné. V pracovním prostředí se nejsilněji obtíže při dorozumívání projevují, když má porada odstranit nebo zmírnit poruchy v komunikaci a s tím spojené psychické konflikty. Tedy při úloze, při níž je každá porada odkázaná na rozhovory o pocitech či náladách. Problémy nastávají také v případě, kdy

---

<sup>14</sup> Houbová, Drahomíra. 2004. Psychologie pro právníky. Brno: Masarykova Univerzita, 2004. ISBN 80-210-3468-8.

<sup>15</sup> HAVLENA, Ondřej. Komunikační dovednosti. *Ekonomie* [online]. 30.05.2009 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.havlena.net/ekonomie/komunikacni-dovednosti>

mezilidské vztahy na pracovišti nevykazují přátelskou spolupráci, naopak jsou roztříštěné nebo se mezi sebou pracovníci dostatečně neznají. Úlohou vedoucího je vést porady tím způsobem, aby se komunikační bariéry odstranily. A stejně tak se pokusit odstranit případné překážky v komunikaci mezi klientem a úředníkem. Nápomocné mu může být společné jednání, místo mluvení a interpretace co nejkonkrétnějších kroků řešení. Věnování se neverbálním formám komunikace a jednání v klidném rozpoložení.

Jako obranu proti komunikačním bariérám lze taktéž využít zpětnou vazbu, jako nástroj využitelný z několika hledisek. Správný přenos informací lze ověřit na základě vnímání. Vedoucí zjišťuje, zda jeho sdělení bylo dobře pochopeno a interpretováno ve správném slova smyslu. Zpětná vazba na úrovni kódu může mít charakter kompletního zopakování pokynu. Pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slova od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně.<sup>16</sup> Nejdůležitější zpětná vazba je z hlediska pochopení významu. Tady se vedoucí dozví, zda byl opravdu správně pochopen a takovou informaci si ověřuje praktickou kontrolou. Velmi významné je v tomto ohledu hodnocení výkonu pracovníků, ale i hodnocení výkonu vedoucího a jeho schopností řízení z pohledu svých podřízených. Tedy vzájemná zpětná vazba.

### **3.1.4 Řešení konfliktů**

Ve většině případů se konflikt jeví jako problém delší dobu prohlubující a destabilizující systém jako celek. Jde o proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích zájmů.<sup>17</sup> Konflikty vznikají z různých příčin a často na základě nedostatečné či špatné komunikace. Málokdy vznikají bez příčiny a náhle.

Pracovní konflikty se odehrávají mezi jednotlivými pracovníky nebo mezi pracovními skupinami. Každý konflikt ovlivňuje z velké míry individuální přístup zúčastněných osob a jejich snaha danou situaci vyřešit. Záleží poté, v jaké roli se osoby nacházejí. Navrhovatelé jsou osoby, které iniciují řešení konfliktů. Mohou být sami součástí procesu nebo pouze aktéry. Jinak řečeno třetí stranou konfliktu,

---

<sup>16</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí s rozšířenou působností*. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2006.

<sup>17</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí s rozšířenou působností*. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2006.

kteřou nejčastěji zaujímá manažer, z pozice toho, který konflikt urovnává. V roli odpůrce je ta strana, která důsledky jednání nevidí toliko závažné, oproti navrhovateli.

### 3.1.5 Přístupy a postup řešení konfliktů

Pro zvolení správného přístupu k nějakému řešení, je nejdříve důležité zjistit, jaká byla příčina vzniklé neshody. Počátkem je nemožnost dosáhnout shody, ať už ve vůli, cítění, vnímání, v myšlení či představách, které jsou odlišné od představ druhé strany. K nemožnosti shody se musí připojit ještě takové interakční jednání jedné strany, ve které bude druhá strana spatřovat omezování vlastních cílů, zájmů, pocitů.<sup>18</sup> Není důležité, zda je tento pocit oprávněný či ne, ale zda existuje. Žádná událost nemá pouze jednu příčinu, vždy se jedná o souhrn prožitků, které jsou následně ovlivněné dalšími interakcemi osob, jichž se to týká a stávají se podnětem pro určitý výstup.

Existuje pět základních přístupů pro zvládnání vztahových konfliktů, přičemž ani jeden není brán, jako nejlepší nebo nejhorší. Vždy záleží na individuálně řešené situaci, přístupu manažera, a především správně zvolené strategii. V praxi se využívá všech pět a záleží pouze na tom, jakým způsobem a v jakou chvíli se volí.

1. *Konfrontace* – nastává například ve chvíli, kdy jedna strana může zneužít svého mocensky vyššího postavení z formální pozice a jedná pouze na základě vlastních zájmů beze snahy spolupráce, nebo jiné formy vyjednávání. Jde tedy o nekooperativní jednání a nerespektování druhé strany. Následkem vznikají nepřátelské vztahy na pracovišti. Konfrontační přístup je využíván v situaci, kdy jde v zásadě o velmi důležité kritické otázky a hrozí škodlivost jednání. Zároveň se předpokládá užití moci z pozice manažera za potřebné, případně manažer jedná v krajní časové tísní.
2. *Kooperace* – Zde se naopak jedná o snahu konflikt řešit na základě spolupráce, ve vzájemně se respektující atmosféře. Snahou účastníků konfliktu je nalezení vyhovujícího a přijatelného řešení pro všechny strany.

---

<sup>18</sup> GLASL, F., in: BECK, R./SCHWARZ, G., *Konfliktmanagement*, München 1995, str. 23

3. *Vyhýbání* – nastává většinou u těch manažerů, kteří nejsou připraveni konflikty řešit a vypořádat se s problémovými vztahy na pracovišti. Je to přesvědčení, že řešení konfliktů je naopak škodlivý a nic neřešící akt. Jde o nekooperativní projev, podceňující vlastní zájem stejně jako zájem druhých. Následkem vyhýbání řešení konfliktů je frustrace na pracovišti a pocit pracovníků, že nemá cenu se k něčemu domáhat, protože to stejně nebude vedením řešeno. I přesto, může být takové řešení dostačující v případě, že práce manažera nesnese odkladu a na věci příliš nelpí. V takové pozici jde o prosazení moci, i přes odpor podřízených, a i takové jednání může mít z hlediska psychologie nakonec pozitivní dopad, nejde-li o čas.
4. *Ústup* – Neasertivní řešení, kdy manažer nebere ohled na své záležitosti. Upřednostňuje zájmy svých podřízených. V takovém případě přichází do značné míry o respekt a autoritu a stává se jednoduše zmanipulovatelným. Ústup je vhodné volit tehdy, kdy podstata problému není pro vedoucího tolik důležitá anebo, pokud nemá příliš na vybranou. Zároveň je na místě, aby podřízenému ustoupil a vložil v něj důvěru, která může sloužit jako motivační faktor, o čemž pojednává kapitola o pracovní motivaci.
5. *Kompromis* – Obě strany se částečně vzdávají vlastních zájmů, ve prospěch dohody. Zde se jedná o vzájemnou spolupráci. Volí se tehdy, kdy je problém složitějšího charakteru, oběma stranám na něm příliš nezáleží nebo jde o jiný důvod, který se pokládá za vyhovující pro zvolení takového typu řešení. Případně je věc projednávána v časové tísně a je zapotřebí ji vyřešit co nejrychleji. V zásadě jde o elegantní řešení sporu, kdy obě strany prokážou úctu a jsou ochotné ustoupit.

Zvolení správného přístupu může být rozhodujícím prvkem a zároveň klíčem k řešení. Je proto třeba s rozmyslem postupovat a vybírat tak, aby vše odpovídalo situaci. Úkolem vedoucího je, aby správně zvolil strategii, jejíž zvolení se odrazí na řešeném tématu. Mezi první korky zcela náležitě patří získání, co největšího množství informací o podmínkách problému. Následně je třeba zjistit, zda lze vyřešit situaci v rámci nějaké dohody nebo zda je konflikt takového rozsahu,

který je třeba řešit za pomoci jiných prostředků. Adekvátní postup zahrnuje i význam toho, aby se pracovalo se silnými stránkami zúčastněných osob. To znamená využívat jejich zkušeností, hodnot, pravidel. Vědomě je podporovat a zapojit do procesu řešení. Zároveň mohou být tyto hodnoty, s celým procesem daným člověkem přehodnoceny. Osoba může, na základě dobře zvolného postupu řešení a přístupu manažera, na celý problém změnit náhled, upravit své vyjádření i stanovisko a navrhnout odpovídající řešení. K pozitivnímu řešení konfliktů se může dospět jen tehdy, když každý jednotlivec vidí, že jsou uskutečňovány jeho oprávněné zájmy.<sup>19</sup>

Na řešení konfliktů lze použít jeden ze standardních postupů řešení problémů:

- identifikace a definice problému
- generování možných řešení
- vyhodnocení jednotlivých řešení
- rozhodnutí o vzájemně přijatelném řešení
- implementace
- vyhodnocení výsledků řešení.<sup>20</sup>

Konflikty nemusí mít vždy negativní dopad. Často jsou naopak podnětem pro řešení. Upozorní na některé problémy, mohou vést k inovacím nebo odstranění některých změn, vedoucích například k nečinnosti. Dále mohou podporovat komunikaci v pracovním sektoru a upevňovat jednotlivé vztahy na pracovišti. V opačném, tedy v tom negativní slova smyslu, který je v případě konfliktů předvídatelný, mohou vyvolávat očekávané negace. Například v případě nesprávného postoje vedoucího k problému nebo zvolení nesprávného řešení. Takové dopady mohou zakrývat příčiny, vést k regresi, ztěžovat komunikaci, vyvolat ztrátu pracovní motivace, roztržít mezilidské vztahy na pracovišti nebo také bránit adekvátnímu řešení.

---

<sup>19</sup> BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8479-6.

<sup>20</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí s rozšířenou působností*. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2006.

Konflikt je obtížné a kontroverzní téma. V rámci nácviku komunikačních manažerských dovedností je jeho řešení věnována v organizacích velká pozornost. Pracovní konflikty jsou v organizacích přirozeným výsledkem působení mnoha sil. Ačkoliv jsou potenciaálně velmi rušivé, nelze všeobecně říct, že jejich účinky jsou vždy jenom negativní.<sup>21</sup> Většinou je ale vnímán, jako negativní společenský prvek, zvláště poté v pracovním prostředí, kam se lidé pravidelně vrací a čelí různým situacím. Atmosféra na pracovišti hraje důležitou roli v pracovním životě každého zvláště a každého do jisté míry individuálně ovlivňuje. Z manažerské pozice není vždy jednoduché správně konflikt vyhodnotit a nejlépe ho potenciálně využít ve prospěch organizace. Formální a autoritativní moc uplatňovat v míře prospěšné pro pracovníky a zvládat nepříjemné situace odehrávající se v každé početně větší skupině lidí. Lze obecně konstatovat, že zvládání konfliktů je zahrnuto současně mezi vědu a umění, jako mnoho dalších manažerských schopností v procesu řízení lidí.

### **3.2 Motivace**

Motivace je jednou ze základních dovedností manažera. Jedná se o intrapersonální kategorii, jinak také řečeno, jako o kategorii řazenou do osobního přístupu. Tedy přístupu ve vztahu manažera k sobě samému. Níže je rozvinut pojem motivace v širším slova smyslu. Další část práce pojednává o Herzbergově teorii, jako o teorii dvou faktorů a závěr kapitoly je věnován jednotlivým druhům motivace.

Motivace zaměstnance může být charakterizována jako vnitřní pocit spojený s entusiasmem. Je to jakási snaha daného jednotlivce, vykonávat svou pracovní činnost. Lze o ní hovořit také jako o pohnutce, která pracovníka směřuje k rozhodnutí jednat.<sup>22</sup> Slouží k posílení pracovního nasazení, odpovědnosti i iniciativě zaměstnanců. Řadí se mezi jeden z nejdůležitějších nástrojů každého vedoucího. Správné využití motivačních nástrojů, ať se jedná již o nástroje finančního či nefinančního charakteru, může vést ke značnému zvýšení celkového pracovního výkonu.

---

<sup>21</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí s rozšířenou působností*. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2006.

<sup>22</sup> *Jak motivovat zaměstnance?* [online]. 31. 8. 2021 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/motivace-zamestnancu>

Nalézt cestu k účinné motivaci předpokládá schopnost zcela správně odpovědět na dvě základní otázky. Prvou je, čím zaměstnance motivovat, tedy co jim výměnou za jejich pracovní úsilí a nasazení nabídnout. Z velké pravděpodobnosti, zde sehraji nejvíce roli peníze, ale vliv mají i jiné, dále zmíněné prostředky. Druhá otázka souvisí s tím, jak s finančními i dalšími motivačními nástroji zacházet. To znamená, kdy a jakým způsobem je správně použít v co nejefektivnější možné míře.

### 3.2.1 Herzbergova teorie

Lze o ní hovořit také jako teorii dvou faktorů. Spočívá v tvrzení, že na pracovišti existují dvě skupiny faktorů. Absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval *Herzberg* faktory hygienickými, druhou faktory motivačními.<sup>23</sup> Motivátory mají za cíl, aby zaměstnanci pracovali s vysokým nasazením a pílí. Patří k nim i okolnosti, o které mohou usilovat. Například možnost dosáhnout lepší pozice s vyšším platovým ohodnocením. Hygienické faktory nemají motivační účinek. Jejich nedostatek, či úplná absence může být příčinnou demotivace či zhoršení výkonu. Jde především o pracovní podmínky na pracovišti. Můžou to být pracovní vztahy, které nesou za následek negativní postoj k práci, pracovní nejistota či neposkytování dostatečného množství zaměstnaneckých výhod.

Z Herzbergovy teorie vyplývají dva důležité závěry. Prvým je, že nespokojené zaměstnance lze motivovat jen s obtížemi, a pokud se to podaří, bývá jejich motivace dražší. Druhým závěrem je, že odstranění nespokojenosti zaměstnance, nemusí vždy vést k jejich motivaci. Omezit příčiny nespokojenosti je důležité, jde však jen o podmínku nutnou, nikoli postačující.<sup>24</sup>

### 3.2.2 Motivační faktory

Motivační faktory mohou být pro pracovní výkon jak příznivé, tak i nepříznivé. Lze je tedy třídit z různých hledisek.

---

<sup>23</sup> Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga. In: *PM Consulting* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/dvoufaktorova-teorie-fredericka-herzberga/>

<sup>24</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.



Podle amerického psychologa *Abrahama Maslowa* rozlišujeme třídění potřeb. Rozlišení vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu. S tím jsou spojené i faktory, které pracovníky motivují a současně jsou s tím spojeny i jednotlivé potřeby, které jsou uspokojovány postupně. Potřeby „*hierarchicky vyšší*“ působí především tehdy, jsou – li současně uspokojeny potřeby „*nižší*“. K pěti skupinám motivačních faktorů, na kterých je Maslowova pyramida potřeb založena patří:

- *Potřeby fyziologické*, které jsou podmínkou pro přežití. Uspokojuje je především mzda za práci.
- *Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví*, o jejichž uspokojení rozhodují především pracovní podmínky a prostředí pracoviště.
- *Potřeby sociální*, tj. přátelství, sounáležitosti, společenské přijetí. K jejich uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti a sociální navazování kontaktů, které se uskutečňuje v každém kolektivním zaměstnání.
- *Potřeby uznání*, tedy ocenění, sebeúcta, prestiže, úspěchy, respekt a pozornost ostatních. Jsou označovány také jako potřeby vlastního ega. Jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení i sebevědomí.
- *Potřeby seberealizace*, pod které spadá i potřeba uplatňování vlastních schopností. Dále získávání nových zkušeností, řešení problémů a potřeba oplývat vlastními nápady a kreativitou.

Jak tvrdil Maslow: „*uspokojená potřeba přestává motivovat.*“<sup>25</sup> Z tohoto tvrzení lze vyvodit, že pracovní motivace závisí především na potřebách, které nejsou uspokojené. S tímto tématem souvisí i odměňování pracovníků. Odměňování úzce navazuje na uspokojení určitých potřeb a jako jedna z několika forem nástrojů, je součástí oblasti pracovní motivace, jelikož většina osob vykonává práci především za účelem zisku. Ustanovení zakotvující tyto myšlenky jsou k nalezení již v samotné *Listině základních práv a svobod* (dále jen „*Listiny*“) pod článkem 26 *Listiny*. Ten stanovuje že, každý má právo získávat prostředky pro své životní potřeby prací. Dalším článkem potvrzující danou hodnotu odměn je článek 28 *Listiny*, jež stanovuje, že zaměstnanci mají právo na spravedlivou

---

<sup>25</sup>URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Další podrobnosti stanovuje zákon.<sup>26</sup>

Obecně lze konstatovat, že uspokojení potřeb či získávání samotného zisku, lze chápat jako odměnu. Pojem odměna je pojat v širokém slova smyslu a nespadá pod něj pouze odměna finančního charakteru. V podstatě jde o cokoli, co je pro zaměstnance příjemné a uspokojuje některou z jeho potřeb. Zároveň slouží, jak již bylo zmíněno, jako motivace pro určitou pracovní činnost. Hned několik důvodů udává, proč jsou peníze chápány jako jedna z nejčastějších a nejefektivnějších odměn. Především jimi lze uspokojit hned několik potřeb zároveň. Na druhou stranu, ne vše lze uspokojit penězi a zde nastává okamžik pro ty potřeby, které takovou formou uspokojit nelze. Odměněn může být pracovník, již v samotném průběhu činnosti, například skrze hmatatelné výsledky, které jsou výsledkem dobře odvedené práce. Podpoří si tím, vlastní hrdost a je schopen vidět dovednosti, které jsou v jeho silách. Sám rozhoduje o své činnosti a zároveň cítí, že je pro danou organizaci přínosem. Finanční odměny nastávají většinou až ve chvíli, kdy je práce dokončena. Případně pokud uběhne stanovená lhůta a odměna přichází ve formě výplaty. Nemělo by se jednat o automatický úkon. To znamená, že odměna za práci je vázána na průběžně podaný pracovní výkon zaměstnance či na dosažení určitého pracovního cíle. Pokud chybí vynaložené úsilí, chybí zároveň motivační efekt, který by měl vynaloženou aktivitu za práci doprovázet. Často se poté stává, že finanční odměna postrádá smysl z hlediska motivátoru. Hlavně tedy z hlediska motivace výkonové.

Motivaci na základě odměn, označujeme jako motivaci pozitivní. *Pozitivní motivace* slouží k podpoře chování, které je pro organizaci žádoucí a je v jejím zájmu ji podpořit.<sup>27</sup> Dále se se práce věnuje jednotlivým druhům motivace v samostatné kapitole uvedené níže. Závěrem této kapitoly je důležité zmínit základní pravidlo. Odměny od nadřízeného, jejich zvolené hranice a míra hodnocení, se odráží v jednání každého zaměstnance. V pracovním prostředí je intenzivně soustředěna pozornost na jednání samotného vedoucího. I proto se dá dovozovat, že zaměstnanci často své nadřízené napodobují, ať již na vědomé či

---

<sup>26</sup>Listina základních práv a svobod: čl. 26, odst. 1. a čl. 28 In: . ročník 1993, číslo 2.

<sup>27</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

nevědomé úrovni. Daný vedoucí se stává vzorem, k čemuž je vázaná i velká zodpovědnost.

### 3.2.3 Druhy pracovní motivace

Druhově lze motivaci rozlišovat na *vnitřní* a *vnější* nebo také na motivaci *pozitivní* a *negativní*. Další dělení se odvíjí od různých hledisek. Příkladem můžou být *hmotné* a *nehmotné* faktory motivace.

### 3.2.4 Vnitřní

Pokud by měla být vnitřní motivace přenesena na stupně Maslowovy hierarchie, byla by znázorněna na čtvrtém a pátém stupni. Tento druh se vztahuje na potřeby, které jsou naplněny vykonáváním konkrétních pracovních úkolů, které jsou v rámci zaměstnání přiděleny. Souvisí přímo s konkrétním požadavkem. U vnitřně motivovaných zaměstnanců, je zapotřebí maximálně využít jejich potenciál. V rámci pracoviště bývají často vyrovnaný a pozitivně tím přispívají jak sami sobě, tak i celkové atmosféře na pracovišti. Individuální výkon je odrazem každého hodnocení jedince.

K rozvoji vnitřní inovace slouží nástroje, které je možno a doporučováno v pracovním prostředí náležitě využívat. Na jejich základě a při správném uchopení jejich podstaty, lze na pracovníka určitými impulsy motivaci úspěšně delegovat. Jedním z nástrojů je *samostatnost*. Ta vychází z přirozené lidské potřeby řídit činnost, na základě vlastního úsudku. Důležité je věnovat lidem důvěru, ale zároveň dbát na průběžnou kontrolu. Nejde přitom o svěřeni celé práce, včetně odpovědnosti za ní, na někoho jiného. Jde o postupné částečné delegování některých pravomocí a činností, které jsou pro danou osobu zvládnutelné. Dalším nástrojem je *dosahování a rozvíjení nových schopností*. To znamená například pověřovat podřízeného činnostmi, které jsou výzvou a podporují ho v dalším rozvoji. Tento nástroj zároveň naplňuje základní lidskou potřebu své činnosti zdokonalovat. Přispívají také například *viditelné výsledky*, především zdůrazňování a hovoření s lidmi o důvodech, proč je jejich práce důležitá. Co a komu přináší. Posiluje se tím význam jejich pozice a práce jim dává smysl. *Konkrétní výsledky za odvedenou snahu* zvyšují opět sebevědomí a sebedůvěru. Důležitou roli hraje i *zadávání srozumitelných úkolů*. Je zapotřebí dostatečně specifikovat požadavky, aby jim jejich adresát porozuměl a nedělal zbytečné chyby. Stejně tak není na škodu, zajímat se, zda podřízeného nenapadají k zadání *připomínky* či *nějaké návrhy*. Jasně

stanovený a *spravedlivý systém hodnocení* je nedílnou součástí těchto nástrojů. To znamená, že je důležité určit, kdy a za co je možné získat odměnu. *Poskytování zpětné vazby* pro vedoucího je jedním z nástrojů určující jeho míru úspěšnosti v motivování svých podřízených. Pro zaměstnance je podstatné vědět, že práci odvádí dobře. Tato ubezpečení rozpouští případné nejistoty. Obzvláště pak u nových zaměstnanců. *Zodpovědnost* sehraje význam jako motivační nástroj, kdy jde o poskytnutí možnosti rozhodovat. Případně se zajímat, jak by daný pracovník řešil konkrétní možné situace. Upevňuje se tím pocit osobní důležitosti. Vedoucí takové návrhy nekritizuje, naopak jim naslouchá a stanoví si na ně vlastní názor. Případně na ně po vyslechnutí poskytne zpětnou vazbu.

### **3.2.5 Vnější**

Může být definovaná jako vše, co je získatelné odměnou za pracovní výkon. Každého individuálně motivuje něco jiného. Příkladem může být peněžní odměna, nadcházející povýšení, možnost zvýšení finančního ohodnocení a s tím spojený karierní růst, uznání či prestiž. Mezi nejčastější motivace tohoto typu patří právě výše platu. Tento faktor, může být i rozhodujícím prvkem ve výběrovém řízení, na jehož základě uchazeč pracovní místo přijme či odmítne.

### **3.2.6 Pozitivní**

Může se jednat o *vnější* i *vnitřní* druh motivace. V případě vnitřní jde o ideální stav. Pracovník naplňuje svou roli na základě vlastní vůle. Pracuje, protože chce sám od sebe, a to ho činí spokojeným. Nedochozí tak k možným syndromům vyhoření a podobným pracovním selháním. U vnější motivace je základem odměna. Odměna může být v jakékoli formě. Záleží na povaze a osobnosti každé individuální osoby. Smyslem je vybrat takovou, která bude cíleného zaměstnance motivovat dostatečným způsobem.

### **3.2.7 Negativní**

Tento druh motivace způsobuje nespokojenost zaměstnanců. Zvyšuje fluktuaci, která má negativní dopad na celou instituci. Pracovníci jsou demotivováni, úkoly realizují s nechtím a často takovou náladu přenáší i na zbytek ostatních pracujících. Nachází se zde:

- nadměrné požadavky
- nespravedlivé ohodnocení a trestání
- neplnění slibů a nekorektní jednání

- špatný nebo žádný vztah s nadřízeným
- zhoršené vztahy na pracovišti
- nízká mzda
- nejasné vyhlídky do budoucnosti
- nedostatečná a rozporuplná komunikace ze strany nadřízeného.

Obecně lze říci, že pozitivní motivace je efektivnější než negativní. Nadměrné sankcionování se stává posléze kontraproduktivní. Trestání za nezvládnání pracovních úkolů spíše k zvýšenému počtu rezignací nežli naopak žádaného pracovního nasazení.

### 3.2.8 Hmotné a nehmotné faktory

*Nehmotné faktory* bývají často podceňovány. Jedná se například o pochvalu, uznání či možnost získávání nových zkušeností. Manažeři opomíjejí, že naplňují právě ty potřeby, které penězi uspokojit nelze. Součástí je i takzvaná seberealizace.

*Hmotné faktory* zahrnují již zmíněné peníze. Penězi lze uspokojit hned několik potřeb zároveň. I zde ale platí, podobně jako pro jiné hmotné faktory, že motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb zpravidla klesá.<sup>28</sup>

### 3.3 Schopnost rozhodování

Se schopností rozhodování se úzce pojí téma osobnosti manažera, jakožto subjektu, do jehož rukou je pravomoc rozhodování svěřena. Zároveň se jedná o osobu mající zpravidla poslední slovo v otázkách týkajících se pracovních činností. Rozhodování je nedílnou součástí každodenní pracovní náplně. Jde o běžnou a neustále se opakující činnost, jejímž cílem je dosažení určitého verdiktu v probíhající situaci nebo ve věci o níž má být rozhodováno. Je to velmi vážný duševní proces. *Paul Slovic* dokonce nazývá proces rozhodování "*esenci inteligence*". Soudobá věda pokračuje v objasňování kognitivních procesů, které spolupůsobí při rozhodování i metod, které člověk používá k vyřešení určitého problému. Až na výjimky mají všechny neurologické a psychické poruchy vliv na schopnost rozhodování. Na rozhodovací procesy má vliv typ osobnosti. Impulzivní lidé se rozhodují ukvapeně. Lidé klidní se sebedestruktivní tendencí se vědomě rozhodují pro špatná řešení. Nejistí lidé nejsou schopni se rozhodnout pro žádnou z

---

<sup>28</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

možností. Schopnost rozhodování může brzdit strach ze změn, z rizika, strach z nedostatku informací, strach před nutností se rozhodnout. Je s tím spojen nízký stupeň sebevědomí, nejistota, citová labilita, ale také perfekcionismus.<sup>29</sup> Proces rozhodování lze shrnout do fází.

*Fáze identifikace* zahrnuje prvotní rozpoznávací proces, jehož součástí je především analýza problému, zjišťování podmínek a stanovení příčin. Jde o proces uvědomění si problému vyskytující se na pracovišti a jeho následné vyhodnocení. Cílem je zjistit okamžité či potencionální negativní důsledky a jakým způsobem jim předejít.

*Analýza a formulace* se týká podrobnějšího rozpoznávání a specifikace stránek problému. Dalšími spojitostmi, které jsou vázány na danou situaci. Správná formulace má zásadní význam pro kvalitu řešení. V této fázi je zapotřebí stanovit jeho jasné cíle a vymezit okruh osob, kterých se problém týká nebo jim mohou být dotčeni. Zásadní je poté, zda jde o cíle krátkodobé nebo dlouhodobé. Optimální jsou ty cíle, které jsou dosažitelné. Člověk se ustáleně snaží dosáhnout toho co chce, v co nejkratším možném časovém horizontu, s co nejlepším možným výsledkem.

*Tvorba variant* je etapou kladoucí vysoké nároky na tvůrčí osobnost rozhodovatele. Obsahem je zpracování, co nejrozsáhlejšího okruhu možností diferenciativně stanovených. Zde se uplatňuje pravidlo čím více vymyšlených konceptů, tím je procentuálně vyšší naděje na dosažení úspěšného řešení. K tomu je nápomocné společné posouzení věci, kdy manažer může využít návrhů plynoucí nejen z jeho vlastní hlavy, ale i z myšlenek ostatních.

Následně jsou stanoveny *kritéria hodnocení*, jako předpoklad pro stanovení správné varianty. Jedná se o *kvalitativní* nebo *kvantitativní* kritéria. Pod *kvalitativními* si lze představit dopady rozhodnutí, z pohledu sociálně politického. U *kvantitativních* jsou rozhodující taktéž důsledky, ale čistě ekonomického charakteru. Kritéria pro hodnocení variant rozhodovacího procesu by měla splňovat určité požadavky. Patří mezi ně především úplnost. Soubor kritérií, by měl umožnit posoudit a zhodnotit všechny přímé i nepřímé, pozitivní i negativní důsledky variant. Přičemž je důležité brát zřetel na zásadu neredundance, to znamená, že

---

<sup>29</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí s rozšířenou působností*. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2006.

každý aspekt při tvorbě souboru kritérií hodnocení, by měl být použit pouze jednou.<sup>30</sup>

V konečné fázi je kladen důraz na *vlivy a účinky* zvolené strategie. Někdy je žádoucí odborný pohled, a v některých situacích může být naopak větším přínosem pohled laika. Oba pohledy, mohou být nápomocné vedoucímu při konečném stanovení řešení, jelikož hodnocení a samotný výběr je koneckonců v jeho rukou. S rozhodnutím bude tatáž osoba nést zároveň i odpovědnost. Realizace je finálním procesem, kdy dochází k implementaci zvoleného řešení, na nějž má vliv i jednání a přístup dalších subjektů. Úkolem manažera je nejen kvalitní příprava, ale i volba a komunikace, která zahrnuje předání podstatných informací. Kontrola výsledku, proces završuje a udává, v jaké míře bylo rozhodnutí úspěšné, případně stanoví prostor pro zlepšení postupu v nadcházejících řešených situacích. K zvýšení kvality řešení rozhodovacích problémů, může přispět uplatnění racionálních postupů rozhodování, dostatečné informační vybavení a aplikace různých metod a modelů rozhodování.<sup>31</sup>

### 3.4 Odpovědnost a kontrola

Vedoucí zaměstnanci vykonávají svou činnost v rámci pracovního poměru dle *zákoníku práce*. Jelikož celý *zákoník práce* vychází z předpokladu, že zaměstnanec je ve vztahu se zaměstnavatelem slabší stranou, upravuje práva a povinnosti ve prospěch zaměstnanců tak, aby jim zajistil nutnou ochranu. V důsledku tohoto přístupu, je odpovědnost vedoucího zaměstnance ve srovnání například s rozsahem odpovědnosti člena statutárního orgánu, společností výrazně omezená.<sup>32</sup> Vedoucí zaměstnanci mají oproti svým podřízeným větší rozsah pravomocí. Na druhou stranu mají i větší odpovědnost. Nejen za činnost sami vykonávající, ale i za činnost svých zaměstnanců. Jedná se o speciální povinnosti, jako je například průběžná kontrola a hodnocení výkonů svých podřízených na základě jejich odvedené práce. Patří zde i vytváření příznivých podmínek, zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Z právního hlediska, lze obecně

---

<sup>30</sup> *Management: Rozhodování* [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/management-rozhodovani.php>. Seminární práce.

<sup>31</sup> *Management: Rozhodování* [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/management-rozhodovani.php>. Seminární práce.

<sup>32</sup> GÜRLICH, Richard. Odpovědnost vedoucího zaměstnance. *Právo* [online]. 2016, 8. listopadu [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.byzmag.cz/odpovednost-vedouciho-zamestnance>

řící, že zaměstnanci jsou povinni nahradit zaměstnavateli škodu, kterou poruším vlastním zaviněním v souvislosti s plněním pracovních úkolů. Tím je v zásadě vymezen úsek jejich odpovědnosti, oproti práci vedoucího, která obsahuje odpovědnost většího rozsahu. Dovednost přijímat zodpovědnost za vlastní práci a zároveň práci podřízených, je klíčová i z hlediska kontroly.

Smyslem kontroly je rozpoznat případné nedostatky, včas je odstranit a upozornit na ně pracovníka tím způsobem, aby k nim nedocházelo opětovně. Kontrola, která je od pracovníků očekávaná zvyšuje tendenci ke snaze správně vykonávat svou činnost. Pravidlem zůstává fakt, že pokud vedoucí své pracovníky kontroluje osobně, zaměstnanci své práci věnují zvýšenou pozornost. Ten samí princip funguje i v opačném případě. Pokud nejsou podřízení pravidelně kontrolováni, jejich snaha se zlepšovat a odvádět práci na dobré úrovni, bude menší. Dokonce může být trvale odstraněna. Zaměstnanci, by měli být seznámeni s procesem kontroly, s jejími jednotlivými body i s případným závěrem. Jasně dané podmínky kontroly předchází zvýšenému stresu na pracovišti a obavám z nedostatečně podaného výkonu.



#### 4. Možnosti hodnocení a rozvoj manažerských kompetencí

Kompetence a míra jejich dispozice jsou obtížně měřitelné a obtížně vzájemně srovnatelné. Pro jejich hodnocení se užívají poměrně specifické postupy, přístupy a nástroje. Předpokladem pro hodnocení jsou dva podmiňující faktory. Prvým je objektivita, která zahrnuje průběžné sledování výsledků, ale i práce vedoucích zaměstnanců. A dále také zde sehraje roli účinný nástroj, v podobě metod hodnocení. Druhý předpoklad se odvíjí od způsobu předání hodnocení, které je založeno na schopnosti správné komunikace a souvisí se sdělenou zpětnou vazbou. Předmět hodnocení kompetencí se zaměřuje na výsledky, chování, které úzce navazuje na dodržování určitých pracovních předpisů a v neposlední řadě také na schopnostech a potenciálu manažera.

Hodnocení se vždy opírá o určité nástroje. K hlavním nástrojům hodnocení podporujícím jeho objektivitu patří především:

- *Stanovené cíle*, odvíjející se od výsledků práce a dlouhodobých priorit organizace
- *Normy a standardy*, kdy je manažer posuzován na základě předem daných kritérií, které jsou následně porovnávány s jeho skutečně dosaženými výsledky. Tyto nástroje jsou chápány jako prvek ustanovující určitou kvalitu odvedené práce.
- *Posuzovací stupnice*, jako nástroj v podobě grafických, numerických, případně i slovních stupnicích. Nejčastěji v podobě čtyřbodové škály, kdy každá jednotlivá škála zaznamenává určité postoje a hodnoty, vypovídající stanovené kvality. Stupnice jsou odrazem pro hodnocení komunikačních dovedností, schopností řídit úsek vedoucímu svěřený a jiných manažerských schopností.
- *Matice kompetencí*, vymezuje dovednosti žádoucí pro výkon činnosti přisuzované pracovní pozici. V případě vedoucího jde tedy o schopnosti organizace, komunikace, řešení konfliktů, motivování podřízených a dalších. Jednotlivým kompetencím je věnovaná třetí kapitola teoretické části této práce.
- *kontrolní seznamy (tzv. check-listy)* slouží, jednak jako instrukce pro správné plnění pracovních úkolů, a dále představují také souhrn činností,

kteře by měl vedoucí vykonávat v rámci své práce. Jedná se o nástroj pro kontrolu či průběžné hodnocení. Tento nástroj je vhodný pro zaškolování nových vedoucích pracovníků, u kterých nadřizený zjišťuje, zda je již plně zaučený a zvládá všechny své povinnosti.

- *Kritické případy* jsou nástrojem vyhodnocení pozitivních a negativních prvků, které se v rámci pracovní činnosti u vedoucího zaměstnance projeví. Je cílený na konkrétní osobu manažera. Záměrem je trvalé odstranění negativních prvků, a naopak podzdvihnutí těch pozitivních. Většinou se jedná o pravidelné hodnocení pracovníků.
- *Assessment (development) centra* jsou z hlediska finanční náročnosti využívána především k hodnocení manažerů a jejich pracovního nasazení. Součástí jsou modelové situace, případové studie či další nástroje, jakožto testy znalostí, dovedností a jiné testy určující kvalitu manažerských schopností.
- *Personální a manažerský audit* je nástrojem vnějšího posouzení schopností, zkušeností, nebo potenciálu klíčových zaměstnanců, především manažerů, prováděného zpravidla specializovanými poradci. Probíhá většinou při změnách v organizaci, a to ve snaze posoudit manažerské a další schopnosti osob v souvislosti s jejich novými úkoly a podpořit jejich optimální využití. Výsledkem může být i doporučení týkající se dalšího rozvoje osob.<sup>33</sup>

#### **4.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání a s tím také související pojem výchova, jsou klíčovými atributy každého pracovního managementu. Oblasti vzdělávání a výchovy spolu úzce souvisí a jsou vzájemně propojeny. Výchova je proces definování vlastní osobnosti, zatímco vzdělání osobnosti člověka formuje a dotváří. Jedná se o prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytyčených strategií dané organizace.<sup>34</sup> Současně jde o

---

<sup>33</sup>URBAN, doc. Dr. Jan. *Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání* [online]. 21. 3. 2017 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-predavani>

<sup>34</sup>VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

nástroj určený k dosažení vyšších cílů organizace, přispívá k vlastnímu seberozvoji a uspokojení potřeby jedince rozšířit své znalosti v oboru.

## **4.2 Specifika kompetenčního rozvoje**

Každý pocit vnitřního uspokojení je u jednice individuální. Závisí především na motivaci mít aktuální přehled o tématech, kterých se práce týká. Motivace vedoucích úředníků je zcela závislá na schopnosti být ve svém oboru napřed oproti svým podřízeným, jelikož on je vedoucí jednotkou a na něj se budou obracet pracovníci v souvislosti s tím, že něco neví nebo si nejsou jistý pracovním postupem. Souvisí s tím i stupeň nejvyššího dosaženého odborného vzdělání a další vzdělání získané za pomoci vlastní iniciativy. Potřeba mít neustále široký rozsah informací, které zásadně pozitivně ovlivňují řídicí schopnosti. A v neposlední řadě se téma prolíná s psychofyziologickými předpoklady, to znamená například s věkem, pohlavím, povahou a mírou individuálních potřeb, které mohou být sociologické či ekonomické.

Vnitřní spokojenost se dále projevuje skrze osobnost a daných nárocích v oboru. Jedná se o společenský význam práce, proměnlivost pracovních úkolů a podíl na konečných výsledcích instituce.<sup>35</sup> Záleží i na samotném pracovním prostředí. Atmosféře na místě určené k práci, osvětlení, hluk, klima a další faktory, které vedoucího pracovníka ovlivňují ve velké míře, stejně tak jako podřízené. Řadí se sem i sociálně-psychologické jevy. Tedy mezilidské vztahy či styl vedeného manažerství, realizované určitou nadřízenou osobou.

## **4.3 Rozvoj kompetencí v podmínkách veřejné správy**

Efektivitu vzdělávání ovlivňuje již výše zmíněná motivace k učení. Na motivaci působí hodnota, již účastníci přikládají k vlastní vynaložené energii k procesu vzdělávání. Z hlediska významu, zda je pro ně vzdělání přínosné vzhledem k jejich pracovnímu zařazení a budoucímu kariéernímu růstu. Vedoucí úředníci jsou nuceni v rámci své vykonávané pozice k průběžnému vzdělávání. Zákony, vztahující se k vybraným oborům veřejné správy, podléhají častým změnám a aktualizacím a je povinností každého vedoucího správně a zavčasu takové změny interpretovat svým podřízeným. Současně předat dostatek informací k těmto

---

<sup>35</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

změnám a vykomunikovat případné nejasnosti s podřízenými. Pracovní proces těmto změnám dostatečně přizpůsobit. Ze zákona vyplývá samostatná povinnost absolvovat určité školení.

Povinnost vedoucích úředníků vzdělávat se, upravuje *ustanovení § 27 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 227/2009 Sb.* Vzdělání je většinou rozděleno na obecnou a zvláštní část. *Obecná část* je věnována manažerským oblastem, tak aby se vedoucí seznámili s hlavními kritérii řízení vlastního pracovního týmu. Důraz je kladen na zvládání konfliktních situací a jak správně věci s podřízenými vykomunikovat. Kromě komunikace je část koncipována na oblast prezentování vůči veřejnosti, tedy schopnosti vhodně úřad prezentovat. Případně i odbor, ve kterém má vedoucí řídicí pozici. Jakým způsobem vybírat jednotlivé zaměstnance a jejich osobní charakteristiky. Důležité téma je i sebeřízení a často oblíbený timemanagement, který je zaměřen na schopnost efektivního uspořádání vlastního času. Vedení týmu, jeho rozvoj, motivační teorie a vhodná aplikace těchto teorií v praxi. *Zvláštní část* je zaměřena na přehled činností vykonávaných podřízenými úředníky. Povinností vedoucího úředníka je ukončit povinné vzdělávání vedoucích úředníků do dvou let od dne, kdy byl ustanoven do své funkce. Kurzy jsou různé, vedoucí si většinou volí sám, u jaké instituce je chce realizovat z výběru, který mu je nadřízeným poskytnut.

## PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této práce je zpracována na základě metod kvalitativního výzkumu, za pomoci polostrukturovaného rozhovoru a analýzou otevřeného kódování.

### 5. Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je zaměřen na popis, objevování a zjišťování určitých jevů. Napomáhá s formulováním a porozuměním procesů a vzorců chování jednotlivců. Opírá se o prožitky mezilidských vztahů, systému, prostoru a času zasazených do širokého kontextu. „*Hlavním úkolem je objasnit, jak se lidé v daném prostředí a situaci dobírají pochopení toho, co se děje, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své všednodenní aktivity a interakce.*“<sup>36</sup> Oproti kvantitativnímu zkoumání, jehož cílem je ověření dopředu stanovené hypotézy, na širokém poli dotazovaných respondentů, na základě zpracovávání statistických souvislostí mezi proměnnými, využívá kvalitativní výzkum více slova a většinou hledá odpovědi na otázku „*proč*“. Cílem kvalitativního výzkumu není primárně testování hypotéz, ale hledání významu lidského chování. Umožňuje obvykle získat relativně více informací o malém počtu jedinců. Základním nástrojem je rozhovor neboli interview. Lze jej chápat, jako řízenou verbální komunikaci, při níž dochází k vyžádání a přenosu zprávy o předem vymezeném objektu, realizovanou s osobou, která má se zkoumaným jevem určitou spojitost. Jde o požadavek získání informací širokého rozsahu na dané téma. Další techniky kvalitativního výzkumu jsou například:

- zúčastněné pozorování,
- terénní výzkum,
- biografická analýza a další.

Mezi hlavní výhody rozhovoru, jako nástroje, patří možnost propojení několika strategií ke sběru dat a získání obširnějších informací. Je snadné jej přizpůsobit v průběhu procesu zkoumání. Snahou je získání komplexně zpracovaných dat. Nevýhodou je obtížné zpracování a časová náročnost sběru informací. Problémy jsou spatřovány i v zavěřeném zobecňování výsledků analýzy a jejich možné ovlivnění z pohledu zkoumajícího, vlastními myšlenkovými názory.

---

<sup>36</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

Mezi hlavní druhy patří *strukturovaný*, *polostrukturovaný* a *nestrukturovaný rozhovor*.

- *Strukturovaný rozhovor* je využíván v podobě postupného dotazování na základě předem stanovených otázek. Tazatel postupuje dle vlastní struktury a zaznamenává odpovědi do formuláře. Pro úspěšnost a spolehlivost techniky je doporučeno, aby respondenti byli náhodného výběru. V praxi je často využíván například ke zjištění spokojenosti určité služby v okruhu osob, těchto služeb využívajících.
- *Polostrukturovaný rozhovor* je částečně řízený, má předem stanovenou oblast zkoumání a okruh otázek, které napomáhají udržet směr. Neodchylují se od zkoumaného tématu. Pořadí otázek i jejich formulace může být v průběhu pozměněna. Zároveň je možné úplné odstranění některých otázek nebo naopak jejich doplnění, jejichž přínos byl zjištěn, až v průběhu výzkumu. Podstatné je dodržení stejného pořadí u každého realizovaného rozhovoru. Následně jsou odpovědi porovnávány. Toto dodržení zajistí stejnou skladbu pořadí a tím i jednodušší komparaci dat.
- *Nestrukturovaný rozhovor* je technika zkoumající sociální realitu. Nachází se zde záměrná absence předem stanoveného plánu. Předpokládán je pouze téma, které vychází z obsahu zkoumané otázky. Je založen na volném vyprávění respondenta, s možností využití široké škály pro vyjádření k danému tématu. Míra kontroly tazatele je nízká a jeho úkolem je zamezení vlastního nadměrného zasahování v průběhu rozhovoru. Přirozeně je nejvíce využíván v oblastech, o nichž neexistuje mnoho informací. „*Nestrukturovaný rozhovor má své místo v etnografickém terénním výzkumu. Výzkumník provádí zúčastněné pozorování, a navíc namátkově hovoří s aktéry v průběhu přirozených sociálních interakcí.*“<sup>37</sup>

Pro rozklíčování načerpaných informací v procesu výzkumu a k jejich následné interpretaci, slouží několik druhů kódování. Jedná se o *otevřené*, *axiální* a *selektivní* kódování. Výzkum v této práci je interpretován na základě *otevřeného kódování*. Cílem této metody je určení oblastí, jichž se dotýkají okruhy kladených otázek a následné přiřazení kódů k těmto oblastem. Kódy jsou voleny tím způsobem, aby obsahovaly konkrétní prvky v obecné rovině konceptu. Rozdíl mezi

---

<sup>37</sup> NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠŤOVÍČKOVÁ. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK, 2019. ISBN 978-80-7571-025-3., str. 326

konceptem a kategorií spočívá v tom, že koncept je ve vztahu ke konkrétnímu jevu v textu méně obecný než kategorie. Více konceptů se tedy dá sloučit pod jednu kategorii (např. více pracovních činností může spadat do kategorie denní řád). Výsledkem otevřeného kódování je seznam konceptů a kategorií, které nám dávají přehled o tématech v textu.<sup>38</sup> V kvalitativní analýze je kódem myšlena krátká fráze vyjadřující nejvýznamnější nebo shrnující znak určité skupiny dat a napomáhá uspořádat velké množství úryvků. Ty kódy, které vychází z dat, jsou klíčové a jedná se o tzv. zakotvené kódy.

## **5.1 Metody výzkumného šetření**

V souvislosti se zpracováváním tématu manažerských kompetencí jsem si pro svůj výzkum zvolila výše definovaný polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor je přínosný nástroj, který mi umožnil získat široký rozsah informací. Ke sběru dat jsem využila druh polostrukturovaného rozhovoru, v jehož rámci jsem si mohla předem stanovené otázky poupravit a doplnit. Doplněné otázky se staly následně významově klíčovými pro praktickou část této práce.

## **5.2 Výzkumný cíl**

Bakalářská práce je věnována tématu manažerských kompetencí, které působí a ovlivňují velkou část nejen organizací veřejného charakteru a jejich fungování, ale také mají vliv na práci samotného vedení a činnost zaměstnanců veřejné správy. Hlavní výzkumná otázka spočívá v tom, jakými hlavními manažerskými kompetencemi by měla osoba na vedoucí pozici disponovat. Vzájemně se zde prolíná téma, které souvisí s otázkou, zda jsou osoby, kteří dosahují těchto kompetencí správně pozičně zařazeni a jakým způsobem se zaměřit, na správný výběr osob, s dostatečně kvalifikovanými dovednostmi. Výzkumným cílem není potvrzení či vyvrácení hypotézy, jako je tomu tak u kvantitativního průzkumu, ale doporučení, jak by se správný manažer měl chovat. Jaké schopnosti by měl v rámci své práce předvádět.

## **5.3 Výzkumný soubor**

Okruh respondentů, kteří byli subjektem výzkumu, se vztahoval na osoby, zastávající vedoucí pozici. Na manažery pohybující se na pracovních místech veřejné sféry. Byli vybíráni z různých odborů, tak aby zajistili možnost srovnání

---

<sup>38</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* 4. vyd. Praha: Portál, 2016. 251 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

diferenciálních manažerských úředních pozic. Ve výzkumu disponovali čtyři vedoucí pracovníci, z toho byly dvě ženy a dva muži. Věková kategorie respondentů se pohybuje ve věku od 30 do 65 let, pracujících v odlišných oborech, s různým počtem podřízených zaměstnanců. Pro tento výzkum se naskytla příležitost realizovat rozhovor s osobou, mající patnáctiletou zkušenost s manažerstvím na úradě. Jednalo se o paní ředitelku Úřadu práce, a i přestože nešlo o vedoucí pozici v podmínkách obecního úřadu, na kterou je tato práce zaměřena, principiálně a tematicky se shoduje s řízením objektu, charakteru podobného obecnímu úřadu. Z tohoto důvodu byl tento rozhovor zpracován a do práce zahrnut, jako doplňující. Zároveň se jedná o prvotní výzkum, z něhož jsem čerpala a dle kterého jsem následně sestavila konečnou strukturu kladených otázek k následujícím rozhovorům.

První dotazovanou byla paní Bc. Skupinová, ředitelka odboru nepojistných sociálních dávek Úřadu práce na krajské pobočce v Plzni, konkrétně řídicí odbor státní sociální podpory a hmotné nouze. Druhou respondentkou byla vedoucí odboru sociálních věcí a péče, paní magistra Bláhová na Městském úradě v Kaplici, mající na starost čtyři podřízené zaměstnance. Třetí rozhovor byl uskutečněn s panem inženýrem Bodnárem na Městském úradě v Kaplici, který zastával post tajemníka, tedy osoby na vedoucí pozici s vyšším počtem podřízených zaměstnanců, včetně jednotlivých odborů, za které odpovídá. Čtvrtým respondentem je osoba na vedoucí pozici odboru dopravy pan inženýr Žahourek, Městského úřadu Kaplice, s počtem jedenácti podřízených zaměstnanců.

#### **5.4 Výzkumná data a seznam kladených otázek**

Výzkumy a sběr jednotlivých dat, byly realizovány v kancelářích vedoucích pracovníků obecního úřadu, s výjimkou prvotního rozhovoru, který byl uskutečněn v budově Úřadu práce. Průzkum byl záměrně veden v místech pracoviště vedoucích úředníků. Měla jsem možnost poznat jejich pracovní prostředí a lépe tak podhalit přístup každého respondenta, přímo v křeslech vlastních kancelářích. U některých rozhovorů jsem zachytila i okamžiky, kdy vedoucí zrovna vykomunikovával a řešil s podřízenými některé věci. Konkrétně v rámci každého rozhovoru, kromě prvotního.

Komunikace proběhla se všemi dotazovanými bez problému. Vedoucí byli ochotni a velmi dobře spolupracovali. Bylo mi odpovězeno na všechny mé kladené



dotazy, v dostatečném rozsahu informací. V případě mého pocitu, že otázka nebyla zodpovězena dle mých představ, jsem kladla doplňující otázky. Časově rozhovory odpovídaly přibližně 20–30 minutám čistého času. V případě schválení, od dotazované osoby, jsem si rozhovor zaznamenala v podobě audiozáznamu a čerpala z něj později při jejich konečném zpracování. Všechny čtyři průzkumy jsem současně sepisovala ve formě stručných poznámek na papír. Poznámky jsem následně vždy po každém uskutečněném rozhovoru, co nejdříve upravovala, doplnila o vynechané poznatky z vlastní paměti a převedla do elektronické formy v podobě psaného vyprávění.

Seznam kladených otázek:

1. Jaké jsou dle Vás nejdůležitější vlastnosti, které by neměly chybět správnému vedoucímu?
2. Jak postupujete v případě konfliktů mezi spolupracovníky. Případně mezi Vámi a podřízeným?
3. Jakým způsobem by bylo možné práci vedoucích úředníků ulehčit?
4. Jak by měl vedoucí rozvíjet své schopnosti? Co ho k tomu motivuje?
5. Co shledáváte jako zásadní při organizaci většího počtu zaměstnanců?
6. Co shledáváte jako klíčové v komunikaci s podřízenými?
7. Napadá Vás nějaká oblast z Vaší pracovní pozice, kterou považujete za problémovou?
8. Jaké jsou hlavní motivátory pracovníků?
9. Jak hodnotíte absolvované vzdělávací školení vztahující se na oblast manažerství? Považujete je za přínosná?
10. Uveďte některé negativní vlastnosti svých podřízených, které vám práci, komunikaci případně jiný okruh spolupráce sťažují.

## **5.5 Interpretace a analýza dat**

Získaná data interpretuji a analyzuji na základě metody otevřeného kódování, tedy takové metody, kde stanovují základní oblasti zahrnující společné prvky vyskytující se v odpovědích jednotlivých respondentů. Oblasti jsou definovány takto:

1. Kompetence z hlediska charakterových vlastností
2. Konflikty a proces jejich řešení na základě konfrontace

3. Komunikace jako nástroj nejen v oblasti organizace
4. Motivace v návaznosti na vzdělání a osobní rozvoj
5. Pochvala spolu s odměnami jako motivace
6. Kontraproduktivní vlastnosti úředníků

Shrnutí dat odpovídá výše uvedeným oblastem, které zahrnují přímé citace respondentů. Následně přiřazuji ke každé z těchto oblastí doplňující komentáře, které jednotlivé odpovědi srovnávají a prolínají se vzájemně s informacemi uvedenými v teoretické části práce. V komentářích uvádím některé další citace odpovídajících, které s konkrétními komentáři souvisí.

Z odpovědí respondentů je patrné, že získané informace pochází od sebe navzájem odlišných vedoucích pozic a vedoucích úředníků z různých typů odborů. Odpovědi jsou ovlivněny také počtem podřízených, který daný vedoucí řídí. V některých odpovědích jsou naopak reakce podobného charakteru i vzhledem k výše zmíněným rozdílům. Jde především o vyjádření k otázkám obecného typu, vztahující se k osobnosti manažera a jeho vlastnostem. Zajímavé jsou některé opakující se procesy, které pramení z mezilidských vztahů na pracovišti a jejich míra ovlivnění práce na samotném úřadě.

## **5.6 Jednotlivé oblasti analýzy**

### **5.6.1 Kompetence z hlediska charakterových vlastností**

První kladená otázka odpovídala konkrétnímu zkoumanému cíli, ke kterému tato práce směřuje. Tedy jaké jsou nejdůležitější vlastnosti vedoucího úředníka, kterými by měla daná osoba disponovat. Odpovědi jsou v zásadě rozdílné, ale všechny kladnou určitý důraz na hodnotu empatie.

Odpovědi:

Bc. Skupinová: „*Správný vedoucí by měl být v každém případě rozhodný a zároveň i spravedlivý. Neměl by dělat mezi jednotlivými pracovníky rozdíly. Měl by být empatický, organizačně zdatný a pozorný.*“

Mgr. Bláhová: „*Pro mě je nejdůležitější umět se obklopit schopnými lidmi a udržovat dobrou atmosféru a spolupráci v týmu. To se mi hodně osvědčuje a je pro mě velmi důležité, že mám kolem sebe tým lidí, na které se mohu spolehnout. Lidé, kteří souzní s mými vizemi. Důležitou shledávám také schopnost umět dát prostor*

*pro vyjádření ostatním a z toho pramenící možnou diskusi, kdyby se mnou spolupracovníci v něčem nesouhlasili.“*

Ing. Bodnár: *„Správný manažer by měl mít racionální uvažování. Dále určité kompetentnost, tedy všeobecný přehled o objektu, který spravuje a má za úkol řídit. Důležitá je také trpělivost a schovívavost vůči svým podřízeným, ale ve stejné míře i přísnost, přičemž je důležité udržet tyto dva protiklady v rovnováze a správně určit, který v určité situaci a ve správné míře použít. Empatie a klid, jelikož agresivita zaměstnanců se postupně zvyšuje.“*

Ing. Žahourek: *„Záleží na konkrétní pozici, a hlavně na lidech, které člověk řídí. Každý člověk vyžaduje trochu jiný přístup. Neraď nařizuji a snažím se s každým, nějakým způsobem domluvit. Pokud podřízený nechce svou práci dělat, činnost, kterou má zadanou, poté nevykazuje takové znaky kvality, jako ta činnost, které rozumí a která mu dává smysl. Když chci něco nařídít musím nejprve vysvětlit tedy proč to tak chci a proč se to tak dělá, aby to bylo pro podřízeného dobře uchopitelné. Základním shledávám schopnost, vcítit se do svých podřízených.“*

Komentáře:

Odpověď od první respondentky odpovídá konkrétním vlastnostem, které jsou řešeny i v jednotlivých případech manažerských kompetencí uvedených v teoretické části práce. Paní ředitelka odkazuje na důležitost rozhodování a pozornost, kterou propojuje s problematikou řešení konfliktů. *„Pozorný myslím v tom ohledu, aby dokázal už v samotném zárodku rozpoznat konflikt.“* Zmiňuje i empatii, která zazněla, stejně tak u ostatních vedoucích a zdůrazňuje hodnotu zkušeností získaných z praxe. *„Manažerem se člověk nerodí, ale sám se k takovému postu dopracovává a učí se jej.“*

Paní Mgr. Bláhová klade důraz na schopnost správného výběru svých zaměstnanců. Od těch se i v zásadě odvíjí celkové dění na pracovišti a jsou hlavními činiteli, zasahující obsahově do velké části práce vedoucího. Dává prostor pro diskusi, která může pozitivně ovlivnit činnost nebo přispět ke zlepšení pracovního výkonu. Je pro ni důležitá i důvěra, z její strany svěřená svým podřízeným. I zde z hlediska právě svěřené důvěry odkazuje na vlastnost empatie, jako u předchozího respondenta.

Odpověď třetího vedoucího vykazuje určitou důležitost v otázkách stanovení komunikačních hranic a schopnosti výběru správného přístupu v konkrétních situacích. Zásady jeho vystupování a reakce na podněty odpovídá schopnostem v oblasti správné komunikace a vyjadřování, ale i kontrole, vzhledem ke zmíněnému požadovanému všeobecnému přehledu o řízeném objektu. Opět hovoří o empatii, tentokrát jako o vlastnosti, zahrnující shovívavost a trpělivost vůči podřízeným zaměstnancům, a to především z důvodu jejich rostoucí agresivity. „*Ke mně chodí lidé, kteří jsou často nespokojený a rozrušený z různých důvodů. Je třeba mít na paměti, že ne každému se dá vyhovět.*“

Pan inženýr Žahourek upřednostňuje domluvu se svými podřízenými před nařizováním. Schopnost domluvy podstatně spadá do oblasti komunikace. Tuto dovednost zmiňuje především z hlediska správného předání informací svým podřízeným, v souvislosti s kvalitou jejich podaných pracovních výkonů. Ty jsou do značné míry ovlivněny například nesprávným zdůvodněním daného požadavku ze strany vedoucího. I o tomto kapitola schopnosti komunikace v této práci pojednává. V závěru své odpovědi klade důraz na schopnost vcítit se do svých podřízených. Tedy na vlastnost empatie.

### **5.6.2 Konflikty a proces jejich řešení na základě konfrontace**

Jak již bylo zmíněno, manažerských kompetencí existuje celá řada a v této práci je vymezeno pouze několik hlavních. Otázky konfliktů a jejich správné řešení je téma týkající se všech oblastí řízení a pro vedoucí pracovníky stěžejní problematika.

Z níže uvedených odpovědí je možné pozorovat, že strategie jednotlivých vedoucích se ve většině shodují. V každé odpovědi vyzní prioritou prvního kroku řešení. Tím krokem je myšleno seznání si všech stran konfliktu v jeden okamžik a společné posouzení celé věci. Odborně se tato metoda nazývá konfrontace. Jde o proces, kdy jsou obě či více stran vyzváni současně za přítomnosti všech účastníků, aby podali informace, o tom, co se stalo. Tak, aby byly vidět reakce každého z nich a bylo možné v závěru vyhodnotit skrze výpovědi a psychologické pozorování, kdo hovoří pravdu. Metoda konfrontace je uplatňovaná například v oboru kriminalistiky. Odpovědi jsou situovány především na konflikty mezi dvěma pracovníky úřadu, případně mezi klientem a pracovníkem. Na otázku řešení konfliktu mezi samotným vedoucím a pracovníkem vyzněly všechny odpovědi bez rozdílu, a to s odkazem na

zkontaktování přímého nadřízeného a následné vedení diskuse ohledně vyskytnutého problému.

Rozdílné jsou ovšem jednotlivé kroky postupů. Příkladem uvedu druhý rozhovor, kde vedoucí odboru sociálních věcí postupuje individuálně, kdežto ve třetím pan tajemník naopak vysloveně individuální přístup neupřednostňuje.

Odpovědi:

Bc. Skupinová: *„Při konfliktu nikdy neexistuje pravda pouze na jedné straně. Vždy je potřeba svolat obě strany zároveň k řešení. Závěrem otevřeného rozhovoru je mé konečné stanovisko k celé věci a případné postihy. Velkou roli zde hraje rovnocenný přístup ke každé straně. I přesto, že se to jedné či dokonce oběma stranám konfliktu nemusí líbit, nějaké řešení musí vždy nastat a vyhovět všem také není vždy v mé moci.“*

Mgr. Bláhová: *„Je třeba vyřešit neshodu individuálně. To znamená seznat si kolegy, kteří mají mezi sebou konflikt, vyptat se na danou problematiku a objektivně se snažit posoudit danou situaci. Důležité shledávám dojít k nějakému řešení tzv. to rozseknout. Případně pokud nesouhlasí se mnou, jako s osobou a chtějí vyjádřit své podněty, platí to samé.“*

Ing. Bodnár: *„Neřeším danou problematiku individuálně. Nejprve si tedy stížnost, případně jiný problém vyslechnu. Poté seznám všechny účastníky, kterých se to týká a posuzuji konkrétní situaci. Názor jednoho člověka bývá sám o sobě zkreslený a mnohdy i záměrně dotyčným přibarvený. Každá mince má dvě strany.“*

Ing. Žahourek: *„Vždy dávám možnost, aby si strany mezi sebou neshody vyřídily, pokud možno sami. Jestliže se tak nestane, jsem nucen pozvat si dané osoby do kanceláře a společně oficiálně věc projednat. Snažím se to nějakým způsobem urovnat. Většinou nejde o pracovní věci, ale soukromé záležitosti. Ženský kolektiv je v tomto ohledu problematičtější. Konflikt dokážou vést i v řádu několika týdnů. Takovou zkušenost, mezi pracujícími muži nemám. Shledávám jako důležité, seznat si osoby najednou, aby neměli pocit nějaké křivdy.“*

Komentáře:

Zajímavým poznatkem u první odpovědi je zdůrazněný rovnocenný přístup. Tento princip mají zakotvený i ostatní odpovědi, které kladou hodnotu na spravedlivost rozhodování. Vedoucí má vždy za úkol vyvodit nějaký závěr, který

současně slouží jako řešení. Naopak není vždy v jeho moci, aby uspokojil obě strany, nýbrž zastal post rozhodujícího a pevně si stál za svým stanoviskem. Mimo takové skutečnosti, zmiňuje respondentka i důležitost být pro své zaměstnance oporou. „*Už mnohdy nastala situace, kdy byl klient nespokojený s přístupem nebo jednáním zaměstnance. Vedoucí vždy musí být v takových případech alespoň částečnou oporou svým podřízeným.*“

V druhé odpovědi zmiňuje paní vedoucí individuální přístup. Nespojuje konflikt s celým kolektivem, ale vztahuje jej pouze na jeho účastníky. Opět dává najevo, že je důležité nějakým způsobem konflikt ukončit a najít odpovídající řešení.

Pan Bodnár upřednostňuje metodu sezvání si nejprve jedné strany. Až po individuálním posouzení projednává celou věc ve společném jednání s oběma stranami. Efektivitu této metody shledává především v klidném vyslechnutí podřízených zvláště, tak aby si mohl vyhodnotit stanovisko na názor každého jednotlivě a porovnal situaci z pohledu obou stran. Po stanovení vlastního názoru nadchází společné projednání věci i s podřízenými. Celkový průběh hodnotí jako klidnější, oproti metodě, kdy jsou sezváni všichni účastníci najednou. I zde ale klade důraz na důležitost společného setkání, na kterém zpravidla dochází k rozřešení. Zmiňuje i potřebu být oporou svým podřízeným. „*Je třeba mít na paměti, že ne každému se dá vyhovět. Je důležité mít zastání i pro pracovníka, který případné rozrušení vyvolal.*“

Čtvrtý rozhovor udává i takovou teorii, kdy se osoby na konfliktu zúčastněné nechají nejdříve problém řešit dle vlastního úsudku a až posléze, v případě, že první varianta byla neúspěšná, zasáhnout na základě vlastní iniciativy. Zajímavý prvek je zde zmíněný ženský kolektiv, který jak je výše řečeno, se dokáže zabývat svými soukromými záležitostmi i několik týdnů. I zde v závěru rozhovoru zazněla podstata společného rozřešení.

### **5.6.3 Komunikace jako nástroj nejen v oblasti organizace**

Komunikace je klíčová dovednost od které se odvíjí schopnost spolupráce. Není důležitá pouze v osobním životě, ale i na pracovišti. Svou roli zastává hned u několika odpovědí, v souvislosti s položenými otázkami. Nebyla spojována pouze s tématem organizace, ale i s otázkou rozvíjení schopností vedoucích nebo otázkou

konfliktů. Jednotlivé odpovědi se odlišují, ale komunikaci shledávají všichni respondenti při výkonu svého povolání za zásadní.

Odpovědi:

Bc. Skupinová: *„Nedostatečná či špatná komunikace na pracovišti snižuje efektivitu a výkonnost úřadu. Rozhodnost je zásadní v pozici vedoucího, a to i v případě, že je rozhodnuto „špatně“. V komunikaci se spolupracovníky se držím jednoduchého pravidla. Tak jak oni mě pustí do osobního prostoru, tak já je také. Je třeba si autoritu zachovat, ale přátelské potýkání u dlouholetých kolegů je z mého hlediska naprosto v pořádku. Kontakt s pracujícím kolektivem je pro vedoucího velmi důležitý a zásadní. Měl by být součástí vlastního pracovního kolektivu.“*

Mgr. Bláhová: *„S kolegy jednám přátelsky. Akceptují a tolerují mé požadavky. Osvědčila se mi týmovost. Velmi důležité mi přijdou v tomto ohledu pravidelné porady. Ty probíhají každé pondělí. V souvislosti s organizací je důležitý určitě přehled. Ráda o všem vím, ne ani tak z důvodu kontroly, ale abych věděla kdo, kde a jak je vytížený. Poté pracuji s rozložením práce a snažím se, aby každý naplno využil svou pracovní dobu. Přetíženost zaměstnance jde na úkor kvality práce.“*

Ing. Bodnár: *„Přirozená autorita vedoucího je klíčová k organizaci většího počtu zaměstnanců. Měl by umět i nepříjemné záležitosti řešit s klidem. Mít přátelský respekt k zaměstnancům. Důležité je nemanipulovat s ostatními a zachovat určitou korektnost při jednání. V mnoha případech jednat s danou osobou spíše jako s partnerem než s kolegou. Nepovyšovat se a příliš nedávat najevo pozici moci a nadřízenosti. Zachovávat správnou míru rovnosti mezi manažerem a jeho podřízenými.“*

Ing. Žahourek: *„Při organizaci je zásadní komunikace. Čas od času dělám poradou, pokud přijde změna v legislativě. Pravidelné porady nepořádám. Snažím se s pracovníky udržovat osobní vztah a komunikovat s nimi. Nechci nastavovat pravidelné setkání. Změny řeším s každým individuálně z důvodu výrazně rozčleněné agendy na pracovišti. Zásadní je upřímnost. Člověk vždy řekne více v soukromí nežli ve skupině. Důležité a zároveň náročné shledávám nalezení hranice mezi autoritativním přístupem a otevřeností. S každým si tykám a pokládám to za určité gesto vedoucího k tomu být otevřený a k dispozici pro ostatní.“*

Komentáře:

První odpověď zahrnuje rozhodnost, jako prvek směřující k podstatné části manažerské praxe. Komunikaci identifikuje jako jednu ze základních dovedností, na kterých stojí organizace a chod úřadu. Vymezuje hranice mezi otevřeností a zachováním autority při komunikaci s podřízenými. Ve svém projevu respondentka taktéž vymezuje jednu další vlastnost, kterou pokládá za často opomíjenou. „*Důležitá manažerská vlastnost, ač se o ní tolik nehovoří, je laskavost.*“

Týmový přístup upřednostňuje vedoucí v druhém rozhovoru. Jako užitečný nástroj shledává pravidelné porady, kde s kolegy diskutují o jednotlivých sociálních případech. Nejen že pondělní porada v přátelsky uspořádaném duchu odbourává stres z prvního po víkendového dne, ale taktéž slouží jako prostředek k širší sdílnosti v kolektivu.

U třetího rozhovoru respondent opět navazuje na téma vymezení hranic v komunikaci s podřízenými a zachováním vlastní autority. Poukazuje na možnou manipulaci a případné nebezpečí zneužití moci nadřazeného postavení vůči zaměstnancům. Za důležité pokládá také rovnocenný přístup v rámci vztahu nadřízenosti a podřízenosti.

Poslední odpovídající respondent, v rámci okruhu těchto otázek, znovu poukazuje na dovednost komunikace. Na rozdíl od druhé respondentky pravidelné porady neupřednostňuje. Naopak, za praktičtější v rámci výkonu vedoucího odboru dopravy, shledává prospěšnější přímou komunikaci s konkrétním úředníkem.

#### **5.6.4 Motivace v návaznosti na vzdělání a osobní rozvoj**

Správný vedoucí má ve vlastním popisu práce úděl stálého vzdělávání a rozvíjení vlastní osobnosti. Podporuje tím nejen svou motivaci k práci, ale taktéž naplňuje potřebu vlastního zadostiučinění a růst efektivity své pracovní pozice. Z hlediska jeho pozice se často stává vzorem pro ostatní a vlastním rozvojem iniciuje zároveň i rozvoj svých zaměstnanců. Tento oddíl pojednává o osobnostním růstu vedoucího a jeho procesu vzdělávání. V otázkách vzdělávání a spokojenosti vedoucích s jejich procesem, zazněly odpovědi v podobném duchu. Vzdělávací programy a školení shledávají jako přínosné a pozitivně hodnotí širokou škálu edukačních témat, které si mohou vybrat na základě vlastního uvážení. Společně se shodují i v názoru s ohledem na zastávání funkce vedoucího jako určitého vzoru pro ostatní úředníky.



Odpovědi:

Bc. Skupinová: „*Celý chod úřadu ovlivňuje, jaký je manažer sám jako osobnost. Musí si umět udržet určitý odstup, profesionalitu a úroveň. Absolvovala jsem základní kurz manažerských dovedností. V rámci tohoto vzdělávacího kurzu jsem došla ke zjištění, že některé manažerské dovednosti osoba na vedoucí pozici intuitivně a automaticky již realizuje v praxi. Jiné dovednosti jsem získala na základě vlastního sebezrovoje a vzdělání. Přínosem spatřuji především procvičené modelové situace.*“

Mgr. Bláhová: „*Je důležité se i nadále vzdělávat ve svém oboru a zajímat se o něj. Motivací je pro mne, aby vše fungovalo, jak má. Abych já jako vedoucí byla příkladem pro své kolegy a uměla s nimi vycházet. Mě osobně můj obor velmi baví, a to shledávám jako další předpoklad pro výkon správného manažera. Vidět smysl pro svou práci. Myslím si, že mnohem prospěšnější je vzdělávání v prezenční formě. Sama čtu články a baví mě to i z psychologického hlediska. Zapadá to do mého osobnostního rozvoje. Uvědomuji si svou řídicí a manažerskou pozici i odpovědnost za svou práci a za lidi pode mnou. Ale na druhou stranu je pro mě důležité cítit se součástí týmu a pracovat s ním v pozitivním prostředí.*“

Ing. Bodnár: „*Vedoucí by měl být sám o sobě cílevědomí a cíle žádoucí. Ve svých požadavcích nesmí zaostávat za vlastními podřízenými. Vždy musí být ten, který disponuje dostatečnými znalostmi jemu legislativou nařízené. Přičemž není zapotřebí znát veškerou problematiku referenta, ale být dostatečně informován o oblastech práce svých podřízených. Základem je například znalost procesu správního řízení.*“

Ing. Žahourek: „*Je zapotřebí se stále učit a vzdělávat. Hodně věcí je již dáno legislativou, jakožto různá školení. Spoustu jsem se naučil z praxe. Není to pouze o legislativě, ale i o schopnostech. Manažerské kompetence jsou trochu upozaděny ve vzdělávacích školeních. S podřízenými řeším problematiku spíše na základě zkušeností z praxe.*“

Komentáře:

V prvním rozhovoru naznačuje respondentka vliv osobnosti manažera na chod úřadu, jako organizovaného celku, který je závislý na osobách v řídicích pozicích. Jak je již zmíněno v teoretické části, která obsahuje celou kapitolu

pojednávající o osobnosti manažera a jeho vlivu na jím řízenou instituci. V procesu vzdělávání hodnotí pozitivně především modelově zaměřené školení, které napomáhá manažerovi správně uchopit jednotlivé situace a připravit si jejich řešení v případě, že nastanou.

Vedoucí, z druhého rozhovoru, uvádí motivaci pro vlastní rozvoj, jako obecný předpoklad k výkonu své práce. Z hlediska prvního rozhovoru navazuje na skutečnost, týkající se formy vzdělávání. Upřednostňuje prezenční formu edukačních programů a klade důraz na samostudium. Mimo vzdělání zmiňuje i potřebu uvědomění své řídicí pozice a odpovědnosti, ale zároveň i potřebu být součástí svého kolektivu. I tomu záměrně přizpůsobuje motivaci k vlastnímu rozvoji.

Třetí rozhovor podkryvá důležitost dostatečné znalosti legislativy i základů zakotvených v jednotlivých oborech. Dále potřebu být tím, který na otázky svých podřízených odpovídá s přehledem a disponuje širokým rozsahem vědomostí. Principiálně navazuje a dotýká se tématu osobnosti manažera, jako vzoru pro své kolegy.

Praxí získané zkušenosti, jsou obsaženy v poslední odpovědi, v níž respondent mimo to uvádí i schopnost takové zkušenosti získávat a pracovat s nimi. Nejsou tedy důležité pouze vědomosti získané studiem, ale i vědomosti pochycené z praxe. I o tom pojednává teoretická část v rámci závěrečných kapitol o vzdělávání.

### **5.6.5 Pochvala spolu s odměnami jako motivace**

Motivace pracovníka je poháněná různými okolnostmi. Teoretická část práce je zaměřená na motivaci úředníků z obecného pohledu, který pojednává o motivaci uplatňovanou ve všech sférách pracovního nasazení různých odvětví. Všichni vedoucí a ostatně i většina autorů pojednávající o pracovní motivaci, se shodují na tom, že finanční odměna je v tomto ohledu s největší pravděpodobností nejsilnější nástroj. Existuje ale celá řada dalších vlivů a nástrojů napomáhající dosažení vysoké efektivity pracovníka. Jendou z nich je slovní ohodnocení neboli pochvala. V odpovědích zazněla hodnota pochvaly vždy, názory na její efektivitu se u každé liší. Stejně tak, byla označovaná odměna, úzce s motivací související. Odpovědi na otázku pracovní motivace jsou diferenciatně rozdílné, v závislosti na odlišné pohledy vedoucích.

Odpovědi:

Bc. Skupinová: *Zásadní je pro pracovníky správné odměnění, které se nejčastěji prolne do finančního ohodnocení. A to je motivační faktor pro mnohé. Největší motivace pro zaměstnance jsou samozřejmě tedy peníze, ale co také velice dobře funguje je pochvala. Ta se nikdy nemá podceňovat. Kolikrát bych ji srovnala i s tou finanční odměnou.*

Mgr. Bláhová: *„Finanční odměna určitě, ale dobré pracovní podmínky jsou velkou motivací. To znamená dobré pracovní prostředí, dobrý tým, zaměstnanecké výhody a další. Hodně chválím. Je důležité umět práci ocenit a dát to najevo. Mám úctu k mým podřízeným a vážím si jejich schopností. To samé platí o poděkování.“*

Ing. Bodnár: *„Kromě finanční odměny hraje velkou roli také slovní ocenění, jinak řečeno pochvala. Ale také další zaměstnanecké benefity a odměny v případě vykonané práce navíc. Například možnost odejít dřív z práce, čehož nejčastěji využívají pracovníci v pátek odpoledne.“*

Ing. Žahourek: *„Motivaci ovlivňují určitě vztahy na pracovišti. Zde je to určitě krizové místo. Finančně jsou pozice dobře ošetřené, ale mezilidské vztahy a jejich přidaná hodnota v souvislosti s motivací, jsou z hlediska vedení často opomíjena. Špatná komunikace vede k zvýšené nervozitě na pracovišti. Pochvala funguje, ale ne u osob staršího věku.“*

Komentáře:

Finanční ohodnocení a pochvalu, jako motivační nástroje, řadí první respondentka v některých situacích na stejnou úroveň. Na odměňování poukazuje obecně jako na zásadní faktor z pohledu vedoucího zaměstnance.

V druhé odpovědi je zmíněna motivace na základě dobrých pracovních podmínek, mimo finanční odměnu, kterou řadí odpovídající osoba na první místo. Tím je myšleno, kromě odpovědi výše uvedené, určitá jistota zaměstnání. Například ve formě pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Benefity a jiné průběžně poskytované odměny. Vedoucí pokládá za smysluplné, jestliže zaměstnanec udělá práci nebo jiný mimořádný úkol navíc, mu takové benefity poskytnout, jestliže má tu možnost. Tím pracovní motivaci zaměstnance stoupá. Podřízený plní svou práci nad rámec svých povinností a jeho píle má být za činnost řádně odměněna.

Pochvalu a hodnotu ocenění zastává i třetí respondent, přičemž shledává jako zásadní, pochvalu vyslovit konkrétní osobě veřejně. Před očima pracovního kolektivu má pochvala úplně jinou hodnotu než pochvala vyřčená vedoucím v soukromí kanceláře. Další benefity posuzuje a ukládá jednotlivcům, dle jimi vykonané píle. Problém přisuzuje v okamžiku, kdy pracovník o zvýhodnění, které mu náleží nepožádá. Konkretizuje to na situaci s možností odejít dříve z práce, v případě vykonání úkolů nad povinný limit. Ze zkušenosti uvádí, že většina nad rámec pracujících osob si o dřívější odchod neřekne, naopak jsou to lidé, kteří spadají do kategorie průměrných zaměstnanců a mají čas přemýšlet více nad odměnami než například nad podáním lepšího pracovního výkonu.

Poslední odpověď se odlišuje především v pojetí motivace z pohledu vypovídající osoby. Respondent uvádí motivaci v souvislosti s tématem mezilidských vztahů a komunikace. Pracovní vztahy označuje za nedostatečně řešenou oblast a zdůrazňuje jejich vliv na úkor efektivit motivace. Pochvalu hodnotí jako pozitivní pouze u mladších zaměstnanců, s chutí pracovat na vlastním kariérním růstu. U starších podřízených ztrácí pochvala smysl s ohledem na jejich určenou prioritu, kterou jsou především peníze.

### **5.6.6 Kontraproduktivní vlastnosti úředníků**

Podkapitola je zpracována na základě otázky negativních vlastností podřízených pracovníků. Jedná se o doplňující a zároveň poučná témata pro vedoucí úředníky a jejich práci v oblasti výběru zaměstnanců. Především jde o zpracování typů osobností pracovníků, které vedoucí obecně neshledávají pro úřad prospěšné. Úmyslem je zachytit ty vlastnosti úředníků, které mají na strukturu úřadu, mezilidské vztahy na pracovišti či na jinou oblast práce, negativní dopad a nastítnit vedoucím, které osoby nejsou pro práci dle charakteru jejich osobnosti vhodné. Některé odpovědi vedoucích zachycují také zkušenostmi získané řešení, jak s takovými osobnostmi na pracovišti jednat.

Odpovědi:

Bc. Skupinová: „*Nepříznivou vlastností shledávám například upovídání či pomlouvání. Další nevhodné chování pracovníků může být šíření poplašných zpráv, negování vyřčených iniciativ ostatních kolegů či jiné výlevy na základě emocionálních výkyvů.*“

Mgr. Bláhová: „*Jediné, co považuji za negativní u pracovníků je nesdílnost. Kolegyně nebyla sdílná a průběžně mě neinformovala. Takové chování se poté odráží na výsledcích práce celého pracovního kolektivu.*“

Ing. Bodnár: „*Sebestřednost jednoznačně. Lidé s touto vlastností mají velké ego a je s nimi obtížné navázat pracovní vztah. Neradi se smiřují s tím, že nejsou vždy středem pozornosti.*“

Ing. Žahourek: „*Nebaví mě, když mi někdo řekne, že to dělat nebude nebo nechce.*“

Komentáře:

Odpověď první respondentky v tomto okruhu otázek vypovídá a označuje za negativní vlastnost pomlouvačnost. I jeden člověk dokáže s šířením různých pomluv a nebo dokonce lži o ostatních, ovlivnit a rozhádat celý úřad. „*Ač se to může zdát překvapivé, k narušení chodu organizace, jako je úřad, postačí jedna taková osoba, která tyto vlastnosti má. S takovým člověkem se musí poté jednat rychle a narovinu, ať už formou domluvy či konečné dohody o ukončení pracovního poměru.*“ Jako řešení takové situace, respondentka navrhuje výpověď, domluvu a nebo ještě možnost osobu, která například vykonává práci dobře, ale chová se tímto způsobem, izolovat od ostatních, aby nedocházelo ke konfliktům na pracovišti. Ve své výpovědi také poukazuje na zajímavost, že tito lidé jsou snadno rozeznatelný už na první dojem. Je si jistá, že s letitou praxí, kterou již má, dokáže osoby tohoto typu určit už na samotném pohovoru.

Druhá respondentka uváděla v tomto okruhu otázek konkrétní situace z praxe. Za důležité pokládá pro vlastní potřebu mít přehled, o tom, co se na pracovišti odehrává. Pokud podřízení nejsou sdílní a nekomunikují dostatečně, spolupráce mezi vedoucím a pracovníkem nefunguje. V rozhovoru uvedla příklad: „*Pracovnice mi nebyla schopna říct, v jaké fázi je její případ ani podat k tomu konkrétní informace. Zavírala mi dveře a nekomunikovala. Spolupráce poté nefungovala, jelikož tahle práce na komunikaci závisí a hraje v ní důležitou roli.*“ V rámci zastupitelnosti klientů poukázala i na situace, kdy je zapotřebí, aby jeden kolega zastoupil druhého, například z důvodu nemoci jednoho z kolegů. Komunikace na odboru sociálních věcí je stejně důležitá, jako na všech ostatních odborech. A z širšího hlediska i pro správnou funkčnost celé veřejné správy.

Odpověď pana tajemníka navazuje na první odpověď uvedenou výše, s kterou souvisí vlastnost jako je sebestřednost. Zmiňuje škodlivost sebestřednosti a obtížnost navázání dobrého pracovního vztahu s osobou, které má zapotřebí být středem pozornosti.

Čtvrtý odpovídající poukazuje na lenost a nechut' učit se nové věci nebo se přizpůsobit změnám. Opět v tomto ohledu zmiňuje vliv věku na výkon pracovní činnosti. Starší zaběhlí úředníci nechtějí změny. Jsou zvyklí na vlastní systém práce a jednotlivé aktualizace je ve většině případů obtěžují a vyvolávají pocity nechuti k práci. Přičemž, jak pan vedoucí sám říká: *„mladší lidi problém se změnami nemají a snadno se jim přizpůsobí.“*

Na otázky týkajících se problémových oblastí z pracovní pozice vedoucího byly odpovědi různorodé, ale žádný z respondentů neshledává určitou oblast své práce za zásadně problémovou a shodují se na tom, že nijak výrazným způsobem výkon jejich činnosti neovlivňují. Paní vedoucí odboru sociálních věcí uvádí: *„Se zásadními problémy se nesečkávám. Těžké by bylo pro mě nařizovat podřízeným, proti jejich vůli. Potěšení je, když pracovníka práce baví a já mám v tomto opravdu štěstí. Jsme na stejné vlně a moje práce je tím snazší.“* Paní Bc. Skupinová i inženýři pan Bodnár a pan Žahourek, na otázku problémových oblastí nijak nereagovali. Souhlasí s paní Mgr. Bláhovou, že se zásadně s problémy z hlediska jejich pracovní náplně nepotýkají.

Podobně je tomu i skrze otázku, zda by je napadlo, jakým způsobem práci vedoucích v oblasti manažerství zlepšit nebo ulehčit. Odpovědi se opět v názorech i pojetí otázky rozcházejí, ale v zásadě vždy zmíní aspekt příznivé atmosféry na pracovišti a dobré pracovní vztahy. Jedna z odpovědí byla také směřována na pokrok techniky ve veřejné správě, konkrétně zněla odpověď od paní ředitelky úřadu práce takto: *„Moji práci ulehčuje určitě elektronická komunikace, konkrétně emailová pošta. Vše má ale své pro a proti. S přílivem technických zařízení opadl osobní kontakt, a to sebou přináší také své nevýhody.“* Odpověď paní Mgr. Bláhové byla pojata obdobně, ale z pohledu praktických zkušeností. *„Nejlepší je, když vedoucí umí na sebe myslet a umí delegovat věci, které může. Postupně se učím, že je dobré umět jednotlivé úkoly rozvrstvit. Ne přímo přehodit odpovědnost na druhé, ale společně se dopracovat k požadovanému cíli. Zajistit, aby i jiní měli tu možnost svou práci zdokonalovat a kariérně růst.“* Úvodnímu textu odpovídá odpověď pana Ing. Bodnára: *„Práci vedoucího určitě usnadní ideální skupina podřízených a*

*kvalitní lidé na pracovišti. “ Pan Ing. Žahourek se věnoval otázce z pohledu formy manažerství v návaznosti na rozdíl mezi prací na základě osobního kontaktu nebo online formou. Upřednostňuje vzhledem k úřednické práci osobní jednání. „Home office v našem oboru není pro klienty dostačující. Osobní přístup je vždy lepší a má pro ně větší hodnotu. “ A dále opět zmiňuje hodnotu dobrých vztahů: „Práci mi vždy ulehčí dobré vztahy na pracovišti. “ Ke své výpovědi dodává zajímavý poznatek: „osobní vztahy v práci se zhoršují. Po covidové době je vidět jakési napětí ve společnosti a je velmi zřetelné, že se lidé méně stýkají. Nekoná se tolik společných akcí a pracovníci se mezi sebou neznají. Vždycky se vám lépe jedná s člověkem, kterého znáte než s člověkem, který je pro vás cizí. “*

## 6. Shrnutí zjištěných poznatků

V závěrečných kapitolách práce se věnuji návrhům, poznatkům a doporučením zpracovaných na základě získaných dat a jejich analýzy.

### 6.1 Sumarizace nejvýznamnějších zjištění

Za pomoci získaných dat a jejich analýzy docházíme ke zjištění podstatných skutečností, které jsou výsledkem výzkumu a zároveň odpovědí na základní otázku, které se práce věnuje ze širokého rozsahu. Otázka, kterými kompetencemi by měl správný manažer disponovat, byla pojata ve výsledku v mnohem větším spektru oblastí, na které dopadá. Nelze pouze popsat základní vlastnosti a charakteristiky bez kterých manažer, jako osobnost v pozici vedoucího úřadu nefunguje, ale otázka směřuje i k tomu jakým způsobem a na základě jakých principů toho rozhodující osoba dosahuje. Ve výsledku docházíme ke zjištění, že manažer má disponovat určitou autoritou, ale nezapomíná na potřeby svých podřízených zaměstnanců, je jim oporou ve stejné míře jako vzorem a nenechá se ovládat vlastními emocemi, které negativně ovlivňují pracovní kolektiv. Je zásadový, rozhodný a využívá potenciál svých zaměstnanců. Zorganizuje si zaměstnance dle potřeby. Klade důraz na rozvoj vlastní osobnosti, ale stejně důležitě pohlíží na vzdělání a seberozvoj pracovníků. Úředníci vykonávají práci ve které dennodenně přichází do styku s klienty. Je to práce založená na komunikaci, schopnosti adaptovat legislativní změny do procesu práce a umění zachovat profesionální postoj a přístup k lidem. I s tímto vedoucí úředník, stejně jako jeho podřízení, pracuje. Základním pilířem pro jeho práci je nejenom odbornost ve svém oboru, ale umění vcítit se do situace svých pracovníků. Disponovat empatií. Správně komunikovat, a co vedoucí spatřují jako stěžejní vůbec, vybrat správný způsob komunikace s konkrétní osobou. Komunikace je pro ně základní kámen, s kterým mají umět pracovat a je to prostředek pro širokou škálu veškerých vykonávaných činností v rámci práce. Souvisí i se schopností motivace druhých. Finanční odměna je požadovaná z pozice každého zaměstnance, ale umět správně vyjádřit význam úřednické práce slovy, je nejen důležité, ale pro podřízeného také známka toho, že projevovat snahu má smysl. Být efektivní a podávat dobrý pracovní výkon, taktéž. Manažer by měl umět řešit konflikty na základě získaných informací a objektivního posouzení všech zúčastněných osob. To



samé platí zejména skrze práci s nepříjemnými vlastnostmi či vlivy pracovníků, kdy vedoucí postupuje individuálně u každého zvlášť, dle osobnosti podřízeného. Vypořádává se s jeho vlivy, které zásadně zasahují do chodu úřadu jako celku.

## **6.2 Návrhy a autorské doporučení**

Z hlediska získaných dat a celkového výzkumu navrhuji pečovat o klíčové manažerské kompetence a rozvíjet je v oblastech úřednické práce, s ohledem na zvýšenou pozornost u konkrétně takových, které jsou níže shrnuty. Shrnutí odpovídá názorům korespondujícími s odpověďmi vedoucích vypovídajících v mnou vedeném rozhovoru.

### **6.2.1 Nejdůležitější kompetence z pohledu vedoucích**

Nejčastěji odpovědi směřovaly ke kompetenci organizace. Kladli důraz na schopnosti mít všeobecný přehled, ať už o činnostech vykonávaných vedoucími, tak o objektu, který je po jejich dohledem. Současně vypovídali o celkovém prostředí místa pracoviště, kde se odehrává veškeré dění. Opět z několika úhlů pohledů:

- Schopnosti sestavení kolektivu pracujících lidí.
- Schopnosti uspořádání jednotlivých pracovníků a zařazení do správných pozic
- Schopnost působit v pracovišti autoritativně, racionálně uvažovat, nechat vyjádřit ostatní a komunikovat s nimi, stát za svými zaměstnanci, řešit situace v klidu a s rozvahou, umět rozhodnout a nediferencovat podřízené na základě subjektivního názoru, ale na základě odvedené práce

### **6.2.2 Zajištění osob disponujících manažerskými kompetencemi**

Vedení je klíčový prvek každé veřejné instituce a náleží mu pravomoc výběru a jmenování vedoucích úředníků. Metodika výběru vedoucích by měla směřovat jednotně a brát v potaz právě vymezené klíčové kompetence. Zaměřit se na osoby mající charakterové vlastnosti jako je empatie, rozhodnost, trpělivost a systematičnost. Takové vlastnosti lze vyzorovat při osobním setkání u výběrového řízení. Schopnosti typu správného vyjadřování, motivování druhých a organizace většího počtu lidí už nejsou tak snadno odvoditelné. Jednotná metodika pro měření lidského kapitálu nebyla doposud přijata. Problémem často bývá kvantifikace vědomostí, schopností, dovedností. Měřit hodnotu lidského kapitálu,

které se vztahuje i na činnost vedoucí je možné například prostřednictvím sledování fluktuace, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělání, respektive jejich procentuální podíl na objemu vyplacených mezd, spokojenosti zaměstnanců, nákladů na získávání a zapracování nových zaměstnanců, přidané hodnoty na vedoucího pracovníka, produktivity, absence a úrazovosti.<sup>39</sup>

Jednotlivé schopnosti se hodnotí nejčastěji na základě pravidelného pozorování. Důležitým nástrojem k tomuto procesu slouží stanovení cílů. Od dosažených výsledků lze odvozovat schopnosti vedoucích a kvalitu jejich práce. Vedení může manažera hodnotit na základě dalších kritérií, podle předem určených norem. Na základě odvedené práce vedoucího, který předcházel nově zvolenému nebo podle předem vypracovaných stupňů a dle jiných dalších nástrojů, kterým je věnována čtvrtá kapitola teoretické části. Důležitým krokem je závěrečné posouzení práce vedoucího, na základě zmíněných kritérií a rozhodnutí, zda obsazená osoba je či není schopna vykonávat manažerskou činnost. Následně, v rámci doporučení, zde nastává okamžik pro rozvoj dovedností na základě školicích, vzdělávacích či jiných edukačních programů, jejichž cílem je zajistit, aby vedoucí získal požadované schopnosti a byl připraven pro výkon řídicí pozice v plném rozsahu.

Vedení by mělo směřovat k otázce motivace potenciálního vedoucího zaměstnance. Co ho motivuje k výkonu řídicí pozice a jakým způsobem chce rozvíjet své manažerské dovednosti. Ty osoby, které nemají zájem kariérně růst, rozvíjet kompetence svých podřízených, jakožto svých vlastních a směřovat práci k efektivnímu výkonu, nepodpoří růst úřadu, ani osob v něm zaměstnaných. Na pohovoru by mělo z jeho slov předvídat a vyvodit, zda jde o osobu schopnou dosahovat cílů a zároveň, zda je v jeho zájmu osobnostně růst, tak aby vzkvétala i funkčnost odboru pod jeho vedením a s tím i spokojenost klientů úřadu. Dále by mělo vedení klást větší důraz na modelové manažerské vzdělávání, které zpovídání vedoucí pokládají za velmi přínosné.

---

<sup>39</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

## ZÁVĚR

Podstatným závěrem práce je ve výsledku připomenutí, že vedoucí je efektivní a motivovaný, jestliže ho práce jednoduše baví a naplňuje. Od této podstaty se odvíjí jeho výkon, rozvoj vlastních dovedností a jejich správné realizování v praxi. Jeho chuť k práci a osobnostní rozvoj je důležitý pro celou strukturu úřadu, z hlediska jeho efektivity a funkčnosti i pro jeho zaměstnance a klienty. Vedoucí je pro své podřízené vzorem a dle toho by se jeho jednání mělo odvíjet.

Postup řešení práce se odvíjel od získaných dat z analýzy výzkumu. Teoretická část byla zpracovávána v souvislosti s částí praktickou, tak aby na sebe jednotlivé informace navazovaly a vzájemně propojovaly zkoumané oblasti otázek manažerských kompetencí. Cílem práce bylo zdůraznění a nalezení podstaty nejvýznamnějších kompetencí, v oblasti řízení vedoucích zaměstnanců, pracujících na úřednických odborech. Poukázat na jejich hodnotu a efektivitu identifikující správnou funkčnost organizace. Zabývám se možnostmi jejich hodnocení, v souvislosti se vzděláváním. Dále i postupy řešení a realizací kompetencí v praxi.

Práce rozvíjí téma hodnocení, měření a metodiku kompetencí, a s tím související téma výběru vedoucích. Zmiňuje i některé možné nástroje, které mohou naplnit očekávání, pro správný výběr vedoucího úředníka nebo jeho rozvoj.

Zaznamenává zajímavé poznatky, shrnuté především v praktické části, v souvislosti i se sociologickým pozorováním. Například téma pootevřených dveří kanceláře vedoucího úředníka, které podřízení vnímají jako možnost otevřené komunikace a jednání se svým nadřízeným, která je vedoucím vždy oceněna. Naopak v případě zavřených dveří cítí pracovníci určitý diskomfort.

Z velké části je kladen důraz právě na komunikaci, která je základem kvalitní spolupráce. Je zmiňována, jako důležitá vlastnost ve většině odpovědí jednotlivých respondentů. Podobně nahlíží na hodnotu příjemného pracovního prostředí a dobré mezilidské vztahy, které tvoří základ pro správnou komunikaci.

Jako zajímavé bych shledávala zpracování a posouzení metodiky výběru vedoucích úředníků a jejich vzdělávání, jakožto i jejich efektivnost a způsoby dalšího rozvoje v návaznosti na téma této práce.

## **RESUMÉ**

The process of solving the work was based on the data obtained from the research analysis. The theoretical part was conclusion with the practical part, so that the information complements each other and connects the researched management competitions issue. The aim of the work was to highlight and underline the essence of the most important competencies in the field of managing employees working in administrative departments. I point out their value of mentioned skills for the proper functioning of the organization. I look into possibilities of their evaluation, in connection with the education of officials. Procedures for solving and implementing competences in practice. The work envelops the topic of evaluation, measurement and methodology of competences, and the related topic of selecting managers. The thesis also mentions some possible tools that can fulfil the expectations for the correct selection of a leading official or his development. It records interesting findings, summarized mainly in the practical part, in connection with the sociological point of view. For example, the topic of the ajar door of the manager's office which the subordinates perceive as an opportunity for open negotiations with their superior and at the same time as an opportunity for communication, which the leader appreciates. Conversely, in the case of closed doors, workers feel a certain discomfort. For the most part, the emphasis is placed on communication, which is the basis of quality cooperation. Majority of the interviewed mentions it as a most important skill. Likewise important is the environment and good interpersonal relationships, which form the basis for proper communication.

## **PŘEHLED PRAMENŮ**

### **SEZNAM LITERATURY**

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8479-6.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

KOLEKTIV AUTORŮ. Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí s rozšířenou působností. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2006.

NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ. Metody výzkumu ve společenských vědách. Praha: FHS UK, 2019. ISBN 978-80-7571-025-3.

PRUKNER, Vítězslav. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2023-02-15]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

### **LEGISLATIVA**

Usnesení č. 2/1993 Sb.: Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky, v platném znění. In: . ročník 1993, 1/1993, číslo 2.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.: Ústava České republiky, v platném znění. In: . ročník 1993, 1/1993, číslo 1.

Zákon č. 131/2000 Sb.: Zákon o hlavním městě Praze, v platném znění. In: . ročník 2000, 39/2000, číslo 131.

Zákon č. 129/2000 Sb.: Zákon o krajích (krajské zřízení), v platném znění. In: . ročník 2000, 38/2000, číslo 129.

Zákon č. 128/2000 Sb.: Zákon o obcích (obecní zřízení), v platném znění. In: . ročník 2000, 38/2000, číslo 128.

Zákon č. 312/2002 Sb.: Zákon o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění. In: ročník 2002, 114/2002, číslo 312.

Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce, v platném znění. In: ročník 2006, 84/2006, číslo 262.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga. In: PM Consulting [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/dvoufaktorova-teorie-fredericka-herzberga/>

Everesta: Generální dodavatel řešení [online]. 2019 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/komunikacni-mlha>

GÜRLICH, Richard. Odpovědnost vedoucího zaměstnance. Právo [online]. 2016, 8. 11. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.byzmag.cz/odpovednost-vedouciho-zamestnance>

Jak motivovat zaměstnance? [online]. 31. 8. 2021 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/motivace-zamestnancu>

HAVLENA, Ondřej. Komunikační dovednosti. Ekonomie [online]. 30.05.2009 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.havlena.net/ekonomie/komunikacni-dovednosti>

Management: Rozhodování [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/management-rozhodovani.php>. Seminární práce.

MOTIVACE: Jak efektivně motivovat zaměstnance [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.axial.cz/clanky-a-informace/motivace-jak-efektivne-motivovat-zamestnance>

URBAN, doc. Dr. Jan. Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání [online]. 21. 3. 2017 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-predavani>