

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

Role manažera ve státní organizaci

Bakalářská práce

Role of Manager in a State Organisation

Bachelor thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Petr Jedinák, Ph.D., MBA

AUTOR PRÁCE

Zdeněk Soukup

PRAHA

2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 1. března 2024

Zdeněk Soukup

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval panu PhDr. Petru Jedinákovi, Ph.D., MBA vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho odborné vedení, cenné rady a vstřícnost při psaní mé závěrečné práce a také všem, kteří mě během celého studia podporovali.

Anotace:

Práce zkoumá specifika a výzvy spojené s manažerskými funkcemi ve veřejném sektoru ve srovnání s pozicemi v sektoru soukromém. Práce se věnuje identifikaci zásadních vlastností, které jsou nezbytné pro efektivní vedení ve veřejném sektoru, jako je schopnost adaptace, inovační myšlení a etické jednání. Zdůrazňuje význam neustálého profesního rozvoje a vzdělávání manažerů ve veřejných institucích, aby mohli účinně reagovat na dynamické výzvy a přispívat k pozitivním změnám. Cílem této práce je poskytnout praktická doporučení pro zlepšení manažerských praktik, která by vedla ke zvýšení efektivity státní správy a ke zlepšení kvality služeb poskytovaných občanům.

Klíčová slova:

Státní organizace, Manažer, Veřejné financování, Veřejný zájem, Regulace, Efektivita, Transparentnost, Odpovědnost, Vedení.

Annotation:

The work explores the specifics and challenges associated with managerial functions in the public sector compared to positions in the private sector. It focuses on identifying the fundamental characteristics necessary for effective leadership in the public sector, such as adaptability, innovative thinking, and ethical conduct. It emphasizes the importance of continuous professional development and education of managers in public institutions to enable them to effectively respond to dynamic challenges and contribute to positive changes. The goal of this thesis is to provide practical recommendations for improving managerial practices that would lead to an increase in the efficiency of public administration and improve the quality of services provided to citizens.

Keywords:

State organization, Manager, Public financing, Public interest, Regulation, Efficiency, Transparency, Accountability, Leadership.

Obsah

Úvod.....	8
1 Cíle a metody zpracování práce	10
2 Vymezení pojmů	11
2.1 Manažer.....	11
2.1.1 Hlavní funkce manažerů ve státní organizaci	12
2.2 Státní organizace	15
2.2.1 Charakteristiky státní organizace.....	15
2.3 Role	17
2.3.1 Funkce role	17
2.3.2 Dynamika a vývoj rolí.....	17
2.4 Management.....	18
2.4.1 Historický přehled rozvoje veřejné správy a managementu.....	19
3 Role manažera.....	21
3.1 Manažerské role dle Henryho Mintzbergra	22
3.1.1 Rozdělení rolí.....	23
3.1.2 Role inovátora.....	25
3.1.3 Inovace	26
3.2 Faktory úspěchu	27
3.3 Specifické role	28
4 Management ve státních organizacích	33
4.1 Rozhodovací procesy	34
5 Kontinuální vzdělávání a rozvoj manažerů ve státní organizaci.....	36
6 Motivace.....	39
6.1 Pocit služby veřejnosti	39
6.2 Osobní růst a profesní rozvoj.....	40

6.3	Uznání a karierní postup	41
6.4	Stabilita a pracovní prostředí	41
6.5	Výzvy	42
7	Vlastnosti a osobnost manažera státní organizací	43
7.1	Otevřenost vůči zkušenostem	43
7.2	Být vzorem	43
7.3	Svědomitost	44
7.4	Extraverze	44
7.5	Emociální stabilita	44
7.6	Dovednosti	45
7.7	Etika	45
7.8	Podpora spravedlnosti	46
8	Komparativní pohled	47
8.1	Výzvy a problémy	47
8.2	Byrokracie a regulace	48
8.3	Výzvy spojené s byrokracií	49
8.4	Strategie řešení	49
8.5	Omezené zdroje	50
8.5.1	Veřejný sektor: příklad armády	50
8.5.2	Soukromý sektor: tlak na ziskovost v kontextu současných výzev	51
8.5.3	Politický tlak a veřejný zájem	51
8.6	Odpovědnost a transparentnost	52
8.7	Nábor v kontextu státních organizací a role manažerů	53
8.7.1	Komparace náborových strategií ve státních organizacích a soukromém sektoru	54
8.8	Digitalizace a technologický pokrok	55
8.9	Rozhodovací role manažera ve veřejném a soukromém sektoru	56

9	Závěr.....	59
	Použitá literatura	61

Úvod

V současném rychle se měnícím světě, kde politické, sociální a technologické změny formují naši realitu každý den, se stávají státní instituce nepostradatelnými pro zajištění stability a trvalého rozvoje společnosti. Tyto instituce stojí v popředí zajišťování klíčových služeb, ochrany veřejného zájmu a podpory sociální soudržnosti. Aby však mohly tyto instituce plnit své poslání efektivně, vyžaduje se nejen pevná struktura a dostatečné zdroje, ale především kvalifikované a schopné vedení. Manažeři, kteří zastávají vedoucí role ve státních institucích, se stávají nezbytnými pilíři v procesu určování strategických zaměření, zajištění plynulého průběhu každodenních operací a vedení organizace směrem k jejím dlouhodobým cílům. Jejich schopnost nastavit jasné směry, efektivně řídit týmy a formulovat vize pro budoucnost představuje základní kámen pro úspěch a rozvoj veřejných služeb.

Tato bakalářská práce, nazvaná "Role manažera ve státní organizaci", se primárně zaměřuje na komplexní prozkoumání významu, vlivu a specifík manažerské role ve veřejném sektoru. Motivace pro výběr tohoto tématu vyplývá z aktuální potřeby hlubšího porozumění rozdílům mezi manažerskými funkcemi ve veřejném a soukromém sektoru a z důrazu na specifické dovednosti a kompetence, které jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí těchto funkcí ve veřejném sektoru. Vzhledem k rostoucím požadavkům na transparentnost, odpovědnost a efektivitu ve veřejné správě je nezbytné zjistit, jak lze manažerské postupy a rozhodování vylepšit, aby lépe reagovaly na měnící se potřeby a očekávání občanské společnosti.

Hlavním cílem této práce je pochopit role manažera ve státní organizaci, zdůraznit specifické výzvy spojené s touto pozicí a prozkoumat různé manažerské funkce, jako jsou plánování, organizace, vedení, kontrola a rozhodování, ve snaze identifikovat klíčové faktory úspěchu. Práce dále hodlá posoudit, jak osobnostní rysy, profesní dovednosti a kompetence ovlivňují schopnost manažerů efektivně řídit organizace a motivovat zaměstnance, aby společně dosahovali strategických cílů.

Závěr práce se zaměřuje na praktické rozkrývání rolí manažerů ve státních organizacích a souběžně zdůrazňuje nezastupitelnou úlohu, kterou manažeři zastávají ve veřejném sektoru pro zajištění efektivnosti, transparentnosti a odpovědnosti veřejné správy.

1 Cíle a metody zpracování práce

V práci je aplikována metoda obsahového přezkumu odborných publikací pro získání teoretických poznatků o zkoumané problematice a komparativní analýza pro porovnání manažerských rolí ve státních institucích a soukromém sektoru. Toto srovnání nabízí ucelenější pohled na manažerské pozice a jejich význam v různých organizačních kontextech.

Práce rovněž poukazuje na specifické výzvy, jako je byrokracie, politický tlak a řízení omezených zdrojů, které mohou ovlivnit efektivitu státních institucí a jejich schopnost poskytovat služby občanům. Zaměřením na tato témata práce přispívá k lepšímu pochopení, jak efektivní manažerské strategie a rozhodování mohou pozitivně ovlivnit veřejný sektor a jeho služby. Zdůrazňuje význam kontinuálního vzdělávání a rozvoje pro manažery ve veřejném sektoru. Věřím, že tato práce úspěšně splnila stanovený cíl tím, že poskytla komplexní analýzu a porozumění roli manažera ve státních organizacích s důrazem na specifické výzvy a identifikaci klíčových faktorů pro úspěšné vedení ve veřejném sektoru.

2 Vymezení pojmů

V následující části práce se zaměřím na konkrétní definice klíčových pojmů, jež jsou základem pro pochopení role manažerů ve státních organizacích. Přesné určení těchto termínů je klíčové pro hlubší porozumění jejich významu v rámci veřejného sektoru. Tento úvodní rozbor poskytne pevný základ pro další analýzu manažerských funkcí a jejich specifík v prostředí veřejné správy.

2.1 Manažer

Manažer je osoba zodpovědná za plánování, organizaci, vedení a kontrolu zdrojů (lidských, finančních, materiálních nebo informačních). Role manažera zahrnuje rozhodování, komunikaci a motivaci, a to s ohledem na strategické i krátkodobé operace organizace. Pojem manažer má své kořeny v raných obdobích průmyslové revoluce, kdy se začaly formovat první organizované podniky a s nimi potřeba koordinovat práci a zdroje. V 19. století byla role manažera převážně zaměřena na úkoly jako je dohled a kontrola, s důrazem na disciplínu a efektivitu pracovní síly.¹

V průběhu 20. století se s rozvojem průmyslové ekonomiky a složitějších organizací role manažera vyvíjela. Vznikly teorie managementu, jako jsou principy vědeckého řízení od Fredericka Taylora, které zdůrazňovaly optimalizaci a racionalizaci pracovních procesů. Henry Fayol a jeho principy administrativního řízení rozšířily pojem managementu o plánování, organizování, vedení a kontrolu jako základní funkce manažera.²

Došlo k významnému posunu v teoriích managementu, který byl zapříčiněn rozvojem teorií lidských vztahů a dalšími psychologickými a sociologickými studiemi. Tyto přístupy přinesly revoluci v pojetí řízení organizací tím, že zdůraznily důležitost lidského faktoru, význam motivace zaměstnanců a vliv pracovní atmosféry na výkon. Díky tomuto posunu začali být manažeři chápáni

¹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 14-15. ISBN 978-80-247-3067-7.

² MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 22. ISBN 978-80-7380-230-1.

nejen jako autority dohlízející na plnění úkolů, ale také jako klíčové osobnosti schopné své týmy skutečně vést, motivovat je a podněcovat k dosahování lepších výsledků. Tento přístup zdůraznil potřebu rozvoje pozitivních mezilidských vztahů, podpory týmového ducha a vytváření prostředí, ve kterém se každý člen týmu cítí ceněn a jeho práce má smysl.³

V současnosti je pojem manažera spojen s širokou škálou kompetencí a zodpovědností, které přesahují tradiční dohled a kontrolu. Ve 21. století se od manažerů očekává, že budou nejen efektivními lídry a strategickými mysliteli, ale také že budou schopni navigovat v rychle se měnícím a globalizovaném obchodním prostředí. Manažer dnes musí být flexibilní, adaptabilní a inovativní, s hlubokým porozuměním technologiím, které formují moderní pracovní prostředí. Role manažera se také stále více zaměřuje na udržitelnost a etiku, reflektující rostoucí společenskou a ekologickou odpovědnost podniků. Manažeři jsou nyní klíčovými aktéry v prosazování zásad odpovědného podnikání.⁴

Koncept manažera prošel od svého vzniku značnou evolucí, transformující se z původní role striktního supervizora až k dnešní pozici lídra a стратега vybaveného komplexním spektrem dovedností nezbytných pro úspěšné řízení rozmanitých a proměnlivých organizací ve 21. století. Současní manažeři stojí v čele organizací, kde nejenže směřují k průkopnickým inovacím, ale také dbají na principy udržitelnosti a sociální odpovědnosti. Jsou zásadními stavebními kameny, které formují hodnoty nejen pro akcionáře a zaměstnance, ale také pro celou společnost, a to tím, že aktivně přispívají k pozitivním sociálním a ekonomickým změnám.⁵

2.1.1 Hlavní funkce manažerů ve státní organizaci

V rámci státních organizací se od manažerů očekává, že budou hrát klíčovou roli nejen v denním vedení a směřování svých týmů, ale také v dlouhodobém

³ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 15. ISBN 978-80-247-3067-7.

⁴ POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media, 2018, s. 26-27. ISBN 978-80-270-3105-4.

⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007, s. 26-33. ISBN 978-80-247-0882-9.

rozvoji celé instituce směrem k plnění veřejně stanovených cílů. Tato očekávání sebou nesou řadu komplexních a postupných funkcí, které jsou zásadní pro úspěšné řízení a efektivní fungování veřejných služeb a projektů.

Plánování je prvním a základním krokem, kde manažeři definují cíle organizace, které musí být v souladu s veřejnými mandáty a politickými směry. Tento proces zahrnuje nejen hloubkovou analýzu vnějšího prostředí a identifikaci příležitostí i potenciálních hrozeb, ale také stanovení priorit a vymezování strategických iniciativ, které by organizaci připravily na překonání budoucích výzev. Manažeři se musí zaměřit na efektivní využívání omezených veřejných zdrojů a na schopnost anticipovat vývoj v relevantních oblastech.⁶

Organizační funkce pak vyžaduje od manažerů vytvoření struktury, která nejefektivněji podpoří dosažení stanovených cílů. To zahrnuje určení pracovních rolí, rozdělení zdrojů, nastavení procesů rozhodování a zajištění koordinace mezi jednotlivými částmi organizace.⁷ Manažeři musí zajistit, aby struktura byla nejenom funkční, ale i dostatečně flexibilní, aby dokázala reagovat na neustále se měnící požadavky a potřeby veřejnosti.

V oblasti personalistiky se manažeři zaměřují na strategie pro získávání, rozvoj a udržení kvalifikovaného a motivovaného personálu, což je klíčové pro splnění cílů organizace. Kromě náboru a vzdělávání zahrnuje personalistika také vytváření a udržování pozitivní pracovní atmosféry, která podporuje angažovanost, týmovou práci a inovaci.

Vedení představuje nezbytnou funkci pro inspiraci a motivaci zaměstnanců k dosahování společných cílů.⁸ Manažeři by měli být schopni poskytovat směr, podporu a budovat silný týmový duch. V rámci veřejného sektoru to znamená také schopnost efektivně řídit změny, zvládat konflikty a vytvářet kulturu otevřené komunikace a sdílení společných hodnot.

⁶ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 67. ISBN 978-80-247-3067-7.

⁷ POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media, 2018, s. 26. ISBN 978-80-270-3105-4.

⁸ POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media, 2018, s. 196-197. ISBN 978-80-270-3105-4.

Kontrola, poslední z klíčových funkcí, zajišťuje, že výkon organizace a jednotlivců odpovídá stanoveným cílům a že zdroje jsou využívány efektivně. To obnáší monitorování pokroku, vyhodnocování výsledků a zavádění korektivních opatření při odchylkách od plánu.⁹ Kontrola ve veřejném sektoru zahrnuje také odpovědnost za dodržování právních a etických standardů a za zajištění transparentnosti a odpovědnosti vůči veřejnosti.

Průběžné procesy v manažerské praxi tvoří nepostradatelný základ pro efektivní fungování organizací ve všech fázích rozhodovacího cyklu a jeho realizace. Tyto procesy odstartují důkladnou analýzou problematiky, která představuje nejen první krok k hlubokému porozumění výzvám, ale také kritický moment pro určení dalšího směru. Detailní zkoumání problému zahrnuje identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících danou situaci, což vyžaduje nejen analytické schopnosti, ale i intuici a zkušenosti, aby bylo možné efektivně reagovat na potenciálně negativní vývoje.

Ve fázi rozhodování pak manažeři využívají informace získané v předchozím kroku k výběru optimálního řešení. Tento proces není pouze o logickém vyhodnocení možností, ale zahrnuje také strategické promýšlení a schopnost očekávat budoucí důsledky vybraných cest. Efektivní rozhodnutí tak spočívá v nalezení rovnováhy mezi riziky a potenciálem pro organizaci, s důrazem na její cíle a možnosti.¹⁰

Implementace rozhodnutí je pak fází, kde teoretická řešení nabývají praktické podoby. Zde manažeři přecházejí od plánů k akci, koordinují zdroje a zajišťují, aby byly strategie účinně realizovány. Tento krok čelí výzvám spojeným s přizpůsobováním se neustále měnícímu se vnějšímu prostředí a vyžaduje flexibilitu, schopnost řízení změn a silné komunikační dovednosti pro zajištění plynulého průběhu a zapojení všech relevantních stran.¹¹

⁹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 125. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁰ VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Manažer. Praha: Grada, 2007, s. 116-117. ISBN 978-80-247-1904-7.

¹¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer, s. 191-192. ISBN 978-80-247-1349-6.

2.2 Státní organizace

Státní organizace je instituce, která je zřízena, financována a regulována státní mocí a je určena k plnění veřejných cílů a zájmů. Její základní charakteristika a účel jsou odlišné od organizací soukromého sektoru, jelikož jejím hlavním cílem není generování zisku pro vlastníky nebo akcionáře, ale poskytování služeb, regulace a správa veřejných zdrojů ve prospěch občanů a společnosti jako celku. Státní organizace může být definována jako právní subjekt založený zákonem nebo státní autoritou s cílem provádět funkce veřejné správy, regulace, poskytování služeb nebo správy veřejných zdrojů v souladu s veřejným zájmem. Tato definice zahrnuje širokou škálu typů organizací, včetně ministerstev, úřadů, veřejných škol, nemocnic, regulačních agentur a dalších entit, které jsou součástí veřejného sektoru.

Organizace je typicky pojímána jako sociální útvar, který spočívá na systematické koordinaci aktivit skupiny lidí. Díky specializaci a rozdělení práce funguje tento útvar nepřetržitě, charakterizuje ho určitá struktura moci a hierarchie, a je zaměřen na dosažení konkrétních cílů. Pojem organizace lze také chápat jako určitou formu lidské aktivity, která se zaměřuje na strukturování různých prvků a jejich vzájemných vztahů v zájmu zajištění efektivního fungování systému, což nazýváme organizováním. Alternativně, organizace může být definována jako výsledek této činnosti, tedy jako instituce.¹²

2.2.1 Charakteristiky státní organizace

Veřejné financování: státní organizace jsou financovány z veřejných zdrojů, což obvykle zahrnuje daně a jiné formy veřejného financování. Tento způsob financování zavazuje státní organizace k vyšší míře transparentnosti a odpovědnosti ve využívání finančních prostředků.¹³

¹² JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012, s. 16. ISBN 978-80-87500-26-2.

¹³ DVOŘÁK, Pavel. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2008, s. 8-9. ISBN 978-80-7400-075-1.

Veřejný zájem: hlavním úkolem a cílem státní organizace je sloužit veřejnému zájmu a podporovat společenský rozvoj. To zahrnuje poskytování základních služeb, jako je vzdělávání, zdravotnictví, veřejná bezpečnost, infrastruktura a ochrana životního prostředí.¹⁴

Regulace a kontrola: veřejné instituce hrají klíčovou roli v regulaci a dohledu nad soukromým sektorem, aby zajistily ochranu veřejných zájmů, ekonomickou stabilitu a zachování životního prostředí.¹⁵ Tyto organizace jsou pověřeny vytvářením a uplatňováním předpisů, které řídí činnosti podniků a zajišťují, že jejich operace nepoškozují společnost. Tato odpovědnost zahrnuje široké spektrum aktivit, od monitorování dodržování průmyslových norem po zasahování v případě, že podniky jednají v rozporu s právními normami nebo etickými zásadami, čímž veřejné instituce přispívají k udržitelnému rozvoji a spravedlnosti v ekonomickém systému.¹⁶

Politické vedení: hraje klíčovou roli v definování cílů a strategií státních organizací. Rozhodnutí, která jsou přijímána na politické úrovni, přímo či nepřímo ovlivňují směr, jímž se tyto organizace ubírají, a určují priority, které mají být sledovány. To znamená, že političtí lídři a vládní instituce mají značný vliv na rozhodovací procesy veřejných organizací, od alokace zdrojů až po implementaci konkrétních programů a iniciativ. Tento politický vliv se projevuje nejen skrze legislativní rámce a veřejné politiky, ale také skrze jmenování klíčových manažerských pozic ve veřejném sektoru, což může mít významný dopad na operační efektivitu a orientaci státních organizací. Manažeři ve státních institucích se proto musí neustále vyrovnávat s dynamikou politického prostředí a snažit se o co nejlepší interpretaci a aplikaci politických rozhodnutí ve svých strategických a operativních plánech, aby zajistili, že jejich organizace plní stanovené cíle a zároveň podporují širší veřejný zájem.

¹⁴ KERLINOVÁ, Alena a TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2014, s.13. ISBN 978-80-210-6918-3.

¹⁵ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, c2010, s. 243. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 54-55. ISBN 978-80-7380-230-1.

2.3 Role

Slovo "role" se vztahuje k sadě očekávání, chování, úkolů a odpovědností spojených s určitou pozicí nebo statusem v sociální, organizační či skupinové struktuře. Tyto role jsou klíčové pro pochopení, jak by se jednotlivci měli chovat a jak jsou vnímáni ostatními v rámci daného sociálního či pracovního kontextu. Role hrají zásadní roli v interpersonálních vztazích, organizaci skupinového chování a strukturách moci a autority v různých kontextech.¹⁷

2.3.1 Funkce role

Roli lze pojímat jako sociální pozici s definovaným souborem očekávaných chování a akčních vzorců, které jsou klíčové pro fungování jakékoliv společnosti nebo organizace. Tyto role usnadňují určení rozdělení práce a strukturování interakcí mezi lidmi. Role jsou základními stavebními kameny sociální struktury, poskytují rámec pro očekávané chování, umožňují předvídatelnost a udržují pořádek ve společenských interakcích. Kromě toho role významně přispívají k formování osobní identity, protože lidé často definují sebe samy skrze role, které zastávají. Tyto role také hrají klíčovou roli v definování očekávání v interpersonálních vztazích a umožňují lidem lépe se orientovat ve svých sociálních interakcích. Dále napomáhají sociální integraci a kohezi tým, že jasně definují, jak by měli jednotlivci spolupracovat a jaké úkoly a funkce mají v rámci skupiny nebo společnosti plnit.¹⁸

2.3.2 Dynamika a vývoj rolí

Je důležité si uvědomit, že role nejsou statické. Mohou se vyvíjet a adaptovat se na sociální, ekonomické a technologické změny. Jednotlivci často zastávají více rolí současně, což může vést ke konfliktům rolí, když jsou očekávání spojená s různými rolemi v rozporu. Efektivní řízení těchto konfliktů a vyvažování různých rolí jsou klíčové dovednosti pro osobní i profesní rozvoj. V organizačním kontextu,

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 27-28. ISBN 978-80-85839-45-6.

¹⁸ DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2005, s. 51-52. ISBN 80-247-1300-4.

ať už ve státních institucích nebo soukromých firmách, mají role zásadní význam pro určení hierarchie, odpovědnosti a procesů, které jsou nezbytné pro dosažení cílů organizace. Například manažerská role obnáší specifický soubor očekávání týkajících se vedení, rozhodování a strategického plánování.

2.4 Management

Slovo "management" se v češtině vyjadřuje termínem "řízení". Tento koncept lze ilustrovat pomocí pyramidy, rozdělené do tří úrovní. Na vrcholku této pyramidy stojí buď velmi malý tým nebo jednotlivec, který má k dispozici největší pravomoci a s tím spojenou nejvyšší míru zodpovědnosti. Ve střední části pyramidy se umísťuje širší skupina lidí, kteří disponují menšími pravomocemi a nesou menší zodpovědnost, avšak jejich úkoly jsou více specializované. Na nejnižším stupni pyramidy se nachází nejširší vrstva manažerů s nejmenšími pravomocemi a zodpovědností ve struktuře řízení.¹⁹

Studium managementu jako vědní disciplíny prochází stálou evolucí, reflektující proměnlivé podmínky a výzvy současného světa. Tento obor se neomezuje jen na tradiční pojetí řízení a organizace práce, ale prohlubuje svůj záběr o analýzu a pochopení toho, jak lze efektivně ovlivňovat chování jak jednotlivců, tak i skupin v různých kontextech. S rozvojem a integrací poznatků z mnoha dalších disciplín, jako jsou psychologie, která poskytuje vhledy do motivace a chování lidí, sociologie, jež zkoumá strukturu a dynamiku skupin a společností. Znalosti získané ve studiu managementu tak nacházejí uplatnění ve všech oblastech života, od vedení podniků a organizací po zlepšování osobního života a mezilidských vztahů. Aplikace principů managementu může pomoci jednotlivcům lépe řídit svůj čas, dosahovat osobních cílů a efektivně komunikovat s ostatními, což ukazuje, že dovednosti a poznatky získané v tomto oboru mají široký a významný dopad.²⁰

¹⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer, s. 192. ISBN 978-80-247-1349-6.

²⁰ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 14. ISBN 978-80-7380-230-1.

2.4.1 Historický přehled rozvoje veřejné správy a managementu

Koncept managementu existuje již tisíce let. Základní přístupy k managementu sahají až 3000 let před naším letopočtem, do doby, kdy středovýchodní kněží začali zaznamenávat obchodní transakce. Sokrates kolem roku 400 let před naším letopočtem prohlásil, že schopnost řízení je kompetence, která je odlišná od vlastnictví technických dovedností a znalostí. Římané, známí svými legiemi zavedli odpovědnost prostřednictvím hierarchie autority. Římskokatolická církev byla organizována podle specifických teritorií, řetězce velení a popisů práce. Během středověku, tisíciletého období přibližně od roku 476 našeho letopočtu do roku 1450 našeho letopčtu, poskytovaly cechy, kolektivy řemeslníků a obchodníků, zboží ručně vyráběné, od chleba po zbroj a meče pro křížové výpravy. Existovala hierarchie kontroly a moci podobná té v katolické církvi, kde autorita vycházela od mistrů a sestupovala k tovaryšům a učedníkům.²¹ Tito řemeslníci byli v podstatě malé podniky, které vyráběly produkty různé kvality, s nízkou produktivitou a malou potřebou manažerské kontroly mimo vlastníka nebo mistra řemeslníka. Průmyslová revoluce v období 17. a 18. století, byla dobou velkých změn a masivního přesunu v způsobu života a práce lidí. Před tímto obdobím většina lidí získávala obživu farmařením nebo prací a žila ve venkovských komunitách. S vynálezem parního stroje došlo k řadě inovací, včetně automatizovaného transportu uhlí z dolů, pohánění továren, které nyní hromadně vyráběly dříve ručně vyráběné zboží, a železničních lokomotiv, které mohly přepravovat produkty a materiály napříč státy efektivně a včas. Továrny potřebovaly pracovníky, kteří zase vyžadovali směřování a organizaci. Jak tyto zařízení rostly a stávaly se produktivnějšími, stala se potřeba řízení a koordinace nezbytným prvkem.²²

Průlom přišel s průmyslovou revolucí v 18. a 19. století, která přinesla zásadní změny nejen v oblasti produkce a technologie, ale také v požadavcích na správu

²¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 305. ISBN 978-80-7261-200-0.

²² LLOYD, Robert; AHO, Wayne. *The Four Functions of Management-An essential guide to Management Principles*. 2020. Management Open Educational Resources, s. 27-28. 1. DOI: 10.58809/CNFS7851. Dostupné z: https://scholars.fhsu.edu/management_oer/1/. [cit. 2024-02-26].

a management. Vznik velkých organizací si vyžádal sofistikovanější metody řízení a vytvoření byrokratických struktur pro efektivní alokaci práce a zdrojů. Tento vývoj podnítil rozvoj teorií managementu, jako byl taylorismus, který propagoval vědecký přístup k řízení, a později teorii lidských vztahů, zdůrazňující význam sociálních a psychologických faktorů v práci.²³

Dvacáté století přineslo další pokrok ve veřejné správě a managementu, reagující na rostoucí komplexnost společnosti a ekonomiky.²⁴ Nové přístupy, včetně systémové teorie, manažerského humanismu a později nového veřejného managementu, usilovaly o zvýšení efektivity, zatímco se snažily udržet demokratické hodnoty a odpovědnost v rámci veřejného sektoru. Současná éra, označená digitalizací, globalizací a důrazem na udržitelný rozvoj, předkládá nové výzvy a příležitosti pro veřejnou správu a management. Tyto disciplíny jsou nuceny neustále se adaptovat a inovovat, aby byly schopny adekvátně reagovat na proměňující se potřeby a očekávání společnosti.

²³ LLOYD, Robert; AHO, Wayne. *The Four Functions of Management-An essential guide to Management Principles*. 2020. Management Open Educational Resources, s. 27-28. 1. DOI: 10.58809/CNFS7851. Dostupné z: https://scholars.fhsu.edu/management_oer/1/. [cit. 2024-02-26].

²⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 13. ISBN 978-80-7380-230-1.

3 Role manažera

Koncept sociální role manažera ve veřejné správě odráží soubor očekávání spojených s jeho pracovním postavením, která mohou být vyjádřena s různou mírou explicitnosti. Tyto role, jako soubor chování očekávaného od osoby v určité sociální pozici, jsou často zkoumány v oblastech psychologie a sociologie. Rozlišuje mezi zvolenými, dobrovolnými a přidělenými rolemi, které lze dále kategorizovat podle mezilidských vztahů. Ačkoli manažer není svou rolí úplně definován, role přináší sociální tlak, který ovlivňuje jeho autonomii a kreativitu, jelikož pracovní skupina monitoruje plnění rolí a reaguje na ně odměnou nebo trestem. Přijetí určité pracovní role může přinést výhody, jako je usnadnění rozhodovacích procesů, společenské uznání a osobní uspokojení z naplnění očekávání. Role však mohou také maskovat osobní postoje a sloužit jako záminka pro neetické chování.²⁵

Manažer, jako vedoucí pracovník v organizaci, musí disponovat potřebnými znalostmi a dovednostmi pro svou roli a nést odpovědnost za plynulý provoz a plnění úkolů svého oddělení. Skutečný manažer vyniká přirozenou autoritou a uměním vést tým k cílům organizace. Manažer by měl být morálně a kvalifikačně připraven nést důsledky svých rozhodnutí a působit prospěšně ve vztahu k internímu i vnějšímu prostředí. Každý manažer představuje unikátní osobnost s pravomocemi ovlivňovat svůj tým k lepšímu výkonu a naplňování cílů, přičemž by měl každý zaměstnanec vnímat organizaci jako vlastní a pracovat v souladu s její strategií. Důležité je také pracovní prostředí, hodnoty a cíle, které sdílí tým, jelikož manažeři mají významný vliv na pracovní atmosféru a kolektivní myšlení.²⁶

V současném podnikatelském prostředí jsou manažeři považováni za zásadní pilíře, které významně přispívají k dosahování cílů a celkovému úspěchu organizací. Jejich role zahrnuje provádění různých manažerských úkolů a funkcí, na jejichž plnění jsou speciálně připraveni a mají k tomu nezbytné pravomoci

²⁵ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012, s. 29. ISBN 978-80-87500-26-2.

²⁶ VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 45. ISBN 978-80-7261-232-1.

a dovednosti. Úspěšnost a prosperita každé organizace jsou úzce spojeny s efektivitou a kvalitou jejího manažerského týmu.²⁷ Manažeři, kteří jsou do svých pozic umístěni volbou, jmenováním, delegací, nebo jakoukoli formou pověření, se aktivně podílejí na řízení a směřování organizace. Mají za úkol nejen dohlížet na pracovní procesy a činnosti ostatních zaměstnanců, ale také efektivně alokovat a využívat dostupné zdroje organizace. Tím, že zastřešují a koordinují práci týmů a jednotlivců, hrají klíčovou roli ve vytváření podmínek pro růst, inovace a adaptabilitu organizace v dynamickém a konkurenčním prostředí. Skrze svou schopnost předvídat výzvy, plánovat strategické kroky a efektivně komunikovat, manažeři zajišťují, že organizace nejen přežije, ale i prosperuje a rozvíjí se ve svém odvětví.²⁸

3.1 Manažerské role dle Henryho Mintzbergra

Henry Mintzberg, ve své průlomové knize "The Nature of Managerial Work" z roku 1973, představil svůj revoluční model deseti manažerských rolí, který dodnes ovlivňuje pochopení manažerské praxe. Mintzbergova díla jsou považována za milník v literatuře o managementu, protože posunula paradigma od tradičního výčtu funkcí manažera – plánování, organizování, vedení a kontrola – k více dynamickému a realistickému pohledu na každodenní život manažera. Jeho kniha je výsledkem pečlivého pozorování manažerů při práci, díky čemuž Mintzberg nabídl detailní pohled na skutečné chování a činnosti manažerů, které se často výrazně liší od teoretických modelů. Tato práce poskytuje hluboký vhled do různorodosti a komplexnosti manažerských rolí v organizacích a zdůrazňuje, jak manažeři navigují v rozmanitých a často nepředvídatelných situacích. "The Nature of Managerial Work" je tedy nejen historicky významná, ale i nadčasová studie, která nabízí cenné lekce pro současné i budoucí manažery ve veřejném

²⁷ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 15-22. ISBN 978-80-247-3067-7.

²⁸ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 15-22. ISBN 978-80-247-3067-7.

i soukromém sektoru, a zůstává nezbytným zdrojem pro každého, kdo se snaží pochopit skutečnou podstatu a výzvy manažerské práce.²⁹

3.1.1 Rozdělení rolí

Tyto role rozdělil do tří hlavních kategorií: interpersonální role, informační role a rozhodovací role.

1) Interpersonální role:

Představitel (Figurehead): Manažer působí jako představitel organizace, reprezentuje ji na veřejnosti a uvnitř samotné organizace. Jeho přítomnost je důležitým vyjádřením zainteresovanosti a angažovanosti organizace. Tím, že se manažer osobně zúčastňuje těchto událostí, zdůrazňuje svou roli jakožto symbolického lídra a tváře organizace, což posiluje její image a vztahy jak s veřejností, tak se zaměstnanci.³⁰

Vedoucí (Leader): Tato role zahrnuje motivaci a směřování zaměstnanců, vývoj organizace a řízení pracovního výkonu.³¹ Jeho úkolem je nejen motivovat a usměrňovat tým, ale také identifikovat jejich individuální silné a slabé stránky, čímž podporuje jejich profesní i osobní rozvoj. Skrze hodnocení výkonu a formulaci úkolů pro nadcházející období manažer nejenže posiluje produktivitu, ale také buduje prostředí, kde jsou cíle organizace úspěšně realizovány prostřednictvím harmonické spolupráce a rozvoje schopností všech zaměstnanců.

Spojka (Liaison): V roli spojky manažer působí jako klíčový most mezi vnitřním prostředím organizace a vnějším světem.³² Jeho úlohou je budovat a udržovat síť důležitých kontaktů, které podporují operace a strategické cíle organizace. Tato role vyžaduje aktivní komunikaci a networking, díky kterým

²⁹ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012, s. 30-31. ISBN 978-80-87500-26-2.

³⁰ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 24. ISBN 978-80-247-3067-7.

³¹ ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership. Expert* (Grada). Praha: Grada, 2008, s. 17. ISBN 978-80-247-2177-4.

³² DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2005, s. 51. ISBN 80-247-1300-4.

manažer získává cenné informace, zdroje a partnerství, jež jsou nezbytné pro růst a adaptabilitu organizace v proměnlivém podnikatelském prostředí.³³

2) Informační role

Pozorovatel (Monitor): V roli pozorovatele si manažer aktivně vyhledává, shromažďuje a analyzuje informace, které jsou klíčové pro fungování a rozvoj organizace. Tato činnost zahrnuje nejen sledování interních operací a výkonnosti, ale i pozornost vůči externím trendům, tržním dynamikám a konkurenčním pohybům. Manažer tak získává důležitý přehled, který umožňuje predikci budoucích výzev a příležitostí.

Šířitel (Disseminator): Manažer distribuuje informace získané z vnějších i vnitřních zdrojů mezi relevantní členy organizace. Jako šířitel manažer přebírá odpovědnost za distribuci získaných informací uvnitř organizace. To znamená, že musí efektivně komunikovat relevantní údaje, poznatky mezi různé úrovně a oddělení, aby zajistil, že všichni zaměstnanci mají přístup k informacím nutným pro jejich práci a rozhodování. Tímto způsobem podporuje koordinaci činností a spolupráci mezi týmy.

Mluvčí (Spokesperson): manažer vystupuje jako hlas organizace směrem k vnějším skupinám, včetně médií, akcionářů, klientů a veřejnosti. Předává informace o strategiích, cílech, politikách a dosažených úspěších organizace, čímž formuje její vnější image a posiluje vztahy s klíčovými stakeholdery.³⁴ Tato role vyžaduje nejen vynikající komunikační dovednosti, ale i schopnost reprezentovat organizaci v širokém spektru situací s důvěrou a autoritou.

3) Rozhodovací role³⁵

Podnikatel (Entrepreneur): Manažer iniciuje změny, hledá nové příležitosti pro inovace a zlepšování. Projevuje iniciativu v hledání nových příležitostí pro inovace a rozvoj organizace. Tato role zahrnuje identifikaci trendů a tržních mezer,

³³ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 14-22. ISBN 978-80-247-3067-7.

³⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007, s. 26-35. ISBN 978-80-247-0882-9.

³⁵ DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2005, s. 52. ISBN 80-247-1300-4.

vyvíjení nových produktů nebo služeb a zlepšování interních procesů. Manažer v této roli podporuje růst a konkurenceschopnost organizace tím, že aktivně vyhledává a implementuje nové nápady a řešení.

Řešitel problémů (Disturbance Handler): Manažer řeší neočekávané události a krize, které narušují běh organizace. V situacích, kdy organizace čelí neočekávaným událostem nebo krizím, manažer vystupuje jako řešitel problémů. Jeho úkolem je rychle identifikovat zdroje problémů, vypracovat strategie pro jejich řešení a minimalizovat negativní dopady na chod organizace. Tato role vyžaduje schopnost rychlého rozhodování a efektivního krizového managementu.

Alokátor zdrojů (Resource Allocator): Manažer rozhoduje o tom, kam budou směřovány organizační zdroje, včetně finančních prostředků, lidských zdrojů a materiálů. Tato rozhodnutí mají zásadní význam pro dosažení cílů organizace a její efektivní fungování. Alokace zdrojů musí být strategicky plánovaná a zároveň flexibilní, aby odpovídala měnícím se potřebám a prioritám.

Vyjednaváč (Negotiator): V této roli manažer vyjednává ve prospěch organizace, aby zajistil nejlepší možné podmínky a výsledky. Cílem je dosáhnout dohod, které jsou pro organizaci co nejvýhodnější, ať už jde o nákupní podmínky, smluvní dohody nebo řešení konfliktů. Schopnost úspěšně vyjednávat je klíčová pro zajištění zdrojů, služeb a podmínek, které podporují cíle a zájmy organizace.

Mintzbergovy manažerské role ukazují na komplexní a multifunkční povahu manažerské práce, která vyžaduje širokou škálu dovedností a schopností. Díky této teorii je možné lépe porozumět tomu, jak manažeři přispívají k úspěchu a adaptabilitě organizací ve stále se měnícím prostředí. Mintzbergův přístup také zdůrazňuje význam flexibility a adaptace v manažerských pozicích, protože úspěšní manažeři musí být schopni přecházet mezi různými rolemi v závislosti na situaci, s níž se setkávají.

3.1.2 Role inovátora

V prostředí státních organizací se role manažera stává zásadním prvkem, neboť vyžaduje schopnost nalézt rovnováhu mezi udržením prověřených postupů a zaváděním inovací, mezi respektováním zákonných předpisů a flexibilitou

v reakci na rychlé změny v okolí. Manažeři ve státních institucích se potýkají s výzvou integrovat inovace do strategie a běžného řízení, přičemž nesmějí opustit základní hodnoty veřejného zájmu a transparentního jednání. Od nich se očekává, že přijmou komplexní pohled na změnu, což zahrnuje nejen identifikaci a řešení interních a vnějších výzev, ale také aktivní podporu inovací na všech úrovních organizace.³⁶ V tomto kontextu se inovace nestávají pouze řešením konkrétních problémů, ale klíčovým prvkem pro zajištění, že veřejné instituce dokáží odpovídat na požadavky společnosti a efektivně splňovat očekávání občanů, což přispívá k jejich trvalému rozvoji.³⁷

V českém kontextu se role manažera ve státních organizacích jeví jako kritický faktor úspěšného přizpůsobení se neustále se měnícímu prostředí a společenským požadavkům. Manažeři ve veřejném sektoru České republiky stojí před zvláštní výzvou: musí najít rovnováhu mezi zachováním osvědčených procedur a postupů a zavedením inovativních řešení, která reagují na dynamický vývoj společnosti a technologie. Tato potřeba se stává zvláště naléhavou ve světle rostoucího tlaku na digitalizaci služeb, která představuje jednu z hlavních cest k zvýšení efektivity a kvality služeb poskytovaných veřejnosti.

3.1.3 Inovace

Inovace ve státních organizacích přináší řadu výzev, které souvisí s jejím vymezením, aktéry a specifickým prostředím, ve kterém se inovace odehrává. Veřejný sektor pokrývá širokou paletu organizací, od ministerstev, přes státní podniky, regulační orgány, každá s odlišnými úkoly, jako je poskytování služeb, regulace nebo poradenství, a působí v různých oblastech – od obrany, zdravotnictví, přes dopravu, až po hospodářskou politiku.³⁸

³⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010, s. 59. ISBN 978-80-247-2016-6.

³⁷ FERGUSON, B. *Competing for Influence: The Role of the Public Service in Better Government in Australia (Australia and New Zealand School of Government; ANU Press: Australia, 2019, s. 353-354. ISBN 9781760462765.*

³⁸ FERGUSON, B. *Competing for Influence: The Role of the Public Service in Better Government in Australia (Australia and New Zealand School of Government; ANU Press: Australia, 2019, s. 355-356. ISBN 9781760462765.*

Manažeři v této roli musí být nejen administrátoři, ale také vizionáři, kteří umějí rozpoznat příležitosti pro zlepšení a inovace. Jejich úkolem je vytvářet podnětné prostředí, kde se podporuje týmová práce, sdílení znalostí a motivace k tvůrčímu myšlení.³⁹ Vedení týmu a otevřenost k novým nápadům jsou zásadní pro podporu inovací na všech úrovních organizace. Důležitá je také komunikace s veřejností a vládními institucemi, která je klíčová pro zajištění transparentnosti a veřejné podpory pro inovace a změny. Digitalizace ve veřejném sektoru tak představuje nejen technologickou výzvu, ale také příležitost pro organizace přizpůsobit se potřebám občanů a přispět k udržitelnému rozvoji společnosti. Manažeři hrají nezastupitelnou roli v tomto transformačním procesu, neboť jsou hybnou silou, která může vést své týmy a celou organizaci k lepší a efektivnější budoucnosti.

3.2 Faktory úspěchu

V díle Kae H. Chunga z roku 1987, zaměřeném na klíčové faktory úspěchu, se zdůrazňuje zásadní význam role manažera v identifikaci a praktickém využívání těchto faktorů pro dosažení cílů organizace a jejího celkového zlepšení. Chungova studie ukazuje, jak klíčové je pro manažery efektivně rozpoznávat a implementovat tyto faktory do každodenního řízení a strategického plánování. Pro manažery to znamená, že musí být schopni identifikovat klíčové aspekty svého podnikání, které jsou kritické pro jeho úspěch, a zajistit, že tyto aspekty jsou pečlivě sledovány a rozvíjeny.⁴⁰

Chung poukazuje na to, že pro úspěšné plnění manažerské role je nezbytné hluboké porozumění jak vnitřním dynamikám organizace, tak i vnějším tržním podmínkám.⁴¹ Manažeři musí být v předstihu schopni identifikovat faktory, jako jsou inovace, kvalita produktů, spokojenost zákazníků, kultura organizace nebo schopnost antecipovat tržní vývoj, které mohou mít zásadní vliv na úspěch

³⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010, s. 49. ISBN 978-80-247-2016-6.

⁴⁰ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012, s. 31. ISBN 978-80-87500-26-2.

⁴¹ SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, c2010, s. 41. ISBN 978-80-247-3051-6.

organizace. Důležitým přínosem Chungovy analýzy je zdůraznění, že klíčem k úspěchu není pouze identifikace těchto faktorů, ale rovněž schopnost manažerů efektivně do nich investovat zdroje a věnovat jim neustálou pozornost. To vyžaduje pružné přizpůsobování strategií a otevřenost k inovacím ve světle proměnlivých okolností a výzev.

V praxi to znamená, že manažeři by měli aktivně spolupracovat na všech úrovních podnikání a vést své týmy k dosahování společných cílů s důrazem na udržení a rozvoj těchto klíčových faktorů úspěchu. Chung tak zdůrazňuje význam integrovaného přístupu k managementu, kde jsou rozhodnutí založena na širokém spektru perspektiv s cílem podporovat a rozvíjet fundamentální prvky úspěchu organizace.

Je však důležité si uvědomit, že konkrétní role manažera a relevanci klíčových faktorů úspěchu může ovlivnit odvětví, ve kterém organizace působí, její velikost a specifické cíle. Manažeři se proto musí nejen opírat o rozsáhlé znalosti, ale i o schopnost tyto znalosti flexibilně adaptovat a aplikovat v různorodých situacích.

3.3 Specifické role

V moderním podnikatelském světě se role manažera vyvíjí a diverzifikuje, čím dál více reflektuje složitost a dynamiku současného pracovního prostředí. Různé přístupy a teorie nabízejí širokou škálu definic a kategorizací manažerských rolí, přičemž každá z nich se snaží osvětlit klíčové aspekty a funkce, které manažeři ve svých pozicích zastávají.⁴² Jedním z významných příspěvků k tomuto tématu poskytl B. Minařík, jehož práce přináší detailní pohled na specifické role, které manažeři vykonávají ve svém každodenním profesním životě.

B. Minařík ve své práci identifikuje a popisuje různé manažerské role, které reflektují širokou paletu povinností a interakcí manažera v rámci organizace. Tyto role naznačují, jakým způsobem manažeři komunikují s týmem, jak se vypořádávají s výzvami a jakým způsobem přispívají k plnění strategických

⁴² LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011, s.10-12. ISBN 978-80-247-3902-1.

a operativních cílů organizace. Minařík zdůrazňuje rozličnost manažerských úkolů, které sahají od zastupování organizace v politickém kontextu, přes inspiraci a motivaci členů týmu, až po vytváření příkladného modelu chování. Jeho rozdělení manažerských rolí nabízí detailní a rozsáhlý pohled na rozmanité aspekty a výzvy spojené s vedením a řízením, ukazuje na důležitost adaptability, komunikace a schopnosti vést tým směrem k společným cílům. Tato klasifikace slouží jako užitečný rámec pro pochopení klíčových aspektů efektivního manažerského chování a praxe.

Roli politického činitele chápe jako prosazování legitimních zájmů a požadavků vedoucího týmu, zatímco zdůrazňuje význam apolitického postavení manažerů ve veřejné správě. Jako nadřízený manažer uplatňuje přidělené pravomoci k řízení a motivaci svého týmu. Ve funkci rozhodčího pak řeší konflikty a spory, což vyžaduje schopnost nestranného posouzení a efektivního řešení problémů. Manažer také působí jako symbol skupiny, reprezentuje tým a jeho hodnoty, a zároveň jako mluvčí, který komunikuje a obhájí zájmy týmu. Role vzoru je klíčová pro inspiraci a stanovení etického a pracovního standardu, zatímco v pozici odborníka manažer poskytuje podporu a radu svým kolegům. Nakonec, jako obětní beránek, manažer přijímá odpovědnost za chyby a neúspěchy, což je nezbytné pro rozvoj a učení se z chyb.⁴³

Minaříkova analýza manažerských rolí odhaluje, že úspěch a efektivita jakéhokoli týmu nebo organizace značně závisí na schopnosti manažerů vykonávat tyto rozmanité role. Nejenže manažeři formují mezilidské vztahy a ovlivňují pracovní morálku, ale také vytvářejí prostředí, které podporuje iniciativu, aktivitu a kreativitu členů týmu. Tímto způsobem Minařík poukazuje na komplexní a multifunkční povahu manažerské práce, která vyžaduje širokou škálu dovedností a schopností pro úspěšné řízení v dnešním rychle se měnícím a často nejistém podnikatelském prostředí.

⁴³ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012, s. 31. ISBN 978-80-87500-26-2.

1. Politický činitel

V roli politického činitele manažer naviguje v politickém prostředí organizaci i mimo ni, vyjednává, prosazuje a brání zájmy svého týmu. Tato role vyžaduje nejen hluboké porozumění interních dynamik a moci v organizaci, ale také schopnost budovat vztahy a koalice, které mohou podporovat a chránit zájmy týmu. Manažer musí být schopen identifikovat a využívat politické vlivy ve prospěch svého oddělení a organizace, a to vše s důrazem na etiku a transparentnost.⁴⁴

2. Nadřízený

Jako nadřízený manažer přijímá odpovědnost za řízení a vedení svého týmu, stanovuje cíle, deleguje úkoly a monitoruje výkon. Tato role vyžaduje kombinaci autority a empatie, kde je klíčové vyvážení mezi poskytováním směru a podporou autonomie zaměstnanců. Efektivní manažeři v této roli jsou ti, kteří dokážou inspirovat a motivovat svůj tým k dosažení nejlepších výsledků, zatímco udržují jasnou a konzistentní komunikaci.⁴⁵

3. Rozhodčí

Řešení konfliktů a sporů je nezbytné pro udržení harmonie a efektivní spolupráce v týmu. Manažer v roli rozhodčího musí být schopen objektivně posoudit situaci, naslouchat různým perspektivám a najít řešení, které je spravedlivé pro všechny zúčastněné strany.⁴⁶ Tato role vyžaduje vysokou úroveň interpersonálních dovedností, včetně schopnosti empatie, vyjednávání a konfliktu.

4. Symbol skupiny

Manažer představuje svůj tým nejen interně v rámci organizace, ale i navenek. Jako symbol skupiny manažer reflektuje hodnoty, kulturu a cíle týmu, a to jak svým chováním, tak svým jednáním. V této roli je důležité, aby manažer projevoval

⁴⁴ DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006, s. 13. ISBN 80-247-1589-9.

⁴⁵ FAIRWEATHER, A. M. *Jak být motivujícím manažerem*. Manažer. Praha: Grada, 2009, s. 45. ISBN 978-80-247-3002-8.

⁴⁶ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015, s. 12. ISBN 978-80-7261-347-2.

integritu, profesionalitu a hrdost na svůj tým, což pomáhá posílit soudržnost týmu a jeho identitu.

5. Mluvčí

Schopnost efektivně sdílet informace a prezentovat úspěchy týmu vnějším subjektům je pro manažera nezbytná. Jako hlavní komunikační kanál organizace zastává manažer klíčovou úlohu v reprezentaci týmu, jeho cílů a dosažených výsledků. Manažer musí umět srozumitelně a přesvědčivě předávat informace o cílech, úspěších a požadavcích týmu různorodému publiku, včetně vedoucích pracovníků, klientů a široké veřejnosti. Tato kompetence vyžaduje nejen vynikající komunikační dovednosti, ale také schopnost adaptace a empatie, aby dokázal oslovit a zapojit různé skupiny zainteresovaných stran a efektivně podávat pozitivní obraz svého týmu a jeho přínosů pro organizaci a společnost.⁴⁷

6. Vzor

Jako vzor manažer nastavuje vysoké standardy v pracovním etosu, etice a profesionalitě, což je zásadní pro vytváření kultury důvěry a vzájemného respektu v týmu. Jeho přístup a jednání ukazují cestu, jakým směrem by se měli ubírat ostatní členové týmu, a podporují v nich snahu o osobní i profesní rozvoj. Manažer, který se neustále vzdělává, přijímá zpětnou vazbu a pracuje na svém rozvoji, se stává inspirací pro ostatní a motivuje je k vlastnímu zlepšení.⁴⁸ Jeho schopnost být vzorem a vůdcem je klíčová pro posilování týmového ducha a podporu vysokého výkonu v rámci organizace.

7. Odborník

Manažeři musí mít hluboké odborné znalosti a dovednosti, které jim umožňují efektivně řídit své oddělení a poskytovat podporu a poradenství svému týmu. V této roli manažer slouží jako zdroj informací a odborných znalostí, což vyžaduje neustálé učení a adaptaci na nové trendy a postupy v jejich oboru. Příkladem může být manažer zdravotnického zařízení v nemocnici nebo ve zdravotním

⁴⁷ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2010, s. 16-18. ISBN 978-80-247-3566-5.

⁴⁸ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 64. ISBN 978-80-247-3067-7.

ústavu. Tento manažer musí mít nejen hluboké znalosti v oblasti zdravotnictví a veřejného zdraví, ale také schopnosti v oblasti řízení a organizace zdravotnických služeb. Jeho úkolem je zajistit, aby byly zdravotnické služby poskytovány efektivně a v souladu s nejnovějšími lékařskými poznatky a standardy. Manažer se proto musí pravidelně vzdělávat v nových léčebných metodách, zdravotnických technologiích a správních praxích, aby mohl účinně vést svůj tým a zlepšovat kvalitu poskytované péče.

8. Obětní beránek

V roli obětního beránka manažer stojí v čele svého týmu a je připraven převzít na sebe zodpovědnost za veškeré chyby a přešlapy, ke kterým v rámci projektů dojde. Tato pozice vyžaduje od manažera nejen pevný charakter a odolnost vůči vnějšímu tlaku, ale také schopnost konstruktivně se vyrovnat s nezdary a poučit se z nich. To zahrnuje nejen interní reflexi a analýzu toho, co se nepodařilo, ale také aktivní komunikaci s týmem a dalšími zainteresovanými stranami, aby se identifikovaly příčiny problémů a zavedly preventivní opatření pro budoucí.⁴⁹

Každá z těchto rolí vyžaduje od manažera různé dovednosti a přístupy, ale společně tvoří komplexní obraz toho, jak manažeři mohou efektivně přispět k úspěchu a rozvoji svých týmů a organizací. Vedení týmu znamená navigovat v širokém spektru výzev a příležitostí, a úspěšní manažeři jsou ti, kteří dokážou flexibilně přizpůsobit svůj styl a přístup, aby nejlepším způsobem podpořili svůj tým a dosáhli cílů.

⁴⁹ DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006, s. 15. ISBN 80-247-1589-9.

4 Management ve státních organizacích

Cílem managementu ve státních organizacích je zefektivnit její fungování tak, aby se přiblížilo osvědčeným praktikám a efektivitě, jaké jsou běžné v soukromém sektoru. Ve srovnání s privátní sférou však musí být vnímána skrze prizma právních regulací a předpisů, které ovlivňují její operace a směřování. Z tohoto důvodu je klíčové začlenění principů managementu do interních procesů a předpisů veřejných institucí. Integrace manažerských technik do struktury veřejné správy se odvíjí od tří hlavních modelů. První z nich, britský model, klade důraz na tržní orientaci, rozvoj manažerských kompetencí a na efektivní alokaci zdrojů, kvalitu služeb a zodpovědnost za dosažené výsledky. Americký model se vyznačuje svojí diverzitou a soustředí se na klíčové aspekty veřejné správy s oddělením politických a administrativních funkcí, přičemž klade důraz na efektivitu a úspornost ve stylu podnikového managementu. Nejvíce relevantní pro Českou republiku je evropský kontinentální přístup, který upřednostňuje roli centrálního státu a právního řádu. V tomto modelu je veřejná správa chápána jako integrální součást státního právního systému, což reflektuje její zásadní roli v rámci právního státu. Tyto přístupy odhalují rozmanitost v chápání a aplikaci managementu ve veřejné správě, zároveň však otevírají prostor pro vzájemné učení a adaptaci osvědčených postupů napříč různými systémy.⁵⁰

V současném vývoji managementu ve státních organizacích ve 21. století se ukazuje, že manažeři hrají zásadní roli v přemostění rozdílů mezi tradičními postupy ve veřejném sektoru a efektivitou známou z privátní sféry. Jejich úkolem je orientovat se v komplikovaném prostředí, které formují právní regulace a předpisy, a zároveň hledat cesty k inovacím a zlepšování interních procesů veřejných institucí. Manažeři tedy stojí v čele proměny, která směřuje k efektivnějšímu, transparentnějšímu a občanům blízkému veřejnému sektoru, což klade na jejich schopnosti, odbornost a vizi značné nároky. Jejich úspěch v této

⁵⁰ KERLINOVÁ, Alena a TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2014, s. 15. ISBN 978-80-210-6918-3.

roli je klíčový pro schopnost veřejných institucí efektivně reagovat na měnící se potřeby společnosti a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.

4.1 Rozhodovací procesy

Ve veřejném sektoru jsou rozhodovací procesy často složitější a zatížené byrokracií, jelikož manažeři musí zohledňovat široké spektrum zainteresovaných stran, včetně politiků, veřejnosti a různých regulačních orgánů. Naopak, v soukromém sektoru jsou rozhodnutí obvykle učiněna rychleji a s větší flexibilitou, což umožňuje efektivněji reagovat na měnící se tržní podmínky a potřeby zákazníků.⁵¹

Dalším významným rozdílem je způsob, jakým jsou v obou sektorech definovány a hodnoceny úspěchy. Ve veřejném sektoru je úspěch často měřen schopností plnit politické a sociální cíle, jako je zlepšení veřejných služeb nebo zajištění sociální spravedlnosti, zatímco v soukromém sektoru je úspěch primárně spojen s finančním výkonem a tržním podílem.

Motivace a odměňování zaměstnanců se také liší. Ve veřejném sektoru je důraz kladen na stabilitu zaměstnání, benefity a postup založený na senioritě, což může omezit flexibilitu a inovační potenciál. Na druhé straně, soukromý sektor často využívá výkonnostně orientované odměňování a propaguje kulturu inovací a podnikatelského ducha.

Přestože oba sektory mají své specifické výzvy a přístupy k managementu, oba mohou čerpat inspiraci z nejlepších praxí toho druhého. Například, veřejný sektor může adaptovat strategie zvyšování efektivity a inovačního myšlení ze soukromého sektoru, zatímco soukromé organizace mohou přejímat z veřejného sektoru etické standardy a modely zodpovědnosti vůči společnosti. Výměna osvědčených postupů mezi veřejným a soukromým sektorem tak může přinést vzájemné výhody a přispět k celkovému zlepšení managementu v obou oblastech.

⁵¹ SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Manažer. Praha: Grada, 2014, s. 78-79. ISBN 978-80-247-4819-1.

Je zřejmé, že management ve veřejných institucích a jeho struktura se v několika klíčových aspektech značně liší od managementu v sektoru soukromém. Tyto rozdíly jsou patrné především v ekonomické oblasti a v oblasti dohledu. Ačkoliv se metody motivace, organizace, plánování a leadershipu mohou zdát podobné, existují mezi nimi zásadní rozdíly. Veřejné organizace musí nakládat s omezenými rozpočtovými prostředky, zatímco soukromé společnosti operují s kapitálem. Další odlišnost spočívá v hodnocení výkonnosti; zatímco úspěch soukromého sektoru je měřitelný ziskem, výkonnost veřejných institucí je hodnocena na základě jejich společenského přínosu. Státní organizace, včetně ministerstev a úřadů, jsou začleněny do specifické hierarchie s pevně stanovenými pravidly. Pro vedoucí pracovníky ve veřejném sektoru tedy není primárním cílem maximalizace zisku, ale spíše dosažení nejvyšší možné efektivity při poskytování veřejných služeb a statků z dostupných rozpočtových zdrojů.⁵²

Příkladem, který ilustruje rozdíly v rozhodovacích procesech mezi veřejným a soukromým sektorem, může být zavedení nového informačního systému pro správu daní ve státní správě. Ve veřejném sektoru tento proces vyžaduje pečlivé plánování, široké konzultace a zvážení dopadů na různé skupiny občanů, stejně jako na různé úrovně vládních a regulačních orgánů. Rozhodování zahrnuje nejen technické aspekty projektu, ale také politické, sociální a ekonomické faktory. Projekt může podléhat veřejným výběrovým řízením, revizím a musí splňovat přísné normy pro ochranu dat a soukromí. Tyto procesy mohou výrazně prodloužit dobu od počátečního návrhu po jeho implementaci. Naopak, když soukromá společnost rozhoduje o implementaci nového IT systému, rozhodnutí je obvykle učiněno s důrazem na efektivitu, náklady a potenciální návratnost investice. Soukromý sektor může rychleji vybrat dodavatele, uzavřít smlouvy a začít s implementací, čímž se zkracuje doba od konceptu po zavedení systému. Hlavními faktory zde jsou technická vyspělost, nákladová efektivita a dopad na ziskovost společnosti.

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

5 Kontinuální vzdělávání a rozvoj manažerů ve státní organizaci

Rozvoj manažerských schopností ve státních organizacích představuje zásadní pilíř, který nejen podporuje efektivitu a schopnost reagovat na neustále se měnící výzvy veřejného sektoru, ale také poskytuje manažerům cenné příležitosti pro jejich osobní a profesní růst. To vyžaduje kontinuální vzdělávání a rozvoj, jenž je klíčový pro udržení a zlepšení kvality veřejných služeb a zajištění, aby státní organizace byly schopné efektivně plnit své poslání ve prospěch veřejnosti.⁵³

Vzdělávání a rozvoj manažerů ve státních organizacích vyžaduje strategický přístup, který zahrnuje tři základní metody:

1. Učení se prací:

Tato metoda je zvláště relevantní ve veřejném sektoru, kde jsou praktické zkušenosti a schopnost adaptace na konkrétní výzvy a potřeby občanů klíčové. Učení se prací umožňuje manažerům aplikovat teoretické znalosti v reálných situacích, což zvyšuje jejich schopnost efektivně řídit veřejné zdroje a vedení týmů.

2. Formální vzdělávání:

Státní organizace by měly podporovat manažery ve využívání formálního vzdělávání, včetně odborných kurzů, seminářů a studijních programů. Tato metoda poskytuje manažerům nejen aktuální teoretické znalosti v oblasti veřejné správy, ekonomie a práva, ale také rozvíjí dovednosti kritického myšlení a strategického plánování.⁵⁴

3. Zpětná vazba, pomoc a podpora:

Mentorství a coaching jsou neocenitelné zdroje pro rozvoj manažerů ve státním sektoru. Poskytování pravidelné zpětné vazby, pomoc a podpora od

⁵³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada), s. 489. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁴ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 28-29. ISBN 978-80-247-3067-7.

zkušenějších kolegů nebo profesionálních mentorů mohou výrazně přispět k rozvoji manažerských dovedností a leadershipu.⁵⁵

Efektivní rozvoj manažerů se opírá o komplexní síť vztahů a vlivů, které působí jak vnitřně v rámci organizace, tak i v širším externím prostředí. Na pracovišti klíčovou roli zaujímají nadřízení, kteří nejen poskytují cennou zpětnou vazbu a směřování, ale také jsou zodpovědní za vytváření podnětného prostředí, ve kterém mohou manažeři růst a rozvíjet své schopnosti. Toto prostředí podporuje nejen individuální učení, ale i osobní rozvoj, což je základní pro adaptabilitu a inovativní myšlení v rámci veřejného sektoru.

Podpora rozvoje manažerů dále zahrnuje vedení poskytované interními a externími poradci, mentory a kouči. Jejich vedení je neocenitelné při hledání efektivních řešení složitých problémů a při aplikaci teoretických znalostí v praxi. Kolegové a podřízení také hrají neméně důležitou roli v procesu rozvoje manažerů skrze každodenní interakce, sdílení zkušeností a vzájemnou podporu. Tato dynamika nejenže podporuje rozvoj týmové práce a leadershipu, ale také umožňuje manažerům získat bezprostřední zpětnou vazbu na své rozhodování a řídicí styl, což vede k neustálému zlepšování a rozvoji řídicích schopností. Mimo pracoviště hrají významnou roli lektori a autoři odborných publikací, kteří prostřednictvím formálního vzdělávání a literatury přinášejí do procesu manažerského rozvoje teoretické znalosti a nové myšlenkové rámce. Tito odborníci nabízejí manažerům nástroje pro rozšíření jejich profesního horizontu a aplikaci inovativních přístupů v každodenní praxi. Konkurence v externím prostředí slouží jako další důležitý stimul pro neustálý rozvoj, motivující manažery k vyhledávání nových znalostí a inovačních řešení, aby si zajistili konkurenční výhodu a překonali výkonnostní standardy ve veřejném sektoru. Tato vnější motivace podporuje kulturu neustálého učení a přizpůsobování se, která je

⁵⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada), s. 493. ISBN 978-80-247-1407-3.

zásadní pro udržení relevance a efektivity ve stále se měnícím prostředí veřejného sektoru.⁵⁶

Dále je důležité, aby organizace vyvíjely systémy pro sledování a hodnocení vývoje manažerských dovedností, včetně stanovení jasných cílů rozvoje a měřitelných ukazatelů úspěchu. Tímto způsobem mohou organizace lépe rozpoznat oblasti, kde je třeba další podpora nebo zlepšení, a zajistit, že investice do rozvoje manažerů přinášejí očekávané výsledky.

Zapojení technologie a digitálních nástrojů do procesu vzdělávání a rozvoje také otevírá nové možnosti pro personalizované učení a přístup k širší škále zdrojů a odborných znalostí. E-learning, webináře a virtuální simulace nabízejí manažerům flexibilní a pohodlné cesty k jejich rozvoji a zároveň umožňují organizacím rozšiřovat a optimalizovat své vzdělávací programy s vysokou mírou efektivity a účinnosti.

V neposlední řadě je klíčové, aby se státní organizace zaměřily na vytváření silných interních sítí a podporovaly budování vztahů s externími partnery, včetně akademických institucí, neziskových organizací a soukromého sektoru. Tato partnerství mohou obohatit vzdělávací programy a rozvojové iniciativy tím, že přinesou nové perspektivy, zdroje a možnosti pro spolupráci na společných projektech a výměnu osvědčených postupů.

Celkově, efektivní rozvoj manažerských schopností ve státních organizacích vyžaduje holistický přístup, který zahrnuje kombinaci formálního vzdělávání, praktického učení, podpory prostřednictvím mentorství a coaching, a také strategického využívání technologií a partnerství. Tímto způsobem mohou organizace nejen reagovat na současné výzvy, ale také se proaktivně připravit na budoucí potřeby a trendy ve veřejném sektoru.

⁵⁶ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 42-43. ISBN 978-80-247-3067-7.

6 Motivace

Motivaci lze definovat jako soubor vnitřních i vnějších faktorů, které podněcují člověka k určitému chování nebo činnosti a udržují jeho zájem a zapojení v této aktivitě. V kontextu manažerů ve státních organizacích je motivace klíčovým prvkem, který ovlivňuje nejen jejich osobní výkon, ale také schopnost inspirovat a vést své týmy k efektivnímu plnění veřejných cílů a úkolů.⁵⁷

Motivace manažerů ve státních organizacích vyžaduje hlubší pochopení specifik veřejného sektoru. Na rozdíl od soukromého sektoru, kde jsou finanční pobídky často hlavním motivačním faktorem, ve státních organizacích se motivace opírá o širší spektrum faktorů, včetně pocitu služby veřejnosti, osobního růstu a rozvoje, uznání a stabilního pracovního prostředí.⁵⁸

6.1 Pocit služby veřejnosti

Jedním z nejsilnějších motivátorů pro manažery ve státních organizacích je pocit, že jejich práce má smysl. Možnost pracovat na projektech, které mají přímý dopad na společnost a zlepšují životy lidí, může být velmi uspokojující a může sloužit jako silný motivátor pro osobní nasazení. Realizace projektů s významným společenským dopadem dává práci ve státním sektoru jedinečný rozměr, kde úspěch není měřen pouze ekonomickými ukazateli, ale především mírou pozitivního vlivu na společnost. Tato orientace na službu veřejnosti poskytuje manažerům ve státních organizacích hluboký pocit osobního naplnění a motivuje je k dosahování cílů, které přispívá obecnému dobru.⁵⁹ Příklady úspěšně realizovaných veřejných projektů, jako je výstavba nových veřejných parků, zlepšení přístupu k zdravotní péči nebo zavedení inovativních vzdělávacích programů, jsou přímým důkazem toho, jak mohou manažeři ve státních organizacích přispívat k pozitivním změnám ve společnosti. Tyto úspěchy nejen

⁵⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 221. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁸ MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011, s. 169-170. ISBN 978-80-7416-083-7.

⁵⁹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 45-48. ISBN 978-80-247-3067-7.

zvyšují motivaci manažerů k další práci, ale také posilují veřejnou důvěru ve státní instituce a podporují vytváření pozitivního vnímání veřejného sektoru jako efektivního a prospěšného nástroje pro řešení společenských výzev.

V tomto kontextu se role manažera ve státních organizacích stává nejen povoláním, ale i posláním, které vyžaduje nejen odborné znalosti a dovednosti, ale především oddanost veřejnému blahu a ochotu neustále hledat cesty, jak efektivně sloužit společnosti. Tato orientace na službu veřejnosti je základním pilířem, který definuje úlohu a význam manažerů ve státním sektoru.

6.2 Osobní růst a profesní rozvoj

Možnosti pro osobní růst a profesní rozvoj jsou dalšími klíčovými motivátory. Manažeři ve státním sektoru často vyhledávají příležitosti pro rozšiřování svých dovedností a znalostí, což může zahrnovat účast na školeních, konferencích nebo dokonce studium na akademických institucích.⁶⁰ Podpora těchto aktivit ze strany organizace může značně zvýšit motivaci manažerů. Zapojení do těchto rozvojových aktivit nejenže posiluje odbornou kvalifikaci manažerů, ale také stimuluje jejich kreativitu, inovativní myšlení a schopnost adaptace na nové výzvy a změny v dynamickém prostředí veřejné správy. Organizace, které aktivně podporují a investují do rozvoje svých manažerů, tak nejen zvyšují jejich motivaci a loajalitu, ale také si tím zajišťují silnější tým schopný efektivně řešit složité úkoly a projekty.⁶¹

Podpora osobního a profesního rozvoje manažerů ve veřejném sektoru má přímý vliv na kvalitu veřejných služeb, které tyto organizace poskytují. Manažeři, kteří jsou dobře informovaní, mají širokou škálu dovedností a jsou motivováni k dalšímu vzdělávání, jsou schopni přinášet inovativní řešení a přístupy, které mohou vést ke zlepšení efektivity, transparentnosti a odpovědnosti ve veřejném sektoru. Tímto způsobem se osobní růst a profesní rozvoj manažerů stávají

⁶⁰ MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011, s. 171. ISBN 978-80-7416-083-7.

⁶¹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 40 ISBN 978-80-247-3067-7.

klíčovými faktory, které přispívají nejen k jejich vlastnímu úspěchu, ale i k úspěchu celé společnosti.

V tomto kontextu je jasné, že podpora osobního růstu a profesního rozvoje není pouze otázkou individuální aspirace, ale zásadním prvkem strategie pro budování silných, adaptabilních a inovativních veřejných institucí, které jsou schopné čelit výzvám 21. století.

6.3 Uznání a karierní postup

Uznání ze strany nadřízených a kolegů hraje významnou roli v motivaci manažerů. Veřejné ocenění jejich úsilí a přínosu může posílit jejich angažovanost a loajalitu vůči organizaci. Karierní postup a možnost postupovat na vyšší pozice s větší odpovědností jsou také důležitými motivátory, i když ve veřejném sektoru může být tento postup pomalejší než v soukromém sektoru.⁶²

6.4 Stabilita a pracovní prostředí

Stabilita v zaměstnání a kvalita pracovního prostředí představují zásadní aspekty, které přitahují pracovníky k veřejnému sektoru. Garance dlouhodobého zaměstnání, regularita pracovní doby a vhodné pracovní podmínky jsou hlavními prvky, které zvyšují spokojenost manažerů pracujících pro stát. Tato jistota a dobré podmínky práce nejenže poskytují pevný základ pro osobní a profesní rozvoj, ale také napomáhají vytvářet stabilní a produktivní pracovní prostředí.

V kontextu ozbrojených složek, jako je armáda nebo policie, má stabilita zaměstnání a podpora ze strany organizace zvláštní význam. Tyto složky nabízejí nejen jistotu zaměstnání a předvídatelné pracovní podmínky, ale také přístup k široké škále profesního rozvoje a vzdělávání. Například, policisté mohou profitovat z pravidelných školení a kurzů, které jsou zaměřeny na rozvoj dovedností potřebných pro efektivní zvládání denních úkolů a výzev. Tato školení zahrnují nejen technické aspekty policejní práce, ale také rozvoj komunikačních a řídicích dovedností. Díky těmto podmínkám se manažeři a vedoucí pracovníci

⁶² MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011, s. 171-172. ISBN 978-80-7416-083-7.

v ozbrojených složkách cítí motivování a podporování ve svém profesním růstu, což přispívá k jejich celkové spokojenosti a efektivitě v práci.

6.5 Výzvy

Schopnost čelit výzvám, disponovat prostorem pro vlastní rozhodnutí a přijímat nové, inovativní metody práce může sloužit jako silná motivace pro manažery. Když manažeři pocítí, že mají možnost aktivně se podílet na řešení problémů a disponují jistou mírou kontroly nad projekty a svým týmem, obvykle projevují větší zapojení do práce a jsou s ní více spokojeni. Tato situace nejen podporuje jejich profesní růst, ale také přispívá k lepším výsledkům pro celou organizaci.⁶³

Představme si manažera ve státní organizaci, který se setká s výzvou zlepšit efektivitu poskytování veřejných služeb. Tento manažer se rozhodne přijmout inovativní přístup k digitalizaci procesů, což zahrnuje zavádění nových softwarových řešení pro snížení papírové administrativy a zlepšení komunikace s občany. Díky své schopnosti rozhodovat o směru projektu a zapojit svůj tým do hledání a implementace nejlepších řešení, se manažerovi podaří nejen zvýšit spokojenost občanů s veřejnými službami, ale také zvýšit motivaci a spokojenost svého týmu s vlastní prací. Tento příklad ukazuje, jak možnost čelit výzvám a mít kontrolu nad rozhodovacím procesem může posílit motivaci manažera a zároveň přinést pozitivní změny pro společnost.

⁶³ MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011, s. 173-174. ISBN 978-80-7416-083-7.

7 Vlastnosti a osobnost manažera státní organizaci

V roce 1991 Michael R. Barrick a Michael Mount publikovali studii, která se rychle stala jednou z nejvýznamnějších prací v oblastech psychologie osobnosti a managementu, s názvem "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis". Tento výzkum poskytl vhled do vztahu mezi pěti základními dimenzemi osobnosti a výkonem na pracovišti. Pokud aplikujeme poznatky z této studie a rozvedeme je, zjistíme, že manažer ve státní organizaci by měl projevovat určité osobnostní vlastnosti a předpoklady, které jsou zásadní pro efektivní výkon jeho profesionální role.

7.1 Otevřenost vůči zkušenostem

Manažeři ve státní správě by měli vykazovat vysokou úroveň otevřenosti, která se projevuje schopností přijímat nové nápady a přístupy. Tato vlastnost je spojena s kreativitou a inovativností, které jsou důležité pro řešení komplexních problémů a pro přizpůsobení se měnícím se požadavkům veřejné správy.⁶⁴

7.2 Být vzorem

Manažer, který je vzorem, přirozeně buduje pozitivní pracovní prostředí, kde jsou podporovány spolupráce, vzájemný respekt a otevřená komunikace. Jeho schopnost být vzorem motivuje zaměstnance, aby se zasazovali o dosažení nejvyšších standardů ve své práci a chování. Tímto způsobem může manažer inspirovat celý tým k vyšší produktivitě a závazku k organizaci. Manažer, který slouží jako vzor, nejenže nastavuje vysoké standardy, ale také aktivně podporuje rozvoj dovedností a schopností svých podřízených.⁶⁵ Tím, že ukazuje důležitost neustálého učení a adaptace, povzbuzuje zaměstnance, aby hledali příležitosti pro svůj osobní a profesní růst. Manažer, který je vzorem, také ukazuje, jak překonávat výzvy s odvahou a odhodláním, což zaměstnancům poskytuje cenné lekce o odolnosti a vytrvalosti.

⁶⁴ KLOUDOVÁ, Jitka. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010, s. 11-18. ISBN 978-80-247-3608-2.

⁶⁵ MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011, s. 175. ISBN 978-80-7416-083-7.

7.3 Svědomitost

Svědomitost jako osobnostní rys zahrnuje klíčové aspekty jako zodpovědnost, spolehlivost a pečlivost, a v kontextu manažerské role ve státní organizaci nabývá zvláštního významu. Manažeři, kteří vykazují vysokou míru svědomitosti, se stávají neocenitelnými pilíři svých organizací díky jejich schopnosti přistupovat k úkolům systematicky, s pevným důrazem na detail a kvalitu. Tato charakteristika nejenže zajišťuje, že projekty jsou realizovány efektivně a v souladu s plánem, ale také přispívá k vytváření kultury vysokých standardů a očekávání. Svědomitost se projevuje v manažerském kontextu řadou vlastností. Organizovanost umožňuje manažerům efektivně spravovat zdroje, koordinovat týmy a optimalizovat pracovní procesy. Pečlivost zajišťuje, že každý aspekt projektu je pečlivě zváženo a každé rozhodnutí je komunikováno a promyšleno. Spolehlivost těchto manažerů buduje důvěru mezi kolegy a vedoucími pracovníky, což je nezbytné pro úspěšnou týmovou práci a dosahování společných cílů.

7.4 Extraverze

Extraverze souvisí s tendencí být společenský, energický a pozitivně naladěný. Manažeři, kteří jsou extrovertní, jsou často účinnější v komunikaci, vedení týmu a vyjednávání. V kontextu veřejné správy může být extraverze užitečná pro budování sítí a vztahů, jak uvnitř organizace, tak s veřejností a dalšími státními orgány.⁶⁶

7.5 Emocionální stabilita

Emocionální stabilita je významným atributem pro manažery, jelikož představuje základ pro efektivní řízení a vedení v kontextu často nepředvídatelných a stresových situací. Tento rys charakterizuje schopnost jedince zůstat klidným, vyrovnaným a zachovat si objektivitu i v situacích, které jsou emočně náročné nebo vysoce stresující. Pro manažery ve státních organizacích, kde rozhodování a řízení často probíhá pod veřejným dohledem a pod tlakem rychle se měnících

⁶⁶ MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011, s. 188-194. ISBN 978-80-7416-083-7.

vnějších okolností. Emocionálně stabilní manažeři jsou schopni udržet si klid a racionalitu i v situacích, které jsou vysokotlakové nebo plné nejistoty. Díky tomu mohou lépe analyzovat situaci, vyhodnotit všechny možnosti a učinit informovaná a promyšlená rozhodnutí. Emocionální stabilita tak přímo přispívá k efektivitě a kvalitě rozhodování.⁶⁷

7.6 Dovednosti

Manažer by měl být vybaven komplexní sadou dovedností, které mu umožňují úspěšně vést, motivovat a rozvíjet svůj tým, zároveň s tím, jak dosahuje stanovených cílů a podporuje celkovou vizi organizace. Základní manažerské dovednosti zahrnují efektivní komunikační schopnosti, jak verbální, tak nonverbální, které jsou nezbytné pro jasné sdělování očekávání, poskytování zpětné vazby a řešení konfliktů. Lídorské schopnosti jsou důležité pro inspiraci a vedení týmu, zatímco schopnost strategického myšlení pomáhá manažerovi při formulaci dlouhodobých plánů a při rozhodování zaměřených na dosahování konkurenční výhody. Dále je zásadní mít analytické schopnosti pro hodnocení dat a trendů, což umožňuje informované rozhodování a zvládání problematiky řízení změn. Efektivní manažer také musí být adaptabilní, s flexibilním přístupem k řízení a přizpůsobování se neustále měnícímu se obchodnímu prostředí. Další klíčové dovednosti zahrnují časový management, projektové řízení, týmovou práci, emocionální inteligenci a schopnost rozvíjet a využívat mezioborové znalosti k optimalizaci výkonnosti a inovaci.

7.7 Etika

Etické vedení ve státních organizacích je nezbytné pro boj proti korupci a pro zajištění transparentnosti a spravedlnosti v rozhodovacích procesech. V prostředí, kde je možné pociťovat tlak k neetickému jednání nebo kde existují příležitosti pro korupční chování, je nezbytné, aby manažeři pevně stáli na zásadách etického vedení a ukazovali cestu svým příkladem.⁶⁸ Ve veřejném sektoru je korupce

⁶⁷ MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011, s. 188-194. ISBN 978-80-7416-083-7.

⁶⁸ DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006, s. 13. ISBN 80-247-1589-9.

jedním z největších rizik, která může podkopat důvěru veřejnosti a efektivitu veřejných služeb. Manažeři, kteří se aktivně zapojují do boje proti korupci, vytvářejí kulturu odpovědnosti a transparentnosti. To zahrnuje zavedení jasných pravidel a postupů, které omezují možnosti pro korupční jednání, a zajištění, že tyto pravidla jsou striktně dodržována. Transparency je základním kamenem etického vedení, které pomáhá odhalovat a předcházet neetickému chování. Manažeři mohou podporovat transparentnost tím, že zavádějí otevřené komunikační kanály, podporují sdílení informací a zpětnou vazbu, a zajistí, že všechna rozhodnutí jsou pečlivě dokumentována a veřejně dostupná. Tím se nejen zvyšuje důvěra veřejnosti, ale také se posiluje morálka zaměstnanců, kteří vidí, že integrita a spravedlnost jsou v organizaci ceněny.

7.8 Podpora spravedlnosti

Spravedlnost a rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zainteresovanými stranami jsou základními prvky etického vedení. Manažeři by měli být nestranní ve svém rozhodování, vyhýbat se jakýmkoliv formám diskriminace a zajistit, že všechny stížnosti a obavy jsou řešeny rychle a spravedlivě. Tím se posiluje důvěra zaměstnanců v manažerské vedení a podporuje se pozitivní pracovní prostředí.

8 Komparativní pohled

Moje zkušenosti jako manažera u Vojenské policie, spolu s úspěšným podnikáním členů mé rodiny, mi dávají možnou perspektivu a komparativní pohled na management v obou těchto odlišných prostředích. Tato jedinečná kombinace osobních zkušeností mi poskytuje vhled do specifik, která charakterizují efektivní vedení jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru.

V kontextu moderního managementu se role manažera v soukromém a státním sektoru může na první pohled jevit podobně, avšak při detailnějším zkoumání odhaluje značné rozdíly ve způsobu, jakým jsou manažerské role interpretovány a aplikovány v praxi. Zatímco v soukromém sektoru mohou manažeři vykazovat větší pružnost a zaměření na inovace a ziskovost, ve státní správě je důraz kladen na dodržování právních a regulačních rámců, transparentnost a veřejný zájem. V soukromém sektoru manažer často působí jako dynamický lídr, který je hnací silou inovací a změn, neustále hledá nové příležitosti pro zlepšení a růst organizace. Tato rozhodovací role manažera jako podnikatele je klíčová pro udržení konkurenceschopnosti a adaptace na rychle se měnící tržní podmínky. Naopak, ve veřejné správě manažer často vystupuje v roli rozhodčího a stabilizačního činitele, který řeší problémy a udržuje kontinuitu služeb v souladu s politickými a sociálními cíli.

8.1 Výzvy a problémy

Manažeři ve státních organizacích a v soukromém sektoru stojí před odlišnými výzvami a problémy, které odrážejí unikátní charakteristiky a cíle každého sektoru. Zatímco manažeři ve veřejném sektoru se musí vyrovnávat s rozsáhlou byrokracií, regulacemi, omezenými zdroji, politickým tlakem, požadavky na vysokou míru odpovědnosti a transparentnosti, stejně jako s odolností vůči změnám a výzvami spojenými s digitalizací, manažeři v soukromém sektoru čelí jinému spektru výzev, které často zahrnují intenzivní konkurenci, tlak na ziskovost a neustálou potřebu inovace.

8.2 Byrokracie a regulace

Ve veřejném sektoru mohou striktní regulace a byrokratické procesy komplikovat rozhodování a zavádění inovací. Manažeři se musí naučit efektivně navigovat v těchto strukturách, aniž by to omezilo jejich schopnost inovovat. Naproti tomu, i když se manažeři v soukromém sektoru také setkávají s regulacemi, mohou mít větší flexibilitu v jejich interpretaci a rychlejší implementaci změn díky menší byrokratické zátěži.

1. Veřejné zakázky a byrokracie

Veřejné zakázky jsou zásadní pro provoz veřejného sektoru, umožňující nákup zboží a služeb nezbytných pro veřejné služby. Proces veřejných zakázek je však často provázen rozsáhlou byrokracií a přísnými regulacemi, které mají zajistit transparentnost a nejlepší hodnotu za veřejné prostředky. Manažeři se proto musí orientovat v komplexním regulačním prostředí, zajišťovat detailní dokumentaci, pečlivé plánování a dodržování složitých postupů, což může zpomalit projekty a zvýšit náklady na správu.

2. Byrokracie v policejní práci

Byrokracie, jako soubor oficiálních pravidel a postupů, které řídí administrativní procesy, představuje v policejní práci dvojsečnou zbraň. Na jedné straně slouží jako nezbytný mechanismus pro zajištění odpovědnosti, transparentnosti a spravedlnosti v rámci právního systému. Na druhé straně však narůstající byrokratické požadavky mohou představovat značnou zátěž pro policisty a manažery, omezovat jejich operativní flexibilitu a zpomalovat reakci na okamžité potřeby veřejnosti a bezpečnostní hrozby.

3. Zaznamenávání a reportování

V dnešní době je od policejních složek vyžadováno podrobné zaznamenávání a reportování každého incidentu a interakce s veřejností přes sociální sítě. Tyto požadavky jsou motivovány potřebou zajištění právního souladu, poskytování důkazů pro soudní řízení a podporu transparentnosti policejní činnosti. Přestože jsou tyto procesy nezbytné pro moderní policejní práci, mohou také výrazně zvýšit

administrativní zátěž, což vyžaduje od policistů a manažerů značné množství času a zdrojů, které by jinak mohly být věnovány přímému zásahu proti kriminalitě.

8.3 Výzvy spojené s byrokracií

Byrokracie a administrativní procesy představují v policejní práci nejen nezbytný základ pro zajištění odpovědnosti a transparentnosti, ale také významnou výzvu, která může komplikovat a zpomalovat reakce na kriminální činnost a veřejné požadavky. Tato problematika se stává ještě složitější vzhledem k velkému množství systémů a databází pro policejní činnost, které často nespolupracují efektivně, což může vést k redundanci úsilí, ztrátě informací a zpožděním v operativních procesech.

Jednou z klíčových výzev v moderní policejní práci je existence rozsáhlého množství informačních systémů a databází, které jsou navrženy k podpoře různých aspektů policejní činnosti, od evidování trestných činů přes správu důkazů až po sledování vozidel. Přestože každý z těchto systémů má svůj specifický účel, jejich nedostatečná integrace může způsobovat problémy s přístupem k informacím, duplikací dat a nesouladu v protokolech.

Nedostatečná integrace systémů může také vést ke zpožděním v operativních procesech. V situacích, kde rychlá reakce může znamenat rozdíl mezi životem a smrtí, mohou být tyto zpoždění kritické. Potřeba navigovat mezi nespojenými systémy může zdržet rozhodování a zásahy, což omezuje schopnost policie efektivně chránit veřejnost.

Nadměrná byrokracie a komplikované administrativní procesy, zesílené nedostatky v systémech pro policejní činnost, často vedou k frustraci mezi policisty. Tato frustrace může negativně působit na morálku, motivaci a celkovou efektivnost policejních sil, pokud se domnívají, že administrativní zátěž brání jejich hlavnímu poslání – ochraně veřejnosti.

8.4 Strategie řešení

Pro řešení problémů spojených s byrokracií je klíčové, aby policejní manažeři zaváděli efektivní strategie procesů a zvyšování efektivity. To může zahrnovat:

1. Automatizace administrativních systémů

Implementace technologických řešení pro automatizaci rutinního zaznamenávání a reportování může výrazně snížit administrativní zátěž.

2. Integrace a standardizace systémů

Klíčem k řešení těchto výzev je integrace a standardizace systémů pro policejní činnost. Vytvoření jednotného, integrovaného informačního systému, který umožňuje sdílení dat mezi různými policejními odděleními a agenturami, může výrazně zlepšit efektivitu a snížit administrativní zátěž.

3. Školení a vzdělávání

Pravidelné školení policistů a manažerů o nových předpisech a efektivních postupech může pomoci zajistit, že jsou všechny aktivity v souladu s regulačními požadavky.

8.5 Omezené zdroje

Rozpočtová omezení a efektivní správa finančních prostředků představují klíčovou výzvu jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru, avšak kontext a prioritizace se liší v závislosti na specifickém prostředí a cílech organizace. Například v kontextu armády, která jako součást veřejného sektoru čelí dlouhodobému podfinancování v poměru k HDP, je role manažerů zásadní v identifikaci a zabezpečení nezbytného financování pro udržení operativní připravenosti a bezpečnostních kapacit státu. Na druhé straně, soukromý sektor se zaměřuje na tlak na ziskovost a efektivní alokaci kapitálu, kde manažeři musí vyvíjet strategie pro maximalizaci návratnosti investic a zároveň udržovat konkurenceschopnost na trhu.

8.5.1 Veřejný sektor: příklad armády

Ve státních organizacích, jako je armáda, manažeři stojí před výzvou efektivně rozdělovat omezené rozpočtové prostředky mezi řadu významných projektů a potřeb. Při dlouhodobém podfinancování je nutné najít cesty, jak zabezpečit, že každý dostupný zdroj je využit s maximální efektivitou, přičemž prioritou je zajištění obranyschopnosti státu a bezpečnosti občanů. Manažeři v armádě se musí nejen

zabývat alokací finančních prostředků, ale také vyvíjet strategie pro získání dalšího financování, ať už prostřednictvím státního rozpočtu, mezinárodní spolupráce či jiných zdrojů. Podstatnou roli zde hraje schopnost manažerů efektivně komunikovat potřeby a hodnotu armády pro veřejný zájem a bezpečnost státu.

8.5.2 Soukromý sektor: tlak na ziskovost v kontextu současných výzev

V soukromém sektoru se manažeři neustále potýkají s tlakem na ziskovost a nutností efektivní alokace kapitálu, avšak současné globální výzvy, jako je pandemie Covid-19 a rostoucí ceny energií a jiných klíčových komodit, tento tlak ještě zintenzivňují. Tyto faktory vnášejí do podnikatelského prostředí značnou nejistotu a vyžadují od manažerů nejen schopnost rychle reagovat na okamžité změny, ale také proaktivně plánovat pro budoucí výzvy. Pandemie Covid-19 způsobila bezprecedentní narušení globální ekonomiky, ovlivňující vše od dodavatelských řetězců po poptávku zákazníků. Manažeři se museli rychle přizpůsobit měnícím se tržním podmínkám, implementovat nové pracovní postupy, jako je práce z domova, a hledat nové způsoby, jak udržet operace během lockdownů a omezení. Efektivní krizové řízení a schopnost inovovat se staly zásadními dovednostmi pro udržení ziskovosti a kontinuity podnikání.

Rostoucí ceny energií a klíčových komodit představují další významnou výzvu pro soukromý sektor. Zvyšující se náklady na výrobu a provoz vyžadují od manažerů přehodnocení stávajících procesů a hledání cest, jak zvýšit efektivitu a snížit náklady, aniž by to ovlivnilo kvalitu produktů nebo služeb. Manažeři musí být schopni identifikovat možnosti pro zlepšení energetické efektivity, diverzifikovat zdroje dodávek a optimalizovat zásobovací řetězec, aby zmírnili dopad rostoucích nákladů na ziskovost.

8.5.3 Politický tlak a veřejný zájem

Politický tlak je neodmyslitelným aspektem řízení ve státních organizacích, kde manažeři musí neustále hledat rovnováhu mezi politickými očekáváními a veřejným zájmem. Politické cykly a časté změny ve vedení mohou přinášet nové priority a vize, což může komplikovat realizaci dlouhodobých plánů a strategií. Tyto

politicky motivované změny ve vedení mohou vést k přerušení kontinuity a efektivnosti, když nově jmenovaní manažeři usilují o implementaci nových politik, což může vyústit v přehodnocení nebo zastavení probíhajících projektů. Je důležité zdůraznit, že zatímco ve státních organizacích manažeři čelí přímému politickému tlaku, v soukromém sektoru je politický vliv spíše nepřímý a manifestuje se skrze tržní dynamiku. Tento nepřímý politický vliv vytváří pro soukromé společnosti prostor pro podnikání, umožňuje jim flexibilitu a agilitu potřebnou pro inovace a přizpůsobení se aktuálním tržním trendům a potřebám zákazníků. Nicméně, můžeme registrovat, že i v soukromém sektoru se manažeři mohou setkat s přímým politickým tlakem, který ovlivňuje jejich podnikatelské rozhodování a strategie. Příkladem může být nedávný tlak na cenotvorbu potravin, kde politické rozhodnutí nebo veřejné diskuse přímo apelují na podniky, aby reagovaly na sociální očekávání nebo krize. V takových situacích musí manažeři v soukromém sektoru vyvážit tržní logiku s požadavky politického prostředí, což může představovat značnou výzvu. Tento přímý politický tlak zdůrazňuje, že hranice mezi soukromým a veřejným sektorem nejsou vždy pevně dané a že politické rozhodnutí může mít významný dopad i na soukromé podnikání.

8.6 Odpovědnost a transparentnost

Ve veřejném sektoru jsou transparentnost a odpovědnost klíčové pro zajištění správného fungování státních institucí a služeb. Tyto principy jsou zabezpečeny širokou sítí kontrolních mechanismů, mezi které patří instituce jako je Nejvyšší kontrolní úřad. Tento úřad hraje zásadní roli v monitorování a vyhodnocování, jak jsou veřejné prostředky využívány a zda jsou státní projekty realizovány efektivně a v souladu s platnými zákony a regulacemi. Tyto kontrolní mechanismy jsou nezbytné pro odhalování neefektivity, plýtvání nebo dokonce korupce, a přispívají tak k větší transparentnosti a odpovědnosti ve veřejném sektoru.

I v soukromém sektoru existuje řada kontrolních mechanismů, které mají za cíl zajištění transparentnosti a odpovědného jednání firem. Příkladem může být Česká obchodní inspekce, která dohlíží na dodržování zákonů a nařízení v oblasti obchodu a služeb s cílem chránit spotřebitele. Kromě vládních a regulačních orgánů se společnosti také často podřizují interním auditům a revizím, a jsou

hodnoceny externími auditorskými společnostmi, které ověřují jejich finanční výkazy a operace. Tyto kontrolní postupy pomáhají zajistit, že společnosti jednají v souladu s právními předpisy a etickými standardy, což je klíčové pro budování důvěry mezi akcionáři, zákazníky a širší veřejností.

Kontrolní mechanismy ve veřejném i soukromém sektoru hrají zásadní roli v podpoře transparentnosti a odpovědnosti, avšak jejich aplikace a dopad se liší v závislosti na specifickém sektoru. Ve veřejném sektoru jsou tyto mechanismy často spojeny s legislativou a mají za cíl ochránit veřejný zájem a zabezpečit efektivní využívání veřejných prostředků. V soukromém sektoru se kontrolní mechanismy zaměřují více na ochranu zákazníků a zajištění spravedlivého obchodního prostředí, stejně jako na ochranu zájmů akcionářů a podporu udržitelného podnikání.

8.7 Nábor v kontextu státních organizací a role manažerů

Proces náboru v státních organizacích představuje zásadní součást správy lidských zdrojů, která vyžaduje pečlivé plánování a strategický přístup. Vzhledem k specifickému prostředí veřejného sektoru, kde rozhodování a postupy jsou často podrobeny vyšší míře veřejného dohledu a regulace, manažeři hrají nezastupitelnou roli v optimalizaci náborového procesu a zajištění, že organizace je schopna nalézt a angažovat kvalifikované kandidáty pro splnění svých cílů.

Manažeři ve státních organizacích stojí v čele náborových iniciativ a jsou zodpovědní za vytváření a implementaci efektivních strategií náboru. Jejich úkolem je definovat požadavky na volná pracovní místa, identifikovat cílové skupiny kandidátů a vybrat nejvhodnější kanály pro oslovování potenciálních zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že státní organizace mohou čelit specifickým výzvám, jako jsou striktnější rozpočtová omezení a přísnější pravidla pro nábor a výběr, manažeři musí být schopni navigovat v těchto omezeních, zatímco stále hledají způsoby, jak efektivně oslovit a získat nejlepší talenty.

Nábor ve státních organizacích se často řídí specifickými pravidly a regulacemi, které mají zajistit rovnost, spravedlnost a transparentnost procesu. To zahrnuje veřejné výzvy k podání přihlášek, pečlivé hodnocení kandidátů podle

předem stanovených kritérií a zajištění, že výběrový proces je objektivní a nezajatý. Manažeři musí zajistit, že všechny tyto postupy jsou náležitě dodržovány, což vyžaduje důkladnou znalost relevantních právních a regulačních rámců.

8.7.1 Komparace náborových strategií ve státních organizacích a soukromém sektoru

Nábor nových zaměstnanců je klíčovým procesem, který ovlivňuje nejen okamžitou efektivitu organizace, ale také její dlouhodobou udržitelnost a úspěch. Zatímco základní principy náboru mohou být ve státních organizacích a soukromém sektoru podobné, existují značné rozdíly ve způsobech, jak jsou tyto principy aplikovány, zejména v kontextu výběrových procesů a výzev, kterým organizace čelí.

Ve státních organizacích, jako jsou policie a ozbrojené složky, je proces náboru obzvláště náročný a regulovaný. Tento sektor vyžaduje nejen nalezení kandidátů s potřebnými technickými dovednostmi a zkušenostmi, ale také ty, kteří vykazují vysokou míru fyzické zdatnosti, morální integrity a schopnosti fungovat ve vysokém tlaku a často nebezpečných situacích. Proces výběru zahrnuje několik etap, včetně předběžných testů fyzické kondice, psychologického hodnocení, rozsáhlých bezpečnostních prověrek a odborných rozhovorů. Transparentnost a spravedlnost výběrového procesu jsou zásadní pro zajištění důvěry veřejnosti v tyto instituce. Důraz na transparentnost a regulované procesy má zajistit, že všichni kandidáti mají rovné šance a že výběr je proveden čistě na základě zásluh.

V kontrastu k veřejnému sektoru, soukromé společnosti mohou přistupovat k náboru s větší flexibilitou. Hlavním cílem je rychle identifikovat a přilákat talent, který může přinést inovace a konkurenční výhodu. Soukromý sektor často využívá kreativní náborové strategie, včetně aktivního vyhledávání kandidátů prostřednictvím sociálních sítí a profesních agentur.

Zatímco ve státním sektoru je důraz kladen na rovnost a spravedlnost procesu, soukromé společnosti se mohou zaměřit na rychlost a efektivitu náboru, přičemž stále dbají na dodržování etických standardů a zákonných požadavků.

Flexibilita v náborových procesech umožňuje soukromému sektoru rychle reagovat na měnící se tržní podmínky a potřeby.

Proces náboru v každém sektoru má svá specifika a výzvy, oba sektory sdílejí společný cíl – najít a získat jedince, kteří mohou přispět k jejich misi a cílům. Efektivní nábor a výběrové strategie jsou zásadní pro budování silného týmu, schopného čelit výzvám dnešní doby, ať už v oblasti veřejné bezpečnosti, obrany nebo v inovativním soukromém sektoru. Manažeři v obou oblastech musí být vybaveni dovednostmi a nástroji, které jim umožní úspěšně navigovat v těchto procesech, a zároveň udržovat zásady integrity a spravedlnosti.

8.8 Digitalizace a technologický pokrok

Digitalizace přináší revoluční změny do všech sektorů ekonomiky, včetně veřejného sektoru. Pro státní organizace však představuje zavádění nových technologií značnou výzvu, zejména kvůli existenci rozsáhlých a často zastaralých IT systémů a potřebě jejich vzájemné integrace a udržení funkčnosti. Manažeři ve státních organizacích stojí v čele těchto digitalizačních snah a jejich role je klíčová pro úspěšné překlenutí technologických a organizačních bariér. Ve veřejném sektoru často existuje velké množství nejenom zastaralých, ale i paralelně fungujících IT systémů, které byly vyvíjeny a implementovány nezávisle na sobě v různých časových obdobích. Tato fragmentace ztěžuje integraci nových digitálních řešení a může vést k redundanci dat, problémům s kompatibilitou a zbytečně složité správě. Navíc, požadavky na bezpečnost a ochranu dat jsou ve veřejném sektoru mimořádně vysoké, což přidává další vrstvu komplexity při zavádění nových technologií.

Role manažera v kontextu digitalizace veřejného sektoru se stává nejenom technologicky náročnou, ale i strategicky významnou. Manažeři musí vyvíjet komplexní plány digitalizace, které zohledňují jak technické aspekty integrace systémů, tak i organizační změny potřebné pro jejich efektivní využití. Jejich zodpovědností je také zajistit, že digitalizační projekty jsou v souladu s regulačními požadavky a že jsou přijata vhodná opatření pro ochranu dat a zabezpečení systémů.

V soukromém sektoru jsou organizace často schopny rychleji adoptovat a implementovat nové technologie díky menšímu množství regulačních omezení a vyšší flexibilitě v rozhodování. Digitalizace je vnímána jako klíčový prvek pro zvýšení konkurenceschopnosti, efektivity a inovace. Manažeři v soukromém sektoru mají za úkol nejen sledovat nejnovější technologické trendy, ale také hodnotit jejich potenciální dopad na podnikání a rychle implementovat řešení, která přinášejí hodnotu pro organizaci a její zákazníky.

V tomto prostředí manažeři hrají klíčovou roli v identifikaci příležitostí pro digitalizaci, v obhajobě investic do nových technologií před vedením a akcionáři a v řízení týmů pro rychlou a efektivní implementaci těchto technologií. Soukromý sektor také čelí výzvě udržet krok s rychle se vyvíjejícími technologiemi a zároveň zajišťovat bezpečnost a ochranu dat.

I přes rozdíly ve způsobech implementace a výzvách, kterým oba sektory čelí, je zřejmé, že digitalizace a technologický pokrok jsou společnými cíli jak pro veřejný, tak soukromý sektor. Manažeři v obou sektorech hrají zásadní roli v tomto procesu, protože jejich rozhodnutí, strategie a schopnost řídit změnu ovlivňují, jak rychle a efektivně mohou jejich organizace využít výhod, které digitalizace nabízí.

8.9 Rozhodovací role manažera ve veřejném a soukromém sektoru

Rozhodování je základním kamenem manažerské role, avšak kontext veřejného a soukromého sektoru výrazně ovlivňuje, jak manažeři přistupují k rozhodovacím procesům. Tato komparace se zaměří na specifika rozhodovací role manažerů v obou sektorech, poukazuje na rozdíly ve volnosti, rychlosti a prioritách, které formují manažerské rozhodování.

Ve veřejném sektoru jsou manažeři často vázáni striktnějšími pravidly, regulacemi a procesy, což omezuje jejich flexibilitu v rozhodování. Rozhodovací procesy jsou zde více transparentní a podléhají veřejné kontrole, což může vést k delší době rozhodování. Manažeři musí zvážit nejen efektivitu a ekonomickou stránku rozhodnutí, ale také jejich dopad na veřejný zájem a soulad s veřejnými politikami. To vyžaduje komplexní posouzení a často schvalovací procesy na více úrovních. Manažeři ve veřejném sektoru se tedy musí naučit navigovat v těchto

procesech efektivně, s důrazem na plánování, konsensus a strategické myšlení, aby dosáhli cílů své organizace, zatímco zůstanou v souladu s regulacemi a očekáváními veřejnosti.

Naopak, manažeři v soukromém sektoru obvykle disponují větší volností a flexibilitou v rozhodovacích procesech. Jsou povzbuzováni k rychlému a agilnímu rozhodování s cílem maximalizovat ziskovost a konkurenceschopnost společnosti. Zatímco i zde je nutné zohlednit ekonomické a strategické aspekty, důraz je kladen především na inovace, růst a adaptabilitu na měnící se tržní podmínky. V soukromém sektoru jsou manažeři často hodnoceni na základě výsledků svých rozhodnutí, což podporuje kulturu zaměřenou na výkon a výsledky. Rychlost a efektivita rozhodovacích procesů jsou klíčové, přičemž manažeři musí být schopni rychle reagovat na příležitosti a hrozby.

Ve veřejném sektoru může být výzvou zajištění efektivy a reaktivity rozhodovacích procesů v rámci složitého regulačního a kontrolního prostředí. Naopak, v soukromém sektoru je výzvou zajistit, že rychlé a flexibilní rozhodování zůstává v souladu s dlouhodobou strategií a etickými standardy podnikání.

Efektivní rozhodovací procesy jsou základem úspěšného řízení jak ve veřejném, tak soukromém sektoru, přičemž každý sektor přináší unikátní výzvy a požadavky na roli manažera. Ve veřejném sektoru, jako je policejní složka, manažeři (například vedoucí oddělení) čelí výzvám při rozhodování o alokaci omezených zdrojů, prioritizaci bezpečnostních hrozeb a výběru strategií pro boj proti kriminalitě. Rozhodnutí musí být učiněna na základě důkladné analýzy dat a ve shodě s právními rámci a etickými zásadami. Například, rozhodnutí zvýšit dohled v určité lokalitě na základě analýzy kriminality vyžaduje nejen pochopení strategických a operativních aspektů, ale také schopnost komunikovat a obhajovat toto rozhodnutí před veřejností a médii.

Tento příklad zdůrazňuje, že manažeři ve veřejném sektoru musí vyvíjet komplexní strategie, které zohledňují nejen bezprostřední potřeby služby, ale také dlouhodobý veřejný zájem a etické standardy. Na rozdíl od soukromého sektoru, kde jsou rozhodovací procesy často rychlejší a zaměřené na ziskovost a tržní

pozici, manažeři ve veřejném sektoru vyžadují větší míru opatrnosti a zodpovědnosti.

Výzvy, s nimiž se manažeři setkávají v obou sektorech, odrážejí rozdílné priority a očekávání. Ve veřejné správě je důraz na službu veřejnosti, zatímco v soukromé sektoru je prioritou ziskovost a efektivita. I přes rozdíly v obou prostředích, manažeři zastávají stěžejní pozici v navigaci organizací skrze komplexní výzvy a v hledání příležitostí k jejich růstu a úspěchu.

Takto komparativní pohled na manažerské role v soukromém a státním sektoru odhaluje, že přestože se základní principy mohou zdát podobné, aplikace těchto principů a očekávané výsledky jsou hluboce ovlivněny kontextem, ve kterém manažeři působí. Obě prostředí vyžadují specifické dovednosti, přístupy a schopnosti pro úspěšné zvládnutí manažerských rolí, avšak s různým důrazem na to, co je považováno za klíčové pro úspěch a efektivitu v daném sektoru.

9 Závěr

V této bakalářské práci nazvané „Role manažera ve státní organizaci“ jsem se podrobně zabýval komplexními aspekty manažerských pozic ve veřejném sektoru, jejich specifiky, výzvami a přínosy pro společnost. Prostřednictvím komparativní analýzy mezi veřejným a soukromým sektorem, založené na mé osobní zkušenosti v manažerské roli u Vojenské policie a podnikatelských zkušenostech mé rodiny, poukazuji na značné rozdíly ve funkcích, cílech a přístupech k managementu. Tyto rozdíly nejen ovlivňují každodenní operace, ale také formují strategické rozhodování a celkovou efektivnost ve veřejném sektoru.

Ve veřejném sektoru je důraz kladen na dodržování právních a regulačních rámců, zajištění transparentnosti a zodpovědnosti, a především na službu veřejnosti. Manažeři se zde musí vyrovnávat s politickými tlaky a současně hledat cesty k inovacím a efektivitě ve využívání omezených veřejných zdrojů. Na druhé straně, manažeři v soukromém sektoru jsou více zaměřeni na ziskovost, růst a inovace, přičemž musí být schopni rychle reagovat na tržní změny a konkurenční tlaky. Význam manažerů ve státních organizacích se ukazuje jako nezastupitelný při formování strategických cílů, denního řízení a směřování organizací k naplnění veřejných cílů a zájmů.

V kontextu současných a budoucích výzev se ukazuje, že adaptabilita, schopnost inovovat a etické vedení jsou klíčové atributy pro manažery ve veřejném sektoru. Zároveň je zřejmé, že přes všechny rozdíly mezi veřejným a soukromým sektorem, úspěšní manažeři v obou oblastech sdílejí základní soubor dovedností a hodnot, které jsou základem pro efektivní vedení a dosahování cílů. Z pohledu bezpečnostních složek zaujímá role manažera zvláště významné místo, jelikož tyto instituce jsou zodpovědné za bezpečnost státu a ochranu jeho občanů. Vedení v těchto složkách vyžaduje nejenom strategické myšlení a vysoké manažerské dovednosti, ale také hluboké porozumění unikátním výzvám, které s sebou nese práce v těchto sektorech. Manažeři zde musí prokazovat nejen schopnost efektivně řídit zdroje a zaměstnance v časech klidu, ale především v situacích krize a vysokého napětí,

kde rozhodování pod tlakem a rychlá adaptace na měnící se situace jsou zcela nezbytné. Tato pozice vyžaduje vyváženou kombinaci odvahy k rozhodnutím, empatie k podřízeným, a předvídavosti v plánování a přípravě na potenciální hrozby. Vedení v policejních a ozbrojených složkách tak představuje jedinečný soubor výzev, které jsou zásadně odlišné od těch v běžných veřejných či soukromých sektorech, a vyžadují specifický soubor dovedností a osobních kvalit.

Efektivní manažeři ve státních organizacích by měli být vybaveni a podporováni v rozvoji komplexního souboru dovedností, které jim umožní čelit současným i budoucím výzvám. Pro dosažení těchto cílů je zásadní, aby veřejné instituce poskytovaly svým manažerům přístup k průběžnému vzdělávání a školení zaměřenému na rozvoj kritického myšlení, etického rozhodování a krizového řízení. Současně by měly být podporovány iniciativy zaměřené na inovace a adaptabilitu, aby bylo možné efektivně reagovat na rychlé změny v technologii, společenských trendech a globálním prostředí.

Dalším klíčovým prvkem je posílení mezilidských dovedností a emocionální inteligence, které jsou nezbytné pro budování silných týmů a efektivní komunikaci s veřejností. Manažeři by měli být povzbuzováni k otevřenému dialogu, transparentnosti a budování důvěry, což jsou základní pilíře pro zajištění odpovědnosti a veřejné důvěry ve veřejný sektor.

Implementací těchto principů mohou státní organizace nejen zlepšit svou efektivitu a schopnost sloužit veřejnému zájmu, ale také přispět k budování odolnější a inkluzivnější společnosti, která je lépe připravena čelit výzvám přicházejícím v budoucnosti. Manažeři ve státních organizacích hrají klíčovou roli v tomto procesu a jejich rozvoj a podpora by měly být prioritou pro všechny, kdo se snaží o zlepšení veřejného sektoru.

Použitá literatura

Tištěné publikace

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

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

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media, 2018. ISBN 978-80-270-3105-4.

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

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

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Manažer*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

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

DVOŘÁK, Pavel. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-075-1.

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

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 978-80-85839-45-6.

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

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

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.

FERGUSON, B. *Competing for Influence: The Role of the Public Service in Better Government in Australia (Australia and New Zealand School of Government; ANU Press: Australia, 2019. ISBN 9781760462765.*

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

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

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

FAIRWEATHER, A. M. *Jak být motivujícím manažerem*. Manažer. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

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

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

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.

KLOUDOVÁ, Jitka. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3608-2.

EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-181-2.

ČMEJREK, Jaroslav a KOPŘIVA, Radek. *Základy veřejné správy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-213-1626-3.

BADAWY, Michael K. *Developing Managerial Skills in Engineers and Scientists: Succeeding as a Technical Manager*. 2. ed, Wiley, 1995. ISBN 0-471-28634-6.

Seznam internetových zdrojů

LLOYD, Robert; AHO, Wayne. *The Four Functions of Management-An essential guide to Management Principles*. 2020. Management Open Educational Resources, 1. DOI: 10.58809/CNFS7851. Dostupné z: https://scholars.fhsu.edu/management_oer/1/ [cit. 2024-02-26].