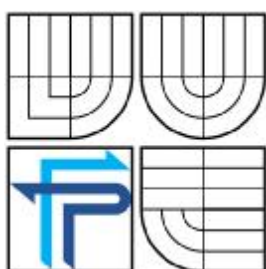




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

OSOBNOST ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA VE STÁTNI SPRÁVĚ

THE PERSONALITY OF A MANAGER - PROFESSIONAL IN PUBLIC ADMINISTRATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE LUDMILA ŠTÍCHOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.
SUPERVISOR

BRNO 2008

Anotace

Diplomová práce hledá osobnost ideálního manažera na vybraných úřadech státní správy, definuje, kdo je ideálním manažerem, a srovnává teoretické poznatky se skutečností. Obsahuje návrh školení a manuál přispívající ke zvyšování profesionality manažerů ve státní správě.

Annotation

The diploma work seeks for a personality of an ideal manager in chosen institutions of public administration, defines, who is an ideal manager and compares theoretical knowledges with reality. It contains a concept of training and a manual conductive to increasing in professionalism of managers in public administration.

Klíčová slova

Delegovat, kompetence, komunikace, lídr, management, manažer, motivace, odpovědnost, pravomoc, profesionál, seminář, stimulace, stres management, styl řízení, time management, tým, úřad, úředník

Key words

Delegate, competence, communication, leader, management, manager, motivation, responsibility, authority, professional, seminary, stimulation, stress management, managerial style, time management, team, authority, office holder

ŠTÍCHOVÁ, L. *Osobnost úspěšného manažera ve státní správě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 145 s.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 12/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Českých Budějovicích, dne

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za jeho pomoc, cenné rady a připomínky ke zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem krajským úřadům, magistrátům, úřadům městských částí a úřadům státní sociální podpory, které se účastnily průzkumu, za jejich ochotu a pomoc při vyplňování dotazníků, které se staly podkladem pro tuto práci.

Obsah

Úvod	10
1 Cíl	11
2 Vymezení pojmů	12
2.1 Úřad a úředník	12
2.1.1 Úřad	12
2.1.2 Úředník	13
2.2 Vedoucí – manažer – lídr	14
2.2.1 Rozdíl mezi manažerem a „obyčejným“ vedoucím	14
2.2.2 Manažer versus lídr	14
3 Osobnost manažera	16
3.1 Sebeovládání	16
3.2 Nestrannost	16
3.3 Rozhodnost	16
3.4 Sebevědomí	17
3.5 Umění motivovat	17
3.6 Zodpovědnost	17
3.7 Umění přijmout kritiku	18
3.8 První dojem	18
4 Profesiogram	19
4.1 Všeobecně	19
4.2 Profesiogram manažera profesionála	19
5 Profesionál	24
5.1 Vlastnosti superšéfa	24
5.2 Klíčové kompetence	24
5.3 Komunikace	26
5.3.1 Nelze nekomunikovat	26
5.3.2 Druhy komunikace	27
5.3.3 Naslouchání	27
5.3.4 Komunikační bariéry	27
5.3.5 Komunikace profesionálního manažera	28
5.4 Bere v úvahu všechny možnosti	28

5.5	<i>Podřízení, výběr pracovníků</i>	28
5.6	<i>Poskytování informací</i>	29
5.7	<i>Zadávání úkolů</i>	29
5.8	<i>Motivace</i>	29
5.8.1	<i>Druhy motivace, motivační prostředky</i>	30
5.8.2	<i>Pozitivní motivace</i>	30
5.8.3	<i>Negativní motivace</i>	31
5.9	<i>Zvládání konfliktů a krizových situací</i>	32
5.10	<i>Vystupování na veřejnosti</i>	33
5.11	<i>Styly řízení</i>	33
5.11.1	<i>Základní typy stylů řízení</i>	33
5.11.2	<i>Delegování pravomocí</i>	34
5.12	<i>Dbá o svůj vzhled</i>	34
5.13	<i>Vedení</i>	35
5.13.1	<i>Vlastnosti profesionálního manažera</i>	35
5.13.2	<i>Vytvoření profesionálního týmu</i>	36
5.14	<i>Time management</i>	36
5.15	<i>Stres management</i>	37
5.15.1	<i>Druhy stresu, stresory</i>	37
5.15.2	<i>Zvládání/řízení stresu</i>	38
5.15.3	<i>Syndrom vyhoření</i>	38
6	<i>Důsledek činnosti manažera profesionála</i>	40
6.1	<i>Spokojení a profesionální zaměstnanci</i>	40
6.2	<i>Spokojení klienti/občané</i>	40
7	<i>Analýza</i>	41
7.1	<i>Dotazníky</i>	41
7.1.1	<i>Dotazník pro vedoucí pracovníky</i>	41
7.1.2	<i>Dotazník pro zaměstnance</i>	43
7.1.3	<i>Dotazník pro veřejnost</i>	43
7.2	<i>Získávání informací</i>	44
7.3	<i>Vyhodnocení dotazníků</i>	45
7.3.1	<i>Návratnost</i>	45
7.3.2	<i>Vedoucí versus zaměstnanci</i>	46
7.3.3	<i>Vedoucí versus veřejnost</i>	60
8	<i>Konfrontace teorie s praxí</i>	67
8.1	<i>Kontakt se zaměstnanci</i>	67
8.2	<i>Termíny a pravidla</i>	67

8.3	<i>Odborné znalosti, sebevědomí</i>	68
8.4	<i>Vzhled</i>	68
8.5	<i>Etika</i>	69
8.6	<i>Nestrannost a ztotožnění se se svými podřízenými</i>	69
8.7	<i>Stres</i>	69
9	<i>Návrhy</i>	71
9.1	<i>Rozvíjení klíčových kompetencí</i>	71
9.1.1	<i>Rozvíjení komunikačních schopností</i>	71
9.1.2	<i>Rozvíjení schopnosti zdůvodňovat a hodnotit</i>	73
9.1.3	<i>Rozvíjení schopnosti řešit problémy a rozvíjení kreativity</i>	74
9.1.4	<i>Rozvoj samostatnosti a výkonnosti</i>	78
9.1.5	<i>Rozvíjení smyslu pro odpovědnost</i>	79
9.2	<i>Semináře a školení</i>	80
9.2.1	<i>Školící střediska</i>	80
9.2.2	<i>Aktuální nabídka programu školení</i>	81
9.2.3	<i>Program pro zvýšení profesionality manažerů</i>	90
9.3	<i>Doporučení</i>	91
	<i>Závěr</i>	93
	<i>Seznam literatury</i>	94
	<i>Rejstřík</i>	98
	<i>Seznam příloh</i>	101

Úvod

O manažerech v podnikatelské sféře toho bylo napsáno již velmi mnoho. Téměř každá příručka o manažerech se zabývá prodejem výrobků nebo služeb, setkávání se s obchodními partnery a dalšími obchodními aktivitami. Nemohu ale opominout manažery v nepodnikatelské sféře, v tomto případě manažery ve státní správě. I zde jsou různé odbory, oddělení, sekce a týmy, které mají v čele vůdčí osobnost. Tato osobnost je má řídit, zastupovat a vést k vytyčenému cíli. Jak ale takový manažer ve státní správě vypadá? Jak se chová? Je spousta názorů a pravidel, jak by se profesionální manažer měl chovat a co by měl dělat. Je tomu tak i v praxi?

Profesionální manažer ve státní správě, dle mého názoru vede dobře a profesionálně své podřízené a ti poté, podle jeho vzoru, na profesionální úrovni uspokojují potřeby občanů, kteří přicházejí na úřady státní správy vyřešit své záležitosti.

Jak se má úspěšný manažer ve státní správě chovat? Co je výstupem profesionálního manažera ve státní správě? Na tyto a jiné otázky bych chtěla odpovědět ve své diplomové práci.

1 Cíl

Hlavním cílem mé diplomové práce je vytvořit vhodný typ manuálu doporučující soubor školení a technik, které by profesionalitu vedoucích pracovníků ve státní správě zvyšovaly. Vytvořím dotazník, který mi pomůže zjistit, do jaké míry jsou současní vedoucí pracovníci ve státní správě profesionální, a ze kterého budu čerpat údaje potřebné pro porovnání skutečnosti s teoretickými poznatky. Vypracuji návod k dalšímu vzdělávání, jež profesionálního vedoucího pracovníka ve státní správě zdokonalí, aby se co nejvíce přiblížil danému ideálu. Tento návod by měl poté vychovat takového vedoucího, který bude pro své podřízené vzorem a pro kterého bych i já chtěla pracovat, vedoucího, ze kterého se stane úspěšný manažer.

2 Vymezení pojmů

2.1 Úřad a úředník

Ve své práci se budu pohybovat v oblasti státní správy, proto bych v první řadě, pro lepší představu, chtěla definovat pojem úřad a úředník.

2.1.1 Úřad

Co to je úřad? Co si pod tímto pojmem představit? Úřad je místo (budova), kde potkám spoustu úředníků a kde strávím nejlepší dny své dovolené, abych vyřídila nějaké „zbytečné“ povolení, průkazku, odvolala se proti lživému nařčení svého souseda nebo se zde plazila při žádostech o dotace a příspěvky před neoblomnými, nepřijemnými a nerudnými úředníky. Takto úřad vnímám já a myslím si, že i spousta dalších lidí/občanů. Tento názor bych ve své práci chtěla buď potvrdit a najít nápravná opatření, nebo vyvrátit a dokázat, že i na úřady mohu chodit beze strachu z úředníků a úřadu samotného.

Ve své práci se budu pohybovat na třech typech úřadů. V první řadě to budou krajské úřady, dále magistráty, úřady městských částí a v neposlední řadě úřady správy sociálního zabezpečení. Nyní bych uvedla ke každému z nich jistou definici.

2.1.1.1 Krajský úřad¹

Co je to krajský úřad, jakou má pravomoc a působnost, definuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.² Kraj navenek zastupuje hejtman a kromě hejtmana je zde také ředitel. Ten stojí v čele krajského úřadu a je nadřízený všech zaměstnanců.

Každý krajský úřad se člení na odbory, oddělení, sekce, případně na další nižší organizační stupně. V čele každého odboru nebo oddělení atd. stojí jejich vedoucí.

¹ Zpracováno dle: *Organizační struktura orgánů Jihočeského kraje*, (31).

² Zákon č. 129/2000 Sb.

2.1.1.2 Magistrát³

Magistrát města zastupuje navenek primátor/primátorka a dále je zde tajemník, který řídí činnosti jednotlivých odborů. Magistráty jsou členěny stejně jako krajské úřady na odbory a oddělení v čele s vedoucím odboru nebo oddělení. Činnost magistrátu se řídí dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích.⁴

2.1.1.3 Česká správa sociálního zabezpečení⁵

Třetím typem úřadu je Česká správa sociálního zabezpečení. Sídlo České správy sociálního zabezpečení je v Praze. ČSSZ se dále dělí na Ústředí ČSSZ s úseky sociálního pojištění, správy údajové základny a provádění důchodového pojištění, úsek informačních a komunikačních technologií a úsek lékařské posudkové služby, a na Krajské správy sociálního zabezpečení. Ty se pak rozdělují na Okresní správy sociálního zabezpečení.

2.1.2 Úředník

Dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků se úředníkem rozumí „*zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.*“⁶

Tato definice je velice zajímavá a vyčerpávající, ale říká také něco o tom, jak takový úředník vypadá? Jak se chová? Podle této definice může být úředníkem prakticky kdokoliv. Dříve mohl být úředníkem pouze občan vysokých morálních kvalit, znalý etiky a etikety, dodržující přísná morální pravidla a mající kromě jiného i odborné znalosti a dovednosti. V současné době se hledí spíše na ty odborné znalosti a na osobnostní charakteristiky se poněkud zapomíná. Výsledkem je nerudný a vzteklý odborník, kterého obtěžuje každý, kdo za ním přijde a chce jeho odbornosti využít.

³ Zpracováno dle: *Organizační struktura – orgány obce*, (30).

⁴ Zákon č. 128/2000 Sb.

⁵ Zpracováno dle: *Organizační struktura*, (29).

⁶ Zákon č. 312/2002 Sb. § 2.

Úředník je zde pro občany, občané ho živí a zaměstnávají ho! Měl by se proto podle toho k nim chovat.

Mé osobní zkušenosti s většinou úředníků nejsou moc příjemné. Bohužel současný stav a profesionalita úředníků, pomínu-li znalosti oboru, nejsou dle mého názoru na dobré úrovni. Úředníci jsou většinou nerudní, nepříjemní, neochotní, nedodržují základní pravidla slušného chování a mají i jiné další neřesti. Jak ale změnit tuto nepříliš lichotivou situaci? Domnívám se, že hlavním problémem je přístup vedoucího, který své zaměstnance nechává po této stránce „zakrňt“ a který se nezajímá o to, jak se jeho podřízení chovají k občanům a jak na občany působí. Myslím, že by (a většina příruček to jen potvrzuje) hlavním motorem měl být osobní příklad vedoucího, podle jehož vzoru by se začali chovat i jeho podřízení. Případně by mělo dojít k rozsáhlejšímu školením v oblasti etiky, etikety, ale také kreativity a jiné.

2.2 Vedoucí – manažer – lídr

Ač se může zdát, že pojmy vedoucí, manažer a lídr jsou odlišné názvy stále pro totéž, jistý rozdíl mezi nimi je.

2.2.1 Rozdíl mezi manažerem a „obyčejným“ vedoucím

Vedoucí pracovník je ten, který dostal pravomoc k vedení lidí. J. Hájek⁷ tvrdí, že vedoucí pracovník: „*je ten, komu jsme podřízeni, koho máme poslouchat a kdo je vybaven takovými pravomocemi, aby si naši poslušnost mohl případně i vynutit.*“

Manažer naproti tomu má ještě další vlastnosti, které inspirují jeho podřízené, aby ho následovali. Vedoucím pracovníkem může být kdokoliv, manažerem pouze ten, který efektivně vykonává svou funkci a kterému na jeho podřízených záleží.

2.2.2 Manažer versus lídr⁸

M. Tureckiová⁹ uvádí následující příklad toho, jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem. „Je-li zadán projekt domu, manažer se rovnou pustí do práce a efektivně vede lidi k tomu, aby byl dům co nejdříve postaven, lídr se ale nejprve zeptá, proč se dům staví,

⁷ HÁJEK J., *Malá kniha o šéfech aneb Jak se vyznat v představených*, 1996, str. 9.

⁸ Zpracováno dle: TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, 2007.

⁹ Tamtéž, str. 17.

je-li po něm poptávka, nestojí-li poblíž podobný. Teprve potom se pustí do stavby“.
 „*Manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci.*“

Dle názoru Tureckiové je pro manažera rozhodující dosažení stanoveného cíle. Cíl musí být splněn včas a v odpovídající kvalitě. Manažer se nestará příliš nebo vůbec o mezilidské vztahy, řídí a rozhoduje o práci svých podřízených. Naproti tomu lídr svým jednáním a na základě mezilidských vztahů získává příznivce a následovníky. Tím dosahuje toho, že jeho pracovníci mohou úkoly plnit samostatněji a uvědoměleji. Řekla bych, že toto srovnání je velice podobné tomu, které uvádí J. Hájek¹⁰ – manažer je v jeho verzi nazýván vedoucím a lídr manažerem. Přerod manažera v lídra podle M. Tureckiové znázorňuje následující obrázek.¹¹

<i>MANAŽER/POZIČNÍ LÍDR</i>	<i>"TRANSAKČNÍ"</i>	<i>"VÝKONOVÝ"</i>	<i>ROZVÍJEJÍCÍ/ "TRANSFORMAČNÍ"</i>	<i>OSOBNOSTNÍ/ REFERENČNÍ</i>
<i>Lidé ho následují, protože musí - je jejich formálním vedoucím</i>	<i>Lidé ho následují, protože chtějí - vzájemný vztah je založený na respektu. Obě strany vědí, co od sebe mohou navzájem čekat.</i>	<i>Lidé ho následují pro to, co pozitivního udělal pro organizaci. K respektu k osobnosti lídra se přidává také respekt k jeho znalostem a dovednostem.</i>	<i>Lidé ho následují pro to, co pozitivního udělal pro jejich rozvoj</i>	<i>Lidé respektují lídra pro to, kým je a co svojí osobností reprezentuje. Je pro ně nositelem určitých hodnot, vlastností a znalostí - slouží jako vzor pro jejich jednání.</i>

¹⁰ HÁJEK J., *Malá kniha o šéfech aneb Jak se vyznat v představených*, 1996.

¹¹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, 2007, str. 21.

3 Osobnost manažera

V této části se budu zabývat tím, jaké by měl mít profesionální manažer vlastnosti a jak by měl vypadat, jak se chovat.

3.1 Sebeovládání

V první řadě by profesionální manažer měl umět jednat s lidmi. Žádné výbuchy vzteku nebo pláče, žádné vylévání si vzteku na svých podřízených. **Sebeovládání** je dle mého názoru jednou z nejdůležitějších vlastností manažera.

3.2 Nestrannost

Nepůsobí dobře, přehlíží-li manažer u jednoho pracovníka to, co druhému vytýká. To je nejlepší způsob, jak ztratí důvěru svých podřízených.

Je velmi demotivující, mají-li zaměstnanci pocit, že manažer mezi nimi dělá rozdíly. Pokud nějaká věc projde jednomu zaměstnanci, proč by neměla projít druhému? A proč by neměla procházet všem? Profesionální manažer si nemůže dovolit nadržovat komukoliv ze svých zaměstnanců. Ostatní buď začnou zvýhodňovaného kolegu nenávidět, případně šikanovat (mobbing), nebo začnou hledat jiné zaměstnání a dochází tak k častější fluktuaci zaměstnanců. Profesionální manažer ví, že toto dělat nesmí a ani to nedělá!

Další vlastností, kterou bych u efektivního manažera hledala, je tedy **nestrannost**. Očekávám od něj objektivitu nejen při řešení vzniklých problémů, ale také při běžné činnosti.

3.3 Rozhodnost

Myslím si, že profesionál by měl být **rozhodný**. Je sice dobré mít kolem sebe rádce, ale rozhodnutí musí stejně nakonec udělat sám manažer. Neméně důležitý je také termín, ve kterém se rozhodne. Čas na rozmyšlenou nesmí být neúměrně dlouhý, zaměstnanci nesmí na rozhodnutí manažera čekat roky!

3.4 Sebevědomí

Sebevědomí úzce souvisí s tím, zdali má manažer odvalu zariskovat, vybojovat pro sebe i své podřízené větší výhody, zdali má dostatek síly přesvědčovat své nadřízené o oprávněnosti svých požadavků. Sebevědomí je také velmi důležité při zadávání úkolů svým podřízeným. Bude-li manažer zakřiknutý, nebude-li si věřit, jeho zaměstnanci ho ukřičí a veškerou práci si bude vykonávat sám. To není profesionální!

Avšak sebevědomí se, podle Colemana a Barrieho¹², nesmí zaměřovat s agresivitou. *„Agresivní manažer prosazuje svá práva a potřeby na úkor ostatních. Sebevědomý manažer vede svůj tým tvrdou rukou, avšak nezpronevňuje se proti jeho právům a potřebám.“*

3.5 Umění motivovat

Profesionál musí **umět jak chválit, tak kritizovat a motivovat své lidi k práci.** Pochvala by měla být veřejná, ale kritika se děje mezi čtyřma očima. Nesmírně důležité ovšem je najít toho pravého viníka! Z vlastní zkušenosti vím, že neoprávněná kritika udělá ve vašich očích z nadřízeného pouhého panáčka, který si nedovede ani pořádně zjistit pravdu a zjednat nápravu. Profesionál nejprve zjišťuje fakta (aniž by zatím vyjadřoval svůj názor) a teprve poté vynese soudy nad pravými viníky. Stejně je to i s pochvalou.

3.6 Zodpovědnost

Efektivní manažer je zodpovědný za své pracovníky a této zodpovědnosti se nesmí bát ani ji jakkoliv přenášet na své podřízené. Mezi profesionální jednání sice patří delegování pravomocí, ale konečná zodpovědnost padá na hlavu vedoucího. Pozice vedoucího není jen v tom, že má pravomoc, ale také v tom, že na sebe bere zodpovědnost. Chtěla bych pracovat jedině v týmu profesionálního manažera, který se **nebojí zodpovědnosti za své podřízené a je ochotný přijmout odpovědnost, která vyplývá z jeho funkce.**

¹² COLEMAN, R. a BARRIE, G. 525 *způsobů jak se stát lepším manažerem*, 1995, str. 128.

3.7 Umění přijmout kritiku

Profesionální manažer se **nebrání kritice** a rozhodně se nesmí bát objektivní kritiku přijmout! Nesmí se bát názoru ostatních lidí, a už vůbec ne svých podřízených. Jak jinak zjistí, jestli někde nedělá dělá chybu, co si o něm jeho lidé myslí, jak vypadá v jejich očích? Jak jinak se chce zlepšit, když nebude přesně vědět, co má zlepšovat? Urazit se a potrestat toho, kdo si dovolil kritický názor pronést, není profesionální!

3.8 První dojem

Profesionální manažer ví, jak na lidi kolem sebe zapůsobit, jak je přesvědčit. Rozhodně nepodceňuje **první dojem**. Ví, jak důležité je neztratit důvěru dříve, než nějakou mohl získat.

4 Profesiogram

Abych mohla porovnávat na jaké úrovni jsou manažeři ve státní správě, musím nejprve vymežit charakter práce ve státní správě, povinnosti manažera a obsah jeho pracovní činnosti. K tomu mi poslouží profesiogram.

4.1 Všeobecně¹³

Profesiogram obsahuje:

- „Všeobecnou charakteristiku profese – soupis úkolů a používaných prostředků nezbytných pro výkon profese.
- Souhrn povinností pracovníka – podle organizačních rádků a technologických předpisů
- Popis obsahu pracovní činnosti a jí odpovídajících úkonů a operací
- Popis pracovních podmínek – technických, ekonomických i společenských
- Inventář požadavků na pracovníka – odborných, fyzických a zdravotních, psychických a osobnostních
- Popis postavení profese ve společnosti a rozsah společenské odpovědnosti pracovníka“

4.2 Profesiogram manažera profesionála¹⁴

1) Všeobecná charakteristika práce

a) Hlavní cíle, předmět a obsah práce

Hlavním cílem je dobře vést svěřený úsek, dbát o dobro svých podřízených a o dobro klientů/občanů.

Dohlíží na činnosti svých podřízených, vede je k vytyčeným cílům, neponechává nic náhodě, je připraven i na ty nejnemožnější situace, dovede zvládat krize, snaží se o bezproblémový chod jemu svěřeného úseku.

¹³ Zpracováno dle: *Profesiogram*, (35).

¹⁴ Zpracováno dle: KOHOUTEK, R. *Psychologie práce a organizace*, (14).

b) Dosavadní požadavky na kvalifikaci

Znalosti oboru, komunikační schopnosti, znalost práce s PC

c) Pravidelné prověřování pracovní způsobilosti

Prověření záznamu v rejstříku trestů, Ověřování schopnosti vést lidi – dotazování podřízených, Prověřování odborných znalostí – Zkouška odborné způsobilosti

2) Věk vhodný k vykonávání posuzované profese

Věk nerozhoduje

3) Posuzovaná profese je vhodná

Pohlaví nerozhoduje

4) Vzdělání žádoucí pro výkon profese

Nerozhoduje – Výhodou vysokoškolské vzdělání

5) Předchozí praxe

a) **Délka praxe (v letech)** – Není rozhodující

b) **Pracovní zařazení** – Zkušenosti s řízením lidí výhodou

6) Zdravotní stav

Lze tolerovat tyto případné nedostatky zdravotního stavu: tělesné postižení

7) Fyzická kondice

Postačující mírně snížená tělesná kondice a zdatnost

8) Pracovní prostředí

Kancelář

Cestování, jednání na různých místech

9) Zvláštní nároky pracovního prostředí

a) **Vibrace** - Minimální

b) **Prašnost** - Minimální

c) **Klimatické podmínky** - Velmi příznivé

d) **Osvětlení** - Optimální

e) **Záření** - Minimální

f) **Hlučnost** - Minimální

10) Pracovní doba

Pravidelná pracovní doba

11) Pracovní poloha

Práce převážně v sedě

12) Celková náročnost práce

- a) **Fyzické zatížení** - Minimální nároky, práce není příliš fyzicky náročná.
- b) **Psychické zatížení (řešení konfliktů apod.)** - Maximální nároky – vedení lidí, řešení konfliktů, termíny, vysoká zodpovědnost

13) Celková pohoda na pracovišti

Pracoviště je většinou klidné, občas mírně stresující

14) Rizikové faktory profese

Hrozí psychické potíže spojené s vystavováním stresu, žaludeční a zažívací potíže, bolesti hlavy.

Sedavé zaměstnání – problémy s krční páteří, bolesti zad

15) Forma odměňování za práci

Pravidelný plat, možnost získání mimořádné odměny za výsledky práce

Hmotná zodpovědnost

Možnost finančně oceňovat práci druhých

16) Proměnlivost pracovní náplně

Práce vyžaduje stále nové a tvůrčí přístupy

17) Sociální charakter práce

Práce obsahuje v maximální míře řízení a organizování lidí

18) Nároky profese na senzoriku

- a) **Zrakové vnímání** - Vady zraku lze tolerovat
- b) **Sluchové vnímání** - Vady sluchu lze tolerovat

19) Nároky na motoriku

Práce je minimálně pohybově náročná

Fyzické tempo minimální

Nároky na pohybovou obratnost minimální – spíše duševní práce

20) Nároky na duševní tempo (rychlost myšlení a reagování)

Maximální – práce na vedoucí pozici vyžaduje velmi rychlé a pružné reagování, vysokou rychlost myšlení

21) Nároky na úroveň obecné inteligence (nadání)

Profese vyžaduje mimořádně vysokou inteligenci, nadání pro vedení lidí, přirozenou autoritu, flexibilitu myšlení

22) Nároky na tvořivost, kreativitu, invenci, tvůrčí myšlení

Profese klade mimořádné nároky na originalitu a tvůrčí myšlení, potírání jednotvárnosti

23) Paměť

Profese klade mimořádně vysoké nároky na zapamatování

Nároky na paměť na jména, lidi, úkoly.

24) Nároky na pozornost

- a) **Soustředěnost** - Maximální náročnost, nutnost soustředit se i v pro duševní práci ne zcela vhodných a klidných podmínkách
- b) **Rychlost rozdělování a přenášení pozornosti** - Maximální náročnost, často vyžaduje velmi rychlé reakce na neustále se měnící podněty

25) Nároky profese na volní vlastnosti

Maximální náročnost – cílevědomost, rozhodnost, vytrvalost, překonávání překážek, samostatnost, dochvilnost, přímost

26) Nároky na smysl pro pořádek, povinnost a odpovědnost

Smysl pro pořádek – maximální nároky – nutnost rychlé orientace ve spisech v případě zastupování

Smysl pro povinnost – netoleruje se lajdáctví, vyhýbání se zodpovědnosti, nedodržování pravidel a předpisů, nerespektování podnikové kultury a etického kodexu

Smysl pro odpovědnost – vysoké nároky na odpovědnost za svěřený úsek, úkoly a zaměstnance, nemít strach ze zodpovědnosti

27) Nároky práce na citovou stálost a odolnost vůči zátěži

Velmi vysoké nároky – povolání vyžaduje citově zcela vyrovnanou osobu, odolnou vůči psychické zátěži vyskytující se při vedení lidí

28) Náročnost na sebeovládání, sebedůvěru, sebejistotu

Maximální náročnost – důraz na sebeovládání, nutné zdravé sebevědomí

29) Nároky profese na dovednost organizovat práci sobě i ostatním

Velmi vysoké nároky – práce vyžaduje plánovat práci svým podřízeným, zadávat jim úkoly a kontrolovat jejich plnění, plánovat svou práci, umění rozlišit mezi důležitými a naléhavými úkoly, umění delegovat

30) Nároky profese na umění jednat s lidmi

Velmi vysoké nároky – denní styk s podřízenými, nadřízenými, občany, partnery

31) Nároky na dovednost řídit a kontrolovat jednotlivce i skupiny

Maximální náročnost – práce vyžaduje absenci strachu z řízení lidí, časté kontroly podřízených jednotlivců i celých týmů

32) Nároky na všeobecné znalosti (kulturní, ekonomické, politické)

Vysoká náročnost - všeobecný kulturní, sociální, politický, legislativní, ekonomický přehled

33) Nároky na jazykové znalosti

Pracovník musí aktivně ovládat cizí jazyky: angličtina

Výhodou ovládnutí těchto jazyků: němčina, španělština, francouzština, ruština

34) Nároky na práci s osobním počítačem

Vysoké nároky – zvládnutí základních úkonů na stolním PC i notebooku, práce s MS Word, Excel, PowerPoint, důraz kladen na práci s internetem

35) Celkový charakter práce

Duševní práce řídicí

36) Klíčové vlastnosti

Sebeovládání, Asertivita, Nestrannost Sebejistota, Přirozená autorita, Ochota se vzdělávat, Takt, Optimismus, Nezaujatost, Objektivní pohled na své podřízené i na svět

37) Vlastnosti, které výkon profese ztěžují

Nerozhodnost, Egoismus, Ješitnost, Závistivost, Nedochovilnost, Strach ze zodpovědnosti

5 Profesionál

5.1 Vlastnosti superšéfa

Vycházím-li z profesiogramu, nezáleží ani tak na fyzické kondici manažera profesionála (tj. vhodné i pro osoby se zdravotním postižením), pokud bude mít ostatní vlastnosti, jako jsou komunikativnost, rozhodnost, upřímnost, zodpovědnost aj. Nikde není psáno, že profesionálním manažerem musí být fyzicky dokonalý člověk. **Tvrdím, že profesionálem musí být především duševně dokonalý člověk!**

5.2 Klíčové kompetence

Dle M. Kubeš a kol.¹⁵ je to buď pravomoc, oprávnění nebo schopnost vykonávat nějakou činnost neboli být kvalifikovaný, tj. „*Manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon.*“

Belz a Siegrist¹⁶ tvrdí, že „*Klíčové kompetence zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a další charakteristiky osobnosti, které umožňují člověku jednat adekvátně a efektivně v různých pracovních a životních situacích. K podpoře jejich rozvoje by měla přispět také změna výuky ve školách, protože kompetence jsou založeny na aktivitách, nikoli pouze na vědomostech. Patří k nim např.: komunikace, rozvoj schopnosti učit se, sociální kompetence, řešení problémů, práce s informačními technologiemi.*“

Kubeš a kol.¹⁷ vymezují především těchto pět kompetencí, které odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných:

- „*speciální vědomosti,*
- *intelektuální zralost,*
- *podnikatelskou zralost,*
- *mezilidskou zralost,*
- *pracovní zralost.*“

¹⁵ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ a D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů* 2004, str. 15.

¹⁶ BELZ, H. a SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, 2001, str. 13.

¹⁷ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ a D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů*, 2004, str. 20.

Podle Belze a Siegrista¹⁸ je za klíčovou kompetenci označována i reflexivita, což je chování, které jedinec přijal za své. Tato kompetence umožňuje manažerovi hodnotit vlastní výkon, pochopit ustálené způsoby reakcí, ujasnit si vlastní pohnutky a měřítko vlastních hodnot.

„Vedoucí nebo učitel je pedagogicko terapeutickým pomocníkem a katalyzátorem, jestliže je sám v sobě opravdový a kongruentní a ve svých výpovědích selektivní“¹⁹

Do kompetencí vstupují i složky osobnosti. Například motivy jsou pohnutky vzbuzující a udržující aktivitu. Silně motivovaný člověk rád vyhledává cíle, ze kterých by se mohl poučit a které by pro něho představovaly výzvu.

Další složkou osobnosti jsou rysy, především temperament. Ten ovlivňuje emocionální reakce. Profesionální manažer by měl mít silně vyvinutou sebekontrolu. Nepůsobí dobře, když nadřizený při každé příležitosti vybuchne a začne chrlit oheň, nebo se nedej Bože rozpláče.

Vnímání sebe samého, víra ve své schopnosti, jistota, že člověk úkol zvládne, to je manažerovou nespornou výhodou a další osobnostní složkou, která předurčuje úspěšného a profesionálního vůdce. Poslední složkou osobnosti jsou pak vědomosti a dovednosti.

Kubeš a kol.²⁰ rozlišují mezi manažerskými, interpersonálními a technickými kompetencemi takto:

„Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera.“ Mezi tyto kompetence patří například výběr zaměstnanců, řešení konfliktů, hodnocení zaměstnanců, strategické plánování, atd.

„Interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními.“²¹ Příkladem takovýchto kompetencí je empatie, vyjednávání, spolupráce, atd.

Soubor dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci, tvoří pak kompetence technické. Patří sem například řešení problémů, programování, sběr dat, analýza, rozhodování, atd.

¹⁸ BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, 2001.

¹⁹ Tamtéž, str. 59.

²⁰ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*, 2004, str. 34.

²¹ Tamtéž, str. 34.

Jiné možné dělení manažerských kompetencí je na klíčové, týmové, funkční a vůdcovské a manažerské.

Klíčové kompetence popisují projevy chování, přispívají k firemním hodnotám, jsou základem pro stanovení kritérií při výběru zaměstnanců.

Týmové kompetence „*Popisují specifické schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Jsou důležité pro organizace, jejichž práce je založena na výkonu jednotlivých týmů a které se tedy mohou zaměřovat na hodnocení a rozvoj celých týmů.*“²² Mezi tyto kompetence můžeme zařadit stanovování společných cílů a priorit, definování rolí v týmu, atd.

Funkční kompetence jsou naproti tomu více zaměřené na vědomosti a dovednosti, které by mohly zajišťovat vysoký výkon.

Vůdcovské a manažerské kompetence zahrnují čistě technické dovednosti (plánování, účtování, rozpočtování), kognitivní schopnosti (získávání informací, způsob učení, analytické myšlení) a emoční inteligence.

5.3 Komunikace²³

Komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností, kterou by měl profesionální manažer dokonale ovládat.

5.3.1 Nelze nekomunikovat

Základem pro vedení zaměstnanců je komunikace. Manažer profesionál musí ovládat veškeré komunikační dovednosti – vyjednávací, přesvědčovací, hodnotitelské. Existuje úsloví, které nám říká, že „**NELZE NEKOMUNIKOVAT**“. „*Úsloví odkazuje na skutečnost, že v kontaktu (interakci) s ostatními lidmi vším, co říkáme (a ovšem také neříkáme) a co děláme (nebo také neděláme), předáváme svému okolí vědomě i nevědomě informace. A to nejen o skutečnostech, k nimž se právě vyjadřujeme, ale také (a někdy dokonce především) o sobě – o svých vztazích k sobě, k ostatním lidem, k práci, k událostem, které z nějakého důvodu považujeme za významné.*“²⁴

Komunikováním manažer sděluje informace, vyjadřuje veškeré své názory, přání, očekávání, nápady, požadavky. „*Snažíme se o to, aby naše sdělení zapůsobila na lidi*

²² KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*, 2004, str. 36.

²³ Zpracováno dle: TURECKIOVÁ, M. *Klíč k úspěšnému vedení lidí*, 2007.

²⁴ Tamtéž, str. 63.

v našem okolí (partnery v komunikaci) a obvykle je chceme dovést (!) k tomu, aby nás vyslechli, porozuměli nám, a velmi často také k tomu, aby přijali nebo alespoň zohlednili naše stanoviska a jednali v souladu s nimi – snažíme se je přesvědčit nebo ovlivnit.“²⁵

Díky efektivní komunikaci je možné získávat lidi pro společný cíl, usměrňovat jejich jednání, zvyšovat jejich ochotu k plnění úkolů.

5.3.2 Druhy komunikace

Existuje několik druhů komunikace. Jednotlivé typy můžeme členit například následujícím způsobem:

- komunikace přímá nebo zprostředkovaná
- komunikace vnitřní a vnější – v psychologii je to komunikace „vnitřního dialogu“ = intrapersonální, a komunikace mezi více osobami = interpersonální neboli mezilidská; také může jít o komunikaci uvnitř a vně organizace, k interpersonální komunikaci se zařazuje ještě komunikace skupinová a masová
- komunikace formální a neformální

5.3.3 Naslouchání

Manažer profesionál by měl dokonale ovládat umění komunikace. Komunikace nespočívá pouze v tom, že mluvíme, ale především v tom, že nasloucháme tomu, co nám říká náš partner. „*Naslouchání je složkou verbální komunikace, kterou inspirativní lídr využívá při verbální komunikaci se svými spolupracovníky. Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje také schopnost pozorovat a adekvátně vyhodnocovat neverbální komunikace původce sdělení a reagovat na ni.*“²⁶

5.3.4 Komunikační bariéry

Komunikační bariéry se dělí na fyzické a fyziologické (např. nepohodlí, zdravotní stav, různé vady sluchu, zraku atd.), sémantické (např. rozdílná komunikační schopnost, kulturní nebo sociální zkušenost) a psychosociální bariéry.

Psychosociální bariéry patří mezi nejčastější typy vnitřních bariér efektivní komunikace. Souvisejí s dlouhodobým i aktuálním stavem naší mysli, s představami o

²⁵ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k úspěšnému vedení lidí*, 2007, str. 63.

²⁶ Tamtéž, str. 75.

světě a našem místě v něm. Bývají z části dané geneticky (temperament), určují naše povahové rysy i motivy. Do určité míry jsou tyto bariéry vyvolávány také prostředím, ve kterém se pohybujeme, žijeme.

5.3.5 Komunikace profesionálního manažera

Tato komunikace by měla mít několik neklamných znaků. Klade důraz na otevřenost a oboustrannost, empatii a respekt, kongruenci, konzistentnost a přizpůsobení sdělení tak, aby ho všichni příjemci byli sto pochopit.

Komunikace profesionálního manažera musí být ve shodě s jeho přesvědčením, s potřebami situace a především ve shodě s jeho názory, potřebami a přáními.

5.4 Bere v úvahu všechny možnosti

Mezi největší přednosti profesionálních manažerů patří připravenost i na ty nejnemožnější varianty. J. Hájek²⁷ popisuje tuto vlastnost na příkladu. „Milionář chtěl koupit dokonalé auto. Když zjistil, že auto má kliku pro ruční nahazování, odcházel pohoršen nad jeho nedokonalostí. Prodavač ho ale zastavil s vysvětlením, že dokonalost tohoto auta spočívá právě v tom, že počítá i s nejméně pravděpodobnou možností.“ Stejně je to i s profesionálním manažerem. Musí počítat se všemi eventualitami, i kdyby byly absolutně nepravděpodobné. Jeho profesionalita spočívá právě v dokonalé připravenosti i na ty nejnemožnější situace.

5.5 Podřízení, výběr pracovníků

Správný manažer musí rozpoznat potenciál svých pracovníků, musí objevit jejich skrytý talent a do poslední kapičky ho využít. Pomocí testů, pracovních vzorků nebo simulované situace může rozpoznat, co v pracovníkovi opravdu vězí. Zajímat by se také měl o soukromý život zaměstnance. Jak tvrdí F. Bělohlávek²⁸ mohou záliby zaměstnanců manažerovi leccos prozradit, např. vášnivý rybář může být velmi trpělivý, šachisté mívají logické myšlení a hokejisté vynikají svou rázností.

Na druhou stranu nemá cenu držet ve firmě neperspektivní zaměstnance, kteří budou svou neschopnost skrývat za výpadek techniky nebo za neschopnost ostatních. Takovému pracovníkovi pak manažer nezadává náročnější úkoly z obavy, že by mohl

²⁷ HÁJEK J., *Malá kniha o šéfech aneb Jak se vyznat v představených*, 1996, str. 59.

²⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*, 2003.

něco pokazit. Toto chování ovšem těžce nesou ostatní zaměstnanci a na pracovišti se tak zhoršuje atmosféra.

Profesionál by si měl vybírat své lidi sám. Musí vědět, proč je potřebuje, co mohou přinést jemu a co mohou přinést organizaci.

Považuji za důležité upozornit, že se všemi podřízenými musí profesionální vedoucí jednat stejně. Snadno totiž dojde k žárlivosti a nesnášenlivosti a zodpovědnost za tyto nedobré vztahy padne jak jinak na hlavu vedoucího pracovníka.

5.6 Poskytování informací

Profesionální manažer musí své podřízené informovat o veškerých věcech a především o těch, které se jich přímo týkají.

Nevyplatí se zatajovat především informace, které si může podřízený kdykoliv zjistit sám. Vedoucí, který takto činí, velmi rychle ztratí důvěru svých podřízených a v mnoha případech i své podřízené.

5.7 Zadávání úkolů

Úkoly musí být zadávány zcela srozumitelně. Profesionál nezadává úkoly stylem: „Rozhodněte se dle Vašeho nejlepšího uvážení,“ pokud nehodlá nést případné následky. Zadaný úkol postrádající jakoukoliv konkrétnost dává úředníkovi neomezenou volnost. Pokud se rozhodnutí shoduje s představou vedoucího nebo s představou jiných stakeholders, nic se neděje. Pokud mají ale tito jiné představy, ve většině případů se odpovědnost a následky snesou na hlavu úředníka, který rozhodnutí vydal. Není to nic jiného než alibismus. Slova: „Pokud to uděláte dobře a budeme s Vámi spokojeni, můžete pokračovat ve své činnosti, pokud se ovšem vyskytnou nějaké problémy, veškerá kritika padá na Vaši hlavu,“ by profesionál neměl nikdy vypustit z úst a nejlépe na ně ani nepomyslet.

Profesionál toto nedělá, profesionál zadává úkoly jasně bez jakékoliv možnosti úniku, bez jakéhokoliv alibismu!

5.8 Motivace

Každý pracovník svou práci uspokojuje jisté potřeby a je ve své práci poháněn určitým motorem. Pokud manažer chce, aby jeho zaměstnanec pracoval stále se stejným případně větším nadšením, musí tento motor udržovat ve stálém chodu, musí

pracovníka v jeho činnosti motivovat. Je totiž obecně známo, že instituce s vysoce motivovanými pracovníky dosahují trvale lepších výsledků. Motivace těchto pracovníků je především výsledkem toho, jak jsou vedeni.

5.8.1 Druhy motivace, motivační prostředky

Motivace je „*dynamicky uspořádaný soubor vnitřních faktorů, které ve formě aktuálních či trvalých pohnutek k chování (jednání) podněcují člověka k činnosti a usměrňují ji*“²⁹ Motivace může být jak pozitivní, tak negativní. Za pozitivní motivaci je považována finanční odměna, pochvala, uznání atp. Negativní motivací je kritika, peněžní sankce, ztráta místa...

Nejčastějším prostředkem motivace jsou jistě peníze, a to jak ve formě odměny za odvedenou práci, tak jako srážky finančních prostředků z platu. Ale ne vždy jsou peníze tím pravým motivačním prostředkem. Profesionál motivuje nejen penězi, ale také například uznáním nebo pochvalou. Nebo na druhé straně ovlivňuje své podřízené pomocí strachu z postihů a výtek. Negativní motivaci by však měl používat pouze zřídkla!

5.8.2 Pozitivní motivace

5.8.2.1 Pochvala

„*Pochvala je mimořádně účinný motivační nástroj. Mnozí vedoucí zapomínají chválit – proč také, když pracovníci plní své povinnosti, za které jsou placeni. Nevšimnou si, že běžný chod firmy nebo útvaru vyžaduje často od pracovníků mimořádné úsilí – musejí překonávat nečekané překážky, řešit kritické situace nebo hledat kreativně cesty ke splnění úkolů. Jsou to věci, kterých by si dobrý nadřízený měl všimnout a náležitě je ocenit, alespoň několika větami.*“³⁰

Pokud manažer chválí, měl by si dávat pozor, zda chválí správného pracovníka. Není nic více demotivujícího, než to, že za mou práci byl ohodnocen někdo jiný. Dále by profesionální manažer neměl chválit rituálně, pouze ze zvyku. Pracovník poté pochvalu nebude brát vážně, pochvala ho přestane motivovat. Problémem se také stává předmět hodnocení, pracovník musí chápat, za co ho jeho nadřízený chválí. Po čase by přesto

²⁹ KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*, 2005, str. 480.

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*, 2003, str. 35.

pochvala měla přejít ve finanční odměnu, jinak se může dostavit demotivace zaměstnanců.

5.8.2.2 Cafeteria³¹

Bělohávek uvádí zajímavý způsob motivování. Nazývá se cafeteria a je to systém založený na přidělu bodů za zásluhy. Za určitý počet získaných bodů pak zaměstnanci získají například lístky na kulturní akce nebo rekreaci.

5.8.2.3 Příklad nadřízeného

Jedním z nejčastějších a nejsilnějších motivačních prostředků by měl být i příklad manažera. Je-li manažer opravdu profesionál, lze očekávat, že i jeho podřízení se budou chovat profesionálně.

5.8.3 Negativní motivace

5.8.3.1 Kritika³²

Musí-li manažer zaměstnance pokárat, měl by hledět na to, aby kritika zahrnovala skutečné důvody selhání, byla adresná, probíhala mezi čtyřma očima (veřejná kritika může pracovníka ponižovat). **Pokud bude manažer kritizovat, měl by si být sto procentně jistý, že našel správného viníka! V opačném případě totiž hrozí ztráta jeho autority.**

Stejný postoj, tedy ztrátu důvěry ve svého nadřízeného a nepochopení kritiky, zaujme i zaměstnanec, jehož nadřízený volí netaktní kritiku, zaměstnanec poté svou chybu spíše ignoruje.

Třetím ošemetným místem je kritizování každé drobnosti nebo postihy dobře míněných záměrů. Pracovník pak často rezignuje a zaujme postoj „kdo nic nedělá, nic nezkazí“.

³¹ Zpracováno dle: BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*, 2003, str. 24.

³² Tamtéž, str. 38 – 39.

5.8.3.2 Finanční postih

Finanční postih by měl být až tím posledním, k čemu se manažer při hodnocení pracovníků uchýlí. Peníze jsou, jak jsem již řekla, nejsilnějším motivačním prostředkem, proto jejich ztráta může při špatném rozhodnutí manažera nebo špatném pochopení ze strany zaměstnance způsobit naprostou demotivaci zaměstnance.

5.9 Zvládání konfliktů a krizových situací

Profesionál musí velmi dobře zvládat konfliktní a krizové situace. Není profesionální propadat panice a ukazovat tak svým podřízeným, v čem je jeho slabina. Profesionální manažer by se zkrátka měl naučit krizové situace zvládat s přehledem, v klidu a hlavně co nejrychleji.

Nezvládnutí krize má neblahé následky. Nastalý zmatek nebo rezignace může vyústit v nesplnění zadaných úkolů, emoce mohou narušit kvalitu výsledné práce, pokud nadřizený v krizové situaci selže, může ztratit svou prestiž i sebedůvěru. Aby se manažer naučil zvládat krizové situace a konflikty, je dobré zapamatovat si několik kroků, díky kterým se do krize nedostane a pokud ano, dokáže si s ní snadno poradit.

1. První zásadou je oprostění se od emocionálního zmatku. Je tím míněno, že by manažer měl na chvíli vypnout, uklidnit se, dát si kávu, projít se, ve chvíli nejvyššího stresu si najít nějakou fyzickou aktivitu.
2. Krokem k úspěšnému zvládnutí krize je také přiznání si, že nikdo není schopen zvládat úplně všechno. Manažer si musí stanovit priority, tento bod souvisí s uměním time managementu a dělením úkolů podle Eisenhowera na „důležité – spěchá“, „důležité – nespěchá“, „nedůležité – spěchá“ a „koš“. Priority se řadí podle významu a ohrožení.
3. Přijde-li neúspěch, měl by ho manažer chápat pozitivně, jako poučení se z chyb. Na druhou stranu by chyby neměly být příliš časté.
4. Dalším bodem při zvládání krizových situací je ovládnutí emocí. Je-li manažer rozhněvaný, nejprve by měl zjistit, nemá-li na jeho hněvu nějaký podíl také on sám. Hněv se dobře ovládá pomocí vtipu, legrace. Strachu se zase vyhne poznáním příčiny – měl by se tak psychicky snížit význam hrozícího nebezpečí. Smutek překoná nejčastěji fyzickou aktivitou nebo společností jiných lidí, většinou v okruhu nejbližších přátel.

5. Krizím se dá předejít dokonalým plánováním, předvídáním a především žádným odkládáním!

5.10 Vystupování na veřejnosti

Manažer často vystupuje na veřejnosti. Po každém takovém vystoupení by se měl opravdový profesionál zajímat o to, jak jeho vystoupení působilo na posluchače. K takovému hodnocení by si měl vybírat nestranné pozorovatele a přijmout (hlavně) kritiku jako návod na zlepšení. Není profesionální obklopovat se lidmi, kteří vždy řeknou přesně to, co potřebuje slyšet.

Za povšimnutí jistě stojí i to, jak manažer přednáší svou řeč. J. Hájek³³ tvrdí: „*Uslyšíte-li z jeho úst, že „se obrat zvýšil o čtyři celé, třicet osm procent“, že „FAO je známé tím“, a podobné patvary, nic moc pro něho naznamenáte. Zazní-li naopak, že „se obrat zvýšil o čtyři celá, třicet osm setin procenta“ a „že FAO je známá tím“, pak víte, že si text prošel předem, neboť jste mu za to stáli.*“

Přednáší-li manažer například na seminářích, měl by dávat pozor, aby své posluchače příliš neunavil svým mluvením, měl by se spíše ptát na názory a zjišťovat, jak jeho řeč posluchači pochopili. „*Vedoucí nemá zásadně svou řečí zabírat více než 20 % celkového času určeného k mluvení.*“³⁴ S tímto názorem souhlasím, ale pouze do té míry, že má-li vystoupení manažera vyloženě informativní charakter, mohla by jeho řeč zabírat i 50 %. Tuto hranici by ovšem v žádném případě neměl překročit.

5.11 Styly řízení

5.11.1 Základní typy stylů řízení³⁵

Základními typy stylů řízení jsou autokratický, liberální a demokratický.

Autokratický styl je direktivní a maximálně centralizovaný. Manažer nařizuje a přikazuje, nepřipouští žádné diskuse o svých nařízeních. Autokratický manažer vládne pevnou rukou a jeho podřízení žijí většinou ve strachu a napětí.

³³ HÁJEK J., *Malá kniha o šéfech aneb Jak se vyznat v představených*, 1996, str. 50.

³⁴ BELZ, H. a SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, 2001, str. 60.

³⁵ Zpracováno dle: LIB4A-. *Styly řízení*, (24).

Liberální styl naproti tomu je jen velmi málo centralizovaný, manažer do činnosti svých podřízených zasahuje pouze minimálně. Podřízení mají svobodu v rozhodování a nejsou vázáni téměř žádnými normami a předpisy chování.

Styl řízení zvaný **demokratický** je obecně považován za optimální, je v přiměřené míře centralizovaný. Manažer je svými podřízenými respektován, podporuje jejich iniciativu a snaží se je zainteresovat na rozhodování.

Autokratický, liberální a demokratický jsou styly příliš vyhraněné, a proto vznikly ještě kombinace těchto stylů (autokraticko-demokratický a autokraticko-liberální).

5.11.2 Delegation pravomocí

„Máte-li silné sklony dělat všechno sami, protože třeba věříte ve svou vlastní nenahraditelnost, zapomeňte, že jste úspěšní manažeři, a vyrovnejte se s tím, že budete až do penze pracovat jako schopní podřízení, kteří pomáhají svým šéfům vypracovat se na nejvyšší příčky v organizaci. ... Delegujte, abyste zrychlili pracovní toky a uvolnili pracovní napětí. Buďte připraveni vypomoci, bude-li to nutné, ale jen za mimořádných okolností.“³⁶

Profesionální manažer ví, že všechno zvládnout nemůže. Nemůže udělat všechnu práci, na to má přece podřízené, od toho je jejich nadřízeným, nemůže také být vždy na všech schůzích, mnohdy stačí, pokud za sebe pošle nějaký zástup.

5.12 Dbá o svůj vzhled

Jedna z písní J. Voskovce a J. Wericha se nazývá „Šaty dělají člověka“. Myslím, že naprosto přesně vystihuje jednu z vlastností profesionálního manažera. Lidé si často spojují neupravený šat manažera se stavem jemu svěřeného úseku. Manažerův vkus často vypovídá i o jeho schopnosti vést lidi, šéfovat. Řeklo by se, že vzhled přece nemůže ovlivnit schopnost manažera vést dobře svůj úsek. To je jistě pravda, ale dle mého názoru upravený vzhled vedoucího pracovníka ovlivní to, jak ráda a ochotně s ním budu jednat nebo spolupracovat. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že je-li manažer neoholený, rozčuchaný, nevábně páchne například kouřem nebo potem, snažím se jednání zkrátit na úplné minimum, případně se s ním vůbec nestýkat. Možná je to

³⁶ COLEMAN, R. a BARRIE, G. 525 *způsobů jak se stát lepším manažerem*, 1995, str. 115.

taktika manažera, který nechce být rušen a zatěžován pro něho „zbytečnostmi“, ale mezi profesionální jednání to rozhodně zařadit nemohu.

5.13 Vedení

5.13.1 Vlastnosti profesionálního manažera

Uznávaný, efektivní a profesionální manažer by měl mít některé z těchto vlastností:

- sebeovládání – *„Argumentem svědčícím o naprosté nezpůsobilosti individua pro výkon šéfovské funkce je neexistence zábran, které by tlumily jeho puzení odreagovávat si své úzkosti, nenálady a jiné psychické trýzně na podřízených.“*³⁷
- samostatné rozhodování – vysoká odbornost ještě nemusí znamenat vůdčí schopnosti. Důležité také je, umí-li se manažer včas a samostatně rozhodovat,
- sebekritika – nedokáže-li se manažer vysmát svým vlastním chybám, neunes-li, když se mu smějí ostatní, dokazuje tím svou neprofesionalitu a nedostatečnost,
- ctižádostivost – *„Ctižádostivý člověk na sebe upozorňuje především prací, kterou odevzdává tak, aby zaujal a aby si toho patřiční lidé všimli. Sebepráce naproti tomu jen žvaní a nic nedokáže udělat pořádně.“*³⁸
- klade si reálné cíle – ví, co je v jeho silách a jaké má možnosti, dokáže reálně zhodnotit, čeho může jeho organizace dosáhnout,
- ponaučení z vlastních chyb – není profesionální dělat stále stejné chyby,
- vyřešené vztahy k rodině – rodinné vztahy se velice odrážejí v práci manažera. Jestliže bude do práce každý den chodit se špatnou náladou například kvůli hádkám s manželkou, dříve nebo později se to projeví ve vztahu k podřízeným, obchodním partnerům a v našem případě k občanům.

Profesionální manažer by měl mít kromě inteligence, flexibility, fluence, originality, senzitivity a elaborace také osobní a sociální dovednosti. Mezi osobní dovednosti patří například využívání času, péče o fyzické a duševní zdraví, zvládnutí práce pod tlakem, time management, stres management.³⁹ K sociálním dovednostem řadíme sociální komunikaci, otevřenost, respekt, empatii, aktivní naslouchání, zvládnutí emocí, řešení problémů a konfliktů.

³⁷ HÁJEK J., *Malá kniha o šéfech aneb Jak se vyznat v představených*, 1996, str. 113.

³⁸ Tamtéž, str. 112.

³⁹ stres management = naučit se rozpoznat příznaky stresu u sebe i svých spolupracovníků a pomoci jim

Profesionál musí jít příkladem. Jeho spolupracovníci by měli vědět, co se od nich očekává a co mají dělat. Profesionální manažer udržuje důvěru ve vztahu ke svým podřízeným. **Důvěra podřízených je pro manažera zavazující, zklamání důvěry tak pro něho může mít nedozírné následky.** Jedním z nástrojů pro vytváření a udržování vztahu důvěry je i naslouchání, o kterém jsem již mluvila v odstavci o komunikaci (str. 23).

5.13.2 Vytvoření profesionálního týmu

Coleman a Barrie⁴⁰ tvrdí „*Svůj tým si pečlivě vyberte. Trvejte na tom, že si sám zvolíte ty pracovníky, kteří vám budou bezprostředně podléhat.*“

Nestačí si tým vybrat, manažer se musí naučit svůj tým i efektivně vést. Tým by měl preferovat zájmy instituce, odboru, oddělení, nikoliv zájmy jednotlivých členů. Členové týmu musí být dobře informováni a motivováni, důležitá je i organizace porad. V týmu by se neměli prosazovat pouze průbojní jednotlivci, manažer musí vyzývat ke slovu i mlčenlivé členy týmu. Každý člen týmu by měl umět alespoň částečně slevit ze svých požadavků a názorů. Heslo profesionálního manažera musí znít: „*Jste jenom tak dobří, nakolik schopný je váš tým*“⁴¹.

5.14 Time management⁴²

Dobrý a profesionální manažer by nejenom měl vědět, co to time management je, ale také by ho měl umět využívat a dodržovat.

Time management může být například nauka o čase, obrana proti stresoru času, efektivní plánování, nauka o osobní disciplíně, ale může znamenat i nové výzvy, hledání smysluplných změn, plánování osobního rozvoje, využití osobního potenciálu. Hospodaření s časem je důležité pro dobrou výkonnost manažera, špatné rozvržení časového harmonogramu totiž velmi úzce souvisí se stresem. Nejen v práci, ale i v soukromém životě se na manažera hromadí povinnosti, které není schopen zvládat, které se hromadí a on je pak před sebou valí do té doby, než se zhroutí.

Čas je všeobecně největší stresor. Správné hospodaření s časem znamená také správné rozvržení úkolů. Profesionální manažer by se měl naučit rozlišovat mezi úkolem

⁴⁰ COLEMAN, R. a BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*, 1995, str. 55.

⁴¹ Tamtéž, str. 27.

⁴² Zpracováno dle: LASÁK, P. *Time management*, (23).

důležitým a naléhavým, tedy dělit úkoly podle Eisenhowera. Existují kvadranty označené jako „důležité a naléhavé“, „důležité a nenaléhavé“ „nedůležité a naléhavé“ a „koš“. Do pozice, kdy jsou úkoly manažera velmi důležité a velmi naléhavé, by se manažer při dobrém plánování vůbec neměl dostat.

Manažeři se často dopouštějí zásadních chyb v řízení svého času. V první řadě je to nepořádek ve věcech. Jak již bylo řečeno, správný manažer by si měl úkoly dělit na důležité a naléhavé. Dalším prohřeškem je nedostatek spánku. Tím, že si manažer ukrajuje ze spánku, bohužel neudělá víc práce. Spíše naopak! Coleman a Barrie radí: *„Pokud se vám práce nahromadí, přijďte do kanceláře o hodinu dříve a radujte se z toho, že jste unikli dopravní špičce a že jste zvládli práci, která by vám v normální pracovní době trvala tři hodiny, za hodinu. Neberte si práci domů.“*⁴³

Spousta manažerů si neumí rozvrhnout den, zásadou takového plánování by mělo být to, že manažer bude plánovat pouze 60 % veškerého času, aby tak měl **rezervu pro nepředvídatelné úkoly** a také pro svůj volný čas. Manažeři často nedodržují přestávky v práci, ale právě dodržování přestávek umožňuje efektivněji pracovat na zadaném úkolu. V neposlední řadě spousta manažerů díky špatnému plánování a rozvržení svého času zanedbává rodinu. Je bláhové si myslet, že neurovnané vztahy v rodině vykompenzují manažeři prací.

5.15 Stres management

Co to je vlastně stres? Kerstin Kraska-Lüdecke⁴⁴ popisuje stres takto: *„... setrvalá, dlouhodobá tělesná nebo duševní zátěž vznikající v důsledku přehnaně vysokých nároků či škodlivých podnětů.“*

5.15.1 Druhy stresu, stresory

Stres může být buď na pozitivní, tj. ten, který nás donutí k lepším výkonům, nebo negativní. Při pozitivním stresu si sice možná manažer sáhne na dno svých sil, ale vydá ze sebe to nejlepší a zadaný úkol zvládne na jedničku. Pozitivní stres je také označován termínem eustres.

Naproti tomu distres, čili negativní stres, vysává energii a při jeho přehlížení dohání „postižené“ až k vyhoření (viz níže).

⁴³ COLEMAN, R. a BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*, 1995, str. 50.

⁴⁴ KRASKA-LÜDECKE, K. *Nejlepší techniky proti stresu*, 2007, str. 27.

Co člověka nejvíce stresuje? Mohou to být psychické stresory, jako je například strach z nezvládnutí úkolu. Dále pak stresory sociální, což jsou například hádky a konflikty v práci, manažer se zkrátka necítí na pracovišti dobře. V neposlední řadě jsou to stresory fyzické, které jsou spojeny především s prací na směny, přepínáním sil. V případě manažera to je brání si práce domů.

5.15.2 Zvládání/řízení stresu

V první řadě je důležité zjistit příčiny stresu a například si je sepsat, formulovat jasně své požadavky, cíle, zapojit time management a nedostat se do časové tísně. Protože, jak už jsem řekla (str. 34), čas je jeden z největších stresorů vůbec. Kromě toho manažer musí o svém stresu mluvit. Podobně jako se říká: „Sdílená bolest je menší bolest,“ platí i o stresu, že mluvím-li s někým o tom, co mě stresuje, bude mě to stresovat o trochu méně.

Důležité je umět odpočívat. K tomu slouží různé relaxační techniky, například jóga, různá dechová cvičení, aromaterapie, color terapie. Často ke zvládnutí stresu postačí, bude-li si umět manažer udělat radost z maličkostí. Nejúčinnější metodou, jak svůj stres zvládnout, je smích. Je to „účinný prostředek proti stresu, jelikož se při smíchu do krve uvolňují endorfiny.“⁴⁵

5.15.3 Syndrom vyhoření⁴⁶

Syndrom vyhoření, neboli burnout znamená extrémní vyčerpání a silný pokles výkonnosti.

5.15.3.1 Příčiny

Příčinou tohoto stavu bývají „konflikty rolí, přílišná očekávání, nedostatek autonomie, nejasnosti v hierarchických strukturách (v zaměstnání i jinde), nedostatečná podpora ze strany nadřízených, vztahové konflikty, nadměrné množství práce v příliš stěsnaném časovém rozvrhu, příliš vysoká nebo rostoucí odpovědnost, mobbing na pracovišti atd.“⁴⁷

⁴⁵ KRASKA-LÜDECKE, K. *Nejlepší techniky proti stresu*, 2007, str. 84.

⁴⁶ zpracováno dle: KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci i osobním životě*, 2007.

⁴⁷ Tamtéž, str. 9.

5.15.3.2 Projevy syndromu vyhoření

Mezi projevy tohoto syndromu patří přílišná angažovanost střídající se se stále delšími obdobími vyčerpanosti, výkyvy nálad, neschopnost odpočinku, snazší podléhání infekcím, chronická únava, naprostá ztráta sil. Vyhořelý člověk se projevuje ztrátou zájmu, reaguje agresivně, ubývá mu motivace, klesá výkonnost, propadá zoufalství, beznaději, mívá potíže se srdcem, krevním oběhem, trávicí soustavou, svalstvem...

5.15.3.3 Pomoc

Jedinou pomocí v těchto případech je včasné rozpoznání příznaků, odstranění stresorů, které manažera ženou až k vyhoření, případně odborná lékařská pomoc a terapie.

6 Důsledek činnosti manažera profesionála

6.1 Spokojení a profesionální zaměstnanci

Příklad profesionálního manažera asi nejvíc působí na jeho zaměstnance. Jsem přesvědčená, že budou-li mít zaměstnanci příklad ve svém nadřízeném, budou se mu snažit vyrovnat. Člověk je z duše soutěživý tvor, proto se i v tomto bodě bude snažit se svým nadřízeným soutěžit. Bude-li vše probíhat na „profesionální úrovni“, což musí zajistit právě profesionální manažer, povede to jistě ke zvýšení profesionality a efektivity celého oddělení, sekce, odboru i celého úřadu.

Pokud se zaměstnanec nemusí denně bát, s jakou náladou dnes jeho nadřízený do práce přijde, pokud bude vědět, že má v manažerovi oporu, může se na něj spolehnout a může mu věřit, že je jeho nadřízený zkrátka profesionál, půjde každý den do práce s dobrým pocitem, bude se do práce dokonce těšit. Spokojený zaměstnanec, dle mého přesvědčení, dělá svou práci lépe a profesionálněji, než ostatní, méně spokojení podřízení.

6.2 Spokojení klienti/občané

Spokojený a usměvavý zaměstnanec působí i na občany, kteří k němu přijdou cosi vyřizovat, jako člověk na svém místě. Já osobně budu mít z jednání daleko lepší pocit, když bude úředník milý a ochotný pomoci, zdvořilý a upravený.

Lidé mají tendence dávat úředníkům za vinu nezdar jednání. Tím spíše, je-li úředník nepříjemný, nerudný a neupravený.

Manažer profesionál by také neměl zapomínat na odborné znalosti svých podřízených a pravidelně jim zajišťovat školení a semináře, které jejich znalosti budou prohlubovat. Jedině tak zajistí, aby občané přicházející na úřad s problémem, tento problém vyřešili a odcházeli spokojeni a s pocitem, že jednali s profesionálem.

7 Analýza

7.1 Dotazníky

Abych mohla zjistit, na jaké úrovni jsou vedoucí pracovníci státní správy, do jaké míry je jejich činnost profesionální, musela jsem nejprve vytvořit dotazníky, které by tuto skutečnost zmapovaly.

7.1.1 Dotazník pro vedoucí pracovníky

Jak jsem se dozvěděla z literatury, vedoucí by se měl se svými zaměstnanci setkávat minimálně jednou za měsíc. Zajímalo mě, zda vedoucí pracovníci státní správy toto pravidlo dodržují alespoň z části, proto jsem do dotazníku volila otázku o tom, jak často se se svými zaměstnanci schází.

Podle J. Hájka⁴⁸ vedoucí pracovníci až příliš často plánují porady na pátek odpoledne. Zaměstnanci jsou ale v pátek už unavení, polovina z nich už myslí na víkend a nedává pozor, co se na poradách probírá, naštěstí druhá polovina pozor dává. Problém je ale v tom, že si zaměstnanci úkoly odnesou s sebou domů na víkend a z odpočinku nemají nic, protože dodělávají to, co jejich nadřízený chce mít v pondělí ráno na stole. Tito zaměstnanci pak přicházejí do práce unavení, neodpočatí, vystresovaní. A to úřadu jistě neprospěje! Zeptala jsem se proto vedoucích pracovníků z oblasti státní správy na to, který den a hodina je obvyklá pro jejich poradou.

Profesionál je zásadový člověk a mezi tuto zásadovost patří jistě i dodržování vlastních nařízení a termínů. Zásadovost je pro profesionalitu vedoucích pracovníků velmi důležitá, proto jsem zařadila i otázku o dodržování pravidel, která sám vedoucí pracovník vyhlásil a o dodržování termínů, které mu byly zadány.

V další otázce měli vedoucí pracovníci ohodnotit své odborné znalosti. Tuto otázku jsem do dotazníku vložila proto, že se domnívám (a teoretické poznatky to jen potvrzují), že profesionál musí nejen dobře vypadat, ale také něco vědět.

Dále měli vedoucí pracovníci říci, jaký je jejich nejsilnější motivační prostředek ve smyslu, čím nejčastěji motivují své zaměstnance. Tuto otázku jsem volila proto, že mě zajímalo, zda platí to, co se píše v odborné literatuře a zda jsou peníze opravdu tím nejsilnějším a nejčastěji používaným motivačním prostředkem i ve státní správě.

⁴⁸ HÁJEK J., *Malá kniha o šéfech aneb Jak se vyznat v představených*, 1996, str. 36.

S motivací souvisí i další otázka, ve které jsem se chtěla dopátrat, zda vedoucí pracovníci státní správy dokáží své zaměstnance jako správní profesionálové také správně pochválit. Důraz jsem kladla na frekvenci pochval, která by u profesionála neměla být příliš malá (zaměstnanci občas pochválit potřebují), ale ani příliš častá, protože zaměstnanci pak chválu přestanou vnímat (viz str. 27)

Profesionálovi záleží na jeho podřízených, všímá si jejich starostí dříve, než mu o nich vůbec řeknou a je nestranný. Chtěla jsem zjistit, do jaké míry se vedoucí pracovníci dokáží vcítit do kůže svých podřízených, proto jsem zařadila do dotazníku i tuto otázku. A abych zjistila, zda jsou vedoucí pracovníci státní správy nestranní, dala jsem jim příklad, který měli alespoň hypoteticky vyřešit. Příklad zní takto: „Dva Vaši zaměstnanci se přou o to, který z nich má více úkolů a který udělal víc práce, jak je rozsoudíte?“

V odstavci o time managementu (viz str. 33) a stres managementu (viz str. 34) jsem mluvila o tom, jak je pro profesionála důležité tyto činnosti znát a umět je dodržovat. Zajímalo mě, zda vedoucí pracovníci ve veřejné správě time a stres management dodržují a zařadila do dotazníku i otázku o jejich stresovanosti a způsobu dodržování time managementu.

Jak jsem již psala, profesionál by měl mít určitý soubor vlastností, které jeho profesionalitu charakterizují. Pro tvorbu dotazníků jsem vybrala desatero profesionála jak je charakterizuje J. Pokorný.⁴⁹

Jeho desatero zní takto: Profesionální manažer

- 1) *„Ví, co chce (má vyjasněný cíl) a usilovně se snaží jej dosáhnout.*
- 2) *Zná svoje možnosti (kladné i záporné stránky) a bere je v úvahu při své činnosti.*
- 3) *Cokoliv dělá, dělá rád a s nadšením.*
- 4) *Překážky a problémy bere jako výzvu k jejich překonání.*
- 5) *Je připraven snášet riziko, dopouštět se omylů a chyb, aniž ho to vyvede z míry.*
- 6) *Neustále se zdokonaluje a rozvíjí své schopnosti a svůj potenciál.*
- 7) *Je schopen se na věci dívat z různých pohledů a je tolerantní vůči jiným názorům.*

⁴⁹ Zpracováno dle: POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*, 2004.

- 8) *Snaží se vždy odstraňovat příčiny, nikoliv následky a symptomy.*
- 9) *Bere v úvahu důsledky své činnosti na okolí.*
- 10) *Je kreativní a snaží se přinášet lidem dobro.*⁵⁰

Manažeři měli tyto vlastnosti hodnotit procentem, do jaké míry se s nimi ztotožňují. Dotazník pro vedoucí pracovníky je umístěn v příloze č. 1.

7.1.2 Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance (viz příloha č. 3) jsem koncipovala tak, aby bylo možné ho porovnávat s dotazníkem pro vedoucí pracovníky. Zařadila jsem tedy otázku o tom, jak často se s nim vedoucí schází, zda dodržuje veškerá pravidla, která sám vyhlásí, zda dodržuje termíny, jak zaměstnanci hodnotí odborné znalosti svého vedoucího, co je v práci nejvíce motivuje, jak často je jejich vedoucí chválí, zda se s nimi jejich vedoucí dokáže ztotožnit, je-li nestranný a je-li stresovaný.

Navíc jsem zařadila i otázku o spokojenosti s pracovním prostředím, protože si myslím, že i to, v jakém prostředí zaměstnanci pracují, je vizitka vedoucího, který by se měl (pokud mu na zaměstnancích opravdu záleží a pokud je profesionál) starat i o to, kde jeho zaměstnanci tráví minimálně třetinu svého dne.

Zajímalo mě, zda ve státní správě pracují elegantní a šarmantní vedoucí, se kterými je radost jednat. Zeptala jsem se proto zaměstnanců, co si o eleganci svého nadřízeného myslí.

Na závěr jsem do dotazníku pro zaměstnance zařadila pro srovnání desatero profesionála. Zaměstnanci měli ohodnotit procentem, do jaké míry uvedené vlastnosti odpovídají vlastnostem jejich vedoucího.

7.1.3 Dotazník pro veřejnost

Z pohledu veřejnosti mě zajímal hlavně první dojem. Ptala jsem se na to, zda se jim vedoucí pracovník zdál vhodně oblečen (viz str. 31), zda byl sebevědomý, měl dostatečné odborné znalosti, jak by ohodnotili jeho eleganci a šarm. Elegance a šarm manažera doplňuje jeho odborné znalosti v tom smyslu, že bude-li vedoucí sice naprostý odborník, ale neupravený a nepříjemný, bude velmi těžké tuto jeho odbornost

⁵⁰ POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*, 2004, str. 15.

využívat a následně ohodnocovat. Lidé za ním budou chodit pouze z nutnosti, což možná chce, ale za profesionální takovéto jednání nepovažují.

Profesionál musí být znalý základních etických norem a pravidel. Proto jsem do dotazníku pro veřejnost přidala také otázku o tom, zda vedoucí pracovník podal občanovi ruku, zvedl-li telefon během jejich schůzky nebo zda během jednání nesledoval čas.

Úkolem profesionála je informovat, nikoliv svým výkladem partnera unavit. Jak jsem již řekla v části o komunikaci (viz str. 23), důležitou součástí je především naslouchání. Proto by měl méně mluvit a více poslouchat, co mu občan přišel říci. Obecně platí, že vedoucí by neměl svým mluvením překročit 20 % celkového času jednání, ale vzhledem k tomu, že charakterem státní správy je většinou občany informovat, je zde tolerance 50 % celkového času jednání. Zeptala jsem se proto občanů, jak jejich jednání s manažerem státní správy probíhalo.

Na závěr jsem zařadila otázku, ve které měli občané ohodnotit profesionalitu vedoucího pracovníka a zároveň vyjádřit, co si pod tímto pojmem představují.

V poslední otázce jsem se zeptala občanů na jejich celkový dojem z vedoucího pracovníka, se kterým jednali.

Dotazník pro veřejnost se nachází v příloze č. 2.

7.2 Získávání informací

Pro získání informací z praxe jsem oslovila, většinou formou emailu nebo telefonického dotazu, celkem 166 úřadů, konkrétně se jednalo o všechny krajské úřady, magistráty a okresní správy sociálního zabezpečení z celé České republiky. Na výzvu ke spolupráci reagovalo 33 úřadů a s 20 byla nakonec uskutečněna výměna dotazníků.

Výměna dotazníků probíhala v časovém intervalu listopad 2007 až únor 2008. Navrácení dotazníků poté proběhlo třemi cestami, a to emailem, poštou, popřípadě osobním vyzvednutím.

Informace od veřejnosti jsem získávala buď osobně nebo za pomoci zaměstnanců oslovených úřadů. Část oslovených úřadů předala mým jménem dotazníky určené veřejnosti, občanům přicházejícím na jejich úřad, a následně poštou nebo emailem zaslala zpět. V Jihočeském kraji jsem občany oslovovala sama. Dotazník jsem umístila

na recepci Krajského úřadu Jihočeského kraje a osobně oslovila několik příchozích na tento úřad.

7.3 Vyhodnocení dotazníků

7.3.1 Návratnost

Návratnost vyplněných dotazníků představuje mapa v příloze č. 4. Celkem odpovídalo 133 vedoucích pracovníků, 347 zaměstnanců a 96 občanů. Početně nejvíce zastoupený je Jihočeský kraj (183 dotazníků celkem), za ním následuje kraj Pardubický (85) a Moravskoslezský (74). Dále je pořadí následující:

- § Olomoucký kraj (52),
- § Ústecký kraj (41),
- § Královéhradecký kraj (29),
- § Zlínský kraj (25),
- § Plzeňský kraj (23),
- § Karlovarský kraj (19),
- § Kraj Vysočina (16),
- § Hlavní město Praha (15),
- § Liberecký kraj (12)
- § a Jihomoravský kraj (2).

V následující tabulce jsem seřadila údaje o počtu odevzdaných dotazníků v členění na vedoucí, zaměstnance a veřejnost:

Počet odevzdaných dotazníků za jednotlivé úřady

	<i>vedoucí</i>	<i>zaměstnanci</i>	<i>veřejnost</i>
ČSSZ Bruntál	8	15	15
ČSSZ Ostrava	6	29	1
ČSSZ Pardubice	21	39	5
ČSSZ Praha 5	4	11	
ČSSZ Sokolov	4	10	5
ČSSZ Svitavy	5	9	3
ČSSZ Ústí nad Labem	7	18	
ČSSZ Zlín	5	20	
KSSZ ČB	28	79	
KÚ Hradec Králové	2		
KÚ Jihočeský kraj	4	21	51
KÚ Olomouc	9	37	6
KÚ Pardubice	3		
KÚ Vysočina	4	12	
MM Hradec Králové	4	19	4
MM Liberec	4	5	3
MM Most	4	9	3
MM Plzeň	5	6	
ÚMČ Brno Jehnice	1	1	
ÚMČ Plzeň 2	5	7	
celkem dotazníků	133	347	96

7.3.2 Vedoucí versus zaměstnanci

7.3.2.1 Základní údaje o dotazovaných

Mezi dotázanými vedoucími pracovníky státní správy, jak dokládá graf v příloze č. 4, bylo 99 žen a 34 mužů. Nejvíce zastoupená je ve veřejné správě mezi vedoucími pracovníky věková skupina od 31 do 50 let, je zde 59 žen a 15 mužů. Druhá nejpočetnější skupina byla ve věku nad 50 let, v této skupině je 31 žen a 14 mužů. Nejméně vedoucích pracovníků ve veřejné správě je mezi dotazovanými ve věku do 30 let, a to 9 žen a 5 mužů. I přesto, že v této skupině se nenachází velký počet vedoucích, jsem ráda, že i mladí lidé mají ve veřejné správě šanci prorazit na těchto pozicích.

Zdá se, že ve veřejné správě pracují převážně ženy, neboť stejně jako mezi vedoucími pracovníky, i zde ženy převládají. Mezi dotazovanými zaměstnanci je 314 žen a pouze 34 mužů. Také tady nejvíce dotazovaných je ve věku od 31 do 50 let, a to 186 žen a 15 mužů. Stejně početně zastoupené jsou věkové skupiny do 30 let (66 žen a 7 mužů) a nad

50 let (62 žen a 11 mužů). Graf dokládající věkovou strukturu dotázaných zaměstnanců lze nalézt v příloze č. 5.

7.3.2.2 Setkávání vedoucího se zaměstnanci, plánování porad

a Setkávání

Téměř v každé manažerské příručce jsem našla zmínku o tom, jak často se vedoucí má scházet se svými zaměstnanci. Obecně se tvrdí, že čím častěji, tím lépe, nejméně však jednou za měsíc. A jaká je situace ve státní správě?

Vedoucí pracovníci tvrdí, jak je vidět na grafu v příloze č. 7, že se se svými zaměstnanci setkávají v 71 případech vícekrát než jednou týdně, 22 vedoucích se schází s podřízenými jednou za týden, 13 jednou za čtrnáct dnů a 20 vedoucích pracovníků pravidelně jednou za měsíc. Pouze 4 vedoucí se přiznali, že se se svými podřízenými setkávají méně než jednou za měsíc.

Z těchto výsledků soudím, že vedoucí pracovníci splňují podmínku kontaktu se svými podřízenými a v drtivé většině případů se s nimi scházejí více než jednou za měsíc.

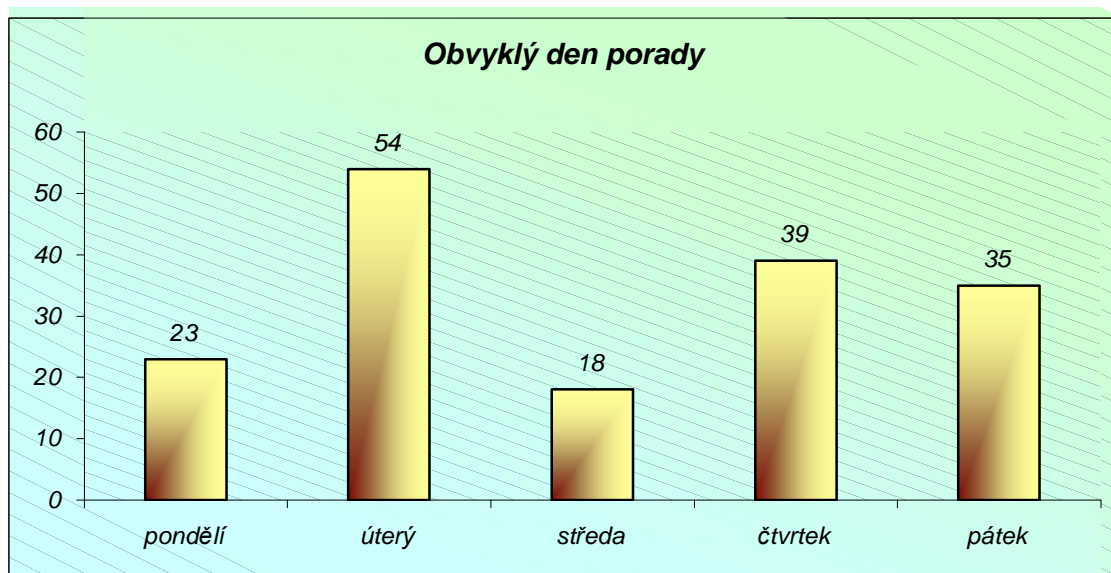
Jak ukazuje graf v příloze č. 8, názor zaměstnanců na to, jak často se s nimi jejich vedoucí schází, se od názoru jejich nadřízených poněkud liší. 217 zaměstnanců vidí svého nadřízeného více než jednou za týden, vyjádřeno v procentech je rozdíl 8 % ve prospěch vedoucích, což může být zapříčiněno buď větším optimismem zaměstnanců nebo hodnocením i jiných nadřízených, než těch, kteří odevzdali dotazník. Dalších 39 zaměstnanců tvrdí, že se s nimi jejich vedoucí schází jedenkrát týdně, 23 pak říká, že svého vedoucího vidí jednou za čtrnáct dnů a 38 zaměstnanců se se svým vedoucím schází jednou za měsíc. Poněkud pesimističtější názor, než měli vedoucí, má vůči svým nadřízeným 28 zaměstnanců. Ti tvrdí, že jejich vedoucí se s nimi schází méně než jednou v měsíci, procentuální rozdíl je 5 %. I zde je však procento neprofesionálně jednajících vedoucích téměř zanedbatelné.

b Porady

Profesionálové by své porady měli pořádat přibližně ve stejnou dobu, tzn. ve stejný den i hodinu každý týden, měsíc... Zaměstnanci pak vědí, do kdy připravit podklady, na který den si neplánovat žádné schůzky a služební cesty. Na otázku na který den a hodinu plánujete poradou, odpovídali vedoucí pracovníci takto:

Den porady

Zajímalo mě, jaká situace je v české veřejné správě. I přes to, že většina vedoucích plánuje porady na úterý (54 oslovených), jsou páteční porady stále ještě běžná věc, jak ukazuje následující graf:



Na pátek stále ještě plánuje poradu 21 % z celkového počtu dotázaných vedoucích, viz příloha č. 9.

Hodina porady

Stejně důležitá, jako je den porady, je i hodina, na kterou vedoucí poradu naplánuje. Coleman a Barrie⁵¹ radí uspořádat poradu buď chvíli před polednem, nebo v poledne a spojit ji s podáváním menšího občerstvení. Podle mého názoru to ale není ve zdejší státní správě možné. Nepochybuji, že by se úředníkům takovéto porady líbili, ale pokud by se to občané dozvěděli, došlo by zřejmě k další defenestraci. Jako lepší nápad se mi jeví pořádat porady ráno, případně dopoledne, což vedoucí pracovníci veřejné správy ve většině případů činí. Mnoho vedoucích podotýká, že porady plánuje brzo ráno, ještě před osmou hodinou. Ve většině případů to vyžaduje charakter jejich práce, nechtějí porady plánovat na úkor klientů/občanů. To považuji za profesionální jednání.

Ani v určování hodiny porad jim tedy není co vytknout. Plánování hodiny porady dokládá příloha č. 10.

⁵¹ COLEMAN, R. a BARRIE, G. 525 *způsobů jak se stát lepším manažerem*, 1995.

7.3.2.3 Dodržování vlastních nařízení

Za nejzávažnější prohřešek považuji vyžadování dodržení vedoucím stanovených pravidel, která on sám následně nedodržuje. Pokud vedoucí nebude dodržovat ani vlastní pravidla, neměl by jejich dodržování vyžadovat po nikom. A dělá-li to, není profesionál!

Na otázku o dodržování vlastních pravidel odpovídali vedoucí pracovníci takto: 54 oslovených dodržuje veškerá pravidla, která sama vyhlásí. Ostatní vedoucí pracovníci, tedy 79 dotázaných, dodržují svá pravidla z velké části. Jinou možnost vedoucí pracovníci nepřipouštějí. Viz příloha č. 11.

Zdálo by se, že vedoucím pracovníkům opět není co vytknout, ale zatímco vedoucí pracovníci tvrdí, že dodržují veškerá pravidla, která vyhlásili, případně je dodržují z velké části, zaměstnanci již tak optimističtí nejsou, což je vidět z grafu v příloze č. 12.

V dotaznících 164 zaměstnanců říká, že jejich vedoucí svá pravidla důsledně dodržuje, vyjádřeno v procentech je rozdíl 7 % ve prospěch nadřízených. 155 zaměstnanců tvrdí, že jejich nadřízený pravidla dodržuje z velké části, ale také je tady 17 zaměstnanců, kteří mají pocit, že jejich vedoucí plní pouze polovinu svých pravidel a dokonce 7 zaměstnanců, kteří si myslí, že jejich vedoucí neplní téměř žádná pravidla, která sám vyhlásil.

Vedoucí by se měli zamyslet právě nad názory těch zaměstnanců, kteří mají pocit, že svá pravidla dodržují pouze z poloviny nebo téměř vůbec. Takovýto zaměstnanec si rozhodně nezaslouží pokárání, právě naopak, vhodný by v tomto případě byl upřímný rozhovor. Vedoucí, pokud je profesionál, by měl zjistit, proč si jeho podřízený myslí, že nedodržuje vlastní pravidla a jaká to jsou, co se jim na jeho pravidlech nelíbí a co by chtěli změnit.

7.3.2.4 Dodržování termínů

Dodržování termínů velmi úzce souvisí s time managementem. Neumí-li si vedoucí pracovník zorganizovat svůj čas tak, aby veškeré své úkoly stihl v termínu, nemůže se divit, že je neustále ve stresu, podrážděný a kritizovaný jak svými nadřízenými, tak zaměstnanci. Samozřejmě i v tomto ohledu vedoucí působí na své zaměstnance a nedodržuje-li termíny on, nemůže se divit, že ani jeho podřízený neplní ve stanoveném

čase to, co jim zadal. Na dodržování termínů jsem se zeptala jak vedoucích pracovníků, tak jejich zaměstnanců.

Jak je vidět z grafu v příloze č. 13, jeden vedoucí přiznává, že neustále prodlužuje jemu zadané termíny, další jeden vedoucí pak termíny prodlužuje velmi často. Přiznání si vlastního nedostatku je prvním krokem k jeho odstranění. Občas prodloužené termíny má 20 vedoucích pracovníků. Dalších 26 vedoucích pak zadané termíny prodlužuje pouze sporadicky a 85 dotázaných vedoucích pracovníků termíny prodlužuje jen velmi výjimečně.

Zaměstnanci jsou k mé radosti optimističtější než jejich nadřízení, viz příloha č. 14.

Z dotazníků vyplynulo toto: 3 zaměstnanci tvrdí, že jejich vedoucí téměř vůbec termíny nedodržuje. 14 dotázaných zaměstnanců si myslí, že jejich nadřízený dodržuje pouze některé jemu zadané termíny. Velmi optimistické ale je, že 136 dotázaných má vedoucího, který dodržuje většinu termínů a 188 zaměstnanců pracuje pod vedoucím, který jako správný profesionál dodržuje všechny termíny.

Přesto je nutné tzv. „neusnout na vavřínech“ a zaměřit se na důvody prodlužování termínů těch vedoucích, kteří termíny dodržují pouze z poloviny nebo téměř vůbec. Navrhovala bych proškolit je v oblasti řízení času.

7.3.2.5 Time a stres management

a Řízení času

Profesionál řídí nejenom své podřízené, ale také svůj čas! Od řízení času se odvíjí spousta dalších věcí, například dodržování termínů, jak jsem již uvedla v předchozím odstavci, stresovanost manažerů, o které budu mluvit dále, a jiné.

Situace ve státní správě je následující: Time management dodržuje 40 dotázaných vedoucích. Na otázku „Jak?“ odpovídají vedoucí pracovníci většinou tak, že plánují úkoly pomocí programu Outlook. To je dle mého názoru velmi dobrá pomůcka, ale pouhé zadávání úkolů do Outlooku nestačí. Jen velmi málo vedoucích uvedlo, že svůj čas řídí dle priorit a cílů, delegováním úkolů, nenošením si práce domů, nebo například dodržováním denních rituálů, jako je např. čtení denního tisku.

Dodržování time managementu je patrné z přílohy č. 31. Ze všech dotázaných 60 vedoucích pracovníků dodržuje time management pouze někdy a 14 ho nedodržuje vůbec. Zajímavé je, že mezi těmi, kdo vůbec nedodržují time management, není ani

jeden muž. Jsou muži opravdu tak dobrými vedoucími, nebo nepřiznají, že nedokáží svůj čas řídit? Část vedoucích pracovníků sice tvrdí, že time management někdy dodržuje, ale jedním dechem dodává, že neví, co to je. Nedokáží si představit, jak může vedoucí plánovat svůj čas, když nerozumí tomu, co to znamená.

Na otázku proč svůj čas neřídíte odpovídají vedoucí pracovníci takto:

§ *„Činnost, kterou vykonávám nelze předem naplánovat časově“*

§ *„Nekritizuji vedení i když někdy mám odlišný názor“* V tomto případě zcela nechápu, jak toto souvisí s řízením času. Vedoucímu doporučuji školení v této oblasti, odbornou literaturu, případně alespoň internet, například odkaz: <http://www.lasakovi.com/pavel/dovednosti/time-management/nic/>

§ *„Každý den je jiný a vyskytuje se jiné množství řešení neočekávaných problémů“* I neočekávané úkoly, dle mého názoru, vyžadují jistý plán. Například si připravit plán, které úkoly vyřeším sama a které úkoly deleguji a komu. Až tyto úkoly přijdou, budu přesně vědět, co dělat.

§ *„Není čas“*

§ *„Na místě, kam chodí průběžně veřejnost a klientům musíte být kdykoli k dispozici, nejste pánem svého času“* To je pravda a z vlastní zkušenosti vím, že jisté úkoly nemohu plnit v době od 8:00 do 16:00, proto přicházím do práce před osmou, případně se zdržím do pěti, půl šesté, abych je dořešila. A v době, kdy jak vedoucí říká, chodí průběžně klienti, vykonávám pouze úkoly, které je možné kdykoliv přerušit a zase se k nim bez dlouhé přípravy vrátit. Ostatním pověřím kolegy, kteří mají na práci větší klid.

b Stres

Mezi vlastnosti profesionála tedy patří zvládat svůj stres a nedostat se do situace, kdy stres ovládá jeho. Jak jsou na tom manažeři ve státní správě je vidět z grafu v příloze č. 29. Z dotázaných přiznává 5 vedoucích pracovníků, že je neustále ve stresu a považují za nutné podotknout, že jsou to všechno ženy.⁵² Dalších 29 vedoucích pracovníků se stresuje velice často, 46 vedoucích je ve stresu pouze někdy, jsou tedy průměrně stresovaní. Ze všech dotázaných je 36 % (tedy 49 vedoucích) ve stresu jen občas a 4 vedoucí pracovníci nejsou stresováni vůbec.

⁵² Ženy jsou obecně náchylnější ke stresu.

Názor zaměstnanců na stresovanost jejich nadřízených je vidět v příloze č. 30:

6 zaměstnanců si myslí, že je jejich vedoucí neustále ve stresu, rozdíl od pohledu vedoucích je 2 %. 49 dotazovaných vidí svého vedoucího ve stresu často (procentní rozdíl je 8 %). Zaměstnanci se tedy domnívají, že jejich nadřízení nejsou stresováni tak, jak tvrdí. Ze všech dotázaných si 109 zaměstnanců myslí, že jejich vedoucí je ve stresu pouze někdy, i zde jsou zaměstnanci optimističtější než jejich vedoucí a to o 3 %. Dalších 128 zaměstnanců má občas stresovaného vedoucího a 52 dotázaných si myslí, že jejich vedoucí není vůbec stresovaný. Zde je procentní rozdíl nejmarkantnější, a to 12 %.

Celkově z toho vyplývá, že práce ve státní správě, ač ve vedoucích pozicích, není příliš stresující, zvláště z pohledu zaměstnanců. I přesto bych ale vedoucím doporučila některé techniky proti stresu, jak je uvádí např. Kerstin Kraska-Lüdecke.⁵³

7.3.2.6 Odborné znalosti

Bezpochyby velmi důležitým předpokladem pro vedoucí pozici jsou odborné znalosti. Není samozřejmě v silách manažera, aby plně ovládal veškeré činnosti svých podřízených, ale přehled o tom, co jejich práce obnáší, a o tom, co dělají, musí mít.

Názor na své odborné znalosti prezentují vedoucí pracovníci následovně, viz graf v příloze č. 15:

29 vedoucích si myslí, že má ve svém oboru velmi dobré znalosti, 73 dotázaných vedoucích pracovníků je k sobě více kritických a domnívá se, že ve svém oboru má znalosti pouze dobré. Dalších 24 dotázaných by ve svém oboru uvítalo menší doplnění informací, jejich odborné znalosti jsou tedy spíše průměrné. A zbývajících 6 vedoucích pracovníků by rádo podstupovalo častější proškolení.

Porovnáním s názory, které předložili zaměstnanci, jsou na tom jejich nadřízení sice dobře, ale rozhodně nejsou zcela profesionální. Z grafu v příloze č. 16 vyplývá, že plná polovina dotazovaných zaměstnanců, tedy 172, tvrdí, že jejich vedoucí má vysokou odbornou způsobilost. Více než čtvrtina dotazovaných (124 zaměstnanců) hodnotí odborné znalosti svého vedoucího známkou 2 – vyšší odborná způsobilost. Ze všech dotázaných si 32 zaměstnanců myslí, že jejich vedoucí má průměrné odborné znalosti, na tomto místě už je nutné přemýšlet o rozsáhlejších školení. 9 zaměstnanců vidí

⁵³ KRASKA-LÜDECKE, K. *Nejlepší techniky proti stresu*, 2007.

odborné znalosti svého nadřízeného jako „nízké“ a 4 si dokonce myslí, že jejich vedoucí má velmi nízké odborné znalosti.

I přes celkem pozitivní hodnocení by vedoucí pracovníci státní správy neměli usnout na vavřínech. Vždy je něco, v čem se mohou zdokonalovat a v čem mohou prohlubovat své odborné znalosti a dovednosti. Hodnocení zaměstnanců stupněm 3 – 5 (týká se 13 % hodnocených vedoucích) by mělo sloužit k zamyšlení, doporučuji přehodnotit to, co si o své odbornosti myslí vedoucí a přihlásit se na nejbližší školení.

7.3.2.7 Elegance a šarm

Profesionál samozřejmě musí, kromě jiného, dbát i o svůj vzhled. Názor zaměstnanců na eleganci a šarm jejich nadřízeného zachycuje graf v příloze č. 18. 107 zaměstnanců považuje svého vedoucího za velmi elegantního a šarmantního, 164 dotázaných zaměstnanců pak hodnotí svého vedoucího známkou 2 – tedy elegantní a šarmantní. Dále 56 zaměstnanců považuje svého vedoucího za průměrně elegantního a šarmantního, 16 za mírně neupraveného, a 2 zaměstnanci dali svému vedoucímu známkou 5 - neupravený a nepříjemný.

Šarm vedoucí nezíská tím, že se oholí nebo navoní, se šarmem se, dle mého názoru, musí člověk narodit. Nedostatek šarmu lze vykompenzovat osvojením si určitých pravidel slušného chování, etických pravidel, sebeovládání. Na svém vzhledu ale vedoucí pracovník pracovat může. Nadřízení hodnocení svými zaměstnanci známkou 3 – 5 by se měli nad svým vzhledem zamyslet a v případě, že si neví rady, využít pomoci například manželky, kamarádky, nebo třeba prodavačky v oděvech.

7.3.2.8 Motivace

Obecně jsou za nejsilnější motivační prostředek považovány peníze. Zajímalo mě, jaká situace panuje ve státní správě, jaký motivační prostředek nejčastěji používají vedoucí pracovníci v této oblasti.

Motivační prostředky nejčastěji používané vedoucími ve státní správě, ať už jsou to ty, které motivují samotné vedoucí, nebo ty, kterými nadřízení motivují své zaměstnance, dokládá příloha č. 21. Z ní je patrné, že většina, tedy 64 vedoucích pracovníků preferuje uspokojení z práce, 27 % vedoucích pracovníků, tedy 53 dotázaných, považuje za svůj nejsilnější motivační prostředek peníze, 46 pochvalu a 17 pracovní postup. Mezi ostatní

motivační prostředky zařadili vedoucí pracovníci např. jistotu práce ve veřejném sektoru, rozšíření znalostí, dobrý kolektiv nebo reakce spokojených občanů.

Je zajímavé, že do určité výše platu zaměstnance nejvíce motivují peníze. Z grafu v příloze č. 22 je to jasně vidět, ani zaměstnanci ve státní správě se tomuto trendu nevymykají. 198krát uvedli zaměstnanci peníze jako to, co je na práci nejvíce motivuje, poté následovalo uspokojení z práce, 120krát a pochvala 119krát. Pracovní postup zaměstnance motivuje pouze v třiceti třech případech. Jiné motivátory jsou například: dobře odvedená práce, spokojenost nadřízeného, ztotožnění se s myšlenkami nadřízených, dobrý kolektiv a spokojený ředitel, pracovní volno a samozřejmě kombinace všeho uvedeného – nejlépe dobře finančně ohodnocená pochvala.

Zatímco u zaměstnanců opravdu převažují peníze, vedoucí pracovníci dávají přednost motivování pomocí uspokojení z práce. Pokud nadřízení chtějí, aby jejich zaměstnance nejvíce uspokojovala dobře odvedená práce, musí pro to vytvořit určité podmínky, tj. v první řadě zvýšit plat do té míry, aby zaměstnanci nebazírovali na penězích. Zvýšení platu ve státní správě není tak snadné jako v soukromých firmách. Na to, aby se zaměstnancům státní správy zvedl plat, je nutné návrh schválit na několika stupních řízení. Proto navrhuji zamyslet se právě nad zadáváním pracovních úkolů. Zadávat práci by profesionální vedoucí měl tak, aby zaměstnanci věděli, že jejich práce je pro úřad důležitá, že někdo ocení, co udělali a budou za ni budou minimálně pochváleni, že je vlastně práce baví a že si jejich práce nadřízený váží. Mě osobně práce přestává bavit ve chvíli, kdy ji začnou lidé kolem mě považovat za samozřejmost a myslím si, že ostatní zaměstnanci státní správy jsou na tom podobně.

7.3.2.9 Pochvala

„Pochvala je nejlepší, nejlacinější a pravděpodobně nejlepší zbraní řízení.“⁵⁴
Frekvence pochval by neměla být příliš častá, jinak ji zaměstnanec přestane vnímat jako motivaci k další práci. Neměla by však ani zcela chybět. Jak často vedoucí pracovníci ve státní správě chválí své podřízené? Na to jsem se ptala jak samotných vedoucích, tak jejich zaměstnanců a zde jsou výsledky.

Dva vedoucí chválí své podřízené bez přestání, 52 je chválí velmi často, 76 pouze někdy a dva své podřízené většinou nechválí. Viz příloha č. 23.

⁵⁴ PARKINSON-NORTHCOTE, C. a RUSTOMJI, M. K., *Bible pro manažery*, str. 73.

A jaký je názor podřízených? To je patrné z grafu v příloze č. 24. Ze všech dotázaných zaměstnanců si 8 libuje v tom, že je jejich vedoucí chválí téměř pořád, velmi často je chváleno 58 pracovníků, 210 pouze někdy. Vedoucí své podřízené téměř nechválí v 55 případech a ve 14 případech je dokonce nechválí vůbec.

Většina vedoucích se pohybuje ve středních hodnotách. Vedoucí pracovníky by však mělo zajímat spíše procento nad a pod průměrem. Měli by se zamyslet nad tím, zda je jejich pochvala ve všech případech oprávněná, zda nechválí pouze z principu, protože si myslí, že to jejich zaměstnance nabudí k vyšším výkonům (bohužel ve většině případů se toto míjí účinkem), nebo na druhé straně zda by si zaměstnanci nezasloužili aspoň občas pochválit.

7.3.2.10 Ztotožnění se vedoucího se zaměstnanci

Mají-li zaměstnanci pocit, že jim jejich profesionální vedoucí rozumí a že si dokáže představit, jak se při své práci cítí a proč určitou práci dělají právě tím způsobem, jakým ji dělají, jsou ochotni pro svého vedoucího udělat téměř cokoli. Naopak, budou-li cítit, že jejich vedoucí jim nerozumí, budou protestovat proti všemu, co jim nařídí, budou nespokojeni a to všechno se projeví jak v kvantitě, tak v kvalitě jejich práce.

Panuje velký rozdíl v tom, co si o své empatii myslí vedoucí a co o svých vedoucích tvrdí zaměstnanci. Graf v příloze č. 25 ukazuje, že 25 vedoucích pracovníků se zcela ztotožňuje se svými zaměstnanci, 91 se s nimi ztotožňuje z velké části. 16 vedoucích přiznává, že se se svými podřízenými dokáže ztotožnit pouze napůl a jeden dokonce, že se do kůže svých podřízených téměř vcítit nedokáže.

Zaměstnanci jsou již tradičně méně optimističtí, což je vidět i z grafu v příloze č. 26. Průzkum ukázal, že 99 zaměstnanců říká, že jejich vedoucí se s nimi ztotožňuje zcela, 185 dotázaných zaměstnanců tvrdí, že jejich vedoucí se s nimi dokáže sžít z velké části, rozdíl je 15 % méně než uvádějí jejich vedoucí. Ale 51 zaměstnanců už má pocit, že jim jejich vedoucí rozumí pouze napůl, což je o 3 % více než tvrdí vedoucí pracovníci. 10 zaměstnanců, že jim nadřízený téměř nerozumí a 3 zaměstnanci se domnívají, že jim jejich vedoucí nerozumí vůbec.

Pochopení ze strany nadřízeného je pro zaměstnance často nejvyšším oceněním, které za svou práci od vedoucího očekávají a které dostanou. Proto doporučuji vedoucím pracovníkům mít oči otevřené, nestačí se pouze dívat, musí také vidět. Musí vidět, co

jejich zaměstnanci dělají, jak jim jde práce od ruky, jsou-li utrápení nebo naopak mají-li z práce radost, nemají-li problémy v soukromí, což se může negativně v práci odrazit, zkrátka se musí naučit své zaměstnance vnímat a brát je jako součást své práce i sebe samého.

7.3.2.11 Pracovní prostředí

Všechny tyto výše jmenované aspekty souvisí s tím, zda jsou zaměstnanci v práci spokojeni. Kromě vztahů s vedoucím pracovníkem je také důležité prostředí, ve kterém jsou pracovníci „nuceni“ vykonávat svou každodenní činnost, neboť v práci zaměstnanci tráví minimálně třetinu dne. Profesionální nadřízený se snaží svým zaměstnancům práci ulehčit, vybavit je stroji a zařízeními, které jim v práci pomůžou, snaží se, aby se zde cítili dobře a příjemně, protože ví, že i pracovní prostředí ovlivňuje jejich výkon.

Spokojenost s pracovním prostředím dokládá příloha č. 27: Z té je patrné, že 76 dotazovaných je s pracovním prostředím zcela spokojeno. Většina zaměstnanců, tedy 204, je s prostředím v práci spíše spokojena, 50 zaměstnanců je s prostředím spokojeno pouze napůl, 14 dotázaných zaměstnanců je ale v pracovním prostředí spíše nespokojeno a 3 pak nejsou spokojeni vůbec.

Jak práci zaměstnanců, tak vedoucích ovlivňuje nejen vybavenost pracoviště stroji a jiným zařízeními, ale také jeho čistota, osvětlení, hluk, teplota a v neposlední řadě barvy, barevné ladění kancelářského prostředí.

7.3.2.12 Nestrannost

Co se týče nestrannosti má 90 zaměstnanců pocit, že jejich nadřízený je zcela nestranný, 170 dotázaných zaměstnanců si myslí, že je spíše nestranný a 63 dotázaných zaměstnanců hodnotí nestrannost svého vedoucího jako průměrnou. 17 zaměstnanců si myslí, že jejich vedoucí spíše není nestranný a dva si dokonce myslí, že jejich vedoucí není vůbec nestranný. Viz příloha č. 28.

„Jednotliví pracovníci skupiny by neměli pracovat podstatně více než jiní pracovníci. Jinak jejich pracovní spokojenost trpí.“⁵⁵ To tvrdí R. Kohoutek a já se s tímto názorem naprosto ztotožňuji.

⁵⁵ KOHOUTEK, R. *Psychologie práce a organizace*, (14).

Mnozí vedoucí pracovníci si ani v nejmenším nepřipouští, že jejich zaměstnanci by mohli mít pocit, že dělají více práce než jejich kolegové. Samozřejmě v případech, kdy zaměstnanci nemají stejnou náplň práce se toto hodnotit nedá, chtěla jsem ale, aby si vedoucí pracovníci alespoň hypoteticky představili, že k takovéto situaci dojde a navrhli řešení.

Zde jsou názory několika z nich:

§ *„Přidělím jim stejně velké úkoly, pak vyhodnotím jejich splnění.“* Souhlasím, dle mého názoru je toto profesionální řešení.

§ *„Nechám je vypracovat seznam jejich úkolů a podle něj pak zhodnotím oprávněnost, případně provedu korekci rozložení úkolů.“*

§ *„Záleží na situaci a osobnostech. Obecně zdůrazním důležitost práce obou pro výsledek týmu.“*

§ *„Prohodím jim všechny úkoly“* Toto řešení považuji za velmi profesionální.

§ *„Nesoudím. Je to jejich problém, který si musí vyřešit sami v sobě“* Ano, z části. Ale jsou situace, kdy zaměstnanci na řešení sami nestačí, od toho je zde jejich nadřízený, aby jim pomohl, poradil a rozsoudil je.

§ *„Nejdříve celou záležitost posoudím, zjistím si potřebné informace, pak udělám závěr. Je-li to pravda, jsou dvě „cesty“ k řešení – buď více výkonného lépe finančně ohodnotit – nebo práci přerozdělit.“* I tento návrh se mi jeví jako správné, profesionální řešení.

§ *„Posadím je vedle sebe a oba přede mnou vysvětlí vzájemně jeden druhému, co dělají, obsah práce, současný rozsah úkolů. Většinou dojde k pochopení a uklidnění.“* Tento vedoucí se zřejmě správně orientuje na komunikaci mezi podřízenými. To vypovídá o jeho profesionalitě.

§ *„Přidám jim práci“* Přidáním práce se, dle mého názoru, nic nevyřeší. Pracovník, který má pocit, že jeho kolega na něj přesouvá i své úkoly, bude tímto ještě více zatížen a s největší pravděpodobností dříve nebo později změní místo.

§ *„Nijak, takovou situaci považuji za banální“* Zcela neprofesionální! Profesionál musí počítat i s tou nejméně pravděpodobnou situací a musí vědět, jak ji vyřešit!

§ „Přizvala bych obě strany a pokusila bych se nalézt příčinu tohoto sporu“
Hledání příčin místo řešení následků patří mezi vlastnosti profesionála.

§ „Své podřízené znám. Existuje zde řada lidí se stejnou pracovní náplní ale rozdílným výkonem. Ve většině případů se ozývá ten, který nemá tak dobré výkony a pak je třeba ho postavit na pevnou zem a vyjasnit si pravidla. Pokud je jeho základním mottem: práce jen do výše svého platu, má smůlu. Pokud opravdu je nepoměr ve vykonávané práci stejně zařazených zaměstnanců, práci přerozdělím.“ Tento názor značí, že vedoucí se už s podobným případem setkal/a. Soudím, že i tento návrh v sobě nese známku profesionálního jednání.

§ „Přidám jim ještě více úkolů, protože je z tohoto patrné, že mají čas se kontrolovat navzájem.“

§ „Nepřipadá v úvahu – pokud je stejná náplň práce, tak nemůže mít jeden více úkolů“

§ „Ověřím skutečnost, srovnám výsledky, povedu s nimi rozhovor, větší výkonnost prokazatelnou zveřejním, popř. odměním“

§ „Vyhodnotím podle odvedené práce. Po určité období sleduji výkon těchto zaměstnanců, dělám si poznámky (počet vyřízených případů, vztah ke klientům, kvalita odvedené práce).“

§ „Zjistím příčinu konfliktu a podle toho je rozsoudím. Také se budu snažit situaci ještě více nehrotit, nýbrž uklidnit. Zřejmě jim zrekapituluji, co vše musí každý z nich udělat a současně ocením náročnost jednotlivých činností. Společně zřejmě dojdeme k tomu, že řadu úkonů ani vzájemně „nevidí“ a proto mají dojem, že právě oni pracují nejvíce.“ Dle mého názoru je toto velmi profesionální řešení.

§ „Nechám si předložit jejich zpracované doklady a úkoly a zkontroluji jejich výsledky. Nechám si udělat snímek dne každého z nich.“

§ „Tuto diskusi veřejně nepřipouštím“

§ „Tyto spory zásadně nesoudím, není v kompetenci podřízených posuzovat a hodnotit, kdo má kolik práce, jedná se o kompetenci nadřízeného“ Pak by ale ten nadřízený měl poznat, že něco není v pořádku, že jeden nebo oba jeho zaměstnanci mají mezi sebou určitý problém, rozpory. A profesionální vedoucí se řešení nevyhýbá, ale v co nejkratší době ho nalézá!

7.3.2.13 Vlastnosti profesionála

Vedoucí pracovníci státní správy hodnotili procentem, do jaké míry se s vlastnostmi uvedenými v dotazníku (viz příloha č. 1) ztotožňují. Výsledky dotazování uvádím v příloze č. 32:

Graf v příloze znázorňuje průměrné hodnocení schopností profesionála celkem, výsledky jsem dále rozdělila na hodnocení žen a mužů.

- § Ženy na vedoucích pozicích mají jasný cíl ze 77%, tedy stejně jako muži,
- § své možnosti znají ženy z 83 %, muži z pouhých 75 %,
- § ženy na vedoucích místech projevují nadšení z 65 %, u mužů se nadšení projevuje z 64 %,
- § problémy považují ženy za výzvu ze 74 %, muži naproti tomu ze 77 %,
- § riziko ženy snášejí na 53 %, muži na vedoucích pozicích pak riziko snášejí lépe, a to z 62 %,
- § ženy se neustále zdokonalují z 80 %, muži pak méně, ze 72 %,
- § tolerantní vůči jiným názorům jsou ženy z 82 % a muži ze 77 %,
- § příčiny místo následků zjišťují a odstraňují ženy na vedoucích pozicích ze 77 %, muži ze 72 %,
- § ženy berou důsledky své činnosti v potaz z 81 %, muži ze 68 %,
- § a kreativní jsou ženy z 83 % a muži z 70 %.

V posledních dvou bodech je rozdíl mezi muži a ženami největší.

Hodnocení profesionality vedoucích pracovníků ve státní správě dle těchto vlastností není příliš příznivé, doporučuji vyjasnit si své cíle například ujasněním si náplně práce, otestovat své možnosti například postupným přidáváním si úkolů. Také J. Hájek⁵⁶ tvrdí, že profesionál si musí klást reálné cíle a vědět, jaké má možnosti. Dále by vedoucí měli projevovat více nadšení, naučit se myslet pozitivně a nadšení z práce přenášet i na své zaměstnance. Problémy by neměli nechávat jako tragédii, ale spíše jako důvod ke zlepšení a poučení, nepropadat panice, netrestat viníky, ale spíše hledat důvody, proč k problému došlo. Vedoucí pracovníci státní správy by dále měli pracovat na své sebedůvěře a riziko brát jako výzvu k lepším výkonům. Dále doporučuji více a častěji zdokonalovat své schopnosti a dovednosti, zpytovat svědomí a názory a výtky jiných brát jako poučení a radu pro zlepšení, naučit se brát na sebe nejenom pravomoc, ale také

⁵⁶ HÁJEK J., *Malá kniha o šéfech aneb Jak se vyznat v představených*, 1996, str. 117.

odpovědnost za svěřený úsek, nepřenášet odpovědnost na někoho jiného a v neposlední řadě rozvíjet svou kreativitu například nějakou manuální činností (kreslením, vyráběním koláží, modelováním) nebo skládáním básniček, psaním úvah...

Zaměstnanci hodnotili vlastnosti svého vedoucího velice podobně, hodnoty se příliš neliší, jak je ostatně patrné i z grafu v příloze č. 33. Největší rozdíl je v údaji na osmé pozici. Zaměstnanci si myslí, že jejich nadřízený pátrá spíše po následcích a dopadení viníků, než aby hledal příčiny. Rozdíl je 6 %.

7.3.3 Vedoucí versus veřejnost

7.3.3.1 Základní údaje o dotazovaných

Mezi dotazovanými z řad veřejnosti bylo 49 žen a 47 mužů, síly byly tedy téměř vyrovnané. 18 dotázaných občanů bylo mladších třiceti let, 50 ve věku od 31 do 50 a 28 dotazovaných bylo starší padesáti let. Věkovou strukturu dotazovaných občanů dokládá příloha č. 6.

7.3.3.2 Vhodnost oděvu

Jsou-li vedoucí pracovníci vhodně oblečení hodnotili občané, kteří s nimi jednali. Viz příloha č. 20.

Plná polovina dotazovaných, tedy 48, hodnotila oděv vedoucího pracovníka jako velmi vhodný. 23 občanů oznámkovalo oděv vedoucího dvojkou, tedy vhodný, 14 dotázaných pak ohodnotilo oděv vedoucího jako průměrný. Za nevhodný označilo oděv vedoucího 7 dotazovaných občanů a 4 dokonce označili oděv vedoucího jako velmi nevhodný.

Většinou byly příčinou rifle nebo minisukně a velké výstřihy manažerek ve státní správě. Netvrdím, že vedoucí pracovníci ve státní správě musí bezpodmínečně nosit každý den kravatu nebo kostýmky, měli by si spíše dávat pozor na nevhodné oblečení, jako jsou v dnešní době velmi moderní potrhané rifle, nevyžehlená košile, příliš krátká sukně nebo zcela průhledná halenka atp. *„Stále debaty se vedou kolem oblečení na tzv. casual day (neformální den), tedy pohodlnější a ležérnější variantě oblečení do zaměstnání – především v poslední pracovní den, v pátek. Kromě absence obvyklé sešňěrovanosti mělo být důsledkem zpříjemnění prostředí firmy a zvýšení výkonnosti. U nás dosud termín casual friday (neformální pátek) vyvolává častá nedorozumění.*

*Protože termín nezná správnou definici neformálního oblečení, výsledkem často bývá nedbalost a omluva pro vyzývavost a předvádění se.*⁵⁷

7.3.3.3 Sebevědomí vedoucího pracovníka

Není-li vedoucí sebevědomý, působí to dojmem, že nemá věci pod kontrolou, že nemá pod kontrolou své podřízené a tudíž se není čemu divit, panuje-li na úřadě jistý nepořádek.

Zajímalo mě, jak sebevědomě působí vedoucí pracovníci ve státní správě na občany, kteří k nim přicházejí něco vyřizovat. Sebevědomí vedoucího pracovníka, jak je vidí občané, dokládá příloha č. 34.

Z grafu vyplývá, že 48 dotazovaných vidí vedoucí ve státní správě jako velmi sebevědomé, 35 dotazovaných jednalo se sebevědomým vedoucím, hodnotili ho známkou 2. Dalších 9 občanů hodnotilo sebevědomí vedoucích jako průměrné a 4 dotazovaní jednali s jen málo sebevědomým vedoucím pracovníkem.

Ve státní správě v České republice pracují ve velké míře sebevědomí vedoucí pracovníci, což považuji za pozitivní. Myslím si, že zakřiknutí a málo sebevědomí lidé nemají, jak jsem již vysvětlila, na vedoucích pozicích co dělat.

7.3.3.4 Odborné znalosti vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovník by měl v očích veřejnosti alespoň vypadat, že rozumí předkládanému problému, že ví, jak si s ním poradit a pokud si neví rady, alespoň ví, na koho se obrátit, zkrátka že má ve svém oboru velmi dobré znalosti. Profesionální vedoucí by tyto znalosti měl opravdu mít!

Odborné znalosti vedoucích pracovníků z pohledu občanů jsou patrné z grafu v příloze č. 17. Výsledky ukázaly, že 41 dotázaných se domnívá, že úroveň odborných znalostí vedoucích pracovníků ve veřejné správě je velmi vysoká, 33 občanů hodnotí odbornou způsobilost vedoucích jako vysokou, 16 občanů si myslí, že odbornost vedoucích pracovníků je pouze průměrná. Za nízké považují občané odborné znalosti vedoucích v 6 případech.

Z 23 %, kdy jsou odborné znalosti vedoucích pracovníků hodnoceny známkou 3 a horší, by bylo z pohledu veřejnosti nutné znalosti vedoucích pracovníků v oboru prohloubit.

⁵⁷ FORMÁČKOVÁ, M. a ZINDELOVÁ, M. *Vysoká škola bontonu*, 2006, str. 153.

7.3.3.5 Elegance a šarm vedoucího pracovníka

Profesionální vedoucí pracovník dbá kromě své odbornosti i na to, jak působí navenek. V grafu v příloze č. 19 je jasně vidět, za jak elegantní považují občané vedoucí pracovníky ve státní správě. 36 dotázaných hodnotí vedoucí jako velmi elegantní, 29 občanů dává známku 2 – elegantní. Za průměrně elegantního označili občané vedoucího pracovníka v 16 případech. A 12krát dostali vedoucí hodnocení 4 - mírně neupravený. Bohužel ve 3 případech dali občané vedoucím pracovníkům dokonce známku 5 - neupravený a nepříjemný.

Vedoucí ve státní správě by měli čas od času odhlédnout od svých úkolů a začít se starat také trochu o sebe. Jsem si jistá, že pochvala mého vzhledu od občana, zaměstnance, nebo nadřízeného ve mně vzbudí větší zájem a chuť do práce, než například konstatování, že jsem si dobře uklidila a srovnala spisy do archivu. Pochvala týkající se mého vzhledu zcela jistě zapůsobí i na mé sebevědomí. A jak už jsem řekla, zdravě sebevědomý vedoucí pracovník má větší šanci stát se profesionálem.

7.3.3.6 Podávání ruky

*„Je to nejběžnější světový pozdrav. Jde o vžitou formu, která vás zbaví prvotních rozpaků, navazuje komunikaci.“*⁵⁸ Ač se to může zdát jako přežitek, podávání ruky na přivítanou i na rozloučenou je i dnes základním pravidlem slušného chování každého vedoucího pracovníka. Nechci se zde zabývat tím, kdo komu a kdy podává ruku, zaměřím se spíše na samotné podávání, tedy zda vůbec vedoucí pracovník ruku nabídl. Jak dokládá graf v příloze č. 36, ve 46 případech je pro vedoucí pracovníky podání ruky věcí samozřejmou. Ve 37 případech však vedoucí ruku vůbec nepodávají, 9krát ji podají jen při uvítání příchozího a 4krát se podáním ruky pouze rozloučili. Tuto oblast slušného chování vidím jako velmi opomíjenou. Vedoucí ve státní správě by si na podávání ruky příchozím partnerům měli dávat pozor, neboť nepůsobí dobrým dojmem, neuvítají-li nebo nerozloučí-li se s občanem na takové úrovni, jakou ten od nich očekává. **Podáním ruky se nedá nic zkazit.**⁵⁹ Prohřeškem proti etice nedělají vedoucí pracovníci dobré jméno úřadu. Pokud má občan přicházející na úřad vštípené zásady slušného chování více než vedoucí na tomto úřadě pracující, může se tento vedoucí

⁵⁸ FORMÁČKOVÁ, M. a ZINDELOVÁ, M. *Vysoká škola bontonu*, 2006, str. 18.

⁵⁹ Ovšem pozor na hygienu! Podáním zpoceně nebo ulepené ruky se dá zkazit velmi mnoho!

pracovník dopustit tak neodpustitelného faux pas, že napravovat škody bude už zbytečné. Profesionál musí odhadnout, kdy si může dovolit slevit z etických zásad a kdy nikoliv.

Jsem si vědoma toho, že zaměstnanci úřadu pracující na vrátnici, recepci, informacích, podatelně nebo pokladně nebudou podávat ruku každému příchozímu. Ovšem od vyšších úředníků a od vedoucích pracovníků zvlášť bych toto gesto vyžadovala.

7.3.3.7 Dodržování základních etických pravidel

a Telefon

Zvedne-li člověk, se kterým jednám během našeho rozhovoru telefon, dává tím najevo(ač si to často vůbec neuvědomuje), že mu nestojím za plnou pozornost. Zvedání telefonu je jedním z nejčastějších prohřešků současných manažerů. Snad bych to neměla považovat za urážku, spousta vedoucích pracovníků vůbec o své prohřešku neví, případně neví, jak si s ním poradit, ovšem úkolem profesionála je vědět a umět si poradit! A chtějí-li se vedoucí ve státní správě stát profesionály, neměl by jim v tom bránit obyčejný telefon.

Zajímala jsem se o to, jak probíhala schůzka občana s vedoucím pracovníkem, zda-li bylo jejich jednání přerušeno zazvoněním telefonu. Ve 28 případech telefon vůbec nezvonil, 27krát telefon sice zvonil, ale vedoucí pracovník ho nezvedal, 26 občanů bylo při svém jednání s vedoucím pracovníkem vyrušeno zazvoněním telefonu a vedoucí, se kterým jednali telefon zvedl a omluvil se. V 16 případech, což je šokující, vedoucí dokonce telefon zvedl a hovor vyřídil. Viz příloha č. 37.

Vedoucí pracovník by měl zajistit, aby ho při jednání nikdo nerušil. Postačí, řekne-li sekretářce, aby mu nepřepojovala žádné hovory a nově příchozí požádala, aby chvíli počkali. Problém nastává v situaci, kdy vedoucí sekretářku nemá. Profesionál si ovšem musí umět poradit i v takovéto situaci. Tento případ vyžaduje například vypnutí mobilního telefonu a přesměrování pevné linky na zástupce vedoucího. V dnešní době, státní správu nevyjímaje, se často toleruje, zvedne-li vedoucí pracovník telefon a omluví se. Ovšem není, alespoň z mého pohledu, nic horšího a slušnému chování se více vzdalujícího, než vyřízení „rušivého“ telefonátu s následným: „Kde jsme to přestali?“

b Hodinky

Sledování času je dalším prohřeškem, který nemá u profesionálního vedoucího co dělat. Chce-li vedoucí pracovník kontrolovat čas jednání, měl by hodinky umístit tak, aby si jeho partner, se kterým jedná, v žádném případě nevšiml, že čas kontrolujeme. Pokud by si toho totiž občan všiml, mohl by se domnívat, že toto jednání pro vedoucího nic neznamená a že počítá minuty, kdy už bude konec. Je to velmi neslušné!

Jak dokládá příloha č. 38, 25 dotázaných občanů si nevšimlo, že by vedoucí pracovník hodinky sledoval, 55 dotázaných si je jisto, že manažer se na hodinky nedíval. Tyto případy považuji z hlediska profesionality vedoucích pracovníků za velmi pozitivní. Ovšem na druhou stranu si 10 občanů všimlo, že se vedoucí občas na hodinky podíval a 6 dotázaných občanů bylo svědkem, že manažer čas sledoval.

7.3.3.8 Časový rozvrh jednání

Dozvěděla jsem se, že více než polovinu času jednání hovoří ve státní správě vedoucí pracovník. Viz příloha č. 39.

Z toho je možné usuzovat, že vedoucí chtějí své „protivníky“ buď umluvit, nebo mají schůzky povětšinou informativní charakter, což ve státní správě není nic neobvyklého. Samozřejmě přijdou-li si občané pro informace, bude poměr délky rozhovoru vedoucího s občanem asi trochu jiný. Takže v délce výkladu není manažerům státní správy téměř co vytknout.

Přesto na tomto místě uvedu radu od Colemana a Barrieho: *„Nebudte upovídání. Pokud někoho pouze informujete, nechte ho hovořit alespoň 20 % času. Snažte se vyvolat jeho reakci, abyste zjistili, zda všemu porozuměl. Při jiných příležitostech si vyhradte maximálně 50 % času, i když chcete někoho přesvědčit.“*⁶⁰

7.3.3.9 Profesionalita vedoucího pracovníka

Z dotazníků jsem chtěla zjistit, jsou-li vedoucí pracovníci státní správy profesionální a pokud ano, z jak velké části. Požádala jsem proto občany o ohodnocení profesionality vedoucích pracovníků ve státní správě.

⁶⁰ COLEMAN, R. a BARRIE, G. 525 *způsobů jak se stát lepším manažerem*, 1995, str. 133.

Dotazovaní z řad veřejnosti měli nejen ohodnotit profesionalitu vedoucího pracovníka, ale zároveň vyjádřit, co si pod tímto slovem představují.

Názory občanů na profesionalitu vedoucích ve státní správě jsou patrné z grafu v příloze č. 35. 49 dotázaných mělo čest jednat se zcela profesionálním vedoucím. 18 občanů hodnotí profesionalitu vedoucího pracovníka známkou 2 - spíše profesionální a 27 dotázaných občanů si myslí, že profesionalitu vedoucího pracovníka je možné hodnotit jako průměrnou. Za znepokojující považují zjištění, že ve 3 případech se občanům jeví vedoucí pracovník jako spíše neprofesionální.

Na tomto místě uvádím několik názorů na to, co si občané představují pod pojmem „profesionalita“:

- § *„znalost v oboru“*
- § *„odbornost, ochota řešit vzniklé problémy“*
- § *„rychlé a poctivé jednání“*
- § *„příjemné vystupování, spolehlivost“*
- § *„člověk na svém místě (vzdělání)“*
- § *„vstřícný přístup, ochota vyslechnout problém a nabídnout možnosti a najít řešení = odbornost, potlačení emocí, celkový vzhled“*
- § *„výborné zvládnutí odborných problémů“*
- § *„vystupování a jednání na vysoké úrovni“*
- § *„zvládnutí stanovených cílů“*
- § *„komunikativní, diplomatický, vnímavý, empatický a hlavně mít přehled a znalosti o oboru“*
- § *„člověk rozumí svému oboru, chová se taktně ke svým podřízeným“*
- § *„jednání s klientem, znalosti, vysvětlení problematiky“*
- § *„člověka, co ví, o čem mluví a pomůže!“*
- § *„maximum informací a vstřícného přístupu, znalost“*
- § *„komplex chování, vystupování, komunikace, sdělování informací, odpovědnosti“*
- § *„dokonalost“*
- § *„odborný přístup, chuť vyslechnout argumenty“*
- § *„precizní znalosti, slušné jednání a vystupování“*
- § *„lidský přístup“*

§ *„ideálního úředníka, který by uspokojil každého klienta“*

Profesionalita není pouze jedna nebo dvě vlastnosti, je to soubor, celek vlastností, které jedině všechny dohromady tvoří profesionála.

7.3.3.10 Celkový dojem

Poslední otázkou pro občany bylo, jak na ně celkově vedoucí pracovník působil. Jak je vidět z grafu v příloze č. 40, více než polovina vedoucích ve státní správě působí na občany velice dobrým dojmem. To je sice velmi potěšující, ale spíše bych se zaměřila na rozbor negativních názorů.

V dotaznících se objevily názory typu: velmi nerozhodný, nejistý, nepříjemný, bez zájmu, neprofesionální. Radím vedoucím pracovníkům, aby se více zamýšleli nad tím, jak na občany jejich chování a vystupování působí, protože tím dělají jméno celému úřadu a celé státní správě. Toto je i doporučení pro vedení úřadu. Myslím si, že není od věci, občas provést podobnou dotazníkovou akci a zeptat se občanů na názor. Dozví-li se sama o sobě něco negativního, musím to chápat jako podnět ke zlepšení a spíše se nad tímto názorem zamyslet, než se snažit ho ukřičet nebo se před ním schovat.

8 Konfrontace teorie s praxí

Nyní porovnáám, zda jsou ve státní správě jen obyčejní vedoucí pracovníci, kterým byla dána možnost vést lidi, ale kteří ji dostatečně nevyužívají, nebo zda jsou ve státní správě opravdoví manažeři a do jaké míry jsou profesionální.

8.1 Kontakt se zaměstnanci

Profesionální manažer se se svými podřízenými schází minimálně jednou za měsíc, v lepším případě je s nimi v kontaktu denně, aby viděl, co dělají, jaké mají problémy, co potřebují atp. Z pohledu zaměstnanců by 8 % jejich nadřízených potřebovalo toto pravidlo připomenout.

Ve 35 případech se porada uskutečňuje v pátek. Toto pravidlo navrhuji změnit. Zaměstnanci by si na víkend neměli odnášet úkoly a problémy z porady a v horším případě na nich ještě ve svém volném čase pracovat. Profesionální manažer rozhodně nepotřebuje unavené a neodpočaté pracovníky, proto by měl konání porad v pátek přehodnotit a úkoly řešit průběžně mimo soukromé volno zaměstnanců.

8.2 Termíny a pravidla

Neustále, často a někdy prodlužuje ve státní správě termíny 17 % vedoucích (z pohledu zaměstnanců je to pouze 5 %).

Dodržování termínů úzce souvisí s time managementem. Profesionál ví, co je to řízení času a také ví, jak si svůj čas naplánovat, aby stihl veškeré jemu zadané termíny. Setkala jsem se s námitkami, že nepředvídané úkoly v krátkém časovém horizontu se nedají naplánovat. To ale jen potvrzuje, že vedoucí opravdu neví, jak zacházet se svým časem. V rozvrhu dne si profesionál musí naplánovat i čas na neočekávané problémy a úkoly. Pokud žádné nepřijdou, má čas pro sebe, případně pro své podřízené.

Svůj čas ovšem vůbec neřídí 12 % a někdy řídí 53 % vedoucích pracovníků ze státní správy. **Doporučuji razantně proškolit!**

Vedoucí pracovníci ve státní správě nepřipouští, že by kdy nedodrželi pravidla, která vyhlásili. Zaměstnanci mají bohužel jiný názor. Zrcadlo bych nastavila sedmi procentům vedoucích, o kterých jejich podřízení tvrdí, že svá nařízení dodržují pouze z poloviny nebo téměř ne. Profesionál musí být zásadový a dodržovat veškerá nařízení a

rozhodnutí zvláště ta, která sám vyhlásí, neboť nebude-li je dodržovat on, nemůže od podřízených očekávat, že je budou dodržovat oni. A jak by to potom vypadalo?

8.3 Odborné znalosti, sebevědomí

Odborné znalosti je z pohledu vedoucích pracovníků ve 23 % nutné prohlubovat. Dle názoru zaměstnanců je nutné školení pouze z 13 %. A pohled občanů se shoduje s názorem vedoucích, odborné znalosti je nutné prohloubit ve 23 %. Profesionál se musí neustále rozvíjet, proto doporučuji přihlásit se na nejbližší školení týkající se znalostí v příslušném oboru, případně vyhledat odbornou literaturu.

Profesionál musí být zdravě sebevědomý. Občané si ale myslí, že 4 % vedoucích ve státní správě má malé sebevědomí. Je možné, že nedostatek sebevědomí souvisí s nedostatečnou odbornou kvalifikací.

8.4 Vzhled

Dvacet dva procent vedoucích pracovníků ve státní správě by mělo zapřemýšlet o svém vzhledu a vystupování. Přesně tolik procent zaměstnanců je totiž hodnotí jako neupravené a ne zcela příjemné.

U veřejnosti je stav ještě horší. Z pohledu občanů je 33 % vedoucích pracovníků ve státní správě hodno označení průměrně až zcela „bez elegance a šarmu“. Doporučuji zajít do knihovny a vypůjčit si nějakou knihu o etice a bontonu, např. od M. Formáčkové a M. Zindelové.⁶¹

Oděv vhodný profesionála, tedy přiměřený, s vhodnou délkou sukně a hloubkou výstřihu, nezmačkaný, s čistou kravatou, nepropocený, nemělo z pohledu občanů 26 % vedoucích pracovníků. Přiměřenost oblékání je často upravována kodexem, ale nikdo už dále nekontroluje jeho dodržování. To by se mělo změnit! Nebylo by jistě na škodu přizvat si odborníka, který by manažerům (a úředníkům vůbec) poradil. Vhodným oblekem jistě nemyslím kostým nebo oblek za tisíce, vhodně a přiměřeně se dá oblékat i za pár korun, jen vědět jak na to.

⁶¹ FORMÁČKOVÁ, M. a ZINDELOVÁ, M. *Vysoká škola bontonu*, 2006.

8.5 Etika

Rozsáhlejší školení v oblasti etiky a etikety by měla absolvovat více než polovina vedoucích pracovníků státní správy. 52 % vedoucích nepodává partnerům v jednání ruku, 16 % vedoucích sleduje při jednání čas a 71 % vedoucích se v jednání nechá rušit telefonem.

Podání ruky je slušnost a profesionál by toto měl respektovat! Doporučuji si oživit zásady kdo komu ruku podává a při jaké příležitosti. Dvaceti osmi procentům vedoucích pracovníků doporučuji zajistit přepnutí telefonu během jednání na svého zástupce, případně jeho úplné vypnutí. Těm vedoucím pracovníkům, kteří telefon zvedli a omluvili se, bych doporučila to samé a případně je poslala na menší školení. V 16 % případů bych ovšem volila okamžité proškolení a zdůraznění nevhodnosti vyřizovat telefonní hovory během jednání!

Šestnácti procentům vedoucích bych doporučovala zabavit hodinky.

8.6 Nestrannost a ztotožnění se se svými podřízenými

Zaměstnanci se domnívají, že 24 % jejich nadřízených není zcela nestranných. Tato situace ovšem vyžaduje pohled z třetí strany. Vhodné by bylo přizvat například pracovníky vnitřního auditu, případně odborníka v mezilidských vztazích.

Třináct procent vedoucích pracovníků se dle svého názoru nedokáže vcítit do kůže svých podřízených. Zaměstnanci dokonce tvrdí, že to nedokáže 19 % jejich nadřízených. Vedoucí zřejmě již zapomněli, jaké to bylo, když ještě nebyli na vedoucí pozici, případně na této pozici opravdu nikdy nebyli. Doporučuji otevřený rozhovor s podřízenými a vymezení návrhů na zlepšení. Soudím, že by nebylo od věci například změnit pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci nejsou zcela spokojeni, což se ve státní správě děje devatenácti procentům dotázaných zaměstnanců. Nemusí se vždy jednat o výměnu nábytku a nákup nejdražších počítačů. Co například vymalovat, umýt okna, nakoupit květiny nebo obrázky, zatopit nebo naopak koupit ventilátor?

8.7 Stres

I přes to, že dotazníková akce ukázala, že práce ve státní správě není jednou z nejvíce stresujících, nemohu přehlédnout určitou stresovanost vedoucích pracovníků v této oblasti. 61 % vedoucích státní správy je průměrně až velmi stresovaných. Pohled

zaměstnanců je mírně optimističtější, ale ani 48 % průměrně až velmi stresovaných vedoucích pracovníků není zrovna potěšující. Doporučuji proto vyhledat literaturu o řízení a zvládnání stresu například od Kerstin Kraska-Lüdecke⁶², nebo zorganizovat skupinová sezení v čele s nějakým personalistou a naučit se stres úspěšně zvládat. Mnohdy pomáhá pouhé vědomí toho, že v tom není člověk sám. Profesionál zkrátka musí vědět, jak se se stresem vyrovnat a jak se mu nepoddávat!

⁶² KRASKA-LÜDECKE, K. *Nejlepší techniky proti stresu*, 2007.

9 Návrhy

9.1 Rozvíjení klíčových kompetencí⁶³

Z dotazníků jsem se dozvěděla, že vedoucí pracovníci nejsou příliš empatictí a nedokáží řešit spory mezi zaměstnanci. Soudím, že hlavní problém bude v komunikaci, proto jsem vybrala hry rozvíjející komunikační schopnosti.

Z názoru zaměstnanců je patrné, že jejich vedoucí nejsou zcela nestranní. Dle mého názoru tyto nedostatky může odstranit cvičení ke schopnosti zdůvodňovat a hodnotit, které pomůže vedoucím najít vlastní hodnoty, podle kterých budou zaměstnance hodnotit zaměstnance, a dále vypracovat kritéria pro jejich hodnocení.

Vedoucí pracovníci ve státní správě přiznávají, že svou kreativitu rozvíjí pouze ze 78 %, zaměstnanci se domnívají, že jejich kreativita je ještě o 4 % nižší. Proto navrhuji rozvoj invenčních schopností.

Dotazníky ukázaly, že vedoucí ve státní správě z velké části nedodržují time management a ve většině případů ani neví, co přesně si pod tímto pojmem představit. Proto jsem zařadila cvičení pomáhající mapovat týdenní činnost manažerů a jejich výkonnost, které by jim mělo z části v této oblasti pomoci.

Cvičení rozvíjející zodpovědnost jsem vybrala proto, že si myslím, že profesionální manažer musí být odpovědný za své jednání i za své zaměstnance. Při osobním kontaktu s vedoucími pracovníky státní správy jsem ale určitou míru zodpovědnosti postrádala.

9.1.1 Rozvíjení komunikačních schopností

Z návrhů her na rozvíjení schopností v komunikaci jsem vybrala pro manažery ve státní správě čtyři následující: Emocionalita v rozhovoru, Obraz, Kdo je kdo? a Video.

9.1.1.1 Emocionalita v rozhovoru

Toto cvičení spočívá v tom, že se účastníci cvičení rozdělí do dvojic. Jeden z dvojice poté vypráví nějaký příběh, který na něho jakýmkoliv způsobem zapůsobil. Druhý z dvojice má za úkol tento příběh zopakovat, ale přitom zdůraznit citové pasáže příběhu.

⁶³ Zpracováno dle: BELZ, H. a SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2001.

Manažeři se tím učí všímat si jak verbálních, tak především neverbálních sdělení a rozvíjí svou empatii.

Manažeři ve státní správě by si pomocí tohoto cvičení mohli začít všímat neverbálních sdělení svých zaměstnanců a zlepšit tak jejich názor na to, zda se jejich nadřízení dokáží do nich vcítit, jestli jim rozumí.

9.1.1.2 Obraz

V komunikaci je nejdůležitější naslouchání. To je pravidlo, které zdůrazňuje veškerá literatura pojednávající o mezilidské komunikaci.

Cvičení zvané Obraz má rozvíjet právě aktivní naslouchání a dotazování se, spočívá v tom, že „*Pět nebo šest spoluhráčů pošleme ven z místnosti. Jeden účastník dostane za úkol nakreslit na list formátu A4 rybník, strom a postavu. Mezi to napíše ještě větu: „Čerstvé ryby nelétají.“ Obrázek se ukáže prvnímu hráči, který se vrátí zvenčí do místnosti. Jeho úlohou je popsat obrázek, který se mezitím zakryje, následujícímu spoluhráči. Ten jej pak musí opět popsat dalšímu hráči. Poslední hráč má za úkol nakreslit obrázek tak, jak mu byl popsán.*“⁶⁴ Důležité je při tom sledovat, kdy a jak se do sdělení vloudily chyby.

9.1.1.3 Kdo je to?

Tato metoda slouží k rozpoznání signálů řeči těla. Manažeři si mají uvědomit, jaké mají návyky, jak se nevědomky neverbálně vyjadřují. Úkolem každého z nich je vybrat si jednu osobu ze skupiny a tu poté pomocí gest předvede. Ostatní pak hádají, koho představuje.

Řeč těla je pro komunikaci velmi důležitá a domnívám se, že toto cvičení by bylo vhodné doplnit i objasněním, co které gesto znamená.

9.1.1.4 Video

Mnozí manažeři si neuvědomují, jak na své okolí působí a dělají stále stejné chyby, díky nimž je ostatní považují za velmi neprofesionální.

V poslední době velmi používanou metodou je nahrávání scének na video. Manažeři mají za úkol sehrát nějakou scénku z jejich každodenní činnosti, například jednání se

⁶⁴ BELZ, H. a SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2001, str. 198.

stěžujícím si občanem, nebo řešení nějaké konfliktní situace na pracovišti. Celá scénka se nahrává na video a to se poté hodnotí. Manažer si tak uvědomí, co dělá dobře, co špatně, jak ho vidí ostatní kolegové, zaměstnanci, jak ho vidí občan.

Tato metoda má upozornit na nedostatky a záleží pouze na manažerovi, zda se pokusí zjištěné nedostatky odstranit.

9.1.2 Rozvíjení schopnosti zdůvodňovat a hodnotit

Soubor her k rozvíjení schopnosti zdůvodňovat a hodnotit souvisí také s motivací zaměstnanců. H. Belz a M. Siergrist⁶⁵ zdůrazňují tyto zásady pro schopnost zdůvodňovat a hodnotit:

- § *„Kritéria hodnocení a měřítko musejí být všem známa.*
- § *Hodnocení musejí být použitelná pro všechny.*
- § *Je třeba oddělit objektivní věcný obsah od subjektivního hodnocení.*
- § *Společné vypracování měřítek podporuje proces učení*
- § *Zdůvodnění jsou výrazem vlastního hodnocení, a jsou tudíž vždy subjektivní.*
- § *Hodnocení výkonu nevypovídá nic o kvalitě osoby.*
- § *Hodnocení nejsou konečnými soudy, mají být pobídkami pro další učení.“*

Tato metoda by mohla manažerům státní správy pomoci při odstranění názoru jejich zaměstnanců, že nejsou zcela nestranní.

9.1.2.1 Moje hodnoty, tvoje hodnoty

Tato metoda slouží k tomu, aby si účastníci kurzu uvědomili a vyjasnili nejen vlastní hodnoty, ale i hodnoty ostatních. Spočívá v tom, že každý napíše na kartičky nějakou hodnotu, může být jak pozitivní, tak negativní. Kartičky se pak připevní na nástěnku a účastníci přidělují zelené body těm hodnotám, které jsou pro ně důležité, a červené body těm hodnotám, které považují za nebezpečné.

⁶⁵ BELZ, H. a SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, 2001, str. 355.

9.1.2.2 Vypracování vlastních kritérií hodnocení

Každý z manažerů vypracuje na zadané úkoly vlastní kritéria, podle kterých bude posuzovat úspěšnost jejich splnění. Poté manažeři vypracují úkol a hodnotí ho podle vlastních kritérií. Přitom si všímají, jaká kritéria jsou pro ně důležitá a jak je uplatní v normálním životě.

9.1.3 Rozvíjení schopnosti řešit problémy a rozvíjení kreativity

9.1.3.1 Brainstorming

Brainstorming je dnes zřejmě nejznámější technikou zvyšující produktivitu skupiny. Manažeři by se ji měli naučit využívat a tímto způsobem docházet ke kreativnějším řešením problémů ve státní správě.

V knize Organizační chování Tyson a Jackson⁶⁶ uvádějí pravidla brainstormingu:

1. *„Expresivnost: Každá myšlenka, která přijde na mysl, může být vyjádřena bez ohledu na to, zda je třeba podivná, divoká či fantastická. Je při tom potřeba povzbuzovat neformálnost a zbavit se jakýchkoliv zábran.*
2. *Nehodnotit: Nápady by neměly být při generační fázi jakýmkoliv způsobem hodnoceny. Všechny myšlenky jsou pokládány za hodnotné. Kritizování názoru kohokoliv není dovoleno.*
3. *Kvantita: Čím více nápadů, tím lépe. Kvantita je vítána. Zvyšuje totiž možnost vygenerování lepších řešení.*
4. *Stavba: Doporučuje se, aby myšlenky ostatních byly jak modifikovány, tak i rozvíjeny. Brainstorming se provádí přímo ve skupině a v takových situacích, aby účastníci mohli čerpat nápady jeden od druhého.“*

Podobnou metodou, jakou je brainstorming je i brainwriting, který spočívá v tom, že účastníci zapisují své myšlenky na papír.

Spojením těchto dvou metod vznikla další, nazývaná metoda falešných skupin. Postup je následující:

- nejprve je vhodné vytvořit optimální prostředí, tj. místnost mimo pracoviště, dostatečný prostor, vypnuté mobilní telefony, školitel musí zajistit, aby skupinu nikdo nerušil,

⁶⁶ TYSON, S. a JACKSON, T. *Organizační chování*, 1997, str. 71.

- určí se moderátor,
- pak školitel formuluje problém,
- na menší papírky napíše každý účastník co nejvíce svých nápadů a návrhů,
- návrhy se poté prezentují a školitel skupiny je sepíše,
- účastníci nyní přemýšlejí nad dalšími nápady a zveřejňují je,
- instruktor poté utřídí nápady do skupin s podobným myšlenkovým nábojem,
- dále vyhodnotí nápady podle předem stanovených kritérií a
- vypracuje plán.

9.1.3.2 Trénování paměti

Zapomínání je přirozený proces související s věkem i s množstvím úkolů, které si na sebe manažer nakládá. Zapomínání je jistě stresující pro každého z nás. Existuje ale několik technik pro cvičení paměti. Je to například vymyšlení slov, synonyma, neobvyklá použití, jazyková cvičení.

Coleman a Barrie doporučují manažerům: „*Testujte svoji paměť čtením novinových článků, v nichž se vyskytuje devět nebo více faktů, a po pěti minutách se je snažte napsat.*“⁶⁷

Profesionál by neměl zapomínat na důležitá fakta týkající se jeho práce ani rodiny. Svou paměť musí cvičit, aby se nedostával do trapných situací a nemusel vysvětlovat, proč nepřišel na schůzku, kterou si domluvil a na kterou zapomněl.

9.1.3.3 Nová formulace, analogie

Vedoucí skupiny zformuluje problém a manažeři ve skupině mají za úkol formulovat ho nějak jinak a hledat k němu analogie. Například „snížení nákladů“ = „úspora energie“ = „zvyšování zisku“..., poté se hledá řešení problému.

9.1.3.4 Jak se „přinutit“ ke kreativitě⁶⁸

Manažeři státní správy jsou z mého pohledu příliš upjatí a často tato upjatost brání správnému řešení problémů. Často odreagování pomocí nějaké kreativní metody pomůže uvolnit stres a napjatou atmosféru, která tak bránila objektivnímu pohledu na problém a nalezení vhodného řešení. Pomocí kreativních metod a kreativity jako takové

⁶⁷ COLEMAN, R. a BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*, 1995, str. 134.

⁶⁸ Zpracováno dle: KÖNIGOVÁ, M. *Tvořivost = kreativita*, 1998.

mohou manažeři státní správy změnit celkový dojem, který si v očích občanů do dneška stihli vytvořit. Po uvolnění a odbourání stresu budou působit příjemněji a profesionálněji.

M. Königová⁶⁹ uvádí postupy, které manažerům pomohou zlepšit stav jejich kreativního přístupu k životu. Pravidla znějí takto:

- nebát se podstoupit riziko,
- nebát se změnit názor,
- připouštět si své vlastní chyby,
- přijímat i negativní zkušenost,
- snažit se o svobodu ve svém myšlení,
- věřit si,
- asertivní chování – být si jisti sami sebou,
- naučit se optimistickému myšlení,
- poznat sami sebe,
- získat důvěru v sebe i ostatní,
- věřit své intuici,
- vyšetřit si čas na přemýšlení,
- naučit se nacházet uspokojení i v drobném úspěchu,
- rozvíjet své schopnosti,
- rozhodovat se – nezáleží jenom na tom, jak se manažer rozhodl, ale také zda se rozhodl včas a je-li o svém rozhodnutí přesvědčen,
- dokončovat začaté,
- naučit se soustředit,
- dělat analogie,
- rozvíjet fantazii,
- rozlišovat mezi důležitým a okrajovým problémem.

Další možnosti, jak podporovat svou kreativitu je například psaní úvah, vyrábění koláží, malování, skládání básniček (buď volně nebo obsahující zadaná slova). Fantazii se meze nekladou. Tato cvičení by pro manažera neměla být povinností, měla představovat zábavu, je totiž známo, že humor uvolňuje fantazii. A profesionální manažer musí mít alespoň minimální smysl pro humor.

⁶⁹ KÖNIGOVÁ, M. *Tvořivost = kreativita*, 1998.

9.1.3.5 Vhodné prostředí⁷⁰

Kreativitu a schopnost řešit problémy lze rozvíjet pouze v k tomu vhodném prostředí. Je spousta faktorů, které by manažeři měli vzít v úvahu, než prostředí změní. Je to například volba barev, světlo, teplota a vlhkost vzduchu nebo také hluk. Všechny tyto aspekty velmi ovlivňují duševní činnost manažera i jeho podřízených.

a Barvy

Barvy se rozdělují na teplé a studené odstíny. Teplé jsou červená, oranžová a žlutá, mezi studené patří modrá a zelená. Barevné ladění kanceláře může negativně i pozitivně ovlivnit práci manažera a jeho náladu, a proto, než se manažer pustí například do změny barvy stěn kanceláře, měl by vzít v úvahu doporučení tzv. colorterapie.

Pro trvalejší duševní práci bývají doporučovány tóny studených barev – např. lomené odstíny modré a zelené. Pro krátkodobou intenzivní duševní nebo tělesnou práci jsou vhodné spíše odstíny teplých barev. Pro stropy místností se doporučují světlé odstíny barev vyskytujících se kolem nás ve volné přírodě. Tmavé nebo zašpiněné stropy celou místnost zatěžují, deestetizují a jakoby snižují jejich výšku. Podle vědy zvané colorterapie je možné, že barvy ovlivňují i zdravotní stav, a to samozřejmě jak kladně tak i záporně. A co znamenají jednotlivé barvy?

„Červená – impulzivnost, optimismus, činorodost, vitalita; (zvyšuje krevní tlak)

Žlutá – vynalézavost, kreativita; svěžest (působí antidepresivně, opticky zvětšuje prostor)

Zelená – zdrženlivost, sebevědomí; smyslové založení (zvyšuje údajně chuť k jídlu)

Modrá – vyrovnanost, klid, přesnost (nervózní člověk může být uklidňován zařízením a vymalováním bytu do modra)

Černá – důstojnost, serióznost atp. (zmenšuje dojem objemnosti a hmotnosti)

Růžová – uklidňuje, pacifikuje, působí na uvolnění svalstva

Hnědá – prostota, jednoduchost, neústupnost, vzdor

Šedá – kompromisnost, nenápadnost, adaptivnost (šedě zařízený a vymalovaný byt může signalizovat snahu přizpůsobit se)

Bílá – citlivost, smysl pro čistotu a pořádek, ctižádostivost, někdy chlad

⁷⁰ KOHOUTEK, R. *Psychologie práce a organizace*, (14).

Zlatá a stříbrná – pocit vlastní důležitosti, neryzost („není všechno zlato, co se třpytí“)⁷¹

b Světlo

Osvětlení by mělo být rovnoměrné a nemělo by vrhat rušivé odstíny, světlo nesmí oslňovat. Doporučuje se, aby světlo dopadalo z levé strany a mírně dopředu.

c Teplota a vlhkost vzduchu

Kancelář by měla mít teplotu od 18 do 21 °C. „*Při nízkých vlhkostech, což je časté u ústředního vytápění bez odpařovače vody, stoupá nervozita, nesoustředěnost a agresivita člověka.*“⁷² Agresivní a nesoustředěný manažer se nemůže stát profesionálem.

d Hluk

Pro osobnost a psychiku člověka je velkou výhodou, je-li pracoviště tiché. Hladina hluku kolem nás bohužel neustále roste. Důležitá není pouze intenzita hluku, ale i jeho výška a frekvence. Dlouhodobější práce v hlučném prostředí může způsobit nervozitu, nervovou labilitu, případně vyústit až v neurózu. Hluk velmi znesnadňuje komunikaci, člověk se hůře soustředí. Jak jsem již řekla, komunikace je jednou z nejdůležitějších kompetencí pro manažera profesionála. Pozor! Vliv hluku se nejvíce projevuje při duševní práci.

9.1.4 Rozvoj samostatnosti a výkonnosti

9.1.4.1 Časový management 2

Vzhledem k ne zcela efektivnímu řízení času manažerů ve státní správě jsem k tomuto bodu zařadila mj. hru nazvanou Časový management 2. Hra spočívá v tom, že manažeři napíší doprostřed listu čistého papíru nadpis „příští týden“. Poté zapisují veškeré aktivity příštího týdne a k nim stanovují priority, vše se vyznačuje různými barvami a činnosti se dělí do různých pásem. Manažeři si tak uvědomí, kolik úkolů je čeká, jak

⁷¹ KOHOUTEK, R. *Psychologie práce a organizace*, (14).

⁷² Tamtéž

jsou pro ně důležité, kolik času jim zaberou a zda je nemohou delegovat na své zaměstnance.

9.1.4.2 Dražba

„Účastníci nejprve napíší na čistý list papíru různé vlastnosti, které jsou pro ně důležité. Potom začne dražba vlastností.

Vedoucí kurzu draží jednotlivé vlastnosti tak, že zdvihne příslušnou kartičku. Každá vlastnost se draží jen jednou. Nejnižší nabídka za kartičku je jeden bod.

Každý účastník má k dispozici 100 bodů, které může libovolně rozdělit. Vydraženou vlastnost zapíše do pracovního listu a zaznamená tam spotřebované body. Sám se rozhoduje, jakou hodnotu pro něj má ta která vlastnost.“⁷³ Přehled vlastností, které lze dražit se nachází v příloze č. 42.

Při tomto cvičení by si manažeři měli uvědomit, které vlastnosti považují za podstatné a které ne, které by chtěli mít a proč.

9.1.4.3 Výkonnostní strom

Manažeři mají za úkol namalovat strom. V tomto stromu pak velké větve představují velmi důležité a velké výkony, malé a slabé větvičky zase menší úspěchy a výkony. Poté musí každou větvičku pojmenovat.

Toto cvičení má podobnou funkci jako Dražba. Manažeři si uvědomí, čeho dosáhli, co dokázali a jak to pro ně bylo důležité.

9.1.5 Rozvíjení smyslu pro odpovědnost

Svou odpovědnost mohou manažeři trénovat v následujících třech cvičeních.

9.1.5.1 Zeleninová polévka

Úkol zní: „Uvařte polévku“. K tomu ale musí manažeři nejen vybrat recept, nakoupit potraviny, ale také sehnat nebo koupit hrnec, talíře, příbory, rozvrhnou čas na celkovou přípravu jídla a zajistit úklid.

Manažer by neměl a profesionál nesmí přehlédnout žádnou maličkost. Pomocí tohoto cvičení si manažeři uvědomí, jak důležitá je příprava na provádění zadaných úkolů.

⁷³ BELZ, H. a SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2001, str. 295.

9.1.5.2 Vzájemná pomoc

Účastníci tohoto cvičení napíší na kartičky své problémy, např. Jak sehnat povolení na stavbu? Za co může lékař účtovat poplatky? atd. Kartičky se poté vyberou, zamíchají a losují. Každý pak řeší vylosovaný úkol a všem přednese jeho řešení.

Tato hra rozvíjí schopnost spolupráce manažerů. Ve státní správě často bývá zvykem, že oddělení mezi sebou komunikují jen málo a mají velké problémy při předávání si informací. Tato hra říká, jak důležité je předávat informace dál a poskytovat je ostatním tak, aby z toho měli prospěch všichni.⁷⁴

9.1.5.3 Kdo mě ovlivňuje

„Jeden účastník má funkci hráče. Ze zbývajících skupiny si vybírá spoluhráče, kteří zastupují osoby, jež ho ovlivňují, a rozestaví je kolem sebe. Vzdálenost mezi ním a osobami má vyjadřovat stupeň vztahu: těsně u hráče znamená osobní blízkost, větší vzdálenost znamená odstup. Tito spoluhráči musí pronášet věty charakteristické pro osoby, které hráče ovlivňují.“⁷⁵

Manažeři si pomocí tohoto cvičení uvědomí, kdo je ovlivňuje, jak a z jak velké části.

9.2 Semináře a školení

9.2.1 Školící střediska

Existuje spousta školících zařízení a středisek. Pro lepší orientaci jsem požádala o radu personální oddělení Krajského úřadu – Jihočeského kraje, které mi poradilo, služeb jakých středisek krajský úřad nejčastěji využívá. Jedná se o tato střediska:

- § TSM Vyškov
- § Falko Universum
- § Agentura BOVA
- § Aktuální paragrafy, s.r.o.
- § Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR
- § Orkam Plzeň
- § Odborconsult České Budějovice aj.

⁷⁴ Vyjma informací podléhajících utajení!

⁷⁵ BELZ, H. a SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2001, str. 328.

Dle mého názoru největší a nejzajímavější výběr školení a seminářů má školící středisko TSM Vyškov⁷⁶, jejich semináře jsou zaměřené jak na odborné znalosti, tak na rozvíjení manažerských dovedností.

Falko Universum⁷⁷ jako jediné školící středisko nabízí institucím semináře a školení přímo v místě úřadu, pořádané semináře jsou zaměřeny na převážně na znalosti v oboru. Další školící střediska zaměřená převážně na odborné znalosti jsou například Odborconsult České Budějovice⁷⁸, Orkam Plzeň, s.r.o.⁷⁹.

Agentura BOVA⁸⁰ má semináře aktuálně naplánovány jen do poloviny června 2008 a všechny se týkají rozvíjení odborných znalostí.

Na stránkách Aktuálních paragrafů⁸¹ jsem našla pouze pět aktuálních seminářů, všechny jsou zaměřeny na odborné znalosti manažerů a úředníků státní správy.

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR⁸² nabízí školení rozvíjející odborné znalosti v konkrétních oblastech, např. sociální, právní, ale nabízí i možnosti pro rozvíjení manažerských dovedností.

9.2.2 Aktuální nabídka programu školení

9.2.2.1 Odborné znalosti

Školení v oblasti odborných znalostí si musí každý manažer určit sám podle toho, ve kterém oboru pracuje. Vybrala jsem proto pouze semináře, které jsou sice odborné, ale na druhou stranu nepostrádají jistou universalitou.

⁷⁶ *Kurzy kompletní přehled*, (22).

⁷⁷ *Nabídka seminářů a školení*, (28).

⁷⁸ *Přehled přednášek konaných ve městě České Budějovice*, (36).

⁷⁹ *Seznam pořádaných seminářů*, (37).

⁸⁰ *Kurzy a semináře*, (21).

⁸¹ *Aktuální paragrafy*, (1).

⁸² *Nabídka plánovaných kurzů*, (27).

a Přehled

Jako příklad jsem vybrala několik seminářů, které v současné době výše jmenovaná školící střediska nabízejí.

Přehled aktuálních kurzů v oblasti odborných znalostí

<i>Název kurzu</i>	<i>Pořadatel</i>	<i>Termín</i>	<i>Místo konání</i>	<i>Cena</i>
Řízení chodu úřadu	VCVS CR	15.5 - 16.5.2008	Sokolov	2.500,-
Jak správně vést personální agendu	ODBORCONSULT	21.5.2008	České Budějovice	1.590,-
Vnitřní kontrolní systém (řídící kontrola) ve veřejné správě	TSM Vyškov	29.5.2008	Praha	1.600,-
Právní minimum ve veřejné správě	TSM Vyškov	29.5.2008	Brno	1.700,-
Aktuální otázky práva ČR a EU	TSM Vyškov	4.6.2008	Praha	1.700,-
Zákoník práce Jak se připravit na kontrolu a vyhnout se soudnímu sporu v oblasti pracovněprávní	TSM Vyškov	19.6.2008	Praha	2.100,-

b Popis vybraných školení

Řízení a chod úřadu

První školení pod názvem „Řízení a chod úřadu“ probíhá v půlce května v Sokolově. Má za úkol nastínit roli manažera a lídra a popsat profesionální chování v těchto rolích. Zabývá se styly řízení a jejich používáním, nastiňuje problematiku time managementu, efektivního využívání času, což jak ukázaly průzkumy, je pro manažery ve státní správě velmi potřebné. Dále se na tomto semináři budou manažeři zabývat efektivním vedením týmu a komunikaci v něm, poznají, jak vést a řídit lidi kolem sebe, jak je důležité poznat sám sebe pro to, aby mohli ovlivňovat druhé. V neposlední řadě se tento dvoudenní seminář zaměří na hodnocení zaměstnanců jakožto efektivního nástroje pro jejich řízení, na peněžní a nepeněžní motivaci.

Jak správně vést personální agendu

Druhým vybraným je seminář nazvaný „Jak správně vést personální agendu“. Tento seminář je velmi specificky zaměřen na změny ve vedení personální agendy v roce 2008. Jak jsem již uvedla, profesionál si své zaměstnance vybírá sám, proto by měl vědět, jaké doklady a dokumenty po nich může vyžadovat, jak informace o svých zaměstnancích vést a uchovávat a také jak je to se zaměstnáváním cizinců po vstupu České republiky do Evropské unie.

Vnitřní kontrolní systém

„Vnitřní kontrolní systém“ je typ školení určené především pro vedoucí úředníky a také auditory, které je naučí, jak mít přehled o svých zaměstnancích. Pojednává o postavení a úloze kontrolního systému, vymezuje jeho hlavní cíle, základní postupy. Doporučuji ho proto, že si myslím, že profesionální vedoucí musí mít dokonalý přehled o svých zaměstnancích a také musí vědět, jak tohoto přehledu dosáhnout, aniž by své zaměstnance obrazně řečeno „přivazoval za nohu ke stolu“.

Právní minimum ve veřejné správě

Školení zaměřené na právní minimum ve veřejné správě ukazuje manažerům nejenom správní řád, který musí bezpodmínečně znát, chtějí-li pracovat ve veřejné správě, ale také vztah tohoto správního řádu k ostatním právům, např. k právu trestnímu, soukromému, k právu EU a dalším.

Aktuální otázky práva ČR a EU

Tento seminář je zaměřen na vztah České republiky k Evropské unii. Manažeři se zde proškolí v oblasti občanského práva, pracovního práva aj. Budou seznámeni s aktuálními otázkami a s podobností práva EU s právem v České republice. Domnívám se, že tento seminář je důležitý pro obecný přehled profesionálního manažera.

Zákoník práce

Manažer, jako správný profesionál, by měl být připraven na všechny možnosti. Jak jsem již řekla, i na ty nejméně pravděpodobné. Každý manažer má pod sebou své zaměstnance, a proto si nemůže dovolit neznat zákoník práce a z něho vyplývající povinnosti nejen vůči zaměstnancům, ale i vůči dalším institucím, jako jsou úřady

práce, orgány inspekce práce, krajské hygienické stanice. Seminář je obohacen příklady z praxe a koná se v polovině června v Praze.

9.2.2.2 Ostatní

Kurzy a školení, které rozvíjejí osobnost manažerů jsem zařadila do „neodborných“. Tato školení mají za úkol zdokonalovat vlastnosti, které manažerům dopomohou stát se profesionály. Nabídka kurzů je brána jako příklad, neboť je pouze do poloviny, maximálně do konce června, ale soudím, že úspěšné semináře budou opakovány častěji.

a Přehled

Přehled aktuálních kurzů v ostatních oblastech

<i>Název kurzu</i>	<i>Pořadatel</i>	<i>Termín</i>	<i>Místo konání</i>	<i>Cena</i>
Prevence ohrožení syndromem vyhoření	VCVS CR	15.5.-16.5.2008	Praha	2.400,-
Konflikty a jejich zvládání	TSM Vyškov	19.5.2008	Praha	2.500,-
Každodenní obtížné situace a jejich řešení	TSM Vyškov	20.5.-21.5.2008	Praha	5.500,-
Image, firemní kultura	TSM Vyškov	21.5.2008	Brno	2.200,-
Image zaměstnance aneb Jak více získat	TSM Vyškov	23.5.2008	Brno	2.000,-
Jak úspěšně vést a řídit	TSM Vyškov	26.5.2008	Brno	1.800,-
Metody prevence a řešení konfliktů	TSM Vyškov	27.5.2008	Brno	1.800,-
Asertivita v každodenním životě	TSM Vyškov	28.5.2008	Brno	2.000,-
Jednání s lidmi, vyjednávání	TSM Vyškov	11.6.2008	Olomouc	1.800,-
Komunikace - nemylé omyly, nebezpečné pasti aneb Jakých chyb se (při hodnocení druhých) dopouštíme, aniž o tom (vůbec) víme?	TSM Vyškov	11.6.2008	Brno	2.000,-
Telefonem k efektivní komunikaci	TSM Vyškov	12.6.2008	Ostrava	1.800,-
Rétorika v praxi aneb Jak na velké nezdvořáky	TSM Vyškov	17.6.2008	Brno	2.000,-
Konflikt! Aneb Jak neztratit nervy a z konfliktu něco získat	TSM Vyškov	19.6.2008	Brno	2.000,-
Komunikovat efektivně! (výcvik v komunikačních dovednostech)	TSM Vyškov	24.6.2008	Brno	2.000,-
Asertivita v našem životě	TSM Vyškov	17.6.-18.6.2008	Ostrava	4.000,-

b Popis jednotlivých školení

Prevence ohrožení syndromem vyhoření

Nejdříve pořádaným kurzem je „Prevence ohrožení syndromem vyhoření“. I přes to, že průzkum mínění zaměstnanců ukázal, že manažeři státní správy nejsou nijak extrémně stresovaní, bylo zde jisté procento (z pohledu vedoucích 61 %, z pohledu zaměstnanců 48 % manažerů průměrně až velmi často vystavovaným stresovým situacím), které je stresu vystavováno častěji než je zdrávo. Proto jsem do přehledu zařadila i školení pojednávající o syndromu vyhoření, které manažerům pomůže rozpoznávat podmínky, projevy a fáze syndromu vyhoření a které je dále naučí, jak tomuto stavu předejít. Toto školení je doplněno i relaxačním cvičením.

Konflikty a jejich zvládání

V polovině května probíhá seminář zaměřený na zvládání konfliktních a krizových situací. Zabývá se též problematikou role manažera v konfliktu a na pracovišti a rozdílným přístupem mužů a žen při vyjadřování kritiky.

Tento seminář doporučuji hlavně proto, že spousta manažerů státní správy si vůbec nepřipouští, že by mezi jeho podřízenými nějaký konflikt mohl vzniknout a pokud ano, řeší vzniklou situaci přidáním práce. To je do jisté míry řešení, ale jistě by neškodilo naučit se i jiné techniky zvládání konfliktní situace na pracovišti.

Každodenní obtížné situace

Každodenní obtížné situace a jejich řešení je dvoudenní seminář, ve kterém se manažeři dozví, jak vést rozhovor, předcházet konfliktům, jak reagovat na námitky, jak pracovat s kritikou, jak efektivně vyřizovat stížnosti. Myslím, že tento seminář zahrnuje vše, co úspěšný manažer potřebuje pro to, aby jeho jednání s klienty/občany bylo efektivní a na profesionální úrovni. Z pohledu státní správy je ovšem celkem drahý.

Image, firemní kultura

Jak jsem již řekla, etické kodexy ve státní správě rozhodně nechybí, ale postrádám zde kontrolu jejich dodržování. Proto jsem do seznamu školení zařadila i seminář nazvaný „Image, firemní kultura“ pořádaný na konci května v Brně, který by měl manažerům

připomenout, jak důležitá je image firmy, v tomto případě úřadu, a osobní image. Tento seminář má na programu přednášku o firemní kultuře a v rámci toho „...zásady vystupování zaměstnanců, pravidla v komunikaci s veřejností, zásady komunikace s obchodními partnery...“⁸³ Dále by se manažeři měli naučit, jak úspěšně prezentovat na veřejnosti sebe i svůj úřad, a především si oživí pravidla etiky a dodržování etických kodexů.

Image zaměstnance

Školení se sice nazývá „Image zaměstnance“, ale i přes to bych ho doporučila mnohým manažerům státní správy. Pojednává totiž o společenském vystupování při různých příležitostech, ať již pracovních nebo neoficiálních, o dodržování společenských norem, etických zásadách a etickém kodexu zaměstnanců ve veřejné správě, o etice jako základu činnosti v oblasti veřejné správy. Manažeři se zde jistě naučí společenskému vystupování, součástí školení je i zaměření se na takt, slušnost, zdvořilost, telefonování, psaní dopisů a oblékání. V neposlední řadě se zde manažeři dozví o verbální i neverbální komunikaci.

Jak ukázal můj dotazníkový průzkum, manažeři ve státní správě si z 26 % nedovedou poradit s vhodným oděvem, dokonce 71 % si neví rady s telefonem, 52 % manažerů nepodává ruku buď vůbec nebo jenom občas a 16 % manažerů se neslušně dívá při schůzce na hodinky. Proto si myslím, že tento typ školení bude pro manažery státní správy velmi vhodný.

Jak úspěšně vést a řídit

26. května 2008 přednáší v Brně PhDr. et Mgr. J. Štěpaník, psycholog a pedagog, autor knižních i časopiseckých publikací oblasti praktické psychologie jednání. Jeho přednáška je zaměřena na zvládnutí efektivního vedení pracovní skupiny, pojednává o sociální roli manažera, manažerských funkcích, autoritě manažera aj. Domnívám se, že tento seminář prospěje každému z manažerů státní správy, který se chce naučit profesionálně vést své lidi. Předpokládám, že po domluvě by PhDr. et Mgr. J. Štěpaník mohl přijet přednášet i přímo na úřad.

⁸³ Kurzy kompletní přehled, (22).

Metody prevence a řešení konfliktů

PhDr. et Mgr. J. Štěpaník má v Brně ještě jeden seminář zaměřený na zvládání konfliktních situací. Tento seminář je zaměřený na interpersonální konflikty, vymezuje zásady prevence konfliktů, konfliktní osoby a jednání s nimi. Pracovníci státní správy se s konfliktními občany dříve nebo později jistě setkají, proto doporučuji zajít na tento seminář a naučit se s konfliktními lidmi jednat v duchu hesla: „být připraven na vše“, dříve než takovýto lidé přijdou.

Asertivita v každodenním životě

O asertivitě, jejím významu, asertivní komunikaci, o pozitivním přístupu k životu, zvládání emocí, o používání asertivních technik a zvládání stresu díky asertivnímu přístupu se manažeři mohou dozvědět v semináři konaném na konci května v Brně. Profesionální manažer by asertivitu, čili schopnost uplatňovat a prosazovat svůj názor, ve svém životě jistě neměl postrádat. Proto zařazuji na seznam i tento typ školení.

Jednání s lidmi, vyjednávání

Tento seminář má za úkol naučit manažery umění nejen sdělovat informace, ale i naslouchat a mlčet. Seminář vysvětluje, že svým sdělením manažeři předávají nejen informace a také zdůrazňuje význam prvního dojmu (viz průzkum – příloha č. 40), učí vyjednávat a argumentovat, ale na programu má také telefon a jednání (71 % manažerů má problémy zvládat svůj telefon – viz průzkum – příloha č. 37) a asertivitu v jednání.

Komunikace

Efektivní komunikace je základním předpokladem pro profesionální vykonávání funkce vedoucího pracovníka ve státní správě. Jak ukázal průzkum, 64 zaměstnanců z 347, tedy přibližně 19 %, se domnívá, že jim jejich vedoucí rozumí pouze z poloviny nebo méně. To je zapříčiněno mimo jiné nedostatečnou a neefektivní komunikací. Seminář „Komunikace – nemilé omyly, nebezpečné pasti aneb Jakých chyb se (při hodnocení druhých) dopouštíme, aniž o tom (vůbec) víme?“ řeší formou her a testů problematiku kognitivních omylů, respektive toho, jak se manažeři vidí, jak vidí druhé a jak jsou viděni, nejčastější komunikační zlovyky, problematiku stresu a syndrom vyhoření a dále intrapersonální komunikaci.

Telefonem k efektivní komunikaci

Další typ školení, které rozvíjí komunikační schopnosti, se nazývá „Telefonem k efektivní komunikaci“. Jak již název napovídá, zaměřuje se na techniky profesionálního jednání v kontaktu po telefonu, nejčastější chyby a etiketu, první dojem v telefonu, aktivní naslouchání.

Profesionál, jak jsem již mnohokrát řekla, musí plně ovládat komunikační dovednosti. Často jsem se setkala s tím, že vedoucí, se kterým jsem jednala, zněl do telefonu našťvaně, nafoukaně, nepříjemně, ale v osobním styku byl zcela příjemný a ochotný. Právě těmto manažerům bych doporučila toto školení, které se koná v polovině června v Ostravě.⁸⁴

Rétorika v praxi

„Rétorika v praxi aneb Jak na velké nezdvořáky“ je, dle mého názoru, pro manažery ve státní správě velmi přínosný seminář, který se zabývá tzv. verbálním desaterem, radami pro komunikaci s různými typy lidí a získáním jistoty ve velmi nepříjemných situacích, do kterých se manažer může dostat. Společně se školitelkou RNDr. J. Salaquardovou se manažeři naučí nacházet zdvořilé komunikační varianty, aby „...*firmě zachovali dobré jméno – a sobě noblesu.*“⁸⁵ Cílem je vyškolit manažery tak, aby působili lepším dojmem na své zaměstnance, partnery a hlavně veřejnost, neboť celkový dojem, který udělali manažeři na dotazované občany nebyl zrovna hodný profesionálů (viz příloha č. 40).

Konflikt

Pokud se manažeři nedostanou na seminář nazvaný „Konflikty a jejich zvládnání“, doporučuji zajímat se o „Konflikt! Aneb jak neztratit nervy a z konfliktu něco získat“ pořádaný v Brně 19.6.2008.

Tento kurz se pomocí her a testů zabývá porozumění konfliktu, jejich zvládnání a typy. Ukáže manažerům, jak vyhrocené emoce, nejenom své, ale i klientů/občanů, uklidnit,

⁸⁴ Stávají se ovšem i opačné případy, tedy že manažer zní v telefonu velmi příjemně, ale osobním setkáním si prvotní dojem svým neprofesionálním chováním zcela pokazí. Takovýmto manažerům je určeno školení doporučované v předchozím odstavci.

⁸⁵ *Kurzy kompletní přehled*, (22).

vymezí rizika vystavování dlouhodobého stresu, který vzniká při špatném zvládnutí konfliktu, a v neposlední řadě, poradí, jak si zachovat tvář a konflikt zvládnout.

Komunikovat efektivně

Seminář s názvem „Komunikovat efektivně!“ se jako ostatní kurzy zaměřené na komunikaci soustředí na efektivní formy komunikace, aktivní naslouchání, určení komunikačního typu a zvládnutí konfliktních a manipulativních klientů/občanů. Navíc manažerům představí různé komunikační typy a nastíní základy asertivních technik. K tomu všemu využívá soubory interaktivních psychoher a poznávacích testů.

Asertivita v našem životě

Tento dvoudenní seminář na rozdíl od kurzu „Asertivita v každodenním životě“ se už nezabývá tím, co to asertivita je, ale rovnou se zaměřuje na výcvik zaměřený na lepší pochopení sebe sama, na využívání asertivity v praxi, zvýšení pracovní výkonnosti manažerů, zákonitosti asertivní komunikace a umění říci ne, odmítání bez pocitu viny a zvládnutí pozitivního myšlení. K výcviku užívá simulované situace a trénink dovedností.

9.2.3 Program pro zvýšení profesionality manažerů

Pokud by měl každý manažer ve státní správě projít všemi školeními, která jsem zde uvedla, zřejmě by se stát nedopltil a ani veřejnost by nebyla příliš spokojena s dalším zvyšováním daní a poplatků, které by proškolení všech vedoucích pracovníků ve státní správě měly zaplatit. Proto jsem dále vybrala pouze část aktuálních školení, o kterých si myslím, že nejvíce přispějí ke zvýšení profesionality manažerů, a to tak, aby částka nepřesahovala 10.000,- na osobu.

Vybrané semináře

<i>Název kurzu</i>	<i>Pořadatel</i>	<i>Termín</i>	<i>Místo konání</i>	<i>Cena</i>
Řízení chodu úřadu	VCVS CR	15.5 - 16.5.2008	Sokolov	2.500,-
Jak úspěšně vést a řídit	TSM Vyškov	26.5.2008	Brno	1.800,-
Jednání s lidmi, vyjednávání	TSM Vyškov	11.6.2008	Olomouc	1.800,-
Komunikovat efektivně! (výcvik v komunikačních dovednostech)	TSM Vyškov	24.6.2008	Brno	2.000,-
Jednání s lidmi, vyjednávání	TSM Vyškov	11.6.2008	Olomouc	1.800,-

S 9.900,-

Jaká školení nakonec manažeři absolvují nechám už na uvážení jednotlivých úřadů. Pokud by se vedení úřadů rozhodlo využít i dalších seminářů, pro větší efektivitu navrhuji na jednotlivá školení poslat vždy jednoho zástupce úřadu, který své poznatky z přednášek a seminářů bude schopen předat a předat dalším kolegům.

9.3 Doporučení

Manažerům bych poradila, aby se zamysleli nad svým přístupem k podřízeným a k občanům přicházejícím na úřad. Jejich chování je vizitkou celého úřadu a tato vizitka by měla být co nejlepší. Pozor na první dojem!

Doporučuji více si všímat jednání manažerů ve státní správě. Vedení úřadu by mělo častěji provádět audit a nejen sestavit etický kodex, ale provádět také kontrolu jeho dodržování, nehledět pouze na odborné znalosti svých manažerů (a úředníků), ale rozvíjet také jejich osobnost a charakterové vlastnosti.

Kritika není vždy míněna jako urážka nebo hana, profesionál musí kritiku brát jako důvod ke zlepšení, objektivní pohled na něco, co doposud dělal špatně.

Dotazníkový průzkum ukázal, že manažeři dbají více o svou odbornost, než o to, jak ji prodat, jak udělat trvalý dobrý dojem. Dále mají velké nedostatky v oblasti slušného chování (viz zvedání telefonu, sledování času, podávání ruky – str. 59 až 61). Současní manažeři státní správy využívají 59 % celkového času jednání k tomu, aby se vyjádřili (viz příloha č. 39), nedodržují a mnohdy ani nevědí, co to je time management, nehodlají respektovat, že jejich zaměstnanci potřebují odpočinek alespoň o víkendu a

z 21 % plánují porady na pátek (viz příloha č. 9). Státní správa má manažery, kteří ze 7 % nedodržují pravidla (viz příloha č. 12), nepřipouští si, že by jejich zaměstnanci mezi sebou mohli mít nějaký konflikt (str. 54 – 56), nadšení z práce projevují pouze na 63 % a riziko snášejí pouze z poloviny (viz příloha č. 32). Z těchto údajů vyvozují následující **zásady úspěšného manažera:**

- 1. Manažer musí dbát jak na své odborné znalosti, tak na svůj vzhled, příjemné chování a vystupování!**
- 2. Manažer musí být znalý etických pravidel!**
- 3. Manažer nesmí být upovídaný, spíše naslouchat!**
- 4. Manažer musí být pánem svého času a respektovat i čas ostatních!**
- 5. Manažer musí dodržovat veškerá pravidla!**
- 6. Ve vztahu k zaměstnancům musí být manažer přímý, nestranný, ochotný poradit. Za svými zaměstnanci pevně stojí!**
- 7. Manažer motivuje sebe i své podřízené, svou práci dělá s nadšením.**
- 8. Manažer je připraven na všechny možnosti, i na ty nejméně pravděpodobné!**
- 9. Manažer se nebojí snášet riziko a ví, jak zvládat stres z toho plynoucí.**
- 10. Manažer jde příkladem!**

Závěr

Profesionalita vedoucích pracovníků ve státní správě není příliš vysoká, proto jsem ve své práci navrhla soubor metodik, na jejichž základě by se měli manažeři státní správy snažit rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Výběr školení je pouze ukázkou toho, co výše jmenovaná školící střediska nabízejí. Zda jejich služeb využijí ponechávám již na příslušných úřadech.

Průzkum v oblasti profesionality vedoucích pracovníků dopadl nad má očekávání dobře. Soudím, že je to také tím, že na mou žádost o spolupráci při zjišťování profesionality manažerů ve státní správě odpověděla ta profesionálnější část úřadů. Většina úřadů totiž na mou výzvu nereagovala vůbec, nebo tento průzkum nepovažovala za nutný a možný z hlediska velkého pracovního vytížení jak manažerů, tak zaměstnanců úřadu. Pokud právě neprovedli, v současnosti neprovádí, nebo se nechystají průzkum na podobné téma provést, vypovídá to o jejich neprofesionalitě. Tak jako se profesionální manažer zajímá o své zaměstnance, mělo by se i profesionální vedení úřadu zajímat o své manažery.

Seznam literatury

- 1) *Aktuální paragrafy*. [online]. [cit. 2008-04-30]. Dostupné z www: <<http://www.aktualniparagrafy.cz/ap/seminar/seminar.php>>. Poslední aktualizace 24.3. 2008.
- 2) ARMSTRONG, M. *Jak být lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.
- 3) BELZ, H. a SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-178-479-6.
- 4) BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- 5) COLEMAN, R. a BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-91-8.
- 6) ČAKR, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-85943-12-3.
- 7) FORMÁČKOVÁ, M. a ZINDELOVÁ, M. *Vysoká škola bontonu*. Praha: Nakladatelství XYZ, 2006. ISBN 80-86864-56-1.
- 8) HÁJEK J., *Malá kniha o šéfech aneb Jak se vyznat v představených*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s. 1996. 123 s. ISBN 80-85943-13-1.
- 9) KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci i osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2007. 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.
- 10) KAMP, D. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0005-0.
- 11) *Kartogram – Statistické jednotky NUTS 3 – Česká republika – 14 krajů*. [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj. [cit. 2008-05-09]. Dostupné z www: <<http://images.google.cz/imgres?imgurl=http://www.mmr.cz/upload/1116441456180.gif&imgrefurl=http://old.mmr.cz/index.php%3Fshow%3D001026037014000008001&h=440&w=707&sz=52&hl=cs&start=3&tbnid=bjmurmmVwenIM:&tbnh=87&tbnw=140&prev=/images%3Fq%3Dmapa%2B%25C4%258Cesk%25C3%25A1%2Brepublika%26gbv%3D2%26hl%3Dcs>>. Poslední aktualizace 12.12.2007.

- 12) KHOL, J. *Psychologie řízení*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1982.
- 13) KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. 2. vyd. Praha: SPN – pedagogické nakladatelství, 2005. ISBN 80-7235-272-5.
- 14) KOHOUTEK, R. *Psychologie práce a organizace*. [online]. [cit. 2008-03-11]. Dostupné z www: <http://www.ped.muni.cz/wpsy/koh_ps_práce.htm>.
- 15) KOMÁRKOVÁ, R. Příspěvek k vedení pracovníků a emoční inteligence. *Zpravodaj školního stravování*, 2008, č. 1, s. 12.
- 16) KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 807169-206-9.
- 17) KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E. a HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. ISBN 80-7079-629-4.
- 18) KÖNIGOVÁ, M. *Tvořivost = kreativita*. Praha: Univerzita Karlova, 1998. ISBN 80-85899-52-3.
- 19) KRASKA-LÜDECKE, K. *Nejlepší techniky proti stresu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1833-0.
- 20) KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ a D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- 21) *Kurzy a semináře*. [online]. Agentura Bova [cit. 2008-04-30]. Dostupné z www: <<http://www.bovapolygon.cz/bova/search.php?FMesic=0&FTema=0&FAutor=0&ALL=Vyhledat>>.
- 22) *Kurzy kompletní přehled*. [online]. [cit. 2008-04-30]. Dostupné z www: <<http://www.tsmvyskov.cz/list.php?key=PREHLED&mode=1>>.
- 23) LASÁK, P. *Time management*. [online]. [cit. 2007-03-27]. Dostupné z www: <<http://www.lasakovi.com/pavel/dovednosti/time-management/nic/>>. Poslední aktualizace 2005.
- 24) LIB4A-. *Styly řízení*. [online]. seminarky.cz [cit. 2007-04-29]. Dostupné z www: <<http://www.seminarky.cz/Styly-rizeni-953>>. Poslední aktualizace 2000.
- 25) MARCINKO, R. *Stoprocentní tým*. 1. vyd. Praha: IŽ, 2001. ISBN: 80-240-1234-0.

- 26) MÜLLER, V. Prostředí a pracovní podmínky v kuchyni z pohledu zaměstnance. *Výživa a potraviny*, 2008, č. 1, s. 15.
- 27) *Nabídka plánovaných kurzů*. [online]. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. [cit. 2008-04-30]. Dostupné z www: <<http://www.vcvscr.cz/index.php?page=nabidkakurzu&PHPSESSID=b67203e59ca5b1ce220FF47f5e1d7b1f>>.
- 28) *Nabídka seminářů a školení*. [online]. Falko Universum [cit. 2008-04-30]. Dostupné z www: <<http://www.falkouniversum.cz/seminare.php>>.
- 29) *Organizační struktura*. [online]. [cit. 2008-03-31]. Dostupné z www: <<http://cms.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/organizacni-struktura/>>.
- 30) *Organizační struktura – orgány obce*. [online]. [cit. 2008-03-31]. Dostupné z www: <<http://www.mestozlin.cz/page/13269.organizacni-struktura/>>.
- 31) *Organizační struktura orgánů Jihočeského kraje*. [online]. [cit. 2008-04-25]. Dostupné z www: <http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par%5Bic_v%5D=409&par%5Blang%5D=CS>.
- 32) PARKINSON-NORTHCOTE, C. a RUSTOMJI, M. K., *Bible pro manažery*. Praha: TOP Agency.
- 33) PARMA, P. *Zajímá vás typologie manažerů?* [online]. 2006-04-20. [cit. 2008-03-11]. Dostupné z www: <<http://www.extima.cz/cz/body.asp?ID=06042001>>.
- 34) POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-7204-348-X.
- 35) *Profesiogram*. [online]. [cit. 2008-03-11]. Dostupné z www: <<http://mechatronik.blog.cz/0711/profesiogram>>. Poslední aktualizace 15.11.2007.
- 36) *Přehled přednášek konaných ve městě České Budějovice*. [online]. ODBORCONSULT-D [cit. 2008-04-30]. Dostupné z www: <<http://www.skoleni-kurzy.cz/cs/Default.aspx?ceske-budejovice>>. Poslední aktualizace 2008.
- 37) *Seznam pořádaných seminářů*. [online]. Orkam Plzeň, s.r.o. [cit. 2008-04-30]. Dostupné z www: <<http://www.orkam.cz/cgi-bin/akce.cgi>>.

- 38) TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- 39) TYSON, S. a JACKSON, T. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4.
- 40) Zákon č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů České socialistické republiky v sociálním zabezpečení ze dne 27. června 1998.
- 41) Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení) ze dne 12. dubna 2000.
- 42) Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) ze dne 12. dubna 2000.
- 43) Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ze dne 13. června 2002.

Rejstřík

A

alibismus

snaha o únik od odpovědnosti, opatrnickví, předstírání neúčasti v nějakém nejistém riskantním počinání _____ 30

analogie

obdoba, tj. existence nějakého zjištění stejnosti některých vlastností mezi jinak netotožnými objekty _____ 79

asertivita

schopnost uplatňovat, uplatnit, prosazovat, prosadit, předkládat, předložit vlastní názor jednoznačně, ale zároveň ohleduplně a psychologicky vhodně _____ 23

autokrat

samovládce _____ 35

autonomie

právo určitého celku řešit samostatně otázky svého osobitého, zvláštního zájmu v mezích vyššího celku a v souladu s ním _____ 40

B

brainstorming

metoda rozvíjející a podněcující tvořivé myšlení založená na skupinové diskusi, v níž se v první fázi předkládají různé nápady, možná řešení a podobně, o nichž se v druhé fázi diskutuje. Podněty jsou dále zařazovány do systému a utvoří se závěr. 76

C

centralizace

soustředování, soustředění funkcí různých orgánů a organizací do jediného ústředního orgánu _____ 35

D

demotivace

ztráta motivace _____ 31

direktivní

založený na přesných pokynech nebo směrnících nadřazených orgánů _____ 35

E

elaborace

rozpracování, zdokonalování, dotváření úloh, situací a řešení _____ 37

emoce

duševní pohnutí, silný cit, stav vzrušení _____ 33

<i>empatie</i>	
<i>schopnost vcítit se do prožitku druhého, do jeho pocitů</i>	25, 37
<i>etika</i>	
<i>nauka o mravnosti, o podstatě morálního vědomí a jeho původu, mravouka</i>	13
<i>etiketa</i>	
<i>pravidla společenského chování v určité společnosti</i>	13
<i>expresivnost</i>	
<i>citový vztah, citové zaujetí mluvčího vyjádřené různými jazykovými prostředky</i>	76

F

<i>faux pas</i>	
<i>[fó pa] chybný krok v jednání, společenská chyba, omyl, nedopatření</i>	64
<i>flexibilita</i>	
<i>pružnost</i>	37
<i>fluence</i>	
<i>plynulost, s jakou vedoucí vytváří alternativy řešení</i>	37
<i>fluktuační</i>	
<i>neustálá změna, kolísání, výkyvy, častá změna zaměstnání, nezdůvodněné nebo zřejmé střídání zaměstnavatelů</i>	16

H

<i>hierarchie</i>	
<i>stupňovitá soustava hodnot i hodnot vůbec, posloupnost podle důležitosti</i>	40

I

<i>intuice</i>	
<i>instinktivní poznání něčeho, vnuknutí, náhlé pochopení něčeho bez vědomého promýšlení</i>	78
<i>invence</i>	
<i>vynalézavost, důvtip, nápad</i>	22

K

<i>kognitivní</i>	
<i>mající poznávací význam nebo mající poznávací hodnotu</i>	26
<i>konflikt</i>	
<i>rozpor, neshoda, nesouhlas</i>	33
<i>kongruence</i>	
<i>navenek gesty a slovy vyjádřené vnitřní vědomí, shoda mezi tím, co lídr říká a tím, co dělá</i>	28
<i>konzistentnost</i>	
<i>důslednost a zásadovost jednání a vyjádření, spolehlivost a stabilita v komunikaci</i>	28
<i>krize</i>	
<i>rozhodná chvíle, rozhodný obrat; těžká, svízelná situace</i>	33

L*liberální*

smířlivý k jiným názorům, shovívavý, snášlivý, svobodomyslný, neortodoxní _____ 35

M*mobbing*

komunikačně negativní jednání zaměřené proti určité osobě, z anglického "to mob" - urážet, utlačovat _____ 40

P*priorita*

úkol(y) mající přednost, nejdůležitější, nejnaléhavější věc _____ 33

profesiogram

popis, charakteristika povolání z hlediska požadovaného vzdělání, schopností a dovedností _____ 19

R*reflexivita*

chování, které jedinec přijal za své _____ 25

S*selektivní*

schopný výběru _____ 25

senzitivita

citlivost _____ 37

stakeholders

zainteresované skupiny (např. majitelé, zaměstnanci, investoři, dodavatelé, odběratelé, média, vláda...) _____ 29

stres

soubor podnětů nadměrně zatěžujících organismus v tělesné nebo duševní oblasti a ztěžujících nebo znemožňujících jeho adaptaci _____ 39

Š*šarm*

osobní kouzlo, půvab, přitažlivost _____ 54

T*temperament*

souhrn citových a volních znaků lidské povahy určující chování a zvláštní reakci člověka na vnější podněty, povaha _____ 28

Seznam příloh

1. Dotazník pro vedoucí pracovníky
2. Dotazník pro veřejnost
3. Dotazník pro zaměstnance
4. Věková struktura dotazovaných vedoucích pracovníků
5. Věková struktura dotazovaných zaměstnanců
6. Věková struktura dotazovaných občanů
7. Setkávání vedoucího se zaměstnanci
8. Setkávání vedoucího se zaměstnanci z pohledu zaměstnanců
9. Obvyklý den porady
10. Obvyklá hodina porady
11. Dodržování pravidel – názor vedoucích pracovníků
12. Dodržování pravidel z pohledu zaměstnanců
13. Dodržování termínů z pohledu vedoucích pracovníků
14. Dodržování termínů z pohledu zaměstnanců
15. Odborné znalosti – názor vedoucích pracovníků
16. Odborné znalosti vedoucího pracovníka z pohledu zaměstnanců
17. Odborné znalosti vedoucího pracovníka z pohledu občanů
18. Elegance a šarm vedoucího pracovníka z pohledu zaměstnanců
19. Elegance a šarm vedoucího pracovníka z pohledu občanů
20. Vhodnost oděvu vedoucího pracovníka
21. Motivační prostředky z pohledu vedoucích pracovníků
22. Motivace z pohledu zaměstnanců
23. Frekvence pochval – názor vedoucích pracovníků
24. Frekvence pochval z pohledu zaměstnanců
25. Ztotožnění se zaměstnanci z pohledu vedoucích pracovníků
26. Respekt a porozumění vedoucího z pohledu zaměstnanců
27. Pracovní prostředí
28. Nestrannost vedoucího pracovníka z pohledu zaměstnanců
29. Stresovanost vedoucích pracovníků
30. Stresovanost vedoucího pracovníka z pohledu zaměstnanců

31. Time management
32. Vlastnosti profesionálního manažera
33. Vlastnosti profesionálního manažera z pohledu zaměstnanců
34. Sebevědomí vedoucího pracovníka z pohledu občanů
35. Profesionalita vedoucího pracovníka z pohledu občanů
36. Podávání ruky
37. Telefon
38. Sledování času
39. Poměr délky hovoru vedoucího pracovníka a občana
40. Celkový dojem
41. Mapa – návratnost dotazníků
42. Dražba – Pojmy pro vlastnosti

Dotazník pro vedoucí pracovníky

- Jste** muž
 žena
- Věk** do 30 let
 31 až 50 let
 nad 50 let

1. Jak často se scházíte se svými zaměstnanci?

- více než jedenkrát týdně
 jedenkrát týdně
 jednou za čtrnáct dnů
 jednou za měsíc
 méně než jednou za měsíc

2. Na kterou hodinu a den v týdnu obvykle plánujete poradu?

- | | |
|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> pondělí | <input type="checkbox"/> 8:00 – 8:30 |
| <input type="checkbox"/> úterý | <input type="checkbox"/> 9:00 – 9:30 |
| <input type="checkbox"/> středa | <input type="checkbox"/> 10:00 – 10:30 |
| <input type="checkbox"/> čtvrtek | <input type="checkbox"/> 11:00 – 11:30 |
| <input type="checkbox"/> pátek | <input type="checkbox"/> 12:00 – 12:30 |
| | <input type="checkbox"/> 13:00 – 13:30 |
| | <input type="checkbox"/> 14:00 – 14:30 |
| | <input type="checkbox"/> 15:00 – 15:30 |
| | <input type="checkbox"/> 16:00 – 16:30 |
| | <input type="checkbox"/> 17:00 – 17:30 |
| | <input type="checkbox"/> 18:00 – 18:30 |
| | <input type="checkbox"/> 19:00 – 19:30 |

3. Dodržujete pravidla, která vyhlásíte?

- ano, všechna
 z velké části
 polovinu
 téměř žádná
 žádná

4. Jak často prodlužujete Vám zadané termíny?

- neustále
 často
 někdy ano
 sporadicky
 výjimečně

5. Ohodnoťte své odborné znalosti.

- ve svém oboru mám velmi dobré znalosti
 ve svém oboru mám dobré znalosti
 uvítal/a bych malé doplnění informací
 uvítal/a bych častější proškolení
 uvítal/a bych podrobné školení

6. Jaký je Váš nejsilnější motivační prostředek?

- peníze
 pracovní postup
 pochvala
 uspokojení z práce
 jiný Jaký?

7. Jak často zaměstnance chválíte?

- zásadně nechválím
- většinou nechválím
- někdy ano
- velmi často
- téměř pořád

8. Dokážete se vcítit do kůže svých podřízených?

- zcela
- z velké části
- napůl
- téměř ne
- vůbec ne

9. Podřízení se stejnou náplní práce se přou o to, kdo má více úkolů, kdo více pracuje. Jak je rozsoudíte?

10. Jste stresovaní?

- neustále
- často
- někdy
- občas
- vůbec ne

11. Dodržujete time management?

- Ano Jak?
- Někdy Jak? Z jak velké části? Ohodnoťte procentem.
- Ne Proč?

Ohodnoťte procentem, do jaké míry se s následujícími tvrzeními ztotožňujete.

1. % Mám jasný cíl a usilovně se jej snažím dosáhnout.
2. % Zním svoje možnosti a při své činnosti je beru v úvahu.
3. % Cokoliv dělám, dělám rád/a a s nadšením.
4. % Překážky a problémy beru jako výzvu k jejich překonání.
5. % Jsem připraven/a snášet riziko, dopouštět se omylů a chyb, aniž mě to vyvede z míry.
6. % Neustále se zdokonaluji a rozvíjím své schopnosti.
7. % Jsem schopen/schopna se na věci dívat z různých pohledů a jsem tolerantní vůči jiným názorům.
8. % Snažím se vždy odstraňovat příčiny, ne následky.
9. % Beru v úvahu důsledky své činnosti na okolí.
10. % Jsem kreativní a snažím se lidem přinášet dobro.

9. Ohodnořte profesionalitu vedoucího pracovníka, s nímž jste jednali.
zcela profesionální 1 2 3 4 5 zcela neprofesionální

10. Co si pod pojmem „profesionalita“ představujete?

11. Jak na Vás vedoucí pracovník celkově působil?

Dotazník pro zaměstnance

- Jste** muž
 žena
- Věk** do 30 let
 30 až 50 let
 nad 50 let

Vyberte si jednoho vedoucího z Vašeho odboru/oddělení a ohodnoťte ho v následujícím dotazníku.

1. Jak často se s Vámi Váš/e vedoucí schází?

- více než jedenkrát týdně
 jedenkrát týdně
 jednou za čtrnáct dnů
 jednou za měsíc
 méně než jednou v měsíci

2. Dodržuje Váš/e vedoucí pravidla, která sám/sama určil/a?

- ano, všechna
 z velké části
 polovinu
 téměř žádná
 žádná

3. Dodržuje Váš/e vedoucí termíny?

- ano, všechny
 většinu
 některé
 téměř vůbec
 žádné

4. Jak byste ohodnotili odborné znalosti svého vedoucího/své vedoucí?

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| vysoká odborná způsobilost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 velmi nízká odborná způsobilost |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Jak byste ohodnotili eleganci a šarm svého vedoucího/své vedoucí?

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| velmi elegantní, šarmantní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 neupravený, nepříjemný |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Co Vás při Vaší práci nejvíce motivuje?

- peníze
 pracovní postup
 pochvala
 uspokojení z práce
 něco jiného Co?

7. Jak často Vás Váš/e vedoucí chválí?

- zásadně nechválí
 většinou nechválí
 někdy ano
 velmi často chválí
 téměř pořád chválí

8. Máte pocit, že Vás Váš/e vedoucí respektuje a rozumí Vám?

- zcela
- z velké části
- napůl
- téměř ne
- vůbec ne

9. Jak jste spokojeni s prostředím, ve kterém pracujete?

- zcela
- spíše ano
- napůl
- spíše ne
- vůbec ne

10. Myslíte si, že je Váš/e vedoucí nestranný/á?

- zcela
- spíše ano
- napůl
- spíše ne
- vůbec ne

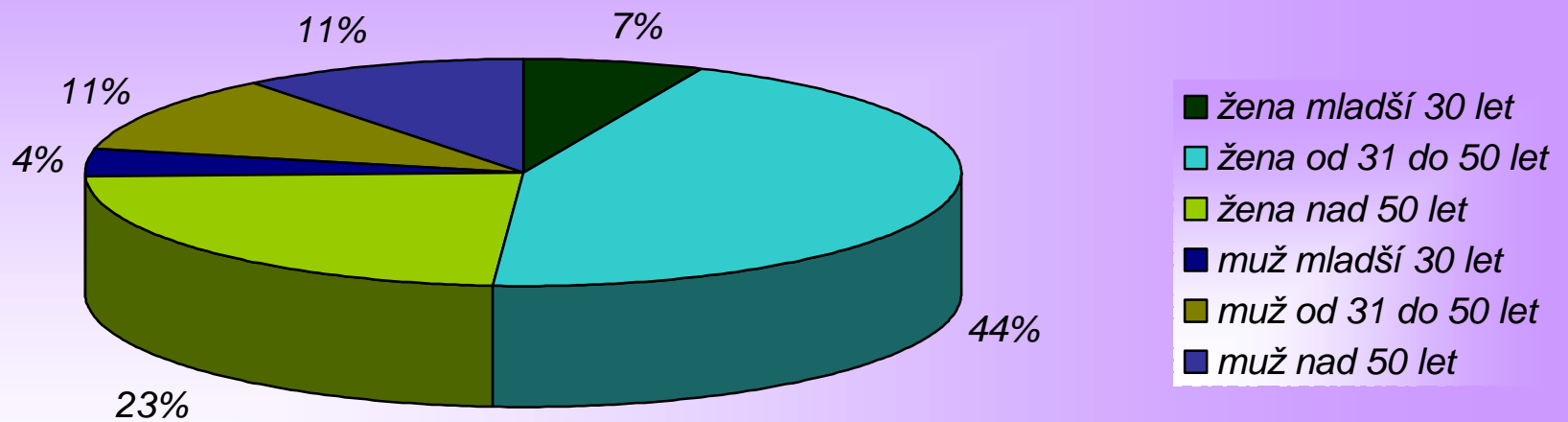
11. Řekli byste, že je Váš/e vedoucí stresovaný/á?

- neustále
- často
- někdy
- občas
- vůbec ne

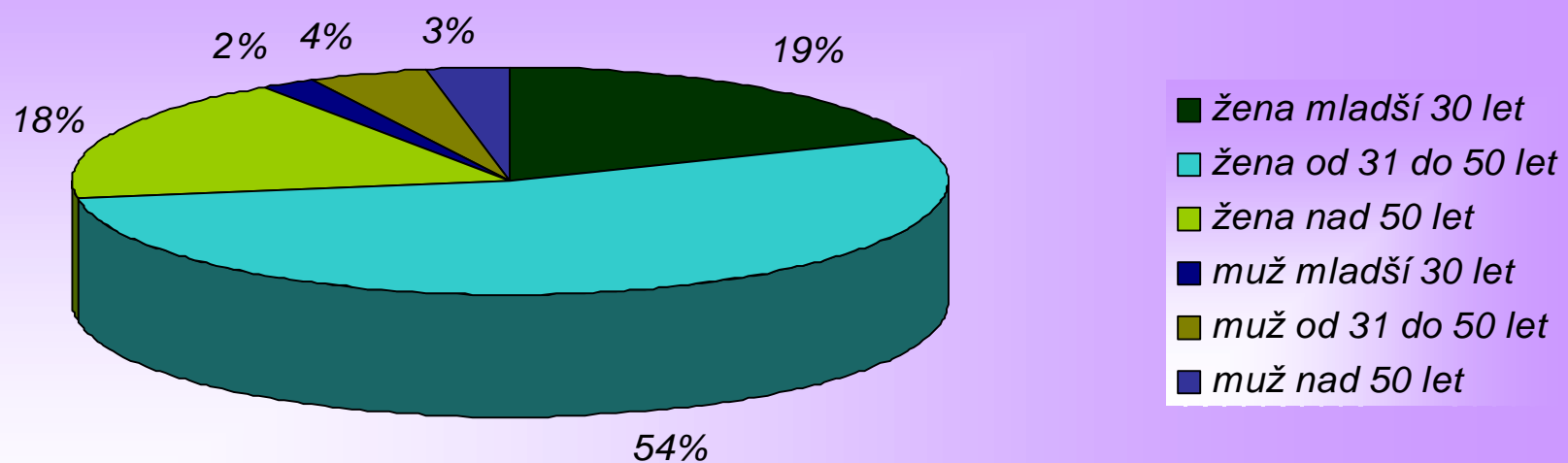
Ohodnořte zde uvedené vlastnosti svého vedoucího/své vedoucí procentem.

1. % Má jasný cíl a usilovně se jej snaží dosáhnout.
2. % Zná své možnosti a při své činnosti je bere v úvahu.
3. % Cokoliv dělá, dělá rád/a a s nadšením.
4. % Překážky a problémy bere jako výzvu k jejich překonání.
5. % Je připraven/a snášet riziko, dopouštět se omylů a chyb, aniž ho/jí to vyvede z míry.
6. % Neustále se zdokonaluje a rozvíjí své schopnosti.
7. % Je schopen/schopna se na věci dívat z různých pohledů a je tolerantní vůči jiným názorům.
8. % Snaží se vždy odstraňovat příčiny, nikoliv následky.
9. % Bere v úvahu důsledky své činnosti na okolí.
10. % Je kreativní a snaží se lidem přinášet dobro.

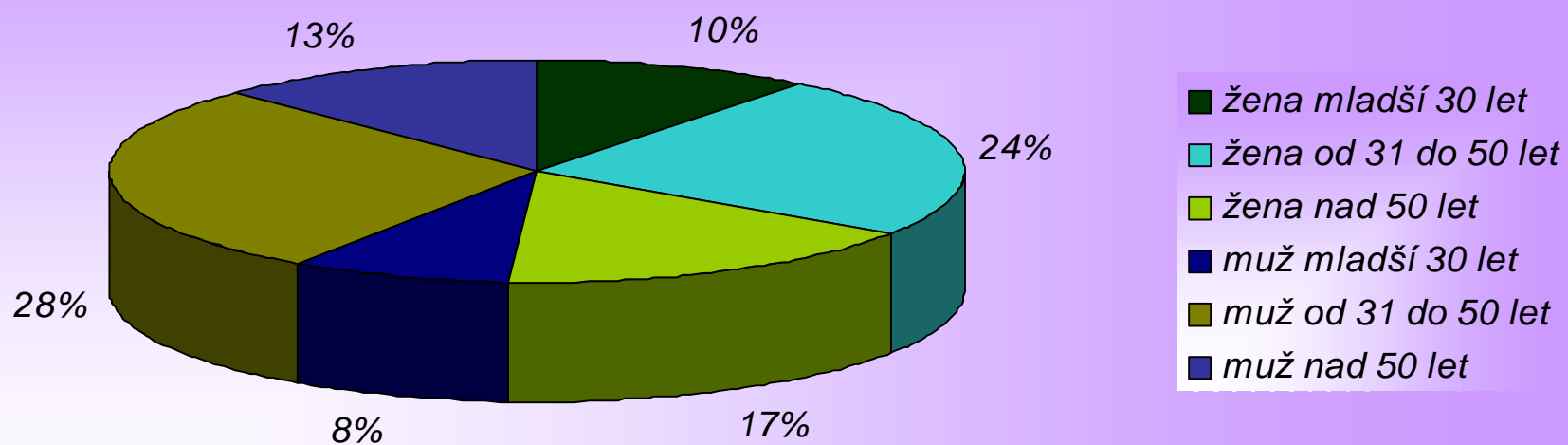
Věková struktura dotazovaných vedoucích pracovníků



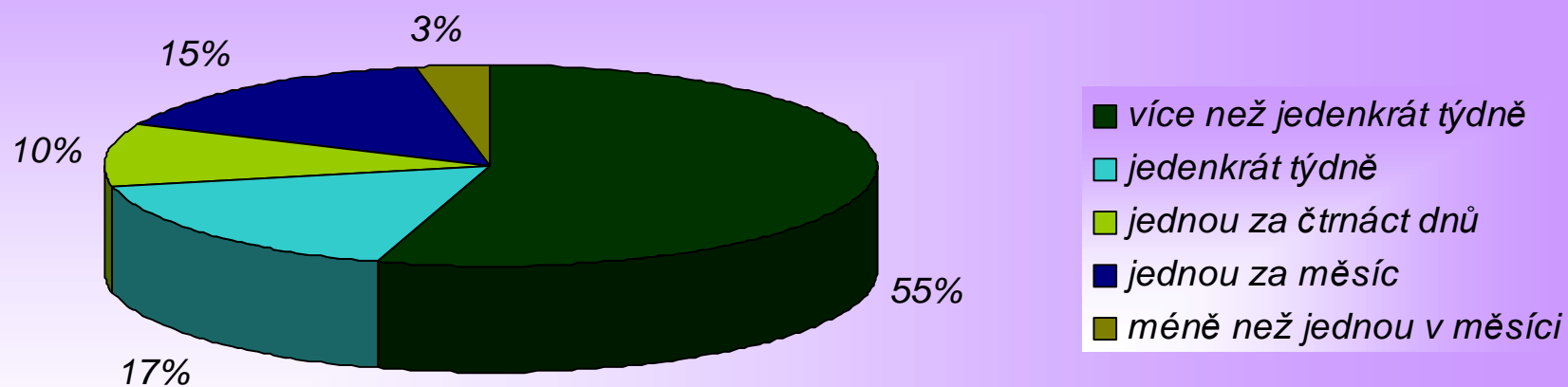
Věková struktura dotazovaných zaměstnanců



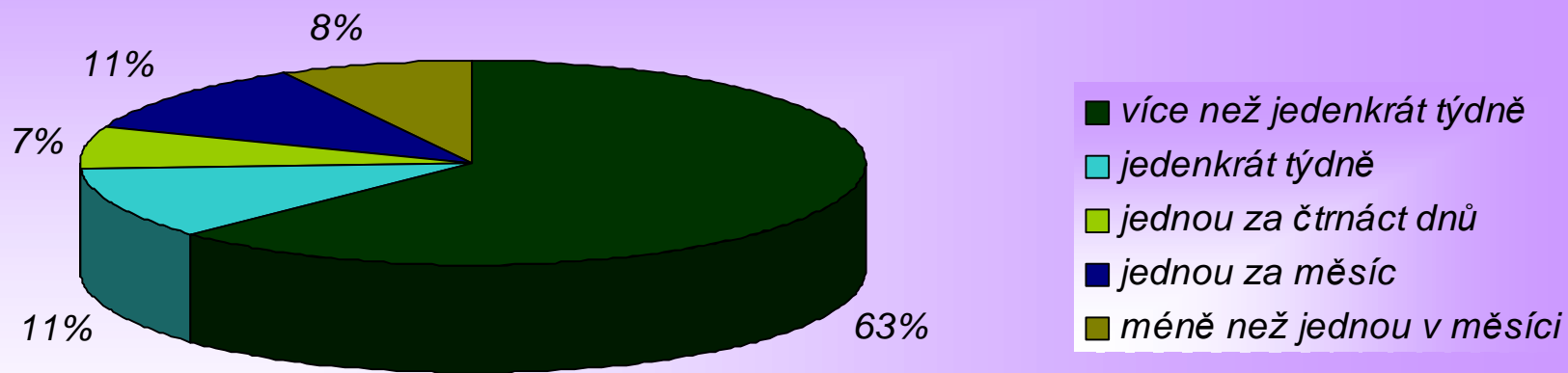
Věková struktura dotazovaných občanů



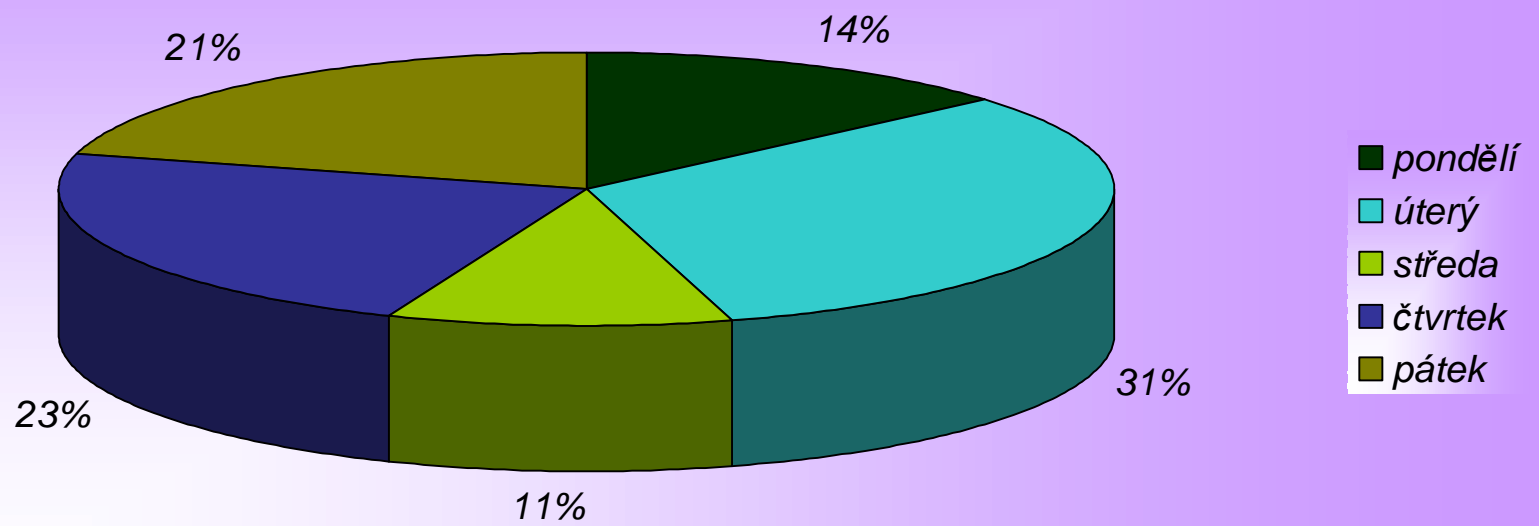
Setkání vedoucího se zaměstnanci



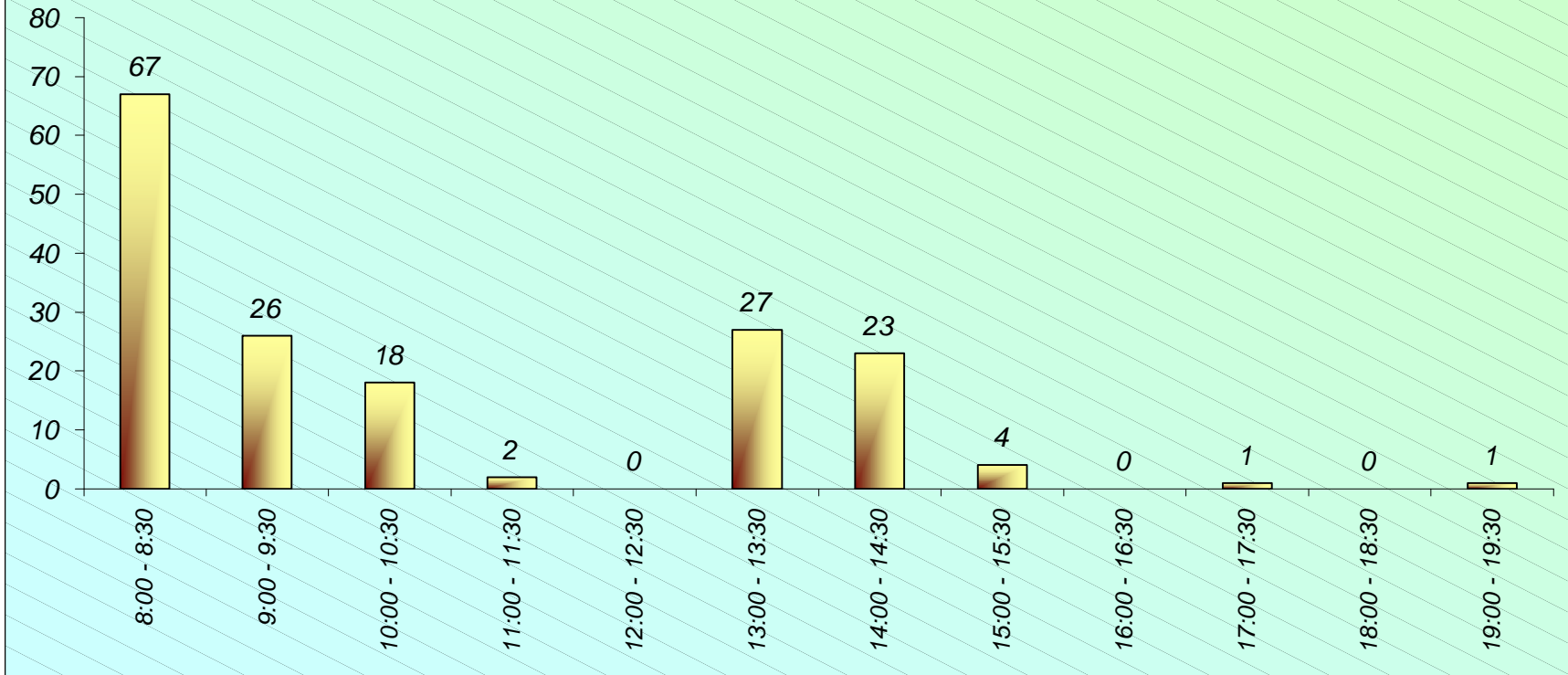
Setkávání vedoucího se zaměstnanci z pohledu zaměstnanců



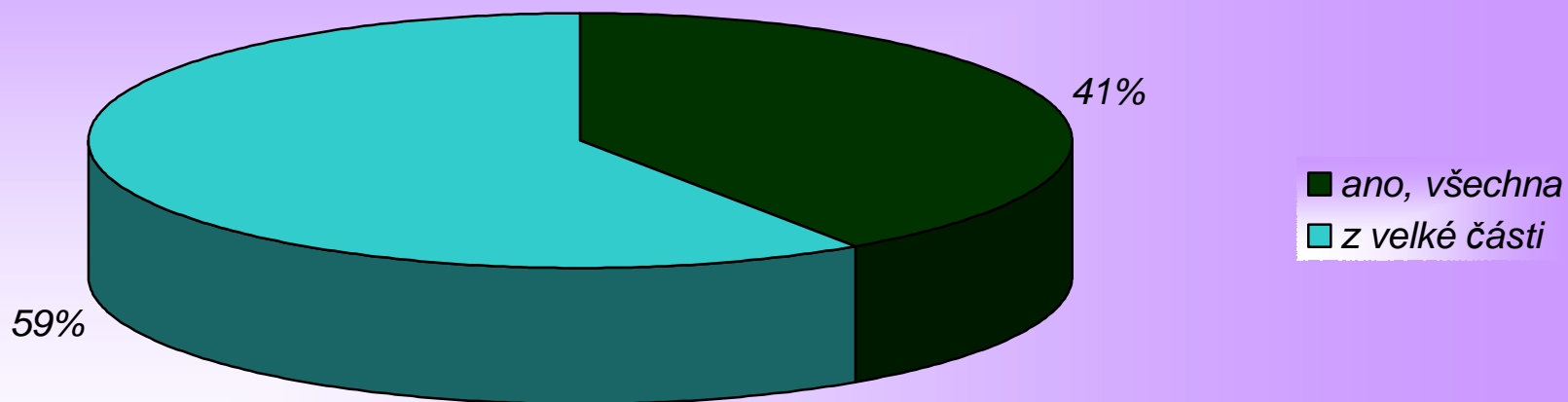
Obvyklý den porady



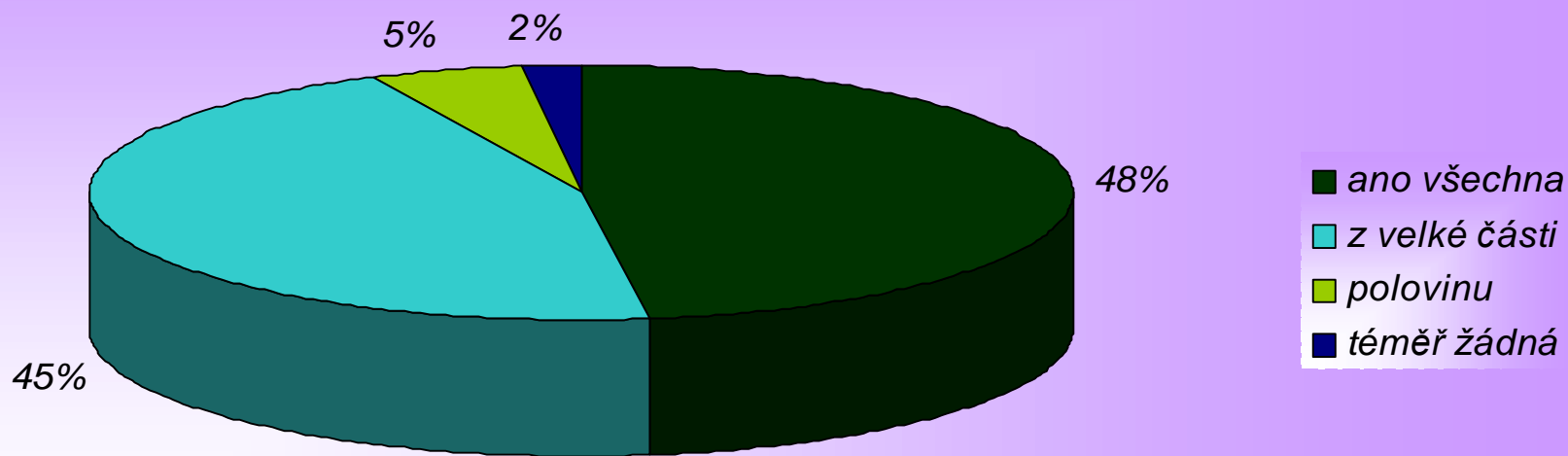
Obvyklá hodina porady



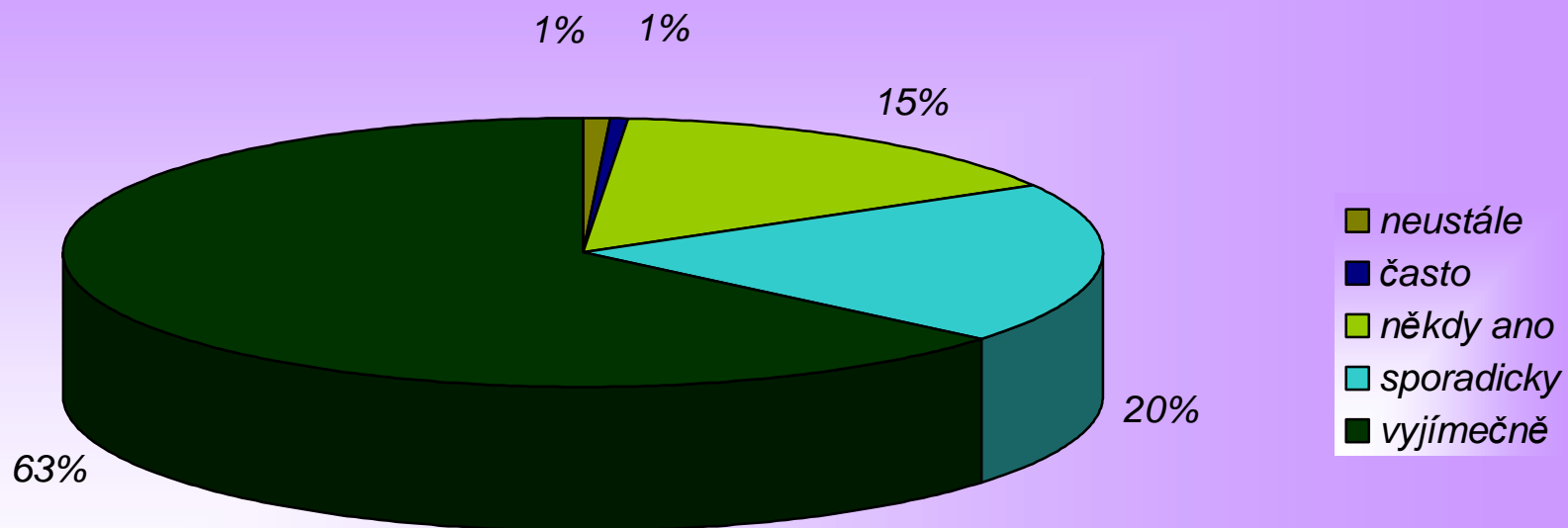
Dodržování pravidel - názor vedoucích pracovníků



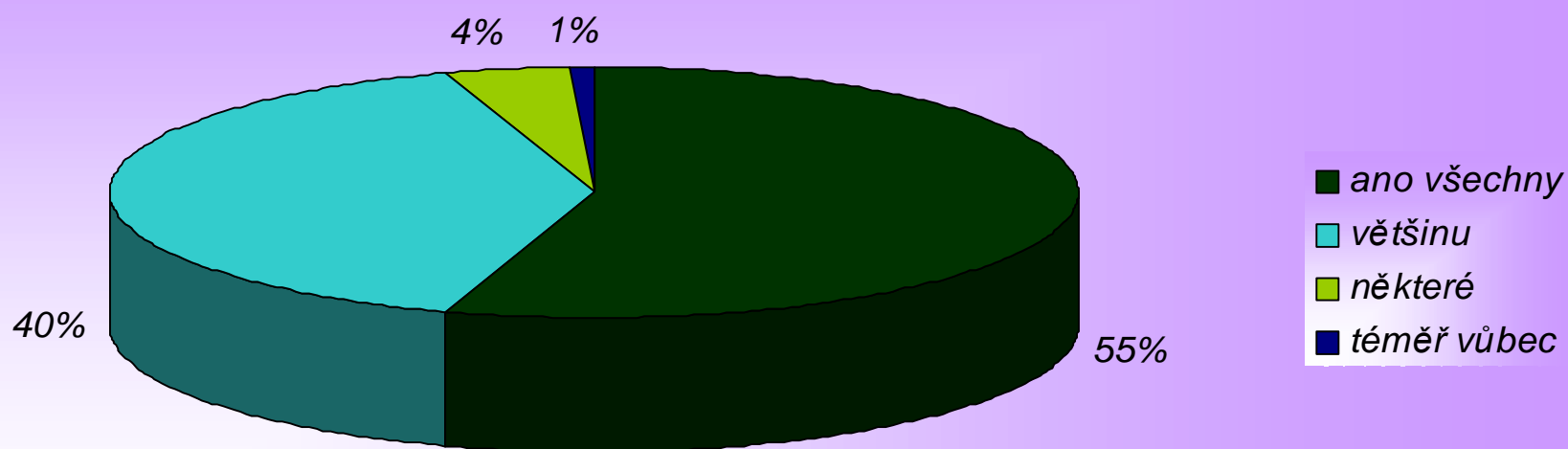
Dodržování pravidel z pohledu zaměstnanců



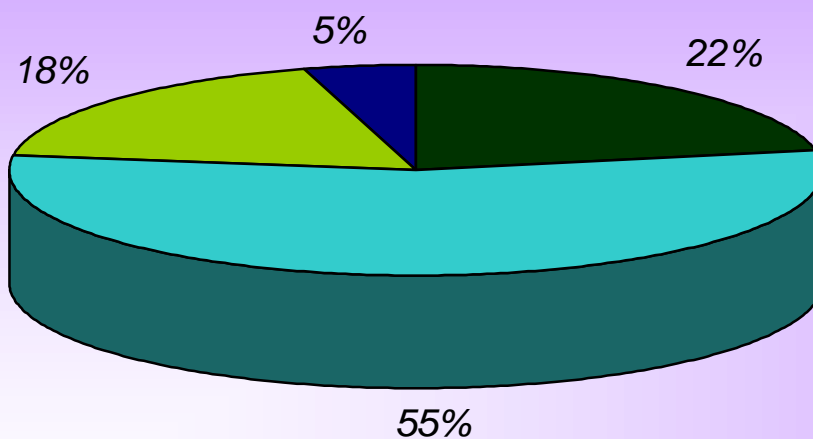
Prodlužování termínů z pohledu vedoucích pracovníků



Dodržování termínů z pohledu zaměstnanců

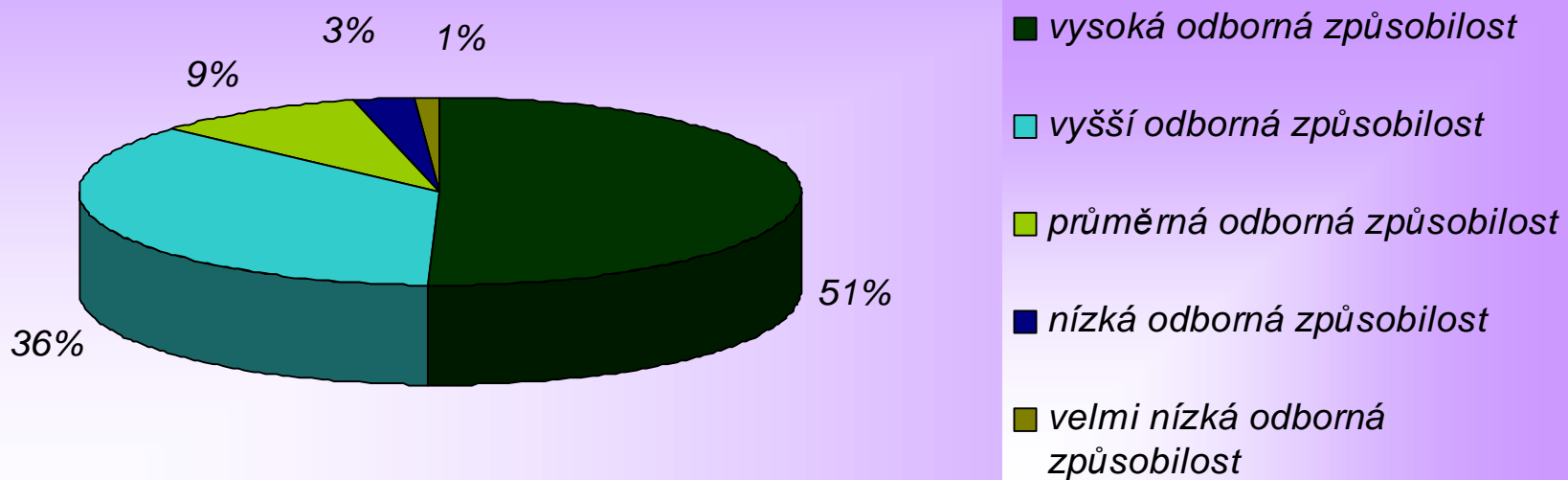


Odborné znalosti - názor vedoucích pracovníků

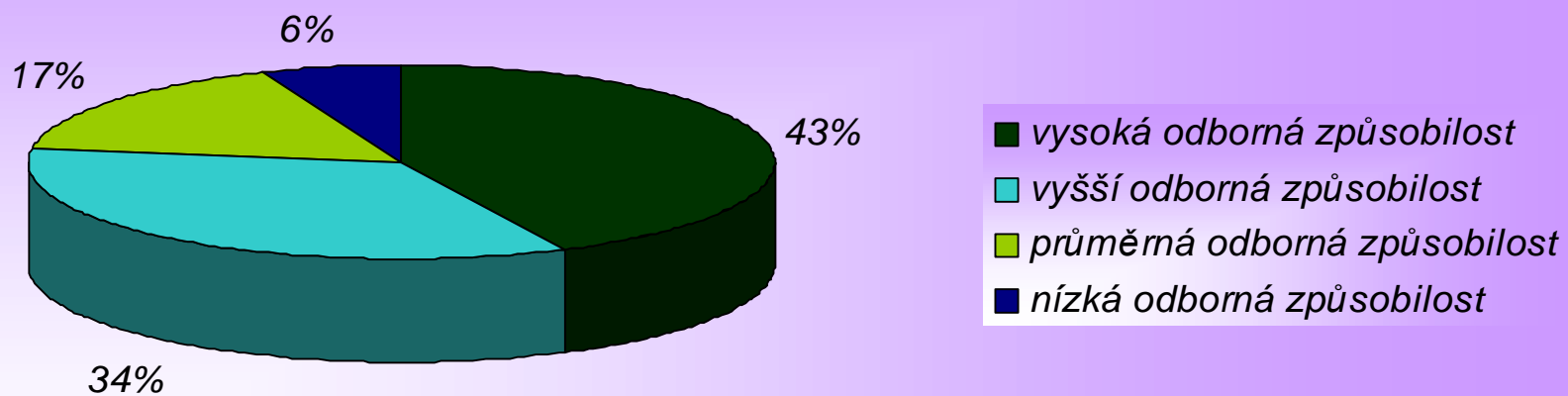


- ve svém oboru mám velmi dobré znalosti
- ve svém oboru mám dobré znalosti
- uvítal/a bych malé doplnění informací
- uvítal/a bych častější proškolení

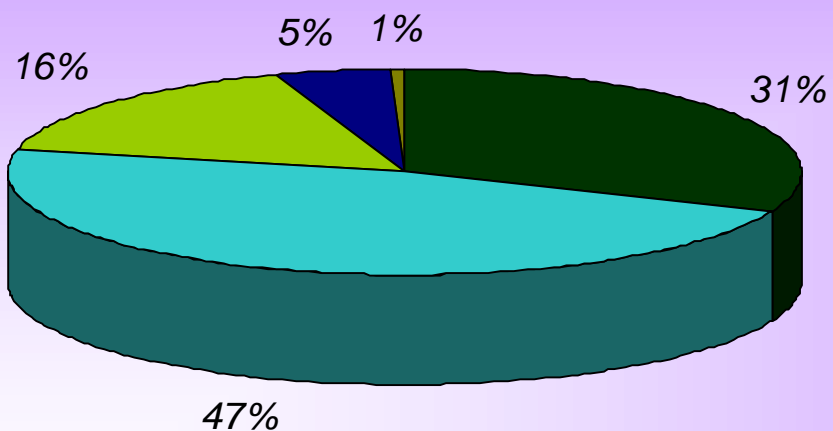
Odborné znalosti vedoucího pracovníka z pohledu zaměstnanců



Odborná způsobilost vedoucího pracovníka z pohledu občanů

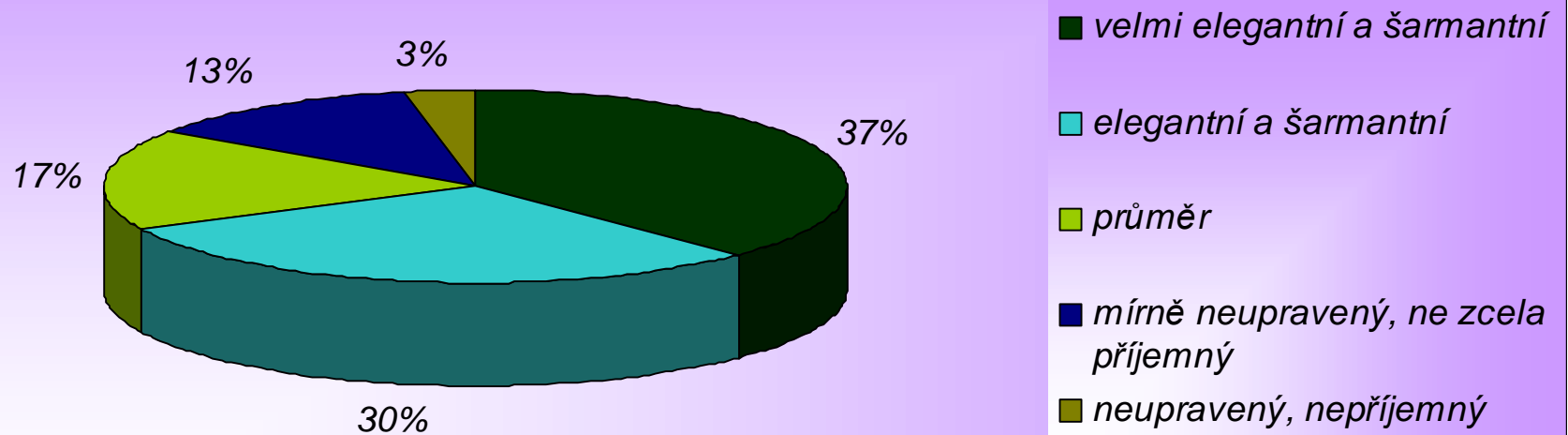


Elegance a šarm vedoucího pracovníka z pohledu zaměstnanců

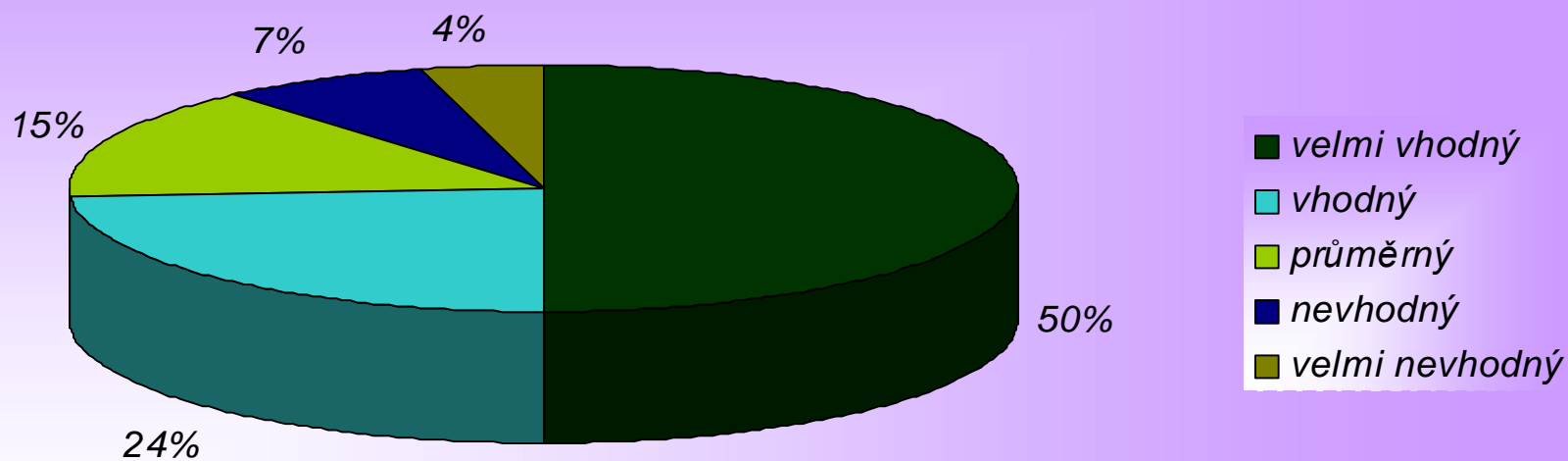


- *velmi elegantní a šarmantní*
- *elegantní a šarmantní*
- *průměr*
- *mírně neupravený, ne zcela příjemný*
- *neupravený, nepříjemný*

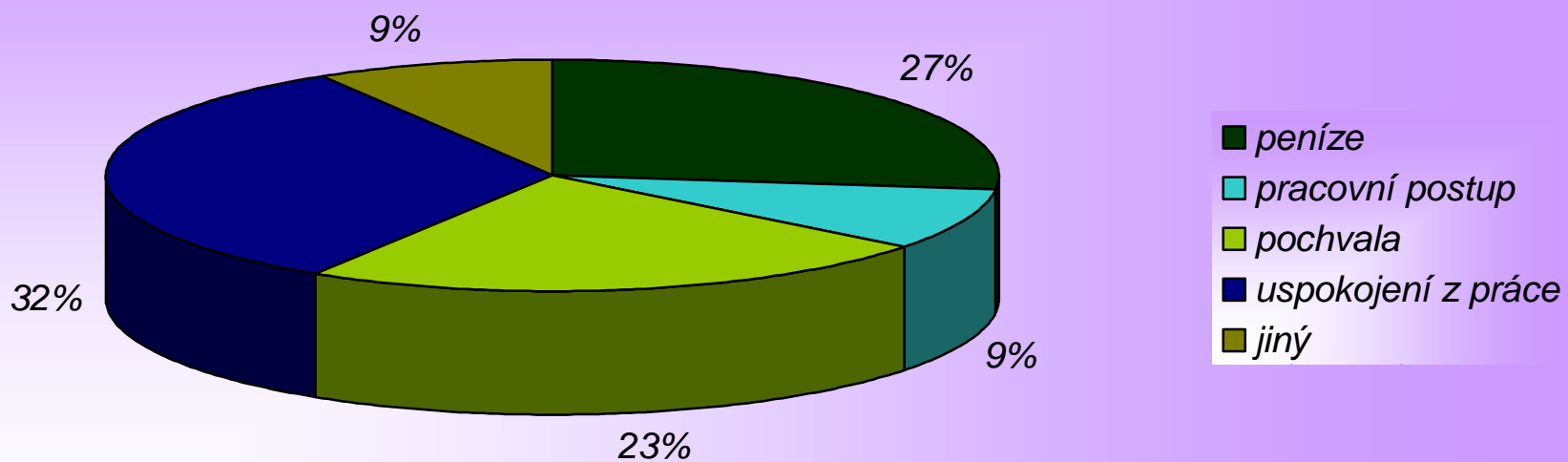
Elegance a šarm vedoucího pracovníka z pohledu občanů



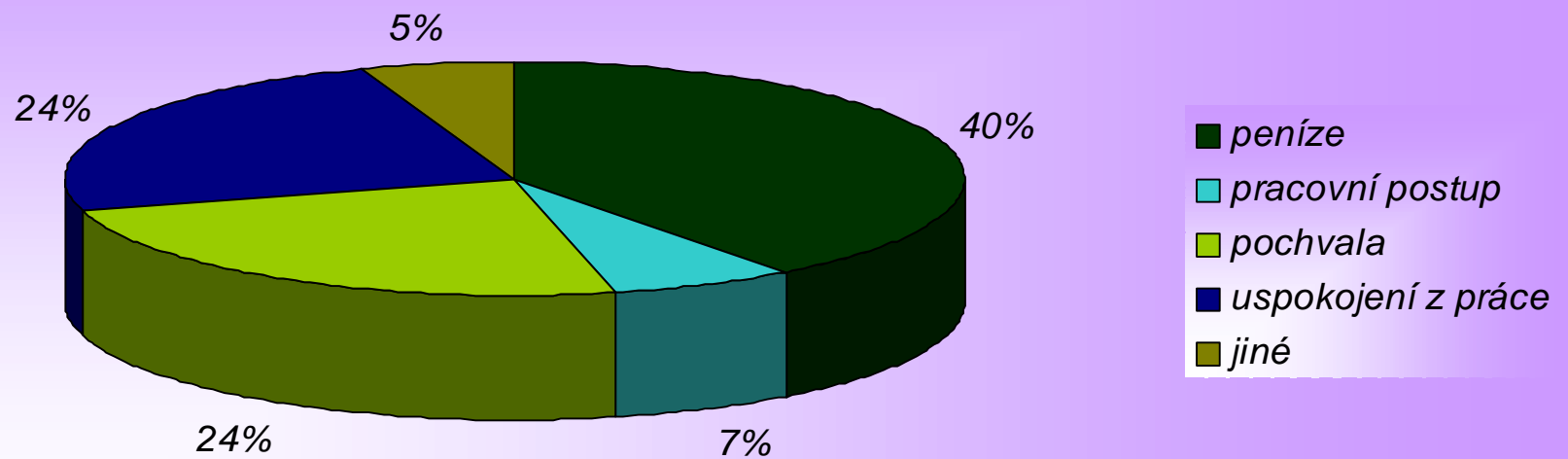
Vhodnost oděvu vedoucího pracovníka



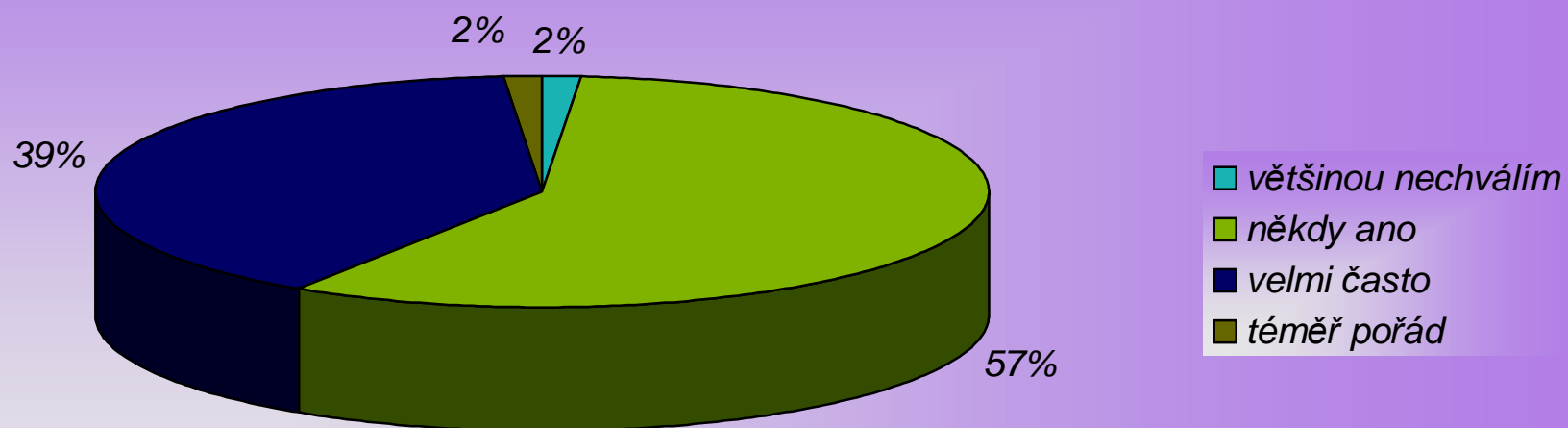
Motivační prostředky z pohledu vedoucích pracovníků



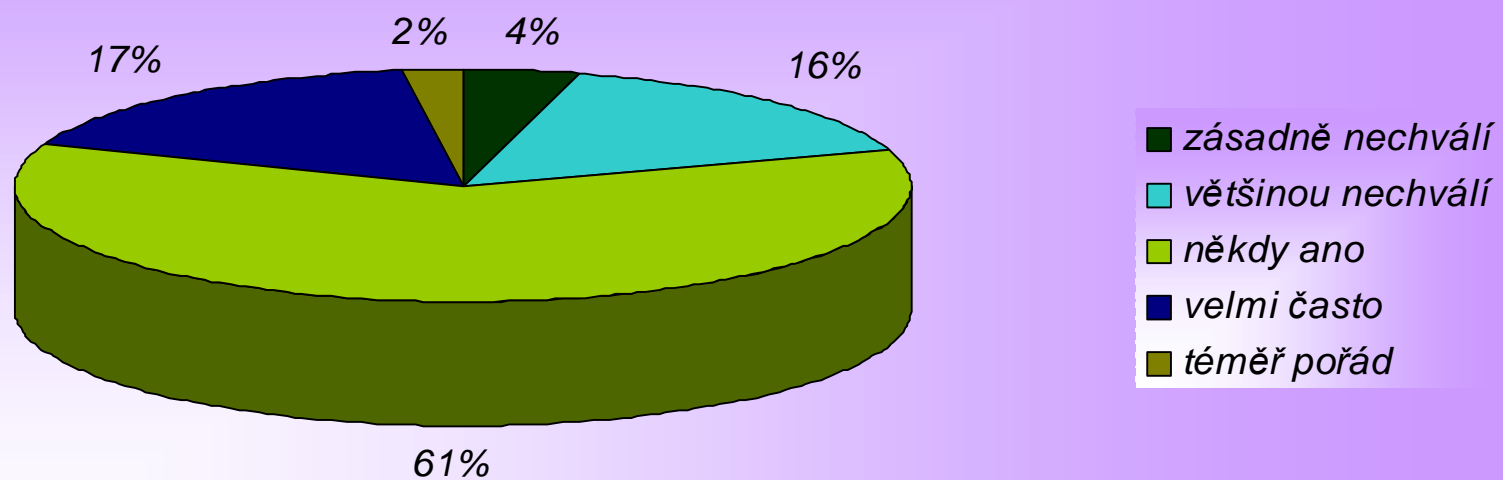
Motivace z pohledu zaměstnanců



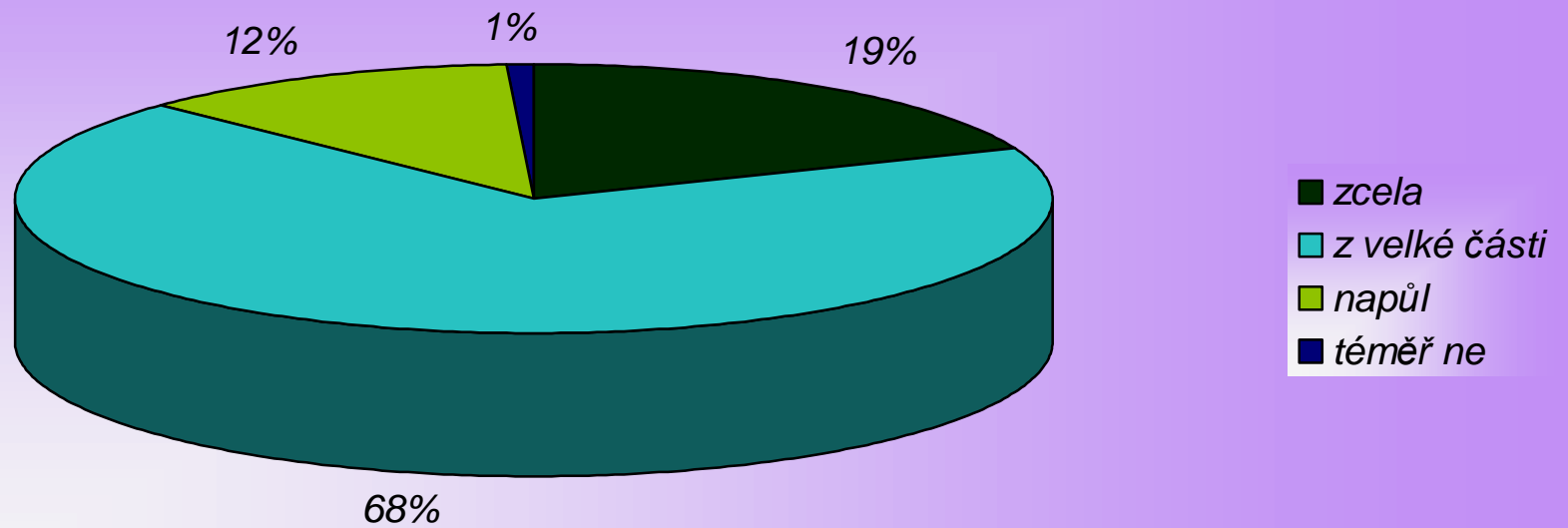
Frekvence pochval - názor vedoucích pracovníků



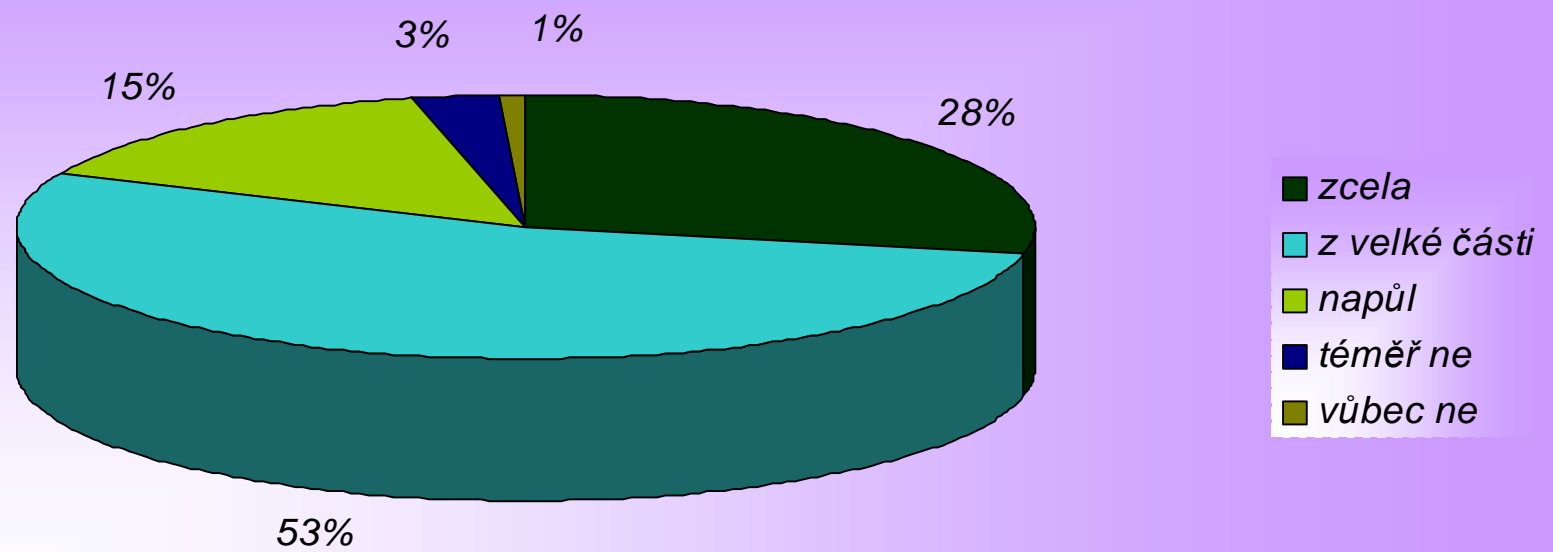
Frekvence pochval z pohledu zaměstnanců



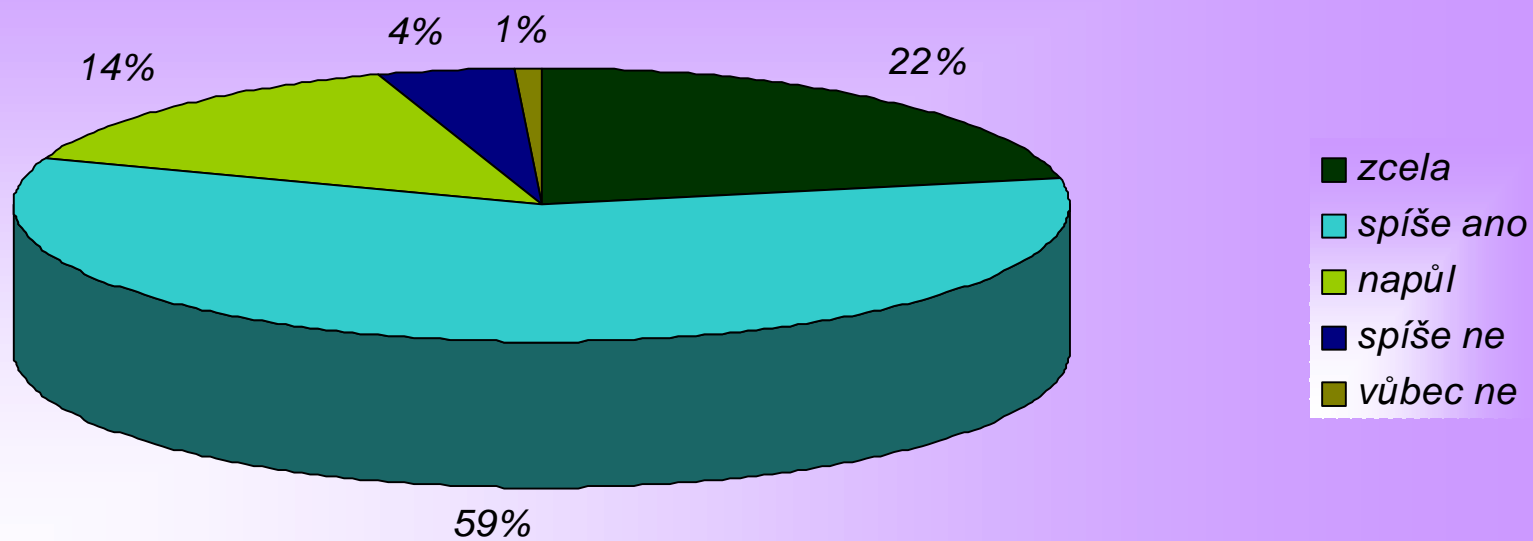
Ztotožnění se zaměstnanci z pohledu vedoucích pracovníků



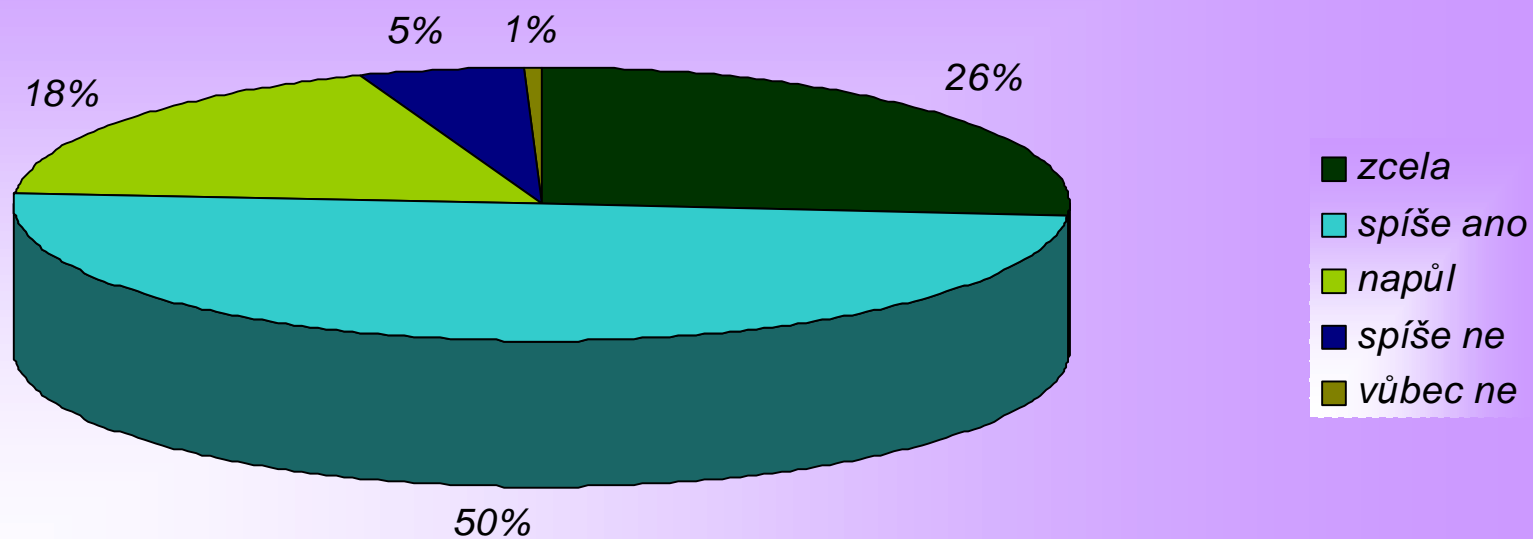
Respekt a porozumění vedoucího z pohledu zaměstnanců



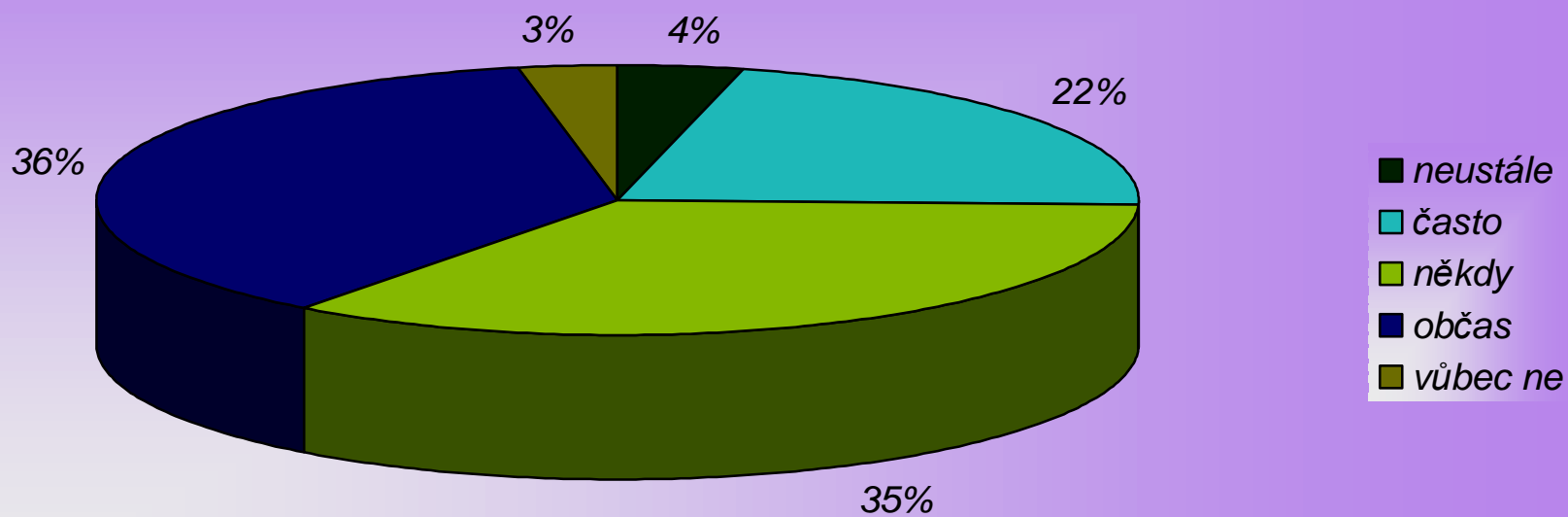
Pracovní prostředí



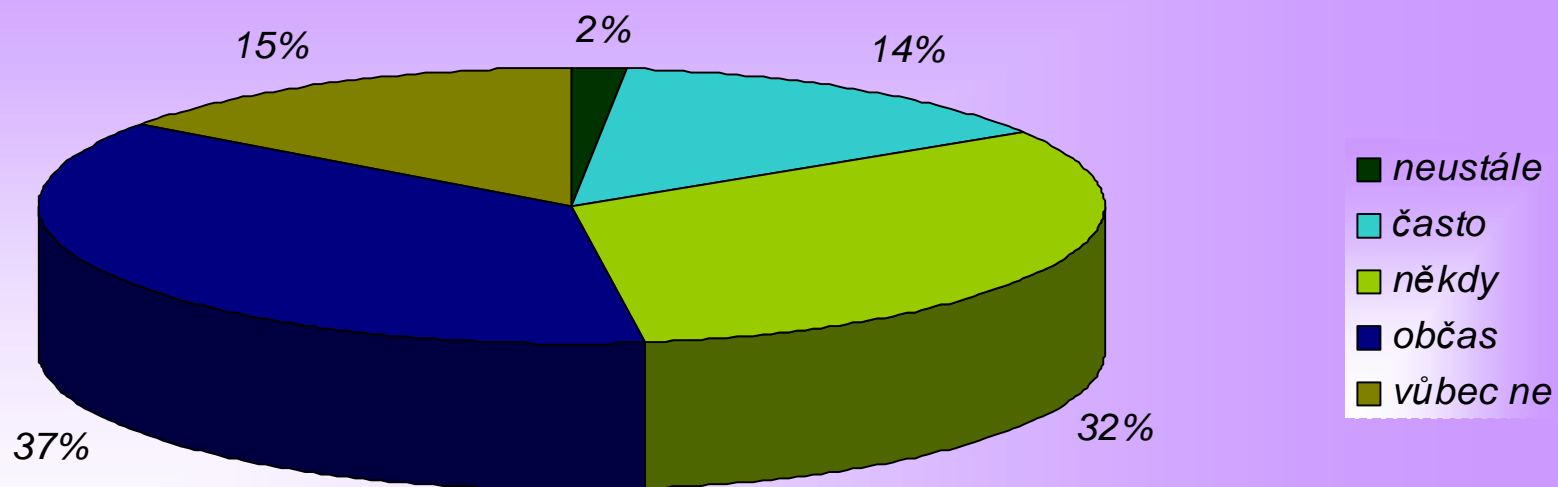
Nestrannost vedoucího pracovníka z pohledu zaměstnanců



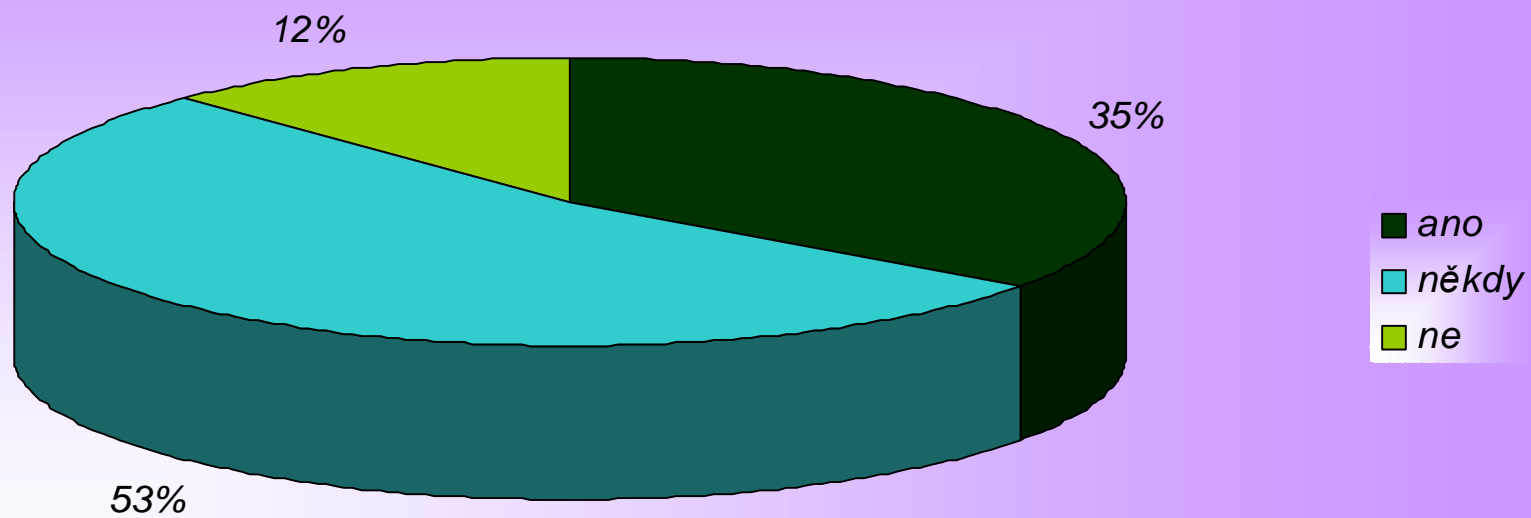
Stresovanost vedoucích pracovníků



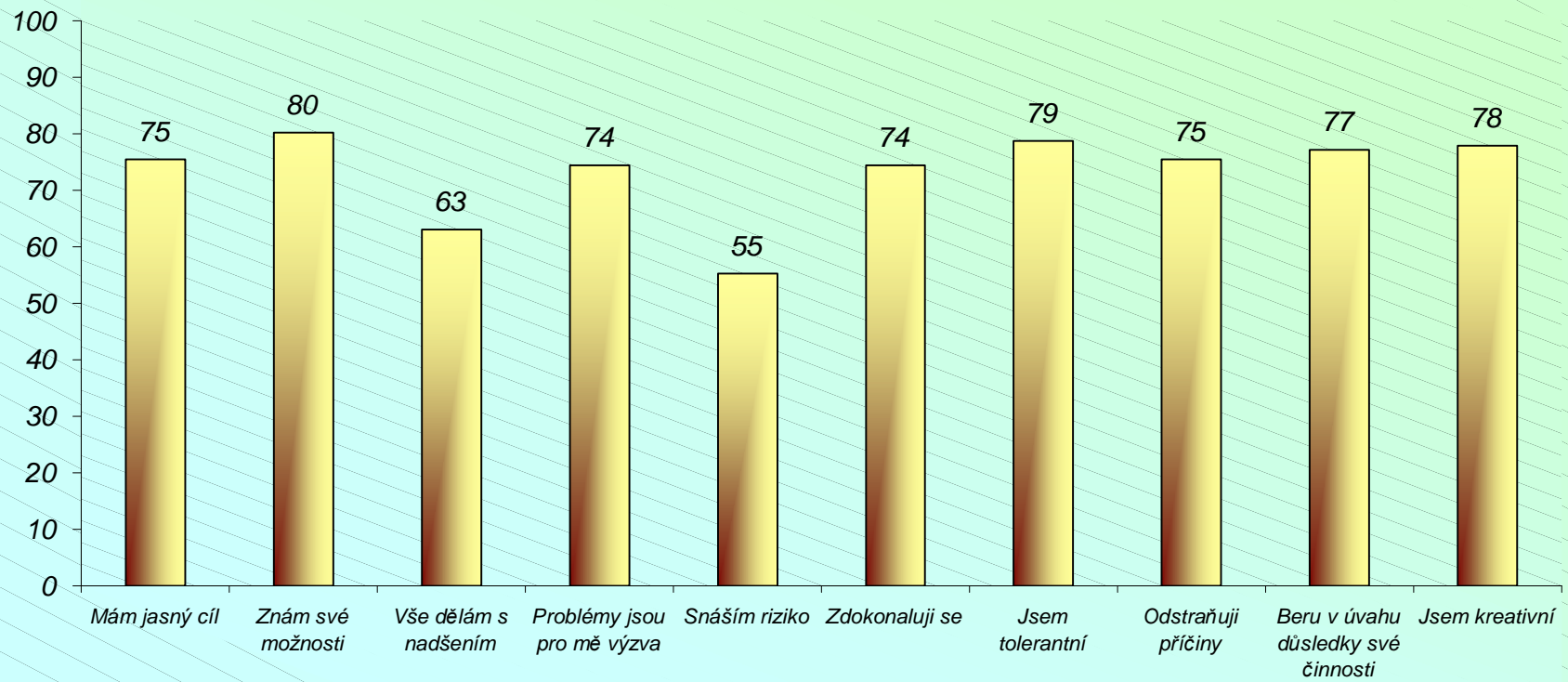
Stresovanost vedoucího pracovníka z pohledu zaměstnanců



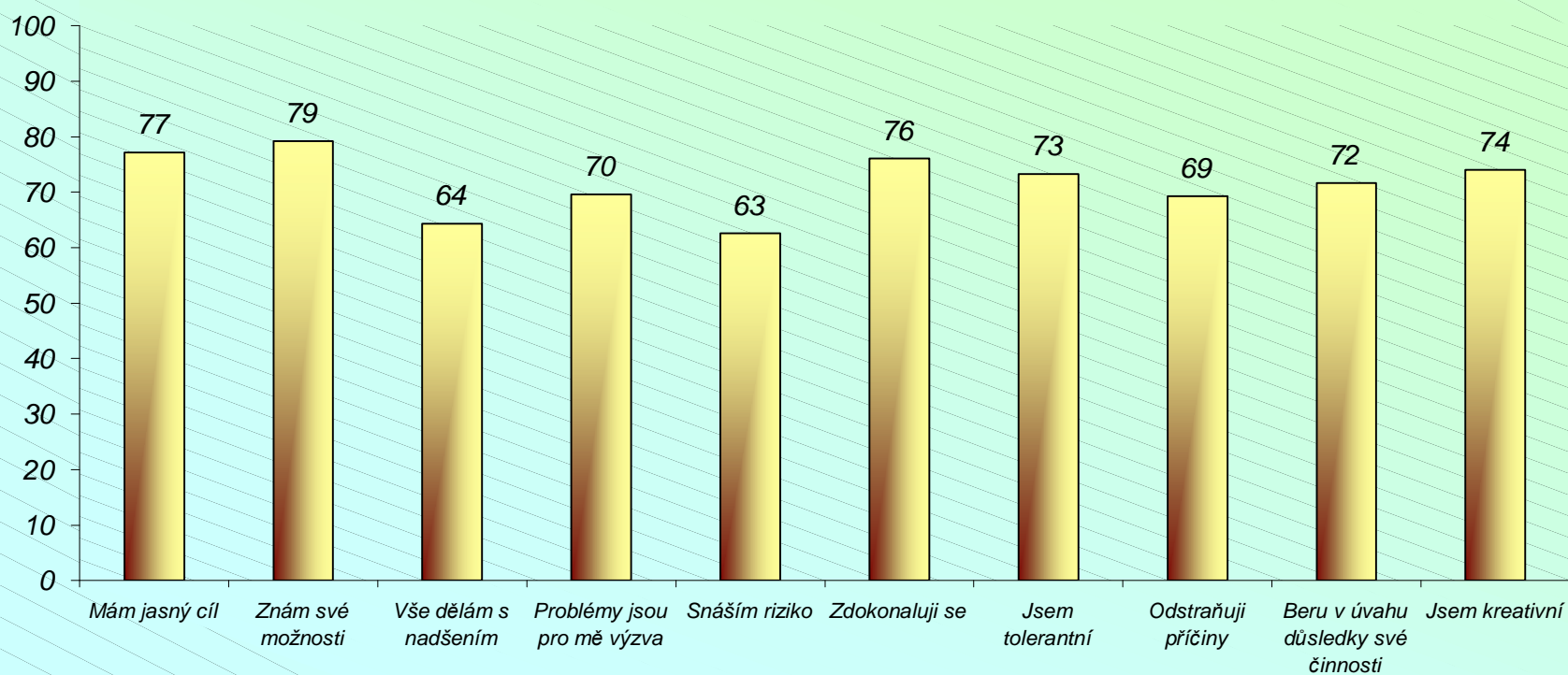
Time management



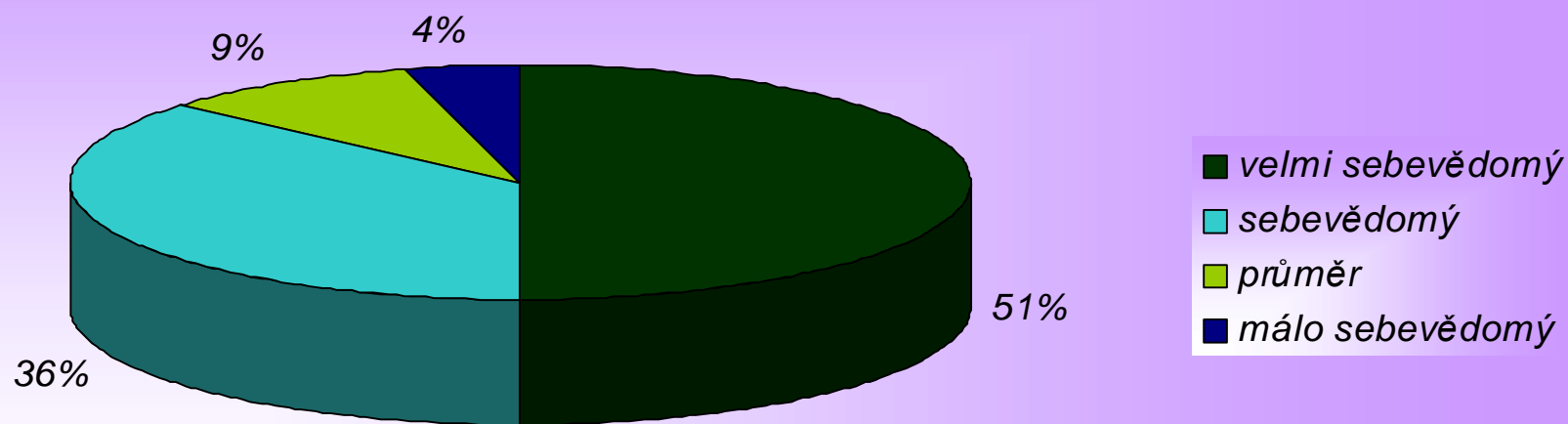
Vlastnosti profesionálního manažera



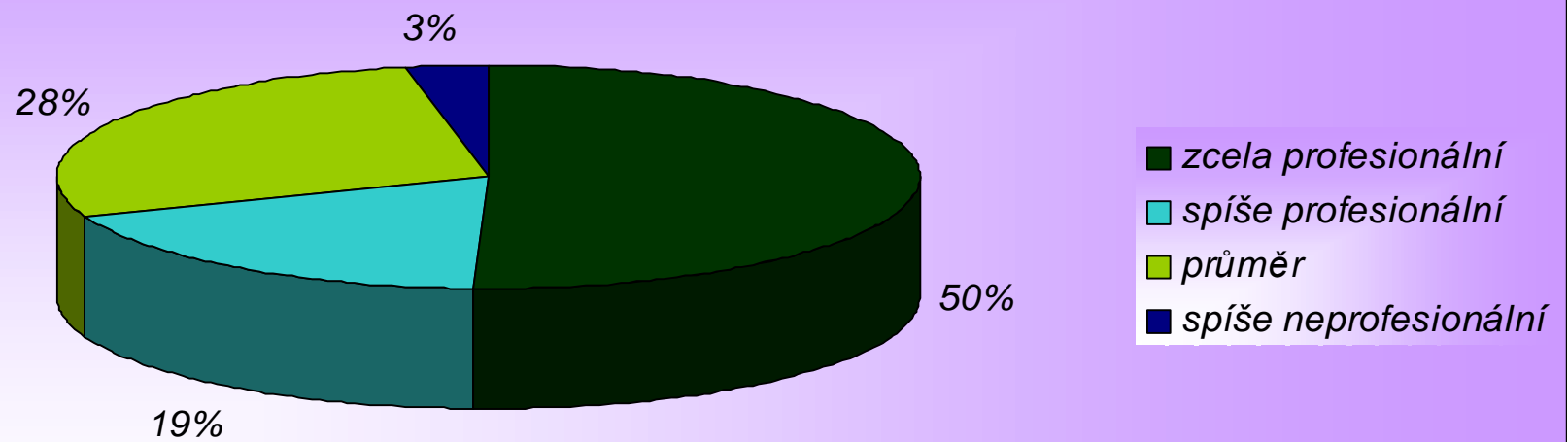
Vlastnosti profesionálního manažera z pohledu zaměstnanců



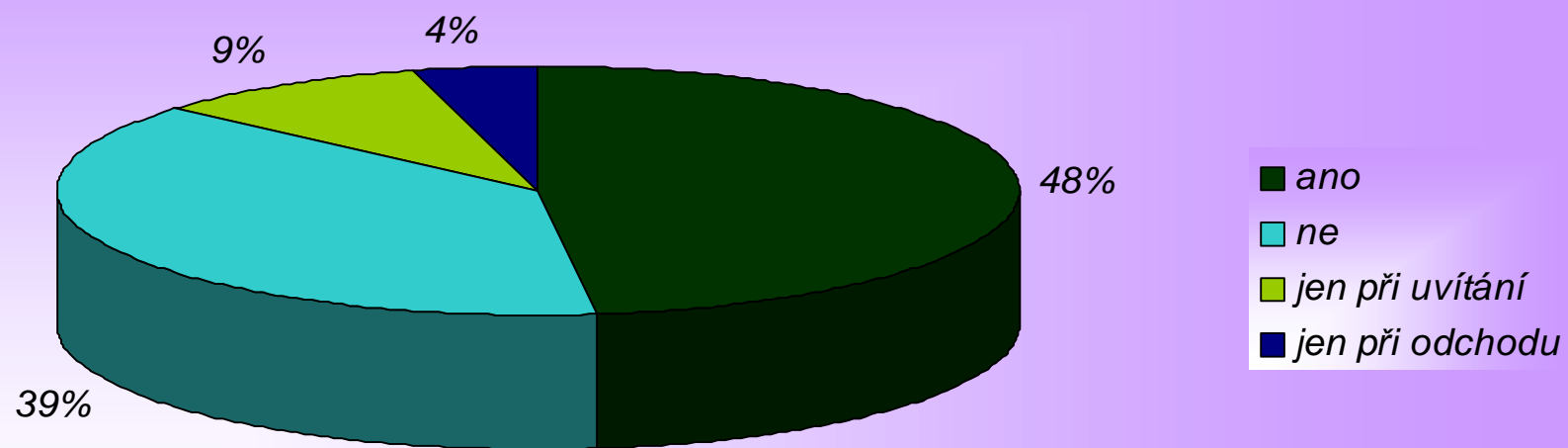
Sebevědomí vedoucího pracovníka z pohledu občanů



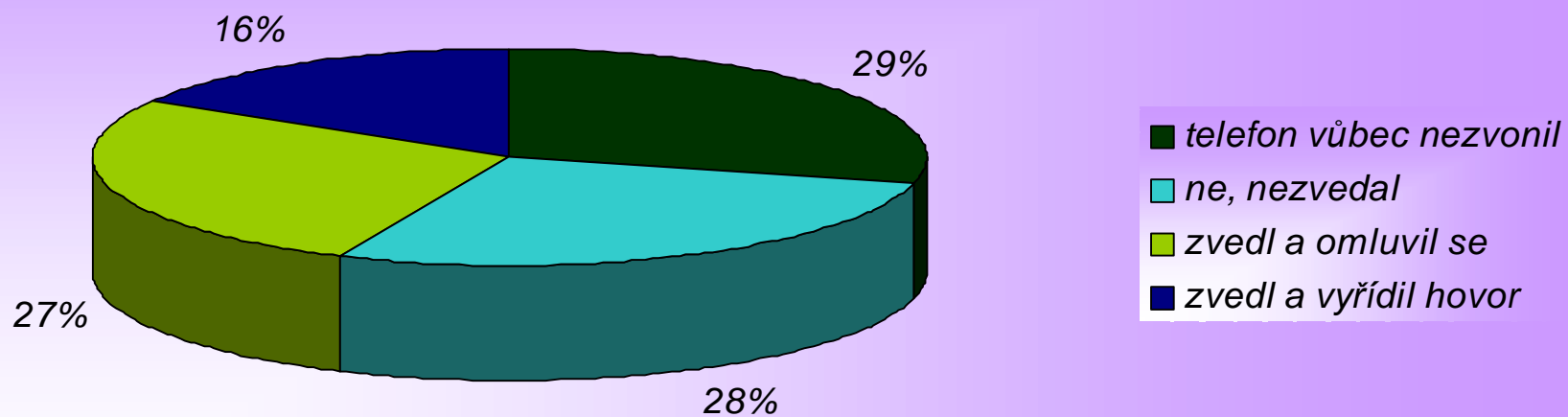
Profesionalita vedoucího pracovníka z pohledu občanů



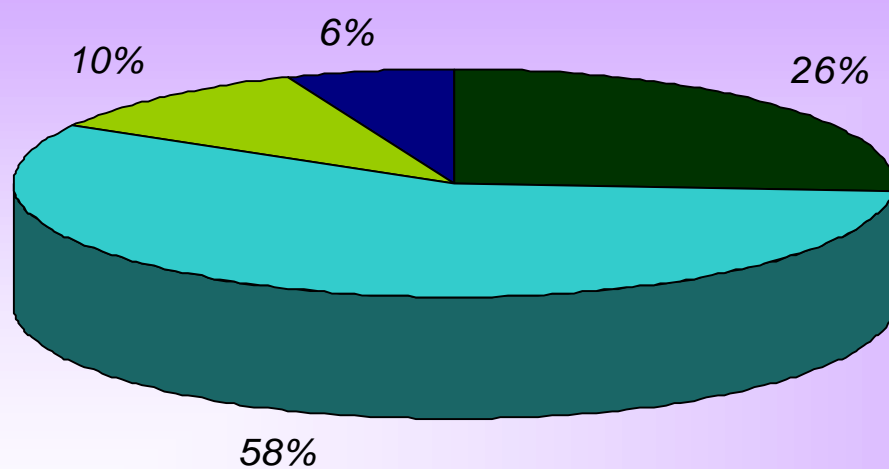
Podávání ruky



Telefon

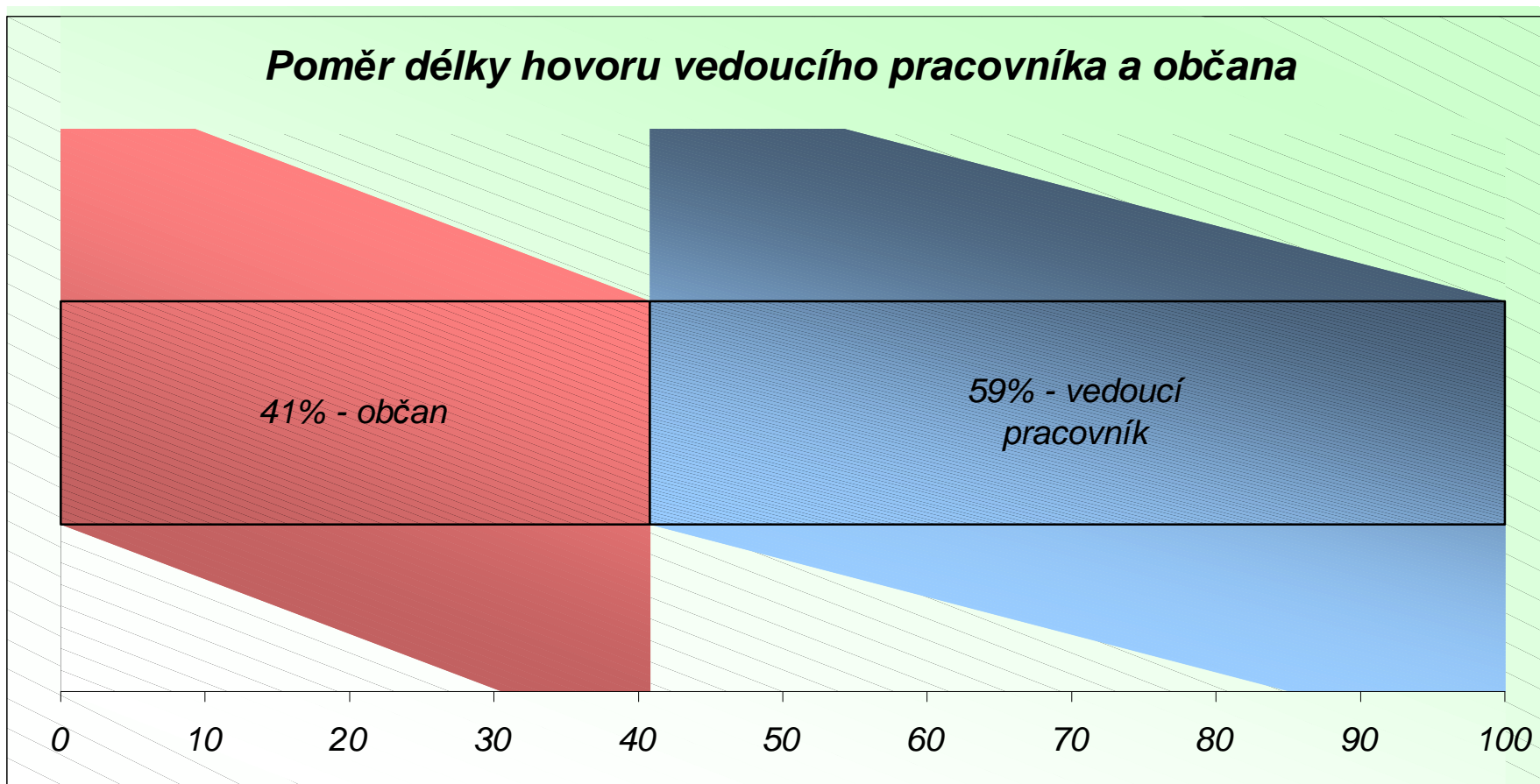


Sledování času

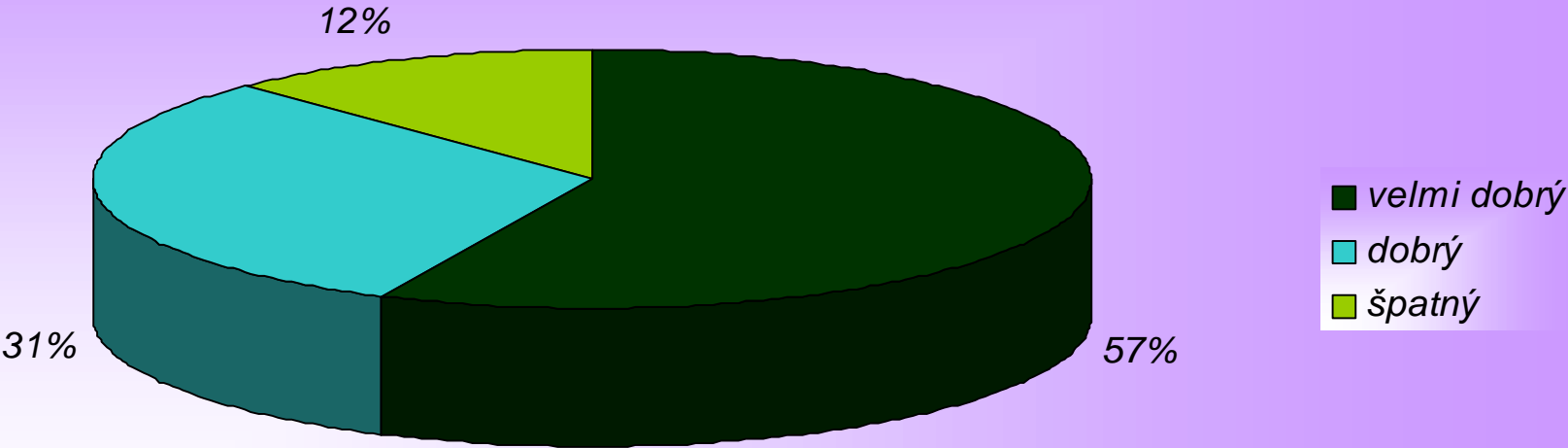


- *ne, nepostřehl*
- *ne, nedíval*
- *ano, občas se podíval*
- *ano, stále je sledoval*

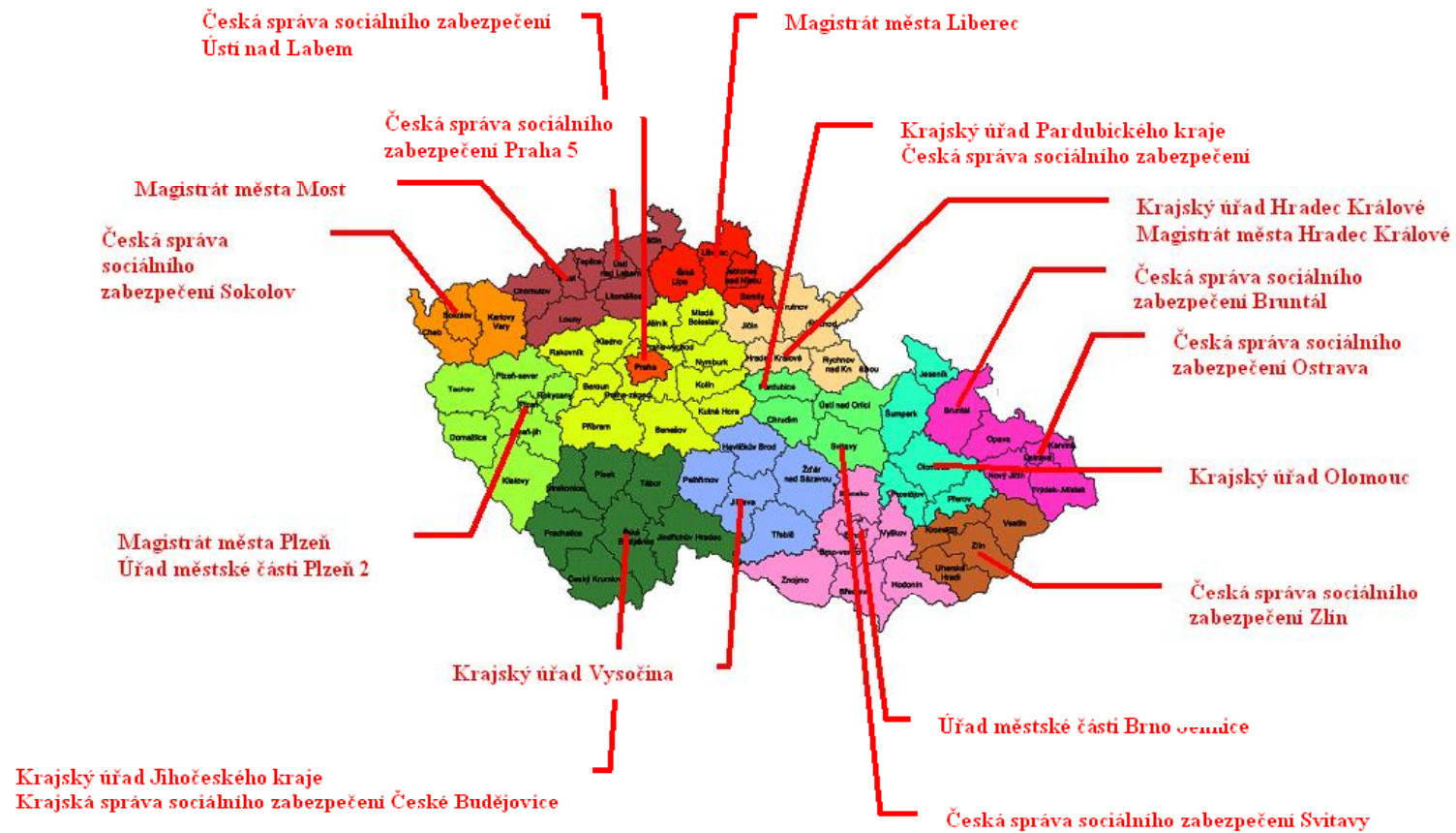
Poměr délky hovoru vedoucího pracovníka a občana



Celkový dojem



MAPA – NÁVRATNOST DOTAZNÍKŮ⁸⁶



⁸⁶ Kartogram – Statistické jednotky NUTS 3 – Česká republika – 14 krajů, (11).

POJMY PRO VLASTNOSTI⁸⁷

<i>exaktní myšlení</i>	<i>komunikativnost</i>	<i>kooperativnost</i>
<i>flexibilita</i>	<i>sebedůvěra</i>	<i>kreativita</i>
<i>opravdovost</i>	<i>jasnost</i>	<i>odvaha</i>
<i>ochota k riziku</i>	<i>schopnost rozhodovat</i>	<i>svědomitost</i>
<i>sebejistota</i>	<i>svědomitost</i>	<i>schopnost milovat</i>
<i>výraznost</i>	<i>zdvořilost</i>	<i>požitkářství</i>
<i>soudnost</i>	<i>přesnost</i>	<i>velkorysost</i>
<i>smysl pro spravedlnost</i>	<i>schopnost vcítit se</i>	<i>statečnost</i>
<i>držet slovo</i>	<i>počestnost</i>	<i>puntičkářství</i>
<i>otevřenost</i>	<i>neúplatnost</i>	<i>loajalita</i>
<i>vědomí hodnot</i>	<i>schopnost koncentrace</i>	<i>obstát v konfliktech</i>
<i>vnitřní klid</i>	<i>smysl pro pořádek</i>	<i>trpělivost</i>
<i>schopnost snášet bolest</i>	<i>humor</i>	<i>silná vůle</i>
<i>schopnost pociťovat</i>	<i>uvědomování si těla</i>	<i>soudnost</i>
<i>pozornost</i>	<i>dostatek fantazie</i>	<i>schopnost rozvoje</i>
<i>kritičnost</i>	<i>sebeúcta</i>	<i>odpovědnost</i>
<i>jasné vyjadřování</i>	<i>stabilita</i>	<i>emocionalita</i>
<i>dobrodružná povaha</i>	<i>vyrovnanost</i>	<i>stabilita</i>
<i>vynalézavost</i>	<i>zdvořilost</i>	<i>optimismus</i>
<i>spolehlivost</i>	<i>láskyplnost</i>	<i>sebeovládání</i>
<i>smysl pro povinnost</i>	<i>diplomatická obratnost</i>	<i>oduševnělost</i>
<i>snášení zátěže</i>	<i>přesnost</i>	<i>motivační síla</i>
<i>štěstí</i>	<i>empatie</i>	<i>umění diferencovat</i>
<i>důslednost</i>	<i>disciplína</i>	<i>přizpůsobivost</i>

⁸⁷ BELZ, H. a SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, 2001, str. 296.