

# Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.



Bakalářská práce

**Manažer a jeho kompetence**

Manager and his competencies

**Omolabake Kemi Daniel**

Drážďany 2019

**Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Antonín Slabý, Ph.D.**

Klíčová slova: Manažer, kompetence, kompetenční profil, styl řízení.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2018/2019

Jméno a příjmení studenta:	Omolabake Kemi Daniel
Studijní program:	Humanitní studia
Název tématu práce v českém jazyce:	Manažer a jeho kompetence
Klíčová slova v českém jazyce:	manažer, kompetence, autorita, vedení, kompetenční profil
Název tématu v anglickém jazyce:	Manager and his competencies
Klíčová slova v anglickém jazyce:	manager, competencies, authority, leadership, competence profile

1.	<p><b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b></p> <p>Hlavní stavebním kamenem každé firmy jsou zaměstnanci. V dnešní uspěchané době je opravdu těžké najít do své firmy stálé a kvalitní pracovníky, a proto je tu pozice manažera. Manažeři mají na starost různé počty lidí které mají za úkol vést, dohlížet na ně a podporovat je ve věci plnění zájmů podniku a jejich dílčích cílů. Tuto práci jsem si vybrala, protože mě role manažera a jeho kompetencí zajímá. Myslím, že je velice důležitá, neboť může mít vliv na celý chod firmy. Spokojenost zaměstnanců jejich podporu a správné vedení. Lidský faktor se pod rukou schopného manažera může náležitě rozvíjet a podporovat tak prosperitu celé firemní společnosti.</p>
2.	<p><b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b></p> <p>V teoretické části se nejprve zaměřím na osobu manažera, rozeberu, jaké by měl mít vrozené schopnosti, naučené dovednosti. Rozeberu, jakými charakterovými rysy by měl disponovat, aby šel příkladem, vyzařovalo z něj sebevědomí a přirozená autorita. Dále bych se ráda zabývala tím, jaké jsou jeho funkce, co se od něj očekává a v neposlední řadě bych rozebrala také jeho kompetence. Samozřejmě i manažer se musí dále vzdělávat a své schopnosti rozvíjet, proto se ve své práci zaměřím i na rozvoj těchto kompetencí a schopností.</p> <p>Praktickou část bych ráda pojala tak, že vytvořím kompetenční profil vedoucího pracovníka. Výzkumná část bude rozdělena do 5 částí. V přípravné části se přesně definuje pozice, pro kterou je kompetenční profil vytvářen, následně kompetence, které jsou pro danou pozici žádoucí, čímž se vytvoří jakýsi ideální model pro pracovníka na danou pozici. V další části provedu sběr a analýzu dat. Na základě testů či rozhovorů s účastníky posbírám potřebné informace, které poté budu porovnávat s ideálním modelem kompetenčního profilu.</p>

3.	<p><b>Cíl práce max. 5 řádků:</b></p> <p>V teoretické části si má práce klade za cíl popsat osobnost manažera, jeho schopnosti, vlastnosti a zmapovat jeho kompetence v oblasti podnikového řízení a leadershipu.</p> <p>Ve výzkumné části jsem si zvolila za cíl vytvořit kompetenční profil na pozici vedoucího pracovníka - ředitele školy a to proto, že jeho pozice a kompetence jsou velmi specifické.</p>
4.	<p><b>Charakteristika použitých metod:</b></p> <p>Analýza - rozumí se jí myšlenkový rozklad zkoumaného objektu na dílčí části, které se následně stanou předmětem dalšího zkoumání.</p> <p>Explanace - slouží výkladu či pochopení zkoumané části. Metodu budu používat při práci s odbornými texty a při vysvětlování odborných termínů.</p> <p>Modelování - pomocí metody modelování můžeme sestavit zjednodušený obraz skutečnosti. Tuto metodu využiji zejména praktické části práce.</p>
5.	<p><b>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</b></p> <p>1 Manažer</p> <p>1.1 Pojem manažer</p> <p>1.2 Vlastnosti manažera</p> <p>1.3 Osobnost manažera</p> <p>1.4 Funkce manažera</p> <p>2. Kompetence</p> <p>2.1 Pojem kompetence</p> <p>2.2 Znaky kompetencí</p> <p>2.3 Dělení kompetencí</p> <p>2.4 Kompetence manažera</p> <p>2.5 Rozvoj kompetencí</p> <p>2.6 Autorita</p> <p>3. Část výzkumná - Tvorba kompetenčního profilu vedoucího pracovníka</p>
6.	<p><b>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</b></p> <p><b>ARMSTRONG, M.</b> <i>Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností.</i> Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.</p> <p><b>ARMSTRONG, M.</b> <i>Management a leadership.</i> Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.</p> <p><b>BARTÁK, J.</b> <i>Personální řízení, současnost a trendy.</i> Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.</p> <p><b>BARTOŇKOVÁ, H.</b> <i>Firemní vzdělávání.</i> Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.</p> <p><b>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.</b> <i>Psychologie a sociologie řízení.</i> Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.</p> <p><b>BĚLOHLÁVEK, F.</b> <i>Jak řídit a vést lidi.</i> Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.</p> <p><b>BLAŽEK, L., WINKLER, J.</b> <i>Příručka pro výcvikový seminář: rozvoj manažerských schopností.</i> Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 1997. ISBN neuvedeno.</p>

- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.** *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- FOLWARCZNÁ, I.** *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRONÍK, F.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M.** *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KAMP, D.** *Manažer 21. století*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-0005-0.
- KATZ, R. L.** *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business School Publishing, 2009. ISBN 978-1-4221-4789-4.
- KOCIÁNOVÁ, R.** *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KUBEŠ, M., SPILLERROVÁ, D., KURNICKÝ, R.** *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, J.** *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.** *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- VETEŠKA, J.** *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3-.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.** *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-3651-8.
- WEIHRICH, H., KOONTZ, H.** *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.
- WOODRUFFE, CH.** *What is meant by a competency?* In: Boam, R., Sparrow, P.: *Designing and achieving competency. A competency – based approach to developing people and organizations*. London: McGraw-Hill, 1992. ISBN 978-007-7075-72-9.

**Souhlas vedoucího práce**

Jméno vedoucího: Mgr. Antonín Slabý, Ph.D.

Podpis: .....

dne: .....

20.11.2018

**Souhlas prorektorky pro pedagogickou a vzdělávací činnost**

Podpis: .....

dne: .....

25. 1. 2019



*Čestné prohlášení*

*Já, ,Omolabake Kemi Daniel „Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Manažer a jeho kompetence jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevdala na žádné jiné škole k získání atestace.“*

V Drážďanech dne 29. Květná 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Daniel', written over a horizontal dotted line.

Jméno

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Mgr. Antonín Slabý, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky, které přispěly ke vzniku této bakalářské práce. Dále děkuji za jeho ochotu a čas, který mi věnoval.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá styly řízení a manažerskými kompetencemi, které jsou důležité pro správné fungování podniku a vzájemnou spolupráci se zaměstnanci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je charakterizována osobnost manažera, jeho vlastnosti, schopnosti, dovednosti a kompetence. Praktická část se zabývá samotným výzkumem a je rozdělena na fázi přípravnou, fázi získávání dat a fázi analýzy a klasifikace zjištěných výsledků. Cílem práce je sestavit kompetenční profil ředitele vybrané školy. Pro splnění cíle práce bylo sestaveno dotazníkové šetření, jehož výstup sloužil pro zhodnocení stanovených hypotéz.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with management styles and managerial competences, which are important for proper functioning of the company and mutual cooperation with employees. The thesis is divided to theoretical and practical part. The theoretical part characterizes the managers personality, his qualities, abilities, skills and competences. The practical part deals with the research itself and is divided into the preparatory phase, the data acquisition phase and the analysis phase and the classification of the results. The aim of the thesis is to compile the competence profile of the headmaster of the selected school. To fulfill the objective of the thesis, a questionnaire survey was prepared, the output of which was used to evaluate the set hypotheses.

## **Klíčová slova**

Manažer, kompetence, kompetenční profil, styl řízení.

## **Key words**

Manager, competencies, profile of competence, management style.



# OBSAH

<b>1. Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Manažer.....</b>	<b>9</b>
2.1 Pojem manažer .....	9
2.2 Role manažera.....	9
2.3 Vlastnosti manažera .....	12
2.4 Osobnost manažera .....	15
2.5 Dovednosti a schopnosti manažera.....	16
2.5.1 Asertivita.....	17
2.5.2 Schopnost manažera přizpůsobovat se změnám.....	18
2.5.3 Management v podmínkách stresu.....	18
2.5.4 Manager a jeho time management .....	19
2.5.5 Schopnost strategického myšlení.....	20
2.5.6 Koordinace.....	20
2.6 Manažer a řízení .....	21
2.6.1 Styly řízení .....	22
2.6.2 Přístupy k řízení.....	23

2.6.2.1 Delegování.....	23
2.6.2.2 Motivování lidí.....	24
2.6.2.3 Koučování.....	25
2.6.2.4 Podávání zpětné vazby.....	25
<b>3. Kompetence.....</b>	<b>26</b>
3.1 Pojem kompetence .....	26
3.1.1 Znaky kompetencí.....	28
3.2 Dělení manažerských kompetencí .....	28
3.3 Identifikace kompetencí .....	30
3.4 Řízení podle kompetencí .....	31
3.5 Rozvoj manažerských kompetencí.....	32
3.6 Kompetenční model.....	33
3.6.1 Tvorba kompetenčního modelu.....	33
3.6.2 Druhy kompetenčního modelu.....	36
<b>4. Praktická část .....</b>	<b>39</b>
4.1 Tvorba kompetenčního modelu ředitele školy .....	39
4.2 Přípravná fáze.....	40
4.3 Fáze získávání dat.....	41

4.4 Sběr dat.....	54
4.5 Fáze analýzy a klasifikace .....	54
<b>5. Diskuze .....</b>	<b>58</b>
<b>6. Závěr.....</b>	<b>61</b>
<b>7. Seznam literatury a internetových zdrojů .....</b>	<b>63</b>
7.1 Seznam odborné literatury .....	63
7.2 Seznam internetových zdrojů .....	66
7.3 Seznam obrázků.....	67
7.4 Seznam tabulek a grafů.....	69

## 1. Úvod

K výběru tématu bakalářské práce s názvem „Manažer a jeho kompetence“ jsem se rozhodla z několika důvodů. Manažer je přítomen v každé organizaci, má na starost různý počet jiných lidí, které mají za úkol vést, motivovat, delegovat dohlížet na ně při vypracování zadaných úkolů, které vedou k naplnění stanovených cílů. Domnívám se tedy, že je důležité se zabývat tím, jaký by manažer měl být.

Na to, jaký manažer je, má vliv mnoho faktorů, které poté ovlivňují to, jak bude manažer se svými podřízenými komunikovat, jednat, jak je bude vést a motivovat. Záleží nejen na jeho osobnosti, ale také na jeho vlastnostech, charakteru, dovednostech a schopnostech. To vše se později odráží v tom, jakým způsobem jeho tým funguje a zdali funguje efektivně.

K tomu, aby člověk mohl vést tým pracovníků, je nutné mít určité předpoklady. Nemluvíme pouze o předpokladech osobnostních, ale i kompetenčních. Z tohoto důvodu je v bakalářské práci věnována pozornost především stylům řízení a manažerským kompetencím. Je zaměřena na to, jak identifikovat jednotlivé kompetence a jaký způsob řízení se nejlépe k daným kompetencím hodí.

Když pomineme fakt, že automatizace je v plném proudu, hlavním stavebním kamenem všech podniků jsou stále ještě zaměstnanci. Vlivem neustále rostoucího konkurenčního prostředí, bývá pro organizace značně složité najít pracovitě a loajální zaměstnance. Organizace by v první řadě měly mít dobře nastavenou firemní kulturu a politiku organizace, ke svým zaměstnancům by se měly chovat férově, umět je náležitě ocenit, a v neposlední řadě je svěřit pod vedení kompetentního člověka. Získání kvalitních lidí je pro organizace stěžejní, protože jsou pro ni novým zdrojem poznatků, metod, návodů a někdy také inspirací.

Bakalářská práce se zabývá osobností manažera, jako kompetenční osoby. Charakterizuje jeho schopnosti a vlastnosti, mapuje jeho klíčové kompetence v oblasti podnikového řízení a leadershipu, a následně se zabývá rozvojem jeho kompetencí.

Cílem bakalářské práce je sestavit kompetenční profil ředitele školy. Výzkumná část bude provedena metodou sběru dat a jejich následné analýzy. Data budou nejprve podrobně

prostudována a poté rozřazena do jednotlivých kategorií kompetencí, ze kterých bude následně sestaven kompetenční profil.

## 2. Manažer

### 2.1 Pojem manažer

Žádná organizace se neobejde bez vedoucích pracovníků, manažerů, kteří jsou zodpovědní za to, že má vše svůj řád, věci se udržují v pohybu - v rámci udržitelného růstu a celá organizace spěje k naplnění svých cílů. Manažeři rozdělují úkoly, vedou pracovníky, udávají krok firmy, vytváří řád, pravidla a hledí na jejich dodržování (Bedrnová, Nový, 2004, str. 269). Každý cíl se skládá z nespočtu menších kroků, činností či úkolů a právě manažeři jsou v organizacích od toho, aby na tyto procesy dohlédli a měli pod kontrolou všechny dílčí činnosti vedoucí k naplnění oněch cílů.

K pojmu manažer můžeme najít několik definic. Dle mého názoru je nejpřesnější výklad Michaela Armstronga, který manažera ve své publikaci *Management a leadership* definuje takto: „*Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou zodpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují*“ (Armstrong 2008, s. 38) Podobně o manažerovi smýšlejí i Blažek a Winkler, kteří uvádí, že: „*Manažeři jsou lidé, kteří se profesionálně a z titulu své funkce zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit a tuto činnosti provádějí s druhými nebo prostřednictvím druhých.*“ (1997, s. 5)

Dle Armstronga (1995, s. 17) „*Řídit znamená rozhodnout se, co dělat, a uskutečnit to pomocí efektivního využití zdrojů*“. Dle jeho názoru musí manažer v určité situaci činit důležitá rozhodnutí. Ta činí prostřednictvím lidí, které sám řídí. Lidé jsou tedy nejvzácnějším aktivem manažera. Dále dodává, že manažeři jsou zde od toho, aby performovali co nejlepší výsledky, což je možné jen tehdy, dokáží-li si s danou situací poradit. Dělá tak prostřednictvím lidí, které řídí. Nemůže se ale spoléhat jen na ostatní, proto využívá i své vlastní zdroje, především své odborné znalosti a zkušenosti, nejcennějším zdrojem je však čas.

### 2.2 Role manažera

Jelikož má manažer na starosti hned několik činností, nedá se jeho role definovat úplně jasně. Pokud bychom zmapovali den manažera, mohli bychom si udělat obrázek o tom, kolik aktivit

a povinností manažer denně má. Vycházíme-li na příklad z předpokladu, že se manažer v jeden den sejde s ředitelem personálního oddělení ve věci nábory nových pracovníků do týmu a poté řeší s marketingovým stratégem propagaci nejnovějšího projektu, vystřídá během této doby rolí hned několik. Což vyplývá mimo jiné i z tvrzení Armstronga (1995, s. 19).

Armstrong dále uvádí, že *„role je úloha, kterou lidé hrají při plnění svých povinností“* (Armstrong, 2008, s. 41). Roli manažera totiž nemůžeme definovat prostým popisem pracovního místa či jakýmsi seznamem úkolů a povinností, jenž má jedinec vykonávat v určité pracovní pozici. Zejména manažerské role bývají velmi proměnlivé, manažeři se musí přizpůsobovat stále novým podmínkám, a proto by toto tvrzení bylo nemyslitelné. Role spíše vyjadřuje, jakým způsobem se jedinec své pracovní náplně zhostí (Armstrong, 2008, s. 41).

Manažeři ve svých rolích konají činnosti a úkoly. Činnosti jsou obrazem jejich chování, obsahují to, co manažeři činí. Kdežto úkoly vyjadřují to, co se od manažerů požaduje či očekává. Je odpovědností manažera, že bude vykonáno to, co se vykonat má, proto musí plánovat dopředu, být neustále ve střehu, řešit vzniklé problémy a předcházet těm, které by mohly potenciálně vzniknout. *„Manažeři se zabývají programy, procesy, událostmi, možnostmi a důsledky. Dělají to prostřednictvím lidí, tak, že je vedou, ale do řízení programů, procesů a událostí musejí být zapojeni osobně.“* (Armstrong, 2008, s. 41). Manažeři musí řídit jak svojí práci, tak práci jiných lidí, svých kolegů a podřízených. I když větší část práce mohou delegovat na ostatní, pořád jim zůstávají úkony, které musí vypracovat pouze oni sami. Musí také zohlednit osobní možnosti svých zaměstnanců, jako jsou například jejich čas, dovednosti nebo míra odhodlání. *„To všechno musí být zapojeno nejen do řízení a motivování lidí, ale také do snahy porozumět situacím a záležitostem, do analýzy a definování problémů, rozhodování a podnikání kroků, ať už samostatně nebo prostřednictvím jiných lidí.“* (Armstrong, 2008, s. 41). Není to tak, že by všechna práce spočívala jen na samotných manažerech, jak již bylo několikrát zmíněno, ale mohou většinu úkonů delegovat na své spolupracovníky, potažmo jiné specialisty, od kterých se jim dostává rad a zpětné vazby, konečná analýza, učinění rozhodnutí či zahájení iniciativy ale spočívá na manažerech samotných. Manažer nikdy neví, co ho čeká, pracuje v nepředvídatelných, neustále měnících se podmínkách, reaguje na nejasné požadavky třetích stran. Jak Armstrong tedy připomíná, pohled na manažery jako na lidi, kteří s elegancí zabývají vyloženě jen manažerskými aktivitami jako je plánování, organizování a motivování, je zavádějící. (Armstrong, 2008, s. 42).

Role manažerů v organizaci jsou různé. Můžeme je posuzovat například z hlediska náročnosti jejich plnění. Košťan a Šuleř (2006, s. 9) hovoří o spektru dovedností, kterými manažeři musí disponovat, aby byli schopni efektivně plnit cíle, které jsou jejich organizaci vlastní. Přiznávají, že někteří manažeři svou roli zvládají lépe, někteří hůře a od toho se následně odvíjí jejich manažerská role, K tomuto názoru se přiklání i Bělohávek, který dělí manažery ve firmě dle toho, jaké je jejich postavení v organizaci. Jeho schéma si lze představit jako pyramidu sestávající se ze třech základních vrstev: *linioví manažeři, střední manažeři a vrcholoví manažeři*. (Bělohávek, 2001, s. 26)

**Linioví manažeři** jsou zastánci výkonného managementu firmy, kteří zpravidla vynikají v činnosti svých přímých podřízených, z čehož vyplývá i jejich náplň práce, tedy dohlížet na své podřízené, aby zodpovědně plnili své úkoly a případně jim pomoci s běžnými komplikacemi, které mohou vyskytnout. K liniovému manažerovi bychom mohli přiřadit anglický ekvivalent *supervisor*. Za liniového manažera bychom mohli označit například mistra v dílně.

**Střední manažeři** mají na starost práci liniových manažerů. Sem bychom mohli zařadit například manažery prodeje. Tato vrstva se ještě nepodílí na celkovém vedení organizace, ale snaží se samostatně naplnit její dílčí cíle.

**Top Manažer** se nachází na vrcholu pyramidy, z čehož také vyplývá, že je jich nejméně. Jejich cílem je naplňovat strategické cíle organizace a nesou tak odpovědnost za celý její vývoj. Jejich úkoly jsou náročné a různorodé, od základních manažerských činností jako je vedení nebo organizování lidí až po vytváření celých koncepcí pro chod organizace. Kvůli širokému rozsahu svých úkolů nedosahují vrcholoví manažeři takové míry specializace jako je tomu například manažerů liniových. Linioví manažer má jen omezený počet úkolů, které se často opakují, tím pádem je míra jeho specializace vysoká. (Bělohávek, 2001, s. 26)

Manažeři zajišťují správný chod útvarů či celých organizací. Z tohoto důvodu jsou jim udělovány určité pravomoci nad svými podřízenými. Zároveň jsou však také odpovědní za činnost a podané výsledky celého útvaru. Podle Armstronga můžeme prostřednictvím pravomocí dosáhnout toho, aby jiní lidé pracovali. Manažeři tak činí prostřednictvím osobního vlivu, který vede z jejich postavení v organizaci a jejich zkušeností a dovedností.



Manažeři jsou také zodpovědní i za řízení jiných zdrojů než lidských, a to za řízení financí, informací, znalostí a času (Armstrong, 2008, s. 38).

Manažeři tedy velkým dílem přispívají k chodu a výsledkům celé organizace jednak tím, že podněcují své podřízené, k vykonávání co nejlepších výsledků a jednak samozřejmě tím, že se sami snaží podat ten nejlepší výkon. Armstrong konkrétně uvádí několik příkladů toho, co dělají efektivně pracující manažeři:

- zajišťují správný chod práce,
- prostřednictvím vizionářského způsobu vedou tým lidí,
- efektivně hospodaří se zdroji, které jim byly přiděleny,
- dávají lidem a činnostem směr, takže každý pracovník ví, co se od něho očekává,
- vyžaduje-li to situace, jsou schopni iniciovat a řídit změnu za účelem zlepšení výkonu či výsledků celého útvaru,
- jsou schopni se rychle adaptovat na stále měnící se prostředí a reagovat na požadavky nového prostředí (Armstrong, 2008, s. 38).

### **2.3 Vlastnosti manažera**

Manažera bychom měli pozorovat v rámci všech aspektů, proto je žádoucí zkoumat také jeho vlastnosti, neboť právě z nich můžeme posléze sestavit charakter člověka a předvídat, jak se bude pravděpodobně v určité situaci chovat. Určité kvantum vlastností získá člověk narozením, tyto pak dále rozvíjí či potlačuje, dále má vlastnosti individuální, které závisí například na sociálním prostředí, kde člověk vyrůstal či ve kterém se během svého života pohyboval. Celkově nám mohou o manažerovi prozradit mnoho, můžeme z nich také vyvodit, jakým způsobem se manažer bude chovat ke svým spolupracovníkům, zejména ke svým podřízeným, v rámci interpersonálních vztahů.

Existuje mnoho názorů na to, jakými konkrétními vlastnostmi by měl manažer disponovat. Di Kamp (2000, s. 209) ve své publikaci *Manažer 21. století* sestavil seznam dvanácti vlastností, které by měl manažer ideálně mít:

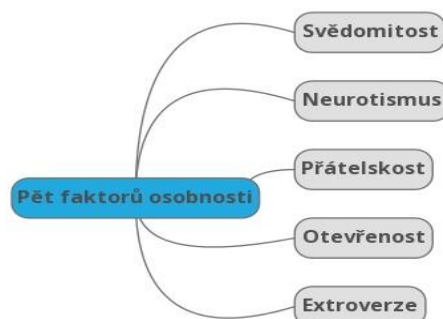
1. být vzorem pro ostatní,
2. znalost sama,
3. soustavně se vzdělávat,
4. pozitivně přijímat změny,
5. mít vizi,
6. plně si uvědomovat současnou realitu,
7. mít vysokou úroveň etiky a hodnot,
8. systematické myšlení,
9. umět správně komunikovat,
10. myslet pozitivně,
11. umět se nadchnout pro věc,
12. být opravdový.

Di Kampovu soustavu vlastností můžeme porovnat s Pedlarem, Burgyone a Boydelle (2013, s. 44), kteří ve své knize *A manager's guide to self-development* vymezují jedenáct vlastností, kterými by měl disponovat kvalitní manažer. Podle nich je důležitá znalost základních fakt, profesní vzdělání příslušné jejich oboru, být neustále ve střehu a vnímat nové události, analytické myšlení, rozhodnost a úsudek, společenské schopnosti, iniciativa, ekonomická odolnost, kreativita, bystrost, disponuje zkušenostmi a vědomostmi, znalost sama sebe.

Otázkou zůstává, jak nejlépe může manažer tyto zkušenosti získat, kde či od koho se je naučit. Jedním z názorů reportující, jak nejlépe manažer získá své klíčové dovednosti, je ten, že se sám učí od jiného úspěšného manažera, tento názor ale Armstrong (1995, s. 20) neuvádí jako jediný správný, protože by nemusel poznatky a zkušenosti správně interpretovat, navrhuje, aby manažer také přihlížel k odborné či seberozvojové literatuře, která mu pomůže k nabytí příslušných schopností.

Lojda se ve své publikaci *Manažerské dovednosti* dělí vlastnosti na tři skupiny. *Vztah k sobě samému*, kdy u manažera můžeme pozorovat sebejistotu, odvahu, ale i sebekritiku sebe sama. Můžeme z toho také poznat, zda člověk tíhne spíše ke skromnosti či velkorysosti, nebo jak rychle a jakým způsobem se dokáže rozhodovat. Další skupina, označená jako *vztah k lidem*, ze které můžeme pozorovat z chování člověka k ostatním lidem. Příkladem může být míra upřímnosti, zda se dokáže obětovat nebo jeho postavení ke konfliktu (zda konfliktní či nekonfliktní osobou). Dále se můžeme v pozorování jeho chování vůči jiným lidem zaměřit na otevřenost či důvěřivost k okolí. Další skupina - *Vztah k hodnotám ke světu*, ve které můžeme zpozorovat hodnoty, jež daný člověk uznává. Zde je potřeba si uvědomit, že každý člověk má jiné hodnoty, respektive jiný žebříček hodnot. A v neposlední řadě můžeme pozorovat jeho *vztah k práci*, tady můžeme lidi rozdělovat na osoby pracovitě, iniciativní či svědomité, se smyslem pro pracovní povinnosti, v opačném případě na lidi nespolehlivé, a dokonce i líné. (Lojda, 2011, s. 17)

Lojda také uvádí, že ideální vlastnosti manažera by se daly rozdělit do pěti faktorů dle následujícího obrázku.



Obr. 1: Pět faktorů osobnosti. (Vlastní tvorba dle Lojdy, 2011, s. 17)

## 2.4 Osobnost manažera

Každý člověk je jedinečnou osobností, ne ale všechny osobnosti se hodí na vykonávání pozice manažera. Je nasnadě, položit si otázku, jakou osobnost má tedy člověk mít, jestliže se uchází o post vedoucího pracovníka. Osobnost manažera je velice těžké definovat, rysy úspěšných manažerů se v leccems liší, každý vyniká v něčem jiném, každý je něčím specifický, každý působí na druhé lidi svým jedinečným způsobem. Jak můžeme vyvodit z názorů Armstronga a Lojdy, pro organizaci je zásadní a ve finále i dost těžké získat manažera, který by byl takovou osobností, k níž by podřízení vzhlíželi a měli k ní zdravý respekt. Z manažera by měla vyzařovat autorita, vyrovnanost a v neposlední řadě i přirozenost, neboť lidská psychika je citlivá a velice snadno odhalí přetvářku. Z čehož můžeme vyvodit, že manažerská pozice není vhodná pro každého. Autoři se shodují na tom, že kvalitních vedoucích pracovníků je málo a může být vskutku těžké najít kvalifikovaného manažera pro danou pozici. (Armstrong 1995, s. 20; Lojda 2011, s. 11- 18)

Podle Armstronga hraje osobnost manažera důležitou roli v tom, jak vykonává svou práci. Připouští, že způsob, jakým manažer vykonává řídicí funkci, je podmíněn typem jeho osobnosti, zároveň ale odmítá tvrzení, že manažerem se člověk rodí a ani studium a tvrdá práce na sebe samém mu nepomůže stát se úspěšným manažerem. Toto tvrzení podkládá faktem, že osobnost se sice skládá ze složek vrozených, ale mimo ně také ze složek získaných, ať už vlastní pílí nebo třeba výchovou (1995, s. 21).

Výzkumná práce uvedená v publikaci *Managers and Their Jobs* (Steward, 1988, s. 48) nám odhaluje několik osobnostních rysů, jež se ukázalo, že mají úspěšní manažeři společné. Jedná se o: Ochotu a vůli na sobě tvrdě pracovat, vytrvalost, odhodlanost, ochotu a vůli riskovat, houževnatost či schopnost vzbuzovat v lidech nadšení.

Lojda ve své publikaci *Manažerské dovednosti* (2011, s. 10 - 11) vymezuje tři skupiny kritérií, kterými by měl disponovat každý manažer či vedoucí pracovník.

1. **Jaký je člověk a jak se projevuje** – do této skupiny patří osobnostní rysy člověka, tedy jeho charakter, vlastnosti, chování či temperament. Většina věcí z této skupiny je člověku vrozená, to ale neznamená, že se na nich nedá pracovat či je do určité míry změnit.

2. **Co člověk umí** – sem řadí znalosti, kompetence a dovednosti, kterých člověk nabyt během života. Věci v této skupině jsou tedy plně v režii každého člověka.
3. **Kam člověk směřuje a co chce** – do této skupiny patří hlavně motivace člověka, která je hlavní hybnou silou k naplňování cílů člověka. Dále sem řadíme jeho potřeby, zájmy, životní postoje a hodnoty, které člověk promítá do všech svých aktivit.

## 2.5 Dovednosti manažera

Existuje celá škála dovedností, jimiž by měl manažer disponovat. Závisí zejména na oboru, v němž se manažer specializuje, výši jeho kompetencí a jiných faktorů. Dovednosti manažera se dají podle Katze rozdělit do tří skupin, tyto skupiny popisuje, jako nezbytné k výkonu práce manažera:

1. **Technické dovednosti** – manažer je schopen uplatňovat manažerské techniky, styly vedení, má potřebnou míru odbornosti.
2. **Lidské dovednosti** – schopnost efektivně u pracovat s lidmi, pracovat a vést tým lidí, kde se ideálně všichni cítí komfortně, kde každý ví, jaký úkol mu náleží a rozumí jeho zadání a v neposlední řadě tým, ve kterém pracovníci mohou svobodně vyjadřovat svůj názor.
3. **Koncepční dovednosti** – schopnost manažera představit si a rozpoznat jednotlivé složky, které se vzájemně ovlivňují. To znamená, nevidět věci jen jako celek, ale zejména si všimnout jeho jednotlivých částí a snažit se porozumět vzájemným vztahům mezi nimi. (Katz, 2009, s. 3-10)

Weihrich a Koontz uvádějí ještě čtvrtou dovednost, kterou by manažer měl mít, a tím jsou **Projekční dovednosti** – což jsou schopnosti manažera efektivně řešit problémy tak, aby byly přínosem pro danou organizaci. Manažer je schopen najít či vidět problém, ale i schopnost nalézt jeho efektivní řešení. (Weihrich a Koontz, 1993, s. 7)

Podle Folwarczné představují manažerské schopnosti jeho způsobilost manažera vykonávat určitou funkci a dosahovat určitou úroveň výkonu. Aby manažer mohl vykonávat tuto pozici, měl by mít i určité znalosti a dovednosti. Tyto znalosti můžeme definovat jako určitý soubor

informací a všeobecný přehled o dění na trhu práce a v oboru dané společnosti. „*Jedná se o informace o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, technologiích, struktuře, podnikové kultuře, manažerských koncepcích a metodách*“. (Folwarczná, 2010, s. 30)

### **2.5.1 Asertivita**

Alberti a Emmons (2004, s. 18) ve své publikaci *Umění stát si za svým* charakterizují asertivitu jako schopnost prosazovat názor, stanovisko nebo zájem, který je zpravidla odlišný od názoru komunikátorů, a činit tak bez narušování práv ostatních. Asertivitu chápou jako komunikační techniku, která dokáže jasně a srozumitelně vyjádřit myšlenky a postoje člověka.

Armstrong si s asertivitou spojuje schopnost vybojovat si vlastní pozici. Manažer věří v to, co dělá a působí sebejistě. Dále se domnívá, že asertivní chování manažerům umožňuje vhodným a pozitivním způsobem působit na lidi, zároveň ale zdůrazňuje, že je třeba klást důraz na to, aby manažer při používání asertivních technik nebyl agresivní a neporušoval práva ostatních lidí. Odpovědi na agresi jsou totiž dvě navzájem protichůdné reakce, může to být buď boj, nebo útěk. Boj v tomto případě znamená odpověď na agresi další agresi, která většinou k ničemu plodnému nevede. V případě útěku manažer ve svém komunikačním sokovi vyvolal nespokojenost, a tím si zřejmě zajistil, že daný člověk už s ním nebude chtít spolupracovat (1995, s. 28).

Zároveň se ale může stát, že sám manažer stane obětí agrese, v takovém případě Armstrong radí v žádném případě neodpovídat dalším agresivním chováním. Dle něj je žádoucí zachovat klid a poté se protistrany zeptat, co bylo oním spouštěčem agrese. Asertivní člověk agresivnímu vyjádří pochopení pro jeho názor, zároveň ale zopakuje názor svůj a vyjádří jasný nesoulad mezi oběma tvrzeními. V žádném případě tedy není na místě odpovídat na agresivní chování stejnou mincí, pokud agresor uvidí, že jeho chování u protistrany nevyvolává žádnou odezvu, se svým chováním přestane. Jestliže toto nepomůže, doporučuje Armstrong dát agresorovi najevo neochotu se s ním dále bavit, dokud lidově řečeno „nevychladne“. (1995, s. 28)

## 2.5.2 Schopnost manažera přizpůsobovat se změnám

Protože je stále co inovovat a vylepšovat, většina progresivních organizací se stále nachází v procesu změny. Řízení v podmínkách změn je jedna z nejtěžších věcí, se kterými si vedoucí pracovníci musí poradit, a od manažera se očekává, že těmto změnám nebude pouze přihlížet, nýbrž že bude její aktivní součástí, což koliduje s jeho schopnostmi si s každou změnou poradit a rychle se adaptovat na novou situaci.

*„Manažeři musí být schopni zavádět a zvládat změny a získat k tomu pro spolupráci své pracovní týmy”* (Armstrong, 1995, s. 37)

## 2.5.3 Management v podmínkách stresu

Manažer pracuje pod tlakem, v neustále měnícím se prostředí - chaosu, což je zpravidla velmi stresující a manažer se musí s těmito situacemi vyrovnat a musí umět efektivně fungovat i ve stresovém prostředí. Pro většinu manažerů je stres každodenní záležitostí nebo dokonce motivační hybnou silou. Stresová situace spustí vylučování adrenalinu, který buď může člověka nabudit, nebo naopak v něm vyvolat demotivační efekt. Armstrong (1995, s. 284) rozlišuje 4 druhy stresu:

*Časový stres*, který zapříčiňuje vědomí, že na určitý úkol máte jen vymezený čas. Spolu s vědomím, že máte těchto úkolů hned několik, se hladina stresu nebezpečně zvedá. Vzniká tak nekalý fenomén „*hořících termínů*”, kdy máte na daný úkol jen malý úsek vyměřeného času. Do časového stresu se může dostat manažer sám, zejména pokud neumí ovládat svůj time management, jindy je časový stres způsobem i určitým náročným úsekem na dané pozici (například uzávěrka v novinách).

Stres, který přijde, dříve než samotná stresová situace nastane, Armstrong nazývá *Předběžný stres*, podle něj je zde míra stresu malá a mnohdy nemá ani jasnou příčinu. Do této skupiny zařazuje i starosti.

*Situační stres* podle Armstronga nastává tehdy, cítí-li se být člověk ohrožen určitou situací, kterou sám nemá pod kontrolou.

Čtvrtý druh stresu, *kontaktní stres*, se týká výhradně styku s jinými lidmi. „*Je to úzkost vyvolaná budoucím jednáním s lidmi nebo skupinami lidí, které dotyčný člověk vnímá jako nepříjemné nebo nevypočitatelné.*”

Aby byl manažer schopen pracovat efektivně i ve stresových podmínkách, měl by pátrat zejména po jeho příčině, která může být individuální, každého manažera stresuje něco jiného. Mezi nejčastěji popsanými jsou: pracovní podmínky, pracovní přetížení, odpovědnost za podřízené, odpovědnost za výsledky, nejasnost vlastní role, vliv organizace či vztah s kolegy (Armstrong, 1995, s. 285)

#### **2.5.4 Manager a jeho time management**

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, time management, neboli schopnost zacházet efektivně s časem, je další schopnost, která by neměla manažerovi chybět. Je důležité si také uvědomit to, že manažer většinou neorganizuje jen svůj čas, ale i časy druhých, svých podřízených. Manažeři bývají často velmi časově vytížení a často se ocitají v nepříjemném časovém presu, proto je pro ně organizovat si svůj čas, potažmo čas druhých stěžejní, neboť čas je pro všechny vzácnou komoditou a manažer by měl vědět jak s ní co naložit co nejefektivněji. (Armstrong, 1995, s. 296 -298)

Podle Armstronga je stěžejní si nejprve uvědomit, jakým způsobem trávíme svůj čas, kolik času věnujeme té či oné aktivitě a poté zhodnotit, zda je toto uzpůsobení opravdu efektivní. Základní pomůckou manažera je diář, který mu pomůže si vhodně zorganizovat svůj čas. Armstrong však podotýká, že není dobré, si každý den naplánovat aktivity na celý den, nýbrž si nechat určité bloky volného času na řešení neočekávaných problémů. Time management jde ruku v ruce s plánováním a to jak dlouhodobějším, tak i tím krátkodobým. Manažerům se tedy doporučuje dělat si dle potřeb denní, týdenní či měsíční plány. Kde nestačí plány a diáře, může být lidský zdroj tím pravým řešením. Asistentka či sekretářka mohou být manažerovi nápomocny jak v organizování jeho času, tak v ulehčení od rutinních záležitostí (vyřízení pošty), manažer pak může využít svůj čas plně na řešení svých úkolů a nemusí se zabývat organizačními a rutinními záležitostmi, které ho obvykle jen zdržují od podání kvalitního výkonu. (Armstrong, 1995, s. 296 -298)



Z výše uvedených poznatků lze tvrdit, že manažer neplánuje čas jen sám pro sebe, nýbrž i pro druhé. Nese tedy odpovědnost za to, že tento zdroj bude využit smysluplně. Manažer by měl vědět, které úkony musí vyřešit sám a jakou práci je může delegovat na své podřízené. Aby dosáhl ještě větší časové efektivity, měl by při delegování práce na podřízené přesně rozhodnout, kdo jaký úkon bude dělat a nejlépe i do kdy ho má splnit. Dále Armstrong naráží na tzv. *politiku otevřených dveří*, což znamená, že máte kdykoliv čas na to, diskutovat se svými podřízenými. Armstrong ji kritizuje kvůli její časové náročnosti, doporučuje si na podřízené stanovit přesný čas, například domluvit si schůzku. (Armstrong, 1995, s. 298)

### **2.5.5 Schopnost strategického myšlení**

Schopnost strategicky přemýšlet znamená vědomě formulovat a určovat směr, kterým by se organizace měla dlouhodobě ubírat, definovat cíl a označit cestu, jak k němu dojít. Manažeři by měli být schopni hledět do vzdálenější budoucnosti, zabývat se širšími problémy spojenými s chodem podniku a plně si uvědomovat fakt, že činnost celé organizace může mít důsledky pro její budoucí vývoj. Manažeři mají tedy z dlouhodobého hlediska široký pohled na to, kam celá organizace míří a jsou si vědomi svého údělu za míry odpovědnosti, jež nesou, zejména při rozdělování zdrojů mezi jednotlivé příležitosti. Tyto příležitosti přispějí k uskutečnění celé strategie a významně zvýší míru výsledků dosažených celou organizací. (Armstrong, 1995, s. 170 - 172)

### **2.5.6 Koordinace**

Armstrong definuje koordinaci jako *sjednocení úsilí*. Podle něj není koordinace jen jednou z dovedností či schopností manažera, nýbrž komplexem souborem dílčích operací, které vedou k žádoucímu výsledku. Úkolem manažera je mimo jiné i zdárně synchronizovat řadu činností dle aktuálních potřeb. Prvním předpokladem ke zdárné koordinaci je podle Armstronga spolupráce lidí, pracovníků podílejících se na daném úkonu nebo činnosti. V koordinačních schopnostech je prostor i pro uplatnění jiných schopností manažera jako vůdcovské dovednosti či schopnost postavit a vést tým. Alfa omegou celé koordinace je komunikace, neboť právě ta je klíčem k pochopení dané činnosti všemi členy týmu a vede tak ke zdárnému cíli. Při koordinaci práce je třeba také věnovat pozornost plánování a organizaci práce. Manažer s vyvinutou koordinační schopností se připravuje k úkonu systematicky a s dostatečným předstihem, celý úkol si rozdělí na několik po sobě jdoucích úkonů a určí si

priority celé činnosti. Tyto dílčí činnosti pak rozdělí mezi členy týmu podle jejich schopností a kvalifikace.

## 2.6 Manažer a řízení

Armstrong ve své knize uvádí, že procesy řízení byly definovány již klasickým teoretikem řízení Henri Fayolem, který je dělil následovně:

1. *Plánování* znamená rozhodování o tom, jakou cestu si zvolit, abychom dospěli k žádoucímu výsledku.
2. V procesu *organizování* si člověk musí stanovit nejvhodnější způsob organizace a práce se zdroji, to vše za účelem dosažení cíle.
3. *Motivování* se rozumí uplatňování vedení za účelem podněcování lidí k tomu, aby bez problémů spolupracovali v týmu a odváděli uspokojivé výkony.
4. Proces *kontrolování* znamená sledování a měření pokroku. Ten se pak porovnává s původním plánem a v případě potřeby dochází k podnikání kroků vedoucích k nápravě. (Armstrong, 2008, s. 17)

Podle Koontze jsou procesy definovány následovně:

1. V procesu *plánování* probíhá vytyčování cílů a strategií za účelem jejich dosažení.
2. *Organizování* představuje proces přiřazování práce k jednotlivým zdrojům.
3. Probíhá proces výběru pracovníků a jejich rozmístování na dané pozice z účelem plnění určitých úkolů.
4. V procesu *vedení* je stěžejní práce s lidmi a potřebná motivace k výkonu sebe i ostatních.
5. Závěrečné zhodnocení práce a posouzení získaných výsledků probíhá v procesu *kontrola*. (Koontz, 1998, s. 28)

## 2.6.1 Styly řízení

Podle Armstronga musí manažeři plnit tři základní role (definovat úkol, plnit úkoly, udržovat efektivní vztahy), aby vůbec mohli někoho řídit. Manažer musí být schopen svým lidem přesně sdělit, co se od nich v rámci jednotlivých úkolů očekává a případně jim vysvětlit, případné nejasnosti. Dále musí dohlížet na to, zda jsou úkoly plněny tak, jak je žádoucí. Manažer musí být schopen jednotlivé lidi vést tak, aby se naplnily stanovené cíle. Jestliže se z nějakého důvodu nedaří cíle splnit, může docházet k frustraci a celkovému narušení vztahů v týmu. Zejména vztahy v týmu či skupině jsou efektivní pouze tehdy, pokud přispívají ke splnění úkolů. Tyto vztahy můžeme rozdělit na vztahy týkající se celého týmu a vztahy týkající se jednotlivců a zejména toho, jak jsou daní jedinci motivováni. (Armstrong, 2008, s. 28)

Manažeři ve věci jednání se svým personálem uplatňují různé postupy. Styl řízení tedy označuje právě ten přístup, jaký manažer při řízení používá. Armstrong a Barták uvádějí několik stylů řízení.

Jan Barták uvádí, že: „*Charismatický styl řízení je uplatňován skrze charismatického vedoucího pracovníka, leadera. Ten umí vhodně kombinovat rozumové apely s těmi emocionálními, a to v zájmu dosažení motivace zaměstnanců a jejich spontánní participace na záměrech organizace*“. (Barták, 2011, s. 18) Armstrong o tomto stylu vedení říká, že tito manažeři, spoléhají hlavně na kouzlo své osobnosti, na svou auru. Manažer, který používá tento styl vedení, se vyznačuje vizionářstvím, je zaměřený na úspěch, spoléhá hlavně na své znalosti a své know how.

Jako druhý styl vedení uvádí Barták *Autokratický styl řízení*, kdy manažer využívá svého postavení a řídí svou skupinu pracovníků. Jde tedy o sílu, která vychází hlavně od manažera, který sám rozhoduje a používá autoritu k dosažení cílů, pracovních úkolů i kontroly. (Barták, 2011, s. 18). Armstrong tuto kategorii pojmenoval *Autokratický/demokratický styl* a uvádí, že „*Autokratičtí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení k tomu, aby přinutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratičtí lídři povzbuzují lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování a angažovali se v něm*“. (Armstrong, 2008, s. 29)

Tyto dva styly řízení (autokratický a demokratický) Barták ještě doplňuje stylem *Byrokratickým*. Tento styl se využívá zejména ve funkčních modelech řízení, například ve státní správě, kde řízení podléhá příslušnému příkazu, normě, nařízení.

Armstrong dále přidává ještě dvě skupiny stylů řízení – *Umožňovatel / kontrolor* a *Transakční/transformační*. Uvádí, že: „*Umožňovatelé či usnadňovatelé inspirují lidi svou vizí budoucnosti a podporují je při plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět druhým. Transakční lídři nabízejí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu. Transformační lídři motivují lidi k tomu, aby usilovali o náročnější cíle.*“ (Armstrong 2008, s. 29)

## **2.6.2 Přístupy k řízení**

Armstrong se ve své knize *Management a leadership* zabývá pojmy delegování, koučování, zpětné vazby, motivování, vytváření sítí a ovlivňování a dále rozebírá autoritu a moc. Jelikož se bude tato práce otázkou manažerské autority ještě zabývat v kapitole kompetence, budou nyní mezi styly řízení popisovány delegování, motivování lidí, koučování a podávání zpětné vazby. (Armstrong, 2008, s. 66 - 73).

### **2.6.2.1 Delegování**

Podle Armstronga nemůže jeden člověk zvládnout všechny úkoly sám, a proto je důležité delegovat určitý podíl práce lidem, kteří jsou vhodnější pro dosažení požadovaného úkolu (například z hlediska kompetencí). Armstrong uvádí, že: „*K delegování dochází, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkoly, za něž jsou celkově odpovědni jejich manažeři, ale které manažeři z řady důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat sami*“ (Armstrong, 2008, s. 66). Místo toho, aby práci vykonal pouze jeden člověk, jsou úkoly rozděleny mezi několik kompetentních lidí, a tudíž bude celková doba vyhotovení úkolů rychlejší a zvyšuje se zpravidla také efektivita práce. Jeden člověk také nemůže disponovat znalostmi či dovednostmi ze všech oblastí nutných k vykonání dané činnosti, z tohoto důvodu je také delegování dobrým manažerským řešením (Armstrong, 2008, s. 66).

Na první pohled se může zdát, že je delegování jednoduché, že jde jen o to vhodně rozdělit úkoly mezi kompetentní zaměstnance a poté jen dohlédnout na to, zda a jak jsou prováděny a

ujistit se, že budou zdárně dokončeny. Ve skutečnosti, jak vyplývá mimo jiné z tvrzení Bělohlávka, jde však o velmi náročný úkol. Manažer musí být schopen vhodně rozdělit úkoly mezi své zaměstnance tak, aby všichni pochopili, co je náplní jejich úkolu a jak mají postupovat. Armstrong i Bělohlávek zdůrazňují také rovnováhu při delegování, nesmí dojít k přílišné či nedostatečné delegaci kompetencí a také přehnané nebo nedostatečné kontrole na pracovní úkoly (Armstrong, 2008, s. 67), (Bělohlávek, 2000, s. 67).

Bělohlávek uvádí ve své knize *Jak řídit a vést lidi* výhody delegování:

1. Delegování s sebou přináší úsporu času - tím, že manažer deleguje určité úkoly na své podřízené, může se sám věnovat jiným činnostem.
2. Manažeři se tak zbavují méně důležitých činností.
3. Tím, že manažer deleguje činnost, kterou má sám již osvojenou, dochází k rozvoji kompetencí jednotlivých delegovaných pracovníků, což je v konečném důsledku přínosem jak pro něj a manažera, tak pro samotnou organizaci.
4. Při delegování dochází k testování schopností a dovedností pracovníků, což napomáhá jejich případnému kariéernímu růstu.
5. Někteří pracovníci jsou motivováni k plnění obtížnějších úkolů, neboť jim mají potřebu uznání a seberealizace, kterou jim tyto úkoly mohou přinést. (Bělohlávek, 2000, s. 75)

### **2.6.2.2 Motivování lidí**

Armstrong definuje motivování lidí takto: „*Motivování lidí je vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli. Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají splnění těchto cílů. Takoví lidé mohou být vnitřně motivováni, motivovaní sami ze sebe, a pokud to znamená, že chtějí jít ve správném směru k dosažení toho, čeho mají dosáhnout, pak je to nejlepší volba motivace*“. (Armstrong, 2008, s. 70)

Armstrong dodává, že když jsou pracovníci motivovaní, dosahují nejen svých cílů, ale také dosahují stanovených cílů celé organizace, čímž přispívají k celkové efektivitě práce dané organizace a zvyšování její úrovně. Organizace proto musí mít jasně stanovené cíle, které jsou dosažitelné, protože při dlouhodobějším nedosahování nereálných cílů dochází k frustraci a celkové demotivaci zaměstnanců. Důležitá je také zpětná vazba zaměstnancům, kterou se budu v této kapitole také zabývat. (Armstrong, 2008, s. 70)

### **2.6.2.3 Koučování**

Dalším přístupem k řízení podle Armstronga je koučování, jehož hlavní záměr je růst výkonnosti. U koučování je stěžejní osobní přístup, jehož prostřednictvím pomáhá kouč jednotlivci nebo skupině při dosahování osobních a pracovních cílů. V organizacích se koučování využívá zejména k řízení výkonu. Koučování je nástrojem k napomáhání pracovníkům uvědomit si, jakým způsobem pracují, jak je jejich přístup k práci efektivní a v neposlední řadě jim také pomáhá odhalit aspekty své práce, jež jsou stále třeba zlepšovat či kompetence, které je potřeba k vykonávání dané práce získat. Hlavním úkolem a posláním kouče je pomáhat lidem, není třeba a také není efektivní jim pouze sdělovat návodné kroky k dosažení cíle. Koučink je efektivní právě tehdy, když pomáhá lidem si na jednotlivé kroky přijít sám, - přijít na to, co zlepšit, zefektivnit a co se naučit. Koučink může být prováděn jak manažery, tak specializovanými kouči. (Armstrong, 2008, s. 73)

### **2.6.2.4 Podávání zpětné vazby**

Důležitým bodem celého procesu řízení je podávání zpětné vazby, a to hlavně z toho důvodu, aby pracovníci věděli, jak pracují, zda dělají všechny kroky správně a jak je jejich práce efektivní. *„Cílem zpětné vazby je poskytovat lidem informaci, která jim umožní pochopit, jak pracovali a jak efektivní bylo jejich chování. Zpětná vazby by měla zlepšovat toto pochopení tak, aby bylo možné podniknout odpovídající kroky. Mohou to být nápravné kroky (...)*“ (Armstrong, 2008. s. 71).

### 3. Kompetence

#### 3.1 Pojem kompetence

Pojem *kompetence* nemá jednoznačné vysvětlení, můžeme ho chápat několika způsoby. Jednak můžeme pojem *kompetence* chápat jako potenciál kvalifikovaného člověka disponovat takovými schopnostmi, že může vykonávat určitou práci nebo činnost či řídit jiné lidi, případně i negativně, tedy že manažer není dostatečně kompetentní, potažmo nemá dostatek pravomocí pro to, aby byl schopen vést jiné lidi či vykonávat další požadované činnosti. Dále lze kompetence chápat jako pravomoc, udělená manažerovi autoritou. Tímto aktem se manažer stává taktéž autoritou, což také s sebou přináší jistá práva a povinnosti. (Barták, s.134 -139)

Janišová a Křivánek kompetence definují jako *Klíčové chování potřebné pro excelentní výkon v určité roli, do něhož se promítá znalost, dovednost a postoj či osobnost či jedince.* (2013, s. 189). Podobně kompetence popisuje i Lojda, který uvádí: *Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.* (Lojda, 2011, s. 20) Z čehož vyplývá, že chápe kompetence nejen jako schopnosti manažera kvalifikovaně vykonávat danou činnost, ale klade důraz i na zdárný time management, celkovou kvalitu jeho práce a schopnost flexibilně jednat v závislosti na tom, jak se mění okolní podmínky. Dále uvádí, že za předpokladu, člověk tyto schopnosti má, dá se u něj předpokládat, že bez velkých obtíží zvládne zadané úkoly a zadavatel se na něj může v nejrůznějších věcech a situacích spolehnout. Lojda (2011, s. 20) Mezi základní manažerské kompetence řadí:

- schopnost samostatně se rozhodovat,
- schopnost dotáhnout věci do konce,
- schopnost reagovat na proměňující se podmínky,
- schopnost stále se zdokonalovat a učit,
- flexibilitu,

- schopnost inovativně řešit zadané úkoly.

Všechny tyto kompetence vyzdvihují vnitřní kvality člověka, tedy ty které jsou výsledkem jeho osobnostního rozvoje, nikoli které jsou znatelné jen navenek. Tyto vnitřní kvality pak daného člověka předurčují k podání uspokojivého výkonu.

Naopak Hroník ve své publikaci *Rozvoj vzdělávání pracovníků* charakterizuje kompetence jako *trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který umožňuje a podporuje dosažení cíle* (2007, s. 61). Z toho vyplývá, že kompetence nevnímá pouze jako jakési dovednosti, nýbrž jako propojení všech aspektů, které zaručují efektivní výkon. Člověk, manažer samozřejmě může disponovat několika kompetencemi, z nich můžeme například vyzorovat, jakým způsobem dosahuje svých výsledků. Hroník udává vztah mezi způsobem práce a výkonem prostřednictvím kompetencí. Měřitelný výkon udávají podle něj čísla - výsledky pracovníci práce nebo činnosti. Analyzujeme tedy způsob práce, díky kterým dosahuje výsledků – čísel.

Veteška a Tureckiová chápou kompetence, nikoliv jako stav, ale jako schopnost člověka měnit se a přizpůsobovat se okolním podmínkám. V praxi to znamená, že je jedinec ochotný se stále učit novým věcem, zdokonalovat svůj potenciál a zdokonalovat tím způsobilost pro danou pracovní pozici. Tento potenciál, pokud je řádně rozvíjen, se pro něj stane konkurenční výhodou, která je žádoucí při kariérním postupu a klíčem k úspěchu v dnešním globalizovaném světě. Pokud se na kompetence podíváme z pohledu organizace, kompetenční pracovníci jsou pro ni zdrojem tvořivosti či inovací (Veteška, Tureckiová, 2008, s.80).

Kompetence provází zaměstnance po celou dobu jeho pracovního života. Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 192) se přichází k jejich měření, ověřování či zaznamenávání nějakým způsobem zejména v pěti momentech pracovního cyklu člověka. Prvotní zájem o kompetence člověka jsou při jeho přijímání do firmy či organizace, kdy se zjišťuje, zda má pracovník kompetence potřebné pro vykonávání dané pozice, případně jaké kompetence je potřeba získat či posílit. V mnoha organizacích se také dělá takzvané roční zhodnocení, jejímž účelem je celkové zhodnocení výkonu zaměstnance na určité pozici. Situace, kdy se ve velké míře nahlíží na kompetence, nastává, když se uvažuje o profesním povýšení či kariérním postupu dané osoby, neboť zde již musí prokázat, že disponuje úrovní manažerských schopností. Požadavek pro ovládnutí jednotlivých manažerských kompetencí se



liší s pozicí v organizaci z hlediska náročnosti vykonávání činností a mírou odpovědnosti s ní spojenou.

### 3.1.1 Znaký kompetencí

Ačkoliv můžeme popsat bezpočet druhů kompetencí, zdá se, že mají všechny kompetence určité aspekty, které můžeme sledovat u všech. Veteška, který ve své publikaci *Kompetence ve vzdělávání dospělých* vychází z Tremblaye, uvádí tři základní charakteristické znaky kompetencí:

1. *Kontextualizace* – kompetence je zasazena do určitého prostředí nebo konkrétní situace. Kompetence vznikly na základě dříve získaných znalostí a zkušeností a jsou tak reakcí na potřeby ostatních účastníků daného prostředí či situace.
2. *Multidimenzionalita* – kompetence se vytváří na základě mnoha různých zdrojů, těmi mohou být informace, dříve získané a příbuzné kompetencím, postoje, představy atd. Jakmile dojde k získání kompetence, předpokládá se, že s ní bude efektivně zacházeno, zejména tím, že se bude projevovat v lidském chování - propojí se s dimenzí lidského chování.
3. *Potenciál pro akci a rozvoj* – kompetence jsou založeny na vymezeném rámci výstupních kategorií, jako například dovedností nebo obecně účinného konání. Kompetence získáváme a dále rozvíjíme v kontinuálních celoživotních procesech vzdělávání a učení. (Veteška, 2010, s. 19)

### 3.2 Dělení manažerských kompetencí

Dle Prokopenka a Kubra lze soudit, že se manažerské kompetence dělí do následujících kategorií: (1996, s. 23 - 25)

- soubor znalostí - nabyté a v paměti uchované znalosti o určitých jevech a pochopení jejich vzájemných vztahů a souvislostí,
- povahové rysy - konkrétně takové povahové rysy, které jsou žádoucí pro daný typ práce, neboť určují reakce člověka v jednotlivých situacích,

- postoje,
- dovednosti,
- zkušenosti,
- technické kompetence,
- kompetence jednání s lidmi.

Je však více způsobů jak můžeme kompetence dělit. Dalším kritériem pro jejich rozlišování vychází z podstaty jednotlivých profesí v dané firmě či organizaci. Ke každé pracovní pozici je přiděleno pensum kompetencí, které by měl pracovník ideálně mít pro efektivní výkon v rámci pracovní činnosti. Janišová a Křivánek (2013, s. 189) je dělí do tří skupin:

- *Osobnostní kompetence*, které vychází z chování člověka a jeho osobnostních rysů a návyků. Osobními kompetencemi se také rozumí postoj k práci a způsob jejího vykonávání, např. systém pro systematicčnost.
- *Průřezové odborné kompetence* jsou preferovány na pozicích s různým zaměřením. Obecně na ně můžeme nahlížet jako na nespecifikované dovednosti, které mohou být někde přímo vyžadovány, jinde nemusí být přímo nutné, nicméně jsou brány jako benefit.
- *Specifické odborné* jsou takové kompetence, které jsou vyžadovány při vykonávání zvláštního druhu profese.

Naopak Bartoňková uvádí dělení kompetencí následovně:

1. *Individuální kompetence* – označují znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují odlišující špičkové pracovníky těch průměrných. Těmito kompetencemi může disponovat v různé míře úplně každý. To jak je daná kompetence vyvinutá záleží na několika faktorech, především na samotné motivaci pracovníka, ale i na charakteru firemní kultury, kvalitního vedení či na dobře a jasně postaveném strategickém rámci firmy.

2. *Organizační kompetence* – jsou naprosto stěžejní složkou všech organizačních systémů každého odvětví. Můžeme sem řadit kompetence jako plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací nebo řízení rizik.
3. *Klíčové kompetence* – ty, vytvářejí konkurenční výhodu, neboť odlišují danou organizaci od svých konkurentů. Klíčovými kompetence se v jednotlivých firmách liší. (Bartoňková, 2010, s. 89)

Palán navazuje na klíčové kompetence a dělí je do pěti kategorií:

1. *Odborné kompetence* slouží k provádění specifické činnosti. Tyto kompetence můžeme získat odborným vzděláváním v rámci výcviku na pracovišti.
2. *Vlastní odpovědnost* popisuje participativní kompetence, které mají podporovat samostatně řízené učení, odpovědný výkon práce, schopnost rozhodovat a přijímat odpovědnost.
3. *Schopnost týmové spolupráce* – řadí do sociálních kompetencí a ty zahrnují schopnost sociálního jednání a práce, spolupráce, schopnost komunikace a práce v týmu.
4. *Systémová neboli metodická* kompetence zahrnuje chápání souvislostí mezi příčinou a následkem, schopnost organizování projektů a pracovních úkolů, okrajově také schopnost řízení.
5. *Kompetence k reflexivitě* má podněcovat člověka k tomu, aby kriticky zkoumal svou práci, pokoušel ji inovovat, a tím zvýšit její kvalitu. Zjednodušeně řečeno, reflektovat sebe a své výkony. (Palán, 2002, s. 95)

### **3.3 Identifikace kompetencí**

Identifikace kompetencí patří při k nejdůležitějším krokům a jejím cílem poznání a pochopení daných kompetencí, zejména pro, abychom pochopili, jaké chování stojí za celkovou úspěšností pracovníka ve firmě. Tento proces je účinný také za předpokladu, chceme-li zaměstnancům zajistit cílené vzdělávací a rozvojové programy, a tím maximalizovat možnost, že na danou pozici bude vybrán kompetenční pracovník, který má nejlepší předpoklady pro to

vykonávat co nejefektivněji činnost, jež se od něj očekává. Identifikace kompetencí slouží také v případě povyšování pracovníků nebo při určování kompetenčních standard dané organizace. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 46 -57)

Kubeš, Spillerová a Kurnický také popisují proces identifikace kompetencí. Obsahuje tyto etapy:

1. *Přípravná fáze.* První fáze celého procesu, kdy je naším cílem identifikovat pracovní pozice, kterou chceme obsadit, získat informace o cílech, kritických faktorech, strategických záměrech organizace a také porozumět organizační struktuře firmy.
2. *Fáze získávání dat.* Kubeš uvádí šest technik k získávání dat: rozhovor, metodika kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí a přímé pozorování. Každá technika se hodí pro jiný druh projektu, jako efektivní řešení se podle Kubeše jeví kombinace několika technik.
3. *Fáze analýzy a klasifikace informací.* V této fázi dochází ke zpracovávání nasbíraných dat a záznamů, výsledkem by měl celistvý seznam kompetencí.
4. *Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.* Při této fázi Kubeš klade důraz zejména na důkladné rozpracování dané kompetence a to tak, aby co nejlépe vystihovala chování, které ji provádí.
5. *Ověření a validace vzniklého modelu.* Konečná fáze celého procesu, kdy si ověříme postup celého procesu. (Kubeš, 2004, s. 46)

### **3.4 Řízení podle kompetencí**

Řízení má zpravidla na starosti kompetentní manažer, který také musí být příkladem pro ostatní, zejména pro své podřízené pracovníky. Podle Woodruffe existují tři předpoklady pro to, aby byl člověk sto úspěšně splnit svěřený úkol nebo činnost na vynikající úrovni:

- Člověk disponuje vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které ke splnění úkolu, činnosti či cílů potřebuje.

- Je motivovaný k tomu, vynaložit svou energii na to, aby použil všechny svoje vlastnosti, dovednosti atd. k dosažení svého cíle.
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít. (Woodruffe, 1992, s. 17)

### 3.5 Rozvoj manažerských kompetencí

Podle Vetešky a Tureckiové zejména poslední dobou spěje k názoru, že manažerské kompetence nemají hranice, což ve své knize *Kompetence ve vzdělávání* nazývají univerzální škálou dovedností. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 80)

Kompetence manažerů se dají rozvíjet nejrůznějšími způsoby, například Kubeš uvádí rozvojové tréninky jako nejefektivnějším způsobem rozvoje kompetencí. V jedné tréninkové skupině je zpravidla 8-15 účastníků. Skupina je akorát tak velká, aby mohla účastníkům poskytnout rozvoj základních manažerských kompetencí a to prostřednictvím různých tréninkových aktivit jako jsou individuální a skupinová cvičení, simulace z prostředí firmy, případové studie, hraní rolí, testy a dotazníky, prezentace a individuální akční plány s kontrolními body. (Kubeš, 2004, s. 117)

Palán taktéž sdílí kladný postoj k rozvoji manažerských kompetencí, ale zdůrazňuje především to, že je důležité věnovat pozornost sledu vzdělávacích akcí (například podle úrovně zvládnutí kompetence) a také věnovat náležitou dobu přípravě vzdělávací akce, aby byla opravdu co nejefektivnější. Zmiňuje analýzu potřeb organizace i jednotlivců, formulování cílů, zpracování návrhu vzdělávacího programu (analýza účastníků, vypracování učebních osnov jednotlivých akcí, výběr forem, metod a prostředků, časový rozvrh, finanční rozpočet, výběr lektorů, prezentace a obhájení návrhu programu u zadavatele), realizaci vzdělávacích aktivit jako plánování, příprava a organizace jednotlivých akcí, a vlastní realizace. Poslední fází by měla být kontrola a celkové hodnocení projektu. (Palán, 2002, s. 235)

Vodák říká o rozvoji manažerských kompetencí toto: „*Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být harmonogram, obsah (téma), použité metody a pomůcky*“ (Vodák, 2007, s. 84).

## 3.6 Kompetenční model

V dnešním konkurenčním světě hrají schopnosti a dovednosti pracovníků klíčovou roli v rámci úspěchu. Protože konkurence je opravdu velká, firmy se v posledních letech soustředí zejména to, aby rozpoznaly, jaké jsou charakteristiky pracovníků, kteří podávají v rámci svého zaměstnání vysoký výkon. K tomu nám může posloužit kompetenční model.

### 3.6.1 Tvorba kompetenčního modelu

K tvorbě kompetenčního modelu přistoupíme, budeme-li chtít obsadit určitou pozici vhodným člověkem, který bude nejvhodněji splňovat předpoklady pro danou pozici. Kompetenční profil je soupis požadovaných či ideálních znalostí a dovedností pro určitou pozici. Organizace k tvorbě kompetenčního profilu mohou přistoupit v několika situacích. V první řadě může tvorba kompetenčního profilu významně usnadnit organizaci nábor nových pracovníků. Nicméně, to není jediné jeho využití, kompetenčním profilem lze také prověřit již existující pozice v organizaci, a tudíž odhalit případné nedostatky či kompetenční deficity pracovníků<sup>1</sup>. Když se na tuto problematiku podíváme z jiného úhlu pohledu - očima zaměstnance / pracovníka, zjistíme, že je pro něj zmapování kompetencí pro danou pozici také přínosem. Nejenže může sám zhodnotit, zda se pro danou práci hodí či nikoliv, ale tím, že rozkryje jeho kompetence, mu také může pomoci s přesunem na jinou, vhodnější pozici či zajistit nastartování kariéry a jejího růstu v úplně novém odvětví (Janišová, Křivánek, 2013, s. 189).

Janišová a Křivánek se přiklánějí k názoru, že kompetenční profily mají celou škálu využití a že zaměstnance v podstatě provádějí celým pracovním cyklem. Jak již bylo zmíněno, poprvé se může člověk s kompetenčním profilem potkat, když se uchází o pracovní pozici, v takovém případě se zkoumá, zda má pro tu danou pozici potřebné kompetence, případně které kompetence nemá a je potřeba je získat či rozvinout. Dále se většinou k sestavování kompetenčního profilu přistupuje při ročním hodnocení pracovníka, v tomto případě má zkoumat jeho výkon na dané pozici a případně to, které jeho kompetence je třeba dále rozvíjet. V případě, že firma či organizace uvažuje o povýšení zaměstnance, přistupuje

---

<sup>1</sup>Deficitem se rozumí rozdíl mezi požadovanými kompetencemi související s pozicí konkrétního pracovníka a skutečnými dovednostmi a schopnostmi, kterými daný pracovník ve skutečnosti disponuje.

obvykle taktéž k sestavení jeho kompetenční profilu. V tomto případě, pokud se tedy jedná o povýšení na vedoucí pozici, by měl disponovat alespoň nižšími manažerskými kompetencemi. Kompetenční profil se využívá samozřejmě také pro účely nástupnictví, v tomto případě musí daný člověk vykazovat vysokou komplexní úroveň manažerských dovedností. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 191)

Jestliže se firma rozhodne k tvorbě kompetenčního profilu, začíná sestavením takzvaného kompetenčního katalogu, který obvykle ho spravuje jeden člověk. V katalogu kompetencí jsou jednotlivé položky rozděleny podle náročnosti a přiřazené k jednotlivým pracovním rolím. Jednotlivé kompetence v katalogu vyjmenovány a každá je náležitě popsána z hlediska toho, jaké známky by měl člověk disponující touto kompetencí vykazovat, jednoduše, co se danou kompetencí v praxi rozumí. Není vůbec vyloučeno, že se se kompetence u různých rolí budou dublovat, je ale třeba rozlišovat jejich úroveň. Pro určitou roli potřebujeme určitou kompetenci, pro roli jinou ji nejspíše potřebujeme také, ale ve větší či menší míře. Pro snadnější rozlišení a následné pojmenování těchto úrovní se v rámci kompetenčních profilů používají škály. U škály určité kompetence jsou většinou popisovány tzv. *krajní body*. Krajní body mohou být pozitivní i negativní. Pozitivní krajní bod vyjadřují, jaké konkrétní kompetenční znaky by měl vykazovat člověk disponující danou kompetencí. Pozitivní krajní body tedy můžeme chápat jako takové ideály zvládnutí dané kompetence. Negativní krajní body stojí na druhé straně škály a naopak popisují scénář naprostého nezvládnutí oné kompetence (Janišová, Křivánek, 2013, s. 190 - 192). Mezi jeden z nejjednodušších příkladů škály kompetenčních úrovní lze zařadit *Five stage model of adult skills acquisition* od Stuarda Draeyfuse (2004, s. 177), který úrovně kompetencí rozdělil dle míry jejich osvojení do pěti stupňů:

1. stupeň představuje nejzákladnější zvládnutí dané kompetence a Stuart ho označuje *Novice*, neboli úplný začátečník. Má osvojená nejzákladnější pravidla dané kompetence, jimiž se dokáže řídit.
2. stupeň nese označení *advanced beginner*. Člověk nesoucí tuto úroveň kompetence je začíná chápat souvislosti v daném kompetenční oblasti, což mu také přináší jistou míru sebejistoty a nadhledu.

3. stupeň označuje již kompetentního člověka pro výkon dané role či úkolu. Úroveň *competent* představuje člověka znalého na úrovni své kompetenční oblasti, s jistým penzem zkušeností, který je schopný systematicky a rutinně vykonávat úkoly v rámci své kompetence.
4. stupeň *Proficiency* se používá pro úroveň zvládnutí kompetence, kdy je jedinec schopen soustavně a efektivně vykonávat činnost ve své kompetenční oblasti a určovat si priority mezi jednotlivými dílčími činnostmi.
5. stupeň *Expertise* můžeme definovat jako opak od začátečníka. Na rozdíl od něho nepotřebuje žádná pravidla či postupy práce, protože se může spolehnout na své znalosti a zkušenosti, díky nimž podvědomě rozumí dané situaci a na základě ní jedná.

V tabulce č.1 je popsáno všech 5 stupňů zvládnutí kompetence. Pro účely této bakalářské práce je nutné se zaměřit pouze na první dva sloupce popisující odhad situace a následné provedení rozhodnutí.

Tabulka č. 1 - Dreyfusův model získávání dovedností, znalostí a kompetencí. (Hall-Alice, Greal, 2013 )

Dreyfusův model získávání kompetencí		
Úroveň zvládnutí kompetence	Odhad situace	Provedení rozhodnutí
Začátečník (novice)	Analitický	Racionální
Mírně pokročilý (advanced beginner)	Analitický	Racionální
Kompetentní	Analitický	Racionální
Vysoce kompetentní (proficiency)	Holistický	Intuitivní/racionální
Expert	Holistický	Intuitivní



Z tabulky vyplývá, že začátečníci, pokročilí a kompetentní usuzují analyticky, z jednoho úsudku vyvozují další a většinou tak dojdou ke správnému závěru. Oproti tomu člověk na úrovni proficiency či expert si činí úsudek víceméně holisticky - nezkoumá problém jako celek, nýbrž se zabývá postupně jeho částmi. Druhý sloupec popisuje, jakým způsobem člověk dané kompetenční úrovně činí svá rozhodnutí. Jak můžeme vidět v tabulce, začátečník, pokročilý a kompetentní činí racionální rozhodnutí, osoba s úrovní proficiency víceméně taktéž, ale už začíná činit rozhodnutí i na intuitivní bázi. Expert, pod vlivem zkušeností a vysoké míry znalostí oboru činí rozhodnutí intuitivně, až se může zdát, že jsou jeho rozhodnutí iracionální. (Draeyfuse 2004, s. 177)

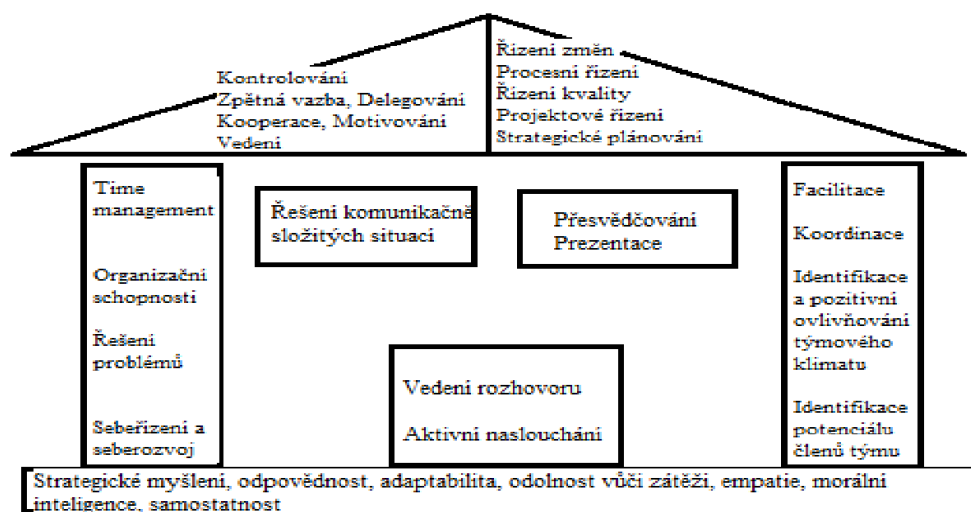
U sestavování kompetenčního profilu platí pravidlo, že pro čím menší počet lidí se profil dělá, tím je to jednodušší. Nalezneme v nich řadu profesí, které jsou zpravidla řazeny od kompetenčně jednoduššího po ty složitější. S růstem počtu pracovních pozic se také stírají rozdíly mezi jednotlivými kompetencemi. Většinou je pro celou firmu definováno a popsáno 10 -20 kompetencí a při jejich popisování se řídí pravidlem „*keep it as simple as possible*”. V dnešní době se klade důraz zejména na rozvoj takzvaných *soft skills* neboli měkkých dovedností. (Janišová, Křivánek, 2013 s. 191).

### **3.6.2 Druhy kompetenčního profilu**

V současné době existuje několik druhů kompetenčního profilu a možností, jak ho vytvořit. V následující kapitole uvedu několik příkladů kompetenčních profilů. Jak vyplývá z předešlé kapitoly, kompetenční model slouží k přesnému popisu kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které ji předurčují, že bude kompetentní k efektivnímu výkonu práce na dané pozici. Záleží pouze na organizaci, jaký kompetenční model si pro své účely a potřeby zvolí.

Kompetenční model podle Anny Schneiderové představuje jakýsi model domu. Mezi domem a kompetencemi můžeme totiž najít určitou paralelu. Stejně jako dům i kompetence, obzvláště ty manažerské, mají své základy, čili takové, bez kterých se manažer či jiný pracovník v dané pozici neobejde a z kterých vychází kompetence ostatní a staví na nich. Mezi takové podle Schneiderové patří Strategické myšlení, adaptabilita, pocit odpovědnosti, odolnost vůči zátěži, empatie, morální inteligence a samostatnost. V domě dále nalezneme pilíře, čili jakési nosnice, které jsou oporou celého domu. Na poli kompetencí bychom k takovým nosným,

důležitým kompetencím mohli zařadit podle Schneiderové například time management, schopnost facilitace a koordinace, organizační schopnosti, sebeřízení a seberozvoj, schopnost identifikovat problémy a v neposlední řadě také identifikace členů týmu z hlediska jejich potenciálu. K zastřešení těchto kompetencí patří schopnost zpětné vazby, motivace a vedení lidí či projektů, strategické plánování a řízení projektů. A úplným doplněním kompetencí, tedy jakýsi ekvivalent oken či dveří, je například schopnost prezentace a vyjadřování, schopnost naslouchání a vedení rozhovorů. (Shneiderová, 2010, s. 152). K nastínění modelu nám pomůže obrázek číslo 2.



Obr. č. 2: Kompetenční model podle Anny Schneiderové. Zdroj: Shneiderová, 2010, s. 152

Jak již bylo uvedeno, kompetenčních druhů je mnoho, když tedy potom dojde k situaci, kdy je zapotřebí nějaký opravdu použít, může se stát, že vybereme kompetenční model naprosto nevhodný pro danou situaci. Jako pomůcka k nalezení vhodného kompetenčního modelu může sloužit soubor náhodných otázek, které Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 62) uvádí ve své publikaci *Manažerské kompetence - způsobilosti výjimečných manažerů*. Jejich otázky, které vychází z Lucia a Lepsingera (1999 in Kubeš, Spillerová a Kurnický 2004, s. 62) zní následovně:

- Přijímáte-li nové zaměstnance, hledíte na dovednosti, které potřebují, aby naplnili dnešní cíle a potřeby organizace, nebo přihlížíte i k těm, které budou potřebovat zejména v budoucnosti?

- Pokud jste již přijali nové kandidáty, jsou schopni vykonávat svěřenou práci na vynikající úrovni? Existují ve vaší firmě rozvojové programy, které by jim umožnily využít jejich potenciál v co nejvyšší míře?
- Jsou pracovníci ve vaší organizaci odměňováni či chváleni za konkrétní chování či výkony, které napomáhají dosažení vašich podnikatelských cílů?
- Pokud vaše firma mění svou strategii či kulturu, jsou lidé seznámeni s tím, co mají konkrétně dělat, aby ji podpořili? Panuje ve firmě shoda v tom, jaké konkrétní chování je potřebné k dosažení úspěchů?
- Když plánujete použít nástroj, jako například 360° hodnocení, je lidem jasné, jaké chování je nezbytné k podání efektivního výkonu a na jaké chování by mělo být odměněno zpětnou vazbou? Rozumí lidé vztahu mezi tímto chováním a dosahováním firemních cílů? (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 62)

## **4. Praktická část**

### **4.1 Tvorba kompetenčního modelu ředitele školy**

V předchozí části bylo popsáno, co je to kompetenční model a k čemu slouží, praktická část si klade za cíl tvorbu kompetenčního profilu ředitele školy. Ředitel školy je velmi specifická funkce, musí to být velice dobrý manažer, protože má na starost chod celé školy, musí koordinovat žáky, učitele, ostatní pracovníky školy i rodiče a veřejnost. Kromě manažerských schopností také musí mít jisté znalosti v oboru, nezdědka se stává, že ředitelé škol jsou také učitelé.

Výzkumná část bude rozdělena do 5 částí. V přípravné části se přesně definuje pozice, pro kterou je kompetenční profil vytvářen, následně se definují kompetence, které jsou pro danou pozici žádoucí, čímž se vytvoří jakýsi ideální model pro pracovníka na danou pozici. V další části bude proveden sběr a analýza dat. Na základě testů či rozhovorů s účastníky budou posbírány potřebné informace, které poté budou porovnávány s ideálním modelem kompetenčního profilu.

Cílem bakalářské práce je sestavit kompetenční profil ředitele školy. Pro naplnění cíle práce bude použita metoda sběru dat a následně bude provedena jejich analýza. Metoda sběru dat se bude týkat sestavení dvou dotazníkových šetření, s uzavřenými i otevřenými otázkami.

Pro zhodnocení výsledků vědecké práce byly stanoveny 3 hypotézy, které jsou vyhodnoceny v kapitole č. 5 této práce. Znění hypotéz je následující:

#### **Hypotéza č. 1:**

V dotazníku pro manažera/ředitele školy se manažeři ohodnotí nejhůře známkou 3, a to konkrétně u hodnocení svých organizačních schopností.

#### **Hypotéza č. 2:**

V dotazníku určeném pro manažera/ředitele školy se manažeři ohodnotí nejhůře známkou 2, a to u svých schopností hospodaření s vlastním časem.

### **Hypotéza č. 3:**

V dotazníku určeném pro zaměstnance, ohodnotí své manažery všemi známkami v rozsahu 1 – 5, a to konkrétně u otázky č. 6.

## **4.2 Přípravná fáze**

V první fázi je stěžejní identifikovat kompetence, které jsou žádoucí na danou pozici a rozmyslet si, jaký druh kompetenčního modelu zvolit. Pro další postup je vhodné řídit se třemi hlavními výstupy, které udávají Kubeš, Spillerová a Kurnický:

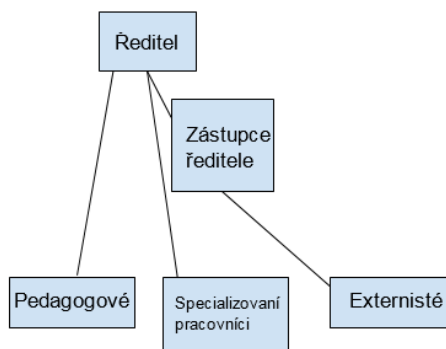
1. identifikovat pracovní pozici,
2. získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech firmy (v mém případě školy),
3. porozumět organizační struktuře, tedy způsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla vytyčených cílů. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 46)

Pro přípravnou fázi bylo vhodné nastudovat organizační materiály školy XY v Praze, ze kterých vyplývá, jakou funkci u nich má ředitel školy neboli co se od něj ve funkci očekává. Z materiálů se dá zjistit, že ředitel by měl mít vůdcovské a organizační schopnosti, mimo jiné také vizi, kam by se celá instituce měla ubírat, a to spolehlivě se starat o efektivní a plynulý chod školy. Specificky od ředitele školy se vyžaduje i určitá odbornost. Je nutné brát v potaz, že ředitel není jen klasickým manažerem, vzhledem k tomu, že může vytvářet například roční kurikulum pro danou školu, musí mít přehled o tom, jak funguje celý školský proces, a orientovat se v něm. A mimo to by měl také disponovat jistými sociálními a osobnostními rysy jako může být například práce v týmu, práce v podmínkách stresu či time management.

Strategickým záměrem firmy je zde na prvním místě hlavně stálý a plynulý chod školy. Škola se musí držet svého kurikula a soustavně připravovat své žáky do jejich života. Je zapotřebí dát žákům ten nejlepší příklad řádu a spolehlivosti instituce. Cílem je udržovat úroveň pedagogů, podporovat je i žáky v seberozvoji a v neposlední řadě rozvíjet a vylepšovat celou instituci školy. Ať už se jedná o nové stoly ve školní jídelně nebo zavedení nového

volitelného předmětu do školních osnov. Škola by ideálně měla být v pohybu, reagovat na okolní podmínky a požadavky.

Organizační struktura školy XY vypadá zjednodušeně následovně:



Obr. 3: Organizační struktura školy XY (vlastní tvorba)

Jak vyplývá z nákresu, ředitel je také nejvyšší řídicí pracovník a všichni jsou mu přímo podřízeni. Jeho prvním přímým podřízeným je zástupce ředitele, na kterého může ředitel delegovat některé manažerské funkce, kompetence a úkoly. Zástupce ředitele by tudíž měl vykazovat také určité penzum manažerských schopností a dovedností. Dále jsou řediteli podřízeni pedagogové, vychovatelé a ostatní pracovníci školy (školní, IT technik, personál školní jídelny). Externisté, které si škola najímá, například na drogovou osvětu nebo základy první pomoci, jsou naopak pod přímým vedením zástupce ředitele. Z materiálů školy XY vyplývá, že při této organizační struktuře je instituce schopna efektivně fungovat a dosahovat svých vytyčených cílů.

### 4.3 Fáze získávání dat

Při identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu se používají podle Spencera a Spencera určité zdroje a techniky získávání dat, jako rozhovor nebo metoda kritických situací, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí/úkolů či přímé pozorování. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48)

Pro účely bakalářské práce bylo vycházeno z následujících dokumentů:

- popisy pracovních míst, které obsahují informace o náplni práce,

- informace o výběrových řízeních,
- dlouhodobá vize školy XY, stanovená v organizačním řádu,
- cíle na školní rok 2019/2020,
- etický kodex školy,
- odborná literatura.

Aby bylo možné získat potřebná data, byly sestaveny dva typy dotazníků. První šetření bylo zaměřeno na samotného manažera, na jeho sebereflexi. Druhý se zaměřoval na samotné zaměstnance a jejich hodnocení manažera či ředitele školy. V obou dotaznících se vyskytovaly dva typy odpovědí:

- otevřené odpovědi, ve kterých měli respondenti možnost rozsáhleji se k danému tématu vyjádřit
- odpověď pomocí bodové škály 1 - 5, přičemž hodnocení 1 je nejlepší, 5 je nejhorší

Celkem byly osloveny 2 školy. Žádná škola nedala souhlas ke zveřejnění svého jména.

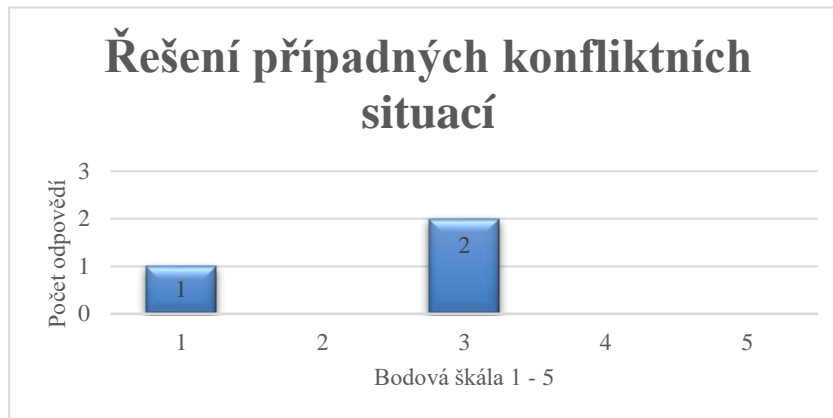
### **Dotazník číslo 1: Hodnocení práce manažera/vedoucího**

V tomto šetření bylo osloveno 26 manažerů/ředitelů škol. Celkem byla získána data od 6 manažerů/ředitelů škol, což odpovídá 23 %. Tento dotazník měl celkem 11 otázek, přičemž 3 otázky byly otevřené, u zbylých 8 se odpovídalo číslicí z bodové škály. Modře jsou vyznačeny otevřené odpovědi respondentů.

#### **1) Jakým způsobem řešíte případné konfliktní situace?**

- Záleží na druhu konfliktu, ale snažím se většinou najít optimální řešení v podobě kompromisu, každou konfliktní situaci řeším individuálně. Dám zaměstnancům možnost se k problému vyjádřit, nechám jim prostor navrhnout řešení, nicméně konečné slovo s pozice ředitelky školy mám já.

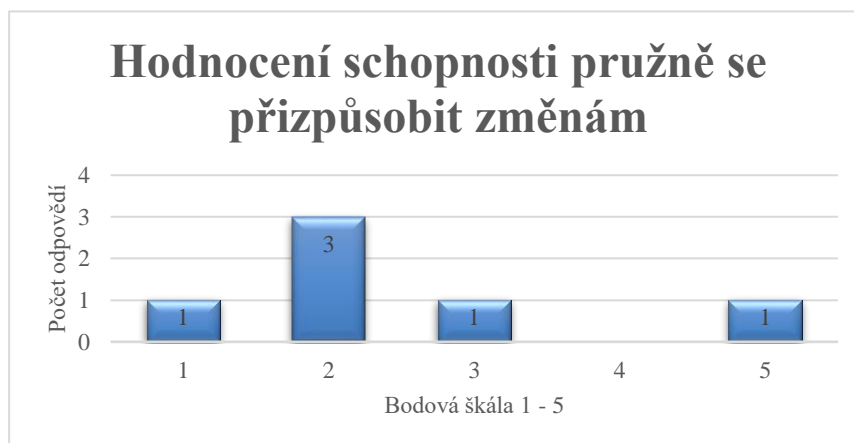
- OK.
- S rozumným klidem.



Graf 1: Řešení případných konfliktních situací

Ačkoliv byla tato otázka položena jako otázka otevřená, celkem 3 z 6 dotazovaných na ní odpověděli pomocí bodové škály. V průměru by se dalo říci, že manažeři/ředitelé hodnotí, že řešení případných konfliktních situací zvládají dobře.

- 2) Na stupnici 1 – 5 ohodnoťte, jak moc jste schopný/á pružně se přizpůsobit změnám?



Graf 2: Hodnocení schopnosti pružně se přizpůsobit změnám

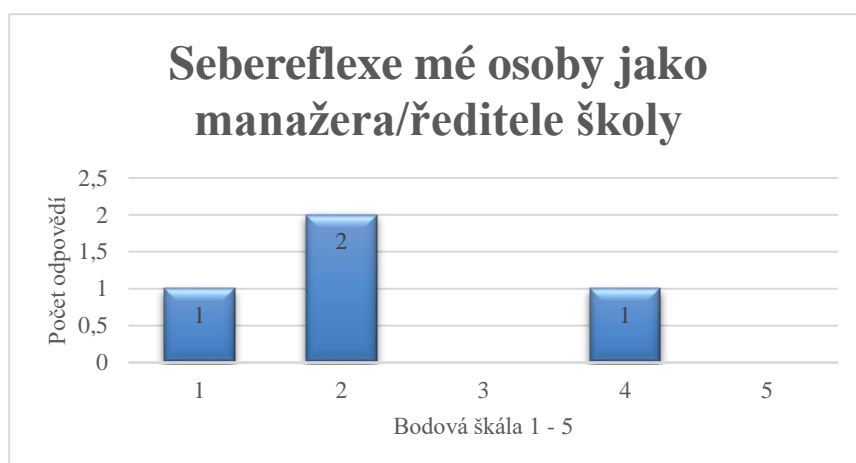
Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že téměř pružně se dokáže přizpůsobit změnám 50 % respondentů, což je velmi pozitivní odpověď a vyjadřuje, že jsou manažeři škol flexibilní.



Jeden manažer je schopný se změnám přizpůsobit velmi pružně, další zvolil neutrální odpověď a jeden manažer se změnám nedokáže přizpůsobit vůbec. V tomto případě by měl na svých schopnostech zapracovat, aby tak mohl nastalé změny rychle a efektivně vyřešit.

### 3) Jak byste se popsal/a jako manažer/ředitel školy?

- Domnívám se, že jsem směrem k zaměstnancům hodně vstřícná, empatická, školu vedu v participativním a přátelském duchu. Neustále se snažím rozvíjet ve své profesi, účastním se školení, cítím potřebu se vzdělávat. Povinností ředitele je mnoho, brávala jsem si i hodně práce domů, nicméně to jsem zavrhla a snažím se vše vyřešit na pracovišti.
- Asertivní, důsledný.



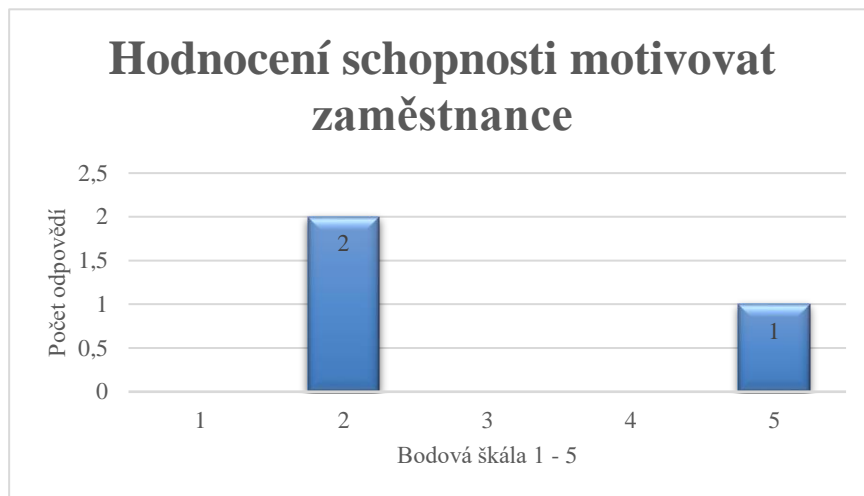
Graf 3: Sebereflexe mé osoby jako manažera/ ředitele školy

Otázka č. 3 spadá do kategorie otevřených odpovědí, celkem 4 respondenti zvolili odpověď formou bodového vyjádření.

### 4) Jakým způsobem motivujete své zaměstnance?

- Nejlepší motivace je samozřejmě finanční v podobě osobního ohodnocení a odměn. Snažím se zaměstnance dostatečně chválit a dávat jim najevo mé uznání. Již vím, co které zaměstnance baví a v čem jsou dobří, zadávám jim práci, ve které se mohou více realizovat a mít z toho radost. Snažím se jim zadávat i zodpovědnější úkoly.
- Finančním ohodnocením.

- Školení, teambuilding, semináře.



Graf 4: Hodnocení schopnosti motivovat zaměstnance

Otázka č. 4 spadá do kategorie otevřených odpovědí, celkem 3 respondenti zvolili odpověď formou bodového vyjádření. Jeden respondent se na bodové škále vyjádřil hodnocením číslem 5, tedy z jeho pohledu není schopen motivovat své zaměstnance. Není zřejmé, zda si tento respondent uvědomuje výhody správného motivování zaměstnanců nebo zda nemá pro správnou motivaci zájem. Naopak další 2 respondenti odpověděli, že jsou schopni a ochotni motivovat své zaměstnance k dobře odváděné práci.

Následující otázka č. 5 byla uzavřená a týkala se strategického myšlení manažerů. Celkem 67 % respondentů využívá při své práci strategické myšlení, které jim pomáhá vést svou funkci správně a efektivně. Součástí strategického myšlení je také správná motivace zaměstnanců, dobrá schopnost přizpůsobit se změnám apod. Zbývajících 33 % respondentů zvolili u této otázky neutrální odpověď. Dá se říci, že do určité míry jsou schopni strategicky myslet při vykonávání své funkce.

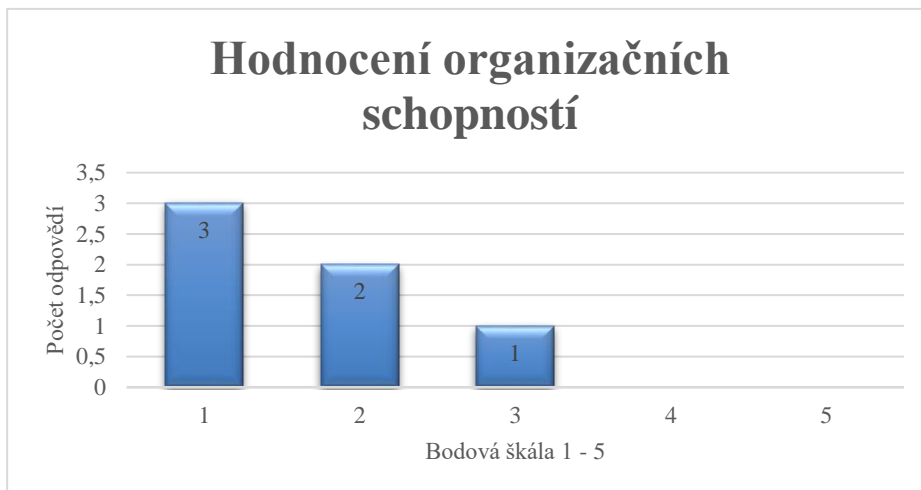
##### 5) Na stupnici 1 – 5 ohodnořte svou schopnost strategického myšlení.



Graf 5: Hodnocení schopnosti strategického myšlení

Otázka č. 6 se týkala organizačních schopností manažerů. Polovina respondentů se domnívá, že má velmi dobré organizační schopnosti, další 2 respondenti uvedli, že mají organizační schopnosti dobré a jeden je uvedl jako neutrální.

**6) Na stupnici 1 – 5 ohodnoťte své organizační schopnosti.**



Graf 6: Hodnocení organizačních schopností

Následující otázka č. 7 se zaměřovala na hodnocení schopnosti práce ve stresových podmínkách. Jeden z respondentů neuvedl žádnou odpověď. Zbývajících 5 respondentů zvolilo na hodnotící škále stupeň 2, tedy dobrou schopnost práce ve stresu. Tito respondenti budou zřejmě i flexibilními manažery při provádění náhlých změn a lze se domnívat, že umí

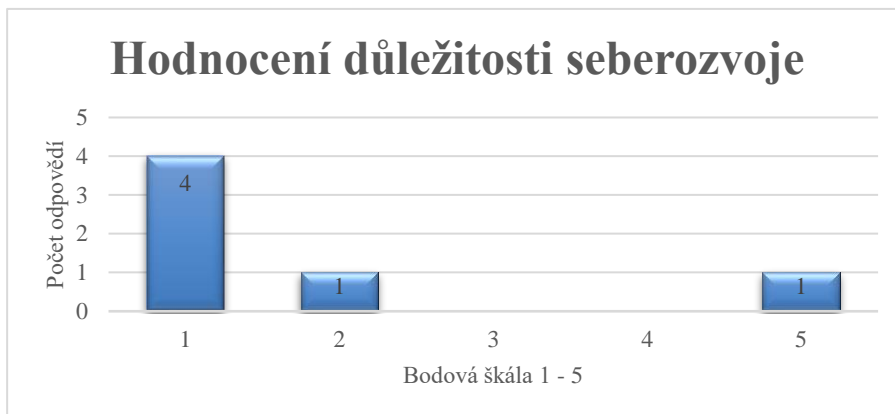
své zaměstnance také správně motivovat. Toto tvrzení lze opírat o fakt, že si daní respondenti věří, tedy znají svou osobnost, své znalosti, schopnosti a dovednosti.

**7) Na stupnici 1 – 5 ohodnoťte svou schopnost pracovat ve stresových podmínkách.**



Graf 7: Hodnocení schopnosti práce ve stresových podmínkách

**8) Na stupnici 1 – 5 ohodnoťte, jak je pro Vás důležitý seberozvoj.**

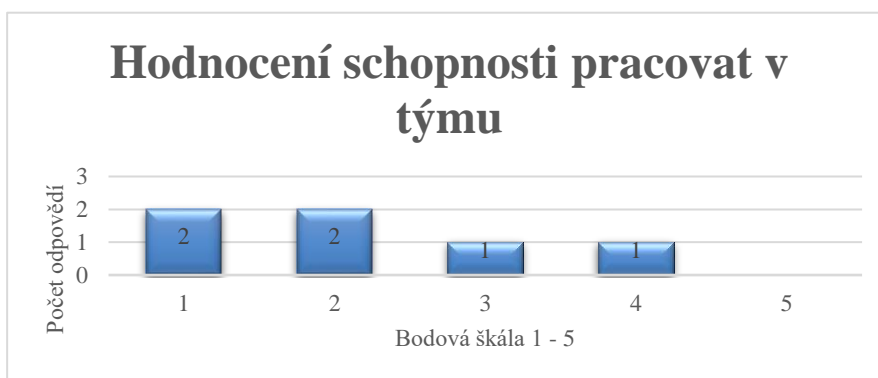


Graf 8: Hodnocení důležitosti seberozvoje

Pro 4 respondenty je seberozvoj velmi důležitý, pro jednoho důležitý. Za negativní odpověď lze označit možnost s číslem 5, na bodové škále, tedy pro tohoto respondenta není seberozvoj vůbec důležitý.

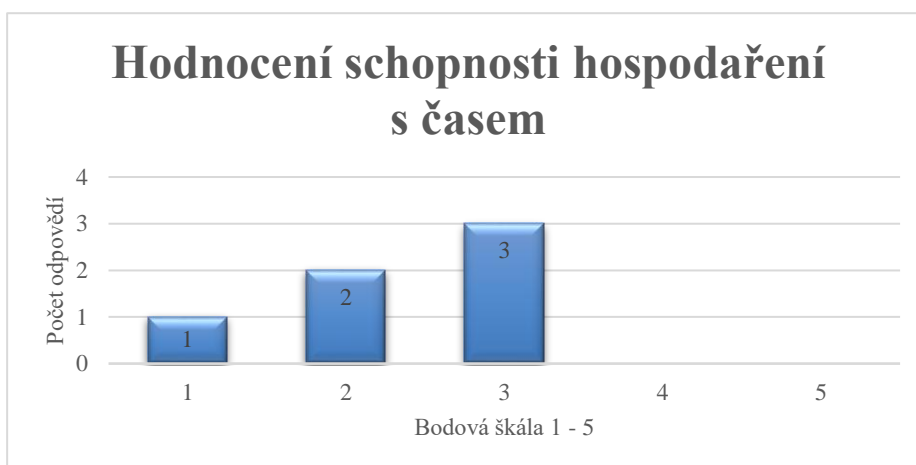
Devátá otázka zjišťovala schopnost respondentů pracovat v týmu. Odpovědi byly zaneseny do bodové škály. Dva respondenti mají, ze svého pohledu, výbornou schopnost pracovat v týmu a další dva dobrou schopnost. Jeden respondent se domnívá, že jeho schopnost pracovat v týmu je neutrální a další tuto schopnost považuje za špatnou. To však nemusí znamenat překážku nebo riziko jeho práce. Někteří manažeři pracují rádi sami a svou práci vykonávají dobře. Pokud to však okolnosti vyžadují, je dobré umět s týmem pracovat a spolupracovat.

**9) Na stupnici 1 – 5 ohodnoťte Vaši schopnost pracovat v týmu.**



Graf 9: Hodnocení schopnosti pracovat v týmu

**10) Jak hospodaříte se svým časem?**



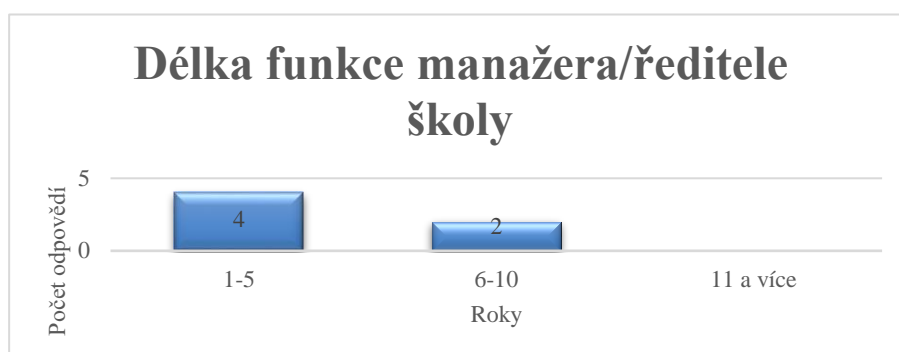
Graf 10: Hodnocení schopnosti hospodaření s časem

U desáté otázky se nejvíce respondentů (50 %) shodlo, že s časem umí hospodařit normálně, tedy neutrálně. Nejsou schopni jej maximálně využít, stejně jako nejsou schopni s ním plýtvat

nebo nevědět, jak s časem naložit. Pouze jeden respondent uvedl, že s časem umí hospodařit velmi dobře a 2 respondenti dobře.

Poslední jedenáctá otázka se zaměřovala na to, jak dlouho jsou manažeři ve své funkci. Celkem 67 % respondentů uvedlo, že jsou ve své funkci manažera/ředitele školy v rozmezí jednoho roku až pěti let. Zbývajících 33 % respondentů je v této funkci v rozmezí 6 až 10 let.

### 11) Jak dlouho jste ve funkci manažera/ředitele školy?



Graf 11: Délka funkce manažera/ředitele školy

### Dotazník číslo 2: Hodnocení práce manažera/vedoucího

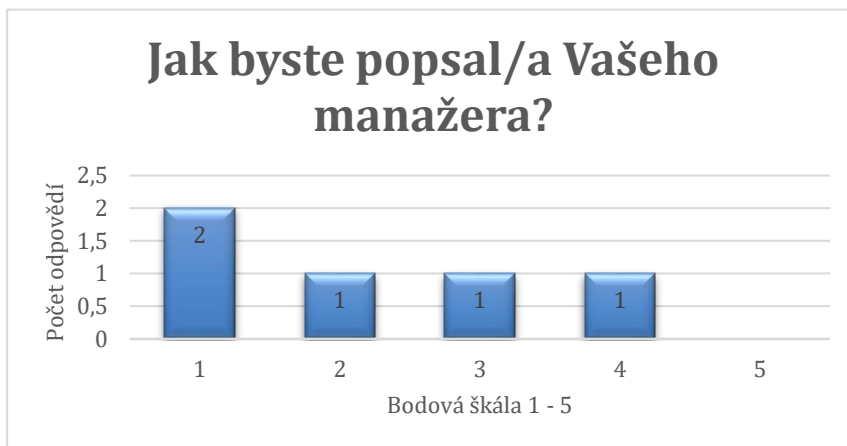
Dotazník byl zaslán 20 zaměstnancům škol. Celkem byla získána data od sedmi zaměstnanců různých škol, což odpovídá 35 %. Tento dotazník měl celkem 7 otázek, přičemž 3 otázky byly otevřené, u zbylých 4 se odpovídalo číslicí z bodové škály. Modře jsou vyznačeny otevřené odpovědi respondentů.

#### 1) Jak byste popsal/a Vašeho manažera?

- Skvělý leader, který umí motivovat tým.
- Ambiciózní, neempatická, konfliktní.

První otázka zjišťovala, jak daní respondenti hodnotí své manažery. Dva respondenti zvolili možnost otevřené odpovědi, které jsou zaznačeny výše, další dva ohodnotili svého manažera

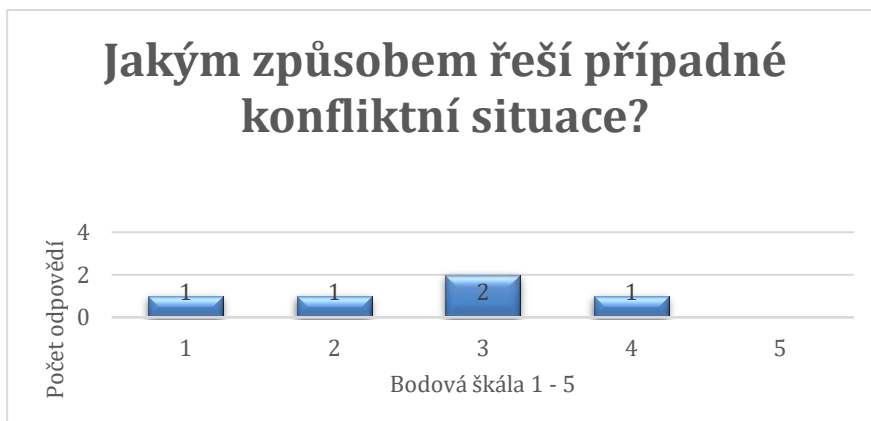
známkou „velmi dobrý“, tedy číslem 1 na bodové škále. Zbývající respondenti popsali shodně své manažery jako „dobrý“, „neutrální“ a „špatný“.



Graf 12: Popis manažera

## 2) Jakým způsobem řeší případné konfliktní situace?

- Analyzuje situaci a poté předloží argumenty.
- Plačtivé scény, sebelítost.



Graf 13: Způsob řešení případné konfliktní situace

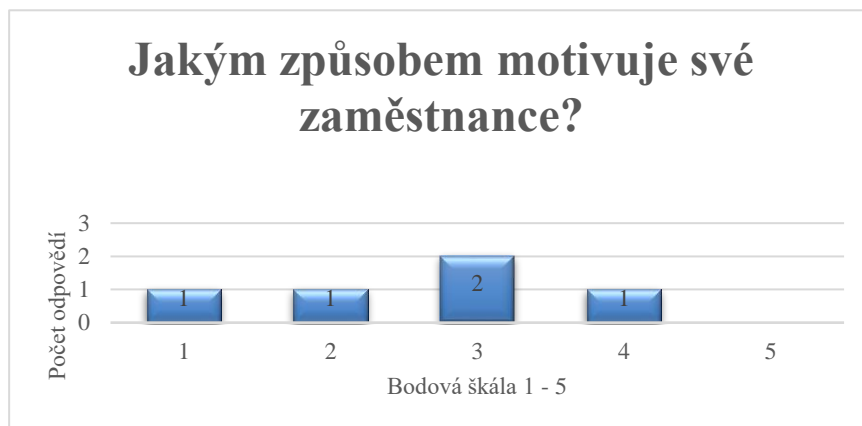
Druhá otázka zjišťovala, jak dobře manažeři řeší případné konfliktní situace, z pohledu zaměstnanců. Dva respondenti uvedli, že manažeři řeší takové situace neutrálně, bez emocí.

Podle jednoho respondenta řeší jeho manažer konfliktní situace velmi dobře, druhý dobře a třetí špatně.

Třetí otázka se týkala způsobu motivace zaměstnanců. Respondenti zvolili možnost otevřené odpovědi i hodnocení na bodové škále. Otevřené odpovědi jsou zaznačeny níže modrou barvou. Další 2 respondenti uvedli, že jejich manažer má k motivaci neutrální postoj. Jeden respondent zvolil možnost „velmi dobře“, další „dobře“ a třetí „špatně“. Odpovědi jsou zaneseny níže do grafu 14.

### 3) Jakým způsobem motivuje své zaměstnance?

- Osobním růstem, důraz na důležitost zaměstnance v týmu a přátelský přístup.
- Nijak.

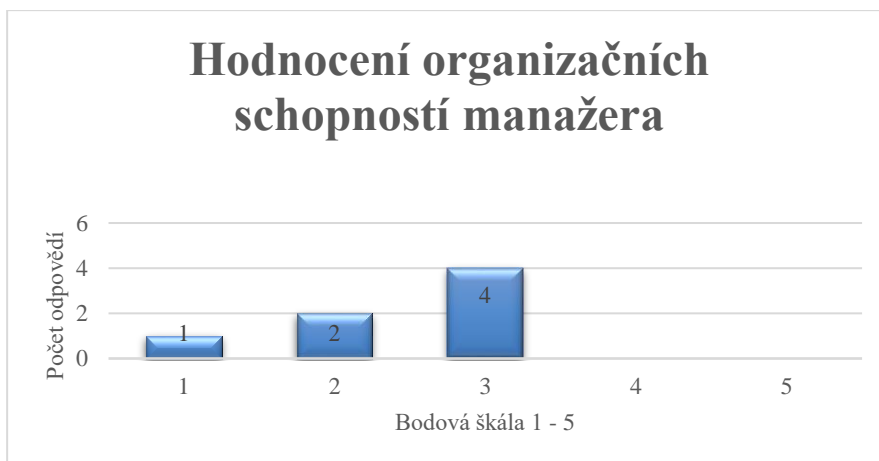


Graf 14: Způsob motivace zaměstnanců

### 4) Na stupnici 1 – 5 ohodnoťte jeho organizační schopnosti.

Čtvrtá otázka se ptala respondentů, jak hodnotí organizační schopnosti svého manažera. Otázka byla uzavřená a 57 % respondentů uvedlo, že jejich manažer svými organizačními schopnostmi nijak nevyniká, ale také nejsou nejhorší. Dalších 29 % respondentů uvedlo, že jejich manažer má dobré organizační schopnosti a 14 % respondentů uvedlo, že má organizační schopnosti velmi dobré.

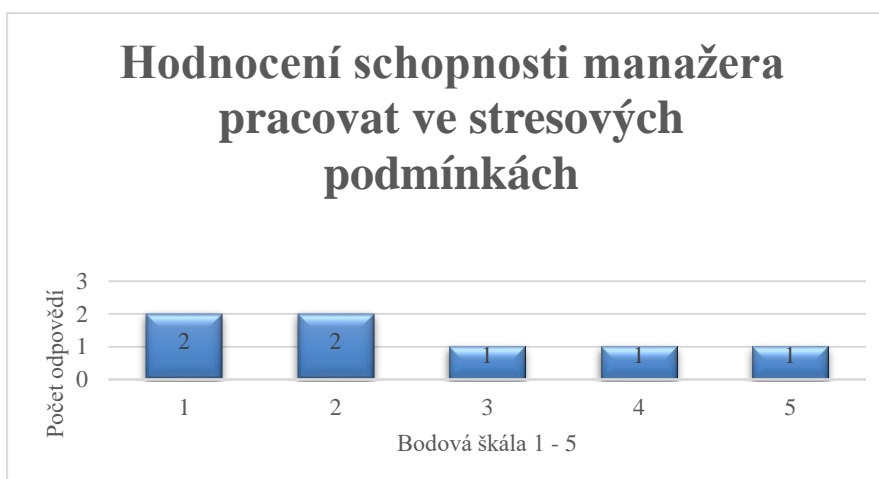




Graf 15: Hodnocení organizačních schopností manažera

Pátá otázka hodnotila schopnosti manažerů, z pohledu jejich zaměstnanců, pracovat ve stresových podmínkách. Shodně (29 %) zvolili respondenti možnost „výborná schopnost“ a „dobrá schopnost“, dále shodně po 14 % zvolili možnosti „neutrální schopnost“, „špatná schopnost“ a „velmi špatná schopnost“. Odpovědi jsou zaneseny níže do grafu 16.

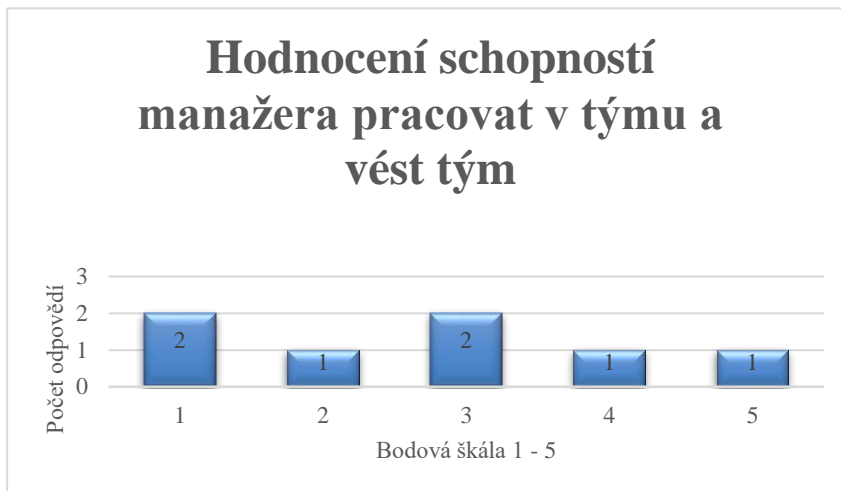
**5) Na stupnici 1 – 5 ohodnořte jeho schopnost pracovat ve stresových podmínkách.**



Graf 16: Hodnocení schopnosti manažera pracovat ve stresových podmínkách

Šestá otázka se týkala hodnocení schopností manažerů pracovat v týmu a vést tým. Shodně po 29 % se respondenti shodli v odpovědi, že má jejich manažer „výborné schopnosti“ a „neutrální schopnosti“. Shodně byly také odpovědi s možnostmi „dobré schopnosti“, „špatné schopnosti“ a „velmi špatné schopnosti“ (po 14 %).

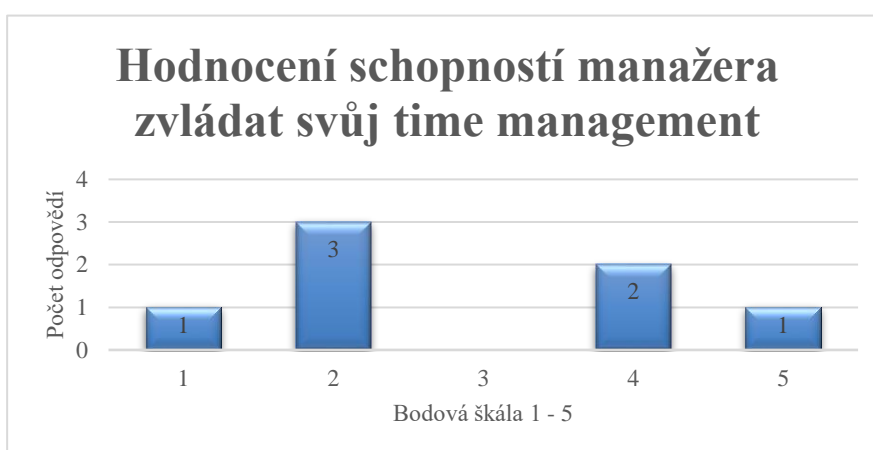
6) Na stupnici 1 – 5 ohodnořte jeho schopnost pracovat v řtymu a vřst řtym.



Graf 17: Hodnocení schopností manařera pracovat v řtymu a vřst řtym

Poslednř sedmř otřzka se zamřřovala na to, jak manařeri, z pohledu zamřstnancř, zvlřdaji svřj time management. Z odpovřdř vřplynulo, ře 43 % respondentř se domnřvř, ře jejich manařer dobrř zvlřdř svřj time management. Pouze 14 % se domnřvř, ře jej zvlřdř velmi dobrř, a takř velmi řpatnř a 29 % se domnřvř, ře jejich manařer zvlřdř time management řpatnř.

7) Na stupnici 1 – 5 ohodnořte, jak zvlřdř svřj time management.



Graf 18: Hodnocení schopností manařera zvlřdat svřj time management

#### 4.4 Sběr dat

Ke sběru dat byla využita webová aplikace <https://app.click4survey.cz>. Celkem bylo dotazníkové šetření posláno do 2 škol. Oba dotazníky obsahovaly jak otázky otevřené, tak i polouzavřené – tedy nabídku bodového hodnocení na škále 1 – 5, přičemž známka 1 byla nejlepší, známka 5 nejhorší. Jedna otázka v dotazníku č. 1 byla uzavřená, polytomická – čili výběr jedné z nabízených variant. Žádná ze škol, jejíž zaměstnanci se účastnili testování, nedala souhlas ke zveřejnění názvu školy. Celkem bylo položeno 18 otázek. Výsledky byly zpracovány do 18 grafů včetně otázek, u nichž se primárně očekávala otevřená odpověď.

#### 4.5 Fáze analýzy a klasifikace informací

Z výsledků dotazníkových šetření byly vyvozeny následující kompetence, které by měl mít ředitel školy osvojené. Pro větší přehlednost jsou rozděleny do tří kategorií. První kategorií je potřebná kvalifikace, která je vyžadovaná na post ředitele školy, jako je požadované dosažené vzdělání, praxe či potřebnou znalost oboru. Další kategorií jsou specifické manažerské kompetence, kterými by měl ředitel školy disponovat. V tomto kompetenčním modelu vždy uvádím popis dané kompetence, co se danou kompetencí rozumí a jaké jsou projevy dané kompetence v běžné praxi. Další dva kompetenční modely popisují kompetence osobnostní a sociální - ve vztahu k druhým.

Tab. 2: Potřebná kvalifikace na post ředitele školy XY (zdroj: vlastní tvorba)

<b>Požadované vzdělání</b>	Vysokoškolské
<b>Obor vzdělání</b>	Pedagogické popř. ekonomické
<b>Požadovaná praxe</b>	Min. 5 let ve školním prostředí
<b>Znalost cizích jazyků</b>	Perfektní znalost psané češtiny, AJ na komunikační úrovni
<b>Požadované dovednosti v oboru</b>	Manažerské schopnosti
	Vynikající organizační schopnosti
	Schopnost leadershipu

	Dobré komunikační schopnosti
	Zodpovědnost
	Rozvinuté strategické myšlení
	Implementace nových poznatků

Tab. 3: Specifické manažerské kompetence pro ředitele školy XY (zdroj: vlastní tvorba)

Název kompetence	Charakteristika kompetence	Projevy jednání dané kompetence
Strategické myšlení	Schopnost uvažovat v souvislostech za účelem dosažení strategického cíle.	Prezentace a Propagování školy, motivace pracovníků školy, vytváření vizí a cílů, stanovování priorit, stanovení strategie chodu školy
Organizační schopnosti	Schopnost plánovat čas a úkoly sobě i podřízeným tak, aby se v souladu s časovým harmonogramem dostálo všech cílů školy.	Řízení a plánování práce
Řízení lidských zdrojů	Schopnost správně určit nejlepšího pracovníka pro vykonávání dané pozice. Schopnost vést a motivovat lidi.	Řízení pracovníků, zpětná vazba pracovníkům, řízení personálních procesů
Kontrola	Zjistit, zda výsledky dosahovaném při procesu se shodující nebo blíží výsledkům plánovaným.	Mít přehled o tom, jak pracovníci zvládají zadané úkoly
Plánování	Schopnost určit si cíle a prostředky vhodné k jejich dosažení.	Sestavování ročních plánů, vytváření kurikula

Finanční řízení	Schopnost zodpovědně řídit finance školy.	Zajišťuje zdroje či granty pro projekty školy, odpovědnost za hospodaření školy, přehled o příjmech a výdajích školy
-----------------	---	--

Tab.4: Osobnostní kompetence ředitele školy XY (zdroj: vlastní tvorba)

Název kompetence	Charakteristika kompetence	Projevy jednání dané kompetence
Time management	Schopnost nakládat se svým časem tak, aby v daném časovém harmonogramu dostál svých naplánovaných úkolů	Vedení diáře, chození včas na schůze, dodržování termínů atd.
Schopnost seberozvoje	Schopnost a zájem stále hledat nové způsoby, jak získávat další znalosti, dovednosti a kompetence	Neustálé se učení novým věcem, zlepšování se v činnostech již osvojených,
Schopnost sebereflexe	Schopnost ohlédnout se za svým chováním a za svými činy a kriticky je zhodnotit.	Vyžadování zpětné vazby od sebe i svého okolí a její následné zhodnocení, evaluace celého školního procesu, využití zpětné vazby k vylepšování sebe sama.
Práce v podmínkách stresu	Práce ve stresových podmínkách.	Efektivně řeší úkoly i problémy, které mohou nastat v podmínkách stresu, podává efektivní výkony i v nestabilních, měnících se podmínkách

Tab. 5: Sociální kompetence ředitele školy XY (zdroj: vlastní tvorba)

Název kompetence	Charakteristika kompetence	Projevy jednání dané kompetence
Práce v týmu	Schopnost efektivně fungovat ve skupině několika lidí, řídit ji, za účelem dosažení předem stanovených cílů.	Sestavení týmu, vedení týmu
Řešení konfliktních situací	Schopnost řešit situace, při kterých je zapotřebí zvládnutí konfliktu či odporu třetích stran.	Zvládání odporu, klidové řešení konfliktních situací, přirozená autorita
Komunikační dovednosti	Schopnost komunikovat se svým okolím za účelem dosažení svého cíle, konsensu či kompromisu.	Spolupráce se spolupracovníky, žáky, veřejností a partnery. Schopnost vyjednávání, potažmo diplomatické schopnosti.

## 5. Diskuze

Součástí praktické části je kvantitativní výzkum. Jako technika sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, jelikož zajišťuje respondentům anonymitu a zároveň si respondenti mohou odpověď v klidu promyslet. To, že má dotazník i své nevýhody, se potvrdilo i ve dvou dotazníkových šetřeních. Jeden respondent/ka přeskočil/a jednu otázku. Větší nevýhodou je však velmi nízká procentuální návratnost vyplněných dotazníků. Dotazník č. 1 byl zaměřený na samotné manažery/ředitele a jejich sebereflexi, dotazník je součástí přílohy 1. Dotazník č. 2 na hodnocení manažerů samotnými zaměstnanci a je přiložen jako příloha 2. Současně byly také s vytvořením obou dotazníků sestaveny 3 hypotézy, které budou rozebrány v této kapitole.

### Diskuze k dotazníku č. 1

Jelikož je pozice manažera/ředitele školy velmi náročná, otázky byly zvoleny tak, aby odrážely důležité aspekty v životě člověka řídícího velkou instituci a má pod sebou mnoho zaměstnanců.

Dotazník byl zaslán 26 manažerům/ředitelům škol, návratnost byla 23 %, což odpovídá šesti vyplněným dotazníkům. Celkem obsahoval 11 otázek, z toho otázky č. 1, 3 a 4 byly otevřené, čili dávaly respondentovi možnost se maximálně k dané otázce vyjádřit. Otázka č. 11 byla polytomická. Zbylé otázky byly polouzavřené a respondenti známkovali sami sebe jako ve škole. Získaná data jsou graficky zpracována v kapitole 4.3.

Celkově by se dalo říci, že se respondenti hodnotili kladně, známky se pohybovaly v horní bodové škále (čili 1 až 3). Ze všech položených otázek se pouze dva respondenti ohodnotili známkou 4 a tři se oznámkovali známkou 5.

K tomuto dotazníku se také vztahuje diskuze nad hypotézou č. 1 a hypotézou č. 2:

#### Hypotéza č. 1:

V dotazníku pro manažera/ředitele školy se manažeri ohodnotí nejhůře známkou 3, a to konkrétně u hodnocení svých organizačních schopností.

### **Diskuze:**

Celkem tři ze šesti manažerů se ohodnotilo známkou 1, dva manažeri známkou 2 a jeden známkou tři. Hypotéza, při které bylo stanoveno, že se manažeri ohodnotí nejhůře známkou 3, byla potvrzena. Průměrná známka všech manažerů dosahuje hodnoty 1,7.

### **Hypotéza č. 2:**

V dotazníku určeném pro manažera/ředitele školy se manažeri ohodnotí nejhůře známkou 2, a to u svých schopností hospodaření s vlastním časem.

### **Diskuze:**

Celkem se jeden respondent/ka z šesti ohodnotil/a známkou 1, čili že nakládá se svým časem na výbornou. Dva manažeri se oznámkovali 2 a tři manažeri si dali známku 3. Stanovená hypotéza tak byla vyvrácena. Průměrná známka manažerů je 2,3.

### **Diskuze k dotazníku č. 2**

Dotazník byl zaslán 20 zaměstnancům, návratnost byla 35 %, což odpovídá sedmi vyplněným dotazníkům. Dotazníkové šetření obsahovalo 7 otázek, z toho otázky č. 1, 2 a 3 byly otevřené, čili dávaly respondentovi se maximálně k dané otázce vyjádřit. Zbylé otázky byly polouzavřené a respondenti známkovali sami sebe jako ve škole.

Získaná data jsou graficky zpracována v kapitole 4.3.

Zaměstnanci vidí schopnosti a dovednosti svých manažerů podstatně hůře než samotní manažeri. Obecně volili spíše známky 2 a 3. Sedm respondentů ohodnotilo své zaměstnance známkou 4 a čtyři známkou 5. K tomuto dotazníku se také vztahuje diskuze nad hypotézou č. 3.

### **Hypotéza č. 3:**

V dotazníku určeném pro zaměstnance, ohodnotí své manažery všemi známkami v rozsahu 1 – 5, a to konkrétně u otázky č. 6.



**Diskuze:**

Dva zaměstnanci z celkového počtu 7 vyplněných dotazníků vyjádřili názor, že jejich manažer/ředitel školy má výborné schopnosti pracovat v týmu, čili zvolili známku 1. Jeden zaměstnanec oznámkoval svého manažera známkou 2, dva zaměstnanci známkou 3, jeden známkou 4 a jeden známkou 5. Stanovená hypotéza, že zaměstnanci ohodnotí své manažery všemi známkami v rozsahu 1 – 5, byla potvrzena.

## 6. Závěr

Jedna z nejnáročnějších pracovních pozic, jejíž náplní je práce s lidmi, je bez diskuze pozice manažera. Oblast řízení a koučování zaměstnanců je mi velmi blízká, a proto byla bakalářská práce zaměřena na manažery a kompetence, kterými by měli oplývat nebo si je na počátku své kariéry osvojit.

V teoretické části byly vymezeny pojmy vztahující se k tématu manažera a jeho kompetencí, a postupně byly také vysvětleny v jednotlivých kapitolách a podkapitolách. Jak již bylo zmíněno několikrát, základem každé úspěšné organizace jsou kvalitní pracovníci, manažeři, ale i řadoví zaměstnanci, kteří dávají do své práce velké úsilí, jsou zodpovědní a pracovití. Z toho vyplývá, že už při výběru vedoucích pracovníků by se mělo klást důraz na jejich kompetence, tedy na soubor jejich znalostí a dovedností.

V této práci je podporován názor, že při vybírání pracovníků je nutné individuálně sestavit kompetenční model na každou konkrétní pozici. I přesto, že určit soubor ideálních manažerských kompetencí je poněkud komplikované, zvláště u manažerských pozic, je důležité stanovit přesnou definici kompetencí, z toho důvodu, že manažerské pozice jsou různé a každá vyžaduje kompetence specifického druhu. Dá se říci, že by neměla být vytvářena jen obecná kompetenční kritéria, ale hlavně ta konkrétní, která nejlépe zajistí, že zaměstnanec a obsazovaná pozice v organizaci jsou si navzájem kompatibilní. Vzhledem k tomu, že manažer je vystaven nespočtu možných situací, mělo by být testování kompetencí co nejvariabilnější, protože tak nejlépe můžeme odhalit i kompetence skryté, které se ukáží jen v určitých výjimečných situacích a manažer tak ani nemusí vědět, že jimi disponuje.

Problematika kompetenčních profilů nekončí po výběru toho domněle správného pracovníka. Je jisté, že se pracovníci časem seznámí i s jinými pracovními podmínkami, než byli zvyklí či že ve výkonu jejich zaměstnání nastanou jakékoliv jiné změny (např. rekvalifikace), v takovém případě se vyplatí kompetenční profil sestavit znovu.

Na základě těchto vstupních materiálů byla za použití analýzy dat z dotazníkových šetření, sestavena identifikace kompetencí, čímž byly identifikovány klíčové kompetence ředitele školy, které doplňovaly záměry a vizi celé instituce. Tyto kompetence byly pro přehlednost

rozděleny do tří kategorií a tedy tří tabulek, v nichž byly vymezeny specifické manažerské kompetence pro ředitele školy XY, osobnostní a sociální kompetence ředitele školy XY.

Cíl stanovený v úvodu bakalářské práce byl tímto splněn.

## 7. Seznam literatury a internetových zdrojů

### 7.1 Seznam odborné literatury

1. **Alberti, R., Emmons, M.,** *Umění stát si za svým.* Portál. Praha. 2004.
2. **Armstrong, M.** *Jak se stát ještě lepším manažerem.* Victoria Publishing Praha, 1995. ISBN 80-85865-66-1.
3. **Armstrong, M.** *Management a leadership.* Grada Publishing Praha, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
4. **Barták., J.** *Personální řízení, současnost a trendy.* Praha: Ujak. 2011. ISBN: 978-80-7452-020-4
5. **Bartoňková, H.** *Firemní vzdělávání.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. **Bedrnová, E., Nový, I.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
7. **Bělohávek, F.** *Jak řídit a vést lidi.* Computer Press. 2000. ISBN: 80-7226-308-0
8. **Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.** *Management.* Computers Press, 2006. Brno.
9. **Bělohávek, F.,** *Management.* Rubico. Olomouc. 2001.
10. **Blažek, L., Winkler, J.** *Příručka pro výcvikový seminář: rozvoj manažerských schopností.* Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 1997. ISBN neuvedeno.
11. **DI KAMP.** *Manažer 21. století.* Praha: Grada Publishig, 2000. ISBN 80-247-0005-0
12. **Dreyfus, S.** The five stage model of adult skill acquisition. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24. 2004. pp. 177-181

13. **Hroník, F.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
14. **Janišová, D., Křivánek, M.** *Velká kniha o řízení firmy.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8858-6.
15. **Katz, R. L.** *Skills of an Effective Administrator.* Harvard Business School Publishing, 2009. ISBN 978-1-4221-4789-4.
16. **Koontz, H.** *Management.* Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
17. **Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický R.** *Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha: Grada. 2004. ISBN: 80-247-0698-9
18. **Lojda, J.,** *Manažerské dovednosti.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7229-5.
19. **Lucia, A.D., Lepsinger, R.,** *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations.* 1999. San Francisco: Pfeiffer. ISBN: 978-0-787-94602-9
20. **Palán, Z.** *Výkladový slovník - Lidské zdroje.* Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
21. **Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T.A** *Manager's Guide to Self-development.* McGraw-Hill Education (UK). 2013.
22. **Schneiderová, A.** *Kompetence manažerů v sociálních službách.* Ostravská univerzita. 2010. ISBN 978-80-7368-855-4
23. **Stewart, R.** *Managers and their jobs: A study of the similarities and differences in the ways managers spend their time.* Macmillan London. 1988.
24. **Veteška, J.** *Kompetence ve vzdělávání dospělých.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

25. **Veteška, J., Tureckiová, M.** *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
26. **Vodák, J., Kuchaříčková, A.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-3651-8.
27. **Weinrich, H., Koontz, H.** *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.
28. **Woodruffe, CH.** *What is meant by a competency?* In: Boam, R., Sparrow, P.: *Designing and achieving competency. A competency – based approach to developing people and organizations*. London: McGraw-Hill, 1992. ISBN 978-007-7075-72-9.

## **7.2 Seznam použitých obrázků**

Obr. 1: 5 faktorů osobnosti dle Lojdy (2011, s. 17). (vlastní tvorba)

Obr. 2: Kompetenční model podle Anny Schneiderové Zdroj: Shneiderová, 2010, s. 152

Obr. 3: Organizační struktura školy XY (vlastní tvorba)

### **7.3 Seznam použitých tabulek a grafů**

Tab.1: Dreyfusův model získávání dovedností, znalostí a kompetencí. (Hall-Alice, Grealy, 2013)

Tab. 2: Potřebná kvalifikace na post ředitele školy XY (vlastní tvorba)

Tab. 3: Specifické manažerské kompetence pro ředitele školy XY (vlastní tvorba)

Tab.4: Osobnostní kompetence ředitele školy XY (vlastní tvorba)

Tab. 5: Sociální kompetence ředitele školy XY (vlastní tvorba)

Graf 1: Řešení případných konfliktních situací (vlastní tvorba)

Graf 2: Hodnocení schopnosti pružně se přizpůsobit změnám (vlastní tvorba)

Graf 3: Sebereflexe mé osoby jako manažera/ ředitele školy(vlastní tvorba)

Graf 4: Hodnocení schopnosti motivovat zaměstnance(vlastní tvorba)

Graf 5: Hodnocení schopnosti strategického myšlení(vlastní tvorba)

Graf 7: Hodnocení schopnosti práce ve stresových podmínkách(vlastní tvorba)

Graf 6: Hodnocení organizačních schopností(vlastní tvorba)

Graf 8: Hodnocení důležitosti seberozvoje(vlastní tvorba)

Graf 9: Hodnocení schopnosti pracovat v týmu(vlastní tvorba)

Graf 10: Hodnocení schopnosti hospodaření s časem(vlastní tvorba)

Graf 11: Délka funkce manažera/ředitele školy(vlastní tvorba)

Graf 12: Popis manažera(vlastní tvorba)



Graf 13: Způsob řešení případné konfliktní situace (vlastní tvorba)

Graf 14: Způsob motivace zaměstnanců (vlastní tvorba)

Graf 15: Hodnocení organizačních schopností manažera (vlastní tvorba)

Graf 16: Hodnocení schopnosti manažera pracovat ve stresových podmínkách (vlastní tvorba)

Graf 17: Hodnocení schopností manažera pracovat v týmu a vést tým (vlastní tvorba)

Graf 18: Hodnocení schopností manažera zvládat svůj time management

## **7.4 Seznam příloh**

Příloha 1: Kompetence manažera

Příloha 2: Hodnocení práce manažera/vedoucího

## Příloha 1

### Kompetence manažera - Stupnice jako ve škole (1 nejlepší, 5 nejhorší)

Jakým způsobem řešíte případné konfliktní situace ?

Na stupnici 1-5 ohodnoťte, jak moc jste schopný/á pružně se přizpůsobit změnám.

Jak byste se popsal/a jako manažer /ředitel školy?

Jakým způsobem motivujete své zaměstnance?

Na stupnici 1-5 ohodnoťte svou schopnost strategického myšlení.

Na stupnici 1-5 ohodnoťte své organizační schopnosti.

Na stupnici 1-5 ohodnoťte svou schopnost pracovat ve stresových podmínkách

Na stupnici 1-5 ohodnoťte, jak je pro vás důležitý seberozvoj.

Na stupnici 1-5 ohodnoťte vaši schopnost pracovat v týmu.

Jak hospodařit se svým časem

Jak dlouho jste ve funkci manažera / ředitel školy? \*

- 1 až 5  
 6 až 10  
 11 a déle  
 Jiná odpověď

## Příloha 2

### Hodnocení práce manažer/vedoucí - Stupnice jako ve škole (1 nejlepší, 5 nejhorší)

Jak byste popsal/a vašeho manažera?

Jakým způsobem řeší případné konfliktní situace ?

Jakým způsobem motivuje své zaměstnance?

Na stupnici 1-5 ohodnoťte jeho organizační schopnosti.

Na stupnici 1-5 ohodnoťte jeho schopnost pracovat ve stresových podmínkách

Na stupnici 1-5 ohodnoťte jeho schopnost pracovat v týmu a vést tým.

Na stupnici 1-5 ohodnoťte, jak zvláda spokojen/a se svůj time managementem.