



# Manažerské dovednosti

---

Markéta Šnýdrová

Vysokoškolská učebnice

---

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**

VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

# MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

Vysoká škola ekonomie a managementu

2022

# Manažerské dovednosti

## Seznam autorů:

**PhDr. Markéta Šnýdřová, Ph.D.**

## Recenzenti:

**Doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.**

**Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2022

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88330-96-7

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

# Obsah

Seznam obrázků	6
Seznam tabulek	7
Předmluva	8
Značky a symboly v učebním textu	9
<b>1. KAPITOLA: ZÁKLADNÍ POJMY</b>	<b>11</b>
1.1 Manažer a jeho osobnost	12
1.2 Manažerské funkce	16
1.3 Znalosti, dovednost a kompetence manažera	17
<b>2. KAPITOLA: ZÁKLADNÍ DOVEDNOSTI V ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ</b>	<b>24</b>
2.1 Leadership a situační management	25
2.1.1 Leadership	25
2.1.2 Motivace	27
2.1.3 Situační management	28
2.2 Management změny	33
2.2.1 Modely managementu změn	34
2.2.2 Role manažera v managementu změn	35
2.3 Vedení porad	36
2.3.1 Příprava, úvod, průběh a závěr porady	37
2.3.2 Účastníci porad	42
2.3.3 Zásady úspěšnosti a nedostatky při vedení porad	43
2.4 Vedení týmů	44
2.4.1 Tým	45
2.4.2 Role a vztahy v týmu	47
2.4.3 Vedení týmu	48
2.5 Facilitace	52
2.6 Koučování	53
2.7 Asertivita	55
2.8 Prezentační dovednosti	56
<b>3. KAPITOLA: MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI</b>	<b>65</b>
3.1 Komunikace a komunikační dovednosti	66
3.1.1 Komunikační dovednosti manažera	69
3.2 Koordinace a kooperace	76
3.2.1 Koordinace	76
3.2.2 Kooperace	77
3.3 Konflikt a jeho řešení	78
3.3.1 Typy konfliktů	79
3.3.2 Proces konfliktu	81

---

3.3.3 Role manažera při řešení konfliktu	82
3.4 Vyjednávání	85
3.4.1 Proces vyjednávání	85
3.4.2 Vyjednač	86
3.5 Mediace	90
3.6 Manažerské rozhodování	93
3.6.1 Rozhodovací proces	96
3.6.2 Manažer rozhodovatel	99
3.6.3 Participativní rozhodování	100
<b>4. KAPITOLA: MANAŽERSKÉ TECHNIKY</b>	<b>105</b>
4.1 Brainstorming	106
4.2 Delegování	107
4.3 Delfská metoda	109
4.4 Metody a techniky krizového managementu	110
4.5 Metody rozhodování za rizika a nejistoty	112
4.6 Metody kreativního myšlení	114
Glosář	117
Seznam literatury	121
Vzorový test	129

---

## Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Manažerský kvocient	13
Obrázek 1.2 Kompetence	19
Obrázek 2.1 Model – Situační styly řízení	29
Obrázek 2.2 Situační styl vedení	30
Obrázek 2.3 Manažerská mřížka	31
Obrázek 2.4 Příprava na poradu	38
Obrázek 2.5 Úvod volně/demokraticky řízené porady	39
Obrázek 2.6 Úvod pevně řízené porady	39
Obrázek 2.7 Úlohy vedoucího porady/manažera v průběhu porady	40
Obrázek 2.8 Závěr porady	40
Obrázek 2.9 Zápis z porady	42
Obrázek 2.10 Laswellovo pravidlo	59
Obrázek 3.1 Komunikační proces – model	67
Obrázek 3.2 Klíčové aspekty porozumění v dialogu	70
Obrázek 3.3 Křivka konfliktu	81
Obrázek 3.4 Výsledky vyjednávání	86
Obrázek 3.5 Dvě stránky rozhodování	93
Obrázek 3.6 Pyramida rozhodování	95
Obrázek 3.7 Proces rozhodování	97
Obrázek 4.1 Schéma postupu zpracování krizového plánu	112

## Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Vybrané vrozené a získané vlastnosti manažera	14
Tabulka 1.2 Jednoduchá obecná matice pro roli manažera	20
Tabulka 2.1 Manažer a lídr jsou spojené nádoby	26
Tabulka 2.2 Styly vedení dle Vrooma a Yettona	32
Tabulka 2.3 Belbinova typologie rolí	47
Tabulka 2.4 Personální činnosti	51
Tabulka 2.5 Předpoklady úspěšné prezentace	57
Tabulka 3.1 Faktory ovlivňující proces komunikace	68

# Předmluva

Lidé a jejich potenciál jsou v současném konkurenčním prostředí pro každou organizaci tím nejcennějším. Jsou zdrojem, do kterého se vyplatí investovat a rozvíjet ho. Pozice manažera je velmi zodpovědná a náročná. Prostřednictvím osob v manažerských pozicích organizace naplňuje svou vizi, misi, cíle. Lze konstatovat, že organizace je tak úspěšná, jak úspěšní jsou ve svých funkcích její manažeři. Aby manažer ve své pozici uspěl a dokázal správně vést a motivovat svůj tým, musí disponovat odpovídajícími znalostmi a dovednostmi.

Manažerské dovednosti jsou pojmem označujícím požadované dovednosti, kompetence současného manažera, kterými by měl disponovat, aby dokázal kvalitně zastat manažerskou funkci.

Zejména se jedná o tyto dovednosti:

- plánování, tj. ovládání technik plánování a jejich aplikaci do praxe;
- organizování, tj. umění ovládat techniky organizování a umožnit jejich aplikaci;
- vedení lidí, tj. schopnost vést lidi (jedná se o měkké dovednosti – motivování, inspirování, koučování atd.);
- řízení lidí, tj. zahrnující schopnost řídit lidi (jedná se o tvrdé dovednosti zahrnující přidělování úkolů, kontrolování atd.);
- komunikování – být dobrý v komunikaci;
- vyjednávání – schopnost vyjednat kvalitní dohody;
- rozhodování – znát techniky rozhodování a umět je prakticky aplikovat;
- řešení problémů – umět řešit problémy.

Předkládaná publikace Manažerské dovednosti představuje základní studijní oporu zabývající se touto problematikou. Publikace shrnuje nejdůležitější poznatky z této oblasti a slouží primárně k výuce předmětů Management, Personalistika, Management/Řízení lidských zdrojů, Kariérový management a Rozvoj lidských zdrojů na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze a také široké odborné veřejnosti, případně studentům jiných vysokých škol, personalistům a manažerům.

Publikace je strukturována způsobem, který studentovi umožňuje, aby po prostudování jednotlivých kapitol otestoval své znalosti prostřednictvím řešení cvičení a formou zkouškových testů s možností výběru odpovědí, případně příkladů z praxe. Na základě uvedených klíčových slov na konci každé kapitoly student získává přehled o odborných termínech, vztahujících se k problematice nejnovějších trendů v oblasti manažerských dovedností, které se ve zkoušce mohou objevit. V případě, že si student bude chtít rozšířit své vědomosti, může využít doporučenou literaturu, na kterou je v rámci jednotlivých kapitol odkazováno, a která je uvedena v seznamu literatury na konci publikace. Každá kapitola je ukončena shrnutím obsahujícím nejdůležitější poznatky z dané kapitoly.



---

# Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

*Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.*

## Definice



*Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.*

---

## Příklad



*Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.*

---

## Otázky k procvičení a úkoly



*Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.*

---

## Klíčová slova



*Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.*

---

## Shrnutí kapitoly



*Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.*

---

# 1

kapitola

---

---

## Základní pojmy

# 1. kapitola

## Základní pojmy

### Úvod

Společnost, pracovní trh i trh obecně se rychle vyvíjejí. Současná společnost stojí na znalostech a je nazývána společností znalostní. Znalosti a dovednosti mohou být považovány za základní motor posunu ve společnosti a nástroj efektivity výkonu organizací. V důsledku rychlého technologického pokroku a neustále zvyšujících se nároků na pracovníky, se zvyšují také nároky na jejich vedení. Současná podoba manažerské pozice a celkově vedení lidí zahrnuje kumulované znalosti a zkušenosti osob, které se pohybují v managementu, propojené s teoretickými poznatky významných teoretiků managementu. Konkurenceschopnost organizace je závislá na angažovanosti a motivaci pracovníků organizace, které jsou považovány za jeden z významných faktorů konkurenční výhody. Právě způsob, jak management organizace zachází se svými pracovníky, ovlivňuje jejich výkonnost, způsob práce, zájem o inovace i loajalitu k organizaci. Pozice manažera na všech úrovních řízení je pro organizace životně důležitá a v různém měřítku (podle úrovně řízení) tedy jednotliví manažeři přímo ovlivňují konkurenceschopnost a rozvoj své organizace. V případě manažerů na nejvyšší, strategické úrovni řízení je jejich vliv na budoucnost a fungování organizace rozhodujícím faktorem.

Osobnostní charakteristiky manažera, jeho znalosti a dovednosti ovlivňují způsob, jakým vede svůj tým, komunikuje s jednotlivými členy týmu, i s týmem jako celkem. Vzhledem k náročnosti manažerské pozice je nutné, aby manažer ovládal široké spektrum odborných disciplín, aby obstál v situacích, se kterými se při výkonu své pozice setkává. Jeho schopnosti, vědomosti a dovednosti jsou neustále konfrontovány s rozvojem vědních oborů, rozvojem techniky, měnícími se interními procesy, měnící se situací na trhu, ať již regionálním či globálním.

V rámci této kapitoly je nastíněn profil manažera, jeho osobnostní charakteristiky, které jsou nutné k výkonu dobré manažerské práce. Zároveň jsou přiblíženy funkce, které manažer zastává v organizaci, a v této souvislosti pak jsou nastíněny klíčové dovednosti, kterými by měl manažer disponovat, aby vedl svůj tým efektivně.

### Cíle kapitoly

- Seznámit se základními teoretickými pojmy z oblasti řízení a vedení lidí.
- Představit manažera a jeho osobnost.
- Charakterizovat jednotlivé manažerské funkce.
- Definovat manažerské dovednosti a identifikovat, které dovednosti jsou pro manažera klíčové.

## 1.1

## Manažer a jeho osobnost

## DEFINICE

**Manažer**

Termín manažer začal být používán v anglosaských zemích jako označení osoby, jejímž úkolem je vedení lidí v rámci organizace, respektive výkon vedoucí pozice, která pomocí svého týmu realizuje stanovené cíle. Jde tedy o vedoucí osobu, která má zodpovědnost za chod jemu svěřené organizace nebo organizačního úseku (Otáhal a kol, 2018; Khelerová, 2010; Folwarczná, 2010).

Manažeři vždy z titulu své pozice ovlivňují efektivitu svého týmu a tím konkurenceschopnost organizace. Záleží však na rozsahu odpovědnosti, která je mu v rámci výkonu jeho pozice svěřena. Konkrétní obsah pracovní činnosti manažera odpovídá úrovni jeho řídicí pozice v rámci organizační struktury (Otáhal a kol, 2018; Mikuláščík, 2015; Pauknerová 2012). Na zařazení manažerských pozic lze pohlížet ze dvou hledisek (Pauknerová a kol. 2012):

- z hlediska hierarchicky uspořádané organizační struktury jsou manažeři zařazováni do následujících úrovní – nižší, střední a vyšší/vrcholové;
- z hlediska zaměření řídicí činnosti lze pak manažery rozlišovat na liniové a štábní.

Manažer by měl vždy mít takové osobnostní předpoklady, které by mu umožnily správně pochopit, jaké jsou zájmy, potřeby a postoje členů jeho týmu a najít vhodné formy vedení, které by mu je umožnily respektovat. Pokud se mu to podaří, bude moci efektivněji prosazovat manažerská rozhodnutí a přiměřeně zvládat manažerskou pozici. Manažer je zároveň vyjednávač a vůdce, který si dokáže získat a udržet autoritu. Nemusí být největším odborníkem z hlediska zaměření své odbornosti, neboť na to má ve svém týmu odborníky. Musí je však umět motivovat k předávání znalostí, dovedností a zkušeností a tyto jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti efektivně využívat, aby tým pod jeho vedením splnil stanovené cíle. Úkolem manažera je řídit/vést, plánovat, organizovat, rozhodovat, kontrolovat všechny svěřené zdroje, včetně zdrojů lidských, a procesy, za které je zodpovědný (Pauknerová a kol., 2012; Kehlerová, 2010).

Osobnost manažera je jedním z faktorů, které ovlivňují úroveň jeho řídicí práce, nicméně faktorem zásadním. Mezi faktory ovlivňující úroveň jeho řízení patří (Pauknerová a kol., 2012):

- úspěch manažera závisí na jeho vlastnostech a osobnostních **osobnost manažera a jeho vlastnosti** charakteristikách;
- **postoje, potřeby a osobnostní charakteristiky členů jeho týmu** spolu s profilem týmu;
- **specifika organizace** – jaké je její vize, mise, struktura, jaká je skladba výrobních procesů apod.;
- **celková ekonomická a společenská situace.**

Osobnost každého jedince je komplexní a mnohvrstevnatá. Je tvořena individuální jednotou biologických, psychologických a sociálních aspektů. Utváří se ve vztazích mezi lidmi, a v těchto vztazích se také projevuje. Je hypotetickým konstruktem, není přímo pozorovatelná. To, co lze pozorovat, je reálné chování jedince, na základě kterého mohou být usuzovány některé osobnostní charakteristiky. Je však nutno zmínit, že osobnost se vždy projevuje jako celek a všechny charakteristiky, které se k ní vztahují, jsou vzájemně propojeny a podřízeny tomuto celku (Nakonečný, 2021; Hekelová, 2012; Šnýdrová, 2008). Osobnost manažera bývá úzce spojena s organizací, ve které působí. Jeho působení ovlivňuje všechny mezilidské vztahy v organizaci, pracovní výkony i úspěchy organizace (Otáhal a kol, 2018; Mikuláščík, 2015; Hekelová, 2012; Pauknerová, 2012). Manažer by měl být vyrovnanou osobností, neboť jeho osobnost se projevuje v jeho způsobu jednání s lidmi. Podle Khelerové (2010) se jeho osobnost projevuje také v drobných výstřednostech, pro které jej právě mají lidé rádi. Lojda (2011) doplňuje, že při posuzování osobnosti manažera jsou často kladeny otázky: Jaký je člověk a jakým

způsobem se projevuje? Odpověď pak zahrnuje vlastnosti, chování, charakter a temperament. Častá otázka je také to, co umí, zná. Tedy úroveň jeho znalostí, dovedností a kompetencí. A poslední otázkou je, kam směřuje? Tedy jaké jsou jeho potřeby, zájmy, uznávané hodnoty a jaké jsou jeho postoje.

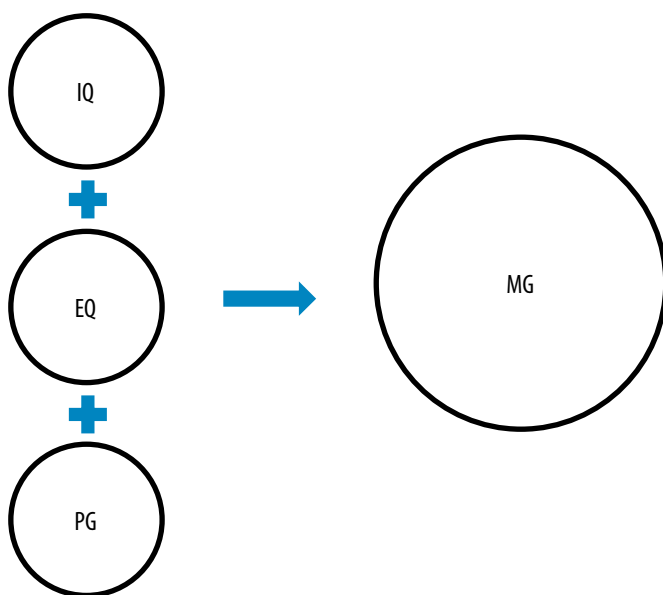
Owen (2008 in Hekelová, 2012) uvádí, že komplexní osobnost manažera je tvořena třemi základními oblastmi a je vyjádřena manažerským kvocieniem (MQ) viz obrázek 1.1, který zahrnuje následující oblasti:

- IQ (**inteligentní kvocient**) zahrnující schopnost situační orientace, logického myšlení a myšlení v souvislostech, ale i odbornou erudici a teoretickou znalost zásad správného vedení;
- EQ (**emocionální kvocient**) zahrnující schopnost komunikace a efektivního jednání s ostatními lidmi, dobrou sociální interakci, schopnost motivovat, vést a řídit druhé;
- PQ (**politický/mocenský kvocient**) zahrnující schopnost manažera účelně využívat a nakládat s mocí, která mu byla svěřena spolu s manažerskou funkcí.

Všechny tři uvedené oblasti jsou shodně důležité a je také důležité, aby byly zastoupeny přibližně rovnovážně.

## OBRÁZEK 1.1

### Manažerský kvocient



Zdroj: Hekelová, 2012 s. 54

Obrázek 1.1 ukazuje propojení jednotlivých oblastí manažerského kvocientu. Manažer by měl všechny tyto oblasti rozvíjet.

### Vlastnosti manažera

#### DEFINICE

##### Vlastnosti

Termín vlastnosti lze chápat jako dispozice k určitému chování a prožívání jedince. Každého jedince je nutno chápat jako individuum, což s sebou nese, že je nutné hledat jeho individuální vlastnosti (Řičan, 2010).

Vlastnosti jedince jsou předpokladem jeho chování v určitých situacích. Podle Lojdy (2011) jsou některé vlastnosti společné všem lidem, jiné jsou výrazně individuální a řada vzorců chování se vyvíjí v souladu s tím, jaké jsou společenské požadavky v závislosti na sociálním prostředí a klimatu. Soubor vlastností, které jsou relativně stálé, vytváří **charakter** (Lojda, 2011).

Charakter konkrétního jedince je utvářen prostředím a vyjadřuje vztah jedince k objektivní realitě. Tento vztah je možno rozdělit do následujících oblastí (Mikuláščík, 2015):

- vztah ke své vlastní osobě (sebejistota, aspirační úroveň, rozhodnost, míra sebekritičnosti apod.);
- vztah k ostatním lidem (přátelskost, obětavost, upřímnost, konfliktnost apod.);
- vztah k práci (svědomitost, důkladnost, pracovitost, schopnost dotahovat věci, zodpovědnost apod.);
- světónázor jedince a jeho postoje (vztah ke svobodě, vztah k ekologii, smysl pro pravdu apod.).

U charakteru jsou rozlišovány volní vlastnosti a morální vlastnosti. **Volní vlastnosti** napomáhají překonávat překážky a usnadňují splnění stanovených úkolů. Mezi volní vlastnosti patří například: sebekontrola, svědomitost, odpovědnost, vytrvalost. Volní vlastnosti jsou získávány výchovou. **Morální vlastnosti** vyjadřují postoje a hodnotovou orientaci jedince, jeho mravní kodex a názor na svět. Lze si je představit jako svědomí (Suchý, Papánek, Náhlavský, 2016; Mikuláščík, 2015). Váchal, Vochozka a kol. (2013) rozdělují vlastnosti manažera na vrozené a získané. Zatímco **vrozené vlastnosti**, jako je například empatie, získává jedinec již při narození, **získané vlastnosti** získává v průběhu svého života.

Tabulka 1.1 ukazuje rozlišení vrozených a získaných vlastností manažera.

### TABULKA 1.1

#### Vybrané vrozené a získané vlastnosti manažera

Vrozené vlastnosti manažera	Získané vlastnosti manažera
potřeba řídit	znalost z oblasti ekonomické teorie
potřeba moci	znalost z oblasti teorie podnikání
empatie – schopnost vcítění se do pocitu jiných	znalost z oblasti teorie marketingu
sebedůvěra	znalosti z oblasti teorie psychologie a sociologie
sebereflexe	znalosti z oblasti managementu a řízení
organizační schopnosti	znalosti technické
analytické schopnosti	znalosti z oblasti komunikace a rétoriky
komunikační dovednosti	znalosti z oblasti matematiky a statistiky
logické myšlení	základní právní povědomí
koncentrace	znalosti z oblasti personálního řízení, motivace a stimulace pracovníků
ctižádost	dobrá tělesná a duševní kondice

Zdroj: Váchal, Vochozka a kol., 2013 s. 208

Tabulka 1.1 ukazuje, kterými vlastnostmi, vrozenými i získanými, by měl manažer disponovat, aby byl úspěšný.

V praxi je možno setkat se s různými soubory vlastností, které charakterizují ideálního manažera. Patří mezi ně například – inteligence, podnikavost, originalita, schopnost se přizpůsobit, schopnost hodnotit situaci, energičnost, vytrvalost, sebedůvěra, rozhodnost, sebeovládání, schopnost spolupráce, ctižádostivost, spravedlnost, pocit odpovědnosti, přátelskost, osobní důstojnost apod. (Beránek, 2016). Mikuláščík (2015) doplňuje, že charakterizovat ideálního manažera je obtížné. V některých případech jsou nároky na něho tak rozporuplné, že vytvářejí jistý protiklad požadovaných vlastností, například manažer by měl být na jedné straně důsledný a tvrdý, a na straně druhé citlivý a chápavý nebo dynamický a průbojný, ale zároveň trpělivý atd.

Celkově se někteří autoři shodují, že úspěšný manažer by měl splňovat následující požadavky (například Hrázdilová, Bočková, 2016; Mikuláščík, 2015; Folwarczná, 2010):

- měl by uplatňovat **vizionářský způsob vedení lidí**, tj. měl by mít vizi. Manažer by měl umět jasně formulovat vizi o směru směřování svého týmu. Měl by svou vizi umět předat členům týmu a zapojovat je do vytváření vize;

- měl by být **vzorem pro ostatní** – manažer by měl jít příkladem členům svého týmu, měl by dodržovat a uvádět do praxe to, co hlásá. Měl by se chovat čestně a v souladu s etikou;
- měl by dobře **znát sebe sama** – schopnost manažera vést svůj tým je ovlivněna schopností jeho sebereflexe, jeho znalostí vlastních silných a slabých stránek. Pokud se manažer nezná, nemůže dostatečně využívat svůj potenciál, působí nejistě a nevyrovnaně;
- měl by **se soustavně vzdělávat** – je nutné, aby manažer průběžně zvyšoval a rozvíjel své znalosti a dovednosti, a to jak z hlediska odbornosti, tak z hlediska vedení lidí;
- **měl by zabezpečovat, aby bylo uděláno, co je třeba;**
- měl by **efektivně plánovat** využívání všech zdrojů, které má k dispozici;
- měl by si být **vědom současného stavu věcí** – musí umět dobře posoudit, v jaké situaci se nachází, aby se mohl vhodným způsobem rozhodnout, jak ji bude řešit;
- měl by být schopen se rychle **přizpůsobovat změně** a mít potěšení ze změny – manažerův pozitivní přístup ke změně usnadňuje přijetí změn ze strany týmu. Lidé se obecně změn obávají a záleží, jak se ke změnám staví manažer. Pokud manažer změny vítá, podporuje podřízené v kreativitu a hledání cest, jak zlepšovat procesy, začne následně i tým ke změně přistupovat jinak a začne změnu pokládat za přirozenou součást života. Pomáhá, pokud manažer vysvětluje, proč je změna nutná, ukazuje lidem pozitivní stránky změny;
- **systémově myslet** – znát, jak fungují procesy. Musí umět oddělit příčiny a následky. Díky systémovému myšlení manažer pak dokáže lépe motivovat své lidi;
- **efektivně komunikovat** – efektivní komunikace nezahrnuje pouze jasnou formulaci sdělení a prezentaci názorů, ale i budování vztahů mezi lidmi, projevovat zájem o druhé, být empatický.
- **myslet pozitivně** – místo hledání důvodů, proč je něco nemožné zrealizovat, by měly být hledány cesty, jak to zrealizovat co neefektivněji „když se chce, všechno jde“;
- **pracovat dobře s informacemi**, sbírat je a vytvářet osobní informační systém – manažer se neobejde bez informačního systému, který mu umožňuje přehled o tom, co se děje v jemu svěřeném organizačním úseku. Manažer by měl umět sbírat a třídit informace a kvalitně oddělovat, jaké informace jsou určeny pouze jemu a jaké informace může sdělovat svým kolegům z týmu. Manažer musí být schopen odlišit informace relevantní a nerelevantní, důležité a nepodstatné k tomu, aby si vytvořil objektivní obrázek o probíhající situaci;
- **umět nadchnout sebe i ostatní** – přirozené nadšení pro věc ze strany manažera strhne i ostatní členy týmu a zapojí je do procesu jak rozumově, tak citově;
- **rozvíjet představivost, fantazii a tvořivost** – představivost fantazie a tvořivost mají velký význam v tvůrčí a produktivní činnosti, manažer by je měl umět rozvíjet jak u sebe, tak u svých podřízených;
- **být opravdový** – manažer by měl stavět na své jedinečnosti, jeho osobnosti a přirozeném stylu;
- **umět se efektivně a rychle rozhodovat** – úspěšný manažer musí být schopen rychlého a kvalitního rozhodnutí, nemůže být „váhavým střelcem, měl by předcházet problémům a pokud se nečekaně objeví, měl by je rychle řešit;
- **sledovat výkon** – pravidelné sledování výkonu zaměstnanců umožňuje v případě výkyvů výkonu podniknout nápravné kroky.

Úspěšnost manažera a jeho řízení však není závislá jen na osobnosti manažera, nýbrž také na druhu a struktuře pracovního týmu, charakteru řídicího procesu, vnější hospodářsko-politické situaci, úrovni řízení vzhledem k organizační struktuře organizace apod. (Beránek, 2016).

## CVIČENÍ 1



Charakterizujte osobnost.

## CVIČENÍ 2



Čím je tvořen manažerský kvocient?

## 1.2

## Manažerské funkce

## DEFINICE

**Manažerské funkce**

Manažerské funkce lze definovat jako dílčí procesy, které manažer řeší v rámci své manažerské aktivity a které jsou pro činnost manažera typické. Dosažení organizačních cílů je nejlépe zajištěno, pokud se podaří sladit obsahově i časově manažerské funkce do integrovaného celku (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019).

**Manažerské funkce** jsou aktivity, které umožňují harmonizaci hmotně energetických a informačních procesů s cílem dosažení cílů organizace (Váchal, Vochozka a kol, 2013). Mikuláščík (2015) uvádí, že mezi základní manažerské funkce patří dle Henriho Fayola:

- plánování;
- organizování;
- příkazování;
- koordinace;
- kontrola.

Štětina a kolektiv (2014) oproti Mikuláščíkovi (2015) zmiňuje 4 základní funkce: plánování, organizování, kontrolu a personalistiku. Beránek (2016) naopak zmiňuje 5 typických manažerských funkcí, které uvádějí Heinz Weihrich a Harold Koontz:

- plánování – volba úkolů a stanovování priorit jejich řešení, kdy manažer stanovuje termín realizace jednotlivých úkolů podle jejich důležitosti a v závislosti na dosahování organizačních cílů;
- organizování – jednotlivé úkoly jsou přidělovány členům organizace či týmu, manažer koordinuje činnost členů týmu, přiděluje zdroje nutné k vykonání úkolu. V rámci organizování manažer přiděluje každému v týmu jeho místo, roli a osobní přínos pro vykonávaný úkol;
- personalistika – tato oblast zahrnuje veškeré činnosti týkající se řízení lidských zdrojů;
- vedení lidí – způsob jakým manažer ovlivňuje aktivity svých podřízených, motivuje je;
- kontrolování – sběr a vyhodnocení informací o výkonu a výsledcích organizace, práce týmu apod. Porovnávání výsledků s naplánovanými cíli.

Manažerské funkce lze dělit na funkce sekvenční a funkce průběžné. Jako **sekvenční manažerské funkce** jsou označovány typické úkoly, jenž manažer více či méně následně řeší v rámci řízení konkrétního problému či procesu. Lze mezi ně zařadit: plánování, organizování, výběr a rozmístování pracovníků, vedení podřízených a kontrolu. Mezi průběžné nebo také paralelní manažerské funkce pak patří analýza problémů, které jsou řešeny, manažerské rozhodování a komunikace při realizaci. **Průběžné manažerské funkce** musí být vykonávány vždy průběžně, když manažer vykonává kteroukoliv ze sekvenčních manažerských funkcí (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019).

Váchal, Vochozka a kol. (2013) zdůrazňují, že manažerské funkce v organizaci mají funkci organizovaného systému. Manažer by měl umět sladit sekvenční a průběžné manažerské funkce a měl by je rovněž používat vyváženě, aby došlo k vytvoření harmonického procesu řízení v konkrétních podmínkách a situacích, které se dynamicky mění. Efektivnost uplatňování manažerských funkcí je přímo závislá na tom, jaké osobnostní charakteristiky jsou manažerovi vlastní, jaké má schopnosti, znalosti, dovednosti a kompetence, a dále na tom, jak energicky dokáže manažerské funkce vykonávat (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019). Štětina a kolektiv (2014) považují manažerské funkce spolu s manažerskými dovednostmi za základní prvky managementu.



## CVIČENÍ 3



Co patří mezi základní manažerské funkce dle Fayola?

## 1.3

## Znalosti, dovednost a kompetence manažera

Při hodnocení manažera jsou vedle jeho osobnostních charakteristik posuzovány také jeho znalosti, dovednosti a kompetence.

### Znalosti

## DEFINICE



#### Znalost

Znalost lze definovat jako schopnost jedince dávat vjemy a informace do souvislostí a na základě toho své jednání usměrňovat a rozhodovat se o dalším postupu. Jedná se o soubor poznatků a zkušeností člověka, které využívá pro svůj další osobní i pracovní rozvoj.

Znalost je vždy vytvářena z informace srovnáváním (srovnávání nových informací s tím, co jedinec zná), dáváním do souvislostí (hodnocení významu informace pro rozhodování a činnost), spojováním (vyhledáváním vztahu ke znalostem, které již jedinec nebo ostatní lidé mají) a konverzací (vyhledáváním, co si jiní lidé myslí o dané informaci) (Mikuláščík, 2010). Znalosti lze charakterizovat jako mnohostranné a složité. Znalosti jsou konkrétní i abstraktní, explicitní i implicitní, všeobecné i individuální, fyzické i duševní, statické i pohyblivé, srozumitelné i nesrozumitelné.

Manažer potřebuje mít jak znalosti odborné, tak znalosti z managementu, a to bez ohledu na to, o jaký stupeň řízení se jedná. V průběhu času, jak manažer postupuje na vyšší manažerské pozice, se mění poměr potřeby znalostí odborných a znalostí z managementu. S přechodem na vyšší manažerské pozice se stává potřebnější znalost, jak vést lidi, a odbornost do určité míry zůstává v pozadí (Lojda, 2011; Hospodářová, 2008). Váchal a Vochozka (2013) dodávají, že manažer by měl disponovat jak vrozenými dispozicemi, tak znalostmi, které získal během studia a následně v rámci své praxe. Mikuláščík (2010b) doplňuje, že znalosti lze rozlišovat na **znalosti deklarační** (formální znalosti, které se jedinec učí na škole) a **znalosti procesní** (které se týkají metodických postupů při řešení problémů). Složení, rozsah a struktura znalostí spolu s osobnostními charakteristikami jedince ovlivňuje jeho přístup k problémům a složitým situacím a způsob, jakým je řeší.

### Dovednosti

## DEFINICE



#### Dovednost

Dovednost je složitá uvědomělá činnost prováděná na základě vědomostí s cílem splnění určitých úkolů, naplnění aktivit, procesů. Dovednosti lze dělit na senzorycké (smyslové), motorické (pohybové) a intelektuální (rozumové).

Podle Štětiny a kol. (2014) manažerské dovednosti „*spočívají ve schopnostech a vlastnostech manažera*“. Manažerské dovednosti je možno dělit na dovednosti měkké a tvrdé (Lojda, 2011; Folwarzná, 2010). **Měkké dovednosti** manažera zahrnují dovednosti spojené s vedením lidí, jejich motivací

a stimulací či komunikací s nimi, koučování a další interpersonální dovednosti atd. Znakem měkkých dovedností je, že je lze jen těžko měřit. Naproti tomu **tvrdé dovednosti** zahrnují dovednosti spojené s uplatňováním manažerských a řídicích praktik, technické dovednosti spojené například s využíváním strojů, nástrojů či výpočetní techniky. Lze mezi ně zahrnout rovněž analýzu rizik, kontrolu rozpočtů, kvality, plánování, kontrola apod. (Váchal, Vochozka a kol., 2013; Khelerová, 2010; Folwarzná, 2010). Je však zcela nutné, aby manažer disponoval jak měkkými, tak tvrdými dovednostmi. Lojda (2011) uvádí, že pro potřeby výkonu manažerské práce je nutno se zaměřit na následující dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru – mezi tyto dovednosti patří schopnost sebereflexe a reflexe, schopnost sebeřízení i poznání sebe sama;
- dovednosti koncepčního charakteru – do těchto dovedností patří to, jak je manažer schopen vidět a využívat příležitosti, plánovat cíle;
- dovednosti z oblasti řízení lidských zdrojů – týkající se řízení, vedení, motivování vyjednávání, řešení konfliktů, delegování apod.;
- dovednosti technického rázu zahrnující odbornost manažera, jeho schopnost užívat vhodné metody a techniky atd.

## CVIČENÍ 4



Charakterizujte měkké a tvrdé dovednosti manažera.

## Kompetence

### DEFINICE



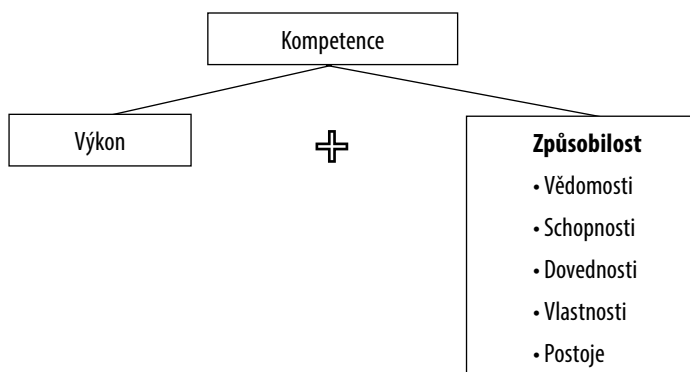
#### Kompetence

Termín kompetence označuje souhrn znalostí, dovedností, schopností, postojů a osobnostních charakteristik, který jedinci umožňuje kvalitně vykonávat ve stanoveném čase a požadovaném rozsahu konkrétní pracovní činnost. Kompetence v sobě zahrnuje jednak předpoklady pro výkon a jednak výkon samotný (Pilařová, 2016; Lojda, 2011).

Pro efektivní výkon své práce musí jedinec disponovat určitými znalostmi, dovednostmi a postoji, souhrnně řečeno kompetencemi. Jako kompetentní pracovník však může být považován jen ten, který má jednak předpoklady pro výkon a který současně dosahuje požadovaných výkonů (Pilařová, 2016). Lojda (2011) souhlasí a doplňuje, že termín kompetence nevyjadřuje pouze schopnost jedince vykonávat činnost kvalifikovaně, ale také schopnost tuto činnost kvalitně a včas dokončit. Jedná se tedy o soubor požadavků kladených na výkon konkrétní pracovní pozice, mezi které patří (Bělohlávek, 2016):

- **znalosti**, tj. teoretické poznatky získané vzděláváním nebo výkonem pracovní činnosti;
- **dovednosti**, tj. schopnosti praktického výkonu činností;
- **postoje** vyjadřující vztah jedince ke konkrétním skutečnostem.

Veteška a Tureckiová (2008) ale upozorňují, že nesmí být zaměňován termín schopnost a kompetence, protože schopnost je pouze jednou ze složek kompetence. Schopnost je obecnější, je předpokladem k výkonu, který není ale spojen s konkrétní situací, zatímco kompetence je komplexnější a vztahuje se ke konkrétní situaci (Veteška, Tureckiová, 2008). Vztah kompetence a schopností vymezuje obrázek 1.2.

 OBRÁZEK 1.2
**Kompetence**

Zdroj: Pilařová (2008)

**Kompetence** je možné označit za **vzorek modelového chování jedince**, protože jsou spojeny také s jeho schopností flexibilně reagovat na změny okolností provázející a ovlivňující jeho pracovní aktivitu (Koubek, 2013; Lojda, 2011).

Ke správnému nastavení kompetencí v organizaci je nutné, aby byly identifikovány na základě analýzy pracovního místa a opíraly se o strategii, hodnoty a kulturu organizace (Ashdown, 2018; Bělohlávek, 2016; Koubek, 2013). Zároveň by měly být brány v úvahu charakteristické znaky, které vykazuje každá kompetence (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016):

- kontextualizaci;
- multidimenzionalitu;
- standardizaci;
- potenciál rozvoje.

V praxi se objevuje několik přístupů ke klasifikaci kompetencí, avšak vzhledem k tomu, že učební text je zaměřen na manažera, je věnována pozornost dělení kompetencí z pohledu požadavků na řízení a požadavků interpersonálních a technických, nutných pro výkon dané pracovní pozice (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016):

- **manažerské kompetence** (zahrnující strategické uvažování, analytické myšlení apod.);
- **interpersonální kompetence** (komunikační a prezentační dovednosti, empatie, aktivní naslouchání apod.);
- **technické kompetence** (analýza dat, porozumění výsledkům analýzy apod.).

Bližší a podrobnější informace týkající se kompetencí lze nalézt příkladně v učebním textu Kariérní management.

**Manažerské kompetence****DEFINICE****Manažerské kompetence**

Termín manažerské kompetence lze definovat jako způsobilost manažera vykonávat manažerskou pozici, funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom konkrétní úrovně výkonnosti (Veteška, Tureckiová, 2008). Kocianová (2010) doplňuje, že manažerské kompetence lze rozdělit na obecně uplatnitelné manažerské kompetence, které jsou využitelné v manažerské pozici bez ohledu na konkrétní úroveň řízení, a pak konkrétní manažerské kompetence, které jsou důležité pro konkrétní úroveň řízení.

Lojda (2011) řadí mezi základní manažerské kompetence schopnost manažera samostatně se rozhodovat; dotahovat věci do konce, pružně reagovat na měnící se podmínky, flexibilitu či využívání inovativních postupů při řešení problémových situací. Brabenec a kol. (2015) či Kaul (2015) doplňují, že manažer by měl být schopen aktivně spolupracovat, kvalitně komunikovat včetně schopnosti prezentace, aktivního naslouchání a argumentace, měl by být kreativní, měl by být schopen samostatné práce bez potřeby vedení a kontroly ze strany ostatních, dále pak by měl být zainteresován na uspokojování klientských potřeb, měl by být výkonný, měl by být schopen podávat i nadstandardní výkon, měl by se celoživotně vzdělávat, vyhledávat a orientovat se v informacích, zvládat zátěž, vést lidi, získávat si ostatní, přesvědčovat je, ovlivňovat a usměrňovat, plánovat a organizovat práci. Měl by rovněž disponovat obecně odbornými kompetencemi, jako je právní, ekonomické povědomí, znalost jazyků a práce na PC či numerická způsobilost. Rovněž je nutné, aby manažer měl specifické odborné kompetence zahrnující strategické řízení, vyhledávání a zajištění zdrojů, řízení lidských zdrojů a personální postupy apod. (Hawi, Akhodari, Hashem, 2015; Kaul, 2015; Lojda, 2011). Kompetence mohou být zpracovávány v rámci organizací do kompetenčních matic či kompetenčních modelů. Příklad jednoduché kompetenční matice pro roli manažera ukazuje tabulka 1.1.

## TABULKA 1.2

### Jednoduchá obecná matice pro roli manažera

Role: manažer		Úlohy			PÚK
Kompetence		ŘTS	ŘVL	ŘLZ	
Číslo	Tematické oblasti/Svazky kompetencí				
0100	<b>Sebevládní</b>				
0101	Sebepoznání a sebedůvěra	1	2	3	3
0102	Sebeřízení a řízení času	4	4	4	4
0103	Zvládní stresu a relaxace	2	3	4	4
0200	<b>Komunikace</b>				
0201	Přijímání informací (otázky, naslouchání, empatie...)	3	3	4	4
0202	Zpracování informací (intuice, analýza, syntéza...)	5	3	3	5
0203	Výdej informací (prezentace, argumentace...)	3	5	5	5
0300	<b>Řešení problémů</b>				
0301	Analýza dat a souvislostí	5	4	4	5
0302	Generování možností	3	3	4	4
0303	Třídění a hodnocení možností	3	3	3	3
0400	<b>Řešení sporů</b>				
0401	Vyjednávání	2	3	3	3
0402	Mediace	0	0	2	2
0403	Zvládní konfliktů lidí	0	3	4	4
0500	.....				
0501	.....				

Zdroj: Plamínek, 2014. s. 144

Tabulka 1.1 ukazuje příklad zobecnění pro manažerskou roli, v ukázce jsou posuzovány jen tři svazky manažerských úloh – řízení technického systému (ŘTS), řízení výkonu lidí (ŘVL) a řízení lidských zdrojů (ŘLZ). I kompetence jsou zde vybrány pro názornost jen stručně. V tabulce je úroveň kompetence hodnocena čísly 0–6 – kdy 0 je nejnižší a 6 nejvyšší úroveň požadované kompetence.

Podrobnější popis kompetencí lze najít v dalších učebních textech VŠEM, např. v Kariérním managementu.