

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Specifika uplatňování manažerských funkcí v neziskových organizacích

Specifics of applying managerial functions in non-profit organizations

Irena Mede

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Jaroslav Kříž, MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: B SMGT K(0413RA190001)

2023

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Specifika uplatňování manažerských funkcí v neziskových organizacích potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 14.04.2023

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá deskripcí manažerských funkcí s popisem používání těchto funkcí manažery v organizacích. Manažeři v dnešní době již musí zastávat širší spektrum, než tomu bylo dříve. Proto je důležité, aby každý manažer pochopil více principů, a tím zajistil správný chod svého oddělení a celé organizace. Teoretická část práce se zabývá terminologií základních pojmů pro seznámení s obsahem práce. Dále se v teoretické části zabývám důležitostí personálních činností v organizacích a stanovení strategií, ve kterých musí organizace a odpovědní manažeři zvažovat lidský potenciál i jeho řízení k dosažení svých cílů. Zhodnocením rolí osob, které řídí organizace a typologii manažerů jako takových. Praktická část je realizována kvalitativní formou. Jako výzkumný nástroj jsou použity polostrukturované rozhovory s řídicími manažery neziskových organizací státního charakteru na základě předem připraveného seznamu otázek.

Cílem práce je komparace manažerů v neziskovém sektoru při uplatňování jejich funkcí v praktické části a tyto funkce vymezeny a dány do souvislosti v teoretické části. Abych lépe vyhodnotila jednotlivá specifika manažerských funkcí z praktického hlediska, navštívila jsem zajímavé instituce, kde jsem prováděla rozhovory s řediteli a řídicími pracovníky a některé poznatky z těchto setkání jsou obsaženy v této bakalářské práci. Výsledkem práce jsou sepsána doporučení pro užívání manažerských funkcí a vytvořen vzor profilu vhodného manažera pro neziskové organizace ve společnostech, ve kterých probíhal výzkum. Výsledky výzkumu poukázaly především na důležitost způsobu komunikace manažera se zaměstnanci a nejbližším okolím. Jako stěžejní spatřuji důraz na vytvoření důvěry mezi nadřízeným a podřízeným a možnost realizovat se na zadaném úkolu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažerské funkce, manažerské role, kompetence manažerů, řízení neziskové organizace, příspěvková organizace, rozvoj osobnosti

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the description of managerial functions with a description of the use of these functions by managers in organizations. Managers nowadays must cover a wider spectrum than before. Therefore, it is important for every manager to understand several principles and thereby ensure the proper functioning of his department and the entire organization. The theoretical part of the thesis deals with the terminology of basic concepts for familiarizing with the content of the thesis. Furthermore, in the theoretical part, I deal with the importance of personnel activities in organizations and the determination of strategies in which organizations and responsible managers must consider human potential and its management to achieve their goals. By evaluating the roles of people who manage organizations and the typology of managers as such. The practical part is implemented in a qualitative form. As a research tool, semi-structured interviews with managing managers of non-profit organizations of a state nature are used based on a pre-prepared list of questions. The aim of the work is the comparison of managers in the non-profit sector in the application of their functions in the practical part, and these functions are defined and related in the theoretical part. To better evaluate the specifics of managerial functions from a practical point of view, I visited interesting institutions, where I conducted interviews with directors and managers, and some findings from these meetings are included in this bachelor's thesis. As a result of the work, recommendations for the use of managerial functions have been written and a model profile of a suitable manager for non-profit organizations in the companies in which the research was conducted has been created. The results of the research pointed out above all the importance of the manager's way of communicating with employees and the immediate environment. I see the emphasis on establishing trust between superior and subordinate and the possibility to realize oneself on the assigned task as central.

KEYWORDS

Management, managerial functions, managerial roles, competence of managers, management of a non-profit organization, contributory organization, personality development

Obsah

Úvod.....	6
1 Neziskové organizace.....	7
1.1 Státní a nestátní neziskové organizace.....	8
1.1.1 Státní neboli vládní neziskové organizace	8
1.1.2 Nestátní neziskové organizace	9
2 Požadavky na pozici manažera	11
2.1 Typologie manažerů.....	14
2.2 Kompetence manažera	14
3 Manažerské činnosti/funkce	17
3.1 Plánování.....	17
3.2 Organizování	19
3.3 Řízení lidských zdrojů	20
3.4 Vedení a motivace	21
3.4.1 Maslowova pyramida.....	22
3.4.2 Charakteristika lidí.....	22
4 Školský management.....	24
4.1 Manažer ve vzdělávacích organizacích.....	25
4.1.1 Kompetence ve vzdělávání.....	26
4.1.2 Motivace managementu ve vzdělávání	28
5 Empirická část.....	29
5.1 Kvalitativní výzkum.....	29
5.2 Metody výzkumného šetření	30
5.3 Výzkumná data	31
5.4 Výběr a charakteristika respondentů.....	35

5.5	Analýza dat.....	37
6	Výsledky.....	39
6.1	Vyhodnocení rozhovorů.....	39
6.2	Shrnutí výzkumných dat	43
	Závěr	47
	Seznam zkratk.....	49
	Seznam použitých informačních zdrojů.....	49
	Seznam obrázků.....	51
	Seznam tabulek.....	51
	Seznam příloh.....	51

Úvod

Tématem této bakalářské práce je specifika uplatňování manažerských funkcí v neziskových organizacích. Vzhledem k rozsahu práce se zaměřuji pouze na manažery ve státních neziskových organizacích, konkrétně ve vzdělávacích institucích. Nejprve ve své bakalářské práci seznámím s literárním přehledem jako je definice neziskových organizací, která mají svá rozdělení. A to na státní a nestátní neziskové organizace. V práci se více budu věnovat státním (vládním) organizacím. Dále je kapitola věnovaná samotnému pojmu manažer a jeho činností. Je proveden přehled a seznámení s teorií se zohledněním manažerských funkcí. V dnešní společnosti organizace mnohem lépe pečují o své zaměstnance a uvědomují si jejich potenciál, který je potřeba rozvíjet a neustále na něm pracovat. Proto se často zabývají různými druhy strategií a potřeb plánovat dlouhodobě pro dosahování vytyčených cílů a vyrovnání se se změnami, která nastanou. Bez budování lidského potenciálu se nelze soustředit na dlouhodobé cíle, nýbrž tento způsob má efekt pouze při krátkodobém plánování. V poslední kapitole teoretické části se zaměřím na samotný pojem manažer a charakteristiku jeho osobnosti. Roli, jakou zastává v organizaci, a to z toho důvodu, abych mohla v praktické části porovnat, zda a případně o kolik se odlišuje teorie s praxí. Vzhledem k mnou studovanému oboru je zde následně uvedena také kapitola věnována školskému managementu a dávána do souvislosti s prací. Cílem bakalářské práce je komparace manažerů v neziskovém sektoru při uplatňování jejich funkcí. Výsledkem práce jsou sepsána doporučení pro užívání manažerských funkcí a vytvořen vzor profilu vhodného manažera pro neziskové organizace ve kterých probíhal výzkum. Praktická část obsahuje postup výzkumu jeho metody, výzkumný cíl, výzkumné otázky, popis a charakteristika výzkumného vzorku, časový harmonogram a popis sběru dat, analýzu a vyhodnocení. Výzkum je proveden ve vybraných státních neziskových organizacích v okrese Kladno ve Středočeském kraji, které jsem si vytipovala z oblasti vzdělávání a také výchovy. Výsledky výzkumu poukazují pozitivně na přístup manažerů. Jejich zájem stále se zdokonalovat v manažerských funkcích a chápání jejich aplikace v praxi. Zároveň je objasněná skutečnost potřeby rozvíjet se a zdokonalovat své dovednosti, která přichází nejen z doporučení od nadřízených, ale také z osobního zájmu každého z respondentů, a to hodnotím velmi kladně.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Neziskové organizace

Neziskové organizace mají ve společnosti nezastupitelnou roli. Mezi nejzásadnější důvod obecně vnímáme skutečnost působení neziskových organizací zejména v oblastech, které jsou pro subjekty ziskového sektoru neatraktivní, protože nepřinášejí prvotně zisk. Eventuelně stát neposkytuje příležitost uskutečnit služby v neatraktivních oblastech s obchodními pravidly tak, aby mohl mít nad danými službami hlavní kontrolu. Neziskové organizace jsou v hospodaření našeho státu jako celku nepostradatelné a spadají do závažných rolí v odvětvích, které jsou závislé na rozvoji celé společnosti.

Rozsahem spadají například do oblasti vzdělávání a školství, sociálních služeb, zdravotní péče, vědy a výzkumu, obrany či justice. Nemalou roli ztělesňují neziskové organizace i v oblasti subvencí určitých zájmových skupin, a tedy sdružování občanů. Významné působení neziskových organizací spatřujeme také v rozvoji nejen života společenského, ale samozřejmě také života politického, a možná i proto se někde často uvádí, že neziskové organizace jsou důležitým ukazatelem společenského rozvoje. Všechny vyspělé země mají poměrně různorodou stupnici neziskových organizací. Můžeme je vyhledat v rozličných oblastech národního hospodářství, dále působí i na základě různých právních předpisů. Nabývají rozličných právních forem, k tomu mají velmi specifické fungování a hospodaření. Z výše uvedených faktů zjistíme, že oblast neziskových organizací jejich fungování a řízení lze vyhodnotit jako složitá disciplína. V našem století, se téměř v celém světě zvyšuje sociální i ekonomický vliv neziskového sektoru. Cílem neziskového sektoru není pouze prosazovat vlastní hodnoty a zájmy, ale podílet se na mnoha celospolečensky potřebných službách a aktivitách a mimo jiné je též významným zaměstnavatelem mnoha občanů. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 14) Ve srovnání s Hyánkem (2011, s. 9), který je na víc toho názoru, že neziskový sektor je v dnešní době velmi celosvětově populární. Díky jeho dynamice je brán jako fenomén doby. Neziskové organizace se podle Hyánka doslova staly součástí moderní společnosti a také vyzdvihuje zaměstnance, kteří jsou placeni ale také dobrovolníky, kteří se podílejí na rozvoji a pomoci společnosti dobrovolně bez odměny.

1.1 Státní a nestátní neziskové organizace

Nezastupitelnost neziskových organizací v ekonomikách vyspělých států lze spatřovat ve skutečnosti, kdy neziskové organizace mohou určité činnosti poskytovat s větším efektem, než by tomu bylo u ziskových podniků či státu samotného. Neziskové organizace otevírají prostor pro usnadnění veřejného dění, uspokojují řadu environmentálních, sociálních či kulturních potřeb ve společnosti a vyplňují tak prostor a podporují vztahy mezi trhem, státem a rodinami. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 15)

1.1.1 Státní neboli vládní neziskové organizace

Jsou zřizovány institucemi veřejného sektoru. Zajišťují pro obyvatelstvo veřejné služby, které mají formu čistých nebo smíšených veřejných statků. V České republice zásadní roli mezi vládními neziskovými organizacemi hrají organizační složky a příspěvkové organizace. Příspěvkové organizace mohou být zřizovány, jak na úrovni státní, tak na úrovni územních samosprávných celků. Jelikož rozsah, struktura a složitost fungování příspěvkových organizací na obou zmíněných úrovních jsou mnohem složitější, než je tomu u organizačních složek, mají příspěvkové organizace samostatnou právní subjektivitu, jsou tedy právnickými osobami a zároveň též účetními jednotkami. Hlavními zdroji hospodaření státních příspěvkových organizací jsou zdroje od zřizovatele, tedy státu. Vzhledem k povaze státních příspěvkových organizací je ale nutné zdůraznit, že v praxi velice často provádějí činnosti jak v rámci své hlavní, tak i vedlejší činnosti (hospodářské neboli doplňkové činnosti). Důležitá je však skutečnost, že v rámci hlavní činnosti je třeba poskytovat služby odpovídající poslání organizace a hospodářská činnost nesmí narušit činnost hlavní. Prostředky získané od zřizovatele, ze státního rozpočtu, mohou příspěvkové organizace hospodařit i s prostředky z fondů, z vlastní činnosti, z peněžitých darů, ze zahraničí apod. Jelikož se jedná o účetní jednotku, hospodaření vychází z rozpočtu dané organizace.

„Nejdůležitějšími právními předpisy, které upravují vládní neziskové organizace v České republice, jsou:

- *Zákon č.218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů; (“Zákon č. 218/2000 Sb. | 2000 | Ministerstvo financí ČR”)*

- *Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění. (“Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů”)* (Krechovská et al. 2018, s. 84)

1.1.2 Nestátní neziskové organizace

Představuje početnější skupinu neziskových organizací v České republice. Z uvedeného důvodu nebude v této bakalářské práci prostor věnován právě tomuto druhu neziskových organizací pro jejich rozsah, resp. přesah této bakalářské práce. Nestátní (nevládní) neziskové organizace mohou být zřizovány soukromými subjekty a jsou upravovány jinými právními předpisy, než tomu je u vládních neziskových organizací. Samozřejmě i tento typ neziskových organizací se podílí na zabezpečování veřejných statků, zejména smíšených nebo soukromých statků s pozitivním efektem a netržní vliv na ekonomické vztahy. Nestátní neziskové organizace často finančně odlehčují veřejnému sektoru, neboť poskytují služby, které jsou v zájmu veřejného sektoru či by mu měly primárně příslušet, a to se značnými úsporami. V praxi je zřejmá vzájemná spolupráce veřejného neziskového a soukromého neziskového sektoru při poskytování služeb. Ačkoliv spadá soukromoprávní neziskové organizace k samostatným subjektům, u kterých jsou nejpodstatnějšími zdroji samofinancování či systematického získávání financí, může docházet též k získávání dotací či jiných forem příjmů z veřejných rozpočtů.

Seznam nevládních neziskových organizací ve smyslu aktuální právní úpravy lze považovat:

- spolky;
- fundace;
- ústavy;
- politické strany a politická hnutí;
- zájmová sdružení právnických osob;
- registrované církve a náboženské společnosti;
- školské právnické osoby;
- veřejné výzkumné instituce;
- honební společenstva;
- odborové organizace.

Nejdůležitějšími právními předpisy, v platném znění, upravujícími nevládní neziskové organizace v České republice jsou:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.
- zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích.
- zákon č. 561/ 2004 Sb., školský zákon.
- zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církvi a náboženských společností;
- zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích.

Za korporaci lze od platnosti nového občanského zákoníku považovat většinu nevládních neziskových organizací. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 26-29)

2 Požadavky na pozici manažera

V každé menší či větší organizaci je klíčovou osobností manažer. Původně role manažera nebyla mnoho odlišná od role majitele firmy, ale to se v současné době změnilo. Dříve dokonce role manažera splývala také i s rolí zaměstnance, protože majitel byl často jediným zaměstnancem a sám podnik, jak vedl, tak i řídil. Tento způsob byl využíván primárně pro malé rodinné firmy. S postupným růstem firem i celkovými změnami ve společnosti se jednotlivé role oddělily.

Nejdříve byli samostatně vyčleněni zaměstnanci od majitelů a později i manažeři začali zaujímat nezastupitelné místo na všech úrovních řízení a její pracovní pozice byla pokládána za samostatnou profesi a klíčovou funkci v podniku.

Pro současnou dobu je charakteristické turbulentní prostředí plné změn, které je ovlivňováno následky globální finanční a ekonomické krize. Proto je role manažerů klíčovou rolí v rámci organizace, jehož manažeři nesou odpovědnost za úspěšnost organizace v tomto proměnlivém prostředí. Působit v postavení manažera je velmi náročné i z toho důvodu, že se nachází na hranici mezi vědou a uměním. V práci manažerů se projevují tedy jak měkké, tak i tvrdé prvky organizace a řízení. Tvrdé prvky představují hmotné aspekty organizace a jejího řízení – jedná se o faktory jako správa financí, tvorba organizačních struktur, distribučních kanálů, datových skladů apod. Zatímco měkké prvky reprezentují veškeré nehmotné prvky organizace, mezi něž spadá i firemní kultura a firemní identita, firemní komunikace uvnitř i navenek odrážející se v jednání s různými zainteresovanými skupinami a mnohé další. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 103)

Profil osobnosti manažera je definován v mnoha publikacích. Ve srovnání s názorem Váchala aspoň se zajímavě staví k názoru Folwarczná (2010 s. 15), která zmiňuje, že stále platí pravidlo učení manažerů řídit své pracovníky, tedy podřízené, především „*Pozorováním svých vlastních nadřízených a kolegů*“. Kdy já s tímto názorem souhlasím. A tento způsob je snesitelný a efektivní při krátkodobém plnění cílů, kdy není potřeba tolik pracovat s potenciálem podřízených a jeho využitím.

Osobnost manažera a styl práce závisí na působení několika faktorů vnějšího prostředí. Mezi tyto faktory je možno zařadit například sílící projevy civilizační krize lidstva, kulturní nezáměr společnosti, sociální a ekologická devastace, problém pozitivního využití

globalizace pro lidstvo. Stárnutí populace je dalším faktorem stejně tak jako vymírání národů i sociálních skupin, konflikt staré a mladé generace, snižování počtu potencionálních mladých zaměstnanců a jejich zvýšená pracovní mobilita. S předchozím souvisí i generační výměna manažerů, jejich zvýšená interkulturní mobilita, požadavky na změny manažerských rolí, způsobilostí, principů, metod a nástrojů řízení. Kvůli změnám prostředí se mění firemní identita, image a podniková kultura. Dalším bodem je digitální revoluce.

V podstatě se mění celková pravidla podnikání. Globalizace urychluje využití informačních a komunikačních technologií a systémů. Inovační aktivity dnes těží ze světových zdrojů. Intenzivní tlak dominantního zákazníka, pružné formy organizačních struktur zákaznický orientovaných, prosazování etických principů podnikání, rychlost reakce je novou ekonomickou kategorií, příznivé ekonomické klima pro vůdčí osobnosti atd. Měkké faktory řízení stále více rozhodují o konkurenční schopnosti. Řadí se mezi ně faktory jako idea, vůle, firemní klima, etika, etiketa, solidnost a solidárnost vztahů, personalistika, znalosti atd. Dosahování stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich je definován člověk jako manažer podle Lojda (2011).

Při své práci manažeři vykonávají celou řadu činností a zastávají různé role, které jsou spojeny s jejich pracovní náplní a pracovními posty. Různé spektrum manažerských rolí je nevýrazných a překrývají se. Některé role jsou od jiných výslovně oddělené. Každá z rolí, ve které manažer působí, má svůj rozsah. Tím je myšleno určité pole působnosti, ve kterém má manažer určitý vliv. V zásadě pravidelně dochází ke konfliktnosti rolí, které manažer zastává. V takovou chvíli je na místě, aby manažer vyhodnotil situaci a použil všechny své specifické znalosti a dovednosti a správně rozhodoval s ohledem na spolupráci napříč celou organizací. (Blažek 2014)

Tabulka č. 1 Skupiny manažerských rolí a názvy pozice:

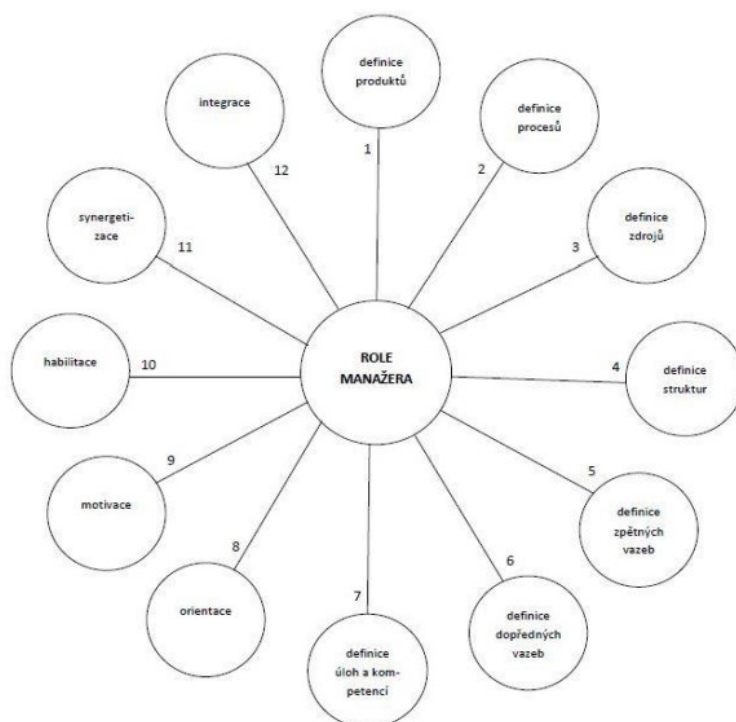
Skupina manažerských rolí	Název pozice
Interpersonální	Vůdce, představitel organizace, koordinátor (spojovací článek)
Informační	Pozorovatel (monitor), rozsévač (šířitel informací)

Rozhodovací	Podnikatel, eliminátor chyb (zachráníce), alokátor zdrojů, vyjednávač
Administrativní	Administrátor, sledování a kontrola úkolů, správce rozpočtů

Zdroj: Váchal a Vochozka,(2013, s. 121)

V rámci firmy i ve veřejnosti vstupují manažeři v interpersonálních rolích. Ti jsou bráni jako role sociální či mezilidské a jsou klíčové pro všechny úrovně řízení. Manažer je chápán jako symbol organizace a plní mnoho povinností.

Obrázek č. 1 Role manažera



Zdroj: Plamínek (2008, s. 161)

Z titulu svého postavení a související zodpovědnost plní manažer v roli vůdce zajišťování chodu organizace. Informační role plní funkci dle názvu. Tedy spojení s informacemi, daty a práce s nimi. Role koordinátora nebo také administrátora je založena na vzájemné důvěře

se subjekty, které jsou důležité pro podnik. Nejzajímavější rolí je rozhodovací role, která přináší do firmy nové přístupy a nové příležitosti. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 121-123)

2.1 Typologie manažerů

Mezi nejzákladnější typologie ovšem spadá rozdělení vycházející z jednotlivých úrovní řízení. Vrcholoví manažeři jsou zodpovědní za veškeré strategické rozhodnutí podniku. Zaměřují se na klíčové kompetence, faktory vedoucí k efektivnímu fungování podniku a koncepci budoucího rozvoje firmy. Jedná se o úkoly dlouhodobějšího charakteru.

Střední manažeři jsou zodpovědní za různé rozmanité činnosti na taktické úrovni řízení, která vede k naplnění strategických cílů stanovených vrcholovými manažery. Tato skupina manažerů je jedna z nejpočetnějších a zahrnuje manažery a vedoucí jednotlivých útvarů.

K první linii řízení zařadíme typické provozní manažery, jejichž hlavní náplní je zajištění operativních úkolů na nejnižší úrovni řízení.

Každodenní náplní je komunikace s nadřízenými i podřízenými, organizace jejich práce a konkretizování pro jednotlivce a motivace podřízených (Váchal a Vochozka, 2013, s. 104-105)

2.2 Kompetence manažera

Kompetence manažera, kterou si také můžeme vyložit jako určitou schopnost nebo způsobilost mít předpoklady vykonávat určitou činnost, situaci či profesi. Manažer ve své profesi musí být kvalifikovaný, a to obnáší mít dostatečné znalosti a vědomosti. Jedná se o vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje. Kompetence se projevují jako specifické „pozorovatelné chování“, které vynikající pracovníci projevují častěji, ve více situacích a s lepšími výsledky než průměrní pracovníci. Zpravidla vycházejí z klima organizace jejího rozsahu.

Dle zvyku je koncepce kvalifikace způsobilosti pracovníků (včetně manažerů) zpracována z předpokladů, které zaměstnanec k provedení činnosti/funkce vykazuje. Moderní pojetí způsobilosti zaměstnanců bere zřetel na hodnocení směrem k výstupu, tudíž nehodnotit paušálně předpoklady, ale hodnotit věcnou připravenost zaměstnance k vykonání úkolů s ohledem na předpověditelné výstupy s jeho pracovním umístěním. Výsledkem bude klasifikace připravenosti zaměstnance/manažera k výkonu své pracovní náplně, bez klasifikace osobních vlastností, schopností či dovedností.

V obou stupních lze klasifikaci členit do dílčích rozměrů, a to odborné a praktické.

Dle Vebera „jsou odborné znalosti získávány především vzdáváním, které má řadu podob. Vedle tradičních školských struktur – základních až vysokoškolských studií – jsou pro manažery nabízena různá nadstavbová studia, zvláště pak, která mají posílit jejich specializaci, rozšířit poznání v návaznosti na první roky praxe apod. Podnikatelské školy nabízejí i kurzy pro top manažery označované EMBA.

Veber je toho názoru, že v novodobé rychlosti změn, které se dějí napříč firmou i mimo ni je nutné rozšiřovat své znalosti neustále a nespoléhat se na získané znalosti během školních let. Jiný pohled na dělení kompetencí použil ve své práci Tyron (2003). Spočívá na druhu pracovní pozice a k té související potřebné dovednosti. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností ze tří následujících kategorií:

- manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Některé příklady: řešení konfliktů koučování zaměstnanců a delegování hodnocení zaměstnanců strategické plánování a další.

- interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Některé příklady: aktivní naslouchání/empatie vyjednávání prezentační dovednosti budování vztahů a další.

- technické kompetence jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Jde o analýzu, rozpočet, účetní oddělení apod.

Obrázek č. 2 Manažerské dovednosti



Zdroj: Plamínek (2009, s. 71)

Úspěšní manažeři disponují třemi kompetencemi:

1. schopnost přemýšlet v souvislostech – pro úspěšné lídry je typický posun myšlení od analytického a operativního k souvislému a strategickému. Dalo by se říct, že lídři mají dar nebo vypěstovaný návyk vidět a posuzovat věci v širším kontextu než ostatní, a to jak v čase, tak i v prostoru.
2. schopnost přesvědčit okolí – lidé mají vždy tendenci věřit těm, kteří vyzařují sebedůvěrou, a tím také nabízejí jistotu svému okolí. Téměř všichni úspěšní lídři ovšem také rozumějí lidem ve svém okolí. Umějí odhadnout, co se v člověku děje, a dát si práci s naladěním na jeho vlnu, je-li to třeba.
3. schopnost uvést myšlenky do praxe – dlouhodobě úspěšní lídři se nikdy nebáli obklopovat se lidmi, kteří jsou v některých oblastech, například v určitých manažerských dovednostech, daleko schopnější než oni sami. Pro realizaci myšlenek jsou důležité některé manažerské dovednosti: zadávání úkolů a delegace, vedení porad, zvládání konfliktů a konfliktních lidí, ovlivňování vztahů mezi lidmi, hodnocení lidí, motivace, vyjednávání spolupráce (Plamínek a Fišer, 2005, s. 27-28)

Od manažerů se obecně očekávají tři hlavní věci:

1. podávat požadovaný výkon,
2. nabízet a využívat požadované lidské zdroje
3. vést organizaci k naplňování požadovaných cílů.

„Pokud jsou tyto hlavní požadavky u člověka splněny, můžeme ho považovat za kompetentního člověka pro výkon manažerské funkce. Způsobilost má tedy dvě složky, a to vlastní výkon to jest lidskou práci a druhou je potenciál k tomu lidské zdroje. Kompetentní manažer je kompetentní, jen pokud je způsobilý v obou složkách způsobilosti. Zahrnutí výkonu do kompetencí manažera není zcela běžné, nicméně Jiří Plamínek ve své knize Vedení lidí, týmů a firem výkon do kompetencí manažera zahrnul, na příkladech vysvětlil, proč to považuje za správné, a zmínil, že ho k této úvaze vedla praxe.“ (BP, P. Mathejzíková, 2020)

3 Manažerské činnosti/funkce

V této kapitole shrnu terminologii základních činností, které obsahují manažerské funkce. Pro účely této práce se zaměřím na mnou vybrané a těmi jsou: plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a motivace. Kapitola neobsahuje rozbor vize, mise a strategií, ale pro větší pochopení manažerských dovedností právě zmíněné vybrané oblasti s teoretickými výklady. Podle Lojda (2011) je dnešní doba známá tím, že se zrychlují procesy změn, a proto procesy plánování, organizování apod. nabývají na významu.

3.1 Plánování

Plánování jako důležitá součást každého podniku. Určuje směr organizace a budoucí vývoj. Rozhodovací proces obsahuje stanovení si organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení. Definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Je to efektivní nástroj pro rozvoj organizace. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování (viz níže). V každém případě je plánování prostředek zabezpečující koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. Představuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánovací proces, ve kterém klíčovou úlohu sehrávají manažeři, je třeba chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který představuje volbu z variant budoucích záměrů a volbu z variant cest, jimiž těchto záměrů chceme dosáhnout. Výsledkem plánování je plán, ze kterého je patrné, čeho chceme dosáhnout a jak. Konkrétní plán, je řešen postupně a upravován či zpřesňován pomocí jednotlivých podkategorií plánování. Těmi jsou cíle, vhodná strategie, firemní politika, daná pravidla a postupy, a finanční stránka. Plán může mít řadu podob a záleží na organizaci jakou zvolí. Např. formální dokument schválený poradou vedení, počítačově uchovaný soubor údajů, záměr v hlavě vedoucího, ústní domluva členů pracovního týmu. Klíčovými body však jsou vždy cíle, které znamenají konečný stav, ke kterému se má dojít. Postupy, které jsou součástí plánů, které jsou zaměřeny na metody pro provádění budoucích činností a zdrojové předpoklady jejich dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků. Od žádného týmu nebo jednotlivce neočekáváme vysokou výkonnost a efektivitu, pokud nejsou stanovené cíle. Skutečnost, že se většina

manažerů podílí na plánování, je důkazem významnosti plánování v managementu. (Bělohávek, Košťan, a Šuleř, 2001, s. 99)

Podle Cimbáلكové (2004, s. 43) se význam plánování projevuje v aspektech jako jsou zvyšování efektivity, snižování rizika, úspěšné organizování změny, integrace úsilí, rozvoj manažerů a vývoj standardů výkonnosti.

Za podstatné při plánování vyhodnocují držet se principu, který se uplatňuje jak v dlouhodobých strategických horizontech, tak i při krátkodobém operativním plánování. Cíle a plány nejsou svazovány současným stavem, ale žádoucím stavem v budoucnu. Dlouhodobé strategické cíle předurčují cestu, jak se k nim přiblížit – strategii. Nejprve probíhá proces plánování, následně probíhá proces realizace plánu. Aby bylo možné funkční naplánování cílů, musí být součástí plánování definování cesty. Pro stanovování cílů jsou známé různé metody, jako základní uvádím metodu SMARTER, které předchází metoda SWOT pro zjištění a formulování současného stavu.

SWOT – Tato zkratka vznikla spojením prvních písmen anglických slov:

Strengths (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)

- „Je to kontinuální proces kontroly, analýzy, a vyhodnocování situace, který vyúsťuje v uskutečněný plán. Klíčem k úspěchu SWOT analýzy na úrovni strategického a operativního plánování je otevřenost a realistický pohled managementu.“ (Zůrková, 2007 s. 34)

SMARTER – tato zkratka vznikla taktéž spojením prvních písmen anglických slov:

Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek), Time framed (časově vymezený), Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání), Resourced (zaměřený na zdroje)

- „Cíle – znamenají konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Je to konkretizovaná představa budoucího stavu/výsledku, kterého má dosáhnout příslušný objekt, pro nějž je plán sestavován. Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem. Od žádného jednotlivce ani od žádné skupiny nelze očekávat vysokou výkonnost a efektivnost, jestliže nebude stanoven jasný cíl.“ (Urbanová, 2020 TPMS)

3.2 Organizování

Organizování chápeme jako jednu ze sekvenčních manažerských cílevědomých činností, které mají za konečný cíl uspořádat prvky v systému.

Vytvořit jasné a funkční struktury organizace, která vystihnou zodpovědnost a pravomoc jednotlivým pracovníkům a skupinám. V současných podmínkách představuje organizování možnost, jak dosáhnout dobrých výsledků činností pracovníků. Organizace musí vždy odpovídat podmínkám a zároveň se musí měnit v závislosti na těchto podmínkách a cílech organizace.

Proto je nezbytné vytvořit vzájemné vztahy mezi lidmi (jednotlivci i týmy) a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům jsou předpokladem pro efektivní pracovní výkon. Významem organizování je jasně formalizovaný cíl, dělba práce a také spolupráce a poslušnost autorit.

Základními prvky organizování je specializace, koordinace, vytváření útvarů a rozpětí řízení, dělba kompetencí.

Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci. Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za splnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazů má odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených cílů. Ke zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kritéria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce koordinaci, o které lze prozradit, že je optimální. ("Organizování a základní organizační struktury - Publi.cz") Kritéria lze různě kombinovat s cílem nalézt optimální stav k zajištění potřebné koordinace. Organizování lze chápat jako určování činností lidí ve smyslu dělby práce k dosažení vytyčených cílů. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Jedním z důležitých prvků organizování je rozpětí řízení, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Optimální rozpětí řízení je stanoveno s ohledem na limitující tělesnou a duševní kapacitu vedoucího

pracovníka, pro které platí maximální počet podřízených, které je schopen vedoucí pracovník řídit. Vrcholoví manažeři mají nižší počet podřízených – zastávají velký počet funkcí. (Organizování a základní organizační struktury, 2014 s. 6)

3.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat podle Váchala a Vochozky (2013, s. 238) jako proces, při kterém dochází k plnění podnikových cílů, prostřednictvím získávání a využívání lidského potenciálu. Jedním ze základních faktorů úspěšné firmy v tomto století je především schopnost firem zajistit personální kapacity v požadované kvalitě, zformovat lidské zdroje a využít je takovým způsobem, jenž zajistí plnění plánovaných cílů organizace. Řízením lidských zdrojů a jeho kvalitou je zodpovědný každý vedoucí pracovník. S jistotou lze konstatovat, že odlišností mezi vysoce úspěšnými organizacemi je, že se od té méně úspěšné liší především způsobem, kterým je možné formovat lidský potenciál a maximálně jej motivovat k vysoké výkonnosti a pozitivnímu vztahu k organizaci. V posledních desetiletí se organizace přizpůsobovali dobře a prošly podstatnými změnami. Jedním z důvodů bylo uvědomění, jakou konkurenční výhodu mohou získat v lidech, kteří chápou a ztotožňují se s firemní vizí, dovedou pružně reagovat na nové příležitosti, vyrovnávají se se změnami, proměňují myšlenky a ideje v kvalitní produkty a služby. Došlo také k promyšlenému a koordinovanému řízení lidských zdrojů. Opuštění od vidění lidské individuality jako pouhé pracovní síly, plnění přesně dané příkazy a úkoly, a přistoupilo se na kvalitativně vyšší úroveň vedení lidí, spojenou s péčí o zaměstnance jako lidskou bytost, tedy člověka nadaného vlastním rozumem, zkušenostmi a znalostmi, dovednostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni.

Personální řízení se skládá ze dvou ovlivňujících se relativně nezávislých oblastí. Tou první oblastí je utvoření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. To znamená vytvořit rámec, pomocí kterého budou uskutečňovány rozhodovací procesy řídicích pracovníků ve vztahu k jednotlivcům, a pracovním skupinám. Za další funkční oblast je zodpovědný personální útvar podniku. Druhou oblastí je vlastní vedení lidí, při kterém dochází k bezprostřednímu ovlivňování vědomí a jednání pracovníků. Cílem řízení lidských zdrojů je dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji a řízení podniku. Cílem personálního řízení je vést pracovníky k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování

produktivity svého podniku, a to vytvářením dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst, počtem a strukturou pracovníků tak, aby v každém okamžiku požadavkům konkrétního pracovního místa odpovídala způsobilost pracovníka; zároveň je nutné s předstihem reagovat na budoucí potřeby. Optimální využívání pracovních sil v podniku, resp. Jejich potenciálu. Personální a sociální rozvoj pracovníků směřující k vnitřnímu uspokojení i k uspokojování materiálních a nemateriálních potřeb. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 238)

3.4 Vedení a motivace

Tyto dva pojmy spolu dle mého názoru úzce souvisí. Vedení znamená inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší. To zahrnuje rozvíjení a komunikování vize tykající se budoucnosti, podněcování lidí a upevňování jejich angažovanosti. Pro efektivní řízení a plnění cílů představuje vedení lidí neodpustitelnou část manažerských funkcí. Jedná se nejen o jednotlivce, ale i celý kolektiv. Správný manažer dokáže ve všech situacích zvolit správný typ vedení a jeho úspěšnost na tom závisí. Jedná se o tzv. vizitku manažera a jeho dovedností, kdy jeho osobnost a osobnostní vlastnosti jsou na různě situační faktory připraveny a dokáže správně reagovat.

Protože v každém průběhu kariéry manažera probíhají školení na tyto dovednosti, dokáže se manažer adaptovat a vyhodnotit jaký zaujmout postoj. A z praxe přijímá obecné i vyzkoušené zásady vedení, které jsou efektivní a použije je v dané situaci. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 82) Vedení lidí zároveň souvisí částečně i s rozhodováním. Manažer v této pozici musí vědět, jak se rozhodovat.

Nadřízený by měl kontrolovat motivaci a energii podřízeného. Lidé mají někdy tendenci dokončovat za druhé věci, protože nejsou spokojeni s podobou, v jaké jim to podřízení odevzdávají. V důsledku toho mohou být však zahaleni dokončovacími pracemi. Je efektivnější věnovat čas a důvěru lidem, aby byli schopni dovést úspěšně proces až do cíle. Co se týká motivace manažerů jako takových, vychází ze zcela specifických potřeb. První z nich je vysoký výkon a tím spojená míra zodpovědnosti. Musí zvládat překonávat překážky. Jsou soutěživými typy. Jejich odměnou je tedy určitá forma uznání za splnění úkolů. Druhým typem zůstávají manažeři, kteří mají potřebu udržovat přátelské vztahy. Posledním je vyhodnocen motivovaný manažer s touhou po moci. (Lojda 2011)

3.4.1 Maslowova pyramida

Často nazývaná také pyramida potřeb, která staví na první místo zdravý rozvoj člověka a naplňování jeho individuálních možností. Používá se jako jeden z nástrojů pro motivaci lidí, a protože mě tato metoda vyhovuje, vybrala jsem si ji pro popis. Tato pyramida má pět pater. První patro a největší obsahuje fyziologické potřeby, dále je pocit bezpečí, jistoty, následuje potřeba lásky, sounáležitosti. Uznání a úcty a cíl je v potřebě seberealizace, který je spojen s osobním růstem.

Tureckiová (2007, s. 39) ve své knize řekla: *“Maslowova teorie byla později různými autory modifikována, co však zůstává až do dnešní doby platné, je její velká popularita a to, že její další praktické aplikace stále potvrzují, že:*

- *Každý má určitou strukturu motivů (potřeb)*
- *V některém životním období může být určitý motiv zdůrazněn (aktivován), nicméně struktura a hierarchizace motivů („intenzita působení“ na chování jednotlivce) zůstává obvykle v dospělosti poměrně stabilní*
- *Jednotlivé typy a skupiny motivů jsou pro nás subjektivně různě důležité (hierarchizované potřeby či žebříček hodnot má každý z nás, i když si to ne vždy uvědomujeme)*

3.4.2 Charakteristika lidí

Efektivní řízení manažera závisí také na poznacích a pochopení faktorů, které ovlivňují chování lidí při plnění zadaných úkolů. Armstrong (2015 s. 171) vyhodnocuje omyl v předpokladu, že lidé jsou racionální a chovají se ve větší či menší míře podobně. Ti ale pokud jsou vystaveni změnám, případně požadavkům na zvládnutí jiných úkolů z důvodu rozvoje nebo samotné změny personálních procesů daných organizací racionálně vždy jednat nemusí. Problém nastává při zjištění, že žádný člověk nebo lidé v týmu nejednají stejně, vzhledem k jejich odlišným vlastnostem. Řízení lidí by bylo samozřejmě mnohem snadnější, kdyby všichni lidé byli stejní, ale oni nejsou. Lidé jsou rozdílní v důsledku rozdílů v osobních charakteristikách a vlivu prostředí, v němž vyrůstali a z něhož přišli. Dochází také ke snaze lidí, považovat jiné faktory jako například odlišné pohlaví, náboženství, rasa za faktory, jenž mají za následek ovlivnění chování a vystupování lidí při práci. Toto myšlení směřuje k diskriminaci. Podstatnější je zaměřit se na schopnosti, inteligenci a osobnost

jedinice. Specifikace, která je výše uvedená podléhá snadno změnám, které jsou závislé na okolním prostředí nebo nastalou situaci. Změny, o které se jedná jsou například druh práce, kultura a klima a styl řízení v organizaci, sociální skupiny, ve kterých lidé pracují, a také „referenční skupiny“, se kterými lidé mohou porovnávat. Dle Armstrong (2015 s. 661) *mezi osobní charakteristiky, které ovlivňují chování lidí při práci, spadají jejich schopnosti, inteligence, osobnost, postoje, emoce a emoční inteligence.* Ve srovnání s Plamínkem (2018) je důležité personální řízení, kdy vyhodnocujeme, zda způsobilost, která je vázána k dané úloze nebo souboru úloh a zároveň se váže na lidskou práci a lidské zdroje nezahrnuje lidi konkrétní, ale potenciál k výkonu, jehož jsou lidé nositeli.

4 Školský management

„Management je funkcí, je disciplínou, je návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývají povinnosti.“ (Drucker, 1986, s. 10)

Školský management je novodobějším názvem, specifikovaný pro odvětví školství. Jde o řízení škol či pečování o každodenní provoz organizace. Výše je v práci uveden obecně pojatý management, který je aplikován i do školského managementu a jeho aplikace není zas tolik rozlišná. Lze konstatovat, že školský management vychází z poznatků podnikového managementu. Faktory, které ovlivňují řízení školy jsou oproti klasické organizaci složitější. Definovat cíle, vize a správně formulovat, aby byly uchopitelné pro všechny strany. Dovednosti, které musí školský manager zvládnout, vychází z obecných požadavků, které jsou kladené na každého vedoucího pracovníka.

Trojanová (2014 s. 13) uvádí, že před rokem 1989 se termín školský management neobjevoval. Průlomem toho názvu byla úprava legislativy, která přinesla řídicím pracovníkům škol a školských zařízení větší samostatnost, zároveň ale přinesla i více odpovědnosti. Došlo k rozšíření činností, dále dovedností z oblasti řízení a to např. v plánování, organizování a kontrole. Tím se stal opravdovým řídicím pracovníkem – manažerem.

Svobodová (2021 kapitola 1.3) uvádí, že: *„Ředitel školy je tím, kdo nese za celý pedagogický proces odpovědnost. Pojetí role ředitele prošlo výrazným vývojem. Na počátku 20. století, jak uvádí například Dvořák (In: Dvořák, 2011), je ředitel v literatuře prezentován jako řídicí učitel, což je označení, které definuje roli ředitele spíše s ohledem na jeho učitelskou než manažerskou činnost. Pol (In: Pol, 2007) uvádí, že charakter práce ředitele se proměnil od pedagogického vedoucího školy ke komplexnímu manažerovi.“*

„Ředitel školy je tedy hlavním vnitřním faktorem ovlivňujícím pedagogický proces, z jeho rozhodnutí vychází složení pedagogického sboru, rozhoduje o školním vzdělávacím programu, silně ovlivňuje klima a vztahy ve škole.“

Nelze opomenout střední management školy, na který je delegováno z pozice řídicího vrcholového managementu vedení agendy, plánování a organizování a taktéž i motivace zaměstnanců, zároveň i rozvoj školy a budování prostředí. Vždy záleží na řediteli, co bude

delegovat. Pojem střední management školy je původem také odvozen od klasického středního managementu v podnicích. Jde o pojmy jako manažeři první linie a střední manažeři. Trojanová poukazuje ve své knize, že lze tyto pojmy nazvat dohromady jako „Výkonný management“ jenž se ztotožňuje s názorem Vebra (2006 s. 21). V práci výše již byl pojem rozebrán.

„Termín stření management se ve škole příliš nepoužívá, mimo jiné proto, že vedoucí skupin učitelů nechápou svou funkci jako řídící, ale spíše jako poradní, a to především z důvodu neznalosti řízení a vedení lidí. Zapomínají, že s novou funkcí musejí změnit i svůj úhel pohledu na kolegy, kteří se stávají jejich podřízenými a kterým musejí občas i něco vytknout“ (Trojanová, 2014, s. 19)

Pedagogický slovník (Průcha a Walterová 2013, s. 306) definuje „školský management“ jako řízení a organizaci školství. Další body uvádí školský management jako:

- „V užším významu, management školy, výkon funkce právního subjektu, řízení a organizace provozu školy, vedení lidí ve škole, plánování a hodnocení rozvoje školy, řízení pedagogického procesu, kontrolní činnost v dané škole, řízení vnějších vztahů školy a její reprezentace – public relations.
- Víceúrovňový systém řízení a organizace školství od makroúrovně školského systému po řízení a organizace školy. Na makroúrovni celého školského systému je v kompetenci ministerstva školství, na střední úrovni krajských úřadů, na úrovni lokální obecních úřadů. Úkolem školského managementu je plánování, organizování, financování, monitorování a kontrola škol v rozsahu působnosti příslušného orgánu.
- Obor studia realizovaný v bakalářských studijních programech a v programech dalšího vzdělávání.“

4.1 Manažer ve vzdělávacích organizacích

Bakalářská práce je zaměřena na pojmy uplatňování manažerských funkcí. Proto do práce nebudu vkládat informace např. ohledně splnění podmínek pro jmenování na pozici ředitele, nebude v práci ani rozbor potřebné kvalifikace. Vynechám vše ohledně kurikula, realizací výuky a vybavení, nebudu brát na zřetel složitost získávání finančních prostředků ani nakládání s nimi. Práce je brána v rovině managementu jako obecného pojmu a koncepčně

je práce směřována na manažery v neziskových organizacích mezi nimiž jsou příspěvkové organizace, především školy a školská zařízení. Proto tato kapitola bude směřována na manažerské funkce, lidské zdroje atd. jak je uvedeno výše v práci. Jako stěžejní uvedu dvě pod kapitoly s kompetencemi a motivací pracovníků, kde uvedu, jakou spatřuji odlišnost od podnikového managementu.

Manažer ve vzdělávání přichází do kontaktu s dětmi, studenty, žáky, jejich rodiči, pedagogickými pracovníky, zřizovatelem, sociálními partnery a dalšími různě věkovými kategoriemi. Každá vzdělávací instituce/škola má svého manažera a ve většině případů se nazývá ředitel jenž má své zástupce ředitele, kteří jsou také manažeři. Společně pracují na řízení školy.

Ředitel školy ve své funkci zastává hned několik rolí naráz. V roli leadera ředitel školy určuje vizi školy, strategii. Zaměstnance řídí, vede, plánuje, organizuje. Zároveň zaměstnance motivuje k dalšímu vzdělávání, zajišťuje pro ně podmínky pro jejich profesní i osobní rozvoj. (Trojan 2014)

Působnost ředitele školy není kompletně upravena v jednom právním předpise, za základní právní předpisy upravující jeho působení lze považovat:

- zákon č. 561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon);
- zákon č. 262/2006 Sb., zákon zákoník práce;
- zákon č. 500/2004 Sb., zákon správní řád
- zákon č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů;

4.1.1 Kompetence ve vzdělávání

Kompetence, které popisují činnosti manažerů ve vzdělávání. Kompetence jako takové nejsou ve školství plně rozdílné, větší část vyplývá, jak už bylo výše uvedeno z podnikového managementu a kompetence manažerů. Pro zajímavost uvádím přehledovou tabulku kompetencí ředitele školy, kterou do jisté míry je možné delegovat na střední management.

Tabulka č. 2 Kompetenční model ředitele školy

Lídrovské(strategické myšlení)	<ul style="list-style-type: none"> - sestavení a naplnění vize - stanovení priorit - prezentace a propagace instituce - motivace pracovníků
Manažerské(rozvoj, organizace)	<ul style="list-style-type: none"> - stanovení strategie - personální činnosti(výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)
Odborné(vzhledem k funkci)	<ul style="list-style-type: none"> - znalost právních a ekonomických předpisů - znalost školského kontextu - komunikační schopnosti - jazykové vybavení
Osobnostní	<ul style="list-style-type: none"> - Time management - seberozvoj, schopnost sebereflexe - přijímání rozhodnutí - práce se stresem
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> - sestavování týmu - řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu - spolupráce s partnery - akceptování podmínek
Řízení a hodnocení edukačního procesu	<ul style="list-style-type: none"> - plánování a vytváření kurikula - evaluace procesu - využití zpětné vazby pro zlepšování procesů

Zdroj: Lhotová, Trojan, Kitzberger, (2012 s. 62), vlastní zpracování

Vždy je potřeba směřovat řízení na potřeby organizace, propagovat a zviditelňovat na veřejnosti. V tomto spatřuji rozdílnost oproti podnikovému managementu, kde jsou prostředky pro zviditelnění používány rozlišným způsobem oproti vzdělávacím organizacím, které mají společenskou váhu vyšší a tím odpovídají její možnosti, které způsoby mohou při zviditelnění používat. Tím chci sdělit, na absurdním příkladě kdy např. agresivní reklamy nejsou relevantní při plánování zviditelnění školy.

„Charakteristickým i specifickým rysem naší vzdělávací soustavy je pozice ředitele školy jako statutárního zástupce právnické osoby, která činnost školy vykonává. V naprosté většině případů jsou u nás obě funkce a tím i kompetence vykonávány jednou osobou. Kompetence vyplývající z role ředitele školy jako statutárního zástupce právnické osoby jsou určeny celou řadou „neškolských“ právnických předpisů.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 53)

4.1.2 Motivace managementu ve vzdělávání

Správný výběr pracovníků, jejich adaptace a hodnocení, stanovení kritérií a péči o další rozvoj pracovníků. Jako velkolepé je práce se stávajícími pracovníky a jejich směřování.

Vždy záleží na velikosti organizace, to je samozřejmé. Veškeré činnosti jsou vykonávány prostřednictvím konkrétních lidí a dobrý stav týmu je základní podmínkou budování kvalitní školy a organizace. Od podnikového managementu spatřuji rozdílnost v kladení důrazu na přesně popsané místo a náplň práce, specifika vykonávaných úkolů a způsob motivace.

Obdobně jako v podnikovém managementu hraje velkou roli finanční motivace. V oblasti vzdělávání lze ovšem predikovat, že nefinanční stránka motivace je v jednotlivých činnostech vcelku rozmanitá. Jako zajímavé vidím úpravu vzdělávacího rozvrhu, členství v rozšířeném vedení školy, čerpání náhradního volna v době výuky, které uvádí v knize Trojanová (2014 s. 53)

EMPIRICKÁ ČÁST

5 Empirická část

V rámci mého výzkumu zaměřeného na funkce manažerů v neziskových organizacích jsem vybrala formu kvalitativního výzkumu. Empirická část obsahuje 2 samostatné kapitoly spolu s podkapitolami. První kapitola empirické části se zaměřuje na provedení výzkumu, jeho charakteristiku, metody, výběr a popis respondentů a analýzu dat. Druhá část vyhodnocuje výsledky výzkumu a jejich shrnutí vzhledem k výstupu na stanovené výzkumné otázky.

Výzkumné šetření probíhalo ve vytipovaných organizacích, osobně v průběhu jednoho měsíce. Z vybraných vhodných vzorků se důsledkem nepřítomnosti vybraných respondentů ať už z důvodu nemoci, či rodinných důvodů nakonec uskutečnil výzkum bez 3 stěžejních organizací. I tak vyhodnocuji výzkum za přínosný.

5.1 Kvalitativní výzkum

Vzhledem k povaze zkoumané problematiky je základním výběrem výzkumu kvalitativní. Dle Švaříčka (2007, s. 24) „*Podstatou kvalitativního výzkumu je do široka rozprostřený sběr dat bez toho, že by na počátku byly stanoveny základní proměnné.*“ A zároveň „*Logika kvalitativního výzkumu je induktivní, teprve po nasbírání dat dostatečného množství začíná výzkumník pátrat po pravidelnostech, které se v těchto datech vyskytují, formuluje předběžné závěry a hledá pro ně oporu v datech.*“

Oproti tomu Hendl (2012, s. 407) uvádí „*kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“

Kvalitativní výzkum mé bakalářské práce se zabývá porozuměním zkoumané skutečnosti a vytvoření teorie. Výstup z provedeného kvalitativního výzkumu obsahuje popis zkoumaného místa, popis respondentů, citace z rozhovorů a vlastní komentáře. Data pro výzkum jsem získala během polostrukturovaného rozhovoru, který byl nahráván a následně přepsán.

Výzkum a jeho provedení jsem si naplánovala takto:

1. Příprava výzkumu,

2. Sběr a analýza dat
3. Vyhodnocení dat a jejich následná interpretace

Příprava na výzkum, vytipování organizací a respondentů jsem si připravovala přibližně 2 měsíce. Podařilo se mi oslovit velké organizace, opravdu různorodě na termínovat schůzky. Bohužel se nakonec většina z účasti odhlásila. Nebyl zájem ani o online rozhovory. Zdůvodňovali nedostatkem času.

Následovalo studium literatury, a to různých publikací ohledně problematiky managementu, školského managementu, kdy jsem čerpala také ze získaných znalostí během studia. Dále jsem si zajistila knihy s metodologií výzkumu pro zpracování výstupu.

Naformulované výzkumné otázky, již ze zadání bakalářské práce, jsem si rozpracovala a vytvořila soubor otázek pro polostrukturované rozhovory (obsaženy v textu práce). Zajistila jsem si formulář pro dodržení etiky a GDPR oproti podpisu respondentů s názvem „Informovaný souhlas“ (vzor v příloze č. 1) a stažením diktafonu jako aplikace do telefonu jsem měla přípravu na osobní polostrukturovaný rozhovor hotový.

Sběr dat probíhal v průběhu měsíce březen. Nahrávky byly doslovně přepsány a následovalo kódování a vytváření kategorií. Hledání souvislostí v textu, spojitostí a směr výsledku k vyjasnění výzkumných otázek, které jsem si znázorňovala značkami a barevně odlišovala pro lepší orientaci v textu. Analýza byla prováděna za uspořádání, strukturování, získávání získaných dat na základě metodiky otevřeného kódování

5.2 Metody výzkumného šetření

Tato bakalářská práce na téma specifika uplatňování manažerských funkcí v neziskových organizacích se zaměřuje na 3 výzkumné otázky, a to:

Hlavní výzkumná otázka

- Jakými specifickými manažerskými dovednostmi by měl disponovat zkušený manažer v neziskových organizacích?

Dílejší výzkumné otázky:

- Je důležité pracovat na zlepšení v rozvoji dovedností manažerů neziskové organizaci, jak?
- Jaké jsou rozdíly v kompetencích manažerů v ziskové a neziskové organizaci?

Na základě použití polostrukturovaných rozhovorů jako techniky šetření s řídicími pracovníky neziskové organizace – příspěvkové organizace, jsem získala rozmanitá data, názory a doporučení od zkušených manažerů, kteří měli reálný pohled na věc a s průběhem rozhovorů i panující atmosférou jsem byla spokojená. Polostrukturované rozhovory jsou technikou poměrně rozšířenou a pro tuto práci účelnou. Cílem této metody je vytvořit teorii. *"Nezačínáme teorii, kterou bychom následně ověřovali. Spíše začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se objeví to, co je v této oblasti významné." Je to teorie odvozená induktivně. Cílem výzkumníka je data pomocí daných postupů rozklíčovat a dobrat se tak k tomu, co je v datech – a za nimi. Jakožto data jsou míněna především pozorování a rozhovory. Tato metoda je určena primárně pro výzkum jednání a motivace, není tím však limitována."* (Strauss, 1999 s. 195)

Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje přípravou souboru otázek, které budou jeho předmětem. Není předem striktně stanoveno jejich pořadí. Kdykoliv je možné formulaci pokládaných otázek částečně modifikovat. Podstatné je, aby byly probrány všechny otázky případně doplňující dotazy. Některé tematické okruhy mohou být předepsány poměrně přesně a v dalších je zase více volnosti. Polostrukturovaná varianta rozhovorů v zásadě kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody obou krajních forem rozhovoru, tj. volného, nestrukturovaného a strukturovaného. Určitá volnost v rozhovoru se jeví jako vhodná k vytvoření přirozenějšího prostředí při rozhovoru s respondentem. Dají se akceptovat osobnostní specifika a komunikace může lehčeji plynout atp. Na druhé straně určitá míra formalizace zajišťuje utřídění údajů a jejich případné vzájemné porovnávání, zobecňování atd. V tomto ohledu je tedy varianta polostrukturovaná vcelku optimálním způsobem získávání dat. (Reichel, 2009, s. 110)

Polostrukturované rozhovory jsem si vybrala, protože o sobě vím, že nedokážu pevně držet směr rozhovoru. Zároveň jsem jistější, pokud je předem připravena osnova k dispozici, které se mohu do jisté míry držet. Důraz jsem kladla na jednoduchost otázek a jasné formulování.

5.3 Výzkumná data

V teoretické části jsem se zabývala vysvětlením základních pojmů, které jsou spojené s prací manažerů a využívání jejich funkcí při práci. Vzhledem k oboru studia jsem v teoretické části z přehledu o obecných pojmech o manažerech uvedla i samostatnou kapitolu zaměřující

se na manažera ve vzdělávání, abych mohla provést porovnání se získanými daty během výzkumu. K získání teoretických znalostí jsem čerpala z odborné literatury, odborných článků a odborných internetových zdrojů a vědomostí získaných při studiu školského managementu. V empirické části využiji poznatků, které jsem načerpala v teoretické části. Pro svůj výzkum jsem vybrala příspěvkové organizace jako neziskové státní organizace z okresu Kladno ve Středočeském kraji. Ty jsem osobně navštívila a tam probíhaly osobní polostrukturované rozhovory jako metoda výzkumu. Tuto metodu jsem realizovala s řediteli a s řídicími pracovníky organizací vzdělávacích institucí. Z původně oslovených 7 organizací jsem uskutečnila rozhovory pouze se 4mi organizacemi a s celkem 5 respondenty z plánovaných 12ti. Po dohodě nebudou v práci sdíleny osobní údaje, ani názvy organizací a škol. Pro přehlednost budou uvedena smyšlená jména organizací 1-4. Každý rozhovor trval okolo 30-50 minut. Rozhovory probíhaly v prostředí organizace, většinou v klidné části budovy. Kancelář nebo společenská místnost. A musím uznat, že respondenti aktivně spolupracovali a rozhovory byly vedeny ve velmi přátelském duchu. Po seznámení a sdělení důvodu uskutečněné schůzky, představení pravidel diskuse byl rozhovor započat. Rozhovory byly nahrávány pod souhlasem respondentů a následně text přepsán a nahrávky smazány. Každý z respondentů podepsal s tímto postupem souhlas. Všechny podklady jsou anonymní a jména jsou smyšlená. Celý proces výzkumu proběhl za dodržení právně-etických aspektů nakládání s daty.

Polostrukturovaný rozhovor se skládá z 14 předem připravených otázek. První otázka je soustředěna na samotné poznání a manažerské zkušenosti respondentů. Další otázky byly sestaveny tak, abych lépe získala vhodné odpovědi na výzkumné otázky. Je ovšem důležité zmínit, že položení všech předem připravených otázek a jejich zodpovězení nebylo naplněno u všech respondentů ve stejném obsahu, neboť se povahy a výřečnost respondentů lišila. Docházelo i k odpovědím na dvě a více otázek v průběhu jedné otázky. Uvedené otázky byly během rozhovoru doplňovány, více či méně rozváděny tak, aby se respondenti podělili o své zkušenosti a prožitky. Rozhovory byly velmi individuální.

Výsledek rozhovorů jsem vyhodnotila a znázornila níže a ze získaných podkladů jsem získala informace, ze kterých jsem vyhodnotila výzkumné otázky.

Cílem polostrukturovaných rozhovorů bylo zjistit, jak dotazovaní vyhodnocují dovednosti manažerů, rozvoj jejich dovedností a zda vidí rozdíl v kompetencích manažera v ziskovém

a neziskovém sektoru. U jedné organizace jsem závěrem dostala také materiál ohledně organizace, a proto jsem se rozhodla krátce organizace popsat. Setkávání probíhalo v měsíci březen v roce 2023.

Podoba otázek polostrukturovaného rozhovoru a jejich krátká charakteristika

Otázka č. 1: Prosím, popište svou manažerskou kariéru?

Otázka je soustředěna na poznání respondenta a také zacíleno na otevřenost a volnost rozhovoru. Při zodpovězení si mohou zhodnotit a vytvořit si vlastní sebereflexi, protože se jim pravidelně nedostává této otázky, kdy se mohou sami zamyslet nad sebou kde jsou nyní a je možné společnou rozpravou i dosavadní kariéru vyhodnotit. Zodpovězením získám informaci o délce jejich manažerské praxe. Jaké zkušenosti s manažerskými funkcemi a jejich uplatňování mají.

Otázka č. 2: Jaké jsou vaše techniky/styl vedení/řízení lidí a proč?

Pokud se respondent rozhovořili v předchozím bodu, je v této otázce možné odpovědět stručně a obecně. Lze zde ověřit používané zkušenosti a dovednosti respondenta případně s navázáním ohledně předchozí otázky rozvést kam se posunul během let při působení jako manažer a co se na jeho stylu vedení/řízení změnilo.

Otázka č. 3: Jaké manažerské funkce vám vyhovují a naopak?

Navazující otázka, pokud předchozí odpovědi byly opět stručné. Možnost respondenta zachytit důležitost prožívané zkušenosti. Je zde možné zachytit, zda je některá z funkcí pro respondenta důležitější/zajímavější/oblíbenější než jiná. Jaké funkce doporučuje používat na konkrétní osobnosti podřízených.

Otázka č. 4: Kdy jste si uvědomil/a, že chcete být manažerem/řídícím pracovníkem? Proč?

V závislosti na předchozí otázce cílí tato otázka na souvislost s profesním rozvojem a dovednostmi respondenta. Také lze odhalit určité vlohy pro výkon pozice manažera.

Otázka č. 5: Co myslíte, že je nejdůležitější dovednost manažera?

Otázka poukazuje na pohled povahy a zkušeností manažera a zájem porovnat s pohledem i postojem respondenta.

Otázka č. 6: Jakým způsobem vykonáváte vaši manažerskou činnost?

Ujišťující otázka, která shrnuje náplň práce manažera a využívání jeho dovedností. Nebo případně pocitů, které z vykonávané činnosti má.

Otázka č. 7: Jaký rozdíl spatřujete v pojmu manažer v ziskovém a neziskovém sektoru?

Otevřená otázka pro zjištění postoje dotazovaného respondenta na sektor, ve kterém řídí a vede lidi oproti sektoru opačnému. Případně pokud dříve v tomto sektoru pracoval je možné přímé hodnocení odlišností.

Otázka č. 8: Myslíte si, že by měli manažéři obecně zapracovat na tom, aby byli lepšími manažery? A proč?

Tato otázka se přímo soustředí na získání informací k výzkumné otázce rozvoje manažerů. Lepšími je myšleno kvalifikovanějšími, přizpůsobující se dobře sběrem informací.

Otázka č. 9: Proč jste si vybral/a tento sektor/ tento obor?

V závislosti na předchozí otázku č. 7 ohledně ziskového a neziskového sektoru, kde má respondent možnost znovu se více otevřít o rozdílnosti případně prožívaných zkušeností.

Otázka č. 10: Co říkají vaši podřízení, kolegové o vašem způsobu řízení organizace?

V této otázce není směřováno ke kritice nebo útoku, jde o analýzu mezilidských vztahů obhájení si role dobrého manažera.

Otázka č. 11: Co vás jako manažera naplňuje ohledně podřízených, co je pro vás důležité?

Otázka pro ztotožnění se s rolí manažera. Získání informace, zda se respondent ztotožňuje s realitou, kdy se během své činnosti setkává s různými i kritickými situacemi s podřízenými a jak tyto situace třeba vyhodnocují.

Otázka č. 12: Cítíte se uspokojivě na své pozici, máte dostatečný pocit bezpečí?

Doplňující otázka pro nevyřečné respondenty. Sdělení pocitů, nadšení a jiné. Co by například chtěli změnit, ale není to reálně možné dohodnout např. se zřizovatelem.

Otázka č. 13: Využíváte firemní školení pro rozvoj nebo využíváte raději pouze samostudium?

Rozvedená otázka cílicí na dosavadní způsob rozvoje manažera. Také se získáním četnosti školení, případně dalších poznatků o čerpání a sběru aktuálních dat dění.

Otázka č. 14: Jste toho názoru, že se manažerem může stát každý, že to lze naučit?

Otázka směřovaná na konkrétní názor respondenta. Kdy je možnost jednoznačně odpovědět.

5.4 Výběr a charakteristika respondentů

Výběr respondentů byl cílený, tzv. záměrný výběr. Chráska (2016, s. 19) v knize uvádí, že o výběru jistého prvku nerozhoduje náhoda, ale úsudek výzkumníka, nebo úsudek zkoumané osoby.

Záměrný výběr může vzniknout těmito třemi způsoby:

- „- *anketní výběr: jedinci se dostávají do výběru sami na základě svého rozhodnutí.*
- *výběr tzv. průměrných jednotek, při kterém se vybírá určitý objekt, který výzkumník považuje za typický případ. Tato metoda předpokládá vysokou kvalifikaci a erudici výzkumného pracovníka, který musí dobře rozlišovat mezi jevy jedinečnými, zvláštními a obecnými. Je to postup v jistém směru jednodušší, rychlejší a lacinější než ostatní uvedené postupy, zato však přináší poměrně méně věrohodné výsledky. Je totiž značně obtížné dokázat na skutečně vědecké úrovni, že vybraný objekt je typickým reprezentantem základního souboru.*
- *kvótní výběr je jediným záměrným výběrem, který z teoretického hlediska vyhovuje. Zvolením kontrolních znaků se orientuje výběr.“*

Představení respondentů – charakteristika

Během sběru dat pro výzkum bohužel došlo ke snížení počtu vybraných organizací, které jsem měla vytipované. O to víc jsem si vážila navštívených organizací, které naplánované polostrukturované rozhovory nezrušili a zároveň jsem vděčná za tuto zkušenost.

- zaujali mě obdivuhodné povahy respondentů. Za každým z nich je zcela odlišný, přesto rozmanitý příběh. Přes životní nesnáze či úspěchy v osobním i profesním životě, jsem díky setkání zjistila, že všichni mají společné jedno a tím je: pracovat na svém týmu a vytvářet příjemné pracovní prostředí.

Krátce nyní uvedu informace jak o organizacích, tak o respondentech.

Organizace 1.

Organizace zaměřená na rozvoj a vzdělávání. Individuální přístup, přátelské, ale zároveň profesionální prostředí. Výběr zaměstnanců jako priorita č. 1, jejich rozvoj č. 2. Celkový počet zaměstnanců je 110 přímých a 30 nepřímých. Vznikla v roce 2003.

Miriam

Miriam je 47 let, žije se svou rodinou, manželem a synem a domácími zvířaty v rodinném domě. Manažerem se stala na doporučení nadřízeného, při reorganizaci pracoviště. Působila vždy ve větších organizacích. Na manažerských pozicích se pohybuje 20 let. Miriam je otevřená, společenská a velmi pracovitá. Na své kariéře pracovala mnoho let, také se kvůli kariéře dálkově věnovala studiu na Vysoké škole.

Jan

Jan tento rok oslaví 53 narozeniny, je rozvedený, žije se svými plnoletými syny v rodinném domě. Manažerem se stal v podstatě hned po získání titulu inženýra. Práci dává vše a jeho výsledky jsou vidět. Je inteligentní, konzervovaný a o svém oboru ví mnoho. Nebojí se práci rozdělovat a pracovat s potenciálem lidí. Kolektiv hodnotí kladně, je rád za dobré vztahy na pracovišti.

Organizace 2.

Organizace má dvě pobočky. Zaměřuje se na rozvoj a vzdělávání. Vznikla v roce 1995 a má okolo 115 přímých a přes 20 nepřímých zaměstnanců. Zakládá si na profesionálním, ale zároveň lidském přístupu.

Karel

Karlovi je 49 let, žije s manželkou a dcerou v malém domě se zahradou. Je vzdělaný, střídavý a zakládá si na pověsti. Pro svou organizaci zajistil velký posun, investoval do technologií. Jako manažer působí lehce direktivně, ale jeho podřízení jsou s vedením a komunikací spokojeni. Manažerské zkušenosti 15 let.

Organizace 3.

Organizace je také soustředěna na rozvoj a vzdělávání, využívá i praktické zaučování. Vznikla v roce 1991 a soustředí se na více činností v rozvoji. Má 130 přímých a 55 nepřímých zaměstnanců.

Igor

Igor je 59letý mládenec, žije sám v rodinném domě. Věnuje se hodně organizaci, žije úspěchem. Rád ovšem jezdí 2-3 ročně na dovolené, kde, jak sám říká: „získává nový nadhled“. Manažerem se stal po boku svého otce a sdílí jeho myšlenky pro vhodné pracovní podmínky a spokojenost všech.

Organizace 4.

Organizace pro rozvoj a vzdělávání a doplňkové vzdělávání dospělých. Vznikla v roce 2006. Je menší, než ostatní má okolo 70 zaměstnanců celkem.

Milena

43letá manželka, maminka dvou nezletilých dětí. Žijí společně s kočkou Mínou v malebném domečku. Vystudovala různé obory a je ráda informovaná o každém dění. Manažerkou je v již 3 organizaci, především kvůli mezeře během výchovy dětí. Spoléhá se na svůj instinkt a vědomosti. Manažerem se stala po studiu VŠ a do dnes je za tuto příležitost vděčná svého tehdejšímu nadřízenému.

5.5 Analýza dat

Pro vyhodnocení získaných dat z provedených polostrukturovaných rozhovorů jsem využila otevřené kódování. Po přepsání nahraných rozhovorů jsem vyhledávala klíčová slova, která si byla v rozhovorech s respondenty podobná, následně jsem z nich vyhodnotila kategorie. Svobodová (2020) uvádí: *“Otevřené kódování je nejjednodušší kódovací technikou a je svým pojetím podobné tematické analýze přítomné v každém kvalitativním výzkumu. Při procesu kódování se vytvářejí pojmy, které označují jednotky textu (datové úryvky nebo fragmenty). Vytvořené pojmy jsou dále kategorizovány (Strauss a Corbinová, 1999). Data (tedy převážně přepsané rozhovory) kódujeme dle významových celků, což nám pomáhá poté podobné významy seskupovat do příslušných kategorií.”*

Po přepsání mluveného rozhovoru jsem vybírala kódy, které měli mezi sebou spojitost. Kódy jsou zvýrazněny v kapitole vyhodnocení rozhovorů. Pro pojmenování jsem vyhodnotila tyto kategorie:

1) Směřování pracovníků

- z kódu: směřování, důvěra, konzistence, lidi pochválit

Vyjadřuje názor respondentů na důležitost dovednosti vést lidi, směřovat k požadovanému cíli či výsledku vhodnými metodami jako zásadní specifickou dovednost zkušeného manažera

2) Spolupráce a tým

- z kódu: tým, sama nikdy nezvládnete, získat personál, nejcennější

Vyjadřuje názor, že manažeři, kteří jsou rozvíjeni a mají znalost svého sektoru se organizace neobejde

3) Odborné funkce

- z kódu: plánování, strategie, organizování, odborník

Je spojena se směřováním a zároveň s důležitostí využívání funkcí

4) Hodnoty pracovníků

- z kódu: chtít docílit výsledů, hodnoty, společný cíl

Vyjadřuje názor ohledně minimální rozdílnosti manažera v ne/ziskovém sektoru.

6 Výsledky

V této kapitole budou prezentovány výsledky z prováděného výzkumu. Zodpovězeny výzkumné otázky a shrnutí dosaženého cíle.

6.1 Vyhodnocení rozhovorů

Z připravených otázek k polostrukturovanému rozhovoru s respondenty, kterých bylo celkem 14 jsem použila první otázku k vlastnímu otevřenému představení respondentů a získání informací ohledně dosavadních zkušeností na manažerských pozicích. Níže uvádím rozbor jednotlivých dalších otázek tedy 2-14. Odpovědi na tyto otázky jsou doložené přímými reakcemi respondentů a doplněné mými komentáři. Rozkrytí výzkumných dat za použití otevřeného kódování a vytvořením kategorií jsem došla k zodpovězení výzkumných otázek, které jsou vyhodnoceny ve shrnutí v další podkapitole.

Otázka č. 02 strukturovaného rozhovoru: Jaké jsou vaše techniky/styl vedení/řízení lidí a proč?

Nikdo z respondentů nemá zájem používat direktivní styl jako hlavní. Zmínka byla o situačním leadershipu a dále o participativním, protože manažeři jsou zaměřeni na svůj tým, který je dovede k požadovaným cílům.

*„Zakládám si na **týmu**, to je to nejcennější, **co můžete mít**. Pravděpodobně největší arogance manažerů je v poslední dekádě je **direktivní styl řízení**. Já tomu rozumím, a vy budete dělat co chci – to **nemůže fungovat**.*

Máte tým. Svý lidi platíte kvůli nějaké odbornosti a typický manažeři jsou dobře placení zaměstnanci, nebo proto alespoň děláte maximum. To znamená, že jejich odbornost by měla být poměrně dobrá. V momentě, kdy ji nevyužíváte nedáváte jim prostor, nedáváte jim kompetence a pravomoce, tak v podstatě ta investice do nich je bezpředmětná. Jakoby nebyla jejich finanční odměna opodstatněná.

***Důvěřovat** svým lidem, vybudovat dobrý **tým** a ten tým **směřovat** a living by example – chovejte se tak, jak chcete, aby se ti ostatní chovali k vám. Musíte lidem říct strategii, vizi, kam to chcete **směřovat**. V momentě, kdy máte trochu štěstí a nadchnete je pro to, jim musíte*

dát prostor pro tu realizaci. V momentě, kdy jim ten prostor nedáte, tak nemůžete očekávat, že vás tam dovedou. Vy sama to nikdy nezvládnete.“

Otázka č.03 strukturovaného rozhovoru: Jaké manažerské funkce vám vyhovují a naopak?

Každodenní činností manažera je využívání jeho funkcí, jako je vedení, motivování, koučování, hodnocení aj. Při zkoumání odpovědí na tuto otázku lze vyhodnotit, že všechny funkce jsou potřeba a vyhovujícími jsou, nebo resp. převládají ty příjemnější a těmi je motivovat a vést. A jako specifikou odpověď jsem vybrala pana Jana.

“Já si myslím, že poslouchat. Ale je potřeba reagovat na situace. Život manažera je barevný.,,

Otázka č. 04 strukturovaného rozhovoru: Kdy jste si uvědomil/a, že chcete být manažerem/řídícím pracovníkem? Proč?

Většina respondentů se shodla, že během studia. Ovšem nejzajímavější odpovědí je tato: Igor „*Když jsme byli ve třetí třídě základní školy, tak jsme stavěli fotbalový tým. Tehdy se kluci začali bavit kdo bude kapitán. Já jsem se s nimi o tom nebavil. Já jsem tam přišel a řekl jsem jim, že budu kapitán. Tak asi tehdy. Velice brzy.“*

Otázka č. 05 strukturovaného rozhovoru: Co myslíte, že je nejdůležitější dovednost manažera?

U této otázky docházelo k delším diskusím. Jsem ráda, že jsem měla otevřené a sídlící respondenty. Informace, které mi předali mě naplňují. Pro odpověď sdílím názor manažera Jana: *“Vytvořit vizi a získat si pro to ten správný **personál**. Nejhorší je, když nevíte, kam ty lidi **směřovat**. Důležitá je také **konzistence** v rozhodnutích. Představte si, že máte dojít z bodu A do bodu B, tak nemůžete každých 5 minut říkat doleva, doprava, doprava, doleva a nepůjdete furt rovno tak nedojdete do toho cíle.“*

Otázka č. 06 strukturovaného rozhovoru: Jakým způsobem vykonáváte vaši manažerskou činnost?

Odpovědi respondentů byli korektní, své činnosti vykonávají přirozeně. Dodržují systematickosti práce, měřitelné hodnoty, kontrolu nad vším, co mají naplánované.

Milena „*Stanovování strategií, kam bychom měli směřovat. Kudy jít. Z pohledu krátkodobého i dlouhodobého. Plánování, rozvoj a zdravý růst organizace.*“

Miriam „*Když se to dobře naplánuje, tak se to i dobře organizuje. Samozřejmě se musí i dobře rozdělovat práce i delegovat. Myslím si, že je správně se podělit o práci i s dalšími kolegy, ať to člověk nemá všechno na svém hrbu a samozřejmě i ty lidi pochválit, takže motivovat a směřovat a rozvíjet.*“

Otázka č. 07 strukturovaného rozhovoru: Jaký rozdíl spatřujete v pojmu manažer v ziskovém a neziskovém sektoru?

Převládající odpovědí je, že rozdíl v pozici manažera jeho fungování rozdíl ohledně sektoru není. Jako adekvátní argument vybírám odpověď jednoho z respondentů, kterou cituji.: „*Já si myslím, že nepanuje žádný rozdíl. Manažer je manažer. Měl by jakoby vždy chtít docílit výsledku. Je jedno, jestli je humanitární nebo bohublí nebo finanční. Měla byste řídit organizaci k dobrým výsledkům. Je pravda, že v našem oboru jsou některé kroky komplikovanější, ale podstata managementu jako takového je řekl bych fakt stejná.*“

Odpovědi se setkávali ohledně velikosti organizace.

Potěšující odpovědí je odpověď Karla: „*V každém případě v tom neziskovém sektoru jste schopna dělat něco víc z toho co má skutečnou nebo řekněme jinou hodnotu. Ziskový prostor vytváří samozřejmě taky hodnoty, ale na druhou stranu ty hodnoty s časem pozbývají trošičku na tom významu. Hodnota v neziskovém pro jednotlivé lidi je jinak postavená. A v tom žebříčku v těch hodnot je jiná. Vlastně nevytváříte a neprodáváte žádný výrobek, ale vaše výsledky jsou zřejmé a viditelné, někdy i po generace*“

Otázka č. 08 strukturovaného rozhovoru: Myslíte si, že by měli manažéři obecně zapracovat na tom, aby byli lepšími manažery? A proč?

Rozvoj a vzdělávání manažerů je hodnoceno jako úkol č. 1 pro lepší dosahování cílů, být IN a nezaspát dobu. Vlastně i chod celé organizace, aby byl moderní.

„Tak ten rozvoj a vzdělávání je prostě bezpodmínečný, a to bylo a bude v každé době. A obecně všichni zaměstnanci a lidi by měli mít zájem se rozvíjet a vzdělávat, protože by nebyly schopní otevřít si poslední aplikace svého chytrého telefonu, a to je jen jeden z bizarních příkladů. Abychom byli lepšími musíme být takřikajíc aktuální“

Otázka č. 09 strukturovaného rozhovoru: Proč jste si vybral/a tento sektor/ tento obor?

Každý z dotazovaných se ve svém oboru našel.

„Nejsem pragmatik, nezakládám si na výdělku a pohodlném životě. I když jsem rád zajištěný. Jsem z malé vesničky z Moravy a ten přístup a kladný vztah k lidem mám prostě v sobě.“

Otázka č. 10 strukturovaného rozhovoru: Co říkají vaši podřízení, kolegové o vašem způsobu řízení organizace?

Názor na sebe s ohledem na způsob vedení organizace každý z respondentů odpověděl otevřeně.

„Doufám, že vidí, že se snažím jít příkladem. Cítí, že mi o organizaci jde, a že i organizaci dávám vše i ze svého volného času, a aby tu všichni hlavně pracovali rádi. A doufám, že je to vidět, jaký osobní příklad jim dávám a vytvářím to prostředí. Jsem tu pro ně.“

Otázka č. 11 strukturovaného rozhovoru: Co vás jako manažera naplňuje ohledně podřízených, co je pro vás důležité?

Společným výsledkem pro tuto otázku byl tým. Důvěra kolegů a podřízených a zájem a chuť chodit do práce a mít výsledky.

Otázka č. 12 strukturovaného rozhovoru: Cítíte se uspokojivě na své pozici, máte dostatečný pocit bezpečí?

Vzhledem k tomu, že si každý z dotazovaných svou pozici vybral dobrovolně, jsou na své pozici spokojení. Všichni ale měli pestré příběhy z minulých prací a poznali i pozice, kdy se necítili příjemně a ani jim vykonávání činnosti nepřinášelo uspokojení. Ovšem byla to určitá část jejich cesty, která je s ohlédnutím zpět posílila.

Otázka č. 13 strukturovaného rozhovoru: Využíváte firemní školení pro rozvoj nebo využíváte raději pouze samostudium?

Dotazovaní z větší části využívají firemní školení a více se věnují seberozvoji a samostudiu. Igor dokonce vyhodnotil, že „*V momentě kdy upadnete do arogance a sebe klamu, že jste jako manažer už super dobrý a stačí to, tak to pravda ve skutečnosti není.*“

Otázka č. 14 strukturovaného rozhovoru: Jste toho názoru, že se manažerem může stát každý, že to lze naučit?

Na otázku „*Jste toho názoru, že se manažerem může stát každý, že to lze naučit?*“ bylo odpověďmi respondentů zřejmé, že si ani jeden z dotazovaných nemyslí, že by mohl nebo měl být manažerem každý. Dokonce vyšlo najevo, že se většina dotazovaných za svou kariéru setkali s několika manažery, které vyhodnotili, že vůbec manažery být neměli.

A nebylo to zdravé ani pro organizaci ani pro kolektiv. Manažer pro všechny dotazované by měl mít charakteristické vlastnosti, které jsou více či méně vrozené, ale musí tam být.

Líbil se mi názor Miriam, která se také zaměřovala na osobnost manažera, kdy řekla: „*X věcí se dá naučit, ale být manažerem, to je kombinace určitých spojitostí, co musí ve finálním celku dávat lidem smysl*“

A ještě jedna zajímavá odpověď. „*Naučit ne, myslím že je to o samotným člověku. Je to cesta a ten každý jeden musí chtít. Jedna věc je být manažerem a druhá věc je být dobrým manažerem.*“

6.2 Shrnutí výzkumných dat

Hlavní výzkumná otázka:

1. Jakými specifickými manažerskými dovednostmi by měl disponovat zkušený manažer v neziskových organizacích?

Na základě výzkumu vyhodnocuji, že pro vybrané organizace není rozhodujícím, zda je manažer v ziskovém nebo neziskovém sektoru. Není ani rozhodující věk nebo dosavadní praxe. Z výzkumu vyšlo najevo, že zkušený manažer by měl disponovat především dovednostmi lidi si správně vybrat a dokázat je vést. Vytvořenou vizi správně interpretovat a seznámit s kulturou a politikou organizace. Sdílet strategii kam chcete organizaci směřovat

a proč. Správně zaměstnance motivovat. Další specifickou dovedností je dát prostor pro realizaci při zadávaném úkolu. Z rozhovorů jsem získala informace, ze kterých mohu identifikovat specifické vlastnosti a dovednosti manažerů pro výkon své manažerské role, ve kterých spatřuji vyšší míru důležitosti nad ostatními.

Těmito vlastnostmi manažera jsou především:

- důvěra,
- správné delegování,
- komunikace,
- motivace,
- směřování,
- vedení a řízení,
- rozvíjení a přehled,
- být vzorem,
- dojít k cíli,

Pro doporučení na profil manažera pro vzorkové organizace ještě doplňuji další vhodné dovednosti:

- aktivně se zajímat o druhé,
- využívat svůj i podřízených potenciál a věřit v odbornost týmu,
- zvládat reagovat na obtížné manažerské situace a správně se rozhodovat, především manažersky rozhodovat
- výhodnou dovedností je tzv. umění přirozeně vést lidi, nadchnout je a motivovat.

Výstižnou definici uvádí také Kociánová (2010, s. 56) „*Kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka.*“

Dílčí výzkumné otázky:

2. Je důležité pracovat na zlepšení v rozvoji dovedností manažerů neziskové organizaci, jak?

V kontextu oboru školského managementu lze rozvoj dovedností manažerů v neziskovém sektoru, konkrétně ve školství, považovat za vzdělávací potřebu soustavnou. Rozvoj dovedností je nezbytné vykonávat průběžně a odvážím se tvrdit, že souvisí s celoživotním vzděláváním. Jak zlepšovat rozvoj dovedností manažerů? Na základě rozhovorů si dovoluji vyhodnotit tuto výzkumnou otázku. Všemi respondenty byl kladen důraz na vzdělávání a rozvoj manažerů. Ať už v jakémkoliv směru či hloubce. Rozvoj a vzdělávání je klíčovým bohatstvím organizace. Stagnace není vhodná pro jakoukoliv organizaci. Zvyšování dovedností přináší další příležitosti pro výsledek. Součástí je i uspokojivý pocit jedince, že může něčím novým přispět pro zlepšení, prostředí firmy a celkové atmosféry. Manažeři mají zájem se rozvíjet. Mají zájem zlepšovat a zvyšovat svůj výkon, být efektivní a držet organizaci stabilní. Respondenti hají názor, že je důležitá pravidelnost.

Důvod rozvoje zároveň aktuálně velmi závisí na vzniku legislativních změn a požadavků na kvalifikaci manažerů ve vzdělávání. Tedy především ředitelů škol než soukromého sektoru. O smyslu a podstatě učení se zmiňuje Plamínek (2014, s. 54) „*Vzorče chování a potenciál k výkonu si můžeme přinést do života buď v zásadě hotové – tedy zdědit je po našich evolučních předcích – nebo se jim v průběhu života naučit. Učení a dědění jsou standardními cestami, jimiž se formuje lidská osobnost.*“

Odpověď na otázku, jak zlepšovat dovednosti manažerů a rozvíjet je tedy souvisí s konkrétní potřebou dané organizace. Podstatou rozvoje je záměr. Pomocí učení se novým věcem a získávání informací dosáhne manažer požadované změny. Výzkumem byly zjištěné oblasti rozvoje, které je potřeba pravidelně zlepšovat a jde především o komunikační dovednosti, rozhodování a schopnost směřovat pracovníky.

3. Jaké jsou rozdíly v kompetencích manažerů v ziskové a neziskové organizaci?

Výzkumem bylo zjištěno, že z pohledu vybraných organizací jejichž manažeři v rozhovorech uvedli své názory – nejsou spatřovány žádné rozdíly v kompetencích manažerů ziskových nebo neziskových organizací. Výsledky poukazují na relevantní skutečnost, že manažer v neziskovém sektoru bude mít stejnou šanci dosáhnout výsledkům i pokud pochází ze ziskového sektoru. Manažer jako takový musí umět pracovat s potenciálem lidí, které má umět vyhodnotit. Správně vést a motivovat. Směřovat v souladu se strategickými záměry a plány. Postavení managementu v neziskových organizacích

neupravuje konkrétně žádná norma. Manažer v obou sektorech by měl docílit požadovaných výsledků.

Při porovnání teoretické a praktické části docházím k závěru, že se v ideálních případech podobají. Role manažera je opravdu klíčovou rolí v rámci organizace, za kterou mají manažeři odpovědnost, a to především za její úspěch při proměnlivém prostředí. Někteří manažeři se inspirojí pozorováním svých nadřízených, jak se zmiňuje Folwarczná I. Při cestě za úspěchem v zásadě pravidelně dochází ke konfliktním situacím, které manažer musí zvládat, vyhodnotit a použít správně všechny své specifické dovednosti, znalosti a funkce. Správně se rozhodnout s ohledem na dopad pro celou společnost, i když z pohledu humánního nemusí s manažerským rozhodnutím vždy souhlasit. Manažer je chápán jako určitý symbol organizace. Vrcholoví manažeři jsou zodpovědní za veškeré strategické rozhodnutí a soustředí se na efektivní fungování organizace a také rozvoj organizace. Úspěšný manažer pečuje o vnitřní kvalitu, která je výsledkem jeho rozvoje.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem manažerů v neziskovém sektoru při uplatňování jejich funkcí. Práce je rozdělena na dvě části. První část je věnována výkladu základních pojmů rozhodných pro vybrané téma. Kapitoly se věnují pojmům neziskových organizací, jejich rozdělení a druhy. Následuje popis obecných pojmů managementu, využívaný obecně v každém prostředí a jeho funkce. Z důvodu směru práce je uveden popis pojmu manažer ve vzdělávání. Jemuž předchází kapitola s obecnými požadavky na pozici manažera a jeho charakteristika.

Cílem práce bylo zodpovězení výzkumných otázek. Výsledkem práce je také mnou vyhodnocené doporučení pro vhodné manažerské dovednosti a vytvořen vzor profilu manažera pro vybrané neziskové organizace. Při procesu výzkumného šetření a následné analýze vznikla data a jejich vyhodnocení je platné pro zkoumaný vzorek. Výsledky, ke kterým jsem došla jsou neobecné a pro hloubkové šetření této problematiky by bylo následně vhodné navázat výzkumné šetření kvalitativní formou s vyšším počtem respondentů.

V mém záměru bylo najít vyvážený poměr podobných organizací s obdobným počtem řídicích pracovníků, kteří využívají ve své praxi manažerské funkce, pomocí nichž řídí své pracovníky, respektive udávají směr s rozdílnými pro pestrou komparaci. Bohužel z důvodu neuskutečnění dalších schůzek, nebyla výsledkem shledána příliš pestrá rozdílnost.

Každá z vybraných organizací méně či více investovala svou schopnost a čas do různých druhů doplňkových činností. Předmětem bakalářské práce nebylo brát finanční stránku jako faktor v potaz, svým rozsahem by vstupovala do velikosti diplomové práce.

Při provádění sběru dat jsem došla k vyvrácení mého názoru, se kterým jsem se následně ztotožnila během absolvování rozhovorů s vybranými manažery. Před získáním dostatečných informací jsem byla toho názoru, že je adekvátní rozdíl v manažerském řízení v ziskovém a neziskovém sektoru. Ovšem, docházím k závěru že rozdíl v uplatňování manažerských funkcí v sektorech ziskových a neziskových není toliko odlišný dle mých zkušeností.

Domnívám se, že jsem vybraný dotazovaný vzorek vybrala v rámci moc velké podobnosti a organizace jsou již několik let úspěšné a jen se čím dál více rozvíjejí. Pokud vyhodnotí

negativní vliv směřovanou na nebo vně své organizace, zpracují plán na nápravu. Tedy využívají obecná pravidla manažerských funkcí jako ziskový sektor.

Cítila jsem se ve společnostech příjemně, atmosféra napříč firmou byla pohodová, nepanoval žádný stres, a to dokonce zaměstnanci vyhodnocovali jako firemní benefit – příjemné, rovné prostředí. Pokud bych měla tu příležitost a mohla absolvovat rozhovory v různorodých organizacích, jak bylo původně zamýšleno, jsem toho názoru, že by rozmanitější množství informací způsobilo práci přínosnější.

Závěrem bych chtěla poukázat na pohled manažer vs. manažer v obou sektorech – je vyšší předpoklad stát se úspěšným manažerem u člověka s určitým vrozeným nadáním a zároveň se zájmem o sebe rozvoj. Rozvoj dovedností u manažerů většinou nastartuje také nepřipravenost na novou pozici a povinnost splnit kvalifikační požadavky kladené na postavení. Ovšem výzkumný vzorek, jak bylo v práci výše uvedeno, byl rovnocenný a manažeři, se kterými byli polostrukturované rozhovory prováděny jsou na svých pozicích již řadu let. Výsledný efekt tudíž nepřináší toliko nového zjištění.

Ztotožňují se s názorem vytipovaných respondentů, kteří jsou přesvědčeni, že by se každý neměl snažit být manažerem. Není to vhodné ani pro danou osobu, ale hlavně pro okolí. Být manažerem, a to tím úspěšným manažerem co má požadované výsledky, vytvoří kvalitní a spokojený tým je tvrdá práce, velká zodpovědnost, a ne každý se to nedokáže naučit. Jako manažer se musíte cítit, jak poukazují respondenti.

Věřím, že vybraní respondenti opravdu popisují své působení tak, jak se ve skutečnosti chovají a jednají i v nepříznivých situacích. Jejich zásady a uplatňování manažerských funkcí se opravdu velmi pojilo s obecnou teorií. Rozumím tomu, že v průběhu času má každá organizace rozmanité/neočekávané situace, které musí řešit. Pozorováním jsem z postojů manažerů nabíla dojem, že se takových situací neobávají, naopak jsou to pro ně výzvy, ke kterým se staví a volí správnou variantu postupu. Management jako takový je vědní disciplínou, která se věnuje řízení firem. Školský management, který je především zaměřen na oblast řízení škol a školských zařízení v rámci platné legislativy, která definuje určitá úskalí je speciální disciplínou, která ovšem zahrnuje poznatky z dalších společenských věd jako je pedagogika, psychologie, sociologie apod. Doporučuji jako možnost rozšířeného zkoumání realizaci výzkumu v neziskových nevzdělávacích organizacích a porovnat jejich možnosti využívání manažerských funkcí a jejich užívání v praxi.

Seznam zkratek

SWOT – Strengths (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti), Threats (Hrozby)

TPMŠ – Teorie a praxe školského managementu

SMARTER – Specific(specifický), Measurable(měřitelný), Achievable(dosažitelný), Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek), Time framed (časově vymezený), Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání), Resourced (zaměřený na zdroje)

EMBA – manažerský titul pro manažery s praxí

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., 2001. *Management. Rubico*, Olomouc, ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, L., 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4429-2.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2004. *Management: studijní texty pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, ISBN 80-244-0893-7

<https://cuni.futurebooks.cz/detail-knihy/zaklady-metodologie-vyzkumu-kvalitativnipristupy>

DUCKER, E., 1986. *Management*. [online]. © 1986[vid. 2023-04-06]. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4735/1/Management%20-%20Tasks%2C%20Responsibilities%2C%20Practices.pdf

FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha, ISBN 978-80-247-3067-7.

HENDL, J., 2012 *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, ISBN 978-80-262-0219-6.

HYÁNEK, V., 2011. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno, ISBN 978-80-210-5651-0.

CHRÁSKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-5326-3.

- KOČIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3268-5.
- KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D., 2018. *Řízení neziskových organizací klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*, Grada, ISBN 978-80-271-2309-4.
- LHOTOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J., 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7357-89932.
- LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3902-1
- MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ M. a VAVŘINA J., 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-5316-4
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R., 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, ISBN 80-247-1074-9.
- PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, ISBN 978-80-271-0629-5.
- PLAMÍNEK, J., 2014. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4806-1.
- PRUKNER, V., NOVÁK J., *Organizování a základní organizační struktury* [online]. © 2014 [vid. 2022-12-26]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/06.html>
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., 2013. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, ISBN 978-80-262-0403-9.
- REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, Sociologie, ISBN 978-80-247-3006-6.
- TROJAN, V., 2018. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7478-539-9.
- TROJANOVÁ, I., 2014. *Ředitel a střední management školy*. Praha: Portál, ISBN 978-80-262-0591-3.
- TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-0882-9.
- SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Základy metodologie výzkumu (kvalitativní přístupy)* [online]. © 2020 [vid. 2023-03-16]. Dostupné z: [https://cuni.futurebooks.cz/book/zaklady-metodologie-vyzkumu-kvalitativni-pristupy/?/6-kvalitativni-vyzkumne-strategie/-](https://cuni.futurebooks.cz/book/zaklady-metodologie-vyzkumu-kvalitativni-pristupy/?/6-kvalitativni-vyzkumne-strategie/)
- SVOBODOVÁ, Z., TURECKIOVÁ, M., 2021. *Řízení pedagogického procesu I.* [online]. © 2021 [vid. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://cuni.futurebooks.cz/detail-knihy/rozeni-pedagogickeho-procesu-i>

STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J., 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno, ISBN 80-85834-60-0.

ŠVAŘÍČEK, R., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha, ISBN 978-80-7367-313-0.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J. a kol., 2001. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-029-5.

ŽŮRKOVÁ, H., 2007. *Plánování a kontrola, klíč k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1844-6.

Seznam obrázků

Obrázek č.1 Role manažera

Obrázek č. 2 Manažerské dovednosti

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Skupiny manažerských rolí a názvy pozice

Tabulka č. 2 Kompetenční model ředitele

Seznam příloh

Příloha 1 – Informovaný souhlas vzor

**Informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru a jeho následným
vyžitím pro účely bakalářské práce**

Podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:

- Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu bakalářské práce Ireny Mede s názvem Uplatňování manažerských funkcí v neziskových organizacích. Cílem výzkumu je komparace manažerů a zodpovězení výzkumných otázek.
- Bylo mi sděleno, jak dlouho bude rozhovor probíhat a jaký bude mít průběh. Jsem seznámen/a s právem odmítnout odpovědět na jakoukoli otázku, případně do 3 dnů odmítnout účast na výzkumu.
- Souhlasím s nahráváním následujícího rozhovoru a jeho následným zpracováním. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám a po přepsání bude vymazán. Transkripce bude přístupná pouze komisi u obhajoby bakalářské práce, jinak nikomu až na části citovány v textu práce, který bude volně dostupný online.
- Byl/a jsem obeznámen/a s tím, jak bude s rozhovory nakládáno a jakým způsobem bude zajištěna anonymita i po skončení rozhovorů, která znemožní identifikaci mé osoby. Nikde nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým bych mohl/a být identifikován/a.
- Dávám své svolení k tomu, aby výzkumnice použila rozhovor pro potřeby své bakalářské práce a některé části v ní může citovat, zvuková nahrávka a transkripce rozhovoru však bude po ukončení výzkumu smazána.

Datum:

Podpis respondenta:

Podpis výzkumníka: