

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Michal Machů

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michal Machů

Podnikání a administrativa

Název práce

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Název anglicky

Analysis of management style in public sector

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu stylu řídicí práce u vedoucích pracovníků Agentury služeb Ministerstva obrany a na základě této analýzy vyvodit závěry a případná doporučení pro zefektivnění jejich práce. Dílčím cílem práce je zpracování literární rešerše, jež poskytne podklady pro tvorbu praktické části práce.

Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část práce zahrnuje zpracování literární rešerše metodou studia odborné literatury a dalších doporučených zdrojů týkajících se dané problematiky.

Praktická část diplomové práce bude zpracována na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Data sloužící jako podklad pro výzkum budou získána z analýzy dotazníkových šetření u zaměstnanců Agentury.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

styly řízení, manažerská mřížka, agentura služeb, vedoucí pracovník, ředitel, dotazníkové šetření

Doporučené zdroje informací

ADAIR, J. Effective leadership: a self-development manual. 1. vydání. Aldershop: Gower, 1983. 228 s. ISBN 056602411X.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha : Computer Press, 2000.

BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1. vydání. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1996. ISBN 80-85839-0901.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-4642-5.

HRON, Jan a Tomáš MACÁK. Teorie řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012, 144 s. ISBN 9788021323063.

KOONTZE, H., WEHRICH, H. Management. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John, W. Řízení lidských zdrojů. 2. vydání. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

VEBER, J. a kol. Management. 2. vydání. Praha: Management Press. 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za věcné připomínky, cenné rady a ochotu v průběhu vedení mé diplomové práce.

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Souhrn

Předmětem diplomové práce s názvem „Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě“ je provedení analýzy stávajících používaných stylů řízení na vybraném vzorku respondentů z řad manažerů působících ve zvolené organizaci veřejné správy. Teoretická část práce je zaměřena na definování základních pojmů, jakými jsou management, manažer, manažerské funkce a styly řídicí práce. Praktická část diplomové práce je založena na dotazníkovém šetření, jehož stěžejními částmi jsou test manažerského stylu, Fiedlerův test a test transformačního a transakčního vedení.

Na základě analýzy dotazníkových šetření je vyhodnocen současný stav převažujících řídicích stylů a způsobů manažerské práce ve sledované organizaci a přímo přispěla k předložení návrhů opatření, které mají za cíl zlepšit situaci v oblasti řízení pracovníků dané organizace.

Klíčová slova: styl řídicí práce, manažerská mřížka, management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, veřejná správa

Analysis of the style manager control work in public administration

Summary

The goal of the submitted diploma thesis: „Analysis of the style manager control work in public administration” is an analysis leadership styles used by managers operating in a selected public administration organization. First of all, the author focuses on the definition of basic concepts of management, such as management, manager, managerial functions and leadership styles. The practical part of the diploma thesis is based on the questionnaire survey, the main parts of which are the test of the managerial grid and the LPC Fidler test.

Analysis of the questionnaire survey allowed to evaluate the current state of the leading management styles and ways of managerial work in the monitored organization and will directly contributed to the presentation of proposals for measures aimed at improving the working environment of the organization.

Keywords: management style, managerial grid, management, manager, managerial functions, leadership, public administration

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Vývoj moderního managementu	15
3.1.1 Škola vědeckého průmyslového managementu	15
3.1.2 Škola správního řízení	16
3.1.3 Škola byrokratického řízení	16
3.1.4 Škola lidských vztahů	17
3.1.5 Klasifikace manažerských přístupů	17
3.1.6 Současné období moderního managementu	20
3.2 Pojetí managementu	20
3.2.1 Pojem manažer	21
3.2.2 Úrovně managementu	22
3.2.3 Dovednosti manažera	23
3.2.4 Manažerské role	24
3.3 Manažerské funkce	26
3.3.1 Plánování	26
3.3.2 Organizování	27
3.3.3 Vedení a pojem motivace	29
3.3.4 Kontrola	31
3.4 Styl řízení	32
3.4.1 Teorie rysů a teorie založené na způsobu chování	32
3.4.2 Teorie 4S	34
3.4.3 Výzkum na Ohio State University	35
3.4.4 Michiganský výzkum	36
3.4.5 GRID – Manažerská mřížka	36
3.4.6 Fiedlerův kontingenční model	39
3.4.7 Situační vedení	40
3.4.8 Transakční a transformační styl vedení	41
3.5 Pojem veřejná správa	42
3.5.1 Management veřejné správy	43
3.5.2 Situace v České republice	44

4 Praktická část	46
4.1 Charakteristika organizace	46
4.1.1 Agentura služeb Ministerstva obrany	46
4.1.2 Organizační struktura Agentury služeb	47
4.1.3 Výzkumný soubor	48
4.2 Využité metody	49
4.2.1 Fiedlerův test.....	49
4.2.2 Test manažerského stylu	49
4.2.3 Test transformačního a transakčního vedení	50
4.3 Výsledky dotazníkových šetření	51
4.3.1 Manažer č. 1	51
4.3.2 Manažer č. 2.....	52
4.3.3 Manažer č. 3.....	54
4.3.4 Manažer č. 4.....	55
4.3.5 Manažer č. 5.....	56
4.3.6 Manažer č. 6.....	58
4.3.7 Manažer č. 7.....	59
4.3.8 Manažer č. 8.....	61
4.4 Shrnutí výsledků.....	63
5 Doporučení	65
6 Závěr	67
7 Seznam literatury.....	69
8 Přílohy.....	71

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Hierarchické uspořádání managementu	22
Obrázek č. 2: Úcta a struktura	35
Obrázek č. 3: Orientace na pracovníky a orientace na práci	36
Obrázek č. 4: Systém GRID	37
Obrázek č. 5: Situační vedení	40
Obrázek č. 6: Srovnání transakčního a transformačního vedoucího	42
Obrázek č. 7: Členění veřejné správy	43
Obrázek č. 8: Hexagon efektivní veřejné správy	45

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výzkumný soubor	48
Tabulka č. 2: Výsledky testu GRID - manažer č. 1	51
Tabulka č. 3: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 1	52
Tabulka č. 4: Výsledky testu GRID - manažer č. 2	53

Tabulka č. 5: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 2	53
Tabulka č. 6: Výsledky testu GRID - manažer č. 3	54
Tabulka č. 7: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 3	55
Tabulka č. 8: Výsledky testu GRID - manažer č. 4	56
Tabulka č. 9: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 4	56
Tabulka č. 10: Výsledky testu GRID - manažer č. 5	57
Tabulka č. 11: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 5	58
Tabulka č. 12: Výsledky testu GRID - manažer č. 6	59
Tabulka č. 13: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 6	59
Tabulka č. 14: Výsledky testu GRID - manažer č. 7	60
Tabulka č. 15: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 7	60
Tabulka č. 16: Výsledky testu GRID - manažer č. 8	61
Tabulka č. 17: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 8	62
Tabulka č. 18: Shrnutí výsledků dotazníkových šetření	64

1 Úvod

Efektivní a kvalifikované vedení je již dlouhou dobu nezbytnou součástí naší společnosti. Jedná se o zcela zásadní faktor, díky kterému mohou svých cílů lépe či snadněji dosáhnout organizace jak soukromého tak i státního sektoru. Způsoby řízení, které jsou v obou sférách využívány, se v dnešní době do jisté míry prolínají. V jednotlivých přístupech se v současnosti uplatňuje množství metod, jejichž společným jmenovatelem je bezesporu úsilí o zvýšenou angažovanost výkonných pracovníků. Od vedoucího pracovníka se vyžaduje, aby nebyl jen schopným manažerem, ale stal se i jakýmsi lídrem, který způsoby svého vedení nerealizuje čistě prostřednictvím příkazů a kontroly, ale aplikuje také prvky týmové práce či sdílené vize.

V samotných počátcích novodobé historie managementu bylo preferováno ve vztahu k podřízeným jasné vymezení úkolů, konkrétní popisy pracovních aktivit a dbalo se na disciplinovanost plnění úkolů a důslednou kontrolu dosažených výsledků. Stručně řečeno od podřízených pracovníků se neočekávala přílišná pracovní aktivita. S rostoucí kvalifikací se však toto přesvědčení ukázalo jako mylné. V silách vedoucích vždy není znalost detailů pracovních činností a pružné reakce na vzniklé problémy v provozní činnosti organizace. Postupem času došlo k opuštění původní myšlenky a v dnešní době převládá názor vyvolat u podřízených tvořivého ducha, činnost, která je posléze povede mnohem dále, než jen k disciplinovanému plnění zadaných pracovních úkolů. Ke slovu se dostává moderní způsob vedení lidí, který se opírá o pevné pilíře, kterými jsou například motivace a komunikace.

Rostou také nároky kladené na manažery, kteří působí v dnešním turbulentním prostředí. Jinak tomu není ani u manažerů vykonávajících své funkce ve veřejné správě. Úspěch jejich pracovní náplně lze považovat jako přínos pro celou veřejnost. Způsob řídicí práce, který aplikují při výkonu svých funkcí, velmi výrazně ovlivňuje jejich výsledky v celé své komplexnosti. Nevhodně zvolený řídicí styl vedoucího může mít fatální následky pro celou organizaci. Zejména tehdy, dojde-li k odmítavému postoji ze strany podřízených, který může v krajním případě vyústit ve zvýšenou fluktuaci pracovníků.

Výběr vhodného řídicího stylu je zcela nezbytným pro úspěšné fungování organizace jako celku. Tato diplomová práce přiblíží problematiku spojenou se stylem řídicí práce

manažerů a na příkladu organizace vykonávající svou funkci v rámci veřejného sektoru analyzuje způsoby stylů řízení, které vedoucí pracovníci využívají.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je provedení analýzy stylu řídicí práce u vedoucích pracovníků vybrané organizace veřejné správy a na konkrétním vzorku manažerů působících ve veřejné správě zjistit pomocí dotazníkového šetření, který z řídicích stylů převládá při výkonu jejich funkcí. Dále pak na základě této analýzy vyvodit závěry a případná doporučení pro zefektivnění řídicích stylů vedoucích pracovníků.

Dílčím cílem práce je ověření následujících hypotéz:

1. Orientace manažera na vztahy či na úkoly souvisí s jeho typem stylu vedení dle tzv. manažerské mřížky
2. Užívané nástroje vedení naznačují přímou souvislost s manažerským stylem vedení

Dalším dílčím cílem této diplomové práce je zpracování literární rešerše, jež poskytne nezbytné podklady potřebné pro následnou tvorbu praktické části této práce.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část práce zahrnuje zpracování literární rešerše metodou studia odborné literatury, jak české, tak zahraniční a dalších doporučených zdrojů týkajících se dané problematiky. Teoretická část diplomové práce se věnuje základním pojmům managementu, jako jsou manažerské role, funkce či styly řídicí práce manažera a dále pak například vývojem moderního managementu.

Praktická část diplomové práce je zpracována na základě analýzy dotazníkových šetření. Data sloužící jako podklad pro výzkum jsou získána z analýzy dotazníkových šetření prováděných u zaměstnanců Agentury služeb Ministerstva obrany, jejíž struktura je charakterizována v úvodu praktické části.

Pro větší vypovídací schopnost analýzy bude využito již existujících testů, tj. testu manažerského stylu, Fiedlerova testu a testu transakčního a transformačního vedení. První dva zmíněné testy, tedy test manažerského stylu a Fiedlerův test, jsou určeny pro vedoucí pracovníky z řad zaměstnanců Agentury služeb. Test transakčního a transformačního vedení poté pro jejich

podřízené. Zahrnutí jak nadřízených, tak jejich podřízených do výzkumu empirické části diplomové práce má za cíl přinést vyšší relevance výsledků analýzy. Doplnkovým zdrojem informací praktické části diplomové práce je interní komunikační portál Ministerstva obrany.

Výsledky analýzy budou stěžejním bodem pro posouzení pravosti hypotéz stanovených v cíli diplomové práce. V závěru praktické části práce budou předloženy návrhy vedoucí k možnému zefektivnění stylů řízení u vedoucích pracovníků analyzované organizace.

3 Teoretická východiska

3.1 Vývoj moderního managementu

Vznik moderního managementu spojuje světová manažerská literatura s obdobím průmyslové revoluce, zejména pak s přelomem 19. a 20. století (Vodáček a Vodáčková, 2009). Mohutný rozvoj průmyslové výroby byl spouštěčem vývoje moderního managementu. Úsilí o zvýšení produktivity práce v zemích procházejících průmyslovou revolucí je spojeno s upřením pozornosti k procesům řízení, a to jak vzhledem k podřízeným, tak i k řídicím pracovníkům (Veber a kol., 2004).

Vodáček a Vodáčková (2009) rozčlenili vývoj managementu na počátku 20. století do následujících „škol managementu“, jejichž stručný obsah bude nastíněn v následujících kapitolách.

3.1.1 Škola vědeckého průmyslového managementu

Škola vědeckého průmyslového managementu se vyvíjela ve dvou hlavních oblastech, a to v USA a v Evropě (Veber a kol., 2004). „*Klasická teorie managementu se soustředí výhradně na výrobní činnosti, které považuje za jediné místo spotřeby nákladů a také vzniku přínosů pro organizaci.*“ (Pitra, 1997, str. 15)

Hlavní osobností „vědeckého managementu“ byl Frederick W. Taylor, jehož přístupy v tehdejší Československu úspěšně prosazoval Tomáš Baťa (Truneček, 1995).

F. W. Taylor upínal svou pozornost směrem k dělníkům a k řízení dílen. Byl jedním z prvních, kdo systematicky zkoumal výrobní činnosti. Základní principy Taylorova přístupu k managementu uvádí ve své publikaci Truneček (1995):

- zavádění principů normování práce a pracovních operací,
- kvalifikaci pracovníků zajišťovat plánovitě, díky školením,
- správné rozdělení práce dělníků,
- správné rozdělení zodpovědnosti vedoucích pracovníků.

Mezi osobnosti, které přenesli teoretické poznatky vědeckého managementu do praxe, patří Henry Ford (stojící za zavedením pásové výroby) a již zmíněný Tomáš Baťa.

3.1.2 Škola správního řízení

Škola správního řízení je spjata se jménem Henri Fayol. Fayol se na rozdíl od Taylora věnoval zejména vlastní činnosti vedoucího pracovníka – manažera. Zdůrazňoval, že požadavky na správní schopnosti vzrůstají s úrovní řízení, tzn., že s růstem velikosti podniku roste význam správních schopností (Veber a kol., 2004). V této souvislosti vznikla Fayolova teorie spočívající v pěti funkcích správy (plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola) a čtrnácti principů, které by manažeři měli dodržovat při řízení (Koontz a Weihrich, 1993).

3.1.3 Škola byrokratického řízení

Autorem teorie byrokracie je německý sociolog Max Weber. Weber věřil, že organizace může fungovat efektivně jen v případě, bude-li se opírat o odborné znalosti svých členů a bude-li bezpodmínečně dodržovat několik základních pravidel (Bělohávek a kol., 2001).

Weber a kol. (2004, str. 292) vysvětlují Weberovu koncepci byrokracie následovně: *„Účinná forma organizace připomíná stroj, je neosobní, založená na hierarchii, na jasně specifikovaných kompetencích (přesně definovaných právech a povinnostech každého pracovníka), na úředním přidělení moci, opírající se o písemně stanovenou soustavu pravidel popisujících fungování organizace a jednání každého pracovníka.“*

Weber viděl byrokracii jako ideální vzor, kterému se lze přiblížit díky zavádění pravidel, jež ustanovil. Jejich aplikace však potlačuje individualitu člověka, jeho iniciativu a tvořivost. Weberův odkaz najdeme např. v normách kvality ISO, které jsou postaveny na přesné specifikaci činností a úkolů v souladu s Weberovými pravidly (Bělohávek a kol., 2001).

3.1.4 Škola lidských vztahů

Zcela nové myšlenky přinesl do organizační teorie Elton Mayo, který silně kritizoval vědecké řízení s jeho hmotnými složkami motivace a naopak zdůrazňoval, že chování pracovníků v pracovním procesu je ovlivňováno množstvím psychologických a sociálních faktorů (Pitra, 1997). Upozorňoval na nutnost respektovat vztah pracovníků k sociálním podmínkám, vyjadřování formy uznání a systematického budování sociální stability (Truneček, 1995).

Hlavními přínosy „školy lidských vztahů“ je zdůraznění úlohy jednotlivce a jeho přínosu k dosažení cílů organizace. Dále pak upozornění na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a zvýšenou výkonnost pracovníků (Pitra, 1997).

Některé myšlenky prvních teoretiků managementu přetrvávají dodnes, jiné byly zcela přepracovány. Jedno mají však společné – umožnily vývoj všem následujícím teoriím managementu. V následujících obdobích vznikla řada manažerských přístupů, v nichž není snadné se zorientovat, a různí autoři uvádějí jejich odlišná členění. Pro přehlednost jsou uvedeny nejhojněji používané klasifikace manažerských přístupů.

3.1.5 Klasifikace manažerských přístupů

Procesní přístupy

Procesní přístupy navázaly na závěry práce Henriho Fayola a jeho správní řízení (Truneček, 1995). Opírají se o klasifikaci manažerských funkcí, jejichž vymezení je prezentováno velmi často různým způsobem. Ve 30. letech rozšířil Lyndal F. Urwick Fayolovy manažerské funkce o rozborové činnosti a komunikování. Američan Luther Gulick představil zkratku POSDCORB, která je složena z počátečních písmen manažerských funkcí, jež prezentoval. Jednalo se o plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinaci a v neposlední řadě o evidenci či podávání zpráv a rozpočtování (Veber a kol., 2004).

K hlavním představitelům procesních přístupů patří např. H. Koontz, H. Weihrich (Vodáček a Vodáčková, 2009).

Psychologicko-sociální přístupy

Psychologicko-sociální přístupy čerpají z poznatků „školy lidských vztahů“ Eltona Maya. Pozornost upínají směrem k činnostem spojeným s výběrem a rozmístěním pracovníků, zejména pak na jejich další vedení a personální práci s nimi. Někdy je jím vytykána skutečnost, že široké pole manažerské práce zmenšují a zaměřují se hlavně na lidský faktor (Vodáček a Vodáčková, 2009).

Podstatu psychologicko-sociálních přístupů vystihuje motivační **teorie X a Y**, jejímž autorem je Douglas McGregor. Teorie X (krátké vodítko) tvrdí, že lidé neradi pracují a práci se spíše vyhýbají. Z toho důvodu je jim nabídnuta odměna, popř. jim musí být pohroženo trestem, jestliže práci neodvedou. Lidé chtějí být v práci řízeni a kontrolováni, odmítají odpovědnost a nejvíce se všeho chtějí mít pocit jistoty. McGregor zároveň upozornil, že takto se nechovají všichni a pro řadu z nich platí teorie Y (dlouhé vodítko), dle které lidé rádi pracují, sami se řídí a kontrolují (Veber, 2004). Teorie Y tvrdí, že je nutné uspokojit nejen fyzické potřeby pracovníků jako je větší plat či lepší pracovní podmínky, ale také potřeby psychologické mezi které lze zařadit např. odpovědnost, seberealizaci anebo radost z práce (Truneček, 1995).

Psychologicko-sociální přístupy dále najdeme např. v dílech Abrahama Maslowa, Rensise Likerta, Freda Fiedlera a dalších (Vodáček a Vodáčková, 2009).

Systémové přístupy

Veber a kol. (2004) spatřují podstatu systémových přístupů v managementu v jejich přístupu k řešení problémů. Na základě analýzy objektivní reality zavádějí zjednodušené modely – systémy, na kterých posléze řeší složité problémy skutečnosti.

„Přínos systémových přístupů pro rozvoj managementu spočívá v analýze vnitřních vztahů systému řízení, uznání důležitosti jak vzájemného působení (interakce) různých vnitřních činitelů, tak i interakce systému s jeho okolím.“ (Veber a kol., 2004, str. 299)

Za zakladatele systémových přístupů je považován Chester Barnard, který se snažil v reakci na rostoucí složitost v řízení podniků vytvořit ucelenou teorii organizace řízení.

Klíč viděl v řízení motivace a stimulace pracovníků za jejímž účelem definoval čtyři druhy pobídek, a to materiální, nehmotné, zlepšení pracovních podmínek a duševní podněty (Truneček, 1995).

Kvantitativní přístupy

Kvantitativní přístupy navazují na období vědeckého řízení a opírají se především o matematiku a logiku (Truneček, 1995). Kvantitativních přístupů existuje celá řada, avšak specifické jsou zejména metody operačního výkumu, které lze rozdělit dle Vebera a kol. (2004) do jednotlivých disciplín:

- matematické programování,
- strukturní analýza,
- teorie her, zásob, hromadné obsluhy,
- metody síťové analýzy.

Kvantitativní přístupy chápají management čistě matematicky a veškeré procesy vyjadřují pomocí matematických symbolů a vztahů (Cejthamr a Dědina, 2010).

Empirické přístupy

Empirické přístupy vycházejí z rozboru poznatků z manažerské praxe a jsou založeny na její analýze a zhodnocení. Projevuje se v nich tendence chápat management jako umění řídit (Vodáček a Vodáčková, 2009).

Truneček (1995) vidí výrazný klad empirických přístupů v jejich konkrétních doporučeních pro manažerské jednání, které jsou podány formou jednoduchých a všem srozumitelných pokynů a pravidel. Dále uvádí skutečnost, že se představitelé empirických přístupů snaží dívat na řízení očima manažerů a vše doplňují o návody na řešení každodenních problémů manažerského života.

Kategorizace přístupů k managementu nemá sloužit ke zvolení jednoho z nich, naopak má být spíše určitým zdrojem informací pro praktické užití. Například poznatky o vedení lidí lze získat z psychologicko-sociálních přístupů, využití moderních informačních technologií

se opírá o poznatky ze systémových a kvantitativních přístupů, základní principy manažerské práce lze nalézt v procesních přístupech atd. (Vodáček a Vodáčková, 2009).

3.1.6 Současné období moderního managementu

Současné období moderního managementu je často označováno jako management v podmínkách stálých a kritických změn. Svět kolem nás se neustále mění a skutečnosti určující budoucí vývoj jsou jiné, než tomu bylo dříve. Roste vliv informačních, komunikačních a moderních dopravních systémů, jejichž využívání vedlo k trendu světového hospodářství, jinými slovy ke globalizaci. V této souvislosti nabývají na významu činitelé, jakými jsou znalosti, informace, inovace či invence (Veber a kol., 2004).

3.2 Pojetí managementu

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“
(Koontz a Weihrich, 1993, str. 16)

Donnelly a kol. (1997) vysvětluje management jako proces usměrňování činností skupiny pracovníků realizovaný jedincem či skupinou lidí, jejímž cílem je dosažení cílů, kterých nelze dosáhnout samostatnou prací.

Pojem management pochází z anglického slovesa „to manage“, které lze přeložit jako řídit, vést, spravovat, ovládat apod. (Veber a kol., 2004).

Ve světové i české literatuře týkající se managementu lze nalézt velké množství definic vysvětlujících pojem management. Není proto snadné management jednoznačně interpretovat (Vodáček a Vodáčková, 2009).

Veber a kol. (2004) rozčlenil nespočet definic do tří skupin:

- skupina zdůrazňující složky, jež tvoří náplň manažerské profese

- management vysvětluje jako soubor doporučení, zkušeností, metod a názorů, kterých vedoucí pracovníci využívají k zvládnutí činností, které jsou nezbytné při dosažení podnikových záměrů,
- skupina kladoucí důraz na smysluplnost managementu, neboli na dosažení vytyčeného cíle
 - pojem management vysvětluje jako umění dosažení toho, aby lidé uskutečnili to, co je zapotřebí,
- skupina upozorňující na skutečnost, že dosažení žádoucích změn se neobejde bez přítomnosti určité míry rizika.

„Různým definicím managementu je dnes zpravidla společné, že zdůrazňují orientaci na zabezpečení cílů organizace.“ (Vodáček a Vodáčková, 2009, str. 12)

3.2.1 Pojem manažer

Manažery řadíme ke specifické skupině pracovníků, jejichž úkolem je dohlížení na pracovní činnosti ostatních pracovníků organizace (Pitra, 1997).

Jedná se o osobu, která nese největší míru odpovědnosti za neustále se zrychlující procesy v organizaci. Řeč je o procesech plánovacích, řídicích, kontrolních či organizačních (Lojda, 2011).

Vznik manažerské funkce, jinými slovy její oddělení od té vlastnické, uvádí Pitra (1997) na příkladu majitelů firem Henryho Forda a Tomáše Baťa. Oba řídily své podniky dlouhou dobu a v podstatě samostatně, avšak s přibývajícimi roky jejich výkonnost ve vedoucí funkci klesala a bylo zapotřebí nabyté vědomosti předat dál. Vznikla samostatná profese manažera, jehož si vlastník najímá z jednoho prostého důvodu, aby pro něj vedl podnik.

„Moc manažerů začala stoupat, a jak se podnik rozrůstal, docházelo v řadách manažerů k postupné diferenciaci.“ (Pitra, 1997, str. 20)

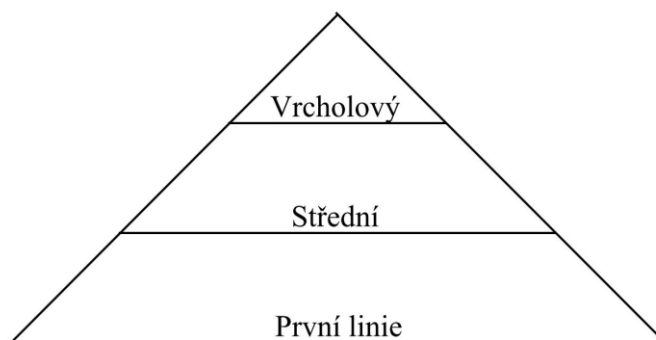
3.2.2 Úrovně managementu

V současné době se manažeři obvykle rozdělují do tří úrovní (Veber a kol., 2004):

- manažeři první linie
 - zastávají základní úroveň manažerské hierarchie, jejich úkolem je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů (mistři, vedoucí dílen apod.), přicházejí do bezprostředního kontaktu s pracovníky organizace,
- střední manažeři
 - jedná se o rozmanitou skupinu řídicích pracovníků, v jejichž činnosti zaujímá největší část poskytování a získávání informací, řídí manažery první linie a také zabezpečují plnění úkolů,
- vrcholoví manažeři (top manažeři)
 - usměrňují a koordinují všechny činnosti v organizaci, určují dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace, měli by být schopní vnímat širší souvislosti a dopady přijatých strategických rozhodnutí.

Obrázek č. 1 přehledně znázorňuje vertikální uspořádání úrovní managementu v organizaci.

Obrázek č. 1: Hierarchické uspořádání managementu



Zdroj: Pitra, 1997

Veber a kol. (2004) uvádějí, že pro manažery na všech úrovních managementu je společná zejména jedna schopnost – schopnost jednání s lidmi, která je doprovázena dalšími manažerskými dovednostmi.

3.2.3 Dovednosti manažera

Manažerské dovednosti by měly být vlastní všem manažerům bez ohledu na to, jakou pozici v organizační struktuře zastávají. Lišit se bude pouze velikost jednotlivých podílů manažerských dovedností v závislosti na tom, na kterém stupni managementu se manažeři nacházejí (Donnelly a kol., 1997).

V předchozí kapitole byla zmíněna nezbytná schopnost pro výkon manažerské funkce – schopnost jednání s lidmi. Tu řadí Donnelly a kol. (1997) do tzv. **lidských dovedností**, které musí mít manažer osvojeny zejména z toho důvodu, aby mohl s podřízenými pracovníky efektivně komunikovat a účinně je motivovat. U Cejthamra a Dědiny (2010) lze nalézt stejnou manažerskou dovednost pod názvem společenské a lidské faktory. Avšak náplň této dovednosti je i u Cejthamra a Dědiny (2010) stejná jako u ostatních autorů. K dalším manažerským dovednostem řadí světová manažerská literatura dovednosti koncepční a technické.

Koncepčními dovednostmi chápeme schopnosti koordinování a integrování aktivit organizace. Manažeři musejí firmu umět usměrňovat tak, aby bylo dosahováno stanovených strategických cílů. Význam koncepčních dovedností roste s růstem úrovně managementu. Osvojení si koncepčních dovedností nejvíce ocení vrcholoví manažeři, jejichž rozhodnutí má často dlouhodobé důsledky a ovlivňuje výkonnost organizace jako celku (Donnelly a kol., 1997).

Technické dovednosti jsou ve své podstatě schopnosti využívat znalosti, postupy a techniky při jednotlivých činnostech. Jsou zapotřebí především při každodenních činnostech manažerů první linie (Truneček, 1995).

Zvládnutí manažerských dovedností není konečným procesem, neboť každý manažer musí být neustále připraven své dovednosti rozvíjet a učit se. Může například nastat situace, že manažer bude povýšen na vyšší organizační stupeň a bude tedy zastávat jinou roli v rámci organizace.

3.2.4 Manažerské role

„Budeme-li zkoumat činnosti, kterými se manažeři během dne zabývají, zjistíme, že vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti.... Henry Mintzberg charakterizoval deset různých rolí, které manažeři zastávají.“ (Bělohlávek a kol., 2001, str. 27)

Na základě svého výzkumu, analyzování činností vrcholových manažerů stanovil Mintzberg deset manažerských rolí, které odrážejí každodenní činnosti vedoucích pracovníků. Tyto role posléze klasifikoval do tří skupin na interpersonální, informační a rozhodovací role (Cejthamr a Dědina, 2010).

Skupiny manažerských rolí nalezneme v činnosti všech manažerů bez ohledu na skutečnost, který druh podniku řídí (Truneček, 1995).

Interpersonální role plynou z postavení a autority manažera (Bělohlávek a kol., 2001):

- role představitele – nejpřirozenější manažerská role; manažerská práce zahrnuje určité ceremoniální povinnosti, důležitá je samotná přítomnost manažera na nejrůznějších událostech se slavnostním nádechem,
- role vedoucího – tuto roli zaujímá manažer ve vztahu k podřízeným, snaží se je motivovat a vést tak, aby plnili své úkoly svědomitě a ve správný čas, hodnotí také výsledky práce podřízených,
- role spojovatele – manažer zabezpečuje vztahy mimo oblast jeho svěřených pravomocí, a to jak mezi jednotlivými útvary organizace, tak i mezi organizací a vnějším světem, které v rámci této role převládají.

Informační role vyžadují po manažerovi, aby informace, které získává v mezilidských (interpersonálních) vztazích, nadále přenášel (Donnelly a kol., 1997):

- role pozorovatele – úzce souvisí s rolí spojovatele; v roli pozorovatele manažer shromažďuje důležité informace o okolí, které mohou mít velký význam pro organizaci jako celek,

- **role mluvčího** – může nabývat externího či interního charakteru, Donnelly a kol. (1997) ji uvádějí na příkladu, kdy manažer prosazuje zvýšení platů svých podřízených na schůzi s vrcholovým managementem,
- **role šířitele** – informace získané v rámci interpersonálních rolí (role vedoucího a role spojovatele) předává dále svým podřízeným, kteří nemají jinou možnost, jak s těmito informacemi přijít do kontaktu, záleží pouze na manažerovi samotném, zda informace předá dál či si je nechá sám pro sebe.

Rozhodovací role jsou dle řady autorů těmi nejdůležitějšími. Jejich naplňování vychází ze všech předchozích rolí (Cejthamr a Dědina, 2010):

- **role podnikatele** – manažer přemýšlí, jak co nejlepším způsobem využít informace získané v roli pozorovatele, např. využívá naskytnutých možností, řeší problémy nebo se pokouší iniciovat změny ve svěřené organizaci,
- **role alokátora zdrojů** – v kontextu role alokátora zdrojů hospodaří manažer se zdroji jako jsou čas, peníze a zaměstnanci; díky informacím získaným z předešlých rolí může zdroje pružně přerozdělovat podle toho, kde jsou zapotřebí,
- **role zachránce** – v případě výskytu událostí, jež mohou ohrozit plánované dosažení cílů organizace, vystupuje manažer v roli zachránce, podnikne nezbytné kroky, kterými vzniklou situaci „zachrání“,
- **role vyjednavče** – manažeři vrcholové úrovně věnují velké množství času vyjednávání např. s podřízenými, odbojáři, se státní či místní administrativou; „ ... vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, str. 35)

Uvedená klasifikace manažerských rolí nemusí být konečná. Vodáček a Vodáčková (2010) upozorňují na fakt, že někteří autoři ke třem skupinám rolí připojují navíc skupinu **rolí administrativních**, které člení na role administrátora, správce rozpočtu a na roli sledování a kontroly úkolů.

Koncepce manažerských rolí lze vyložit i tradičními manažerskými funkcemi, které budou obsahem následující kapitoly.

3.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce lze definovat jako typické činnosti (úlohy), které manažer řeší v průběhu své řídicí činnosti, a díky nimž může být dosaženo stanovených cílů organizace (Truneček, 1995).

„V managementu platí, že dosažení cílů organizace a tím vlastně naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládá vzájemný soulad (harmonizaci, vyváženost) při vykonávání manažerských funkcí. Jednostrannost v pozornosti i realizaci některé z dále uvedených manažerských funkcí, a to na úkor plnění funkcí dalších, je škodlivá. Platí to i o nezbytné vyváženosti struktury prací v rámci každé z jednotlivých manažerských funkcí.“ (Vodáček a Vodáčková, 2009, str. 65)

Základ pro vymezení manažerských funkcí definoval Henri Fayol již počátkem 20. století (viz kapitola 3.1.2. Škola správního řízení) a nazval je funkcemi správy. V průběhu vývoje managementu se této původní klasifikaci manažerských funkcí dostalo mnohým úpravám (Bělohávek, 1996).

Ačkoliv dnešní pojetí manažerských funkcí není jednotné, vymezuje zpravidla 4 základní funkce, které budou obsahem následujícího výkladu. Dle Bělohávka a kol. (2001) se jedná o funkce plánování, organizování, vedení a funkci kontroly.

3.3.1 Plánování

Plánování je nejdůležitější manažerskou funkcí. Jedná se o manažerskou aktivitu zaměřenou na budoucí vývoj, určující čeho a jakým způsobem má být dosaženo. Výsledkem funkce plánovací je plán blíže specifikující akce, které mají být učiněny (Veber a kol., 2004).

Mezi prvky plánování Bělohávek a kol. (2001) řadí cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrolu. Na rozdíl od Bělohávka považuje Donnelly a kol. (1997) za prvky plánování cíle, akce, zdroje a implementaci. Zcela tedy opomíjí prvek kontroly v plánovacím procesu.

Čím jasněji bude nastaven v organizaci cíl, tím lépe. Způsob jakým bude dosaženo stanoveného cíle je zapotřebí si řádně promyslet. Je nezbytné stanovit úkoly, jež povedou k realizaci cíle, a také zdroje, kterých bude v procesu plánování využito. Plánování se neobejde bez závěrečné kontroly, díky které lze porovnat skutečný stav se stavem plánovaným. V případě nalezení nesrovnalosti Bělohlávek a kol. (2001) uvádí možnost přijetí naprávného opatření, které upraví konečnou podobu výsledného plánu.

Dle Koontze a Weihricha (1993) je charakter a rozsah plánování závislý na pravomoci manažerů a na charakteru plánů samotných. Jedná se o manažerskou funkci již se zabývají všichni manažeři.

Jak již bylo uvedeno výše, výsledkem plánovací funkce je plán. Dle Vebera a kol. (2004) se plány, které mohou organizace sestavovat, dají členit podle různých hledisek:

- časové hledisko – dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé,
- rozhodovací úroveň – strategická, taktická, operativní,
- věcná náplň plánu – např. finanční, personální, investiční,
- účel, kterému plány slouží, apod.

„Plánování je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí.“ (Veber a kol., 2004, str. 51)

3.3.2 Organizování

Organizování představuje neopomenutelnou součást manažerské práce. V plánovací funkci dojde u manažera ke stanovení cílů, ale jaký bude další postup v organizaci? Odpovědí je manažerská funkce organizování. Je potřeba stanovit práva, povinnosti, kompetence a vzájemný způsob spolupráce všech zúčastněných (Veber a kol., 2004).

„Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi.“ (Donnelly a kol., 1997, str. 257)

Vytváření struktury procesů vysvětluje Donnelly a kol. (1997) jako aktivity manažerů, jež mají určit způsob, kterým budou pracovníci vykonávat práce jim svěřené. Strukturu vztahů mezi pravomocemi vysvětluje Donnelly a kol. (1997) jako relativně stabilní organizační strukturu. Světová manažerská literatura chápe organizační strukturu jako páteř organizace poskytující základnu pro její fungování.

Koontz a Weihrich (1993) upozorňují na skutečnost, že navržení efektivní organizační struktury není jednoduchým manažerským úkolem. Při jejím vytváření se manažeři setkávají s mnohými problémy včetně toho, jaké druhy práce je třeba vykonat a jak nalézt vhodné lidi pro jejich vypracování.

„Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.“ (Bělohávek a kol., 2001, str. 115)

Dle Bělohávka (1996) existují následující typy organizačních struktur:

- funkcionální struktura – základní organizační forma; pracovníci jsou sdružováni dle svých dovedností, aktivit či na základě podobnosti úkolů, které dostávají,
- divizionální struktura – vzniká vytvořením divizí, které jsou rozděleny např. dle druhu výroby, služby, geografického umístění,
- maticová struktura – vznikla ze snahy účelně zkombinovat předchozí dvě organizační struktury, kde všichni pracovníci podléhají nejen příslušnému odbornému vedoucímu (funkcionální manažer), ale i konkrétnímu vedoucímu týmu (divizionální manažer).

Na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu organizačních struktur jsou kladeny jisté požadavky, které vystihuje názor amerického odborníka Ernesta Dalyho. Je označován zkratkou OSCAR, která je tvořena počátečními písmeny anglických slov představujících základní požadavky, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny (Vodáček a Vodáčková, 2009).

- O – objectives (cíle),
- S – specialization (specializace),
- C – coordination (koordinace),

- A – authority (pravomoc),
- R – responsibility (zodpovědnost).

„Zkratka OSCAR se dá interpretovat tak, že posláním organizování a jeho forem je zajistit realizaci manažerské funkce „plánování“, tj. stanovení cílů ... včetně zvoleného postupu jejich dosažení.“ (Vodáček a Vodáčková, 2009, str. 91)

3.3.3 Vedení a pojem motivace

Funkce plánování a organizování nelze plnit kvalitním způsobem v případě, že manažer neovládá funkci vedení. Vedení je proces, který ovlivňuje pracovníky takovým způsobem, že jejich činnosti následně přispívají k dosažení předem stanovených cílů organizace (Koontz a Weihrich, 1993).

Bělohlávek a kol. (2001) definují funkci vedení jako motivování a ovlivňování činností podřízených spolupracovníků. Upozorňuje na skutečnost, že vedoucí, který chce dosáhnout svého cíle, by měl zprvu přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí.

Z výše uvedeného vyplývá, že s manažerskou funkcí vedení úzce souvisí pojem **motivace**. Donnelly a kol. (1997, str. 366) definuje motivaci jako: *„všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod.“*

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2009) dosahuje motivovaný pracovník lepších výsledků než ten, který při své práci motivaci postrádá. Absence motivace v pracovní činnosti může způsobit u jinak stejných kolegů plnění stejnou práci zaměřením se na kvalitní plnění jen těch úkolů, u kterých pracovník je či může být kontrolován.

Donnelly a kol. (1997) dále upřesňují, že neuspokojivý výkon pracovníka nemusí být vždy spojen jen s nedostatkem motivace. Může být způsoben například nedostatkem příležitostí, dovedností a zkušeností. Někteří lidé mohou narazit na tzv. bariéru motivace, která znamená, že jsou již vyčerpaní a nedokáží se nastartovat nebo vyburcovat k uspokojivým pracovním výkonům. Teorie motivace vysvětlují, jakým způsobem dochází k uspokojování

potřeb lidí. Manažerům slouží nejenom k lepšímu pochopení toho, proč se lidé chovají určitým způsobem, ale také například k rozvinutí vlastních motivačních přístupů.

Dle Adaira (2004) existuje šest nejdůležitějších principů, kterých by se manažeři měli držet při motivování ostatních:

- být sami motivovaní,
- vybírat si lidi, kteří jsou vysoce motivovaní,
- určovat reálné a odvážné cíle,
- pamatovat si, že pokrok motivuje,
- odměňovat spravedlivě,
- projevovat uznání.

Jakými schopnostmi by měl být vybaven vedoucí pracovník? Daigeler (2008) uvádí ve svém díle přehled těchto schopností:

- odborné schopnosti – díky nim vynikl manažer ve svém oboru a stal se vedoucím pracovníkem,
- metodické a procesní schopnosti – úkolem vedení je nasměřovat činnosti v organizaci k určitému cíli, k tomu je zapotřebí znát metody a techniky týkající se plánování a organizování,
- sociálně-komunikační schopnosti – cíle uskutečňují jednotliví pracovníci s různými schopnostmi a povahami, pokud je vedoucí chce usměrnit ke společnému cíli, pak potřebuje empatii, talent pro komunikaci a další dovednosti nazývané jako „soft skills“,
- schopnost integrace – od vedoucích pracovníků se v dnešní době očekává schopnost tvorby spojení (integrace) mezi různými způsoby práce jednotlivých částí organizace,
- schopnost sebeřízení – jen v případě znalosti vlastních cílů a hodnot budou vedoucí pracovníci schopni stanovovat u podřízených jejich priority.

Dle Plamínka (2002) se způsob, kterým vedoucí pracovník přistupuje k ovlivňování činností podřízených, nazývá styl vedení, kterému bude věnována pozornost v kapitole 3.4 Styl vedení.

3.3.4 Kontrola

Posláním manažerské funkce kontroly je zjištění, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům, které byly naplánovány. Využívají ji manažeři na všech úrovních řízení, jako určitou formu zpětné vazby (Nemec, 2010).

„Význam kontroly spočívá zejména v zaměření energie organizace žádoucím směrem, monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování, koordinování činností členů organizace a snižování manažerské nejistoty.“ (Bělohlávek a kol., 2001, str. 175)

Dle Koontze a Weihricha (1993) se základní proces kontroly skládá ze tří kroků:

- stanovení standardů,
- měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům,
- korekce odchylek od standardů a plánů.

Za základní typy manažerské kontroly považuje Donnelly a kol. (1997) následující typy kontrol:

- preventivní kontrola – typ kontroly, jež je zaměřen na prevenci případných negativních jevů a to ještě dříve, než vůbec nastanou,
- průběžná kontrola – zjišťuje zda jsou aktuálně probíhající operace prováděny stanoveným způsobem a zda přinášejí požadované výsledky,
- kontrola zpětnou vazbou – typ kontroly, která probíhá až po samotném provedení činnosti.

Bělohlávek a kol. (2001) spatřují časté slabiny kontroly například v její nízké úrovni, v nereprezentativnosti údajů, v nesrozumitelnosti výstupů kontroly či v jejím subjektivním hodnocení.

Kontrolní funkce je nejčastěji zmiňována v souvislosti s plánovací funkcí, ale týká se i ostatních manažerských funkcí, tj. organizování a vedení. Každá z těchto funkcí má totiž určité poslání a více či méně úspěšnou realizaci a důsledky. I jejich plnění je tedy zapotřebí kontrolovat (Vodáček a Vodáčková, 2009).

3.4 Styl řízení

Styl řídicí práce je možné charakterizovat jako přístup, který manažer individuálně využívá k působení na své podřízené tak, aby plnili uložené pracovní úkoly (Pitra, 1997).

„Může je vodit za ruku, může na ně křičet a přikazovat, nebo je naopak nechat ať pracují tak, jak sami uznají za vhodné. Důležité je jen to, aby styl řízení, který si zvolí, byl účinný a pracovní výkonnost jím vedeného kolektivu byla co nejvyšší.“ (Pitra, 1997, str. 189)

Dle Tureckiové (2004) můžeme rozlišit dva proudy (přístupy), které se snažily najít efektivní styl vedení, tj. univerzalistický a situační (kontingenční). **Univerzalistický přístup** dominoval především v počátečních snahách o nalezení efektivního stylu vedení. Tento proud odstartovaly úvahy o tom, co vede manažery k tomu, aby byli úspěšní. Předpokládal, že existuje optimální způsob jednání s podřízenými, který lze s úspěchem aplikovat v každé situaci. K tomuto přístupu řadí světová manažerská literatura teorie rysů a způsobu chování, jehož součástí jsou další teorie jako 4S, manažerské mřížky a tzv. michiganský výzkum a výzkum na Ohio State University (Tureckiová, 2004).

Situační proud vznikl později a za jeho základní předpoklad lze považovat tvrzení, že různé styly chování manažerů jsou vhodné v různých situacích. K základním modelům situačního proudu patří Fiedlerův model a situační model (Tureckiová, 2004). Výše uvedený výčet teorií, modelů a výzkumů, jež jsou součástí obou přístupů, není konečný. Někteří autoři ve svých dílech obsah univerzalistického a situačního proudu dále rozšiřují, nicméně jejich zahrnutí do obsahu této diplomové práce by způsobilo překročení doporučeného rozsahu. V následujících kapitolách bude vysvětlena uvedená struktura obou proudů doplněná v samotném závěru o teorii spojenou s transformačním a transakčním stylem vedení.

3.4.1 Teorie rysů a teorie založené na způsobu chování

První snahy o porozumění problematice vedení stavěly na osobních rysech vedoucích a předpokládaly, že dobří vůdci se již narodí a nikoliv vychovávají (Tureckiová, 2004).

Předpokládalo se, že vůdcové mají specifické rysy. Jako příklad lze uvést inteligenci, fyzické dispozice či sebedůvěru. Snahy o nalezení optimální kombinace rysů pokračovaly i nadále. V praxi však vyšel najevo fakt, že různými způsoby vymezená struktura osobnosti je sice významnou charakteristikou určující úspěšnost manažera, avšak ne jedinou. Ukázalo se, že nelze nalézt specifický soubor charakteristik, do kterého by bylo možné všechny úspěšné vedoucí zařadit a docílit tak finální verze rysů vedoucí osobnosti (Donnelly a kol., 1997).

Dle Donnelly a kol. (1997) lze z výsledků výzkumů „teorie rysů“ uvést alespoň několik žádoucích charakteristik vedoucích:

- dynamičnost – ochota být iniciativní,
- motivace – potřeba vést a motivovat lidi v okolí,
- integrita – čestnost při jednání s ostatními,
- sebedůvěra – rozhodnost, jistota při jednání,
- inteligence – schopnost zpracovávat a používat složité informace,
- znalosti – znalost práce, organizace či odvětví, ve kterém vedoucí působí.

Teorie rysů se jevily jako neopodstatněné a umožnily tak přesunutí zájmu teoretiků jiným směrem. Prosadil se nový přístup v rámci univerzalistického proudu kladoucí důraz na způsob chování vedoucího pracovníka (Bělohlávek, 1996). Vznikly **teorie založené na způsobu chování**.

„... byla opuštěna teze o „rodilém vůdci“ a nahrazena předpokladem, že úspěšným lídrem se lze stát na základě osvojení si určitého, optimálního stylu chování. Ten bylo třeba nejprve odvodit a popsat.“ (Tureckiová, 2004, str. 77)

Základním kamenem pro zkoumání stylů chování byly dle Tureckiové (2004) tři hlavní styly:

- autoritativní styl – veškerou rozhodovací moc má v rukou vedoucí, který pracovníkům přiděluje jednoznačně definované úkoly, vedoucí sám rozhoduje a využívá svou autoritu k určení postupů dosažení plánovaných cílů a pracovních úkolů,

- demokratický styl – vedoucí pracovník se při rozhodování dělí o svou funkci vedení se členy skupiny, částečně ustupuje ze své role lídra a stává se spíše členem skupiny, ponechává si však odpovědnost ohledně finálních rozhodnutí,
- liberální styl (někdy uváděný jako styl „laissez-faire“ či jako „volný průběh“) – v případě, že manažer usoudí, že členové skupiny pracují dobře sami o sobě, cíleně přenechává svou autoritu skupině a ponechává jí zcela vedení, je ovšem připraven pomoci, kdyby to bylo zapotřebí.

Uvedené tři základní styly chování rozpracoval ve své práci např. Rensis Likert, jehož teorie čtyř manažerských/lídrovských systémů (teorie 4S) je používána i v dnešní době (Tureckiová, 2004).

3.4.2 Teorie 4S

Přehledné rozlišení jednotlivých stylů lze nalézt v díle Vebera a kol. (2004):

- Systém 1: vykořisťovatelsko-autoritativní = synonymum pro autoritativní manažerský styl, rozhodnutí jsou učiněna bez zapojení podřízených, manažer nejeví jakýkoliv zájem k vytvoření prostředí vedoucího k vzájemné důvěře,
- Systém 2: laskavě-autoritativní = situace, ve které se sice manažer stále chová autokraticky (rozhoduje sám), ale pokouší se o vytvoření partnerského prostředí v rámci skupiny, vedoucí již důvěřuje svým podřízeným,
- Systém 3: konzultativní = hlavní rozhodnutí jsou sice stále uskutečňována na nejvyšší úrovni, při množství rozhodování však dochází ke konzultacím (odtud konzultativní systém) se skupinou, je již brán zřetel na názory a myšlenky podřízených,
- Systém 4: participativně-skupinový = při použití tohoto systému podporují manažeři aktivní zapojení členů skupiny při rozhodování a plně důvěřují svým podřízeným.

Ani studium převažujícího stylu chování vedoucího pracovníka nepřineslo posun ve snaze o oddělení těch úspěšných a neúspěšných. Nedokázalo ani určit, který ze stylů je univerzálně použitelný. Pozornost se dále zaměřila nejen na možné způsoby chování manažera, ale především na skutečnost, zda se při svém jednání manažer orientuje spíše na

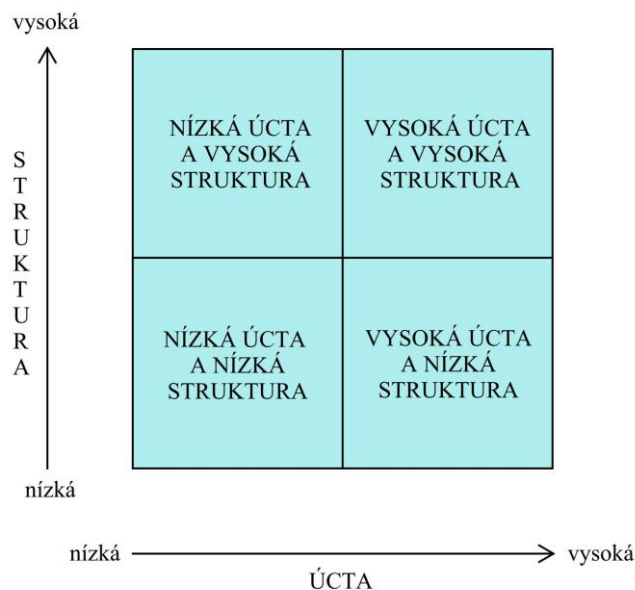
vztahy (lidi) nebo na výkon (produkcí). V této souvislosti jsou známé studie z Ohio State University a z University of Michigan (Tureckiová, 2004).

3.4.3 Výzkum na Ohio State University

Badatelé na univerzitě v Ohiu se zaměřili na chování lidí ve vedoucích pozicích a jeho vliv na skupinový výkon. Nejznámějším aspektem tohoto výzkumu bylo stanovení dvou rozměrů (dimenzí) chování při vedení lidí, a to úcty a struktury. Úcta představuje vzájemný respekt či důvěru se členy skupiny. Strukturou se má na mysli chování vedoucího, který organizuje práci pracovníků a definuje úkoly (Donnelly a kol., 1997).

Z uvedených dvou dimenzí, které jsou vzájemně nezávislé lze odvodit čtyři typy chování vedoucích pracovníků, které znázorňuje obrázek č. 2 uvedený níže.

Obrázek č. 2: Úcta a struktura



Zdroj: Bělohlávek, 1996

Výzkumy efektů těchto čtyř typů chování ukázaly, že je nutná jistá vyváženost mezi úctou a strukturou. Pro výkon skupiny a uspokojení potřeb podřízených bude efektivnější vysoká úcta i struktura (Cejthamr a Dědina, 2010).

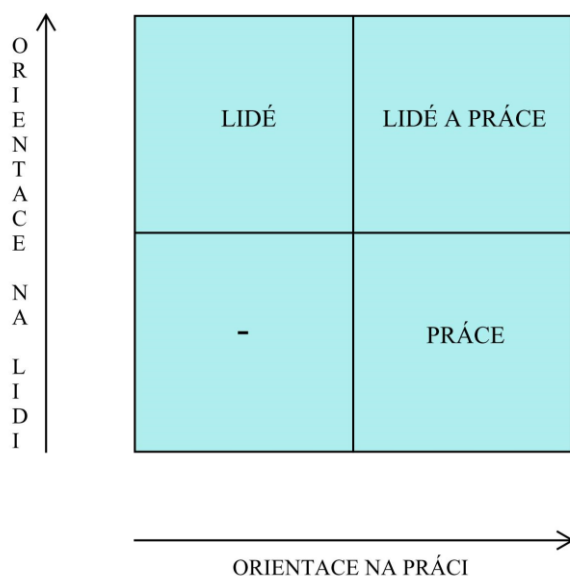
Bělohlávek (1996) považuje za ideálního vedoucího pracovníka toho, jehož chování vykazuje vysokou úctu a strukturu.

3.4.4 Michiganský výzkum

Michiganský výzkum začal ve stejnou dobu jako výzkum na Univerzitě v Ohio. Výsledky tohoto výzkumu přinesly rozdělení vedoucích pracovníků na ty, kteří se orientují na práci a na vedoucí orientující se na pracovníky (Donnelly, 1997).

Jednalo se o analogii výsledku výzkumu Ohioského týmu a jejich dimenzí úcty a struktury. „Orientace na pracovníky odpovídá úctě, orientace na práci struktuře.“ (Bělohávek, 1996, str. 207)

Obrázek č. 3: Orientace na pracovníky a orientace na práci



Zdroj: Bělohávek, 1996

Dle michiganských výzkumů efektivní vedoucí stanovuje vysoké výkonové cíle a využívá při své práci spíše skupinových metod vedení na úkor metod individuálních (Bělohávek a kol., 2001).

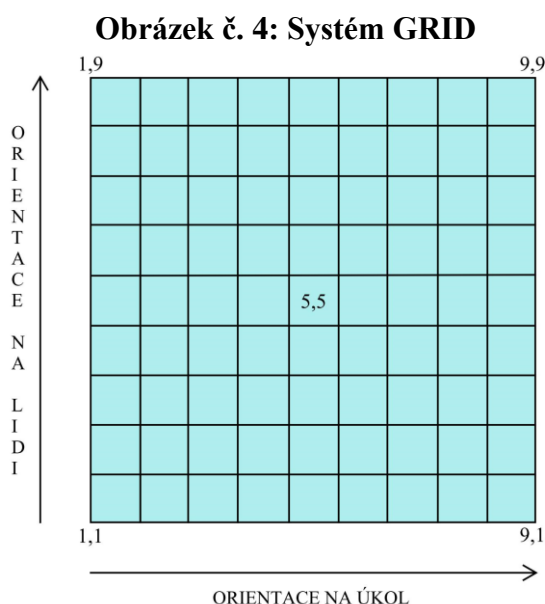
3.4.5 GRID – Manažerská mřížka

Vyvrcholením snah o nalezení univerzálního přístupu k vedení lidí v rámci univerzalistického pojetí bylo vytvoření manažerské mřížky, jinak nazývané GRID (z anglického „grid“ – mříž). Zasloužili se o ni Robert Blake a Jane Moutonová, kteří

navázali na výsledky výzkumů, které byly obsahem předcházejících dvou kapitol (Tureckiová, 2004).

Blake a Mounonová vytvořili dvourozměrné schéma skládající se ze dvou os – orientace na lidi a orientace na úkol. Teorie GRID z obou dimenzí vymezuje 5 základních kombinací a 2 dodatečné styly vedení. Avšak díky devítistupňové škále na osách manažerské mřížky můžeme dostat 81 různých kombinací zájmu o úkol a zaměstnance (Cejthamr a Dědina, 2010).

Obrázek č. 4 uvedený níže znázorňuje 5 základních stylů vedení, které vzniknou různými kombinacemi míry zájmu o lidi či úkoly.



Zdroj: Bělohlávek, 1996

Přehlednou charakteristiku základních stylů vedení vyplývajících z manažerské mřížky uvádí ve svém díle Adair (2004):

- 1,1 – vedení volný průběh – vedoucí zcela rezignuje na jakékoliv vedení, směřující k dokončení požadované práce, jeho hlavním cílem je udržení si své vedoucí pozice a vyhnoutí se problémům spojených s vedením lidí,
- 1,9 – vedení venkovského klubu – vedoucí praktikující tento styl se při vedení cení více přátelských vztahů než produktivity samotné,

- 5,5 – kompromisní vedení – manažer využívající kompromisní styl vedení má snahu o co nejlepší plnění úkolů při současném dodržování veškerých pravidel,
- 9,1 – autoritativní vedení – vedoucí se soustředí pouze na úkol a zcela ignoruje své podřízené,
- 9,9 – týmové vedení – vedoucí s tímto týmovým stylem vedení dosahuje vysoké produktivity při plnění úkolů díky tomu, že své podřízené zapojuje do veškerých prací, zajímá se o ně a motivuje je.

Cejthamr a Dědina (2010) zmiňují další dva další styly vedení:

- paternalismus – vedoucí s tímto stylem vedení je nazýván „paternalistou“, který usiluje o excelentní výsledky (má zájem na úrovni 9 z hodnocení 9,1) a využívá odměn a trestů k dosažení harmonie ve skupině (má zájem na úrovni 9 z hodnocení 1,9),
- oportunistus – vedoucí praktikující oportunistický styl vedení používá jakýkoliv ze stylů v manažerské mřížce pouze pro vlastní zájmy a zviditelnění.

Autoři manažerské mřížky zjistili tendenci manažerů osvojit si jeden převládající styl, který je používán nejčastěji. Zjistili také skutečnost, že manažeři mají tzv. náhradní styl, který používají v situacích, ve kterých se převládající styl vedení nesesetkal s úspěchem (Cejthamr a Dědina, 2010).

Zpočátku byl považován za ideální styl týmové vedení, ovšem postupem času si začali tvůrci manažerské mřížky připouštět myšlenku, že není nejlepší jeden konkrétní styl vedení, ale že za určité situace je vhodný nějaký další styl. Otevřely se tak dveře **situačnímu proudu** a jeho modelům (Bělohávek a kol., 2001).

Situační přístup zdůrazňuje oproti teoriím rysů nebo teoriím způsobu chování situaci jako takovou. Používání jednoho stálého stylu vedení nevede k dlouhodobému úspěchu. Úspěšný vedoucí se pozná tak, že použije vždy takový styl, který si vyžaduje daná situace (Bělohávek, 1996).

3.4.6 Fiedlerův kontingenční model

Kontingenční model Freda Fiedlera se stal v 50. letech 20. století prvním situačním modelem popisujícím chování vedoucích pracovníků. Fiedler ve své teorii použil termín příznivost situace, který lze definovat jako stupeň, v němž situace umožňuje vedoucímu ovlivňovat skupinu (Donnelly a kol., 1997). Bělohlávek (1996) termín příznivost situace označil termínem kontrola situace, který bude uváděn v dalším výkladu.

Fred Fiedler rozlišil dva styly vedení, k jejichž označení využil již dříve používané pojmy (Bělohlávek, 1996):

- styl orientovaný na úkol,
- styl orientovaný na vztahy (lidi).

Styly vedení Fiedler zjišťoval pomocí dotazníku „nejméně oblíbeného pracovníka“ (LPC), který spočíval v hodnocení osoby, se kterou se vedoucím pracovníkům nejhůře pracovalo. Vedoucí, kteří hodnotí své nejméně oblíbené spolupracovníky pozitivně (vysoké LPC), jsou považováni za vedoucí využívající styl vedení orientovaný na vztahy. Oproti tomu vedoucí s nízkým LPC se více orientují na úkoly (Cejthamr a Dědina, 2010).

Jak již bylo zmíněno výše, Fiedler předpokládal, že chování vedoucích závisí na kontrole situace, kterou ovlivňují tři proměnné (Cejthamr a Dědina, 2010):

- vztahy vedoucí – člen,
- struktura úkolů,
- poziční síla (moc).

Snahou Freda Fiedlera bylo prozkoumat detailně styl vedení manažerů v situacích, ve kterých pracovali pomocí dotazníku LPC. Posléze byl na základě tří proměnných určen stupeň kontroly (vysoký, střední, nízký) a k němu efektivní styl vedení orientovaný na lidi či na úkol. V případě neshody a potřeby změnit situaci tak, aby se hodila k manažerskému stylu, Fiedler nabízel několik postupů směřujících ke zlepšení vztahů, struktury úkolů a pravomocí funkčního postavení (Donnelly a kol., 1997).

3.4.7 Situační vedení

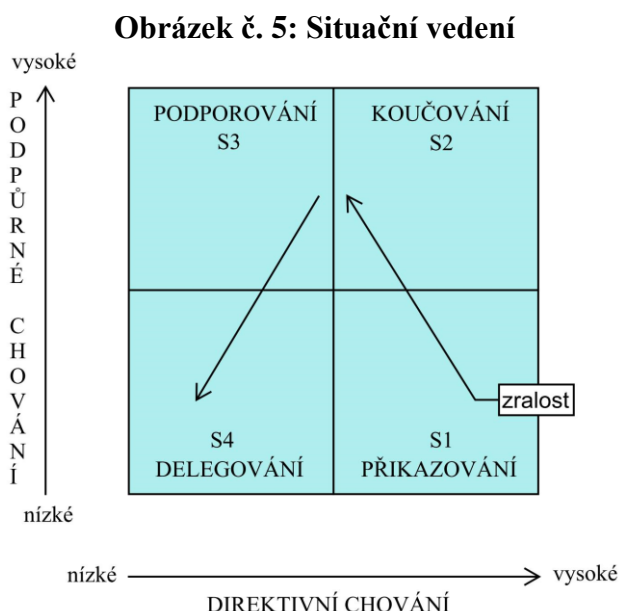
Autory situačního modelu vedení jsou Paul Hersey a Keneth Blanchard, kteří do problematiky hledání účinného stylu vedení zavedli nový pojem „zralost“, resp. vyspělost podřízených pracovníků (Tureckiová, 2004).

Zralost je potřeba vnímat ve dvou úrovních. První je zralost pracovní, jež je dána dovednostmi a znalostmi potřebnými při plnění úkolů. Druhou úrovní je zralost psychologická, kterou je možno charakterizovat jako připravenost podřízených přijmout odpovědnost za splnění úkolu (Bělohlávek, 1996).

Jak uvádí Tureckiová (2004), chování manažera se v modelu situačního vedení pohybuje ve dvou dimenzích, které se liší mírou zaměření manažera na:

- 1. přímost (direktivnost), s níž vede – direktivní chování,
- 2. podporu, kterou poskytuje podřízeným – podpůrné chování.

Zanesením podpůrného a direktivního chování společně s úrovní zralosti podřízených do diagramu získáme čtyři kvadranty (S1, S2, S3, S4), jak ukazuje Obrázek č. 5 uvedený níže.



Zdroj: Bělohlávek, 1996

S1 – přikazování: podřízení, kteří jsou neschopní, neochotní plnit úkoly či postrádají motivaci, je zapotřebí vést krok po kroku k dosažení cíle, je třeba jim **přikazovat**,

S2 – koučování: posléze když si podřízení osvojí dovednosti potřebné k plnění úkolů a získají určitou motivaci, dochází mezi nimi k nejrůznějším sporům. Vedoucí musí svůj styl vedení více zaměřit na řešení mezilidských vztahů, a tedy spíše **koučuje**,

S3 – podporování: podřízené, kteří jsou schopní (zralí), ale nejsou ochotní své schopnosti použít, by měl manažer **podporovat**,

S4 – delegování: poslední fáze představuje situaci, kdy jsou podřízení vyspělí jak po pracovní tak psychologické stránce, zvládají plnit své pracovní úkoly i bez angažování manažera. Vedoucí v této fázi **deleguje** a je připraven pomoci v případě vzniku mimořádných událostí (Bělohávek, 1996).

Manažer tedy svůj styl vedení přizpůsobuje zejména dle toho, jakou míru podpory či direktivnosti musí projevit ke svým podřízeným vzhledem k jejich míře zralosti (Tureckiová, 2004).

3.4.8 Transakční a transformační styl vedení

Snaha o nalezení efektivního stylu vedení přivedla v 80. letech 20. století nové názory. Na základě myšlenek autorů Jamese McCormicka Burnse a Bernarda Basse se objevily dvě formy vedení označované jako transformační a transakční styl vedení (Bělohávek a kol., 2001).

Transakční styl vedení klade důraz zejména na specifikaci cílů, pracovních úkolů a výstupů a také organizačních odměn a postihů. Transakční vedení je založeno na principu transakce (vzájemné výměny), kdy podřízený poskytuje svůj talent, zkušenosti a vedoucí ho na oplátku odměňuje. Transakční vedoucí se nesnaží motivovat podřízené k dosažení vyšších cílů než, které stanoví jejich vlastní zájmy příp. současné potřeby (Cejthamr a Dědina, 2010).

Transformační styl vedení je oproti transakčnímu stylu procesem podpory vyšší úrovně a angažovanosti u podřízených pracovníků. Transformační vůdce probouzí v podřízených potřeby, o kterých možná ani nevěděli, že je mají. Klade důraz na vytvoření vize a na svou schopnost odvolání se na vyšší ideály a hodnoty podřízených. Díky tomu je schopen

vytvořit u podřízených pocit spravedlnosti, oddanosti a důvěry. Transformační vůdce bývá často označován za silně charismatického či inspirativního (Cejthamr a Dědina, 2010).

Cejthamr a Dědina (2010) zmiňují několik osob označovaných za transformační vůdce. Jedná se např. o Winstona Churchilla, Johna F. Kennedyho či Martina Luthera Kinga.

Obrázek č. 6: Srovnání transakčního a transformačního vedoucího

Transakční vedoucí	Transformační vedoucí
Chápe, proč jeho podřízení pracují a co od práce očekávají. Snaží se jim to poskytnout, pokud si to jejich výkon zaslouží.	Zvyšuje úroveň znalostí svých podřízených a prohlubuje pochopení významu výsledku jejich práce. Zdokonaluje a hledá nové způsoby, jak výsledku dosáhnout.
Nabízí odměnu a přísliby za správné výkony svých podřízených.	Učí spolupracovníky překračovat meze svých vlastních cílů v zájmu týmu či organizace.
Reaguje pozitivně na zájmy a podněty svých podřízených, pokud mohou přispět k splnění úkolu.	Mění úroveň potřeb svých spolupracovníků a dále posouvá rozsah jejich přání a potřeb.

Zdroj: Cejthamr a Dědina, 2010

3.5 Pojem veřejná správa

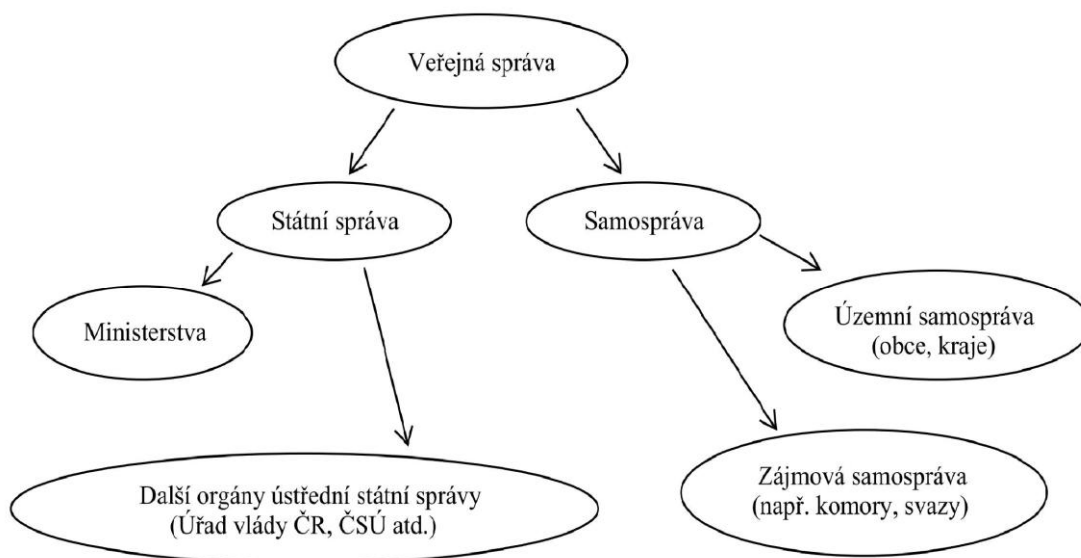
Správu lze členit na veřejnou a soukromou. Pro oba typy správy platí, že jsou vykonávány v určitém organizovaném rámci a jsou zaměřeny na regulování jak jeho samotného, tak i jeho prvků. Správa soukromá je vykonávána v soukromém zájmu soukromými osobami, které sledují dosažení vlastních cílů a řídí se svou vlastní vůlí. Oproti tomu veřejná správa je vykonávána veřejnoprávními subjekty, které spravují veřejné záležitosti ve veřejném zájmu. Cíle a úkoly veřejné správy jsou stanoveny zákony, právními předpisy, usneseními či nařízeními různých orgánů (Wright a Nemeč, 2003).

Veřejnou správu lze vnímat ve dvojím významu. Jako spravování veřejných záležitostí, které sledují veřejný zájem či jako soubor institucí, které toto spravování zajišťují. Na tomto základě lze rozlišit materiální (funkční) a formální (organizační) pojetí (Pomahač, 2011).

„Veřejnou správou v materiálním smyslu je označován souhrn všech správních činností předmětně souvisejících s vládnutím na ústřední i místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb, ... ve formálním smyslu je činností organizačních jednotek a osob, jimiž jsou buďto správní úřady jakožto přímí nositelé veřejné správy, nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy, anebo zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy.“ (Pomahač, 2011, str. 123)

Jak uvádí Rektořík a kol. (2007) veřejnou správu tvoří státní správa a samospráva. Státní správa se jakožto klíčová součást veřejné správy uskutečňuje jménem státu a je realizována díky výkonné moci státu. Samospráva je vykonávána samosprávnými subjekty. Přehledné členění veřejné správy nabízí obrázek č. 7 uvedený níže.

Obrázek č. 7: Členění veřejné správy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

3.5.1 Management veřejné správy

Ke spojení slov management a veřejná správa došlo na přelomu 80. a 90. let 20. století. Tato skutečnost souvisí se snahou o přiblížení veřejné správy úspěšnému fungování soukromé správy. Jako management veřejné správy se velmi často označuje zaměření veřejné správy na výsledky, efektivnost, úspornost i účast a kontrolu občanů (Kafka a kol., 2006).

Wright a Nemeč (2003) hovoří o třech přístupech k managementu veřejné správy: britském, americkém a evropském.

- **Britský přístup** se vyvíjel od 60. let 20. století ve Velké Británii, kdy se začal klást důraz na školení manažerských dovedností. Později došlo ve Velké Británii ke změně veřejné správy a vznikl přístup známý jako New Public Management. Jedná se o přístup čerpající z převážné většiny ze soukromého sektoru. Zaměřuje se na efektivní využití zdrojů, dosažení vysoké kvality poskytnutých služeb a vysokou úroveň odpovědnosti za výsledky. Přibližuje se tržně orientovanému přístupu, v němž jsou občané považováni za zákazníky.
- **Americký přístup** přinesl zcela nový model veřejné správy nazvaný New Public Service (NPS). Jedná se o soubor názorů na roli veřejné správy v rámci celého systému „vládnutí“. NPS klade důraz na veřejný zájem a službu veřejnosti, neřeší jak řídit či vládnout, ale to, jakým způsobem sloužit občanům, což je hlavní rozdíl oproti New Public Management.
- **Evropský kontinentální přístup** k veřejné správě se vyznačuje dominancí centrálního státu a práva. Úkoly státních úředníků vyplývají z detailní znalosti ústavy, zákonů a správních postupů. S veřejnou správou v kontinentální Evropě je úzce spojován pojem byrokracie. Pojmem byrokracie se označují úkony vykonávané veřejnou správou, kdy jsou státní úředníci podřízeni podrobným pravidlům a regulacím, které stanovuje nadřízený orgán. Takový státní úředníci mohou poté provádět pouze to, co jim pravidla přikazují a nemohou se tedy často chovat dle svého nejlepšího přesvědčení.

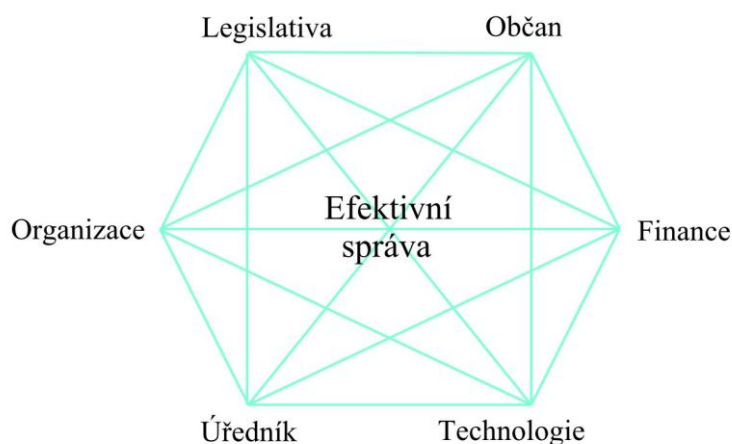
3.5.2 Situace v České republice

V posledních letech je veřejná správa v České republice neustále kritizována, především pro svou nehospodárnost, míru korupce či byrokratickou zátěž. Nicméně i v České republice jsou patrné snahy o zefektivnění fungování veřejné správy. Byla přijata vládní strategie tzv. Smart Administration, jejímž cílem je efektivně fungující veřejná správa, která se chová hospodárně při využívání prostředků a zároveň se snaží v maximální možné míře usnadnit život občanům (Kerlinová a Tomášková, 2014). Pomocí Smart Administration byl vytyčen hlavní cíl: „*Prostřednictvím zefektivnění fungování veřejné*

správy a veřejných služeb podpořit socioekonomický růst ČR a zvýšit kvalitu života občanů.“ (Kerlinová a Tomášková, 2014, str. 30)

Snahou Smart Administration je přistupovat k veřejné správě v celé její šíři a složitosti. Smart Administration nahlíží na veřejnou správu jako na šestiúhelník (tzv. hexagon), který vymezuje šest oblastí (vrcholů). Zaměření se na tyto problémové oblasti by mělo přinést žádané zefektivnění fungování veřejné správy v České republice.

Obrázek č. 8: Hexagon efektivní veřejné správy



Zdroj: www.smartadministration.cz

Legislativa – měla by být co nejsrozumitelnější, aby nezvyšovala byrokratickou zátěž.

Organizace – výkon veřejné správy by se měl snažit hledat určitou rovnováhu mezi efektivním vynakládáním prostředků a snahou o maximální přiblížení se občanovi.

Informační a komunikační technologie – jejich využívání umožní zlepšenou komunikaci s občany, odstraní přebytečné papírování atd.

Občan – hlavní prvek hexagonu, snaha o usnadnění styku občanů s úřady.

Úředník – hlavní prvek veřejné správy, nezbytné je klást důraz na neustálé vzdělávání, vysokou kvalitu odvedené práce a na efektivní řízení na všech úrovních veřejné správy.

Financování – je zapotřebí věnovat pozornost provázání rozpočtů se strategickými prioritami vlády či ministerstev a také přezkoumávat efektivnost vynaložených nákladů.¹

¹ Zdroj: SMART ADMINISTRATION. Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby: Strategie realizace Smart Administration v období 2007-2015. [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupný z <www.mvcr.cz/soubor/strategie-efektivni-vs-pdf.aspx>

4 Praktická část

4.1 Charakteristika organizace

Pro dosažení cílů diplomové práce byli osloveni vedoucí pracovníci Agentury služeb Ministerstva obrany. V kapitole níže bude organizace stručně charakterizována.

4.1.1 Agentura služeb Ministerstva obrany

Ministerstvo obrany je řazeno mezi ústřední správní úřady. Vztahuje se na něj mimo jiné i zákon č. 234/2014 Sb.², o státní službě, který vešel v platnost počínaje dnem 6. 11. 2014 s účinností ode dne 1. 1. 2015. Služební zákon se vztahuje na zaměstnance služebních úřadů, kteří vykonávají činnosti (služby) uvedené v ust. § 5 odst. 1 tohoto zákona. Jedná se například o:

- přípravu mezinárodních smluv a předpisů Evropské unie nebo jiné mezinárodní organizace,
- řízení a usměrňování činnosti jiných správních úřadů, organizačních složek státu, které nejsou správními úřady, nebo orgánů veřejné moci, které nejsou správními úřady,
- správa kapitoly státního rozpočtu vůči organizačním složkám státu a právníckým osobám, s výjimkou služebního úřadu, ve kterém je služba vykonávána,
- zabezpečování obrany státu,
- státní statistickou službu,
- zadávání veřejných zakázek,
- zajišťování organizačních věcí služby a správy služebních vztahů a odměňování státních zaměstnanců,
- přípravu k výkonu zahraniční služby.

Agentura služeb Ministerstva obrany (dále jen „Agentura služeb“) jako celek nevykonává žádnou ze služeb uvedených výše, jelikož se na ni zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě nevztahuje. Agentura služeb je řazena k tzv. „podčarovým celkům“ Ministerstva obrany.

² Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě: Zákon o státní službě [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/statni-sluzba/>

Jako podčarový celek Ministerstva obrany zajišťuje Agentura služeb veškeré aktivity pro 25 zabezpečovaných organizačních celků Ministerstva obrany v oblasti hospodaření s majetkem, vnitřní správy, finančního zabezpečení, zabezpečování přepravy osob a materiálu osobními, nákladními vozidly i vozy hromadné přepravy, a to jak na území České republiky, tak i v zahraničí, a dále zajišťuje přepravu zahraničních delegací a návštěv. Dále Agentura služeb poskytuje komplexní logistickou podporu všem organizačním útvarům Ministerstva obrany a zajišťuje tělesnou přípravu vojáků z povolání v rámci ročního a profesního přezkoušení v souladu se zákonem o vojácích z povolání a s vnitřními normami.

V oblasti zahraničních aktivit poskytuje Agentura služby finanční a logistické zabezpečení zahraničních pracovišť Ministerstva obrany a osob na tato pracoviště zařazených; plánování, realizace a hodnocení zahraničních cest a návštěv.

4.1.2 Organizační struktura Agentury služeb

Agentura služeb se řadí k vojenským zařízením resortu Ministerstva obrany a je přímo podřízena náměstkovi ministra obrany pro řízení sekce ekonomické.

Vrcholnou funkci ve vedení Agentury služeb zastává ředitel, kterému je přímo podřízena skupina veřejných zakázek malého rozsahu.

Agentura služeb má 4 odbory:

- Odbor vnitřní správy,
- Odbor hospodaření s majetkem,
- Odbor finanční a zahraniční podpory,
- Odbor služeb.

Každý z odborů se dále dělí na několik dalších oddělení, v jejichž čele stojí příslušní manažeři, kteří řídí jejich činnost. Detailní schéma organizační struktury je přílohou č. 1 této diplomové práce.

4.1.3 Výzkumný soubor

Pro účely zpracování praktické části diplomové práce bylo zapotřebí uskutečnit dotazníkové šetření u vedoucích pracovníků Agentury služeb.

Ve výzkumném souboru jsou zastoupeni ředitelé všech čtyř odborů Agentury služeb, 3 vedoucí oddělení, kteří zastávají současně funkci zástupce ředitele odboru, i samotného ředitele Agentury služeb. Své pozice zastávají vedoucí pracovníci po různá časová období.

Výzkumný soubor se skládá z 8 vedoucích pracovníků, jejichž stručný přehled obsahuje níže tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Výzkumný soubor

	Pohlaví	Věk	Vykonávaná pozice	Ve vedoucí pozici	Dosažené vzdělání
Manažer 1	muž	51	ředitel Agentury	4 roky	vysokoškolské
Manažer 2	muž	45	ředitel odboru	5 let	vysokoškolské
Manažer 3	muž	48	vedoucí oddělení	11 let	vysokoškolské
Manažer 4	žena	50	ředitel odboru	7 let	vysokoškolské
Manažer 5	muž	55	ředitel odboru	7 let	vysokoškolské
Manažer 6	muž	45	vedoucí oddělení	9 let	vysokoškolské
Manažer 7	žena	30	vedoucí oddělení	3 roky	středoškolské
Manažer 8	muž	60	ředitel odboru	6 let	vysokoškolské

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z celkem 8 vybraných manažerů Agentury služeb je 6 mužů a 2 ženy. Věkové rozmezí respondentů se pohybuje mezi 30 až 60 lety. Největší zastoupení však mají dotazovaní ve věku 45 až 55 let.

4.2 Využité metody

4.2.1 Fiedlerův test

Prvním realizovaným dotazníkovým šetřením v řadách manažerů Agentury služeb byl tzv. Fiedlerův test LPC, známý také jako „test nejméně oblíbeného pracovníka“. Úkolem vedoucích pracovníků bylo popsat spolupracovníka, se kterým se jim v průběhu jejich praxe nejhůře spolupracovalo. Test byl vytvořen na základě teoretického základu, který byl popsán v kapitole 2.4.6 Fiedlerův kontingenční model. Kompletní znění testu je součástí přílohy č. 2.

Respondenti hodnotí na předem dané bodové škále 1 až 8 bodů vlastnosti, které odpovídají povahovým rysům spolupracovníka ve smyslu Fiedlerova testu LPC.

Výstupem testu je zjištění, zda manažer využívá spíše styl vedení orientovaný na vztahy (orientace Y) či se více orientuje na úkoly (orientace X). Vedoucí pracovník se může v rámci testu vyprofilovat několika různými způsoby, a to dle dosaženého bodového ohodnocení:

- 50 a méně bodů: silná orientace X,
- 51-60 bodů: mírná orientace X,
- 61-70 bodů: nevyhraněná orientace,
- 71-80 bodů: mírná orientace Y,
- 81 a více bodů: silná orientace Y.

4.2.2 Test manažerského stylu

Druhé dotazníkové šetření skládající se z testu manažerské mřížky bylo určeno pro vedoucí pracovníky, jehož cílem bylo stanovit, který ze stylů vedení využívají manažeři při výkonu svých funkcí ve veřejné správě.

Respondent měl na výběr vždy ze dvou variant alternativ – A či B, jež svým způsobem reprezentovaly rozdílné manažerské hodnoty. Podle preferencí dotazovaného bylo přiděleno bodové ohodnocení dle následujícího klíče:

- Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B: A = 3b, B = 0b,
- Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A: A = 0b, B = 3b,
- Přikláníte se spíše k alternativě A před B: A = 2b, B = 1b,
- Přikláníte se spíše k alternativě B před A: A = 1b, B = 2b.

Následně byly číselné hodnoty sečteny a zaneseny do hodnotící tabulky. Výstupem testu byl vždy jeden dominantní a jeden záložní styl vedení.

Aplikování dvou výše popsaných testů mělo za úkol potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 1, jež byla stanovena v dílčích cílech této práce. Celý test je obsahem přílohy č. 3.

4.2.3 Test transformačního a transakčního vedení

Test transakčního a transformačního vedení byl jediným testem určeným pro podřízené pracovníky z řad jednotlivých vedoucích výzkumného souboru. Úkolem podřízených bylo v testu skládajícího se ze 42 tvrzení ohodnotit preference nástrojů, které manažeři aplikují v průběhu vykonávání svých funkcí. Výsledky testu byly spočítány aritmetickým průměrem vyplněných hodnot. Test byl vytvořen na základě teoretického základu, který byl předmětem kapitoly 2.4.8 Transakční a transformační styl vedení.

Na každé tvrzení bylo možné odpovědět 5 různými způsoby s patřičným bodovým hodnocením na škále 1 – 5 bodů:

- 1b – vůbec ne,
- 2b – zřídka kdy,
- 3b – občas,
- 4b – velmi často,
- 5b – skoro vždy.

Každé z tvrzení je při vyhodnocení testu přiřazeno k nástrojům buď transakčního či transformačního vedení. Vynásobením bodového součtu a příslušného koeficientu daného nástroje vedení lze na první pohled získat představu o míře využívání specifických nástrojů obou typů vedení jednotlivých manažerů. Přičemž výsledek 7 – 18 bodů značí nízké využívání a výsledek vyšší než 23 bodů časté užívání daného nástroje. Kompletní test je předmětem přílohy č. 4

4.3 Výsledky dotazníkových šetření

4.3.1 Manažer č. 1

Fiedlerův test LPC

U manažera č. 1 přineslo vyplnění testu nejméně oblíbeného pracovníka následující výsledky. Na škále od 16 do 128 bodů získal ředitel Agentury služeb 79 bodů, což ukazuje na jeho mírnou orientaci na vztahy. Bodový zisk zůstal jen několik málo bodů pod hranicí naznačující inklinaci k silné vztahové orientaci při rozhodování.

Test manažerské mřížky (GRID)

Analýza výsledků testu manažerského stylu u prvního respondenta určila jako dominantní styl týmového vedoucí. Záložním stylem se poté ukázal být styl paternalista. Styl vedení volný průběh vedoucí používá jen v malém množství případů.

Manažer dosahuje pracovních výsledků díky své schopnosti umět přesvědčit podřízené a motivovat je k dosažení společného úkolu. Dosažené bodové hodnoty byly zaneseny do tabulky níže.

Tabulka č. 2: Výsledky testu GRID - manažer č. 1

Manažerský styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Body	31	24	16	19	13	9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Manažer č. 1 při rozhodování plně respektuje zájmy lidí, což úzce souvisí s orientací manažera na vztahy. Jeho stěžejním zájmem je budování a utužování dobrých mezilidských vztahů, které jsou dle jeho názoru základním stavebním kamenem při vedení lidí.

Vzhledem ke skutečnosti, že se manažer ukázal býti částečným paternalistou, lze konstatovat, že svůj zájem o lidi a orientaci na úkol s ohledem na své zájmy, zájmy ředitele Agentury služeb, střídá. Proto své podřízené nejen stimuluje systémem odměn, ale také v případech problémů a „neposlušnosti“ je připraven v krajních případech takové podřízené trestat.

Test transakčního a transformačního vedení

Výsledky testu, který byl předložen podřízeným pracovníkům manažera č. 1, prokázaly, že tento manažer je vnímán v očích svých podřízených jako vedoucí transformační. Podřízení ho hodnotí jako vedoucího charismatického, který má jejich důvěru a respekt. Tabulka č. 3 níže tyto výsledky přehledně znázorňuje.

Tabulka č. 3: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 1

Typ vedení	Nástroj	Výsledek
transformační	charisma	26
	povzbuzení	24
	osobní úcta	26
	intelektuální stimulace	24
transakční	slíbená odměna	16
	hrozící postih	15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Všechny nástroje transformačního vedení jsou dle názoru podřízených využívány manažerem č. 1 velmi často. V největší míře se jedná o nástroj „charisma“ a „osobní úcta“. Nástroje transakčního charakteru užívá vedoucí velmi sporadicky.

4.3.2 Manažer č. 2

Fiedlerův test LPC

Výsledky testu nejméně oblíbeného pracovníka naznačily u manažera č. 2 následující orientaci. Na škále od 16 do 128 bodů dosáhl vedoucí 44 bodů, což ukazuje na jeho velmi výrazně zaměřenou orientaci na dosažení stanovených úkolů.

Test manažerské mřížky (GRID)

Výsledné hodnoty testu manažerské mřížky byly zaneseny do tabulky č. 4 níže. Manažer č. 2 představuje pravý opak stylu řídicí práce svého nadřízeného, ředitele Agentury služeb (manažera č. 1). Manažer č. 2 se v průběhu vedení svých podřízených zaměřuje velmi silně na dosažení relevantních výsledků, a to bez většího zájmu o odpovídající úroveň mezilidských vztahů na pracovišti. Výše uvedené tvrzení vyplývá z výsledků testu, který určil jako dominantní styl vedení styl autorita.

Tabulka č. 4: Výsledky testu GRID - manažer č. 2

Manažerský styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Body	18	21	28	23	11	7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Analýza výsledků testu určila styl vedení kompromisník jako záložní styl. Manažer č. 2 se při své roli kompromisníka snaží o stanovení cílů pro podřízené ne příliš vysokých, ani nízkých, aby si podřízení byli vědomi jejich přiměřenosti. Na případné dodržování stanovených cílů dohlíží v pravidelných intervalech ihned od samotného počátku. Při řešení konfliktů mezi podřízenými je schopen společnými silami s dotčenými určit jeho příčiny a konflikt posléze vyřešit.

Test transakčního a transformačního vedení

Podřízení považují svého nadřízeného za vedoucího charismatického, který však velmi často využívá při organizaci své práce odměn a hrozících postihů. Z výsledků testu, které obsahuje tabulka č. 5 níže, je patrná lehká dominance nástrojů transakčního vedení. Primárním nástrojem při vedení podřízených je dle respondentů nástroj „slíbená odměna“. Pro manažera je charakteristická přehlednost a systematickost při organizaci práce. Podřízeným jasně a přehledně definuje charakter pracovních úkolů a do detailů stanovuje pracovní postupy.

Tabulka č. 5: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 2

Typ vedení	Nástroj	Výsledek
transformační	charisma	22
	povzbuzení	20
	osobní úcta	21
	intelektuální stimulace	17
transakční	slíbená odměna	24
	hrozící postih	23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4.3.3 Manažer č. 3

Fiedlerův test LPC

Na škále od 16 do 128 bodů dosáhl vedoucí 95 bodů. Výsledky Fiedlerova testu LPC nasvědčují manažerovu silnou vztahovou orientaci stylu řídicí práce.

Test manažerské mřížky (GRID)

Test manažerské mřížky určil za dominantní styl manažera styl týmový vedoucí. Záložním stylem vedoucího je poté styl kompromisník. Manažer považuje motivaci podřízených za zcela zásadní faktor pro řádné plnění pracovních úkolů. Vedoucí se snaží dosahovat zvýšené produktivity podřízených tím, že se jim snaží učinit práci smysluplnější. Dle respondentových odpovědí je dále zřejmá snaha o maximální možné zapojení podřízených do veškerého dění. Manažer naslouchá názorům či novým nápadům podřízených a dává jim prostor pro jejich následnou prezentaci.

Podrobné výsledky testu manažerské mřížky byly zaneseny do tabulky č. 6 níže.

Tabulka č. 6: Výsledky testu GRID - manažer č. 3

Manažerský styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Body	29	22	19	23	9	8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Test transakčního a transformačního vedení

Mezi podřízenými pracovníky manažera č. 3 převládá názor, že jejich vedoucí má při organizaci své práce předem jasnou představu, jakým směrem se bude dále vyvíjet a tuto svou vizi poté dále přenáší na své podřízené. Vedoucí je vnímán podřízenými jako osoba, která je schopná své okolí nadchnout pro svěřené úkoly. Pro pracovníky, kteří své úkoly plní kvalitním způsobem, vyvíjí snahu vedoucí ke služebnému postupu.

Manažer patří dle výsledků mezi vedoucí transformační. Klíčovým nástrojem transformačního vedení je poté charisma společně s intelektuální stimulací.

Manažer v průběhu řízení podřízených méně často uplatňuje i nástroje transakčního vedení, zejména pak slíbené odměny.

Tabulka č. 7: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 3

Typ vedení	Nástroj	Výsledek
transformační	charisma	25
	povzbuzení	23
	osobní úcta	23
	intelektuální stimulace	24
transakční	slíbená odměna	19
	hrozící postih	15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4.3.4 Manažer č. 4

Fiedlerův test LPC

Manažer č. 4 byl na základě vyhodnocení testu nejméně oblíbeného pracovníka zařazen mezi ty, kteří praktikují styl řídicí práce zaměřený na úkoly. Na bodové škále od 16 do 128 bodů získal manažer 49 bodů, což značí jeho velmi silnou orientaci na úkol.

Test manažerské mřížky (GRID)

Respondentovy odpovědi v rámci testu manažerské mřížky přinesly následující zjištění. Dle dosažených hodnot byl označen za dominantní styl direktivní autorita. Dominantní styl je u manažera č. 4 velmi těsně následován stylem záložním – paternalistou.

Manažer upíná většinu své pozornosti zejména na nekompromisní plnění úkolů, které svým podřízeným přiděluje. Umění motivovat podřízené k uspokojivým pracovním výkonům považuje za zcela nezbytné. Zvláštní úkoly se snaží podřízeným dělit na dílčí kroky tak, aby mohl v průběhu jejich řešení přijmout nápravná opatření, a to i v případě sebemenších nedokonalostí. Při hodnocení výkonnosti podřízených na ně bez ustání dohlíží. Tuto skutečnost považuje za prospěšnou především pro podřízené.

Manažer dále zastává názor, že zejména díky jeho iniciativě jsou podřízení schopni vyhnout se opakování chyb a nedostatků při výkonu své pracovní činnosti.

Tabulka č. 8: Výsledky testu GRID - manažer č. 4

Manažerský styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Body	20	24	27	21	18	17

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Test transakčního a transformačního vedení

Hodnocení manažerových podřízených je možné charakterizovat jako rozdílné, což značí jeho nejednotné chování ve vztahu k podřízeným. Část podřízených hodnotila manažera jako čistě transformačního, druhá část jako vedoucího transakčního.

Výsledky byly stejně v jako předchozích případech zprůměrovány a přinesly následující zjištění. U manažera převládá používání nástrojů transakčního vedení. Dle respondentů je možné s manažerem vést debaty o odměně za nadstandartní pracovní výkony. Manažer je vnímán jako přísně trestající jakoukoliv neukázněnost na pracovišti.

Z transformačních nástrojů využívá manažer především nástroje „charisma“. Méně často pak dochází k užívání intelektuální stimulace, což může naznačovat nedostatečné umění manažera využívat v maximální možné míře schopnosti podřízených.

Tabulka č. 9: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 4

Typ vedení	Nástroj	Výsledek
transformační	charisma	22
	povzbuzení	20
	osobní úcta	20
	intelektuální stimulace	17
transakční	slíbená odměna	24
	hrozící postih	23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4.3.5 Manažer č. 5

Fiedlerův test LPC

Pátý vedoucí pracovník byl na základě vyplněného Fiedlerova testu LPC přiřazen ke skupině manažerů, kteří při svém řízení zastávají neutrální postoj. Manažer získal celkem 61 bodů, což značí jeho nevyhraněnou orientaci

Test manažerské mřížky (GRID)

Odpověď na otázku, jaký vůdcovský styl dominuje u manažera číslo 5, přineslo vyhodnocení testu manažerské mřížky. Za dominantní styl byl označen kompromisník. Za styl záložní, který manažer využívá v podobné míře, se ukázal být styl paternalista. Výsledky testu manažerské mřížky u manažera znázorňuje následující tabulka č. 10.

Tabulka č. 10: Výsledky testu GRID - manažer č. 5

Manažerský styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Body	20	26	15	27	7	8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Manažer dosahuje požadovaných výkonů především díky své schopnosti vyjednávání. Jeho primárním zájmem je udržování rovnováhy mezi potřebou plnit stanovené cíle ze strany nadřízených a zároveň řešení co nejmenšího počtu konfliktů, které na pracovišti mohou v průběhu výkonu práce vzniknout.

Vedoucí pracovník svá rozhodnutí opodstatňuje objektivními kritérii, jež často zabraňují konfliktním situacím, a vzájemnému nesouhlasu ve vztahu k podřízeným či mezi nimi samotnými. Názory, které prezentuje, jsou obvykle podloženy interními normami a nařízeními, která jsou závazná pro všechny bez výjimky. V případě porušení předpisů podniká okamžitá opatření, jež mají zajistit, aby se podobná situace v budoucnu již neopakovala.

Test transakčního a transformačního vedení

Podřízení pracovníci manažera vnímají svého vedoucího jako osobu, která je charismatická a jež vyvíjí na své okolí snahu o dosažení optimálního pracovního výkonu. Svým zájmem a ochotou konzultovat aktuální dění na pracovišti podřízené motivuje k plnění zadaných úkolů. Vedoucí pracovník však výše zmíněná zjištění, jež je možné chápat jako pozitivní, nedokáže v maximální možné míře pravidelně využívat k prospěchu podřízených. Zejména se jedná o zdokonalování schopností podřízených či osvojování si schopností nových, které by mohly vést k zefektivnění pracovního výkonu.

Z výsledků testu je patrné, že manažer využívá dle názoru podřízených transformačních nástrojů spíše průměrně. Z transformačních nástrojů preferuje povzbuzování, jemuž však

chybí větší efektivita při vedení, jak již bylo zmíněno výše. Podprůměrné užívání nástrojů transakčního vedení může být způsobeno absencí direktivního stylu řízení.

Tabulka č. 11: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 5

Typ vedení	Nástroj	Výsledek
transformační	charisma	22
	povzbuzení	23
	osobní úcta	20
	intelektuální stimulace	19
transakční	slíbená odměna	17
	hrozící postih	17

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4.3.6 Manažer č. 6

Fiedlerův test LPC

Vyhodnocením Fielderova testu LPC u manažera č. 6 bylo zjištěno, že v průběhu organizace své řídicí práce inklinuje spíše k orientaci na vztahy. Na bodové škále 16 až 128 bodů získal vedoucí 77 bodů.

Test manažerské mřížky (GRID)

Analýza výsledků testu manažerské mřížky přinesla následující zjištění o preferenci užívání jednotlivých manažerských stylů u analyzovaného manažera. Za dominantní styl byl označen styl týmový vedoucí. Záložním stylem řízení se poté projevil být manažerský styl paternalista.

Vedoucí pracovník svůj řídicí styl opírá o znalost potřeb a názorů svých podřízených. Aktivně je zapojuje do řešení složitějších pracovních úkolů a také ochotně využívá manažerské role šířitele. Informace získané v rámci své řídicí činnosti předává dále svým podřízeným, kteří nemají jinou možnost, jak s těmito informacemi přijít do kontaktu. Pracovní porady využívá především k tomu, aby dosáhl větší zainteresovanosti podřízených. Podřízeným je umožněn dostatek prostoru k tomu, aby byla do detailů probrána rozhodnutí o tom, jakým způsobem by měl být pracovní úkol vykonán.

Tabulka č. 12: Výsledky testu GRID - manažer č. 6

Manažerský styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Body	26	23	15	20	7	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Test transakčního a transformačního vedení

Vedoucí je vnímán svými podřízenými jako silně transformační. Tři transformační nástroje jsou dle jejich názoru velmi silně využívány ze strany vedoucího. Manažer má snahu dodávat podřízeným pracovníkům pocit sebedůvěry a ke každému z nich přistupuje v tomto směru individuálním způsobem. Dle výsledků testu se však zdá, že tyto moderní nástroje vedení nedokáže úspěšně přetransformovat ke zlepšeným výkonům podřízených či k jejich sebezdokonalování se. Tomuto tvrzení nasvědčuje nižší bodový výsledek u transformačního nástroje intelektuální stimulace.

Manažer pracuje i s nástroji transakčního vedení, konkrétně dává přednost slíbeným odměnám před hrozícími postihy. V porovnání s nástroji transformačními dochází však k jejich praktickému využívání ve značně menším počtu případů.

Tabulka č. 13: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 6

Typ vedení	Nástroj	Výsledek
transformační	charisma	23
	povzbuzení	23
	osobní úcta	24
	intelektuální stimulace	18
transakční	slíbená odměna	19
	hrozící postih	16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4.3.7 Manažer č. 7

Fiedlerův test LPC

Manažerovy odpovědi v rámci testu nejméně oblíbeného pracovníka umožnily jeho zařazení k manažerům, jež nejsou při realizaci své řídicí práce silně vyhraněni na úkoly či na vztahy. Bodový zisk 71 bodů se nachází v pásmu značícím mírnou orientaci na vztahy u analyzovaného vedoucího pracovníka.

Test manažerské mřížky (GRID)

Dominantní stylem řízení manažera č. 7 je dle výsledků testu styl paternalista. Záložním stylem se poté ukázal být styl týmového vedoucího. Výsledky testu manažerské mřížky byly přehledně zaneseny do tabulky č. 14 níže.

Tabulka č. 14: Výsledky testu GRID - manažer č. 7

Manažerský styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Body	26	31	16	16	15	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Jako týmový vedoucí respektuje vedoucí č. 7 při dosahování stanovených cílů zájmy lidí. Po podřízených však vyžaduje dodržování nastavených směrnic a předpisů. Podřízené pravidelně hodnotí a požaduje od nich v tomto směru existenci zpětné vazby. V případě, že podřízený pracovník odmítá řádné splnění zadaného úkolu, je ochotný vyslechnout si zdůvodnění podřízeného a následně patřičným způsobem zareagovat.

Test transakčního a transformačního vedení

Respondenti z řad podřízených hodnotí svého vedoucího jako charismatického vůdce, který pravidelně využívá možnosti podřízené motivovat a stimulovat k dosažení lepších výsledků, a to za pomoci různých prostředků. Na podřízené přenáší svou vizi a snaží se o jejich aktivní zapojení v rámci pracovních procesů. Dodává lidem dostatek důvěry tak, aby věřili ve své vlastní schopnosti a neodkazovali se na um druhých.

Manažer využívá v průměrné míře i nástrojů transakčního vedení, kde upřednostňuje odměny před hrozícími tresty jako určitý druh motivace podřízených.

Tabulka č. 15: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 7

Typ vedení	Nástroj	Výsledek
transformační	charisma	25
	povzbuzení	24
	osobní úcta	23
	intelektuální stimulace	23
transakční	slíbená odměna	20
	hrozící postih	19

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4.3.8 Manažer č. 8

Fiedlerův test LPC

Manažerovy odpovědi v rámci Fielderova testu LPC přinesly následující zjištění. Vedoucí byl s bodovým ziskem 80 bodů přiřazen ke skupině manažerů, kteří inklinují v průběhu své řídicí práce ke vztahům. Bodový zisk se nachází na pomezí značícím silně vztahovou orientaci.

Test manažerské mřížky (GRID)

Dominantním řídicím stylem manažera je styl liberální, také označovaný jako vedoucí spolku zahrádkářů. Za manažerův záložní styl byl na základě výsledků testu označen styl týmový vedoucí.

Vedoucí své řídicí činnosti zaměřuje více na potřeby podřízených než na dosahování pracovních úkolů. Preferuje klidnou a přátelskou atmosféru na pracovišti před náročným pracovním tempem. Ze své pozice ředitele odboru uplatňuje autoritativní přístup ve velmi malém počtu případů. Tento postoj však může být spojen například s nedostatečným praktikováním kontrolní manažerské funkce, jež může mít za následek neuspokojivé pracovní výkony podřízených, nebo dokonce nefunkčnost celého odboru jako celku.

Tabulka č. 16: Výsledky testu GRID - manažer č. 8

Manažerský styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Body	21	18	7	18	24	10

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Test transakčního a transformačního vedení

Manažer je hodnocen na základě testu transakčního a transformačního vedení spíše jako vedoucí využívající nástroje transformačního vedení. Podřízení vnímají svého nadřízeného jako vedoucího, který jim naslouchá a projevuje zájem o problémy, s kterými se potýkají. Není však schopen iniciovat v nich zvýšenou chuť k práci, což může být způsobeno tím, že je hodnocený jako průměrně charismatický vedoucí. Analogii s výše uvedeným tvrzením lze nalézt i v podprůměrném používání transakčních nástrojů, kterými jsou slíbená odměna a hrozící postih. Právě hrozící postih je dle názoru podřízených nástroj, jež vedoucí užívá nejméně.

Tabulka č. 17: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – manažer č. 8

Typ vedení	Nástroj	Výsledek
transformační	charisma	19
	povzbuzení	20
	osobní úcta	21
	intelektuální stimulace	16
transakční	slíbená odměna	17
	hrozící postih	14

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4.4 Shrnutí výsledků

Zpracování praktické části diplomové práce, jejíž stěžejní sekci byla analýza dotazníkových šetření u zaměstnanců Agentury služeb Ministerstva obrany, přímo umožnila ověření pravosti hypotéz, které byly stanoveny v cíli diplomové práce.

Hypotéza č. 1: Orientace manažera na vztahy či na úkoly souvisí s jeho typem stylu vedení dle tzv. manažerské mřížky

Na základě vyhodnocení Fiedlerova testu nejméně oblíbeného pracovníka a testu manažerské mřížky byla potvrzena pravdivost hypotézy č. 1. Analýza výsledků dotazníkových šetření u vedoucích pracovníků Agentury služeb prokázala vzájemnou souvislost mezi orientací manažera na vztahy či úkoly a stylem vedení, který vyplývá z manažerské mřížky.

Manažeři, kteří byli v rámci Fiedlerova testu vyhodnoceni jako úkolově zaměřeni, se ukázali býti těmi, jež aplikují v průběhu organizace své řídicí práce manažerský autoritativní styl. Ve své podstatě se jedná o manažerský styl, který vykazuje dominantní orientaci na dosahování stanovených úkolů bez většího ohledu na lidi. Druhou skupinu tvoří manažeři vztahově orientovaní, kteří primárně užívají manažerské styly jako například paternalista, vedoucí spolku zahrádkářů či týmový vedoucí. U této skupiny manažerských stylů je patrné zaměření vztahovým směrem oproti orientaci úkolové.

Na pomyslném rozhraní výše uvedeného se nacházejí výsledky manažera č. 5, který byl hodnocen v rámci Fiedlerova testu jako nevyhraněný a na základě testu manažerské mřížky jako vedoucí, který užívá především manažerský styl kompromisník. Nicméně i tento výsledek analýzy není v rozporu s prvotním vyhodnocením hypotézy č. 1.

Hypotéza č. 2: Užívané nástroje vedení naznačují přímou souvislost s manažerským stylem vedení

Pravdivost hypotézy č. 2 měl za úkol ověřit test transformačního a transakčního vedení v kombinaci s výsledky testu manažerské mřížky. Pro zajištění větší relevance výsledků analýzy stylu řídicí práce manažerů v rámci zkoumané organizace, byli do výzkumu zahrnuti také podřízení pracovníci jednotlivých vedoucích. Podřízení hodnotili v rámci

testu transakčního a transformačního vedení míru užívání nástrojů vedení svých nadřízených.

Na základě všech dosažených výsledků lze potvrdit pravdivost hypotézy č. 2. Vedoucí pracovníci, které lze charakterizovat dle testu manažerské mřížky spíše jako týmové vedoucí, paternalisty či vedoucí spolku zahrádkářů, užívají zejména nástrojů transformačního charakteru, jakými jsou charisma, povzbuzení, osobní úcta nebo intelektuální stimulace podřízených. Oproti tomu manažeři praktikující autoritativní manažerský styl dávají přednost transakčním nástrojům před transformačními. Mezi transakční nástroje patří hrozící postih či slíbená odměna.

Výsledky analýzy u manažera č. 5. jsou v souladu s výše uvedeným tvrzením o pravdivosti hypotézy. Manažerovým záložním stylem vedení byl s pouze jednobodovou ztrátou označen styl paternalista, a proto lze považovat lehkou dominanci transformačních nástrojů dle názoru podřízených jako přímo související s manažerským stylem vedení jejich nadřízeného pracovníka. Podprůměrná četnost užívání nástrojů transakčního vedení u tohoto manažera je ovlivněna absencí autoritativního stylu řízení.

Tabulka č. 18: Shrnutí výsledků dotazníkových šetření

	Manažer č. 1	Manažer č. 2	Manažer č. 3	Manažer č. 4
LPC zaměření	na vztahy	na úkoly	na vztahy	na úkoly
Dominantní styl dle GRID	týmový vedoucí	autorita	týmový vedoucí	autorita
Záložní styl dle GRID	paternalista	kompromisník	kompromisník	paternalista
Nové vedení	transformační	transakční	transformační	transakční
x	Manažer č. 5	Manažer č. 6	Manažer č. 7	Manažer č. 8
LPC zaměření	nevyhraněné	na vztahy	na vztahy	na vztahy
Dominantní styl dle GRID	kompromisník	týmový vedoucí	paternalista	vedoucí spolku zahrádkářů
Záložní styl dle GRID	paternalista	paternalista	týmový vedoucí	týmový vedoucí
Nové vedení	transformační	transformační	transformační	transformační

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

5 Doporučení

Na základě zjištěných výsledků navrhuji opatření v těchto oblastech:

1. Transformační vedení

Doporučuji zesílení využívání nástrojů transformačního vedení především v případech, kde test transformačního a transakčního vedení poukázal na podprůměrné výsledky.

V rámci výsledků testu transformačního vedení, který byl proveden u podřízených pracovníků příslušných manažerů se ukázalo, že většina vedoucích používá při organizaci své řídicí práce nástroje transformačního charakteru, tedy nástroje moderních transformačních vedoucích. Výsledek testu však identifikoval jeden závažný nedostatek. U celé poloviny testovaných manažerů vykázal nástroj intelektuální stimulace užívání menší než v průměrné míře. Slabší užívání nástroje se zdá mít částečnou souvislost s dominantním užíváním autoritativního stylu řídicí práce. U obou manažerů s převažujícím využíváním autoritativního stylu (vedoucí č. 2 a 4) se nástroj stimulace ukázal být podprůměrně aplikovaným.

Schopnost umět podřízené rozvíjet, vést je k tvůrčí práci či stimulovat k vysokým pracovním výsledkům je zcela zásadní pro zefektivnění fungování organizace jako celku a jinak tomu není ani ve veřejné správě. Vedoucím z řad managementu Agentury služeb lze doporučit zaměření se na výše zmíněný aspekt moderního vedení.

2. Transakční vedení

Doporučuji posílení používání nástrojů transakčního vedení u těch manažerů, kde výsledky testu transformačního a transakčního vedení naznačily zcela jejich opomíjení. Za nástroje moderního vedení jsou považovány bezesporu i nástroje transakčního charakteru.

U manažerů č. 1, 3, 5, 6 a 8. dochází dle názoru podřízených k využívání jednoho či obou z nástrojů v podprůměrné výši. Právě tito vedoucí by mohli lehce zvýšenou praktickou aplikací těchto nástrojů dosáhnout efektivnější formy odměňování za správně odvedenou práci či obecně lepší motivace podřízených.

3. *Vzdělávání manažerů*

Všem analyzovaným manažerům doporučuji účast na manažerských kurzech, které se zaměřují na rozvíjení tzv. měkkých dovedností, a jejichž osvojení potažmo efektivní využívání v praxi je žádoucí v průběhu výkonu práce vedoucího pracovníka jak ve veřejném, tak i v soukromém sektoru.

Možnost externího zabezpečení kurzů manažerského vzdělávání bude konzultována s ředitelem Agentury služeb.

4. *Styl řídicí práce*

Pomocí dotazníkových šetření byl testován převládající styl řídicí práce u manažerů vykonávajících svou řídicí činnost v rámci Agentury služeb. Na základě výsledků testu manažerské mřížky se ukázal být převládajícím řídicím stylem styl týmový vedoucí. Tři manažeři ho využívají jako svůj primární styl, dva manažeři poté jako styl záložní. Pomocí týmového stylu mohou vedoucí pracovníci vytvořit pracovní podmínky vedoucí ke značné spokojenosti podřízených. Podřízení mohou ocenit vytváření prostoru a příležitostí k jejich dalšímu rozvoji. Tento styl naznačil spojení s vyšším užíváním transformačních nástrojů. S ohledem na velké množství směrnic, vnitřních nařízení a zákonných předpisů, které je nezbytné v souladu s nastavenými procesy dodržovat nejenom u Agentury služeb, ale v rámci celého Ministerstva obrany, je vhodné zvážit i užívání autoritativního stylu řídicí práce.

V návaznosti na výše uvedené doporučuji manažerům Agentury služeb využívání autoritativního stylu řídicí práce ve větší míře, než je tomu u manažera č. 8, avšak ne s takovou intenzitou jako u manažerů 2 a 4 V kombinaci s týmovým stylem řídicí práce, který se zdá být většině z nich vlastním, s pravidelnějším užíváním opomíjených nástrojů transformačního a transakčního vedení by mohlo dojít k výraznějším kladnému vlivu nadřízených na podřízené a k celkové lepší spolupráci odborů či oddělení jako celků.

6 Závěr

Primárním cílem diplomové práce bylo analyzovat styl řídicí práce manažera k vedení lidí na vybraném subjektu veřejné správy. Ke zpracování analýzy bylo nezbytné učinit několik dílčích kroků. Prvním z nich bylo zpracování teoretické části diplomové práce, která spočívala v charakteristice vývoje managementu, klasifikaci jeho základních přístupů a také pojetí managementu, respektive popsání základních manažerských rolí a funkcí.

Dále pak v souvislosti se stanoveným hlavním cílem diplomové práce byl věnován značný prostor stylům řídicí práce, které byly náležitě charakterizovány a popsány. Závěr teoretické části diplomové práce měl za cíl seznámit čtenáře se současným stavem veřejné správy v České republice.

Ověření dílčího cíle diplomové práce, který spočíval v prověření pravosti specifikovaných hypotéz, bylo směřováno do části praktické. Praktická část diplomové práce byla uskutečněna u Agentury služeb Ministerstva obrany, která vykonává svou činnost ve veřejné správě. K zjištění, jaké styly řízení převládají při organizaci řídicí práce manažerů, bylo nutné provést dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo celkem 8 zástupců z řad vedoucích pracovníků Agentury služeb. K identifikaci stylů řídicí práce bylo využito testů známých jako test manažerského mřížky a test nejméně oblíbeného pracovníka.

Do dotazníkového šetření byli zahrnuti i přímí podřízení pracovníci jednotlivých manažerů. Ti hodnotili v rámci testu transformačního a transakčního vedení preference nástrojů vedení, které manažeři aplikují v průběhu výkonu svých funkcí.

Výsledky dotazníkových šetření potvrdily pravost stanovených hypotéz. Byla prokázána přímá souvislost mezi orientací manažera na vztahy či na úkoly a jeho typem stylu vedení dle manažerské mřížky. Rovněž užívané nástroje u jednotlivých manažerů vykazaly vzájemnou souvislost s jejich manažerským stylem vedení.

Překvapivým zjištěním je skutečnost, že u analyzovaných manažerů převládá užívání stylu týmový vedoucí, který je podle autorů konceptu GRID označován jako nejefektivnější.

Na základě vyhodnocení dotazníkových šetření byla v závěru předložena konkrétní doporučení, která mohou vést ke zlepšení manažerské práce v oblasti vedení lidí.

Autor práce se však zamýšlí nad tím, zda je tomu tak i v podmínkách veřejné správy. Vzhledem k vysoké byrokratické zátěži, velkému množství směrnic a vnitřních norem, které je nezbytné dodržovat, je dle jeho názoru vhodná společná kombinace týmového stylu doplněná v jistých případech direktivním stylem řídicí práce.

Vyhodnocení užívání nástrojů transformačního a transakčního vedení vedlo k doporučení častějšího užívání nástroje, který je označován jako intelektuální stimulace. Manažer by měl být schopen v podřízených vyvolávat zvýšený zájem o práci jim svěřenou, měl by je podporovat a být částečně jejich osobním koučem. Manažeři toho mohou docílit například zvýšenou mírou delegování úkolů či konzultací některých schvalovaných rozhodnutí. Tyto aspekty mohou v podřízených vyvolat zvýšený zájem a pocit vlastní důležitosti v rámci organizace, u které vykonávají svou pracovní činnost. V návaznosti na výše uvedené byla doporučena účast manažerů na kurzech zaměřených na rozvíjení měkkých dovedností, mezi které patří mimo jiné efektivní delegování a komunikace.

Kombinací autoritativního a týmového stylu společně s častějším užíváním opomíjených nástrojů transformačního a transakčního vedení, které se dle výsledků dotazníkových šetření pojí s autoritativním stylem řídicí práce, by mohlo dojít k výraznějšímu kladnému vlivu manažerů na podřízené a dále pak k zefektivnění užívaných řídicích stylů. Nepřímo poté k docílení synergického efektu mezi nadřízenými, podřízenými, odbory a odděleními Agentury služeb Ministerstva obrany.

7 Seznam literatury

7.1 Tištěné zdroje

ADAIR, John Eric. *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

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

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

EDITED BY NEIL THOMAS. *The John Adair handbook of management and leadership*. London: Thorogood, 2006. ISBN 1854182048.

HRON, Jan a Tomáš MACÁK. *Teorie řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.

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

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

NEMEC, Juraj. *Kontrola ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-558-8.

PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 2.vyd. Praha: Bankovní Institut vysoká škola, 1997. ISBN 978-80-7265-130-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1591-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-x.

POMAHAČ, Richard. *Základy teorie veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-330-8.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-8692-929-3.

TRUNEČEK, Jan. *Management I*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-929-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-x.

7.2 Elektronické zdroje

SMART ADMINISTRATION. *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby: Strategie realizace Smart Administration v období 2007-2015*. [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <www.mvcr.cz/soubor/strategie-efektivni-vs-pdf.aspx>

Informační systém personalistiky: *Interní komunikační portál* [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www.ikp.army.cz>

Test vašeho manažerského stylu: *TEST VAŠEHO MANAŽERSKÉHO STYLU (GRID)* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://userfiles.nidm.cz/file/Olina/GRID.pdf>

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě: *Zákon o státní službě* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/statni-sluzba/>

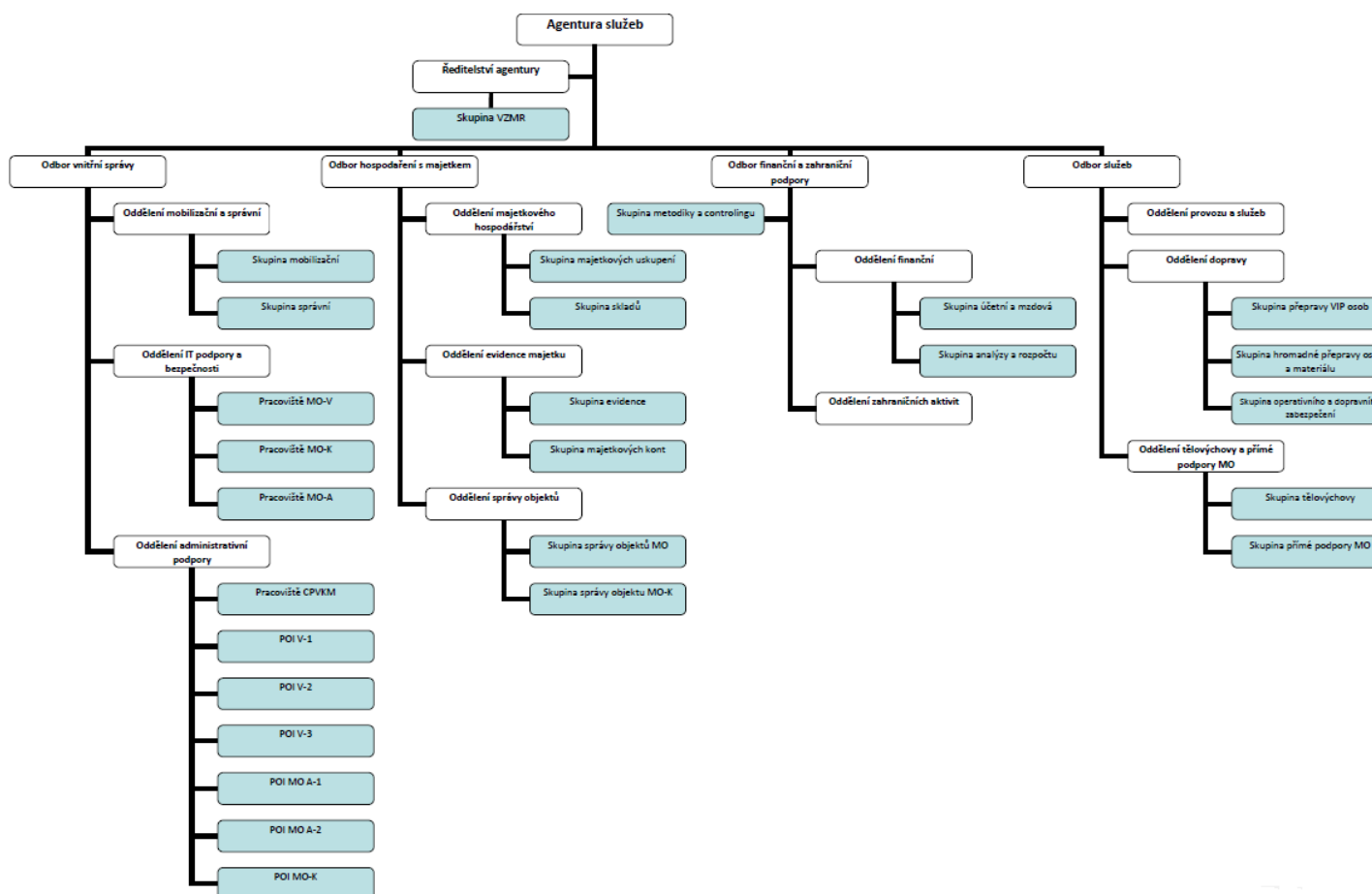
8 Přílohy

8.1 Seznam příloh

Příloha č. 1	72
Příloha č. 2	73
Příloha č. 3	74
Příloha č. 4	80

Příloha č. 1

Organizační struktura Agentury služeb Ministerstva obrany



Zdroj: Interní komunikační portál, 2018

Příloha č. 2

Test č. 1: Nejméně oblíbený pracovník (Fiedlerův test „LPC“)

Popište pracovníka, se kterým se Vám spolupracovalo nejhůře. Zaškrtněte vždy bod 1-8 podle toho, které nejlépe odpovídají jeho povahovým rysům. Krajní hodnoty vyjadřují extrémy, střední hodnoty umírněné hodnocení.

příjemný	•8 •7 •6 •5 •4 •3 •2 •1	nepříjemný
přátelský	•8 •7 •6 •5 •4 •3 •2 •1	nepřátelský
odmítá	•1 •2 •3 •4 •5 •6 •7 •8	souhlasí
pomáhá	•8 •7 •6 •5 •4 •3 •2 •1	ztrpčuje
otrávený	•1 •2 •3 •4 •5 •6 •7 •8	nadšený
napjatý	•1 •2 •3 •4 •5 •6 •7 •8	klidný
vzdálený	•1 •2 •3 •4 •5 •6 •7 •8	blízký
chladný	•1 •2 •3 •4 •5 •6 •7 •8	vřelý
spolupracuje	•8 •7 •6 •5 •4 •3 •2 •1	nespolupracuje
mírumilovný	•8 •7 •6 •5 •4 •3 •2 •1	agresivní
nudný	•1 •2 •3 •4 •5 •6 •7 •8	zajímavý
konfliktní	•1 •2 •3 •4 •5 •6 •7 •8	bezkonfliktní
sebejistý	•8 •7 •6 •5 •4 •3 •2 •1	váhavý
výkonný	•8 •7 •6 •5 •4 •3 •2 •1	nevýkonný
zasmušilý	•1 •2 •3 •4 •5 •6 •7 •8	veselý
otevřený	•8 •7 •6 •5 •4 •3 •2 •1	ostrážitý

Zdroj: Vlastní zpracování dle BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, 2018

Příloha č. 3

Test č. 2: Test manažerského stylu (GRID)

U každého z následujících tvrzení níže je možné mezi alternativy odpovědí rozdělit vždy 3 body, a to jen a pouze v následujícím poměru:

Dáváte zcela přednost alternativě A před B:	A = 3	B = 0
Dáváte zcela přednost alternativě B před A:	A = 0	B = 3
Dáváte spíše přednost alternativě A před B:	A = 2	B = 1
Dáváte spíše přednost alternativě B před A:	A = 1	B = 2

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A ___ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B ___ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

A ___ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B ___ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

A ___ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

B ___ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

A ___ a toto tvrdě vyžaduje

B ___ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

A ___ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.

B ___ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

A___ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.

B___ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně

A___ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

B___ nedá se s tím mnoho dělat.

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

A___ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.

B___ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

A___ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.

B___ se provádí detailní hlášení.

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

A___ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.

B___ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

11. Vedoucí se může vyhnout potížím

A___ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

B___ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

A___ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.

B___ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

A___ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B___ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A ___ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B ___ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A ___ odložit toto rozhodnutí

B ___ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

A ___ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B ___ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl

A ___ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B ___ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou lépe pracovat

A ___ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

B ___ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

A ___ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B ___ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

A ___ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B ___ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21. Při plánování práce by vedoucí měl

A ___ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

B ___ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22. Vedoucí by měl

A ___ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B ___ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

A ___ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B ___ provést věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měly být stanoveny

A ___ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B ___ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

A ___ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B ___ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

A ___ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.

B ___ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A ___ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B ___ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl

A ___ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B ___ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a

A ___ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B ___ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A___ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B___ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

A___ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B___ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem vedoucí by měl

A___ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B___ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A___ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B___ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by vedoucí měl

A___ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B___ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A___ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B___ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

A___ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B___ mít poslední slovo.

Vyhodnocení testu

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1			B		A	
2				A	B	
3		A	B			
4			A	B		
5	B					A
6				B	A	
7		A				B
8	A		B			
9		B				A
10	A			B		
11					B	A
12		B	A			
13		A			B	
14			B	A		
15		B				A
16	A				B	
17	B	A				
18	B				A	
19			A			B
20	A			B		
21			A		B	
22	B					A
23		A				B
24				A	B	
25		B		A		
26	B			A		
27					B	A
28	B	A				
29			B	A		
30	A		B			
31		A			B	
32				B		A
33		B				A
34		A		B		
35					A	B
36	A		B			
Celkem						

Zdroj: <http://userfiles.nidm.cz/file/Olina/GRID.pdf>; vlastní zpracování, 2018

Příloha č. 4

Test č. 3: Test transformačního a transakčního vedení

Máte před sebou řadu tvrzení. Vaším úkolem je jejich pomocí ohodnotit přístup Vašeho nadřízeného k Vám jako podřízenému.

Každé z tvrzení je možné ohodnotit na škále 1 až 5 dle následujícího klíče.

1. Vůbec ne
2. Zřídka
3. Občas
4. Dosti často
5. Skoro vždycky

1. Dokáže lidi kolem sebe nadchnout úkoly.
2. Lidé mu zcela důvěřují.
3. Vyvolává v lidech pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolu.
4. Věnuje zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí.
5. Vede lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli.
6. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny.
7. Dává jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit.
8. Je pro ostatní vzorem k následování.
9. Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků vůči firmě.
10. Dodává lidem pocit sebedůvěry.
11. Zajímá se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a pomáhá jim v tom.
12. Způsobí, že lidé přemýšlí o problémech novým způsobem, jinak než předtím.
13. Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí.
14. Nekompromisně postihuje nekázeň pracovníků.
15. Lidé se cítí dobře v jeho (její) blízkosti.
16. Všichni ho (ji) respektují.
17. Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti.
18. Ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně.
19. Po poradě s ním (s ní) lidé často pochopí věci, kterým předtím nerozuměli.
20. Ten, kdo ho podporuje, dostává to, co potřebuje.
21. Jeho pracovníci se bojí nesplnit to, co jim uložil.
22. Lidé jsou pyšní na to, že s ním mohou (s ní) pracovat.
23. Lidé věří, že dokáže překonat jakoukoliv překážku.
24. Dovede překonat nejistotu svých podřízených.
25. Na poradě se zajímá o mínění všech pracovníků.
26. Vytváří na pracovišti tvůrčí klima.
27. Dá se s ním vyjednávat o odměně za nadstandardní práci.

28. Nekvalitní pracovník se v jeho kolektivu dlouho neudrží.
29. Povzbuzuje pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky.
30. Má jasnou představu (vizi), kterou přenáší na pracovníky.
31. Dává lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti.
32. Přistupuje k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným.
33. Zpochybňuje to, co lidé berou za samozřejmé.
34. Lidé musejí vědět, co chtějí. On(a) jim ukáže, jak toho dosáhnout.
35. Přísně postihuje nepořádky na pracovišti.
36. Povzbuzuje optimistický postoj pracovníků k budoucnosti.
37. Je pro pracovníky symbolem úspěšnosti.
38. Zdůrazňuje kvality jednotlivců.
39. Snaží se pomáhat lidem, pokud mají problémy.
40. Podněcuje pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu.
41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledá možnosti služebního postupu.
42. Rázně srovná nadměrně sebevědomého pracovníka.

Vyhodnocení testu

Nástroj	Otázka č.						Koeficient	Výsledek
Charisma	1	8	15	22	29	36	0,5	
	2	9	16	23	30	37		
Povzbuzení	3	10	17	24	31	38	1	
Osobní úcta	4	11	18	25	32	39	1	
Intelektuální stimulace	5	12	19	26	33	40	1	
Slíbená odměna	6	13	20	27	34	41	1	
Hrozící postih	7	14	21	28	35	42	1	

Zdroj: Vlastní zpracování dle BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, 2018