

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Bc. Tereza Fučíková

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Fučíková

Podnikání a administrativa

Název práce

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Název anglicky

Analysis of management style in public sector

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza stylu řídicí práce vybraných manažerů Kontaktních pracovišť Úřadu práce ČR v rámci Středočeského kraje. Diplomová práce bude zjišťovat, jak vybraní manažeři řídí své podřízené a bude zjišťovat, jak naplňují poslání veřejného sektoru.

Následně se diplomová práce bude zaměřovat na posouzení příčin zjištěných rozdílů a případně navrhne doporučení ke zlepšení stylu řídicí práce vybraných manažerů veřejné správy.

Metodika

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí, a to části teoretické a části empirické. Základem pro teoretickou část bude literární rešerše. Teoretická část si bude klást za cíl shrnutí dosavadních informací, které se týkají managementu, stylu řídicí práce, efektivity manažerské práce a motivace. Podklady pro teoretickou část budou získány čerpáním z literatury a internetových zdrojů.

Empirická část bude obsahovat analýzu dat, která budou získána metodou dotazníkového šetření a následnou aplikací manažerské mřížky. V závěru bude provedena syntéza získané analýzy, komparace, interpretace, případně navrhnu doporučení pro zefektivnění řídicího stylu.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

management, manažer, řídicí styl, veřejná správa, Úřad práce ČR

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery : kdo jsem já, kdo jste vy?*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.
- ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA, – TICHÁ, I. – HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2007. ISBN 978-80-213-0922-7.
- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- DRUCKER, P. F. – GRUSOVÁ, I. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.
- HRON, J. – MACÁK, T. *Teorie řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.
- ŠULEŘ, O. – BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. *Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-.
- VELČOVSKÝ Václav, *Proč nejde stát řídit jako firmu, Veřejná správa, 2014, ISBN 1213-6581*

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 12. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 11. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.11.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. J. Hronovi, DrSc., dr. h. c. a prof. Ing. I. Tiché, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za jejich cenné rady a trpělivost. Zároveň děkuji Ing. Bělohávkovi, M. Kohoutové, Mgr. Ledvinové a Bc. Davidovi za jejich vstřícný přístup a čas, který věnovali dotazníkovému šetření a rozhovorům, které jsou podkladem pro praktickou část mé diplomové práce.

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Abstrakt

Následující diplomová práce se zabývá analýzou stylu řídicí práce manažerů ve veřejném sektoru.

Práce je rozčleněna do 2 hlavních částí, a to část teoretickou a část empirickou, resp. vlastní práci.

V teoretické části práce jsou popsána témata management, vývoj teorií řízení, management ve veřejné správě, manažer, manažerské role, řízení času, motivace, aplikace managementu do veřejné správy a styly řízení.

V rámci vlastní práce jsou použita východiska z teoretické části ke zpracování analýzy stylu řídicí práce vybraných manažerů veřejné správy. Analýza byla provedena na základě dotazníkového šetření a následných rozhovorů s jednotlivými manažery. Data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření byla následně ověřena a doplněna rozhovory s manažery.

Následně byla, na základě získaných dat, provedena syntéza, okomentován styl řízení, případně navrženo doporučení pro zefektivnění stylu řídicí práce.

Klíčová slova: management, manažer, řídicí styl, veřejná správa, Úřad práce ČR

Analysis of management style in public sector

Abstract

The following thesis is about analysis of the management style of managers in the public sector.

The thesis is divided into two main parts, namely theoretical and empirical part, respectively my own work.

In the theoretical part of the thesis are described topics of management, management theory, management in public administration, manager, managerial roles, time management, motivation, application of management to public administration and management styles.

In my own work I have been using starting point of the theoretical part to analyze the style of the management work of selected public administration managers. The analysis was based on a questionnaire survey and subsequent interviews with individual managers. The data obtained through the questionnaire survey was subsequently verified and supplemented with interviews with managers.

Subsequently, on the basis of the obtained data, synthesis was performed, management style was commented, or suggested recommendations for streamlining the style of the management work.

Keywords: management, manager, management style, public sector, Employment office

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
2.3 Použité metody pro analýzu	13
2.3.1 Manažerská mřížka	14
2.3.2 Test týmových rolí dle Belbina.....	17
2.3.3 Test řešení konfliktů dle Thomase Kilmanna.....	19
2.3.4 Rozhovor s jednotlivými respondenty	20
3 Literární rešerše	22
3.1 Management jako proces.....	22
3.1.1 Funkce managementu	23
3.2 Vývoj teorií řízení	26
3.2.1 Klasický management.....	26
3.2.2 Management „manažerské revoluce“	27
3.2.3 Postmoderní management.....	28
3.3 Management ve veřejné správě.....	28
3.3.1 Pojetí veřejné správy.....	28
3.3.2 Instituce veřejné správy	30
3.3.3 New Public Management.....	31
3.4 Manažer.....	34
3.5 Manažerské role	36
3.5.1 Interpersonální role	36
3.5.2 Informační role	37
3.5.3 Rozhodovací role	37
3.6 Řízení času	38
3.6.1 Techniky řízení času	39
3.7 Motivace.....	41
3.8 Aplikace managementu do veřejné správy	44
3.8.1 Specifika managementu ve veřejné správě.....	45
3.9 Styly řízení	47
3.9.1 Základní styly řízení	47
3.9.2 Styly manažerské práce podle Rensise Likerta.....	48
3.9.3 Rozdělení podle Vrooma a Yettona.....	49
4 Vlastní práce	51
4.1 Charakteristika organizace	51

4.2	Charakteristika zkoumaných souborů	53
4.3	Výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů s respondenty	54
4.3.1	Respondent 1	54
4.3.2	Respondent 2	58
4.3.3	Respondent 3	60
4.3.4	Respondent 4	63
5	Výsledky a doporučení.....	67
5.1	Výsledky a porovnání.....	67
5.2	Zhodnocení a doporučení	68
6	Závěr.....	72
7	Seznam použitých zdrojů.....	73
8	Přílohy	76

Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerská mřížka.....	14
Obrázek 2: Metoda SMART	24
Obrázek 3: Dělení státní správy	29
Obrázek 4: Instituce veřejné správy	31
Obrázek 5: Vlastnosti ideálního manažera.....	35
Obrázek 6: Manažerské role dle Mintzberga	36
Obrázek 7: Eisenhowerův princip.....	40
Obrázek 8: Maslowova pyramida potřeb	43
Obrázek 9: Organizační struktura Úřadu práce ČR - Generální ředitelství	52

Seznam tabulek

Tabulka 1: Otázky pro první úsek rozhovorů	21
Tabulka 2: Odlišnosti veřejného sektoru a soukromého sektoru	44
Tabulka 3: Charakteristika respondentů	54
Tabulka 4: Výsledné hodnoty manažerské mřížky Respondenta 1	54
Tabulka 5: Výsledné hodnoty testu týmových rolí dle Belbina.....	55
Tabulka 6: Výsledné hodnoty testu řešení konfliktů dle Kilmanna.....	56
Tabulka 7: Výsledné hodnoty manažerské mřížky Respondenta 2	58
Tabulka 8: Výsledné hodnoty testu týmových rolí dle Belbina.....	59
Tabulka 9: Výsledné hodnoty testu řešení konfliktů dle Kilmanna.....	59
Tabulka 10: Výsledné hodnoty z manažerské mřížky Respondenta 3.....	61
Tabulka 11: Výsledné hodnoty testu týmových rolí dle Belbina.....	61
Tabulka 12: Výsledné hodnoty testu řešení konfliktů dle Kilmanna.....	62
Tabulka 13: Výsledné hodnoty z manažerské mřížky Respondenta 4.....	64
Tabulka 14: Výsledné hodnoty testu týmových rolí dle Belbina.....	64
Tabulka 15: Výsledné hodnoty testu řešení konfliktů dle Kilmanna.....	65
Tabulka 16: Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	68

Seznam použitých zkratek

Soupis a definování zkratek (vyskytuje-li se jich v textu velké množství)

1 Úvod

V současné době se management dostává do situace, kdy už se pod tímto pojmem neskrývá pouze rozdělení úkolů podřízeným a následná kontrola plnění. Tento trend neplatí pouze pro soukromý sektor, ale i pro sektor veřejný. Soukromý sektor si uvědomuje potřebu kvalitních manažerů, ale uvědomuje si potřebu kvalitních manažerů i veřejný sektor? Ve veřejném sektoru by měl být důraz na kvalitní manažery o to větší, jelikož veřejná služba je především služba veřejnosti, resp. občanům České republiky. Manažer je v každodenním kontaktu s podřízenými, ovlivňuje jejich chování i kvalitu poskytovaných služeb občanům, což je ve veřejné správě zásadní. Výkonné pracovníky nelze pouze úkolovat, ale je nutné jim vytvářet slušné, a v rámci možností, příjemné prostředí, jelikož jen pozitivně motivovaný pracovník je ochoten pracovat ve prospěch organizace a jsou to právě výkonní pracovníci, kteří zastupují veřejnou správu v očích občanů.

Management se neustále vyvíjí, což mění i přístup veřejné správy k managementu. Management už není jen řízení a následná kontrola, ale roste váha komunikace, motivace a lidských vztahů.

Diplomová práce je členěna do 2 částí, teoretickou a empirickou, resp. vlastní práci. Teoretická část je členěna do 9 podkapitol, které shrnují teoretická východiska pro vlastní práci. V těchto 9 podkapitolách jsou shromážděny informace o managementu, jeho funkcích i vývoji teorií řízení. Nesmí chybět zaměření managementu do oblasti veřejné správy. Krátká podkapitola je věnována také pojmu manažer a manažerským rolím, řízení času a jeho technikám a motivaci. Nelze opomenout aplikaci managementu do veřejné správy a stylů řízení. Tato východiska byla využita pro zpracování analýzy a následnou syntézu ohledně stylu řídicí práce manažerů ve veřejné správě.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza stylu řídicí práce vybraných manažerů Kontaktních pracovišť Úřadu práce ČR v rámci Středočeského kraje. Diplomová práce bude zjišťovat, jak vybraní manažeři řídí své podřízené a bude zjišťovat, jak naplňují poslání veřejného sektoru.

Následně se diplomová práce bude zaměřovat na posouzení příčin zjištěných rozdílů a případně navrhne doporučení ke zlepšení stylu řídicí práce vybraných manažerů veřejné správy.

2.2 Metodika

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí, a to části teoretické a části empirické. Základem pro teoretickou část bude literární rešerše. Teoretická část si bude klást za cíl shrnutí dosavadních informací, které se týkají managementu, stylu řídicí práce, efektivity manažerské práce a motivace. Podklady pro teoretickou část budou získány čerpáním z literatury a internetových zdrojů. Empirická část bude obsahovat analýzu dat, které budou získány metodou dotazníkového šetření a následnou aplikací manažerské mřížky - Teorie Grid, která se opírá o osobní kvality a způsob chování manažerů. Dotazníkové šetření bude provedeno u vybraných manažerů i jejich podřízených, což nám umožní zhodnocení, jak manažer vnímá svůj řídicí styl on sám a jak působí na podřízené. V závěru bude provedena syntéza získané analýzy, komparace, interpretace, případně navrhnu doporučení pro zefektivnění řídicího stylu.

2.3 Použité metody pro analýzu

Pro analýzu stylu řídicí práce jednotlivých manažerů ve veřejné správě bylo použito dotazníkové šetření, a to konkrétně: Manažerská mřížka (GRID), Test týmových rolí dle Belbina, Individuální řešení konfliktů dle Tomase Kilmanna. Dále byly využity informace z rozhovorů s jednotlivými respondenty, které dokreslují styl jejich řídicí práce.

2.3.1 Manažerská mřížka

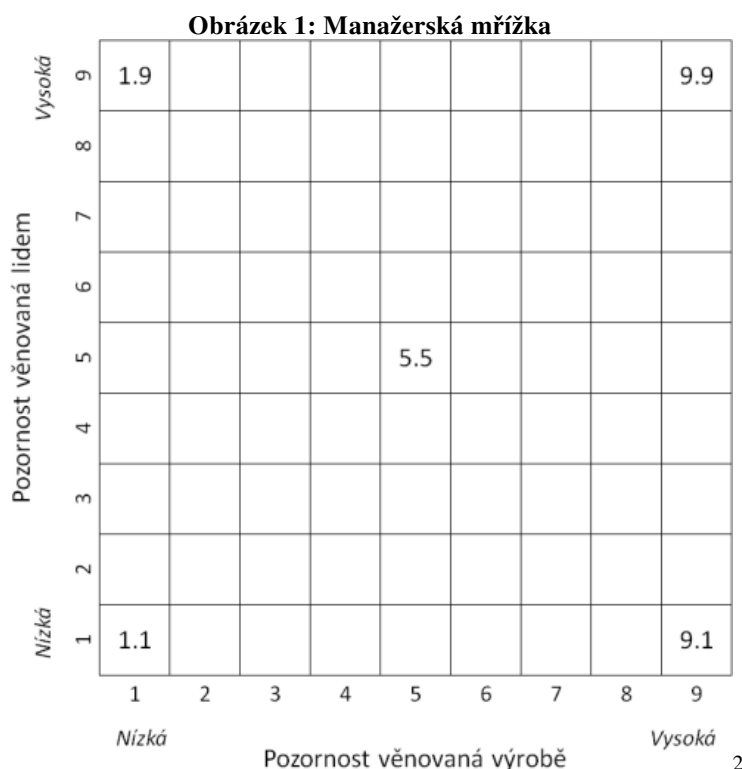
Manažerská mřížka je výzkumná metoda pro hodnocení stylu řízení. Poprvé se metoda začala používat v 60. letech 20. století. Jejími autory jsou Robert Blake a Jane Mouton.

Jedná se o nejpoužívanější metodu výzkumu manažerského chování, která navazuje na studie z Ohio State University of Michigan.

Model manažerské mřížky se snaží pokrýt budování pracovního nasazení, důvěru, osobní hodnotu zaměstnanců, podávání efektivních výkonů a dobré sociální vztahy. Každý ze zkoumaných subjektů má svůj dominantní styl, který je spojen s jeho základními hodnotami a temperamentem, avšak nastávají i situace, kdy namísto dominantního stylu je využíván spíše styl záložní.¹

Mřížka se skládá z 2 dimenzí:

- a) Zaměření na výsledky
- b) Zaměření na lidi



¹ Zdroj: NORTHOUSE, Peter Guy. *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, c2010. ISBN 9781412974882.

² Zdroj: Manažerská mřížka (Managerial Grid) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 29.10.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

Podle výsledků testu je respondent zařazen k jednomu z následujících stylů:

- Styl 9,1 – Manažer stylu 9,1 je vysoce zaměřen na výsledky a málo na lidi. Lidé jsou pro manažery typu 9,1 pouze nástroje pro splnění cílů, tzn. generátorem výsledků. Manažer je odhodlaný, soustředěný, sebevědomý a ambiciózní, má výborné znalosti a také vzdělání. Domnívá se, že zaměření na lidi i výsledky se vzájemně vylučuje, jelikož se domnívá, že pokud projeví zájem o lidi, snižuje jejich schopnost dosahovat výsledků. Podřízení často nedokáží následovat rychlé tempo manažera tohoto typu. Manažer nebere v úvahu jaký je dopad jeho rozhodnutí na ostatní, myslí, že jeho názor je vždy správný, a proto také očekává, že jeho rozhodnutí bude přijato jako konečné a neměnné. Toto chování má za následek potlačení angažovanosti podřízených. Manažer typu 9,1 se velmi obává neúspěchu a bezmoci.³

Styl řízení typu 9,1 vyvolává 3 možnosti návrhů řešení:

- 1) Jen já znám řešení a vím, co je nejlepší.
- 2) Jiný názor může ohrozit mou pozici.
- 3) Jen já zvládnou vyvinout potřebnou iniciativu.

Hodnocení v rámci tohoto stylu bývá velmi jednostranné. Manažer se snaží objevit každou, i drobnou, chybu, jelikož se domnívá, že to povede k větší výkonnosti.

Dle Czech Grid Group⁴ se tento typ stylu řízení hodí pro profese v oblasti policie, hasičů a krizového managementu, jelikož vyznavači tohoto stylu se umí výborně orientovat v krizových situacích, avšak v oblasti jejich podřízených hrozí značná fluktuace.

- Styl 1,9 – je pravým opakem předchozího stylu. Manažer je typický značnou orientací na lidi a malou orientací na výsledky. Vždy reaguje na pocity podřízených a při plánování a rozhodování uvažuje, zda se jeho rozhodování někoho nedotkne, což brání efektivnímu dosažení cílů.⁵

Manažer typu 1,9 se vždy snaží předejít konfliktům, a to i v případě, že podřízený nesplní úkol. Za svůj úkol nepovažuje vyřešení problému, ale navození příjemné

³ Zdroj: CARLSON, Bruce a Rachel K MCKEE. *Nástroj ke změně*. Praha: Nadace Comenius, 2000. Komunikace (Nadace Comenius). ISBN 80-902424-2-1.

⁴ Sdružení, které se věnuje rozvoji firem z nejrůznějších oblastí podnikání za účelem zvýšení výkonnosti a života schopnosti firem.

⁵ EGNER, T. *Behavioral Leadership: The Managerial Grid*. 1st ed. 2009. ISBN 978-3-640-43797-9. s. 13

atmosféry bez napětí, jelikož se domnívá, že tato strategie povede k dosahování vyšších výkonů. Pokud se objeví nedostatky, vždy se snaží vidět pozitivní stranu situace. Velmi se obává, že dojde k rozpadu kolektivu a podřízení odejdou, pokud by něco takové situaci nasvědčovalo, bere veškerou vinu, za cokoliv, na sebe.

Dle Czech Grid Group se manažeři typu 1,9 objevují především v ženských kolektivech.

- Styl 5,5 – tento styl řízení lze zakreslit přímo uprostřed manažerské mřížky a lze ho nazvat stylem kompromisním.

Manažer typu 5,5 vyznává stanovisko „všeho moc škodí“, v jeho stylu řízení dosahuje orientace na výsledek a orientace na lidi průměrných hodnot. Konflikty a sporné situace má tendenci řešit kompromisem a dohodou s podřízenými, a tím se orientace na výsledky a orientace na lidi dostává do rovnováhy. Pro dosahování cílů používá osvědčené metody bez zbytečného rizika. Tento manažer bývá velmi dobře informován a také je oblíbený. Nezajímá se o nejlepší manažerské řešení, ale o názor většiny, a to i na úkor vlastního názoru. Dle Czech Grid Group se tento typ manažerů objevuje u 90% pracovníků, a to především v korporátních firmách.

- Styl 1,1 – tento styl řízení má v manažerské mřížce své místo v levém dolním rohu. Osoba, která využívá tento styl je téměř „neviditelnou“. Pokud je to možné, manažer se snaží nebýt do ničeho zapojen a působit nezávisle či neutrálně. Málokdy projeví snahu o vyšší výkony, chce podávat výkony standardní a je závislý na pokynech. Vyhledává práci, kde může pracovat v izolaci. Tento styl se hodí pro strukturovaná pracoviště, může se také projevit u přepracovaných jedinců. Manažer typu 1,1 o problém nejeví zájem, zastává názor, že pokud problém nezavinil, nebude ho ani řešit, což můžeme označit jako pasivní postoj řešení problémů či konfliktů. Vzhledem k tomuto postoji nemůže dojít k efektivnímu pracovnímu výkonu. Manažer se vzhledem k výše uvedenému často stává terčem kritiky, snaží se přežít a nevyčínat. Dle Czech Grid Group se typ 1,1 objevuje napříč pozicemi, a to především u jedinců, kteří trpí „syndromem vyhoření“⁶ a u těch, kteří se cítí nedoceněni a u administrativních pozic, které podléhají silnému vedoucímu.

⁶ Jde o psychický stav vyčerpanosti, kdy člověk ztrácí profesionální nebo osobní zájem nebo nadšení při výkonu práce.

- Styl 1,9 + 9,1 (styl paternalistický) – tento styl řízení je často označován jako 9+9. V tomto stylu je řízení přirovnáváno ke vztahu rodič – dítě. Pochvala přichází od 1,9 a pokárání od 9,1. Tento manažer pevně vytyčí cíle, odměňuje i trestá. Tento styl řízení je nejvíce rozšířený mezi manažery úspěšných společností. Manažer je odhodlán dosáhnout cílů, ale zároveň mu podřízení nejsou lhostejní. Podřízení nejsou vystaveni jen kontrole a restrikcím, ale dočkají se i poděkování za odvedenou práci. Manažeri typu 9+9 nepracují v zaběhlé rutině, ale snaží se přijít s inovativními nápady, jednají velmi energicky. V rámci paternalistického stylu řízení se konflikty řeší pomocí autority – tresty i odměny. Dle Czech Grid Group se manažeri tohoto typu objevují nejčastěji u zkušených manažerů, kteří v praxi využívají soft skills. Tým pod vedení tohoto manažera může mít velmi dlouhou životnost.
- Styl oportunistický – manažer, který vyznává tento styl řízení, využívá libovolný styl v rámci manažerské mřížky, ale vždy podle jeho potřeby, kdy potřebu udává otázka: „co z toho budu mít?“. Vždy si vybírá styl, který mu přinese největší profit. Tento styl je z krátkodobého hlediska téměř nerozpoznatelný.
- Styl 9,9 – tento styl řízení je graficky zobrazen v pravém horním rohu manažerské mřížky. Manažer praktikující styl 9,9 se vyznačuje jak vysokým zaměřením na výsledek, tak i vysokou orientací na lidi a je označován jako týmový vedoucí. Týmový vedoucí resp. manažer má vysoce racionální uvažování a i přes silné zaměřením na výsledek nesnižuje význam podřízených, je velmi objektivní a vše řeší otevřeně. V případě nesplnění cílů si nejprve zjistí veškeré okolnosti, situaci s podřízenými prodiskutuje a domluví se na dalším postupu. Pokud je to třeba, nevyhýbá se sporům. V opodstatněných případech nemá problém s přiznáním chyby a konstruktivní kritikou, naopak ji považuje za jeden z nástrojů, který může napomoci větší efektivitě. Konflikty chápe jako nevyhnutelné a vyřešený konflikt chápe jako krok kupředu.

2.3.2 Test týmových rolí dle Belbina

Test týmových rolí dle Belbina (Belbin Team Roles) umožňuje diagnostikovat týmy, ale i jednotlivce v oblasti silných stránek a přípustitelných slabín.

Autorem je Dr. Meredith Belbin. V 70. letech 20. století zahájil výzkum na Henley Business School v oblasti týmové práce. Na základě tohoto výzkumu bylo definováno 9 týmových rolí, které tvoří základ efektivního týmu. Dle Dr. Belbina je týmová role „tendence chovat se, přispívat a vzájemně reagovat na druhé lidi konkrétním způsobem“.⁷

Inovátor

- Silné stránky – dominantní, brilantní nápady. Tvůrčí a nápaditý. Originální řešení situací. Zvládá řešit obtížné úkoly.
- Připustitelné slabé stránky – ignoruje podružnosti. Hrozí, že bude věnovat příliš času svým nápadům namísto řešení týmových úkolů a důrazu na efektivní komunikaci.

Vyhledávač zdrojů

- Silné stránky – dominantní a otevřený. Je nadšený a komunikativní extrovert. Nedovolí týmu ztratit kontakt s okolním světem.
- Připustitelné slabé stránky – má potřebu být pod tlakem. Nadměrný optimismus, po opadnutí počátečního nadšení může dojít ke ztrátě zájmu.

Koordinátor

- Silné stránky – stanoví program a upřesňuje cíle týmu. Dává lidem dohromady. Zvládá sám sebe a je vstřícný. Jeho komunikace je jasná. Stanoví kritéria, ale nedominuje.
- Připustitelné slabé stránky – pouze málo vlastních originálních nápadů.

Formovač

- Silné stránky – dominantní, otevřený a impulzivní. Rychle reaguje na výzvy. Sjednocuje myšlenky a vytváří vzory. Dává věci do pohybu.
- Připustitelné slabé stránky – nedostatečně naslouchá. Jeho elán může některé lidi popuzovat.

Analytik

- Silné stránky – provádí důkladné analýzy. Pocity mu nezastiňují úsudek. Shromažďuje, interpretuje a vyhodnocuje velký objem dat.
- Připustitelné slabé stránky – přílišná soutěživost.

⁷ Zdroj: Týmové role Belbin. *INTERQUALITY, spol. s r.o.* [online]. Dostupné z: <http://www.interquality.cz/PROJEKTYAPORADENSTV%C3%8D/Diagnostick%C3%A9n%C3%A1stroje/T%C3%BDmov%C3%A9roleBelbin/tabid/939/Default.aspx>

Stmelovač

- Silné stránky – otevřený, nedominantní. Citlivý na potřeby a obavy ostatních. Populární v rámci týmu. Naslouchá, komunikuje a povzbuzuje. Vyvažuje konflikty v týmu.
- Připustitelné slabé stránky – v případě krize není schopen rozhodnout. Nedokáže jasně vést ostatní.

Realizátor

- Silné stránky – mění myšlenky na vyřešené úkoly. Pracovitý, má sebekázeň. Identifikuje, co je uskutečnitelné.
- Připustitelné slabé stránky – nemá rád složité teorie a radikální myšlenky. Přespříliš soutěživý. Nedostatečná flexibilita.

Dotahovač

- Silné stránky – zabývá se nápadem od začátku do konce. Zaměřen na detail. Do práce vnáší pořádek a strukturu.
- Připustitelné slabé stránky – musí zkontrolovat všechny detaily, a to osobně. Netrpělivý a netolerantní k laxním jedincům. Má tendence zabřednout do detailů.

Specialista

- Silné stránky – profesionální, odhodlaný a aktivní. Vyžaduje podporu od kolegů, které považuje za profesionály. Rozhoduje na základě znalostí. Své znalosti poskytuje ostatním.
- Připustitelné slabé stránky – neumí se oddělit od funkční role. Přispívá pouze ve vymezené oblasti.

2.3.3 Test řešení konfliktů dle Thomase Kilmanna

Konflikt⁸ lze chápat jako proces, kdy strany prožívají nějaký rozpor ve svých potřebách či zájmech.

Test řešení konfliktů dle Thomase Kilmanna prostřednictvím odpovědí na otázky vyhodnocuje, jaký typ řešení konfliktu respondent preferuje.

Existuje 5 základních řešení konfliktu:

⁸ Pochází z latinského slova confictus = srážka.

Konkurence

Toto řešení je využitelné, pokud je nezbytné rychlé řešení. Při důležitých problémech, kde je potřeba aplikovat „nepopulární“ opatření (např. snižování nákladů,...)

Kooperace

Řešení tohoto typu se využívá v případě, že je třeba najít společné řešení, např. pokud jsou zájmy obou stran důležité. Dále pro případ, kdy si dotyčný chce ověřit své myšlenky či pochopit názory ostatních.

Kompromis

Toto řešení je považováno za žádoucí, pokud jsou dané cíle důležité, ale nestojí za možný spor, který by mohl vyplynout z jiných řešení. Dále také v případě, že oponenti jsou stejně silní a pevní ve svých názorech. Takto se dají řešit i problémy dočasného charakteru.

Přizpůsobení

Řešení využitelné v případě, že si účastník konfliktu uvědomí, že nemá pravdu či pro budování společenského kreditu pro pozdější čas. Toto řešení také může pomoci rozvoji podřízených, neboť jim umožní experimentovat a poučit se z vlastních chyb.

Vyhýbání

Řešit konflikt tímto způsobem se může zdát nešťastné, ale toto řešení může být žádoucí např. v případě triviálních problémů přechodné důležitosti, pokud existují problémy důležitější. Také pokud je třeba získat čas pro zjištění nových informací. Dále je třeba zjistit, zda jiní nevyřeší problém efektivněji.

2.3.4 Rozhovor s jednotlivými respondenty

Rozhovory s jednotlivými respondenty jsou členěny do 2 úseků. V rámci prvního úseku jsou otázky pro všechny respondenty stejné a zabývají se chápáním veřejné správy, motivací, stylem řízení atd.

Tabulka 1: Otázky pro první úsek rozhovorů

1	Jak vnímáte veřejnou službu?
2	Jaký máte dle svého názoru styl řízení?
3	Jaká je Vaše motivace k práci?
4	Jaký je hlavní / nejobtížnější úkol manažera ve veřejné správě?
5	Co si myslíte, že si o Vás zřejmě říkají podřízení?
6	Jak motivujete své podřízené?
7	Jaké jsou vaše silné a slabé stránky (z manažerského hlediska)?
8	Jaký je hlavní úkol ředitele kontaktního pracoviště?

V druhém úseku rozhovoru jsou otázky pro každého respondenta jiné. Pro jednotlivé respondenty byl soubor otázek sestaven na základě výsledků testů.

3 Literární rešerše

3.1 Management jako proces

Management lze pojmenovat jako vědní obor, jež využívá matematiku, statistiku, sociologii a psychologii. Management lze však také chápat jako proces systematického plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontroly a koordinace za účelem dosažení stanovených cílů. Management je systematický proces, který používáme všichni téměř každý den, avšak pro účely tohoto textu se budeme orientovat na skupinu vedoucích pracovníků.⁹

Jednotlivé výše uvedené aktivity (plánování, vedení lidí a kontrolování) mohou být manažery upřednostněny podle jejich schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace. Přes to všechno jsou manažerské aktivity nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.

Pracovníky, kteří vykonávají procesy v rámci managementu, nazýváme manažery. Manažeři vykonávají svou činnost na různých úrovních, z tohoto hlediska lze členit management takto:

- a) Vrcholový management
- b) Střední management
- c) Nižší management

Management na každé z výše uvedených úrovní lze dále rozkládat na systematické plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrolu tzv. manažerské funkce (funkce managementu), které jsou typické pro vedoucí pracovníky.¹⁰

Management je, vzhledem ke své obecnosti, složitou disciplínou. Je možné ho aplikovat na nejrůznější instituce, a to na všechny stupně organizační struktury.¹¹

⁹ Zdroj: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-06-20].

¹⁰ HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0.

¹¹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 13

3.1.1 Funkce managementu

Management je systém řízení, který obsahuje 2 podsystémy, a to organizační strukturu a proces řízení.

Organizační struktura představuje základní kámen, ve kterém probíhá proces řízení. Proces řízení je uskutečňován řídicími funkcemi. Řídící funkce dále dělíme na základní funkce řízení, funkce průběžné a funkce zabezpečovací.

Základní funkce řízení:

- Plánování
- Organizování
- Operativní řízení
- Kontrola

Průběžné funkce

- Rozhodování
- Koordinování
- Regulování
- Vedení lidí a motivace
- Komunikování

Zabezpečovací funkce

- Informační zabezpečení
- Personální zabezpečení
- Zabezpečení prostředky

Plánování

Plánování je možné chápat jako proces, kdy manažer formuluje cíle, vhodné způsoby, jak jich dosáhnout definování očekávaných výsledků. Jedná se o cílově orientovaný, rozhodovací proces, který vychází z cílů organizace.

Plánování bývá označováno jako výchozí činnost pro další základní manažerské funkce (organizování, vedení a kontrolu), jedná se o významnou součást řízení.

Plánování je nejdůležitějším nástrojem pro dosažení cílů, na kvalitním plánování závisí budoucí prosperita organizace.¹² Dobré plánování snižuje riziko z nejisté budoucnosti.

Dle organizační úrovně a rovněž řešených problémů rozlišujeme plány strategické a operativní nebo krátkodobé a dlouhodobé.

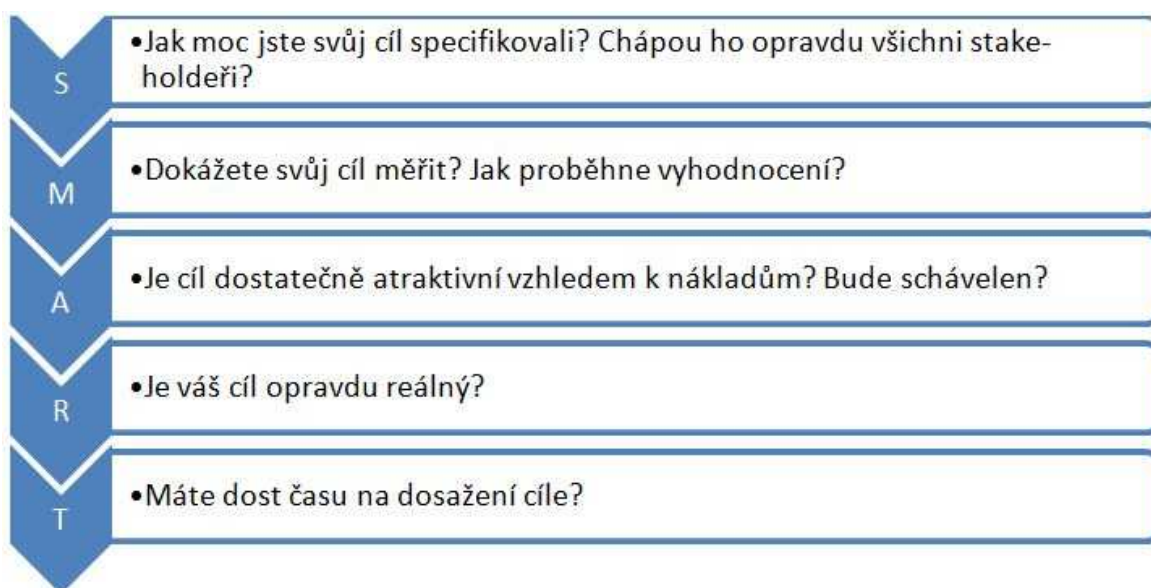
Do plánování by se měli zapojit všichni manažeři na všech úrovních řízení.

Metoda SMART

Jedná se o analytickou techniku pro plánování (navrhování) specifických cílů. Název je složený z počátečních písmen slov, které jsou podstatou této metody. Každý cíl, který je navrhován, by tedy měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný.¹³

Každý cíl, který manažer klade ať už sobě nebo podřízeným, by měl být podroben testu metody SMART ve smyslu následujícího vysvětlujícího obrázku.

Obrázek 2: Metoda SMART



Zdroj: Definujte cíl a pochopte způsob jeho dosažení | Internetová agentura SOVA NET. *Internetová agentura SOVA NET* [online]. Dostupné z: <https://www.sovanet.cz/definuj-cil-pochop-zpusob-dosazeni/>

¹² Zdroj: KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

¹³ Zdroj: SMART - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 28.06.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

Organizování

Organizování lze označit jako činnost, na jejímž základě je určována činnost jiných lidí za účelem dosažení cílů organizace.

Smyslem organizování je vytvoření efektivní spolupráce uvnitř organizace i mimo ni.

Organizování lze chápat z formálního hlediska a hlediska manažerského.

Z formálního hlediska organizování zahrnuje:

- Identifikaci a klasifikaci požadovaných činností.
- Seskupení činností pro dosažení cílů.
- Přirazení konkrétního člověka k určité činnosti.
- Zabezpečuje koordinaci.

Z manažerského hlediska zahrnuje organizování tyto manažerské funkce:

- Specializaci
- Koordinaci
- Vytváření útvarů
- Rozpětí řízení
- Dělbou kompetencí

Vedení lidí

Vedení lidí je proces ovlivňování pracovníků tak, aby dosahovali žádoucích cílů. Lze použít i definici, že se jedná o usměrňování, stimulování a motivaci pracovníků k plnění cílů kvalitním způsobem.

Vedení lidí je základní náplní práce manažera, každý z manažerů musí mít schopnost vést lidi.

Cílem vedení lidí je zajištění splnění úkolů, dosažení pracovní kázně, disciplíny a odpovědnosti. Základní složkou manažerovy práce je motivace pracovníků. Vedení lidí jako takové je velmi rozsáhlým a komplikovaným procesem. Zjednodušeně lze tento proces shrnout jako: ukládání úkolů, sledování a hodnocení jejich plnění, vytváření předpokladů pro výkon práce a motivace pracovníků.

Kontrola

Kontrola je základní činností každého manažera. Pod tímto pojmem si lze představit zpětnou vazbu v rámci celého systému řízení, a to prostřednictvím sledování a kritického hodnocení jevů, chování a procesů v rámci organizace.

Kontrola umožňuje korigovat:

- Strategii
- Plány
- Výkonnost
- Efektivní využívání zdrojů
- Řízení kvality atd.

Účelem je především směřování organizace žádoucím směrem a zároveň předcházení nežádoucím rizikům.

3.2 Vývoj teorií řízení

Potřeba řízení sahá až do období prvních známek lidské civilizace. Je spojena se začátkem dělby práce. V historii je mnoho případů, které vyžadovaly nejen odborné vědomosti, ale také řídicí dovednosti.¹⁴ Moderní management se začal rozvíjet na počátku 20. století.

Poznatky jsou čerpány jak z manažerské praxe, tak z teoretických disciplín, ale opomenout nelze ani sociologii, ekonomii a další společenské vědy, za stěžejní považují především psychologii.

Současné literární zdroje rozlišují 3 etapy vývoje managementu, které obsahují jednotlivé myšlenkové proudy.

3.2.1 Klasický management

Na počátku 20. století se ustanovují první systematické teorie, a to na základě potřeby kvalifikovaného řízení stále se rozrůstajících a složitějších podniků. Tyto teorie jsou označovány jako klasické školy:

¹⁴ Zdroj: [online]. Copyright © [cit. 01.10.2018]. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf

- Škola vědeckého řízení – zakladatelem byl F. W. Taylor¹⁵. K řízení přistupuje technokratickým způsobem.¹⁶
- Škola lidských vztahů – protagonistou byl E. Mayo¹⁷, tato teorie se zaměřovala na lidskou stránku řízení. E. Mayo prosazoval teorii, že zlepšení pracovních podmínek vede ke zvýšení produktivity práce, avšak když se vrátí zpět horší podmínky, produktivita zůstává nadále stejná. Zaměstnavatel byl se měl ke svým podřízeným chovat ve smyslu paternality.¹⁸
- Škola správního řízení – teorii reprezentuje H. Fayol¹⁹, orientuje se na principy řízení podniku jako celku.
- Škola byrokratického řízení – představitelem byl M. Weber²⁰, teorie zaměřená na vytvoření formálních pravidel pro řízení.

3.2.2 Management „manažerské revoluce“

Na konci 20. století dochází k oddělování funkce vlastnění a řízení. Došlo k tomu především proto, že po odeznění velké hospodářské krize, ve vyspělých zemích, se začal prosazovat trend vytváření velkých korporací a vlastnictvím, které bylo rozptýleno mezi větší počet akcionářů.

Tato změna je označována jako „manažerská revoluce“, jelikož se řízení dostalo k profesionálním manažerům. Na profesionální manažery byly kladeny velké nároky, což bylo motorem pro rozvoj teorie řízení a další myšlenkové proudy:

- Procesní přístupy – navazují na školu správního řízení.
- Psychologicko-sociální přístupy – navazují na školu lidských vztahů.
- Systémové přístupy – staví na teorii systémů a kybernetice.

¹⁵ Frederick Winslow Taylor se věnoval především organizaci práce a přišel se zásadními doporučeními ohledně její optimalizace, normalizace a ergonomie. Rozebíral práci v časových snímcích a zkoumal každý pohyb při vykonávání určité činnosti. Následně podle výsledků nejlepších pracovníků normoval správný způsob provedení dané činnosti a optimalizoval i podobu pracovního náčiní (například velikost lopaty).

¹⁶ Technokratický přístup zastává technické, organizační a administrativní řešení problému

¹⁷ George Elton Mayo (1880 – 1949) – americko-australský psycholog a sociolog. Je pokládán na zakladatele teorie Human relations (lidských vztahů).

¹⁸ Zdroj: Elton Mayo – Wikipedie. [online]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

¹⁹ Henri Fayol (29. července 1841 Konstantinopol – 19. listopadu 1925 Paříž) byl francouzský neoklasický ekonom a teoretik, jehož teorie organizace pracovníků měly velký vliv na začátek 20. století.

²⁰ Max Weber (21. dubna 1864 – 14. června 1920) byl německý sociolog a ekonom. Bývá řazen mezi tzv. otce zakladatele sociologie. Jeho sociologické úvahy se věnují např. náboženství, moci či byrokracii.

- Kvantitativní přístupy – staví na aplikované matematice
- Empirické přístupy – vychází z obecné řídicí praxe.

3.2.3 Postmoderní management

Postmoderní management je datován do poloviny 70. let. V tomto období nastává doba zásadních zlomových událostí, které spadají nejen do ekonomické oblasti, ale i do oblasti společenských aktivit.

Dílní vývojové procesy byly často rozporuplné, a tak docházelo k chaosu.

Dalším klíčovým jevem byla globalizace. Na základě globalizace docházelo ke globální spolupráci, ale i konkurenci. Byl iniciován trend rozšíření dělby práce a využití komparativních výhod.

Mezi představitele tohoto období patří P. F. Drucker²¹, T. J. Peters, R. H. Waterman, atd.

Jak se management rozvíjel, objevovali se poznatky, že management má uplatnění i mimo oblast vzniku. Základní manažerské principy, metody a přístupy nejsou vázány jen na podniky, resp. soukromý sektor, ale že se dají aplikovat obecně. V současné době je již běžně management aplikován i do nepodnikatelských subjektů. Tato diplomová práce se zabývá konkrétně veřejnou správou.

3.3 Management ve veřejné správě

3.3.1 Pojetí veřejné správy

Pojem správa jako takový lze popsat jako lidskou či společenskou činnost, která je prováděná za určitým účelem a pro dosažení určitého cíle. Tato činnost je různorodá a zahrnuje mnoho odvětví (např. zemědělství, práci a sociální věci,..).

„Veřejná správa je správní činnost související s poskytováním veřejných služeb, řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a zajišťováním záležitostí ve veřejném

²¹ Peter Ferdinand Drucker (19. listopadu 1909 - 11. listopadu 2005) byl americký teoretik a filosof managementu, ekonom a autor související literatury. Platí za zakladatele moderního managementu.

zájmu. Kromě této správní činnosti (např. vydávání správních aktů) bývají za veřejnou správu označovány též správní orgány, které ji vykonávají, tedy především úřady. V centralistickém pojetí státu byl nositelem veřejné správy pouze stát. V současné době je však veřejná správa rozdělena na státní správu a samosprávu.²²

Obrázek 3: Dělení státní správy



5

Zdroj: vlastní zpracování.

Státní správa je veřejná správa uskutečňovaná státem. Svým charakterem představuje výkonnou moc. Právní rámec státní správy tvoří Ústava ČR²³ a Listina základních práv a svobod²⁴. Stát vykonává státní správu prostřednictvím státních orgánů: vlády²⁵, ministerstvem, územních správních úřadů a veřejných sborů.

Veřejnou správou se rozumí správa:

- Území – státu, kraje, obce
- Věcí -vlastnickým právem veřejnosti

²² Zdroj: Veřejná správa – Wikipedie. [online]. Dostupné z:

https://cs.wikipedia.org/wiki/Ve%C5%99ejn%C3%A1_spr%C3%A1va

²³ Ústava byla přijata jako ústavní zákon Českou národní radou dne 16.12.1992. Publikována ve Sbírce zákonů pod č. 1/1993 Sb.

²⁴ Součást ústavního pořádku České republiky.

²⁵ Vláda představuje vrcholný orgán výkonné moci.

- Záležitostí – veřejné záležitosti a služby
- Financí - státní a veřejný rozpočet
- Objektů – veřejných zařízení a přírodních zdrojů

Funkce veřejné správy

- Mocenská – veřejná správa aplikuje svou moc prostřednictvím právního řádu a státního zřízení.
- Ochranná – veřejná správa má za povinnost zajistit bezpečnost státu.
- Organizační – veřejná správa organizuje záležitosti státu, institucí a občanů.
- Regulační – veřejná správa prosazuje systém, který je založen na politickém pluralismu, solidaritě a toleranci.
- Služba veřejnosti – touto funkcí je myšleno, že veškeré procesy, které veřejná správa vykonává, jsou konány ve veřejném zájmu.²⁶

Na veřejnou správu lze nahlížet ze dvou hledisek. Z hlediska funkčního a hlediska materiálního.

Z materiálního hlediska lze veřejnou správu chápat jako soubor činností, které veřejná správa vykonává ve veřejném zájmu na všech úrovních. Fungování těchto činností je financováno z veřejného rozpočtu.

Z funkčního hlediska se jedná o činnosti organizačních jednotek a představitelů, kteří hájí veřejné zájmy. V rámci funkčního hlediska je moc veřejné správy dělena mezi moc výkonnou, zákonodárnou a soudní.²⁷

3.3.2 Instituce veřejné správy

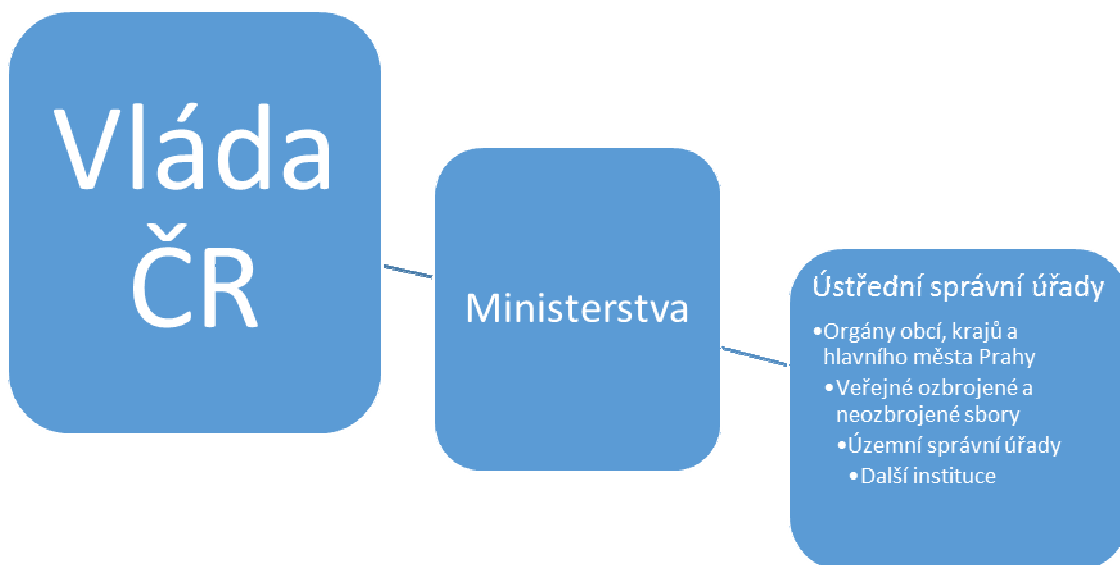
V řízení veřejného sektoru zaujímá rozhodující úlohu ústřední státní správa. Naplňuje koncepci prostřednictvím legislativy, koordinační a kontrolní činnosti.

²⁶ Zdroj: Veřejná správa – Wikipedie. [online]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Ve%C5%99ejn%C3%A1_spr%C3%A1va

²⁷ Zdroj: GONGOL.T., SCISKALOVÁ, M., Základy správního práva a veřejné správy., s. 11

V tomto procesu představuje nejdůležitější orgán celé soustavy vláda České republiky. Kvalitní a efektivní fungování systému státní správy nezávisí jen na činnosti vlády, ale také na činnosti jednotlivých ministerstev a územních správních úřadu.

Obrázek 4: Instituce veřejné správy



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 New Public Management

Pojem New Public Management představuje čistě teoretický model řízení organizací ve veřejné správě, lze volně přeložit jako „nové řízení organizací veřejné správy“. Tento model byl koncipován v 90. letech 20. století.²⁸

Nelze ho aplikovat bez výhrad na všechny organizace veřejné správy. Autoři model prezentují jako souhrn nástrojů, které je možné použít na vybranou organizaci, v případě splnění podmínek. Mezi zmíněné podmínky patří např. orientace na zákazníka, kvalita poskytnutých služeb veřejné správy.

Podmínky pro aplikaci New Public Managementu jsou v České republice zatím splněny pouze do určité míry.

²⁸ Zdroj: VEŘEJNÁ SPRÁVA: 8. New Public Management. *VEŘEJNÁ SPRÁVA* [online]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.com/2011/05/8-new-public-management.html>

New Public Management zahrnuje celou řadu trendů v řízení organizací veřejné správy.

Mezi nejpodstatnější patří:

- Dynamická organizace a její služby – tento trend zahrnuje skutečnost, že politické orgány řídí činnost správy prostřednictvím definování výkonů a služeb, kterých má být dosaženo a jejichž žádoucím působením, tzn., že řízení probíhá prostřednictvím stanovení cílů.
- Delegování výkonných pravomocí na lokální úrovni veřejné správy je zacíleno na zvýšení motivace pracovníků a mělo by vést k aktivitě a kreativitě.
- Globální rozpočet – pevně stanovená finanční částka je určena pro předem definovaný výkon či službu. Politický orgán dá lokální organizaci veřejné správy k dispozici celkový rozpočet, s nímž musí lokální organizace vyjít a zároveň co nejefektivněji plnit zadané úkoly.
- Controlling – předpokládá existenci interních a nezávislých vnějších společenství, ta pravidelně kontrolují působení organizací veřejné správy. Controlling je součástí řízení, jeho obsahem je formulace cílů, plánování a řízení. Proces controlling obsahuje 5 fází- definování cílů, plánování, kontrolu, analýzu odchylek a následné vyvození nápravných opatření.
- Benchmarking – metoda, která umožňuje podat informace o kvalitě služeb veřejné správy, a to na základě srovnání s jinou srovnatelnou organizací nebo soukromým podnikem. Tato metoda zjišťuje, jak daný úkol splnit co nejlépe. Hlavním cílem je identifikovat „profesní slepotu“²⁹, mechanické uvažování a robotické vykonávání činností.

New Public Management usiluje o delegování zodpovědnosti na nižší úrovni řízení a o řízení prostřednictvím stanovených cílů a působení služeb namísto prostřednictvím prostředků.

Pomocí New Public Managementu by měl být, hierarchicky složitý, státní aparát méně komplikovaný a transparentní a zároveň by měl těžit ze zkušeností podnikového hospodářství.

²⁹ Profesní slepota- pokud se něčemu věnujeme až příliš dlouho, přestaneme vnímat skutečnou hodnotu dané věci.

Nutné podmínky New Public Managementu

- Vztah mezi správním celkem a úřadem (vztah zadavatel – vykonavatel).
- Orientace na zákazníka (občana) při výkonu veřejné správy.
- Pracovní zakázky a globální rozpočet.
- Controlling prostřednictvím ukazatelů účinnosti poskytovaných služeb.
- Motivační systémy blízké trhu.

New Public Management by měl být používán jako soubor systémových nástrojů, ze kterého se podle potřeby vyberou nejvhodnější nástroje, za účelem dosažení požadovaného výsledku. Při řešení problémů však musí být splněny nutné podmínky, které je nutné přizpůsobit specifikům státního uspořádání. Jen za těchto podmínek může mít New Public Management přínos.³⁰

Přínos New Public Managementu

Využití prostředků New Public Managementu má mnohonásobný přínos pro obyvatelstvo, vládu, parlament, veřejnou správu a její zaměstnance a spolupracovníky.

Přínosem může být:

- a) Pro obyvatelstvo
 - a. Oprávněné služby, které budou poskytnuty rychle a nekomplikovaně
 - b. Přiblížení veřejné správě a větší transparentnost
 - c. Otevřenost vůči jejich potřebám a problémům
- b) Pro parlament
 - a. Více prostoru pro řešení politických témat
 - b. Méně detailů
- c) Pro vládu
 - a. Méně úkolů pro veřejnou správu
 - b. Více možností efektivně reagovat na potřeby obyvatelstva
 - c. Lepší podmínky pro rozhodování, řízení a kontrolu
- d) Pro zaměstnance
 - a. Samostatnost a více prostoru pro vlastní iniciativu

³⁰ Zdroj: Doc. Ing. Eva Wagnerová, CSc., Management ve veřejné správě, 2013, vydáno v rámci projektu Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, CZ.1.07/3.2.07/03.0020, Systém celoživotního učení pro podporu efektivní veřejné správy.

- b. Zodpovědnost
- c. Motivace
- d. Uznání veřejnosti

3.4 Manažer

Manažer je osoba, která je odpovědná za plnění úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Jsou velké rozdíly v rozsahu, obtížnosti tak i v postavení manažerů v rámci konkrétní organizace. Tyto rozdíly a postavení určují rozdíly v úrovních manažerů a umožňují určení požadavků a dovedností pro různé úrovně, které jsou nezbytné pro správné vedení a motivování pracovníků k plnění úkolů, tak i k plánování a organizaci samotné práce.³¹

Postavení manažera v řídicím procesu je znázorněno následující posloupností:

zaměstnanec – manažer – vlastník

Z historického hlediska byl manažerem každý jednotlivý vlastník podniku či živnosti, který byl zároveň i jediným zaměstnancem. Postupným vývojem, rozvojem podniku se vyčlenily jednotlivé pozice výše uvedené.³² Rozdělení na role zaměstnanců, manažerů a vlastníků je významným faktorem, jelikož každý z nich má jiné zájmy, jinou motivaci pro výkon činnosti.

Manažery lze dle jejich postavení v organizaci dělit následovně:

A. Linioví manažeři

Manažeři nižší úrovně manažerské hierarchie. Hlavní činností liniových manažerů je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, výkon kontroly, náprava chyb nebo řešení problémů, které se vyskytují v souvislosti s výše uvedeným. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vrchní sestry či vedoucí administrativního oddělení.

³¹ Zdroj: KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

³² Zdroj: HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0.

B. Střední manažeři

Střední manažeři odpovídají za řízení liniových manažerů, případně řadových pracovníků organizace. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace, tak že koordinují vykonávané úkoly, aby byly dosaženy cíle organizace. Jsou to stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí odboru.

C. Vrcholoví manažeři

Jedná se o nejmenší manažerskou skupinu. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je formulace organizační strategie a současně výkon i ostatních manažerských činností, a to organizace, vedení lidí a kontrola plnění cílů. Jsou to generální ředitelé, ředitelé divizí či jejich náměstci.³³

Podmínkou dosažení manažerského úspěchu je splnění předpokladů pro řízení činností pro danou úroveň. Z tohoto hlediska je třeba pracovat jak s vrozenými předpoklady (inteligence, temperament, ...), tak předpoklady, které lze získat (vzdělání, praxi, ...).

Obrázek 5: Vlastnosti ideálního manažera



Zdroj: HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0

³³ Zdroj: KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

3.5 Manažerské role

Manažerské role definoval Henry Mintzberg³⁴ v roce 1973, ve své knize „The Nature of Managerial Work“, na základě pozorování práce mnoha vedoucích pracovníků v průběhu jejich standardního pracovního dne.

Bylo stanoveno 10 druhů rolí ve 3 skupinách.³⁵

Obrázek 6: Manažerské role dle Mintzberga

MINTZBERGOVY MANAŽERSKÉ ROLE

<i>Interpersonální role</i>	<i>Informativní role</i>	<i>Rozhodovací role</i>
Představitel organizace Lídr Spojovatel	Monitor Šířitel informací Mluvčí	Podnikatel Řešitel problémů Blokátor zdrojů Vyjednávач

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.1 Interpersonální role

V rámci těchto rolí manažer vystupuje v pozici představitele, vedoucího či spojovatele. Vyplývají z manažerovy formální pozice.

Představitel

V rámci této role reprezentuje manažer organizaci na společenských událostech, svou přítomností vyjadřuje zájem organizace a je předpokladem, že přítomní jeho účast ocení.

³⁴Henry Mintzberg – přední myslitel na poli managementu.

³⁵Zdroj: Manažerské role - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.06.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-role>

Vedoucí

V rámci této role vystupuje manažer vůči podřízeným, motivuje je a dbá o jejich osobní a profesní rozvoj. Samozřejmě ukládá úkoly a hodnotí jejich výsledky.

Spojovatel

Tato role představuje udržování vztahů na horizontální úrovni i mimo organizaci tzn. Vztahy mezi odděleními i okolím.

3.5.2 Informační role

Tyto role vyplývají z manažerovy účasti na vytváření, sběru, třídění, přenosu a filtrování informací.

Pozorovatel

V rámci této role manažer vyhledává informace, které jsou pro něj potřebné, a to především organizačního charakteru, prostřednictvím porad, rozhovorů,...

Šířitel

Tato role je realizována prostřednictvím role vedoucího. Její podstatou je aplikace informací, které získáme zvenčí, do organizace. Informace je možné aplikovat jako fakt nebo jim dodat hodnotící rozměr.

Mluvčí

Prostřednictvím této role reprezentuje manažer organizaci navenek, vytváří její image a hájí její zájmy.

3.5.3 Rozhodovací role

Tyto role profilují manažerskou činnost zaměřenou na dosahování cílů organizace. Vyplývají ze statusu a formální autority manažera.

Podnikatel

Manažer v rámci této role využívá příležitostí k rozvoji činností, které přispívají k rozvoji organizace. Je na místě zvažovat rizika těchto aktivit.

Řešitel rušných událostí

Manažer musí reagovat na nečekané události, které ohrožují stanovené cíle organizace. Řešení těchto situací často není jednoduché a manažer musí překonávat překážky a čelit tlakům a kritice uvnitř i zvenku.

Distributor zdrojů

V rámci této role manažer vystupuje jako správce zdrojů organizace (finančních, lidských, časových,...). Tato role je zaměřena a usiluje o optimální nasazení a využití zdrojů.

Vyjednávač

Tato role se prolíná v různých typech jednání, a to s jednotlivci, skupinami i útvary. Role vyjednávače si žádá vyšší úroveň postavení v organizaci a pravomoc k hospodaření se zdroji.

3.6 Řízení času

Čas je nejcennějším zdrojem, který vlastníme, nedá se koupit ani vyrobit, proto je nutné s ním nakládat co možná nejefektivněji. Efektivní nakládání s časem je základním předpokladem k dosažení úspěchu.

Termín řízení času je v současné době znám spíše pod pojmem time management. Pod tímto pojmem je možné si představit proces efektivního řízení svého času.

Do time managementu je zahrnuta celá řada aktivit např. plánování, stanovení cílů a určení priorit atd.

Současná doba si žádá praktickou aplikaci time managementu napříč společnostmi. V minulosti byl time management výsadou pouze profesního života, evoluce společnosti si však žádá praktické využití napříč celým lidským životem.

Přístupy k time managementu lze rozdělit do 4 generací:

1. Generace: pozornost byla věnována na uspořádání úkolů a činností.
2. Generace: principy se rozšířily na plánování úkolů v čase a stanovení cílů. V rámci této generace se používaly kalendáře a organizátory.
3. Generace: kladen důraz na koordinaci aktivit v rámci organizace (řešení projektů a strategické řízení)
4. Generace: návrat zpět ke člověku. Tato generace zdůrazňuje hodnotu člověka a kvalitu života a soulad priorit organizace s prioritami člověka.

Time management se týká všech lidí v organizaci (zasahuje veškeré dění), protože všichni lidé do jisté míry hospodaří se svým časem.

3.6.1 Techniky řízení času

Techniky řízení času zahrnují různé metody nakládání s časem, což je omezený zdroj. Metody jsou zaměřené na získání kontroly nad časem, který je věnován konkrétním činnostem. Cílem je zvýšení produktivity a efektivity využití času.

Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo je jednou z nejpoužívanějších technik řízení času, je známa spíše pod pojmem „pravidlo 80/20“. Podstatou tohoto pravidla je, že 20% příčin způsobuje 80% výsledků.

Jedná se o analytickou techniku, která pomáhá zjednodušit a zacílit řízení a rozhodování.

Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti

Jak již název napovídá, Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti je technika pro určování priorit úkolů v rámci sebeorganizování rozhodovací práce manažera.

Tato technika napomáhá třídit denní úkoly na podstatné a nepodstatné.

Dělení úkolů podle důležitosti a naléhavosti:

- Důležité úkoly
- Naléhavé úkoly

Výsledkem třídění úkolů by měly být kombinace úkolů rozdělené do 4 kvadrantů, a to na úkoly:

- 1) Důležité a zároveň naléhavé tzn. Priority A
- 2) Důležité, ale nenaléhavé, tzv. Priority B
- 3) Nedůležité, ale naléhavé, tzv. Priority C
- 4) Nedůležité a zároveň nenaléhavé, tzv. Priority 0

Obrázek 7: Eisenhowerův princip



36

ABC Analýza

Tato technika přímo vychází z Paretova pravidla.

Méně důležité úkoly je nezbytné delegovat. S touto problematikou úzce souvisí tzv. Mintzbergův paradox.

³⁶ Zdroj: [<http://www.dusanjilek.cz/blog/eisenhoweruv-princip-urcovani-priorit>]. [cit. 2018-09-30].

Mintzbergův paradox

„Efektivní strategové nejsou lidé, kteří se abstrahují od dennodenních podrobností. Je tomu právě naopak: jsou to ti, kdo jsou v nich hluboce ponořeni, přitom jsou z nich schopni abstrahovat strategická sdělení.“³⁷

Všechny metody řízení času přímo souvisí se sebekázní a motivací.

3.7 Motivace

Motivace³⁸ je jedním ze základních psychologických procesů, jedná se o vnitřní pohnutku, která podněcuje člověka k určitému chování.

Motivace může být aktivována pomocí stimulů, tzv. motivátorů, a to vnitřních i vnějších.

Motivace je úzce spojena s výkonností jedince, je známý fakt, že motivovaný člověk je výkonnější a lépe dosahuje cílů. Z tohoto důvodu je nezbytné, nejen v rámci managementu, se motivací zabývat.

Základní pojmy motivace:

- Hodnota – odpovídá potřebě člověka
- Potřeba – prožívaný nedostatek, který chceme změnit
- Stimul – vnější podnět
- Motiv – vnitřní pohnutka
- Cíl – výsledek, který uspokojí potřebu jedince
- Přesvědčení – něco, čemu zainteresovaný člověk věří

Motivy lze klasifikovat na:

- 1) Biologické – tyto motivy jsou primární, vrozené, resp. fyzické. Jedná se o základní potřeby člověka. Jedná se o potřeby, bez jejichž uspokojení by člověk nebyl schopen přežít, tzn. kyslík, potrava, ale také motivy druhově záchovné, tzn. sexuální potřeby, rodičovská péče, ...

³⁷ Citát Henriho Mintzberga. Zdroj: [<https://managementmania.com/cs/mintzberguv-paradox>]. [cit. 2018-09-30].

³⁸ Slovo motivace pochází z latinského slova „motus“, což znamená pohyb. Motivace je tedy hybnou silou chování-

- 2) Psychologické – tyto motivy jsou sekundární. Jedná se o motivy, které slouží k uchování vnitřního řádu a duševní pohody. Mezi tyto motivy jsou řazeny potřeby nalezení smyslu života, etické standardy, překonávání překážek atd.
- 3) Sociální – tyto motivy regulují mezilidské vztahy a jejich prožívání. Mezi tyto motivy patří např. potřeba úspěchu, sdružování, intimity, ale i moci.

V zásadě lze motivaci dělit na pozitivní a negativní. Pozitivní motivaci představuje odměna, negativní motivaci naopak strach. Samozřejmě je lépe vnímána pozitivní motivace, tedy vidina odměny, ale ani motivace negativní by neměla být zatracována. V mnohých případech může být negativní motivace klíčem k vyřešení různých (např. kritických) situací, neboť strach je evolučním faktorem a díky strachu je lidské myšlení značně napřímeno.³⁹

Existuje celá řada motivačních teorií pro různé situace. Nutno však podotknout, že aplikace motivačních teorií není univerzálním procesem. Úspěšnost závisí ve velké míře nejen na osobnosti konkrétní osoby, ale i na kultuře organizace.

Maslowova pyramida potřeb

Autorem této motivační teorie je Abraham Maslow, americký psycholog, který teorii uveřejnil v roce 1943.

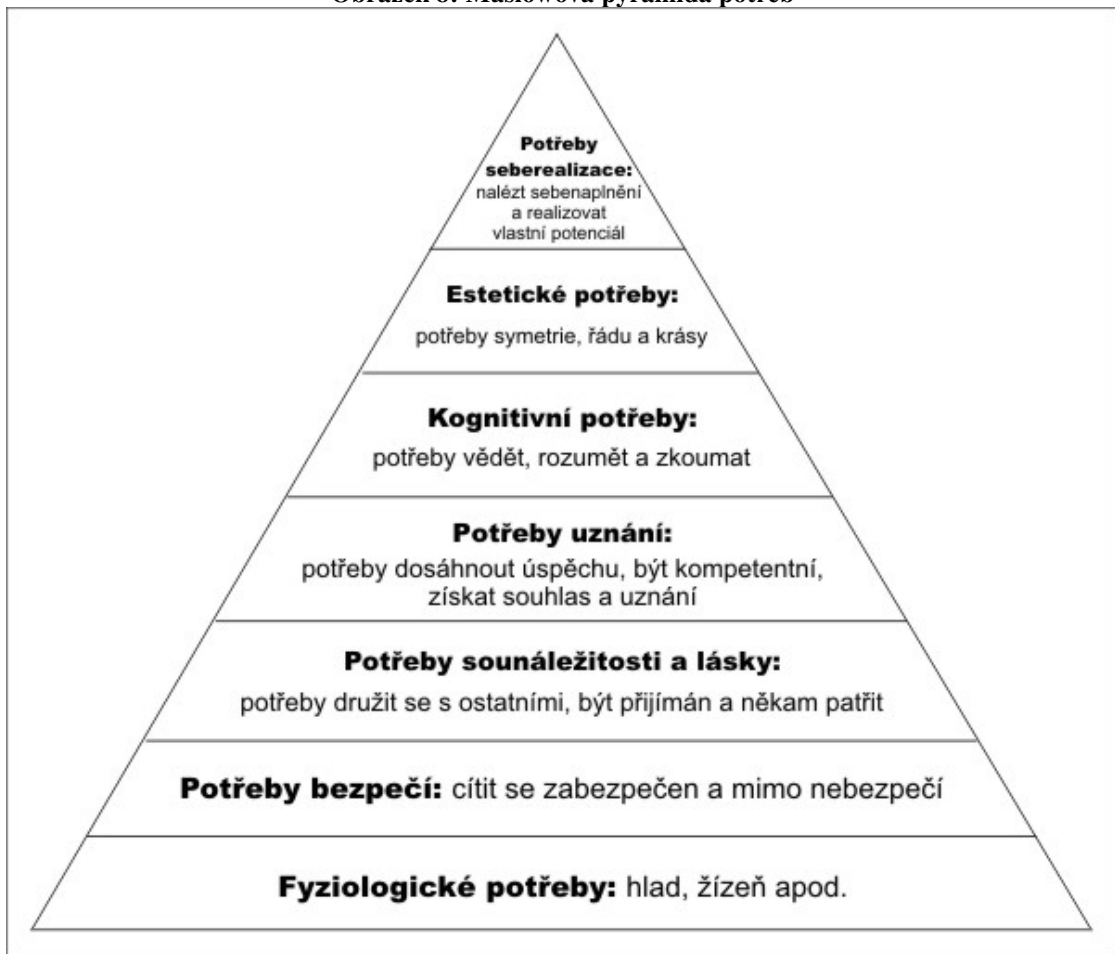
Teorie Maslowovy pyramidy potřeb umožňuje pochopení motivačních faktorů pracovníků. Dle Maslowa tvoří lidské potřeby pyramidu s hierarchickou strukturou dle důležitosti potřeb.

Předpokladem je, že potřeby musí být uspokojovány od spodní úrovně pyramidy. Pokud nejsou uspokojeny základní potřeby, nemohou být naplněny potřeby vyššího řádu.⁴⁰

³⁹ Zdroj: Motivace, motivování a motivační teorie - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 29.10.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

⁴⁰ Zdroj: Maslowova pyramida potřeb (Maslow's Pyramid of Needs) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 19.11.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb>

Obrázek 8: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3

Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Autorem této teorie je Frederick Herzberg, je vhodným doplňkem Maslowovy pyramidě potřeb. Autor definoval dva faktory, které jsou zdrojem spokojenosti, resp. nespokojenosti a motivace zaměstnanců.

- Hygienické faktory (neuspokojovatele) – pracovní a platové podmínky, mezilidské vztahy na pracovišti,...
- Motivátory (uspokojovatele) – úspěch, uznání, kariérní růst,...

Herzbergova motivační teorie dvou faktorů, stejně jako Maslowova pyramida potřeb, se používá pro pochopení motivačních faktorů zaměstnanců.

Její podstata spočívá ve skutečnosti, že nenaplnění hygienických faktorů nevyvolá nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolá ani pocit spokojenosti zaměstnanců. Avšak situace je jiná u motivátorů. Naplnění motivátorů je nezbytnou podmínkou pro dosažení motivace a jejich nenaplnění nemusí vyvolat nespokojenost (v případě motivátorů hovoříme například o udělené pochvale).

Manažer by měl usilovat především o naplnění hygienických potřeb s doplněním motivátory, které zvýší výkonnost zaměstnanců.⁴¹

3.8 Aplikace managementu do veřejné správy

Hlavním rozdílem v aplikaci managementu do veřejné správy, oproti soukromému sektoru, je ten, že veřejná správa může vykonávat jen to, co je uloženo zákonem, a to pomocí určených nástrojů. Soukromý sektor oproti tomu činí vše, co není zákonem zakázáno.

Dalším podstatným rozdílem je stanovení cílů a priorit.

Tabulka 2: Odlišnosti veřejného sektoru a soukromého sektoru

Charakteristika	Soukromý sektor	Veřejná správa
Primární úkol	Generování zisku	Organizace veřejných služeb
Odpovědnost za výsledky	Majitelům firmy, akcionářům	Politické moci, občanům
Kritérium úspěchu	Ziskovost	Výsledky, které mají hodnotu pro politickou elitu, národní hospodářství
Klient	Soukromý člověk, který si podnik zvolí o své vůli a využívá jeho služeb	Celá veřejnost, která využívá služby veřejné správy – mnohdy nevědomky

⁴¹ Zdroj: Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 19.11.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

Financování	Zisk z tržeb	Prostředky z veřejných rozpočtů
-------------	--------------	---------------------------------

Zdroj: KERLINOVÁ, A., TOMÁŠKOVÁ, E., Management veřejné správy, s. 12

3.8.1 Specifika managementu ve veřejné správě

Rozdíl ve využívání manažerských metod je dán tím, že veřejná správa prochází neustálými změnami, které jsou dány především její závislostí na aktuální politické moci. V průběhu vývoje si subjekty veřejné správy uvědomily, že pro kvalitní služby občanům je třeba zvýšit efektivitu práce, a to za použití manažerských metod, z čehož vyplývá, že od počátku nebyla manažerským metodám a principům věnována dostatečná vážnost a důležitost.

Manažerské přístupy používané v soukromém sektoru nelze v nezměněné podobě aplikovat na prostředí veřejné správy.

Je to logicky dáno rozdílnými přístupy veřejné správy a soukromého sektoru k jednotlivým kritériím (viz. tabulka výše).

Následují pouze některé z nich:

Ve veřejném sektoru důsledky rozhodnutí managementu dopadají na širokou veřejnost. Oproti tomu v soukromém sektoru působí rozhodnutí managementu nejprve na firmu jako takovou a až poté na zákazníka, ale to už zprostředkovaně.

Celý veřejný sektor je závislý na politických rozhodnutích. Soukromá firma však může činit vše, co není zákonem zakázáno.

Úspěšnost soukromého sektoru je měřitelná především prostřednictvím zisku. Toto měřítko nelze aplikovat na veřejný sektor, tam je měřítkem především míra uspokojení a zabezpečení potřeb občanů.

Rozdíly panují i v základních manažerských funkcích.

Plánování

Smyslem každého plánu je dosažení předem stanovených cílů, které musí být jasně vymezeny. Ve veřejné správě musí být plány v souladu se stanovenými cíly úřadu, ty zase musí být v souladu s potřebami občanů a zodpovědnou správou veřejných financí. Každý cíl musí být pro pracovníky jasně vymezen a realizován, tzn. cíl má být v souladu s metodou SMART.

Organizování

Ve veřejné správě je uplatňován, v rámci organizování, hierarchický princip uspořádání. Smyslem organizování je dosažení efektivity úřadu.

Při organizování je nutné dodržet následující zásady:

- a) Organizační struktura je efektivní pouze pokud umožňuje pracovníkům, v našem případě státním zaměstnancům, pracovat s maximální efektivitou a minimálními ztrátami.
- b) Je nutné zohlednit princip rozpětí managementu, tzn. že existuje omezený počet zaměstnanců, které je možné řídit.
- c) Při vzniku nového pracovního místa je nutné jednoznačně přiřadit zaměstnance.

Kontrola

Ve veřejné správě je nutné kontrolu plnění úkolů chápat jako specifický manažerský přístup. Měli bychom respektovat následující zásady:

- a) Kontrolou je třeba získat jistotu, že plán činností je splněn.
- b) Kontrola musí být realizována na základě časového plánu, a to z důvodu předcházení případným odchylkám od plnění plánu či k jejich včasnému vyřešení a minimalizaci negativních dopadů.
- c) Kontrola by měla zohledňovat odpovědnost zaměstnanců, v případě, že jsou zjištěny nedostatky, je třeba zjednat nápravu.
- d) Čím je kontrolní mechanismus jednodušší, tím se zvyšuje jeho účinnost.
- e) Čím kvalitnější jsou manažeři a zaměstnanci, tím méně kontrolních mechanismů je třeba.

Zlepšením manažerských výkonů je možné zvýšit výkon veřejné správy a tím především zlepšit dopad na veřejnost.

3.9 Styly řízení

Pod pojmem styl řízení si lze představit způsob, jak manažeři provádí řídicí práce vůči podřízeným.

Styl řízení může být ovlivněn nejen firemní kulturou, ale především osobností manažera, jeho zkušenostmi, manažerským vzděláním a dalšími okolnostmi. Styl řízení značně ovlivňuje klima na pracovišti.

Nelze jednoznačně určit, který, z níže uvedených, stylů řízení používat. Pro každou situaci se hodí jiný styl manažerského řízení, stejně tak pro každou firmu či organizaci nejsou všechny styly vhodné. Stejně tak nemůže být styl řízení konstantní, musí se přizpůsobit dané situaci.⁴²

Při uvažování o stylu řízení musíme zohlednit následující kritéria:

- a) Kdo se bude řízení účastnit a kolik prostoru další lidé dostanou
- b) Do čeho bude manažer zasahovat a v jakém rozsahu

3.9.1 Základní styly řízení

Direktivní

V rámci direktivního stylu řízení je manažer velmi aktivní, soustředí se především na svůj názor a svůj pohled na věc. Vydává příkazy, rozkazy a často zasahuje do rozhodování. Ostatní zúčastnění nemají téměř žádné slovo.

Tento styl manažerského řízení je žádoucí přibližně v 10 – 20% situacích, a to zejména pokud se podřízení vzdalují od cíle nebo v případech, kdy se při poradách mění téma. Tento styl je žádoucí také v případech, kdy firmě či organizaci hrozí krize.

⁴² Zdroj: Styl řízení / styl vedení (Management style / Leadership style) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 13.10.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/styl-řízení-styl-vedení>

Demokratický

Demokratický styl manažerského řízení je možné si představit jako styl, který dává prostor i ostatním zúčastněným. Manažer je velice aktivní, stejně jako v případě direktivního stylu řízení, ale rád si vyslechne i názory ostatních zúčastněných, avšak při rozhodování má hlavní slovo.

V rámci demokratického stylu jsou používány otevřené otázky a 2. osoba množného čísla.

Liberální

Manažer, vyznávající liberální styl řízení, nemusí být aktivní a může se zříci své odpovědnosti. Odpovědnost je přenechávána ostatním. Tento styl je žádoucí přibližně v 5% situacích, a to pokud řešíme situaci, která nesouvisí s naší prací.

Participativní

Tento styl představuje rozvoj týmové práce. Manažer nemusí být nutně v popředí a aktivně se projevovat. Může dávat prostor ostatním. Snaží se vést podřízené k neustálému osobnímu rozvoji. Do práce příliš nezasahuje, ale vždy zhodnotí výsledky (co bylo dobře a čeho se naopak vyvarovat).

3.9.2 Styly manažerské práce podle Rensise Likerta

Autoritativní styl

Tento styl řízení se vyznačuje direktivním určováním úkolů. Neexistují žádné zpětné vazby. Manažer se nesnaží o vytvoření důvěrnějšího prostředí, všechna jeho rozhodnutí jsou konečná a vždy správná, nikdy k diskuzi. Využívá strachu z trestů, lze říci, že se jedná o metodu „biče“. Komunikace probíhá směrem shora dolů.

Benevolentní styl

Manažer se snaží o vytvoření partnerského prostředí. V případě rozhodování si nechá sdělit názory ostatních, avšak poslední slovo má on. Snaží se motivovat podřízené prostřednictvím odměn, převažuje tedy metoda „cukru“. Komunikace probíhá shora dolů, stejně jako u autoritativního stylu.

Konzultativní styl

V rámci tohoto stylu již probíhá oboustranná komunikace, ale poslední slovo má manažer. Částečně se uchyluje k trestům, ale převažují odměny. Naslouchá připomínkám podřízených a jejich názory zohledňuje při rozhodování.

Participativní styl

Podřízení mají plnou důvěru manažera. Komunikace probíhá oboustranně na základě skupinových rozhodnutí. Manažer se snaží vytvářet příznivé pracovní prostředí.

Rensise Likert předvídal i pátý styl řízení, kde se naprosto ztrácí formální autorita.

3.9.3 Rozdělení podle Vrooma a Yettona

Model poskytuje praktický rámec pro rozhodnutí, jaký styl v konkrétních situacích zvolit. Žádný ze stylů není vhodný pro každou situaci, která může nastat.

V rámci tohoto modelu se k rozhodování, který styl zvolit, se používá sada 7 otázek, pomocí kterých určíme styl řízení:

- 1) Má problém kvalitativní požadavky?
- 2) Je znám dostatek informací ke kvalitnímu rozhodnutí?
- 3) Je problém strukturován?
- 4) Je důležité pro efektivní zavedení, aby podřízení přijali rozhodnutí?
- 5) Rozhodne-li se manažer sám, lze předpokládat, že podřízení toto přijmou?
- 6) Sdílejí podřízení organizační cíle, kterých má být dosaženo?
- 7) Lze předpokládat, že vybrané řešení vyvolá konflikt mezi podřízenými?⁴³

Na základě těchto otázek je odvozen 1 z následující 5 základních stylů řízení, který je nejvhodnější pro danou situaci:

Silně autokratický (AI)

Manažer rozhoduje sám a spoléhá pouze na sebe a své informace.

⁴³ Zdroj: Model rozhodování a vedení dle Vrooma, Yettona a Jago - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 29.10.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/model-rozhodovani-a-vedeni-dle-vrooma-a-yettona>

Autokratický (AII)

Manažer rozhoduje sám, ale využívá vybraných informací od podřízených (pouze informací, nikoliv názorů).

Konzultativní (CI)

Manažer rozhoduje sám, má konečné slovo, ale zajímá se o názory podřízených. Konzultuje s nimi individuální problémy.

Silně konzultativní (CII)

Manažer rozhoduje sám, ale o problému s podřízenými diskutuje prostřednictvím společných porad.

Participativní (GII)

Rozhodnutí manažera je výsledkem společné diskuze s podřízenými. Diskuze je vedena k závěru, který lze akceptovat.⁴⁴

⁴⁴ Zdroj: Styl řízení / styl vedení lidí | Chovani.eu. *Společenské chování, komunikace, cestování, stolování* | Chovani.eu [online]. Copyright © [cit. 29.10.2018]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika organizace

Jako podklad pro praktickou část diplomové práce byla zvolena Kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR. Jedná se o pracoviště, která jsou ve Středočeském kraji. Jejich podrobnější charakteristika je uvedena v následujících kapitolách.

Úřad práce ČR (dále jen úřad práce) je organizační složkou státu. Jedná se o správní úřad s celostátní působností.

Úřad práce vznikl jako základní článek služeb zaměstnanosti v roce 1990 přijetím zákonného opatření předsednictva ČNR⁴⁵ o zřízení úřadů práce. V té době na úřady práce přešla působnost ve věcech pracovních sil z okresních národních výborů. Takto byl zabezpečen trh práce do 1.2.1992, kdy vstoupil v účinnost zákon o zaměstnanosti.

V roce 1990 fungovalo celkem 76 úřadů práce, a to ve všech okresech a v Praze. V roce 1996 se počet navýšil na 77, vznikl úřad práce v Jeseníku. V roce 2003 bylo 14 úřadů práce pověřeno, v souvislosti s ustanovením krajských orgánů územní správy, výkonem činnosti krajských koordinátorů pro realizaci státní politiky zaměstnanosti v územním obvodu kraje.

V roce 2004 byla úřady práce převzata agenda Státní sociální podpory⁴⁶ od obcí s rozšířenou působností⁴⁷. V Praze došlo k převzetí této agendy až o pět let později.

Rok 2011 byl pro úřady práce rokem více než zlomovým. Právě v tomto roce došlo k zásadním změnám v organizační struktuře a uspořádání. Změny vzešly ze zákona o Úřadu práce České republiky⁴⁸. Na základě tohoto zákona vznikl centralizovaný Úřad

⁴⁵ Zákonné opatření předsednictva ČNR č. 306/1990 Sb.

⁴⁶ Pojem státní sociální podpory označuje dávky, poskytované osobám (rodinným příslušníkům) ve společensky uznaných sociálních situacích, kdy stát skrze jejich vyplácení z části přebírá spoluzodpovědnost za vzniklou sociální situaci. V rámci systému státní sociální podpory je poskytován: přídavek na dítě, rodičovský příspěvek, příspěvek na bydlení, porodné, pohřebné.

⁴⁷ Obecní úřady obcí s rozšířenou působností tak mají oproti ostatním obecním úřadům některé oblasti působnosti navíc, a to nejen pro svůj vlastní, základní správní obvod, ale zpravidla i pro další obce v okolí.

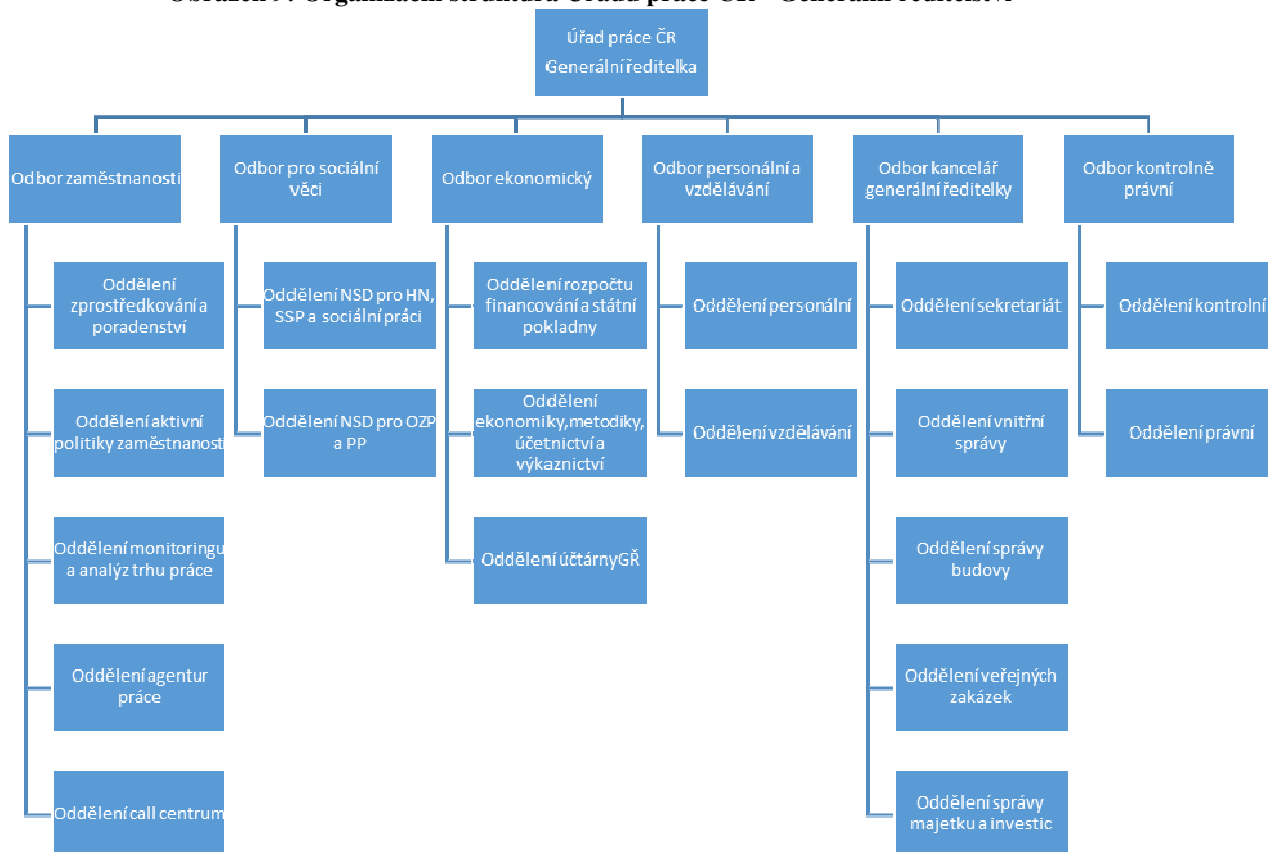
⁴⁸ Zákon č. 73/2011 Sb.

práce ČR. Úřad práce ČR tvoří generální ředitelství, krajské pobočky a pobočka pro hlavní město Prahu. Součástí krajských poboček jsou kontaktní pracoviště. V čele Úřadu práce ČR je generální ředitelka. V čele krajské pobočky je ředitel(ka). V čele kontaktního pracoviště krajské pobočky je ředitel(ka) či vedoucí.

Generální ředitelství Úřadu práce ČR

Generální ředitelství plní především řídicí a kontrolní činnost krajských poboček Úřadu práce ČR. Věnuje se metodickému vedení a koordinaci činností v jednotlivých oblastech činností Úřadu práce ČR, řídí Evropské služby zaměstnanosti, zabezpečuje a organizuje součinnost s ostatními složkami státní správy a plní úkoly v oblasti bezpečnosti, krizového řízení a řízení rizik a samozřejmě také zajišťuje úkony v oblasti personalistiky, vzdělávání zaměstnanců a interního auditu.

Obrázek 9: Organizační struktura Úřadu práce ČR - Generální ředitelství



Zdroj: Příloha č. 1 k Služebnímu předpisu č. 2/2018 Organizační řád Úřadu práce ČR⁴⁹

⁴⁹ Vzhledem ke členitosti byla použita pouze část organizační struktury Generálního ředitelství Úřadu práce ČR.

Krajské pobočky

Krajské pobočky Úřadu práce ČR jsou organizační útvary, které vytváří ve spolupráci s kontaktními pracovišti Úřadu práce ČR podmínky pro aplikaci státní politiky zaměstnanosti na základě zákona o zaměstnanosti, zákona o státní sociální podpoře, zákona o pomoci v hmotné nouzi, zákona o sociálních službách a zákona o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením. Dávky péčovské péče jsou řešeny na základě zákona o sociálně právní ochraně dětí. Dále zajišťují agendu ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele v rámci kraje.

Kontaktní pracoviště

Kontaktní pracoviště jsou organizačními útvary krajských poboček, dále se můžou dělit na detašovaná, dislokovaná či výjezdní pracoviště.

Kontaktní pracoviště ÚP ČR plní úkoly v oblasti zprostředkování zaměstnání, evidence uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání. Rozhodují o výplatě podpory v nezaměstnanosti, přiznání kompenzace odstupného dle zákona o zaměstnanosti.

Kontaktní pracoviště plní také úkoly v oblasti nepojistných sociálních dávek.

4.2 Charakteristika zkoumaných souborů

Výzkum byl proveden u 4 ředitelů kontaktních pracovišť Úřadu práce ČR ve Středočeském kraji, z toho 2 ženy a 2 muži.

U každého z manažerů bylo provedeno dotazníkové šetření. Respondenti byli vybráni na základě místa působení, charakteru vykonávané funkce i souvislosti rysů řízených kontaktních pracovišť.

Tabulka 3: Charakteristika respondentů

	Pohlaví	Funkce	Vzdělání	Praxe (v letech)	Počet podřízených
Respondent 1	Muž	Ředitel kontaktního pracoviště	VŠ	26	10
Respondent 2	Žena	Ředitelka kontaktního pracoviště	VŠ	20	12
Respondent 3	Žena	Ředitelka kontaktního pracoviště	SŠ	14	2
Respondent 4	Muž	Ředitel kontaktního pracoviště	VŠ	28	8

Kromě respondenta č. 3 jsou všichni respondenti vysokoškolsky vzdělaní a všichni mají bohatou praxi ve veřejném sektoru, resp. v rámci úřadu práce. Počet podřízených se liší, a to v závislosti na velikosti kontaktního pracoviště.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů s respondenty

4.3.1 Respondent 1

Respondent 1 řídí kontaktní pracoviště, kde pracuje 58 lidí, z čehož je mu přímo podřízeno 10 a 11 zde pracuje pod hlavičkou krajské pobočky.

Manažerská mřížka

Na základě vyplněného testu k manažerské mřížce byly výsledné hodnoty zaneseny do tabulky.

Tabulka 4: Výsledné hodnoty manažerské mřížky Respondenta 1

Styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Hodnota	20	32	19	21	11	5

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že dominantním styl Respondenta 1 je 9+9, tzn. styl paternalistický. U respondenta se střídá zájem o úkoly se zájmem o lidi, resp. respondent je zaměřen na výsledky, ale nesnižuje se tím jeho velký zájem o lidi. K podřízeným má rodičovský přístup, je vlídný, ale očekává loajalitu, jak ukazují i odpovědi, získané prostřednictvím dotazníku.

Pokud nedojde ke splnění úkolů, respondent dává najevo podřízeným svůj nesouhlas, v extrémních případech může označit za viníky neúspěchu/ nesplnění úkolů, podřízené, protože na ně spoléhá.

Poukáže-li někdo na chybu respondenta, může to brát velmi osobně a zaujmout obrannou pozici, což však otevřeně nepřizná. Dle výsledků, může tento respondent mít strach ze zrady a zavržení podřízenými.

Záložním stylem, dle manažerské mřížky, je 5,5, tzn. styl kompromisní.

Test týmových rolí dle Belbina

Jako u předchozího testu byly výsledky zaneseny do tabulky pro snadnější orientaci.

U Respondenta 1 byla vyčíslena nejvyšší hodnota u role „realizátor“ a v těsném závěsu následuje role „stmelovač“

Tabulka 5: Výsledné hodnoty testu týmových rolí dle Belbina

Role	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Analytik	Stmelovač	Realizátor	Dotahovač	Specialista
Hodnota	2	3	4	11	6	16	20	2	6

Z dotazníku vyplývá, že Respondent obvyklé pozná, zda návrhy nebo plány odpovídají reálné situaci. Nemá dobrý pocit, je-li jednání špatně strukturováno. Má zájem najít praktické řešení problému. S obtížemi začíná nový úkol, pokud nejsou jasně stanoveny cíle. Toto odpovídá charakteristice role „realizátora“.

Roli „stmelovače“ odpovídají následující charakteristiky, které byly v testu Respondentem 1 vybrány. Respondent dle svého názoru dobře pracuje s lidmi nejrůznějšího zaměření. Vždy je schopen vrátit se k dobrému návrhu a podpořit ho. Je pro něj důležité vědět, že podporuje dobré lidské vztahy. Je připraven spolupracovat s osobou, která má pozitivní přístup.

Test řešení konfliktů dle Thomase Kilmanna

I u tohoto testu nesmí chybět tabulka pro snadnější orientaci ve výsledcích testu.

Tabulka 6: Výsledné hodnoty testu řešení konfliktů dle Kilmanna

Řešení	Konkurence	Kooperace	Kompromis	Vyhýbání	Přizpůsobení
Hodnota	5	4	7	9	5

Z výsledků dotazníku vyplývá, že hodnoty jednotlivých řešení jsou u Respondenta 1 relativně vyrovnané. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána u řešení „vyhýbání“ s hodnotou 9, avšak druhou nejvyšší hodnotou je hodnota 7 u řešení „kompromis“. Hodnoty u dalších možných řešení jsou téměř vyrovnané.

Řešení ve formě „vyhýbání“ lze použít v případě, že problém je triviální, jeho důležitost je přechodná nebo jsou jiné problémy s vyšší prioritou. Další možností využití je případ, kdy potencionální „škody“ z konfliktu převažují nad výhodami, které plynou z jeho vyřešení. Další, dle mého názoru, velmi časté využití „vyhýbání“ je případ, kdy je třeba nechat účastníky konfliktu „vychladnout“, tedy zredukovat aktuální napětí.

Z těchto výsledných hodnot lze odvozovat, že Respondent 1 si je vědom, jaké řešení v jednotlivých situacích použít a také to, že jsou situace, kdy se více přiklání k řešení formou vyhnutí se konfliktu.

Rozhovor

Z rozhovoru s Respondentem 1 byly zjištěny následující informace:

Respondent 1 chápe veřejnou službu, resp. její výkon, jako službu společnosti. Práce s lidmi ho baví a považuje ji za velmi zajímavou. Ohledně zaměření svého stylu řízení se domnívá, že jeho řídicí styl se nezaměřuje výhradně na úkoly ani na podřízené, svůj styl v tomto ohledu považuje za poměrně vyvážený.

Motivaci svých podřízených shledává, za současné situace, kdy je úřad práce centralizován, za velmi obtížnou, ba téměř nemožnou, jelikož není oprávněn rozhodovat o frekvenci a výši odměňování.

Za nejobtížnější úkol manažera ve veřejné správě považuje Respondent 1 překování narůstající byrokracie, v důsledku narůstající byrokracie ustupují podstatné úkoly do pozadí.

Příliš se nezajímá o názory podřízených stran své řídicí práce. Dle jeho vyjádření si uvědomuje, že někteří podřízení s jeho názory a postupy souhlasí a někteří naopak nesouhlasí, domnívá se, že záleží na individuálních případech.

Motivaci podřízených vnímá jako velmi obtížnou ba téměř nemožnou, jelikož kontaktní pracoviště úřadu práce je výkonným orgánem a o financích rozhodují nadřízené orgány⁵⁰. Za jedinou možnou formu motivace považuje Respondent 1 občasný rozhovor s podřízenými.

Respondent 1 považuje za svou silnou stránku schopnost empatie. Udává pro dokreslení situace, že dokáže s jednotlivými podřízenými jednat žádoucím způsobem dle jejich osobnostních rysů. Ohledně slabých stránek si Respondent 1 sebekriticky uvědomuje, že by měl být důslednější, však uvádí, že narůstající byrokracie mu toto jednání značně ztěžuje či možná znemožňuje.

Za hlavní úkol ředitele kontaktního pracoviště úřadu práce, považuje Respondent 1, motivaci podřízených, tak aby zvládli narůstající nároky. Pokud není možná finanční motivace, tak se snažit vše alespoň probrat. I když může nějakou odměnu slíbit, tak nikdy neví, kdy tento slib bude moci splnit.

Respondent 1 si je vědom, že se v některých situacích k podřízeným chová jako jejich rodič. Domnívá se, že tako skutečnost může být dána i věkovým rozdílem.

Respondent 1 uvádí, že si uvědomuje, že v některých případech se může zdát, že se chová přespříliš opatrně. Jedná tak především s ohledem dopadu na podřízené.

Respondent 1 se často při práci cítí frustrovaně, ale také si uvědomuje, že cestu k řešení je vždy nutné najít.

V případě řešení odborných záležitostí v rámci oddělení přenechává Respondent 1 řešení problémů ostatním, ale v organizačních záležitostech nebo v oblastech, které jsou v jeho kompetenci, se řešení ujímá sám.

⁵⁰ Ohledně motivace Respondent 1 hovoří téměř jen o finanční stránce

4.3.2 Respondent 2

Respondent 2 řídí kontaktní pracoviště, kde pracuje 67 lidí, z čehož je mu přímo podřízeno 12 a 11 zde pracuje pod hlavičkou krajské pobočky.

Manažerská mřížka

Na základě vyplněného testu k manažerské mřížce byly výsledné hodnoty zaneseny do tabulky.

Tabulka 7: Výsledné hodnoty manažerské mřížky Respondenta 2

Styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Hodnota	24	30	10	27	10	8

Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo u stylu 9+9, dominantním stylem Respondenta 2 je tedy styl paternalistický.

Stejně jako u Respondenta 1 se střídá zájem o úkoly se zájmem o lidi, resp. respondent je zaměřen na výsledky, ale nesnižuje se tím jeho velký zájem o lidi. K podřízeným má rodičovský přístup, je vlídný, ale očekává loajalitu, jak ukazují i odpovědi, získané prostřednictvím dotazníku.

Pokud nedojde ke splnění úkolů, respondent dává najevo podřízeným svůj nesouhlas, v extrémních případech může označit za viníky neúspěchu/ nesplnění úkolů, podřízené, protože na ně spoléhá.

Poukáže-li někdo na chybu respondenta, může to brát velmi osobně a zaujmout obrannou pozici, což však otevřeně nepřizná. Dle výsledků, může tento respondent mít strach ze zrady a zavržení podřízenými.

Stejně jako u Respondenta 1 je u Respondenta 2 záložním stylem 5,5, tedy styl kompromisní.

Test týmových rolí dle Belbina

Jako u předchozího testu byly výsledky zaneseny do tabulky pro snadnější orientaci.

U Respondenta 2 byly vyčísleny nejvyšší hodnoty shodně u rolí „formovač“ a „analytik“

Tabulka 8: Výsledné hodnoty testu týmových rolí dle Belbina

Role	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Analytik	Stmelovač	Realizátor	Dotahovač	Specialista
Hodnota	4	7	8	11	11	6	8	2	9

Z testu vyplývá, že pokud musí být nějaký úkol splněn, může vystupovat autoritářsky. Nevylučuje, že prosazuje akce, aby setkání nebyla ztrátou času a neodbočovala. Neodmítá srovnání s názory jiných lidí a zachování svého odlišného. Toto odpovídá roli „formovače“.

Roli „analytika“ odpovídají tyto charakteristiky, které Respondent 2 vybral. Je schopen navrhnout rozumné a nezaújaté alternativní řešení. Věří, že jeho schopnost rozhodovat přispěje správným rozhodnutím. Věří, že zachová klid a udrží schopnost jasného myšlení.

Test řešení konfliktů dle Thomase Kilmanna

I u tohoto testu nesmí chybět tabulka pro snadnější orientaci ve výsledcích testu.

Tabulka 9: Výsledné hodnoty testu řešení konfliktů dle Kilmanna

Řešení	Konkurence	Kooperace	Kompromis	Vyhýbání	Přizpůsobení
Hodnota	6	6	9	8	1

Z tabulky výsledných hodnot je patrné, že nejvyšší hodnotu Respondent 2 získal u řešení typu „kompromis“, a to hodnotu 9. Toto řešení je považováno za ideální např. v případě, kdy jsou úkoly poměrně důležité, ale nestojí za případný spor. Dále také pokud jsou oba účastníci „konfliktu“ stejně silní a pevně rozhodnutí stát si za svým.

V testu Respondent 2 jasně vyjádřil, že se snaží hledat kompromisní řešení či „snažím / navrhuji se setkat uprostřed“, „pokud on přistoupí na můj názor, tak já přistoupím na jeho“ a další obdobné varianty, vyznačující „kompromis“ celkem 9x ze 30 otázek.

Rozhovor

Z rozhovoru s Respondentem 2 byly zjištěny následující informace:

Respondent 2 chápe veřejnou službu jako službu státu pro klienta, tzn. vstřícnost úřadu pro klienta. Ohledně zaměření svého stylu řízení se Respondent 2 snaží jednat s podřízenými na rovinu a věcně. Snaží se vnímat nejen pracovní záležitosti, ale i jejich soukromí, protože i to se promítá do výkonu práce.

Respondenta 2 práce stále baví a každý den si snaží najít si něco „světlého“, něco, co může zařadit „nově“. Pozitivně vnímá především úsek poradenství, kde lze uplatnit kreativitu v rámci poradenských aktivit pro klienty.

Jako nejobtížnější a zároveň hlavní úkol manažera ve veřejné správě považuje Respondent 2 zajištění týmu tak, aby vše fungovalo, tak jak má a aby úkoly byly plněny. Dále pak zajištění práce, tak aby podřízení chodili do práce rádi a fungovali.

Vzhledem k tomu, že Respondent 2 považuje motivaci prostřednictvím financí téměř nemožnou, tak se snaží s podřízenými alespoň komunikovat a setkávat se s nimi i mimo pracoviště.

Respondent 2 doufá, že podřízení na něj nahlíží především jako na odborníka.

Respondent 2 za svou silnou stránku považuje odbornost. Jako slabou stránku označuje jistou váhavost řešit problémy hned.

Respondent 2 se jistých chvílích cítí při výkonu povolání bezmocně, především při jednání s nadřízenými, kdy nejsou ochotni naslouchat. Rozvíjející bezmoc přechází v zoufalství.

Při výkonu práce nemá Respondent 2 problém se zaujetím postojů, v případě, že je nutné zaujmout postoj, jedná okamžitě.

Při jednáních se snaží protistranu přesvědčit o pozitivě svého rozhodnutí, přijímá i jiné návrhy, ale konečné slovo má Respondent 2.

Pokud se Respondent 2 mýlí, nemá problém tuto skutečnost přiznat, avšak musí být přesvědčen věcnými argumenty a fakty.

Respondent 2 uznává, že existují výjimky z pravidla, což je skutečnost, na které je postaven celý právní systém České republiky.

4.3.3 Respondent 3

Respondent 3 řídí kontaktní pracoviště, který je v praxi úřadu práce označován jako „malý KoP“⁵¹, kde pracuje 14 lidí, z čehož jsou mu 2 přímo podřízeni.

Manažerská mřížka

Na základě vyplněného testu k manažerské mřížce byly výsledné hodnoty zaneseny do tabulky.

⁵¹ Malé kontaktní pracoviště.

Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo u stylu 9+9, dominantním stylem Respondenta 3 je tedy styl paternalistický.

Tabulka 10: Výsledné hodnoty z manažerské mřížky Respondenta 3

Styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Hodnota	24	28	11	23	17	5

Stejně jako u Respondentu 1 a 2 se střídá zájem o úkoly se zájmem o lidi, resp. respondent je zaměřen na výsledky, ale nesnižuje se tím jeho velký zájem o lidi. K podřízeným má rodičovský přístup, je vlídný, ale očekává loajalitu, jak ukazují i odpovědi, získané prostřednictvím dotazníku.

Pokud nedojde ke splnění úkolů, respondent dává najevo podřízeným svůj nesouhlas, v extrémních případech může označit za viníky neúspěchu/ nesplnění úkolů, podřízené, protože na ně spoléhá.

Poukáže-li někdo na chybu respondenta, může to brát velmi osobně a zaujmout obrannou pozici, což však otevřeně nepřizná. Dle výsledků, může tento respondent mít strach ze zrady a zavržení podřízenými.

Záložním stylem řízení Respondenta 3 je styl 9,9, tedy styl týmového vedoucího s výslednou hodnotou 24. Tento styl je považován za ideální řešení. Manažer je zpravidla orientován na dosahování cílů prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Pracovních výsledků je dosahováno pomocí schopnosti přesvědčit a získat podřízené pro společný cíl.

Test týmových rolí dle Belbina

Jako u předchozího testu byly výsledky zaneseny do tabulky pro snadnější orientaci.

U Respondenta 3 byla vyčíslena nejvyšší hodnota u role „realizátor“ s hodnotou 17, kterou těsně následovala role „koordinátor“ s hodnotou 15.

Tabulka 11: Výsledné hodnoty testu týmových rolí dle Belbina

Role	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Analytik	Stmelovač	Realizátor	Dotahovač	Specialista
Hodnota	0	0	15	7	9	9	17	2	8

Z testu vyplývá, že Respondent 3 obvykle pozná, zda návrhy nebo plán odpovídají reálné situaci. Nemá dobrý pocit, je-li jednání špatně strukturováno či vedeno. Má zájem najít

praktické řešení problému a s obtížemi začíná nový úkol, pokud nejsou jasně stanoveny cíle. Toto odpovídá roli „realizátora“.

Roli „koordinátora“ odpovídají následující charakteristiky.

Respondent 3 umí aktivovat lidi, když cítí, že mohou přispět k dosažení cílů. Má schopnost ovlivňovat lidi, aniž by na ně vyvíjel nátlak. Má zájem o všechny názory, neváhá se rozhodnout podle svého. Může přesvědčit lidi, aby se sjednotili na prioritách a cílech. Snaží se zjednodušit úkol a najít uplatnění pro členy týmu.

Test řešení konfliktů dle Thomase Kilmanna

I u tohoto testu nesmí chybět tabulka pro snadnější orientaci ve výsledcích testu.

Tabulka 12: Výsledné hodnoty testu řešení konfliktů dle Kilmanna

Řešení	Konkurence	Kooperace	Kompromis	Vyhýbání	Přizpůsobení
Hodnota	2	7	8	7	6

Z tabulky výsledných hodnot je patrné, že nejvyšší hodnotu Respondent 3 získal u řešení typu „kompromis“, a to hodnotu 8. Toto řešení je považováno za ideální např. v případě, kdy jsou úkoly poměrně důležité, ale nestojí za případný spor. Dále také pokud jsou oba účastníci „konfliktu“ stejně silní a pevně rozhodnutí stát si za svým. Navzdory tomuto výsledku jsou však i ostatní hodnoty velmi vyrovnané. Tento fakt lze chápat tak, že Respondent 3 přesně ví, v jaké situaci použít konkrétní řešení.

V testu Respondent 3 jasně vyjádřil, že se snaží hledat kompromisní řešení či „snažím / navrhuji se setkat uprostřed“, „pokud on přistoupí na můj názor, tak já přistoupím na jeho“ a další obdobné varianty, vyznačující „kompromis“ celkem 8x ze 30 otázek.

Rozhovor

Z rozhovoru s Respondentem 3 byly zjištěny následující informace:

Respondent 3 vnímá, v současné době, veřejnou službu jako dehonestovanou. Pokud jde o veřejnou službu úzce úřednickou, tak ti, jenž ji poskytují, jsou veřejnosti vydáni všanc a nemají oporu resp. zastání.

Ohledně svého stylu řízení, Respondent 3 uvádí, že zaměření na lidi i na úkoly musí jít ruku v ruce. Pokud nejsou podřízení spokojeni, odráží se to na plněných úkolech. Existuje-

li představa o výkonech, které musí odpovídat požadavkům, pak je nutné vytvořit prostředí, které bude pro podřízené přijatelné a co nejméně stresové.

Respondent 3 se domnívá, že veřejnou službu nevykonává vůbec špatně a za současné situace v ní setrvává, jelikož není typem člověka, který se snadno vzdává.

Za hlavní/nejobtížnější úkol manažera ve veřejné správě považuje Respondent 3, vztaženo na vlastní pracoviště, udržet malý kolektiv v chodu, jelikož personální obsazenost je nedostatečná.

K motivaci podřízených respondent uvádí, že motivace je v současné době, která je ekonomicky založená, váha peněz je důležitá a do práce chodíme pro peníze, tak motivovat podřízení finanční odměnou je na úřadě práce poněkud tristní. Existují zde tabulkové platy a o odměnách se rozhoduje na jiných úrovních řízení. Zbývá tedy jen jedno, a to vytvářet slušné prostředí, ne příjemné, ale alespoň slušné. Slušné a rovné zacházení.

Za svou silnou stránku považuje Respondent 3 schopnost jednat s lidmi a dobrat se koncensu. Mnohdy se z toho může stát slabá stránka, jelikož ve chvíli, kdy by Respondent 3 měl autoritativně rozhodnout, se stále snaží dobrat koncensu.

Respondent 3 doufá, že na podřízené nepůsobí jako asociál, tato skutečnost by byla nepřijatelná. Více se touto otázkou nezabývá.

Respondent 3 se nepovažuje za soutěživého člověka.

Při výkonu služby nastávají situace, kdy se Respondent 3 cítí bezmocně.

Respondent 3 uvádí, že si je vědom, že jsou mnohdy situace, kdy vůči podřízeným uplatňuje vztah rodič – dítě. Tato situace může mít za příčinu i generační rozdíly, které na pracovišti panují.

Respondent 3 uznává, že existují výjimky z pravidla.

Respondent 3 uvádí, že nemá problém s přiznáním svého omylu. Schopnost omluvit se je nezbytná.

4.3.4 Respondent 4

Respondent 4 řídí kontaktní pracoviště, kde pracuje 124 lidí, z čehož je mu přímo podřízeno 8 a 20 zde pracuje pod hlavičkou krajské pobočky.

Manažerská mřížka

Na základě vyplněného testu k manažerské mřížce byly výsledné hodnoty zaneseny do tabulky.

Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo u stylu 9+9, dominantním stylem Respondenta 4 je tedy styl paternalistický.

Tabulka 13: Výsledné hodnoty z manažerské mřížky Respondenta 4

Styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Hodnota	20	28	10	24	14	6

Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo u stylu 9+9, dominantním stylem Respondenta 4 je tedy styl paternalistický.

Výsledky Respondenta 4 jsou téměř totožné jako u Respondenta 2. Zájem o úkoly se střídá se zájmem o podřízené, ale nesnižuje se tím jeho velký zájem o lidi. K podřízeným má rodičovský přístup, je vlídný, ale očekává loajalitu, jak ukazují i odpovědi, získané prostřednictvím dotazníku.

Pokud nedojde ke splnění úkolů, respondent dává najevo podřízeným svůj nesouhlas, v extrémních případech může označit za viníky neúspěchu/ nesplnění úkolů, podřízené, protože na ně spoléhá.

Poukáže-li někdo na chybu respondenta, může to brát velmi osobě a zaujmout obranou pozici, což však otevřeně nepřizná. Dle výsledků, může tento respondent mít strach ze zrady a zavržení podřízenými.

Stejně jako u Respondenta 2 záložním stylem 5,5, tedy styl kompromisní.

Test týmových rolí dle Belbina

Jako u předchozího testu byly výsledky zaneseny do tabulky pro snadnější orientaci.

U Respondenta 4 byly vyčísleny nejvyšší hodnoty shodně u rolí „formovač“ a „analytik“

Tabulka 14: Výsledné hodnoty testu týmových rolí dle Belbina

Role	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Analytik	Stmelovač	Realizátor	Dotahovač	Specialista
Hodnota	0	0	7	12	8	5	27	3	8

Z testu vyplývá, že Respondent 4 obvykle pozná, zda návrhy nebo plán odpovídají reálné situaci. Dokáže spolehlivě organizovaně přistoupit k řešení záležitostí. Má zájem najít praktické řešení problému. S obtížemi začíná nový úkol, pokud nejsou jasně stanovené cíle. Toto odpovídá roli „realizátora“.

Roli „formovače“ odpovídají následující charakteristiky.

Respondent 3 může vystupovat poměrně autoritářsky, pokud musí být něco splněno. Neodmítá srovnání s názory jiných ani zachování svého odlišného. Ujímá se vedení skupiny, pokud nejsou jasně stanovené cíle.

Test řešení konfliktů dle Thomase Kilmanna

I u tohoto testu nesmí chybět tabulka pro snadnější orientaci ve výsledcích testu.

Tabulka 15: Výsledné hodnoty testu řešení konfliktů dle Kilmanna

Řešení	Konkurence	Kooperace	Kompromis	Vyhýbání	Přizpůsobení
Hodnota	2	5	10	7	6

Z tabulky výsledných hodnot je patrné, že nejvyšší hodnotu Respondent 4 získal u řešení typu „kompromis“, a to hodnotu 10. Toto řešení je považováno za ideální např. v případě, kdy jsou úkoly poměrně důležité, ale nestojí za případný spor. Dále také pokud jsou oba účastníci „konfliktu“ stejně silní a pevně rozhodnutí stát si za svým. Druhá nejvyšší hodnoty byla zaznamenána u řešení typu „vyhýbání“. Toto řešení je použitelné, pokud je problém triviální, je třeba získat další informace atd.

V testu Respondent 4 jasně vyjádřil, že se snaží hledat kompromisní řešení či „snažím / navrhuji se setkat uprostřed“, „pokud on přistoupí na můj názor, tak já přistoupím na jeho“ a další obdobné varianty, vyznačující „kompromis“ celkem 10x ze 30 otázek.

Rozhovor

Z rozhovoru s Respondentem 4 byly zjištěny následující informace:

Respondent 4 vnímá veřejnou službu jako naplňování toho, co je dle zákona pro veřejnost potřeba, jelikož úřad může vykonávat jen to, co mu zákon dovolí.

Ohledně stylu řízení Respondent 4 uvádí, že se snaží, aby práce nebyla pouze „příkazová“. Chtěl by, aby se podřízení do práce těšili, aby nepřicházeli do práce s odporem. Snaží se, aby nejednal jen prostřednictvím příkazů, i když jsou situace, kdy je to třeba.

V situaci, jaká v současnosti je, se Respondent 4 domnívá, že motivace podřízených je možná pouze prostřednictvím „dobrého slova“, protože volné peníze na okamžité odměny nejsou. Jelikož Respondent 4 nemá žádný finanční fond, se kterým by mohl disponovat, motivace se vztahuje pouze na „dobré slovo“.

Respondenta 4 osobně motivuje k práci fakt, že má podřízené, kteří s ním „táhnou za jeden provaz“ a společně se snaží, aby úřad fungoval bez problémů.

Za hlavní/nejobtížnější úkol manažera ve veřejné správě považuje Respondent 4 udržení chodu úřadu, jako takového, aby splnil veškeré požadavky.

Za svou silnou stránku považuje Respondent 4 přístup k podřízeným. Snaží se nad nimi nevyčínat a neuplatňovat „metodu biče“. Za slabou stránku považuje skutečnost, že neumí na „patřičných místech prodat práci podřízených“, avšak uvádí, že na tomto pracuje. Respondent 4 si je jist, že jeho přímí podřízení ho považují za člověka, který je vždy podpoří a který dělá vše pro dobré jméno úřadu.

Při výkonu služby se Respondent 4 ještě nesetkal se situací, kdy by se cítil bezmocně. Vždy zaujme stanovisko, nemá problém se zaujetím postoje. Věří, že vše se dá vyřešit.

Respondent 4 uvádí, že si není vědom, že by se k podřízeným choval paternalisticky, snaží se, aby si byli rovni.

Ve zcela výjimečných situacích Respondent 4 uplatňuje autoritativní styl, uvádí, že jsou situace, kdy je to nezbytné.

5 Výsledky a doporučení

Cílem diplomové práce je analýza stylu řídicí práce vybraných ředitelů kontaktních pracovišť Úřadu práce ČR. Základem pro tuto analýzu bylo především dotazníkové šetření a následné rozhovory s jednotlivými respondenty. Náplní práce, výše uvedených, manažerů je zajištění řádného chodu pracoviště a řízení podřízených, kteří spadají do jejich kompetence. Jelikož po analýze zákonitě následuje syntéza, budou v následující kapitole shrnuty výsledky, případně navržena doporučení k zefektivnění řídicího stylu.

5.1 Výsledky a porovnání

Z výsledků analýzy je patrné, že všichni respondenti uplatňují jako dominantní styl řízení styl 9+9, tedy styl paternalistický. Tento styl je charakteristický především střídáním zájmu o úkoly a zájmu o lidi. Od podřízených se očekává loajalita a poslušnost, v případě, že se tak neděje, jsou postihováni.

Nejčastější týmovou rolí, na základě výsledků testu týmových rolí dle Belbina, je role „realizátora“, a to ve 3 ze 4 případů. Za silnou stránku „realizátorů“ lze považovat schopnost tvorby organizačních plánů, svědomitost, pracovitost a sebeovládání. Na druhou stranu se tato role vyznačuje jistou předvídatelností nositele, nedostatkem flexibility, neochotou reagovat na nové neověřené nápady a nedostatkem spontálnosti. I přes to je realizátor schopen dělat i to, co ho nebaví.

V jednom případě získal respondent nejvyšší hodnotu shodně u rolí formovač a analytik. Nositel této role je společenský, energický a vysoce motivovaný člověk. Prospívá mu tlak, avšak má sklony k netrpělivosti.

V oblasti řešení konfliktů dosáhli 3 ze 4 respondentů nejvyšších hodnot u řešení typu kompromis. Řešení typu kompromis má za cíl dosažení domluvy, a to relativně rychle a bez potíží. V jednom případě bylo výsledkem řešení typu vyhýbání, což samo o sobě udává, že respondent se konfliktům snaží spíše vyhýbat.

Tabulka 16: Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Manažerská mřížka	9+9	9+9	9+9	9+9
Týmová role	Realizátor	Formovač Analytik	Realizátor	Realizátor
Řešení konfliktu	Vyhýbání	Kompromis	Kompromis	Kompromis

U všech respondentů lze pozorovat značný problém v oblasti motivace podřízených. Nutno však podotknout, že manažeři v rámci veřejné správy nemají dostatečné prostředky pro motivaci podřízených, tak jak by chtěli.

5.2 Zhodnocení a doporučení

Respondent 1

Jak již bylo řečeno, tak dominantním stylem respondenta dle manažerské mřížky je styl paternalistický, respondent je odhodlaný plnit cíle a jeho zájem se nezaměřuje pouze na úkoly, ale střídá se se zájmem o lidi. Toto respondent potvrdil i v následném rozhovoru, kdy uvedl, že nelze jednoznačně říci, že by se zaměřoval výhradně na úkoly nebo na podřízené.

Respondenta velmi zatěžuje tlak vyvolaný narůstající byrokracií. Z jeho vyjádření „na nejobtížnější úkol manažera ve veřejné správě považuje překonávání narůstající byrokracie, v důsledku narůstající byrokracie ustupují podstatné úkoly do pozadí.“ se lze domnívat, že respondent může mít potíže se stanovením priorit a důležitostí jednotlivých činností. Respondent je značně demotivován prostředím byrokracie.

Dalším problematickým bodem v procesu řízení respondenta je motivace podřízených.

Respondent jako svůj hlavní úkol chápe motivaci podřízených, avšak v jiné části rozhovoru uvedl, že motivaci podřízených za současné situace shledává za téměř nemožnou, jelikož motivaci chápe čistě jako finanční záležitost.

Z testu týmových rolí je patrné, že respondent dosáhl nejvyššího počtu bodů v rámci role „realizátor“, to potvrzuje také jeho výrok, že „cestu k řešení je vždy nutné najít“. Naopak velmi nízkého počtu bodů dosáhl u rolí inovátor a dotahovač. Tento jev může být způsoben

frustrací respondenta a dlouho praxí ve veřejné správě, kdy je již obeznámen s procesy uvnitř systému.

Z testu řešení konfliktů vyplývá, že respondent se často uchyluje k řešení konfliktu prostřednictvím „vyhýbání“. Toto potvrzuje i tvrzení respondenta: „v některých situacích bych měl být důslednější“.

Respondentovi bych doporučila aktivně využívat metody řízení času, např. Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti. Dalším prostorem pro zlepšení stylu řízení je motivace, kdy lze na podřízené uplatnit i jiné formy motivace než finanční ohodnocení. Řešení konfliktu prostřednictvím „vyhýbání“ může být v rámci řízení kolektivu velký problém, tudíž bych doporučila důslednější řešení jednotlivých konfliktů.

Respondent 2

I pro tohoto respondenta je dominantním stylem styl paternalistický, kdy se zájem o úkoly střídá se zájmem o lidi. Respondent působí velmi energicky a odhodlaně.

Respondent sebekriticky uvedl, že si je vědom své slabé stránky, a to, častou váhavostí řešit problémy hned.

Pro respondenta je složitou oblastí řízení motivace podřízených. Ačkoliv o motivaci, oproti Respondentovi 1, neuvažuje čistě jako o finančním procesu, motivaci v podmínkách veřejné správy považuje za velmi obtížnou.

Z testu týmových rolí je patrné, že respondent dosáhl nejvyššího počtu bodů shodně u rolí formovač a analytik. Nositeli těchto rolí pocity nezastiňují úsudek, je dominantní, otevřený a impulsivní. Negativem může být, že nedostatečně naslouchá a jeho elán může některé lidi popuzovat.

V testu řešení konfliktů získal respondent nejvyšší počet bodů u řešení typu kompromis. Tato strategie je často považována za ideální řešení konfliktní situace, avšak výsledkem nemusí být vždy optimální, nýbrž rychlé řešení.

Respondentovi bych doporučila pracovat se svým sklonem k lehké formě prokrastinace.

Respondent 3

I Respondent 3 vyznává, dle výsledků manažerské mřížky, styl řízení typu paternalista, tedy styl kde se zájem o úkoly střídá se zájmem o lidi. Tento výsledek potvrzuje i tvrzení

respondenta: „zaměření na lidi i na úkoly musí jít ruku v ruce. Pokud nejsou spokojeni podřízenými, odráží se to na úkolech.“

Stejně jako v případě předchozích respondentů považuje Respondent 3 motivaci podřízených za podmínku, které v současné době panují, za tristní. Dle vyjádření respondenta lze podřízené motivovat pouze vytvářením slušného prostředí.

Z testu týmových rolí je patrné, že respondent dosáhl nejvyššího počtu bodů u role realizátor. Z čehož lze usuzovat, že respondent nemá problém se správnou strukturou jednání a má zájem najít praktické řešení problému. Naopak nulové hodnoty dosáhl respondent u rolí inovátor a vyhledávač zdrojů, což může mít souvislost, stejně jako u Respondenta 1, s dlouhou praxí v rámci veřejné správy a znalostí poměru, které v ní panují.

V testu řešení konfliktů získal respondent nejvyšší počet bodů u řešení typu kompromis. Tato strategie je často považována za ideální řešení konfliktní situace, avšak výsledkem nemusí být vždy optimální, nýbrž rychlé řešení. To potvrzuje i tvrzení „že i v případě, kdy by mělo padnout jednoznačné rozhodnutí, snažím se stále dobrat konsensu.“

Respondentovi bych doporučila zvážit i další možné formy motivace podřízených, například pořádání teambuildingů.

Respondent 4

I Respondent 4, stejně jako předchozí respondenti, vyznává, dle výsledků manažerské mřížky, styl řízení typu paternalista, tedy styl kde se zájem o úkoly střídá se zájmem o lidi. V tomto případě je pozoruhodné, že na rozdíl od předchozích respondentů, se Respondent 4 po seznámení se s výsledky testů, s dominantním stylem dle manažerské mřížky neztotožňoval. K tomuto uvedl: „Snažím se, abych byl s podřízenými vždy na stejné úrovni.“

Podobně jako v předchozích případech se respondent potýká s motivací podřízených, kdy jak uvádí: „motivovat podřízené lze jen dobrým slovem, protože volné prostředky na okamžité odměny nejsou.“

Z testu týmových rolí je patrné, že respondent dosáhl nejvyššího počtu bodů u role realizátor. Z čehož lze usuzovat, že respondent nemá problém se správnou strukturou jednání a má zájem najít praktické řešení problému. Toto potvrzuje i tvrzení respondenta: „Při výkonu služby nemám problém se zaujetím postoje. Vše se dá vyřešit.“

V testu řešení konfliktů získal respondent nejvyšší počet bodů u řešení typu kompromis, stejně jako Respondenti 2 a 3. Jak již bylo uvedeno tato strategie je často považována za ideální řešení konfliktní situace, avšak výsledkem nemusí být vždy optimální, nýbrž rychlé řešení.

Pro Respondenta 4 nemám žádné konkrétní doporučení. Styl řízení tohoto respondenta považuji po rozhovoru za funkční a účinný.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo provedení analýzy stylu řídicí práce vybraných manažerů ve veřejné správě a následná syntéza poznatků.

Nejprve však bylo třeba zpracovat teoretickou část, kde byly shrnuty poznatky z oblasti managementu, jeho vývoje, manažerských rolí atd.

Ve veřejné správě je klíčovým prvkem klient. Kvalitní servis může být klientovi poskytnut pouze spokojeným pracovníkem, který je kvalitně řízen svým vedoucím, resp. manažerem veřejné správy. Zaměstnanci jsou velmi cenným zdrojem každé organizace, tudíž by jim měla být věnována patřičná pozornost, umožněn dostatečný rozvoj a kvalitní řízení, aby řádně plnily veškeré činnosti s výkonem veřejné správy spojené.

Pod pojmem kvalitní řízení v tomto případě lze chápat jako využívání všech manažerských funkcí a to simultánně. Veškeré nedostatky v oblasti řízení v rámci veřejné správy jsou přenášeny nejen na zaměstnance, ale především na její konzumenty, tudíž na celou společnost.

V rámci soukromého sektoru musí organizace dosahovat především zisku a být konkurenceschopná. Toto neplatí pro organizace v rámci veřejné správy, kde jde především o poskytnutí kvalitních služeb občanům. Právě z tohoto důvodu by neměl být styl řízení a potažmo celý management v rámci veřejné správy opomíjen.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné

NORTHOUSE, Peter Guy. *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, c2010. ISBN 9781412974882

CARLSON, Bruce a Rachel K MCKEE. *Nástroj ke změně*. Praha: Nadace Comenius, 2000. Komunikace (Nadace Comenius). ISBN 80-902424-2-1

EGNER, T. *Behavioral Leadership: The Managerial Grid*. 1st ed. 2009. ISBN 978-3-640-43797-9

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0

VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-143-0

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x

GONGOL.T., SCISKALOVÁ, M., *Základy správního práva a veřejné správy.*, s. 11
Doc. Ing. Eva Wagnerová, CSc., *Management ve veřejné správě*, 2013, vydáno v rámci projektu Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, CZ.1.07/3.2.07/03.0020, *Systém celoživotního učení pro podporu efektivní veřejné správy*

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3

Elektronické

Manažerská mřížka (Managerial Grid) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 29.10.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

Týmové role Belbin. *INTERQUALITY, spol. s r.o.* [online]. Dostupné z: <http://www.interquality.cz/PROJEKTYAPORADENSTV%C3%8D/Diagnostick%C3%A9n%C3%A1stroje/T%C3%BDmov%C3%A9roleBelbin/tabid/939/Default.aspx>

Definujte cíl a pochopte způsob jeho dosažení | Internetová agentura SOVA NET. *Internetová agentura SOVA NET* [online]. Dostupné z: <https://www.sovanet.cz/definuj-cil-pochop-zpusob-dosazeni/>

SMART - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 28.06.2018].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

[online]. Copyright © [cit. 01.10.2018]. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf

Veřejná správa – Wikipedie. [online]. Dostupné z:

https://cs.wikipedia.org/wiki/Ve%C5%99ejn%C3%A1_spr%C3%A1va

Veřejná správa – Wikipedie. [online]. Dostupné

z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Ve%C5%99ejn%C3%A1_spr%C3%A1va

VEŘEJNÁ SPRÁVA: 8. New Public Management. *VEŘEJNÁ SPRÁVA* [online]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.com/2011/05/8-new-public-management.html>

Manažerské role - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.06.2018].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-role>

[<http://www.dusanjilek.cz/blog/eisenhoweruv-princip-urcovani-priorit>]. [cit. 2018-09-30].

Citát Henriho Mintzberga. Zdroj: [<https://managementmania.com/cs/mintzberguv-paradox>]. [cit. 2018-09-30]

Motivace, motivování a motivační teorie - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 29.10.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Styl řízení / styl vedení (Management style / Leadership style) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 13.10.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/styl-rizeni-styl-vedeni>

Maslowova pyramida potřeb (Maslow's Pyramid of Needs) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 19.11.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb>

Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 19.11.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

8 Přílohy

Manažerská mřížka (GRID) - test

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem je vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy **rozdělit 3 body** v následujících kombinacích:

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

Používejte jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházíme z předpokladu, že neexistuje správná nebo špatná odpověď. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci chovali.

1.	Když podřízený nesouhlasí, měl by manažer: A __ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci. B __ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.
2.	Když manažer 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 bez ohledu na kvalitu.
3.	Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem manažera, ten by měl: A __ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru B __ podřízeného upozornit, že ho o jeho názor požádá až v případě potřeby.
4.	Manažer, který má nejlepší výsledky, je ten, který řekne podřízeným, co od nich očekává: A __ toto tvrdě vyžaduje. B __ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vždy vše splnit.

5.	Když podřízený s manažerem nesouhlasí, měl by manažer: A __ neprosazovat spornou záležitost, pouze v kritické situaci. B __ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít řešení vhodné pro obě strany.
6.	Manažer, který skutečně rozumí lidem, bude plánovat práci tak, že A __ předloží celkový obraz úkolu a volbu způsobu provedení nechá na podřízených. B __ s každým individuálně probere úkol, získá návrhy a na jejich základě vytvoří plán.
7.	Manažer si musí 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 nic dělat.
8.	Aby si podřízený získal nejvyšší uznání manažera, musí mu hlásit: A __ věci, které manažer potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne. B __ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah manažera.
9.	Manažer by měl vykonávat kontrolu takovým způsobem, že: A __ podřízení si dělají víceméně podle svého a kontrola začne být nutná, až se objeví kritické problémy. B __ se provádí detailní hlášení.
10.	Když podřízený nesouhlasí s manažerem, 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 správnosti svého názoru.
11.	Manažer se může vyhnout potížím: A __ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili. B __ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.
12.	Když podřízený dostává speciální úkol, měl by manažer: A __ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení bez tolerance žádných odchylek. B __ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a manažer mohl přijmout případná opatření.
13.	Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby manažer: 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 manažera, měl by tento: A __ vysvětlit důvody svého rozhodnutí a potom oznámit, že sice lituje, ale rozhodnutí musí být splněno B __ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.
15.	Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím manažera, měl by: A __ manažer odložit toto rozhodnutí. B __ manažer potvrdit své 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 jim dáme najevo, že lidé jsou na prvním místě.
17.	Při vedení pracovní porady by měl manažer: 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, jestliže: A __ se manažer bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu. B __ jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.
19.	Jestliže dojde k porušení předpisů, měl by manažer: A __ učinit 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 manažer měl: A __ stanovit individuální odpovědnost a každému sdělit, jak má svou práci udělat. B __ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat tak, jak ji lidé chtějí vykonávat.
22.	Manažer by měl: A __ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat a proto by měl dohlédnout, aby udělali aspoň tolik, aby se s tím vystačilo. B __ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23.	Při hodnocení individuální výkonnosti by manažer měl: A __ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil svůj úkol B __ provést věcnou diskuzi 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 ochotní je přijmout.
25.	Při disciplinárním řízení by manažer 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 manažer 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 prováděno na základě faktů, že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů a pak se dohodnout na cíli zlepšení.
27.	Při sledování postupu práce podřízeného by manažer měl: A __ podřízeného nechat samotného, protože když se objeví problémy, dozví se to obvyklou cestou. 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 manažer 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 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 splněny. B __ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.
30.	Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je využít 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 probíralo rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělaná.
31.	Při představení nadcházejících změn by manažer měl: A __ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody spolupráce a loajality. B __ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32.	Když podřízení nevykonávají práci určitým způsobem, měl by manažer: A __ ponechat chvíli situaci tak s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich čeká. B __ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.
33.	Když se mezi podřízenými objeví konflikt, měl by manažer: 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 manažer měl: A __ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim umožnil souhlas se způsobem výkonu práce. B __ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné při zachování základního postupu.
35.	Manažer 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 manažerem a podřízeným, měl by manažer: A __ společně s podřízeným otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je. B __ mít poslední slovo.

Číselné hodnoty přiřazené jednotlivým tvrzením přeneste do následující tabulky:

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

Celkem

9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1

Rozvoj lidí v týmu

Test týmových rolí podle Belbina

Dr. Meredith Belbin určil devět klíčových týmových rolí, které jsou základem efektivnosti týmu. Každá role je spojena s určitým typem osobnosti. Jeho výzkum prokázal, že kombinace různých osobností v týmu může mít největší vliv na úspěch - nebo neúspěch - celého týmu. Následující test vám pomůže určit vaši týmovou roli (a vaše případné další druhotné role).

Belbinův diagnostický test je nejlépe využitelný ve skupinách lidí, které spolu pravidelně spolupracují. Pomůže vám při sestavování týmů. Může také pomoci objasnit, proč tým nepracuje efektivně.

Je důležité si pamatovat, že toto je jeden z mnoha nástrojů, který může být využit ke zlepšení efektivnosti vašich týmů. Slabé zastoupení týmové role nemusí být jediným důvodem, že tým nefunguje, jak by měl.

Instrukce

- Tento dotazník má sedm sekcí označených římskými číslicemi.
- V každé sekci zakroužkujte to tvrzení, které vás nejlépe vystihuje.
- Můžete zakroužkovat jedno, dvě nebo i více.
- Zakroužkovaná tvrzení poté ohodnoťte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci.
- Musíte vždy rozdělit všech deset bodů v každé sekci

Příklad

V jedné sekci označíte tři tvrzení, o kterých si myslíte, že vás vystihují. Jedno vás vystihuje dobře, zatímco druhé dvě se k vám hodí jen občas. V tomto případě můžete prvnímu tvrzení přiřadit 6 nebo 7 bodů a zbývající body rozdělit mezi zbylé dvě. V jiné sekci se můžete rozhodnout, že označíte dvě tvrzení, které vás vystihují stejně dobře. Je-li tomu tak, přiřadíte každému tvrzení 5 bodů. V další sekci zakroužkujete sedm tvrzení, jedno vás vystihuje poněkud více, přiřadíte mu 3 body, druhé tvrzení je přeci jen charakterističtější než zbylá, proto mu dáte 2 body. Pěti zbylým zakroužkovaným tvrzením přidělíte po 1 bodu.

I. ČÍM MOHU BÝT TÝMU PROSPĚŠNÝ:

- A Myslím, že umím rychle využít výhody nových příležitostí.
- B Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- C Dobře pracuji s lidmi nejrůznějšího zaměření.
- D Mou velkou předností je předkládání nových nápadů.
- E Umím aktivovat lidi, když cítím, že mohou přispět k dosažení cílů.
- F Je spolehnutí, že dokončím úkoly, které jsem na sebe vzal.
- G Mým hlavním kladem jsou technické znalosti a zkušenosti.
- H Při prosazování správné věci jsem ochoten překonat námitky.
- I Obvykle poznám, zda návrhy nebo plán odpovídají reálné situaci.
- J Jsem schopen navrhnout rozumné a nezaujaté alternativní řešení.

II. KDYBYCH MĚL NEDOSTATKY V TÝMOVÉ PRÁCI, BYLY BY TO NEJSPIŠE:

- A Nemám dobrý pocit, je-li jednání špatně strukturováno, vedeno.
- B Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- C Odmítám přispět, pokud dobře neznám projednávanou oblast.
- D Mám sklon hodně hovořit, když skupina přichází s novými nápady.
- E Mám sklon podceňovat význam vlastních přínosů.
- F Můj objektivní názor mi nedovoluje sdílet nadšení ostatních.
- G Pokud něco musí být splněno, můžu vystupovat poměrně autoritářsky.
- H Mám potíže s vedením týmu – jsem přecitlivělý na týmovou atmosféru.
- I Snadno se zaberu do vlastních myšlenek a nevnímám, co se děje.
- J Odmítám se vyjádřit k nekompletním a málo podrobným návrhům.

III. KDYŽ SPOLUPRACUJI NA NĚJAKÉM PROJEKTU S JINÝMI LIDMI:

- A Mám schopnost ovlivnit lidi, aniž bych na ně vyvíjel nátlak.
- B Umím účinně zabránit chybám a opomenutím, které znemožní úspěch.
- C Prosazuji akce, aby setkání nebyla ztrátou času nebo neodbočovala.
- D Jsem pokládán za člověka, který může přispět něčím originálním.
- E Vždy jsem schopen vrátit se znovu k dobrému návrhu a podpořit ho.
- F Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- G Rychle rozeznám možnosti nových nápadů a vývoje.
- H Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- I Věřím, že moje schopnost rozhodovat přispěje správným rozhodnutím.
- J Dokážu spolehlivě organizovaně přistoupit k řešení záležitosti.

IV. MŮJ CHARAKTERISTICKÝ PŘÍSTUP KE SKUPINOVÉ PRÁCI JE, ŽE:

- A Mám stále zájem lépe poznat své kolegy.
- B Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- C Neodmítám srovnání s názory jiných ani zachování svého odlišného.
- D Obvykle najdu argumenty k vyvrácení nesprávných názorů.
- E Mám talent uvést věci do pohybu, jakmile byl přijat plán.
- F Dávám přednost dosud neodhaleným věcem před známým řešením.
- G Mám sklony k perfekcionismu v tom, co dělám.
- H Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu případně mimo firmu.
- I Baví mě sociální stránka pracovních vztahů.
- J Mám zájem o všechny názory, neváhám se rozhodnout podle svého.

V. PRÁCE MĚ TĚŠÍ, PROTOŽE:

- A Baví mě analyzovat situaci a zvažovat všechna možná řešení.
- B Mám zájem najít praktické řešení problému.

- C Je pro mě důležité vědět, že podporuji dobré mezilidské vztahy.
- D Dovedu výrazně ovlivnit proces rozhodování.
- E Mám možnost setkání s novými lidmi a různými názory.
- F Mohu přesvědčit lidi, aby se sjednotili na prioritách a cílech.
- G Jsem ve svém živlu, když mohu úkolu věnovat plnou pozornost.
- H Nacházím příležitost rozšířit svoji představitost.
- I Cítím výhodnou možnost využití své speciální kvalifikace a praxe.
- J Obvykle zjišťuji, že mi práce dává šanci na seberealizaci.

VI. KDYŽ DOSTANU OBTÍŽNÝ ÚKOL, KTERÝ JE NUTNO SPLNIT V OMEZENÉM ČASE A S NEZNÁMÝMI LIDMI:

- A Obvykle mám úspěch bez ohledu na okolnosti.
- B Rád si o problému nejprve přečtu tolik, kolik je potřeba.
- C Chci najít vlastní řešení a pak se ho pokusím prodat skupině.
- D Jsem připraven spolupracovat s osobou, která má pozitivní přístup.
- E Snažím se zjednodušit úkol a najít uplatnění pro členy týmu.
- F Můj přirozený smysl pro naléhavost přispěje ke splnění termínu.
- G Věřím, že zachovám klid a udržím schopnost jasného myšlení.
- H Bez ohledu na konflikty budu prosazovat vše, co se musí udělat.
- I Ujmu se vedení skupiny, pokud nejsou jasně stanovené cíle.
- J Obtížně obhajuji své názory před vlivnými a netolerantními lidmi.

VII. VE VZTAHU K PROBLÉMŮM, V NICHŽ JSEM ZAANGAŽOVÁN, PŘI PRÁCI VE SKUPINĚ:

- A Dávám najevo netrpělivost s lidmi, kteří zdržují práci skupiny.
- B Někteří lidé mě kritizují za příliš analytický přístup.
- C Moje snaha kontrolovat důležité detaily postupu není vždy vítaná.
- D Mám sklon nudit se, pokud nejsem zaměstnán stimulováním lidí.
- E S obtížemi začínám nový úkol, pokud nejsou jasně stanovené cíle.
- F Někdy mám potíže s vysvětlováním složitých problémů.
- G Uvědomuji si, že žádám od jiných věci, s nimiž si sám nevím rady.
- H Mám pocit, že mi ostatní nedávají dost možností se vyjádřit.
- I Mívám pocit, že ztrácím čas, že bych věci udělal sám lépe.
- J Obtížně obhajuji své názory před vlivnými a netolerantními lidmi.

Vyhodnocení:

Přenešete své body do tabulky. Pak sečtěte body v každém sloupci:

	IN	VŠ	KO	FO	AN	ST	RE	DO	SP	NB*
I.	D=	A=	E=	H=	J=	C=	I=	F=	G=	B=
II.	I=	D=	B=	G=	F=	H=	A=	J=	C=	E=
III.	D=	G=	A=	C=	I=	E=	J=	B=	H=	F=
IV.	F=	H=	J=	C=	D=	A=	E=	G=	B=	I=
V.	H=	E=	F=	D=	A=	C=	B=	G=	I=	J=
VI.	C=	J=	E=	I=	G=	D=	H=	F=	B=	A=
VII:	F=	D=	G=	A=	B=	J=	E=	C=	I=	H=

Celkem:

* *neutrální body*

Individuální řešení konfliktů podle Thomase Kilmanna

Návod

Zvažte situace, ve kterých se vaše přání liší od přání ostatních. Jak obvykle na takové situace reagujete? Na následujících stranách je několik dvojic výroků, které popisují možné reakce. Zakroužkujte, prosím, u každé dvojice tu možnost (A nebo B), která je pro vaše chování nejvíce typická. V mnoha případech nebude pro vaše chování typický ani jeden z těchto výroků, vyberte pak, prosím, tu možnost, kterou byste pravděpodobně realizovali.

1. A) Někdy nechám zodpovědnost za řešení daného problému na ostatních.
 B) Spíše, než bych vyjednával o věcech, o kterých panuje nesouhlas, snažím se zdůraznit věci, na kterých se shodneme.
2. A) Snažím se hledat kompromisní řešení.
 B) Snažím se vyřešit všechny problémy, svoje i toho druhého.
3. A) Obvykle své cíle sleduji důsledně.
 B) Snažil bych se, aby se pocity toho druhého zklidnily a náš vztah zůstal zachován.
4. A) Snažím se najít kompromisní řešení.

- B) Někdy obětuji svá přání, aby bylo možno realizovat přání toho druhého.
5. A) Při hledání nějakého společného řešení se neustále obracím na ostatní.
B) Dělán vše, co je nezbytné, abych se zbavil neužitečné nervozity.
6. A) Snažím se vyhnout nepříjemnostem, které by se týkaly mě.
B) Snažím se vyhrát.
7. A) Snažím se problém oddálit, abych měl čas si jej promyslet.
B) Někdy se něčeho vzdám výměnou za něco jiného.
8. A) Obvykle své cíle sleduji důsledně.
B) Snažím se, aby všechny problémy byly okamžitě zřejmé.
9. A) Mám pocit, že není nutné se kvůli rozdílům vždycky trápit.
B) Do jisté míry se snažím, aby bylo po mém.
10. A) Své cíle sleduji důsledně.
B) Snažím se najít kompromisní řešení.
11. A) Snažím se, aby všechny problémy byly okamžitě zřejmé.
B) Snažil bych se, aby se pocity toho druhého zklidnily a náš vztah zůstal zachován.
12. A) Někdy se vyhýbám kontroverznímu stanovisku.
B) Pokud přistoupí na můj názor, tak já přistoupím na jeho.
13. A) Navrhuji setkat se uprostřed.
B) Vytvářím nátlak, aby bylo po mém.
14. A) Řeknu mu svůj názor, a pak se zeptám na jeho.
B) Snažím se mu vysvětlit, v čem je můj názor logický a jaký prospěch z něj plyne.
15. A) Snažil bych se, aby se pocity toho druhého zklidnily a náš vztah zůstal zachován.
B) Udělám cokoli, abych se vyhnul napětí.
16. A) Snažím se nedotknout citů druhých.
B) Snažím se toho druhého přesvědčit o správnosti mého názoru.
17. A) Obvykle své cíle sleduji důsledně.
B) Udělám cokoli, abych se vyhnul zbytečnému napětí.
18. A) Ať si ten druhý ponechá své názory, když mu to dělá dobře.
B) Pokud on přistoupí na můj názor, tak já přistoupím na jeho.
19. A) Snažím se, aby všechny problémy byly okamžitě zřejmé.
B) Snažím se problém oddálit, abych měl čas si jej promyslet.
20. A) Okamžitě se snažím řešit všechny rozdíly.
B) Snažím se nalézt čestnou kombinaci výher a proher každého z nás.
21. A) Při vyjednávání se snažím brát v úvahu přání toho druhého.
B) Vždy dávám přednost přímému projednávání problémů.
22. A) Snažím se najít stanovisko, které leží mezi mým stanoviskem a stanoviskem toho druhého.
B) Prosazuji svá přání.
23. A) Často se velmi snažím, abych prosadil všechna naše přání.

- B) Někdy nechám odpovědnost za řešení daného problému na ostatních.
24. A) Jestliže si ten druhý na svém stanovisku hodně zakládá, snažím se jeho přání splnit.
B) Snažím se s ním domluvit na kompromisu.
25. A) Snažím se druhému vysvětlit, v čem je můj názor logický a jaký prospěch z něj plyne.
B) Při vyjednávání se snažím brát v úvahu přání toho druhého.
26. A) Navrhuji setkat se uprostřed.
B) Téměř vždy mi záleží na tom, aby byla splněna má přání.
27. A) Někdy se vyhýbám kontroverznímu stanovisku.
B) Ať si ten druhý ponechá své názory, když mu to dělá dobře.
28. A) Obvykle své cíle sleduji důsledně.
B) Při tvorbě řešení obvykle hledám pomoc u ostatních.
29. A) Navrhuji setkat se uprostřed.
B) Mám pocit, že není nutné se kvůli rozdílům vždycky trápit.
30. A) Snažím se nedotknout citů ostatních.
B) Vždycky sdílím problém s druhým, abychom mohli najít řešení.

Otázka	Konkurence	Kooperace	Kompromis	Vyhýbání	Přizpůsobení
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
Celkem					