

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Michaela Hostašová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Hostašová

Veřejná správa a regionální rozvoj

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 práce vybraných manažerů, jejich používaných metod a způsobů vedení, vzájemné porovnání jejich stylů a v případě potřeby zpracování návrhu na změnu ve stylu vedení, které může vést k vyšší efektivnosti při řízení a hodnocení veřejného sektoru.

Metodika

Na základě získaných informací z odborné literatury a následné analýze stylu řídicí práce manažerů ve veřejné správě bude zjištěn současný stav používaných metod řízení. Pro analýzu stylu řízení bude použita metoda dotazníku. Data budou získávána jak od manažerů, tak od jejich podřízených. Následně po provedené analýze bude předložen těmto manažerům návrh o setrvání u současného stylu řízení či návrh s doporučením nového stylu řízení.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

veřejná správa, organizace, organizační kultura, management, New Public Management, strategický management, manažer ve veřejné správě, styly vedení manažera, řízení lidských zdrojů

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

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.

JEDINÁK, P. – MLÁDKOVÁ, L. *Management*. Plzeň: Plzeň, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LACINA, K. – ČECHÁK, V. *Evropské systémy veřejné správy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-37-5.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 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 06. 03. 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. J. Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení této diplomové práce a za všechny cenné rady a připomínky k uvedenému tématu. Dále děkuji těm zaměstnancům Magistrátu města Most, kteří mi věnovali svůj čas při vyplňování předloženého dotazníku. A v neposlední řadě patří ode mě poděkování mému manželovi za velkou podporu při studiu.

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Abstrakt

Tato diplomová práce s názvem Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě je tematicky členěna do několika kapitol, které na sebe volně navazují. V první kapitole Úvod je rozepsáno právě toto rozčlenění diplomové práce. V druhé kapitole je čtenář obeznámen s cílem a s metodikou, která bude pro dosažení cíle této práce použita. Třetí kapitola, která se týká teoretické části této práce, je nejobsáhlejší. Zde se dočteme mimo jiné o vymezení veřejné správy, veřejné služby a managementu v organizacích veřejné správy. Jako podkapitoly zmíněného posledního pojmu musely být k této problematice též zmíněny pojmy jako organizace veřejné správy, management, New Public management, strategický management a manažer ve veřejné správě. V této části bylo snahou přiblížit problematiku klasického stylu vedení používaných manažery nejen ve veřejném sektoru, aby poté mohly být tyto znalosti uplatněny ve čtvrté praktické části diplomové práce. Metodiku, použitou pro splnění cíle této práce, bylo použít dotazníků. Po sběru a následné analýze dat, byly tyto údaje podrobně zhodnoceny, zapsány do tabulek a zobrazeny v grafech. V páté kapitole jsou získaná data zhodnocena a navržen efektivnější způsobu vedení.

Klíčová slova: veřejná správa, organizace, organizační kultura, management, New Public Management, strategický management, manažer, styl vedení manažera, řízení lidských zdrojů

Analysis of management style in public sector

Abstract

This diploma thesis entitled Analysis of the style of managing a manager in public administration is thematically divided into several chapters that are loosely linked to each other. In the first chapter of the Introduction, this division of the diploma thesis is described. In the second chapter, the reader is familiar with the aim and the methodology that will be used to achieve the goal of this work. The third chapter, which concerns the theoretical part of this work, is the most comprehensive. The reader is familiar with the definition of public administration, public service and management in public administration organizations. As the subchapters of the latter concept, the concepts of public administration, management, New Public management, strategic management and public administration manager have also been mentioned. In this part, we tried to approach the issue of the classical style of management used by managers not only in the public sector, so that this knowledge could be applied in the fourth practical part of the diploma thesis. The methodology used to achieve the aim of this work was the use of questionnaires. After data collection and analysis, these data were evaluated in detail, entered into tables and displayed in charts. In the fifth chapter, the data obtained is evaluated and designed for a more.

Keywords: public sector, organization, organizational culture, management, New Public Management, strategic management, manager, manager Style, Human Resource Management

OBSAH:

1.	ÚVOD.....	9
2.	CÍL PRÁCE A METODIKA	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika	11
3.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1	Vymezení veřejné správy	12
3.1.1	Kategorizace správy	12
3.1.2	Pojetí veřejné správy.....	12
3.1.3	Instituce vykonávající veřejnou správu	13
3.2	Veřejná služba	14
3.3	Management v organizacích veřejné správy.....	15
3.3.1	Organizace veřejné správy	16
3.3.2	Management.....	20
3.3.3	New Public Management	24
3.3.4	Strategický management ve veřejném sektoru	27
3.3.5	Manažer ve veřejné správě	28
4.	PRAKTICKÁ ČÁST	35
4.1	Dotazník pro vedoucího pracovníka a jeho podřízené.....	35
4.1.1	Dotazník pro vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)	35
4.1.2	Dotazník pro podřízené pracovníky (vlastní zpracování)	38
4.2	Vyhodnocení dotazníků – 1. oddělení.....	41
4.2.1	Vedoucí pracovník.....	41
4.2.2	Podřízení pracovníci	49
4.3	Vyhodnocení dotazníků – 2. oddělení.....	56
4.3.1	Vedoucí pracovník.....	56
4.3.2	Podřízení pracovníci	59
5.	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	61
6.	ZÁVĚR	64
7.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	66

1. ÚVOD

Při psaní této diplomové práce bylo mým cílem představit tomu, kdo tuto práci bude číst, činnosti manažera vykonávající profesi ve veřejné správě, respektive v organizacích této správy. V době kdy se v čase vše mění tak i management organizací se musí přizpůsobovat novým a novým vlivům a změnám, které na něj působí.

Základním prvkem jsou vedoucí pracovníci, tedy manažeři. Z pohledu řízení organizace se zabýváme nejen manažery na nejvyšší pozicích, ale i ostatními pracovníky v organizaci. Ti manažeři, co pracují na nejvyšší pozicích organizace se zabývají převážně naplňováním a následnou kontrolou strategie, která byla v organizaci stanovena. Manažeři na nižších pozicích plní úkoly od manažerů z vyšší pozice, jsou to převážně činnosti, jako jsou určité procesy, projekty, úkoly. Následně se se tyto činnosti předají dále a s využitím zdrojů (lidských, finančních, informačních a technických) je zabezpečen chod organizace, a to tak aby bylo cíle naplněny včas a v požadované kvalitě. Jejich neméně důležitou rolí a funkcí je zajištění personální činnosti, což se týká převážně radových (výkonných) zaměstnanců.

Teoretická část této diplomové práce je členěna z hlediska úpravy na tři hlavní části, které jsou dále členěny na podkapitoly. První část se zabývá vymezením veřejné správy, kategorizací veřejné správy, pojetím veřejné správy. Jsou zde též uvedeny instituce, které veřejnou správu vykonávají.

Druhá část je věnována veřejné službě, kterou bylo, díky své nepostradatelnosti v životě každého člověka, nutností zmínit.

Třetí část definuje pojem organizace veřejné správy. Popsána je zde též organizační kultura, prvky na ní působící a jak ovlivňuje vize stanovené organizací. Zmíníme se též o kodexech dodržované ve veřejném sektoru. V této části se dále seznámíme s popisem pojmu managementu, jeho aplikací ve veřejném sektoru a objasníme si, co jaký je rozdíl mezi soukromým a veřejným sektorem z pohledu řízení. Objasníme si činnost manažera v organizaci, jeho funkce, úkoly, tedy vše co spadá do řízení lidských zdrojů, což představuje přímý vztah k jeho podřízeným. Jsou to činnosti jako získání vhodného pracovníka na určité místo, následnou adaptaci vybraného pracovníka a jeho stabilizaci v organizaci. Dobrý

manažer musí zajistit, aby se na určitém místě určitým pracovníkem odváděl požadovaný výkon. Musí se tedy zabývat motivací pracovníka, tak aby odváděl neustále výkon, který je od něj požadován. Cílem manažera by měl být spokojený pracovník, který odvádí maximální možný výkon (využívá své znalosti, dovednosti). Což nás též přivádí k další činnosti manažera a to je oceňování, které by mělo být spravedlivé. V konečné podkapitole této části se seznámíme se strategickým managementem.

Praktická část této práce se zabývá analýzou stylu řídicí práce manažerů ve veřejné správě, tedy stanoveným cílem této diplomové práce. Na základě dotazníkového průzkumu byl zjištěn styl vedoucích na dvou oddělení na Magistrátě města Most. Úkolem bylo zhodnotit tyto styly a v případě nutnosti navrhnout doporučení pro změnu těchto stylů, tak aby zaměstnanci, byli spokojeni a tak jak jsme již v předchozím textu uvedli, odváděli práci co nejefektivněji a zároveň byli v práci spokojeni. Tato spokojenost či nespokojenost byla zjišťována opět na základě dotazníkového průzkumu, avšak v okruhu podřízených zvolených vedoucích oddělení. Každý zaměstnanec se mohl k tomuto stylu vyjádřit, kdy měl možnost svůj názor sdělit kladným či záporným zodpovězením na předloženou otázku v dotazníku.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je popsat současný management a jeho aplikaci do veřejné správy s přihlédnutím ke specifikaci této oblasti. Analýza práce vedoucího pracovníka, jeho znalostí v oblasti managementu, jednotlivých metod a způsobů vedení, které mohou vést k vyšší efektivnosti při řízení a hodnocení veřejného sektoru.

2.2 Metodika

Na základě získaných informací z odborné literatury a následné analýze stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě bude zjištěn současný stav používaných metod řízení. Pro analýzu stylu řízení bude použita metoda dotazníku. Data budou získávána jak od vedoucího pracovníka, tak od jeho podřízených. Dále budou získané informace zpracovány a následně vyhodnoceny, což bude předloženo vedoucímu pracovníkovi, který bude informován o doporučení k setrvání u současného stylu řízení či mu bude doporučen nový styl řízení.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Vymezení veřejné správy

3.1.1 Kategorizace správy

Abychom mohli správně porozumět celé této práci, je třeba objasnit řadu pojmů. Pro začátek si vysvětlíme pojem správa, a to v obecném slova smyslu. Rozumíme jím lidskou nebo společenskou činnost, prováděnou za určitým účelem a pro dosažení předem daného cíle. Z tohoto plyne, že je to činnost různorodá, která zahrnuje mnoho různých odvětví. Na základě těchto odvětví může být správa dělena např. na správu kultury, školství, zemědělství aj.

3.1.2 Pojetí veřejné správy

Pojmu veřejná správa buď rozumíme jako specifický druh činností, kdy se jedná o materiální pojetí nebo organizační jednotku (útvary, úřady), která veřejnou správu vykonává, v tomto případě se jedná o pojetí formální.

V materiálním pojetí je veřejná správa činností státní či jiných orgánů veřejné moci či subjektů, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění určitých úkolů – veřejné úkoly.

Ve formálním pojetí správy se klade důraz na organizace, kterým je svěřena působnost řešit dané úkoly veřejné. Jedná se vlastně o soustavu jednotlivých správních úřadů či orgánů samosprávy jako vykonavatelů veřejné správy ve smyslu materiálním. Tyto dvě pojetí se zcela nekryjí. V případě materiálního pojetí je důležitý druh činnosti, zatímco v u formálního pojetí důležitá povaha organizace a úkoly.

3.1.3 Instituce vykonávající veřejnou správu

Rozdělení těchto institucí vykonávající veřejnou správu:

a) Ministerstva

Vláda sjednocuje, řídí a kontroluje jejich činnost. Za plnění úkolů svěřených úřadu odpovídá ministr, který stojí v čele této instituce. Známe např. Ministerstvo zahraničí, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo spravedlnosti, aj.

b) Ústřední správní úřady

Vláda jmenuje jejich vedoucí. Na rozdíl od předchozí institucí mají užší působnost. Patří sem např. Český báňský úřad, Komise pro cenné papíry, Národní bezpečnostní úřad, aj.

c) Orgány obcí, krajů a hlavního města Prahy

Tato instituce zahrnuje např. Magistrát hlavního města Prahy, výbory krajských úřadů, aj.

d) Veřejné ozbrojené a neozbrojené sbory

Patří sem např. Policie ČR, Vězeňská služba ČR, aj.

e) Územní správní úřady

Zahrnuje např. finanční úřad

f) Další instituce

Mezi tuto poslední instituce můžeme vyjmenovat např. státní vysoké školy, různé nadace aj.

Z tohoto rozdělení vyplývá, že rozhodujícím hlediskem pro zařazení pod určitou instituci je, jaký subjekt tuto organizaci řídí. Na nejvyšším stupni řízení je stát, součástí něhož jsou např. ministerstva, většina škol, nemocnice, policie a další. Všechny tyto organizace jsou nejen státem řízeny ale i financovány, což je správa státní ale též krajem a obcí, což je samospráva. Pro pojmenování pracovní pozice, které se zde používají,

jsou např. ředitel, generální ředitel, pokud má organizace další pod ní spadající organizace, ministr, policejní prezident.

3.2 Veřejná služba

Veřejnou službu potřebuje během svého života využít každý. Jsou to služby, které poskytuje veřejná správa, jako např. zajištění volnočasových aktivit, ambulantní péče, aj. Pro lepší pochopení a zorientování pomůže *typologie veřejných služeb*:

a) Správní činnost

Součástí veřejných služeb jsou právě správní činnosti. Z pohledu občana se tato služba bere jako služba veřejná, kterou poskytují např. krajské úřady, obecní úřad, aj. Součástí e-governmentu a veřejných informačních služeb je popis životních situací a proces řešení v rámci poskytovaných služeb občanovi.

b) Finanční podpory

V rámci určitého řízení se posoudí, zda poskytnout či neposkytnout danou finanční podporu, kterou lze vlastně považovat za veřejnou službu. Cílem je též zajištění provozu institucí, které zajišťují tuto službu a neustále zvyšování kvality a modernizace podmínek, díky čemuž jsou služby veřejné poskytovány účelněji.

c) Veřejné služby věcné

Některé příklady služeb a zařazení do oblastí těchto věcných služeb veřejných:

- služby pro děti, mládež a rodiny, sociální služby pro vyloučené osoby a komunity, služby pro staré a zdravotně postižené občany – *sociální služby*
- ústavní péče, ochrana veřejného zdraví, lázeňská péče, péče ambulantní, zdravotnická doprava – *zdravotnictví*
- základní školství, volnočasové aktivity, sportovní aktivity, ubytování studentů, ústavní výchova – *školství*
- knihovny, muzea, církve, kulturní dědictví – *kultura*
- ochrana krajiny a přírody – *životní prostředí*
- portál veřejné správy – *informační služby*

- veřejná osobní silniční doprava, drážní doprava, letecká doprava – *doprava*
- poštovní a telekomunikační služby – *spoje*
- vodní hospodářství – *služby technické infrastruktury*
- politika zaměstnanosti – *zaměstnanost*
- azylová zařízení, ochrana obyvatelstva, veřejný pořádek – *vnitřní věci*
- pátrací služba, vojenská služba – *obrana*

3.3 Management v organizacích veřejné správy

Tato diplomová práce se převážně zabývá manažerskou prací v organizacích veřejné správy. V České republice se podílejí na chodu státu organizace veřejné správy, na které působí spousta faktorů a nepřetržitých změn. Tyto změny členíme na vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory lze zařadit např. změny ekonomické, legislativní (nové zákony) a další. Je zřejmé, že tyto faktory jsou z pohledu managementu těžko ovlivnitelné, avšak by je měli manažeři na vyšších pozicích umět předpovídat a poté umět použít vhodnou strategii. Oproti tomu vnitřní faktory management ovlivňuje přímo. Jsou to např. odchody zaměstnanců, změna organizace atd.. Manažeři při řešení takovýchto neočekávaných změn musí zavést takový systém řízení, aby byla organizace úspěšná. Kdy systémem řízení rozumíme soubor nástrojů, praktik a metod používaných při řízení svých činností. Vedení organizací veřejné správy se v této době snaží o zvýšení efektivity jejich činností. Management se tedy musí převážně zaměřit na oblast personalistiky, financí, technologické zdroje, organizaci a znalostní zdroje. Proto by si organizace nejprve měla stanovit své nedostatky, které jsou v současném stavu v organizaci, a které právě brání pro zvýšení efektivity činností. Poté si stanovit kroky, které povedou k řešení a odstranění těchto nedostatků. Též stanovení změny v organizaci, které by splnily daný cíl, tedy zvýšení efektivity činnosti v organizaci veřejné správy. Změna musí být nastavena v celém systému managementu, což představuje vyšší finanční výdaje, ale z dlouhodobého hlediska se tyto finanční nástroje při zvolení vhodné strategie z dlouhodobého hlediska navrátí. Analýzu strategie při uplatňování změn musíme zkoumat jak z hlediska sociálního, tak právního (musíme brát v potaz i změny očekávané). Dále nesmíme zapomenout na plnohodnotnou informovanost o skutečnostech v hospodářství,

společnosti a na kritiku (sebekritiku). Změnou a zavedením nové strategie by se měli řídit všichni zaměstnanci v organizaci, a to jak manažeři, tak ostatní zaměstnanci v organizaci.¹

3.3.1 Organizace veřejné správy

POJMOVÉ VYMEZENÍ ORGANIZACE

Definice pro pojem organizace je samozřejmě několik a také je několik pohledů na ni. Z jednoho z pohledů jde o určitý druh lidské práce, který má za cíl uspořádání prvku a vztahů, tak aby fungoval určitý systém, tedy organizování. Z jiného pohledu jde o výsledek lidské činnosti, tedy instituce.²

V jiné literatuře se dozvíme se organizace je propojení lidí, práce, informací a technologií, které musí být společně propojeny tak, aby do sebe co nejlépe zapadali a vytvářeli řád.³

Známe též s určitým vývojem, kdy se zabýváme při studiu teorií i praxí řízení a organizovaná, modely organizace, které však mají určité hranice. Vyzdvihují nebo naopak potlačují určité vlastnosti organizací, které jsou v určitých modelech zařazeny. Avšak toto zařazení napomáhají poznat naši organizaci, vědět na jakém principu funguje a následně umět účinně jednat.

Vývoje modelů organizace:

a) Klasický

V tomto modelu je kladen velký důraz na dělbu práce, ta je velmi podrobně rozpracována na jednotlivé kroky neboli dílčí činnosti, přičemž je důležité stanovit organizační strukturu, což vede k separování odborných prací a prací řídicích. Organizace se u tohoto modelu chová jako stroj, který se zaměřuje na vstupy, a to hlavně na efektivní zpracování těchto vstupů.

¹ ČANDÍK, M., JEDINÁK, P., MLÁDOVÁ, L. *Systém řízení státních organizací, jeho charakter a základní problémy*. 2010.

² MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. 2011.

³ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005.

b) Human relations

V tomto modelu se zaměřuje na separování neformálních vztahů a vztahů formálních (struktury), tedy nejdůležitější je lidský faktor. Zaměstnanec, je osoba, který se zajímá o své pracovní prostředí (klíma) v organizaci, ale i přesto je organizace jako celek zkoumána izolovaně od okolí.

c) Strukturálně funkcionalistický

Každý společenský systém je celek navzájem spjatých částí a je třeba ho chápat jako vnitřně strukturovaný objekt. Ve společenských systémech vládne tendence ke stabilitě. Zdrojem integrace systému je souhlas hodnot. Změny systému se dějí postupně formou přizpůsobení, při zachování základní sociální kultury. Nutným doplňkem systémů jsou kontrolní mechanismy k potlačení disfunkčního chování. Rozhodující úlohu připisuje funkcionalismus souhlasu hodnot. K funkčním požadavkům každého systému patří usilování o vnitřní přijetí hodnot jednotlivými členy, důležitý je soulad hodnotového systému organizace s hodnotovým systémem společnosti. Kdy funkce je chápána jako úloha, kterou hraje určitá činnost v celkovém životě organizmu. Hlavní zásady funkcionalismu je že všechny společenské jevy mají být posuzovány podle svého vztahu k systému z hlediska role, jakou v něm hrají.

d) Sociálně psychologický

V tomto modelu hraje nejdůležitější roli motivace lidí, kdy se přihlíží na pyramidu lidských hodnot a klade důraz na seberealizaci, což vede k novému stylu řízení. Snaží se propojit cíl těch, co v organizaci pracují (nepohlížíme tedy na své zaměstnance pouze jako na pracovní sílu, ale i jako na osoby které mají k organizaci sociálně psychologický vztah) s cílem organizace.

e) Rozhodovací

Tento model stanovuje základní stádia vývoje pozic osoby v organizaci: jedinec jako pasivní objekt, cílevědomé motivování jedince, participace a rozhodování. Důraz je kladen na to, aby za určitou dobu byla osoba pracující v organizaci schopna sama rozhodovat, což je určitý druh moci. Neméně důležité u tohoto typu je řešení, co nejlepšího klimatu v organizaci.

f) Organizační typologie

Nejčastější rozdělení organizace je např. dle: činností, které vykonává (např. ekonomická), druhu vstupu a výstupu (např. dobrovolný), uplatňované moci (např. tradiční), velikosti stanovených cílů, vnitřních vztahů (např. formální) apod.⁴

ORGANIZAČNÍ KULTURA

Silnou stránkou organizace by měla být kultura, který je všemi pracovníky uznávána a respektována.

Pojem organizační kultura:

„Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestli tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.“⁵

Snaha je studium mnoha definic kultury a nalezení shodných oblastí, což je velmi obtížné, protože kultura má mnoho různých složek a úrovní. Z časového hlediska není proměnlivá a změna vyžaduje dostatek času a i přesto, pokud je kultura v podniku už dlouhodobě zavedena a lidé jsou s ní ztotožnění, je až nemožné změnu provést.

Rozdělení kultury dle:

a) Hodnoty

Je to to, co je vnímáno jako to dobré. Čím jsou tyto hodnoty v organizaci delší dobu a jsou tzv. zakořeněny, tím více se dle těchto hodnot ovlivňuje chování zaměstnanců v organizaci. Tyto hodnoty jsou vyjádřeny v oblastech, jako jsou výkon, kvalita, týmová práce, atd.

b) Normy

Abychom věděli, jak se chovat, jsou zde nepsaná pravidla chování, která poskytují neformální návod. Jde o chování, které se týká např. postavení

⁴ BLATHOVÁ, B. <http://bblathova.webpark.cz/organizace.htm>.

⁵ FURMAN, A., GUNTERA, B. *Corporate assesment*. 1993.

(jak velký význam je mu přikládán), moc (uznávaná jako způsob života), politika (manévrování a manipulování), styl řízení (jaký vztah mají zaměstnanci k nim, jak na ně reagují), aj.

c) Lidského výtvoru

Je to to co lidé cítí, vidí a slyší (viditelné a hmatatelné). Jedná se např. o pracovní prostředí.⁶

Důležité je jak tuto kulturu vnímají lidé, kteří v organizaci pracují, a to v daném čase a místě. Jedná se o klima neboli atmosféru v organizaci, častěji nazýváno v oblasti organizace firemní kultura. Ta se týká hlavně společného chování osob v organizaci, kteří mají stejnou vizi, chtějí dosáhnout stejných cílů, mají stejné nebo alespoň obdobné hodnoty, zvyky, přesvědčení a další aspekty, které vedou k dosažení dobré firemní kultury. V organizaci, kde nám neustále probíhají nějaké události, procesy, učení vede dobrá kultura k dosažení našich stanovených cílů. Nesmíme zapomenout, že každý člověk je jedinečný, má své nápady, určité chování, nějaké znalosti a je svým způsobem každý jiný, tedy zvláštní. Firemní kultura tedy představuje normy, které jsou potřeba dodržovat v určité organizaci, tak aby bylo dodrženo určitý způsob chování. Základní hodnota organizace lze pak poznat dle firemní kultury, je na ní kladen velký důraz, protože vypovídá i o úspěšnosti organizace.

Nejen v soukromých firmách, ale i v organizacích veřejné správy jsou v dnešní době používány etické kodexy, které představují souhrn pravidel a zásad, které směřují k respektování idejí, jsou to:

- chovat se vždy způsobem prospívajícím důvěryhodnosti – *etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy*
- není dovoleno činit nepřímo to, co je přímo zakázáno – etický kodex Policie ČR
- nutno zabránit i jen zdání nekorektnosti – soukromé firmy

V případě nevědění či tápání jak se zachovat, je toto vodítko jak se v dané chvíli zachovat. Při stanovování organizační kultury nesmí být opomíjeno, že tato kultura musí být v souladu se zákony.

⁶ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002.

Jak bylo již zmíněno, jeden z kodexů je etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Tento kodex je soubor pravidel chování zaměstnanců veřejné správy, který musí zaměstnanci respektovat. Dodržování těchto pravidel vede ke zkvalitnění služeb občanům či je chrání při ohlášení korupce. Při bližší specifikaci tohoto kodexu musíme vysvětlit pojem preambule, což je dodržování a ctění zákonnosti postupů a rovného přístupu ke všem osobám, a to jak fyzickým tak k právnickým. Cílem je vytváření, udržování a prohlubování důvěry veřejnosti ve správu veřejnou.

3.3.2 Management

ZÁKLADNÍ POJMY

Management

Je to soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod, které manažeři (vedoucí pracovníci) používají k řešení určitých řídicích činností (plánování, organizování, vedení a kontrola), aby byly dosaženy cíle organizace. Tyto činnosti představují neustále probíhající soubor rozhodnutí a aktivit.

Plánování

Pokud chceme dojít do určitého cíle a nechceme jít libovolnou cestou, víme tedy, kam chceme přesně dojít, musíme plánovat, což znamená stanovit si body, jak nejlépe se k danému cíli nejlépe dostaneme, jedná se o formulování plánů, které budou obsahovat jednotlivé činnosti.

Vedení

Práce s lidmi, tak abychom dosáhli stanovených cílů je velmi důležitá. Úkol manažera je tedy s lidmi spolupracovat, k čemuž napomáhá vhodná komunikace, motivace, řešení problémů vzniklých chováním zaměstnanců a jiných podpůrných prostředků pro takovou spolupráci, aby to vedlo k co nejefektivnějšímu dosahování cílů stanovených v organizaci.

Kontrola

Z jednou manažerských funkcí, neméně důležitou, je kontrola. Po té co něco naplánujeme, zvolíme vhodnou strategii, přijmeme vhodné pracovníky a další kroky, musím nakonec vždy provést kontrolu, tedy posoudit, zda se spěje k tomu, co bylo plánováno. Kontrola není nic jiného než monitorování a hodnocení. Vše musí být porovnáno se stanovenými cíli. Pokud se objeví něco mimo nastavený cíl, je úkolem manažera zjistit, co tuto odchylku způsobilo a toto co nejdříve odstranit.⁷

APLIKACE MANAGEMENTU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Příčiny aplikace zásad managementu ve veřejné správě vychází zejména z toho, že výkon veřejné správy se zabývá veřejnými záležitostmi (úkoly), což jsou záležitosti, na které se zaměřuje stát (popřípadě obce, kraje či jiné jeho složky), a které představují dlouhodobé cíle.

Aplikace managementu u nás v České republice a vlastně i celá Evropská unie zaostává oproti USA, kde se management aplikoval ve veřejné správě o mnoho dříve než u nás. Avšak nyní tento rozdíl není již tak velký, hlavně poté, co se začalo naslouchat občanům, využívajících služeb, a to hlavně jejich požadavkům, představám a názorům.

Změny nastaly hlavně v oblasti spolupráce úřadů veřejné správy na mezinárodní, přeshraniční a příhraniční úrovni, potřeby řešit problematiku drog, dosahování rovné příležitosti pro muže a ženy jak v práci, tak ve veřejném životě, aj.

V době, kdy vládne demokracie, musí veřejná správa též reagovat na požadavky občanů, které v minulých letech veřejná správa řešit nemusela. Tito občané vyžadují kvalitnější služby a to při zachování rychlosti poskytnutí a mnohdy i většího množství. Snaha je tedy o dosažení vyšší účinnosti správních úřadů, tak aby tento požadavek mohl být naplněn. Občané si též přejí lepší komunikaci, tedy v tomto případě představovanou konzultací poskytovanou úřady. V demokratické státě je též od veřejné správy očekáváno, že bude

⁷ ROBBINS, S. P., CLOUTHER, M. *Management*. 2004.

v této organizaci vyšší zastoupení žen, etnických minorit, aj znevýhodněných skupin, volených do funkcí v územní samosprávě.

Nad tradičními postupy a styly práce stojí tzv. postmoderní manažerská revoluce, která ovlivňuje zásadně vývoj veřejné správy. Nikoliv úředník jakého známe z dřívější doby, ale manažer se zkušenostmi se nyní podílí na řízení specializovaných a více flexibilnějších jednotek. Tato revoluce by měla mít za cíl vytvoření přehledné organizační struktury, příznivější podmínek pro volbu představitelů, kteří budou plnit úkoly na jejich určitém místě.⁸

SOUKROMÝ A VEŘEJNÝ SEKTOR

„Základním kritériem členění správy v obecném pojetí je to, zda jde o správu veřejných záležitostí nebo záležitostí soukromých. Zatímco v dřívější nauce bylo možno rozdíly mezi správou veřejnou a správou soukromou vyjádřit alespoň uspokojivě, v současné době se to zdá téměř nemožné. Přispívá k tomu rozšíření i neurčitost veřejného zájmu v důsledku toho též rozmnožování služeb veřejnosti a to nejen subjekty veřejného práva (stát, obce apod.), ale i subjekty práva soukromého (obecně prospěšnými společnostmi, nadacemi apod.). Nicméně je třeba uvést alespoň základní aspekty rozlišování veřejné a soukromé správy.

Z věcného hlediska spočívá rozdíl mezi veřejnou a soukromou správou jednak v míře právní vázanosti, jednak v cíli, který soukromá nebo veřejná správa sleduje. U soukromé správy se tradičně vychází z předpokladu, že její nositel je volný ve svém jednání, neboť právní řád jej váže pouze negativně – vymezuje mu jen rámec jednání. Naproti tomu veřejná správa je právním řádem vázána nejen negativně, ale i pozitivně stanovením působnosti a pravomoci každému jejímu vykonavateli zvlášť, popř. druhově stejné skupině vykonavatelů (např. všem krajským úřadům). Rozdíly spočívají dále v tom, že soukromá organizace si určuje své cíle a úkoly i metody potřebné k dosažení cílů sama, zatímco veřejná organizace je povinna vykonávat úkoly stanovené v zákonech a jiných právních předpisech nebo na základě usnesení zastupitelských sborů či nadřazených orgánů. Proto má také

⁸ LACINA, K., ČECHÁK, V. *Evropské systémy veřejné správy*. 2005.

veřejná správa relativně malý prostor pro změnu základních úkolů. Rozdíly mezi veřejnou a soukromou správou se spatřují i v tom, že správní úřady, orgány, jakož i veřejnoprávní organizace mají při výkonu některých základních veřejných služeb monopolní postavení.⁹

Již dlouhou dobu se vede debata, zda tedy opravdu existuje rozdíl v managementu v soukromém a veřejném sektoru. Pakliže ano, jak jsou tyto rozdíly velké. Je již známo, že mnohdy se veřejný sektor inspiroje sektorem soukromým a to hlavně v oblasti inovace. Je to i z toho důvodu, že většinou se určitá metoda vyzkouší v soukromém sektoru a pak až po delší době, kdy je tato metoda v tomto sektoru úspěšná, se aplikuje na sektor veřejný. Proto i manažeři ve veřejném sektoru se mnohdy inspiroují kolegy ze sektoru soukromého.

Z důvodu již uvedených dříve, kdy se občané již snaží o participaci věcí veřejných, tedy že občan je chápán jako klient, kterému jsou poskytovány služby veřejné správy, je čím dál méně hranice mezi sektorem veřejným a soukromým znatelná. Avšak některé rozdíly je třeba potřeba zdůraznit:

a) Politicky stanovené potřeby

Veřejný sektor, tedy organizace, v něm působící fungují na základě těchto politicky stanovených potřeb, oproti tomu sektor soukromý působí na základě potřeb určených trhem. Je zde neexistence motivu ze zisku oproti soukromým organizacím. Poplatky, které získá veřejný sektor z poskytování služeb, pokryjí jen náklady, takže neslouží k tvorbě zisku.

b) Měření výkonnosti

Ve veřejném sektoru chybí ziskový motiv, proto není možné provádět měření výkonnosti, čímž zjišťujeme efektivnosti a účinnost zavedeného systému.

c) Rozdílné právní prostředí

Zákony ve státním sektoru říkají, co manažeři nesmějí dělat. Oproti tomu manažerům v sektoru veřejném co mohou dělat, což v našich podmínkách a úpravách zákonů znamená jen malou volnost manažerů v tomto sektoru.

Neméně důležité je to, že manažeři ve veřejném sektoru pracují s tím, že mnoho jejich rozhodnutí musí být uveřejněno. Což zahrnuje možnost pro veřejnost se k danému

⁹ HENDRYCH, D., *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2003, s. 12-13.

rozhodnutí vyjádřit. V případě soukromého sektoru se setkáváme též se zveřejněním některých rozhodnutí, jako je např. stavba elektrárny, kdy se též musí přihlídnout na názor občanů či dopad na kvalitu životního prostředí.¹⁰

3.3.3 New Public Management

Odmítání centralismu a byrokracie občanů, kteří v dnešní době žijí v demokratické společnosti, vedlo k zavedení nového konceptu New Public Management (dále jen NPM), což znamená nové řízení organizací veřejné správy (převážně na službu orientované řízení organizací veřejné správy). Tento nový koncept nastal ve vyspělých demokratických zemích, kde nastala změna hodnot. Tento model představuje pouze teoretický přehled nástrojů, které nelze aplikovat obecně na každou organizaci veřejné správy. Aby bylo možné tento koncept použít, musí být splněno několik podmínek, jako např. kvalita poskytovaných služeb, orientace na zákazníka, což ještě u nás není zcela splněno.

Koncept NPM

Díky využití NPM by se měl státní aparát stát méně komplikovaným a více průhlednějším. Tento koncept se též zabývá zavedením soutěže do veřejných služeb, což by mělo vést ke změně vztahů mezi společností, politikou a veřejnou správou.

Některé nové trendy:

a) Benchmarking

Tato metoda umožňuje předat informace o kvalitě činnosti na základě srovnání služby takové správní jednotky s jinou jí odpovídající jednotkou či soukromým podnikáním, které či která určitou službu poskytuje nejlépe.

¹⁰ WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. 2003.

b) Controlling

Představuje kontrolu z vnější či vnitřních zdrojů, které po prověření navrhnou zlepšení. Tento trend se tedy zabývá cíli, plánováním, kontrolou, analýzou odchylek, opatřeními.

c) Dynamická organizace

Činnost správy je nyní už řízena dle služeb a výkonů, kterých musí být dosaženo. Největší důraz je tedy kladen na stanovení cílů, na základě toho probíhá proces řízení.

d) Globální rozpočet

Určitá finanční částka je vždy vyhrazena pro určitou poskytovanou službu. Je zde celkový rozpočet, který nemá jednotlivé položky, ale smluvní částky, se kterým musí správa vyjít (její pracoviště-oddělení), tak aby plnily své úkoly co nejefektivněji.

e) Delegování výkonných pravomocí

Slouží převážně k tomu, aby zaměstnanci byli více aktivní a kreativní. Neméně důležitým důsledkem tohoto trendu je, aby zaměstnanci byli více motivováni.¹¹

Prostředky a cíle NPM

Níže si uvedeme členění typických prostředků NPM, které vedou k dosažení stanovených cílů. Tímto bychom měli lépe pochopit, jak se snaží tento koncept o změnu mentality ve veřejné správě. Nutností je mimo jiné zavedení prvků ze soukromého sektoru, tedy podnikatelského myšlení, čímž budou do veřejné správy zavedeny tržní procesy.

Prostředky:

- a) zavedení prvků soutěže
- b) smlouvy o provedení práce

¹¹ VEŘEJNÁ SPRÁVA: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/8-new-public-management.html>

- c) zvýšení pracovní výkonnosti úředníků – motivace
- d) zvětšení prostoru pro kreativitu a iniciativu zaměstnanců – delegování zodpovědnosti
- e) decentralizované a autonomní jednotky – organizační uspořádání
- d) oddělení operativní a strategické – kompetence k řešení otázek co je úkol a jakým způsobem bude tohoto úkolu dosaženo
- e) náhrada pravidel a ustanovení zakázkami a smlouvami

Zavedením těchto prostředků NPM zajistíme *přínos* jak:

- a) obyvatelům – otevřenost vůči jejich problémům a potřebám, přiblížení se veřejné správě, služby budou poskytovány méně komplikovaně a rychleji
- b) zaměstnancům – iniciativa, zodpovědnost, uznání, motivace
- c) ale i vládě – méně správních úkolů

Cíle – orientace na:

- a) produkt (veřejný statek či služba)
- b) odpovědnost za služby poskytnuté a stanovený rozpočet – náklady
- c) dopad poskytnuté služby (kontrola poskytovaných služeb)
- d) zákazníka (spokojení občané)¹²

¹² KOZÁROVÁ, S. <http://merkur.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1npm.html>

3.3.4 Strategický management ve veřejném sektoru

Při definici strategického managementu si musíme uvědomit, že máme mnoho přístupů. Jeho cílem je nejen implementace strategického rozhodnutí, což vyžaduje znalost poznatků vědních disciplín, ale též praktické zkušenosti a orientaci v ekonomických, politických a sociálních otázkách. Dále se strategický management zabývá otázkami fungování, např. místní samosprávy. V mnohém se liší tento strategický management od dalších úrovních managementu, a to především od managementu operačního. Rozhodnutí tohoto typu managementu jsou komplexnější a to především díky tomu, že se tento typ managementu uplatňuje v nejistých podmínkách, vyžaduje integrovaný přístup a znamená zásadní změny ve struktuře a fungování místní veřejné správy.

Strategické rozhodování na úrovni místní veřejné správy musí reagovat na unikátní místní potřeby, musí být v souladu s funkcemi a kompetencemi samospráv a respektovat místní, lidské, finanční a materiální zdroje. Musíme tedy při analýze postavení místní samosprávy vycházet z více faktorů (např. propojení aktivit a zdrojů, propojení strategie a prostředí, aj.).

Při tvorbě strategie místní samosprávy je nutno respektovat všechny podstatné *principy*:

- a) definování vize – jedná se o definování budoucího stavu (zájmy, potřeby obyvatel)
- b) stanovení cílů – rozpracování vize, tak aby byla zajištěna měřitelnost
- c) identifikace a výběr implementační strategie – volba programu k dosažení cílů
- d) definování aktiv a úkolů – propojení specifických otázek a osob
- e) realizaci kontroly – zda aktivity a úkoly skutečně naplňují naše cíle
- f) modifikování strategie a odměňování – motivace těch co se na procesu podílejí.¹³

¹³ WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. 2003.

3.3.5 Manažer ve veřejné správě

ČINNOST A STYL VEDENÍ MANAŽERA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Vedoucí pracovník veřejné správy je již v dnešní době chápán jako manažer (vrcholové, střední i nižší úrovně). Činnost manažera z pohledu formálního je v rámci dané pozice přesně definována a je i dáno jaký vztah má k ostatním pracovníkům (vedoucím i řadovým). Za dosažení cílů organizace nesou tito manažeři zodpovědnost dle jejich přesně vymezené pozice (co dělají a čeho dosahují), z čehož plynou určité pravomoci (moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali). Požadovaných výsledků dosáhne organizace pouze tehdy, když manažer zajistí, aby útvary v organizaci pracovaly efektivně, k čemuž slouží právě přidělené pravomoci.

Úkoly manažerů:

- a) Definování určitých pracovních úkolů zaměstnance a začlenění jejich efektivního plnění do fungování celé organizace. Jde tedy o zavedení pracovního místa, kdy nejde pouze o uspokojování potřeb organizace ale též se stejnou důležitostí o uspokojení potřeb zaměstnance na tomto pracovním místě.
- b) Pohled na určitou práci na daném místě nám pomůže vytvořit analýza tohoto místa, konkrétně se jedná o představu práce pracovníka, který by měl na pracovním místě pracovat. Nutnost je tedy zjištění informací o metodách, odpovědnosti, úkolech a dalších aspektech, za nichž se práce bude vykonávat a dalších jiných vazbách souvisejících s tímto místem. Toto nás vede k popisu pracovního místa, což je nadále podklad pro zjištění co vlastně od konkrétního pracovníka očekáváme a vyžadujeme (úkoly, odpovědnost).
- c) Rozpoznávání a předvídání potřeb pracovních sil je další činností manažerů nazývanou personální plánování (poptávka a nabídka pracovních sil, rozvoj pracovníků, propojování osobního a pracovního života pracovníků aj.).

d) Získávání pracovníků do organizace. Nejedná se o získávání jakýchkoliv pracovníků, ale musí být kladen důraz na to, aby byl vybrán pracovník, co nejvhodnější na konkrétní místo. Na manažerské pozice získáváme pracovníky formou výběru, kdy se snaží manažer zjistit i jak tento pracovník přispěje k vytvoření dobrých mezilidských vztahů, jak se ztotožní s kulturou organizace a další jiné aspekty, které povedou k dobře vykonávané práci (flexibilita, rozvojový potenciál, schopnost přizpůsobit se změnám). Dále nesmí opomenout zjistit další neméně důležité aspekty, jako jsou potřebné vzdělání, praxi, znalosti, pracovitost, motivaci, atd.¹⁴

Pro výběr vhodného pracovníka máme několik metod, jako jsou např. testy znalostí a dovedností, analýza životopisu, dotazníky, testy osobnosti, testy schopností, lékařské vyšetření aj.

Následující úkoly manažera – další personální činnosti, které nastávají ale až po získání a po určité době, kdy v organizace zaměstnanec pracuje, což jsou: hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, pracovní vztahy, rozvoj a vzdělávání pracovníků, průzkum trhu práce, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracovávání informací, zdravotní péče o pracovníky, personální informační systém.¹⁵

U personální práce manažerů ve veřejné správě se stále více prosazuje potřeba formulace personální strategie. Personální práce je víc a víc strategická, nastal zde odklon od tradičního řízení a spíše je tendence se přiklonit ke koncepci řízení lidských zdrojů, což je v dnešní době používaný výraz pro personální činnosti. Proto i manažeři personální práci věnují mnohem více času, než tomu bylo kdy dříve a to i s využitím informačních technologií.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004.

TEORIE VEDENÍ

Jak z předchozího textu vyplývá, je hlavní náplní manažerů hlavně práce s lidmi. Lidé, tedy v našem případě naši pracovníci, představují pro naši organizaci největší bohatství, což si dnešní manažeři uvědomují a věnují nemalou pozornost jejich potřebám, protože je pro organizaci důležité, aby byl pracovník v práci spokojen a měl pocit kvalitního pracovního života. Jednou ze složek, kterou organizace využívají pro naplnění těchto potřeb je uplatňování flexibilního pracovního režimu.

K bohatství, představující naše pracovníky, přistupují manažeři mnoha různými přístupy, my si představíme základní teorie, zvané teorie X a Y, které řeší problémy vedení zaměstnanců a poskytuje odpovědi na vzniklé nepředvídané události v této oblasti. Tyto dvě teorie jsou vlastně protiklady, dva opačné přístupy k povaze lidí a přístupu těchto lidí k práci.

Teorie X

Tato teorie předpokládá, že pracovníka musíme k práci nutit. Pohlíží na pracovníka jako na člověka líného a majícího odpor k práci, kterou nemá rád, je z jeho pohledu brána pouze jako zdroj obživy. Veškeré povinnosti a zodpovědnosti se snaží obejít, neakceptovat je. Jsou spíš pasivní, protože práce jim přináší pouze sociální jistoty, chybí zde uspokojení právě z činnosti, kterou v organizaci vykonávají. Z pohledu manažera tito lidé potřebují neustálý dohled a ujištění pracovníku o možném trestu (cukr a bič), pokavaď práci nebudou odvádět tak jak mají, v tom případě by byly ohroženy cíle stanovené organizací.

Principem této teorie je tedy vedení lidí na základě příkazů, návodů, a to užitím autority a zmiňované kontroly. Autorita se uplatňuje při zadávání úkolů zaměstnancům, při nastolení disciplíny. Tito pracovníci jsou bez možnosti vnést do vedení nějaký svůj podnět, jsou absolutně bez rozhodování. Takový přístup vedoucích pracovníků je označován jako autoritativní, též autokratický či diktátorský.

Teorie Y

Oproti tomu tato teorie předpokládá, že pracovníci jsou lidé, kteří pracují rádi, mají přirozený sklon k práci, jsou v zaměstnání rádi, mají kladný vztah ke společnosti, ve které pracují a která jim toto zaměstnání poskytuje. S pracovištěm se zcela ztotožňují (cíle), což vede k jejich angažovanosti, uplatňují své znalosti, schopnosti, dovednosti a to ne

pro existenční potřeby ale pro potřeby seberealizace. Tito pracovníci odvádějí kvalitní práci, jsou schopni se rozhodnout a nést zodpovědnost za provedenou práci. Z manažerského pohledu tito lidé nepotřebují neustálou kontrolu, jsou schopni a ochotni si svou práci kontrolovat sami.

U této teorie už neplatí politika cukru a biče, ale motivace je založená na projevu důvěry, umožnění větší volnosti při práci. Manažer musí tedy brát v potaz, že má jako své podřízené samostatné, iniciativní a aktivní zaměstnance a vytvořit jim vhodné prostředí pro sebeřízení a sebekontrolu. Tito pracovníci oproti předchozí teorii mohou vnášet své myšlenky a podněty a podílet se na rozhodování. Takovýto přístup vedoucích pracovníků je označován jako demokratický styl vedení.¹⁶

Toto je však teorie, praxe je mnohdy jiná, kdy manažer se musí rozhodnout dle dané situace. Nelze se tedy přiklonit ani k jedné z teorií zcela jednoznačně, protože jsou to teorie vycházející z extrémních případů, jak vedoucí pracovník přistupuje ke svým podřízeným. Je tedy jasné, že dobrý manažer musí umět právě v tu danou situaci použít právě správný způsob vedení, což představuje různou míru autonomie rozhodování svých podřízených. Jedná se vlastně o kompromis mezi těmito teoriemi, i když v dnešní době se spíše manažeři přiklánějí k teorii Y, které z dlouhodobého hlediska přináší lepší výsledky.

¹⁶ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005.

Klasické teorie vedení

Z níže popsanými styly se setkáme v praktické části této diplomové práce.

a) Styl laissez – faire (neboli volný průběh)

Skupina si samostatně řeší postupy práce a rozdělení úkolů. Z toho vyplývá určitá možnost rozhodování. Jednotlivci si svou práci vedou ze značné části sami. Nadřízený rozhoduje pouze o cílech stanovených organizací a poskytuje pouze informace a pomoc při vyskytnutých problémech. Komunikace je mezi horizontální mezi všemi zaměstnanci. Tento styl vedení se nejvíce podobá předchozímu uvedenému stylu Y.

b) Styl demokratický

V tomto stylu je kladen velký důraz na spolupráci, a to vedoucího a podřízeného. Podřízený má též velký prostor pro své samostatné rozhodnutí, ale to konečné a závažné je vždy v rukou vedoucího. Tento styl vedení se opět spíše podobá stylu vedení Y.

c) Styl Autokratický

Tento styl se vyznačuje jednosměrnou komunikací – vedoucí předává úkoly a nařízení podřízenému, který nemá nejmenší pravomoci. Zaměstnanci jsou motivováni pouze vidinou odměny. Tento styl vede k dosahování rychlého, pravidelného a vysokého výkonu pracovníků. Nejvíce se tento styl podobá samozřejmě stylu vedení X.

Každý z výše uvedených stylů má své výhody, ale jako nejméně efektivní z několika výzkumů vyšel styl laissez-faire a naopak jako nejefektivnější byl zjištěn styl demokratický, ten je v dnešní době považován za nejvhodnější styl vedení.¹⁷

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. 1996.

Teorie 4S

Jedná se o čtyři manažerské styly vedení (systém managementu).

a) 1. vykořisťovatelsko – autoritativní

Tento systém je shodný se stylem vedení autokratickým a X. Jak již bylo zmíněno u těchto stylů, i zde vedoucí rozhoduje sám, zde se uplatňuje „bič“, (hrozba trestu), opět se zde komunikuje pouze ze shora dolů (příkazy, nařízení) a není bráno v potaz možnost vyjádření podřízených, ti automaticky úkoly plní bez sebemenší motivace (ta je představována pouze v podobě odměny za odvedenou práci).

b) 2. laskavě - autoritativní

Tento systém je mírnějším stylem předchozím, i přesto se nejvíce podobá stylu autokratickému a X. Názory, které vedoucí dostane od svých podřízených, si vyslechne, ale rozhodování je z větší části něm samotným. Vedoucí uplatňuje metodu cukru a biče (odměna, trest). Je zde minimální důvěra ve své podřízené, což nutí vedoucího k neustálé kontrole.

c) 3. konzultativní

Tento systém je nejvíce podobný stylu demokratickému a Y. Probíhají zde porady a konzultace mezi vedoucím a podřízenými. Ustupuje do pozadí „bič“, a spíše se upřednostňuje „cukr“,.. Důvěra je u tohoto stylu již vyšší, ale kontrola zde přetrvává stále (výběrová).

d) 4. participativně – skupinový

Tento uvedený poslední systém se nejvíce podobá stylu laissez-faire a Y. Uplatňuje se pouze „cukr“,.. Vedoucí svým podřízeným zcela důvěřuje, nechává na nich převážnou část rozhodnutí. Prosazuje se u tohoto stylu obousměrná komunikace a kladen důraz, že všichni jsou si rovni. Kontrola je zde minimální.

Dále bylo zjištěno, že ti manažeři, kteří jsou spíše tvůrčí a dosahují vyšší efektivity, používají metody 3 a 4 (práce s lidmi, pozitivní motivace, jednání se zaměstnanci).¹⁸

¹⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2006.

Další jiný pohled na styl vedení

a) Orientace na lidi-pracovníky

Takoví vedoucí se zaměřují na lidské zdroje. Snaží se informovat o nastavených cílech své podřízené, kterým nechává velký prostor při rozhodování. Vedoucí si u tohoto stylu vedení zakládá na sestavení efektivního týmu – pracovního kolektivu. Největší podoba se stylem demokratickým či laissez-faire, Y a metodami 3. a 4.

b) Orientace na práci

Takoví vedoucí se zaměřují na plnění úkolů, tak aby byly dosaženy cíle, dle stanovených norem a to při neustálé kontrole svých podřízených, kterým přidělují práci. Největší podoba se stylem autokratickým, X a metodami 1. a 2.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Dotazník pro vedoucího pracovníka a jeho podřízené

4.1.1 Dotazník pro vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)

Vážený pane vedoucí, prosím o vyplnění níže vypracovaného dotazníku. Samozřejmě, Vaše odpovědi jsou anonymní a zcela důvěrné. Výsledek použiji jako podklad pro zpracování mé diplomové práce Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě v rámci studia na České zemědělské univerzitě v Praze.

Děkuji za čas věnovaný vyplnění níže uvedených otázek.

Instrukce pro vyplnění:

Vždy barevně označte jednu odpověď, se kterou souhlasíte.

1. Vedoucí by měl být schopný vést lidi: Ano x Ne
2. Vedoucí by měl svým podřízeným dát možnost spolurozhodování: Ano x Ne
3. Vedoucí by měl být schopný motivovat své podřízené: Ano x Ne
4. Vedoucí by měl dávat podřízeným pravomoci při plnění úkolů: Ano x Ne
5. Když podřízený nesouhlasí s jeho úkolem, neměl by vedoucí brát zřetel na podřízeného námitky a dohlédnout na dodržení přiděleného úkolu: Ano x Ne
6. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízeného návrhy, měl by přijatelné návrhy přijmout a v konečné fázi se rozhodnout v souladu s těmito návrhy od podřízeného: Ano x Ne

7. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že podřízeným předloží úkoly a dá jim možnost si úkoly vyřešit dle svého uvážení: Ano x Ne
8. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně, nedá se s tím moc co dělat: Ano x Ne
9. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu vše hlásit: Ano x Ne
10. Vedoucí by měli vykonávat dohled takovým způsobem, že jsou jeho podřízení vědomě pod kontrolou neustálou: Ano x Ne
11. Vedoucí se může vyhnout potížím, když přesně stanoví pracovní tempo, které podřízení musí striktně dodržovat: Ano x Ne
12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí nechat na podřízeném, aby si postup stanovil sám: Ano x Ne
13. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí rozhodnutí raději odložit: Ano x Ne
14. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo, když se budou moci aktivně podílet na řešení úkolů: Ano x Ne
15. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl mít vždy poslední slovo při učinění nových rozhodnutí: Ano x Ne
16. Lidé budou lépe pracovat, když budou mít dobré pracovní klima: Ano x Ne
17. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by neměl situaci řešit, lidé se ponaučí sami z vlastních chyb: Ano x Ne
18. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být poskytnutí možnosti dávat připomínky, návrhy a podněty k vykonávané práci: Ano x Ne

19. Vedoucí by měl učinit práci podřízeným smysluplnější, aby pracovali rádi: Ano x Ne
20. Cíle by měly být stanoveny co nejvýše, aby podřízení byli nuceni k co nejlepším výkonům: Ano x Ne
21. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by se vedoucí měl zaměřit na slabé stránky podřízeného: Ano x Ne
22. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl podřízeného nechat samotného, případný problém si vyřeší sám: Ano x Ne
23. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl pracovníka povzbudit na novém místě, při očekávání ve výkonnosti a plnění nových úkolů: Ano x Ne
24. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a požádat je o pomoc, když nejsou plněny: Ano x Ne
25. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu, aby vedoucí vyslechl názory ostatních, avšak konečná rozhodnutí učiní sám: Ano x Ne
26. Když podřízení nevykonávají práci určitým způsobem, vedoucí by měl zakročit a nařídit dodržování způsobu, který jím byl stanoven: Ano x Ne
27. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně tím, že při dodržení nového postupu bude poskytnuta odměna, při nedodržení postih: Ano x Ne
28. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl zasáhnout a snažit se najít řešení: Ano x Ne
29. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl mít poslední slovo: Ano x Ne

30. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává a bez sebemenších ústupků na tomto očekávání trvá: Ano x Ne

4.1.2 Dotazník pro podřízené pracovníky (vlastní zpracování)

Vážení, prosím o vyplnění níže vypracovaného dotazníku. Výsledek použiji jako podklad pro zpracování mé diplomové práce v rámci studia na České zemědělské univerzitě v Praze.

Samozřejmě, Vaše odpovědi jsou anonymní a zcela důvěrné.

Děkuji za čas věnovaný vyplnění těchto otázek.

Instrukce pro vyplnění:

Vždy barevně označte jednu odpověď, se kterou souhlasíte. Otázek je celkem 30.

Zjištění stylu vedení Vašeho vedoucího:

1. Vedoucí je schopný mě vést: Ano x Ne
2. Mám možnost spolurozhodování: Ano x Ne
3. Vedoucí je schopný mě motivovat: Ano x Ne
4. Vedoucí mi dává pravomoci při plnění úkolů: Ano x Ne
5. Pokud nesouhlasím s rozhodnutím vedoucího, ten nebere zřetel na mé námitky: Ano x Ne
6. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane ode mě návrhy, přijatelné návrhy přijme a v konečné fázi se rozhodne v souladu s těmito ode mě podanými návrhy: Ano x Ne
7. Vedoucí plánuje práci tak, že mi předloží úkoly a dá mi možnost si je vyřešit dle svého uvážení: Ano x Ne

8. Vedoucí ví, že jako všichni lidé, se pokoušíme dělat co nejméně a on s tím nic nedělá:
Ano x Ne
9. Abych si získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musím mu vše hlásit: Ano x Ne
10. Vedoucí vždy přesně stanoví pracovní tempo, které musím striktně dodržovat:
Ano x Ne
11. Když dostanu speciální úkol, vedoucí mě nechá, abych si postup stanovil sám:
Ano x Ne
12. Při rozhodování o mé výkonnosti je nezbytné, aby mě vedoucí neustále kontroloval:
Ano x Ne
13. Když není možné jinak vyřešit můj nesouhlas s rozhodnutím vedoucího, vedoucí rozhodnutí raději odloží: Ano x Ne
14. Efektivní spolupráce podřízených je dosaženo, protože se můžeme aktivně podílet na řešení úkolů: Ano x Ne
15. Při vedení pracovní porady má vedoucí vždy poslední slovo při učinění nových rozhodnutí: Ano x Ne
16. Budu lépe pracovat, když budu mít dobré pracovní klima: Ano x Ne
17. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí situaci neřeší, ponaučíme se sami z vlastních chyb: Ano x Ne
18. Hlavním účelem setkání s vedoucím, je poskytnutí možnosti dávat připomínky, návrhy a podněty k vykonávané práci: Ano x Ne
19. Vedoucí mi činí práci smysluplnější, abych pracoval rád: Ano x Ne

20. Cíle jsou stanoveny co nejvýše, čímž jsem nucen k co nejlepším výkonům:
Ano x Ne
21. Při hodnocení výkonnosti se vedoucí zaměřuje na mé slabé stránky: Ano x Ne
22. Při sledování postupu mé práce mě vedoucí nechává samotného, případný problém si vyřeším sám: Ano x Ne
23. Při uvedení do práce, která byla pro mě nová, mě vedoucí povzbudil na novém místě, při očekávání ve výkonnosti a plnění nových úkolů: Ano x Ne
24. K dobrým výsledkům se dojde, když mi vedoucí stanoví cíle a požádá mě o pomoc, když nebudou plněny: Ano x Ne
25. Vedoucí mě zainteresovává do pracovní rady, tím, že si vyslechne mé názory, ale i přesto konečné rozhodnutí učiní sám: Ano x Ne
26. Když nevykonávám práci určitým způsobem, vedoucí zakročí a nařídí dodržování způsobu, který mi byl stanoven: Ano x Ne
27. Vedoucí zmírňuje odpor ke změně tím, že při dodržení nového postupu poskytuje odměnu, při nedodržení postih: Ano x Ne
28. Když se v kolektivu objeví konflikt, vedoucí zasáhne a snaží se najít řešení:
Ano x Ne
29. Jestliže dojde ke sporu mezi mnou a vedoucím, vedoucí má poslední slovo:
Ano x Ne
30. Vedoucí, mi vždy řekne, co se ode mě očekává a bez sebemenších ústupků na tomto očekávání trvá: Ano x Ne

4.2 Vyhodnocení dotazníků – 1. oddělení

4.2.1 Vedoucí pracovník

Z jednotlivých odpovědí na položené otázky bylo zjištěno, jaký styl vedení vedoucí oddělení používá. Styl vedení byl určen dle klasické teorie – viz kapitola 3.3.5 Manažer ve veřejné správě.

Vyhodnocení odpovědí na jednotlivé otázky:

- Na otázku č. 1 bylo odpovězeno ano, vedoucí by měl být schopný vést lidi. Touto odpovědí jsem vyloučila styl laissez-faire. Tento styl se vyznačuje tím, že vedoucí své podřízené nevede, ti se vedou sami.
- Na otázku č. 2 bylo odpovězeno ano, vedoucí by měl svým podřízeným dát možnost spolurozhodování. Touto odpovědí jsem vyloučila autokratický styl, který se vyznačuje tím, že vedoucí předává úkoly a nařízení bez jakýchkoliv možností vyjádření jeho podřízených.
- Na otázku č. 3 bylo odpovězeno ano, vedoucí by měl být schopný motivovat své podřízené. Touto odpovědí jsem vyloučila styl autokratický, takový vedoucí se nezajímá o motivaci lidí, jde mu hlavně o výsledky a používá pro dosažení stanovených cílů metodu cukru a biče.
- Na otázku č. 4 bylo odpovězeno ano, vedoucí by měl dávat podřízeným pravomoci při plnění úkolů. Opět jsem vyloučila styl autokratický, kde vedoucí má veškerou pravomoc.
- Na otázku č. 5 bylo odpovězeno ne, když podřízený nesouhlasí s jeho úkolem, měl by vedoucí brát zřetel na podřízeného námitky a dohlédnout na dodržení přiděleného úkolu. Tímto jsem vyloučila autokratický styl, kdy vedoucí rozhoduje jen dle svého uvážení a námitky svých podřízených nebere v potaz.

- Na otázku č. 6 bylo odpovězeno ano, když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízeného návrhy, měl by přijatelné návrhy přijmout a v konečné fázi se rozhodnout v souladu s těmito návrhy od podřízeného. Touto odpovědí jsem vyloučila jak styl autokratický, tak demokratický. Při autokratickém styl jak již bylo zmíněno, vedoucí nebere zřetel na námitky podřízených a v žádném případě je nebere v úvahu při svém konečném rozhodnutí. Při demokratickém stylu je kladen důraz na spolupráci, ale konečné rozhodnutí vždy dělá sám dle svého.
- Na otázku č. 7 bylo odpovězeno ne, vedoucí, který skutečně rozumí lidem, nebude práci plánovat, tak že podřízeným předloží úkoly a dá jim možnost si úkoly vyřešit dle svého uvážení. Touto odpovědí jsem vyloučila styl laissez-faire, kdy vedoucí nechává na podřízených, aby si své úkoly řešili dle své představy.
- Na otázku č. 8 bylo odpovězeno ne, vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně, nedá se s tím moc co dělat. Vyloučila jsem styl laissez-faire, kde vedoucí důvěřuje do velké míry svým podřízeným a mnohdy si v této organizaci vedenou tímto vedoucím dělají zaměstnanci, co chtějí, tedy i to, že nepracují tak efektivně jak by měli-mohli.
- Na otázku č. 9 bylo odpovězeno ne, aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, nemusí mu vše hlásit. Touto odpovědí jsem vyloučila autokratický styl vedení, kde není zavedená spolupráce a vzájemná otevřená komunikace mezi podřízenými a nadřízeným, proto je zde prostor pro hlášení čehokoliv pro pocit získání lepšího vztahu se svým nadřízeným.
- Na otázku č. 10 bylo odpovězeno ne, vedoucí by neměli vykonávat dohled takovým způsobem, že jsou jeho podřízení vědomě pod kontrolou neustálou. Odpovědí jsem vyloučila autokratický styl, kde se právě neustálá kontrola od vedoucích pracovníků nad svými nadřízenými uplatňuje.
- Na otázku č. 11 bylo odpovězeno ne, vedoucí se může vyhnout potížím, když přesně nestanoví pracovní tempo, které podřízené musí striktně dodržovat.

Vyloučila jsem tímto styl autokratický, kde vedoucí stanovuje sám dle svého uvážení a dle stanovených cílů pracovní tempo a kde silně působí metoda cukru a biče.

- Na otázku č. 12 bylo odpovězeno ano, když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí nechat na podřízeném, aby si postup stanovil sám. Zde jsem vyloučila autokratický styl, kdy vedoucí nedávám žádný prostor pro iniciativu svých podřízených. Též bych vyloučila, ač ne tak zcela, styl demokratický, kdy postup si nestanovuje zaměstnanec zcela sám, ale po poradě se svým nadřízeným.
- Na otázku č. 13 bylo odpovězeno ne, když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, neměl by vedoucí rozhodnutí raději odložit. Vyloučila jsem laissez-faire, kdy vedoucí mnohdy ustupuje od svého rozhodnutí poté, co zjistí nesouhlas svých podřízených.
- Na otázku č. 14 bylo odpovězeno ano, efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo, když se budou moci aktivně podílet na řešení úkolů. Touto odpovědí jsem vyloučila styl autokratický, jak již bylo napsáno, tento vedoucí nerozhoduje ve spolupráci se svými podřízenými.
- Na otázku č. 15 bylo odpovězeno ne, při vedení pracovní rady by vedoucí neměl mít vždy poslední slovo při učinění nových rozhodnutí. Touto odpovědí jsem vyloučila jak styl autokratický, kdy vedoucí má vždy poslední slovo, tak demokratický, kdy vedoucí má v konečné fázi u rozhodování o nových věcech též poslední slovo.
- Na otázku č. 16 bylo odpovězeno ano, lidé budou lépe pracovat, když budou mít dobré pracovní klima. Vyloučila jsem po přečtení odpovědi styl vedení autokratický, protože takový vedoucí se o pracovní klima svých podřízených nezajímá.

- Na otázku č. 17 bylo odpovězeno ne, jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by neměl situaci řešit, lidé se ponaučí sami z vlastních chyb. Vyloučila jsem laissez-fair, kdy vedoucí nechává zcela řešení různých situací v práci na svých podřízených.
- Na otázku č. 18 bylo odpovězeno ano, hlavním účelem setkání s podřízeným by mělo být poskytnutí možnosti dávat připomínky, návrhy a podněty k vykonávané práci. Vyloučila jsem touto odpovědí styl autokratický, kdy hlavním cílem setkání vedoucího pracovníka s pracovníky podřízenými je rozdělení úkolů a stanovení termínů jejich plnění.
- Na otázku č. 19 bylo odpovězeno ano, vedoucí by měl učinit práci podřízeným smysluplnější, aby pracovali rádi. Opět jsem vyloučila styl autokratický, kdy to, proč lidé pracují, je dáno pouze vidinou výdělků a vedoucí se nezajímá o to, jestli lidi práce baví, ale pouze výsledek jejich odvedené práce.
- Na otázku č. 20 bylo odpovězeno ne, cíle by neměly být stanoveny co nejdříve, aby podřízení byli nuceni k co nejlepším výkonům. Odpovědí jsem vyloučila již poněkolkáté styl autokratický, kdy vedoucí právě u toho stylu stanovuje cíle na co nejvyšší úrovni.
- Na otázku č. 21 bylo odpovězeno ne, při hodnocení výkonnosti podřízeného by se vedoucí neměl zaměřit na slabé stránky podřízeného. Z této odpovědi vyplývá, že můžu zamítnout styl autokratický, kdy vedoucí neumí sdělit svým podřízeným jejich silné stránky a spíše se zaměřuje na stránky slabé. Z části můžeme zamítnout i demokratický styl, kdy vedoucí nejprve vyzdvihne při hodnocení silné stránky, ale slabé neopomene zmínit a motivující formou sdělí podřízenému, jakým způsobem se může počet slabých stránek snížit.
- Na otázku č. 22 bylo odpovězeno ano, při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl podřízeného nechat samotného, případný problém si vyřeší sám. Touto odpovědí, tak jak v předchozí odpovědi, jsem zamítla styl autokratický,

tak i demokratický. Při autokratickém stylu nenechá vedoucí své podřízené samotné a problém si řeší sám dle svého. Při demokratickém styl se při vyskytnutí problému snaží vedoucí svému podřízenému pomoci následnou spoluprací.

- Na otázku č. 23 bylo odpovězeno ano, při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl pracovníka povzbudit na novém místě, při očekávání ve výkonnosti a plnění nových úkolů. Vyloučen styl autokratický, kdy vedoucí neprojevuje takovou starost o své podřízené.
- Na otázku č. 24 bylo odpovězeno ne, jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, není stanovit podřízeným cíle a požádat je o pomoc, když nejsou plněny. Nyní jsem vyloučila styl vedení laissez-faire, kdy vedoucí neumí zcela přikazovat a plnění úkolů rozdává na základě prosby.
- Na otázku č. 25 bylo odpovězeno ne, spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, není použití pracovní porady k tomu, aby vedoucí vyslechl názory ostatních, avšak konečná rozhodnutí učinil sám. Touto odpovědí mohu vyloučit autokratický i demokratický styl. U autokratického stylu vedení se vedoucí rozhoduje sám a to nejen v konečných rozhodnutích. U demokratického stylu vedení se vedoucí při konečných rozhodnutích rozhoduje dle svého uvážení.
- Na otázku č. 26 bylo odpovězeno ne, když podřízení nevykonávají práci určitým způsobem, vedoucí by neměl zakročit a nařídit dodržování způsobu, který jím byl stanoven. Vyloučila jsem styl autokratický, kdy takový vedoucí trvá na dodržování postupů, které stanovil.
- Na otázku č. 27 bylo odpovězeno ne, vedoucí nemůže zmírnit odpor ke změně tím, že při dodržování nového postupu bude poskytnuta odměna, při nedodržení postih. Již po několikáté jsem vyloučila styl autokratický, kdy metodu cukru a biče takový vedoucí používá.

- Na otázku č. 28 bylo odpovězeno ano, když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl zasáhnout a snažit se najít řešení. Vyloučila jsem styl autokratický, kdy se vedoucí nezajímá o konflikty mezi podřízeným, pokavaď to nenarušuje plnění úkolů. Těž ale styl laissez-faire, kdy vedoucí nechává své podřízené nacházet si řešení při svých sporech sami.

- Na otázku č. 29 bylo odpovězeno ne, jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by neměl mít poslední slovo. V této předposlední odpovědi jsem vyloučila styl autokratický, tak demokratický, kdy u obou stylů má vedoucí vždy poslední slovo.

- Na otázku č. 30 bylo odpovězeno ne, vedoucí, který má nejlepší výsledky, není takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává a bez sebemenších ústupků na tomto očekávání trvá. Poslední odpovědí byl vyloučen styl autokratický, kdy se očekává, že opravdu nejlepších výsledků bude dosahováno, když se nebudou dělat ústupky a bude trvat na svých rozhodnutí.

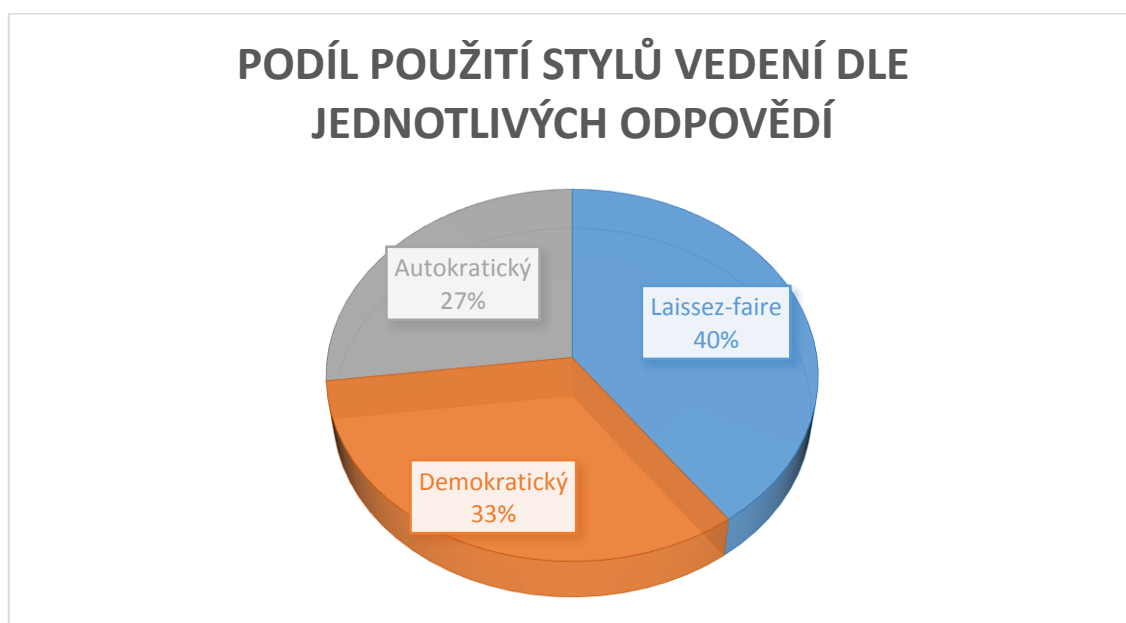
Tabulka č. 1: Procentuální zastoupení stylů vedení vedoucího pracovníka 1. oddělení dle jednotlivých odpovědí.

Vysvětlení k níže uvedené tabulce: Pokud bylo z odpovědi jednoznačně zřejmé, k jakému stylu vedení se vedoucí pracovník přiklání, bylo této odpovědi přiřazeno 100%. Ve většině otázkách byl však spíše odpovědi vyloučen jeden styl vedení a proto se tedy 100% rozdělilo mezi zbylé dva styly (50% - 50%).

Otázka číslo:	Laissez-faire	Demokratický	Autokratický
1		50	50
2	50	50	
3	50	50	
4	50	50	
5	50	50	
6	100		
7		50	50
8		50	50
9	50	50	
10	50	50	
11	50	50	
12	50	50	
13		50	50
14	50	50	
15	100		
16	50	50	
17		50	50
18	50	50	
19	50	50	
20	50	50	
21	100		
22		50	50
23	50	50	
24		50	50
25	100		
26	50	50	
27	50	50	
28		100	
29	100		
30	50	50	
Celkem:	1350	1300	350
Podíl:	40	33	27

Z výše uvedeného textu a z následné tabulky č. 1 je zřejmé, že styl vedení tohoto vedoucího je z 47% laissez-faire, avšak neopomenutelných je 40% používaného stylu demokratického. Rozdíl mezi těmito styly je 7%. Zjištěný výsledek je takový styl vedení používaný vedoucím pracovníkem, avšak z pohledu jeho samotného.

Graf č. 1: Podíl použití stylů vedení dle jednotlivých odpovědí vedoucího pracovníka 1. oddělení.



4.2.2 Podřízení pracovníci

Po vyhodnocení dotazníku vedoucího pracovníka jsem provedla analýzu odpovědí jeho podřízených. Otázky podřízených byly koncipovány tak, aby bylo zřejmé, jak oni vidí styl vedení svého nadřízeného. Celkem bylo osloveno 7 pracovníků, všichni pracovníci vyplnily zaslané dotazníky.

Vyhodnocení odpovědí na jednotlivé otázky:

- Na otázku č. 1 bylo odpovězeno všemi pracovníky ano, vedoucí je schopný mě vést. Z této odpovědi vyplývá, že styl vedení jejich nadřízeného může být jak demokratický, tak autokratický.
- Na otázku č. 2 bylo odpovězeno všemi pracovníky ano, mám možnost spolurozhodování. Tato odpověď vypovídá o tom, že vedoucí používá styl vedení demokratický.
- Na otázku č. 3 bylo odpovězeno všemi pracovníky ano, vedoucí je schopný mě motivovat. Tato odpověď představuje styl vedení demokratický.
- Na otázku č. 4 bylo odpovězeno všemi pracovníky ano, vedoucí mi dává pravomoci při plnění úkolů – demokratický styl.
- Na otázku č. 5 bylo odpovězeno šesti pracovníky ne, pokud nesouhlasím s rozhodnutím vedoucího, ten nebere zřetel na mé námitky. Jeden pracovník odpověděl ano. I přesto z převážné části tato odpověď vyznačuje styl demokratický.
- Na otázku č. 6 bylo odpovězeno šesti pracovníky ano, když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane ode mě návrhy, přijatelné návrhy přijme a v konečné

fázi se rozhodne v souladu s těmito ode mě podanými návrhy. Jedna odpověď byla ne. Z převážné části tedy z této odpovědi vyplývá styl demokratický.

- Na otázku č. 7 bylo odpovězeno šesti pracovníky ano, vedoucí plánuje práci tak, že mi předloží úkoly a dá mi možnost si je vyřešit dle svého uvážení. Jeden pracovník odpověděl ne. Z této odpovědi vyplývá styl vedení laissez-faire.
- Na otázku č. 8 bylo odpovězeno šesti pracovníky ne, vedoucí ví, že jako všichni lidé, se pokoušíme dělat co nejméně a on s tím nic nenadělá. Jeden pracovník odpověděl ano. Převážně demokratický a autokratický.
- Na otázku č. 9 bylo odpovězeno všemi pracovníky ne, abych si získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musím mu vše hlásit. Styly demokratický a laissez-faire.
- Na otázku č. 10 bylo odpovězeno všemi pracovníky ne, vedoucí vždy přesně stanoví pracovní tempo, které musím striktně dodržovat. Styly demokratický a laissez-faire.
- Na otázku č. 11 bylo odpovězeno šesti pracovníky ano, když dostanu speciální úkol, vedoucí mě nechá, abych si postup stanovil sám. Jedna odpověď byla ne. Převážně laissez-faire.
- Na otázku č. 12 bylo odpovězeno šesti pracovníky ne, při rozhodování o mě výkonnosti je nezbytné, aby mě vedoucí neustále kontroloval. Jedna odpověď byla ano. Převážně demokratický a laissez-faire styl.
- Na otázku č. 13 bylo odpovězeno všemi pracovníky ne, když není možné jinak vyřešit můj nesouhlas s rozhodnutím vedoucího, vedoucí rozhodnutí raději odloží. Styly demokratický i autokratický.

- Na otázku č. 14 bylo odpovězeno všemi pracovníky ano, efektivní spolupráce podřízených je dosaženo, protože se můžeme aktivně podílet na řešení úkolů. Styly demokratický a laissez-faire.
- Na otázku č. 15 bylo odpovězeno čtyřmi pracovníky ano a třemi ne, při vedení pracovní porady má vedoucí vždy poslední slovo při učinění nových rozhodnutí. Všechny styly vedení.
- Na otázku č. 16 bylo odpovězeno všemi pracovníky ano, budu lépe pracovat, když budu mít dobré pracovní klima. Styly demokratický a laissez-faire.
- Na otázku č. 17 bylo odpovězeno všemi pracovníky ne, jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí situaci neřeší, ponaučíme se sami z vlastních chyb. Styly demokratický a autokratický.
- Na otázku č. 18 bylo odpovězeno šesti pracovníky ano, hlavním účelem setkávání s vedoucím je poskytnutí možnosti dávat připomínky, návrhy a podněty k vykonávané práci. Jeden pracovník odpověděl ne. Styl převážně demokratický a laissez-faire.
- Na otázku č. 19 bylo odpovězeno čtyřmi pracovníky ano, vedoucí mi činí práci smysluplnější, abych pracoval rád. Tři pracovníci odpověděli ne. Všechny styly vedení.
- Na otázku č. 20 bylo odpovězeno pěti pracovníky ano, cíle jsou stanoveny co nejvýše, čímž jsem nucen k co nejlepším výkonům. Dva pracovníci odpověděli ne. Různou vahou všechny styly vedení.
- Na otázku č. 21 bylo odpovězeno šesti pracovníky ne, při hodnocení výkonnosti se vedoucí zaměřuje na mé slabé stránky. Jeden pracovník odpověděl ano. Převážně demokratický a laissez-faire styly vedení.

- Na otázku č. 22 bylo odpovězeno čtyřmi pracovníky ne, při sledování postupu mé práce mě vedoucí nechává samotného, případný problém si řeším sám. Tři pracovníci odpověděli ano. Všechny styly vedení.
- Na otázku č. 23 bylo odpovězeno všemi pracovníky ano, při uvedení do práce, která byla pro mě nová, mě vedoucí povzbudil na novém místě, při očekávání ve výkonnosti a plnění nových úkolů. Styly demokratický a laissez-faire.
- Na otázku č. 24 bylo odpovězeno pěti pracovníky ano, k dobrým výsledkům se dojde, když mi vedoucí stanoví cíle a požádá mě o pomoc, když nebudou plněny. Dva pracovníci odpověděli ne. Převážně styl laissez-faire.
- Na otázku č. 25 bylo odpovězeno čtyřmi pracovníky ano, vedoucí mě zainteresovává do pracovní porady tím, že si vyslechne mé názory, ale i přesto konečné rozhodnutí učiní sám. Tři pracovníci odpověděli ne. Všechny styly vedení.
- Na otázku č. 26 bylo odpovězeno pěti pracovníky ano, když vykonávám práci určitým způsobem, vedoucí zakročí a nařídí dodržování způsobu, který mi byl stanoven. Dva pracovníci odpověděli ne. Převážně autokratický.
- Na otázku č. 27 bylo odpovězeno pěti pracovníky ne, vedoucí zmírňuje odpor ke změně tím, že při dodržení nového postupu poskytuje odměnu, při nedodržení postih. Dva pracovníci odpověděli ano. Převážně styly demokratický a laissez-faire.
- Na otázku č. 28 bylo odpovězeno všemi pracovníky ano, když se v kolektivu objeví konflikt, vedoucí zasáhne a snaží se najít řešení. Demokratický styl.

- Na otázku č. 29 bylo odpovězeno čtyřmi pracovníky ne, jestliže dojde ke sporu mezi mnou a vedoucím, vedoucí má vždy poslední slovo. Tři pracovníci odpověděli ano. Všechny styly vedení.

- Na otázku č. 30 bylo odpovězeno všemi pracovníky ne, vedoucí mi vždy řekne, co se ode mě očekává a bez sebemenších ústupků na tomto očekávání trvá. Styly demokratický a laissez-faire.

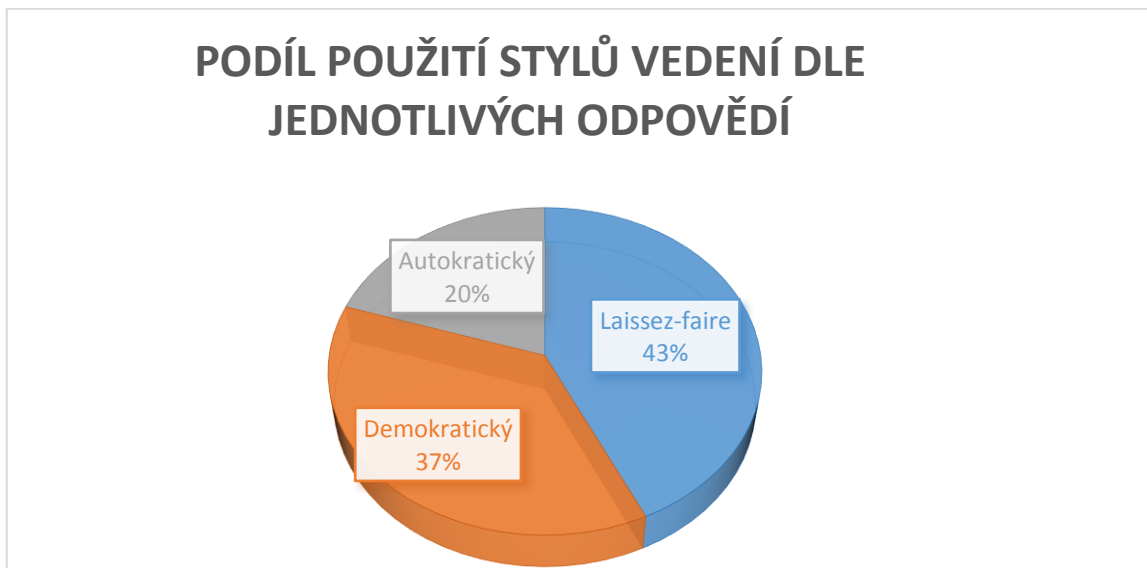
Tabulka č. 2: Procentuální zastoupení stylů vedení podřízených pracovníků 1. oddělení dle jednotlivých odpovědí

Vysvětlení k tabulce uvedené níže – pokud byla odpověď u všech pracovníků stejná a z toho vyplýval jeden určitý styl vedení, bylo přiřazeno odpovědi 100%. Pokud byla odpověď u všech pracovníků stejná, a však odpověď vylučovala jeden styl vedení, bylo 100% rozděleno mezi zbylé dva styly vedení (50% - 50%). Při rozdílných odpovědích bylo 100% rozděleno dle váhy v počtu odpovědí vypovídající určitému stylu vedení.

Otázka číslo:	Ano	Ne	Laissez-faire	Demokratický	Autokratický
1	7	0		50	50
2	7	0	50	50	
3	7	0	50	50	
4	7	0	50	50	
5	1	6	43	43	14
6	6	1	86	7	7
7	6	1	86	7	7
8	1	6	14	43	43
9	0	7	50	50	
10	0	7	50	50	
11	6	1	86	7	7
12	1	6	43	43	14
13	0	7		50	50
14	7	0	50	50	
15	4	3	43	28	28
16	7	0	50	50	
17	0	7		50	50
18	6	1	43	43	14
19	4	3	28	28	44
20	5	2	15	15	70
21	1	6	86	7	7
22	3	4	44	28	28
23	7	0	50	50	
24	5	2	70	15	15
25	4	3	44	28	28
26	5	2	15	15	70
27	2	5	35	35	30
28	7	0		100	
29	3	4	56	22	22
30	0	7	50	50	
Celkem:	119	91	1287	1114	598
Podíl:	17	13	43	37	20
	celkem 30 odpovědí		Celkem 100		

Z výše uvedeného textu a tabulky č. 2 vyplývá, že podřízení pracovníci se shodují, že z 43% používá jejich vedoucí styl laissez-faire, avšak opět není opominutelných 37% stylu demokratického. Rozdíl mezi těmito styly je 6%.

Graf č. 2 Podíl použití stylů vedení dle jednotlivých odpovědí podřízených pracovníků 1. oddělení.



4.3 Vyhodnocení dotazníků – 2. oddělení

4.3.1 Vedoucí pracovník

Hodnocení jednotlivých odpovědí bylo provedeno stejně jako v kapitole 4.2.1. Vyjádřeno se bude pouze k odpovědím, které byly rozdílné oproti vedoucímu z oddělení prvního.

Rozdílné odpovědi byly:

- Na otázku č. 11 bylo odpovězeno ano, vedoucí se může vyhnout potížím, když přesně stanoví pracovní tempo, které podřízení musí striktně dodržovat. Tato odpověď jednoznačně vystihuje styl vedení autokratický.
- Na otázku č. 12 bylo odpovězeno ne, když podřízený dostává speciální úkol, neměl by vedoucí nechat podřízeného, aby si postup stanovil sám. Z odpovědi vyplývá styl vedení autokratický, který nenechává možnost prosazení svých názorů, nápadů na svých podřízených.
- Na otázku č. 20 bylo odpovězeno ano, cíle by měly být stanoveny co nejvýše, aby podřízení byli nuceni k co nejlepším výkonům. Opět tato odpověď označuje styl vedení autokratický.
- Na otázku č. 22 bylo odpovězeno ne, při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí neměl podřízeného nechat samotného, případný problém si vyřeší sám. Tato odpověď se vyznačuje z části autokratickým přístupem a z části demokratickým, kdy vedoucí svým podřízeným pomáhá při řešení problémů.
- Na otázku č. 26 bylo odpovězeno ano, když podřízení nevykonávají práci určitým způsobem, vedoucí by měl zakročit a nařídit dodržování způsobu, který jím byl stanoven. Tato odpověď opět vyznačuje styl vedení autokratický, kdy není prostor na žádné ústupky či vysvětlení ze strany podřízených.

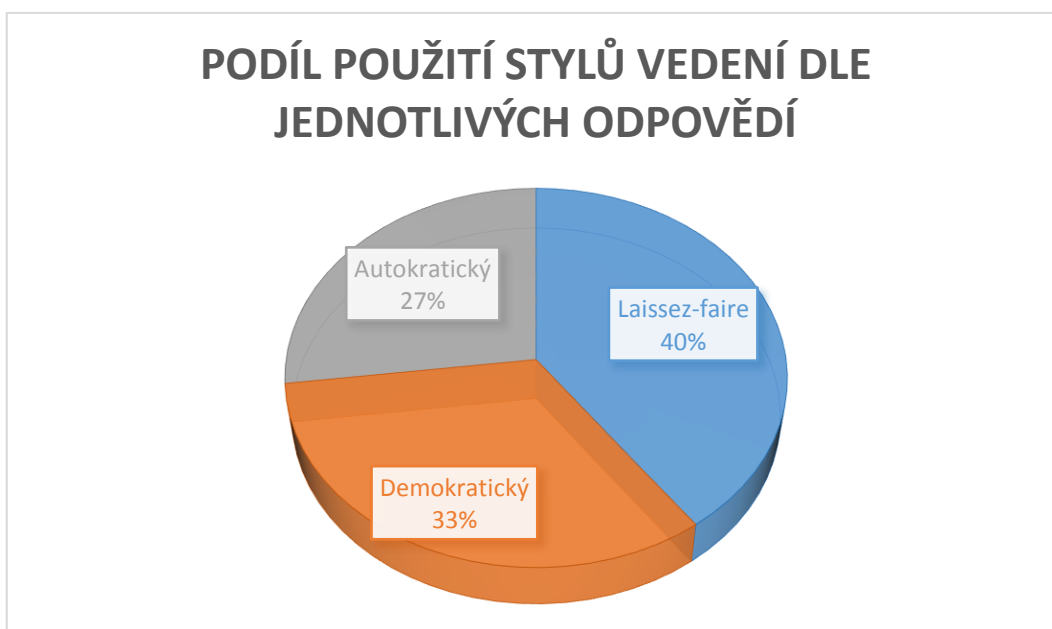
- Na otázku č. 27 bylo odpovězeno ano, vedoucí může zmírnit odpor ke změně tím, že při dodržování nového postupu bude poskytnuta odměna, při nedodržení postih. Z poslední rozdílné odpovědi oproti vedoucímu z předchozího oddělení je zřejmé použití metody cukru a biče, tedy opět autokratického stylu vedení.

Tabulka č. 3: Procentuální zastoupení stylů vedení vedoucího pracovníka 2. oddělení dle jednotlivých odpovědí (způsob zápisu odpovědí do tabulky stejné jako v tabulce č. 1).

Otázka číslo:	Laissez-faire	Demokratický	Autokratický
1		50	50
2	50	50	
3	50	50	
4	50	50	
5	50	50	
6	100		
7		50	50
8		50	50
9	50	50	
10	50	50	
11			100
12			100
13		50	50
14	50	50	
15	100		
16	50	50	
17		50	50
18	50	50	
19	50	50	
20			100
21	100		
22			100
23	50	50	
24		50	50
25	100		
26			100
27			100
28		100	
29	100		
30	50	50	
Celkem:	1100	1000	900
Podíl:	40	33	27

Z analýzy odpovědí vedoucího z prvního oddělení s přihlédnutím na analýzu rozdílných odpovědí druhého oddělení a následné tabulky č. 3 je zřejmé, že vedoucí tohoto oddělení z 40% (opět čísla vždy zaokrouhlena na celá) používá styl vedení laissez-faire, z 33% styl demokratický a z 27% styl autokratický. Jak je vidět z tabulky, rozmezí mezi jednotlivými styly je pouze 7% a 6%. Není zde zjištěna vyhraněnost k jedinému nebo jak bylo u předchozího vedoucího alespoň ke dvěma (demokratický a laissez-faire), ba naopak značné procentuální zastoupení je u každého stylu. Pro lepší vyjádření podílů stylu vedení viz níže graf č. 3.

Graf č. 3 Podíl použití stylů vedení dle jednotlivých odpovědí vedoucího pracovníka 2. oddělení.



4.3.2 Podřízení pracovníci

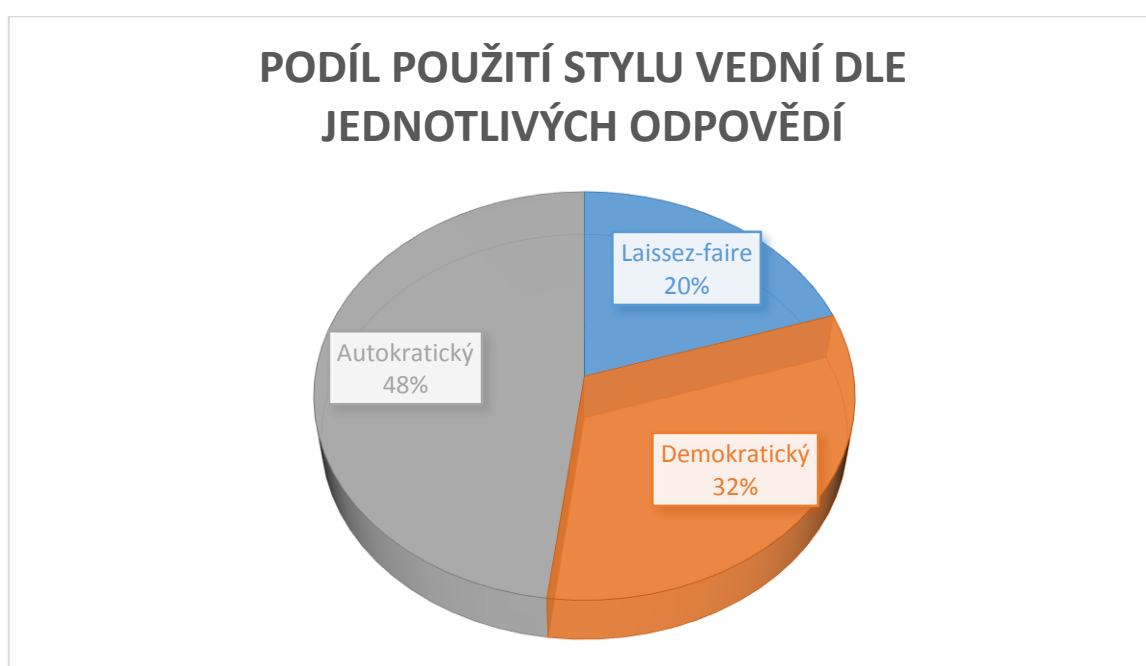
Zhodnocení jednotlivých odpovědí osmi podřízených pracovníků tohoto oddělení bude již znázorněno pouze tabulkou a grafem, jelikož dle jednotlivých odpovědí byl proveden podrobný popis stylů u 1. oddělení u podřízených pracovníků v podkapitole 4.2.2. Pomocí tabulky bude též vyjádřen poměr kladných a záporných odpovědí, který se od předchozího oddělení různí.

Tabulka č. 4 Procentuální zastoupení stylů vedení podřízených pracovníků 2. oddělení dle jednotlivých odpovědí. Vysvětlení k tabulce uvedené níže – viz tabulka č. 2.

Otázka číslo:	Ano	Ne	Laissez-faire	Demokratický	Autokratický
1	5	3	20	30	50
2	4	4	25	25	50
3	5	3	20	60	20
4	4	4	25	25	50
5	3	5	30	30	40
6	3	5	20	20	60
7	3	5	20	20	60
8	2	6	26	37	37
9	5	3	20	20	60
10	6	2	13	13	74
11	3	5	20	20	60
12	5	3	20	20	60
13	0	8		50	50
14	6	2	37	37	26
15	8	0		50	50
16	8	0	50	50	
17	2	6	26	37	37
18	7	1	43	43	14
19	4	4	25	50	25
20	3	5	30	30	40
21	6	2	13	13	74
22	2	6	26	37	37
23	6	2	37	37	26
24	1	7	14	43	43
25	8	0		50	50
26	8	0			100
27	7	1	7	7	86
28	6	2	26	37	37
29	8	0		50	50
30	7	1	7	7	86
Celkem:	145	95	600	948	1452
Podíl:	18	12	20	32	48
	celkem 30 odpovědí		Celkem 100		

Z analýzy odpovědí – dle tabulky č. 3, že dle podřízených z 2. oddělení je jejich vedoucí vede stylem autokratickým z 48%, avšak neopomenutelných je i 32% stylu demokratického (rozdíl mezi těmito dvěma styly je 16%). Mezi stylem laissez-faire a stylem demokratickým je rozdíl v podílu 12%. Pro lepší vyjádření podílů vedení opět viz níže graf č. 4. Opět je zde znatelné nevyhraněnost vedoucího 2. oddělení.

Graf č. 4 Podíl použití stylů vedení dle jednotlivých odpovědí podřízených pracovníků 2. oddělení.



Zhodnocení obou oddělení, jak vedoucích pracovníků tak jejich podřízených se dle podrobného popisu a zjištěných podílů zobrazených v tabulkách a grafech, bude popsáno v následné kapitole.

5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Cílem této práce bylo zanalyzovat styly řídicí práce manažerů ze dvou oddělení ve veřejné správě a to pomocí dotazníků. Jeden typ dotazníku byl určen pro vedoucí pracovníky a druhý pro jejich podřízené. Oba typy měly zjistit názor na styl vedení vedoucího, a to tedy jak z pohledu samotného vedoucího, tak z pohledu jeho podřízených.

V rámci metody dotazníkového šetření byla uplatněna technika dotazování. Dotazníky v tištěné podobě určené dvěma vedoucím pracovníkům různých oddělení byly předány při osobní schůzce, následně byly ještě odeslány elektronicky. Dotazníky pro zaměstnance (sledované 1. oddělení 7 podřízených, 2. oddělení 8 podřízených) byly odeslány vedoucím pracovníkům přes e-mailovou adresu a ti je následně rozeslali svým podřízeným. V textu e-mailu bylo mimo jiné ujištění o anonymitě a zvýrazněn e-mail, kam mají být do určité doby vyplněné dotazníky zaslány. Pro zvýšení důvěry podřízených, byli požádáni vedoucí, aby též ujistili své podřízené o anonymitě při následné poradě svých oddělení.

Po získání všech vyplněných dotazníků, celkem 17 (2 od vedoucích, 15 od podřízených pracovníků), byly jednotlivé odpovědi otázka po otázce zhodnoceny – použití jakého stylu vedení z otázky vyplývá či jaký styl vedení odpověď vylučuje. Následně pro lepší přehlednost byly odpovědi procentuálním zastoupením zachyceny do tabulek a následně znázorněno graficky, kde je zřejmé jakým podílem každý vedoucí preferuje při svém vedení.

Vedoucí 1. oddělení používá dle jeho vyplněného dotazníku styl vedení na rozhraní mezi laissez-faire a stylem demokratickým (rozdíl pouze 7%). Z dat získaných z dotazníků od jeho podřízených je tento výsledek téměř totožný (rozdíl pouze 6% mezi těmito dvěma styly – rozdíl v hodnocení odpovědích tedy 1%). Z výsledků je zřejmé, že jak se vidí sám vedoucí při svém vedení, tak ho vidí i jeho podřízení.

Vedoucímu bych doporučila, aby se více přiklonil k stylu vedení demokratickému, který je již z dlouhodobé praxe zjištěn jako nejefektivnější. Ze získaných odpovědí, kde bylo jak

z odpovědí vedoucího samotného, tak z odpovědí podřízených zjištěno, že pro efektivnější vedení by bylo zapotřebí menší autonomie pracovníků. V některých případech nechává vedoucí řízení práce na svých podřízených, ale u nich to vzbuzuje pocit nejistoty. Je zapotřebí, aby v neočekávaných situacích vedoucí rázně zasáhl. Dále v rozhodování jsou si někteří podřízení vědomí nerozhodnosti svého podřízeného a cítí, že mohou rozhodnutí vedoucího ovlivnit. Avšak konečné rozhodnutí by měl mít vždy vedoucí pracovník, názory a postoje svých podřízených brát v úvahu a pouze na ně přihlížet při svém vlastním rozhodnutí.

Vedoucí 2. oddělení má dle získaných skutečností nevyhraněný styl vedení, jeho rozdíly mezi jednotlivými podíly nejsou velké a nelze jednoznačně určit, k jakému stylu vedení se tento vedoucí přiklání. Konkrétní procentní zastoupení jednotlivého stylu vedení byly zjištěny 40% laissez-faire, 33% demokratický, 27% autokratický styl. I z odpovědí jeho podřízených je zřejmé, že tento styl ani z jejich pohledu není vyhrazen, ač jsou rozdíly v podílech o pár procent rozdílné, a to konkrétně 20% laissez-faire, 32% demokratický a 48% autokratický. Z odpovědí podřízených je tedy jasné, že vidí svého vedoucího jako autokratického vedoucího, ač u něho samotného bylo zjištěné, že má nejvyšší procentuální zastoupení ve stylu vedení laissez-faire, opačného stylu vedení.

Aby byl zjištěn tento rozdílný pohled a zároveň nevyhraněnost stylu vedení, byla provedena podrobná analýza konkrétních odpovědí, a to jak u vedoucího pracovníka tak u podřízených. Tímto bylo zjištěno, že styl autokratický používá tento vedoucí hlavně ve stanovení pracovního tempa, pracovní morálky a při stanovování výše cílů. Těchto ukazatelů musí být dle tohoto vedoucího striktně dodržováno, jak on sám stanoví. Naopak ve spolurozhodování, pravomocích při zavádění nových úkolů a klima na pracovišti používá naopak tento vedoucí spíše styl laissez-faire.

Doporučila bych tomuto vedoucímu, tak jak bylo doporučeno u vedoucího 1. oddělení, aby se více přibližoval stylu vedení demokratickému, který jak již bylo zmíněno, je nejefektivnější. Toho lze dosáhnout, v jeho případě, tak že své pracovníky nechá spolurozhodovat a nechá jim určité pravomoci, ale v konečných a hlavně nestandardních situacích se rozhodne on sám. Naopak v pracovním tempu, pracovní morálce a ve stanovování cílů se pokusí více zapojit (návrhy, připomínky) své podřízené a pokusí se zajistit, aby nebyl ohrožen chod oddělení a i přesto byli zaměstnanci spokojeni, nebyli frustrováni striktním stanovením těchto výše uvedených ukazatelů.

Při porovnání výsledků analýzy obou vedoucích pracovníků a též z osobní zkušenosti, kdy byla tato oddělení několikrát osobně navštívena, bylo zjištěno, že na 1. oddělení je lepší pracovní klima, přátelské prostředí, podřízení jsou vcelku spokojeni se svým vedoucím a i vedoucí je spokojen s prací svých podřízených. To vše je potvrzeno ve shodě v jejich vyplněných dotaznících.

6. ZÁVĚR

V současné veřejné správě se v rámci nově uplatňovaných přístupů začalo podstatně více přihlížet k názorům, požadavkům a představám pracovníků, kteří ve státní správě pracují, a tím se tato organizace přibližuje k fungování společnostem v soukromém sektoru. Cílem každé organizace by měla být její konkurenceschopnost. Faktory ekonomické nemůže mnohdy organizace ovlivnit. Úspěšné organizace musí proto věnovat pozornost péči faktorům, které mohou ovlivnit, a to jsou kvalita vlastních pracovníků a to převážně těch, kteří se podílejí na vedení organizace (jejich schopnosti, zkušenosti, pracovní výkon).

Zaměstnanci jsou nejcennější zdroj organizace, a proto by se jim měla věnovat nemalá pozornost, tak abychom je uměli správně vést a tím tak plnili každodenní úkoly. Nesmíme opomíjet jejich spokojenost v organizaci. Pokud chceme tohoto dosáhnout, musíme sledovat a následně hodnotit pracovní výkon každého pracovníka. Mimo jiné výsledek pomůže při zjištění následného vzdělávání a rozvoj, což má vazbu na jeho odměňování. Hodnocení by mělo být motivující a cíleno na budoucí výkon pracovníka.

Výkon vedoucích funkcí vedení a řízení lidských zdrojů jsou prioritní činnosti všech manažerů v organizaci. Tito vedoucí pracovníci, kteří vedou své podřízené pracovníky, by si měli být vědomi, že práce je též zdrojem všech společenských hodnot a pro mnoho lidí způsob seberealizace. Nejedná se vždy pouze o motivaci, ale též o atmosféru na pracovišti, mezilidské vztahy, osobnost nadřízeného atd. Každá organizace by tedy měla mít sloučeny potřeby a zájmy zaměstnanců s cíli organizace (motivování zaměstnanci, kteří jsou naladěny ve prospěch záměrů organizace). Důležité si je uvědomit hodnotu lidských zdrojů a především jejich řízení, což ovlivňuje, jak bude organizace úspěšná. Neposledním cílem by mělo být posílení výkonnosti podřízených jejich vedoucím pracovníkem (jednotlivců, skupin a následně celé organizace).

Jak se daří tyto úkoly organizaci plnit lze ověřit vhodnou zpětnou vazbou. Jednou z forem získání relevantních informací je dotazníková metoda, kterou získáme informace, zda vedoucí pracovník vede své pracovníky, tak aby bylo splněno výše zmíněné (zda vedoucí pracovník vede své podřízené tak, že to vede k efektivitě organizace a zároveň spokojenosti zaměstnanců). Tímto způsobem nelze práci organizace brát jako za konečnou, nejdůležitější je se získanými informacemi z průzkumu správně zpracovat a zajistit, aby se v rámci vedení

změnila práce manažeru, tak aby se dosáhlo vytyčených cílů, které byly zadány při vytváření dotazníků. Zjišťování takové skutečnosti se provádí neustále (průběžně) po celou dobu existence organizace, tak aby fungovala efektivně a dosahovala požadovaných již zmíněných cílů.

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura a ostatní zdroje

Teoretická část diplomové práce

1. ČANDÍK, M., JEDINÁK, P., MLÁDOVÁ, L. *Systém řízení státních organizací, jeho charakter a základní problémy*. Brno: Tribun EU s. r. o., 2010. ISBN 978-80-7399-231-6.
2. MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-1.
3. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. BLATHOVÁ, B. *Různé pojetí organizace*. [cit. 11.5.2012]. Dostupné z WWW: <http://bblathova.webpark.cz/organizace.htm>
5. FURMAN, A., GUNTERA, B. *Corporate assesment*. 1993.
6. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
7. ROBBINS, S. P., CLOUTHER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0495-1.
8. LACINA, K., ČECHÁK, V. *Evropské systémy veřejné správy*. VŠFS: Praha, 2005. ISBN 80-86754-37-5.
9. HENDRYCH, D., *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha, 2003, s. 12-13. ISBN 80-86395-86-3.

10. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X.
11. VEŘEJNÁ SPRÁVA. [online]. 2011. [cit. 05.8.2011]. Dostupné z WWW: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/8-new-public-management.html>
12. KOZÁROVÁ, S. *New Public Management*. [cit. 11.7.2013]. Dostupné z WWW: <http://merkur.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/Inpm.html>
13. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X.
14. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN-80-85943-51-4.
15. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press: Praha, 2004. ISBN-80-7261-116-X.
16. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-3348-7.
17. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-8583-945-8
18. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Tabulky (vlastní zpracování)

Praktická část diplomové práce

Tabulka č. 1: Procentuální zastoupení stylů vedení vedoucího pracovníka 1. oddělení dle jednotlivých odpovědí.

Tabulka č. 2: Procentuální zastoupení stylů vedení podřízených pracovníků 1. oddělení dle jednotlivých odpovědí

Tabulka č. 3: Procentuální zastoupení stylů vedení vedoucího pracovníka 2. oddělení dle jednotlivých odpovědí.

Tabulka č. 4: Procentuální zastoupení stylů vedení podřízených pracovníků 2. oddělení dle jednotlivých odpovědí.

Grafy (vlastní zpracování)

Praktická část diplomové práce

Graf č. 1: Podíl použití stylů vedení dle jednotlivých odpovědí vedoucího pracovníka 1. oddělení.

Graf č. 2: Podíl použití stylů vedení dle jednotlivých odpovědí podřízených pracovníků 1. oddělení.

Graf č. 3: Podíl použití stylů vedení dle jednotlivých odpovědí vedoucího pracovníka 2. oddělení.

Graf č. 4: Podíl použití stylů vedení dle jednotlivých odpovědí podřízených pracovníků 2. oddělení.