

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

**Zvláštnosti řízení pracovníků Hasičského záchranného  
sboru České republiky**

Diplomová Práce

**Specificity of management of employees of the Fire and Rescue Service of  
the Czech Republic**

**Master thesis**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

JUDr. Zdeněk Kropáč Ph. D.

**AUTOR PRÁCE**

Bc. Tereza SRBOVÁ

PRAHA

2022

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Mělníku, dne

Bc. Tereza SRBOVÁ

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá zvláštnostmi řízení pracovníků Hasičského záchranného sboru České republiky. Sleduje odlišnosti mezi řízením lidských zdrojů manažerů ze soukromého a veřejného sektoru. Teoretická část shrnuje základní poznání činnosti manažera a jeho osobnosti. Výzkumná část se soustředí na analýzu zvláštností vnějšího a vnitřního prostředí Hasičského záchranného sboru České republiky. Následuje výzkum převládajícího stylu řízení v konkrétním územním odboru Hasičského záchranného sboru České republiky, vyhodnocení výsledků a doporučení pro zlepšení současné situace.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management \* vedení lidí \* osobnost manažera \* manažerské funkce \* řídicí pracovník \* Styl vedení \* Hasičský záchranný sbor

## **ANNOTATION**

The diploma thesis issues with the peculiarities of the management of the workers of the Fire Rescue Service of the Czech republic. It observes the differences between the human resource management of managers from the private and public sectors. The theoretical part summarizes the basic the basic knowledge of the manager's activity and his personality. The research part focuses on the analysis of the peculiarities of the external and internal environment of the Fire and Rescue Service of the Czech republic. This is followed by research into the prevailing style of management in specific department of the Fire and Rescue Service, an evaluation of the results and recommendations for improving the current situation.

## **KEYWORDS**

Management \* people management \* manager's personality \* managerial functions \* leader \* leadership style \* Fire and Rescue Service

## Obsah

1. Řešený problém a cíl práce .....	5
1.1. Řešený problém .....	5
1.2. Cíl práce.....	7
2. Teoretické souvislosti řešeného problému.....	8
2.1. Rozměr manažerské práce .....	8
2.1.1. Manažerské funkce a manažerské role .....	9
2.1.2. Faktory ovlivňující manažerské situace .....	15
2.1.3. Konfliktnost cílů .....	16
2.1.4. Nejistota, riziko .....	17
2.1.5. Odpovědnost za výsledky .....	18
2.1.6. Práce se svěřenými zdroji a odpovědnost za příležitosti a neúspěchy.....	19
2.1.7. Práce prostřednictvím druhých lidí .....	19
2.2. Teorie zabývající se studiem osobnosti vedoucího .....	20
2.2.1. Teorie rysů .....	21
2.2.2. Teorie vůdcovství .....	23
2.2.3. Teorie manažerských kompetencí.....	26
2.2.4. Teorie zabývající se studiem úspěšného chování vedoucího.....	31
2.3. Teorie zaměřené na studium situačních podmínek úspěchu či neúspěchu chování vedoucího.....	36
2.3.1. Změna manažerského stylu v závislosti na charakteru podřízených pracovníků.....	36
2.3.2. Změna manažerského stylu v závislosti na charakteru prostředí ...	39
2.3.3. Změna manažerského stylu v závislosti na charakteru činnosti .....	40

2.3.4. Změna manažerského stylu v závislosti na charakteru rozhodovací situace z hlediska časových, prostorových, bezpečnostních a dalších podmínek.....	41
3. Empirická část – Zvláštnosti řízení pracovníků HZS ČR.....	43
3.1. Analýza zvláštností vnějšího a vnitřního prostředí HZS ČR.....	43
3.1.1. Vnější prostředí HZS .....	43
3.1.2. Vnitřní prostředí HZS .....	45
3.2. Specifika manažerského řízení HZS ČR.....	49
3.3. Efektivní manažerský styl v podmínkách jednotného velení HZS ČR... ..	51
3.4. Výzkum převládajícího stylu řízení v územním odboru HZS ČR.....	53
3.4.1. Charakteristika dotazníku a soubor respondentů .....	55
3.4.2. Interpretace a vyhodnocení výsledků dotazování.....	55
4. Závěry a doporučení.....	78
4.1. Doporučení .....	78
4.2. Závěr.....	79
5. Seznam literatury.....	81
6. Seznam obrázků, tabulek, grafů, zkratk a příloh.....	84

# 1. Řešený problém a cíl práce

## 1.1. Řešený problém

Jakkoli z aplikačního hlediska je management značně obecnou disciplínou, neboť každá organizace včetně Hasičského záchranného sboru vyžaduje ke svému úspěšnému fungování provádět plánování, rozhodování, vedení lidí, kontrolování a další funkce označované jako manažerské, má každá organizace také svá specifika, daná zaměřením a prostředím, ve kterém působí. Známý je proto management státní správy, management zdravotnictví, vyskytuje se rovněž bezpečnostní management, vojenský management, policejní management, krizový management atp.

Pracovní podmínky a pracovní činnost manažerů jsou přece jen rozdílné od téhož v civilním sektoru. Vyplývá to do značné míry z analýzy charakteru a obsahu činností, které Hasičský záchranný sbor zabezpečuje. Tyto skutečnosti nastolují otázku Zvláštnosti řízení pracovníků Hasičského záchranného sboru České republiky. Tento problém se stal výzvou ke zpracování tématu této práce.

Řešený problém má dvě vzájemně se prolínající hlavní části – teoretickou a výzkumnou, které tvoří základní strukturu diplomové práce.

Teoretická část usiluje o vymezení teoretických souvislostí řešeného problému. Vychází z důkladné teoretické přípravy, založené na studiu adekvátních studijních materiálů. Její těžiště spočívá v rozsáhlé rešerši a analýze dostupné odborné literatury o stavu poznání teoretického managementu k činnosti manažera a jeho osobnosti. Součástí teoretické části je analýza specifík řízení, která jsou determinována charakterem činností zabezpečovanými hasičským záchranným sborem. Osobnost manažera hasičského záchranného sboru je označení pro subjekt realizace manažerských funkcí a technik ve specifickém druhu bezpečnostní činnosti, který je disponován potřebnými kompetencemi pro práci ve zvláštních podmínkách bezpečnostního sboru. Je významnou determinantou úspěšnosti řízení. Označení manažer Hasičského záchranného sboru je obvykle používáme u řídicích pracovníků, kteří svoji profesi vykonávají úspěšně. V souvislosti s tím se velice často studují determinanty (vnitřní – vnější) úspěšnosti manažera. Osobnost manažera Hasičského záchranného sboru se

sice nijak výrazně neliší od osobnosti manažera pracujícího v jiných oblastech společenské činnosti, ale určité specifikace se dají předpokládat. Tento předpoklad se opírá o tezi, že pracovní činnost a její podmínky mají formativní vliv na jedince, na jeho osobnost. Náročnost činnosti Hasičského záchranného sboru vyplývá z nebezpečnosti a rizik, která manažeři Hasičského záchranného sboru musí brát na zřetel v zájmu ochrany zdraví a životů hasičů, občanů a hmotných statků. Rozhodnutí manažerů Hasičského záchranného sboru, jako nejčastější produkt jejich řídicí činnosti, je spojeno nejen s účinky na podřízené, ale též účinky v podobě zásahů do práv, svobod a majetku. Proto je prostor pro management v Hasičském záchranném sboru navíc úzce vymezen řadou zákonů a interních normativních aktů. Z naznačené složitosti problematiky řízení v Hasičském záchranném sboru vyplývají vysoké požadavky a nároky na profesionální osobnost manažerů HZS. Význam teoretické části spočívá v tom, že se stala důležitým teoretickým východiskem pro koncepci a realizaci empirické části této práce.

Výzkumná část spočívá v cíleně zaměřeném analýze a dotazování k získání empirických údajů týkajících se následujících výzkumných problémů. Z povahy úkolů, které Hasičský záchranný sbor plní a z povahy pracovní činnosti velitelů HZS lze dovést předpoklad existence určitých odlišností mezi managementem podnikatelského sektoru a managementem veřejného sektoru, v daném případě Hasičského záchranného sboru České republiky. Lze předpokládat, že aplikace obecných zákonitostí, metod a technik obecné teorie managementu se bude setkávat se specifičností a povahou řízení a velení v tomto vojensky organizovaném bezpečnostním sboru. Tato skutečnost naskýtá výzvu a příležitost k pokusu o její tvůrčí zpracování. Proto předmětem zpracování empirické části této práce se staly dva zkoumané problémy, vyjádřené dílčími cíli. Předně tato práce usiluje o analýzu okolního a vnitřního prostředí a úkolů HZS, které do určité míry nepochybně determinují specifika řízení. Úsilí v rámci tohoto zkoumaného problému bude zaměřeno na analýzu a syntézu ve snaze identifikovat odlišnosti, a tudíž specifické znaky řízení útvaru HZS ČR. Vzhledem k vojenské organizovanosti sboru a institutu velení, se předmětem výzkumného zájmu stalo zjištění, jaký manažerský styl v řídicí praxi velitelů ve vybraném

územním oddělením Hasičského záchranného sboru České republiky v Mělníku převažuje, nebo se používá výlučně pouze jeden styl bez schopnosti jej měnit.

## **1.2. Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit specifické podmínky řízení pracovníků bezpečnostního sboru Hasičského záchranného sboru České republiky.

Ke splnění hlavního cíle byly vytyčeny dva dílčí cíle:

1. Dílčí cíl: Analýza zvláštností prostředí, povahy činnosti a povahy úkolů, změřenou na identifikaci specifických znaků řízení v HZS ČR.
2. Dílčí cíl: Identifikace převažujícího (charakteristického) manažerského stylu v řídicí praxi velitelů ve vybraném útvaru HZS ČR.



## **2. Teoretické souvislosti řešeného problému**

V teoretické části bude nejprve pojednáno o tom, jakou má manažer v organizaci úlohu. Následuje popis faktorů, které ovlivňují jednotlivé manažerské situace.

### **2.1. Rozměr manažerské práce**

Manažerská práce představuje soubor procesů, které organizace vytvářejí vzhledem k jejich podmínkám. Určuje, jak by měla vypadat budoucnost a jak dosáhnout svých cílů. Jejím úkolem je spojit své lidské zdroje, aby dosáhli stanovené vize. Práce manažera v organizaci je velmi náročná a různorodá. Manažer se musí pohybovat v mnoha oblastech fungování organizace. Zároveň musí reagovat na různé překážky a nepředvídatelné situace.

Role manažera v organizaci nikdy není jednoduchá. Manažer v organizaci představuje pevný pilíř, o který se nejen zaměstnanci, ale i ostatní vedoucí pracovníci opírají. Úspěšný manažer musí být schopný svůj tým vést a popohánět kupředu, tak aby plnil cíle organizace. Nejpodstatnější schopností, kterou manažer musí umět ovládat je schopnost komunikace. Úspěšný manažer správně komunikuje nejen se svými vedoucími v organizaci, ale také právě se zaměstnanci, tedy se svým týmem. Manažer musí předvést schopnost své zaměstnance nejen podržet jako zmíněný pevný pilíř, ale také je dostatečně motivovat, aby plnili dříve stanovené cíle. Manažer v organizaci je taktéž nositelem zodpovědnosti.

Samotný rozměr manažerské práce se liší také podle úrovně managementu, ve které se manažer nachází. Rozdílné úkoly bude vykonávat manažer nacházející se ve vrcholovém managementu neboli top managementu a manažer působící v prvoliniovém managementu takzvaném low managementu. V současné době je možné manažery v organizaci rozdělit do tří úrovní:

1. Vrcholový management (top management) – jsou to manažeři, kteří ovlivňují a koordinují všechny činnosti, přebírají odpovědnost za majitele
2. Střední management (middle management) – rozmanitá skupina řídicích pracovníků (vedoucí různých útvarů – např. ekonomický, personální, technologický úsek)

3. Prvoliniový management (low management) – zde patří mistři, vedoucí dílen, oddělení, vedoucí pracovních týmů<sup>1</sup>

Ve vrcholovém managementu se nachází nejvýše postavení manažeři, kteří udávají směr chodu organizace. Přebírají zodpovědnost a úkoly za vlastníky organizace. Plní jejich přání a často s nimi komunikují. Mezi jejich činnosti patří například dlouhodobé plánování a organizace struktury podniku.

Do druhé úrovně managementu tedy středního managementu patří široká skupina vedoucích pracovníků z různých odvětví. Jejich činnost obnáší například sestavování krátkodobých plánů a organizování přiřazených úseků. Plní úkoly, které stanovuje vrcholový management.

Poslední nejnižší neboli prvoliniový management zahrnuje operativní řídicí pracovníky. Nejčastějším příkladem této pozice je mistr na dílně. Jejich hlavní činností je kontrola plnění práce, ale provádějí i zaučování nových zaměstnanců.

### **2.1.1. Manažerské funkce a manažerské role**

**Manažerské funkce** představují veškeré činnosti, které manažer ve svém zaměstnání vykonává. Vykonáváním těchto činností se přibližuje stanoveným cílům organizace. Předpokladem úspěšného manažera je že tyto funkce ovládá a dokáže je provádět ve vzájemném souladu. V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha pojetími manažerských funkcí.

Avšak autorem zřejmě nejstarší klasifikace manažerských funkcí je Francouzský autor Henri Fayol, který v roce 1916 definoval pět funkcí a dělí je takto:

1. Plánování (planning) - stanovení budoucích cílů a postupů, jak jich dosáhnout,
2. Organizování (organizing) – zabezpečení zdrojů (hmotných, finančních, lidských aj.) popřípadě podmínek pro uskutečnění plánovaných činností,
3. Prikazování (directing) – zadávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům,

---

<sup>1</sup> PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2022-01-28]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>

4. Koordinace (coordinating) – sladování činností spolupracovníků,
5. Kontrola (controlling) – ověřování souladu plánu a skutečnosti a přijetí závěrů.<sup>2</sup>

Alternativní klasifikací můžeme označovat tu podle Amerického autora Luthera Gulicka a Anglického autora Lyndalla F. Urwicka, kteří utvořili manažerské funkce do akronymu POSDCORB:

1. Plánování (planning)
2. Organizování (organizing)
3. Rozmístování (Staffing)
4. Řízení (Directing)
5. Koordinování (Coordination)
6. Vykazování (Reporting)
7. Rozpočtování (Budgeting)

Pro účel této diplomové práce jsem si však vybrala klasifikaci podle Amerických autorů Harolda Koontze a Heinze Weihricha. Tato klasifikace patří mezi nejznámější a nejužívanější. Klasifikace vypadá následovně:

- 1) Plánování (planning)
- 2) Organizování (organizing)
- 3) Výběr a rozmístění spolupracovníků (staffing)
- 4) Vedení lidí (leading)
- 5) Kontrola (controlling)

### **Plánování:**

Je proces, při kterém dochází ke stanovení cílů a prostředků jejich dosažení. Proces plánování by měl určit cíle organizace, dle jejich časové posloupnosti a cesty k jejich dosažení. Mimo jiné je třeba určit kdo je za dosažení těchto cílů zodpovědný a jaké zdroje má organizace na jejich zajištění. V poslední fázi plánovacího procesu dochází ke kontrole a vyhodnocování úspěšnosti. Proces plánování se provádí na všech úrovních managementu od nejvyššího po

---

<sup>2</sup> VONDRÁČEK, Leo a Olga VONDRÁČKOVÁ. *Management teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-19-0.

prvoliniový. Plánování je nejpodstatnější manažerskou funkcí. Bez jasné stanoveného cíle organizace nelze stanovit postupy činnosti. Všechny ostatní manažerské funkce z plánování vychází. Plány se od sebe odlišují pomocí různých kritérií. Nejčastěji se člení pomocí časového horizontu a úrovně řízení.

Dělení dle časového horizontu:

1. Dlouhodobé plánování, prováděné většinou na více než pětileté období,
2. Střednědobé plánování pohybující se obvykle v intervalu jednoho až pěti let,
3. Krátkodobé plánování v horizontu zhruba jednoho roku, ovšem lze ho zpracovat i na kratší období<sup>3</sup>

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat plánování na:

1. Strategické
2. Taktické
3. Operativní

**Strategické plánování** se vyznačuje svým dlouhodobým charakterem a přístupem k organizaci jako k celku. Definuje jednotlivé kroky, které povedou až k dosažení hlavního cíle organizace.

**Taktické plánování** navazuje na strategické plánování. Taktické plánování směřuje k uskutečňování cílů strategického plánování. Nadále rozvíjí a konkretizuje již stanovené cíle.

**Operativní plánování** navazuje na taktické plánování. Operativní plán se vyznačuje svou krátkodobostí. Výsledkem operativního plánování organizace jsou operativní plány výroby.

### **Organizování:**

Proces organizování navazuje na proces plánování. Pokud máme již stanovené cíle organizace a postup, jak jich dosáhnout, musíme zorganizovat veškeré zdroje kterými organizace disponuje tak aby došlo k co nejefektivnějšímu plnění dílčích cílů, až ke splnění cíle strategického. Pokud hovoříme o

---

<sup>3</sup> TRUNEČEK, Jan. *Management I*. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-929-3.

organizování zdrojů je první zdroj, který si představíme zdroj lidský. Organizace lidských zdrojů by měla zajistit, aby byli správní lidé na správném místě a každý znal svou náplň práce. Cílem organizování je vytvoření organizační struktury. Organizační struktura nám stanovuje vzájemné vztahy v organizaci (nadřazenosti a podřízenosti), nositele zodpovědnosti a pravomoci.

### **Výběr a rozmístění spolupracovníků (Personalistika):**

Výběr a rozmístování spolupracovníků úzce souvisí se dříve zmíněnou organizační strukturou. Na správném výběru a rozmístění pracovníků závisí úspěšnost organizace. V organizacích tuto činnost zpravidla provádějí personální útvary, které zajišťují personální řízení lidských zdrojů. Hlavním úkolem personálních útvarů je výběr a nábor nových zaměstnanců, zajištění jejich adaptace do prostředí organizace, rozvoj schopností pracovníků, hodnocení, motivace a odměňování pracovníků a následné udržení nebo propouštění pracovníků.

Výběr pracovníka začíná tak, že si organizace uvědomí potřebu obsazení již existujícího pracovního místa, nebo vytvořením nového. Následuje analýza pracovního místa. Analýza pracovního místa je proces získávání informací o konkrétním pracovním místě v organizaci. Výsledkem tohoto procesu je přesný popis konkrétního pracovního místa, jeho náplň a požadavky. Pracovní místo můžeme obsadit pracovníkem, který je již v organizaci zaměstnán. Výhodou je pracovníkova znalost prostředí a profesních, kvalifikačních a výkonnostních požadavků. Opačnou možností je nábor pracovníka z externího prostředí. Z externího prostředí jsou vybíráni pouze vhodní kandidáti, kteří jsou podrobeni výběrovému řízení. Podniky využívají i možnosti personálního poradenství prostřednictvím externích firem.

### **Vedení lidí:**

Vedení pracovníků je vázáno na komunikační procesy odehrávající se v organizaci. Komunikace mezi spolupracovníky je určena pomocí organizační struktury organizace tedy především vztahy nadřazenosti a podřízenosti. Nadřazení pracovníci ukládají úlohy podřízeným pracovníkům a usměřují jejich chování tak aby byli splněny stanovené cíle.

Definice vedení Johna Kottera nám říká: „Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.“ (KOTTER, 2015) <sup>4</sup>

V přístupu k vedení lidí můžeme v současnosti sledovat změny. Objevuje se řada nových metod. Vedoucí pracovníci podporují své podřízené k samostatnosti. V dřívějších časech bylo zvykem že vedoucí pracovník přiřadil podřízeným pracovníkům úkoly, které museli splnit přesně podle stanovených instrukcí. Avšak v současné době jsou zaměstnanci podporováni k samostatnému rozhodování a překonávání překážek.

„K vedení pracovníků patří jednoznačně jejich rozvoj. Rozvoj pracovníků probíhá pomocí zvyšování kvalifikace a dobrých vztahů na pracovišti. Pro úspěšné vedení pracovníků je nezbytné je motivovat a zapojovat jak do kolektivu, tak do společné práce.“(BARTOŠOVÁ, 2005)

### **Kontrola:**

Je poslední z manažerských funkcí. Kontrola slouží ke zhodnocení úspěšnosti organizace v dosažení jejich cílů. Posuzují se průběžné a konečné výsledky činnosti organizace. Zjištěné úspěchy či neúspěchy jsou důležitou informací pro budoucí plánování organizace. Organizace pomocí této zpětné vazby zaměří úsilí firmy žádoucím směrem. Ve výsledku proto šetří vynaložené zdroje.

Předmětem kontrolování jsou tři oblasti (úseky), jejichž postupné uplatňování je v podstatě základním kontrolním procesem:

1. Stanovení standardů (=kritérií vykonané práce),
2. Měření vykonané práce vzhledem k standardům,
3. Korekce odchylek od standardů a plánů<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-314-4.

<sup>5</sup> HANA, Bartošová. *Management II základy vybrané metody a techniky: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Policejní akademie ČR v Praze. ISBN 978-80-7251-198.

Stanovením standardů rozumíme požadované výkony či výsledky. Jsou to dílčí cíle z dlouhodobých plánů. Měření vykonané práce vzhledem k standardům porovnává skutečné výkony se stanovenými cíli. Korekcí zabezpečíme nápravu vzniklé odchylky, a to buď okamžitě, nebo do budoucnosti. Zjišťování a náprava vzniklých odchylek je nezbytná pro zajištění úspěchu organizace. Zjišťování odchylek se provádí pomocí statistických údajů nebo analýzy dat.

## **Manažerské role**

Manažerskou roli můžeme popsat jako roli ve které manažer vystupuje ve vztahu k ostatním lidem. Chování manažera se může měnit v závislosti na tom s kým v danou chvíli komunikuje a čeho chce dosáhnout. Ve kterých typech vztahů bude manažer vystupovat nám blíže určuje organizační struktura. Avšak manažer vždy vystupuje ve vztazích vůči: vlastníkům organizace, nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům a veřejnosti. Manažerskou roli lze dělit na roli formální a neformální. Formální role vyplývá ze vztahů na pracovišti a vztahů v organizační struktuře. Neformální role naopak vyplývá z osobních vztahů mezi spolupracovníky.

Nejvýznamnějším představitelem modelu manažerské role je Henri Mintzberg, který na základě výzkumu definoval manažerské role bez ohledu na velikost a druh organizace. Dle Henri Mintzberga lze manažerské role rozdělit do následujících tří skupin a deseti rolí:

### **1. Interpersonální role**

- Představitel organizace (figurehead) – reprezentuje organizaci na důležitých setkáních
- „vůdce“ organizace (leader) – vystupuje ke svým podřízeným, motivuje je a usměrňuje tak aby došlo k naplnění cílů organizace a následně hodnotí jejich výsledky,
- Spojovací článek (liason) – udržuje vztahy mezi jednotlivými odděleními organizace a vztahy mezi organizací a jejím okolím,

### **2. Informační role**

- Příjemce informací (monitor) – přijímá a vyhledává důležité informace týkající se organizace a jejího okolí

- Šířitel informací (disseminator) – přináší do organizace informace získané z jejího okolí a šíří interní informace svým podřízeným
- Mluvčí organizace (spokeperson) – reprezentuje organizaci zvenčí a vytváří její dojem navenek

### 3. Rozhodovací role

- Podnikatelská (entrepreneurial) – rozvíjí činnost organizace, vymýšlí změny a využívá příležitostí
- Řešení problémů (disturbance-handler) – reaguje na neočekávané události a překonává překážky
- Alokace zdrojů (resource-allocator) – hospodaří se zdroji organizace a usiluje o jejich optimální využití
- Vyjednávač (negotiator) – jedná v interním a externím prostředí organizace<sup>6</sup>

U každého manažera se poměr a význam těchto rolí liší podle toho v jaké úrovni managementu působí. Mistr v dílně nebude věnovat mnoho času roli reprezentanta organizace. Tuto roli bude vykonávat spíše manažer působící v Top managementu.

#### 2.1.2. Faktory ovlivňující manažerské situace

Při každé manažerské činnosti dochází k působení různých faktorů na danou situaci, na kterou musí umět manažer reagovat. Práce manažera je složitá, zahrnuje různá odvětví, a proto i samotné konflikty při vykonávání činnosti mohou být různorodé. Úspěšný manažer se dokáže s těmito situacemi vypořádat.

Mezi faktory ovlivňující manažerské situace řadíme:

1. Konfliktnost cílů,
2. Nejistota, riziko,
3. Odpovědnost za výsledky,
4. Práce se svěřenými zdroji a odpovědnost za příležitosti a neúspěchy,

---

<sup>6</sup> HANA, Bartošová. *Management II základy vybrané metody a techniky: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Policejní akademie ČR v Praze. ISBN 978-80-7251-198.



5. Práce prostřednictvím druhých lidí.

### **2.1.3. Konfliktnost cílů**

Cíle organizace jsou vize kde by organizace chtěla v budoucnosti být. Stanovení cíle organizace patří mezi základní úkony. Pomocí jasně stanoveného cíle organizace víme, kam směřuje. Organizace si může stanovit pouze jeden cíl, ale běžná je i jejich kombinace. O stanovené cíle organizace každý den usiluje. Jedním hlavních cílů organizace, která se pohybuje v tržní ekonomice je maximalizace zisku. Organizace, které se v tržní ekonomice nevyskytují (takovouto organizací může být například hasičský záchranný sbor) mají hlavním cílem poskytnout potřebné služby obyvatelstvu. Nejčastějšími cíli organizace jsou maximalizace zisku, zajištění výhodného místa na trhu, nezávislost podniku, dlouhodobé zajištění podniku, zajištění ochrany životního prostředí a mnoho dalších. Cíle mohou být monetární či nemonetární a omezené a neomezené. Omezený cíl představuje určitá hodnota například výše zisku. Cíle odlišuje i časové hledisko známe cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Pravidlem je že krátkodobé cíle vedou k naplnění cílů dlouhodobých.

Každá organizace má hlavní cíl její činnosti. Aby tohoto cíle mohla organizace dosáhnout musí si stanovit tzv. mezi cíle a dílčí cíle. Rozdělení cíle na menší části vytváří postupný návod, jak primárního cíle dosáhnout.

Mezi cíli mohou nastat čtyři druhy vztahů. Prvním je komplementarita. Cíle se navzájem doplňují, jsou spolu v souladu, nevzniká mezi nimi žádný rozpor. Proto je možné, aby cíle vzájemně koexistovali a organizace je mohla naplnit. Splnění jednoho cíle dopomáhá k splnění cíle druhého. Druhým vztahem je konkurence. V případě, kdy nastane konkurenční stav mezi cíli je nutné, aby manažer stanovil, který z cílů je důležitější a dostane před druhým cílem přednost. Splnění cíle prvního oslabí možnost splnění cíle druhého. Třetím vztahem je protikladnost. Kdy splnění prvního cíle absolutně vyloučí možnost splnění druhého cíle. Manažer si musí mezi cíli vybrat. Posledním vztahem je indiference kdy se cíle vzájemně neovlivňují.

#### 2.1.4. Nejistota, riziko

Nejistota a riziko jsou součástí činnosti organizace a jejich rozhodovacích procesů. Budoucnost nelze nikdy přesně předpovědět, a proto výsledky učiněných rozhodnutí závisí na budoucím vývoji situace. Příkladem nejistoty je vývoj poptávky či tržní ceny. Při rozhodování manažer vychází z prognóz o budoucím stavu. Závisí na kvalitě a množství informací, které manažer obdrží. Nejistotu lze snížit, ale nelze ji nikdy zcela odstranit.

Milík Tichý ve své publikaci „Ovládání rizika analýza a management“ definuje jistotu a nejistotu takto:

„Informace, se kterými se běžně setkáváme a které využíváme v analýzách rizik, nemají všechny stejnou významnost a také ne stejnou spolehlivost. Dají se přesto odstupňovat. Výchozím stupněm je jistota, kdy všechny skutečnosti jsou jednoznačné, a výsledek činnosti, o níž se rozhodovalo, se může od předpokladu nijak odchýlit. Pokud se však jistota ztratí, musíme se vyrovnat s nejistotou a neurčitostí.“<sup>7</sup>

Nejistoty a neurčitosti, jimiž se zabýváme v analýze rizika a s nimiž vědomě nebo nevědomě pracujeme, mají původ:

- Objektivní – jsou dány náhodným chováním přírodních a společenských jevů nezávislých na jednotlivcích,
- Subjektivní – jsou dány nedokonalostí myšlení lidí (tj. jednotlivců i skupin).<sup>8</sup>

Riziko nám označuje nejistý výsledek, který v závěru může mít nežádoucí vliv. Pravděpodobnost že nastane nežádoucí stav. Nežádoucím vlivem rozumíme ztrátu, nebezpečí vzniku škody či selhání.

---

<sup>7</sup> TICHÝ, Milík. *Ovládání Rizika: Analýza a management*. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-415-5, str.10.

<sup>8</sup> TICHÝ, Milík. *Ovládání Rizika: Analýza a management*. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-415-5.

Definice pojmu riziko je mnoho avšak všechny popisují nežádoucí, negativní stav.

Riziko je pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.<sup>9</sup>

Manažer s rozhodovací kompetencí může k riziku zaujmout různé postoje. Snažit se jakémukoliv riziku vyhnout a volit varianty které považuje za nejbezpečnější. Naopak může rizikové situace a varianty vyhledávat a preferovat je před méně rizikovými variantami ve vidině vyššího zisku. Rozhodovatel může mít k riziku i neutrální postoj.

Pro správné rozhodování je nezbytné provádět řízení rizik které zahrnuje analýzu rizik a sledování rizik. Analýza rizika identifikuje, ohodnotí a určí vhodnou reakci na riziko. Organizace může na riziko reagovat jeho akceptováním, zmírněním, vyloučením nebo vytvořením rezervy.

#### **2.1.5. Odpovědnost za výsledky**

Každý manažer disponuje určitou sadou pravomocí. Za pravomoci přijímá odpovědnost a má povinnost čelit následkům svých rozhodnutí. Odpovědnost manažera zahrnuje odpovědnost za provedení činnosti dané popisem jeho pracovního místa a odpovědnost za dosažené výsledky a jejich kvalitu. Dosažené výsledky závisí na činnosti podřízených manažera tedy jeho pracovního týmu. Manažer odpovídá za činnost svých podřízených. Proto je nutné dosazovat správné lidi na správná místa a vést je tak aby byli dosahovány vytyčené cíle organizace. Manažer by měl vést své podřízené k odpovědnosti. Svě odpovědnosti se sám nezbaví, ale bude mít spolehlivé pracovníky. V případě zjištění neuspokojivých výsledků činnosti pracovního týmu se provedou kroky pro zlepšení.

---

<sup>9</sup> TICHÝ, Milík. *Ovládnání Rizika: Analýza a management*. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-415-5.

### **2.1.6. Práce se svěřenými zdroji a odpovědnost za příležitosti a neúspěchy**

S odpovědností za výsledky je spojena odpovědnost za nakládání se svěřenými zdroji. Jsou jimi zdroje materiální, finanční či personální. S každou pravomocí přichází odpovědnost. Po určitém období je manažer povinen skládat účty a vykazovat, jak se svěřenými zdroji nakládal. V případě jeho neúspěchu dochází k nápravě stavu a náhradě škody. Monitoring svěřených zdrojů by měl probíhat nejen až k příležitosti konečného skládání účtů, ale i v průběhu vykonávání činnosti.

Manažer rovněž odpovídá za využití i nevyužití příležitosti a neúspěchy. Musí zvážit, které příležitosti je vhodné využít i s možným rizikem. Z každého neúspěchu vychází nová příležitost pro organizaci.

### **2.1.7. Práce prostřednictvím druhých lidí**

Od manažera se očekává že bude efektivně řídit svůj tým a dosahovat výsledků. Schopnost co nejlépe využít potenciál týmu je nepostradatelná. Pro svůj tým shání odborníky a snaží se je rozvíjet. Úspěšný vůdce se nikdy nemůže vyrovnat se špatnými výsledky svého týmu. Musí proto použít taktiky a nástroje, kterými pozvedne pracovní výkon týmu či jedince. Manažer nemůže vykonávat veškerou práci sám, i když si myslí že vše zvládne nejlépe. Převedením povinností a odpovědností na své podřízené je motivuje k samostatnosti, a tedy i jejich rozvoji. Manažer však není zcela zodpovědný za výkon svých podřízených. Nese odpovědnost za to, zda-li mají jeho podřízení vhodné podmínky k pracovnímu výkonu.

## 2.2. Teorie zabývající se studiem osobnosti vedoucího

Pojem manažer nebo vedoucí je vždy spojován s organizací a také s činností, kterou vykonává a jsou brány ohledy na jeho úspěšnost a úspěšnost organizace ve které působí. Úspěšný manažer by měl být schopný vybudovat si u svých kolegů a podřízených autoritu a respekt. Manažer je pro své podřízené určitým vůdcem, který rozdává úkoly, pokyny a usměrňuje chování podřízených tak aby plnili cíle organizace. Aby mohl být manažer vůdce týmu musí mít dobré komunikační schopnosti, proto aby mohl jasně vyslovovat své požadavky a formulovat myšlenky. Každodenní činností manažera je taktéž rozhodování. Ať již běžné rozhodování např. o rozdělování úkolu tak rozhodování ve stresových situacích. Manažer by měl být ke svým podřízeným empatický, chápavý, tolerantní, motivující a poskytovat zpětnou vazbu. Měl by se dobře orientovat v zátěžových situacích, být flexibilní a jít dobrým příkladem pro ostatní. Manažer by pro svou práci měl mít vrozené a následně získané vlastnosti. Mezi vrozené vlastnosti můžeme zařadit inteligenci, potřebu řídit, komunikativnost, schopnost empatie, tvořivost a komunikativnost. Předpoklady následně manažer získává prostřednictvím studia a praxe. Mezi získané předpoklady zařadíme například schopnost řešit problémy. Manažer se musí neustále vzdělávat, prohlubovat své znalosti a získávat nové zkušenosti.

V souvislosti s prací manažera se často hovoří o takzvané emoční inteligenci. Autory teorie emoční inteligence (EQ) jsou Gardner, Goleman a Brockert. Emoční inteligence se dělí do dvou základních skupin dovedností, a to na osobní dovednosti a sociální dovednosti. Mezi osobní dovednosti patří takové dovednosti, které se týkají zvládnání prožívání emocí člověka. Je to dovednost sebeuvědomění a sebeovládání. Sociální dovednosti vycházejí ze schopnosti člověka interagovat s ostatními. Patří sem empatie a řízení vztahů.<sup>10</sup>

Struktura osobnosti se skládá z psychických vlastností osobnosti, temperamentu, charakteru, schopností a motivace.

---

<sup>10</sup> DANIEL, Goleman, Richard E. BOYATZIS a Annie MCKEE. *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 9781578514861.

Mezi teorie zabývající se studiem osobnosti vedoucího bych chtěla uvést teorii Kaisera a Koffeye. Teorie se skládá ze dvou dimenzí – dominantnost versus submisivnost a přátelskost versus nepřátelskost, z toho vzniknou čtyři typy osobností – výkonný, sociabilní, byrokrat a diktátor.<sup>11</sup> Výkonný typ manažera je dominantní, asertivní a klade velké požadavky na sebe i na své okolí a je přímočarý. Sociabilní typ je spíše submisivní, záleží mu na názoru ostatních, je přátelský, komunikativní a lehce se přizpůsobí. Byrokrat je ve vztazích k lidem opatrný, není moc společenský, je si nejistý a nedůvěřivý, a proto nerad riskuje. K ostatním působí chladně a vždy se drží stanovených norem. Diktátor je velmi dominantní a nepřátelský. Může být i agresivní. Jeho chování pohání touha po úspěchu, moci a penězích. Nerespektuje své podřízené a vždy má ve všem pravdu.

Mezi teorie zabývající se studiem osobnosti vedoucího řadíme také teorii rysů, teorii vůdcovství a teorii manažerských kompetencí. Těmto teoriím se práce bude věnovat v následujících kapitolách.

### **2.2.1. Teorie rysů**

Na počátku 20. let se soustředila pozornost na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. Teorie rysů staví na osobních kvalitách vedoucích pracovníků a předpokládá že úspěšný manažer se takto již narodil. Podle teorie rysů se vůdčí osobnosti odlišují od ostatních specifickými vlastnostmi, znalostmi, dovednostmi a postoji.

Autor Bělohlávek rozdělil rysy osobnosti na:

1. Schopnosti (rozumové, koncepční a operativní myšlení)
2. Znalosti (odborné znalosti, znalost managementu)
3. Dovednosti (komunikace, práce s Pc,...)
4. Vlastnosti osobnosti (asertivita, emoční stabilita, empatie, odpovědnost,..)
5. Postoje (orientace na výkon, tým, zákazníka,...) (BĚLOHLÁVEK, 2000)

---

<sup>11</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4221-2.

„Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Pro vedoucího jsou důležité rozumové schopnosti. Pro vedoucí mají význam především tyto rozumové schopnosti: Koncepční (strategické myšlení), operativní myšlení, pružnost myšlení. Znalosti jsou teoretické informace, kterým se lze naučit studiem.“ (BĚLOHLÁVEK, 2000) Z hlediska manažerů jsou důležité především odborné znalosti a znalost managementu. Dovednosti jsou praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí. U vedoucích jde o organizaci práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování a komunikační dovednosti a vyjednávání. „Vlastnosti osobnosti vyjadřují stálý způsob chování člověka. Úspěšný vedoucí se vyznačuje asertivitou, citovou stabilitou, komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní, vcítěním se do jiných lidí, odpovědností, vytrvalostí, důsledností a pružností. Postoje postihují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Zvláště významné pro profesionální úspěch jsou orientace na výkon, na výsledek práce, na zákazníka, na tým, oddanost vůči firmě, čestnost a oddanost vůči morálním hodnotám.“ (BĚLOHLÁVEK, 2000)<sup>12</sup>

Oproti tomu autor Bryman rozdělil rysy relevantní úspěšnosti ve vedoucí funkci na:

1. Fyzické faktory – výška, váha, věk, zjev
2. Schopnosti – inteligence, znalosti, výřečnost
3. Rysy osobnosti – konzervativismus, introverze, extroverze, dominance, přizpůsobení se, interpersonální citlivost a emocionální kontrola. (BĚLOHLÁVEK, 1996)

Poslední dělení, které bych chtěla zmínit jsou rysy, které odlišují úspěšné vedoucí od ostatních. Autory dělení jsou Kirkpatrick a Locke. Tyto rysy lze shrnout na:

1. Sebeřízení,
2. Silné přání vést,
3. Čest a vnitřní integrita,
4. Sebedůvěra,

---

<sup>12</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0.

5. Kognitivní schopnosti,
6. Znalost oboru,<sup>13</sup>

### 2.2.2. Teorie vůdcovství

V předmětu managementu se setkáváme s více teoriemi vůdcovství. V minulosti bylo vůdcovství chápáno jako skupinový proces či jako charakteristický rys osobnosti. Jako vůdce se člověk musel již narodit. Později se toto chápání přeměnilo v umění, jak jednat s lidmi. Vůdcovství je styl vedení lidí. Zakládá na schopnosti vůdce motivovat, inspirovat a vést své podřízené k následování vize organizace. Vůdcem se člověk jednoduše nenarodí, ale může mít schopnosti, které nadále rozvíjí. Schopnosti si rozvíjí získanými zkušenosti, nebo studiem. Úspěšný vůdce musí dokázat své podřízené nadchnout pro myšlenku, ale zároveň jim se svěřenou prací důvěřovat a rozvíjet jejich samostatnost.

John W. Gardner ve své knize „O vůdcovství“ definuje vůdcovství jako proces přesvědčování nebo příkladu, kterým jednotlivec ovlivňuje skupinu, aby usilovala o cíle držené vůdcem nebo sdílené vůdcem a jeho následovníky. Gary Yukl definuje vůdcovství jako proces ovlivňování ostatních, aby rozuměli a dohodli se na tom, co je potřeba udělat a jak to udělat, a proces usnadnění individuálního a kolektivního úsilí k dosažení sdílených cílů. Peter Northouse definuje vůdcovství jako proces, kterým jednotlivec ovlivňuje skupinu jednotlivců k dosažení společného cíle. (STEIGAUF, 2011)<sup>14</sup>

Různí autoři odborných publikací popisují modely zkoumání vůdcovství. Opomenout nelze zahraničního autora Peter G. Northouse, který v publikaci „Leadership theory and practice“ popisuje následující typy leadershipu:

- Leadership založený na rysech
- Leadership založený na procesu
- Leadership založený na chování lídra
- Leadership závisející na situaci

---

<sup>13</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0.

<sup>14</sup> STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství: aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha 7: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.



- Leadership založený na dosahování cílů
- Leadership založený na interakci lídra a členů skupiny
- Transformační leadership
- Leadership založený na autentičnosti
- Adaptivní leadership
- Psychodynamický leadership

Velmi rozšířenou je taktéž klasifikace autorů Armstrong a Stephens, která je zmíněná v publikaci „Management a leadership“. Zakládá na různých přístupech k vedení podřízených. Popsané styly vedení a řízení jsou od sebe protikladné a odlišují se. Klasifikace je následující:

- Charismatický/necharismatický. Charismatictí lídři spoléhají na svou osobnost, své inspirační kvality a svou „auru“. Jsou to vizionářští lídři, kteří jsou orientováni na úspěch, promyšleně na sebe berou vykalkulované riziko a jsou dobří komunikátoři. Necharismatictí lídři spoléhají hlavně na své znalosti, na své know-how, svou tichou, nenápadnou kontrolu a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.
- Autokratický/demokratický. Autokratictí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení k tomu, aby přinutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratictí lídři povzbuzují lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování a angažovali se v něm.
- Umožňovatel/kontrolor. Umožňovatelé či usnadňovatelé inspirují ostatní svou vizí budoucnosti a podporují je při plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.
- Transakční/transformační. Transakční lídři nabízejí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu. Transformační lídři motivují lidi k tomu, aby usilovali o náročnější cíle.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

Dalším modelem teorie vůdcovství se zabýval Slavomír Steigauf v publikaci „Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí“, ze které v této práci již bylo citováno. Steigauf ve svém modelu definuje:

- Teorie vlastností a rysů
- Teorie chování
- Situační vůdcovství
- Kontingenční teorie vůdcovství
- Transakční vůdcovství
- Transformační vůdcovství
- Týmové vůdcovství
- Teorie výměny
- Strategické vůdcovství (STEIGAUF, 2011)<sup>16</sup>

Pro účel této práce bych ráda popsala pouze několik z těchto přístupů. Prvním z nich je přístup založený na rysech a vlastnostech. Tento přístup vychází ze známé „Teorie velkých mužů“ o které se zmiňuje Steigauf. Ten tvrdí, že lze u světových lídrů identifikovat jejich společné klíčové vlastnosti, které jim napomohly stát se lídrem. Pomocí těchto určených klíčových vlastností lze pak nadále rozpoznat u lidí, zda-li se mohou stát vůdcem. Přesněji těmito vlastnostmi jsou: „pracovitost, důvěryhodnost, spolehlivost, výřečnost, sociální citění, objektivita, inteligence, důvěra, sebejistota a zásadovost“<sup>17</sup>

K přístupu teorie chování neodmyslitelně patří McGregorova teorie „X“ a „Y“. McGregor se v teorii zaměřuje na dva vysoce rozdílné přístupy k vedení lidí. Linie teorie X nám říká, že lidé nechtějí pracovat a práci se vyhýbají, je třeba je k činnosti nutit a kontrolovat je. V zaměstnání chtějí přesné řízení a odmítají odpovědnost. Linie teorie Y je přesným opakem. Předpokládá, že lidé pracovat chtějí, touží po uplatnění svých schopností a znalostí a kladně přijímají odpovědnost. V manažerské praxi se ani jeden přístup z nich ve své čisté, krystalické formě nevyskytuje. Úkolem vedoucího je najít rozumnou, optimální

---

<sup>16</sup> STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství: aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha 7: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1

<sup>17</sup> STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství: aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha 7: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1, s. 145.

míru kombinace obou v závislosti na individualitě vedených spolupracovníků, zadaném úkolu a dalších podstatných okolnostech.<sup>18</sup>

Pokud se zabýváme teorií chování nesmíme opomenout ani Lewinovo rozdělení řídicích stylů na autokratické, demokratické a liberální. Autokratické vůdcovství nenechává podřízeným možnost podílet se na rozhodování. Vůdce vše rozhoduje za tým sám a dává pouze rozkazy. Členové týmu, kteří by se na rozhodování chtěli podílet jsou často s vůdcem nespokojeni. Demokratické vůdcovství podporuje členy týmu k podílení se na rozhodování. Členové týmu s demokratickým vůdcem bývají produktivní a spokojení. Nevýhodou je časová náročnost rozhodnutí. Liberální vůdce nechává členy rozhodovat i za sebe. Působí pouze jako poradce skupiny.

Teorie situačního přístupu přenáší pozornost ze samotného lídra a jeho vlastností a schopností na situaci ve které se nachází. Vůdce v určitých situacích jedná specifickým postupem. Tento specifický postup v dané situaci funguje. Cílem odborníků, kteří se této teorii věnují je vyzorovat a popsat specifické situace a reakci na ně. Steigauf ve své publikaci uvádí: Situační teorie o vůdcovství je založena na dvou předpokladech. Za prvé, pokud se situace mění, musí se změnit i styl vedení. Za druhé vůdcovství je vytvořeno z direktivní a podpůrné složky.<sup>19</sup>

### 2.2.3. Teorie manažerských kompetencí

Pojmem manažerské kompetence neboli způsobilosti je označován soubor znalostí, dovedností a schopností jedince, který mu umožňuje zastávat manažerskou pozici.<sup>20</sup>

- **Znalosti** umožňují manažerovi správné stanovení strategie, cílů a aktivit, za jejichž výsledek je zodpovědný.

---

<sup>18</sup> HANA, Bartošová. *Management II základy vybrané metody a techniky: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Policejní akademie ČR v Praze. ISBN 978-80-7251-198., s. 143.

<sup>19</sup> STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství: aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha 7: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1, s. 180.

<sup>20</sup> HANA, Bartošová. *Management II základy vybrané metody a techniky: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Policejní akademie ČR v Praze. ISBN 978-80-7251-198., s.176.

- **Dovednosti** jsou charakterizovány uměním plánovat, organizovat a řídit aktivity, které zajistí efektivní postup ke zvoleným strategickým cílům.
- **Schopnosti** manažera jsou spojeny s úsilím přesvědčit spolupracovníky (podřízené), aby se aktivně spolupodíleli na realizaci jim zvolené strategie.<sup>21</sup>

## Znalosti

Manažer potřebuje takové znalosti, aby byl schopný řídit procesy v organizaci a ovládal práci s podřízenými. Musí být odborníkem nejen na oblast managementu, ale musí mít i alespoň základní znalosti o činnosti organizace příkladem může být znalost o výrobních procesech a informačních technologiích. K získání těchto znalostí potřebuje odborné vzdělání.

## Dovednosti

Jsou schopnosti manažera aplikovat znalosti, vykonávat manažerské činnosti a využívat své postoje na pracovišti. Řadíme sem dovednosti plánovací, organizační, komunikační a odborně-technické.

## Schopnosti

Jsou dispozice manažera, se kterými se již narodí. Lze je pouze dále rozvíjet. Jedná se zejména o schopnosti: učení se, mluveného i písemného projevu, pozitivní komunikace, vyrovnat se se stresy, přijímat rozhodnutí i v neurčitých rozhodovacích situacích, postoupit riziko při rozhodování, vzájemné spolupráce při realizaci rozhodnutí.<sup>22</sup>

Autorka Ivana Folwarczná rozšířila soubor kompetencí manažera na:

- Znalosti
- Povahové rysy

---

<sup>21</sup> HANA, Bartošová. *Management II základy vybrané metody a techniky: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Policejní akademie ČR v Praze. ISBN 978-80-7251-198., s. 177.

<sup>22</sup> HANA, Bartošová. *Management II základy vybrané metody a techniky: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Policejní akademie ČR v Praze. ISBN 978-80-7251-198., s.177.

- Postoje
- Dovednosti
- Zkušenosti (FOLWARCZNÁ, 2010)

Znalosti a dovednosti již byli popsány v předchozím dělení. Z tohoto důvodu bych ráda doplnila zbývající kompetence, a to přesněji povahové rysy, postoje a zkušenosti.

### **Povahové rysy**

„Jsou způsoby, jakými jedinec reaguje na podněty. Jedná se o vzorce myšlení, jejichž výsledkem je charakteristický způsob chování osobnosti v různých situacích. Patří sem iniciativa, pružnost, adaptabilita, sebedůvěra či trpělivost. Není možné vypracovat univerzální model ideální osobnosti a prokázat, že osobnost, která splňuje jeho požadavky, dosáhne ve vedoucí funkci zaručeného úspěchu. Přesto se v praxi osvědčuje pro určité práce výběr vhodných osobností podle povahových rysů.“ (FOLWARCZNÁ, 2010)<sup>23</sup>

### **Postoje**

Jsou stanoviska, ať již kladná či záporná, která jedinec zaujímá k rozdílným otázkám. Postoje jsou hodnoty, které jedinec ctí a uznává. Řídí se emocemi a zkušenostmi, které jedinec v průběhu života získal. Jsou ovlivněny především okolím a prostředím jedince ve kterém se nachází tedy například rodinnými vztahy či společnostmi. Postoje jedince mají velmi pevné základy a lze je pouze těžko změnit.

### **Zkušenosti**

Představují znalosti, dovednosti a postoje získané dosavadní praxí. „Často slyšíme tvrzení, že kvalifikace pracovníka či manažera se zvyšuje úměrně délce praxe. To však není pravda. Praktické výsledky závisí jednak na příležitostech se něčemu naučit a jednak na schopnosti a snaze jedince učit se a rozvíjet na základě zkušeností získaných v praxi. V současném neustále se měnícím prostředí roste potřeba řešit jedinečné problémy na úkor rutinních a opakujících se problémů.

---

<sup>23</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7., s. 30.

Tento fakt zpochybňuje důležitost zkušeností, a naopak vyzdvihuje osobnostní a rozvojový potenciál manažera.“ (FOLWARCZNÁ, 2010)<sup>24</sup>

Jako poslední bych chtěla zmínit přesný přehled požadovaných manažerských kompetencí, který jsem převzala z publikace „Management“ od autorů Jedináka a Mládkové. Popisují zde přesný výčet konkrétních kompetencí, které manažer musí ovládat. Rozdělují je na kompetence odborné, sociální, etické a výkonnostní. Dalo by se říci, že pomocí tohoto výčtu bychom si mohli u manažera označit, které kompetence ovládá a které jsou pro danou organizaci ty nejdůležitější. Manažer by si poté pomocí zpětné vazby mohl určit, na kterých kompetencích musí nadále pracovat a vylepšovat je.

Podrobný výčet nejdůležitějších kompetencí vypadá takto:

### **1. Kompetence odborné**

- Schopnost řídit a vést,
- Schopnost efektivně komunikovat,
- Schopnost navigovat, delegovat,
- Schopnost pozitivního, systémového myšlení a zdravé sebereflexe,
- Schopnost vybrat styl, který vyhovuje schopnostem a vyspělosti vedených/řízených lidí (kompetence a oddanost),
- Schopnost poskytovat celkový obraz organizace (kontext),
- Schopnost účinně motivovat,
- Schopnost trvalého vzdělávání a osobního růstu,
- Schopnost identifikovat, resp. generovat a prosadit potřebné změny,
- Schopnost přijímat odpovědnost,
- Schopnost přesvědčit,
- Schopnost týmové práce a její řízení,
- Schopnost dokončit započaté dílo.

---

<sup>24</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7., s. 30.

## **2. Kompetence sociální**

- Schopnost efektivní a účinné sociální interakce,
- Schopnost empatie,
- Schopnost kultivovat firemní kulturu,
- Schopnost vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti,
- Obratnost ve společenském styku.

## **3. Kompetence etická**

- Schopnost být morálním vzorem,
- Zastánce dodržování etického kodexu organizace.

## **4. Kompetence výkonnostní**

- Fyzická a mentální kompetence,
- Schopnost dlouhodobě poskytovat vysoký pracovní výkon,
- Schopnost obnovovat síly.<sup>25</sup>

Výčet těchto manažerských kompetencí je dle mého názoru velmi univerzální a lze použít na manažera z jakékoliv organizace. Tato práce se zabývá zvláštnostmi řízení pracovníků Hasičského záchranného sboru České republiky, a proto bych chtěla zmínit, které kompetence jsou z mého pohledu ty nejdůležitější pro vedoucího pracovníka HZS ČR. Příkladem našeho manažera může být ředitel územního odboru HZS. Mezi jeho nejdůležitější odborné kompetence bych zařadila neodmyslitelně schopnost řídit a vést své podřízené a komunikovat s nimi. Musí umět delegovat úkoly. Taktéž musí za svá rozhodnutí přijímat odpovědnost a dokázat pracovat v týmu. Jako poslední bych do odborných kompetencí zahrnula schopnost trvalého vzdělávání a osobního růstu. V současné době se technologie neustále vyvíjí, a proto je nutné, aby se na ně manažeři dokázali adaptovat. Do sociálních kompetencí bych jednoznačně zařadila schopnost sociální interakce, která se váže na dříve zmíněnou

---

<sup>25</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7380-230-1., s.72.

komunikaci. Schopnost empatie a vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti je taktéž velmi podstatná. Činnost HZS může být pro její členy stresující, a proto je třeba aby manažer dokázal své podřízené pochopit a snažil se je psychicky podporovat. Jako poslední zmíním schopnost obnovovat síly, která je důležitá z hlediska náročnosti činnosti HZS.

#### **2.2.4. Teorie zabývající se studiem úspěšného chování vedoucího**

V každé organizaci se uplatňuje funkce vedení lidí. Samotný pojem vedení lidí není v manažerské literatuře jednotně interpretován. Efektivnost práce v organizaci závisí na tom, jaký styl vedení si manažer zvolí. Stejně jako neexistuje návod na to, jak vést spolupracovníky, neexistuje naprosto jednoznačný, univerzální styl vedení, vhodný pro všechny řídicí situace. Pro praxi je důležité zobecnění, které lze vyvodit z teorie manažerských stylů. Toto zjednodušení je pouze teoretické, protože v praxi se nevyskytuje manažer, který by používal styl vedení v plném rozsahu tak, jak je charakterizován v jednotlivých kategoriích.<sup>26</sup>

Existují klasické teorie, které se vyskytují v manažerské literatuře. Ty nám uvádí tři základní styly vedení spolupracovníků. Těmi jsou autokratický, demokratický, který bývá označován i jako participativní a liberální neboli volný styl.

#### **Klasická teorie**

##### **1) Autokratický styl**

Označuje samovládu lídra. Ten rozhoduje sám a využívá tím své síly osobnosti a autority. Jedná přesvědčivě formou příkazů, rozhodování a moc jsou soustředěny do jeho rukou. Autoritu využívá k ovlivňování chování ostatních a vyžaduje poslušnost. Hlavními kritérii tohoto stylu jsou plnění úkolů a udržování respektu.<sup>27</sup> Nenechává prostor pro kreativitu a návrhy podřízených. Ty jsou pod přísnou kontrolou vedoucího pracovníka. Tento styl řízení by měl být využíván

---

<sup>26</sup> HANA, Bartošová. *Management II základy vybrané metody a techniky: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Policejní akademie ČR v Praze. ISBN 978-80-7251-198., s. 181.

<sup>27</sup> VONDRÁČEK, Leo a Oľga VONDRÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s.250.



pouze krátkodobě, a to v případech kdy je potřeba rychlé rozhodování. Nesmíme tento styl zaměnit s bossingem, při kterém dochází k zneužívání pravomoci.

## **2) Demokratický styl**

Bývá označován také jako participativní, a to z toho důvodu že oproti autokratickému stylu se podřízení podílejí na rozhodování. Manažer stanovuje úkoly podřízeným a určuje cesty k jejich dosažení. Manažer je v jejich činnosti nápomocný a pomáhá překonávat překážky. Nevydává příkazy, podporuje iniciativu, poskytuje zpětnou vazbu a naslouchá. Ponechává si konečnou odpovědnost. Takovýto styl řízení motivuje podřízené, podporuje jejich seberozvoj, důsledkem toho podávají lepší pracovní výkony, jsou samostatní a otevření ke svému vedoucímu. Nebojí se představit své nápady a komunikovat, pokud nejsou s něčím spokojeni. Pozitivně styl řízení působí i na pracovní prostředí, které je přátelské. Demokratický styl se může zdát jako ideální, ale v případech, kdy je třeba rychlé rozhodování může proces zdržovat<sup>28</sup>

## **3) Liberální styl**

Označuje se i jako styl na volné uzdě. Manažer svým podřízeným nechává volnost. Podřízení si mohou stanovovat vlastní úkoly a cíle a cesty k jejich dosažení. Podřízení na tomto pracovišti musí být samostatní a zkušení. Vedoucí poskytuje podřízeným pouze informace a napomáhá v případě překážek. Do činnosti jim jinak nezasahuje a neprovádí kontrolu výsledků. Tento styl podporuje kreativitu pracovníků, ale klesá jejich výkonnost. Atmosféra na takovémto pracovišti může být napjatá a chaotická.<sup>29</sup>

## **Likertova teorie 4S**

Tato teorie klasického rozdělení stylů řízení byla nadále rozvíjena. Jednou z nejznámějších je Likertova klasifikace známá jako teorie 4S tedy čtyř systémů:

---

<sup>28</sup> VONDRÁČEK, Leo a Oľga VONDRÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s.250.

<sup>29</sup> VONDRÁČEK, Leo a Oľga VONDRÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1., s.250.

### **1) Vykořisťovatelsky-autoritativní styl**

Podobá se dříve popsanému autoritativnímu stylu vedení. Manažer rozdává rozkazy a nepodněcuje podřízené k podílení se na rozhodování. Od podřízených vyžaduje disciplínu a může vyhrožovat i tresty. Při práci své podřízené důsledně kontroluje zda-li dodržují přesné pokyny. Podřízení jsou z tohoto stylu řízení nervózní a plní obav, dlouhodobě v takovémto prostředí nemusí vydržet.

### **2) Benevolentně – autoritativní styl**

Tak jako v předchozím případě manažer rozdává úkoly a kontroluje jejich plnění. Vyžaduje disciplínu a za výkon nabízí odměnu či trest. Domnívá se, že vše ví nejlépe sám, ale přijímá možnost diskuse. Nakonec vždy platí jeho rozhodnutí.

### **3) Konzultační styl**

V tomto případě se manažer podílí na rozhodování se svojí pracovní skupinou v rámci konzultací a diskuzí. Nakonec rozhodnutí učiní sám, ale v úvahu vezme i názory členů skupiny. Své podřízené kontroluje, ale spíše namátkově a nehroží tresty. Tento styl se více přibližuje již zmíněnému demokratickému stylu řízení.

### **4) Participativně-skupinový styl**

Manažer se svými podřízenými velmi aktivně komunikuje. Na rozhodování se podílí jako skupina, vyslechne všechny možné návrhy a vybere ten nejlepší. Ve své podřízené má důvěru. Kontroluje pouze namátkově. Tím že se na rozhodování podílí se svými podřízenými je pozitivně motivuje k výkonu.

## **Manažerská mřížka**

Další teorií, která se zabývá styly řízení je manažerská mřížka. Jejími autory jsou Robert Blake a Jana Moutonová. V literatuře se můžeme setkat i s jejími jinými názvy jako je manažerská klasifikační síť nebo GRID.

Autoři navrhli manažerskou mřížku, která má dvě dimenze: jedna vyjadřuje převažující zájem či starost manažera o chování spolupracovníků, druhá vyjadřuje převažující zájem či starosti manažerů o věcné a plánovací problémy prováděných prací, jako jsou především výsledné plnění úkolů, kvalita hospodárnost, výkony a vůbec práce spolupracovníků. Maticové uspořádání umožňuje klasifikovat

manažery podle intenzity jejich zájmu a starosti o lidi a o výkony. Podle míry, v níž manažer akceptuje to či ono kritérium, se tyto styly rozlišují a také charakterizují.<sup>30</sup>

- **vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)** – se starostlivě věnuje potřebám lidí, aby uspokojili vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.
- **Týmový vedoucí (9,9)** – dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.
- **Volný průběh (1,1)** – vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevšímá si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil.
- **Plantážník (9,1)** – výkonnost v operačním řízení je spojená s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu, opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi – diktuje jim, co mají dělat a jak. Jakýkoliv odpor tvrdě potlačuje.
- **Kompromisník (5,5)** – dosahuje přiměřeného výkonu balancováním mezi potřebou přijatelně splnit úkoly na jedné straně a udržet únosnou morálku lidí na straně druhé.
- **Paternalista (9+9)** – kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však o skutečnou integraci, jak je tomu u stylu 9,9. Nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice „Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mně loajální. Běda však, když nebudeš ochoten přizpůsobit se mým požadavkům“.

---

<sup>30</sup> HANA, Bartošová. *Management II základy vybrané metody a techniky: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Policejní akademie ČR v Praze. ISBN 978-80-7251-198., s. 183

- **Oportunista** – používá všech stylů neprincipiálním způsobem. Ve snaze dosáhnout výhod, zejména pak lepšího platu nebo povýšení, napodobuje takový styl, který je zrovna v organizaci žádaný.<sup>31</sup>



Obr. č.1: Systém GRID (Bělohlávek, 2000, s. 16)

Z této kapitoly vyplývá, že použitý styl řízení pracovníků závisí na tom, v jaké situaci se manažer zrovna nachází. I když se vždy nejlepší zdá styl demokratického vedení, není vždy nejlepší volbou a v určitých situacích se nehodí. Dle mého názoru záleží vždy na osobnosti manažera, jeho uvážení a zkušenosti jaký styl má v dané situaci využít. Pro rychlá rozhodnutí, kdy na diskuzi není čas nebo v krizových situacích se nejvíce hodí autokratický styl řízení. Avšak manažer si musí ve svém rozhodnutí být jistý. V běžném provozu organizace je ideální zmíněný demokratický styl řízení. Zaměstnanci se takto mohou podílet na rozhodnutích a cítí se zahrnuti v provozu organizace. Pozitivní nálada, kterou z příjemného sdíleného prostředí získají je motivuje k podávání dobrých výkonů bez chyb. Záleží ale i na prostředí ve kterém se manažer nachází. Pokud řídí pracovníky v dílně, kteří manuálně pracují bude spíše přesně zadávat úkoly a kontrolovat činnosti. Naopak pokud řídí tým odborníků může jim dát volnou ruku a důvěřovat že si pro vytyčený cíl dokáží najít vlastní cestu, jak cíle dosáhnout.

<sup>31</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0., s.16.

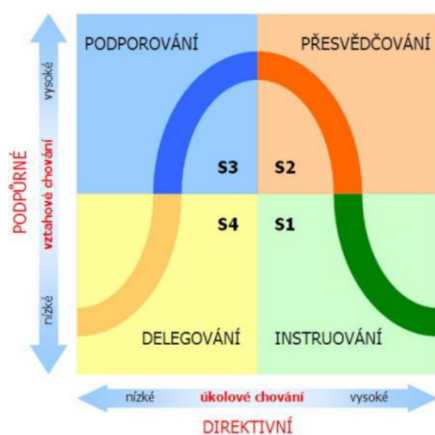
## 2.3. Teorie zaměřené na studium situačních podmínek úspěchu či neúspěchu chování vedoucího

Tato kapitola se bude věnovat změnám stylu řízení manažera v závislosti na situačních podmínkách. Jako první se bude zabývat rozvojem a připraveností podřízených. Následovat bude změna stylu řízení v závislosti na charakteru činnosti, prostředí a rozhodovací situace.

### 2.3.1. Změna manažerského stylu v závislosti na charakteru podřízených pracovníků

Řídící styl manažera se mění v závislosti na mnoha faktorech. Jedním z nich je právě charakter podřízených pracovníků. Závisí na zralosti, schopnostech a znalostech podřízených. S tímto tématem dle mého názoru úzce souvisí situační teorie vedení, která tvrdí, že neexistuje žádný nejlepší způsob vedení. Namísto toho záleží na situaci, který typ vedení a strategií je pro daný úkol nejlepší zvolit. Nejúspěšnějšími vedoucími jsou ti, kteří dokáží přizpůsobit styl řízení konkrétním úkolům, povaze pracovní skupiny a ostatním faktorům. Autory situační teorie jsou Dr. Paul Hersey a Kenneth Blanchard. Hersey a Kenneth charakterizovali vůdcovské styly situačního vedení prostřednictvím řízení a vedení, které vůdce poskytuje svým podřízeným. Podle převažujícího stylu chování manažerů rozdělili řídicí styly do čtyř kategorií, které označili jako: S1 Telling – prikazování/instruování, S2 Přesvědčování/koučování, S3 Participating – participování/podporování, S4 Delegating – delegování.

Situační vedení znázorňuje následující obrázek:



Obr. č. 2: Situační vedení, online: <http://www.dusanjilek.cz/blog/situacni-vedeni>

**S1 Instruování** – vůdce zadává týmu úkoly a jasné instrukce, pečlivě na ně dohlíží. Veškeré rozhodování provádí sám. Tento styl se používá v případě, kdy podřízený nezná přesný postup činnosti.

**S2 Přesvědčování** – vůdce rozdává týmu úkoly, ale připouští jejich nápady. Konečné rozhodnutí si ponechává sám. Používá se v případě, kdy podřízený, již činnost zná, ale nedokáže za ní převzít odpovědnost.

**S3 Podporování** – vůdce ponechává řešení úkolů na podřízených. Je pouze nápomocný při rozhodování a poskytuje potřebné informace. Jeho podřízení jsou již v činnosti zkušení a potřebují pouze motivovat k samostatnosti.

**S4 Delegování** – Podřízení jsou zkušení, ovládají zadanou činnost, dokáží se samostatně kontrolovat a za svou práci přijímají odpovědnost. Vedoucí se účastní při rozhodování a řešení problémů.<sup>32</sup>

V tomto případě záleží na zralosti a úrovni rozvoje podřízených. Žádná z možností není považována za ideální. Úspěšný manažer musí rozpoznat jaký z těchto stylů řízení je potřeba aplikovat. Záleží i na odvaze a ochotě podřízených plnit zadané úkoly.

Hersey a Blanchard se dále věnovali míře zralosti podřízených. Tvrdí, že výběr stylu vedení podřízených musí odpovídat jejich schopnostem a ochotě provádět činnost. Na tomto základě rozřadili úroveň rozvoje podřízených do čtyř kategorií.

Klasifikace vypadá následovně:

**D1 – Malá schopnost, velká ochota/nadšení** – Podřízený není dostatečně zkušený pro výkon činnosti a plnění úkolů, ale chce se nové věci naučit. Nedělá mu potíže přijímat pokyny. Podřízeného bychom mohli označit jako optimistického, nadšeného, nezkušeného, nového, nadějného a zvědavého.

**D2 – Malé či nějaké schopnosti, malá ochota** – Podřízený už získal nějaké dovednosti, ale stále není schopný plnit zadané úkoly samostatně a bez pomoci.

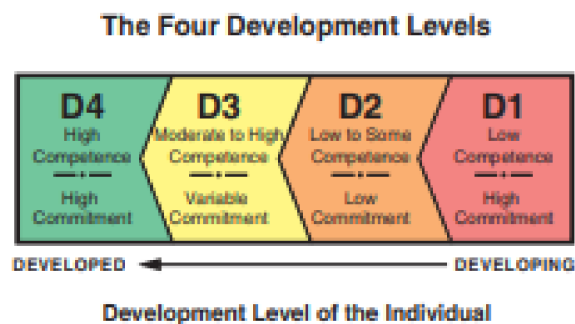
---

<sup>32</sup> BLANCHARD, Ken. *Situational Leadership II: The article* [online]. The Ken Blanchard Companies [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: [https://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/situational\\_leadership\\_article.pdf](https://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/situational_leadership_article.pdf)

Úkoly a situace mohou být pro něj nové a občas se cítí rozčarovaný. Je zklamán, pokud se objeví těžší úkoly, než očekává. To zapříčiňuje pokles ochoty. Můžeme ho popsat jako přehlceného, zmateného, demotivovaného, frustrovaného a odrazeného.

**D3 – Střední až vysoké schopnosti, proměnlivá ochota** – Podřízený je schopný a zkušený, ale chybí mu motivace a má nedostatek sebedůvěry. Z nedostatku sebedůvěry mu klesá ochota pracovat. Lze ho popsat jako sebekritického, schopného, pochybujícího, nejistého a apatického.

**D4 – Velké schopnosti, velká ochota** – Podřízený je ve své práci zkušený a věří, že své úkoly dobře splní. Sebedůvěra mu nechybí, je samostatný a svou práci perfektně ovládá. Popsat ho můžeme jako oprávněně sebevědomého, kompetentního, experta, motivujícího, samostatného, sebejistého a úspěšného.<sup>33</sup>



Obr. č.3. Úroveň rozvoje podřízeného, online: [https://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/situational\\_leadership\\_article.pdf](https://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/situational_leadership_article.pdf)

Později autoři rozšířili model úrovně rozvoje podřízeného o koncept úrovně připravenosti podřízených k plnění úkolů.

<sup>33</sup> BLANCHARD, Ken. *Situational Leadership II: The article* [online]. The Ken Blanchard Companies [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: [https://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/situational\\_leadership\\_article.pdf](https://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/situational_leadership_article.pdf)

Stupně úrovně připravenosti podřízených vypadají následovně:

**R1 – neschopný a nejistý nebo neochotný** – Podřízený nemá dostatečné schopnosti, aby zadaný úkol splnil. Není si v jeho plnění jistý. Nelze se tedy spolehnout, že zadaný úkol úspěšně dokončí.

**R2 – neschopný, ale spolehlivý nebo ochotný** – Podřízený není schopný bez asistence úkol splnit. Pokud mu je poskytnuta nutná asistence, úkol úspěšně dokončí. Popřípadě podřízený nemá dostatek schopností, aby úkol splnil, ale pokud je dostatečně motivovaný bude se o splnění úkolu snažit.

**R3 – schopný, ale nejistý nebo neochotný** – Podřízený má dostatečné schopnosti, aby úkol splnil, ale chybí mu sebejistota, aby úkol zvládl samostatně. Popřípadě nemá dostatečnou motivaci, aby používal schopnosti k plnění úkolu.

**R4 – schopný, spolehlivý, ochotný** – Podřízený má potřebné schopnosti k plnění úkolů. Zadané úkoly plní sám a je spolehlivý.

Vůdcovské styly musí být vždy v souladu s úrovní rozvoje podřízených a jejich připraveností. Manažer se vždy musí přizpůsobit konkrétní situaci, ve které se nachází. Úroveň rozvoje a připravenosti vždy musí brát na vědomí, pokud si bude vybírat přístup, kterým podřízené bude řídit a kontrolovat. Opomenout nesmíme ani fakt, že každý podřízený je individuální osobnost a přístup vedoucího k různým jedincům se může lišit. Někteří podřízení vyžadují pomocnou ruku, jiní jsou samostatní a potřebují více důvěry. V případě, kdy se manažer setká s nezkušeným pracovníkem, není to důvod, aby nad ním pomyslně „zlomil hůl“, s dostatečnou podporou a vedením se může stát schopným a soběstačným pracovníkem, který bude přínosem pro celou organizaci. Důležité taktéž je, aby manažer dokázal rozpoznat úroveň rozvoje svých podřízených.

### **2.3.2. Změna manažerského stylu v závislosti na charakteru prostředí**

Styl řízení manažery se nám taktéž bude měnit v závislosti na prostředí, ve kterém se zrovna nachází. Pokud si vezmeme již základní rozdělení organizací na státní a soukromé, už zde si můžeme představit rozdíly. Domnívám se, že ve státních organizacích bude využíváno spíše direktivní řízení. Podřízeným jsou vedoucím rozděleny úkoly a ty již znají způsob, kterým je splnit, nebo jsou



seznámeni s přesnými instrukcemi pomocí nichž úkoly splní. Vedoucí pracovník dále bude přebírat roli konzultanta. Podřízeným v případě překážek bude radit a pomáhat. Rozdané úkoly si bude kontrolovat zda-li jsou splněny. Rozhodovací pravomoc si ponechá sám, ale vyslyší i nápady ostatních. V takovémto prostředí jsou jasně stanovená pravidla a postupy, se kterými jsou všichni podřízení seznámeni.

Příkladem bych ráda zmínila právě Hasičský záchranný sbor. Velitel družstva pro nás představuje vedoucího pracovníka v první linii. Jeho podřízenými jsou hasiči, kteří se účastní zásahů např. při požáru nebo povodních. Velitel své podřízené v tomto případě bude řídit spíše direktivním způsobem. Rozdává rozkazy a přesně rozděljuje úkoly, které členové družstva plní. Může přijímat jejich návrhy při postupu záchranných a likvidačních prací, ale rozhodovat vždy bude on sám. Taktéž bude sám nést odpovědnost za provedenou práci a za členy jeho družstva. Direktivní způsob řízení bude využívat i z toho důvodu, že jeho rozhodnutí nesnesou odkladu. Musí rozhodovat rychle a na místě.

V opačném případě tedy v soukromém sektoru si myslím že je manažerovi dána větší volnost v řízení zaměstnanců. Sám si může vybrat jaký styl řízení upřednostní. Zda-li je v jeho týmu potřeba spíše přísnější přístup, nebo může svým podřízeným dát prostor pro samostatnost a kreativitu v plnění úkolů. Z vlastní zkušenosti si odvozují že nestátní organizace využívají volnější přístup k podřízeným. Zaměstnanci jsou stejně jako v prvním případě seznámeni s chodem a pravidly organizace a postupy jejich činnosti, ale nejsou tak často kontrolováni. Je zde větší prostor pro návrhy podřízených a manažer se na jejich základě může rozhodovat. Probíhá zde častá komunikace mezi vedoucím a podřízenými. Avšak v určitých nestátních organizacích může působit převážně direktivní přístup k podřízeným.

### **2.3.3. Změna manažerského stylu v závislosti na charakteru činnosti**

Manažer bude svůj styl řízení zaměstnanců měnit i podle toho jakou činnost jeho podřízení provádí. Pokud je naším vedoucím mistr v dílně, kde se vykonává manuální práce, bude řídit své podřízené direktivně. Přesně rozdělí zaměstnancům úkoly, které budou plnit pomocí daných výrobních postupů. Veškerá rozhodnutí činí samostatně. Výrobky, které zaměstnanci vyprodukují

bude řádně kontrolovat, aby nedošlo k prodeji zmetků. Může vyslyšet názory svých podřízených, ale pokud jde o práci se stroji jsou přesně dány výrobní postupy, kterými se zaměstnanci musí řídit. Výroba v dílně probíhá na kusy, a proto manažer bude své podřízené motivovat buď odměnou nebo trestem. Za splnění kvót budou podřízení finančně odměněny a pokud je nesplní budou pracovat přesčas.

Naopak manažer marketingového oddělení v organizaci ponechá svým podřízeným prostor pro kreativitu. Rozhodnutí budou provádět jako tým, který spolu diskutuje o možných variantách. Podřízeným zadá úkol, ale postup jeho splnění ponechá na nich samotných. Zaměstnanci pracují samostatně a s vedoucím se pouze radí v případě komplikací. Kontrola probíhá pouze namátkově a podřízení si sami odpovídají za provedenou práci. Na pracovišti panuje přátelská a uvolněná atmosféra.

Pokud se opět vrátím k HZS ČR a veliteli družstva. Jejich činností je provádění záchranných a likvidačních prací. Postupy činnosti jsou tedy přesně stanovené a není možné, aby si členové družstva vymýšleli postupy vlastní. Velitel družstva tedy svým podřízeným dává jasné a stručné rozkazy a ti je plní. Jejich činnost je velmi stresující a náročná, a proto potřebují dostatečnou podporu a motivaci od svého vedoucího.

#### **2.3.4. Změna manažerského stylu v závislosti na charakteru rozhodovací situace z hlediska časových, prostorových, bezpečnostních a dalších podmínek**

Manažerský styl se bude měnit v závislosti na charakteru a podmínkách situace, ve které se manažer v dané chvíli nachází. V případě, kdy k učinění rozhodnutí má manažer dostatečně dlouhou dobu, může tak učinit demokratickým způsobem, kdy si vyslechne od svých podřízených veškeré návrhy a poznámky a na jejich základě vybere nejlepší variantu rozhodnutí. Nebo naopak v případě, kdy na rozhodnutí nemá dostatek času, nebo dostatečně nedůvěřuje svým podřízeným může rozhodnutí vykonat sám na svou odpovědnost.

Pokud je rozhodnutí nucen učinit náš dříve zmíněný velitel družstva HZS ČR v místě zásahu, rozhoduje direktivně, bezprostředně a bez jakýchkoliv diskuzí.

V situaci, kdy jeho rozhodnutí snese odkladu, rozhoduje demokraticky, po vyslyšení návrhů členů družstva.

Styl řízení manažera se zásadně mění v bezpečnostních otázkách. I manažer, který vždy vede liberální styl řízení kdy nechává podřízeným absolutní autonomii musí v případě bezpečnostní hrozby změnit své vedení na direktivní. Pokud tak neučiní, jeho podřízení mohou z vzniklé situace být zmatení, a to může mít katastrofální následky.

## **3. Empirická část – Zvláštnosti řízení pracovníků HZS ČR**

### **3.1. Analýza zvláštností vnějšího a vnitřního prostředí HZS ČR**

Žádná organizace neexistuje samostatně. Vždy ji obklopuje prostředí, ve kterém organizace působí. Vnější okolí organizace ovlivňuje její fungování a reakce. Oproti běžným podnikům, které se pohybují na trhu se Hasičský záchranný sbor nemusí starat o konkurenci. Na organizaci působí různé faktory prostředí, mezi které můžeme zařadit například faktory ekonomické, legislativní, politické a sociální.

HZS ČR je bezpečnostní sbor. Jeho úkolem je chránit životy, zdraví a majetek obyvatel před mimořádnými událostmi a krizovými situacemi. Činnost HZS se řídí zákonem č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů. Zaměstnanci HZS ČR mohou být ve služebním poměru v tomto případě jsou příslušníky záchranného sboru, nebo mohou být civilními zaměstnanci v běžně známém pracovním poměru. K roku 2020 HZS čítal celkem 11 136 zaměstnanců z toho 10 100 bylo pouze příslušníků. V čele HZS ČR stojí generální ředitel. Samotná organizace HZS se člení na generální ředitelství, HZS krajů, které se dělí na jednotlivé územní odbory nebo můžeme říci i stanice. K HZS ČR patří také Záchranný útvar, který je určen pro zásahy při závažných mimořádných událostech, při kterých je potřeba využití speciální techniky. Poslední organizační složkou HZS je Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany, ve které se budoucí hasiči připravují na své budoucí povolání, vzdělávají se v oblasti požární ochrany, ochrany obyvatelstva, integrovaného záchranného systému a krizového řízení.

Působení různých faktorů na organizaci ovlivňuje způsob chování manažerů, jejich roli v organizaci a styl řízení. Manažeři se snaží změnám přizpůsobovat a ovlivňovat je. Tyto faktory mohou působit jak externě z okolí organizace, tak interně z vnitřního prostředí organizace.

#### **3.1.1. Vnější prostředí HZS**

Vnějším prostředí organizace označujeme vše, co se nachází z venku organizace a působí na ní. Jsou to jednotlivé faktory, síly a instituce. Jejich

působení ovládá chování manažerů, kteří se snaží přizpůsobit se aktuální situaci a připravit se na možné druhy situací.

## **STEP analýza**

Pro analýzu vnějšího prostředí HZS jsem si vybrala metodu známou jako PEST neboli STEP analýzu. STEP analýza se zabývá faktory, které ovlivňují podnik z jeho okolí. Cílem analýzy je zjistit které z faktorů mají vliv na organizaci a jak je tento vliv silný. Pomocí této analýzy se organizace může do budoucna připravit na působení těchto faktorů a na změny, které to přináší. Oblasti faktorů vychází již ze samotného názvu a jsou následující:

- P = politické
- E = ekonomické
- S = sociální
- T = technologické

**Politické** prostředí se vyznačuje současnými zákony, daňovou politikou, politickou stabilitou a pracovním právem. HZS je přímo ovlivňována zákony, ty udávají jak její samotnou činnost, tak pracovněprávní podmínky příslušníků. V případě, kdy dojde ke změně zákonů vztahujících se k činnosti HZS musí tyto změny přijmout a přizpůsobit se jím. Politické prostředí, které na HZS působí je nejen na státní úrovni, ale také na úrovni územní. Důležitá je podpora HZS na všech úrovních.

**Ekonomické** prostředí a ekonomická situace ve, které se stát nachází může ovlivnit financování HZS. Generální ředitelství HZS ČR spravuje rozpočet HZS ČR. HZS krajů si rozpracovávají vlastní rozpočty, do kterých generální ředitelství může zasahovat. Při nepříznivé ekonomické situaci by mohlo dojít k tzv. utahování opasků, kdy nebude dostatek financí na nákup nové techniky pro HZS, nebo pro zajištění postupného růstu platů příslušníků. V nejhorším případě může dojít i k propouštění zaměstnanců.

**Sociální** prostředí HZS označuje sociální prostředí v jeho nejbližším okolí. To znamená, jak lidé HZS přijímají, respektují a váží si jí. To platí i o vzdělání zaměstnanců. Kompetentní a ochotní příslušníci HZS pozitivně působí na své

okolí, které jim důvěřuje. Společnost, která HZS důvěřuje bude spíše poskytovat součinnost při jejich činnosti a v případě potřeby bude využívat jejich služeb.

**Technologické** faktory se zabývají celkovým stavem používané technologie. Zda-li HZS nepoužívá zastaralé prostředky, které mohou být poruchové a nemá dostatečný přístup k novým prostředkům. Neustále se objevují nové hrozby, se kterými se HZS potýká, a proto je důležitý nákup nových technologií, které pomáhají tyto hrozby překonat. Nejen že používané technologie stárnou, ale dochází i k jejím opotřebením. Proto je dle mého názoru potřeba zajistit HZS vždy kvalitní a odpovídající technologické prostředky.

### **3.1.2. Vnitřní prostředí HZS**

Vnitřní prostředí organizace tvoří prvky, které v organizaci působí a mají mezi sebou vzájemné vztahy. Vnitřní prostředí je napojeno na vnější prostředí organizace. Dochází mezi nimi k neustálé komunikaci. Vnitřní prostředí neustále reaguje na vnější prostředí, proto je potřeba analyzovat i vnitřní prostředí organizace. Vnitřní prostředí organizace můžeme analyzovat pomocí SWOT analýzy. SWOT analýza určuje silné a slabé stránky organizace. Pomocí této analýzy dokážeme odhadnout v čem organizace vyniká a na které oblasti se musí zaměřit. SWOT analýza se skládá ze čtyř zkoumaných kategorií:

- S – (Strong) – silné stránky
- W – (Weaknesses) – slabé stránky
- O – (Opportunities) – příležitosti
- T – (Threats) – hrozby

Silné a slabé stránky zastupují vnitřní prostředí organizace, a naopak příležitosti a hrozby zastupují vnější okolí organizace.

## SWOT analýza HZS

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samostatná organizace zřízená zákonem</li> <li>- Organizace důležitá pro zabezpečení bezpečnosti státu</li> <li>- Jasně postavení v integrovaném záchranném systému</li> <li>- Přesně stanovená organizační struktura sboru</li> <li>- Pozitivní podpora od veřejnosti</li> <li>- Častá cvičení personálu</li> <li>- Stabilní personální zabezpečení</li> <li>- Sociální zabezpečení příslušníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zastaralé komunikační prostředky</li> <li>- Nedostatečné zpracování internetových stránek jednotlivých stanic</li> <li>- Administrativa, která zatěžuje příslušníky sboru</li> <li>- Nerovnoměrná kvalifikace na jednotlivých stanicích</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Častější propagace HZS k veřejnosti</li> <li>- Silnější motivace příslušníků HZS</li> <li>- Prosadit lepší financování HZS</li> <li>- Zkvalitnit péči o personál a tím motivovat nové uchazeče k práci u HZS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Snižování rozpočtu HZS</li> <li>- Propouštění personálu HZS</li> <li>- Nespolupráce s ostatními jednotkami IZS a orgány územní samosprávy</li> <li>- Nová rizika a hrozby ohrožující vnitřní bezpečnost</li> </ul>

Tabulka č.1. SWOT analýza, Zdroj: vlastní práce autora

### Silné stránky

Mezi silné stránky HZS patří skutečnost, že HZS je samostatnou organizací, která je zřízena zákonem. Zároveň je nenahraditelná pro zabezpečení vnitřní bezpečnosti státu, její činnost žádná jiná organizace nemůže zabezpečit. V integrovaném záchranném systému má jasné a důležité postavení. Je podstatná k provádění zásahů v součinnosti s policií ČR, jednotkami požární ochrany zařazených do plošného pokrytí kraje a poskytovateli zdravotnické záchranné služby. K HZS ČR má veřejnost převážně pozitivní názor. Složky HZS ČR pořádají pro veřejnost přednášky, prohlídky techniky a seznamují mládež s požární ochranou. V organizační struktuře HZS ČR nejsou žádné otázky, je přesně stanovená a je jednoduché se podle ní řídit. Samotní příslušníci tedy vědí, co od jaké pracovní pozice očekávat. Příslušníci se pravidelně účastní různých cvičení, která je připravují na různé mimořádné situace. Většina příslušníků se dlouhodobě věnuje své profesi a je známo že svou profesi považují za své poslání.

Velmi často tedy u své profese zůstávají a nedochází k časté fluktuaci zaměstnanců. Své zaměstnance lákají takzvané výsluhy a dobré sociální zabezpečení příslušníků HZS. Všechny tyto faktory jsou dle mého názoru silnými stránkami HZS ČR.

### **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky HZS ČR bych zařadila zastaralou techniku komunikace nejen mezi jednotkami, ale i mezi ostatními složkami integrovaného záchranného systému. Plošné pokrytí radiové sítě PEGAS není po celém území ČR a může docházet k chybám či výpadkům spojení, proto je potřeba techniku komunikace mezi složkami vylepšit. O stanici HZS ČR v mém okolí se mi nepodařilo vyhledat dostatečné informace prostřednictvím internetového připojení. Má nejbližší stanice HZS ČR nemá ani vytvořené základní internetové stránky. Myslím si, že by prospělo, kdyby se veřejnost mohla přes internetové stránky seznámit se svou nejbližší stanicí HZS ČR. Prohloubilo by to její důvěru v příslušníky HZS ČR a podpořilo to zájemce o tuto profesi. Administrativa je náročná v každé organizaci, ale myslím si, že přílišná administrativa u příslušníků HZS je demotivuje a snižuje zapálenost příslušníků pro jejich profesi. Nelze zajistit ani tvrdit všechny stanice HZS ČR mají stejně kvalifikovaný personál pro výkon činnosti. Některé stanice mají zkušenější a kvalifikovanější personál. To může vést k zaostávání vybraných stanic.

### **Příležitosti**

Mezi příležitosti bych zařadila možnost budovat lepší vztahy s veřejností, protože bez důvěry veřejnosti by HZS ČR nemohla vykonávat svou činnost. Vždy je možné lépe motivovat své zaměstnance. Na určitých stanicích dochází k nedostatečné motivaci personálu, a to k provádění činnosti, ale i k osobnostnímu i kariévnímu růstu personálu. Největší příležitostí je jednoznačně prosazení a zvýšení finančních prostředků HZS ČR. Pomocí těchto prostředků by se mohlo HZS ČR lépe postarat o své zaměstnance či pořídit novou techniku, která dokáže odolávat novým hrozbám. K motivaci nových zájemců o vstoupení k HZS ČR vždy přispívá způsob sociálního zabezpečení příslušníků, ale i možné benefity profese.



## Hrozby

Mezi největší hrozby patří nepříznivá ekonomická situace státu a snižování rozpočtu HZS ČR. Při nedostatečném financování budou nedostatečné prostředky pro nákup nové techniky, ale i pro péči o zaměstnance. To může odradit nové uchazeče o profesi u HZS ČR. Při nejhorším scénáři dopadů záporné ekonomické situace může dojít k propouštění zaměstnanců. Nedostatek personálu vždy znamená břemeno, které ostatní příslušníci musí sami unést a pokrýt. Toto břemeno následně demotivuje současné zaměstnance a může to vyústit až k odchodu příslušníků. Pokud by HZS ČR mělo rozpory a dohady s ostatními složkami integrovaného záchranného systému nebylo by schopné potřebné a efektivní kooperace, mohlo by docházet ke zmatkům a celkové neúčinnosti systému. Nefunkčnost systému postihuje především osoby, které jsou v tísnivé situaci a potřebují pomoci. To samé platí při neshodě s orgány územní samosprávy. Jako poslední bych se zmínila o nových hrozbách a rizicích, kterým HZS ČR čelí a je potřeba je na ně připravovat. Tak jako se tyto hrozby vyvíjí je nutné, aby se stejně vyvíjely metody a techniky HZS ČR. V případě, kdy by příslušníci nebyli připraveni čelit novým hrozbám, mohlo by dojít k tragickým ztrátám.

Vnější a vnitřní prostředí je potřeba analyzovat v jakékoliv organizaci ať již se jedná o organizaci soukromou či státní. Myslím si, že analýza státní organizace je složitější než-li analýza organizace soukromé. Fungují zde jiné podmínky a neexistují odběratelé či zákazníci a konkurence. Mohli bychom porovnat volající tísňové linky se zákazníky, ale existují zde určité odlišnosti. Příkladem může být, že volající tísňové linky za služby HZS ČR přímo neplatí. Domnívám se že z této analýzy vnitřního a vnějšího prostředí HZS dokáže určit na které činnosti by se měla zaměřit pro zlepšení organizace, a naopak ve kterých činnostech vyniká.

### **3.2. Specifika manažerského řízení HZS ČR**

Manažerské řízení HZS se výrazně odlišuje od běžného řízení v soukromé organizaci. Specifika zde můžeme pozorovat například již v služebním poměru příslušníků, způsobu odměn či výsluhových příspěvcích. V následující kapitole se pokusím identifikovat tato specifika, která jsou pro HZS ČR běžná oproti soukromým organizacím.

#### **Služební poměr**

Služební poměr je velmi podobný jako pracovní poměr, ale má své odlišnosti. Je to právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale zaměstnavatelem v tomto případě je samotný stát. Dalším rozdílem je že zaměstnanec neboli příslušník neobdrží za svou práci mzdu ale plat. Právní úprava služebního poměru se nachází v zákoně č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů. Tak jako v běžném pracovně právním vztahu může být služební poměr uzavřen na dobu určitou či neurčitou. Služební poměr však nemají pouze příslušníci HZS ČR, ale mají ho například i státní policisté, celní správa, vězeňská služba a další. Pro přijetí uchazeče do služebního poměru musí splnit stanovená kritéria. Uchazeč musí být starší 18 let, bezúhonný, splňovat požadovaný stupeň vzdělání, který je stanoven pro dané pracovní místo, být zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý a další.

#### **Personální pravomoc**

Veškerou personální pravomoc u HZS ČR mají pouze určené služební funkcionáři. Jedním z nich je Generální ředitel HZS ČR. Služební funkcionáři rozhodují o právech a povinnostech příslušníků. Reagují na žádosti, návrhy a podněty příslušníků. Služební funkcionáři mají stanovenou hierarchii, a to z toho důvodu, že samotný služební funkcionář musí mít taktéž svého služebního funkcionáře, který bude rozhodovat o jeho právech a povinnostech. Služební funkcionáři musí organizační strukturu HZS ČR perfektně znát proto, aby mohli rozhodovat v její prospěch a prospěch příslušníků.

## **Motivace příslušníků**

Mimo klasickou motivaci příslušníků jako například prostřednictvím různých uznání zásluh se motivace příslušníků HZS ČR provádí pomocí služebního příjmu, sociálních výhod a výsluhových nároků. Služební příjem se skládá z několika různých složek. První složkou je základní tarif, který se určuje pomocí rozdělení do tarifních tříd známých také jako tabulky. Tarifní třídy se od sebe odlišují podle dosaženého stupně vzdělání, započítané praxe a služebního místa, na kterém se příslušník právě nachází. Druhou složkou je zvláštní příplatek, kterým je příslušník odměněn za záslužnou činnost při ochraně životů, zdraví a majetku, při které může být ohrožen příslušník na životě. Další složkou je osobní příplatek a následuje i odměna, která se uděluje za splnění úkolu. Poslední složkou je příplatek za vedení, který se odvíjí od úrovně řízení vedoucího pracovníka. Domnívám se že tyto složky služebního příjmu příslušníka, mohou velmi pozitivně motivovat k řádnému plnění zadaných úkolů a ke snaze o karierní rozvoj a nepřetržité vzdělávání příslušníka.

Mezi sociální výhody se řadí například nárok na studijní volno se služebním příjmem, které motivuje příslušníky ke vzdělávání. Po 15 letech služby má příslušník nárok na poskytnutí ozdravného pobytu. Poslední sociální výhodou jsou příspěvky například na stravování či na dovolenou.

K zaměstnání u HZS ČR spoustu zájemců lákají výsluhové nároky. Na výsluhový příspěvek mají nárok příslušníci, kteří vykonávali službu alespoň po dobu 15 let. Myslím si, že tento nástroj motivuje příslušníky k setrvání u HZS ČR.

## **Vztahy mezi vedoucími a podřízenými**

Jak všichni dobře víme HZS ČR je sbor uniformovaný. Uniformita sboru vytváří přirozený obdiv a respekt příslušníků od veřejnosti, ale ovlivňuje i vztahy na samotném pracovišti. Každý příslušník má přiřazenou hodnost, a to vytváří danou hierarchii mezi pracovníky. Dalo by se říci, že čím více hvězdiček příslušník na ramenou nosí, tím je důležitějším členem a silnější autoritou. Vedoucí pracovníci zpravidla mají vyšší hodnosti než-li jejich podřízení. Takto stanovená hierarchie a systém hodností může ovlivnit vztahy mezi vedoucími a podřízenými takovým způsobem, že se podřízení budou obávat vedoucímu přednést své

nápady či se svěřit s problémy a obavami. Mezi pracovní skupinou a vedoucím budou pouze formální vztahy, a to není vždy výhodné. Vedoucí by neměl ve svých podřízených vyvolávat pouze jen autoritu, ale i pocit že mu mohou důvěřovat.

## **Rozhodování**

Činnost příslušníků u HZS je velmi fyzicky i psychicky náročná. Na rozhodování nemají příslušníci HZS ČR vždy dost času. Určitá rozhodnutí musí provádět velmi rychle a na místě. Což musí být velmi psychicky vyčerpávající a neponechává to prostor pro diskusi s ostatními členy jednotky. Avšak na různé situace, při kterých dochází k okamžitému rozhodování jsou již vedoucí příslušníci připraveni a znají postupy pomocí kterých se rozhodují.

### **3.3. Efektivní manažerský styl v podmínkách jednotného velení HZS ČR**

Manažerský styl vedení lidí se u HZS ČR může lišit podle úrovně managementu, na které se vedoucí nachází. Liniový management nám představuje velitel družstva. Velitel družstva je v nepřetržitém kontaktu se svým družstvem a má na něj velmi úzké vazby. Členům svého týmu musí důvěřovat. Při běžném provozu na stanici může vyslechnout nápady a návrhy členů svého týmu a zvážit je při rozhodování. Avšak při zásahu na dlouhé diskuse není čas, rozhodovat musí rychle a svým podřízeným dává jasné příkazy, jak při provádění činnosti postupovat. Svou jednotku zároveň i kontroluje zda-li své úkoly plní přesně podle stanovených postupů. Chyby v postupu by mohli vést k tragickým ztrátám. Po provedení zásahu si se svým týmem projde jeho postup a upozorní na nedostatky či pochválí za dobře odvedenou práci. Své podřízené motivuje k profesnímu rozvoji. Myslím si, že nejefektivnější manažerský styl řízení v případě liniového manažera u HZS je kombinací demokratického stylu a stylu direktivního. Direktivní styl manažer používá při provádění zásahu a při neodkladných záležitostech. V těchto situacích je nutné rozhodovat rychle a rozdávat jasné pokyny. Velitel družstva za provedení zásahu a své družstvo nese odpovědnost. V těchto případech musí vládnout pevnou rukou. Demokratický styl řízení bude používat v běžném provozu na stanici. Vyslechne si názory ostatních, ale konečné rozhodování provádí sám. V činnostech ponechává členům svého

týmu samostatnost. Liberální styl řízení bude používat jen ve vybraných situacích, ve kterých není potřeba aby ostatním do činnosti zasahoval. Velitel čety je v obdobné situaci.

Za manažera na střední úrovni managementu bychom mohli označit ředitele územního odboru. Ředitel územního odboru odpovídá za připravenost, chod a plnění úkolů územního odboru. Zabezpečuje a odpovídá za koordinaci činnosti územního odboru, zastupuje odbor navenek. Zároveň zabezpečuje součinnost s orgány státní správy a složkami integrovaného záchranného systému. Komunikuje s orgány obcí, krajů a občanskými sdruženími. Vykonává svěřené personální pravomoci. Tyto pravomoci jsou stanoveny ve zvláštních předpisech. Domnívám se, že pro efektivní řízení bude ředitel využívat kombinace tří základních stylů řízení. Nejčastěji bude využívat demokratický styl, kdy začlení své podřízené do rozhodovacího procesu, ale konečné rozhodnutí učiní samostatně. Za výsledky nese odpovědnost. Se svými podřízenými komunikuje a motivuje je se do jednotlivých procesů začleňovat. Svým podřízeným přerozděluje úkoly a zřídka provádí kontrolu. Cílem kontroly však není podřízené potrestat, ale napravit nesrovnalosti a motivovat je ke zlepšení. Tento přístup však může zpomalit rozhodovací proces a není vhodný v kritických situacích. V situacích, kdy je potřeba učinit rychlá rozhodnutí je vhodné využít autokratického stylu řízení. V tomto případě veškerá rozhodnutí a moc jsou v rukou manažera. Tímto přístupem dokáže rychle delegovat úkoly a stanovit postup jejich plnění. Zároveň plnění zadaných úkolů pečlivě kontroluje. Posledním stylem, který v určitých situacích manažer využije je liberální. Podřízeným zadá úkoly, ale postup jejich plnění ponechá na nich samotných. Aby mohl využít liberálního stylu řízení musí mít důvěru ve své podřízené, že mají dostatečné schopnosti, aby úkol dokázali samostatně splnit. Následně podřízeným poskytuje podporu a informace. Dle mého názoru je vhodné manažerské styly řízení kombinovat a přizpůsobovat je konkrétní situaci. Nikdy není vhodné využívat pouze jeden styl řízení. Manažer svůj styl řízení musí přizpůsobit nejen konkrétní situaci, ale také úrovni zkušenosti zaměstnanců.

Představitelem vrcholového neboli top managementu je krajský ředitel HZS kraje. Krajský ředitel je přímým nadřízeným dříve zmíněného ředitele územního

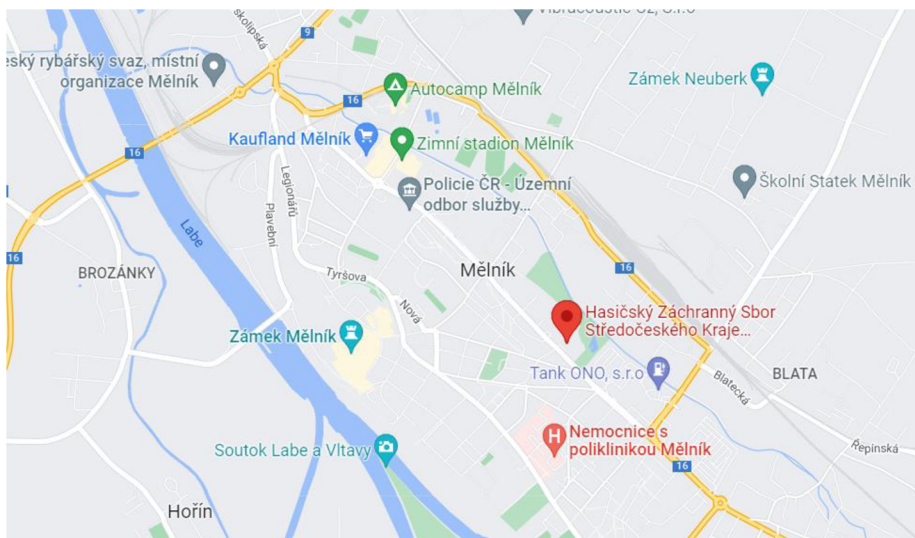
odboru HZS ČR. Odpovídá za chod, plnění úkolů a koordinaci činnosti a připravenost HZS kraje. Rozhoduje o využití prostředků z rozpočtu HZS kraje. Vykonává své personální pravomoci. Zastupuje HZS kraje navenek. Spolupracuje se státními orgány, orgány krajů a obcí s rozšířenou působností a občanskými sdruženími. Manažerský styl ve vrcholové úrovni managementu je dle mého názoru obdobný jako v případě střední úrovně managementu. Aby krajský ředitel HZS mohl efektivně vést své podřízené může využít tří základních stylů řízení a to demokratického, autokratického a liberálního. Který z těchto stylů použije záleží na konkrétní situaci, schopnostech podřízených a osobnosti samotného krajského ředitele.

### 3.4. Výzkum převládajícího stylu řízení v územním odboru HZS ČR

V této kapitole jsem aplikovala teoretické poznatky především o manažerských stylech vedení lidí v praxi. Pro aplikaci jsem si zvolila územní odbor HZS Mělník, kde jsem oslovila příslušníky HZS ČR.

#### Územní odbor HZS ČR Mělník

Stanice územního odboru HZS ČR se nachází ve městě Mělník. Počet obyvatel města činí 19 tisíc. Město se rozkládá nad soutokem řek Labe a Vltavy. Stanice leží nedaleko od historického centra města.



Obr. č. 4. poloha územního odboru, zdroj: [www.google.com/maps](http://www.google.com/maps)

Stanice Mělník je organizační součástí Územního odboru Mělník HZS Středočeského kraje.



Obr.č. 5, Stanice HZS ČR v Mělníku, Zdroj: <https://www.hzscr.cz/clanek/organizacni-slozky-uo-melnik-uzemni-odbor-melnik.aspx>

Na stanici se střídají tři směny hasičů (A,B,C). Střídání probíhá vždy po 24 hodinách. Tímto je zabezpečen nepřetržitý provoz stanice. Každá směna tedy po odpracování 24hodinové směny má 48hodinové volno. Na jedné směně pracuje celkem 12 hasičů. Celkem tedy stanice disponuje 36 hasiči. HZS ČR přesně stanovuje personální složení směny. Na každé směně musí být jeden velitel čety, dva velitelé družstva, dva hasiči, čtyři řidiči/strojníci a dva technici speciální služby. Mezi technické prostředky stanice patří například Cisternová automobilová stříkačka CAS, vyprošťovací jeřáb, výšková technika Magirus a hydraulické vyprošťovací zařízení. V areálu stanice se nachází nádrže na pohonné hmoty. Stanice úzce spolupracuje s ostatními složkami integrovaného záchranného systému, se sbory dobrovolných hasičů a městskou policií. Hasiči provádí preventivně výchovnou činnost, navštěvují školy a pořádají akce se stejnou tematikou. Účastní se také různých požárních soutěží jako například celostátní soutěže profesionálních hasičů v poskytování první pomoci. Aby si zajistili přívětivý vztah s veřejností spolupodílejí se na provozu facebookových stránek Mělnického integrovaného záchranného systému. Tam přidávají příspěvky o provedených cvičeních, zásazích a všeobecné informace pro obyvatele města.

Překvapilo mě však že územní odbor nemá žádné samostatné internetové stránky, kde by bylo možné zjistit více informací o stanici.

### 3.4.1. Charakteristika dotazníku a soubor respondentů

Cílem mého dotazníkového šetření bylo zjistit, jaký styl řízení vedoucí pracovníci v územním odboru využívají. Zda-li převažuje pouze jeden manažerský styl řízení, nebo využívají jejich kombinace. Pro příslušníky jsem si připravila dotazník. Při jeho přípravě jsem se řídila rozdělením klasické teorie vedení pracovníků. Dotazník byl vytvořen pomocí webové aplikace Survio ([www.survio.com](http://www.survio.com)). Obsah a formu dotazníku jsem uzpůsobila tak, aby respondentům zabralo vyplňování dotazníku co nejméně času a otázkám bylo jednoduché porozumět. Tuto formu dotazníku jsem zvolila z důvodu, aby ho bylo možné zaslat a vyplnit bez přímého kontaktu. Kvůli pandemii COVID-19 nebylo možné dotazník doručit osobně v tištěné formě. Na otázky bylo možné vždy zvolit pouze jednu odpověď (Rozhodně ano x spíše ano x spíše ne x rozhodně ne). V první části dotazníků byli zjišťovány údaje o respondentech – pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a doba trvání služebního poměru. Následně byly otázky zaměřeny na přístup vedoucího ke svým podřízeným. Dotazník vyplnilo celkem 12 příslušníků HZS z toho všichni respondenti jsou muži. Zastoupené zde byli pouze dvě věkové kategorie a to přesně 6 příslušníků v kategorii od 41 do 65 let a 6 příslušníků v kategorii od 26 do 40 let. Nejmladší kategorii od 18 do 25 let nezastoupil žádný z respondentů. Téměř všichni respondenti uvedli, že jsou příslušníky HZS více než 10 let. Pouze jediný respondent je příslušníkem sboru od 1 do 5 let.

### 3.4.2. Interpretace a vyhodnocení výsledků dotazování

#### Otázka č.1: Jaké je vaše pohlaví?

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muži	12	100%
Ženy	0	0%
Celkem	12	100%

Tabulka č.2. pohlaví respondentů, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.1.





Graf č.1. pohlaví respondentů, zdroj: vlastní výzkum

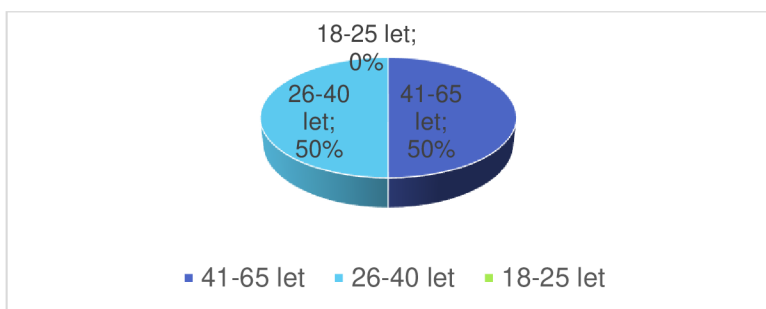
Jak již bylo dříve zmíněno z průzkumu vyplynulo, že 100 % respondentů byli muži.

### Otázka č.2: Jaký je Váš věk?

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
18-25 let	0	0%
26-40 let	6	50%
41-65 let	6	50%
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Tabulka č.3. věk respondentů, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.2.



Graf č.2. věk respondentů, zdroj: vlastní výzkum

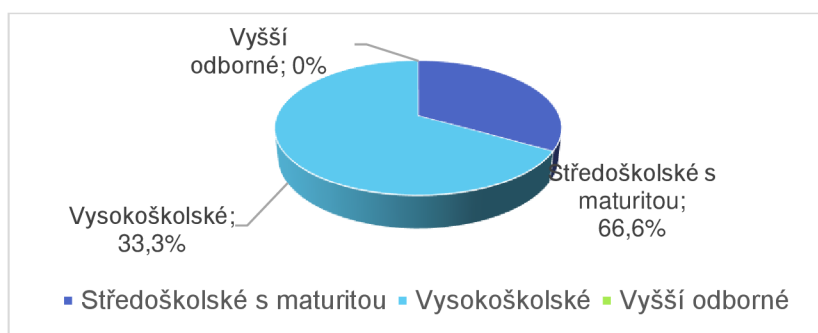
Výsledkem tohoto dotazu je zjištění že 50% respondentů se pohybuje ve věkové kategorii od 41 do 65 let věku a druhých 50% je v kategorii od 26 do 40 let věku. Výsledek mne překvapil, jelikož jsem předpokládala že zde bude zastoupena i nejmladší kategorie od 18 do 25 let.

### Otázka č.3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Středoškolské s maturitou	8	66,6%
Vyšší odborné	0	0%
Vysokoškolské	4	33,3%
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>99,9%</b>

Tabulka č.4. vzdělání respondentů, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.3.



graf č.3. vzdělání respondentů, zdroj: vlastní výzkum

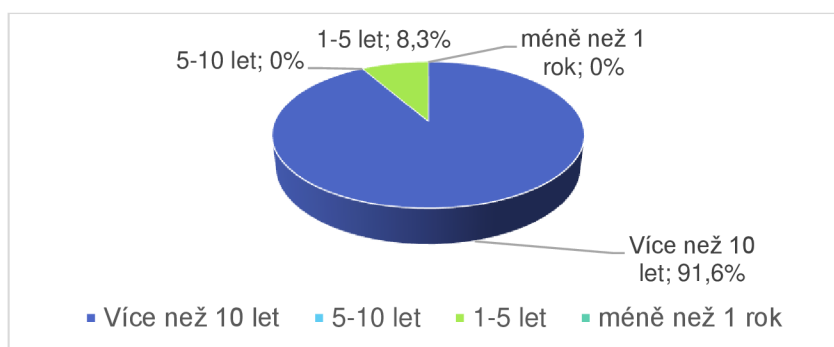
Z této otázky jsme se dozvěděli, že většina dotázaných příslušníků přesněji 66,6% má vysokoškolské vzdělání a zbývajících 33,3% má středoškolské vzdělání s maturitou. Žádný z respondentů nemá vyšší odborné vzdělání. Vyšší odborné vzdělání příslušníků poskytuje Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany. V současné době škola poskytuje pouze Vyšší odborné vzdělání v kombinované formě.

#### Otázka č.4: Jak dlouho jste příslušníkem HZS?

Délka služby u sboru	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	0	0%
1-5 let	1	8,3%
5-10 let	0	0%
Více než 10 let	11	91,6%
Celkem	12	99,9%

Tabulka č.5. délka služby u sboru, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.4.



Graf č.4. délka služby u sboru, zdroj: vlastní výzkum

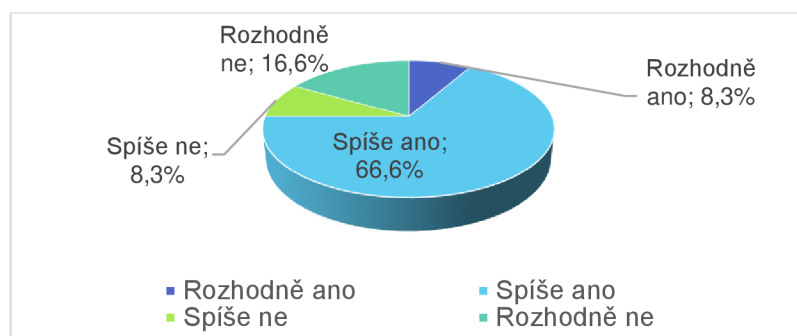
Výsledek této otázky mne příjemně překvapil. Z výsledku vyplývá že z celkového počtu respondentů 91,6% slouží u HZS ČR déle než 10 let. To vypovídá o zapálenosti respondentů pro jejich profesi a loajlnosti k organizaci. Zbylých 8,3% tedy jeden respondent pracuje u HZS v rozmezí 1-5 let. V souboru respondentům se nám neobjevují žádní nováčci. Všichni jsou již zkušení a dlouholetí příslušníci HZS.

#### Otázka č.5: Můj vedoucí má mezi podřízenými silnou autoritu.

Silná autorita vedoucího	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	1	8,3%
Spíše ano	8	66,6%
Spíše ne	1	8,3%
Rozhodně ne	2	16,6%
Celkem	12	99,8%

Tabulka č.6. autorita vedoucího, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.5.



Graf č.5. autorita vedoucího, zdroj: vlastní výzkum

Na dotaz ohledně autority vedoucího mezi podřízenými respondenti odpovídali rozmanitě. Většina respondentů tedy 66,6% se shodla, že vedoucí spíše autoritu mezi podřízenými má. Na verdiktu, že nadřízený rozhodně silnou autoritu má se shodlo 8,3% respondentů. Tomu oponovalo 8,3% respondentů s odpovědí spíše ne. Nakonec 16,6% dotazovaných si nemyslí že jejich vedoucí má mezi podřízenými autoritu. Myslím si, že autorita nadřízeného je velmi důležitá, a to především u bezpečnostních sborů. Bez autority podřízení nebudou pokyny vedoucího poslouchat a řádně dodržovat. Autorita nemusí v každém případě znamenat, že je vedoucí přísný a krutý a ke svým podřízeným se chová násilně. Autoritou označujeme vůdčí osobnost a přesvědčivost vedoucího. Z toho odvozují,

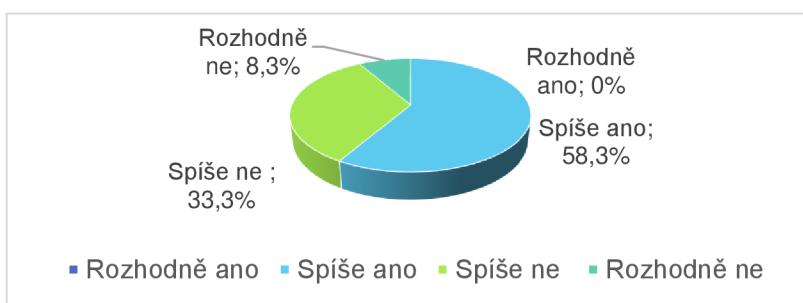
že respondenti, kteří na tuto otázku odpovídali negativně se domnívají, že jejich vedoucí není dostatečně přesvědčiví, nebo ho nepovažují za vůdčí osobnost. Zbytek respondentů to hodnotí opačně.

**Otázka č.6: Při zadávání úkolů nám vedoucí velmi rozsáhle a podrobně popisuje, jak máme postupovat a trvá na přesném dodržení jím stanoveného postupu.**

Postup při zadávání úkolů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0%
Spíše ano	7	58,3%
Spíše ne	4	33,3%
Rozhodně ne	1	8,3%
Celkem	12	99,9%

Tabulka č.7. postup při zadávání úkolů, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.6.



Graf č.6. postup při zadávání úkolů, zdroj: vlastní výzkum

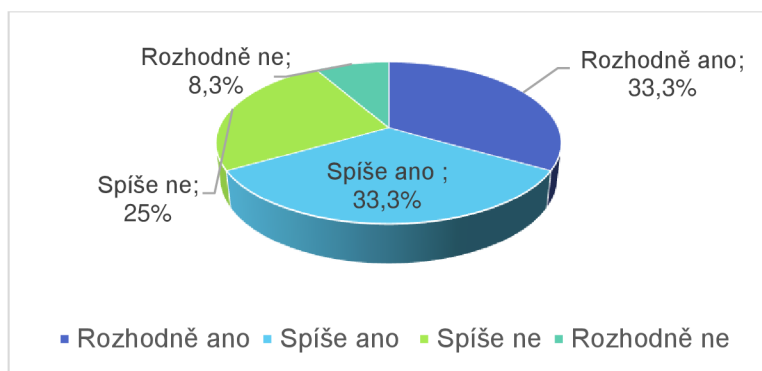
Následující tvrzení se zabývalo zadáváním úkolů podřízeným. Respondenti se rozdělili do tří skupin. Největší skupina s 58,3% respondentů uvádí, že vedoucí spíše zadané úkoly podrobně vysvětluje a stojí si za přesným dodržováním jasně daných postupů. S tímto nesouhlasí početně druhá největší skupina s 33,3% přesněji tedy respondenti kteří zvolili variantu spíše ne. Nejmenší počet respondentů získala možnost rozhodně ne s 8,3%. Žádný z respondentů neoznačil jako svou odpověď rozhodně ano. Většina respondentů se shoduje v myšlence, že jejich vedoucí si zakládá na dodržování jím stanovených postupů činnosti a tyto postupy dopodrobna vysvětluje.

**Otázka č.7: Vedoucí nás pozitivně motivuje od prostého poděkování a uznání dobrého výkonu práce až po odměny.**

Pozitivní motivace	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	33,3%
Spíše ano	4	33,3%
Spíše ne	3	25%
Rozhodně ne	1	8,3%
Celkem	12	99,9%

Tabulka č.8. pozitivní motivace, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.7.



Graf č.7. pozitivní motivace, zdroj: vlastní výzkum

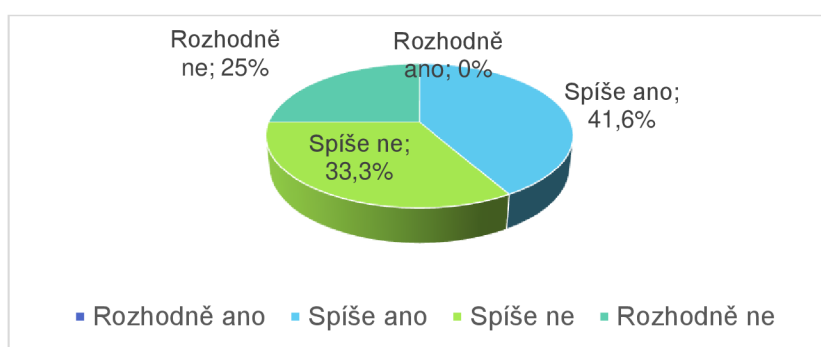
V tomto dotazu bylo zjištěno že  $\frac{2}{3}$  respondentů souhlasí, že je vedoucí pozitivně motivuje a následně je odměňuje ať prostřednictvím pochvaly či odměny. Zbývá  $\frac{1}{3}$  s tímto tvrzením nesouhlasí. Celkem 33,3% respondentů ve své odpovědi uvedli možnost rozhodně ano, a to stejné platí pro možnost spíše ano. Třetí nejčastější odpovědí je spíše ne s 25% respondentů a možnost rozhodně ne zvolil pouze jediný respondent. Většina příslušníků vyhodnotila že je jejich vedoucí pozitivně motivuje. Myslím si že, motivace, a především ta pozitivní je na běžném pracovišti důležitá a v případě pracoviště HZS je ještě důležitější, z důvodu jak psychické, tak fyzické náročnosti profese. Pokud nedokáže vedoucí své podřízené dostatečně motivovat začne upadat jejich pracovní nasazení a výkonnost.

**Otázka č.8. Dobře odvedená práce podřízenými je pro vedoucího samozřejmostí a zapomíná to ocenit, všímá si pouze nedostatků.**

Práce je pro vedoucího samozřejmostí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0%
Spíše ano	5	41,6%
Spíše ne	4	33,3%
Rozhodně ne	3	25%
Celkem	12	100%

Tabulka č.9. Práce je pro vedoucího samozřejmostí, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.8.



Graf č.8. Práce je pro vedoucího samozřejmostí, zdroj: vlastní výzkum

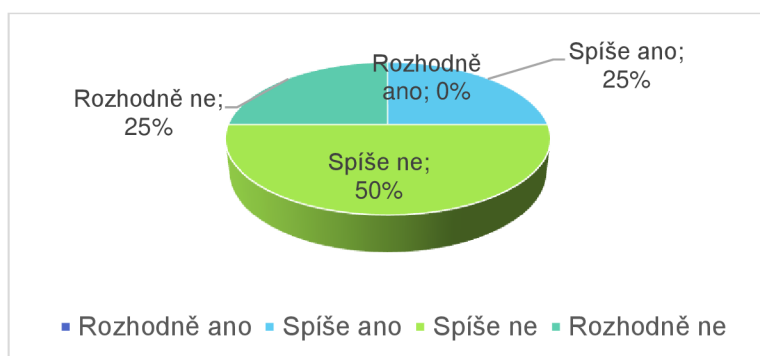
V tomto případě oproti minulé otázce převažují spíše negativní možnosti. I přesto že největší hodnotu získala odpověď spíše ano 41,6%. Zbylé odpovědi spíše ne s 33,3% a rozhodně ne 25% dohromady převažují v součtu s 58,3%. Možnost rozhodně ano ani jeden z respondentů nevyužil. Znamená to, že většina respondentu nesouhlasí s tvrzením a domnívá se že jimi odvedená práce není pro jejich vedoucího samozřejmostí a dokáže ji ocenit. Ovšem rozdíl mezi příslušníky, kteří s tvrzením souhlasí a nesouhlasí jsou pouzí dva respondenti.

**Otázka č.9: Mého vedoucího nezajímají návrhy či kritika od podřízených, vždy se rozhoduje samostatně.**

Vedoucí se rozhoduje samostatně	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0%
Spíše ano	3	25%
Spíše ne	6	50%
Rozhodně ne	3	25%
Celkem	12	100%

Tabulka č.10: Vedoucí se rozhoduje samostatně, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.9.



Graf č.9. Vedoucí se rozhoduje samostatně, zdroj: vlastní výzkum

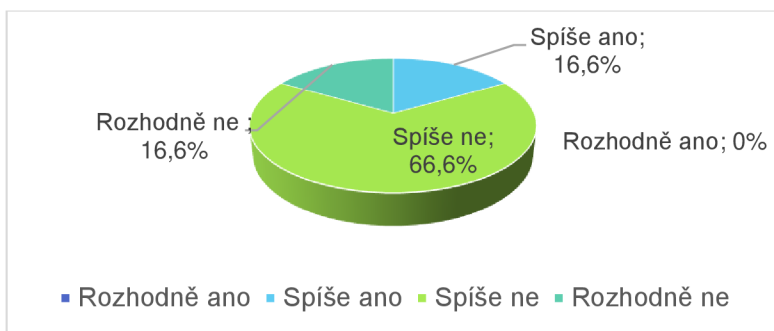
Výsledky tohoto dotazu nám ukazují že dotazovaní s tvrzením většinově spíše nesouhlasí. Z toho vyplývá že jejich vedoucí naslouchá, když mu sdělují své nápady a nechává je podílet se na rozhodovacím procesu. Zájem o názory podřízených a zapojení je do samotného procesu rozhodování pozitivně působí na výkonnost pracovníků. Podřízeným se zvyšuje zájem o činnost a budou se více zapojovat. S tvrzením rozhodně nesouhlasil ani jeden respondent, avšak odpověď spíše ano zvolilo 25% respondentů. Možnost spíše ne využilo nejvíce příslušníků, celkem 50% a poslední možnost rozhodně ne označilo 25% dotázaných.

**Otázka č.10: Vedoucí nás velmi často a podrobně kontroluje bez předchozího upozornění.**

Časté kontroly ze strany vedoucího	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0%
Spíše ano	2	16,6%
Spíše ne	8	66,6%
Rozhodně ne	2	16,6%
Celkem	12	99,8%

Tabulka č.11: Časté kontroly ze strany vedoucího, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.10.



Graf č.10: Časté kontroly ze strany vedoucího, zdroj: vlastní výzkum

Většina dotázaných odpověděla, že je vedoucí spíše často a podrobně nekontroluje. Spíše ne odpovědělo 66,6% dotázaných. Rozhodně ne označilo 16,6% dotázaných tedy celkem dva z respondentů. Jako poslední odpověď spíše ano zvolilo 16,6% dotázaných. Častou a podrobnou kontrolou dává vedoucí najevo, že svým podřízeným se svěřenými úkoly nedůvěřuje. V tomto případě lze tvrdit že dochází k pravému opaku. Zdá se, že vedoucí svým podřízeným důvěřuje a nechává je samostatně pracovat. Z předchozích dotazů bylo zjištěno že dotázaní příslušníci HZS mají již dlouholeté zkušenosti, a proto je není třeba často a důsledně kontrolovat.

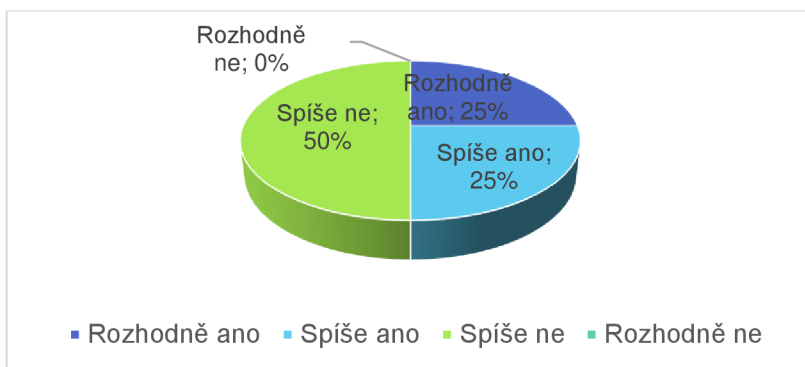
**Otázka č.11: Na poradách nás vedoucí pouze informuje o současné situaci v organizaci.**

Porady jsou čistě informativní	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	3	25%
Spíše ano	3	25%
Spíše ne	6	50%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Tabulka č.12: Porady jsou čistě informativní, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.11.





Graf č.11: Porady jsou čistě informativní, zdroj: vlastní výzkum

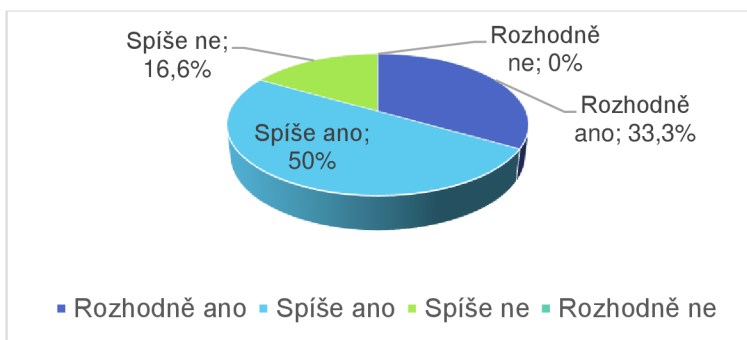
Postoj dotázaných se v tomto případě zdá vyrovnaný. 50% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasilo. Oproti tomu 25% respondentů odpovědělo spíše ano či rozhodně ano. Možnost rozhodně ne si nevybral žádný z respondentů. Výsledky tohoto dotazu jsem velmi rozporuplné. První polovina respondentů nesouhlasí že porady, kterých se účastní mají pouze informativní charakter. Druhá polovina spíše nebo rozhodně souhlasí s tvrzením. Porady, které jsou zcela informativní mohou vykazovat o nedůvěře vedoucího v personál. Vedoucí podřízeným ukazuje že nejeví zájem o jejich nápady, názory, nebo kritiku. Podřízeným pouze předává informace a všechna rozhodnutí učiní sám.

**Otázka č.12: Rozdělování úkolů se vždy všichni podřízení společně účastníme.**

Účast podřízených na rozdělování úkolů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	33,3%
Spíše ano	6	50%
Spíše ne	2	16,6%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Tabulka č.13: účast podřízených na rozdělování úkolů, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny v grafu č.12.



Graf č.12: Účast podřízených na rozdělování úkolů, zdroj: vlastní výzkum

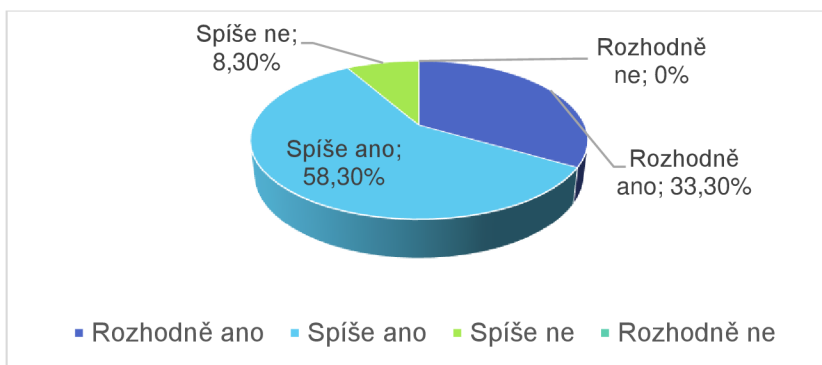
Výsledky šetření nám ukazují, že většina respondentů s výrokem spíše souhlasí či rozhodně souhlasí. Spíše ano označilo celkem 50% respondentů a rozhodně ano 33,3%. Těmito skupinám oponovali dva účastníci šetření, kteří zvolili odpověď spíše ne a vytvořili tím 16,6%. Respondenti se tedy přiklánějí k tvrzení, že se účastní přerozdělování úkolů. Vedoucí, který schvaluje účast celého týmu na rozdělování úkolů tímto podporuje své podřízené jak k vyjadřování vlastních názorů, ale také podporuje týmového ducha. U složek HZS ČR je týmová spolupráce nezbytná. Podřízený se musí cítit dobře se svými kolegy a svým nadřízeným. Pokud by při výkonu činnosti selhala spolupráce jedinců, mohlo by to nést následky. Proto je podle mého názoru důležité podporovat členy jednotky, aby se stali dokonalými týmovými hráči. Tuto podporu a motivaci lze provádět právě společnými činnostmi, poradami a společným rozdělováním úkolů.

**Otázka č.13: Se svým nadřízeným mám dobrý vztah, mohu mu důvěřovat a v případě potřeby se na něj mohu obrátit.**

Kladný vztah s nadřízeným	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	33,3%
Spíše ano	7	58,3%
Spíše ne	1	8,3%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	99,9%

Tabulka č.14: Kladný vztah s nadřízeným, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.13.



Graf č.13: kladný vztah s nadřízeným, zdroj: vlastní výzkum

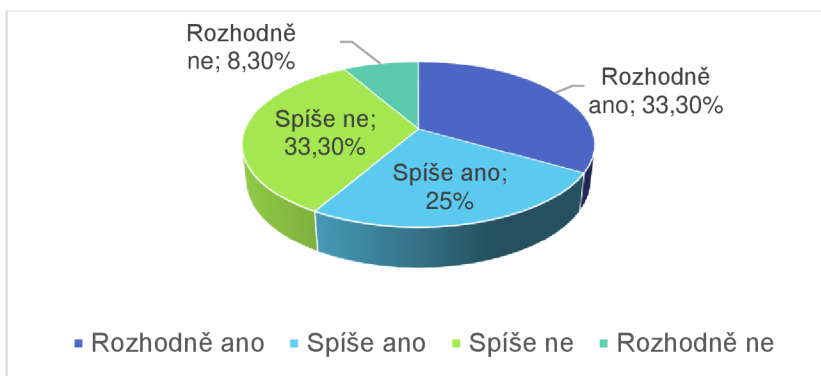
Z výsledků můžeme usoudit, že naprostá většina dotazovaných má kladný vztah ke svému vedoucímu. Přesněji 58,3% vybralo možnost spíše ano následovala odpověď rozhodně ano s 33,3% a jako poslední byla odpověď respondenta, který spíše nemá kladný vztah ke svému vedoucímu. Výsledky tohoto tvrzení jsou velmi kladné. Dobré vztahy mezi podřízenými a nadřízeným vytváří příjemné pracovní prostředí. Příslušníci HZS ČR svému veliteli důvěřují a nebojí se mu s čímkoliv svěřit. Vzhledem k náročnosti jejich profese je právě dobrý vztah s velitelem nezbytně nutný. Velitel by svému týmu měl být vždy oporou a podporovat jeho členy v jakékoliv situaci.

**Otázka č.14: Můj vedoucí se mnou výsledky práce konzultuje a pomáhá mi se zdokonalovat.**

Vedoucí mi pomáhá zdokonalovat se	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	33,3%
Spíše ano	3	25%
Spíše ne	4	33,3%
Rozhodně ne	1	8,3%
Celkem	12	99,9%

Tabulka č.15: vedoucí mi pomáhá se zdokonalovat, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny v grafu č.14.



Graf č.14: vedoucí mi pomáhá se zdokonalovat, zdroj: vlastní výzkum

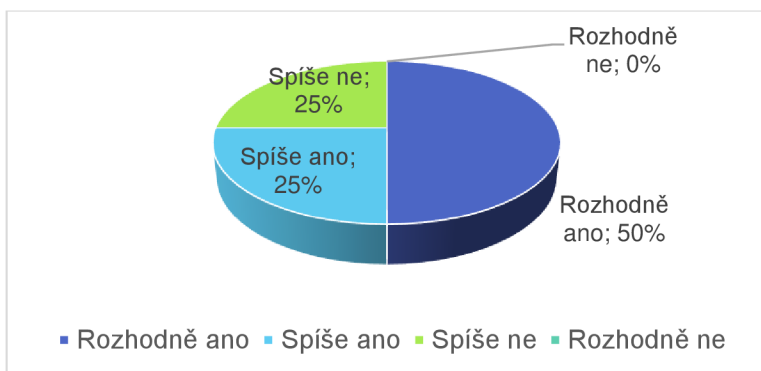
Dle grafického zobrazení je zřejmé, že odpovědi na toto tvrzení byly různorodé. 33,3% příslušníků potvrdilo, že je jim jejich vedoucí pomáhá se zdokonalovat a výsledky práce s nimi konzultuje. Se stejnou procentní hodnotou můžeme pozorovat výsledek spíše ne. Spíše ano označilo 25% příslušníků. Pouze jeden dotázaný odpověděl na tvrzení rozhodně ne. Avšak větší počet odpovědí získali dvě kladné možnosti. Dle mého názoru by vedoucí své podřízené kontrolovat měl právě za účelem jejich zlepšení se v činnosti. Pokud provádí kontrolu pouze z důvodu, aby mohl své podřízené potrestat nepřinese to kladný výsledek. Když na určité chyby pouze upozorní a navrhne jakým způsobem zamezit, aby se dotýčný těchto chyb již nedopouštěl, přinese to spoustu pozitiv jak pro samotného zaměstnance, tak pro vedoucího. Zároveň dojde k utužení vzájemného vztahu.

**Otázka č.15: Nebojím se mému vedoucímu předkládat své návrhy, protože vím, že si je vyslechne a zváží je.**

Nebojím se předkládat své návrhy	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	6	50%
Spíše ano	3	25%
Spíše ne	3	25%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Tabulka č.16: Nebojím se předkládat své návrhy, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou zaneseny do grafu č.15.



Graf č.15: Nebojím se předkládat své návrhy, zdroj: vlastní výzkum

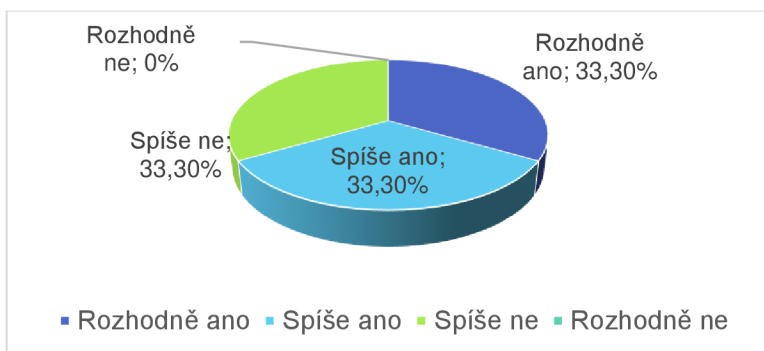
Z výsledků je patrné, že většina příslušníků se nebojí předkládat své návrhy vedoucímu. Pro odpověď rozhodně ano se rozhodlo 50% dotázaných a pro odpověď spíše ano 25%. Odpověď rozhodně ne žádný z dotázaných neuvedl. Spíše se obává předkládat své návrhy 25% zúčastněných příslušníků HZS ČR. Důvodem pro odpověď spíše ne může být nezájem vedoucího o nápady, nebo nedostatečná sebedůvěra podřízených. Vedoucí by měl své podřízené motivovat k zapojování se do činností a předkládání různých návrhů. Z toho však nevyplyvá povinnost vybrat si jeden z nich. Konečné rozhodnutí zpravidla bývá na vedoucím samotném.

**Otázka č.16: Vedoucí mě podporuje jak v osobním, tak i kariérním růstu.**

Podpora v osobním a kariérním růstu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	33,3%
Spíše ano	4	33,3%
Spíše ne	4	33,3%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	99,9%

Tabulka č.17: podpora v osobním a kariérním růstu, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky budou zaneseny do grafu č.16.



Graf č.16: Podpora v osobním a kariéřním růstu, zdroj: vlastní výzkum

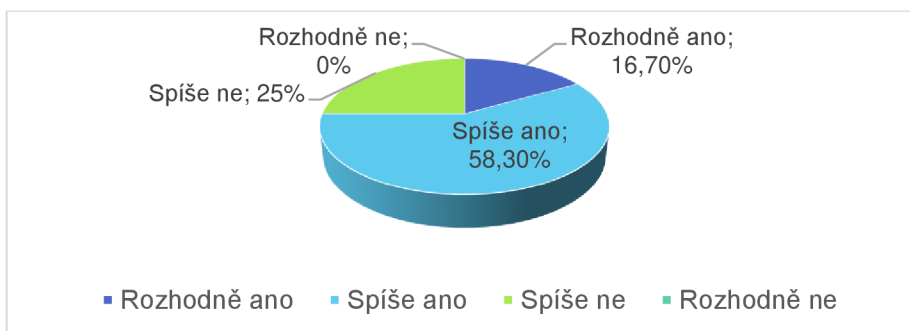
Z grafu můžeme pozorovat rozdělení respondentů do tří stejně silných skupin. Všechny tři zobrazené skupiny mají 33,3% respondentů pouze možnost rozhodně ne žádný z nich nezvolil. Každý úspěšný vedoucí by měl své zaměstnance podporovat alespoň v kariéřním růstu. Je však možné že vedoucí se pokouší o tuto podporu, a některým podřízeným není dostatečná, a proto takto volili své odpovědi.

**Otázka č.17: Myslím si, že své podřízené můj vedoucí vnímá jako rovnocenný tým.**

Vedoucí vnímá podřízené jako rovnocenný tým	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	2	16,7%
Spíše ano	7	58,3%
Spíše ne	3	25%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Tabulka č.18: Vedoucí vnímá podřízené jako rovnocenný tým, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky budou zaneseny do grafu č.17.



Graf č.17: Vedoucí vnímá podřízené jako rovnocenný tým, zdroj: vlastní výzkum

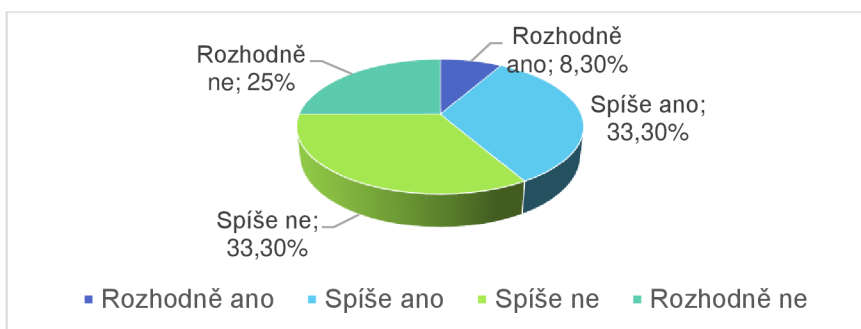
Celkem 9 dotazovaných uvádí že je vedoucí vnímá jako rovnocenný tým. Samozřejmě 2 dotazovaní své odpovědi přikládali vyšší váhu. Zbýlých 7 upřednostnilo odpověď spíše ano. Poslední 3 respondenti se spíše necítí, jako by je vedoucí vnímal jako rovnocenný tým. Na jednu stranu rovnocennost všech členů týmu vytváří příjemné a přátelské prostředí, ale na druhou stranu toto chování může ohrozit přirozenou autoritu vůdce.

**Otázka č.18: před učiněním rozhodnutí se s námi podřízenými vždy vedoucí poradí.**

Vedoucí se s námi radí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	1	8,3%
Spíše ano	4	33,3%
Spíše ne	4	33,3%
Rozhodně ne	3	25%
Celkem	12	99,9%

Tabulka č.19: Vedoucí se s námi radí, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky budou zaneseny do grafu č.18.



Graf č.18. Vedoucí se s námi radí, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky dotazu na toto tvrzení jsou poměrně vyrovnané. Převládají však negativní odpovědi, a to spíše ne 33,3% a rozhodně ne s 25%. Druhá polovina respondentů odpovídala opačně odpověď spíše ano má stejnou hodnotu jako možnost spíše ne tedy 33,3%. Pouze jeden respondent vybral možnost rozhodně ano. Z toho vyplývá že většina příslušníků se domnívá, že se vedoucí rozhoduje samostatně a neradí se s ostatními. V tomto případě to však nemůžeme brát negativně, jelikož profese hasiče často vyžaduje rychlá rozhodnutí, která dělá sám vedoucí jednotky. Nevýhodou samostatného rozhodování je omezený počet

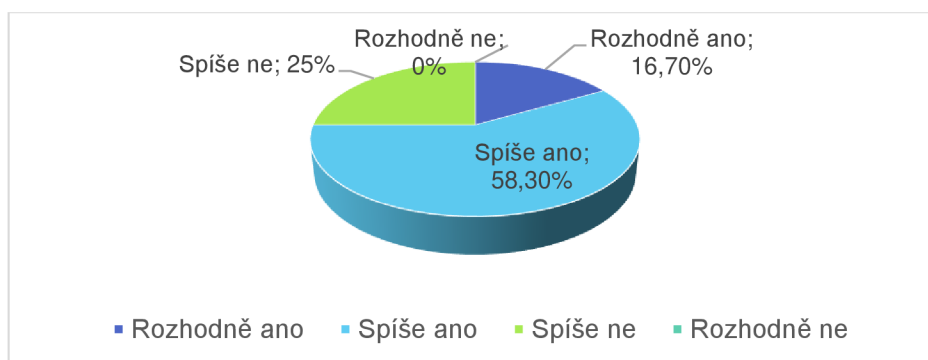
nápadů. Naopak výhodou samostatného rozhodování je právě časová nenáročnost.

**Otázka č.19: Můj vedoucí mě nenechává vybrat si nejen můj cíl práce, ale i postup k jeho splnění.**

Vedoucí mi nechává volnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	2	16,7%
Spíše ano	7	58,3%
Spíše ne	3	25%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Tabulka č. 20: vedoucí mi nechává volnost, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky budou zaneseny do grafu č.19.



Graf č.19. Vedoucí mi nechává volnost, zdroj: vlastní výzkum

Uvedené odpovědi nám říkají, že vedoucí dává podřízeným spíše volnost při výběru cíle práce a postupu k jeho splnění. Celkem 58,3% respondentů odpovědělo možností spíše ano a rozhodně ano si zvolilo 16,7%. Naopak možnost spíše ne označilo 25% respondentů a rozhodně ne neuvedl ani jeden z dotázaných. Myslím si, že vedoucí respondentů ponechává svým podřízeným volnost v činnosti, kvůli délce jejich praxe. Většina respondentů uvedla že u HZS ČR pracuje již více než 10 let. Pracovník, co se v této činnosti pohybuje takto dlouhou dobu již dobře zná všechny své úkoly a ví, jak je plnit.

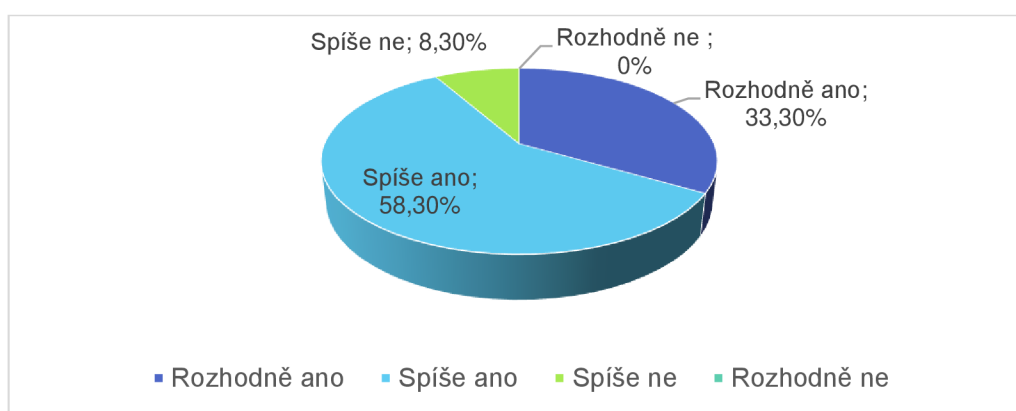


**Otázka č.20: V případě problému mě vedoucí podpoří a poskytne mi potřebné informace.**

Když se objeví překážka vedoucí mi pomůže	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	33,3%
Spíše ano	7	58,3%
Spíše ne	1	8,3%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	99,9%

Tabulka č.21: Když se objeví překážka vedoucí mi pomůže, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky budou zaneseny do grafu č.20.



Graf č.20: Když se objeví překážka vedoucí mi pomůže, zdroj: vlastní výzkum

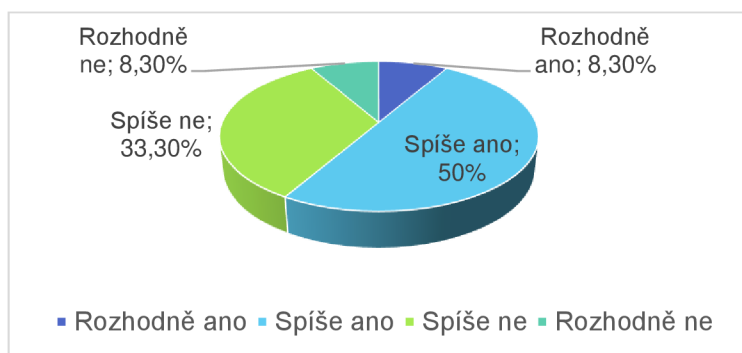
Na tento dotaz odpovídali respondenti kladně. Jako svou odpověď rozhodně ano označili celkem 4 respondenti a to utvořilo 33,3%. Nejčastější odpovědí na dotaz byla varianta spíše ano s 58,3%. Jako poslední možnost byla využita odpověď spíše ne a to utvořilo 8,3%. Tuto možnost využil pouze jeden respondent. Z výsledků dotazování je patrné, že většina příslušníků v případě nouze obdrží dostatečnou podporu od zaměstnavatele. Jelikož jsou příslušníci z tohoto územního odboru samostatní a své úkoly si sami vybírají, vedoucí jim poskytuje podporu pouze v případě, když se vyskytnou neočekávané překážky. Podporu poskytuje pomocí zprostředkování informací, nebo zajištěním potřebného materiálu.

### Otázka č.21: Průběžnou kontrolu provádí můj vedoucí zřídka.

Občasná průběžná kontrola	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	1	8,3%
Spíše ano	6	50%
Spíše ne	4	33,3%
Rozhodně ne	1	8,3%
Celkem	12	99,9%

Tabulka č.22: Občasná průběžná kontrola, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky budou zaneseny do grafu č.21.



Graf č.21: občasná průběžná kontrola, zdroj: vlastní výzkum

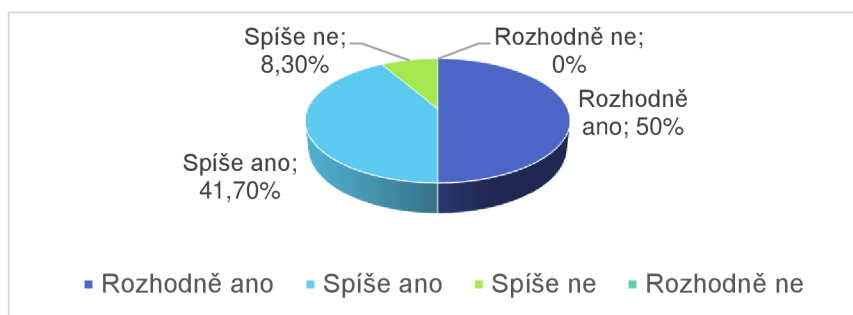
V tomto případě došlo k těsnému rozporu mezi pozitivním a negativním hodnocením. Celkem 50% respondentů označilo odpověď spíše ano. Za ním následovala možnost spíše ne a stejného procenta dosáhli možnosti rozhodně ne a rozhodně ano a to přesně 8,3%. To znamená že tyto odpovědi si vždy vybral pouze jeden z příslušníků. Více než polovina respondentů souhlasí s tvrzením. Uvádějí, že průběžné kontroly provádí jejich vedoucí pouze zřídka. Tomuto tvrzení naopak oponuje 41,6% respondentů. Jejich postoj pro nás může znamenat, že kontrolu vedoucí neprovádí vůbec, nebo ji provádí často. Z předchozí otázky č.10, ve které jsem se respondentů dotazovala zda-li je vedoucí velmi často a podrobně kontroluje vyplynulo že pouze 16,7% respondentů odpovědělo možností spíše ano. Ostatní respondenti s tvrzením nesouhlasili. To znamená, že dříve zmíněných 41,6% příslušníků tvrdí že ke kontrolám nedochází.

### Otázka č.22: Na mém pracovišti panuje spíše uvolněná a přátelská atmosféra

Přátelská atmosféra na pracovišti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	6	50%
Spíše ano	5	41,7%
Spíše ne	1	8,3%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	12	100%

Tabulka č.23: přátelská atmosféra na pracovišti, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky budou zaneseny do grafu č.22.



Graf č.22: Přátelská atmosféra na pracovišti, zdroj: vlastní výzkum

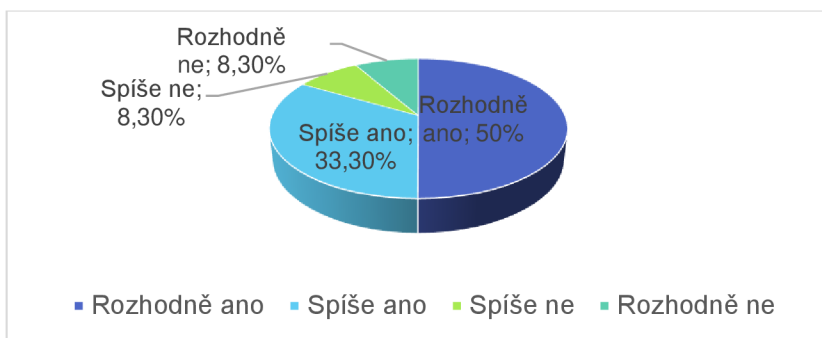
Téměř všichni respondenti až na jednoho podporují výrok, že na jejich pracovišti panuje uvolněná a přátelská atmosféra. 50% respondentů zvolilo silnější odpověď rozhodně ano a 41,7% zvolilo možnost spíše ano. Uvolněná a přátelská atmosféra na pracovišti územního odboru HZS ČR jednotlivcům pomáhá překonávat složité situace a buduje mezi příslušníky důvěru.

### Otázka č.23: Jako podřízení jsme samostatní a sami si zodpovídáme za provedenou práci.

Jsme samostatní a zodpovědní	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	6	50%
Spíše ano	4	33,3%
Spíše ne	1	8,3%
Rozhodně ne	1	8,3%
Celkem	12	99,9%

Tabulka č.24: Jsme samostatní a zodpovědní, zdroj: vlastní výzkum

Výsledky budou zaneseny do grafu č.23.



Graf č.23: Jsme samostatní a zodpovědní, zdroj: vlastní výzkum

Na tento výrok respondenti odpovídali převážně kladně. 50% respondentů potvrdilo, že jsou ve své činnosti samostatní. Dalších 33,3% označilo možnost spíše ano. Jeden z respondentů uvedl, že podřízení spíše samostatní nejsou a nezodpovídají si za svou práci. Podobný názor vyjádřil i další dotázaný, který označil odpověď rozhodně ne. Samostatnost a přebírání zodpovědnosti usnadňuje danému veliteli činnost. Nemusí tak každému příslušníku vysvětlovat přesný popis činnosti. Zároveň nemusí provádět časté kontroly a obávat se o špatné výsledky.

### Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

V této části práce budou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření provedené v územním odboru HZS Mělník. Šetření se zúčastnili výhradně muži. Věková struktura respondentů se pohybovala od 26 do 40 let a od 41 do 65 let. Do nejmladší věkové kategorie nepatřil ani jeden respondent. Tento výsledek mne překvapil. Domnívala jsem se že nejmladší kategorii tedy 25 let a méně zastoupí většina respondentů vzhledem k současné popularitě požárního sportu.

V kategorii vzdělání převládalo středoškolské s maturitou. Několik respondentů dosáhlo i vysokoškolského vzdělání. Vyšším odborným vzděláním nedisponuje žádný z respondentů i přestože existuje Vyšší odborná škola požární ochrany, která byla již dříve zmíněna. Délku služby u bezpečnostního sboru uváděli respondenti převážně déle než 10 let. To vypovídá o jejich věrnosti sboru a své profesi. Dalo by se říci, že délka jejich služby vypovídá o jejich spokojenosti u Hasičského záchranného sboru ČR.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit jaký manažerský styl v řídicí praxi velitelů ve vybraném územním odboru Hasičského záchranného sboru České republiky v Mělníku převažuje. Zda-li řídicí pracovníci využívají pouze jednoho stylu řízení či dochází k jejich kombinaci.

Dle mého názoru z výzkumu vyplývá, že velitelé územního odboru HZS ČR v Mělníku využívají kombinaci stylů vedení, avšak převažujícím stylem, který v praxi velitelé územního odboru HZS ČR v Mělníku využívají je styl demokratický. Většina příslušníků bezpečnostního sboru uváděla, že je velitel dokáže pozitivně motivovat prostřednictvím uznání dobrého pracovního výkonu či pomocí odměny, zajímá se o jejich návrhy, neprovádí časté kontroly, udržuje vřelé a přátelské vztahy s podřízenými a v případě potřeby se na něj mohou obrátit. Respondenti se společně účastní rozdělování úkolů, nebojí se svému veliteli předkládat návrhy a cítí se s vedoucím jako rovnocenný tým. Velitel své podřízené motivuje a napomáhá jim k osobnostnímu a kariéernímu růstu.

Silně zastoupen je i styl autokratický, převážně v otázkách autority velitele a dodržování přesně stanovených postupů výkonu činnosti. Část respondentů uváděla, že velitel považuje dobře odvedenou práci za samozřejmost a neoceňuje ji, nepodporuje své podřízené v rozvoji a neradí se před učiněním rozhodnutí. Někteří respondenti uvedli že se jejich vedoucí neradí před učiněním rozhodnutí, důvodem proto může být neodkladnost rozhodnutí.

Určitou míru zastoupení prokázal i liberální styl vedení lidí. Tento styl dominoval především v otázkách samostatnosti respondentů a přebírání zodpovědnosti za svůj pracovní výkon. Více než polovina respondentů na otázku, zda si mohou sami vybírat pracovní cíle a postup jejich splnění odpovídala variantou spíše ano. Samostatnost a odpovědnost za výsledky své práce dotázaných dle mého názoru vychází z dlouholeté praxe respondentů. Příslušníci, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili jsou dlouholetými pracovníky HZS ČR. Ve svých úkolech se perfektně orientují a znají přesné postupy činností.

Ze shrnutí získaných výsledků vyplývá jednoznačný závěr. Velitelé územního odboru Hasičského záchranného sboru České republiky v Mělníku při vedení svých podřízených kombinují různé styly řízení. Dominantním stylem řízení

je styl demokratický. Styl řízení, který vedoucí uplatňuje se vždy odvíjí dle situace. Odborná literatura taktéž uvádí, že k co nejefektivnějšímu vedení podřízených je styl řízení třeba kombinovat. Slabou stránkou vedoucích pracovníků tohoto sboru je motivace pracovníků. Z dotazníku vyplynulo, že se někteří pracovníci necítí dostatečně motivováni, oceňováni a podporováni v profesním a osobním růstu. Nekonzultují výsledky své práce, a tedy nemají příležitost zlepšovat se v problematických oblastech. Přesto lze říci že dle odpovědí panuje ve sboru přátelská atmosféra. Výsledky dotazníkového šetření se vztahují pouze k jednotce územního odboru HZS ČR v Mělníku a k jeho příslušníkům. Samotné výsledky mne překvapili. Před samotným šetřením jsem se domnívala že v jednotce bude převládat autoritativní styl řízení vedoucího. Vzhledem k tomu že jednotka je vojensky organizována.

## **4. Závěry a doporučení**

V této kapitole nejdříve navrhnu doporučení pro zlepšení současné situace v územním odboru Hasičského záchranného sboru v Mělníku. Následně se budu věnovat samotnému závěru.

### **4.1. Doporučení**

Z provedeného vyhodnocení dotazníku vyplynulo, že někteří příslušníci v územním odboru HZS ČR v Mělníku se cítí nedocenění a nedostatečně motivováni. Na tuto oblast se se svými doporučeními zaměřím.

### **Odměňování**

Ne vždy je nejúčinnějším motivačním prostředkem finanční odměna. Samotná pochvala a ocenění je jedním z nejdůležitějších motivačních prostředků, který podřízení dokáží náležitě ocenit. Navíc je jednou z nejjednodušších forem uznání. Pochvala pozitivně působí na emoce jedince. Zaměstnanec, který je dostatečně chválen a motivován podává lepší pracovní výkony a zapojuje se do společných činností. Pokud by velitelé územního odboru HZS ČR v Mělníku po každé vydařené směně ohodnotili výkon příslušníků a pochválili dobře odvedenou práci v rámci pracovního týmu zvýšila by se motivace pracovníků a ti by podávali lepší pracovní výkony. Další možností je veřejně chválit pracovníky na pravidelných poradách. Na dostatečném odměňování závisí také celková spokojenost zaměstnance v organizaci. Zaměstnanec, který bude mít pocit, že si ho nadřízení neváží, organizaci dříve či později opustí. S odměňováním a oceňováním úzce souvisí i zpětná vazba. Poskytování zpětné vazby příslušníkům upozorní na oblasti jejich činnosti, kde se mohou nadále zlepšovat, a naopak vyzdvihne činnosti ve kterých vynikají. Domnívám se, že častější odměňování příslušníků a poskytování zpětné vazby by pozitivně přispělo k motivaci hasičů.

### **Podpora příslušníků v kariérním růstu**

Při vyhodnocování dotazníku se prokázalo, že někteří příslušníci se cítí nedostatečně podporováni v kariérním a osobním růstu. Bez možnosti profesního růstu, zaměstnanci dlouhodobě setrvávají na jedné pozici, a to se může stát důvodem k jejich odchodu z organizace. Rozvoj zaměstnanců je nejen přínosný

pro zaměstnance samotného, ale také pro celou organizaci. Neustále se objevují zprávy, že u HZS ČR není dostatek odborníků. Neustálým vzděláváním příslušníků by si organizace odborníky sama vytvořila. Nezbytná je proto podpora příslušníků od jejich nadřízených k dalšímu vzdělávání a zdokonalování se v profesi. Vzdělávání zaměstnanci poskytnou motivaci, pocit uspokojení a zvýší míru loajality zaměstnance k organizaci.

## **4.2. Závěr**

Tato diplomová práce se zabývala problematikou zvláštností řízení pracovníků Hasičského záchranného sboru České republiky. Hlavním cílem práce bylo zjistit specifické podmínky řízení pracovníků bezpečnostního sboru Hasičského záchranného sboru České republiky. Ke splnění hlavního cíle byly vytyčeny dva dílčí cíle:

1. Dílčí cíl: Analýza zvláštností prostředí, povahy činnosti a povahy úkolů, změřenou na identifikaci specifických znaků řízení v HZS ČR.
2. Dílčí cíl: Identifikace převažujícího (charakteristického) manažerského stylu v řídicí praxi velitelů ve vybraném útvaru HZS ČR.

Práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a empirické části. V teoretické části této práce byla pomocí odborné literatury zpracována teoretická východiska vztahující se k tématu, která následně sloužila jako podklad pro zpracování empirické části práce a sestavení dotazníku.

Teoretická část diplomové práce se soustředila na určení rozměru práce manažera a jeho osobnost. Do této části práce byli zahrnuti teorie, které se zabývají studiem osobnosti manažera. Osobnost vedoucího pracovníka u hasičského záchranného sboru se oproti osobnosti vedoucího pracovníka v soukromém sektoru mnoho neliší avšak liší se zde prostředí, ve kterém svou činnost provozuje a tomuto prostředí musí svou činnost přizpůsobit. Pracovní náplň manažera u hasičského záchranného sboru je velmi fyzicky i psychicky náročná. Úspěšnost manažera přímo ovlivňuje životy a zdraví nejen příslušníků sboru ale také občanů území ve kterém sbor působí, tomuto odpovídají i nároky, které jsou na manažera kladeny. Dalším specifickým, se kterým se manažer HZS ČR potýká stanovená pravidla organizace. Jeho činnost ovlivňují nejen interní



předpisy organizace, ale také široká škála právních norem, podle kterých je povinen postupovat.

Empirická část diplomové práce se zaměřila na zvláštnosti řízení pracovníků Hasičského záchranného sboru České republiky. Nejdříve byla zpracována analýza zvláštností vnějšího a vnitřního prostředí Hasičského záchranného sboru České republiky. Analýza vnějšího prostředí byla provedena za pomoci PEST analýzy, která se zabývá politickým, ekonomickým, sociálním a technologickým prostředím organizace. K analýze vnitřního prostředí byla použita SWOT analýza, která hodnotí silné a slabé stránky organizace. Následovala specifika manažerského řízení v útvech HZS ČR. Mezi tato specifika patří personální pravomoc či vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Empirickou část zakončil samotný výzkum včetně jeho výsledků a návrhů na zlepšení současného stavu. Výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. K vytvoření dotazníku byla použita Likertova škála. Celý dotazník sestával z 23 otázek. První 4 otázky sloužili k identifikaci souboru respondentů. Odpovědi byli následně vyobrazeny pomocí tabulek a grafů. Cílem mého dotazníkového šetření bylo zjistit, jaký styl řízení vedoucí pracovníci v územním odboru využívají. Zda-li převažuje pouze jeden manažerský styl řízení, nebo využívají jejich kombinace. Výsledkem dotazování bylo zjištění, že vedoucí pracovníci územního odboru HZS ČR v Mělníku využívají kombinaci všech stylů řízení. Následně byli podány návrhy na zlepšení současné situace v konkrétním sboru, a to především v oblasti motivace příslušníků a podpory v kariérním růstu.

## 5. Seznam literatury

1. ARMSTRONG, Michael, Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BARTOŠOVÁ, Hana. Management II, základy vybrané metody a techniky. Praha: Policejní akademie ČR v Praze, 2007. ISBN 978-80-7251-198.
3. BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
4. BĚLOHLÁVEK, František. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-8583-945-8.
5. BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
6. FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
7. GOLEMAN, Daniel. BOYATZIS, Richard E., MCKEE, Annie. Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 9781578514861.
8. GRASSEOVÁ, Monika. MAŠLEJ, Miroslav. BRECHTA, Bohumil. Manažerské rozhodování: Teoretická východiska a praktické příklady, část 1. Brno: Univerzita obrany, 2010. ISBN 978-80-7231-730-1
9. HERSEY, Paul H. BLANCHARD, Kenneth H. JOHNSON, Dewey E. Management of organizational behavior leading human resources. 10th edition. PEARSON, 2013. ISBN 13: 978-0-13-255640-8
10. JEDINÁK, Petr. MLÁDKOVÁ, Ludmila. KOVAŘÍK, Zdeněk. Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-09-5.
11. KOTTER, John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Praha: Management Press 2015. ISBN 978-80-7261-314-4.
12. MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr. Management. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
13. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.



6. Situační vedení [online]. [cit. 2022-8-23]. Dostupné z: <http://www.dusanjilek.cz/blog/situacni-vedeni>
7. Styly vůdcovství dle Lewina [online]. [cit. 2022-8-31]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/styly-vudcovstvi-dle-lewina/>
8. Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany [online]. [cit. 2022-8-31]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/o-nas-zakladni-informace-zakladni-informace.aspx>
9. Územní odbor Mělník [online]. [cit. 2022-8-28]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/organizacni-slozky-uo-melnik-uzemni-odbor-melnik.aspx>
10. Vůdcovství [online]. [cit. 2022-8-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vudcovstvi>
11. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů [online]. [cit. 2022-8-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361#:~:text=Z%C3%A1kon%20%C4%8D.%20361%2F2003%20Sb.%20Z%C3%A1kon%20o%20slu%C5%BEbn%C3%ADm%20pom%C4%9Bru,popisek%20Aktu%C3%A1ln%C3%AD%20zn%C4%9Bn%C3%AD%201.01.2022%20-%2031.12.2023%20%28verze%2027%29>

## 6. Seznam obrázků, tabulek, grafů, zkratk a příloh

### Seznam obrázků:

Obrázek č.1. Systém GRID.....	35
Obrázek č. 2. Situační vedení.....	36
Obrázek č. 3. Úroveň rozvoje podřízeného.....	38
Obrázek č. 4. Poloha územního odboru.....	54
Obrázek č. 5. Stanice HZS ČR v Mělníku.....	54

### Seznam tabulek:

Tabulka č. 1. SWOT analýza.....	46
Tabulka č. 2. Pohlaví respondentů.....	56
Tabulka č. 3. Věk respondentů.....	56
Tabulka č. 4. Vzdělání respondentů.....	57
Tabulka č. 5. Délka služby u sboru.....	57
Tabulka č. 6. Autorita vedoucího .....	58
Tabulka č. 7. Postup při zadávání úkolů.....	59
Tabulka č. 8. Pozitivní motivace.....	60
Tabulka č. 9. Práce je pro vedoucího samozřejmostí.....	61
Tabulka č. 10. Vedoucí se rozhoduje samostatně.....	62
Tabulka č. 11. Časté kontroly ze strany vedoucího .....	62
Tabulka č. 12. Porady jsou čistě informativní.....	63
Tabulka č. 13. Účast podřízených na rozdělování úkolů.....	64
Tabulka č. 14. Kladný vztah s nadřízeným .....	65
Tabulka č. 15. Vedoucí mi pomáhá se zdokonalovat .....	66
Tabulka č. 16. Nebojím se předkládat své návrhy .....	67
Tabulka č. 17. Podpora v osobním a kariéřním růstu .....	68
Tabulka č. 18. Vedoucí vnímá podřízené jako rovnocenný tým.....	69
Tabulka č. 19. Vedoucí se s námi radí.....	70
Tabulka č. 20. Vedoucí mi nechává volnost.....	71
Tabulka č. 21. Když se objeví překážka vedoucí mi pomůže.....	72
Tabulka č. 22. Občasná průběžná kontrola.....	73

Tabulka č. 23. Přátelská atmosféra na pracovišti.....	74
Tabulka č. 24. Jsme samostatní a zodpovědní.....	74

### **Seznam grafů:**

Graf č. 1. Pohlaví respondentů.....	56
Graf č. 2. Věk respondentů.....	56
Graf č. 3. Vzdělání respondentů.....	57
Graf č. 4. Délka služby u sboru.....	58
Graf č. 5. Autorita vedoucího .....	58
Graf č. 6. Postup při zadávání úkolů.....	59
Graf č. 7. Pozitivní motivace.....	60
Graf č. 8. Práce je pro vedoucího samozřejmostí.....	61
Graf č. 9. Vedoucí se rozhoduje samostatně.....	62
Graf č. 10. Časté kontroly ze strany vedoucího .....	63
Graf č. 11. Porady jsou čistě informativní.....	64
Graf č. 12. Účast podřízených na rozdělování úkolů.....	65
Graf č. 13. Kladný vztah s nadřízeným .....	66
Graf č. 14. Vedoucí mi pomáhá se zdokonalovat .....	67
Graf č. 15. Nebojím se předkládat své návrhy .....	68
Graf č. 16. Podpora v osobním a kariérním růstu .....	69
Graf č. 17. Vedoucí vnímá podřízené jako rovnocenný tým.....	69
Graf č. 18. Vedoucí se s námi radí.....	70
Graf č. 19. Vedoucí mi nechává volnost.....	71
Graf č. 20. Když se objeví překážka vedoucí mi pomůže.....	72
Graf č. 21. Občasná průběžná kontrola.....	73
Graf č. 22. Přátelská atmosféra na pracovišti.....	74
Graf č. 23. Jsme samostatní a zodpovědní.....	75

### **Seznam zkratk:**

HZS ČR – Hasičský záchranný sbor České republiky

EQ – emoční inteligence

## Seznam příloh:

Dotazník

Vážení příslušníci územního odboru HZS Mělník,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který se zabývá převládajícím stylem řízení ve Vaší organizaci. Výsledky šetření použiji pro svou diplomovou práci v rámci studia na Fakultě bezpečnostního managementu na Policejní akademii ČR v Praze. Vaše odpovědi budou zpracovány zcela anonymně, proto bych Vás chtěla požádat o co možná nejpravdivější odpovědi.

Děkuji za spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku.

**1) Jaké je Vaše pohlaví?**

MUŽ X ŽENA

**2) Jaký je Váš věk?**

18-25 let X 26-40 let X 41-65 let

**3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Středoškolské s maturitou X Vyšší odborné X Vysokoškolské

**4) Jak dlouho jste příslušníkem HZS?**

Méně než 1 rok X 1-5 let X 5-10 let X více než 10 let

**5) Můj vedoucí má mezi podřízenými silnou autoritu.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**6) Při zadávání úkolů nám vedoucí velmi rozsáhle a podrobně popisuje, jak máme postupovat a trvá na přesném dodržení jím stanoveného postupu.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**7) Můj vedoucí nás motivuje pomocí odměn či trestů.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**8) Mého vedoucího nezajímají návrhy či kritika od podřízených, vždy se rozhoduje samostatně.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**9) Vedoucí nás velmi často a podrobně kontroluje bez předchozího upozornění.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**10)Na poradách nás vedoucí pouze informuje o současné situaci v organizaci.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**11)Rozdělování úkolů se vždy všichni podřízení společně účastníme.**

**12)Se svým nadřízeným mám přátelský vztah, mohu mu důvěřovat a v případě potřeby se na něj mohu obrátit.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**13)Můj vedoucí se mnou výsledky práce konzultuje a pomáhá mi se zdokonalovat.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**14)Nebojím se mému vedoucímu předkládat své návrhy, protože vím že si je vyslechne a zváží je.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**15)Vedoucí mě podporuje v osobním tak i v kariérním růstu.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**16)Myslím si, že své podřízené můj vedoucí vnímá jako rovnocenný tým.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**17)Před učiněním rozhodnutí se s námi podřízenými vždy vedoucí poradí.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**18)Můj vedoucí mě nechává vybrat si nejen můj cíl práce, ale i postup k jeho splnění.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**19)V případě problému mě vedoucí podpoří a poskytne mi potřebné informace.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**20)Průběžnou kontrolu provádí můj vedoucí zřídka.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**21)Na mém pracovišti panuje spíše uvolněná a přátelská atmosféra.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE

**22)Jako podřízení jsme samostatní a sami si zodpovídáme ze provedenou práci.**

ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE



**23) Dobře odvedená práce podřízenými je pro vedoucího samozřejmostí a zapomíná to ocenit, všímá si pouze nedostatků.**  
ROZHODNĚ ANO – SPÍŠE ANO – SPÍŠE NE – ROZHODNĚ NE