

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky (KMI)

**Efektivní manažerský styl řízení  
ve veřejné správě**  
*Bakalářská práce*

**Efficient management style the public administration management**

**Bachelor thesis**

VEDOUCÍ PRÁCE

**JUDr. Kropáč Zdeněk Ph.D.**

AUTOR PRÁCE

**Petra Pražská**

PRAHA

2023

## **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 Řevnicích, dne 10. 03. 2023

.....

Petra PRAŽSKÁ

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, panu JUDr. Zdeňku Kropáčovi, Ph.D., za odborné vedení, velmi cenné rady a připomínky, a především za pomoc při zpracování této bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá efektivním manažerským stylem řízení, a to ve veřejné správě. Práce se dělí na dvě hlavní části. Cílem první, teoretické části této práce, je charakterizovat, jak nejlépe efektivně řídit a vést podřízené pracovníky k vyšším a lepším výkonům. S tímto úzce souvisí styly vedení, které manažer při práci uplatňuje, ale také je důležitá komunikace a motivace. Práce se věnuje i osobností manažera, technikami a metodami, které využívá. V druhé, výzkumné části práce, je realizován výzkum v kontextu školství, jehož cílem bylo zjistit, k jakému stylu řízení inklinuje manažer školy, kde byl výzkum realizován a následně navrhnout alternativní, případně efektivnější způsoby řízení. Výzkum byl proveden dotazníkovým šetřením kvantitativní metodou na konkrétním subjektu školství.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

management \* manažer \* motivace \* komunikace \* styly řízení \* veřejná správa

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with effective management style in public administration. The thesis is divided into two main parts. The aim of the first, theoretical part of this thesis is to characterize how best to effectively manage and lead subordinate employees to higher and better performance. Closely related to this are the leadership styles that a manager applies at work, but also important is communication and motivation. The thesis also looks at the personality of the manager, the techniques and methods he uses. In the second, practical part of the thesis, research is carried out in the context of the school system, the aim of which was to find out what management style the manager of the school where the research was carried out tends to adopt and then to suggest alternative or more effective management styles. The research was carried out through a questionnaire survey using a quantitative method on a specific educational subject.

## **KEYWORDS**

management \* manager \* motivation \* communication \* management styles \* public administration

# Obsah

ÚVOD.....	7
ŘEŠENÝ PROBLÉM, CÍLE A METODY PRÁCE.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
<b>1.1 Definice.....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Management.....	10
1.1.2 Veřejná správa.....	12
1.1.3 Manažer a jeho rozdělení.....	13
1.1.4 Leadership (vedení lidí).....	14
1.1.5 Manažer jako lídr.....	16
<b>1.2 Osobnost manažera.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Požadavky na osobnost manažera.....	18
1.2.2 Kompetence manažera.....	20
<b>1.3 Styly vedení lidí.....</b>	<b>23</b>
1.3.1 McGregorova teorie „X“ a „Y“.....	23
1.3.2 Typologie manažerských stylů vedení.....	24
1.3.3 Likertova typologie.....	27
1.3.4 Manažerská mřížka.....	28
1.3.5 Situationalistická teorie.....	30
<b>1.4 Motivace.....</b>	<b>33</b>
1.4.1 Typy motivace.....	33
1.4.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	34
1.4.3 Teorie Clayтона Alderfera.....	36
1.4.4 Herzbergova teorie.....	36
1.4.5 Vroomova teorie očekávání.....	37
1.4.6 Motivace manažerů.....	37

1.4.7	Motivace pracovníků.....	38
<b>1.5</b>	<b>Komunikace.....</b>	<b>40</b>
1.5.1	Efektivní manažerská komunikace .....	41
<b>1.6</b>	<b>Efektivní manažer.....</b>	<b>44</b>
1.6.1	Efektivní styl řízení .....	45
<b>1.7</b>	<b>Školský management .....</b>	<b>46</b>
<b>VÝZKUMNÁ ČÁST PRÁCE.....</b>		<b>48</b>
<b>1.8</b>	<b>Předmět a cíl výzkumu .....</b>	<b>48</b>
<b>1.9</b>	<b>Použitá metoda výzkumu, stanovení otázek a předpokladů .....</b>	<b>48</b>
<b>1.10</b>	<b>Postup při výzkumu .....</b>	<b>49</b>
<b>1.11</b>	<b>Analýza získaných údajů.....</b>	<b>50</b>
<b>1.12</b>	<b>Celkové vyhodnocení dotazníku.....</b>	<b>65</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>		<b>67</b>
<b>Seznam zdrojů.....</b>		<b>70</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>		<b>73</b>
<b>Seznam grafů.....</b>		<b>74</b>
<b>Přílohy.....</b>		<b>75</b>

## ÚVOD

Hlavním tématem této bakalářské práce je efektivní manažerský styl řízení ve veřejné správě. Tato problematika je stále řešena mezi manažery, jak podřízeným pracovníkům co nejvíce zvednout jejich výkonnost. Pro organizace je manažer hlavní postavou nejen proto, že odpovídá za odvedenou práci podřízených, ale také proto, že je vede efektivně a motivuje k cílům. Manažer nemá jednoduché postavení vzhledem k administrativnímu a komunikačnímu zatížení. Je podstatné, aby jeho vedení bylo kvalitní. Podle toho, jaký styl řízení k efektivitě zvolí, předurčí úspěch, či neúspěch svých podřízených spolupracovníků.

Cílem bakalářské práce je seznámit čtenáře s podstatou práce manažera a poukázat, k jakému manažerskému stylu mohou inklinovat manažeři veřejné správy, následně prostudovat dostupnou odbornou literaturu, která se týká manažerských stylů řízení, a vyhodnotit, jaký styl řízení je nejefektivnější.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to jednak teoretické a jednak výzkumné neboli praktické.

V úvodní kapitole jsou představeny teoretické aspekty, jako je pojem management, jeho jednotlivé stupně, manažer a jeho osobnost a kompetence, další kapitoly a podkapitoly se zabývají jednotlivými manažerskými styly řízení a efektivním stylem řízení, motivací, komunikací a v neposlední řadě nejznámějšími manažerskými teoriemi. Poslední kapitola se věnuje školskému managementu, kterého se dotkne i druhá část bakalářské práce, jelikož autorka působí jako pedagogický pracovník na základní škole v Praze 7. Proto se rozhodla výzkumné šetření provádět na svém pracovišti.

Na teoretickou část je navázána výzkumná část. Výzkum probíhal pomocí kvantitativního dotazníku a výzkumný soubor tvořilo celkem 39 respondentů. Tato část je zaměřena na manažera, neboli ředitele školy. Na ředitele školy jsou kladeny stále větší a větší nároky. Ředitel školy, aby byl pro svou funkci dostatečně efektivní, musí zvládat nejen manažerské dovednosti spojené se znalostí zákonů, nařízení, vyhlášek a postupů, ale také musí dobře ovládat

manažerské schopnosti a znalosti, které zahrnují komunikaci nejen se zaměstnanci, ale i se zřizovatelem, s žákem a rodičem.

V závěrečné části této práce jsou prezentovány výsledky a shrnutí výzkumu. Je poukázáno na efektivní styl řízení, zhodnocení, který styl je nejvhodnější zvolit při vedení lidí v rámci řízení školy, a doporučení pro praxi tak, aby byla práce zaměstnanců efektivní.



## **ŘEŠENÝ PROBLÉM, CÍLE A METODY PRÁCE**

### **Řešený problém**

Práce se zabývá problematikou efektivního manažerského stylu řízení ve veřejné správě. Management obsahuje velké množství pojmů a návodů. Bakalářská práce reaguje na požadavky zkvalitňování řízení, osobnost manažera, styly vedení a zabývá se problematikou úspěšného řízení zaměstnanců, jelikož styl řízení ovlivňuje jejich spokojenost a motivaci, která se odráží na kvalitě jejich výkonu a odvedené práce. Fungování jakékoliv organizace bez efektivního manažerského vlivu není téměř možné. Zaměstnanec by měl také organizaci reprezentovat. Lze konstatovat, že jak manažer jedná s podřízeným, tak podřízený bude jednat s ostatními (učitel s žáky nebo pracovník úřadu se zákazníky).

### **Cíle práce**

Jak již bylo nastíněno v úvodu této práce, hlavním cílem je seznámit čtenáře s podstatou práce manažera a ukázat, k jakému manažerskému stylu mohou manažeři veřejné správy inklinovat. Dalším cílem je prostudovat dostupnou literaturu, která se týká manažerských stylů řízení, jelikož tuto problematiku autorka vnímá v dnešní době jako klíčovou. Podstatným cílem je zjistit, zda jsou současné styly řízení efektivní, případně to, jaký styl vedením ve veřejné správě by byl efektivnější, a vytvořit přehled teorie související s efektivním manažerským stylem řízení. Management lze vnímat prostřednictvím známých manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení lidí a kontrola).

### **Metody práce**

Jako metoda pro výzkumnou část byl zvolen kvantitativní dotazník. Dotazníkové šetření proběhlo pomocí elektronických dotazníků na stránce [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Výzkumná část byla provedena na vybrané Základní škole v Praze 7, která je detailněji popsána ve výzkumné části. Výzkum je zaměřený na zjištění stylu řízení ředitele základní školy. V závěru bakalářské práce bude zhodnocen přínos pro ředitele školy. Cílem je také zjistit, jestli je současný styl řízení efektivní, případně to, který by byl nejefektivnější.

## TEORETICKÁ ČÁST

V této části bude obecně popsán management, dále bude popsána role manažera a vymezeny jeho kompetence a požadavky na jeho osobnost. Vymezeny budou také styly řízení lidí. Je důležité definovat pojem management, manažer a vedení lidí.

### 1.1 Definice

#### 1.1.1 Management

Management pochází z latiny a je procesem systematického provádění všech manažerských funkcí, a to nejen plánování, organizování, vedení, řízení lidských zdrojů a kontroly, ale i o rozvoji a plnění daných cílů, a především také ve zvyšování efektivnosti zaměstnanců. Je kladen důraz na efektivní využití všech zdrojů.<sup>1</sup> Odborná literatura, která se zabývá charakteristikou pojmu management uvádí, že se jedná o souhrn všech činností, které je potřeba zvládnout a má důležitou úlohu v každé firmě, v níž je potřeba dosáhnout cílů a řízení. Podstatou je to, co se bude dít a co se má prostřednictvím daných lidí udělat. Není to jen o řízení dané společnosti, ale především také o lidech v ní. Svou velkou významnou roli hraje právě manažer. Pro každého manažera jsou nejdůležitějším zdrojem lidé. Je to proces koordinování činností skupiny pracovníků za účelem dosažení výsledků, které nelze zvládnout individuální prací.

Je důležité definovat pojem management, manažer a vedení lidí (leadership). Tato slova jsou převzatá z angličtiny, management je slovo odvozené od slova „to manage“, přeloženo jako řídit, vést, ovládat. Vedení lidí neboli „leadership“ je přeloženo jako vůdcovství. Anglickému slovu „management“ nejlépe odpovídá české slovo „řízení“.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s.19. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>2</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s.16-17. ISBN 978-80-7251-198-3.

V současné světové literatuře lze najít desítky definic pojmu „management“. Často užívané definice managementu je možné rozdělit do tří skupin.

- Vedení lidí
- Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- Předmět studia a jeho účel<sup>3</sup>

Bělohlávek definuje management: „*Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace. Jednotlivé aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.*“<sup>4</sup>

Oproti tomu Vodáčková a Vodáček uvádí, že: „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.*“<sup>5</sup>

A Bartošová uvádí, že: „*Management se stále více orientuje na zaměstnance s cílem získat jejich zájem, jejich iniciativu a tvořivost, jejich pracovní zaujetí.*“<sup>6</sup>

Dále konstatuje, že: „*Nutnost řízení je pocítována v malých i velkých podnicích, organizacích, firmách, úřadech, školách, finančních institucích, zdravotnických zařízeních, veřejné správě, armádě, policii.*“<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s.18. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>4</sup> KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). s.7. ISBN 80-2510396x.

<sup>5</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. s.12. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>6</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s.141. ISBN 978-80-7251-198-3.

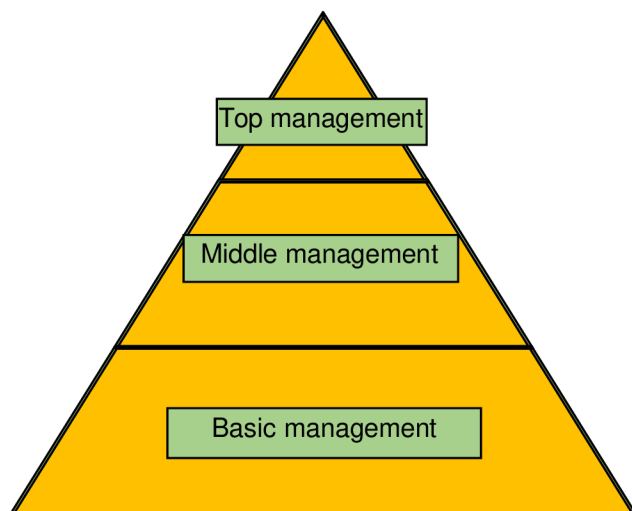
<sup>7</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s.15. ISBN 978-80-7251-198-3.

Odborná literatura rozlišuje management do třech základních úrovní. Rozdíl mezi úrovněmi je v délce rozhodování, odpovědnosti a délce plánovacího procesu.

**Základní úroveň řízení** – využívá ji operativní řízení, jde například o vedoucí pracovníky v supermarketech, v případě školství jde třeba o vedoucí vychovatelku. Jde o vyšší stupeň nad výkonnými pracovníky.

**Střední úroveň řízení** – do této skupiny patří manažeři, kteří mají na starost větší část v organizaci a jsou odpovědní za střednědobé plánování, které je prováděno v následujících dvou rocích.

**Vrcholová úroveň řízení** – nejvyšší úroveň vedení, odpovídá za celý chod organizace jako celku. Představitelem je ředitel společnosti.



Obrázek 1 - Úrovně managementu, vlastní úprava

### 1.1.2 Veřejná správa

Veřejnou správu podle základního dělení lze rozlišit na státní správu, samosprávu a ostatní veřejnou správu. Veřejná správa se vztahuje k činnostem státních a místních orgánů, které mají za úkol zajistit fungování státních institucí a poskytovat veřejné služby obyvatelům.

To zahrnuje mnoho různých oblastí, jako jsou finance, zdravotnictví, vzdělání, doprava, sociální zabezpečení, bezpečnost a spravedlnost. Veřejná správa je odpovědná za prosazování zákonů a nařízení, zajištění bezpečnosti a ochrany obyvatelstva a usnadnění ekonomického a sociálního rozvoje. Musí být vždy

vykonávána v souladu s právem. Skládá se z řady orgánů, včetně vlády, ministerstev, státních institucí, místních samospráv a dalších institucí, které mají za úkol spravovat a řídit státní záležitosti. Také má významný vliv na společnost a hospodářství jako celek. Efektivní a spravedlivá veřejná správa je zásadní pro podporu hospodářského růstu, zlepšení životní úrovně a zajištění bezpečnosti obyvatel.<sup>8</sup>

### 1.1.3 Manažer a jeho rozdělení

Definice podle Lojdy: „*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“<sup>9</sup>

Manažer je profesionálem ve formulování a vytyčování cílů. Pokud má být organizace úspěšná a dlouhodobě prosperovat, musí mít v čele skutečné manažerské osobnosti (vůdce zaměřené na výkon). Úspěšnost manažera nezávisí nejen na schopnostech a zkušenostech, ale především na osobnosti manažera.<sup>10</sup> Při řízení organizace by manažeři měli respektovat 4E (účelnost, účinnost, hospodárnost, odpovědnost). Manažer potřebuje ke své činnosti konkrétní řídicí techniky, které se lze naučit.

Bartošová uvádí, že: „*Na otázku, kdo byl v dějinách nejlepší manažer, odpovídá P.F. Drucker (1909–2005), klasik a legenda světového managementu, že člověk, jenž před více než 4000 lety vymyslel, navrhl a postavil první egyptskou pyramidu, která stojí dodnes.*“<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. *Správní právo hmotné: obecná část*. 3. aktualizované vydání. Praha: Leges, 2019, 224 s. Student (Leges). ISBN 978-80-7502-353-7.

<sup>9</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s.10. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>10</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s. 16 ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>11</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s. 15 ISBN 978-80-7251-198-3.

## **Podle toho, jaké mají manažeři v organizaci postavení se dělí na tři základní skupiny:**

- **Linioví manažeři** (nižší manažeři) – nacházejí se na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to dispečeri v dopravě, vedoucí v obchodě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Zodpovídají za vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů a řeší každodenní problémy.
- **Střední manažeři** – odpovídají za řízení manažerů liniových. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace a koordinují vykonávané. Objevují se zde strukturované i nestrukturované problémy.
- **Vrcholoví manažeři** (top manažeři) – jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Formulují organizační strategie, vykonávají i další manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů. Řeší složité nestrukturované problémy.<sup>12</sup>

### **1.1.4 Leadership (vedení lidí)**

Je to styl řízení a vedení lidí z hlediska efektivnosti a úspěšnosti manažerů transakční a transformační řízení. Lze tedy říci, že se jedná o ovlivňování pracovníků za účelem dosahování co nejefektivnějších výsledků. Vedoucího pracovníka nazýváme leaderem. Častěji se objevují přístupy, které vážně respektují psychologickou stránku managementu a činnosti manažerů ve vztahu k vedení lidí. Celkový způsob jednání manažera bývá označován jako styl jeho řízení.<sup>13</sup>

Vedení znamená cílené a vědomé působení na spolupracovníky ve smyslu poznávání jejich potřeb, ovlivňování jejich jednání, aby bylo dosaženo cílů organizace, zdokonalování jejich výkonnosti, osobní uspokojení a užitku a také rozvíjení jejich schopností. Vést lidi znamená podněcovat a inspirovat je, aby se snažili dosáhnout žádoucích výsledků, neboli přimět je, aby pracovali rádi a podávali nejlepší pracovní výkony. Vedení je nezbytné k tomu,

---

<sup>12</sup> KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti], c2006, s. 9. Business books (Computer Press). ISBN 80-2510396x.

<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 445-446 ISBN 978-80-7261-239-0.

aby pracovníkům někdo ukázal cestu a zajistil, aby se po ní vydali.<sup>14</sup>

*„Historicky byla dlouhodobě věnována pozornost tomu, jak jsou manažeři efektivní a úspěšní ve vedení lidí a jak jsou schopni naplňovat organizační cíle. V tomto rámci byla uskutečněna řada výzkumů a vytvořeny teorie popisující různé strategie, které manažeři při vedení lidí volí.“<sup>15</sup>*

Jako podstatnou skutečnost psychologické povahy lze považovat to, že existuje těsný vztah mezi osobností člověka a všemi formami jeho projevů, do kterých patří jeho činnost. Důležitou součástí pracovní činnosti manažera je sociální styk uskutečňovaný prostřednictvím interakce a komunikace s lidmi. Manažer uplatňuje svůj osobní příklad, neusiluje pouze o to, aby jeho vizitkou byly splněné úkoly.<sup>16</sup> Efektivní vedoucí znamená to, že by měl znát nejlepší cesty ke splnění všech úkolů a měl by být i vůdčí osobou. Subjektem vedení je manažer a tvůrčí vedení je spojováno s vůdci, neboli lídry.<sup>17</sup>

Bartošová uvádí, že: *„Vůdci jsou lidé, kteří dělají správné věci, manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně. Obě role jsou velmi důležité, ale podstatně se liší.“<sup>18</sup>*

---

<sup>14</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s.142-143. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>15</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s.445. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>16</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 326 ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>17</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s. 173 ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>18</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s. 173 ISBN 978-80-7251-198-3.

### 1.1.5 Manažer jako lídr

Lídr je osoba, která se více zabývá mezilidskými aspekty. Měl by dokázat definovat úkol, aby jeho podřízení věděli, co se od nich očekává, také by měl být schopen udržovat dobré vztahy mezi spolupracovníky. Manažer se snaží udržet týmovou spolupráci. Obsahem role lídra jsou úlohy spojené s tvorbou strategií a prodej strategií. Obsahem role manažera jsou úlohy, řízení lidí, řízení projektů a rozpočtů.<sup>19</sup>

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. uvádějí: „*V každé organizaci, v každém podniku je manažer tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. V současné době se vžilo označení manažer pro kohokoli, kdo řídí. Jeho práce s lidmi však někdy může mít jen nepatrný rozsah, zejména tam, kde řídí malou organizaci s minimem zaměstnanců, nebo tam, kde se zabývá spíše řízením v oblasti techniky a technologie, usměrňováním finančních toků či dalších ekonomických procesů v podniku.*“<sup>20</sup>

Vůdčí osobnost potřebuje na rozdíl od manažera méně konkrétní a méně hmatatelné dovednosti, jako je například mít vizi, představitost či kreativitu. V dnešní době jsou potřeba oba typy – jak manažeři, tak i vůdci. Manažerská odpovědnost se týká jak výkonnosti, tak i efektivnosti. Vůdce stmeluje lidi do týmu a jeho úkolem je inspirovat spolupracovníky, aby dosahovali společných cílů a pohybovali se jako jedno tělo a duše společně. Má největší význam (následování, motivace, přijímání názoru a rozhodnutí vůdce), vůdce má pozitivní autoritu, spolupracovníci jsou ochotni následovat svého manažerského vůdce.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. s. 7. ISBN 978-80-247-5721-6.

<sup>20</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s.415-416. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>21</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s.173. ISBN 978-80-7251-198-3.



Z výše uvedeného vyplývá, že se pojem manažer zaměřuje s pojmem leader (lídr), jelikož tyto pojmy nejsou stejné, mají odlišné významy. Manažer řídí organizaci a lidi a leader znamená vůdce. Organizace považují od leaderů vytvoření co nejlepších podmínek pro lidi, aby docházelo k dosahování nejlepších výsledků a aby je někdo nemusel stále kontrolovat. Samozřejmě se očekává samostatnost a spolehlivost.

**Lídři musí plnit tři základní role:**

- Definovat úkol – aby bylo skupině pracovníků jasné, co se od nich očekává.
- Plnit úkol – naplňovat to, proč skupina vlastně existuje, musí zajistit, aby byl naplněn účel skupiny.
- Udržovat efektivní vztahy – mezi sebou a členy skupiny, jsou efektivní, jestliže přispívají ke splnění úkolu.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

## 1.2 Osobnost manažera

Manažer je osoba, které byla svěřena role vedoucího pracovníka, byla mu svěřena organizace a odpovídá za plnění úkolů členů organizace. Jeho úkoly splňuje za pomoci manažerských funkcí, metod a technik a řídí činnosti svých podřízených tak, aby jeho práce byla co nejefektivnější a nejlepší.

Tato práce se věnuje efektivnímu manažerskému stylu řízení ve veřejné správě, a tedy základnímu článku, který je součástí nižšího managementu. Ve veřejné správě jsou kladeny nároky na odbornou úroveň manažerů. Manažer by měl co nejlépe plnit jeho manažerské funkce.

**Současné manažerské přístupy definují manažerské činnosti následovně:**

- plánování
- organizování
- řízení lidských zdrojů
- vedení lidí
- kontrola

Vodáčková a Vodáček uvádí: *„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce“<sup>23</sup>*

### 1.2.1 Požadavky na osobnost manažera

Veřejná správa začala používat od 80. let 20. století, manažerské metody, které byly uplatněny v soukromém sektoru. Cílem bylo zavedení větší flexibility a efektivnosti. Manažer musí splňovat osobnostní kritéria na zastávané pozici. Ucházející osoba musí mít několik vlastností, díky kterým se může stát úspěšným a jeho práce bude efektivní.

---

<sup>23</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. s. 65. ISBN 978-80-7261-232-1.

### **Měl by mít následující schopnosti:**

- Umět se včas, dobře a správně rozhodnout.
- Profesionálně vystupovat.
- Umět motivovat a komunikovat.
- Sebevzdělávat se
- Působit důvěryhodně.

Manažer by měl být vždy o krok napřed vůči svým podřízeným. Měl by být pro své podřízené inspirací. Pokud chybí nějaká důležitá dovednost, může se jeho úspěch otočit v neúspěch a mít za následek nefunkčnost oddělení jako celku. Často se tak stává. Vedení lidí není nic jednoduchého, lidé jsou různí a podmínky, v nichž manažeři pracují, jsou různé, proto úspěšný vedoucí musí respektovat všechny momenty.<sup>24</sup>

### **Lojda uvádí, že součástí charakteru manažera by měly být následující uvedené kategorie:**

- Důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota
- komunikativnost, schopnost spolupráce
- smysl pro povinnost, samostatnost, iniciativa, pracovitost
- smysl pro spravedlnost, čestné jednání<sup>25</sup>

Manažer by měl být autoritou pro své podřízené. Autoritu lze rozdělit na autoritu **formální** (dána postavením v organizaci) a **neformální** (vyplývá z jeho uznání, chování a jednání s podřízenými).

Manažer by měl být příkladem pro své podřízené, spolupracovat se všemi a utužovat vztahy mezi sebou a v neposlední řadě projevit zájem o podřízené. S tímto jsou úzce spjaté styly vedení lidí, které jsou popsány v následující kapitole.

---

<sup>24</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

<sup>25</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s.12 ISBN 978-80-247-3902-1.

## 1.2.2 Kompetence manažera

Manažer působí na své podřízené s cílem vést je ke kvalitnímu výkonu práce a k plnění vytyčených cílů. Často díky tomuto postavení musí potlačit svou vlastní individualitu, což není pro všechny manažery jednoduché. Je těžko zvládnutelné specifikovat definici kvalitního vedoucího pro veřejnou správu.

Definice podle Lojdy: „*Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.*“<sup>26</sup>

Význam kompetence se také používá pro označení pravomocí, v této bakalářské práci kompetence označují schopnosti dosahovat samostatně stanoveného cíle. Kompetence vyjadřují schopnost flexibilního jednání závislosti na měnící se podmínkách v okolí. Na kompetentního člověka se lze spolehnout v nejrůznějších situacích a svěřit mu náročné úkoly. Rozdělení kompetencí se v publikacích liší.

### **Lojda rozděluje základní manažerské kompetence do několika bodů:**

- schopnost samostatného rozhodování
- schopnost dotahovat věci do konce
- schopnost reagovat na měnící se podmínky
- schopnost sebevzdělávání a učení
- flexibilita
- inovativnost při řešení úkolů<sup>27</sup>

Nejčastěji se v publikacích manažerské kompetence rozdělují na znalosti, dovednosti a schopnosti. Podle Bartošové jsou manažerské kompetence, neboli způsobilosti manažera, označovány jako soubor znalostí, dovedností a schopností, který mu umožňuje zastávat pozici manažera. V dnešní době organizace nabízejí pro své zaměstnance nejrůznější vzdělávací kurzy a školení

---

<sup>26</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s.20. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>27</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s.20. ISBN 978-80-247-3902-1.

ke zlepšení manažerských dovedností.<sup>28</sup>

**Znalosti** jsou teoretické informace, kterým se může naučit studiem. Z hlediska potřeby manažera jsou důležité odborné znalosti a znalost managementu. Znalosti umožňují manažerovi správné sestavení strategie, cílů a aktivit. Za znalosti tedy považujeme všechny teoretické informace a poznatky, které se ale dají naučit. Aby manažer zvládl stanovení cílů, musí disponovat znalostmi, které by měly být nezbytnou součástí jeho osobnosti. Jde o znalosti manažerského rozhodování, znalosti zaměřené na změny v organizaci, ...<sup>29</sup>

**Dovednosti** jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí, manažer je uplatňuje při své každodenní praxi. Každý manažer si musí vytvořit soubor osobních dovedností. S dovednostmi úzce souvisejí zkušenosti. Díky zkušenostem manažer dokáže správně odhadnout budoucí vývoj a reakce.<sup>30</sup>

*„Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco je přímo v něm.“<sup>31</sup>*

Pro úspěšné zvládnutí řídicích procesů (plánování, organizování a kontrolu) jsou potřeba tzv. hardskills, což jsou dovednosti, které se dají naučit, a to většinou vzděláváním se v dané oblasti nebo praxí. Hardskills jsou nezbytné k tomu, aby byli lidé dobrými manažery.

Efektivní řízení vyžaduje tzv. softskills, které představují dovednosti nezbytné pro efektivní vedení lidí. Jedná se zejména o komunikaci, vhodný styl vedení lidí, podporu kariérního růstu, naslouchání, uznání zaměstnanců a motivaci.

**Schopnosti** již nejsou pouze vrozené, ale pravidelným tréninkem a neustálým zdokonalováním se jim dá i naučit. Schopnosti manažera jsou spojeny s úsilím přesvědčit spolupracovníky, aby se aktivně podíleli na realizaci strategie.

---

<sup>28</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s. 176. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>29</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha. Policejní akademie České republiky, 2005. s.177. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>30</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s. 18 ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>31</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s. 19 ISBN 978-80-247-3902-1.

Manažer musí mít schopnost uplatnit svou mocenskou autoritu, která je spojena s výkonem tří rolí – informační, rozhodovací, interpersonální. Výkon jednotlivých rolí se opírá o individuální talent a vrozené schopnosti. Následující uvedené dispozice musí být manažerovi geneticky dány a nemůže je získat v průběhu života. Tyto dispozice se dají vhodným tréninkem pouze rozvíjet nikoliv naučit. Jde zejména o vyrovnávání se se stresem, pozitivní komunikaci, učení se, přijímat rozhodnutí i v neurčitých rozhodovacích situacích, podstoupit riziko vzájemná spolupráce při realizaci rozhodnutí, ...<sup>32</sup>

Úspěšný vedoucí se vyznačuje určitými rysy osobnosti, které jsou nazývány individuálními stránkami. Tyto rysy charakterizují dobrého vedoucího (schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti, postoje). Pro vedoucího jsou důležité rozumové schopnosti (inteligence) a má pro něj význam především koncepční strategické myšlení, operativní myšlení, pružnost myšlení. Znalosti jsou pouze teoretické informace, které se lze naučit studiem. Z hlediska úspěšného manažera jsou důležité odborné znalosti a znalost managementu. Dovednosti jsou praktické návyky, které získá výcvikem a praxí a jde především o dovednosti jako je organizace práce, řízení času, motivování, vedení lidí, komunikační dovednosti, práce na PC nebo také komunikování v cizích jazycích).<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> BARTOŠOVÁ, Hana, *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha. Policejní akademie České republiky, 2005. s. 177. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>33</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). s. 14. ISBN 80-251-0505-9.

## 1.3 Styly vedení lidí

V následující kapitole budou definovány a popsány základní styly vedení lidí, které jsou uplatňovány i při vedení a řízení lidí veřejné správy. Efektivní styl práce představuje osobitý a relativně ustálený způsob uplatňování metod, pravidel a technik vedení. Z výše uvedených tvrzení lze říct, že vhodně zvolený způsob vedení lidí má vliv na efektivitu práce. Styl řízení či vedení je jednou z nejdůležitějších podmínek efektivnosti řízení práce v každé organizaci. Styl řízení je projevem vztahu a respektu k pracovníkům.

Dědina a Cejthamr charakterizují styl vedení jako: *„Způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny.“*<sup>34</sup>

Oproti tomu Donnelly charakterizuje styl vedení lidí jako: *„Schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.“*<sup>35</sup>

### 1.3.1 McGregorova teorie „X“ a „Y“

Teorie X-Y je nejnámější teorií vedení lidí a souvisí s problematikou efektivního leadershipu. Tuto teorii vyvinul americký psycholog Douglas McGregor v roce 1960. Teorie se vymezuje na dva základní přístupy k vedení lidí, které rozdělil právě na teorii „X“ a teorii „Y“.

#### **Teorie X:**

Podle teorie X se podřízeným nedá důvěřovat, a proto je důležité nad nimi mít dohled.<sup>36</sup> Teorie říká, že lidé jsou líní, nezodpovědní a o svojí práci nejeví zájem, k dosažení cílů musí být tlačeni a potřebují nad sebou neustálou kontrolu. Teorie je založená na autoritě a manažer preferuje přímé řízení tzv. tvrdé metody řízení.

---

<sup>34</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, C2010. Expert (Grada). s. 114. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>35</sup> DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCHEVIC. Management. Praha. Grada, 1997. s. 459. ISBN 80-71-69-422-3.

<sup>36</sup> HORSKÁ, Viola. Koučování ve školní praxi. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). s. 25. ISBN 978-80-247-2450-8.

A motivuje je pouze pomocí odměn a trestů.<sup>37</sup>

Pozitivní motivace spočívá v udělování pochval a odměn, naopak negativní motivace, či spíš demotivace spočívá v různých formách sankcionování (tresty, pokuty).

### **Teorie Y:**

Je založena na opačném pohledu a vychází z předpokladu, že zaměstnanci berou práci jako místo seberealizace a mohou být motivováni a ochotní převzít odpovědnost a garantovat kvalitu své práce, dává tedy větší prostor podřízeným.<sup>38</sup> Když mají příležitost, jsou schopni provádět vlastní kontrolu plnění úkolů a mají radost ze svých výsledků, úspěchů a jejich odpovědnost je uspokojuje. Vedoucí pracovník řídí jejich činnost rámcově, a proto se zde najde uplatnění v demokratický, či liberální styl řízení. Mnohdy zde dochází k delegování pravomocí, a tím je vyjádřena důvěra. Manažer může zvýšit výkony zaměstnanců správným motivováním. Teorie Y je atraktivnější a motivace může přesunout lidi z teorie X do teorie Y.<sup>39</sup>

## **1.3.2 Typologie manažerských stylů vedení**

**Teorie v manažerské literatuře rozlišuje tři základní styly:**

- autoritativní styl/autokratický styl
- demokratický styl
- liberální styl

Styl vedení je vertikálních vztah manažera k podřízeným, je to vnější projev a neexistuje univerzální styl vedení vhodný pro všechny řídicí situace.

---

<sup>37</sup> BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. s. 177-178. ISBN 978-80-247-4429-2.

<sup>38</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). s. 25. ISBN 978-80-247-2450-8.

<sup>39</sup> BARTOŠOVÁ, Hana, *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha. Policejní akademie České republiky, 2005. s. 143. ISBN 978-80-7251-198-3.



„Styl řídicí práce manažera představuje osobitý, vyhraněný a relativně stálý způsob výběru a uplatňování metod, pravidel a technik řízení.“<sup>40</sup>

### **Autoritativní styl vedení**

(Autokracie = samovláda)

Pro autoritativní styl vedení je typické, že vedoucí pracovníci sdělují svá rozhodnutí prostřednictvím příkazů. Stanoví cíle a přesný postup, jak těchto cílů dosáhnout, bez jakékoliv komunikace a spolupráce s podřízenými. Nevýhodou je, že je styl podmíněn kontrolou. Od podřízených se vyžaduje poslušnost, a naopak se nevyžaduje samostatnost a vlastní iniciativa. Pokud je manažer delší dobu nepřítomen, pracovníci nebudou samostatně produktivní. Tento styl vedení není vhodný pro rozvíjení pracovníků, protože autoritativní manažer nedává svým pracovníkům prostor pro rozvoj. Vedoucí pracovník uplatňující tento styl nepřijímá jakoukoliv kritiku.<sup>41</sup> Tento styl vedení je uplatňován například v armádě, kde se vyžaduje naprostá kázeň.

Deiblová se zmiňuje, že autoritativní vedoucí chtějí své podřízené motivovat pouze penězi.<sup>42</sup>

### **Liberální styl vedení**

(Liberální = snášenlivý, shovívavý)

Styl vedení předpokládá, že vedoucí pracovník ponechává spolupracovníkům volnost. Znamená to, že mají volné ruce a mohou stanovovat cíle. Vedoucí pracovník počítá s tím, že pracovníci jsou vyspělými a zodpovědnými jedinci nezávislími na svém manažerovi. Manažer má na starost koordinaci lidí jako celku a rozhoduje o základních cílech organizace, které na rozdíl od autokratického stylu projednává se svou skupinou a pomáhá při překonávání překážek. Liberální styl vedení se dá úspěšně aplikovat, pokud se podobá

---

<sup>40</sup> BARTOŠOVÁ, Hana, *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha. Policejní akademie České republiky, 2005. s.181. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>41</sup> ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 89 ISBN 978-80-247-2494-2.

<sup>42</sup> DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudín. Praha: Linde, 2005, s. 73 ISBN 80-902-1058-9.

charakteristice teorie Y. <sup>43</sup> Tento styl se uplatňuje v silně motivovaných kolektivech, a to například vědecké týmy. Zde je velmi nízká úroveň kontroly.

### **Demokratický styl vedení**

(Demokracie = vláda lidu)

Tento styl vedení je ve většině pracovních skupin vnímán jako nejvhodnější. Pracovníci mají podíl na rozhodování a prostor pro možnost vyjádřit svůj názor. Manažer se inspirová názory spolupracovníků. <sup>44</sup> Při aplikování tohoto stylu manažer formuluje úkoly, pro jejich dosažení nechává prostor i svým spolupracovníkům. Neužívá tolik příkazy a použije je pouze v případě nutnosti. Všichni mají možnost se vyjádřit, poslední slovo má vždy vedoucí pracovník. Demokratický styl se vyznačuje motivováním spolupracovníků a je založen na užších vztazích a vzájemné důvěře. Část úkolů vedoucí deleguje na podřízené pracovníky. <sup>45</sup>

Deiblová uvádí, že: *„dobré mezilidské vztahy na pracovišti představují základní pobídku a velmi přispívají k pracovní spokojenosti (a tím nepřímo také k ochotě podávat výkon)“*<sup>46</sup>

### **Jaký styl je nejefektivnější?**

Nelze jednoznačně určit, jaký styl vedení lidí je nejefektivnější. Záleží na pracovnících, jak jsou ochotni spolupracovat a jak jsou kvalitní manažeři. Především však záleží na konkrétní dané situaci. Nejefektivnější je využívat pozitiva ve všech stylech a volit různé styly v různých případech, například v krizové situaci autokratický styl vedení. <sup>47</sup> Efektivnímu manažerovi a efektivnímu stylu řízení se bude více věnovat samostatná kapitola.

---

<sup>43</sup> BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. s.177 ISBN 978-80-247-4429-2.

<sup>44</sup> ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 91 ISBN 978-80-247-2494-2.

<sup>45</sup> BARTOŠOVÁ, Hana, *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha. Policejní akademie České republiky, 2005. s.182. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>46</sup> DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Překlad Jiří Loudín. Praha: Linde, 2005, s. 73 ISBN 80-902-1058-9.

<sup>47</sup> BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. s.17 ISBN 978-80-251-2235-8.

### 1.3.3 Likertova typologie

Předchozí klasifikace tří hlavních stylů vedení byla dále rozvíjena. V literatuře je jako další rozšířená typologie Likertova. Autorem této klasifikace je michiganský sociolog, profesor Rensis Likert (1903-1981). Na základě studií navrhl čtyři manažerské základní styly, které nazval „systémy“, často označované v literatuře pod pojmem „teorie 4 S“. Teorie názorně vysvětluje vnitřní rozlišení a rozdíly jednotlivých základních stylů vedení.

**James MCGRATH a Bob BATES rozdělují a popisují manažerské styly podle Likerta takto:**

*„**Vykořist'ovatelsko-autokratický:** Manažer členům svého týmu příliš (případně vůbec) nedůvěřuje, takže rozhodnutí jim pouze oznamuje, víceméně bez možnosti o rozhodnutích diskutovat. Komunikace se odehrává shora dolů.*

***Benevolentně autoritativní:** Manažer jedná s týmem povýšenecky, takže jeho členové se zdráhají předkládat nápady nebo doporučení. Komunikace směrem nahoru prochází cenzurou.*

***Konzultativní:** Manažer má ve svůj tým značnou důvěru, byť ne absolutní. Přestože klíčové otázky se v týmu prodiskutovávají, je naprosto zřejmé, kdo má poslední slovo. Komunikace se odehrává většinou shora dolů, nicméně existují náznaky opatrné komunikace zdola nahoru.*

***Participativní:** Manažer v celém týmu podporuje volnou a otevřenou komunikaci. Nové nápady jsou vítány. Není nezbytně nutné používat odměny ani tresty, protože tým přejímá plnou odpovědnost za plnění stanovených úkolů. Každý člen týmu plně důvěřuje všem ostatním.“<sup>48</sup>*

---

<sup>48</sup> MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. s.106 ISBN 978-80-7261-382-3.

## **Bartošová definuje Likertovu typologii do 4 systémů:**

*„Systém I – Exploativně-autoritativní styl.*

*Systém II – Laskavě autoritativní.*

*Systém III – Konzultační styl.*

*Systém IV – Participativně skupinový.“*

Dále uvádí, že: *„Likert a jeho spolupracovníci došli k závěru, že manažeři, kteří preferují systém IV, slaví jako „lídři“ největších úspěchů a organizační jednotky, které řídí, jsou efektivní při určování i dosahování cílů a vykazují vysokou produktivitu. Úspěšnost je přisuzována vysokému stupni spoluúčasti pracovníků na řízení.“*<sup>49</sup>

### **1.3.4 Manažerská mřížka**

Dalším způsobem, jak popsat manažerské styly je manažerská mřížka, nebo-li mřížka manažerského chování. Autory je Robert Blake a Jana Moutonová, kteří navrhli dvourozměrnou mřížku, která má manažerům pomoci rozpoznat, jaký je jejich styl vedení. Manažerská mřížka se v literatuře objevuje pod názvem manažerská klasifikační síť nebo GRID.<sup>50</sup> GRID znamená v překladu mřížka.

#### **Struktura manažerské mřížky vychází ze dvou základních kritérií:**

- pozornost zaměřená na lidi a vztahy
- pozornost zaměřená na výkon a produkci (výsledky)

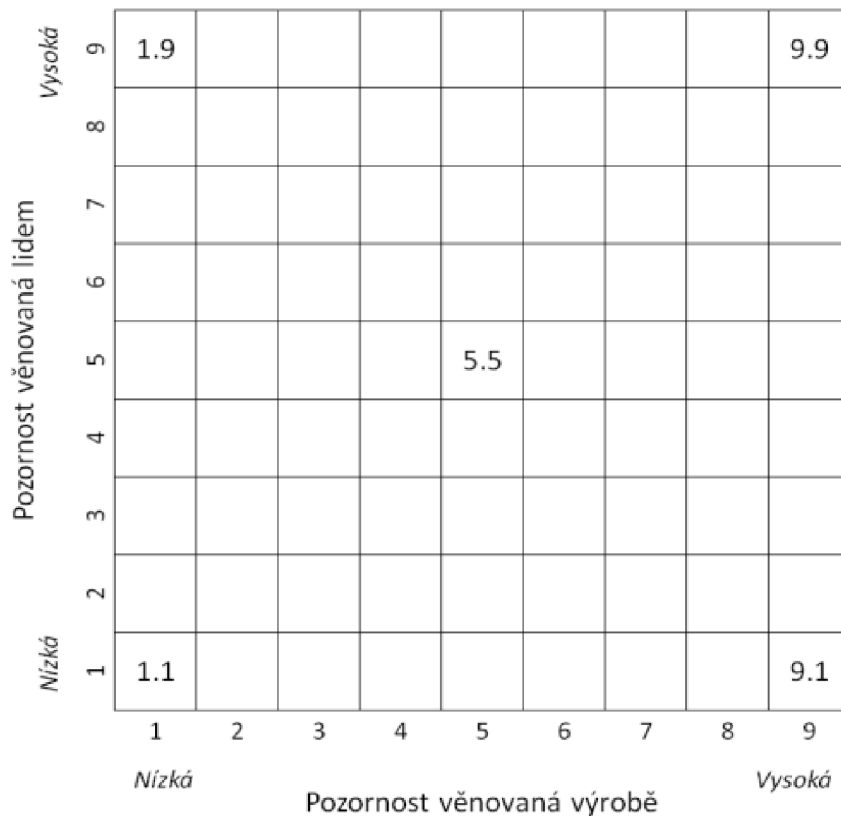
V mřížce je umístěno pět stylů vedení, které jsou označeny slovně i číselně podle polohy v mřížce.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> BARTOŠOVÁ, Hana, *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha. Policejní akademie České republiky, 2005. s. 182. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>50</sup> BARTOŠOVÁ, Hana, *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha. Policejní akademie České republiky, 2005. s. 182-183 ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>51</sup> DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 61 ISBN 80-247-1300-4.



Obrázek 2 - Manažerská mřížka

Zdroj: Manažerská mřížka (Managerial Grid). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 17.03.2016 [cit. 28.01.2023].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

### Typické styly řízení/vedení podle mřížky jsou:

- **1.1** - „volný průběh“ - minimální zájem o svou práci, o výkony a o lidi.
- **1.9** - „venkovský klub“ - vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, manažeři mají zájem o lidi, ale více zanedbávají výkony, minimální orientace na splnění úkolu. Styl se také nazývá stylem sousedským.
- **5.5** - „kompromisní vedení“ - management uprostřed cesty (střední úroveň orientace na vztahy, výsledky a podřízené pracovníky).<sup>52</sup>
- **9.1** - „autoritativní vedení“ - minimální zájem o lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu, manažer má výrazný zájem o výkony. Prvky autoritativního stylu vedení.

<sup>52</sup> Manažerská mřížka (Managerial Grid). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 17.03.2016 [cit. 28.01.2023].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

- **9.9 - „týmové vedení“** - opačný extrém (maximální zájem o svou práci) nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu. Manažer je vůdčí osobností.<sup>53</sup>

Podle prostudované literatury se většina úspěšných manažerů nachází na pravé straně mřížky. Úspěšní manažeři tedy obsazují tedy kvadranty 9.9 a 9.1. Není to však pravidlem a vše závisí na osobnosti manažera, jelikož styl řízení se u manažerů postupem času vyvíjí, a to především s praxí a nabytými vědomostmi, také působí sebevědomí manažera. Pokud je manažer sebevědomý mnohem jednodušeji dosahuje stanovených cílů.

**Vedoucí pracovníci se stylem 1,1** se „drží stranou“ a snaží se vyhýbat konfliktům.

**Vedoucí pracovníci se stylem 9,1** spoléhají na využití autority, jsou typičtí autokraté. Vedoucí pracovník má stále potřebu ukazovat, že on je ten nejlepší.

**Vedoucí pracovníci se stylem 1,9** rozhoduje tak, aby vyšel všem pracovníkům vstříc a aby nikoho svým rozhodnutím nepoškodil.

**Vedoucí pracovníci se stylem 5,5** jeho hlavním cílem je najít kompromis mezi splněním úkolu a nenarušením rovnováhy v kolektivu. Vedoucí pracovník používá tradiční a vyzkoušené/ověřené techniky, nerad využívá nové techniky.

**Vedoucí pracovníci se stylem 9,9** je týmový hráč a respektuje potřeby lidí, ale vyžaduje náročné plnění úkolů.<sup>54</sup>

### 1.3.5 Situacionalistická teorie

Výběr správného způsobu řízení je určován situací. Tam, kde je nutno rychle rozhodnout a kde je v ohrožení lidské zdraví, je lepší vedení autoritativní. Podstatou této teorie je fakt, že není pouze jeden platný styl vedení, ale že každá situace vyžaduje jiný styl vedení. Při volbě způsobu má vedoucí pracovník volit takový způsob vedení, který rozvíjel zralost svých pracovníků. Chování vedoucího lze popsat ve dvou dimenzích, a to vztahové chování

<sup>53</sup> BARTOŠOVÁ, Hana, *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha. Policejní akademie České republiky, 2005. s.183. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>54</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). s. 69-70. ISBN 978-80-247-3348-7.

(orientace na lidi) a direktivní chování (orientace na úkol). Vedoucí pracovník volí styl vedení v závislosti na pracovní i psychologické zralosti podřízeného pracovníka.

Bělohlávek jako příklad uvádí: „*Ve skupině výzkumníků, kteří nadšeně pracují na dokončení vynálezu, se dobře osvědčí zahrádkářský styl nebo dokonce volný průběh.*“<sup>55</sup>

### **Vedoucí pracovník volí vhodný styl vedení v závislosti na zralosti svých podřízených:**

- **příkazování** – pro nezralé podřízené, kteří si neví rady, zapracovávají se do úkolu, těmto podřízeným pracovníkům je potřeba dávat příkazy, přesně jim vymezit, co se bude dělat, a na jejich práci dohlížet.
- **přesvědčování** – jakmile si podřízený pracovník osvojí určité dovednosti, měl by se měnit přístup vedoucího pracovníka – více se zaměřit na interpersonální stránku úkolu. Podřízení se již v mnoha věcech orientují. Vedoucí již svá rozhodnutí musí vysvětlovat.
- **participování** – vedoucí nechává své podřízené pracovat samostatně, ponechává na nich, jaký přístup k problémům zvolí. Mnohé věci rozhodují společně.
- **delegování** – pracovník je vyspělý odborně i psychicky, zvládá úkoly plnit zcela samostatně, vedoucí je k dispozici při řešení mimořádných událostí, věnuje se strategickým věcem.<sup>56</sup>

Delegování znamená přenesení úkolů nebo pravomocí a zodpovědností na podřízené pracovníky, není jen o přenesení úkolů na podřízené, ale je to především zplnomocnění něco udělat a přenesení důvěry. Cílem delegování je růst efektivnosti práce pomocí rozdělení úkolů. Je to také nástroj pro rozvíjení motivace pracovníků, protože dobře delegovaný úkol může vést ke zvýšení

---

<sup>55</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). s. 17. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>56</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). s. 18. ISBN 80-251-0505-9.

motivace a pocitu důvěry v pracovníka.<sup>57</sup>

Bělohlávek uvádí: „*Hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. Team je v závěrečné fázi schopen samostatně dosahovat organizačních cílů. K tomu však je nezbytné pracovníky vést a postupně rozvíjet jejich odbornosti, dovednosti i sebedůvěru.*“<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Delegování (Delegation). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 06.09.2018 [cit. 19.02.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/delegovani>

<sup>58</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). s. 18. ISBN 80-251-0505-9.



## 1.4 Motivace

Motivace je pojem převzatý z psychologie, patří mezi základní psychické procesy a vychází z lidské potřeby. Je to vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu a pohání člověka něco dělat. Motivace je definována jako soubor psychických činitelů, které vyvolávají, udržují a usměrňují nebo posilují aktivitu jednání člověka. Potřeba je přebytek, nebo nedostatek něčeho, co člověk potřebuje k uspokojení. Abraham Maslow sestavil pyramidu potřeb.<sup>59</sup>

Teorie rozlišuje motivy a stimuly. Motiv lze označit jako pohnutky k jednání člověka, který jedná na základě motivů. Motivace je také jakékoli lidské jednání k dosahování efektivity a cílů. Chování člověka se zaměřuje na výsledek. Stimul je soubor vnějších podnětů a pobídek. Například peníze nejsou motivem a představují vnější pobídku k plnění úkolů. Motiv představuje vnitřní impuls. Motivace začíná potřebami.<sup>60</sup>

Donnelly uvádí, že východiskem motivačního procesu je neuspokojená potřeba, která vyvolává v člověku napětí a vede ho k tomu, že se snaží tyto potřeby uspokojit a následně dojde ke snížení tohoto napětí.<sup>61</sup>

### 1.4.1 Typy motivace

K motivaci lze přistupovat dvěma způsoby. U prvního způsobu zaměstnanci motivují sami sebe a druhým způsobem, kterým mohou být zaměstnanci motivováni, je odměňování, povýšení nebo třeba pochvala, způsobů je několik.

#### **Motivace se rozděluje na dva základní typy:**

- **Vnitřní motivace** – tzv. „psychologické“ odměny (příležitost k využití svých schopností, smysl pro vyhledání úkolů a řešení, uznání a ocenění). Mají pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek.

---

<sup>59</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s. 23. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>60</sup> BARTOŠOVÁ, Hana, *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha. Policejní akademie České republiky, 2005. s.145. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>61</sup> DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCHEVIC. *Management*. Praha. Grada, 1997. ISBN 80-71-69-422-3.

- **Vnější motivace** – tzv. „hmotné odměny“ jsou určeny pro pracovníky, aby byli motivováni (zvýšení platu, sociální výhody, podpora, povýšení, dobré pracovní prostředí a kvalitní podmínky). Mají výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě.<sup>62</sup>

### 1.4.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Efektivní motivace je jednou ze základních předpokladů úspěchu každého manažera. V literatuře managementu je motivačních teorií několik, ale Maslowova teorie patří k nejrozšířenějším. Autorem je A. H. Maslow, který se stal světově proslulým. Jeho teorie byla představena v roce 1943 a je založena na motivaci jedince na základě jeho potřeb. Maslow pyramidu uspořádal do pěti skupin, potřeby hierarchicky uspořádal od nejnižších až k nejvyšším. S uspokojením potřeby určité úrovně její význam klesá a nastupuje další úroveň. Člověk nejdříve uspokojí své základní potřeby (jídlo, pití, spánek, ...), když jsou tyto potřeby uspokojeny, má potřebu uspokojit potřeby vyšší (zaměstnání, finance, ...).

Pracovník vyvíjí určitou aktivitu proto, aby uspokojil určitou potřebu, ve které v danou chvíli pociťuje nedostatek. A. H. Maslow došel k závěru, že soubor uspokojených potřeb přestává působit jako motiv.<sup>63</sup>

Dá se tedy říct, že motivátorem se stává potřeba z vyšší úrovně a platí, že člověk je motivován neuspokojenými potřebami. Záleží, zda v této fázi manažer pozná potřeby svých podřízených.

---

<sup>62</sup> DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, 340 s. 1. vyd. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

<sup>63</sup> BARTOŠOVÁ, Hana, *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha. Policejní akademie České republiky, 2005. s.148. ISBN 978-80-7251-198-3.

## Maslowova pyramida potřeb:



Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb, vlastní úprava

- **Základní fyziologické potřeby** jsou nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu jídla, vody, tepla, spánku, vzduchu, ...
- **Potřeba jistoty a bezpečí** je zajištění bezpečnosti, zdravotního stavu, stability zaměstnání a výdělku, důchodového pojištění, ...
- **Potřeba sounáležitosti** – sociální potřeby (dobré mezilidské vztahy, dobrý vztah s nadřízeným, láska, přátelství).
- **Potřeba uznání**, jde o projevy uznání a důvěry (zahrnuje pochvalu, radost z práce či peníze).
- **Potřeba sebeaktualizace** – nejvyšší stupeň uspokojování potřeb. Pracovník se prací rozvíjí, obohacuje a zdokonaluje, svoji práci bere jako koníček a pracuje s plným nasazením.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). s. 40-41. ISBN 80-251-0505-9.

### 1.4.3 Teorie Clayтона Alderfera

Clayton Alderfer vytvořil jiné řešení lidských potřeb. Z Maslowovy teorie použil pouze tři potřeby a uspořádal je podle potřeb následovně:

Potřeby růstové
Potřeby vztahové
Potřeby existenční

Obrázek 4 - Potřeby podle Alderfera, vlastní úprava

Alderfer se domníval, že uspokojením potřeby se její význam neztrácí, ale naopak ještě zvyšuje.<sup>65</sup>

### 1.4.4 Herzbergova teorie

Tato teorie se zabývá pracovní motivací zaměstnanců. Jejím autorem je Frederick Herzberg. Je to teorie dvou faktorů, která vhodně doplňuje Maslowovu pyramidu potřeb. Teorii Herzberg zformuloval v roce 1959 a byla výsledkem empirických rozborů a na základě svých výzkumů identifikoval dvě skupiny faktorů, a to faktory motivační a faktory hygienické.<sup>66</sup>

**Hygienické (udržovací) faktory** nepůsobí na motivaci pracovníka, ale nesmí být podceňovány, protože pokud nejsou uspokojovány, vyvolávají nespokojenost. Řadí se mezi ně pracovní pravidla, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům, mzda, styl řízení, bezpečnost práce, ....

**Faktory motivační (motivátory)** působí, pokud pracovník nemá pocit nespokojenosti, a zahrnují výkon, uznání, možnost kariéry, růst, odpovědnost, postup, ....

---

<sup>65</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). s. 42. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>66</sup> VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. Vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 166. ISBN 80-7261-041-4.

Bartošová ve své publikaci zmiňuje doporučení pro manažera, a sice, aby nejdříve zmenšil nespokojenost v organizaci pomocí faktorů hygieny a až následně se zaměřil na motivátory.<sup>67</sup>

#### 1.4.5 Vroomova teorie očekávání

Někdy také známa pod názvem teorie očekávání. Autorem teorie je americký profesor Victor Vroom, teorii zveřejnil v roce 1968 a opíral se o hypotézu, že lidé mají tendenci dělat to, co je pro ně nejlepší a co jim přinese největší užitek.

*„To znamená, že pracovník musí nejen vnitřně věřit v cíl samotný, ve schopnost cíle dosáhnout, ale také tomu, že za dosažení cíle dostanou očekávanou odměnu.“<sup>68</sup>*

#### 1.4.6 Motivace manažerů

Motivace manažerů vychází ze zcela specifických potřeb. První z nich je potřeba podávat vysoký výkon, kde mohou mít vysokou míru zodpovědnosti a mohou pracovat samostatně a trvale překonávají různé překážky. Odměnu očekávají spíše ve formě uznání z vykonané práce, než ve formě finančního ohodnocení. Druhou potřebou typickou pro manažery je potřeba udržování přátelských vztahů. Tento typ manažerů okolo sebe potřebuje tým, rádi ovlivňují ostatní a nevdají jim za ně nést odpovědnost.

*Lojda uvádí, že: „Pro manažery je typická vyšší míra uvědomění si vlastního hodnotového žebříčku. Podle toho, o jaký osobnostní typ se v případě konkrétního manažera jedná, rozdělujeme do osmi základních typů.“<sup>69</sup>*

---

<sup>67</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s. 149-150. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>68</sup> Vroomova teorie očekávání (Vroom's Expectancy Theory). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 23.10.2017 [cit. 04.02.2023].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>

<sup>69</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s. 24. ISBN 978-80-247-3902-1.

## TYPY MANAŽERŮ:

<b>TEORETICKÝ</b>	Hledá pravdu a samostatně uvažuje. Za nejvyšší hodnotu považuje poznání.
<b>EKONOMICKÝ</b>	Je orientován na prospěch, majetek. Za nejvyšší hodnotu považuje užitek.
<b>ESTETICKÝ</b>	Individualista, důležitý je soulad a forma. Za nejvyšší hodnotu považuje krásu.
<b>SOCIÁLNÍ</b>	Pomáhá ostatním, nesobecký člověk. Za nejlepší vztah považuje vztah lásky.
<b>POLITICKÝ</b>	Vyhledává příležitost ovládat druhé, soutěží. Nejvyšší hodnotou považuje moc.
<b>NÁBOŽENSKÝ</b>	Táhne k náboženství. Nejvyšší hodnotou pro něj je jednota.
<b>TECHNICKÝ</b>	Důvěřuje logice, vše řeší rozumově. Za nejvyšší hodnotu považuje obsah práce.
<b>SPORTOVNÍ</b>	Charakteristický vytrvalostí, disciplínou. Nejvyšší hodnotou je zdraví.

Obrázek 5 - Typy manažerů, vlastní úprava

Zdroj: LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. s.24. ISBN 978-80-247-3902-1.

### 1.4.7 Motivace pracovníků

Dobrá a pozitivní motivace zlepšuje výkonnost zaměstnanců. Zaměstnanci chtějí mít přehled, co se právě děje. Potřebují cítit, že to, co dělají, má smysl. Pokud jsou zaměstnanci v tomto ohledu spokojeni, je i jejich výkonnost dobrá. Motivace je důležitá a záleží na ní, je také důležité, kdo tým vede. Motivace samozřejmě zvyšuje výkonnost, efektivitu, produktivitu a napomáhá ke splnění požadavků. Pokud je motivace špatná, zabere managementu daleko více času, kontrola. Při debatě se vyskytují konflikty, které bude muset management řešit. Lze říct, že moderní přístupy managementu využívají kombinaci jednotlivých motivačních metod.

Motivy různých lidí se liší. Existuje velká škála motivačních prvků. Většina manažerů se domnívá, že motivací pracovníků jsou peníze, ale není to tak vždy. Mzda má velký význam, ale není jediným prostředkem motivace. Správný manažer musí dojít k uvědomění, že znalost motivů podřízených přispívá k efektivitě, produktivitě a úspěšnosti práce vedoucího. U nemotivovaných pracovníků mohou jejich výsledky způsobit zvýšení absence, plýtvání časem, vyřizování soukromých záležitostí třeba telefonování s přáteli nebo brouzdání po internetu, a také snížení kvality a tempa práce, ochoty přijmout zodpovědnost, dochvilnost. Pokud jsou obě strany správně motivovány, je pro ně práce zábavnější.

Motivace je klíčovým aspektem pro jakoukoliv manažerskou práci, a právě výkonnost je neodmyslitelně spjata s motivací. Motivace vyžaduje poctivost a upřímnost a je těžké motivovat pracovníky, pokud se o ně nezajímáte.<sup>70</sup>

**U demotivovaných pracovníků vzniká díky neuspokojení potřeby frustrace. Lidé na ni reagují různými způsoby:**

- Energizace (zesílení svého úsilí, aby překonali překážku)
- Únik (vzdávání se)
- Agrese (vybíjení potlačené energie násilím)
- Sublimace (hledání náhradního cíle)
- Racionalizace (přesvědčují sami sebe, že je dobře, že nedosáhli cíle, o který usilovali)
- Regrese (vracení se zpět)<sup>71</sup>

**Prukner definuje frustraci jako:** „stav neuspokojení z nějaké činnosti, prožívání nezdaru či zklamání ze zmaření či nedosažení nějakého cíle či neuspokojení důležité touhy, potřeby nebo přání. Postižení lidé mohou upadat do deprese, která je vlastně dlouhodobou a silnou frustrací a je to nepříznivý stav, kdy hrozí, že úzkostné reakce povedou k tělesnému a duševnímu selhání.“<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> FORSYTH Patrick, 2009, Jak motivovat svůj tým, Vyd. 1. Praha, Grada Publishing, a.s., 112 s, ISBN 978-80-247-2128-6

<sup>71</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). s. 43. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>72</sup> Stres management. PRUKNER, Vítězslav. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI [online]. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, s. 70 [cit. 2023-02-26]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/05.html>

## 1.5 Komunikace

Proces řízení (vedení) lidí, je téměř vždy spjat s přenosem a výměnou informací, neboli komunikací. Komunikace umožňuje realizaci manažerských funkcí. Aby mohl vedoucí pracovník řídit své podřízené, musí mít dostatek informací. Komunikaci je možné definovat jako přenos určitého sdělení (informace) od odesílatele k příjemci. Literatura rozděluje komunikaci na **verbální (ústní)** a **neverbální (písemnou)**. U neverbální formy to může být sdělení přenášeno prostřednictvím telefonu, notebooku či dopisem. Odesílatel musí vhodně formulovat sdělení a vybrat vhodný prostředek pro přenos sdělení příjemci. Verbální komunikace probíhá za pomoci slov a lze sem zařadit (např. pohovory, porady, diskuse), taktéž je možná písemná forma (např. e-maily, zápisy z porad). Výhodou verbální komunikace je okamžitá zpětná vazba. Neverbální komunikace poskytuje výhodu ohledně důkazů o svých zprávách a nelze je tedy později rozporovat, ale chybí okamžitá zpětná vazba.<sup>73</sup>

Součástí neverbální komunikace je oční kontakt, mimika, gestika, postoj, pohyb a ovládání prostoru, proxemika, haptika (doteky či profesionální podání ruky), kongruence (napodobování), image, protože „Šaty dělají člověka“, vůně a úsměv, který spadá do specifické mimiky (jediná součást neverbální komunikace, kterou můžeme „vidět“ i při telefonické komunikaci).<sup>74</sup>

Komunikace je široký pojem a nelze ji definovat jednou větou. Lze ji však chápat jako proces sdělování, výměnu informací, názorů a myšlenek od jednoho člověka k druhému na základě určitého systému. Každá komunikace má svůj účel.

**Komunikátor** – jedinec, nebo skupina, který vysílá sdělení. Pokud dojde k nepochopení, mohou vznikat komunikační šumy.

**Komunikant** – je příjemce nebo adresát (ten, komu je sdělení určeno).

---

<sup>73</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s. 189-190. ISBN 978-80-7251-198-3.

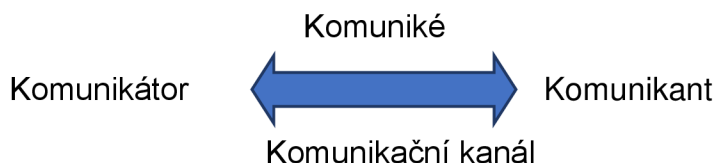
<sup>74</sup> Efektivní manažerská komunikace. PRUKNER, Vítězslav. *MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI* [online]. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, s. 33. [cit. 2023-02-26]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/05.html>



**Komuniké** – to co se předává (obsah sdělení, zpráva, myšlenka). Sdělení může být různými lidmi interpretováno různě a také odlišně chápáno.

**Komunikační kanál** – cesta nebo způsob, prostřednictvím kterého je informace předávána.<sup>75</sup>

**Šum** – narušuje přenos informace (např. hluk).  
Součástí komunikace je důležitá zpětná vazba, díky které se lze přesvědčit, že bylo sdělení efektivně přeneseno a pochopeno.



Obrázek 6 - Proces komunikace, vlastní úprava

*„Prostřednictvím interakce a komunikace uskutečňuje každý manažer konkrétní řídicí akty, své působení na pracovníky. Celkový způsob jednání manažera bývá obvykle označován jako styl jeho řízení. V něm se často více projevuje individualita manažera než akceptování závazků vyplývajících z jeho pozice a role a odpovídající dané konkrétní situaci.“<sup>76</sup>*

### 1.5.1 Efektivní manažerská komunikace

*„Komunikace je prostředek, jejímž jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby dosáhli společného cíle.“<sup>77</sup>*

Komunikační dovednosti jsou pro manažera jedním z nejdůležitějších pracovních nástrojů, protože manažer informuje, organizuje, přikazuje, přesvědčuje, motivuje, rozhoduje, řeší konflikty. Všechny tyto zmíněné činnosti jsou realizovány prostřednictvím komunikace. Manažeři a vedoucí pracovníci by měli své komunikační dovednosti neustále rozvíjet.

<sup>75</sup> Efektivní manažerská komunikace. PRUKNER, Vítězslav. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI [online]. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, s. 25. [cit. 2023-02-26]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/05.html>

<sup>76</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 326 ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>77</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s. 191. ISBN 978-80-7251-198-3.

Bartošová uvádí, že až 70 % pracovního času stráví manažeři komunikací. Efektivní komunikace má vliv na úspěšnost organizace, ale doprovodným jevem všech mezilidských vztahů jsou konflikty, které mohou spočívat v rozličnosti osobností a jejich chování či v nedorozuměních. Důležitý je fungující systém komunikace, který předchází konfliktu a tvoří zdravé pracovní vztahy. Mnoho problémů v dnešní moderní době ve fungování organizace vyplývá z nesprávného používání komunikačních dovedností. Mezi znaky dobré komunikace patří, že osoba, která informaci přijímá, by měla informaci dostatečně rozumět a chápat.<sup>78</sup>

***Americký publicista Joseph Pulitzer – komunikační krédo:***

- *předlož jim to tak krátce, aby to četli,*
- *jasně tak, aby to ocenili,*
- *barvitě tak, aby si to zapamatovali,*
- *a především přesně tak, aby se tím mohli řídit.*<sup>79</sup>

Prukner oproti Bartošové uvádí, že manažer stráví komunikací více než 75 % svého pracovního času. Také uvádí, že efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování a dosahování cílů a projevuje se například v kvalitě týmové práce. Mezi prvky efektivní komunikace se řadí následující pojmy.

**Kanál** je metoda, kterou používáme pro dopravu zprávy od jedné osoby k druhé.

**Zakódování** znamená výběr znaků, pomocí kterých komunikátor předpokládá šanci na pochopení zprávy.

**Dekódování** je vyslání zprávy, zda příjemce danou zprávu přijme, nebo ji bude ignorovat. A jako poslední je to **zpětná vazba**.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. s. 191-193. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>79</sup> Efektivní manažerská komunikace. PRUKNER, Vítězslav. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI [online]. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, s. 29. [cit. 2023-02-26]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/05.html>

<sup>80</sup> Efektivní manažerská komunikace. PRUKNER, Vítězslav. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI [online]. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, s. 29. [cit. 2023-02-26]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/05.html>

Z výše uvedeného lze říct, že efektivní vedení lidí nespočívá pouze v tom, že manažer uplatňuje pouze jeden konkrétní styl vedení, ale především ve schopnosti přizpůsobovat styly vedení konkrétním okolnostem a situacím.

## 1.6 Efektivní manažer

Z prostudované literatury vyplývá, že manažer hraje klíčovou roli při dosahování úspěchu organizace. Manažeři by měli být ti, kdo spoluvytvářejí organizační strukturu organizace a vedou k větší efektivitě a transparentnosti. Lze říci, že efektivní manažer je člověk, který je schopen úspěšně vést tým k dosažení stanovených cílů a úkolů, má vynikající schopnosti v oblasti řízení, organizace, komunikace a motivace a je schopen vytvářet a udržovat produktivní pracovní prostředí. Dále by měl mít vynikající schopnosti řešení problémů a rozhodování. Musí být schopen spravovat a delegovat úkoly efektivně. To zahrnuje identifikaci silných a slabých stránek členů týmu a přiřazení úkolů tak, aby byl využit jejich potenciál. Nakonec musí být efektivní manažer ochoten neustále se učit a zlepšovat jak sebe, tak svůj tým. Musí být schopen identifikovat oblasti pro zlepšení a implementovat změny k dosažení lepších výsledků.

### **Mezi klíčové vlastnosti efektivního manažera patří:**

1. Vynikající komunikační schopnosti, aby byl schopen jasně a srozumitelně komunikovat s členy týmu a být schopen naslouchat jejich potřebám.
2. Schopnost organizace, efektivní manažer je schopen organizovat práci týmu tak, aby byla dokončena včas a s maximální kvalitou.
3. Efektivní manažer musí být schopen plánovat a strategicky uvažovat, aby se dosáhlo stanovených cílů a aby byl tým schopen reagovat na změny v podmínkách a situacích.
4. Dále by měl být schopen motivovat svůj tým a podporovat ho, aby dosáhl stanovených cílů. Toho může být dosaženo různými způsoby, jako jsou odměny, uznání, rozvoj a podpora.
5. V neposlední řadě je důležitá schopnost vytvářet a udržovat produktivní pracovní prostředí, ve kterém se členové týmu cítí podporováni a mohou efektivně spolupracovat.

Celkově lze shrnout, že efektivní manažer je schopen vést tým ke splnění cílů a úkolů a vytvářet produktivní pracovní prostředí.

### **1.6.1 Efektivní styl řízení**

Jak již bylo zmíněno výše, efektivní manažerský styl řízení se vyznačuje schopností vést tým ke splnění stanovených cílů a úkolů a zahrnuje několik klíčových prvků. Je důležité, aby manažeři byli schopni naslouchat a pochopit potřeby svých týmových členů. Je také důležité, aby byli schopni přizpůsobit svůj styl řízení podmínkám a potřebám týmu a aby s týmem komunikovali a spolupracovali. Nelze využívat pouze jeden styl řízení, nejlepší je kombinace.

Je důležité si uvědomit, že efektivita není jediným měřítkem úspěchu. Existuje také pojem efektivnost. K dosažení úspěchu je tedy nutné brát v úvahu nejen efektivitu, ale také efektivnost, tedy to, zda jsou dosahované výsledky skutečně užitečné a přínosné pro danou organizaci nebo jednotlivce a přinášejí požadované výhody.

Efektivnost se obvykle používá k popisu toho, jak účinně nebo úspěšně nějaká činnost nebo proces dosahuje svého cíle. Závisí na mnoha faktorech, včetně vynaložených zdrojů (jako jsou čas, peníze, pracovní síla a materiály), použitých metod a technologií, schopností a zkušenostech pracovníků, koordinaci a řízení projektu a mnoha dalších proměnných.

Efektivnost může být zlepšena různými způsoby, včetně zvyšování produktivity pracovníků, optimalizace procesů a metod, používání moderních technologií, zlepšování komunikace a spolupráce.

## 1.7 Školský management

Vzdělávání patří k životu, každý jedinec vzdělávací zařízení začne navštěvovat jako malé dítě, což vyplývá ze znění Zákona č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, ve znění vyhlášky č. 243/2017 Sb.).<sup>81</sup> Školu většina lidí opouští už jako dospělí. Škola nás ovlivňuje a učí důležitým věcem a formuje naše chování. Nejvíce jedince samozřejmě ovlivňuje rodina.

Management je také aplikován i v managementu školském, kde se prolíná právo s ekonomikou a řízením. Školský management řadíme do sekce novodobých termínů. Jedná se o řízení škol a péči a o každodenní provoz školy. Řízení školy ovlivňují různé faktory (např. ekonomické, demografické, politické, kulturní, ...). Ředitelé a manažeři by měli být těmi, kdo spoluvytvářejí organizační strukturu organizace a vedou k větší efektivitě a transparentnosti. Jedním ze základních aspektů řízení školy je také pedagogický proces, např. tvorba ŠVP. V pedagogickém procesu lze nalézt prvky z oblasti obecného managementu, např. „řízení změn a strategického řízení.“ Do školského managementu patří vedení lidí a její dílčí oblasti (komunikace, vedení týmů, role a kompetence, styl vedení, rozvoj a hodnocení pracovníků, ...), které jsou pro řízení organizace velmi důležité. Řízení školy je složitý a náročný proces, jenž vyžaduje určité dovednosti, schopnosti a předpoklady. Jak škola funguje a jaké má postavení mezi ostatními školami, úzce souvisí s činností ředitele školy a se stylem vedení. Po sametové revoluci v roce 1989 prošlo české školství změnami. Byla posílena správní, ekonomická a pedagogická autonomie škol, to mělo za následek změny v řízení škol, zvyšovaly se kompetence a pravomoci ředitele, a tím i jejich zodpovědnost. Jako změny lze uvést, že ředitelé mohli volit vlastní výukové metody a učebnice, z ředitele pedagoga se stal především ředitel manažer. Povinnost vyučovat se snížila a ředitel začal zastávat funkci úředníka

---

<sup>81</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbírnka zákonů České republiky. 2004 Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon>

a manažera.<sup>82</sup> Ředitel působí ve škole jako manažer a je nejvýše postavený ve školském zařízení. Je to pracovník, který je zodpovědný za správu a řízení školy a nese plnou zodpovědnost za kvalitu a efektivitu vzdělávacího procesu a také za finanční řízení. Do jeho kompetencí spadá přijímání i propouštění učitelů. Je jmenován a odvoláván zřizovatelem. Jmenování probíhá na základě konkurzního řízení, funkce trvá šest let a je možnost ji prodloužit. Efektivitu přináší účinná zpětná vazba a dobrá motivace zaměstnanců.

Světlík uvádí, že *„efektivní vedení školy je zejména v osobnosti ředitele a v jeho vztahu ke spolupracovníkům a žákům. Dobrý ředitel školy a kvalitní manažer dokáže správným způsobem a ve vhodném čase využívat nástroje a techniky řízení, vytváří a využívá organizační systém školy. Rozhodujícím faktorem pro vytváření efektivní školy jsou však lidé. Kvalita vzdělávání závisí v první řadě na odborných kvalitách a schopnostech pracovníků školy, jejich motivaci a oddanosti práce učitele, vztazích mezi učiteli, žákem a schopnosti pedagoga předat své odborné znalosti a dovednosti svým žákům a studentům. Nástroje, techniky a systémy jsou pro řízení školy nezbytné, jejich existence a využívání však nestačí k efektivnímu řízení školy.“<sup>83</sup>*

Dále Světlík tvrdí, že *„požadavky na osobu ředitele jako profesionála jsou vysoké. Měl by umět dát směr dalšímu vývoji školy, inspirovat všechny kolem sebe, budovat tým, který bude jeho vize naplňovat, být příkladem v pracovním nasazení a v morálce ostatním pracovníkům. Na druhé straně učitelé jako vysokoškolsky vzdělaní profesionálové vyžadují a potřebují pro svou práci určitou míru autonomie a bývají v některých případech velmi citliví na jakékoli projevy autoritářství.“<sup>84</sup>*

---

<sup>82</sup> TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-842-1.

<sup>83</sup> SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. Řízení školy (ASPI). s.238. ISBN 80-7357-176-5.

<sup>84</sup> SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. Řízení školy (ASPI). s.242. ISBN 80-7357-176-5.

## VÝZKUMNÁ ČÁST PRÁCE

### 1.8 Předmět a cíl výzkumu

Tato kapitola obsahuje popis vypracované výzkumné části, pro výzkumné šetření byl zvolen sběr dat pomocí dotazníkového šetření. Hlavním cílem tohoto výzkumného šetření bylo zjistit, jaký styl vedení v současné době uplatňuje manažer (ředitel) školy a zjistit postoje respondentů ke svému nadřízenému pracovníkovi a z těchto výsledků poté analyzovat výsledky provedené empirickým šetřením a výsledky vhodně popsat. V další části jsou identifikovány nedostatky současného stylu řízení.

### 1.9 Použitá metoda výzkumu, stanovení otázek a předpokladů

Teoretická část vychází z aktuálních poznatků teorie managementu k problematice manažerské osobnosti a stylu vedení lidí, komunikaci a motivaci. Při hledání odpovědí na výzkumné otázky byla zvolena výzkumná metoda, a to pomocí kvantitativního sběru dat pomocí dotazníkového šetření pro snadnější a rychlejší vyhodnocení. Jak již bylo nastíněno v úvodu a teoretické části, tato bakalářská práce zabývá efektivním manažerským stylem řízení ve veřejné správě. Tématika zasahuje nejen do oblasti managementu, ale i do oblasti psychologie člověka.

#### **Na základě studia odborné literatury byly stanoveny následující otázky:**

- 1) Jaký styl vedení uplatňuje nadřízený pracovník ve školství?
- 2) Jsou podřízení pracovníci motivováni dostatečně a čím?
- 3) Jak jsou zaměstnanci spokojeni s osobností a vedením vedoucího pracovníka?

#### **Předpoklady:**

- 1) Ve školství, se nejvíce v současné době bude uplatňovat demokratický styl řízení.
- 2) Předpokládá se, že zaměstnance bude nejvíce motivovat plat a odměny.
- 3) Předpokládáme, že zaměstnanci budou spokojeni s vedením a řízením manažera.



## 1.10 Postup při výzkumu

Byl vytvořen dotazník pomocí webové stránky [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Dotazník byl určený pro respondenty, kteří jsou pedagogickými i nepedagogickými pracovníky na Základní škole T. G. Masaryka v Praze 7.

V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s cílem výzkumu a se zajištěním a zaručením jejich anonymity, aby tak byla u respondentů zajištěna vyšší šance objektivního vyplnění dotazníku, a tak i věrohodný výsledek k výzkumu.

Sběr dat proběhl od 18. února do 28. února 2023. Odkaz na dotazníkové šetření byl rozeslán pomocí e-mailové pošty 64 respondentům. Tvořilo jej 20 uzavřených otázek, které zahrnovaly škálu hodnocení a možnost seřazení preferencí. Navráceno bylo 39 dotazníků, celkem tedy přes 60 % z celkového počtu rozeslaných odkazů na dotazník.

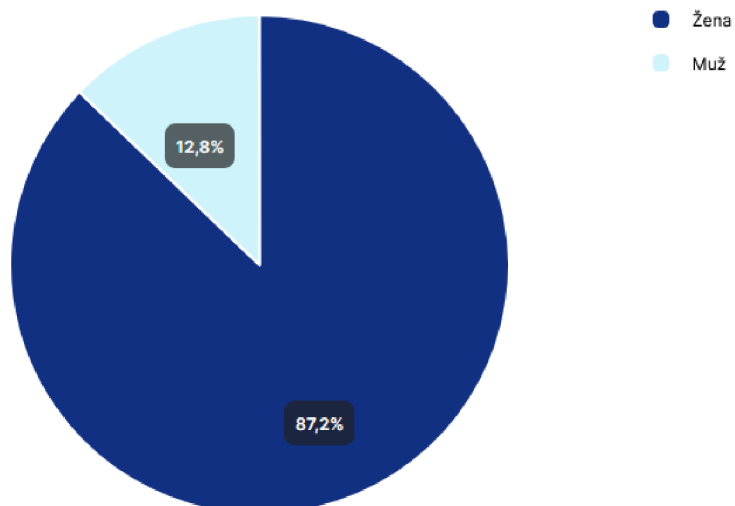
Během sběru dat byl kolegům znovu rozeslán e-mail s prosbou o vyplnění dotazníku. Během sběru dat bylo znovu požádáno kolegy přes WhatsApp o vyplnění dotazníku, jelikož během prvních dnů se navrátilo malé množství. Je nutno podotknout, že v době výzkumného šetření probíhala na Základní škole špatná atmosféra mezi vedoucími pracovníky. Výzkumným cílem šetření bylo zjistit, jaký styl vedení lidí uplatňuje vedoucí pracovník.

Po fázi kvalitativního sběru dat pomocí dotazníku nastala další fáze, a to analytická a interpretační. Poté bylo možné interpretovat výsledky dotazování a učinit závěry a doporučení.

## 1.11 Analýza získaných údajů

### Otázka č. 1 Pohlaví respondentů

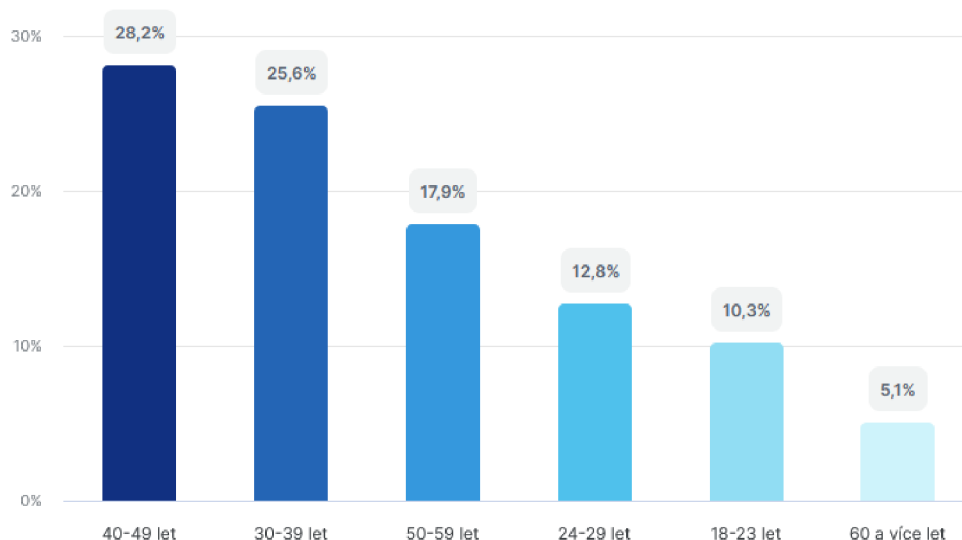
Celkem odpovědělo 39 respondentů. Z toho pouze 5 respondentů byli muži a 34 respondentů byly ženy, převládaly ženy s 87,2 %, mužů bylo pouze 12,8 %. Bylo zjištěno, že ve škole, v níž výzkumné šetření proběhlo, pracuje více žen.



Graf 1 Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 2 Věk respondenta

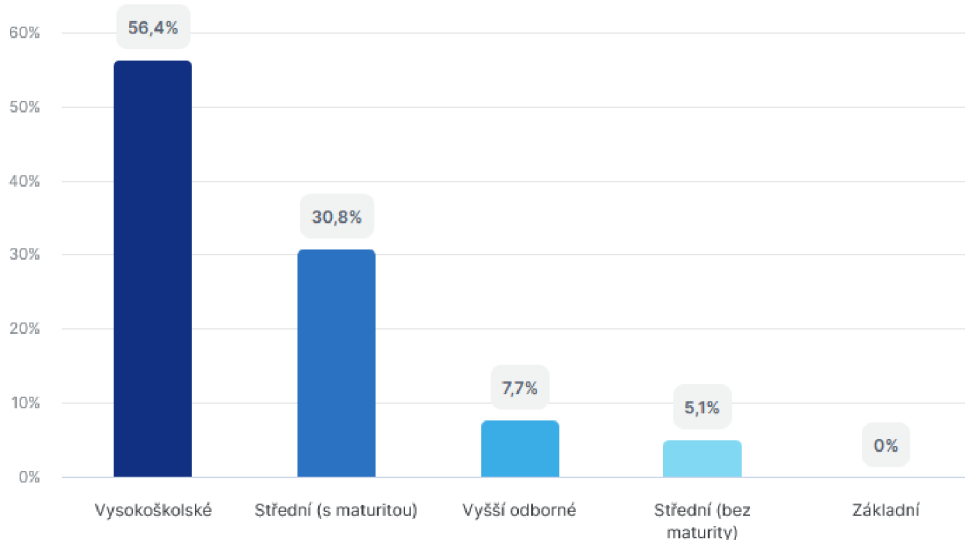
Rozložení výzkumného souboru z hlediska věku respondenta je uvedeno v následující tabulce a grafu. Z grafu je patrné, že ve výzkumném souboru respondentů byli nejvíce zastoupeni respondenti ve věku 40–49 let (28,2 %). Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou byli respondenti ve věku 30–39 let (25,6 %). Rozdíl mezi těmito skupiny byl pouze jeden respondent. Naopak nejméně dotázaným respondentům bylo ve věku 60 a více let, přesněji pouze 5,1 %. Druhou nejméně zastoupenou skupinu respondentů tvořili respondenti ve věku 18–23 let (10,3 %).



Graf 2 Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 3 Dosažené vzdělání respondentů

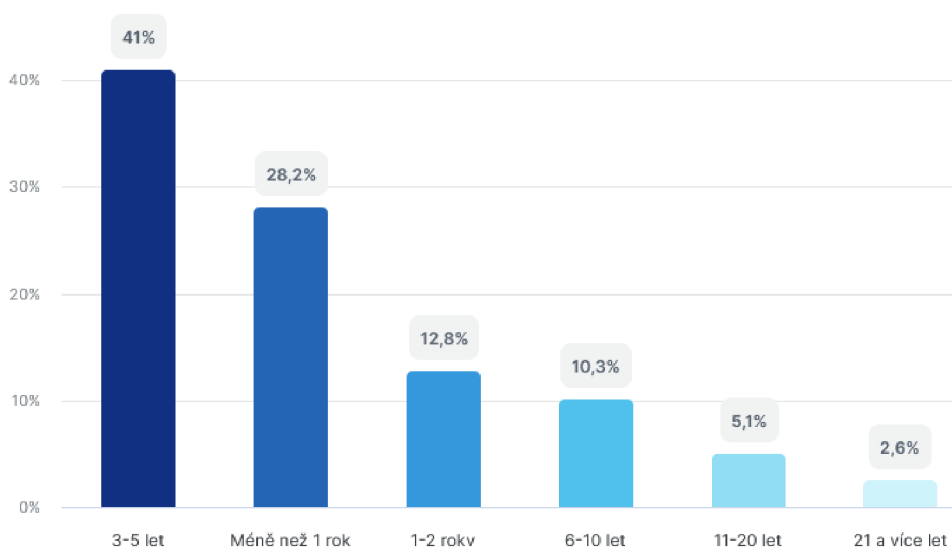
Následující identifikační otázka se dotazovala na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Přehled výsledků je podán v následujícím grafu. Ve výzkumném souboru značně převyšuje zastoupení respondentů s vysokoškolským vzděláním, přesněji 22 (56,4 %) respondentů má vysokoškolské vzdělání. Pouze 2 respondenti (5,1 %) mají dokončenou střední školu bez maturity.



Graf 3 Nejvyšší dosažení vzdělání respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 4 Působení respondentů v organizaci

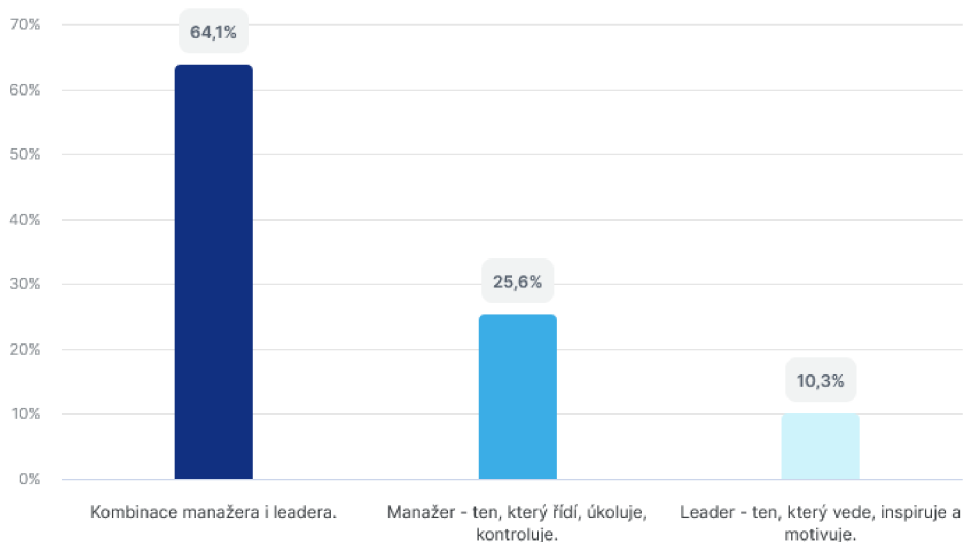
V další otázce měli respondenti uvést, jak dlouho působí v organizaci. Nejvíce byli zastoupeni respondenti s délkou působení v organizaci 3–5 let (41 %). Druhou nejpočetnější skupinou (28,2 %) byli respondenti, kteří nepůsobí v organizaci téměř ani jeden rok. Nejméně zastoupenou skupinou respondentů byli respondenti, kteří působí v zaměstnání více jak 21 let. Tuto skutečnost nemůžeme hodnotit příliš kladně.



Graf 4 doba zaměstnání v organizaci (zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 5 Jak byste označil/a svého nadřízeného pracovníka?

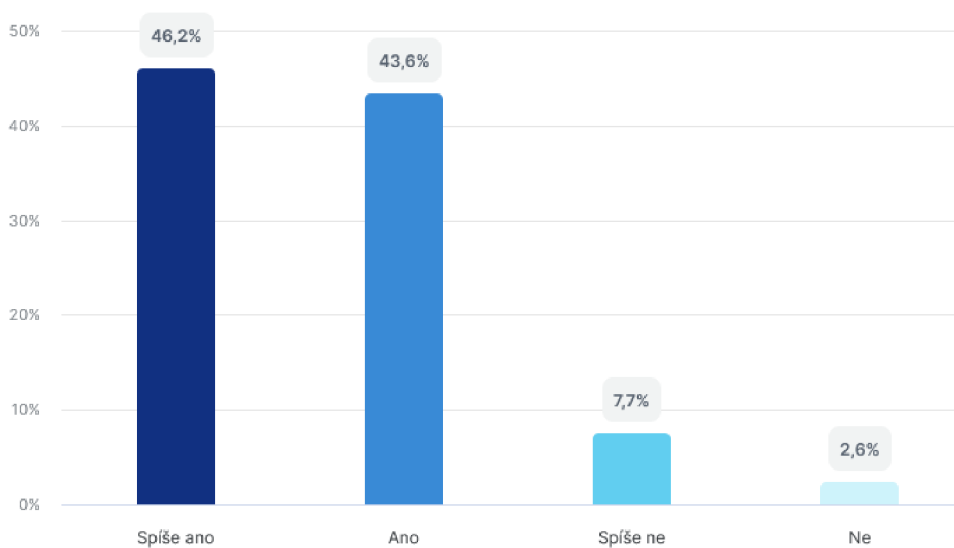
V následující otázce měli respondenti označit, jak vnímají svého vedoucího pracovníka. Výsledek je znázorněn v následujícím grafu. Více jak polovina respondentů (64,1 %) označila vedoucího pracovníka jako kombinaci manažera i leadera. Nejméně respondentů (10,6 %) označilo vedoucího pracovníka jako leadera. Tuto skutečnost lze vnímat kladně.



Graf 5 určení vedoucího pracovníka (zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 6 Běžná komunikace s vedoucím probíhá formou dialogu, nadřízený řekne jeho názor, ale zajímá se i o Váš názor.**

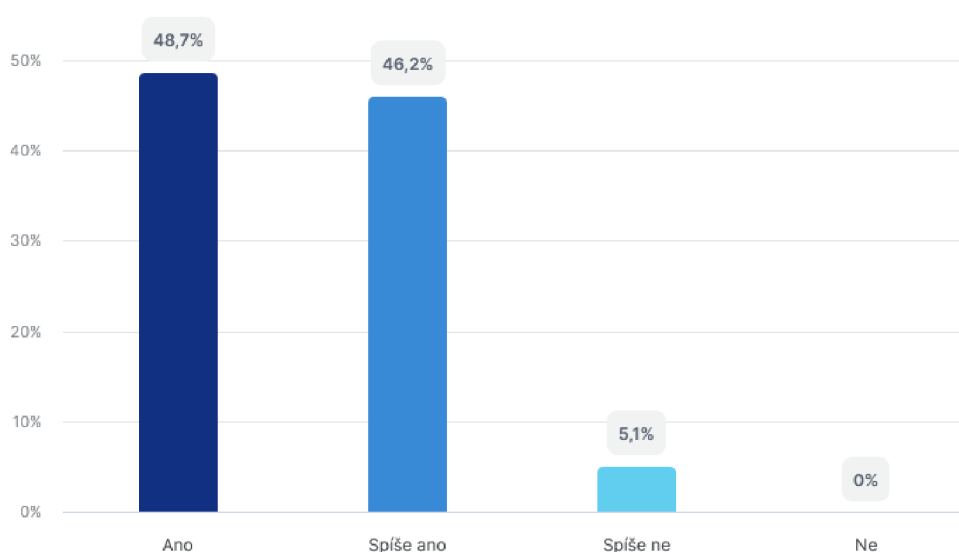
Tato otázka byla zaměřena na komunikaci. Zde lze pozorovat značnou odpověď, kterou lze hodnotit velice kladně. S tvrzením, že vedoucí dává podřízeným možnost se k věci vyjádřit spíše souhlasí 46,2 % dotazovaných, a 43,6 % dotazovaných s tím plně souhlasí, pouze 7,7 % respondentů spíše nesouhlasí a 2,6 % nesouhlasí. Z odpovědi lze říci, že v rámci běžné komunikace nepřevažuje autoritativní styl a vedoucí pracovník uplatňuje spíše demokratický styl vedení.



Graf 6 komunikace s vedoucím pracovníkem (zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 7 Když mám problém s plněním zadaného úkolu, mohu jej se svým vedoucím pracovníkem bez obav konzultovat a on mi pomůže.**

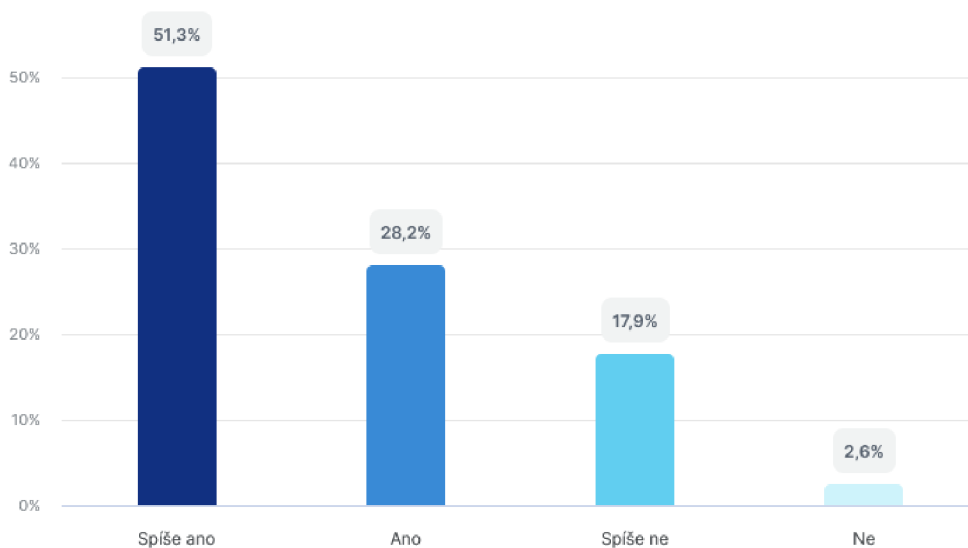
U tohoto tvrzení odpovědělo 48,7 % dotazovaných, že souhlasí, a dalších 46,2 %, že spíše souhlasí. Pouze 5,1 % respondentů odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Odchylna může být například díky konkrétní osobní zkušenosti. V rámci této výzkumné otázky bylo zjištěno, že vedoucí pracovník opět uplatňuje demokratický styl vedení.



*Graf 7 konzultování s vedoucím pracovníkem (zdroj: vlastní zpracování)*

**Otázka č. 8 Dává vedoucí pracovník možnost svému pracovnímu týmu spolurozhodovat?**

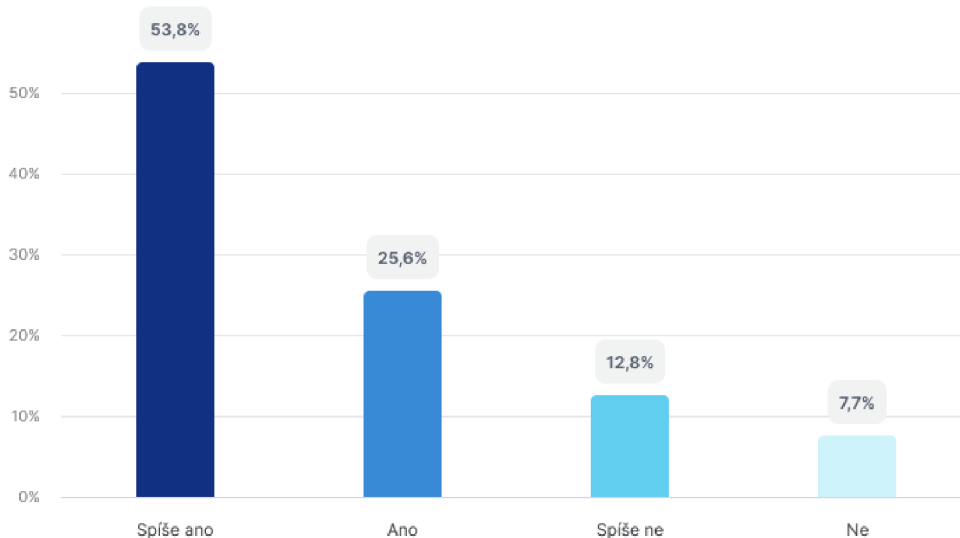
U otázky číslo osm, která se týká spolurozhodování již lze pozorovat větší rozptýlení odpovědí. S tvrzením, že vedoucí dává šanci podřízeným spolurozhodovat, souhlasí 51,3 % spíše souhlasí 28,2 % dotazovaných respondentů, a 17,9 % dotazovaných s tím spíše nesouhlasí a pouze 2,6 % respondentů nesouhlasí. Obecně lze říci, že většina dotazovaných tvrdí, že vedoucí pracovník jim dává možnost spolurozhodovat.



Graf 8 spolurozhodování (zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 9 Důvěřuje nadřízený pracovník svému pracovnímu týmu?

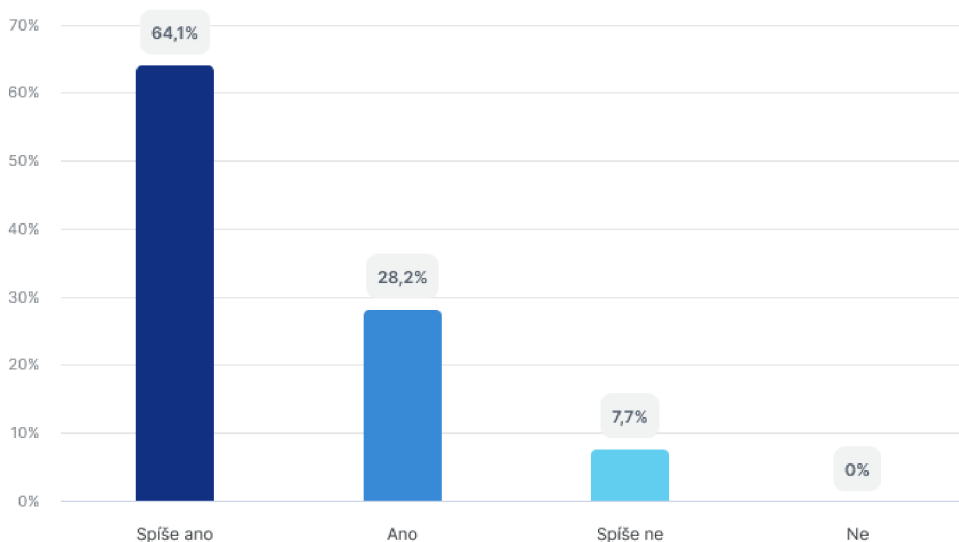
V následujícím grafu lze vidět značný rozptyl odpovědí. Značná převaha dotazovaných 53,8 % odpovědělo, že spíše souhlasí s tím, že jim vedoucí důvěřuje, avšak 7,7 % dotazovaných respondentů (což představuje 3 respondenty) si myslí, že mu nadřízený nedůvěřuje, 12,8 % (5 respondentů) si myslí, že jim spíše nedůvěřuje. Lze určit, že zde převládá demokratický styl vedení, avšak vyskytuje se i styl autoritativní.



Graf 9 Důvěra (zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 10 Nadřízený pracovník se Vám při plánování snaží vyjít vstříc a hledá kompromis.**

U otázky číslo deset uvedlo 64,1 % dotazovaných, že spíše souhlasí 28,2 % souhlasí s tím, že vedoucí pracovník se snaží vyjít vstříc a hledá kompromis. Pouze 7,7 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což může být stejný výzkumný vzorek zaměstnanců, který v otázce číslo šest odpověděl, že jim vedoucí pracovník nedá možnost se při komunikaci vyjádřit. Na základě těchto získaných odpovědí lze konstatovat, že vedoucí pracovník uplatňuje spíše demokratický styl vedení v oblasti běžné komunikace, avšak vyskytuje se zde i styl autoritativní.



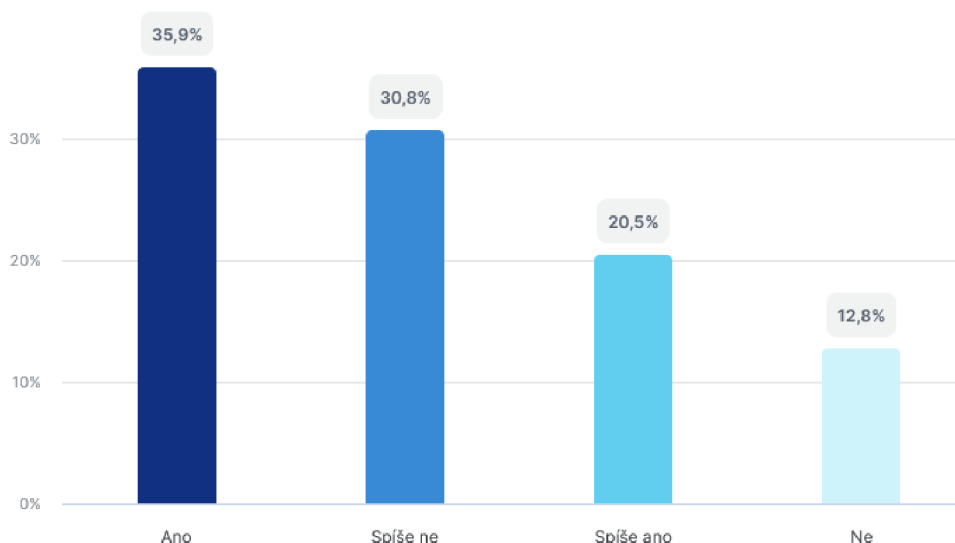
*Graf 10 Kompromis a vstřícnost (zdroj: vlastní zpracování)*

**Otázka č. 11 Domníváte se, že se můžete na svého vedoucího pracovníka obrátit s problémem spojeným se soukromým životem?**

V této otázce lze na grafu pozorovat značně velké rozptyly v odpovědích. Rozptyly mohou být díky vztahům a nedůvěře, která na pracovišti panuje. S tvrzením, že se zaměstnanci mohou obrátit na svého vedoucího pracovníka s problémem, který je spojený se soukromým životem, souhlasí 14, (35,9 %) dotazovaných, ale 12, (30,5 %) dotazovaných s tím spíše nesouhlasí a následujících 8, (20,5 %) respondentů spíše souhlasí a zbylých 5, (12,8 %) respondentů s tím jednoznačně nesouhlasí. Lze tedy určit, že více jak polovina



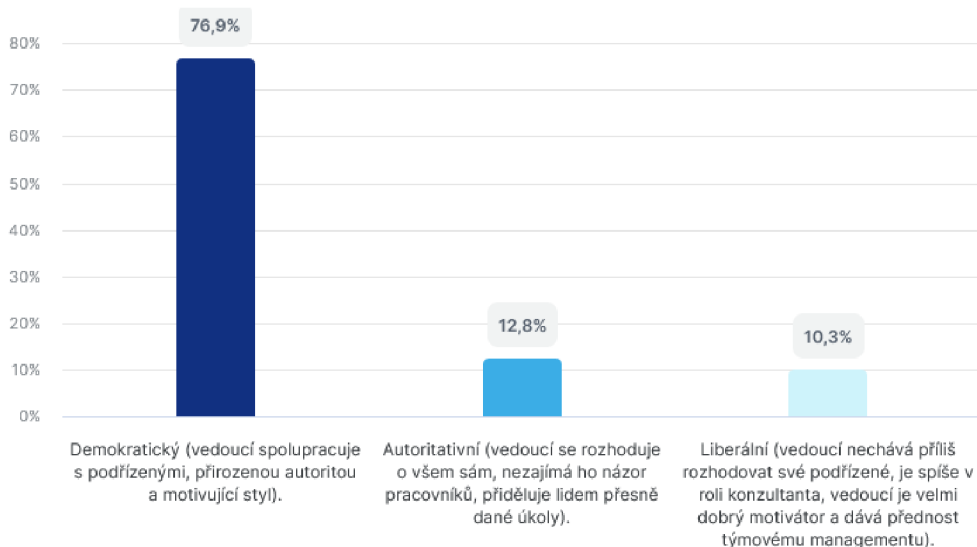
zaměstnanců má důvěru ve vedoucího pracovníka, ale velká část dotazovaných tuto důvěru nepocituje.



Graf 11 Soukromý problém (zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 12 Jaký styl vedení nejčastěji uplatňuje vedoucí pracovník?

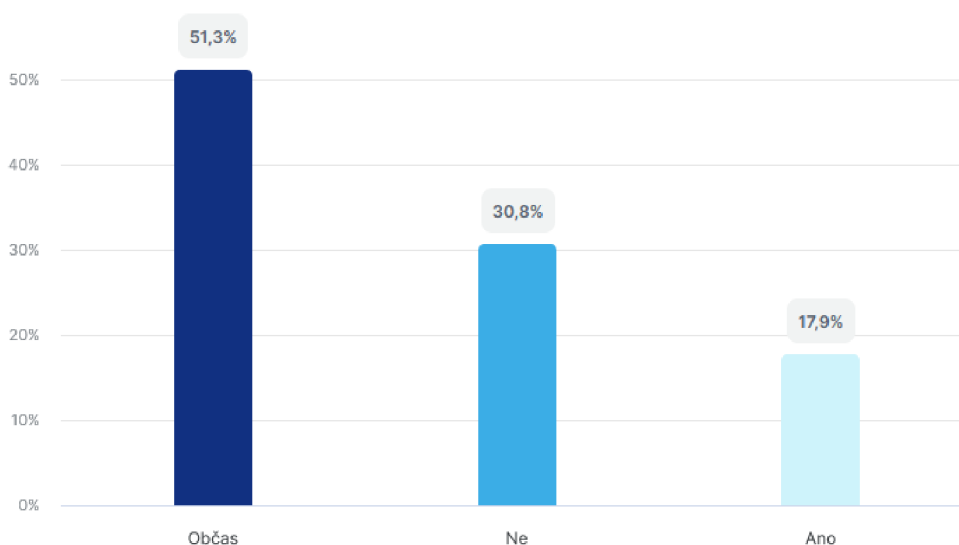
Respondenti byli tázáni i na styl vedení, který nejvíce uplatňuje jejich vedoucí pracovník. Bylo zjištěno, že většina respondentů 76,9 % (30 z 39 respondentů) se přiklání k demokratickému stylu řízení, pouze 12,8 % (5 respondentů), se přiklání k autoritativnímu stylu řízení a zbylých 10,3 % (4 respondenti), k liberálnímu stylu řízení.



Graf 12 Styl vedení (zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 13 Je Váš nadřízený pracovník náladový?

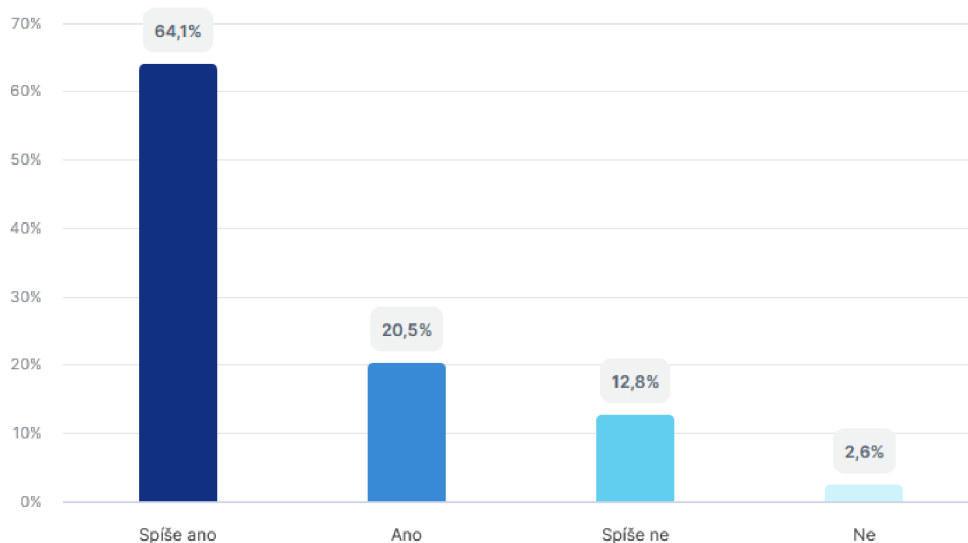
Co se týče manažera, neboli vedoucího pracovníka, tak jeho vlastnosti osobnosti se promítají i v jeho funkci. V této otázce měli respondenti odpovědět, zda je jejich vedoucí pracovník náladový. Více jak polovina, 20 respondentů (51,3 %) odpovědělo, že je vedoucí občas náladový, 12 respondentů (30,8 %) říká, že není náladový, a 7 respondentů (17,9 %) jednoznačně odpovědělo, že náladový je.



Graf 13 Náladový vedoucí (zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 14 Umí vedoucí pracovník pracovat v týmu?

V této otázce odpovídali respondenti, zda umí vedoucí pracovník pracovat v týmu. Tyto odpovědi lze hodnotit velice kladně. 25 dotazovaných (64,1 %) uvedlo, že spíše souhlasí, že vedoucí pracovník umí pracovat v týmu, 8 s tím souhlasí (20,5 %), 5 s tím spíše nesouhlasí (12,8 %), pouze jedna osoba, (2,6 %) s tímto tvrzením nesouhlasí.

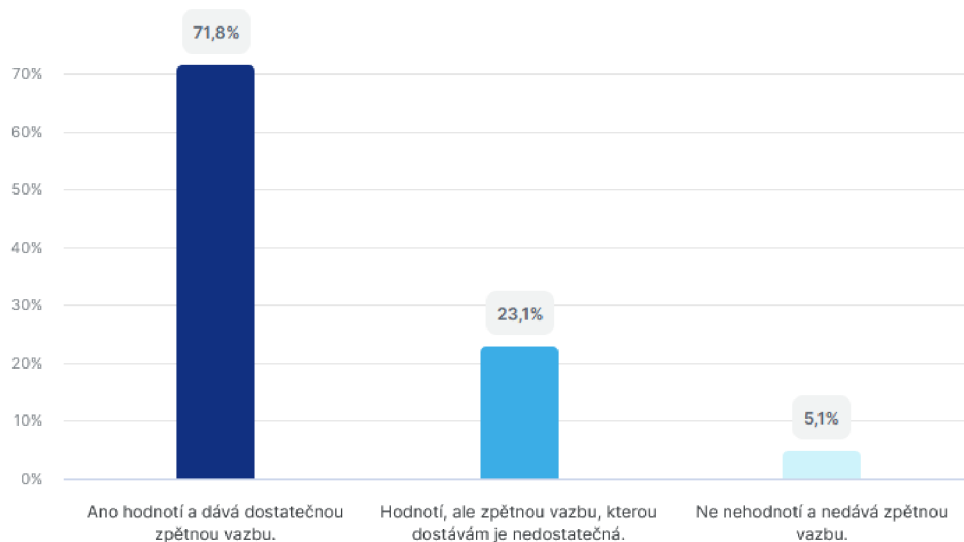


Graf 14 Práce v týmu (zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 15 Hodnotí Vás a dává Vám zpětnou vazbu Váš nadřízený pracovník?

K efektivnímu stylu vedení je zapotřebí hodnocení a zpětná vazba od vedoucího pracovníka. V této otázce byli respondenti dotázáni na zpětnou vazbu, kterou dostávají. 28 dotázaných respondentů, (71,8 %), tvrdí, že zpětná vazba, kterou dostává, je dostatečná., 9 respondentů (23,1 %) s tímto tvrzením nesouhlasí, a tvrdí, že zpětná vazba, kterou získávají, je nedostatečná a 2 respondenti, (5,1 %), uvádějí, že vedoucí pracovník nehodnotí a zpětnou vazbu nedává.

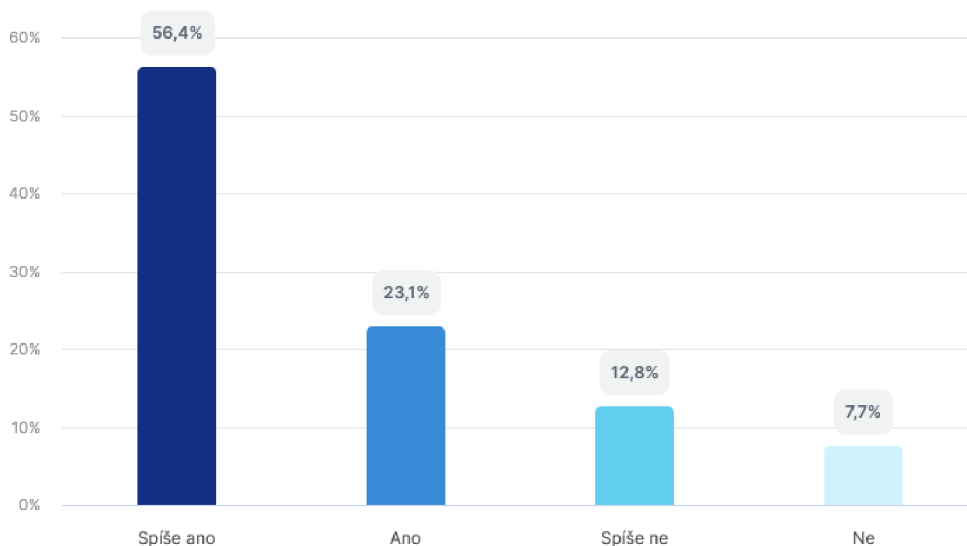
Autorka se sama za sebe domnívá, že vedoucí pracovník (ředitel školy) dává zpětnou vazbu dostatečnou, avšak někteří zaměstnanci nemají možnost se třeba zúčastnit porad, a proto můžou pociťovat, že zpětná vazba je nedostatečná. Avšak výsledek v grafu lze hodnotit kladně.



Graf 15 Zpětná vazba (zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 16 Myslíte si, že jste od Vašeho vedoucího pracovníka dostatečně motivován/a?

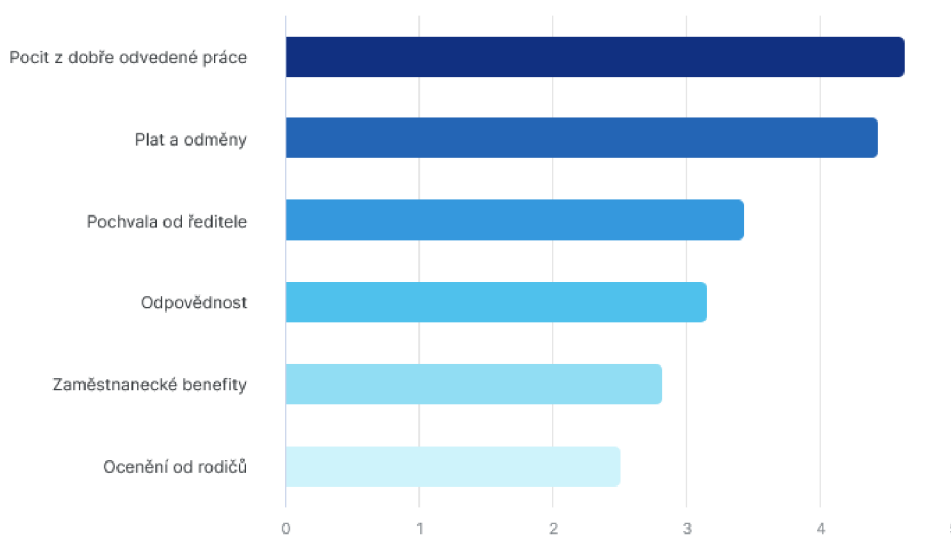
V souvislosti s další manažerskou funkcí, kterou je motivace, byli respondenti dotázáni, zda se v současné době cítí dostatečně motivováni. Na tento dotaz odpovědělo 22 dotazovaných, (56,4 %), že spíše ano, a 9 dotazovaných, (23,1 %), odpovědělo, že ano. Dále 5 respondentů, (12,8 %), odpovědělo spíše ne a 3 respondenti, (7,7 %), si nemyslí, že by byli dostatečně motivováni.



Graf 16 Motivace (zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 17 Co Vás nejvíce motivuje k práci?

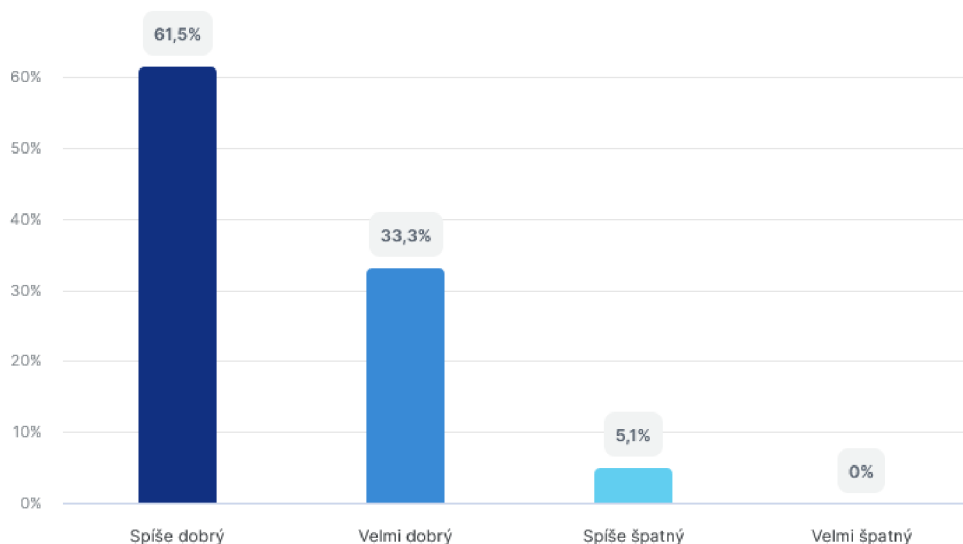
Nyní se dotazovaní měli vyjádřit k motivaci a seřadit podle svých preferencí, co je nejvíce motivuje k práci. Jedna z možností motivování byla i slovní pochvala. Ve výzkumném šetření jsme předpokládali, že nejvíce bude zaměstnance motivovat plat a odměny, ale tento fakt se nám zcela nepotvrdil. Na první místo respondenti řadili pocit z dobře odvedené práce a až na druhém místě plat a odměny. Nejméně pracovníky motivuje ocenění od rodičů a zaměstnanecké benefity (penzijní, multisport karta, ...). Tento výsledek zcela nepotvrdil naše předpoklady, avšak v grafu lze pozorovat, že mezi prvními místy není značně velký rozdíl



Graf 17 Motivace k práci (zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 18 Jak byste ohodnotil/a vztah s vedoucím pracovníkem?

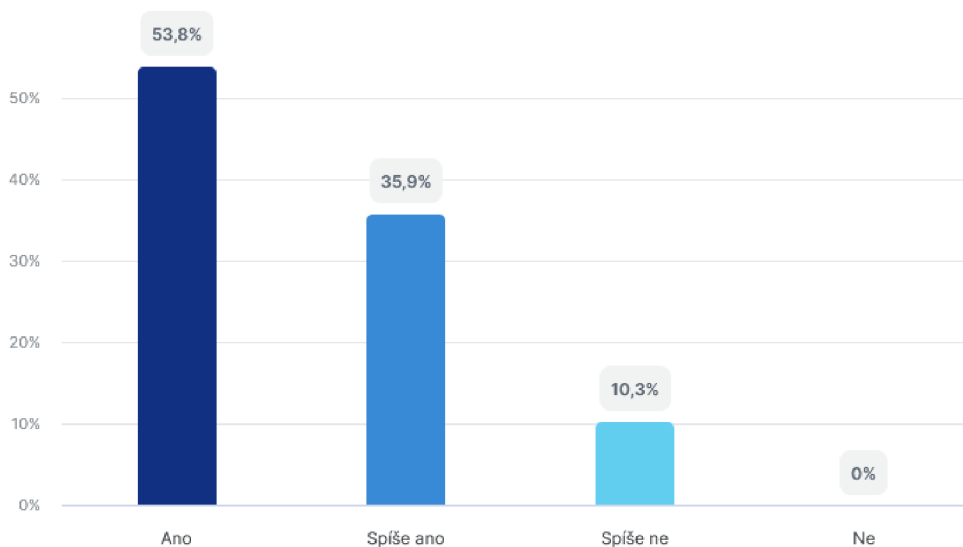
V této otázce měli respondenti označit, jaký mají vztah s vedoucím pracovníkem, Výsledek je znázorněn v následujícím grafu. 24 respondentů, (61,5 %), označila vztah za spíše dobrý. Další část respondentů, 13, (33,3 %), označila vztah za velmi dobrý a 2 respondenti, (5,1 %), označili, že mají vztah s vedoucím pracovníkem spíše špatný.



Graf 18 Vztah s vedoucím pracovníkem (zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 19 Cítíte ze svého vedoucího pracovníka autoritu?

V odpovědích na tuto otázku nebyl takový rozptýl. 21 dotazovaných, (53,8 %), uvedlo, že cítí autoritu, 14 dotazovaných, (35,9 %), odpovědělo, že spíše ano, a pouze 4 ze všech dotazovaných, (10,3 %), uvedli, že ze svého vedoucího pracovníka spíše autoritu necítí.



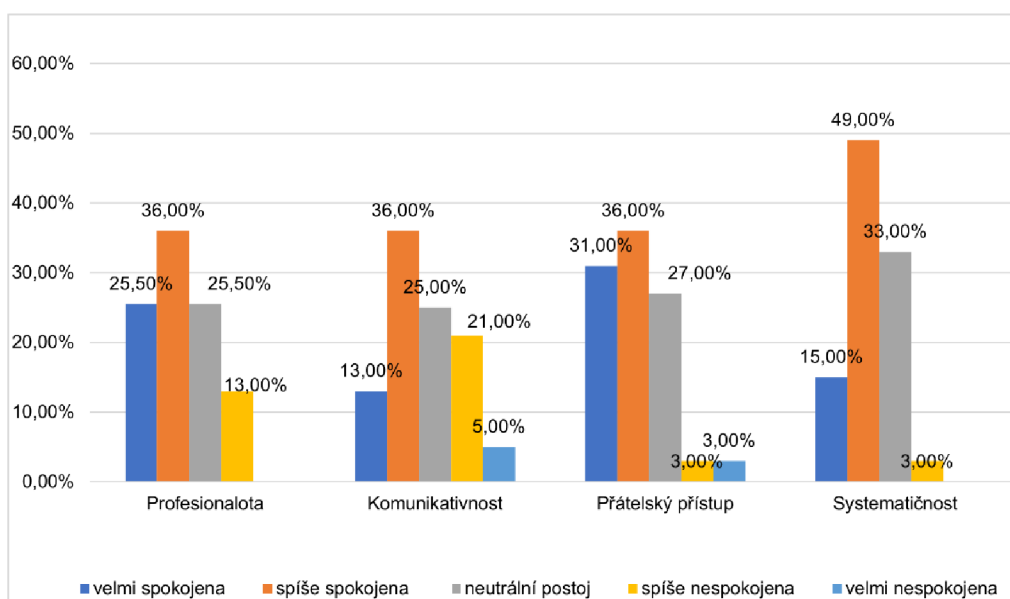
Graf 19 Autorita (zdroj: vlastní zpracování)

## Otázka č. 20 Ohodnoťte vlastnosti a činnosti Vašeho vedoucího pracovníka.

Tato otázka se dělila na 8 dílčích podotázek a dotazovala se respondentů, jak jsou spokojeni s vlastnostmi a funkcí manažera (ředitele školy).

V případě, že má být organizace efektivní, potřebuje několik manažerských funkcí (**plánování, organizování, vedení, kontrolování, hodnocení, ...**).

Výsledky jsou pro lepší přehled rozdělené do dvou dílčích grafů. V prvním uvedeném grafu jsou respondenti velmi spokojeni s přátelským přístupem (31 %), ale naopak uvedli, (21 %), že jsou velmi nespokojeni s komunikací, která je pro efektivní vedení nesmírně důležitá. Celkové výsledky lze pozorovat v následujících grafech.

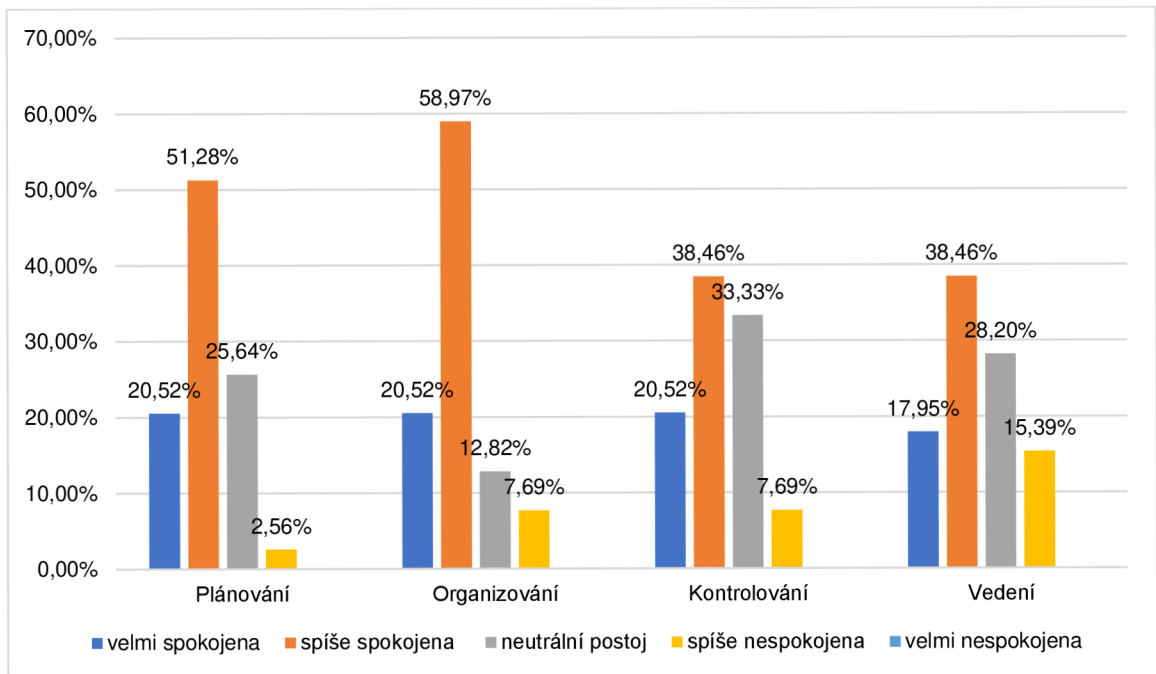


Graf 20 Vlastnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Následující graf je zaměřený na manažerské funkce. Jak lze pozorovat, respondenti uvedli, že nejvíce spokojeni jsou s organizováním, poté plánováním, následně s kontrolou a na nejnižším stupni se umístilo vedení vedoucího pracovníka. Respondenti uvedli, že na první místo v podotázce „spíše nespokojenost“ řadí právě vedení. V předchozím grafu respondenti byli nespokojeni s komunikací. Bez správné a dostatečné komunikace nelze správně

a efektivně vést lidi.

Na závěr lze konstatovat, že je potřeba zapracovat na komunikaci mezi vedoucím a podřízenými.



Graf 21 Funkce (zdroj: vlastní zpracování)

	VELMI SPOKOJEN/A	SPIŠE SPOKOJEN/A	NEUTRÁLNÍ POSTOJ	SPIŠE NESPOKOJEN/A	VELMI NESPOKOJEN/A
Profesionalita	10	14	10	5	0
Komunikativnost	5	14	10	8	2
Přátelský přístup	12	14	11	1	1
Systematičnost	6	19	13	1	0
Plánování	8	20	10	1	0
Organizování	8	23	5	3	0
Kontrolování	8	15	13	3	0
Vedení	7	15	11	6	0

Obrázek 7 Manažerské vlastnosti a funkce (zdroj: vlastní zpracování)



## 1.12 Celkové vyhodnocení dotazníku

Byly formulovány tři otázky a tři předpoklady, přestože vzorek respondentů nebyl příliš rozsáhlý, lze z výsledků formulovat určité závěry.

V rámci realizovaného dotazníkového šetření bylo zjištěno několik informací, které částečně potvrzují obecné názory managementu, a to konkrétně to, že je třeba styly vedení pružně měnit v závislosti na dané situaci. Bylo zjištěno, že vedoucí pracovník Základní školy T. G. Masaryka uplatňuje ve většině oblastí demokratický styl vedení, nikoliv však pouze tento styl vedení, objevují se i prvky autoritativního a liberálního stylu vedení. Tento předpoklad se potvrdil, ale díky prostudované odborné literatuře, lze konstatovat, že vedoucí pracovník (ředitel školy) kombinuje více stylů.

Dále z výzkumného šetření vyplynulo, že zaměstnance motivuje nejvíce pocit z dobře odvedené práce a až poté plat a odměny, což nebylo předpokladem, bylo to však milým překvapením pro autorku práce. Druhý předpoklad se nepotvrdil, a z výsledků dotazníkového šetření, lze konstatovat, že většina zaměstnanců se cítí dostatečně motivována k práci.

Posledním předpokladem bylo, že zaměstnanci budou spokojeni s vedením a funkcí manažera. Tento předpoklad nebyl zcela potvrzen. Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti nejsou spokojeni s komunikací a důvěrou mezi vedoucím pracovníkem. Naopak jsou spokojeni s přátelským přístupem a profesionalitou manažera. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s organizováním, následně s plánováním, s kontrolováním a na nejnižším žebříčku je vedení. Je nutno uvést, že právě s vedením jsou respondenti spíše nespokojeni.

Na závěr lze konstatovat, že pro správné a efektivní řízení je důležité, aby vedoucí pracovník zapracoval na komunikaci s podřízenými. Efektivitu práce manažera ovlivňuje i jeho vlastní osobnost. Z tohoto poté vycházejí další problémy spojené s manažerskými funkcemi. Ke zlepšení by mohlo vést sebevzdělávání v odborných a manažerských znalostech. Největší úlohu

v manažerské činnosti zaujímá právě vedení, kterému by se měl manažer nejvíce věnovat. Toto vyplynulo i z dotazníkového šetření.

Výsledky z tohoto výzkumného šetření rozhodně nelze zobecňovat, či je považovat za plošně platné pro celé školství, neboť šetření probíhalo na jedné konkrétní základní škole a bylo ovlivněno aktuální situací na pracovišti, kde bohužel nepanuje v současné době dobrá atmosféra. Během výzkumného šetření byli odvolané obě zástupkyně ředitele školy. Autorka se domnívá, že tato skutečnost částečně ovlivnila dotazníkové šetření.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit přehledný souhrn informací související s tématem, které se zabývá problematikou efektivního manažerského stylu řízení ve veřejné správě. V teoretické části tato práce na základě prostudované odborné literatury charakterizuje osobu manažera, vymezuje znaky a požadavky na jeho osobnost. Dále byly popsány klíčové vlastnosti úspěšného manažera, jako je vedení týmu, komunikace, delegování a motivace, dále analyzovány různé manažerské teorie.

Slovo manažer slýcháme v dnešní době velmi často a hraje velmi důležitou a klíčovou roli při chodu každé organizace, byly popsány jednotlivé styly řízení a vedení, které může manažer aplikovat. Z odborné literatury je zřejmé, že proces poznávání a transformace jednotlivých stylů řízení není ještě zdaleka ukončen. Hlavním cílem manažera je vše dobře naplánovat, zorganizovat a rozhodnout, dohlížet na své podřízené a především je správně řídit a vést. Manažer by s nimi měl umět komunikovat, protože prostřednictvím komunikace uskutečňuje konkrétní řídicí akty a své působení na pracovníky. Komunikaci s nimi provádí několika způsoby, buď pomocí e-mailů, slovně nebo na poradách atd. Má na starosti pozitivní motivaci podřízených k co nejvyšší a kvalitní výkonnosti, také by měl své podřízené kontrolovat, jelikož kontrola je nezbytnou součástí funkcí manažera. Jelikož každý jedinec nežije izolovaně, ale ve společnosti, dostává se do situací, kdy je buď někým jiným řízen, nebo sám řídí jiné jedince.

Autorka došla k závěru, že dobrého manažera nelze poznat podle odborných, obchodních či finančních dovedností a znalostí, ale záleží především na tom, jak umí řídit a vést lidi, jak za jejich pomoci dojde k cíli, jaké způsoby a metody řízení zvolí.

V úvodu této práce jsme si stanovili za cíl zjistit preferovaný styl vedení lidí uplatňovaný manažerem v rámci školského zařízení. Práce byla zaměřena na efektivní styl vedení manažera, a právě hlavní podstata efektivity byla popsána v teoretické části, kde je uvedeno v čem efektivita spočívá a na čem

nejvíce záleží. Záležejí převážně na správném výběru stylu vedení manažera. Efektivitu práce manažera ovlivňuje i jeho vlastní osobnost. Zejména proto, že i funkce manažera není jednoduchá a spočívá převážně ve vedení lidí a jsou kladené značné nároky na schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti.

Na teoretickou část navazuje praktická část, ve které byl realizován výzkum prostřednictvím kvantitativního dotazníku, jehož cílem bylo zjistit, k jakému stylu řízení inklinuje manažer zvolené základní školy. Pro výzkum byla zvolena státní základní škola T. G. Masaryka v Praze 7, protože autorka práce v této organizaci působí jako pedagogický pracovník, jak již bylo uvedeno v úvodu.

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 39 respondentů (60 %), z 64 oslovených zaměstnanců. Funkce ředitele školy je náročná, protože provádí nejen pedagogickou činnost, ale i manažerskou.

Vycházeli jsme z předpokladu, že ve školství se nejvíce používá demokratický styl řízení. Výsledky tento předpoklad potvrdily, vedoucí pracovník uplatňuje převážně styl demokratický, avšak kombinuje i více stylů. V případě využití demokratického stylu, který má výhody, jako je motivace, produktivita, možnost spolurozhodovat a mezi jeho nevýhody lze zařadit pomalejší tempo rozhodovacího procesu.

Výzkum dále zjistil nespokojenost zaměstnanců s vedením a komunikací ředitele. Respondenti uváděli nedostatečnou komunikaci. Výsledky výzkumu naznačují, že ředitel by měl vylepšit své manažerské dovednosti, zejména ve vedení týmu a komunikaci.

Na základě těchto zjištění byla navržena řada doporučení, jak zlepšit efektivitu řízení a zvýšit spokojenost zaměstnanců. Za prvé, ředitel by měl zlepšit svou komunikaci se zaměstnanci. Měl by být také otevřenější k názorům zaměstnanců a vybudovat bezpečné prostředí pro důvěru a komunikaci. Dále by měl ředitel investovat do svých dovedností v oblasti vedení týmu, aby mohl vést svůj tým efektivněji a zvyšovat produktivitu. Prospěšné by bylo také poskytnout zaměstnancům pravidelné zpětné vazby a hodnocení, což by jim umožnilo lépe

porozumět svým pracovním úkolům. V neposlední řadě by bylo užitečné podpořit kolektivní práci, což by mohlo vést ke zvýšenému pocitu sounáležitosti a spokojenosti zaměstnanců. Milým zjištěním dotazníkového šetření bylo, že nejvíce motivuje zaměstnance pocit z dobře odvedené práce, což nebylo předpokladem.

Na základě informací získaných z výzkumného šetření, lze dle autorky konstatovat, že ředitel školy neustále apeluje na otevřenou a bezpečnou komunikaci a dává možnost s ním řešit jakoukoliv situaci. Důsledkem odvoláním zástupců ředitele realizuje teambuilding, aby se bezpečné klima pracovníků co nejvíce zlepšilo.

Vymezené cíle bakalářské práce byly splněny. Její vypracování bylo pro autorku velkým přínosem a obohacením v oblasti managementu. Díky výzkumné části autorka více poznala situaci a manažera v organizaci ve které pracuje.

## Seznam zdrojů

### Tištěné zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy: vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005, 325 s. ISBN 978-80-7251-198-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 120 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
7. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
8. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 352 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
9. DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudín Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.
10. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, 340 s. 1. vyd. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
11. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-71-69-422-3.

12. FORSYTH Patrick, 2009, Jak motivovat svůj tým, Vyd. 1. Praha, Grada Publishing, a.s., 112 stran, ISBN 978-80-247-2128-6
13. HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.
14. HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. *Správní právo hmotné: obecná část*. 3. aktualizované vydání. Praha: Leges, 2019, 224 s. Student (Leges). ISBN 978-80-7502-353-7.
15. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006, 736 s. Business books (Computer Press). ISBN 802510396x.
16. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
17. MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015, 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
18. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
19. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006, 300 s. Řízení školy (ASPI). ISBN 80-7357-176-5.
20. TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 136 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-842-1.
21. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
22. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

## Elektronické zdroje:

1. Manažerská mřížka (Managerial Grid). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 17.03.2016 [cit. 28.01.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>
2. Efektivní manažerská komunikace. PRUKNER, Vítězslav. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI [online]. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, [cit. 26.02.2023]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/05.html>
3. Delegování (Delegation). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 06.09.2018 [cit. 19.02.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/delegovani>
4. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 2004 Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon>



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Úrovně managementu, vlastní úprava.....	12
Obrázek 2 - Manažerská mřížka .....	29
Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb, vlastní úprava .....	35
Obrázek 4 - Potřeby podle Alderfera, vlastní úprava.....	36
Obrázek 5 - Typy manažerů, vlastní úprava.....	38
Obrázek 6 - Proces komunikace, vlastní úprava .....	41
Obrázek 7 Manažerské vlastnosti a funkce (zdroj: vlastní zpracování).....	64

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní zpracování) .....	50
Graf 2 Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování) .....	51
Graf 3 Nejvyšší dosažení vzdělání respondentů (zdroj: vlastní zpracování) .....	51
Graf 4 doba zaměstnání v organizaci (zdroj: vlastní zpracování).....	52
Graf 5 určení vedoucího pracovníka (zdroj: vlastní zpracování) .....	53
Graf 6 komunikace s vedoucím pracovníkem (zdroj: vlastní zpracování) .....	53
Graf 7 konzultování s vedoucím pracovníkem (zdroj: vlastní zpracování) .....	54
Graf 8 spolurozhodování (zdroj: vlastní zpracování) .....	55
Graf 9 Důvěra (zdroj: vlastní zpracování).....	55
Graf 10 Kompromis a vstřícnost (zdroj: vlastní zpracování) .....	56
Graf 11 Soukromý problém (zdroj: vlastní zpracování) .....	57
Graf 12 Styl vedení (zdroj: vlastní zpracování).....	57
Graf 13 Náladový vedoucí (zdroj: vlastní zpracování).....	58
Graf 14 Práce v týmu (zdroj: vlastní zpracování) .....	59
Graf 15 Zpětná vazba (zdroj: vlastní zpracování).....	60
Graf 16 Motivace (zdroj: vlastní zpracování) .....	60
Graf 17 Motivace k práci (zdroj: vlastní zpracování) .....	61
Graf 18 Vztah s vedoucím pracovníkem (zdroj: vlastní zpracování) .....	62
Graf 19 Autorita (zdroj: vlastní zpracování) .....	62
Graf 20 Vlastnosti (zdroj: vlastní zpracování).....	63
Graf 21 Funkce (zdroj: vlastní zpracování) .....	64

## Přílohy

### Příloha č. 1 – Formulář dotazníkového průzkumu

Dobrý den,

jsem studentkou Policejní akademie České republiky v Praze v oboru bezpečnostní management ve veřejné správě. Chtěla bych Vás tímto způsobem poprosit o pár minut Vašeho času k zodpovězení otázek v rámci mé bakalářské práce, na téma Efektivní manažerský styl řízení ve veřejné správě, jejíž součástí je dotazníkové šetření. Dotazník je anonymní a slouží výhradně pro účely mé bakalářské práce. Vedoucím pracovníkem se myslí ředitel školy

Předem děkuji za Váš čas.

*Vyberte jednu odpověď.*

#### 1. Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

#### 2. Věk

- 18-23 let
- 24–29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50-59 let
- 60 a více let

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní škola
- Střední škola (bez maturity)
- Střední škola (s maturitou)
- Vyšší odborná škola
- Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a v organizaci?
- méně než 1 rok
  - 1-2 roky
  - 3-5 let
  - 5-10 let
  - 11-20 let
  - 21 a více let
5. Jak byste označil/a svého vedoucího pracovníka?
- Manažer – ten, co řídí, úkoluje, kontroluje.
  - Leader – ten, co vede, inspiruje a motivuje.
  - Kombinace manažera i leadera
6. Běžná komunikace s vedoucím pracovníkem probíhá formou dialogu, nadřízeným řekne jeho názor, ale také ho zajímá Váš.
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne
7. Když mám problém s plněním zadaného úkolu, mohu jej se svým vedoucím pracovníkem bez obav konzultovat a on mi pomůže.
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne
8. Dává vedoucí pracovník možnost svému pracovnímu týmu spolurozhodovat?
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne

9. Důvěřujete vedoucí pracovník svému pracovnímu týmu?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

10. Vedoucí pracovník se Vám při plánování snaží vyjít vstříc a hledá kompromis.

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

11. Domníváte se, že se můžete na svého vedoucího pracovníka obrátit s problémem spojeným se soukromým životem?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

12. Jaký styl vedení nejčastěji uplatňuje vedoucí pracovník?

- autoritativní (vedoucí se rozhoduje o všem sám, nezajímá ho názor pracovníků, přiděluje lidem přesně dané úkoly)
- demokratický (vedoucí spolupracuje s podřízenými, přirozenou autoritu a motivující styl)
- liberální (vedoucí nechává rozhodovat své podřízené příliš, je spíše v roli konzultanta, vedoucí je velmi dobrý motivátor, dává přednost týmovému managementu)

13. Je Váš vedoucí pracovník náladový?

- Ano
- Ne
- Občas

14. Umí vedoucí pracovník pracovat v týmu?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

15. Hodnotí Vás a dává Vám zpětnou vazbu Váš vedoucí pracovník?

- Ano hodnotí a dává zpětnou vazbu
- Ne nehodnotí a nedává zpětnou vazbu
- Hodnocení a zpětnou vazbu, kterou dostávám je nedostatečná

16. Myslíte si, že jste od Vašeho vedoucího pracovníka dostatečně motivován/a?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

17. Co Vás nejvíce motivuje k práci? Seřadte 1-6 (1=nejsilnější motiv).

- Plat a odměny
- Pochvala od ředitele
- Odpovědnost
- Pocit z dobře odvedené práce
- Zaměstnanecké benefity
- Ocenění od rodičů

18. Jak byste ohodnotil/a vztah s vedoucím pracovníkem?

- Velmi dobrý
- Spíše dobrý
- Velmi špatný
- Spíše špatný

19. Cítíte ze svého vedoucího pracovníka autoritu?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

20. Ohodnoťte vlastnosti a činnosti Vašeho vedoucího pracovníka.

*Vyberte jednu odpověď v každém řádku.*

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Neutrální postoj	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Profesionalita					
Komunikativnost					
Přátelský přístup					
Systematičnost					
Plánování					
Organizování					
Kontrolování					
Vedení					