

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh změn ve stylu řídicí práce manažerů ve státní  
správě**

**Martina Spilková**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Martina Spilková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Návrh změn ve stylu řídicí práce manažerů ve státní správě**

Název anglicky

**Proposal of changes in management style in state administration**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit styly řídicí práce u vedoucích pracovníků ve státní správě a zjistit, jaký styl řízení práce u nich převažuje. Na základě provedené analýzy navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení práce vedoucích pracovníků.

### Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury, která se týká dané problematiky. Praktická část je založena na porovnání stylu řídicí práce vedoucích pracovníků v praxi. Je využito dotazníkového šetření. Výsledky šetření jsou následně analyzovány, zpracovány a vyhodnoceny.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

veřejná správa, státní správa, management, manažer, řízení, finanční správa, vedoucí

---

## Doporučené zdroje informací

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

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

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

JAROŠOVÁ, E., EDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČKOVÁ, O., VODÁČEK, L. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

## Vedoucí práce

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

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 17. 11. 2019

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 29. 11. 2019

---

### **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení, cenné rady a důležité připomínky, které mi při zpracování diplomové práce poskytl. Velký dík patří mé rodině, která mě podporovala nejen při psaní této diplomové práce, ale i po celé studium.

# Návrh změn ve stylu řídicí práce manažerů ve státní správě

## Abstrakt

Diplomová práce je členěna na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část je založena především na literární rešerši. Metodika této části vychází ze studia odborné literatury či ověřených internetových zdrojů, jež slouží i jako podklady pro část praktickou.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti managementu, například styly řídicí práce manažera, funkce manažera a veřejná správa.

Část praktická je spíše analytického charakteru. Je založena na porovnání stylu řídicích pracovníků v praxi. Pro porovnání, který styl řízení převládá a který vede k větší všeobecné spokojenosti, je použito dotazníkové šetření. Respondenti jsou zastupováni nadřízenými vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Výsledky tohoto dotazníkového šetření jsou následně analyzovány a zpracovány. Slouží především k určení, jaký styl řízení sebou nese větší užitek a k určení případných nedostatků, které mohou dané styly řízení přinášet. Dotazníky jsou zcela anonymní.

Na závěr jsou předloženy možné návrhy, které by mohly vést k zefektivnění stylu vedení vedoucích pracovníků ve státní správě.

**Klíčová slova:** Veřejná správa, státní správa, management, manažer, řízení, finanční správa, vedoucí.

# **Proposal of changes in management style in state administration**

## **Abstract**

The thesis is divided into theoretical and practical parts.

The theoretical part is based mainly on a literary search. The methodology of this part is based on the study of professional literature or verified internet sources which also serve as the data for the practical part.

In the theoretical part basic terms in the field of management are defined, e. g. management styles of a manager, functions of a manager and state administration.

The practical part is rather of an analytical character. It is based on comparison of manager styles in practice. For the comparison of which style prevails and which one leads to a bigger general satisfaction a survey via questionnaire is used. The respondents are represented by superior managers and their direct subordinates. The results of this questionnaire survey are analyzed and adapted afterwards. They serve mainly to determine which management style brings the biggest benefit and to determine potential deficiency which stated management styles can bring. The questionnaires are completely anonymous.

At the end of the thesis possible suggestions are proposed which could lead to a potential increase of efficiency in managers' management style in state administration.

**Keywords:** Public administration, state administration, management, manager, financial administration.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická část.....</b>	<b>15</b>
3.1 Managment.....	15
3.1.1 Základní pojmy .....	15
3.1.2 Management a jeho pojetí.....	15
3.1.3 Postavení manažera v organizaci.....	16
3.2 Manažer (vedoucí) a jeho role.....	17
3.2.1 Vedoucí.....	18
3.2.2 Osobnost manažera .....	20
3.2.3 Osobní kvality manažera .....	21
3.2.4 Indikátory osobní kvality .....	22
3.2.5 Úspěšný manažer a jeho přednosti.....	23
3.2.6.1 Vliv okolí na rozvoj manažera .....	26
3.2.7 Práce manažera .....	27
3.3 Styly řízení manažerské práce.....	28
3.4 Manažerské funkce.....	32
3.4.1 Plánování .....	32
3.4.2 Organizování.....	33
3.4.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků .....	34
3.4.4 Vedení lidí.....	35
3.4.5 Kontrola .....	36
3.5 Veřejná správa.....	37
3.5.1 Organizace veřejné správy .....	39
3.5.2 Veřejná služba a její rozdělení.....	39
3.5.3 Státní správa.....	40
3.5.4 Manažer ve veřejné správě .....	41
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>43</b>
4.1 Profil Finanční správy ČR a její organizace .....	43
4.1.1 Etický kodex FS ČR .....	45
4.1.2 Strategie .....	46
4.1.3 Vize, mise a hodnoty .....	46
4.1.3.1 Vrcholové cíle .....	47



4.1.4	Kompetence a činnost územních pracovišť finančních úřadů .....	48
4.2	Dotazníkové šetření.....	49
4.2.1	Cíle.....	49
4.2.2	Výzkumný soubor.....	49
4.2.3	Metodika .....	50
4.2.3.1	Test čtyř typů jednání vedoucího .....	51
4.2.3.2	Test transakčního a transformačního vedení .....	52
4.3	Výsledky dotazníkového šetření .....	53
4.3.1	Manažer 1 .....	53
4.3.1.1	Výsledky šetření z pohledu vedoucího.....	53
4.3.1.2	Vyhodnocení šetření z pohledu podřízených .....	55
4.3.1.3	Porovnání výsledků šetření z pohledu podřízeného a vedoucího.....	56
4.3.2	Manažer 2 .....	57
4.3.2.1	Výsledky šetření z pohledu vedoucího.....	57
4.3.2.2	Výsledky šetření z pohledu podřízených.....	59
4.3.2.3	Porovnání výsledků šetření z pohledu podřízených a vedoucích.....	60
4.3.3	Manažer 3 .....	62
4.3.3.1	Výsledky šetření z pohledu vedoucího.....	62
4.3.3.2	Výsledky šetření z pohledu podřízených.....	63
4.3.3.3	Porovnání výsledků z pohledu vedoucího a podřízených .....	64
4.3.4	Manažer 4 .....	65
4.3.4.1	Výsledky šetření z pohledu vedoucího.....	65
4.3.4.2	Výsledky šetření z pohledu podřízených.....	67
4.3.4.3	Porovnání výsledků z pohledu vedoucího a podřízených .....	68
4.3.5	Manažer 5 .....	69
4.3.5.1	Výsledky šetření z pohledu vedoucího.....	69
4.3.5.2	Výsledky šetření z pohledu podřízených.....	70
4.3.5.3	Porovnání výsledků z pohledu vedoucího a podřízených .....	71
4.3.6	Manažer 6 .....	72
4.3.6.1	Výsledky šetření z pohledu vedoucího.....	72
4.3.6.2	Výsledky šetření z pohledu podřízených.....	74
4.3.6.3	Porovnání výsledků z pohledu vedoucího a podřízených .....	75
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení.....</b>	<b>77</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>82</b>

<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>87</b>
8.1	Dotazník pro vedoucí pracovníky .....	87
8.2	Dotazník pro podřízené pracovníky .....	92
8.3	Výsledky: Test nástrojů vedení dle Bělohávků (2000) .....	96
8.4	Organizační schéma Územního pracoviště FS .....	97
8.5	Etický kodex Finanční správy ČR .....	98

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení .....	20
Obrázek č. 2:	Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgoyna a Boydlfa .....	24
Obrázek č. 3:	Vnější a vnitřní prostředí .....	28
Obrázek č. 4:	Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených .....	30

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Výzkumný soubor .....	50
Tabulka č. 2:	Výsledky stylů řízení .....	51
Tabulka č. 3:	Manažerská mřížka (GRID) .....	52
Tabulka č. 4:	Manažerská mřížka manažer č. 1 .....	54
Tabulka č. 5:	Manažerská mřížka manažer č. 2 .....	58
Tabulka č. 6:	Manažerská mřížka manažer č. 3 .....	62
Tabulka č. 7:	Manažerská mřížka manažer č. 4 .....	66
Tabulka č. 8:	Manažerská mřížka manažer č. 5 .....	69

## Seznam grafů

Graf č. 1:	Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 1 (vedoucí) .....	54
Graf č. 2:	Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 1 (vedoucí) .....	55
Graf č. 3:	Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 1 (podřízení) .....	55
Graf č. 4:	Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 1 (podřízení) .....	56
Graf č. 5:	Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 1 .....	57
Graf č. 6:	Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 1 .....	57
Tabulka č. 5:	Manažerská mřížka manažer č. 2 .....	58
Graf č. 7:	Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 2 (vedoucí) .....	58
Graf č. 8:	Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 2 (vedoucí) .....	59
Graf č. 9:	Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 2 (podřízení) .....	60
Graf č. 10:	Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 2 (podřízení) .....	60
Graf č. 11:	Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 2 .....	61
Graf č. 12:	Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 2 .....	61

Tabulka č. 6: Manažerská mřížka manažer č. 3.....	62
Graf č. 13: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 3 (vedoucí) .....	62
Graf č. 14: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 3 (vedoucí) .....	63
Graf č. 15: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 3 (podřízení).....	63
Graf č. 16: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 3 (podřízení).....	64
Graf č. 17: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 3 .....	65
Graf č. 18: Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 3 .....	65
Tabulka č. 7: Manažerská mřížka manažer č. 4.....	66
Graf č. 19: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 4 (vedoucí) .....	66
Graf č. 20: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 4 (vedoucí) .....	67
Graf č. 21: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 4 (podřízení).....	67
Graf č. 22: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 4 (podřízení).....	68
Graf č. 23: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 4 .....	68
Graf č. 24: Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 4 .....	69
Tabulka č. 8: Manažerská mřížka manažer č. 5.....	69
Graf č. 25: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 5 (vedoucí) .....	70
Graf č. 26: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 5 (vedoucí) .....	70
Graf č. 27: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 5 (podřízení).....	71
Graf č. 28: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 5 (podřízení).....	71
Graf č. 29: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 5 .....	72
Graf č. 30: Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 5 .....	72
Tabulka č. 9: Manažerská mřížka manažer č. 6.....	73
Graf č. 31: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 6 (vedoucí) .....	73
Graf č. 32: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 6 (vedoucí) .....	74
Graf č. 33: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 6 (podřízení).....	74
Graf č. 34: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 6 (podřízení).....	75
Graf č. 35: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 6 .....	75
Graf č. 36: Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 6 .....	76
Graf č. 37: Shrnutí testu čtyř typů jednání vedoucího .....	77
Graf č. 38: Shrnutí testu transakčního a transformačního vedení.....	78

# 1 Úvod

V diplomové práci se zabývám problematikou stylu řídicí práce manažerů ve státní správě. Toto téma jsem si zvolila nejen pro svou aktuálnost, ale i pro svou nadčasovost.

Plevová (2012, s. 15) uvádí ve své publikaci výčet několika definicí pojmu manažer: „*Akademický slovník cizích slov (2001) definuje manažera jako vedoucího řídicího pracovníka podniku. Manažer dle Bělohlávka a kol. (2006) je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti, za stanovení cílů a jejich zajištění. Pracovník na základě jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění nebo zvolení aktivně realizuje řídicí činnosti pro které je vybaven příslušnými kompetencemi. Manažeři dle Armstronga a Stephensové (2008) jsou odpovědní také za řízení ostatních zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času a sami sebe. Veber et al. (2003) pokládají manažery za rozhodující činitele v řízení firem, proto jsou výběr a výchova manažerů v moderním managementu klíčové. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace firmy, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí.*“

Řídit lidi určitě není jednoduché. Největší část každodenní manažerské práce tvoří především odstraňování různých lidských problémů, sebezdokonalování a posilování motivace podřízených. Člověk, který chce vést a motivovat ostatní, by měl umět vést a motivovat především sám sebe. Pro své podřízené by měl být vzorem a mít přirozenou autoritu.

Cílem diplomové práce je analýza současného stylu řídicí práce manažerů ve státní správě. Na základě této analýzy a srovnání budou předloženy návrhy vedoucí ke zlepšení efektivity práce manažerů ve státní správě.

Diplomová práce je rozdělená na dvě části – část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část je zaměřena na vysvětlení nejdůležitějších pojmů týkajících se problematiky managementu, jako je postavení manažera v organizaci. Následuje vysvětlení pojmu manažera jako vedoucího, představena osobnost manažera a vliv osobních kvalit manažera na jeho práci. Dále jsou uvedeny styly řízení manažerské práce a

manažerské funkce. V kapitole veřejná správa jsou uvedeny základní pojmy týkající se její organizace, státní správy a manažera ve veřejné správě.

V úvodních kapitolách praktické části je představena Finanční správa ČR, včetně její strategie, vize, mise, hodnot a cílů. Následuje vysvětlení cílů dotazníkového šetření, použitá metodika a seznámení s výzkumným souborem. Nejprve jsou za pomoci „Testu čtyř typů vedoucího“ a „Testu transakčního a transformačního vedení“ analyzováni jednotliví vedoucí, a to ze svého pohledu, i z pohledu svých podřízených. Analýza je doplněna množstvím grafů ilustrujících výsledky výše jmenovaných testů. Následuje shrnutí, kde jsou za pomoci grafů porovnány výsledky šetření všech manažerů najednou.

V kapitole návrhy vedoucí ke zlepšení řídicí práce manažerů ve státní správě jsem se snažila podat návrhy, které by vedly k zefektivnění řídicí práce manažerů ve státní správě s ohledem na skutečnost, že ve státní správě nemohou být aplikovány metody řízení a motivace jako v soukromé sféře.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je nejprve analyzovat styly řídicí práce u vedoucích pracovníků ve státní správě a zjistit, jakým způsobem tito vedoucí pracovníci motivují své podřízené k plnění svých činností. Podle těchto zjištění a srovnání budou následně specifikovány rozdíly, kterými se jednotlivé styly řídicí práce ve státní správě liší.

Na základě provedené analýzy budou navržena doporučení, která mohou vést ke zlepšení práce vedoucích pracovníků ve státní správě.

### **2.2 Metodika**

Jako metodika práce je zvolena metoda dotazníkového šetření. Toto šetření bude provedeno u nadřízeného vedoucího a u jeho přímých podřízených. Zjištěné údaje budou statisticky vyhodnoceny za pomoci různých druhů grafů. Poté bude provedena analýza těchto zjištění. Ta bude dále použita k sumarizaci a návrhům, které by mohly vést ke zlepšení práce manažera ve státní správě.

Dotazník č. 1: Test čtyř typů jednání vedoucího (viz Příloha 8).

Cílem je zjistit, jaký typ manažerského stylu je u vybraných vedoucích nejvíce využíván, a to z pohledu nadřízeného, ale i podřízeného.

Dotazník č. 2: Test transakčního a transformačního stylu vedení (viz Příloha 8).

Cílem je zjistit, jaký typ nástrojů vedení je u vybraných vedoucích nejvíce používán, a to z pohledu nadřízeného i podřízeného.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Managment

Managment je disciplína, která poskytuje soubor poznatků, jež slouží manažerům. Ti by si je měli osvojit a použít jako východisko pro svou práci.

#### 3.1.1 Základní pojmy

*„Managment lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“* (Veber, 2009, s. 19)

**Manažer** – profese. Pracovník je zvolen, jmenován, pověřen, ustanoven. Má odpovídající způsobilosti, pravomoci a odpovědnost.

**Vrcholová úroveň řízení, vrcholové vedení** (top management) – sem řadíme nejvyšší řídicí pracovníky organizace.

**Střední úroveň řízení** (middle management) – pracovníci jež řídí štábní tvary či nižší liniové útvary.

**Základní úroveň řízení** (lower management) – management nejnižší úrovně řízení, manažer řídí výkonné pracovníky. (Veber, 2009, s. 20)

#### 3.1.2 Management a jeho pojetí

*„Management jako specifická aktivita (profese) je stále s větší vážností uznáván jako významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. I sebelépe technicky vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena.“* (Veber, 2009, s. 20)

Pojem management může mít význam:

- specifické aktivity,

- skupiny řídicích pracovníků,
- vědní disciplína.

V posledních letech prošel i management vývojem. Proto má své opodstatnění rozdělení manažerských aktivit dle charakteru a časového hledisko. Rozlišujeme:

**Strategické řízení** – manažerská aktivita. Typické je pro ni:

- realizování vrcholovou úrovní managementu – pokud jde o malé či střední podniky jsou to často přímo vlastníci nebo ustavené výkonné vedení,
- zaměření na klíčové faktory fungování a stanovení směru rozvoje organizace,
- dlouhodobější charakter – zpravidla delší časový výhled – 3 až 5 let (lze i déle).

**Taktické řízení** – řídicí aktivity, které směřují k naplnění strategických cílů nejlépe v časovém horizontu jeden rok. Lze sem zahrnout roční plány, rozpočty atd. Těžištěm těchto aktivit je obzvláště finanční řízení firmy.

**Operativní řízení** – tyto manažerské aktivity směřují k realizaci taktických záměrů, jejich nástrojem jsou operativní plány, jejich časový výhled není delší než čtvrt roku. Často bývají i kratší (měsíc, týden, směna). (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 18)

### 3.1.3 Postavení manažera v organizaci

Jednoduše lze postavení manažera v procesu řízení znázornit takto:

**Vlastník – manažer – zaměstnanec.**

Na počátku dvacátého století splývala role zaměstnance manažera i vlastníka. Postupným zvětšováním podniků se tyto role osamostatňovaly. Postupně se oddělila profese zaměstnance a vznikla samostatná funkce manažera. Jak se dále podniky rozšiřovaly nestačil majitel – manažer na celé jeho řízení. Došlo k najímání spolupracujících a podřízených vedoucích (manažerů). Vlastníkům se však často díky různým vlivům (stáří, nemoc) nedařilo vést podnik efektivně, proto si začali najímat vrcholové manažery, jež v jejich zájmu podnik řídili. Z tohoto vyústil vznik samostatné funkce manažera, které si na vedení podniku najímá čím dál více vlastníků.



Klasický pohled na chápání polohy vlastníků manažerů a zaměstnanců předpokládá dle Vebera (2009, s. 27) následující zaměření činností:

- **Vlastníci** – rozhodují a schvalují strategické záměry organizace, dohlíží na činnosti manažerů, na plnění strategických záměrů, sledují výkonnost organizace.
- **Manažeři** – mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují finanční zdraví organizace.
- **Zaměstnanci** – realizace stanovených úkolů, poskytování příslušných informací a dalších podkladů nutných pro řízení.

V současnosti se směřuje spíše k určitému omezování rozdílů mezi vlastníkem, manažerem a zaměstnancem. Je patrná snaha vtáhnout do procesu rozhodování i řadové zaměstnance (účast na zisku, vlastnictví).

### 3.2 Manažer (vedoucí) a jeho role

Manažer je termín, který byl používán především v anglosaských zemích a označuje všechny osoby, které jsou zodpovědné za chod organizace nebo služby, může se jednat o podnikání, ale i o veřejnou správu. Ve sféře podnikatelské je to ten, kdo řídí, provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace. Ve firmách malých a středních je hlavním manažerem organizace vlastník. Manažeři vrcholové podléhají vlastníkově či představitelům. Zodpovídají za přijímání a zavádění rozhodnutí při rozvoji organizace. (Folwarczná, 2010, s. 15)

Je patrné, že je pojem manažera velmi široký. Proto je důležité zjistit, jakou činnost daná osoba skutečně dělá. Nelze se pouze zaměřovat na to, jak se nazývá funkce, jež vykonává.

Manažer dle Bedrnové (2007, 264) bezprostředně, ale i zprostředkovaně působí na jednotlivé pracovníky a na pracovní skupiny. Podněcuje u nich pracovní ochotu, snaží se formovat jejich způsobilost podávat nejlepší pracovní výkony. Samozřejmě ovlivňují také jejich spokojenost v práci a potažmo v celé organizaci, iniciují je a dále usměrňují rozvoj jejich pracovních a širších osobnostních předpokladů.

Ovšem úspěšnosti a účinnosti jejich působení v organizaci je závislá na řadě faktorů. Významnou skupinu tvoří individuální předpoklady pro práci v oblasti odborné i osobnostní. Ty představují subjektivní determinanty účinnosti působení a úspěšnosti manažerů. Důležitou roli však hrají i objektivní determinanty. Jsou to parametry vnější situace, ve kterých se řízení v organizaci odehrává. Vystupují v roli vnějších podmínek činnosti manažerů a jejich jednání s lidmi. Ovlivňují i jejich úspěšnost.

Manažeři působí především na dospělé jedince, kteří se uplatňují v pracovním zařazení v dané organizaci. Jejich cílem je vést tyto jedince směrem k efektivnímu a kvalitnímu výkonu práce.

Manažer v organizaci je ten, kdo uvádí vše do pohybu, dává tomuto pohybu řád a podmiňuje účinnost všech procesů, jež v podniku probíhají. Bedrnová (2007, s. 265) dále uvádí, že v současné době se označení manažer používá pro kohokoli, kdo řídí. Označení vedoucí pracovník má proto odlišný význam.

### **3.2.1 Vedoucí**

Ve srovnání s činností manažerů je v působení vedoucích více vyjádřena podstatná skutečnost pro řízení. Cílem působení jsou totiž lidé. Práce vedoucích tak zahrnuje jejich podněcování k práci, ovlivňování i usměrňování jejich výkonu, kontrolu, hodnocení odměňování a řízení jejich profesní kariéry. V tomto směru je závaznost postavení manažera v roli vedoucího pracovníka výrazně větší. Toto je dáno i tím, že vedoucí přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti:

- směrem k vysokým výkonům a spolupráci, podmiňující prosperitu organizace,
- s ohledem na jejich spokojenost,
- se zaměřením na jejich další rozvoj. (Bedrnová, 2007, s. 270)

Lidé jsou totiž jedinými aktivními zdroji efektivity a prosperity podniků. Pokud mají být skutečně účinnými zdroji, je nutné, aby byli chápáni ve své podstatě jako způsobilí a motivovaní. Současně je nutné dělat vše pro to, aby se se takovými mohli stát.

Manažeri v roli vedoucích pracovníků často se svými lidmi zacházejí podobně jako se strojem – pracovníci jsou bráni jako jednou provždy dané a staticky definované objekty svého působení. S jejich individuálními rysy a jim odpovídajícími aktivním projevy se nepočítá, nepočítá se ani s případnými problémy, které z nich častokrát vyplývají. V dostatečné míře nekalkulují s vývojem jejich pracovních a osobnostních předpokladů v čase. V úvahu neberou dokonce ani skutečnost, že oni mohou být těmi, kdo tento vývoj ovlivňují pozitivně, anebo stále častěji spíše negativně.

Blažek (2014, s. 6): „*Vedoucí pracovník je v podstatě ekvivalentním domácím výrazem pro výraz manažer. Je nutné připomenout, že je minulostí doba, ve které vedoucí řídil a podřízený jen vykonával jeho příkazy. Zvyšuje se participace zaměstnanců organizace na řízení, proto jsou činnosti, jež dříve náležely pouze do působnosti vedoucího, částečně či plně realizovány jeho spolupracovníky. Toto nesnižuje ani význam ani náročnost práce manažerů. Neboť je to právě manažer, kdo musí umět otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci svých spolupracovníků. Své spolupracovníky musí vést tak, aby byli schopni a ochotni tento prostor efektivně využít. Musí být dostatečně namotivováni a koučováni.*“

Manažery lze dle stupně řízení členit na:

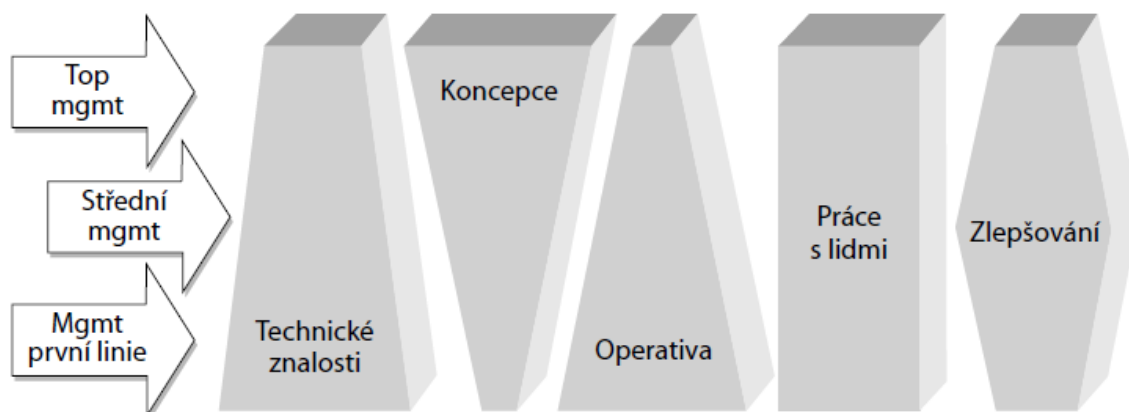
**Manažery první linie** – sem patří vedoucí pracovníci, kteří působí na prvním, nejnižším stupni řízení. Tito vedoucí jsou s výkonnými pracovníky v neustálém kontaktu.

**Střední manažeri** – lze sem zařadit manažery, kteří operují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery, mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení organizace. Tvoří velmi početnou a různorodou skupinu.

**Vrcholoví manažeri** (top management) – organizaci řídí jako celek. Zajišťují reprezentaci navenek, a to nejen vůči vlastníkům, ale i vůči zákazníkům, dodavatelům státu, bankám apod. (viz obrázek č. 1)

V poslední době ztrácí střední management na významu. Management první linie se propojuje s výkonnými složkami. Zároveň roste náročnost a význam práce top managementu. (Blažek, 2014, s. 6)

Obrázek č. 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: Veber, 2009

### 3.2.2 Osobnost manažera

Bedrnová (2007, s. 272) uvádí, že u manažerů více než u ostatních zaměstnanců záleží na jejich osobnostních charakteristikách. Osobní kvalita manažera spočívá ve směřování k ideálnímu stavu. Může vyjadřovat to, jak člověk v pracovním procesu odpovídá svými předpoklady požadavkům určitého pracovního zařazení. Vyjadřuje i to, co dokáže dát navíc, čím je schopen přispět k vyšší kvalitě práce daného útvaru či organizace jako celku.

Výkonem své řídicí činnosti ovlivňuje vedoucí pracovník poměrně mnoho lidí. Tak působí na jednotlivce, ale i větší pracovní skupiny. Musí tedy umět:

- Vždy jasně a konkrétně vymezit pracovníkům záměr a cíl.
- Zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty apod.
- Přesně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je pracovníkům sdělovat.
- Rozhodovat i ve složitých situacích.
- Akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat.
- Poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat a očekávat.
- Snadno se orientovat i v náročných problémech.
- Tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací.

- Dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků.
- Pružně reagovat v nových situacích.
- Zvládat i náročnější neuropsychickou zátěž.
- Jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný. (Bedrnová, 2007, s. 274)

### **3.2.3 Osobní kvality manažera**

Vedle osobnostních vlastností je nutno brát v úvahu i sociální podmínky řízení a vývoj situace na pracovišti. Charakteristikami takové osobní kvality pak mohou být:

- Pracovní a osobní kompetence vyjadřující způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení.
- Sociální kompetence neboli způsobilost lidí vhodně se prosadit v sociálních vztazích nejen mezi svými blízkými, ale i ve vztahu k podmínkám zařazení ve společnosti.
- Pozitivní uvažování a proaktivní jednání umožňují interpretovat vlastní životní situaci jako situaci poskytující příležitosti, nabízející možnosti a působící jako výzva. Nalézat kladné stránky všech možných procesů a jevů, včetně kladných stránek lidí. Nečekat na vnější podněty a vycházet ve svém jednání ze silných a sociálně žádoucích vnitřních pohnutek.
- Pracovní ochota a výkonová motivace je vyjádřena v zájmu o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvantitě i kvalitě.
- Vyšší hladina aspirací a volního úsilí se projevuje v celkově vyšší úrovni nároků na život spjatých s nároky na sebe.
- Schopnost sebekontroly, jednat racionálně, dospěle, umět přiměřeně ovládat své prožívání a svůj citový život.
- Rozvinuté etické a estetické cítění, být způsobilý citlivě registrovat do svého prožívání a následného jednání promítat hlediska morálky.

- Tvořivost, tzn. schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a nová řešení.
- Pochopení a tolerance, tj. schopnost a ochota akceptovat druhé lidi, úsilí jim porozumět a respektovat je, i když mají odlišný přístup, projev a vlastnosti.
- Smysl pro humor, schopnost vidět realitu i sebe sama z určitého nadhledu.
- Způsobilost stále na sobě pracovat, průběžně vynakládat úsilí na odstraňování vlastních nedostatků. (Bedrnová, 2007, s. 276)

### **3.2.4 Indikátory osobní kvality**

Specifikovat konkrétní osobnostní charakteristiky manažerů není snadné. Mezi hlavní indikátory patří:

- Co nejlépe plní úkoly.
- Vydávají ze sebe maximum.
- Jsou zapálení pro věc.
- Pracují dobře i v případě nepřítomnosti svého vedoucího.
- Svou práci si sami kontrolují.
- Umějí si sami najít další práci.
- Jsou ochotni pomáhat svým přátelům, spolupracovníkům a dalším kolegům.
- Dodržují sliby, které dali.
- Jsou přesní.
- Umějí si vážit svého času i času ostatních lidí.
- Učí se z vlastních chyb, ty se snaží napravit a neopakovat je.
- Cítí odpovědnost také za chyby svého pracoviště, respektive organizace, a jsou ochotni se podílet na jejich nápravě.

- Uklízejí po sobě, aby připravili podmínky pro další.
- Neplýtvají zdroji.
- Mluví spíše s ostatními než o nich.
- Dokáží být samostatní, ovšem pokud potřebují pomoc, jsou schopni si o ni říct.
- Dokáží se přiměřeně prosadit.
- Většinou jsou schopni dát ještě něco navíc.
- Stále pečují o svůj další rozvoj.

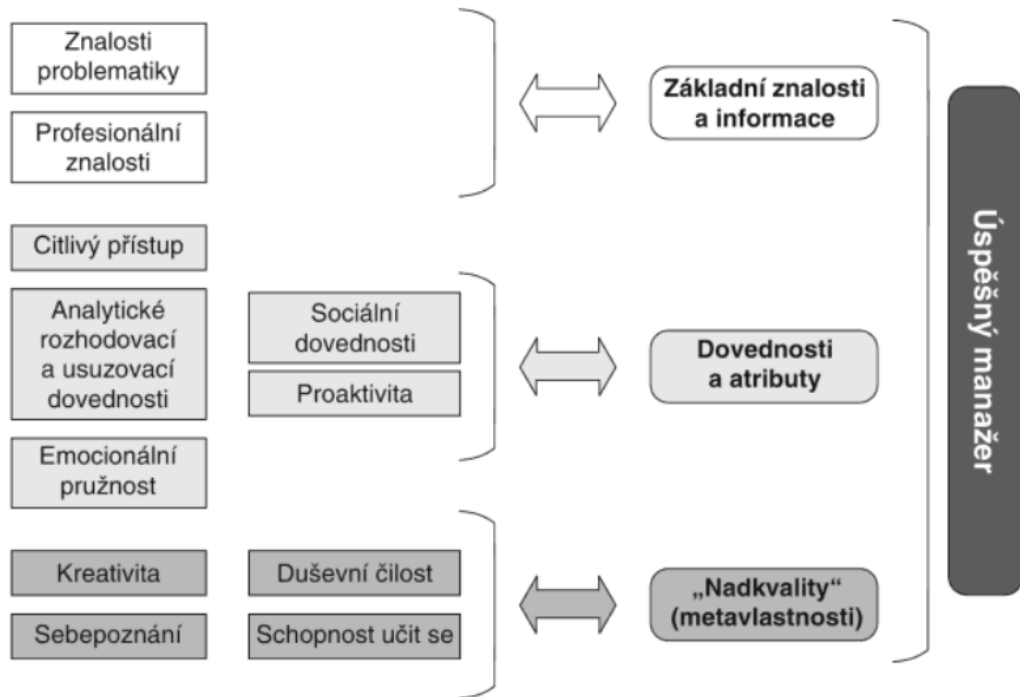
Manažer se během svého působení na pracovníky obvykle zaměřuje nejen na jednotlivce, ale i na skupinu. Jeho působení přitom zahrnuje následující oblasti:

- Působení na jednotlivé pracovníky.
- Delegování a posilování pravomocí.
- Práci manažera se skupinou.
- Vedení pracovních porad. (Bedrnová, 2007, s. 280)

### **3.2.5 Úspěšný manažer a jeho přednosti**

Pedler, Burgoyne a Boydell (Dědina, 2007, s. 32) ze svých zkušeností a na základě svých výzkumů rozeznávají jedenáct vlastností úspěšného manažera. Ty jsou uvedeny v obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgoyna a Boydla



Zdroj: Dědina, 2007

Výše uvedené vlastnosti jsou děleny na tři části, ovšem některé z nich se mohou prolínat, případně jedna vlastnost může přispívat k získání vlastnosti jiné.

- Základní znalosti a informace jsou potřebné k rozhodování a jednání na té nejzákladnější úrovni.
- Specifické znalosti a vlastnosti ovlivňují přímo chování a výkon. Znalost či schopnost průběžného vcítění se do událostí umožňují manažerovi získat základní znalosti a informace.
- „Nadkvality“ umožňují manažerovi rozeznat a rozvíjet své znalosti a rezervy a rozvíjet schopnost jednat ve zvláštních situacích. (Dědina, 2007, s. 33)

### 3.2.6 Manažerské organizační schopnosti

„Schopnost manažera představuje jeho způsobilost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonu.“ (Folwarczná, 2010, s. 30)



Ty lze dle Folwarczné (2010, s. 30-31) rozdělit na jednotlivé složky vyjadřující její strukturu a dynamiku:

- **Znalosti** – informace o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, technologiích, struktuře, podnikové kultuře organizace, manažerských koncepcích a metodách a dalších společenských, politických kulturních a psychologických faktorech, které dokážeme využít v praxi.
- **Povahové rysy** – způsoby, jimiž osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů. Především to jsou vzorce myšlení, výsledkem je charakteristický způsob chování osobnosti v různých situacích. Sem řadíme iniciativu, pružnost, adaptabilitu, sebedůvěru nebo trpělivost. Nelze vypracovat univerzální model ideální osobnosti, nelze ani prokázat, že osobnost splňující požadavky ideální osobnosti ve vedoucí funkci dosáhne úspěchu. Nicméně v praxi se výběr vhodných osobností podle povahových rysů osvědčil.
- **Postoje** – jedná se o projev citění a zaujímání stanovisek k různým otázkám světa. Je to odraz hodnot uznávaných konkrétní osobou. Hodnoty jsou preference člověka, z nichž vyplývají postoje, které jsou formovány zkušenostmi nabytými v průběhu života, které ovlivňuje rodina, škola, společnost, kultura, národnostní příslušná nebo zaměstnání. Významnou roli zde hrají získané osobní zkušenosti a zpětná vazba pracovního i soukromého okolí.
- **Dovednosti** – charakteristické schopnosti, díky nimž může jedinec vykonávat určité činnosti, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Sem řadíme dovednosti odborně-technické, organizační, analytické a koncepční.
- **Zkušenosti** – jsou znalosti, dovednosti a postoje, které jsme získali dosavadní praxí. Závisí i na tom, jaké jsme měli příležitosti se něčemu naučit, ale i na schopnosti a snaze jedince učit se a rozvíjet na základě zkušeností získaných v praxi.

Dědina (2007, s. 42) považuje za nejdůležitější tyto schopnosti:

- **Adaptabilita**, která je důležitá při rozeznávání a reakci na nečekané události a při reakcích na nové požadavky a tlaky.

- **Znalost nejmodernějších postupů**, neboť manažeři potřebují znát repertoár technik založených na best practices, které jsou důležité pro zvládnání rozličných situací a problémů.
- **Interkulturální schopnosti a dovednosti** jsou nutné, pokud manažer působí v cizině (znalost jazyků, tolerance, citlivost k jiným kulturám).
- **Znalosti a dovednosti z oblasti IT**, protože je potřebné naučit se znát a používat nový software anebo hardware.
- **Kritické myšlení** zahrnující stanovování nových možností nebo změnu existujících přístupů.
- **Interpersonální schopnosti** mezi něž patří schopnosti vést pracovníky a komunikovat s nimi.

Manažeři se rozvíjejí, aby získali schopnosti, které jsou potřebné pro dosažení požadovaného výkonu organizace.

### 3.2.6.1 Vliv okolí na rozvoj manažera

Donedávna bylo za klíčovou metodu vzdělávání manažerů považováno koučování. Pozornost byla věnována hlavně roli nadřízeného manažera. V praxi je však patrné, že manažery ovlivňují i neformální přístupy ostatních spolupracovníků, pracovní diskuse s kolegy, nadřízenými i podřízenými. Toto však probíhá neuvědoměně. Z praxe dále vyplývá, že je důležité, aby byl koučem manažera někdo nezávislý, kdo neovlivní přímo hodnocení a každodenní práci manažera.

Osoby podporující rozvoj manažerů dle Folwarczné (2010, s. 44-45):

- 1) Na pracovišti:
  - a) nadřízení,
  - b) interní nebo externí poradci,
  - c) mentoři, koučové,

d) kolegové,

e) podřízení.

2) Mimo pracoviště:

a) vzdělavatelé, lektoři, facilitátoři („usnadňovatelé“, moderátoři procesu učení),

b) autoři odborných prací,

c) poradci,

d) rodina, přátelé a známí,

e) konkurence, bývalí kolegové,

f) kolegové v profesních sociacích,

g) kolegové v externích kurzech,

h) mentoři, koučové.

### **3.2.7 Práce manažera**

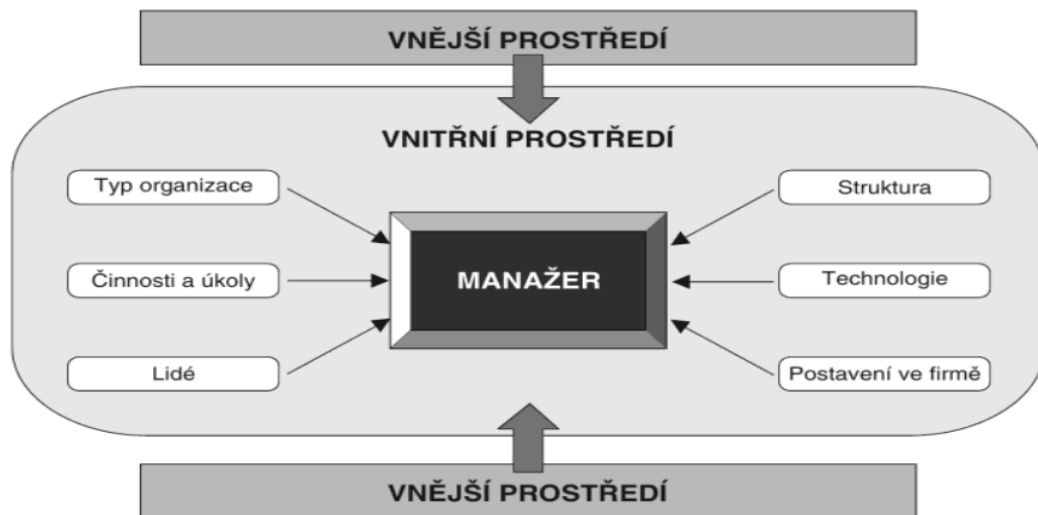
Manažerská práce se skládá z mnoha částí a je velmi různorodá. V praktickém životě je ovlivněna několika faktory, mezi něž patří:

- povaha dané organizace, její filozofie, cíle a velikost,
- typ dané struktury,
- aktivity a úkoly, které jsou zde zahrnuty,
- technologie a metody prováděné práce,
- povaha zaměstnanců,
- stupeň, na kterém manažer v organizaci působí.

Dané rozdíly existují nejen mezi organizacemi v soukromém a veřejném sektoru, ale i na různých úrovních v rámci jedné organizace. (Dědina, 2007, s. 33)

Pro práci manažera je určující i povaha vnitřního a vnějšího prostředí, v němž působí (viz obrázek č. 3).

Obrázek č. 3: Vnější a vnitřní prostředí



Zdroj: Dědina, 2007

### 3.3 Styly řízení manažerské práce

Styly řízení manažerské práce představují způsoby činností manažera, které charakterizují jeho zvolené postupy rozhodování a jaké si zvolí metody, pomocí kterých dosáhne jím zvolených cílů v daných podmínkách. Je to v podstatě celkový způsob jednání manažera. Z jeho osobních znalostí, zkušeností, autority a schopností působit na vnitřní a vnější okolí vyplývá i forma vztahu k podřízeným.

Jedná se o jeden z důležitých atributů práce manažera. Ve své řídicí práci se manažer setkává s řadou situací vyžadujících adekvátní způsob řešení ve vztahu manažera a jeho podřízených. Může volit přístup, díky němuž je jeho rozhodnutí nezávislé na názorech podřízených nebo se podřízení mohou na konečném rozhodnutí podílet. Manažer má ve způsobu rozhodnutí možnost volby, ovšem je i vědomě či podvědomě determinován:

- Charakterem okamžité situace – normální provoz, řízení pod časovým tlakem, havárie.
- Závažností rozhodnutí – dobře versus špatně strukturovaný problém, rizikový problém, závažné důsledky chybného rozhodnutí.

- Postoji podřízených – ochota či neochota respektovat řídicí záměry.
- Osobními vlastnostmi manažera – tolerantnost, puntičkářství, respektování názoru druhých atd. (Veber, 2009, s. 43)

R. Likert (1968) přišel již v polovině 60. let minulého století s členěním manažerských stylů do čtyř skupiny:

- **Autoritativní** – jedná se o direktivní určování úkolů, veškerá rozhodnutí jsou učiněna bez jakéhokoliv zapojení podřízených, chybí snaha manažera vytvořit prostředí vzájemné důvěry.
- **Benevolentní (benevolentně autoritativní)** – jde o situaci, kdy se autokratický manažer snaží vytvořit partnerské prostředí. K motivaci jsou užívány odměny a tresty. Svým podřízeným manažer důvěřuje a při rozhodování se na ně v řadě případů obrací.
- **Konzultativní** – označuje podporu obousměrné komunikace, ovšem základní rozhodnutí jsou uskutečněna na nejvyšší úrovni. K motivaci jsou používány spíše pozitivní nástroje – odměny. Tresty jsou využívány méně. Často jsou využívány názory a myšlenky podřízených.
- **Participativní** – označuje situace, kdy manažeři plně důvěřují svým podřízeným a aktivně je zapojují do procesu rozhodování. Manažeři vytyčují cíle a vytváří příznivé klima pro jejich realizaci, na podřízených je ponechán způsob jejich realizace.

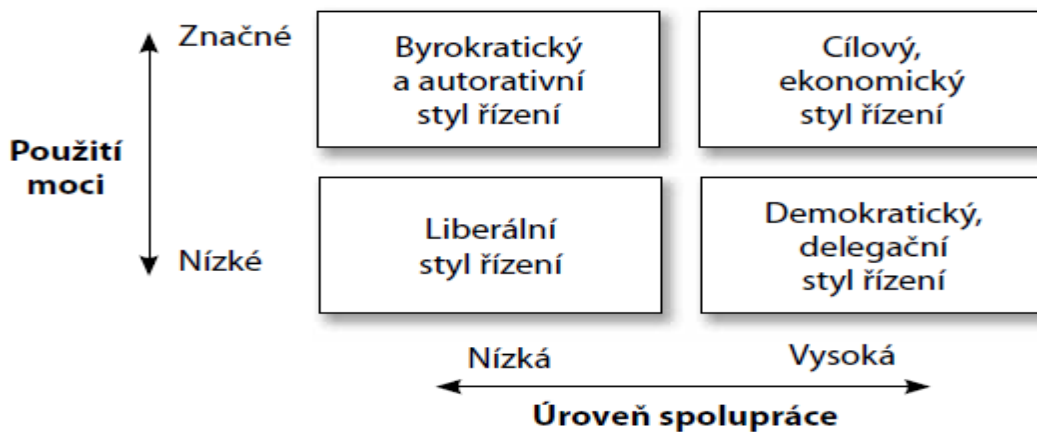
Postupem času bylo toto členění doplněno o další řídicí styly:

- **Byrokratický styl řízení** – při užití tohoto stylu svou řídicí činnost manažer opírá o směrnice a nařízení „shora“, to dále rozpracovává, aby je mohl ukládat svým podřízeným. Následně sleduje, jak byly rozpracované úkoly plněny. Svou řídicí činnost opírá o autoritu nadřízených.
- **Autoritativní styl řízení** – manažer svou činnost založil na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění. Je pro něj typický strohý, formální způsob jednání s podřízenými.

- **Cílové řízení** – prostřednictvím vytyčených cílů dává manažer podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti, ekonomickými pobídkami motivuje podřízené k dosažení cílového stavu.
- **Demokratický styl řízení** – je založen na spolupráci vedoucího s podřízenými, je u něj patrná přirozená autorita, ovšem stále si ponechává prostor pro vlastní rozhodnutí, setkáme se s ním v podobě:
  - Delegačního stylu řízení – klíčové záležitosti řízení organizace si manažer ponechává ve své pravomoci. Méně významné deleguje podřízeným.
  - Liberální styl řízení – manažer se co nejméně snaží ovlivňovat činnosti podřízených. Na podřízených nechává řadu i závažných rozhodnutí. Nevyužívá nepopulární zásahy, kritiku, sankce, rizika.

Tyto řídicí styly lze znázornit v podobě matice – obrázek č. 4:

Obrázek č. 4: Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených



Zdroj: Veber, 2009

Mezi další populární styly řízení patří:

- **Kilimandžáro** – manažer svou práci považuje za závažnou a rozsáhlou, ačkoli jde třeba o drobnost. Jeho činnost není nikdy všední záležitostí, velký význam přikládá i banalitám.
- **Sisyfos** se o svou práci s podřízenými nedělí, bývá zavalen úkoly, termíny. Jeho práci nemůže nikdo udělat lépe než on sám. Nemá žádnou důvěru k podřízeným, ze zásady nedeleguje.
- **Hasič** vytváří sám problémy, které sám ve spěchu vytvořil. V podstatě neustále řeší problémy (hasí), čas na jinou činnost mu už nezbyvá.
- **Panikář** vytváří svými často protichůdnými rozhodnutími a rychle vydávanými příkazy neustálý zmatek. Bývá značně neoblíbený, neboť sám neustále vytváří problémy.
- **Hnidopich** je vedoucí, jež se snaží být absolutně dokonalý. Řeší každou maličkost, a tudíž zabředne do množství nekonečných zbytečností. Je neobyčejně pracovitý, lpí na zbytečných maličkostech, což má za důsledek neustálé protahování řešení problému.
- **Fantasta** vymýšlí nové odvážné strategie a málo reálné investiční varianty, které jsou nerealizovatelné. Modifikací fantasy je rozsévač kypící nápady, pro něž se snaží nadchnout i spolupracovníky. Postrádá však trpělivost a neumí je dotáhnout až do realizační podoby.
- **Cestovatel** vždy si najde možnost úniku, proto se v organizaci vyskytuje zřídka. Okolí si na toto zvykne, proto po něm nikdo nic nechce, nemusí rozhodovat, nemusí nic řešit.
- **Byrokrat** rád se při řešení problému opírá o zákon, vyhlášku, nařízení, předpis. Striktně se drží předpisů a není ochoten ustoupit, i když se ukáže nesmyslnost předpisu. Nemá rád jakékoliv změny odporující platným předpisům.
- **Mrtvý brouk** se snaží vyhnout všem problémům, jeho heslo je „co tě nepálí, nehas“. Čeká, až se problémy vyřeší samy. (Veber, 2009, s. 44)

### **3.4 Manažerské funkce**

Tímto pojmem rozumíme typické činnosti, které by měly být manažerem (vedoucím pracovníkem) účelně a účinně vykonávány, aby byl zajištěn úspěch jejich manažerské práce. Vzhledem k tomu, že se manažerské myšlení neustále vyvíjí, vznikla i různá pojetí manažerských funkcí a klasifikací, která se od sebe odlišují.

Dle Vodáčka, Vodáčkové (2013, s. 68) je uvedená klasifikace založena na nejrozšířenější klasifikaci manažerských funkcí (sekvenční manažerské funkce – zpravidla se realizují v logické návaznosti, postupně):

1. plánování („planning“),
2. organizování („organizing“),
3. výběr a rozmístění spolupracovníků („staffing“),
4. vedení lidí („leading“),
5. kontrola („controlling“).

#### **3.4.1 Plánování**

Plánování je činnost, která je ukončena plánem jako cílově definovaným záměrem na splnění určité skupiny úkolů. Tento plán je zaměřen na dosažení cílů činností organizační jednotky ve stanoveném čas a na požadované úrovni.

Plány, které jsou sestavovány v organizaci na sebe musí navazovat z hlediska času (nutno propojit strategické, taktické a operativní plány), z věcného hlediska (propojení plánů obchodních výrobních, personálních atd.), z hlediska organizace úrovní (celopodnikové plány – plány jednotlivých útvarů).

Plán musí odpovědět na dvě otázky – čeho a jakým způsobem chceme dosáhnout?

Cíl je konkrétní představa výsledku, kterého chceme dosáhnout prostřednictvím plánu.

Pro jednoznačné zadání cílů je třeba dbát, aby:

- Cíle byly jednoznačně formulovány z hlediska poslání plánu.
- Cíle měly vymezenou oblast, na kterou se vztahují.



- Byl stanoven způsob kontroly dosažení cílů.
- Byl stanoven časový horizont pro realizaci cílů, popř. časové intervaly pro jednotlivé dílčí cíle, časově se odlišující od celkového časového horizontu.
- Byly stanoveny vazby na návazné či podmiňující cíle v jejich prostorové i časové hierarchii. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 74)

Nároky na stanovení cílů splňuje pravidlo SMART. Je to v podstatě zkratka následujících slov:

**SPECIFIC** = specifický (cíl by měl být specifický, konkrétní, jasně definovaný)

**MEASURABLE** = měřitelný (konkrétní cíl je měřitelný)

**AGREED** = akceptovaný (ve stanoveném čase by měl být dosažitelný, přijatelný)

**REALISTIC** = reálný (požadavek reálně dosažitelného cíle)

**TRACKABLE/TIME SPECIFIC** = sledovatelný (plnění cíle by mělo být sledovatelné v čase)

Součástí plánu by měla být samozřejmě i kontrola, jak cíle bylo dosaženo či jak se postupovalo při jeho plnění.

Dle **časového rozpětí** lze plány dělit na:

- dlouhodobé - strategické (časový horizont zpravidla tři a více let),
- střednědobé – taktické neboli manažerské (časový horizont do dvou let),
- krátkodobé – operativní (časový horizont šest měsíců až jeden rok).

### 3.4.2 Organizování

*„Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 90)

Požadavky, které jsou na proces organizování kladeny, názorně shrnul americký odborník Ernest Dale ve zkratce OSCAR. Zahrnuje cíle:

**OBJECTIVES** – cíle, musí být zajištěny cíle jednotlivých dílčích specializovaných strukturálních jednotek i organizačního celku

**SPECIALIZATION** – specializace, na základě podobnosti vykonávaných činností by měly být seskupovány procesy, pracovní místa i organizační útvary

**COORDINATION** – z časového a prostorového hlediska by měly být logicky a efektivně provázány všechny činnosti a procesy

**AUTHORITY** – pravomoc, všechny činnosti, procesy, pozice i útvary by měly mít adekvátně přidělenou pravomoc

**RESPONSIBILITY** – zodpovědnost, u každé pozice a organizačního útvaru musí být jasné jakou mají odpovědnost

### **3.4.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků**

Tato manažerská funkce dle Vodáčka, Vodáčkové (2013, s. 106) „*spočívá v schopnosti manažerů zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj.*“

Nedílnou součástí je hodnocení spolupracovníků. Jeho posláním je „poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování. Hodnocení je důležité i pro kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, ukončení pracovního poměru.

Kompenzací za odvedenou práci je odměna. Je to velká motivace lidí, kteří pracují a odvádí výkon pro organizaci. Manažeři by za odvedenou práci měli vytvořit takový systém odměňování, který by měl být nejen společensky přijatelný a spravedlivý, ale bude mít i funkci motivační a stimulační.

### 3.4.4 Vedení lidí

*„Manažer je především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje pro organizaci jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 118)*

Mezi klasická východiska různých metod a způsobů vedení lidí patří „Theory X and Y“. Vznikla v padesátých a šedesátých letech zásluhou amerického profesora Douglase McGregora. Teorie X a Y vychází z empirických rozborů, je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům. Mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy je třeba nalézt jakýsi střed.

Mezi základní předpoklady **teorie X** patří:

- Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
- Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní. (Bělohlávek, 2000, s. 5)

Pokud by vedoucí pracovník vycházel z teorie X, pravděpodobně dojde k tomu, že lidé je třeba vést na „krátkém vodítku“ centrální rozhodovací pravomoci. Toto vedení je nazýváno jako autoritativní neboli vedení bez rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 119).

Proti této pesimistické pracovní morálce a snažení lidí je McGregorem (1960, s. 197) postavena humanistická **teorie Y**, která je naopak postavena na pozitivním vztahu člověka k práci:

- Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.

- Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
- Současně organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se kontrolovat a dirigovat. (Bělohlávek, 2000, s. 6)

Z této teorie jasně vyplývá, že vedoucí manažer by preferoval volný, demokratický styl a participativní charakter vedení spolupracovníků. Tento styl vedení je označován jako liberální, demokratické nebo nedirektivní vedení, kde je uplatněna plná rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 120)

Záleží tedy na vztahu člověka k práci, neboť jsou lidé pracující s vysokým pracovním nasazením, ale i tací, kteří musejí být do práce poháněni. Pokud člověk vykonává činnost, která ho baví, zpravidla pracuje, jak mu síly stačí a nikdo ho nemusí popohánět (teorie Y). Ovšem při vykonávání aktivit, které nejsou oblíbené, je třeba jistý tlak zvenčí (teorie X). Člověk pracující rád manuálně v provozu bude otráven z administrativní práce, naopak byrokrat bude bez problémů vykonávat administrativní práce, ale kontrole v provozu se bude spíše vyhýbat. (Bělohlávek, 2000, s. 6)

Umění manažerské práce dobrého vedoucí spočívá v poznání míry pro rozumné a diferencované uplatňování metod vedení lidí v konkrétních podmínkách a v proměnlivém čase.

*„I stejný manažer vůči stejným spolupracovníkům musí nezbytně v rozdílných podmínkách volit rozdílné metody jejich vedení, resp. měnit míru autonomie jejich rozhodování.“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 121)

### **3.4.5 Kontrola**

Prostřednictvím kontrolní činnosti získávají manažeři na všech úrovních zpětnou vazbu a objektivní představu o řízené realitě. Je třeba s ohledem na řídicí záměry kriticky zhodnotit realitu. *„Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 140)

Kontrola je velmi důležitou součástí kontrolního systému. Kontrolní procesy lze dělit na:

- **Interní** neboli vnitřní kontrolu, kterou provádí zpravidla řídící pracovníci.
- **Externí** kontrola – kontrola, kterou realizují subjekty stojící mimo organizaci.

### 3.5 Veřejná správa

Pod pojmem veřejná správa si lze představit instituce, jež v duchu modelové dělby státní moci spadají do podsystemu výkonné moci (exekutivy). Zákonodárství stanovuje rámec veřejné správy, jehož dodržování má zajistit soudnictví.

Veřejné organizace se od soukromých firem odlišují především svým posláním, neboť organizace veřejné správy a veřejného sektoru velmi často neprodávají své produkty. Jejich účelem je spíše dosahování užitku, jež můžeme definovat jako veřejný zájem.

Dle převažující náplně činnosti jsou ve veřejné správě instituce, jež mají hlavně exekutivní charakter. Veřejná správa v podstatě vykonává podzákonnou činnost.

*„Její instituce (úřady), jejich cíle a úkoly vždy vycházejí ze zákony vymezeného modelu dělby veřejné moci (tj. moci vynutit právem předpokládané chování) ve státě či v nadnárodním uskupení a jsou také předmětem nezávislé soudní kontroly. Instituce (a především jejich zaměstnanci) vykonávají to, co jim právní předpisy výslovně umožňují. Systém zákonnosti je většinou tužší v oblasti státní správy než samosprávy, Instituce veřejné správy mají právními předpisy v různé míře konkrétnosti a kvalitě vymezenou působnost/oblast úkolů, které mají plnit a pravomoc (soubor právních prostředků, které jsou jim za účelem plnění jeho funkcí poskytnuty). Princip vázanosti veřejné správy (a tudíž i jejího managementu) právem přináší také to, že do mechanismů řízení i fungování veřejné správy, tak jak ji vnímá veřejnost, se promítá kvalita legislativy a stabilita práva.“*  
(Špaček, 2016, s. 12)

Právě legislativa manažery ve veřejné správě omezuje v řízení, neboť přináší často velmi specifické požadavky na financování, vykazování, řízení lidských zdrojů, zadávání zakázek atd. Často vede i k situaci, kdy manažer na vyšší pozici nechce delegovat a spíše vytváří víceúrovňový systém kontroly.

Oproti soukromým organizacím dopadá vlivem zásady rule of law a politického vedení na instituce veřejné správy větší kontrola veřejnosti i konkrétních institucí. Na subjekty veřejné správy jsou legislativou kladeny specifické požadavky, proto jsou tyto instituce pod větším dohledem.

Jak je již výše uvedeno veřejná správa jsou instituce, které neprodukují žádné výrobky, ale zaměřují se na poskytování služeb. Tyto služby výrazně determinují možnost řízení a měření jejich kvality.

Mezi specifické charakteristiky služeb se dle Špačka (2016, s. 15) obecně řadí:

- Nehmotná povaha (ta způsobuje, že služby nelze skladovat a vracet, kvalitu u nich nelze předem zkontrolovat).
- Heterogenita (stejná služba může být poskytnuta odlišným způsobem, a to v závislosti na lidech, čase, využívaných technologiích. Ne všechny aspekty poskytování služby mohou být standardizovány, což klade nároky na kontrolu a měření kvality).
- Neoddělitelnost produkce a spotřeby (poskytování a spotřeba služeb probíhají souběžně a obvykle vyžadují přítomnost poskytovatele i zákazníka, výsledný efekt některých veřejných služeb závisí na chování jejich uživatelů).

Mezi další specifika veřejné správy patří neexistence konkurence. Toto je patrné především u institucí, jež jsou zakládány k dosahování svých funkcí (školy, nemocnice). K uspokojení svých potřeb spojených s vyřízením správních záležitostí nemohou občané kvůli místní příslušnosti úřadů využít konkurenceschopnější subjekt. Nemohou odejít ke konkurenci, mohou pouze projevit svou nelibost.

Financování veřejné správy probíhá prostřednictvím mechanismu alokace veřejných financí, hlavním zdrojem jsou tedy občané a jimi zaplacené daně. Ty však nemusí plně pokrývat náklady, které má veřejná správa s poskytováním služeb. Pokud jsou zákazníci spokojeni, nevede to vždy k větší efektivnosti institucí veřejného sektoru a většímu zisku.

Veřejná správa je odpovědná politickému vedení, ovšem na její činnosti je zainteresováno mnohem více subjektů s roztržštěnými zájmy. Manažeři ve veřejné správě jsou tedy

mnohem více v kontaktu s lidmi z jiných institucí. Manažer je odpovědný politickému vedení, ale i veřejnosti a vyšší úrovni státní správy.

### **3.5.1 Organizace veřejné správy**

Mezi organizace veřejné správy tedy řadíme organizace, které jsou přímo řízeny a organizovány státní správou, ale i menšími správními jednotkami neboli samosprávou (kraj, obec). V jejich čele zpravidla stojí ředitel. Pokud má organizace další podřízené, náleží mu titul generální ředitel – generální manažer. Mezi další řídicí osoby patří ministr, primátor, přednosta, velitel.

Pod pojmem instituce vykonávající veřejnou správu si lze dle Jedináka (2012, s. 16) představit:

*Ministerstva* – jejich činnost řídí kontroluje a sjednocuje vláda. V jejich čele stojí ministr, který plně odpovídá za plnění úkolů svěřených úřadu zákony a návazně vládou. Například Ministerstvo financí, Ministerstvo zahraničních věcí atd.

*Ústřední správní úřady* – na rozdíl od ministerstev mají užší působnost. Vedoucí jsou jmenováni vládou. Sem patří Český statistický úřad, Úřad vlády České republiky, Národní bezpečnostní úřad.

*Územní správní úřady* – například finanční úřady.

*Veřejné ozbrojené a neozbrojené sbory* – sem lze zařadit Policii České republiky, Celní správu České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky.

*Orgány obcí, krajů a hlavního města Prahy* – sem patří Magistrát hlavního města Prahy, ale i výbory krajských úřadů – finanční, kontrolní, pro výchovu a vzdělání, zaměstnanost.

*Další instituce* – lze sem zařadit profesní komory, státní vysoké školy a veřejné vysoké školy, nadace.

### **3.5.2 Veřejná služba a její rozdělení**

Veřejné služby jsou služby, které jsou vytvořené a organizované orgánem veřejné správy.

### 3.5.2.1 Věcné veřejné služby

Věcné veřejné služby lze dle Jedináka (2012, s. 17) dělit:

- *Sociální služby* pro staré a zdravotně postižené, sociální služby pro děti, mládež, rodiny.
- *Zdravotnictví* – od ambulantní péče až po péči speciální, ale i ochrana veřejného zdraví, záchytné protialkoholní a detoxikační stanice.
- *Školství* – předškolní, základní, střední, vysoké a vyšší odborné, speciální vzdělávání a další.
- *Zaměstnanost* – sem spadá politika zaměstnanosti.
- *Kultura* – knihovny, muzea, galerie, památková péče, církve atd.
- *Doprava* – silniční a drážní, plavba, vodní doprava, letecká doprava.
- *Obrana* – vojenská, letecká záchranná a pátrací služba.
- *Vnitřní věci* – veřejný pořádek, integrovaný záchranný systém.
- *Životní prostředí* – ochrana přírody a krajiny, technická ochrana životního prostředí

### 3.5.3 Státní správa

Státní správa tvoří samotné jádro veřejné správy, je to ta část, jež se uskutečňuje jménem a v zájmu státu. Je realizací výkonné moci státu, zákony nevytváří, ale aplikuje je.

Má tedy prováděcí, podzákonný a nařizovací charakter. Může být vykonávána přímo státními orgány nebo nepřímo (v přenesené působnosti) veřejnoprávními korporacemi, které zastupují obce, kraje, případně i soukromými osobami fyzickými či právnickými, kterým byl výkon státní správy na základě zákona propůjčen.

Mezi klíčové ústřední orgány státní správy patří:

- Ministerstva v jejichž čele stojí ministr, který je členem vlády.



- Další orgány ústřední státní správy, jejichž vedoucí pracovník členem vlády není.

V přenesené působnosti vykonávají státní správu:

- Kraje - krajské úřady.
- Obce s rozšířenou působností – obecní úřady.
- Obce s pověřeným obecním úřadem.
- Obce.

Příslušnými zákony a souvisejícími právními předpisy je vymezen rozsah této působnosti:

- Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky
- Zákon č.128/2000 Sb., o obcích
- Zákon č.129/2000 Sb., o krajích
- Zákon č.131/2000 Sb., o hlavním městě Praze ([www.managementmania.cz](http://www.managementmania.cz))

#### **3.5.4 Manažer ve veřejné správě**

Z pohledu organizace veřejné správy je třeba pod pojmem „manažer“ vidět spíše vedoucího pracovníka, který se nachází na všech úrovních řízení organizace – vrcholové, střední a nižší. Na manažerských pozicích se tedy setkáváme s vedoucími úředníky a s vedoucími úřadu. Vedoucí pozice klade na pracovníka další nároky, mění se totiž nejen obsah a struktura práce, ale i její časové rozvržení. Vedoucí si musí najít čas na práci odbornou, ale i na tu personální.

Pracovník na vedoucí pozici by měl být obeznámen s tím, jak vést své lidi v týmu, měl by se orientovat v základních pracovně právních otázkách. Další důležitou oblastí, která by neměla být opomínuta je poznávání svých podřízených, vlastní sebepoznání a sebeřízení.

Mezi základní kompetence vedoucích patří:

- Budování týmových vztahů na pracovišti.
- Týmová práce a kooperace.
- Učení, podpora, rozvoj, koučování druhých.

Vedoucí by měl být kompetentní i v těchto záležitostech:

- Spolupracovat na přípravě a realizaci výběrové řízení na nové spolupracovníky.
- Připravovat adaptační plánu, neboť jeho nezvládnutí vede k větší fluktuaci zaměstnanců.
- Umět motivovat.
- Průběžně hodnotit výkon zaměstnance.
- Budovat tým a posilovat vztahy uvnitř.
- Umět připravit, vést a řídit porady týmu a zapojovat do jejich programu ostatní.
- Vytvářet podmínky, které by vedly k rozvoji odbornosti spolupracovníků.
- Delegovat, koučovat
- Volit spíše participativní styl řízení, jež zapojuje ostatní do činností, jejich plánování, rozhodování v týmu.
- Diplomatsky a lidsky ukončit pracovní poměr, pokud je to potřeba.  
([www.moderniobec.cz](http://www.moderniobec.cz))

## 4 Praktická část

### 4.1 Profil Finanční správy ČR a její organizace

Je zřízena zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (zákon č. 456/2011 Sb.), jakož i její postavení a kompetence. Finanční správu ČR tvoří soustava orgánů finanční správy, jež jsou podřízené Ministerstvu financí.

Finanční správa ČR:

- Generální finanční ředitelství
- Odvolací finanční ředitelství
- finanční úřady

Generální finanční ředitelství řídí generální ředitel. Generálního ředitele zastupuje zástupce generálního ředitele. Výběr, jmenování a odvolání generálního ředitele a jeho zástupce se řídí zákonem o státní službě.

Odvolací finanční ředitelství řídí ředitel. Ředitele zastupuje zástupce ředitele. Výběr, jmenování, odvolání ředitele a jeho zástupce se řídí zákonem o státní službě.

Finanční úřad řídí ředitel. Ředitele zastupuje zástupce ředitele. Výběr, jmenování a odvolání ředitele a jeho zástupce se řídí zákonem o státní službě.

V rámci působnosti finančních úřadů jsou zřizovány územní pracoviště. Územní pracoviště jsou organizačními útvary finančního úřadu, nenachází se v sídle finančního úřadu, jsou stanovena vyhláškou Ministerstva financí č. 48/2012 Sb., o územních pracovištích finančních úřadů, která se nenacházejí v jejich sídlech. Územní pracoviště finančního úřadu v sídle finančního úřadu stanoví organizační řád.

V čele územního pracoviště nebo územních pracovišť finančního úřadu stojí ředitel sekce nebo ředitel odboru územního pracoviště finančního úřadu, který je přímo podřízen řediteli finančního úřadu.

Generální finanční ředitelství, Odvolací finanční ředitelství a finanční úřady mají postavení správních úřadů, jsou tedy oprávněny jménem státu vykonávat vrchnostenskou správu v oblasti své působnosti. Postavení tzv. účetní jednotky má s účinností od 1. ledna 2011

Generální finanční ředitelství. Je tedy oprávněno samostatně hospodařit s majetkem státu, a to rovněž za podřízené Odvolací finanční ředitelství a finanční úřady, které mají pro účely hospodaření s majetkem státu postavení jeho vnitřních organizačních jednotek.

Klíčovou součástí kompetence Finanční správy ČR je správa daní, ale zároveň vykonává široké spektrum dalších agend. Vnitřní fungování Finanční správy ČR je dáno jejím organizačním řádem, který schvaluje generální ředitel.

Základní agendou FS ČR je správa daní, kterou tvoří:

- **Daň z příjmů fyzických osob** (viz zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů),
- **Daň z příjmů právnických osob** (viz zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů),
- **Daň z přidané hodnoty** (viz zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů),
- **Daň silniční** (viz zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů),
- **Daň z nemovitých věcí** (viz zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů),
- **Daň z nabytí nemovitých věcí** (viz zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí),
- **Daň z převodu nemovitostí** (viz zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů),
- **Daň dědická** (viz zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů),
- **Daň darovací** (viz zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů).
- **DPH** je paralelně spravována též Celní správou České republiky. ([www.financnisprava.cz](http://www.financnisprava.cz))

#### **4.1.1 Etický kodex FS ČR**

Etický kodex stanoví v souladu se zákonem o státní službě, zákoníkem práce, služebním předpisem náměstka ministra vnitra, pravidla etiky státních zaměstnanců a usnesením vlády o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy podle zvláštního právního předpisu pravidla etiky uplatňovaná ve Finanční správě České republiky (dále jen „Finanční správa“).

Finanční správa se významnou měrou podílí na zabezpečování výkonu veřejné správy v České republice, která je službou veřejnosti. Zaměstnanec je vázán při výkonu služby, resp. práce (dále jen „služba“) dodržovat a ctít základní etické hodnoty, kterými jsou především zákonnost všech postupů, kvalita a efektivnost služby a dále etika služby, zejména dodržování nestrannosti a rovného přístupu ke všem fyzickým i právnickým osobám, neovlivnitelnost, neúplatnost a poctivost.

Finanční správa přispívá k uplatňování etických hodnot vytvářením vhodného prostředí a zachováváním rovného přístupu k zaměstnancům s důrazem na jejich hodnocení podle kvality vykonané služby.

Účelem etického kodexu je upravit a podporovat dodržování žádoucích standardů chování zaměstnanců ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům s cílem zvyšovat důvěru veřejnosti ve Finanční správu a veřejnou správu jako celek.

#### **Základní zásady**

Zaměstnanec jedná s vědomím, že veřejnost oprávněně očekává vstřícnou, přístupnou, řádně vedenou a vykonávanou správu daní a další činnosti Finanční správy. Zaměstnanec jedná v souladu se zásadami práva a spravedlnosti vyplývajícími z principů demokracie a právního státu, které jsou obsaženy v Ústavě České republiky a v Listině základních práv a svobod, jedná v duchu nedotknutelných hodnot svobody, rovnosti a lidské důstojnosti, zachovává věrnost České republice, jakož i úctu a loajalitu vůči Finanční správě a dalším služebním úřadům a spolupracovníkům. Zaměstnanec ctí zákonnost výkonu služby a uplatňuje rovný přístup ke všem osobám, jichž se činnost Finanční správy dotýká.

Základní zásady etického kodexu:

- zákonnost,

- přiměřenost,
- profesionalita,
- střet zájmů,
- korupce,
- vystupování,
- rychlost a efektivita,
- nakládání se svěřenými prostředky,
- osvěta,
- mlčenlivost,
- porušení pravidel etiky,
- genderová rovnost. ([www.financnisprava.cz](http://www.financnisprava.cz))

#### **4.1.2 Strategie**

Strategie rozvoje Finanční správy ČR je důležitým dokumentem pro řízení Finanční správy ČR. Představuje dlouhodobý rámec na období 5–7 let, který sjednocuje její hlavní cíle, priority a aktivity. Byla vypracována v souladu se Strategickým rámcem rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020 a byly zohledněny plánované projekty Ministerstva financí ČR.

#### **4.1.3 Vize, mise a hodnoty**

**Vize**, k níž instituce směřuje a které chce dosáhnout, je ideálním stavem i pro společnost.

„Moderní organizace zajišťující řádnou správu daní a poskytující kvalitní služby daňovým subjektům k snadnému plnění daňových povinností.“

## **Hodnoty:**

„Jednání s respektem. Profesionalita a čestnost. Průběžné zlepšování se. Rovný přístup.“

Mise:

„Usnadňujeme daňovým subjektům splňovat požadavky na ně kladené a umožňujeme jim tak dostát jejich povinnostem vůči státu. Pomáháme těm, kteří to potřebují a jsme vytrvalí ve stíhání těch, kteří ohýbají nebo porušují pravidla. Motivujeme občany k jejich podílu na udržitelném růstu společnosti. Jako instituce přispíváme k fungování společnosti, naplňování sociální role státu a financování jeho funkcí.“ (www.financnisprava.cz)

### 4.1.3.1 Vrcholové cíle

**Vrcholový cíl 1:** Podpora správného a snadného placení daní. Zlepšení služeb pro daňové subjekty včetně nastavení cílených služeb. Usnadnění dostupnosti kvalitních a včasných informací. Aktivní spolupráce Finanční správy ČR a daňových subjektů.

**Vrcholový cíl 2:** Boj s daňovými úniky a podvody. Akceptace existence relevantní a únosné daňové mezery. Nastavení postupů pro kontinuální minimalizaci daňové mezery. Aktivní řízení rizik při správě daní. Minimalizace daňových nedoplatků. Spolupráce s ostatními orgány.

**Vrcholový cíl 3:** Optimální využití zdrojů a efektivní interní procesy. Jednotné uplatňování postupů. Efektivní sdílení informací. Optimální využívání zdrojů. Organizační struktura podporující výkon činnosti. Zajištění efektivního nastavení klíčových procesů.

**Vrcholový cíl 4:** Finanční správa ČR jako atraktivní zaměstnavatel. Spokojení a motivovaní zaměstnanci. Zajištění požadovaných kompetencí. Zefektivnění systému vzdělávání.

**Další cíle:** Optimalizace informačních systémů. Legislativní podpora.

(www.financnisprava.cz)

#### **4.1.4 Kompetence a činnost územních pracovišť finančních úřadů**

Finanční úřad vykonává působnost na území vyššího územního samosprávného celku, jehož název je součástí názvu finančního úřadu.

Finanční úřad vykonává tyto činnosti dle § 10 zákona č. 456/2011 Sb.:

- vykonává správu daní,
- provádí řízení o správních deliktech,
- převádí výnosy daní, které vybírá a vymáhá a které nejsou příjmem státního rozpočtu,
- přijímá a eviduje splátky návratných finančních výpomocí poskytnutých Ministerstvem zemědělství v letech 1991 až 1995 včetně a případné úroky z nich vyplývající,
- vykonává dozor nad loteriemi a jinými podobnými hrami,
- vybírá a vymáhá peněžité plnění, která uložily orgány finanční správy,
- vede evidence a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy,
- vykonává další působnost, stanoví-li jiný právní předpis, že tuto působnost vykonávají orgány finanční správy,
- finanční kontrolu,
- kontrolu dodržování povinností stanovených právními předpisy upravujícími účetnictví a ukládá účetním jednotkám pokuty podle těchto právních předpisů,
- kontrolu výkonu správy poplatků, které jsou příjmem státního rozpočtu, jsou-li k jejich správě věcně příslušné jiné orgány,
- z pověření ministerstva přezkoumává hospodaření krajů, hlavního města Prahy a regionálních rad regionů soudržnosti a vykonává dozor nad přezkoumáváním hospodaření obcí, dobrovolných svazků obcí a městských částí hlavního města Prahy,



- z pověření ministerstva vykonává působnost kontaktního orgánu při vymáhání některých finančních pohledávek a provádí mezinárodní pomoc při správě daní.

Finanční úřad řídí ředitel finančního úřadu. Ředitele zastupuje zástupce ředitele.

Nadřízeným orgánem finančního úřadu je Generální finanční ředitelství se sídlem 117 22 Praha 1, Lazarská 15/7. ([www.financnisprava.cz](http://www.financnisprava.cz))

## **4.2 Dotazníkové šetření**

### **4.2.1 Cíle**

Cílem diplomové práce je nejprve analyzovat styl řídicí práce manažerů na úrovni vedoucích pracovníků, kteří jsou přímo podřízeni řediteli odboru Územního pracoviště finančního úřadu Havlíčkův Brod a následně navrhnout doporučení, která mohou vést ke zlepšení práce vedoucích pracovníků.

Hlavním cílem je tedy na základě anonymního dotazníkového šetření, které bude provedeno u vybraných vedoucích oddělení a jejich přímých podřízených, určit převažující styl řídicí práce vedoucích pracovníků. Výhodou této metody je, že není časově ani finančně náročná a lze získat data od velkého počtu lidí.

Na základě analýzy a kvantifikace výsledků dotazníkového šetření budou navržena doporučení vedoucí k možnému zlepšení práce vedoucích pracovníků.

### **4.2.2 Výzkumný soubor**

Respondenty představují vybraní vedoucí šesti oddělení a podřízení, kteří spadají do jejich kompetence. Celkem bylo zařazeno 46 respondentů, kteří byli ochotni na dotazníkovém šetření spolupracovat.

Pro všechny respondenty byla velice důležitá vysoká míra anonymity, proto byli ujištěni, že v této práci nebudou uveřejněny žádné osobní údaje ani název oddělení a data budou využita pouze k analýze manažerských stylů v diplomové práci.

Tabulka č. 1: Výzkumný soubor

	pohlaví	věk	vzdělání	počet podřízených
Manažer 1	žena	41-50	VŠ	6
Manažer 2	žena	31-40	VŠ	7
Manažer 3	žena	41-50	VŠ	10
Manažer 4	žena	41-50	VŠ	7
Manažer 5	žena	41-50	VŠ	6
Manažer 6	žena	51-60	VŠ	10

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkem šesti vybraných manažerů jsou všechny ženy ve věkovém rozmezí 31–60 let. Pět manažerů pracuje na vedoucí pozici více než pět let, jeden manažer méně než pět let.

#### 4.2.3 Metodika

V rámci dotazníkového šetření byla uplatněna technika písemného dotazování. Dotazníky byly dvojího druhu. První druh byl určen vedoucím pracovníkům, druhý druh byl určen podřízeným. Aby dotazníky měly větší váhu, byly použity testy uváděné v odborné literatuře. Dotazníky byly vytištěny a rozdány přímo manažerům a jejich podřízeným pracovníkům, proto k nim nebyl přiložen průvodní dopis. Respondenti byli požádáni o vyplnění a vrácení zpět do čtrnácti dnů. Všichni respondenti vrátili vyplněný dotazník zpět v požadovaném termínu.

První druh dotazníku určený pro vedoucí pracovníky se skládal ze tří částí. První část dotazníku je informativního charakteru – věk, pohlaví, vzdělání, další částí byl „Test čtyř typů jednání vedoucího“ a poslední částí „Test transakčního a transformačního vedení z pohledu vedoucího pracovníka“ (viz Příloha č. 8.1).

Druhý druh dotazníku byl určen podřízeným vybraných vedoucích pracovníků. Jejich dotazník se skládal ze dvou částí a to „Testu čtyř typů jednání vedoucího z pohledu podřízeného pracovníka“ a „Testu transakčního a transformačního vedení z pohledu podřízeného pracovníka“ (viz Příloha č. 8.2). Při vyhodnocování výsledků testů od podřízených byl použit prostý aritmetický průměr.

#### 4.2.3.1 Test čtyř typů jednání vedoucího

Cílem testu, který je znám také jako manažerská mřížka (GRID), je stanovit, který ze stylů vedení používají vedoucí pracovníci ve státní správě nejvíce. Výstupem dotazníku je mříž se dvěma osami. Jedna z nich znamená orientaci na lidi, druhá pak orientaci na úkol. V tomto schématu jsou umístěny styly řízení, které jsou označeny souřadnicemi. Autory jsou Jane Moutonová a Robert Blake. Dotazník se skládá z devíti otázek. Každá otázka je rozdělena na A, B, C, D. Respondent má u každé otázky rozdělit 4 body dle toho, jak nejlépe vystihují jeho názory. Nejvýstižnější odpověď dostává nejvíce bodů, nejméně výstižná žádný bod. Jsou možná různá rozdělení bodů, součet bodů u jedné otázky však musí dát celkem 4. Na závěr jsou sečteny body pro A., B., C., D. Dominantní styl vedení získává nejvyšší počet bodů, záložní styl druhý nejvyšší počet bodů. Výsledky stylů jsou znázorněny v tabulce č. 2. (Bělohlávek, 2000, s. 15)

Tabulka č. 2: Výsledky stylů řízení

A = volný průběh
B = plantážník
C = týmový vedoucí
D = vedoucí spolku zahrádkářů

Zdroj: vlastní zpracování

**Vedoucí spolku zahrádkářů** (1, 9) věnuje se potřebám lidí, příjemná, přátelská organizační atmosféra, snesitelné pracovní tempo. Dominantní jsou mezilidské vztahy.

**Týmový vedoucí** (9, 9) orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, snaží se dospět k optimálním výsledkům za pomoci participace, společné řešení problémů. Ideálním pracovníkem a manažerem.

**Volný průběh** (1, 1) k odvedení práce vydává minimální úsilí, nevšímá si potřeb pracovníků. Je mu vše spíše jedno, nemá zájem o podřízené ani splnění úkolů.

**Plantážník** (9, 1) věnuje se hlavně plnění úkolů a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu, minimální pozornost problémům lidí. Opírá se o moc a autoritu. Důsledná kontrola lidí.

**Kompromisník** (5, 5) balancuje mezi potřebou přijatelně splnit úkoly a udržet morálku lidí. (Bělohlávek, 2000, s. 16)

Tabulka č. 3: Manažerská mřížka (GRID)

	vedoucí spolku zahrádkářů				týmový vedoucí				
9	1,9							9,9	
8									
7									
6									
5				5,5					
4									
3									
2									
1	1,1							9,1	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	volný průběh				plantážník				

pozornost zaměřena na lidi

pozornost zaměřena na úkol

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.3.2 Test transakčního a transformačního vedení

Cílem testu je zjistit, jaké nástroje vedení upřednostňují vedoucí ve státní správě. Zda se jedná spíše o transformační vedoucí, kteří silně ovlivňují emocionalitu podřízených a díky tomu je motivují nebo se jedná o transakční vedoucí, kteří své lidi motivují odměnami či postihy. Dobrý vedoucí by měl využívat oba dva styly. Výběr záleží na osobnosti a hodnotách manažera, ale i na úrovni podřízených pracovníků. Respondenti obdrželi testy s celkem 42 tvrzeními. Podřízení hodnotí chování svého vedoucího, vedoucí pracovníci se zamýšlejí, jak se na ně dívají jeho podřízení. Ke každému tvrzení se přiřadí číslo ze škály 1–5 (1. vůbec ne, 2. zřídka, 3. občas, 4. dosti často, 5. skoro vždycky). K vyhodnocení se použije tabulka pro výsledky testu nástroje vedení. Výsledky se zapíše dle instrukcí a vynásobí příslušným koeficientem. Výsledná hodnota nám říká, zda daný nástroj vedoucí využívá méně či více (viz Příloha č. 8.3).

#### Transakční vedení

- Řízení výjimkou – vedoucí nezasahuje do průběhu plnění úkolů do doby, než nastane problém. Používány negativní mechanismy – přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků, postih.

- Podmíněné odměny – pracovníci jsou motivováni slíbenými odměnami. Jedná se o odměny finanční – služební auto, mobilní telefon, ale i příslib lepší práce či postavení. (Bělohlávek, 2000, s. 18)

### **Transformační vedení**

- Charisma – silný emocionální vztah dávající vůdci nadobyčejnou úctu a uznání. Vše, co vedoucí dělá je správné. Vedoucí má vysokou sebedůvěru, je oddaný sám sobě. Používá organizační pravidla a nařízení, aby dosáhl stability.
- Citové povzbuzení (inspirativní vedení) – využívá emocionální prostředky, stimuluje u podřízených nadšení pro práci a důvěru v jejich schopnost úspěšného splnění úkolů.
- Osobní úcta (individualizovaná úcta) – vedoucí vystupuje spíše jako otec svých podřízených. Přátelské, neformální a důvěrné jednání. Pozornost věnována i nenápadným členům, každému podřízenému se věnuje individuálně.
- Stimulace myšlení (intelektuální stimulace) – je důležitá při složitých a nejasných úkolech, Znamená rozvoj podřízených a změnu chápání problémů a přístupů k řešení problémů, myšlení a představitosti. (Bělohlávek, 2000, s. 19-20)

## **4.3 Výsledky dotazníkového šetření**

### **4.3.1 Manažer 1**

#### 4.3.1.1 Výsledky šetření z pohledu vedoucího:

Dle výsledků manažerské mřížky je dominantním stylem manažera č. 1 týmový vedoucí. Jeho záložním stylem je vedoucí spolku zahrádkářů.

Tabulka č. 4: Manažerská mřížka manažer č. 1

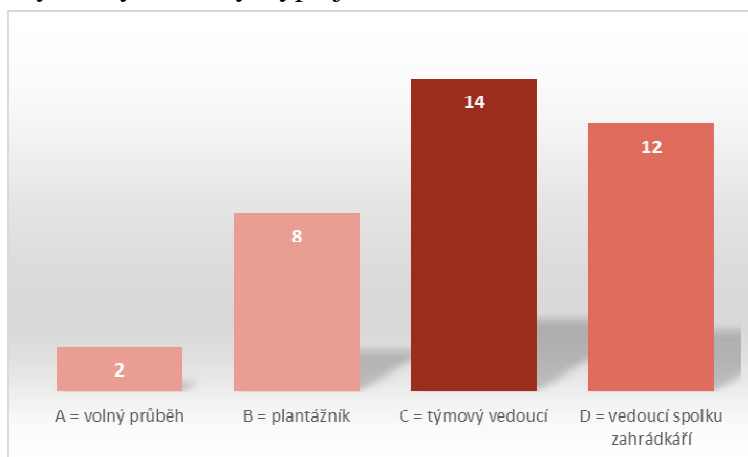
	vedoucí spolku zahrádkářů				týmový vedoucí					
pozornost zaměřena na lidi	9	1,9						9,9		
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1						9,1		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	volný průběh				plantážník					

pozornost zaměřena na úkol

Zdroj: vlastní zpracování

Jde o vedoucího, který se snaží respektovat zájmy lidí, velmi mu záleží na tom, aby lidé v jeho týmu spolupracovali a na pracovišti vládli dobré mezilidské vztahy, dobrých výsledků jeho oddělení dosahuje za pomoci společného řešení problémů. Na tomto principu stojí jeho styl vedení.

Graf č. 1: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 1 (vedoucí)

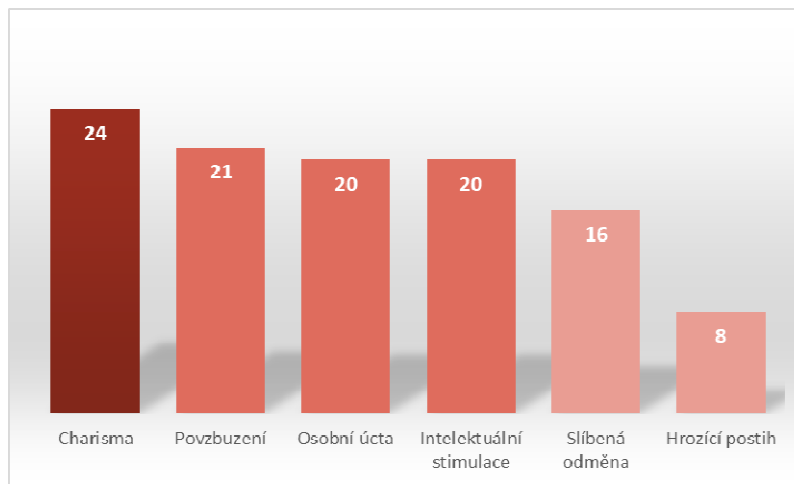


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 2 je patrné, že manažer č. 1 při své práci nejvíce využívá své charisma, dále povzbuzení, osobní úctu a intelektuální stimulaci. Prostřednictvím své osoby motivuje své podřízené, kteří mu plně důvěřují a jsou ochotni plnit plánované cíle. Nemusí tedy své

pracovníky již motivovat odměnami a vyhrožovat postihem, proto tyto styly používá pouze výjimečně. Jedná se tedy o transformační styl vedení.

Graf č. 2: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 1 (vedoucí)

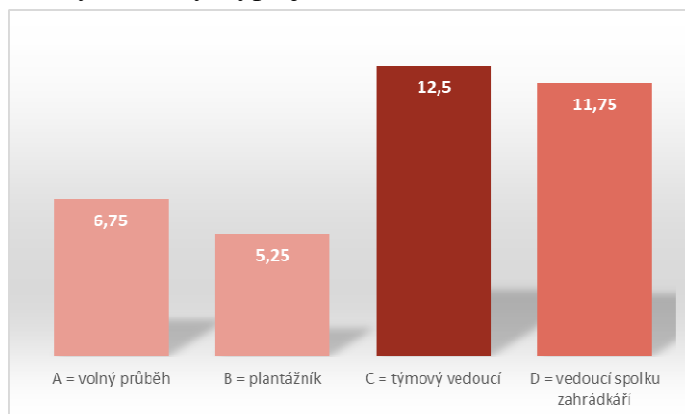


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.1.2 Vyhodnocení šetření z pohledu podřízených

Podřízení manažera č. 1 potvrzují dominantní styl svého vedoucího a vidí ho také jako týmového vedoucího. Podřízení potvrdili i manažerův záložní styl, kterým je taktéž vedoucí spolku zahrádkářů. I oni vidí svého vedoucího jako manažera, kterému záleží na mezilidských vztazích na pracovišti, neboť díky tomu na pracovišti vytváří příznivé prostředí a podřízení se cítí spokojeni, společně dosahují příznivých výsledků jako oddělení.

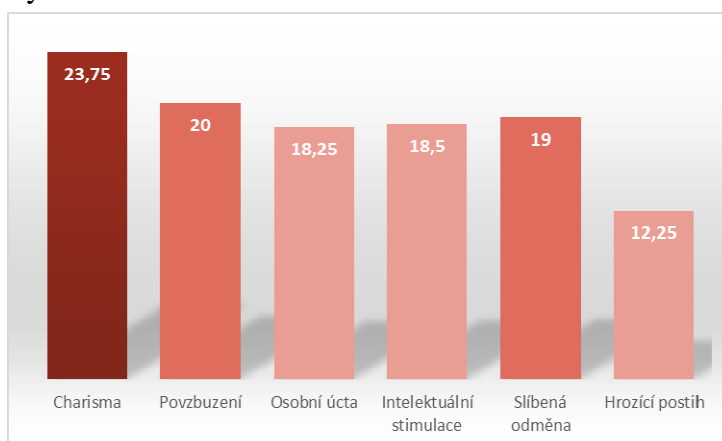
Graf č. 3: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 1 (podřízení)



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 4 je jasně viditelné, že podřízení vidí svého vedoucího jako charismatického manažera, který si věří, ví, co dělá, a proto ho jsou ochotni následovat a důvěřovat mu. Mezi další důležité nástroje, které manažer č. 1 využívá, zařadili povzbuzení a slíbenou odměnu. Nástroje jako je osobní úcta a intelektuální stimulace jsou sice dle vyhodnocení testu využívány méně často, ale z grafu je patrné, že jsou využívány spíše průměrně. Jedná se tedy o transformační styl vedení.

Graf č. 4: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 1 (podřízení)



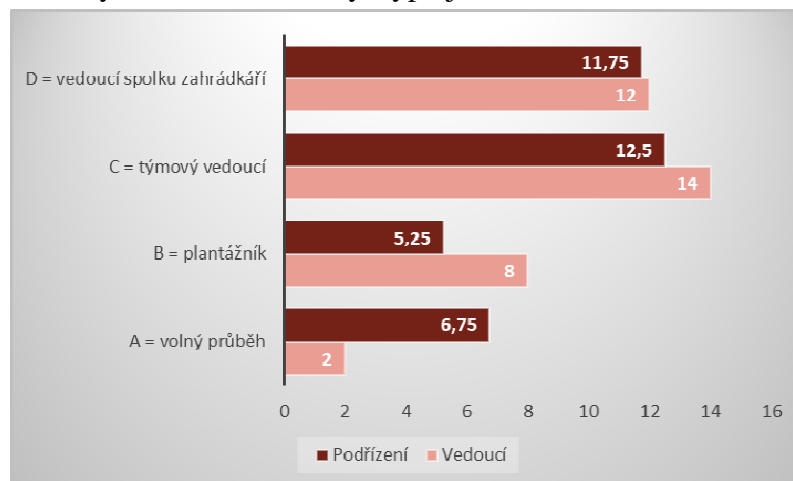
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.1.3 Porovnání výsledků šetření z pohledu podřízeného a vedoucího

Vedoucí manažer č. 1 a podřízení tohoto manažera se shodli v dominantním stylu vedení, kterým je týmový vedoucí, ale i v záložním stylu vedení, kterým je vedoucí spolku zahrádkářů. Jde tedy o vedoucího, jenž je svým způsobem vzácný, neboť jsou pro něj důležité mezilidské vztahy na pracovišti a své podřízené se snaží vést jako tým, který společně dosáhne svých cílů – výsledků.



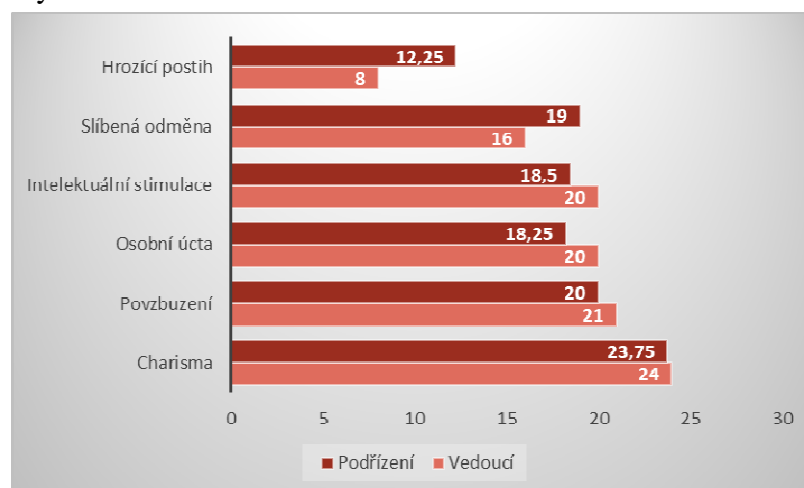
Graf č. 5: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 6 je patrné, že i zde nastala shoda. Vedoucí manažer i jeho podřízení se shodli, že nejvíce je vedoucím pracovníkem využívá své charisma, věří sám sobě, a to je důležité i pro jeho podřízené, kteří jeho osobě důvěřují. Z pohledu podřízených přikládá vedoucí velký důraz i na slíbenou odměnu. Obě strany se téměř shodují v tom, že jako další nástroje jsou používány povzbuzení, osobní úcta a intelektuální stimulace.

Graf č. 6: Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.3.2 Manažer 2

### 4.3.2.1 Výsledky šetření z pohledu vedoucího

Dle výsledků manažerské mřížky je dominantním stylem manažera č. 2 týmový vedoucí. Jeho záložním stylem je vedoucí spolku zahrádkářů.

Tabulka č. 5: Manažerská mřížka manažer č.2

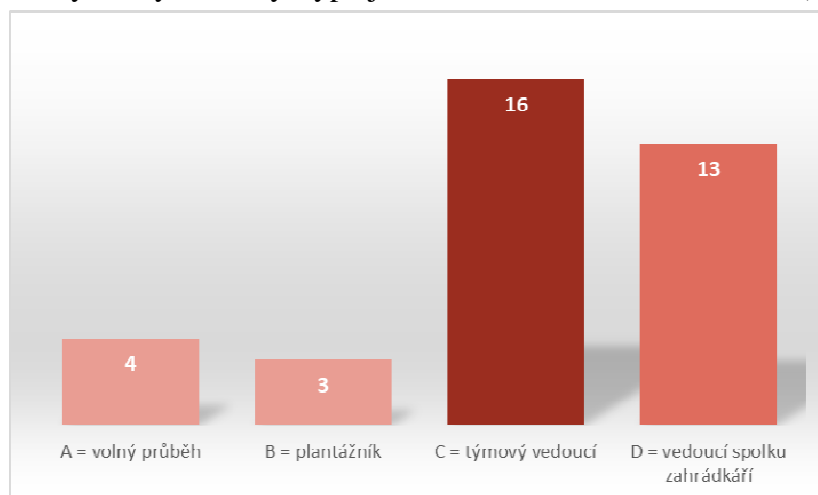
	vedoucí spolku zahrádkářů				týmový vedoucí				
pozornost zaměřena na lidi	9	1,9						9,9	
	8								
	7								
	6								
	5			5,5					
	4								
	3								
	2								
	1	1,1						9,1	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	volný průběh				plantážník				

pozornost zaměřena na úkol

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků dotazníkového šetření jde o vedoucího, který se sám vidí jako týmový vedoucí. Záložním stylem je vedoucí spolku zahrádkářů. Za pomoci participace chce nalézt společné řešení problémů a dosáhnout optimálních výsledků. Vztahy na pracovišti jsou přátelské, jeho hlavní prioritou jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Snaží se, aby mezi podřízenými panovala dobrá pracovní atmosféra, kolegiální a přátelská.

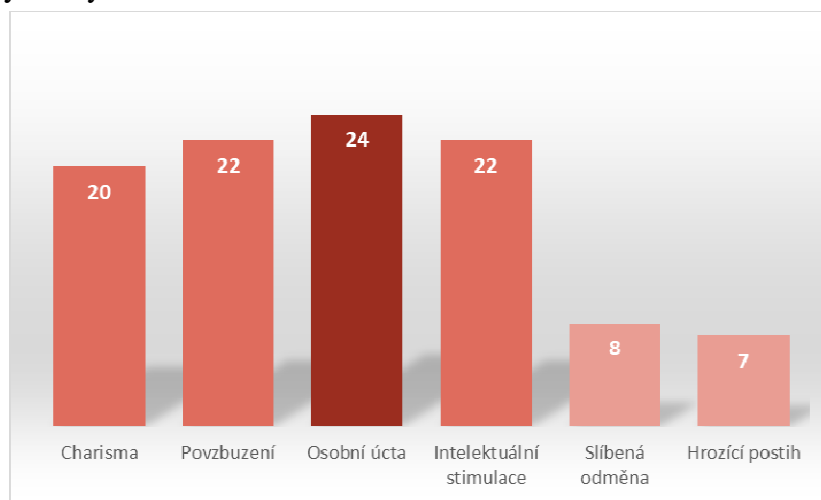
Graf č. 7: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 2 (vedoucí)



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 8 lze vyčíst, že nejčastěji využívaným nástrojem vedoucího manažera č. 2 je osobní úcta, jeho chování je přátelské a důvěrné. Ke každému pracovníku přistupuje individuálně a nezapomíná vyjádřit své uznání za dobře odvedenou práci. Ve své práci využívá i povzbuzení, intelektuální stimulaci a charisma. Méně často využívá hrozící postih a slíbené odměny.

Graf č. 8: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 2 (vedoucí)

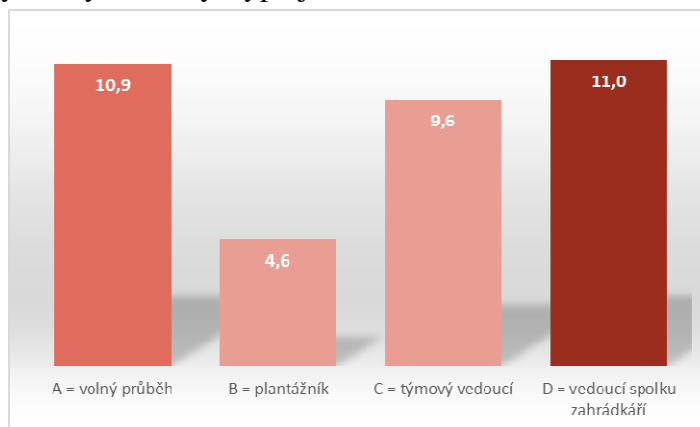


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2.2 Výsledky šetření z pohledu podřízených

Z výsledku šetření u podřízených je patrné, že dominantním stylem jejich vedoucího je vedoucí spolku zahrádkářů, záložním stylem je pak volný průběh. Ovšem i styl týmový vedoucí získal poměrně dost bodů. Podřízení vidí svého vedoucího jako manažera, který se snaží o přátelskou atmosféru na pracovišti a vytváření dobrých mezilidských vztahů. Zároveň však mají podřízení pocit, že se jejich vedoucí snaží pouze o to, aby na svém místě přežil a jejich potřeb si příliš nevšímá.

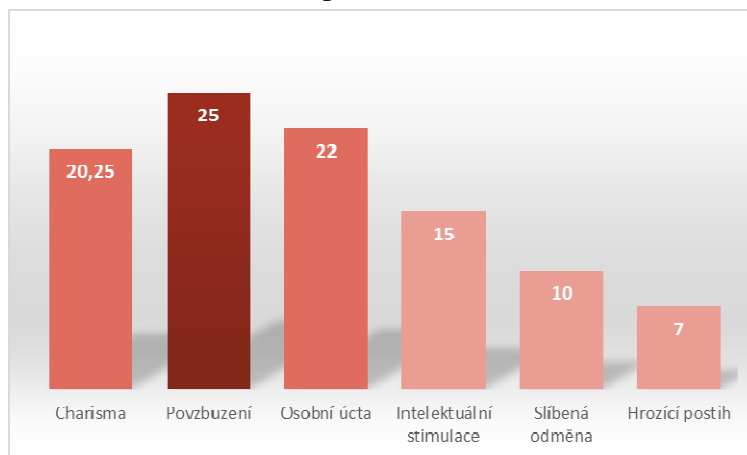
Graf č. 9: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 2 (podřízení)



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 10 lze vyčíst, že nejvíce vedoucí manažer č. 2 ke své práci užívá povzbuzení, průměrně pak využívá osobní úctu a charisma. Podřízené se snaží povzbuzovat a tím v nich vzbuzovat nadšení pro práci. Ke svým pracovníkům přistupuje jako k sobě rovným. Má určité charisma, proto mu podřízení důvěřují.

Graf č. 10: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 2 (podřízení)



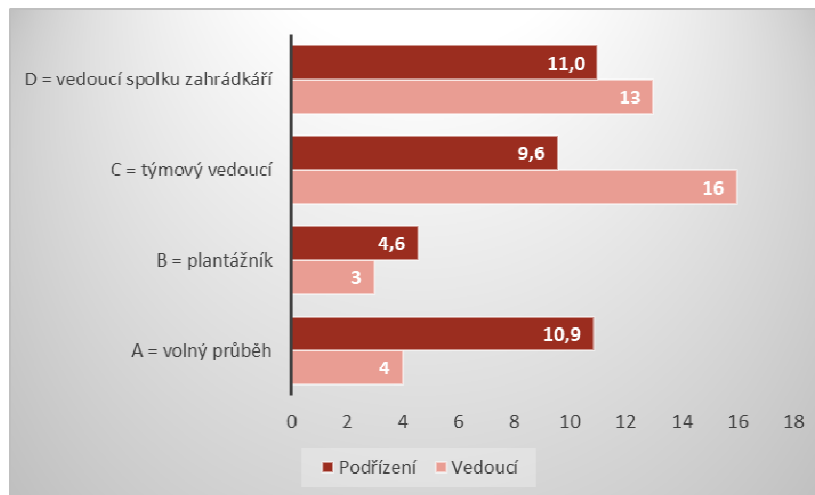
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2.3 Porovnání výsledků šetření z pohledu podřízených a vedoucích

Z výsledků dotazníkového šetření, které jsou zpracovány v grafu č. 11, vyplývá, že zde vznikl určitý rozkol. Vedoucí manažer č. 2 se vidí spíše jako týmový vedoucí, ovšem podřízení ho vnímají jako vedoucího spolku zahrádkářů. Záložním stylem je z pohledu

vedoucího vedoucí spolku zahrádkářů, podřízení si myslí, že dává všemu spíše volný průběh.

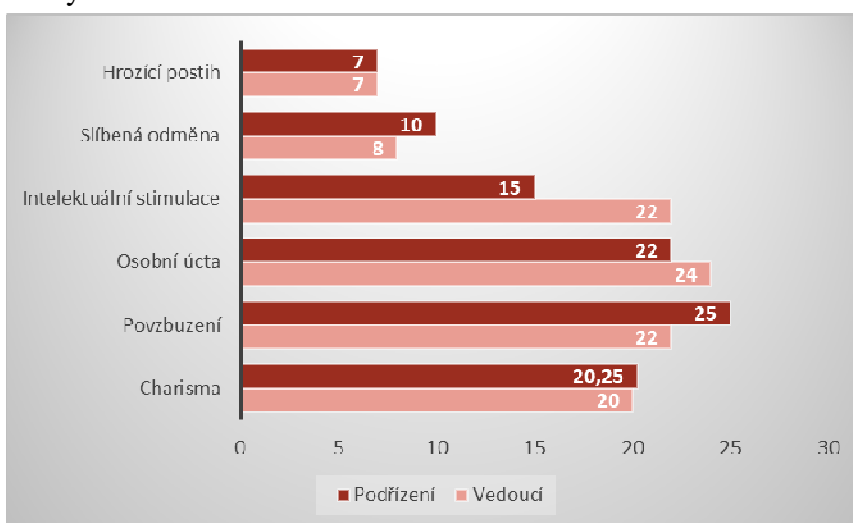
Graf č. 11: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

V testu transakčního a transformačního jednání manažera č. 2 dochází pouze k jemnému rozkolu, nicméně i přesto vychází osobní úcta, povzbuzení a charisma jako nejvíce užívané nástroje. Vedoucí se domnívá, že své podřízené intelektuálně stimuluje, ovšem podřízení s ním tento názor již tolik nesdílí. Shodnou se v tom, že slíbená odměna a hrozící postih nejsou často využívány.

Graf č. 12: Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.3 Manažer 3

#### 4.3.3.1 Výsledky šetření z pohledu vedoucího

Dle výsledků manažerské mřížky je dominantním stylem manažera č. 3 týmový vedoucí. Jeho záložním stylem je plantážník.

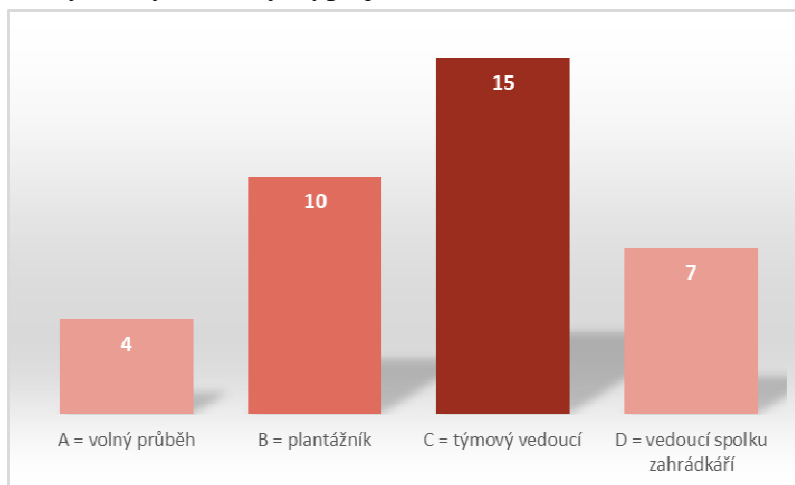
Tabulka č. 6: Manažerská mřížka manažer č. 3

	vedoucí spolku zahrádkářů				týmový vedoucí					
pozornost zaměřena na lidi	9	1,9						9,9		
	8									
	7									
	6									
	5			5,5						
	4									
	3									
	2									
	1	1,1						9,1		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	volný průběh				plantážník					
	pozornost zaměřena na úkol									

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků se sám vedoucí vidí jako týmový vedoucí. Ve svých podřízených se snaží vzbudit pocit důvěry a spolupráce, tím je chce motivovat a dosáhnout tak cíle. Pokud svého cíle nedosáhne touto cestou, uplatní svou autoritu a je na své podřízené přísný, soustředí se na splnění úkolu.

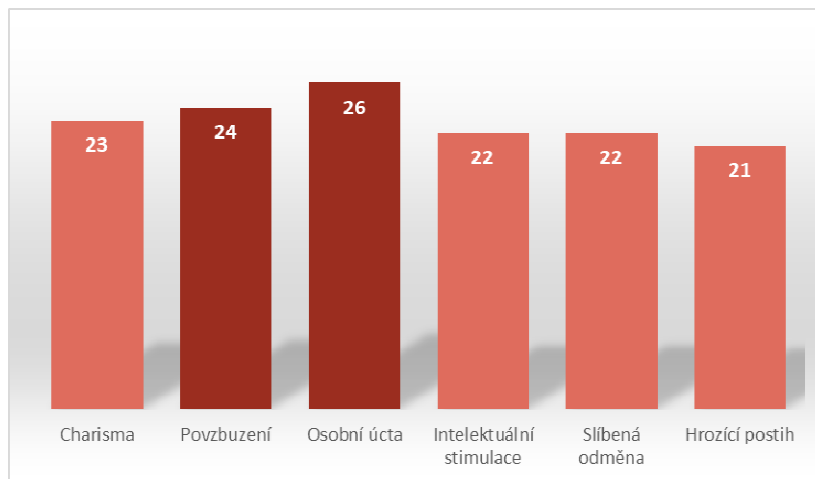
Graf č. 13: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 3 (vedoucí)



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 14 lze vyčíst, že z nástrojů transakčního a transformačního vedení jsou využívány všechny. Nejčastěji je to osobní úcta a povzbuzení, průměrně využívá nástrojů jako charisma, intelektuální stimulace, slíbená odměna a hrozící postih.

Graf č. 14: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 3 (vedoucí)

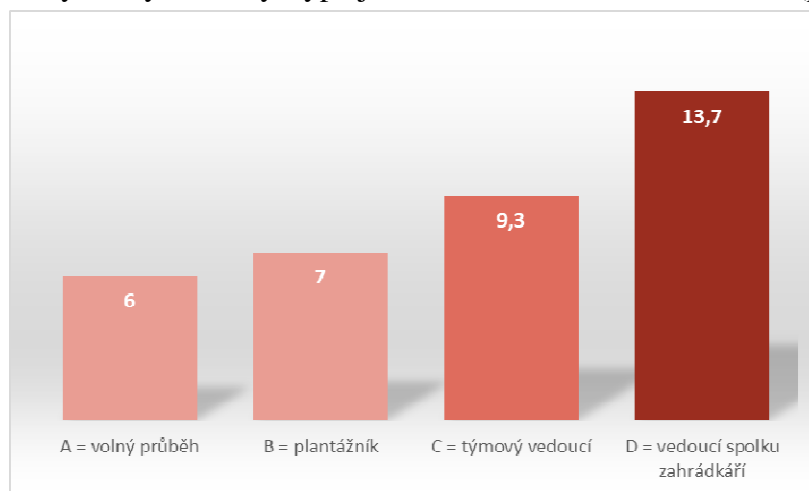


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.3.2 Výsledky šetření z pohledu podřízených

Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího ukazují, že podřízení svého vedoucího vidí spíše jako vedoucího spolku zahrádkářů, který na pracovišti preferuje dobré mezilidské vztahy a přátelskou atmosféru. Záložním stylem je dle podřízených týmový vedoucí, který se orientuje na týmový přístup.

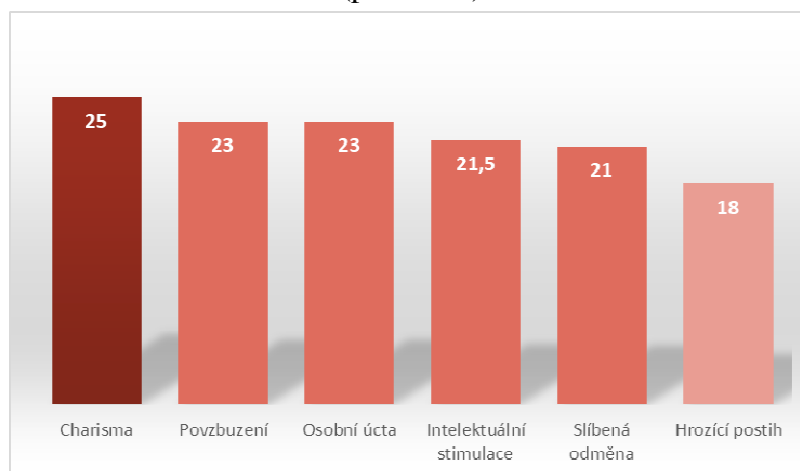
Graf č. 15: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 3 (podřízení)



Zdroj: vlastní zpracování

Z následujícího grafu lze vyčíst, že podřízení vidí svého vedoucího jako charismatického člověka, který je pro ně důvěryhodný a jsou pro něj ochotní udělat cokoliv. Není pro něj cizí ani povzbuzení, osobní úcta, intelektuální stimulace a slíbená odměna. Méně využívaným nástrojem je hrozící postih. Lehce převažuje transformační typ vedení.

Graf č. 16: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 3 (podřízení)



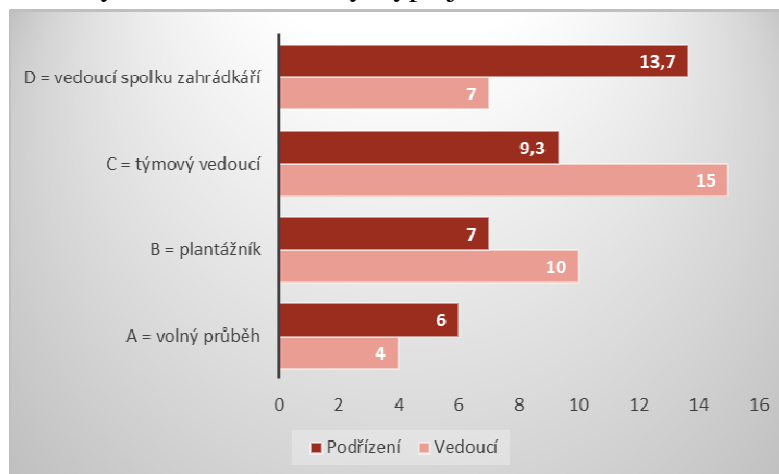
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.3.3 Porovnání výsledků z pohledu vedoucího a podřízených

Z grafu porovnávajícího výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera je patrné, že vedoucí se vnímá spíše jako týmový vedoucí, ovšem podřízení jeho styl vedení vnímají jako vedoucí spolku zahrádkářů. Bodový rozdíl ve výsledcích je značný. Jako záložní styl si vedoucí vybral styl plantážník, ovšem podřízení vybrali styl týmový vedoucí.



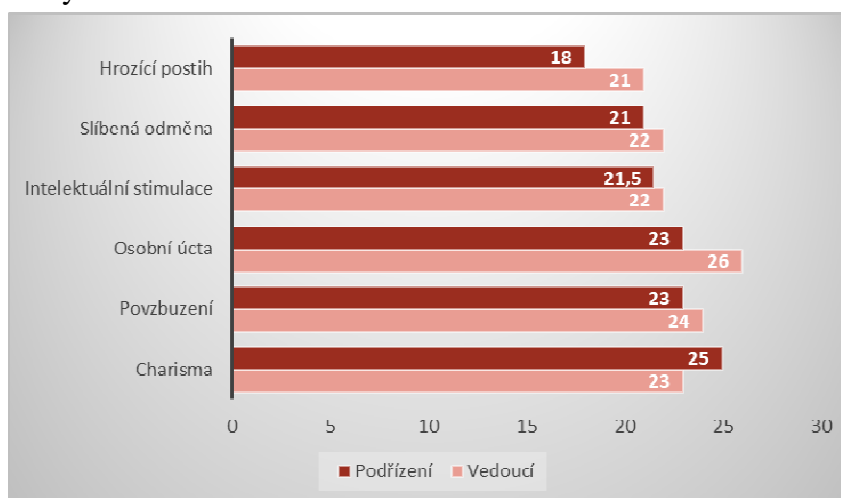
Graf č. 17: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud porovnáme výsledky testů transakčního a transformačního vedení nenajdeme nějaké významné rozdíly. Vedoucí i podřízení uvádí jako často využívané nástroje charisma, povzbuzení, osobní úcta, intelektuální stimulace, ale i slíbená odměna a hrozící postih.

Graf č. 18: Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.4 Manažer 4

##### 4.3.4.1 Výsledky šetření z pohledu vedoucího

Dle výsledků manažerské mřížky je dominantním stylem manažera č. 4 týmový vedoucí. Jeho záložním stylem je vedoucí spolku zahrádkářů.

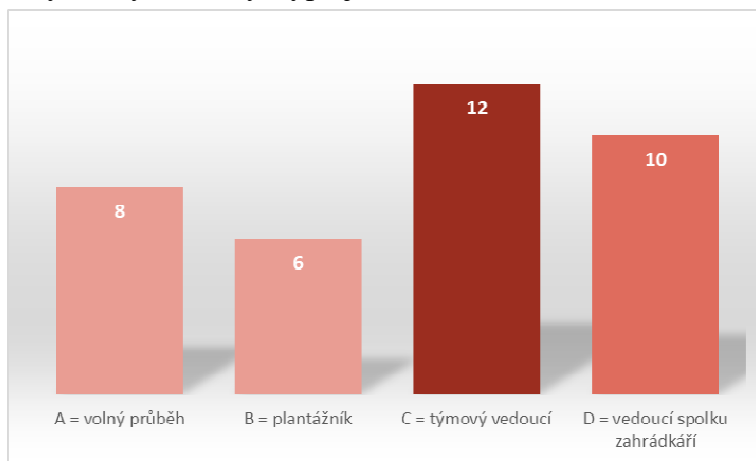
Tabulka č. 7: Manažerská mřížka manažer č. 4

	vedoucí spolku zahrádkářů				týmový vedoucí				
pozornost zaměřena na lidi	9	1,9							9,9
	8								
	7								
	6								
	5				5,5				
	4								
	3								
	2								
	1	1,1							9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	volný průběh				plantážník				
	pozornost zaměřena na úkol								

Zdroj: vlastní zpracování

Sám vedoucí se vidí jako týmový vedoucí, který je zaměřen především na motivaci podřízených k dosažení společného úkolu. Jeho záložním stylem je vedoucí spolku zahrádkářů. Je rád, když na jeho oddělení vládne především dobrá nálada, skvělé mezilidské vztahy a kolegialita.

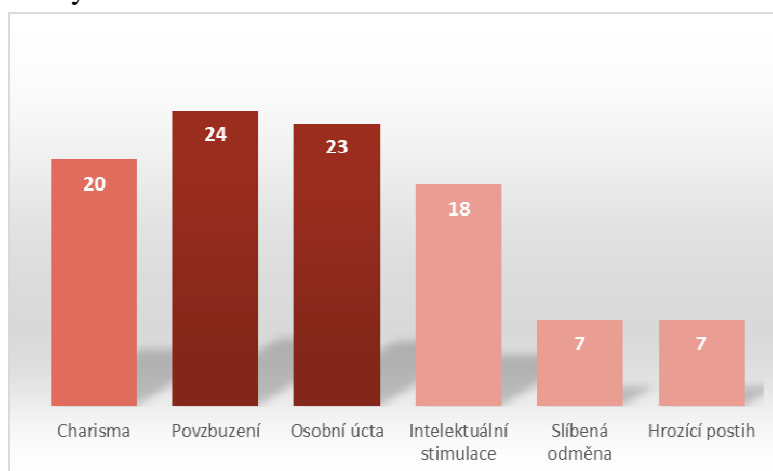
Graf č. 19: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 4 (vedoucí)



Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí manažer č. 4 využívá především transformačních nástrojů jako je povzbuzení a osobní úcta, intelektuální stimulace a charisma. Transakční nástroje jsou využívány pouze ojediněle.

Graf č. 20: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 4 (vedoucí)

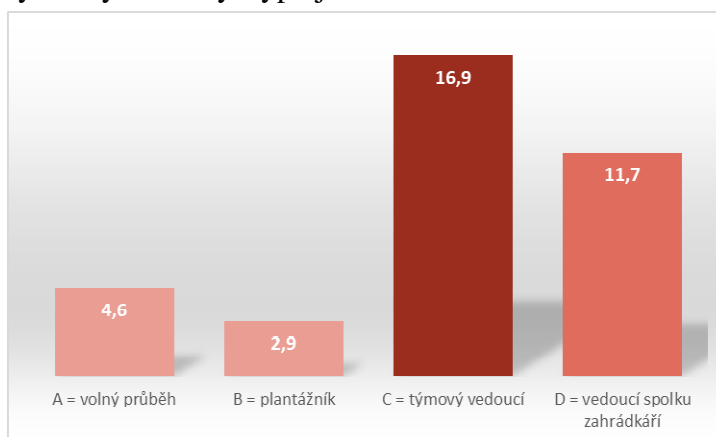


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.4.2 Výsledky šetření z pohledu podřízených

Z hodnocení podřízených je jasné, že dominantním stylem jejich vedoucího je týmový vedoucí, jeho záložním stylem je vedoucí spolku zahrádkářů. Jedná se o vedoucího, který se o své podřízené zajímá, umí je motivovat a jsou pro něj důležité dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

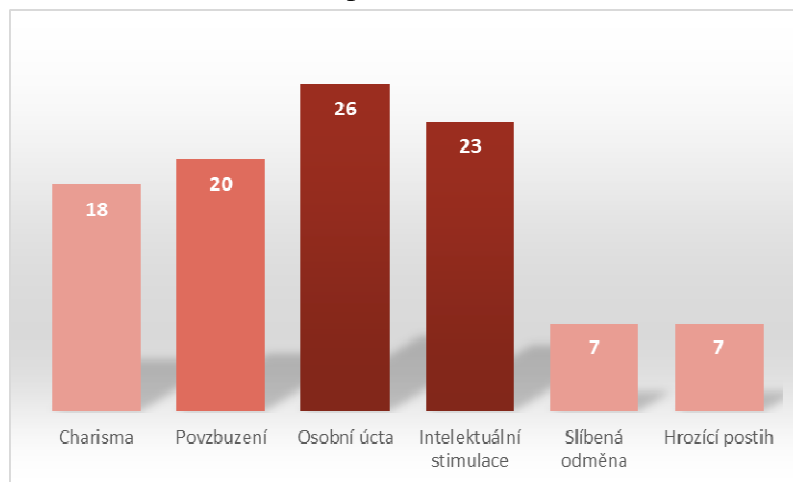
Graf č. 21: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 4 (podřízení)



Zdroj: vlastní zpracování

Podřízení svého vedoucího ohodnotili jako manažera, který využívá spíše nástroje transformačního vedení, velmi často to je osobní úcta a intelektuální stimulace. Méně často je to povzbuzení a charisma. Nástroje transakčního vedení jsou využívány minimálně.

Graf č. 22: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 4 (podřízení)

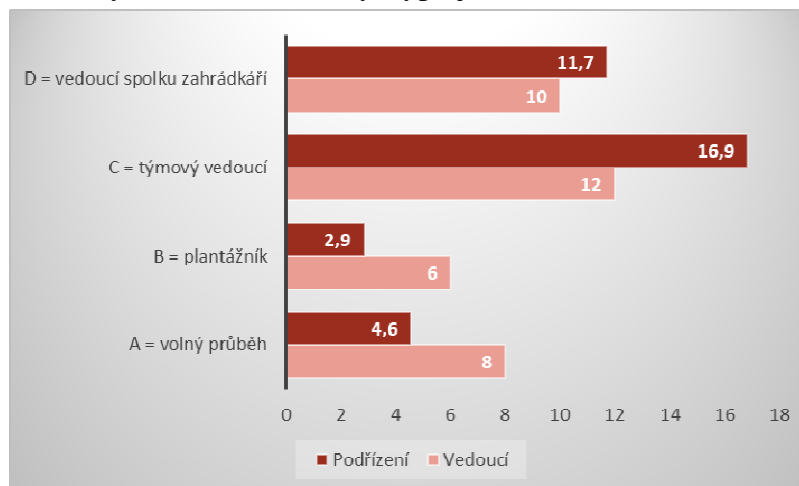


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.4.3 Porovnání výsledků z pohledu vedoucího a podřízených

Z grafu č. 23 je na první pohled patrné, že došlo ke shodě mezi vedoucím a nadřízeným. Dominantním stylem je tedy týmový vedoucí a záložním stylem vedoucí spolku zahrádkářů.

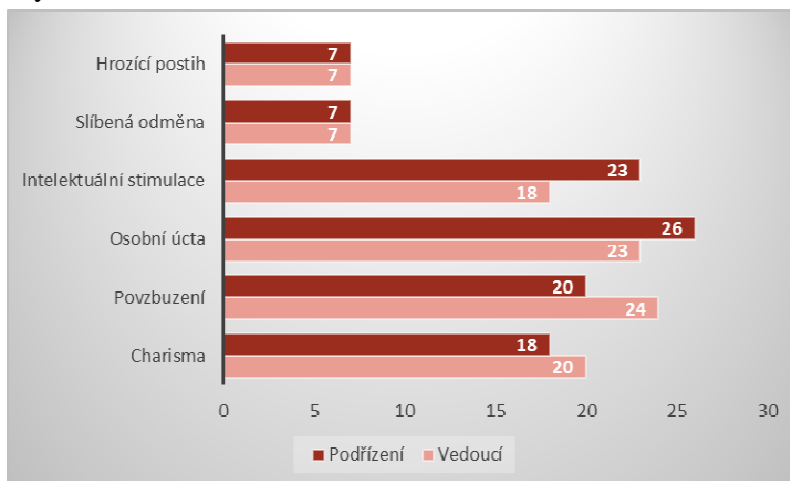
Graf č. 23: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

I v tomto testu došlo ke shodě mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Shodně odpověděli, že nejvíce užívané jsou transformační nástroje jako je osobní úcta, povzbuzení, charisma a intelektuální stimulace. Nástroje transakčního vedení jsou využívány méně.

Graf č. 24: Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.5 Manažer 5

#### 4.3.5.1 Výsledky šetření z pohledu vedoucího

Dle výsledků manažerské mřížky je dominantním stylem manažera č. 5 vedoucí spolku zahrádkářů. Jeho záložním stylem je volný průběh.

Tabulka č. 8: Manažerská mřížka manažer č. 5

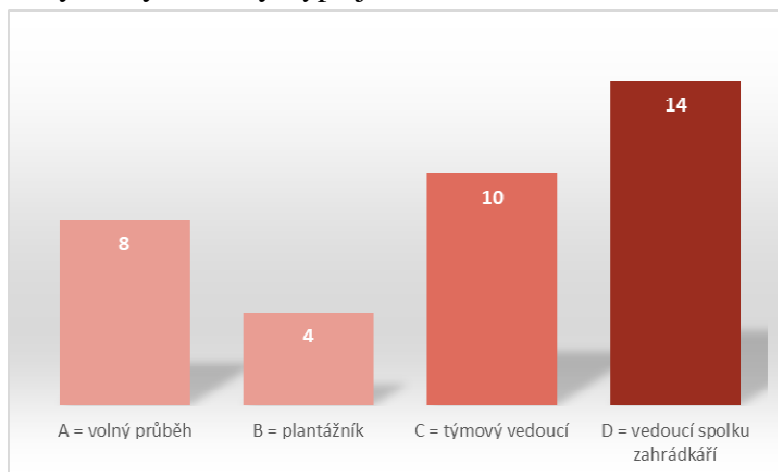
	vedoucí spolku zahrádkářů				týmový vedoucí				
9	1,9							9,9	
8									
7									
6									
5				5,5					
4									
3									
2									
1	1,1							9,1	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

pozornost zaměřena na lidi (left side)  
 volný průběh (bottom left)  
 plantážník (bottom right)  
 pozornost zaměřena na úkol (bottom center)

Zdroj: vlastní zpracování

Sám vedoucí se vidí především jako vedoucí spolku zahrádkářů, má s podřízenými dobré vztahy, na jeho oddělení panuje přátelská nálada a dobré mezilidské vztahy, díky tomu jsou plněny úkoly. Záložním stylem je styl týmového vedoucího, své podřízené umí vedoucí motivovat a dosahovat díky tomu zadaných cílů.

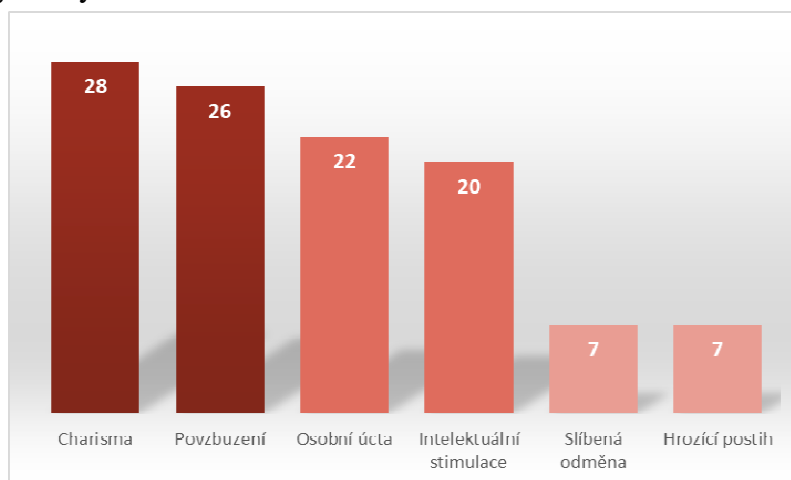
Graf č. 25: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 5 (vedoucí)



Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí nejvíce využívá především své charisma a snaží se povzbudit své podřízené k lepším výkonům. Mezi průměrně využívané nástroje patří osobní úcta a intelektuální stimulace. Transakční nástroje využívá minimálně.

Graf č. 26: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 5 (vedoucí)

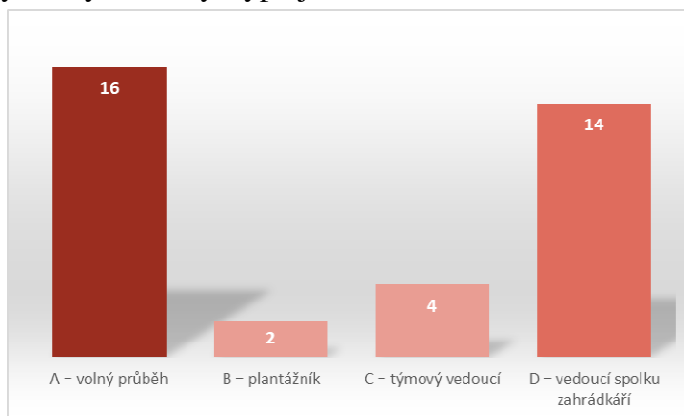


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.5.2 Výsledky šetření z pohledu podřízených

Podřízení mají na svého vedoucího jiný názor a jako dominantní styl určili volný průběh. Jde o vedoucího, který vyvíjí minimální snahu a jeho hlavním zájmem je, aby na svém pracovišti spíše přežil. Jako záložní styl jednání je to vedoucí spolku zahrádkářů. Mezi pracovníky jsou dobré mezilidské vztahy, i když je to na úkor dobrých pracovních výsledků.

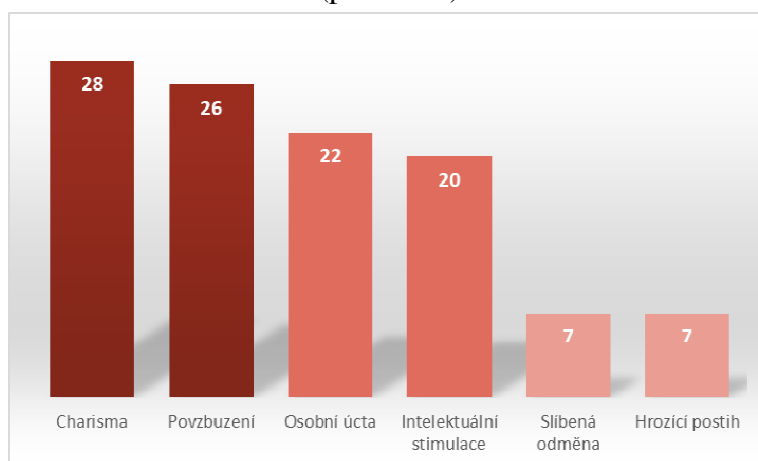
Graf č. 27: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 5 (podřízení)



Zdroj: vlastní zpracování

Podřízení považují svého vedoucího za charismatičtějšího manažera, který je umí povzbudit. Méně využívá nástrojů jako je osobní úcta a intelektuální stimulace.

Graf č. 28: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 5 (podřízení)

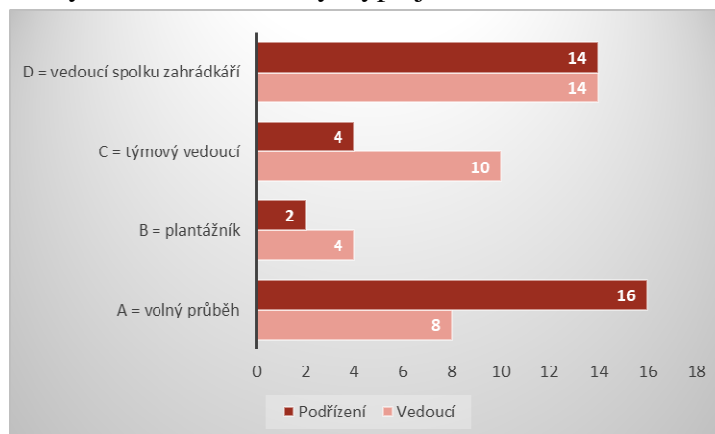


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.5.3 Porovnání výsledků z pohledu vedoucího a podřízených

Z výsledků vedoucího pracovníka a jeho podřízených je jasné, že nemají stejný názor na jeho dominantní styl, podřízení určili jako dominantní styl volný průběh, ovšem vedoucí manažer se vidí spíše jako vedoucí spolku zahrádkářů. Tento styl určili podřízení jako záložní. Záložním stylem dle vedoucího je týmový vedoucí. Styl volný průběh je u vedoucího pracovníka až na třetím místě.

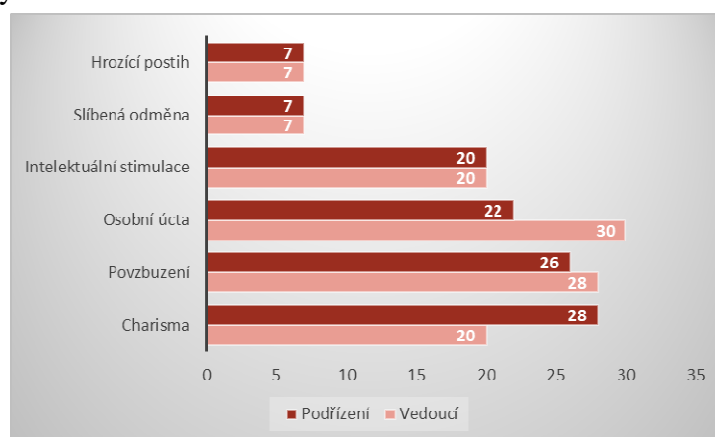
Graf č. 29: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

V tomto testu dochází již k větší shodě. Podřízení i vedoucí pracovníci vnímají svého vedoucího jako charismatického manažera, který využívá všech nástrojů transformačního vedení. Shoda je i u nástrojů transakčního vedení, které jsou využívány minimálně.

Graf č. 30: Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

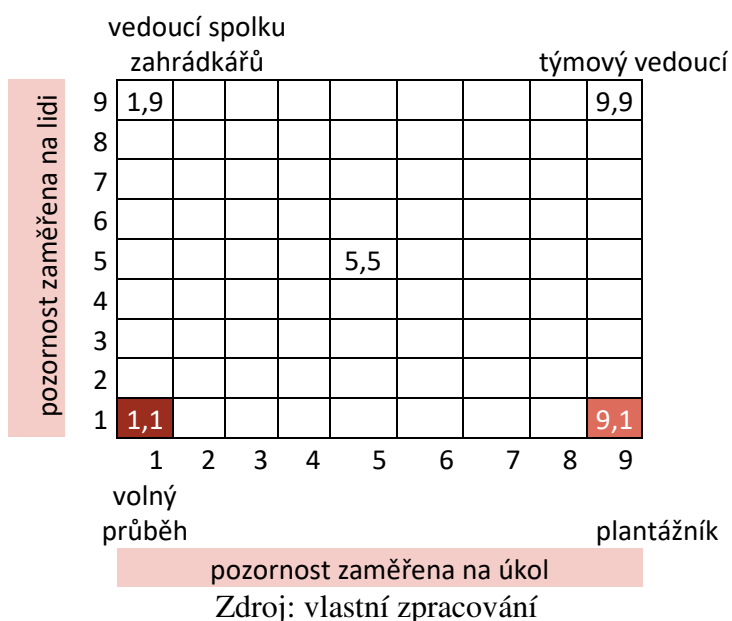
#### 4.3.6 Manažer 6

##### 4.3.6.1 Výsledky šetření z pohledu vedoucího

Dle výsledků manažerské mřížky je dominantním stylem manažera č. 6 volný průběh. Jeho záložním stylem je styl plantážník.

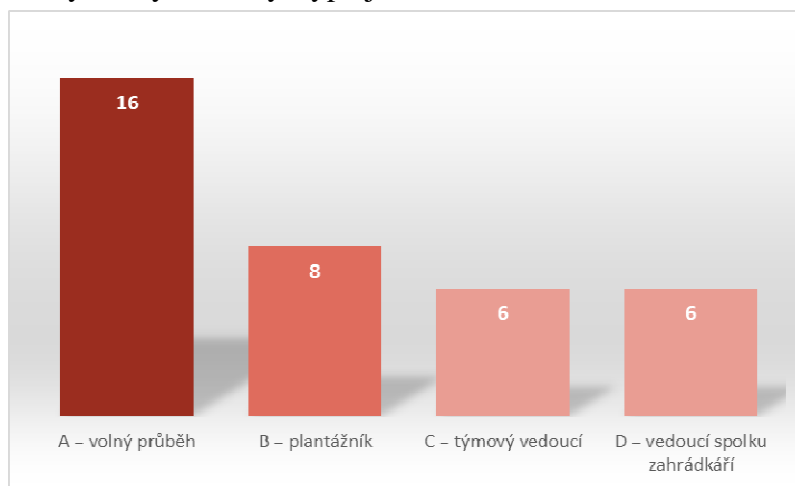


Tabulka č. 9: Manažerská mřížka manažer č. 6



Vedoucí vidí sám sebe jako člověka, který se snaží, aby nebyl svými podřízenými nadměru obtěžován, nevšímá si jejich potřeb. Úsilí, které vynakládá na dosažení cílů, je minimální. Ve výjimečných situacích umí být i přísný a nekompromisní, od svých podřízených vyžaduje kázeň a splnění všech zadaných úkolů. Bodový rozestup mezi dominantním stylem a záložním stylem je značný.

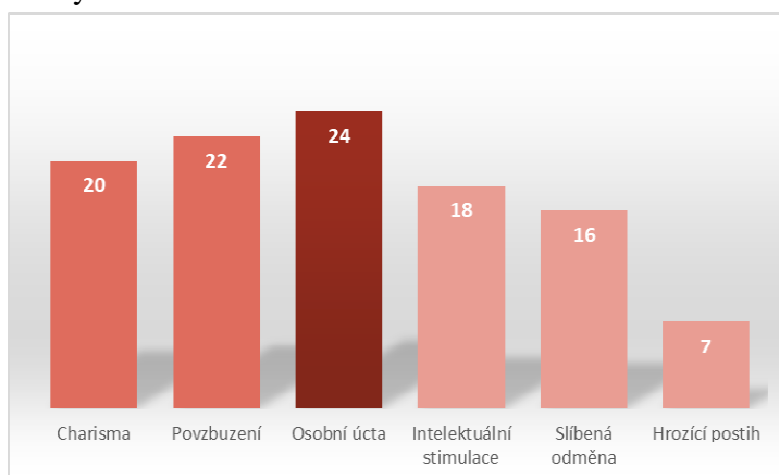
Graf č. 31: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 6 (vedoucí)



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 32 lze vyčíst, že vedoucí užívá k vedení především nástroje transformačního vedení. Nejvíce je to osobní úcta, kterou následuje povzbuzení a charisma. Méně často je to intelektuální stimulace a slíbená odměna. Hrozící postih není téměř využíván.

Graf č. 32: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 6 (vedoucí)

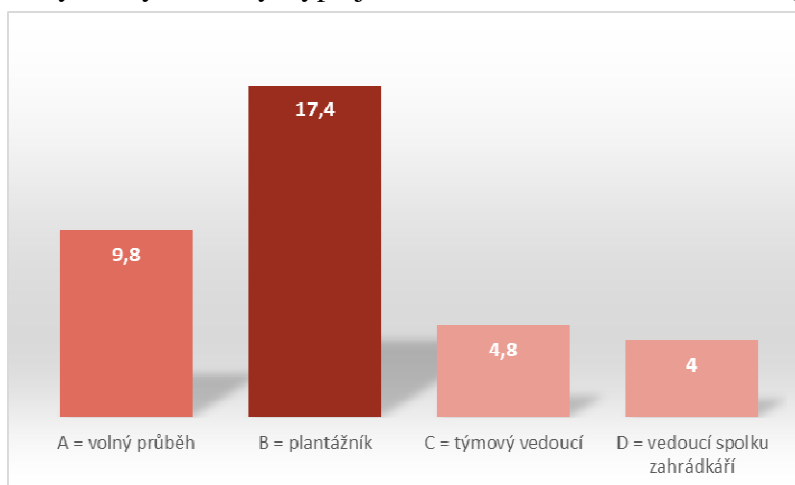


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.6.2 Výsledky šetření z pohledu podřízených

Podřízení vidí svého vedoucího spíše jako plantážníka, který je zaměřený hlavně na splnění úkolu, ale téměř nevěnuje pozornost svým podřízeným jako lidem. Jako druhý styl určili podřízení volný průběh. Pokud to není nezbytně nutné, nevyvíjí vedoucí větší úsilí k odvedení dané práce.

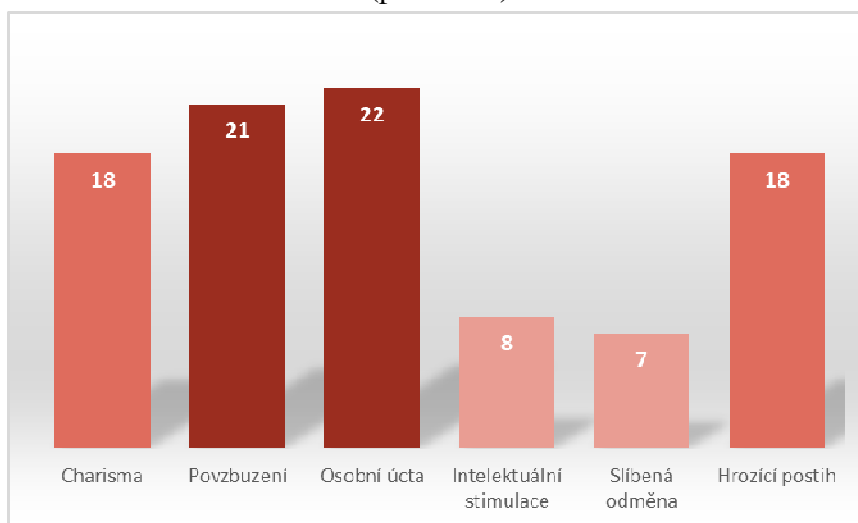
Graf č. 33: Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 6 (podřízení)



Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků testu transakčního a transformačního vedení využívá tento vedoucí převážně transformační nástroje jako je osobní úcta a povzbuzení. Méně často využívá charisma, intelektuální stimulaci, ale i hrozící postih. Pouze výjimečně slibuje odměnu.

Graf č. 34: Výsledky testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 6 (podřízení)

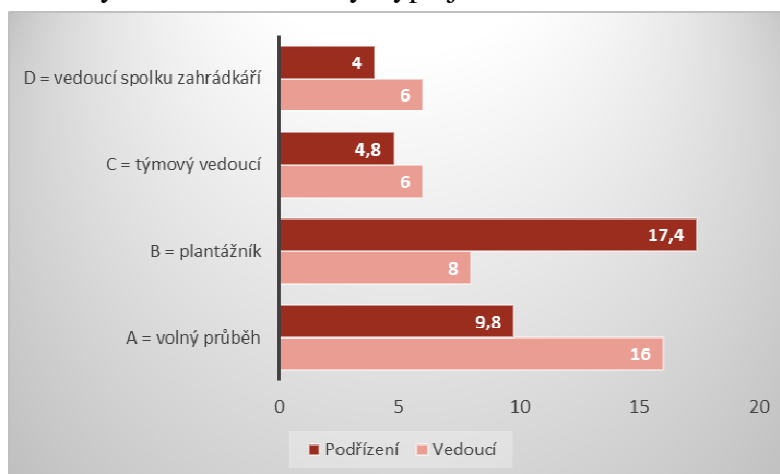


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.6.3 Porovnání výsledků z pohledu vedoucího a podřízených

Z grafu č. 35 je patrné, že manažer č. 6 se vidí jako vedoucí, který nejvíce využívá styl volný průběh. Jeho podřízení však mají na věc jiný názor a jako dominantní určili styl plantážník. Taktéž u záložního stylu jsou rozdílné výsledky, vedoucí sám sebe vnímá jako plantážníka, ale podřízení vybrali styl volný průběh.

Graf č. 35: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího manažera č. 6

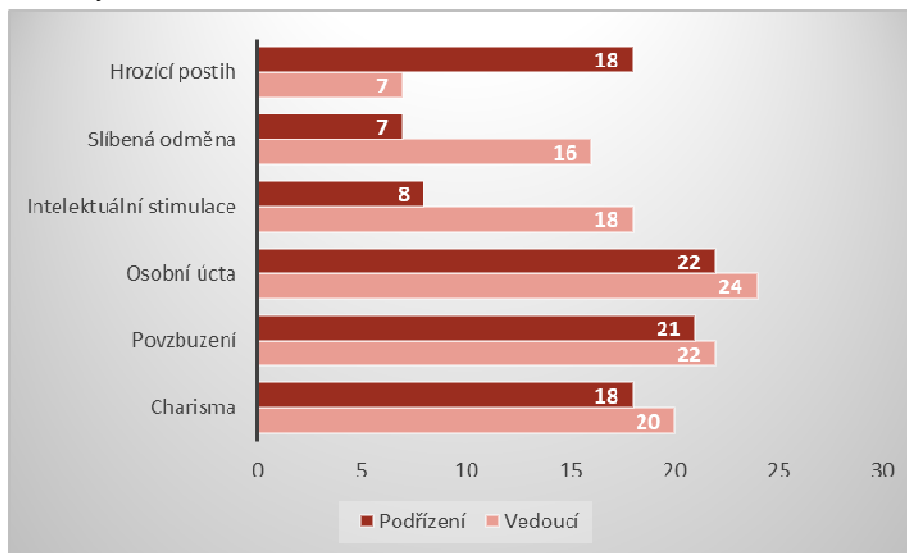


Zdroj: vlastní zpracování

V testu transakčního a transformačního vedení dochází ke shodě u nástrojů vedení jako je osobní úcta a povzbuzení. Charisma je dle vedoucího využíváno více než se domnívají

jeho podřízení. Větší bodové rozdíly pak najdeme u nástrojů transakčního vedení, vedoucí je přesvědčen, že využívá slíbené odměny, ovšem jeho podřízení se domnívají, že je to spíše hrozící postih.

Graf č. 36: Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení manažera č. 6

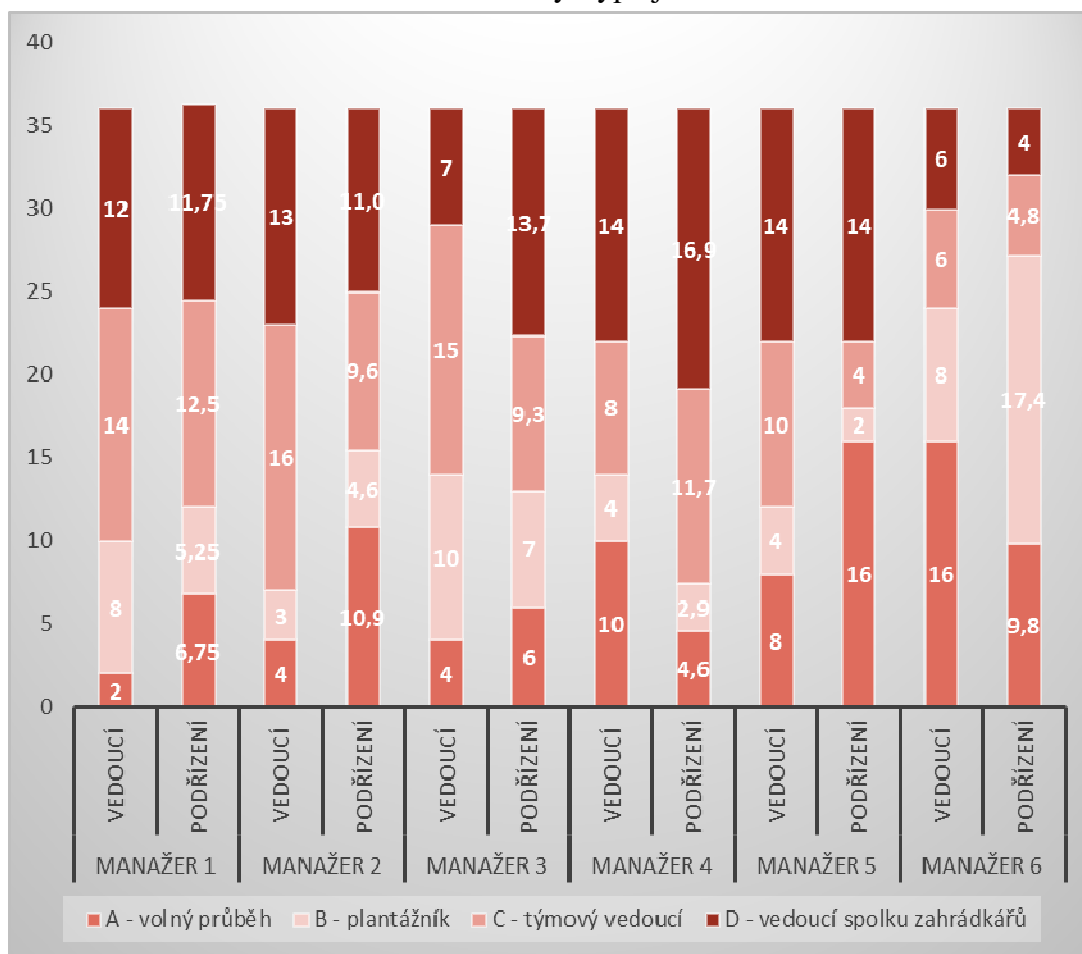


Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě vyhodnocení dat získaných dotazníkovým šetřením u vedoucích manažerů a jejich podřízených vyplynulo, že nejvíce je využíván styl vedoucí spolku zahrádkářů, těsně v závěsu je to styl týmový vedoucí. Pouze ojediněle je dominantním stylem plantážník či volný průběh. Uvedené skutečnosti jsou shrnuty v grafu č. 37.

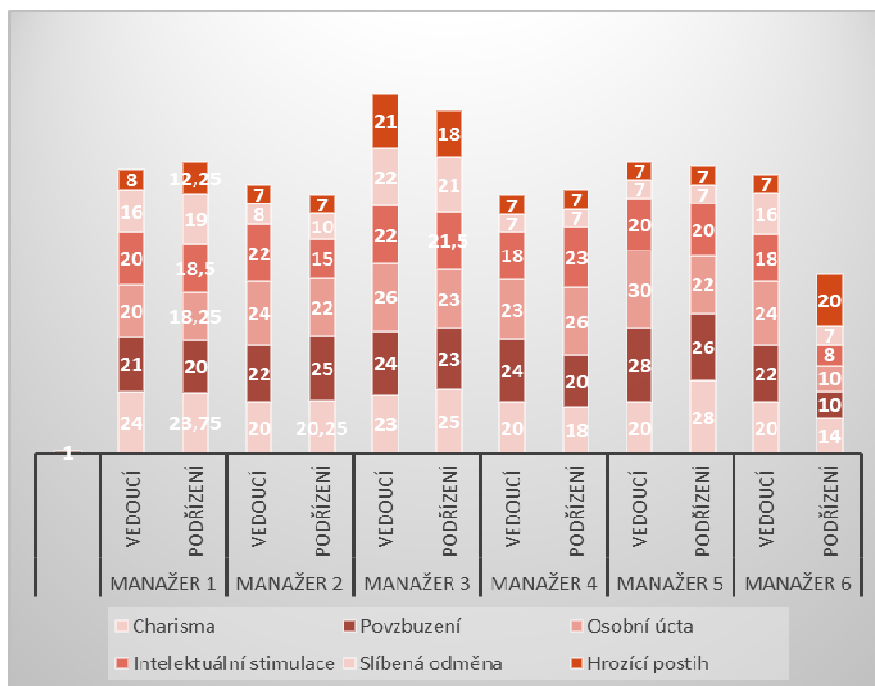
Graf č. 37: Shrnutí testu čtyř typů jednání vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 38, který shrnuje testy transakčního a transformačního vedení vedoucích vyplývá, že vedoucí pracovníci ve větší míře využívají nástrojů transformačního vedení jako je povzbuzení, charisma, osobní úcta a intelektuální stimulace. Nástroje transakčního vedení jsou užívány opravdu pouze ojediněle.

Graf č. 38: Shrnutí testu transakčního a transformačního vedení



Zdroj: vlastní zpracování

Při vyvození závěrů je důležité si uvědomit, že se vždy jedná o jednoho konkrétního vedoucího poměrně malého pracovního kolektivu. Proto nelze tyto závěry zobecnit a použít pro státní správu jako celek. Státní správa je specifické místo a vedoucí zde nemají takové možnosti jako manažeři ve sféře soukromé. Vedoucí pracovníci často nemohou pružně reagovat na aktuální dění, neboť každá změna je díky byrokracii velmi zdlouhavá. Je tedy lepší kombinovat více stylů. Některé úkoly vyžadují spíše autoritativní styl – plantážník, neboť jsou jasně dané a je nutné je splnit, vedoucí pracovník proto musí rozhodnout o postupu a direktivně trvat na jeho dodržení a splnění dle daného postupu v určitém termínu. V některých případech je zase vhodné dát prostor k diskusi svým podřízeným, neboť oni vykonávají velké množství dílčích úkolů a mají značné zkušenosti, ze kterých lze čerpat. Proto je třeba brát v úvahu i jejich názory, návrhy a řešení. Zde je lepší využít spíše demokratický styl řízení – vedoucí spolku zahrádkářů, týmový vedoucí.

Z dotazníkového šetření je patrné, že z větší části jsou hodnocení velmi podobná, liší se pouze místy. Tyto rozdíly mohou vyplývat i z odlišné náplně jednotlivých oddělení. Pracovníci některých oddělení pracují více venku, provádí místní šetření přímo v podnicích a firmách, musí pracovat v týmu. Někteří svou práci vykonávají spíše v kanceláři a poplatníci dochází přímo za nimi v době úředních hodin. Jde spíše o práci jednotlivce. Z toho mohou vyplývat i různé styly vedení.

Překvapivě ve většině případů byl dominantním či záložním stylem vedoucí spolku zahrádkářů či týmový vedoucí. Dle odborné literatury je tento styl vedení nejefektivnější, tudíž by má doporučení mohla být vlastně zbytečná, nicméně je nutné zdůraznit, že šetření se zúčastnili manažeři, kteří k tomu dali souhlas, což samo o sobě o manažerovi něco vypovídá. Tito manažeři tedy mohou svou práci dále vykonávat jako dosud. Samozřejmě není dobré „usnout na vavřínech“ a stále se zdokonalovat.

Z nástrojů vedení jsou nejvíce využívány transformační nástroje zejména osobní úcta, uznání, intelektuální stimulace a charisma.

**Na základě nejen výsledků dotazníkového šetření navrhuji změny hlavně v těchto třech oblastech:**

#### 1. Motivace

V manažerské práci je velmi důležitá vhodná motivace. Správně motivovaní podřízení jsou základem úspěchu. Ve státní správě však není jednoduché podřízené motivovat. Navíc každého zaměstnance motivuje něco jiného, i proto je důležitý individuální přístup ke každému z nich. Nejznámějším pozitivním motivátorem jsou samozřejmě finanční odměny, ovšem vedoucí ve státní správě volně nedisponuje finančním obnosem, který by mohl dle svého uvážení každý měsíc přerozdělovat. Možnosti finanční motivace jsou ve státní správě velmi omezené. Asi každý ví, že odměňování závisí na platových tabulkách, druhu práce (systematizace míst), dosaženém stupni vzdělání a délce praxe. Další složkou je odměňování za mimořádné a významné úkoly. Ovšem i toto závisí na množství přidělených finančních prostředků. Stejně tak nelze využít negativní motivaci jako je například okamžitá odejmutí odměn nebo okamžitá ztráta zaměstnání.

Motivovat podřízené lze však i jinými účinnými způsoby. Jedním z nich je motivace prostřednictvím samotného manažera, pokud je on sám dostatečně motivovaný, může tuto pozitivní motivaci přenášet i na podřízené. Vedoucí musí ve své práci využívat i jiné nástroje a styly vedení a tou je uznání, výborné mezilidské vztahy na pracovišti a dobrá organizace práce. Je důležité, aby se vedoucí staral i o maličkosti jako je momentální práce jeho podřízených. Vedoucí by měli být pro ostatní inspirací a vzorem chování.

Při výběru zaměstnance na post vedoucího pracovníka by tedy mělo být přihlíženo nejen k jeho odborným znalostem, ale i k jeho komunikačním schopnostem, umění jednat s lidmi, schopnosti vycházet s lidmi a k charakterovým vlastnostem.

## 2. Komunikace

Velkým problémem je častokrát nedostatečná komunikace. Je nutné, aby se komunikace se zaměstnanci celkově změnila, mělo by se jim poskytovat více informací a měli by být včas seznámeni se současnou situací dané sekce. Je důležité dát zaměstnancům prostor k tomu, aby se mohli ke všemu vyjádřit. Nezbytnou součástí komunikace je i zpětná vazba, která posiluje činnosti nejen jednotlivých zaměstnanců, ale i celého týmu. Samozřejmě má vliv i na vykonávanou práci. Ve státní správě lze zpětnou vazbu získat pravděpodobně nejlépe pomocí dotazníku, který by byl anonymní a v papírové podobě, protože přístupy pracovníků na veřejnou internetovou síť jsou omezeny. Anonymita je pro většinu pracovníků velmi důležitá a je základním kamenem úspěchu, neboť odpovědi budou zcela jistě upřímnější. Dotazník by měl být zaměřen nejen na oblast spokojenosti zaměstnance s vedoucím pracovníkem, pracovní činnosti, atmosféru v týmu, možnost odborného růstu, ale i na aktuální problémy organizace. Vedoucí pracovníci by díky takovému šetření zjistili, jaký názor mají podřízení nejen na užívané postupy práce, ale i na jejich styl řízení, což by mohlo vést k přehodnocení užívaných metod řízení, případně k utvrzení, že používaný postup vedení je správný a je třeba ho lépe propracovat.

Dalším důležitým bodem jsou i pravidelné porady, a to nejen v rámci jednoho oddělení, ale i v rámci celého odboru či sekce. Porady mohou být měsíční, ale i čtvrtletní. Zaměstnanci by měli být seznámeni nejen s tím, co je čeká v následujícím období, ale i s výsledky práce za přecházejícího období. Porada může být krátká, zaměřená na specifické problémy,



ovšem zaměstnanci by měli být předem seznámeni s programem, aby se mohli připravit a případně vyslovit svůj názor týkající se probírané problematiky.

### 3. Vzdělávání vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovník by neměl mít jen znalosti týkající se svého oboru (daňová problematika), ale samozřejmě i znalosti týkající se vedení lidí. Pokud nebude umět se svými podřízenými správně komunikovat, jednat a motivovat je, nebude nikdy dobrým vedoucím. Proto je velmi důležité, aby se vedoucí pracovníci dále povinně vzdělávali v oblastech řízení a vedení lidí. Je nezbytné, aby ovládali veškeré manažerské dovednosti a dále se v nich vzdělávali. Tyto kurzy jsou sice státní správou poskytovány, ovšem nejsou povinné, a tudíž ani nepatří k vyhledávaným a navštěvovaným. Systematické vzdělávání v organizaci je však bezpodmínečně nutné a je třeba se na něj zaměřit, a to nejen na oblast odbornou, ale i na oblast manažerskou.

## 6 Závěr

Systém státní správy je sám o sobě komplikovaný, a to zhoršuje celkově jeho efektivnost. Manažeři pracující ve státní správě často působí jako příliš upjatí lidé, dá se říci, že hodně z nich používá „zastaralé postupy“ vedení lidí, tzn. neumí svůj kolektiv správně vést, nicméně mají odborné znalosti týkající se daného oboru (v této diplomové práci je to daňová problematika). Vedoucího by však měli vykonávat lidé vzdělaní nejen ve svém oboru, ale i v oblasti managementu. Každý vedoucí by měl znát základní principy řízení a vedení lidí, proto by měla být pro vedoucí pracovníky povinná školení a vzdělávací programy zaměřené právě i na řízení a vedení lidí. Je bezpodmínečně nutné, aby se vedoucí naučili nejen novým manažerským dovednostem, ale i dovednostem jako je například zmiňovaná komunikace.

Ve své diplomové práci jsem si stanovila za cíl nejprve analyzovat styly řídicí práce vedoucích pracovníků ve státní správě a posléze podat návrhy vedoucí k možnému zefektivnění stylu vedení vedoucích pracovníků ve státní správě.

Na základě dotazníkového šetření jsem provedla analýzu stylu řízení šesti manažerů ve státní správě (Územní pracoviště finančního úřadu Havlíčkův Brod). Z výsledků vyplývá, že vybraní manažeři víceméně znají své možnosti a nejvíce využívaný styl řízení je vedoucí spolku zahrádkářů a týmový vedoucí. Ovšem je třeba brát v úvahu, že se jedná opravdu jen o zlomek vedoucích pracovníků působících ve Finanční správě, proto nelze vyvodit obecné závěry platné pro státní správu jako celek. Bezesporu je na práci manažerů ve státní správě stále co zlepšovat. Mezery spatřuji hlavně v nedostatečné motivaci pracovníků a špatné komunikaci napříč celou státní správou. Naprosto postrádám jakákoli pravidelná anonymní šetření týkající se spokojenosti pracovníků daného oddělení, odboru, sekce, která by poskytla vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu.

V návrhové části jsem se proto pokusila podat návrhy, které by mohly vést ke zlepšení stylu řídicí práce manažera ve státní správě.

Jedná se především o problémy v oblasti motivace a komunikace, neboť nedostatky v uvedených oblastech vedou k dalším problémům. Toto si vedoucí často vůbec neuvědomují, tyto problémy neprávem podceňují a ty se jen vrství. Tomuto však lze

předcházet pomocí lepší vzájemné komunikace, všichni zaměstnanci se musí v organizaci cítit jako právoplatní členi, musí vědět, že pro organizaci jsou důležití, že si jich jejich nadřízení váží a že jejich práci dokážou náležitě ocenit. Zda se jim toto podařilo lze zjistit právě za pomoci jednoduchého dotazníku, který vedení poskytne i zpětnou vazbu. Další opomíjenou oblastí jsou kurzy manažerského vzdělávání, které by měly být zavedeny jako povinné. Neboť málokterý člověk je rozeným manažerem, proto je nutné si tyto znalosti a dovednosti osvojit na manažerských kurzech.

Na úplný závěr je důležité zmínit, že neexistuje žádný univerzální manažerský styl řízení, který by byl všeobecně platný a bylo ho možné uplatnit ve všech případech. Najít vhodný styl vedení určitě není jednoduché, neboť je nutné ho přizpůsobit konkrétní situaci, organizaci a týmu lidí. Nezáleží jen na postojích vedoucího, ale i na postojích podřízených a jejich osobních vlastnostech. Proto je důležité, aby byl vedoucí manažer znalec nejen sám sebe, ale i lidí, protože je pro něj důležité dobré zaměstnance nejen najít, ale také si je udržet, a to lze bez znalosti manažerských dovedností dost špatně.

## 7 Seznam použitých zdrojů

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

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Businessbooks (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

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

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

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

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

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. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

HALÁSKOVÁ, Martina. *Veřejná správa v České republice*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav fyziky, 2014. ISBN 978-80-7248-944-2.

HRON, Jan. *Dovednosti v řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2417-6.

JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Komplexní hodnocení kvality řízení ve vybraných organizacích veřejné správy ČR a SR*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-7204-931-8.

MCGREGOR, Douglas. *Human Side of Enterprise, Annotated Edition*. New York, NY, United States: McGraw-Hill, 2006. ISBN 0071462228.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 2. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. ISBN 978-80-7265-130-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. Právo a management. ISBN 978-80-87974-18-6.

ŠPAČEK, David. *Public management: v teorii a praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-621-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. 2. vyd., dotisk. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2009, 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

### **Webové zdroje**

Etický kodex. *Finanční správa* [online]. [cit. 2019-08-15]. Dostupné z:  
<https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/firemni-kultura-fs-cr/eticky-kodex>

Kompetence a činnosti FS. *Finanční správa* [online]. [cit. 2019-09-28]. Dostupné z:  
<https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/kompetence-a-cinnosti-fs>

Organizační řád. *Finanční správa* [online]. [cit. 2019-10-24]. Dostupné z:  
<https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/organizacni-rad-fs-cr>

Státní správa. *Managementmania* [online]. [cit. 2019-09-28]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/statni-sprava>

Strategie FS. *Finanční správa* [online]. [cit. 2019-09-12]. Dostupné z:  
<https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/firemni-kultura-fs-cr/firemni-kultura>

Vedoucí v personalistice. *Moderní obec* [online]. [cit. 2019-10-04]. Dostupné z:  
[www.moderniobec.cz/slasti-a-strasti-vedouciho-pracovnika-na-poli-personalnim](http://www.moderniobec.cz/slasti-a-strasti-vedouciho-pracovnika-na-poli-personalnim)

Výkon státní správy. *MVCR* [online]. [cit. 2019-10-16]. Dostupné z: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz) ›  
soubor › výkon-statni-spravy-kompetence-pdf

## 8 Přílohy

### 8.1 Dotazník pro vedoucí pracovníky

#### Úvodní část:

Pohlaví:

Žena

Muž

Váš věk?

21 -30 let

31 – 40 let

41 – 50 let

51 – 60 let

61 – 70 let

Nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Středoškolské bez maturity

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

Počet let ve vedoucí funkci?

Prosím o doplnění číselné hodnoty

## Test čtyř typů jednání vedoucího

(Autor: Bělohávek, František: Jak řídit a vést lidi)

U každé otázky rozdělte 4 body podle toho, jak vystihují Vaše názory a chování v roli vedoucího. Nejvýstižnější odpověď dostává nejvíce bodů, nejméně výstižná žádný bod. Jsou možná například tato rozdělení: 0-3-0-1, 2-0-2-0, 0-0-4-0, 1-0-2-1, atd. Součet bodů u jedné otázky však musí vždy dát dohromady 4.

1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně:

- A. \_\_\_\_\_ vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti,
- B. \_\_\_\_\_ nekompromisně trvat na splnění úkolů,
- C. \_\_\_\_\_ motivovat pracovníky k lepším výkonům,
- D. \_\_\_\_\_ dbát o spokojenost pracovníků.

2. Hrozí-li nesplnění termínu odevzdání práce, je třeba:

- A. \_\_\_\_\_ hledat vysvětlení,
- B. \_\_\_\_\_ udělat dusno a pohrozit postihem
- C. \_\_\_\_\_ poradit se s pracovníky, jak úkol splnit,
- D. \_\_\_\_\_ povzbudit pracovníky.

3. Nejraději mám takového pracovníka, který:

- A. \_\_\_\_\_ nedělá zbytečné problémy,
- B. \_\_\_\_\_ plní svůj úkol a nemudruje,
- C. \_\_\_\_\_ dává k dispozici různé vlastní nápady,
- D. \_\_\_\_\_ udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru.

4. Když pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci, je nejlepší:

- A. \_\_\_\_\_ udělat tu práci sám,
- B. \_\_\_\_\_ udělat s ním krátký proces – postihnout na penězích nebo vyhodit,
- C. \_\_\_\_\_ nechat si vysvětlit důvody,
- D. \_\_\_\_\_ nabídnout mu zvláštní odměnu.



5. Na výkon pracovníků má největší vliv:

- A. \_\_\_\_\_ klid na pracovišti,
- B. \_\_\_\_\_ přísnost vedoucího,
- C. \_\_\_\_\_ možnost pracovníků podílet se na rozhodování,
- D. \_\_\_\_\_ dobré osobní vztahy.

6. Nejvíc mi vadí, když pracovníci:

- A. \_\_\_\_\_ mi komplikují život různými výmysly,
- B. \_\_\_\_\_ nestíhají práci,
- C. \_\_\_\_\_ u práce nepřemýšlejí,
- D. \_\_\_\_\_ vyvolávají konflikty.

7. Při novém a obtížném úkolu je třeba věnovat nejvíce pozornosti:

- A. \_\_\_\_\_ zachování chladné hlavy,
- B. \_\_\_\_\_ důkladnému naplánování práce,
- C. \_\_\_\_\_ přípravě a motivaci pracovníků,
- D. \_\_\_\_\_ vytvoření příznivé atmosféry.

8. Když pracovník na svou práci jasně nestačí, je třeba:

- A. \_\_\_\_\_ nedělat paniku a počkat, až se to naučí,
- B. \_\_\_\_\_ vyměnit ho,
- C. \_\_\_\_\_ osobně ho naučit to, co má umět,
- D. \_\_\_\_\_ pomoci mu s prací.

9. Ke zpoždování termínů dochází především kvůli:

- A. \_\_\_\_\_ objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit,
- B. \_\_\_\_\_ osobní nekázně pracovníků,
- C. \_\_\_\_\_ špatné komunikaci mezi vedoucími,
- D. \_\_\_\_\_ velké náročnosti úkolů.

## Test transakčního a transformačního vedení

Tento test zjišťuje, jaké preferujete nástroje k vedení lidí. Máte před sebou řadu tvrzení. Zkuste se zamyslet, jak Vás vidí Vaši kolegové či podřízení. Každé tvrzení pak můžete popsat na škále 1 až 5:

1. Vůbec ne,
2. zřídka,
3. občas,
4. dosti často,
5. skoro vždycky.

Zvolenou hodnotu vepište do příslušného obdélníčku před tvrzením.

- 1. Dokáže lidi kolem sebe nadchnout úkoly.
- 2. Lidé mu zcela důvěřují.
- 3. Vyvolává v lidech pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolu.
- 4. Věnuje zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí.
- 5. Vede lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli.
- 6. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny.
- 7. Dává jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit.
- 8. Je pro ostatní vzorem k následování.
- 9. Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků vůči firmě.
- 10. Dodává lidem pocit sebedůvěry.
- 11. Zajímá se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a pomáhá jim v tom.
- 12. Způsobí, že lidé přemýšlí o problémech novým způsobem, jinak než předtím.
- 13. Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí.
- 14. Nekompromisně postihuje nekázeň pracovníků.
- 15. Lidé se cítí dobře v jeho (její) blízkosti.
- 16. Všichni ho (jí) respektují.
- 17. Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti.
- 18. Ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně.
- 19. Po poradě s ním (s ní) lidé často pochopí věci, kterým předtím nerozuměli.
- 20. Ten, kdo ho podporuje, dostává to, co potřebuje.

- 21. Jeho pracovníci se bojí nesplnit to, co jim uložil.
- 22. Lidé jsou pyšní na to, že s ním mohou (s ní) pracovat.
- 23. Lidé věří, že dokáže překonat jakoukoliv překážku.
- 24. Dovede překonat nejistotu svých podřízených.
- 25. Na poradě se zajímá o mínění všech pracovníků.
- 26. Vytváří na pracovišti tvůrčí klima.
- 27. Dá se s ním vyjednávat o odměně za nadstandardní práci.
- 28. Nekvalitní pracovník se v jeho kolektivu dlouho neudrží.
- 29. Povzbuzuje pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky.
- 30. Má jasnou představu (vizi), kterou přenáší na pracovníky.
- 31. Dává lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti.
- 32. Přistupuje k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným.
- 33. Zpochybňuje to, co lidé berou za samozřejmé.
- 34. Lidé musejí vědět, co chtějí. On(a) jim ukáže, jak toho dosáhnout.
- 35. Přísně postihuje nepořádky na pracovišti.
- 36. Povzbuzuje optimistický postoj pracovníků k budoucnosti.
- 37. Je pro pracovníky symbolem úspěšnosti.
- 38. Zdůrazňuje kvality jednotlivců.
- 39. Snaží se pomáhat lidem, pokud mají problémy.
- 40. Podněcuje pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu.
- 41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledá možnosti služebního postupu.
- 42. Rázně srovná nadměrně sebevědomého pracovníka.

## 8.2 Dotazník pro nadřízené pracovníky

### Test čtyř typů jednání vedoucího

(Autor: Bělohávek, František: Jak řídit a vést lidi, vlastní úprava)

Dotazník obsahuje 9 otázek: U každé otázky rozdělíte 4 body podle toho, jak vystihují názory a chování Vašeho nadřízeného. Nejvýstižnější odpověď dostává nejvíce bodů, nejméně výstižná žádný bod. Jsou možná například tato rozdělení: 0-3-0-1, 2-0-2-0, 0-0-4-0, 1-0-2-1, atd. Součet bodů u jedné otázky však musí vždy dát dohromady 4.

1. Co Váš nadřízený považuje za svůj hlavní úkol:

- A. \_\_\_\_\_ vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti,
- B. \_\_\_\_\_ nekompromisně trvat na splnění úkolů,
- C. \_\_\_\_\_ motivovat pracovníky k lepším výkonům,
- D. \_\_\_\_\_ dbát o spokojenost pracovníků.

2. Jak reaguje Váš nadřízený, pokud hrozí nesplnění termínu odevzdání práce:

- A. \_\_\_\_\_ hledá vysvětlení,
- B. \_\_\_\_\_ udělá dusno a pohrozí postihem
- C. \_\_\_\_\_ poradí se s pracovníky, jak úkol splnit,
- D. \_\_\_\_\_ povzbudí pracovníky.

3. Kterého pracovníka má Váš nadřízený nejraději:

- A. \_\_\_\_\_ nedělá zbytečné problémy,
- B. \_\_\_\_\_ plní svůj úkol a nemudruje,
- C. \_\_\_\_\_ dává k dispozici různé vlastní nápady,
- D. \_\_\_\_\_ udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru.

4. Jak reaguje Váš nadřízený, pokud pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci:

- A. \_\_\_\_\_ udělá tu práci sám,
- B. \_\_\_\_\_ udělá s ním krátký proces – postihne na penězích nebo vyhodí,
- C. \_\_\_\_\_ nechá si vysvětlit důvody,
- D. \_\_\_\_\_ nabídne mu zvláštní odměnu.

5. Dle Vašeho nadřízeného má největší vliv na výkon pracovníků:

- A. \_\_\_\_\_ klid na pracovišti,
- B. \_\_\_\_\_ přísnost vedoucího,
- C. \_\_\_\_\_ možnost pracovníků podílet se na rozhodování,
- D. \_\_\_\_\_ dobré osobní vztahy.

6. Co vadí Vašemu nadřízenému nejvíc? Když pracovníci:

- A. \_\_\_\_\_ mu komplikují život různými výmysly,
- B. \_\_\_\_\_ nestíhají práci,
- C. \_\_\_\_\_ u práce nepřemýšlejí,
- D. \_\_\_\_\_ vyvolávají konflikty.

7. Nejvíce pozornosti při novém a obtížném úkolu věnuje Váš nadřízený:

- A. \_\_\_\_\_ zachování chladné hlavy,
- B. \_\_\_\_\_ důkladnému naplánování práce,
- C. \_\_\_\_\_ přípravě a motivaci pracovníků,
- D. \_\_\_\_\_ vytvoření příznivé atmosféry.

8. Jak reaguje Váš nadřízený, pokud na svou práci pracovník jasně nestačí:

- A. \_\_\_\_\_ nedělá paniku a počká, až se to naučí,
- B. \_\_\_\_\_ vymění ho,
- C. \_\_\_\_\_ osobně ho naučí to, co má umět,
- D. \_\_\_\_\_ pomůže mu s prací.

9. Dle Vašeho nadřízeného dochází ke zpoždění termínů především kvůli:

- A. \_\_\_\_\_ objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit,
- B. \_\_\_\_\_ osobní nekázně pracovníků,
- C. \_\_\_\_\_ špatné komunikaci mezi vedoucími,
- D. \_\_\_\_\_ velké náročnosti úkolů.

## Test transakčního a transformačního vedení

Tento test zjišťuje, jaké Váš nadřízený preferuje nástroje k vedení lidí. Máte před sebou řadu tvrzení. Zkuste se zamyslet nad preferencemi Vašeho nadřízeného. Každé tvrzení pak můžete popsat na škále 1 až 5:

1. Vůbec ne,
2. zřídka,
3. občas,
4. dosti často,
5. skoro vždycky.

Zvolenou hodnotu vepište do příslušného obdélníčku před tvrzením.

- 1. Dokáže lidi kolem sebe nadchnout úkoly.
- 2. Lidé mu zcela důvěřují.
- 3. Vyvolává v lidech pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolu.
- 4. Věnuje zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí.
- 5. Vede lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli.
- 6. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny.
- 7. Dává jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit.
- 8. Je pro ostatní vzorem k následování.
- 9. Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků vůči firmě.
- 10. Dodává lidem pocit sebedůvěry.
- 11. Zajímá se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a pomáhá jim v tom.
- 12. Způsobí, že lidé přemýšlí o problémech novým způsobem, jinak než předtím.
- 13. Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí.
- 14. Nekompromisně postihuje nekázeň pracovníků
- 15. Lidé se cítí dobře v jeho (její) blízkosti.
- 16. Všichni ho (jí) respektují.
- 17. Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti.
- 18. Ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně.
- 19. Po poradě s ním (s ní) lidé často pochopí věci, kterým předtím nerozuměli.
- 20. Ten, kdo ho podporuje, dostává to, co potřebuje.

- 21. Jeho pracovníci se bojí nesplnit to, co jim uložil.
- 22. Lidé jsou pyšní na to, že s ním mohou (s ní) pracovat.
- 23. Lidé věří, že dokáže překonat jakoukoliv překážku.
- 24. Dovede překonat nejistotu svých podřízených.
- 25. Na poradě se zajímá o mínění všech pracovníků.
- 26. Vytváří na pracovišti tvůrčí klima.
- 27. Dá se s ním vyjednávat o odměně za nadstandardní práci.
- 28. Nekvalitní pracovník se v jeho kolektivu dlouho neudrží.
- 29. Povzbuzuje pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky.
- 30. Má jasnou představu (vizi), kterou přenáší na pracovníky.
- 31. Dává lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti.
- 32. Přistupuje k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným.
- 33. Zpochybňuje to, co lidé berou za samozřejmé.
- 34. Lidé musejí vědět, co chtějí. On(a) jim ukáže, jak toho dosáhnout.
- 35. Přísně postihuje nepořádky na pracovišti.
- 36. Povzbuzuje optimistický postoj pracovníků k budoucnosti.
- 37. Je pro pracovníky symbolem úspěšnosti.
- 38. Zdůrazňuje kvality jednotlivců.
- 39. Snaží se pomáhat lidem, pokud mají problémy.
- 40. Podněcuje pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu.
- 41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledá možnosti služebního postupu.
- 42. Rázně srovná nadměrně sebevědomého pracovníka.

### 8.3 Výsledky: Test nástrojů vedení dle Bělohlávka (2000)

1. Číselné hodnoty, které byly připsány jednotlivým tvrzením v testu, napište do následující tabulky:

nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	01	08	15	22	29	36	×0.5	
	02	09	16	23	30	37		
povzbuzení	03	10	17	24	31	38	×1	
osobní úcta	04	11	18	25	32	39	×1	
intelektuální stimulace	05	12	19	26	33	40	×1	
slíbená odměna	06	13	20	27	34	41	×1	
hrozící postih	07	14	21	28	35	42	×1	

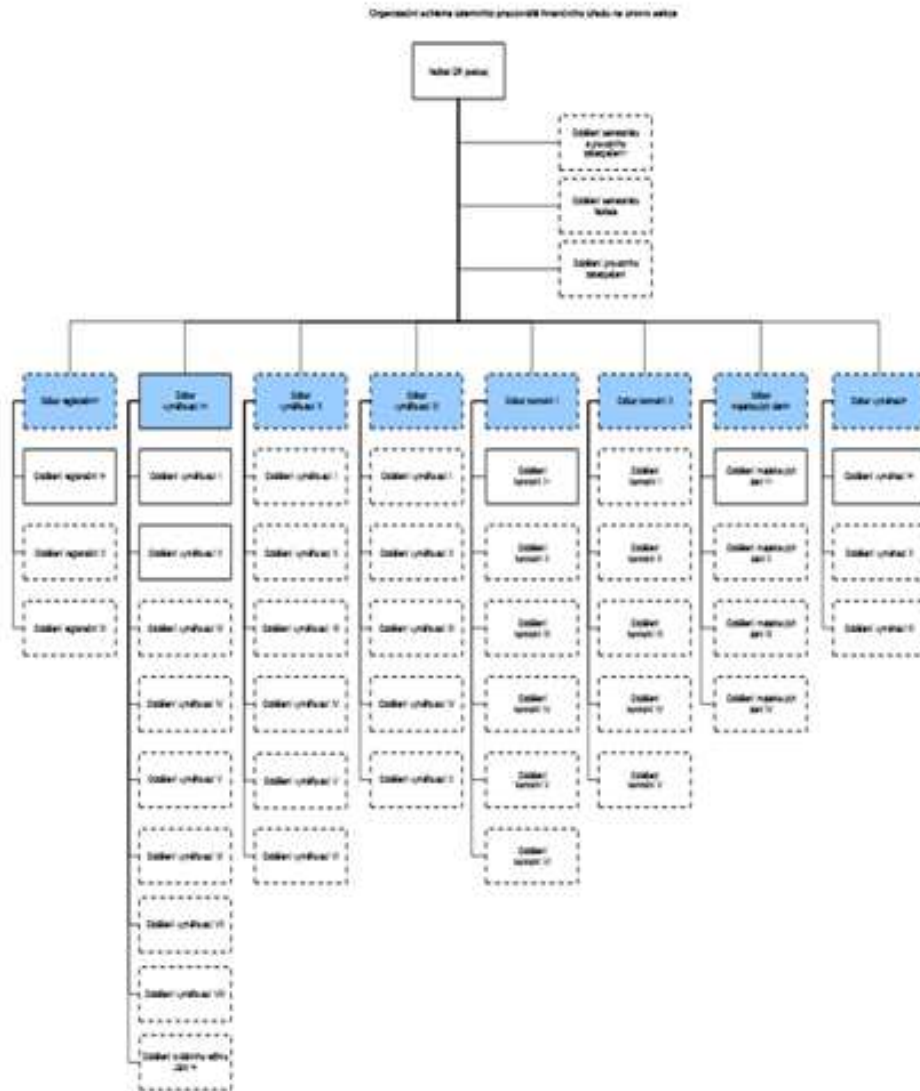
2. Hodnoty v jednotlivých řádcích sečtěte a jejich součet vynásobte příslušným koeficientem.

3. Maximální hodnota koeficientu je 35, minimální 7, průměrná 21

- Nástroj dosahující číselné hodnoty 7 -18 je využíván poměrně málo.
- Nástroj dosahující číselné hodnoty 19 -23 je využíván průměrně.
- Nástroj dosahující číselné hodnoty vyšší než 23 je využíván často.



## 8.4 Organizační schéma Územního pracoviště FS



**Legenda:**

- 1 Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) - úřad se sídlem Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) a Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ)
- 2 Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) - úřad se sídlem Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) a Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ)
- 3 Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) - úřad se sídlem Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) a Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ)
- 4 Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) - úřad se sídlem Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) a Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ)
- 5 Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) - úřad se sídlem Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) a Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ)
- 6 Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) - úřad se sídlem Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) a Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ)
- 7 Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) - úřad se sídlem Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) a Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ)
- 8 Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) - úřad se sídlem Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) a Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ)

**Zkratky:**

- 1 ÚÚÚ - úřad územního pracoviště (ÚÚÚ)
- 2 ÚÚÚ - úřad územního pracoviště (ÚÚÚ)

**Průběh územního pracoviště (ÚÚÚ) - úřad se sídlem Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ) a Ústřední úřad územního pracoviště (ÚÚÚ)**

## **8.5 Etický kodex Finanční správy ČR**

### **Zákonnost**

Zaměstnanec vykonává službu v souladu s ústavním pořádkem, zákonem o státní službě, zákoníkem práce, zákonem o Finanční správě, dalšími zákony a ostatními právními předpisy, právem Evropské unie, jakož i s mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky.

Zaměstnanec dodržuje interní akty řízení a příkazy k výkonu služby představeného či pokyny a příkazy vedoucího zaměstnance a respektuje cíle, koncepce a priority Finanční správy.

Zaměstnanec jedná pouze v rozsahu působnosti svěřené orgánům Finanční správy zákonem nebo na základě zákona a v souladu s jejím účelem a v mezích svého oprávnění.

V případě, že je zaměstnanec požádán, nebo je na něj vyvíjen nátlak ze strany představených, vedoucích zaměstnanců či třetích osob, aby jednal v rozporu s právními předpisy, interními akty řízení nebo způsobem, který představuje možnost zneužití úřední moci, odmítne takové jednání. Zaměstnanec takové jednání bez zbytečného odkladu oznámí v souladu s právními předpisy a interními akty řízení.

### **Přiměřenost**

Při plnění úkolů volí zaměstnanec takové řešení, které je v souladu s veřejným zájmem, nestranné, nezávislé a odpovídá okolnostem daného případu. Dále dbá na to, aby při rozhodování skutkově shodných nebo podobných případů nevznikaly nedůvodné rozdíly.

Do práv a oprávněných zájmů osob dotčených činností Finanční správy (dále jen „dotčené osoby“) zaměstnanec zasahuje jen za podmínek stanovených zákonem a v nezbytném rozsahu.

### **Profesionalita**

Zaměstnanec vykonává službu na vysoké odborné úrovni. Za kvalitu služby a rozvíjení své odbornosti je osobně odpovědný, své znalosti si průběžně prohlubuje a doplňuje a sleduje vývoj v oblasti, která je náplní jeho výkonu služby.

Zaměstnanec jedná profesionálně, nestranně a nezávisle, čestně, bez nepřiměřeného projevu emocí a bez sledování osobního prospěchu tak, aby neohrozil dobrou pověst, vážnost a důvěryhodnost Finanční správy. Při rozhodování nesmí zaměstnanec preferovat osobní či

skupinové zájmy, ani se nechat ovlivnit pozitivními nebo negativními vztahy ke konkrétním osobám.

Zaměstnanec jedná korektně se spolupracovníky i zaměstnanci jiných služebních úřadů, dalších subjektů a dotčenými osobami, respektuje jejich znalosti a zkušenosti i znalosti a zkušenosti jiných odborníků a účinně je využívá i pro svůj odborný růst. Zachovává kooperativní a kolegiální prostředí, dbá na pozitivní rozvoj vztahů nejen v rámci Finanční správy a podporuje vzájemnou otevřenost a vstřícnost.

Zaměstnanec včas poskytuje představeným, resp. vedoucím zaměstnancům a dalším spolupracovníkům při plnění úkolů pravdivé a úplné informace v souladu s právními předpisy a interními akty řízení. Informace o činnosti Finanční správy, plnění jejích funkcí, jakož i další informace určené veřejnosti, sděluje za Finanční správu zaměstnanec, který je k tomu určen.

### **Střet zájmů**

Zaměstnanec předchází situacím, které by mohly ohrozit důvěru v jeho nestrannost, nezávislost a spravedlivost a ve kterých by byl vystaven možnému střetu svých osobních zájmů s veřejným zájmem na řádném výkonu služby, přičemž za osobní zájem se považuje každá případná výhoda pro zaměstnance, osoby blízké a fyzické a právnické osoby, se kterými má osobní, pracovní nebo politické vztahy. Ustanovení právních předpisů upravující vyloučení z projednávání a rozhodování věci podle správního řádu a daňového řádu nejsou etickým kodexem dotčena.

Zaměstnanec nesmí ohrozit veřejný zájem tím, že se bude odvolávat na své postavení nebo na svou funkci ve věcech, které nesouvisejí s výkonem služby, nebo že bude zneužívat své postavení a informace, o nichž se dozvěděl při výkonu služby. Tímto nejsou dotčeny povinnosti stanovené v článku 13.

Zaměstnanec se vyhýbá činnostem a jednáním, která se neslučují s řádným výkonem služby či zastávané pozice, nebo jej omezují, i když nevykonává službu. Dále se vyhýbá činnostem a jednáním, které by mohly snížit důvěru veřejnosti ve Finanční správu a státní správu celkově.

V případě, že se zaměstnanec při plnění úkolů ocitne v situaci, kdy je vystaven nebo by mohl být vystaven možnému střetu zájmů, ohlásí tuto skutečnost bez zbytečného odkladu představenému nebo vedoucímu zaměstnanci.

## **Korupce**

Zaměstnanec předchází rizikům korupce a podvodu a nežádoucím vnějším vlivům, jež by mohly ohrozit řádný výkon služby. Předchází i vzniku vztahů a situací, ve kterých by byl nebo by se mohl cítit být zavázán oplatit dary, jiné výhody či plnění, které mu byly poskytnuty.

## **Vystupování**

Zaměstnanec vystupuje kultivovaně, vyjadřuje se spisovně a dbá na odpovídající verbální i neverbální komunikaci.

Zaměstnanec jedná zdvořile, vstřícně, s porozuměním, ochotou a bez jakýchkoli předsudků, v souladu se zásadou rovných příležitostí, bez ohledu na národnost, pohlaví, etnický či rasový původ, náboženství či víru, věk, sexuální orientaci či zdravotní postižení, nebo jiné osobnostní charakteristiky a nepřipouští diskriminaci či obtěžování.

K dotčeným osobám zaměstnanec přistupuje taktně, vlídně a ohleduplně, způsobem přiměřeným jejich sociálním a komunikačním potřebám, a respektuje jejich individualitu a důstojnost.

Zaměstnanec vystupuje vůči dotčeným osobám tak, aby je neuváděl v omyl o jejich právech a povinnostech, a informuje je jasně, přesně, úplně, pravdivě a srozumitelně. Je si vědom, že dotčené osoby mají právo znát jeho jméno, popřípadě jména, a příjmení, název útvaru orgánu Finanční správy, v němž je zaměstnanec zařazen, a v případě státních zaměstnanců služební označení, o čemž je uvědomuje způsobem obvyklým v úředním styku.

Zaměstnanec při výkonu služby dbá na čistotu a úpravu svého zevnějšku.

## **Rychlost a efektivita**

Zaměstnanec plní úkoly zodpovědně, osobně, řádně, bez zbytečných průtahů a ve lhůtách stanovených zákony, interními akty řízení, obecnými vnitřními předpisy a příkazy představeného.

Při plnění úkolů postupuje zaměstnanec v souladu se zásadou hospodárnosti tak, aby dotčeným osobám ani Finanční správě nevznikaly zbytečné náklady.

Je-li toho při plnění služebních nebo pracovních úkolů třeba, poskytují si zaměstnanci vzájemně účelnou součinnost s cílem podpory dobrého jména Finanční správy.

## **Nakládání se svěřenými prostředky**

Zaměstnanec vynakládá veškeré úsilí k maximálně účelnému, hospodárnému a efektivnímu spravování a využívání zdrojů, zařízení a služeb, které mu byly poskytnuty k plnění úkolů, nebo jsou mu jako prostředky organizace k dispozici.

V případě, že se zaměstnanec dozví o okolnostech nasvědčujících vzniku škody Finanční správě, oznámí tuto skutečnost stanoveným způsobem představenému nebo vedoucímu zaměstnanci.

## **Osvěta**

Finanční správa dbá na řádné seznámení zaměstnanců s etickým kodexem a v rámci prohlubování znalostí zaměstnanců podporuje a zajišťuje osvětu pravidel etiky.

Představený nebo vedoucí zaměstnanec vede podřízené zaměstnance k dodržování pravidel etiky, přičemž jim jde příkladem. Je schopen a připraven řešit etické otázky vyvstalé při výkonu služby.

## **Mlčenlivost**

Zaměstnanec, vedle povinnosti mlčenlivosti uložené daňovým řádem, zachovává mlčenlivost o osobních údajích, utajovaných informacích a dalších skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu služby, jež by mohly poškodit nebo ohrozit činnost Finanční správy nebo právem chráněné zájmy dotčených osob.

## **Porušení pravidel etiky**

Porušení pravidel etiky státním zaměstnancem je porušením služební kázně.

Porušení pravidel etiky zaměstnancem v pracovněprávním vztahu se posuzuje i v návaznosti na porušení zákoníku práce, případně jiných právních předpisů.

Upozornění na neetické jednání konkrétního zaměstnance nesmí znevýhodnit zaměstnance, který na neetické jednání poukázal.

## **Genderová rovnost**

Tento služební předpis respektuje požadavky genderové rovnosti. Finanční správa zajišťuje při výkonu práv a povinností rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Pod pojmem

zaměstnanec se rozumí zaměstnanec nebo zaměstnankyně v závislosti na obsazení služebního, resp. pracovního místa mužem nebo ženou a obdobně pro další pojmy totožného charakteru