

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní
Katedra managementu a informatiky

Práce manažera s jednotlivci a skupinami

Diplomová práce

Work of a manager with individuals and groups

Diploma Thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

JUDr. Zdeněk Kropáč, Ph.D.

AUTOR PRÁCE

Bc. Jaroslav Král

**PRAHA
2022**

Čestné prohlášení

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

V Budyni nad Ohří, dne 23. 8. 2022

Bc. Jaroslav Král

Poděkování

Chtěl bych tímto velice poděkovat svému vedoucímu diplomové práce JUDr. Zdeňkovi Kropáčovi, Ph.D., nejen za všestrannou pomoc, množství cenných a inspirativních rad, podnětů a doporučení, ale i za velkou ochotou při konzultacích poskytnutých v rámci zpracování této diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na zjištění manažerského stylu řízení, který se v současné době používá na jednotlivých oddělení, odboru Pátrání Praha, který je součástí Generálního ředitelství cel ČR. Teoretická část obsahuje poznatky zpracované prostřednictvím rešerše odborné manažerské literatury, týkající se osobnosti manažera, manažerských rolí, kompetencí a stylů řízení. Navazující empirická část je realizována prostřednictvím sběru dat, provedeného v rámci dotazníkového šetření. Získaná data jsou porovnána s poznatky uvedenými v teoretické části. Závěr diplomové práce obsahuje shrnutí zjištěných poznatků a následné doporučení k volbě manažerského stylu, který lze využít na jednotlivých oddělení odboru Pátrání Praha.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažer, osobnost manažera, manažerské role, manažerské kompetence, manažerský styl řízení.

ANNOTATION

The master thesis is focused on finding out the managerial style of management that is currently used in individual departments of the Regional Investigation Division in Prague. The Regional Investigation Division in Prague is part of the General Directorate of Customs of the Czech Republic. The theoretical part of the thesis contains findings which are processed through a search of technical management literature. The search concerns manager's personality, managerial roles, competences, and management styles. The subsequent empirical part is carried out of data collection, conducted within the framework of questionnaire survey. The data which were obtained are compared with the findings presented in the theoretical part. The conclusion of the thesis contains a summary of the findings and subsequent recommendations on the choice of managerial style, which can be used in individual departments of the Department of Search Prague.

KEYWORDS

Manager, manager's personality, managerial roles, managerial competencies, managerial style.

Obsah

| | | |
|-------------|--|----|
| I. | ÚVOD | 7 |
| II. | ŘEŠNÝ PROBLÉM, CÍLE A METODY | |
| 2.1. | Řešený problém..... | 9 |
| 2.2. | Cíle..... | 9 |
| 2.3. | Metody..... | 10 |
| III. | TEORETICKÉ SOUVISLOSTI ŘEŠENÉHO PROBLÉMU | |
| 3.1. | Povaha, obsah a zvláštnosti manažerské činnosti | |
| 3.1.1. | Význam práce manažera..... | 11 |
| 3.1.2. | Postavení manažera v organizaci..... | 14 |
| 3.2. | Teorie manažerské osobnosti | |
| 3.2.1. | Teorie manažerských rolí..... | 19 |
| 3.2.2. | Teorie vůdcovství v řízení..... | 25 |
| 3.2.3. | Manažer nebo vůdce..... | 29 |
| 3.3. | Manažerské kompetence | |
| 3.3.1. | Význam kompetencí v řízení..... | 32 |
| 3.3.2. | Pojetí a složky kompetence..... | 36 |
| 3.3.3. | Identifikace a modelování kompetencí | 43 |
| 3.3.4. | Klíčové kompetence..... | 48 |
| 3.3.5. | Sociální kompetence manažera pro práci s lidmi..... | 51 |
| 3.4. | Teorie manažerských stylů a situačního řešení | |
| 3.4.1. | Význam manažerských stylů..... | 53 |
| 3.4.2. | Autoritativní styl..... | 55 |
| 3.4.3. | Benevolentní styl..... | 56 |
| 3.4.4. | Konzultativní styl..... | 56 |
| 3.4.5. | Liberální styl..... | 57 |
| 3.4.6. | Situační řízení..... | 57 |
| 3.4.7. | Problém volby efektivního manažerského stylu..... | 59 |

| | | |
|-------------|--|---------------|
| IV. | PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE | |
| 4.1. | Zaměření a cíl empirické části..... | 61 |
| 4.2. | Popis dotazníku..... | 61 |
| 4.3. | Výzkumný soubor..... | 63 |
| 4.4. | Interpretace výsledků empirické části..... | 65 |
| 4.5. | Rozdílnost vnímání manažerských stylů | 108 |
| V. | NÁVRHY A DOPORUČENÍ | |
| 5.1. | Návrhy a doporučení pro vedoucí oddělení | 111 |
| VI. | ZÁVĚR..... | 114 |
| VII. | SEZNAM LITERATURY..... | 116 |
| VII. | SEZNAM PŘÍLOH..... | 119 |
| XI. | SEZNAM OBRÁZKU..... | 120 |
| X. | PŘÍLOHY..... | I - XI |

I. ÚVOD

Diplomová práce s názvem „**Práce manažera s jednotlivci a skupinami**“, je zaměřena na zjištění aplikovaných manažerských stylů a odchylek jejich vnímání mezi manažery a jejich podřízenými pracovníky na jednotlivých oddělení oboru Pátrání Praha, Generálního ředitelství cel ČR. Podle organizačního řádu celní správy se jedná o manažery zařazené na nejnižším manažerském článku této organizace. Vedoucí jednotlivých oddělení tak tvoří prvoliniové manažery (low management), prostřednictvím kterých jsou realizovány operativní cíle organizace a zajišťován běžný výkon služby. Na základě těchto skutečností musí být primárním zájmem organizace obsazovat uvedené manažerské pozice těmi nejvhodnějšími příslušníky. Organizace musí manažerovi nastavit takové podmínky, které umožňují nejen plnění vytyčených cílů, ale i řešení každodenních různorodých úkolů, souvisejících s výkonem služby.

Celní správa ČR patří do působnosti Ministerstva financí ČR a většina jejich zaměstnanců jsou ve služebním poměru podle § 1 zákona č. 361/2003 Sb. (Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). Uvedená skutečnost může predikovat určitá specifika v rámci manažerského řídicího procesu, jelikož jsou bezpečnostní sbory charakterizovány vnitřní tuhou strukturou s přísnou hierarchií. Jedná se o určitý druh polovojskové organizace, ve které se vyskytují uniformy a hodnosti. K dosažení cílů a splnění konkrétních úkolů jsou služebními funkcionáři vydávány rozkazy, které jsou pro příslušníky závazné. Výkon manažerské práce je dále ovlivněn interními a externími právními akty kde jsou přesně definovány jednotlivé činnosti, použité prostředky a postupy, od kterých se nelze libovolně odchýlit. Velký význam při manažerské práci sehrává i omezení vyplývající z etického kodexu, běžná kontrola veřejnosti, médií a dalších státních i interních kontrolních institucí.

Manažer v bezpečnostním sboru musí při své činnosti používat pouze takové prostředky, které jsou uvedeny v zákoně. Manažer v civilním sektoru může činit vše, co zákon nezakazuje. Tato výhoda mu poskytuje při jeho rozhodování větší kreativitu a variabilitu.

Bezpečnostní sbor je specifické prostředí, kde jsou realizovány jak vytyčené vize a cíle, tak i každodenní neplánované, různorodé a urgentní situace. Manažer tak musí přizpůsobit svou činnost, rozhodování a vystupování nejen konkrétní situaci, ale i možnostem, kterými v aktuální době disponuje. Špatně zvolená manažerská rozhodnutí nebo přístup, který je ovlivněn různými vnějšími i vnitřními faktory, může mít v budoucnu fatální následky jak pro dosažení vytyčeného cíle, tak i pro příslušníky ve výkonu služby. Tyto skutečnosti výrazně ovlivňují druh manažerského chování, který se následně projevuje různými způsoby vůči podřízeným příslušníkům.

II. Řešený problém, cíle a metody

2.1. Řešený problém

Motivací k výběru uvedeného tématu je dlouholetá osobní zkušenost autora z práce ve specifickém prostřední bezpečnostních sborů. V minulosti byl služebně zařazen na pozici vedoucího Protidrogového oddělení Praha, na odboru Pátrání Praha, Generálního ředitelství cel. Prostředí ozbrojeného bezpečnostní sboru má jistý formativní charakter na pracovní chování a lze tedy předpokládat, že specifika bezpečnostní práce mohou ovlivňovat volbu a uplatňování určitých manažerských stylů řízení a vedení podřízených spolupracovníků. Neméně významným motivem při výběru tématu je též autorovo zjištění, že v současné době není známa žádná studie, analyzující uvedenou problematiku v rámci odboru Pátrání Praha.,

Předkládanou diplomovou práci tvoří teoretická a empirická část. Teoretická část práce je rešerší stavu teoretického poznání k problematice osobnosti a činnosti manažera v procesu řízení. Získané poznatky z teoretické části se staly teoretickou a metodologickou oporou při realizaci empirické části, při tvorbě dotazníků a jeho vyhodnocení. V empirické části je práce **primárně** zaměřena na identifikaci manažerského řídicího chování tzv. manažerských stylů, ke kterým inklinují vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, odboru Pátrání Praha. **Sekundárně** je průzkum zaměřen též na zjištění rozdílnosti, která vzniká mezi výpovědí ze strany vedoucích a vnímáním uplatňovaného manažerského stylu jejich podřízenými.

2.2. Cíle

Řešenému problému odpovídá volba cílů práce:

Cíl č. 1: Identifikace a rozsah uplatňování manažerského řídicího stylu, ke kterému inklinují vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení na odboru Pátrání Praha, Celní správy České republiky.

Cíl č. 2: Identifikace a rozsah vnímání uplatňovaného manažerského stylu podřízenými pracovníky zařazenými na stejném pracovišti.

Význam a očekávání z naplnění cílů práce:

Praktické využití poznatků zjištěných v diplomové práci lze následně poskytnout dosavadním nebo budoucím manažerům, kteří jsou zařazeni na stejném stupni řízení v rámci jiných odborů Pátrání, např. Brno, Plzeň atd. Vhodně zvolený styl řízení dokáže manažerovi získat větší respekt u svých podřízených, zlepšit atmosféru v týmu, zvýšit a zaměřit aktivitu podřízených správným směrem, zefektivnit komunikaci a seberealizaci u podřízených atd. Zjištěné poznatky umožní manažerovi přemýšlet o současném a budoucím stavu pracoviště, jeho možnostech, schopnostech, silných a slabých stránkách, uvědomit si vztah k podřízeným a odpovídajícím způsobem přizpůsobit své jednání v budoucnu.

2.3. Metody

V rámci diplomové práce byl s ohledem na vhodnost a objektivnost poznatků použity následující metody:

- **Metoda analýzy** – v rámci myšlenkového procesu byly vybrány relevantní manažerské činnosti, podle kterých jsou sestaveny otázky v dotazníku, např. možnost volby prostředků k dosažení cíle, četnost kontroly manažerem, delegace úkolů, možnost oboustranné komunikace atd.
- **Metoda syntézy** – v rámci myšlenkového procesu byly relevantní manažerské činnosti spojeny s hodnotící stupnicí. Podle celkového hodnocení jednotlivých otázek bude vytvořen základ pro určení aktuálně používaného manažerského stylu.
- **Metoda konkretizace** – byla použita při zjištění množstevního zastoupení podstatných manažerských dovedností u jednotlivých manažerů.
- **Metoda komparace** – byla použita při porovnání vyhodnocených údajů, získaných od podřízených a vedoucích pracovníků.
- **Statistická metoda** – byla použita při zpracování a vyhodnocení údajů, získaných v rámci dotazníkového šetření.
- **Dotazníkové šetření s uzavřenými otázkami** – bylo použito pro zjištění údajů určených ke stanovení rozsahu konkrétních manažerských stylů.

III. TEORETICKÉ SOUVISLOSTI ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

3.1. Povaha, obsah a zvláštnosti manažerské činnosti

„Kdo není lidský, nemůže být osobností.“

Otto František Babler, český spisovatel

V této části kapitoly je objasněn význam manažerské práce, postavení manažera v rámci organizace a přednosti které se vztahují k manažerově osobnosti. Postavení manažerů v rámci organizace je podle současných poznatků nezpochybnitelné a zajištění efektivního výkonu manažerských činností pro existenci organizace nepostradatelné. Úspěšně vybraný manažer musí být schopen svěřenou organizační jednotku efektivně řídit a revitalizovat. Pokud budeme hledat v české historii, můžeme za jednoho z nejúspěšnějších manažerů považovat Tomáše Baťu. Jedná se o manažera, který nepřistupoval ke svým pracovníkům pouze jako ke snadno obměnitelnému prvku určenému k obsluze obuvnických strojů, ale vytvořil svým zaměstnancům na tehdejší dobu i vhodné pracovní podmínky. Vhodným manažerským přístupem tak omezil fluktuaci těchto zaučených pracovníků do jiných odvětví průmyslu.

3.1.1. Význam práce manažera

Pojem **manažer** pochází z anglického jazyka a prvotně se objevuje v anglosaských zemích. V anglicko-českém studijním slovníku je tento výraz přeložen jako „*správce, ředitel, jednatel, vedoucí, šéf*“¹. Ve Velkém anglicko-českém slovníku je výraz manager přeložen jako „*ředitel, manažer, správce, vedoucí, trenér*“². Na základě těchto výrazů můžeme dovodit závěr, že manažer je osoba s určitými pravomocemi, reprezentující organizaci nebo dílčí organizační jednotku. Prostřednictvím svěřených pravomocí, s nimiž samozřejmě

¹ COLLYAH, Bruce. *Anglicko-český, česko-anglický studijní slovník*. Praha: Fin Publishing, 2012, s. 406. ISBN 978-80-8713-308-8.

² *Velký anglicko-český, česko-anglický slovník: Comprehensive English-Czech, Czech-English dictionary*. [Praha]: Levné knihy KMa, 2007, s. 431. ISBN 978-80-7309-416-4.

souvisí i množství odpovědnosti, působí v rámci organizace nebo skupiny na ostatní členy a snaží se dosáhnout vytyčeného cíle.

L. Vodáček uvádí, že manažer používá v návaznosti na dosaženou kvalifikaci příslušná práva, na základě, kterých se rozhoduje ve vztahu k vytyčeným cílům. Současně však za možnost volby svého rozhodnutí nesou manažeři i patřičnou odpovědnost. Autor se odvolává při vymezení pojmu manažer na amerického filosofa managementu P. F. Druckera, který definuje pojem manažer následovně. *„Manažer je především profese – a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků“*³.

J. Lojda uvádí, že optimální definice manažera je problematická a manažera definuje jako *„člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich“*⁴.

Srovnáme-li odborné vymezení pojmu manažer od jednotlivých autorů, zjistíme, že se jedná o erudovanou osobu mající zároveň i předurčené vrozené vlastnosti a schopnosti, které následně uplatňuje v rámci manažerského procesu. Manažer svou činností vytváří koncepčně, logicky, systematicky a strukturovaně navazující průběh jednotlivých činností a procesů, jejichž posloupnost směřuje pracovníka nebo pracovní skupinu k vytyčenému cíli. Ke splnění konkrétního, měřitelného a reálného cíle, kterého má být dosaženo v přijatelném čase, odpovídající kvalitě a s přiměřenými náklady, používá manažer svěřené pravomoci a manažerské funkce. Vystupuje v určitých rolích a disponuje svěřenými materiálními, finančními, informačními a personálními zdroji. Při dosahování cíle musí manažer vždy dodržovat zásady efektivity, účelnosti, zákonnosti a hospodárnosti. Za jednotlivá rozhodnutí v rámci řídicího procesu nese manažer odpovědnost a dostává ohodnocení, jež jsou přímo úměrná zařazení manažera na řídicí pozici (nižší, střední nebo vyšší stupeň řízení).

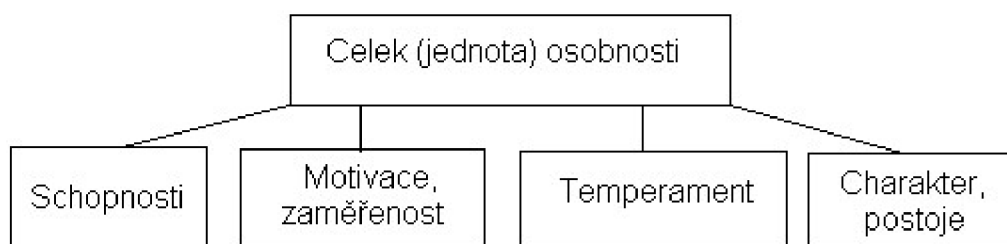
I. Folwarczná se k objasnění pojmu manažer odvolává na amerického profesora G. Yukla, podle něhož se jedná o *„osobu, která zastává postavení, v níž se od ní*

³ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999, s. 18. ISBN 80-859-4394-8.

⁴ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, s. 10. ISBN 978-80-2473-902-1.

očekává výkon vedení, ale bez jakýchkoliv předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází“. Výkon vedení je uskutečňován prostřednictvím účelově zaměřené komunikace, kterou manažer zaměřuje na dosažení stanoveného cíle⁵.

Kromě odbornosti manažera zde sehrává velký význam i způsob, jakým jsou jeho záměry prezentovány a uplatňovány vůči podřízeným pracovníkům. Z těchto důvodů je rozhodující vnitřní kvalita manažera, prostřednictvím které se projevuje a odlišuje od ostatních osob působících ve stejné oblasti. Vnitřní kvalita je poměrově ovlivněna složkou racionální, emocionální a pudovou. Podle amerického psychologa J. B. Watsona je základem formování každé lidské osobnosti **složka obsahující vrozené predispozice**, prezentovaná nepodmíněnými reflexi a **složka tvořena získanými poznatky**, prezentovaná podmíněnými reflexi. Každá lidská osobnost a tedy i manažer, je vždy formován ve **složce vrozené a získané**. Tyto složky se v určitém poměru společně nebo samostatně projevují ve vnějším světě a predikují určitý druh chování nebo reakcí, který je odrazem na chápání současné reality, např. chování očekávané, požadované, emocionální a ovlivnitelné⁶.



Obr. 1 Struktura osobnosti, E. Bedrnová, tvorba vlastní

Velký význam při uplatňování manažerských činností tvoří vnitřní prostředí organizace. Jedná se o prostředí, které předurčuje způsob řízení a řešení problémů nebo dosažení cílů. V soukromých nebo státních organizacích může být řešení stejné situace provedeno rozdílným způsobem. I když manažer bude vycházet ze znalostí, zkušeností a dovedností, je limitován **tvrdými** a **měkkými** prvky organizace. Manažerovo vystupování, jednání a vzájemné chování pracovníků v organizaci se v manažerské terminologii označují jako **měkké**

⁵ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 15. ISBN 978-80-2473-067-7.

⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 50. ISBN 978-80-7261-169-0.

prvky organizace a je prezentováno nehmotným kapitálem organizace. Zatímco **tvrdé prvky** organizace jsou zastoupeny materiální a hmotnou stránkou zahrnující výrobky, služby, technologie, finance, objektové zázemí, podpůrné, servisní, počítačové, skladové a vývojové vybavení organizace⁷.

Z těchto důvodů musí být na pozici manažera z odborného a osobnostního hlediska vhodně vybavený pracovník, pružně reagující na aktuální situaci, změny, výzvy a požadavky. Zároveň musí být schopen v rámci řídicího procesu rozpoznat kvality a možnosti svých podřízených a akceptovat jejich případné požadavky.

Shrneme-li tedy všechny základní poznatky, které se vztahují k manažerské činnosti, zjišťujeme, že tato osoba musí být nejen odborníkem ve svém oboru, ale musí disponovat i určitou vnitřní přidanou hodnotou. Manažer si musí uvědomit skutečnost, že vytyčených cílů dosahuje výhradně prostřednictvím svých kvalitních a spokojených podřízených. Jakým způsobem se bude manažer chovat k podřízeným, takový přístup k práci lze od nich očekávat. Bude-li kvalifikovaný podřízený pracovník na pracovišti nespokojený a demotivovaný, odevzdá ze své činnosti manažerovi pouze jen to nejnnutnější, nikoli to nejlepší. Právě o to nejlepší z pracovníkovi činnosti by měl mít manažer pro dosažení vytyčených cílů stěžejní zájem.

3.1.2. Postavení manažera v organizaci

Tak, jako se vyvíjí společnost, vzrůstají a mění se její potřeby, objevuje se i nové pojetí manažerské práce, a tudíž se utváří i postavení manažera v organizaci. Pro všechny vývojové etapy je společné, že postavení manažera a prosazování cílů je vždy spojeno s jeho formální autoritou (rozsah použití pravomocí, donucení a odměn), která vzniká ustanovením manažera na příslušnou pozici.

„Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem: vlastník – manažer – zaměstnanec. Někdy se namítá, že toto schéma je nepřesné, protože

⁷ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 30. ISBN 978-80-7261-200-0.

*manažer je také jenom zaměstnanec. To je sice pravda, ale manažer je specifický zaměstnanec jak výší platů, tak i pravomocemi a odpovědnostmi*⁸.

Z historického hlediska můžeme vývoj a postavení manažera v rámci procesu řízení rozdělit do níže uvedených etap⁹.

1. etapa – splynutí všech funkcí dohromady

Jedná se rodinné podniky, vlastník je zároveň manažerem a zaměstnancem. Vlivem průmyslového rozvoje a rozšiřováním výroby se uvedené funkce začaly vzájemně oddělovat.

2. etapa – zaměstnanec – vlastník

Následkem zvětšování průmyslové výroby došlo k vydělení funkce zaměstnanec a vlastník. Velké firmy na začátku 20. stoléní byly vedeny často jedním majitelem (H. Ford, T. Baťa). Velká závislost na tomto majiteli však byla nevýhodná, jelikož v případě stáří nebo nemoci majitele, docházelo v podniku k úpadku.

3. etapa – zaměstnanec – manažer – vlastník

Vlastník si najímá vyškolené profesionály určené na řízení firmy nebo určitých činností v rámci firmy. Zároveň se objevují manažeři na jednotlivých stupních řízení, jejichž doménou je zajištění efektivní práce v určité oblasti organizace.

*„Soudobé vývojové tendence směřují k jistému omezování rozdílů mezi vlastníkem, manažerem a zaměstnancem. Management není chápán jako orgán pro ukládání úkolů. Je vyvíjena snaha vtáhnout do procesu rozhodování i řadové zaměstnance, zapojit je do účasti na zisku, popř. i do vlastnictví (zaměstnanecké akcie)“*¹⁰.

Novodobým trendem je snaha vytvořit takové podmínky, aby i běžnému zaměstnanci bylo umožněno podílet se vlastní tvůrčí činností na jakémkoli zlepšení výkonu organizace.

⁸ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 27. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁹ KOZLER, Josef a Jan MATĚJKA. *Ekonomika, marketing, management v kostce*. 2. vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, 1998. V kostce (Fragment)., s.127. ISBN 80-7200-320-8.

¹⁰ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 28. ISBN 978-80-7261-200-0.

Manažeři jsou v organizacích rozděleni podle linie řízení do třech skupin, přičemž každá z těchto skupin je prostřednictvím řídicího procesu odpovědná za dosažení jiných cílů. **Vrcholoví manažeři** tvoří pouze zlomek manažerů v organizaci, **střední manažeři** tvoří větší část manažerů v organizaci a **manažeři první linie** jsou nejpočetnější skupinou manažerů v organizaci¹¹. Stejně níže uvedené rozdělení manažerů prezentuje i J. Veber¹².

- **Vrcholová úroveň řízení (Top management)**

Řídící pracovníci organizace, kteří mají největší odpovědnost, např. generální ředitelé, ředitelé a jejich náměstci, kteří svým rozhodnutím zásadně ovlivňují činnost a aktivity středního a nižšího managementu. Vytýčují dlouhodobou strategii a koncepci, prosazují primární zájmy organizace, usměrňují, koordinují a určují všechny podstatné činnosti. Přebírají odpovědnost za vlastníky organizace, jsou odpovědní za dlouhodobé výsledky, poskytují podněty střednímu managementu pro zahájení důležitých činností. Jelikož se podílejí na realizaci dlouhodobých (strategických) plánů nad 5 let a více, jsou od nich vyžadovány vynikající konceptuální a analytické dovednosti, všeobecný přehled o problematice a znalost příbuzných odborných oborů.

- **Střední úroveň řízení (Middle management)**

Zahrnuje početnou skupinu řídicích pracovníků, např. ředitele odštěpných závodů, ředitele odborů, úseků, divizí prodeje, nákupu, informatiky, personalistiky, logistiky, dopravy atd. Jedná se o přechodovou vrstvu mezi vrcholovým manažerem a manažerem první linie, která zajišťuje důležité procesy pro dosažení cílů. V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl získávání a předávání informací, zajištění materiálního vybavení, výrobních plánů, celkového zabezpečení funkčnosti výkonných pracovišť atd. Aktivně se podílejí na realizaci taktických (střednědobých) plánů na období v rozmezí 1-5 let. Z těchto důvodů se požaduje dobrá znalost odborné problematiky a analytických dovedností.

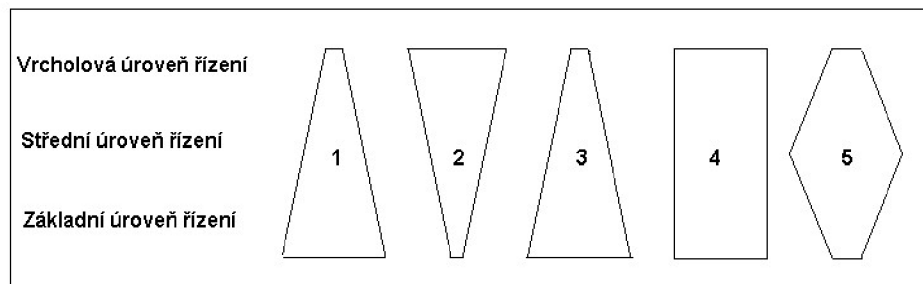
¹¹ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 15. ISBN 978-80-7380-230-1.

¹² VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 29. ISBN 978-80-7261-200-0.

- **Základní úroveň řízení (Lower management)**

Jedná se o nejnižší úroveň řízení s nejpočetnější manažerskou základnou, někdy též označovanou jako „management první linie“. Manažeři zde přímo řídí výkonné pracovníky a základní procesy, např. stavbyvedoucí, dílenský mistr, vedoucí oddělení, referátu nebo předák. Manažeři první linie jsou přímo ve výrobním procesu, podílejí se svou činností na realizaci operativních (krátkodobých) cílů v období do 1 roku, která jsou měřitelné. Z těchto důvodů se vyžaduje vynikající znalost odborné problematiky, jelikož se týká, např. zvyšování výroby nebo optimalizaci zdrojů. I když jsou manažeři základní úrovně pouze jeden stupeň nad řadovým pracovníkem, jejich činnost je stěžejní při dosahování cílů vytyčených vrcholovými manažery.

Grafické zobrazení rysů manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení¹³



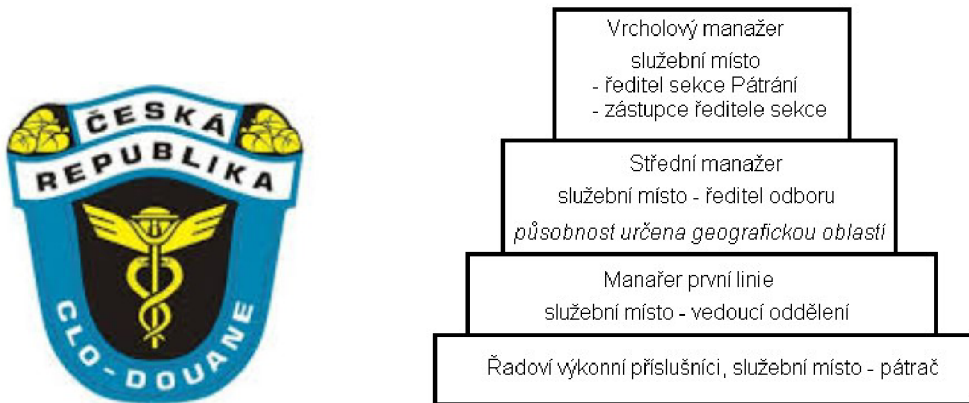
Obr. 2 Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení, J. Veber, tvorba vlastní

Legenda: 1. odborné, technické a výrobní znalosti, 2. teoretické znalosti umožňující tvorbu koncepce týkající se materiálních a finančních aspektů, 3. řešení operativních a každodenních cílů, 4. řešení mezilidských vztahů týkajících se práce s jednotlivcem a skupinami, 5. zlepšování a zefektivnění procesů.

Z uvedeného grafu vyplývá, že práce s lidmi je společná pro všechny skupiny manažerů. Manažeři na všech úrovních řízení musí svou činnost koordinovat takovým způsobem, aby prostřednictvím jejich funkcí, rolí, informačních, materiálních, finančních a lidských zdrojů, dosáhli vytyčených cílů.

¹³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 29-30. ISBN 978-80-7261-200-0.

Jako příklad manažerské hierarchie uvádím současné uspořádání manažerských pozic na sekci Pátrání, Generálního ředitelství cel. Každý z těchto manažerů má popis pracovní funkce s ohledem na své služební zařazení, které je odvozeno od katalogu činností pro bezpečnostní sbory dle Nařízení vlády č. 104/2005 Sb.



Obr. 3 Manažerská hierarchie sekce Pátrání, tvorba vlastní

Každý manažer je v rámci své činnosti posuzován ze dvou hledisek. Z pohledu svého nadřízeného a z pohledu svých podřízených.

- Nadřízení posuzují** manažerovu činnost primárně v poměru mezi vytyčeným cílem a dosaženým výsledkem. Sekundárně hodnotí manažerovu činnost v osobnostní rovině ve vztahu k jeho podřízeným.
- Podřízení posuzují** manažerovu činnost zejména z hlediska jeho odbornosti, projevů chování, způsobu vystupování, empatie, komunikativnosti, čestnosti, prosazování jejich individuálních zájmů atd.

3.2. Teorie manažerské osobnosti

*„Manažeři, kteří si nejsou jisti sami sebou,
komplikují svět okolo sebe.“*

Jack Welch, ředitel spol. General Electric

V jednotlivých částech této kapitoly je blíže objasněn pojem manažerských rolí, jejich charakteristika, rozdělení, význam, projevy a konflikty. Kapitola rovněž poskytuje informace, jakým způsobem přistupovat k plnění manažerské role, protože vykonává-li člověk určitou činnost, musí odpovídajícím způsobem vystupovat i vůči svému okolí a tudíž hraje určitou společenskou nebo manažerskou roli.

3.2.1. Teorie manažerských rolí

Za zakladatele pojmu a významu **manažerské role** lze označit kanadského profesora H. Mintzberga, který se této problematice věnoval od 70. let minulého století. Současně poukázal na provázanost těchto rolí a označil manažera za stěžejní osobu v organizaci. Rozdělení rolí podle H. Mintzberga se používá až do současné doby. Základem pro vznik teorie manažerských rolí, bylo provedení výzkumu v pěti středních a velkých firmách. Výsledky a vyvozené závěry zveřejnil autor v publikaci „*The Nature of Manaregial Work*“ [Povaha manažerské práce, rok 1973] a v článku „*The Manager's Job: Folklore and Fact*“ [Manažerské práce, folklor a fakta, rok 1975]. Na základě těchto poznatků stanovil H. Mintzberg deset dílčích manažerských rolí, které následně rozdělil do třech skupin: **interpersonální, informační a rozhodovací**¹⁴.

Na stejné rozdělení manažerských rolí podle H. Mintzberga se odvolávají ve svých publikacích i J. Dědina¹⁵ nebo L. Mádková a P. Jedinák¹⁶.

¹⁴ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999, s. 52. ISBN 80-859-4394-8.

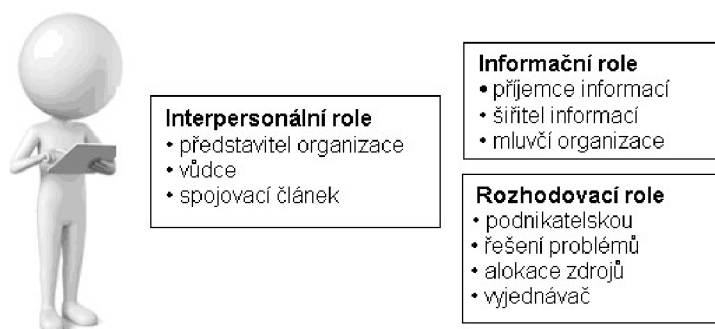
¹⁵ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, s. 51. ISBN 978-80-2471-300-7.

¹⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Píseň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 17. ISBN 978-80-7380-230-1.

Od každého z nás se v pracovním a soukromém životě očekává odpovídající druh chování a vystupování ve vztahu k ostatním osobám a vzniklým situacím. Vystupujeme-li, např. v roli příslušníka celní správy, tedy reprezentujeme stát, očekává se od nás příkladné chování v době výkonu služby i v době osobního volna. Každé chování je ovlivněno různými faktory, např. společenskými normami, etickým kodexem, vzděláním, osobnostními rysy, hodnotami, sociálním cítěním, prostředím uvnitř organizace, externími nebo interními právními akty atd.

Chce-li manažer efektivně vykonávat manažerský řídicí proces, musí kromě manažerských funkcí (tj. plánování, organizování, řízení, vedení a kontrola) ovládat ještě i plnění manažerských rolí. Optimální situace nastává, pokud v rámci procesu řízení dokáže manažer sloučit manažerské role a manažerské funkce v jeden vysokofunkční celek. Manažerské role jsou stejné pro všechny manažery, bez ohledu na jejich hierarchické zařazení v organizaci.

Jednotlivé role se při manažerské práci vzájemně prolínají a doplňují. Manažer tak může v jeden okamžik vystupovat v několika rolích současně. Volbu konkrétní role předurčuje manažerovi nejen postavení manažera v hierarchii organizace, ale i stanovení priorit, aktuální situace, jednání manažera s nadřízeným, s podřízeným, s dodavatelem, s odběratelem atd.



Obr. 4 Rozdělení manažerských rolí, tvorba vlastní

Manažerské role můžeme charakterizovat tedy jako souhrn všech každodenních relevantních činností, které manažer v určitém poměru a s ohledem na své možnosti vykonává. Jedná se tedy o jakýsi „denní chleba manažera“.

Z níže uvedeného grafického znázornění H. Mintzberba lze dovodit závěr, že mezi rolmi existuje posloupnost a souvislost, jelikož se ovlivňují a doplňují¹⁷.



Obr. 5 Posloupnost a vztah mezi manažerskými rolmi, Brooks I., tvorba vlastní

Interpersonální role jsou odvozeny od formální autority manažera a rozsah jejich uplatnění se vztahuje ke konkrétní manažerské pozici. Prostřednictvím těchto rolí manažer komunikuje a působí na osoby jak v rámci organizace, tak i mimo organizaci. Jednotlivým rolím je manažerem v rámci výkonu práce poskytován různý časový úsek.

Interpersonální role – skupinu těchto rolí tvoří role **představitele organizace, vůdce organizace a spojovacího článku**.¹⁸

- **Představitel (reprezentant)** – manažer ze své pozice formálně vystupuje navenek, reprezentuje a jedná za pracovní skupinu, oddělení nebo celou organizaci. Reprezentace se uskutečňuje jak v rámci organizace, tak i mimo organizaci, např. účast na interních poradách, na meziodborové nebo meziresortní jednání atd. Vydává za organizační jednotku prohlášení, komunikuje s veřejností, přijímá a odměňuje své podřízené atd. Svým jednáním a přítomností prezentuje před dalšími zájem konkrétní organizační jednotky o danou problematiku.
- **Vůdce (vedoucí, leader)** – jako hlavní osobnost organizační jednotky zajišťuje realizaci požadavků a dosažení vytyčených cílů. Z těchto důvodů musí manažer svou činnost a činnosti svých podřízených efektivně řídit, koordinovat a směřovat konkrétním směrem. Zároveň musí u podřízených zajistit pracovní rozvoj, motivaci, zajišťovat prostředky pro výkon organizační

¹⁷ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. s. 134. ISBN 978-80-7226-763-7.

¹⁸ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999, s. 52-53. ISBN 80-859-4394-8.

jednotky atd. Manažer působí na své podřízené jako „tahoun a určovatel směru“.

- **Spojovací článek (spojovatel)** – při každodenních činnostech komunikuje manažer se svými podřízenými, s dalšími manažery nebo s osobami, které nejsou na manažerské pozici. Komunikace je uskutečněna písemnou, ústní nebo elektronickou formou. Předmětem komunikace jsou informace z interního a externího prostředí různé závažnosti. V rámci tohoto procesu vzniká informační tok oficiálního nebo neoficiálního charakteru, různé závažnosti a využitelnosti, prostřednictvím kterého manažer informace získává a předává.

Informační role jsou pro manažerskou práci nepostradatelné, jelikož kromě posunu organizační jednotky ke stanovenému cíli, umožňují i vznik zpětné vazby na již provedené aktivity. Manažer musí umět pracovat s informacemi, vědět jakým způsobem a kde informace získat, vyhodnotit, zpracovat, třídít, ověřovat, postupovat a případně ukládat pro pozdější využití.

Informační role – skupinu těchto rolí tvoří role **příjemce informací, šířitele informací, mluvčího organizace**¹⁹.

- **Příjemce informací (pozorovatel)** – manažer aktivně a z vlastní iniciativy vyhledává všechny relevantní a aktuální informace, vztahující se k dosažení cíle. Velký význam zde sehraje osobní zaměření, znalosti, motivace a čas. Informace mohou být zjišťovány z veřejně dostupných zdrojů, interních aplikací, porad, prezentačních akcí, stáží atd.
- **Šířitel informací** – získané informace musí manažer vhodným způsobem následně předat dalším kompetentním pracovníkům a tím zajistit jejich maximální využití. Získané informace může postoupit k využití buď v takovém stavu, ve kterém byla informace získána, nebo k informaci může přiřadit vlastní hodnotící stanovisko, např. stupeň hodnověrnosti, využitelnosti, případně doplní informaci o další vlastní poznatky.

¹⁹ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999, s. 52-53. ISBN 80-859-4394-8.

- **Mluvčí organizace** – manažer v této roli reprezentuje svoje pracoviště nebo organizaci. Má-li tedy organizace více pracovišť nebo útvarů, v jejichž čele stojí střední nebo nižší manažeři, jsou tito manažeři při vzájemném jednání mluvčími těchto pracovišť. Manažer jako mluvčí za své pracoviště prezentuje dosažené výsledky, hájí jeho zájmy, vznáší požadavky, seznamuje ostatní s dosaženými a vytyčenými cíli, chrání dobrou pověst pracoviště, řeší problémy a přijímá opatření ve vztahu k dalším subjektům.

Rozhodovací role jsou založeny na právu manažera rozhodovat o všech věcech spadajících do působnosti organizační jednotky a jejího manažera. Rozhodovací proces je spojen s odpovědností a je uskutečňován prostřednictvím níže uvedených rolí.

Rozhodovací role – skupinu těchto rolí tvoří role **podnikatelská, řešení problému, alokace zdrojů a vyjednávače**²⁰.

- **Podnikatelská** - manažer vystupuje jako tvořivý a cílevědomý podnikatel, který se chce svým proaktivním jednáním podílet na změnách v organizaci. Přijímá výzvy, řeší krizové situace, využívá aktuálních příležitostí, které se v budoucnu již nemusí opakovat. Svým jednáním posouvá organizaci vpřed tím, že vymýšlí, plánuje, rozhoduje a dává podněty k pozitivním změnám. Svým rozhodnutím přímo ovlivňuje způsoby, prostředky a pracovníky. Při prosazování změn a postupů musí vyhodnotit celkovou efektivnost, hospodárnost, stupeň rizika, odbornost a motivaci pracovníků atd.
- **Řešení problému** – v této roli vystupuje manažer v případě řešení protichůdné nebo negativní situace. V rámci plnění vytyčených cílů nebo při zavádění nových postupů, vznikají často problémy nebo konfliktní situace různé závažnosti. Jedná se o situace, ve kterých se podřízení nechovají takovým způsobem, jak se od nich očekává nebo v krizových stavech. Negativní situace mohou vznikat nejen v pracovní, ale i v soukromé rovině, která se následně přenesou do pracovních vztahů. Chybně přijatá opatření,

²⁰ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999, s. 52-53. ISBN 80-859-4394-8.

neřešení stavu nebo oddalování řešení, může negativně ovlivnit funkčnost pracoviště nebo celé organizace.

- **Alokace zdrojů** – manažer disponuje přesně stanovenou množinou materiálních, finančních, informačních, lidských a časových zdrojů. Svěřené zdroje investuje, rozděluje nebo přesouvá v rámci svého pracoviště s ohledem na aktuální situaci a možnosti. Svou koordinovanou a efektivní činností se snaží dosáhnout stanoveného cíle s minimem investovaných zdrojů, přičemž postupuje s péčí řádného hospodáře.
- **Vyjednavače** – manažer vstupuje při jednání do kontaktu s další osobami, které vznášejí různé požadavky nebo předkládají návrhy změn. Manažer vystupuje v roli vyjednávače pouze do takové míry, která souvisí s odpovídající pravomocí a do výše disponibilních zdrojů.

L. Vodáček uvádí k pojmu manažerské role následující „*Některá manažerská literatura, např. K. H. Chung (52, str. 16-19), připojuje k uvedeným třem skupinám rolí i skupinu **rolí administrativních**, a to s třemi dílčími rolmi **administrátora** (processor of paperwork), **sledování a kontroly úkolů** (monitor of policies) a **správce rozpočtu** (administrator of budget).*“²¹

V některých případech může nastat situace, kdy manažer nemá přesně jasno, která role se od něho očekává nebo jaké činnosti a v jakém rozsahu má v rámci role vykovávat. V manažerské terminologii je tento stav označován jako **konflikt rolí**. Neurčitost nebo neschopnost vykonávat roli odpovídajícím způsobem, může mít za následek ztrátou manažerovi sebedůvěry a vyhýbání se podobným situacím v následujícím období. Stejná situace může nastat i v případech, kdy se manažer dostane do konfliktu nebo protichůdnosti rolí. Jedná se o případy, kdy se manažer prezentuje v jiné roli, než která se od něho v konkrétní situaci očekává. Obdobná situace je i v případech, kdy manažer vykonává souběžně více rolí, např. roli v pracovním procesu a souběžně má vykonávat roli v době osobního volna, tj. manažer se rozhoduje, zda má večer setrvat v práci nebo odejít domů a vystupovat v roli otce a manžela. Negativní situace může také nastat, pokud konkrétní role není vykonávána odpovídajícím způsobem,

²¹ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999, s. 53. ISBN 80-859-4394-8.

případně ji manažer z nějakého důvodu vykonávat nechce. Výsledkem ve všech uvedených případech je obtížně řešitelná situace, která může mít v pozdější době za následek vznik konfliktu, snížení manažerovi sebejistoty, vznik negativního klima v pracovním týmu, zpochybňování kompetentnosti manažera, což se projeví na realizaci cílů. Jedná se o případy **neurčitosti, neslučitelnosti** nebo **konfliktu rolí**.²²

3.2.2. Teorie vůdcovství v řízení

Již v minulosti lidé zjišťovali, že někteří jedinci jsou na základě odlišných indicií předurčení k tomu, aby ostatní vedli k „lepšímu zítřkům“. Tak, jako se měnila civilizace, měnil se i pohled a kritéria určující toho „pravého vůdce“. Obdobná situace nastala v managementu ve 20. letech minulého století, kdy se prostřednictvím různých teorií hledala specifika a charakteristiky, které jsou typické pro všechny úspěšné manažery. Účelem těchto teorií bylo prostřednictvím obecně identifikovaných znaků určit konkrétního jedince. Tento člověk byl předurčen k tomu, aby požadovaným způsobem dále ovlivňoval, koordinoval a usměrňoval podřízené pracovníky takovým směrem, který je v souladu s výsledkem předchozího plánování.

Francouzský ekonom a teoretik prezentoval názor, že „řízení se často týká plánování, organizování, koordinování, přikazování a kontrolování aktivit pracovníků“. Současné trendy však preferují vytvoření takového stavu, kdy v průběhu řízení manažer ovlivňuje, motivuje a podněcuje své podřízené vhodně zvoleným způsobem k dosažení vytyčených cílů nebo splnění vizi²³.

Pokusy o první charakteristiku úspěšného manažera se začínají objevovat od poloviny 20. let minulého století, kdy byla prezentována teorie vrozených rysů, kterými musí disponovat každý úspěšný vůdce. Ve 40. letech se začala upřednostňovat teorie žádoucího a nežádoucího chování, které souvisí s vyhodnocením konkrétní situace. V 50. letech se manažerská orientace

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), s. 217-218. ISBN 978-80-247-1407-3.

²³ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. s. 134. ISBN 978-80-7226-763-7.

nastavuje podle firemních hodnot a orientuje se buď na výkonností stránku nebo na stránku lidskou. V 60. letech se do popředí dostává teorie, podle které se úspěšný manažer dokáže vhodným způsobem orientovat a přizpůsobit aktuální situaci. Od 80. let sehrává velkou roli charisma manažera, umění inspirace a motivace podřízených a snaha o jejich zapojení do účasti na procesu²⁴.

Přehled základních teorií, které vznikly v průběhu 20. století, prezentují pohled na kriteria určující úspěšného manažera²⁵.

- **Teorie McGregorova „X“ a „Y“** – je založena na existenci pracovníků, kteří chtějí pracovat a na pracovnících, kteří se práci vyhýbají a pracovat nechtějí. Úspěšný manažer je schopen podle projevů jejich chování jednotlivé pracovníky identifikovat a následně zvolit odpovídající přístup k plnění cílů.
- **Teorie velkých osobností** – je založena na příkladném následování vůdce, předurčeného prezentovat jasnou, srozumitelnou a všemi přijatelnou vizi. Vůdčí osobnosti se člověk narodí, jelikož zde sehrává velký význam genetická předurčenost. Příkladem jsou sebevědomí panovníci a vojevůdci.
- **Teorie osobnostních rysů** – jednotlivé osobnosti se na základě vnitřních rysů od sebe vzájemně odlišují. Právě skladební obsah předurčuje rozdíl mezi úspěšným a neúspěšným manažerem. Mezi požadované rysy patří, např. přizpůsobení se situaci, emocionální stabilita, vnímání sociálního okolí, ambice na dosažení výsledků, dominance, asertivita, vytrvalost, akceptace chyb, tolerance atd.
- **Teorie kontingenční** – podle F. Fiedlera úspěšnost manažera závisí na vyhodnocení aktuální situace. Podle této teorie neexistuje nejlepší styl vedení, jelikož jsou situace proměnné a univerzální postup může u některých pracovníků působit kontraproduktivně. Nejúspěšnějšími manažery jsou ti, co se dokáží rychle orientovat, objektivně situaci analyzovat a vhodným způsobem efektivně reagovat.
- **Teorie situační** – podle P. Herseye a K Blandcharda závisí práce manažera s konkrétním pracovníkem nebo skupinou na aktuální situaci a na poměru

²⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada), s. 34-35. ISBN 978-80-2473-269-5.

²⁵ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 65-69. ISBN 978-80-7380-230-1.

jejich schopností. Úspěšný manažer na základě vyhodnocení situace může s ohledem na znalosti, motivaci, zkušenosti nebo aktivitu pracovníků zvolit pro další vhodný postup delegaci, podporu, přesvědčování nebo přikazování.

- **Teorie behaviorální** – vychází ze skutečnosti, že člověk nemusí mít vrozené vůdcovské dispozice. Může se však vůdcem stát prostřednictvím svých činů, jelikož se požadované chování v některých případech lze naučit. Základ této teorie je tvořen otázkou „jak se chovají úspěšné osobnosti a jak jejich chování přijímá okolí“. Prostřednictvím této teorie bylo zjištěno, že úspěšní manažeři se zaměřují buď na pracovníky (sociální aspekt) nebo na dosažení výsledku (výrobní aspekt). Poměr a rozsah jejich zaměření je nejužitečněji prezentován manažerskou mřížkou.

Manažerskou mřížku v roce 1964 společně prezentovali americké osobnostmi působícími v oblasti managementu J. S. Mouton a R. R. Blake. Poměr mezi zaměřením na pracovníky a na dosažení cíle tvoří základ pro grafické znázornění v manažerské mřížce. Na vertikální ose je prezentována péče o pracovníky, na horizontální ose je zaměření na dosažení výsledku. Obě osy mají vzestupné bodové hodnocení v rozpětí 1-9 pro vyjádření aktuálního stavu. Na základě zjištěných údajů se zobrazí výsledky do manažerské mřížky a tím dojde ke zjištění aktuálního stavu.

| | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|-----|---|---|-----|---|---|---|---|-----|
| Zaměření na podřízené | 9 | 1,9 | | | | | | | | 9,9 |
| | 8 | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | 5,5 | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | |
| | 1 | 1,1 | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Zaměření na výkon a splnění cíle | | | | | | | | | | |

Obr. 6 Manažerská mřížka, S. Mouton a R. R. Blake, tvorba vlastní

1.1 Volný průběh – minimální orientace na pracovníky a minimální na výkon-

1.9 Venkovský klub – velká orientace na pracovníky, minimální na výkon.

- 5.5 Kompromisní vedení** – poměrově stejná orientace na pracovníky a na výkon, velký význam zde sehrávají kompromisy.
- 9.1 Autoritativní vedení** – minimální orientace na pracovníky, maximální orientace na výkon nebo dosažení cíle.
- 9.9 Týmové vedení** – maximální orientace na pracovníky a na výkon, která ve stejném poměru.

V návaznosti na zjištěné údaje tak lze stanovit i odpovídající druh manažera.²⁶

- 1.1 Ochuzující manažer** – manažer nemá příliš zájem o výkon ani o pracovníky, jedná se o jakési „přežívání“. Manažer plní pouze úkoly stanovené jeho nadřízeným. Vyvíjí minimální aktivity na splnění úkolu, vzniklé potíže v mezilidské rovině nechce řešit a přehlíží je. Manažer není motivátorem ani hnacím motorem, úkoly deleguje, vyhýbá se odpovědnosti a konfliktům.
- 1.9 Manažer venkovského klubu** – manažer důvěřuje svým podřízeným, které podporuje, preferuje bezkonfliktní spolupráci, vztahy na pracovišti jsou volné, přátelské, dosahování výsledků je druhořadé, prioritou je spokojený pracovník. V případě nedosažení vytyčených cílů manažer obhajuje podřízené, v organizační jednotce dochází k pracovní stagnaci a úpadku.
- 5.5 Manažer uprostřed cesty** – velký význam zde sehrávají kompromisy manažera, jelikož manažer má přiměřený zájem o dosažení cíle a pracovní vztahy na pracovišti.
- 9.1 Autoritativní manažer** – manažer přikazuje, nařizuje, kontroluje, stanovuje přesné termíny s cílem dosažení maximálního výkonu. Podřízení jsou chápáni jako nástroj k dosažení vytyčených cílů. Manažer preferuje pouze výsledky svého pracoviště a dosažení vytyčeného cíle. Seberealizace se připouští pouze pod dohledem manažera. Vztahy manažera k podřízeným jsou formální a studené.
- 9.9 Týmový manažer** – manažer důvěřuje pracovníkům, řeší s nimi pracovní problémy, způsoby dosažení cílů a konzultuje požadavky týkající se funkčnosti a vybavení pracoviště. Dosažení cílů a mezilidské vztahy jsou na

²⁶ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada), s. 68-69. ISBN 978-80-2473-348-7.

stejné úrovni. Manažer si je vědom skutečnosti, že pouze spokojený zaměstnanec odvádí dlouhodobě ty nejlepší výkony. Je zde podpora seberealizace pracovníků a jejich přímé zapojení do aktivit organizace. Manažer pouze koordinuje činnost pracoviště, volba prostředků a způsoby dosažení vytyčeného cíle jsou ponechány volbě pracovníka.

- **Teorie transakční** – úspěšnost manažera závisí na schopnostech transakce, tedy výměny (něco za něco). Každý manažer disponuje s ohledem na možnosti organizace určitou množinou odměn a trestů. Úspěšný manažer dokáže vyhodnotit konkrétní situaci a stanovit optimální poměr finanční nebo věcné odměny za konkrétní práci, který je pro pracovníka motivační a žádaný.
- **Teorie transformační** – vychází z myšlenky, že úspěšný manažer disponuje nejen vhodnými osobnostními rysy, ale na své okolí působí charismatickým dojmem. Vhodným využitím těchto priorit, dokáže následně pracovníky nadchnout, inspirovat, motivovat, přesvědčovat a vyvolat pocit sounáležitosti s dosažením cíle. Každý pracovník může organizaci něčím obohatit, posunout ji vpřed a být přínosem. Zapojení pracovníků do tohoto procesu způsobuje jejich houževnatější, tvůrčí, energičtější a ambicióznější přístup.
- **Teorie participativní** – vychází z myšlenky, že každý pracovník může organizaci něčím obohatit, posunout ji vpřed a být pro organizaci přínosem. Manažerem úspěšně zvolený styl tak umožní různé zapojení pracovníků do procesu a tím umožní dosahování cílů²⁷.

3.2.3. Manažer nebo vůdce

„Manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně, a vůdci lidé, kteří dělají správné věci“²⁸. K prosazování zájmů organizace a působení na pracovníky používá manažer v různém poměru **formální** a **neformální autoritu**. Autorita manažera vyjadřuje *„celkový dopad vlivu na pracovníky a míru vážnosti, kterou u nich používá“*. Rozsah a možnosti celkového uplatnění autority vychází z jeho

²⁷ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 65-69. ISBN 978-80-7380-230-1.

²⁸ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. *Management* (Grada), s. 161. ISBN 978-80-2473-067-7.

hierarchického postavení v organizaci. Základ autority je primárně tvořen **formální složkou**, která souvisí s pozicí manažera. Způsoby a forma jejího následného prosazování je prezentována **neformální složkou**. Obě složky, které se vztahují k manažerské pozici, společně předurčují způsob jeho vnímání okolím. Společná prezentace obou složek vytváří u podřízených obraz manažerovy odborně-sociální důvěryhodnosti čímž předurčuje s jakou měrou, ochotou a intenzitou budou jeho rozhodnutí podřízenými akceptována a plněna²⁹.

J. Veber uvádí, že autorita manažera souvisí s jeho vážností a vlivem. **Formální autorita je prezentována** odborně-mocenské formou a vzniká na základě legitimacy, odbornosti a odpovědnosti související s manažerskou funkcí. **Neformální autorita** je založena na sociálně-psychologickém základu, který manažer uplatňuje při jednání a komunikaci s podřízenými. Tímto způsobem je vytvářen stupeň sounáležitosti mezi cílem organizace a zájmy podřízených. Velký význam zde sehrává, např. míra odbornosti, projevy chování, důslednost, spravedlivost, plnění slibů, pravdomluvnost, oceňování nápadů, míra uznání³⁰.

- **Manažer dělá věci správně** tím, že je schopen požadovaným způsobem v odpovídající kvalitě a v určeném čase vykonat konkrétní manažerské funkce (plánování, organizování, vedení a kontrolu) v rámci řídicího procesu. K těmto činnostem využívá vhodným způsobem disponibilní zdroje, prostřednictvím kterých se snaží dosáhnout stanoveného cíle. K výkonu činností je použita **formální autorita**.
- **Vůdce dělá správné věci** tím, že dlouhodobě pozitivním způsobem ovlivňuje vztahy na pracovišti. Prezentuje dlouhodobější myšlenkou, je obdařen nejen inspirativností, vizionářstvím, patřičnou tvořivostí a důvěryhodností, ale zároveň i komunikačními, přesvědčovacími a rozhodovacími schopnostmi. Vzbuzuje zájem, inspiruje, podněcuje a motivuje své podřízené, kterým předkládá přijatelnou, srozumitelnou a nejlepším způsobem dosažitelnou vizi. K prosazování záměrů je používána **neformální autorita**, která se souvisí

²⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 283. ISBN 978-80-7261-169-0.

³⁰ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 46-47. ISBN 978-80-7261-200-0.

s vůdčovou osobností. Vůdce musí příkladným chováním a prosazováním myšlenky být vzorem pro pracovníky. Tím vytváří pozitivní vztahy a stmeluje pracovní tým s jeho osobou. Musí umět sloučit do jednoho funkčního celku potřeby vlastní, jednotlivců, týmu a ty, které jsou rozhodující pro dosažení cíle.³¹ Tento stav lze charakterizovat jako „kdo chce zapalovat, musí již sám hořet“.

V novodobém managementu je teorie vůdce prezentována prostřednictvím leadershipu. Současné trendy preferují, aby v čele odborně zaměřených týmů byli znalostně vybavení manažeři se sociálním cítěním. Ti následně přenášejí realizaci cílů organizace prostřednictvím motivace a podpory na další členy týmu.

M. Armstrong uvádí, že v **leadershipu** je funkcí vedoucího týmu dosažení úkolů za pomoci skupiny, tudíž jsou vedoucí a skupina na sobě závislí a ovlivňují se. **Leader** je manažer, který v průběhu dlouhodobého vnitřního procesu nalezne po pracovní a osobnostní stránce v sobě to nejlepší a významově tomu porozumí. Zná silné a slabé stránky organizace a týmu, který řídí. Sestaví svůj tým tak, aby slabiny jednoho pracovníka byly překryty kvalitami jiného pracovníka³².

V současné době chce mít každá organizace v čele pracoviště úspěšného, reprezentativního, loajálního, lidského a cílevědomého manažera, který dosáhne očekávaného cíle. V žádné z odborných publikací však není uvedený přesný návod, v jaké konkrétní situaci a v jakém poměru musí manažer v rámci jednotlivých rolí vystupovat. Velký význam zde sehrává vnímavost, intuitivnost, objektivní vyhodnocení aktuální situace a vhodně konfigurované složky tvořící osobnost manažera. Z celkového shrnutí výše uvedených poznatků lze vyvodit závěr, že význam jednotlivých manažerských rolí nelze podceňovat. Je nesporné, že i uznávaný odborník se musí naučit rozlišovat význam a vhodnost použití jednotlivých rolí s ohledem na konkrétní situaci, chce-li být úspěšným manažerem, a ne pouze jen běžným vedoucím.

³¹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 161. ISBN 978-80-2473-067-7.

³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), s. 254-255. ISBN 978-80-2471-407-3.

3.3. Manažerské kompetence

*„Plukovník je muž, který má kompetenci
seřvat majora.“*

Gabriel Laub, český novinář

V jednotlivých částech této kapitoly je blíže objasněn pojem manažerských kompetencí, jejich obsah, rozdělení, rozvinutost a další indicie vztahující se ke kompetencím, které podstatně ovlivňují manažerskou činnost. Kapitola rovněž poskytuje informace, jakým způsobem přistupovat k identifikaci kompetencí a následné tvorbě kompetenčního modelu. Dále uvádí jednotlivé rozdělení kompetenčních modelů a vhodnost jejich využití v praxi. Vhodně specifikované kompetence a odpovídající kompetenční modely mají v budoucnu organizaci usnadnit efektivnější organizování, získávání nových pracovníků, jejich vedení, rozvoj a odměňování.

3.3.1. Význam kompetencí v řízení

Pojem kompetence používaný v současné době v českém manažerském prostředí pochází z anglického jazyka odvozeného z výrazu **competence** nebo **competency**. V prvním případě se jedná o činnost, ve druhém případě se jedná o způsobilost vykonávat určitou činnost.

„Competence – schopnost, obratnost, způsobilost, zručnost“³³.

„Competency – schopnost, povolanost, kvalifikovanost, příslušnost, pravomoc“³⁴.

„Competence – být schopen dobře pracovat, dělat správnou práci rychle, precizně, případně být oprávněn dělat určitou práci“³⁵.

„Competency – schopnost vykonávat úkoly vyžadované pracovním místem, tedy kompetentnost či kvalifikace“³⁶.

³³ Velký anglicko-český, česko-anglický slovník: *Comprehensive English-Czech, Czech-English dictionary*. [Praha]: Levné knihy KMa, 2007, s. 143. ISBN 978-80-7309-416-4.

³⁴ Tamtéž, s. 143.

³⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 193. ISBN 80-716-9614-5.

Z právního hlediska lze **kompetenci** chápat jako určitý rozsah působnosti, činností, oprávnění a povinností, které jsou svěřeny určitou právní normou konkrétnímu subjektu. Kompetenci lze chápat rovněž i jako příslušnost určitého subjektu po odborné nebo věcné stránce. V manažerském prostředí se však pojem **kompetence** prezentuje odlišným způsobem. V českém manažerském prostředí odpovídá pojmu **kompetence** nejbližší ekvivalent **způsobilost**.

Výraz kompetence se v běžné komunikaci často vyskytuje ve větěném spojení, např. nejsem k tomu kompetentní, nejsem kompetentní se k tomu vyjadřovat, nemám dostatek kompetencí pro rozhodnutí, počkáme na někoho kompetentního, rozhodnutí udělám až budu mít dostatek odpovídajících kompetencí atd. Z těchto větěných spojení je patrné, že kompetenci lze chápat jako soubor odpovídajících pravomocí a schopností, které se vztahují k rozhodující činnosti manažera. Manažerským rozhodnutím tedy vzniká následek, který souvisí se schopnostmi manažera a zároveň vytváří jeho odpovědnost za konkrétní rozhodnutí.

V současné době existuje v české a v zahraniční odborné literatuře množství definic, snažících se o nejbližší vymezení pojmu manažerské kompetence. Pro porovnání jsou níže uvedeny definice pojmu kompetence, které jsou publikovány v zahraniční a v tuzemské odborné literatuře.

M. Armstrong uvádí několik definic pojmu kompetence do zahraničních autorů:

- „*Schopnost a ochota plnit úkoly (Burgoyne, 1988).*“
- „*Dimenze chování, které ovlivňují pracovní výkon (Woodruffe 1990).*“
- „*Základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce (Furnham, 1990)*“³⁷.

Definice pojmu kompetence prezentována v tuzemské odborné literatuře:

- „*Schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.*“³⁸

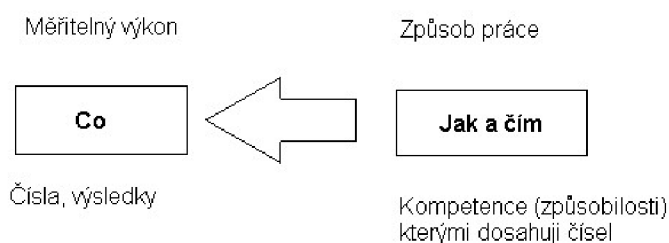
³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 193. ISBN 80-716-9614-5.

³⁷ Tamtéž, s. 194-195.

³⁸ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, s. 20. ISBN 978-80-2473-902-1.

- „Pojem kompetence souhrnně vyjadřuje reálnou úroveň zvládnutí úkolů spojených s pracovním zařazením člověka. Tuto kompetenci podmiňují skutečnosti subjektivní a objektivní povahy.“³⁹
- „Manažerská kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností, který podporuje dosažení cíle.“⁴⁰

Definovat kompetenci z odborného manažerského hlediska lze mnoha způsoby, jelikož se vždy se vztahuje k dosažení vytyčeného cíle nebo výsledku (**čeho nebo co je třeba dosáhnout**), kterého pracovník dosahuje prostřednictvím svých předpokladů, vhodnou volbou prostředků a adekvátním přístupem k práci (**jakým vhodným způsobem a kterými efektivními prostředky**)⁴¹. Význam kompetencí vychází ze skutečnosti, že každou konkrétní věc nebo dosažení definovaného cíle, lze uskutečnit vhodnými způsoby, které se však od sebe mohou vzájemně odlišovat.



Obr. 7 Grafické zobrazení významu kompetence, F. Hroník a kol., tvorba vlastní

Úspěšný manažer disponující vhodnými kompetencemi, které jsou zastoupeny odbornou kvalifikací, zkušenostmi, dovednostmi, sociálními a osobnostními předpoklady, je na základě svých celkových **schopností** způsobilý efektivně zvládnout určitý pracovní úkol v přijatelném čase. Chce-li však manažer pro dosažení vytyčených cílů maximálně využívat svých kompetencí, musí organizace vytvořit takové prostředí a podmínky, které přímo souvisí s jejich efektivní využitím.

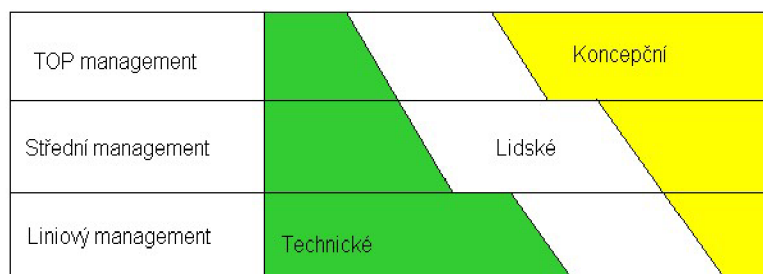
³⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s.73-74. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴⁰ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi, s. 62. ISBN 978-80-2471-457-8.

⁴¹ Tamtéž, s. 62.

První využití kompetencí v praxi se začalo objevovat v 70. letech 20. století, kdy se v rámci behaviorálního profilování příslušníci FBI zaměřili na zjišťování dovedností konkrétního pachatele, které jsou nutné ke spáchání určitého trestného činu. V roce 1969 prezentovala americká organizace McBer první seznam manažerských kompetencí, jenž navazoval na základní identifikaci a rozdělení požadovaných kompetencí amerického sociálního psychologa R. L. Katze. Jedná se o **technické dovednosti, lidské způsobilosti a koncepční schopnosti**, které musí být v odpovídajícím poměru podle R. L. Katze zastoupeny ve výbavě každého úspěšného manažera⁴².

- **Technické** – praktické využití schopností a znalostí získaných v předchozím období, zejména prostřednictvím vzdělání, tréninku, vhodnými pracovními postupy, stážemi atd.
- **Lidské** – velký význam zde sehrává umění jednat s lidmi a tím vytvářet pozitivní déletrvající vazby, jasně formulovat cíle a záměry, motivovat, inspirovat a vést spolupracovníky k dosažení vytyčeného cíle.
- **Koncepční** – preferování dlouhodobých cílů organizace, pochopení ideálů, hodnot, vizí a vazeb, které jsou pro organizaci stěžejní.



Obr. 8 Struktura manažerské kompetence, M. Tureckiová M., tvorba vlastní

Myšlenka praktického významu manažerských kompetencí se poprvé objevila v roce 1973. Americký psycholog D. McClelland, upozornil na skutečnost, že při výběru vhodných pracovníků je nutné preferovat jejich kompetence, nikoli pouze jejich dosažené vzdělání. Od této doby se na význam kompetencí začal klást požadovaný důraz⁴³.

⁴² TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 35. ISBN 978-80-2470-405-0.

⁴³ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. s. 14. ISBN 80-247-0698-9.

Pojem kompetence poprvé všeobecně zpopularizoval americký profesor R. E. Byoatzis (1982), který kompetenci definoval jako „*Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinést žádoucí výsledky. Zároveň navrhl následující shluky kompetencí.*

- *Řízení cílů a kroků,*
- *usměrňování podřízených,*
- *řízení lidských zdrojů,*
- *vedení⁴⁴.*

Pojem kompetence je novodobého charakteru a v současné době je aktivně využíván v národním a nadnárodním měřítku. Lze tedy předpokládat, že s rozvojem lidské společnosti se v přímé souvislosti budou zároveň i utvářet, rozvíjet a zdokonalovat také manažerské kompetence.

3.3.2. Pojetí a složky kompetence

Manažerské kompetence nejsou taxativně definovaná uzavřená množina, ale jedná se o živý celek, který je tvořen dílčími složkami. Obsah těchto složek je z části předurčen již od narození a z části utvářen v průběhu života. Složky vytváří stabilní charakteristiku osobnosti a pokud poznáme jednotlivé dílčí části složky, lze předvídat s ohledem na situaci očekávané chování manažera. Mezi dílčí složky kompetence patří **motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti⁴⁵.**

Úspěšný manažer musí kromě odborné složky obsahující požadované **vlastnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti**, disponovat také vůlí na jejich prosazení. Prostřednictvím této vůle manažer následně složku **vlastností, vědomostí, dovedností a zkušenost** v odpovídajícím poměru implementuje v rámci vnitřního prostředí organizace. U manažera je však nutné, aby kromě uvedeného, byl vybaven ještě následujícími kompetencemi:

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 194. ISBN 80-7169-614-5.

⁴⁵ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. s. 30-31. ISBN 80-247-0698-9.

- Schopností samostatného rozhodování,
- schopností dotahovat věci do konce,
- schopností reagovat na měnící se podmínky,
- schopností sebevzdělávání a učení,
- flexibilitou,
- inovativností při řešení úkolů⁴⁶.

Kompetenci lze prezentovat jako pozorovatelné chování nebo jako předpoklady chování, které jsou podmíněny osobnostními charakteristikami konkrétní osoby. Kompetence lze přirovnat k hierarchicky strukturované pyramidě, ze které vyplývá, že její struktura je složena z jednotlivých dílčích částí⁴⁷. Celistvost struktury představuje vnitřní kvalitu manažera, prostřednictvím které se manažeři vzájemně odlišují. Projevy chování manažera ve vnějším světě a jejich výsledek se hodnotí s předpokládaným vzorcem chování pro konkrétní situaci. Konkrétní chování lze označit jako manifestové chování, které prezentuje a určuje rozvinutost kompetence. Optimální situace nastane, pokud požadovaná kompetence manažera odpovídá jeho zařazení na pracovní pozici. Dochází tak k vytvoření žádoucího souladu mezi pozorovatelnými projevy vystupování manažera s požadavky zaměstnavatele.



Obr. 9 Hierarchický model struktury kompetence, M. Kubeš., tvorba vlastní

Různorodost chování, které je požadováno od pracovníků nebo manažerů s ohledem na jejich pracovní zařazení, rozlišuje jednotlivé kompetence podle jejich charakteru do několika skupin.

⁴⁶ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, s. 20. ISBN 978-80-2473-902-1.

⁴⁷ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. s. 28. ISBN 80-247-0698-9.

„R. Boyatzis (1982) rozlišoval mezi prahovými a výkonovými kompetencemi“.
„Avšak, jak poznamenává Woodruffe (1991), problém rozlišení mezi prahovými a výkonovými kompetencemi spočívá v tom, že velká část kompetencí k práci jsou jak prahové, tak výkonné. Lidé potřebují určitou úroveň již k tomu, aby mohli začít pracovat, ale něco navíc se vítá“⁴⁸.

- **Prahové kompetence** – jedná se o základní vlastnosti a schopnosti, které umožňují pracovníkovi provádět výkon požadované činnosti nebo profese, např. u pátrače se jedná o pečlivost, trpělivost, samostatnost, odpovědnost atd. Pokud pracovník nemá prahové kompetence, nemůže vykonávat ani základní činnosti.
- **Výkonné kompetence** – jedná se o kompetence, které odlišují průměrné pracovníky od výkonných, např. u pátrače se jedná o vlastní aktivitu, analytické myšlení, cílené plánování, odpovídající jazykové vybavení, práce s výpočetní technikou, zvládnutí práce ve stresu atd. Základ pro výkonné kompetence tvoří prahové kompetence, které jsou účelově rozvinuty nebo doplněny z důvodu efektivnějšího dosahování cíle.

Preference manažerských kompetencí je u jednotlivých organizací určena vnitřním prostředím, vizemi a hodnotami organizace. Podle toho, zda organizace preferuje výkonnostní směr nebo směr zaměřený na pracovníky, rozdělujeme **tvrdé a měkké kompetence**⁴⁹.

- **Tvrdé kompetence** (hard skills) – jedná se o odborné a specifické znalosti získané vzděláním, kvalifikací, odbornými a přípravnými kurzy. Jsou předpokladem pro dosažení vytyčeného cíle, např. organizování, plánování, znalost cizího jazyka na požadované úrovni, řízení konkrétního druhu vozidla, ovládání počítače na požadované úrovni atd. Tvrdé kompetence jsou snadno identifikovatelné a měřitelné. Jedná se o pracovníkovo know-how.
- **Měkké kompetence** (soft skills) - jsou prezentovány interpersonálními dovednostmi, které se projevují v oblasti týmové práce a jednání s lidmi.

⁴⁸ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 196. ISBN 80-716-9614-5.

⁴⁹FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 41. ISBN 978-80-2473-067-7.

Tvoří základ pro vznik a udržování pracovních a mezilidských vztahů, např. efektivní komunikace, důvěryhodnost, samostatnost, orientace na spolupráci, svědomitost, poctivost, způsoby vedení lidí atd.

V předchozím období byly u manažerů preferovány zejména tvrdé kompetence. V současné době se však do popředí dostávají měkké kompetence, jelikož práce a komunikace s lidmi tvoří stěžejní část manažerovi pracovní činnosti.

Rozdělení na **měkké** a **tvrdé kompetence** vzhledem k jejich poměru zaměření na pracovní nebo personální oblast uvádí i M. Armstrong⁵⁰.

Další rozdělení kompetencí podle M. Armstronga je možné podle jejich využití k výkonu práce na **základní**, **druhové** a **specifické**⁵¹.

- **Základní kompetence** – jedná se o soubor obecných znalostí, dovedností, zkušeností, hodnot a společenských postojů. Prostřednictvím tohoto souboru se člověk orientuje a prosazuje v oblasti sociální, pracovní, komunikativní, vzdělávací, soukromé atd.
- **Druhové kompetence** – jedná se o druhovou příbuznost kompetencí, kterou musí být vybaveni všichni pracovníci vykonávající stejnou práci nebo působící ve stejné roli (stejně druhové kompetence jsou u pátrače v Plzni nebo v Praze a v Ostravě). Druhové kompetence mohou být stanoveny pro pracovníky jak v rámci jednoho pracoviště, tak v rámci různých organizací, pokud se týkají stejnodruhové práce.
- **Specifické kompetence** – jsou definovány s ohledem na jedinečnost výkonu práce nebo působení v určité roli. Specifické kompetence jsou určeny k nalezení výjimečného a odlišného jedince vhodného pro konkrétní pozici.⁵²

F. Bělohlávek uvádí, že pokud chce organizace vybrat vhodného pracovníka, rozděluje kompetence do následujících skupin.

- **Základní** – vztahují se k hodnotám firmy a projevují se postojem, orientují se na dosažení výsledku, zlepšení výkonu a vztahu k zákazníkovi,

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 195. ISBN 80-716-9614-5.

⁵¹ Tamtéž, s. 196.

⁵² Tamtéž, s. 196.

- **průřezové** – jedná se o znalosti a dovednosti, kterými musí disponovat všichni pracovníci v organizaci. Existence průřezové kompetence je podmínkou na základě, které může pracovník v organizaci pracovat,
- **specifické** – vztahují se k výkonu specifické činnosti, kterou mohou vykonávat pouze vybraní pracovníci.

Rozvinutost a množství jednotlivých kompetencí je závislé na konkrétní pozici, kterou bude pracovník v organizaci vykonávat. Pro zjištění rozvinutosti je použita hodnotící stupnice, prostřednictvím které se kompetence porovnávají a stanovují vhodní uchazeče o pracovní pozici. Z těchto důvodů existují ve větších organizacích již sestavené a ověřené seznamy požadovaných kompetencí⁵³.

L. Mládková a P. Jedinák mezi požadované manažerské kompetence řadí kompetenci **odbornou, sociální, etickou a výkonnostní**. Autoři následně uvádějí rozsáhlý výčet manažerských nástrojů, které manažéři v rámci uvedených kompetencí používají, např. vedení lidí, přesvědčování, motivace, empatie⁵⁴.

M. Tureckiová uvádí podobné rozdělení manažerských kompetencí na **odbornou (technickou), metodickou (koncepční), sociální a osobnostní**⁵⁵.

- **Odborná** – souvisí s dosaženým vzděláním, specializací, pracovní kvalifikací, znalostí požadovaných pracovních metod, postupů a manažerských funkcí.
- **Metodická** – umožňuje efektivní osvojení nových metod a postupů, zaměření na podstatné věci, vyhodnocení důležitých souvislostí, stanovení priorit v rámci strategického plánování, rozhodování, ovlivňování prostředí atd.
- **Sociální** – projevuje se v rámci utváření vzájemné komunikace, formuje mezilidské vztahy nejen na pracovišti, ale i s osobami, se kterými manažer spolupracuje na meziresortní úrovni.
- **Osobnostní** – samostatnost, odpovědnost, sebereflexe, emoční projevy, personální rozhovory, projednávání negativních záležitostí s podřízenými atd.

⁵³ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008, s. 84-85. ISBN 978-80-2471-975-7.

⁵⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s.71. ISBN 978-80-7380-230-1.

⁵⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 36. ISBN 978-80-2470-405-0.

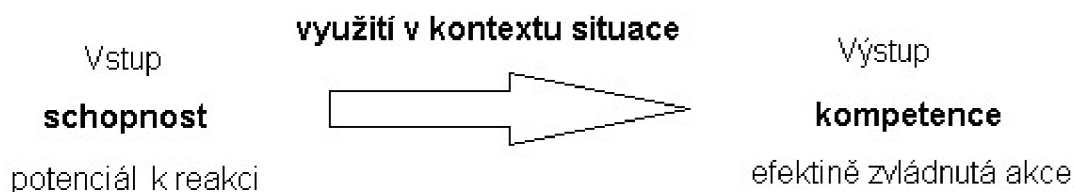
Každý člověk chce v životě vykonávat svou vysněnou práci nebo dosáhnout vytyčeného cíle. Ke splnění představ však musí vynaložit požadovanou energii, odříkání, vůli a být vybaven odpovídajícími schopnostmi, které předurčují dosažení stanoveného cíle.

Schopnosti – lze specifikovat jako soubor vnitřních předpokladů (nadání, talent nebo vlohy), z nichž některé lze efektivně rozvíjet. Jejich existence je nezbytná pro úspěšný výkon určitých činností. Člověk si uvědomuje, že výkon některých činností je snadný, zatímco k výkonu jiných se musí určitou dobu nutit. Existují však i činnosti, které se není schopen naučit za požadovanou dobu nebo v odpovídající kvalitě⁵⁶.

E. Bedrnová rozděluje schopnosti na **pohybové** (motorické), **smyslové** (senzorické) a **rozumové** (kognitivní a intelektové). Další rozdělení schopností podle autorů je možné na **obecné** a **speciální**⁵⁷.

- **Obecné** – předurčují využitelnost člověka v mnoha činnostech a oborech s ohledem na jeho možnosti usuzování, racionálního poznání a inteligenci.
- **Speciální** – lze je uplatnit pouze v druhových nebo individuálních činnostech.

V níže uvedeném grafickém znázornění jsou **schopnosti** označeny jako zvolený osobnostně ovlivnitelný vstup, který je podmíněný aktuální situací. Kompetenční projev je chápán jako požadovaný nebo očekávaný výstup, který je reakcí na vzniklou situaci. Kompetenční výstup může být tvořen z jedné nebo z několika schopností, které se navzájem doplňují⁵⁸.



Obr. 10 Vztah mezi schopností a kompetencí, J. Veteška, tvorba vlastní

⁵⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 52-53. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁵⁷ Tamtéž, s. 52, s. 83

⁵⁸ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada), s. 30-31. ISBN 978-80-2471-770-8.

- **Znalosti** – můžeme rozdělit na **obecné** a **odborné**. Znalosti lze získat školním vzděláním (základní, střední, vysokoškolské) odborným (ekonomické, technické, právní) nebo prostřednictvím sebevzdělávání. Soubor znalostí se rozšiřuje i v průběhu kariérního růstu a je závislý na vykonávané práci. Některé organizace z těchto důvodů realizují rekvalifikační kurzy, vzdělávací programy nebo doškolovací semináře zaměřené obsahově, např. pro zdokonalení manažerských funkcí a dovedností. Uplatňováním získaných znalostí v praxi vzniká dovednost. Pokud chce manažer efektivně koordinovat, řídit a kontrolovat své podřízené, musí mít odpovídající znalosti⁵⁹.
- **Zkušenosti** – jsou výsledkem opakujícího a ověřeného postupu, který byl vyzkoušen v předchozím období. Jejich základ tvoří vnímání, orientace, předpoklady, znalosti a dovednosti, které mohou být rozšířeny o poznatky z praxe, stáží, delegací činností, asistováním atd. Vhodně zvolené zkušenosti umožňují manažerovi postupovat v určité situaci odpovídajícím způsobem. Velký význam zde sehrává rozvojový potenciál pracovníka⁶⁰.
- **Dovednosti** – jsou schopnosti získané a rozvinuté praxí. Týkají se činností, jejichž provedení se požaduje nejkvalitnějším, nejrychlejším nebo nejúspěšnějším způsobem. Management dělí dovednosti na **technické, koncepční a interpersonální**⁶¹.
- **Charakter** – poskytuje informace o duševních a morálních vlastnostech jedince, tím předurčuje jeho reakce a prezentuje, jaký je člověk uvnitř. Velký význam při vytváření sehrávají mentální schopnosti, morálka a okolní prostředí. Charakter předurčuje hranice přípustnosti chování, vztahy ke společnosti a druhým lidem, k práci, k vlastní činnosti a k sobě samému.⁶²
- **Postoje** – jedná se o vztah člověka k objektu, jehož základem jsou hodnoty, které mají trvalejší charakter. Formování postojů ovlivňuje působení vnějších

⁵⁹ 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, s. 131. ISBN 978-80-2471-300-7.

⁶⁰ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada), s. 30-31. ISBN 978-80-2473-067-7.

⁶¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 281. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁶² Tamtéž s. 58.

faktorů, např. výchova, sociální prostředí, kde osoba žije, charakter, zkušenosti a předsudky, které si jedinec osvojuje prostřednictvím učení atd. Postoje souvisí s životní filosofií člověka a s jeho uznávanými hodnotami⁶³.

Přesná specifikace požadovaných kompetencí u manažera je podstatná pro budoucí období, proto ji nelze podceňovat. Vhodně zvolené kompetence podstatně ovlivňují vhodný výběr manažera. Následně umožňují efektivnější činnost v oblasti vytyčování nových cílů, volby vhodných prostředků a postupů, dalšího vzdělávání, odměňování, získávání nových pracovníků atd. Pokud bude kompetence špatně zvolená nebo nebude rozvinutá na požadované úrovni, negativně ovlivní dosažení konkrétního cíle a funkčnost konkrétní organizační jednotky.

3.3.3. Identifikace a modelování kompetencí

Identifikace kompetencí umožňuje v návaznosti na aktuální situaci v organizaci specifikaci, volbu, vyhodnotit neoptimálnější kompetence a stanovit míru jejich rozvinutosti. Posouzení kompetencí je podmíněno buď konkretizací vzniklého problému nebo specifikací jednotlivých požadavků, vztahujících se k dosažení vytyčeného cíle. Prostřednictvím těchto indicií, které se následně promítají do požadovaných kompetencí, hledá organizace vhodného pracovníka na řešení vzniklé situace. Identifikace kompetencí je nejdůležitější pragmatická činnost v organizaci. Vhodně zvolená specifikace kompetencí umožňuje sestavit nejen množinu případných pracovníků, ale z této množiny vybrat i toho nejvhodnějšího. Na kompetentního pracovníka se zaměstnatel může více spolehnout, v budoucnu jej pověřovat složitějšími úkoly, delegovat různými činnostmi, umožnit mu vzdělávání a rozvoj, profesní růst a poskytnout odpovídající ohodnocení. Vybraný pracovník může mimo požadované kompetence rovněž disponovat i „další přidanou hodnotou,“ kterou lze v budoucnu rozvíjet.

V sedmdesátých letech minulého století byl proveden americkou společností McBer výzkum ve 41 společnostech v rámci kterého bylo dotazováno 2000

⁶³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 56-57. ISBN 978-80-7261-169-0.

manažerů na různých pozicích. Poprvé tak bylo identifikováno 12 kompetencí úspěšného manažera, které byly následně použity pro mnohé manažerské rozvojové programy⁶⁴.

Americký psycholog D. C. McClellandem a společnost McBer představili první program v rámci kterého identifikovali pět manažerských kompetencí, jež jsou příznačné pro nejúspěšnější manažery.

- **Speciální vědomosti,**
- **intelektuální zralost,**
- **podnikatelská zralost,**
- **mezilidská zralost,**
- **pracovní zralost**⁶⁵.

V současné době existují níže uvedené přístupy k identifikaci kompetencí:

- **Funkčně preskriptivní** (činnosti) - přístup vychází z teorie managementu, kdy jsou předem definovány základní manažerské funkce a v návaznosti na tyto funkce jsou specifikovány požadované dovednosti a jejich rozsah.
- **Observačně deskriptivní** (role) - přístup je založen na postupu, kdy se v reálném prostředí pozorují a popisují jednotlivé dílčí manažerské činnosti, které souvisí s manažerskými rolemi.
- **Koncepty identifikace schopnosti** (dispozic a dovedností) – přístup se zaměřuje na vytvoření seznamu vlastností, které manažer při výkonu své práce potřebuje a tím konkrétní kompetenci maximálně specifikovat, což může být v některých případech značně komplikované⁶⁶.

R. Kociánová uvádí, že S. Gael v publikaci *The Job Analysis Handbook for Business* [Příručka analýzy pracovních míst pro firmy, rok 1988] poukazuje na existenci až 40 technik, prostřednictvím kterých se identifikují požadované

⁶⁴ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. s. 46-57. ISBN 80-247-0698-9.

⁶⁵ Tamtéž s. 20.

⁶⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 279-281. ISBN 978-80-7261-169-0.

kompetence. Proces identifikace kompetencí je obecně rozdělen do níže uvedených fází⁶⁷.

- **Přípravné,**
- **získávání dat,**
- **analýza a klasifikace informací,**
- **popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,**
- **ověření a validace vzniklého modelu** (rozšířeno M. Kubeš a spol. 2004).

I když prvotní identifikace kompetencí je o zdoluhavý proces, umožní organizaci v následujícím období značnou časovou úsporu při výběru vhodných pracovníků. Z těchto důvodů nelze proces identifikace podceňovat, jelikož výběr nekompetentního pracovníka ovlivní výsledky jak v době jeho působení, tak z důvodu setrvačnosti po jeho odchodu. Pro přehlednost se popisy jednotlivých kompetencí mohou označovat jako soustavy, mapy, profily, skupiny a seznamy kompetencí⁶⁸.

- **Přípravná fáze** – v této fázi se vytvoří přípravný tým, který po konzultaci s příslušnými manažery prezentuje vize a cíle organizace ve vztahu k požadovaným kompetencím. Velkou úlohu sehrávají materiální, finanční, lidské zdroje a prostředí, ve kterém bude osoba s požadovanými kompetencemi působit. V této fázi se určuje způsob získávání a posuzování relevantních údajů. Popis požadovaných kompetencí nesmí být příliš obecný z důvodu objektivního vyhodnocení získaných dat.
- **Získávání dat** – ke sběru požadovaných údajů se nejčastěji používají níže uvedené metody, v rámci kterých je nutné dodržovat validitu a reliabilitu.

Strukturovaný rozhovor – je zaměřen na porovnání požadovaných kompetencí a na analýze chování pracovníka. Smyslem je identifikace pozitivních a negativních stránek uchazeče, které ovlivňující výkon a jejich komparace s vytyčenými cíli organizace. Rozhovor lze kombinovat s diskuzí s experty, praktiky a příslušnými manažery.

⁶⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 58. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁸ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 200-202. ISBN 80-716-9614-5.

Pozorování – je založené na zjevném nebo skrytém pozorování podstatných činností projevujících se v souvislejším kontextu. Zkušený pozorovatel musí na základě svých schopností adekvátně a nestranně vyhodnotit pozorované chování ve vztahu k identifikaci relevantních kompetencí.

Behavioral Interview (BEI) autor D.C. McClelland – **behaviorální rozhovor** zjišťuje přesný popis reálných činností, které pracovník v předchozím období vykoval, způsob jejich provedení, vznik důsledku v souvislosti s činností pracovníka a posouzení, zda je tento projev chování přínosem i do budoucna.

Critical Incident Technique (CIT) autor J. Flanagan – **technika kritických situací** je zaměřena na projevy povahy v prokazatelně kritických situacích, kdy se projevují pozitivní a negativní reakce. Respondent popisuje své chování v určité kritické situaci, možnosti jejího ovlivnění, význam pro další období a vztah vzniklého následku k sobě samému.

Repertory grid interview (RGI) autor G. Kelly – **technika založená na osobních konstruktech nadřizovaného**, která odlišuje vynikající pracovníky od průměrných na základě projevů chování ve vztahu k požadované kompetenci. Technika je založená na kartičkách se jmény pracovníků, kteří se v rámci pracovního procesu projevují určitým způsobem. Rozřazovací otázka je postavená na zjištění, čím se liší dva zaměstnanci od třetího zaměstnance, např. chybovost, aktivita, loajálnost, týmová spolupráce. Tento zaměstnanec nepostupuje do dalšího kola vývěru.

- **Analýza a klasifikace informací** – v této části se třídí a zpracovávají již získané informace vztahující se k požadované kompetenci. Velký význam sehrává, zda jsou informace komparovány již s existujícím modelem kompetencí nebo zda se jedná o prvotní zjišťování kompetencí. Při zjišťování a pojmenování kompetencí je stanovena hodnotící stupnice projevu (od negativních projevů chování až po vysoce rozvinutou kompetenci)⁶⁹.

⁶⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 58-63. ISBN 978-80-2472-497-3.

F. Hroník definuje několik způsobů měření kompetencí podle různých stupnic vyspělosti (od 5 ti – 10 ti až po 100 dílnou stupnici) a způsobu vykazování hodnotících výsledků (verbální, neverbální, kombinované stupnice)⁷⁰.

- **Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu** – v této části získávají identifikované kompetence již konkrétní podobu. Kompetenční projev je následně jednoznačně a srozumitelně specifikován. Na základě výsledku hodnotících kritérií je stanovena rozvinutost kompetence. Přesná specifikace kompetence umožní její následné využití v rámci kompetenčního modelu, kde se posuzuje a testuje možnosti jejího dalšího rozvoje.
- **Ověření a validace vzniklého modelu** – zjišťuje se, zda použití identifikované kompetence odpovídá očekávaným výsledkům, které byly stanoveny v přípravné fázi. Zároveň se posuzuje využitelnost kompetenčního modelu, který bude následně použit při výběru nejvhodnějšího pracovníka.

V případě rozdílu mezi kompetencemi požadovanými a skutečným stavem, vzniká kompetenční mezera, která rozhoduje o vhodnosti pracovníka. Kompetenční mezeru lze v některých případech překlenout formou osobního rozvoje nebo doškolením pracovníka⁷¹.

Podle M. Kubeše lze tvorbu kompetenčního modelu uskutečnit třemi způsoby s ohledem na rozsah požadovaných kompetencí⁷².

- **Preskriptivní přístup** (vypůjčený přístup) – příslušní manažeři se v rámci přípravné fáze shodnou, že s ohledem na požadované kompetence již existuje vhodný model u jiné organizace, který lze přijmout. Tato volba je vhodná z finančního, časového a personálního hlediska, jelikož není nutné sestavovat pracovní tým k analýze kompetencí a k tvorbě kompetenčního modelu. Nevýhodou je rozdílnost jednotlivých organizací v rámci vnitropodnikové kultury, hodnot, vizí, cílů atd. Převzatý kompetenční model tak nemusí v celkovém rozsahu odpovídat organizaci.

⁷⁰ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi, s. 42-49. ISBN 978-80-2471-458-5.

⁷¹ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, s. 22-23. ISBN 978-80-2473-902-1.

⁷² KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. s. 63-66. ISBN 80-247-0698-9.

- **Postup šitý na míru** – jedná se o proces v rámci kterého jsou zjišťovány specifické kompetence, které přímo souvisejí s konkrétní pracovní pozicí. Při nově provedené identifikaci požadovaných kompetencí se vyžaduje soulad s pracovním místem, vnitropodnikovou kulturou, hodnotami, vizemi, cíli a možnost modifikování kompetenčního modelu. Přínosem uvedeného postupu je přesná specifikace požadovaných kompetencí v individuálním kompetenčním modelu. Model tak přesně odpovídá požadavkům organizace. Nevýhodou postupu je časová, finanční, metodická a personální náročnost.
- **Kombinovaný přístup** – sloučení přístupu **preskriptivního** a přístupu **šitého na míru**. V tomto případě se prvotně přijme vhodný kompetenční model z jiné organizace, který je následně modifikován o vhodné kompetence podle potřeb stávající organizace. Výhodou kombinovaného přístupu je časová a finanční úspora. Nevýhodou je detailní seznámení s přejetým kompetenčním modelem, zjištění rozdílných kritérií a posouzení vhodnosti původních kompetencí s nově implementovanými nebo upravenými.

Význam kompetenčního modelu lze spatřovat v tom, že se jedná o moderní způsob práce s lidskými zdroji na všech úrovních a zároveň sjednocuje terminologii a jazykové výrazy personalistů a manažerů. Vybraný kompetentní pracovník se bude lépe ztotožňovat s vnitropodnikovou strategií, vytyčenými cíli a hodnotami, což se následně projeví dlouhodobým a efektivním výkonem pracoviště nebo vyřešením aktuální situace.

3.3.4. Klíčové kompetence

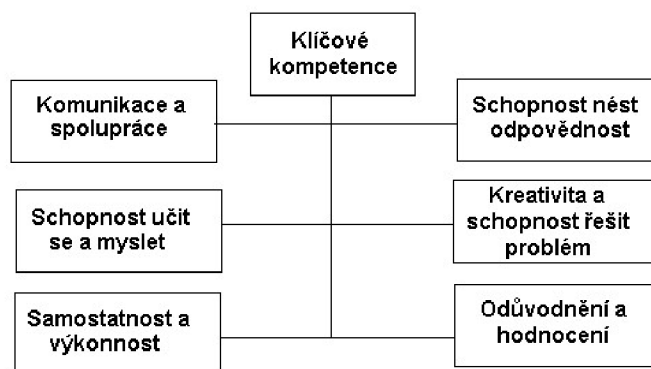
Klíčové kompetence lze definovat jako „*souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti*“⁷³.

Význam klíčových kompetencí byl poprvé zmíněn D. Mertenesem v oblasti německého vzdělávání dospělých v roce 1974. V 80. - 90. letech minulého století se začal rozvíjet v Německu a ve Švýcarsku. Klíčové kompetence bývají

⁷³ HAVLÍČKOVÁ, Daniela a Kamila ŽÁRSKÁ. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. s. 10. ISBN 978-80-8744-918-9.

rovněž označovány jako univerzální kompetence. F Hroník uvádí, že 90 % těchto kompetencí jsou nutné pro výkon jakékoli práce. Množstevní zastoupení klíčových kompetencí je u každého člověka individuální⁷⁴.

Prvotní klíčové kompetence jsou získávány již ve škole a dále celoživotně rozvíjeny. Jedná se o souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot, které jsou důležité pro další vzdělávání, osobní rozvoj a začlenění jedince do společnosti. Vytváření klíčových kompetencí je cílený a dlouhodobý celoživotní proces, který se u každého jedince projevuje individuálním způsobem. Univerzálnost těchto kompetencí umožňuje jedinci přizpůsobit se v různých situacích, úspěšně zvolit řešení úkolů, pružně reagovat na změny a výzvy, formulovat myšlenky, dovozovat vztahové souvislosti, naslouchat dalším pracovníkům, respektovat názory druhých, organizovat logicky plánovat činnosti atd. Prostřednictvím klíčových kompetencí se manažer průběžně rozvíjí, zdokonaluje, neformálně vzdělává nebo rekvalifikuje. Z těchto důvodů je seznam klíčových kompetencí modifikován souběžně s vývojem společnosti. Klíčové kompetence tak tvoří základ pro další rozvoj a společenské uplatnění manažera v rámci organizace⁷⁵.



Obr. 11 Tradiční přehled klíčových kompetencí, autor J. Veteška, tvorba vlastní

J. Veteška uvádí, že otázce klíčovými kompetencím se v minulosti věnovali již Belz a Stiegrist (2001), kteří definovali strukturu klíčových kompetencí⁷⁶.

⁷⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 64. ISBN 978-80-2472-497-3.

⁷⁵ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada), s. 43-46. ISBN 978-80-2471-770-8.

⁷⁶ Tamtéž s. 49-50.

- **Sociální kompetence** – komunikativnost, práce v týmu, kooperativnost, schopnost čelit stresovým a konfliktním situacím.
- **Vztah k vlastní osobě** – vhodné zacházení se sebou samým, být sám sobě manažerem, sebereflexe, rozvoj vlastních hodnot a motivace.
- **Oblast metod** – účelové a cílené uplatňování vhodných znalostí, tvorba novátorských řešení, klasifikace nových informací, slučování věci do kontextu, vyhodnocení míry přijatelného rizika a šancí.

Klíčové kompetence jsou vytvářeny a modifikovány v souladu s kodexem, ideály a vizí každé konkrétní organizace.

P. Jedinák uvádí, že v současné době každá úspěšná organizace musí specifikovat klíčové kompetence, které se následně uplatňují při tvorbě kompetenčního modelu. Jednotlivé klíčové kompetence jsou stěžejní pro zaměstnanecký výkon a firemní kulturu. Klíčové kompetence jsou specifikovány nejen v soukromém sektoru, ale rovněž i ve státních organizacích. P. Jedinák následně uvádí 18 klíčových kompetencí, které jsou nutné pro výkon příslušníka Policie ČR. Jedná se např. o „*sebevzdělávání, organizační schopnosti, odbornost, řízení, reprezentace policie, odolnost vůči zátěži, služební příprava, sebeovládání, ochota, komunikativnost, odpovědnost za výkon služby atd.*“⁷⁷.

Rada Evropské unie stanovila v rámci věstníku Evropské unie č. 2018/C 189/01 ze dne 22. května 2018, klíčové kompetence jejichž základ tvoří myšlenky uvedené v Evropském pilíři sociálních práv. Z těchto idejí plyne, že člověk má právo nejen na kvalitní, inkluzivní, všeobecné a odborné vzdělávání, ale na celoživotní učení. V rámci těchto myšlenek lze klíčové kompetence chápat jako soubor znalostí, dovedností a postojů, které každý jedinec potřebuje ke svému osobnímu naplnění, rozvoji a sociálnímu začlenění. Cílem těchto klíčových kompetencí, je umožnit každému jedinci efektivní účast na životě v rámci společnosti a zajistit účast na zvyšování současné životní úrovně v rámci států Evropské unie⁷⁸.

⁷⁷ JEDINÁK, Petr. *Klíčové kompetence pro výkon profese*. Maneko [online]. 2010 [cit. 25.6.2022]. ISSN 1337-9488. Dostupné z: http://www.maneko.sk/casopis/pdf/2_2010.pdf#page=15

⁷⁸ Doporučení Rady ze dne 22. května 2018 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení Text s významem pro EHP. [online]. 2018 [cit. 1.6.2022]. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)

3.3.5. Sociální kompetence manažera pro práci s lidmi

Model sociálních kompetencí představil poprvé v roce 1967 anglický sociální psycholog M. Argyle, kterým byly prezentovány jako sociální obratnosti. Podle M. Argyle tvoří základ sociálních kompetencí vnímání druhé osoby, na základě kterého se mezi manažerem a pracovníkem určitým způsobem vytváří, navazují a ovlivňují vzájemné sociálně-personální vztahy. Tento stav je charakterizován jako koordinované a účelové jednání, které je zvoleno manažerem, jehož cílem je ovlivnění konkrétní osoby ve vztahu k určenému cíli. Velký význam zde sehrávají ze strany manažera pozitivní prvky, mezi které lze zahrnout:

- Rovnocenný přístup k pracovníkovi, minimalizování vzájemných negativních pocitů, odstranění osobnostních bariér, navození pocitu důvěry, podpora snahy o dosažení společného cíle, morální povzbuzení pracovníka, příslibení případné pomoci od manažera, oboustranná kontrola negativních emocí atd.

Má-li manažer zvolit vhodný postup pro účelové jednání s pracovníkem, musí zjistit a adekvátně posoudit rozdíl mezi objektivním stavem situace a subjektivním pohledem manažera⁷⁹.

E. Bedrnová definuje sociální kompetenci jako „určitou obratnost, povolanost či kvalifikovanost v oblasti interpersonálního styku“. Využití sociálních kompetencí nachází uplatnění v rámci vyjednávání a dohadování, které je uskutečněno mezi manažerem a pracovníkem, kdy manažer směřuje pracovníka k dosažení konkrétního cíle⁸⁰.

V rámci uplatnění sociálních kompetencí je komunikace uskutečňována prostřednictvím níže uvedených sociálních technik.

- **Projev řeči** – nařizování, přesvědčování, podněcování, motivování, zvyšování hlasu, nejistota při hlasovém projevu.
- **Projev těla** – vzájemné oční kontakty, obličejová mimika, gesta, posunky.

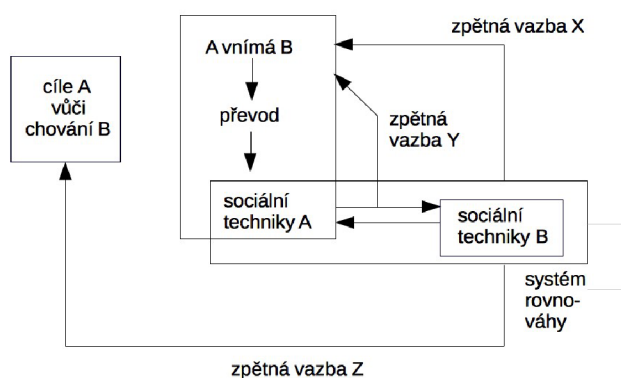
⁷⁹ Sociologický ústav: Sociologická encyklopedie [online]. 2015.[cit.5.6.2022]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kompetence_socialni

⁸⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. s. 219-220. ISBN 978-80-7261-169-0.

- **Projev chování** – vstřícný, povzbuzující, agresivní, domýšlivý, panovačný, liknavý⁸¹.

Podle M. Argyliho tvoří základ sociální kompetence:

- **Percepční senzitivita** – podle verbálních a neverbálních projevů manažer zjišťuje, zaznamenává, rozlišuje a porovnává emoční stavy jednotlivých pracovníků a podle vyhodnocení vybírá další vhodné reakce a postupy.
- **Srdečnost a navazování vztahů** – tvorbu pozitivních vzájemných vztahů může manažer uskutečnit prostřednictvím naučených sociálních technik nebo adekvátní reakcí na tyto sociální techniky.
- **Široký rejstřík sociálních technik** – pro vytvoření situace nebo adekvátní reakci, musí manažer umět ovládat vhodné verbální a neverbální sociální techniky prezentované řečí nebo tělem.
- **Flexibilita** – umožňuje manažerovi zvolit nebo přizpůsobit způsob jeho vystupování při jednání s konkrétními pracovníky, v různých situacích, případně o důležitých tématech, které jsou podstatné k dosažení cíle.
- **Činorodost a iniciativa** – souvisí se samostatným rozhodováním a projevem manažera, který se musí pohybovat v určitém rozmezí.
- **Osvojení si přijatelných vzorců jednání** – osvojením a spojením všech výše uvedených vzorců jednání dokáže manažer převzít kontrolu nad konkrétní sociální situací a nasměrovat pracovníka k vytyčenému cíli⁸².



Obr. 12 Argylův model sociální kompetence

⁸¹ Sociologický ústav: Sociologická encyklopedie [online]. 2015.[cit.5.6.2022]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Techniky_socialni

⁸² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 219-220. ISBN 978-80-7261-169-0.

3.4. Teorie manažerských stylů a situačního řešení

„Úspěch vedoucího je možné definovat jako maximální využití schopností jeho podřízených“

John C. Maxwell – americký spisovatel

Kvalita manažerů je v dnešní době rozhodující, protože má-li být organizace úspěšná a konkurence schopná, musí disponovat vynikající manažerskou základnou odpovídající novodobým standardům. Na vhodné volbě řídicího procesu závisí, zda bude v následujícím období manažer se svým týmem vynikající, průměrný nebo podprůměrný. Manažerské styly řízení mají velký význam při práci s lidskými zdroji a značně tak ovlivňují úspěšnost konkrétní organizační jednotky jako celku. Volbou konkrétního manažerského stylu používaného na daném pracovišti se jednotliví manažeři od sebe vzájemně liší. Právě volba vhodného manažerského stylu, který je s ohledem na konkrétní situaci nejefektivnější předurčuje, zda se jedná o úspěšného manažera nebo jen o pracovníka v postavení vedoucího pracoviště.

3.4.1. Význam manažerských stylů

J. Veber definuje manažerský styl řízení jako *„způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobnostních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopností působit na vnitřní a vnější okolí, o uplatňování moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních“*⁸³.

V 60. letech minulého století americký profesor R. Likert definoval jako první manažerské styly řízení, které označil jako **4S**. Jedná se o manažerské styly **autoritativní, benevolentní, konzultativní a participativní**, jenž se vzájemně liší v poměru účasti manažera a jeho podřízených na procesu rozhodování⁸⁴.

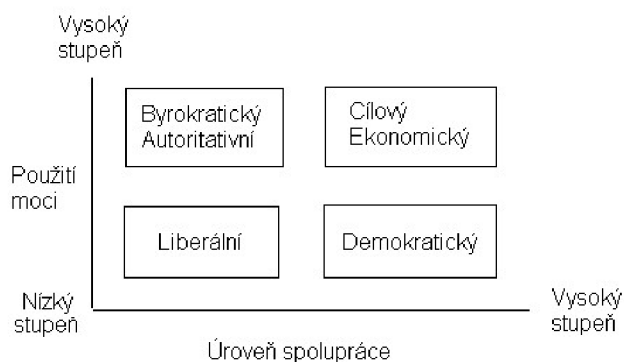
⁸³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 43. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁸⁴ Tamtéž, s. 44.

J. Dědina uvádí podobné rozdělení manažerských stylů na **vykořisťovací autoritativní, laskavý autoritativní, konzultativní a participativní**⁸⁵.

Likertovo členění se v následujícím období rozšířilo o styly **byrokratický, cílový a demokratický** styl řízení, který se dále rozděluje na **delegační a liberální**⁸⁶.

- **Byrokratický styl** – základ pro tento styl řízení tvoří směrnice, nařízení, rozkazy, které mají původ ve středním a vrcholovém managementu. Manažer pouze ukládá podřízeným plnění úkolů a provádí kontrolu s odvoláním na požadavky vyššího managementu. Podřízení vnímají tento stav jako stagnaci.
- **Cílový styl** – manažer poskytuje vhodný prostor ke splnění dlouhodobého cíle. Volba prostředků není striktně dána a je ponechána na pracovníkově uvážení a kreativitě. Dosažení cíle je spojeno vždy s poskytnutím odměny.
- **Demokratický styl řízení** – vedoucí má přirozenou autoritu, akceptuje vhodné návrhy podřízených, je zde dělené rozhodování. Tento styl lze rozdělit na další styly:
 - **Delegační styl řízení** – podstatné rozhodování činí manažer, méně závažné deleguje na podřízené.
 - **Liberální styl řízení** – manažer se minimálně snaží ovlivňovat činnost podřízených, u kterých není vyžadována kontrola, vyhýbá se jejich přímé kritice, vystupuje v roli konzultanta a hlídá dodržování termínů.



Obr. 13 Matice stylů řízení se zřetelem k uplatnění moci a úrovni spolupráce podřízených

J. Veber, tvorba vlastní

⁸⁵ 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, s. 65. ISBN 978-80-2471-300-7.

⁸⁶ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 44. ISBN 978-80-7261-200-0.

E. Berdnová uvádí, že za základní rozdělení manažerských stylů řízení můžeme považovat **autoritativní, demokratický a liberální**. Hlavním kritériem rozdělení jednotlivých stylů je využití formální autority vedoucího. Manažer nařizuje, přesvědčuje, konzultuje nebo deleguje a umožňuje participaci podřízených na procesu řízení s ohledem na jejich odbornost a zkušenost. Podle současných studií lze za manažerský styl 21. století považovat **transformační** styl řízení. Tento styl je zaměřený na motivaci pracovníků, sladění jejich zájmů se zájmy organizace, na pozitivním pracovním prostředí a vzájemné spolupráci, sdílení informací a odpovědnosti, seberealizaci pracovníků a jejich inspirace s cíli⁸⁷.

J. Veber poukazuje na ještě jedno nestandardní dělení manažerských stylů, jehož základ tvoří charakteristické činnosti manažera v průběhu řízení, kterými se projevuje navenek vůči svému okolí⁸⁸.

- **Kilimandžáro** – manažer pokládá všechny činnosti za maximálně důležité.
- **Sisyfos** – nedůvěřuje kvalitě práce podřízených, proto vše vykonává sám.
- **Hasič** – permanentně řeší vzniklé problémy, na manažerskou práci nemá čas.
- **Panikář** – v krátkém časovém úseku vydává protichůdné příkazy, zmatkuje.
- **Hnidopich** – neúměrné protahování při řešení každé situace nebo problému.
- **Cestovatel** – na pracovišti se zdržuje pouze občas, problémy řeší zástupci.
- **Byrokrat** – veškeré činnosti musí mít právní základ bez ohledu na účelnost.
- **Mrtvý brouk** – minimální aktivita při činnostech, minimální problémy a snaha.

3.4.2. Autoritativní styl

Autoritativní styl je v některých případech označován jako direktivní styl. Manažer nedůvěřuje svým podřízeným, proto jsou úkoly v jednotlivých bodech přesně definovány. Všechna opatření jsou věcná, přesná a přímo určená, zákazy a příkazy jsou udělovány a realizovány bez výjimky, stanovení cílů a jejich realizace je provedena pouze vedoucím pracovníkem. Osobní iniciativa pracovníka se nepřipouští. Pro větší jistotu manažer podřízeného pravidelně a

⁸⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 327. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁸⁸ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 45-46. ISBN 978-80-7261-200-0.

důsledně kontroluje, zda je úkol splněn podle pokynů. Z důvodu častých kontrol se manažer začíná utápět v běžných nepodstatných činnostech a začínají mu unikat strategické a taktické věci. Manažer se zaměřuje na dosažení krátkodobých a dokladovatelných cílů, komunikace se uskutečňuje pouze shora dolů, využívá se autority a negativní motivace. Při dlouhodobém používání tohoto stylu je prostředí v kolektivu vztahově studené, bez důvěry, objevuje se syndromem vyhoření, demotivace a následný odchod pracovníků. Podřízení jsou vychováni k nesamostatnosti, stagnaci, omezuje se jejich tvořivost, seberealizace a profesní růst. Vykonávají pouze to, co jim manažer řekne. Za úspěchy je hodnocen manažer, za neúspěchy může pracovník.

3.4.2. Benevolentní styl

Benevolentní styl je v některých případech označen jako liberálně-autoritativní nebo demokratický. I když je tento styl označován částečně jako autoritativní, objevují se zde prvky lidskosti, spolupráce a participace na rozhodovacím procesu. Všechna opatření jsou navrhována, popř. prosazována formou návrhů, většina důležitých opatření je rozhodována skupinou v rámci diskuse. Poslední slovo při rozhodování si však vždy ponechává manažer. Manažer vytváří přátelské prostředí, po předchozím souhlasu umožňuje podřízeným volit prostředky a postupy k dosažení cílů. Je zde umožněna dvousměrná komunikace, manažer se ptá podřízených „jaké navrhuje řešení?“. Výsledky jsou spojeny primárně s odměnou sekundárně s trestem. Manažer se snaží vytvořit přátelské klima v týmu. Jako negativní stránku uvedeného stylu lze spatřovat v časové náročnosti při rozhodování. Z těchto důvodů není vhodné jeho využití např. v kritických situacích nebo v časové tísní. Benevolentní styl pro podřízené končí tam, kde začíná rozhodnutí vedoucího.

3.4.3. Konzultativní styl

Konzultativní neboli též participativní styl je specifický tím, že manažer s podřízenými oboustranně komunikuje. Ve většině případů se spoléhá a důvěřuje svým podřízeným, kteří mohou podávat návrhy, volit prostředky a

postupy k dosažení cílů. V případě operativních cílů jsou v rámci rozhodování přijímány návrhy podřízených pracovníků, strategická rozhodnutí se však uskutečňují na nejvyšší úrovni. Výkonnost je ovlivňována zejména pozitivní motivací. Použití tohoto stylu je vhodné v případě, že manažer nemá dostatek schopností na provedení samostatného rozhodnutí. Další možnost využití stylu je v případech, kdy podřízení mají sice odborné znalosti na požadované úrovni, ale nemají ještě potřebné zkušenosti s jejich vhodným použitím pro dosažení cíle. Nevýhodu stylu lze spatřovat v tom, že v případě častého používání mohou podřízení pochybovat o odborných znalostech manažera.

3.4.5. Liberální styl

Participativní styl je založen na manažerově plně důvěruje svým podřízeným, umožňuje jejich spoluúčast na řízení, jelikož mají velmi kvalitní různorodé znalosti, dovednosti a zkušenosti. Je preferována oboustranná komunikace, rovnostářský přístup, podřízení jsou podněcováni ke spolupráci a diskuzi. Cíle jsou vytyčeny s ohledem na reálné možnosti podřízených, způsob dosažení je ponechán na jejich kreativitě. Je zde velký prostor pro seberealizaci, osobnostní rozvoj, podporu schopností a volbu vhodných prostředků. Komunikace je vedena nejen v rámci dílčí organizační jednotky, ale i napříč organizace se všemi manažery. Jelikož je tento styl určen k podpoře pracovníků je v hodný, např. při brainstormingu nebo ve výzkumných pracovištích. Jelikož jsou podřízení na odborné výši, manažer do jejich práce příliš nezasahuje. Činnost manažera se zaměřuje na společné hodnocení odvedené práce a dodržování časových termínů. Při konečném debriefingu poskytuje manažer prostor podřízeným pro konverzaci a svůj názor k projednávané věci prezentuje jako poslední⁸⁹.

3.4.6. Situační řízení

Každý z manažerů vykonává základní manažerské funkce od plánování až po kontrolu. Komunikuje s pracovníky a různou měrou je zainteresovává do

⁸⁹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 44. ISBN 978-80-7261-200-0.

manažerského řídicího procesu. Odborně erudovaný manažer se sociálním cítěním musí být schopen sestavit a spolupracovat s týmem kompetentních pracovníků, na který následně vhodným, nenásilným a cíleným způsobem působí. Jelikož v managementu neexistuje univerzální a nejefektivnější styl řízení, musí úspěšný manažer umět analyzovat aktuální situaci a posoudit ji v dlouhodobém kontextu. V rámci této analýzy posuzuje význam dosaženého cíle, hodnotí riziko související s jeho dosažením v poměru k reálným schopnostem jednotlivých pracovníků a možnostem celého týmu. S ohledem na posouzení všech těchto faktorů zvolí manažer v rámci **situačního řízení** adekvátní styl.

Situační řízení rozlišuje čtyři styly, jež jsou založeny na míře zapojení manažera v procesu a projevují se vůči pracovníkům **úkolováním, koučováním, podporou a delegací**. Stěžejní význam zde sehrává chování manažera, které se vůči jeho podřízeným projevuje od autoritativnědirektivní formy až po podpůrnědelegační formou řízení.

Situační řízení je založeno na průběžné změně manažerského stylu, který vzniká poměrem mezi dosažením cíle a schopnostmi pracovníků. Podle schopností pracovníků se manažer projevuje:

- **Autoritativním nařizováním** – je prováděno manažerem v případech, kdy pracovníci nedisponují dostatkem schopností ve vztahu ke stanovenému cíli nebo mají nízkou ochotu k jeho plnění. Manažer úkoluje kdo, co, jak, kde a kdy má dělat.
- **Koučováním** – schopnosti a ochota pracovníků v poměru k dosažení cíle jsou větší než v předchozím případě. Manažer podporuje a motivuje pracovníky při volbě efektivních prostředků. Dochází mezi nimi k vytváření vztahů, manažer připouští vzájemnou diskuzi a vysvětluje význam svého rozhodnutí.
- **Participace a konzultace** – schopnosti pracovníků v poměru k dosažení cíle se zvýšily. Pracovník má již dostatek podstatných informací a možností k volbě postupu. Mezi manažerem a pracovníkem je dvoustranná komunikace, důvěra a možnost pracovníka obhajovat zvolené postupy. Je zde společná participace na stejné věci.

- **Delegování** – vysoké schopnosti, vyspělost a samostatnost pracovníků, manažer na základě důvěry deleguje určité činnosti a dlouhodobé cíle. Manažer se zaměřuje na kontrolu, plnění a dodržování časových termínů⁹⁰.



Obr. 14 Model situační vedení podle P. Hersey a H.K. Blanchard⁹¹

Z výše uvedeného grafického zobrazení lze dovodit závěr, že velký význam při volbě vhodného stylu sehrává ve vztahu k obtížnosti cíle odborná a psychická stránka pracovníka. Právě schopnosti a míra aktivity jednání pracovníka podstatně ovlivňují stanovení konkrétního stylu, prostřednictvím kterého bude následně manažer na pracovníka působit. Pracovník tedy podstatnou měrou predikuje svým přístupem, jaký styl bude manažerem uplatňován.

3.4.7. Problém volby efektivního manažerského stylu

Manažerský styl charakterizuje způsob jednání manažera, prostřednictvím kterého v rámci konkrétní organizační jednotky uplatňuje manažer své funkce. S ohledem na vyhodnocení aktuální situace a reálné možnosti působí přímo na podřízené pracovníky, aby dosáhl požadovaných výsledků. Uplatňování funkcí předurčuje, jakým způsobem se manažer může v rámci konkrétního stylu řízení projevovat vůči svému okolí. Každý z manažerských stylů má svá pozitiva a negativa⁹².

⁹⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 328. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁹¹ BRAZDOVÁ Zdeňka. *Základy efektivního řízení* [online]. 2014 [cit. 25.6.2022]. Dostupné z: <https://slidetodoc.com/zklady-efektivneho-zen-knihoven-ph-dr-zdeka-brzdov-2/>

⁹² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 361. ISBN 80-716-9614-5.

Ve většině případů má manažer možnost volby rozhodování, ale některé situace a **faktory předurčují volbu stylu řízení:**

- **Okamžitá situace** – manažer jedná pod tlakem nebo v časové tísní, případně nemá dostatek informací nebo je nutné uskutečnit okamžité rozhodnutí atd.
- **Závažnost rozhodnutí** – jedná se o rizikový problém mající dlouhodobé důsledky rozhodnutí, není dostatek relevantních informací, existuje možnost vzniku závažných následků atd.
- **Postoj a kvalita podřízených** – míra ochoty akceptovat manažerovo rozhodnutí, volbu prostředků, odborná kvalita podřízených, míra proaktivnosti jejich přístupu v konkrétním případě atd.
- **Osobnostní vlastnosti manažera** – akceptace návrhu podřízených, možnost diskuze, tolerance, perfekcionalismus, zkušenosti manažera z předchozího období.

Chce-li manažer vhodně zvoleným stylem působit na své podřízené a tím ovlivňovat jejich chování, musí některé dosavadní vzorce chování minimalizovat a nové vzorce chování se musí naučit. Z těchto důvodů je nutné, aby znal osobnostní vlastnosti svých podřízených, jejich potřeby, rozsah aktuálně vykonávané práce, odbornost a množství potřebných vědomostí, kvalitu jejich odváděné práce, pracovní možnosti, motivaci, snahu po seberealizaci atd. Na základě vyhodnocení všech těchto dílčích poznatků a s ohledem na vnitřní prostředí organizace, je zvolen vhodný manažerský styl řízení⁹³.

Velký význam při volbě efektivního manažerského stylu tedy sehrávají **měkké prvky organizace** (způsoby profesního jednání, vzájemné chování mezi pracovníky a firemní kultura) **tvrdé prvky organizace** (celková materiální a hmotná stránka organizace), **tvrdé kompetence manažera** (odborné a specifické znalosti na odpovídající úrovni související s jeho činností) a **měkké kompetence manažera** (interpersonální dovednosti nutné pro vznik a udržování pozitivních pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti).

⁹³ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 63. ISBN 978-80-7380-230-1.

IV. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

4.1. Zaměření a cíl empirické části

Empirická část práce je zaměřena na zjištění informací, jejichž **primárním cílem** bude zjištění manažerského stylu řízení, který v současné době uplatňují a preferují vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, odboru Pátrání Praha. Údaje jsou zjištěny od příslušníků celní správy, kteří jsou služebně zařazeni na níže uvedených oddělení. Všichni příslušníci jsou v postavení policejního orgánu a provádějí řízení o tr. činech uvedených v § 12 odst. 2 písm. d) zákona č. 141/1961 Sb. Z důvodu ověření objektivnosti, byly informace stejného charakteru zjišťovány i od vedoucích pracovníků zařazených na stejném oddělení.

Sekundárním cílem je v návaznosti na zjištěné výsledky, zjistit v jakém poměru je požívání konkrétního manažerského stylu vnímáno vedoucím pracovníkem a v jakém jeho podřízenými. Minimalizace rozdílu v rámci použití manažerských stylů umožní zefektivnění společnou činnosti na pracovišti a podpořit u podřízených pracovníků jejich aktivitu a podnítit snahu o pracovní rozvoj.

V rámci empirické části byl s ohledem na efektivnost a objektivnost poznatků použit v období kvantitativní (cílený) výzkum, uskutečnění v období 4.7. - 25.7.2022. U vedoucích pracovníků bylo zjišťování informací provedeno formou **jmenovitého dotazníkové šetření** (příloha č. 1). U podřízených pracovníků bylo zjišťování informací provedeno formou **anonymního dotazníkové šetření** (příloha č. 2). V praktické jsou pro vyhodnocení uvedeny otázky z dotazníku č. 2.

4.2. Popis dotazníku

Jednotlivé dotazníky byly vytvořeny prostřednictvím elektronické aplikace www.vyplnto.cz a distribuovány prostřednictvím interního emailu vedoucím oddělení a jejich podřízeným pracovníkům. Před zpracováním dotazníku byli všichni respondenti z důvodu objektivnosti dostatečně poučeni o významu zjišťovaných údajů a o skutečnosti, že výsledky dotazníkového šetření budou využity výhradně pro tuto diplomovou práci. Podřízení pracovníci byli rovněž poučeni o zachování anonymity týkající se jejich osoby.

Úvodní otázka se vztahuje k věkové skupině respondentů. Následující otázkou se u vedoucích zjišťuje délka jejich působení v různých manažerských funkcích a u podřízených pracovníků délka působení na oddělení. Hlavní část dotazníku tvoří otázky číslo 3 - 34, které jsou určeny ke zjištění konkrétního manažerského stylu řízení, používaného na jednotlivých oddělení. Uvedená kladná odpověď na danou otázku je vždy typická pro situaci, ve které se používá konkrétní styl řízení.

- Číslo otázky ke zjištění autoritativního stylu: 3, 7, 10, 11, 14, 15, 16, 22.
- Číslo otázky ke zjištění demokratického stylu: 4, 9, 12, 13, 18, 23, 28, 34.
- Číslo otázky ke zjištění participativního stylu: 5, 17, 19, 27, 29, 30, 32, 33.
- Číslo otázky ke zjištění liberálního stylu: 6, 8, 20, 21, 24, 25, 26, 31.

Respondenti na jednotlivé otázky odpověděli formou ROZHODNĚ ANO - SPÍŠE ANO - NEVÍM - SPÍŠE NE - ROZHODNĚ NE. Hodnocení odpovědí podřízených pracovníků je provedeno prostřednictvím níže uvedené Likertovy stupnice, která se používá ke zjištění např. postojů, spokojenosti nebo zkušenosti respondenta.

| Příklad otázky: Jste v současné době spokojen na svém pracovišti? | | | | | |
|---|--------------|-----------|-------|----------|-------------|
| Odpověď | ROZHODNĚ ANO | SPÍŠE ANO | NEVÍM | SPÍŠE NE | ROZHODNĚ NE |
| Bodové hodnocení | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Tabulka č. 1, tvorba vlastní

Prostřednictvím otázek jsou zjišťovány informace týkající se způsobu zadávání a plnění úkolů, spoluúčasti podřízených na procesu rozhodování a možnosti jeho ovlivňování, seberealizace podřízených, týmové spolupráce, pozitivních vztahů atd. **Pro celkové vyhodnocení je u každé otázky uvedena kladná odpověď, která je typická pro konkrétní manažerský styl. Velikost odchylky od zcela kladné odpovědi určuje snížení dosažených bodů. Na základě celkového počtu dosažených bodů u jednotlivých otázek, které jsou zodpovězeny vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými, je v závěru výzkumné části stanoven druh a poměr manažerských stylů používaných vedoucím pracovníkem a poměr vnímání manažerského stylu jeho podřízenými.** Před zahájením výzkumu byla provedena pilotáž, v rámci které byly otázky z hlediska srozumitelnosti posouzeny délesloužícím vysokoškolsky vzdělaným referentem jiného odboru Pátrání. Posuzující referent nebyl součástí výzkumného souboru.

4.3. Výzkumný soubor

Po předchozím souhlasu ředitele odboru Pátrání Praha, bylo v rámci dotazníkového šetření osloveno nejprve osobně a následně interním emailem celkem 75 respondentů. Respondenti jsou v rámci níže uvedených oddělení zařazeni na služebním místě referenta pátrání, referenta podpory pátrání a vedoucího oddělení. Všichni dotazovaní respondenti jsou ve služebním poměru a prostřednictvím manažerského řízení je zajištěn pravidelný osobní kontakt, na základě kterého jsou plněny služební povinnosti a tím je zajišťován výkon služby. Vedoucí pracovníci jsou v rámci manažerské hierarchie zařazeni na pozici managementu první linie, čímž zajišťují běžnou funkčnost oddělení a plnění operativních cílů. Z celkového počtu **75 kusů** odeslaných elektronických dotazníků, bylo ke zpracování údajů použito celkem **51 kusů**, tj. **68,00%**.

- **Oddělení 757.1 – Protidrogové** (dále jen „odd. 757.1“)

Odd. 757.1 vykonává v rámci dovozu, vývozu nebo průvozu zboží trestněprávní a operativně pátrací činnost, směřující k odhalování a dokumentování nedovolené výroby a jiného nakládání s omamnými a psychotropními látkami a s jedy, prekurzory drog, látek s anabolickým, dopingovým nebo hormonálním účinkem. Vedoucí příslušník je zařazen ve služební hodnosti major, vzdělání vysokoškolské (magisterské). Podřízení příslušníci jsou zařazeni na funkci referenta pátrání, služební hodnost nadpraporčík – kapitán, vzdělání středoškolské – vysokoškolské (magisterské). Pro zjištění údajů bylo 14 kusů dotazníků předloženo podřízeným pracovníkům a pro účely porovnání výsledků byl 1 kus dotazníku rovněž předložen i vedoucímu oddělení. Z 15 kusů dotazníků bylo ke zpracování vráceno 13 kusů dotazníků, tj. **86,66%**. Údaje pro závěrečné porovnání byly rovněž poskytnuty i vedoucím pracovníkem.

- **Oddělení 757.2 - Odhalování celních podvodů** (dále jen „odd. 757.2“)

Odd. 757.2 vykonává v rámci dovozu, vývozu nebo průvozu zboží trestněprávní a operativně pátrací činnost, směřující k odhalování a dokumentování případů porušování vnitrostátních a unijních celních předpisů, společné zemědělské

politiky, neoprávněného nakládání s chráněnými a volně žijícími živočichy a planě rostoucími rostlinami, práv duševního vlastnictví, obchodu se zbraněmi, výbušninami, střelivem a dalším vojenským materiálem nebo materiálem dvojího určení, radioaktivním materiálem a zbožím podléhajícím mezinárodním kontrolním režimům. Vedoucí příslušník je zařazen ve služební hodnosti major, vzdělání vysokoškolské (magisterské). Podřízení příslušníci jsou zařazeni na funkci referenta pátrání, služební hodnost nadpraporčík – kapitán, vzdělání středoškolské – vysokoškolské (magisterské). Pro zjištění údajů bylo 7 kusů dotazníků předloženo podřízeným pracovníkům a pro účely porovnání výsledků byl 1 kus dotazníku rovněž předložen i vedoucímu oddělení. Z 8 kusů dotazníků bylo ke zpracování vráceno 7 kusů dotazníků, tj. **87,50%**. Údaje pro závěrečné porovnání byly rovněž poskytnuty i vedoucím pracovníkem.

- **Oddělení 757.3 - Odhalování daňových podvodů** (dále jen „odd. 757.3“)

Odd. 757.3 vykonává trestněprávní a operativně pátrací činnost při odhalování a dokumentování případů související s porušováním vybraných daňových, poplatkových a devizových trestných činů. Vedoucí příslušník je zařazen ve služební hodnosti major, vzdělání vysokoškolské (magisterské). Podřízení příslušníci jsou zařazeni na funkci referenta pátrání, služební hodnost nadpraporčík – kapitán, vzdělání středoškolské – vysokoškolské (magisterské). Pro zjištění údajů bylo 18 kusů dotazníků předloženo podřízeným pracovníkům a pro účely porovnání výsledků byl 1 kus dotazníku rovněž předložen i vedoucímu oddělení. Z 19 kusů dotazníků bylo ke zpracování vráceno 11 kusů dotazníků, tj. **57,89%**. Od vedoucího pracovníka však údaje ke zpracování poskytnuty nebyly.

- **Oddělení 757.4 - Podpory pátrání** (dále jen „odd. 757.4“)

Odd. 757.4 vykonává odborné činnosti v oblasti podpory pátrání, zejména zajišťování kriminalisticko-technických činností a využívání podpůrných operativně pátracích prostředků. Vedoucí příslušník je zařazen ve služební hodnosti nadporučík, vzdělání vysokoškolské (magisterské). Podřízení příslušníci jsou zařazeni ve funkci referenta podpory pátrání, služební hodnost

praporčík - nadpraporčík, vzdělání středoškolské - vysokoškolské (magisterské). Pro zjištění údajů bylo 17 kusů dotazníků předloženo podřízeným pracovníkům a pro účely porovnání výsledků byl 1 kus dotazníku rovněž předložen i vedoucímu oddělení. Z 18 kusů dotazníků bylo ke zpracování vráceno 11 kusů dotazníků, tj. **61,11%**. Údaje pro závěrečné porovnání byly rovněž poskytnuty i vedoucím pracovníkem.

- **Oddělení 757.5 - Odhalování trestné činnosti** (dále jen „odd. 757.5“)

Odd. 757.5 je dislokováno na letišti V. Havla v Praze, kde vykonává v rámci dovozu, vývozu nebo průvozu zboží trestněprávní a operativně pátrací činnosti. Letiště je vstupní branou všech zásilek a osob, které mohou na území ČR nelegálně dovážet široké spektrum zakázaných produktů a látek jak z Evropské unie, tak i mimo Evropskou unii. Primárně se na letišti řeší především oblast duševního vlastnictví, problematika CITES, drog a předmětů obsahující označení zboží pro daňové účely. Vedoucí příslušník je zařazen ve služební hodnosti major, vzdělání vysokoškolské (magisterské). Podřízení příslušníci jsou zařazeni na funkci referenta pátrání, služební hodnosti nadpraporčík – kapitán, vzdělání středoškolské – vysokoškolské (magisterské). Pro zjištění údajů bylo 14 kusů dotazníků předloženo podřízeným pracovníkům a pro účely porovnání výsledků byl 1 kus dotazníku rovněž předložen i vedoucímu oddělení. Z 15 kusů dotazníků bylo ke zpracování vráceno 9 kusů dotazníků, tj. **60,00%**. Údaje pro závěrečné porovnání byly rovněž poskytnuty i vedoucím pracovníkem.

4.4. Interpretace výsledků empirické části

Pro zjištění požadovaných údajů bylo použito **rozdělení manažerských stylů podle R. Liberta, tj. teorie 4S**. V této části diplomové práce jsou uvedeny konkrétní otázky, které byly předloženy vedoucím a podřízeným pracovníkům jednotlivých oddělení. Zároveň jsou zde uvedeny zjištěné výsledky celkového bodové hodnocení a jejich procentuální vyjádření. Z důvodu přehlednosti a vzájemné komparace jsou všechny zjištěné údaje zpracovány tabulkovou formou a graficky znázorněny.

Otázka č. 1: Zjišťuje věkovou skupinu respondentů**a) Věková skupina u vedoucích pracovníků**

| Číselné označení oddělení a věková skupina podřízených příslušníků | odd. 757.1 | odd. 757.2 | odd. 757.3 | odd. 757.4 | odd. 757.5 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| 20 - 34 let | | | | | |
| 35 - 50 let | X | X | | | X |
| 50 let a více | | | | X | |

Tabulka č. 3, tvorba vlastní

b) Věková skupina u podřízených pracovníků

| Číselné označení oddělení a věková skupina vedoucího příslušníka | odd. 757.1 | odd. 757.2 | odd. 757.3 | odd. 757.4 | odd. 757.5 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| 20 - 34 let | 8 | 0 | 4 | 6 | 4 |
| 35 - 50 let | 3 | 5 | 7 | 4 | 4 |
| 50 let a více | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |

Tabulka č. 4, tvorba vlastní

Otázka č. 2: U vedoucích pracovníků zjišťuje celkovou délku období, ve kterém byl vedoucí pracovník v minulosti zařazen v různých manažerských funkcích. U podřízených pracovníků zjišťuje délku jejich zařazení na konkrétním oddělení.

a) Celková délka období vedoucího pracovníka ve všech manažerských funkcích.

| Číselné označení oddělení a počet odpracovaný let v manažerských funkcích | odd. 757.1 | odd. 757.2 | odd. 757.3 | odd. 757.4 | odd. 757.5 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Méně než 5 let | | | | | X |
| 5 - 10 let | | | | | |
| 10 let a více | X | X | | X | |

Tabulka č. 5, tvorba vlastní

b) Délka služebního zařazení podřízených příslušníků na konkrétním oddělení.

| Číselné označení oddělení a délka služebního zařazení podřízeného příslušníka | odd. 757.1 | odd. 757.2 | odd. 757.3 | odd. 757.4 | odd. 757.5 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Méně než 5 let | 6 | 1 | 5 | 6 | 4 |
| 5 – 10 let | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 |
| 10 let a více | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |

Tabulka č. 6, tvorba vlastní

Otázka č. 3: Vedoucí si obsah informace od svých podřízených ověřuje, jelikož podřízení mohou informaci špatně pochopit nebo následně neúplně prezentovat, čímž může vzniknout chyba?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **autoritativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | X | 5 | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | X | 4 | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | X | 2 | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 7, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 2 | 10 | 0 | 0 | 2 | 10 | 3 | 15 | 2 | 10 |
| SPÍŠE ANO | 4 | 16 | 3 | 12 | 7 | 28 | 3 | 12 | 5 | 20 |
| NEVÍM | 3 | 9 | 1 | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 2 | 4 | 0 | 0 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 41 | | 19 | | 44 | | 37 | | 32 | |

Tabulka č. 8, tvorba vlastní

Otázka č. 4: Vedoucí o obsahu informace z hlediska dalšího využití s podřízenými diskutuje a tím jim částečně umožňuje ovlivnit proces rozhodování, poslední rozhodnutí však většinou dělá vedoucí?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **demokratický styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | X | 5 | | |
| SPÍŠE ANO | X | 4 | X | 4 | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 9, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 1 | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 | 4 | 20 | 3 | 15 |
| SPÍŠE ANO | 5 | 20 | 4 | 16 | 9 | 36 | 5 | 20 | 4 | 16 |
| NEVÍM | 2 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 38 | | 20 | | 43 | | 42 | | 33 | |

Tabulka č. 10, tvorba vlastní

Otázka č. 5: Vedoucí plně důvěřuje svým podřízeným, dává jim prostor k projevení názorů a připomínek s cílem umožnit volbu nejlepšího řešení?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **participativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | | | | | X | 5 | X | 5 |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | X | 2 | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 11, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Počet odpovědí podřízených a počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 3 | 15 | 6 | 30 | 5 | 25 | 7 | 35 |
| SPÍŠE ANO | 6 | 24 | 1 | 4 | 4 | 16 | 5 | 20 | 0 | 0 |
| NEVÍM | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 5 | 10 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 35 | | 24 | | 48 | | 45 | | 37 | |

Tabulka č. 12, tvorba vlastní

Otázka č. 6: Vedoucí často přenechává rozhodnutí ve věci a případnou odpovědnost na podřízených?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **liberální styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | X | 2 | | |
| ROZHODNĚ NE | X | 1 | X | 1 | | | | | | |

Tabulka č. 13, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Počet odpovědí podřízených a počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE ANO | 5 | 20 | 2 | 8 | 5 | 20 | 3 | 12 | 5 | 20 |
| NEVÍM | 0 | 0 | 2 | 6 | 1 | 3 | 2 | 6 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 7 | 14 | 1 | 2 | 5 | 10 | 4 | 8 | 3 | 6 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Body celkem | 34 | | 21 | | 33 | | 27 | | 26 | |

Tabulka č. 14, tvorba vlastní

Otázka č. 7: Pro vedoucího je typické, že úkoly se musí splnit za každou cenu a vše ostatní, je až druhořadé?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **autoritativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | | | X | 4 | | | X | 4 | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | X | 2 | | | | | | | X | 2 |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 15, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Počet odpovědí podřízených a počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 5 | 25 | 0 | 0 | 2 | 10 | 0 | 0 | 2 | 10 |
| SPÍŠE ANO | 6 | 24 | 4 | 16 | 1 | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| NEVÍM | 1 | 3 | 0 | 0 | 4 | 12 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| SPÍŠE NE | 0 | 0 | 2 | 4 | 3 | 6 | 3 | 6 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Body celkem | 52 | | 20 | | 33 | | 29 | | 29 | |

Tabulka č. 16, tvorba vlastní

Otázka č. 8: Vedoucí preferuje na oddělení pozitivní vztahy s podřízenými, z těchto důvodů je ochoten částečně tolerovat i menší chybovost a nedostatky ve výkonech nebo drobně slevovat v nárocích na podřízené?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **liberální styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | X | 5 | | |
| SPÍŠE ANO | X | 4 | | | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | X | 3 | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 17, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | | | 1 | 5 | 1 | 5 | 3 | 15 |
| SPÍŠE ANO | 1 | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 5 | 20 | 2 | 8 |
| NEVÍM | 2 | 6 | 1 | 3 | 3 | 9 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 7 | 14 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| ROZHODNĚ NE | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 26 | | 18 | | 34 | | 34 | | 29 | |

Tabulka č. 18, tvorba vlastní

Otázka č. 9: Vedoucímu záleží, aby dobře vycházel se svými podřízenými, proto podporuje otevřenou komunikaci a usiluje o dobré vztahy a rozvoj kolektivního vědomí jako jedny z významných předpokladů pracovní výkonnosti. Zároveň však od podřízených vyžaduje odvedenou práci v požadované kvalitě a termínu?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **demokratický styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | X | 5 | | | X | 5 | X | 5 |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 19, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Počet odpovědí podřízených a počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 1 | 5 | 2 | 10 | 7 | 35 | 8 | 40 | 5 | 25 |
| SPÍŠE ANO | 4 | 16 | 2 | 8 | 4 | 16 | 2 | 8 | 1 | 4 |
| NEVÍM | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 33 | | 21 | | 51 | | 48 | | 34 | |

Tabulka č. 20, tvorba vlastní

Otázka č. 10: Vedoucí vyžaduje precizní práci odvedenou přesně podle jeho pokynu a její odevzdání ve stanovených termínech, proto je věcný a náročný vůči svým podřízeným. Zároveň však dovede podřízeným vytvořit adekvátní podmínky pro práci?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **autoritativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | | | | | X | 5 | | |
| SPÍŠE ANO | | | X | 4 | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 21, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| Počet odpovědí podřízených a počet bodů | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ ANO | 1 | 5 | 2 | 10 | 1 | 5 | 4 | 20 | 3 | 15 |
| SPÍŠE ANO | 7 | 28 | 2 | 8 | 6 | 24 | 6 | 24 | 4 | 16 |
| NEVÍM | 2 | 6 | 0 | 0 | 2 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 43 | | 21 | | 39 | | 44 | | 33 | |

Tabulka č. 22, tvorba vlastní

Otázka č. 11: V případě kdy vedoucí zadává nové úkoly tak detailně popisuje, jak mají podřízení postupovat v rámci plnění jednotlivých dílčích úkonů a vyžaduje přesné dodržení stanoveného postupu?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **autoritativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | | | X | 4 | | | X | 4 | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | X | 2 | | | | | | | X | 2 |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č.23, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 2 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 10 | 0 | 0 |
| SPÍŠE ANO | 5 | 20 | 1 | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 2 | 8 |
| NEVÍM | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| SPÍŠE NE | 5 | 10 | 3 | 6 | 3 | 6 | 4 | 8 | 5 | 10 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 40 | | 12 | | 30 | | 34 | | 21 | |

Tabulka č. 24, tvorba vlastní

Otázka č. 12: Při zadávání nových úkolů vedoucí sdělí podřízenému rámcové zadání úkolu a termín jeho splnění. Postupy, posloupnost a průběh plnění úkolů nechává na kreativitě podřízeného?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **demokratický styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | X | 4 | X | 4 | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | X | 2 | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 25, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 2 | 10 | 3 | 15 | 1 | 5 | 1 | 5 |
| SPÍŠE ANO | 7 | 28 | 3 | 12 | 7 | 28 | 8 | 32 | 7 | 28 |
| NEVÍM | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 5 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 38 | | 23 | | 46 | | 40 | | 33 | |

Tabulka č. 26, tvorba vlastní

Otázka č. 13: Pokud má podřízený problém s plněním zadaného úkolu nebo dodržením termínu, může podřízený se svým vedoucím běžně tuto situaci konzultovat. Vedoucí vždy poskytne požadovanou radu nebo součinnost?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **demokratický styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | X | 5 | | | X | 5 | X | 5 |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č.27, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Počet odpovědí podřízených a počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 3 | 15 | 1 | 5 | 8 | 40 | 8 | 40 | 6 | 30 |
| SPÍŠE ANO | 8 | 32 | 3 | 12 | 3 | 12 | 2 | 8 | 1 | 4 |
| NEVÍM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 49 | | 19 | | 52 | | 48 | | 36 | |

Tabulka č. 28, tvorba vlastní

Otázka č. 14: Vedoucí si zachovává od svých podřízených silný formální odstup, což se projevuje i v jeho komunikaci s nimi?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **autoritativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | | | X | 4 | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | X | 2 | | |
| ROZHODNĚ NE | X | 1 | | | | | | | X | 1 |

Tabulka č. 29, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Počet odpovědí podřízených a počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 2 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE ANO | 8 | 32 | 2 | 8 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| NEVÍM | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 2 | 4 | 4 | 8 | 2 | 4 | 4 | 8 | 6 | 12 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 8 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| Body celkem | 46 | | 16 | | 15 | | 17 | | 14 | |

Tabulka č. 30, tvorba vlastní

Otázka č. 15: Vedoucí zastává názor, že podřízení by neměli zatahovat na pracoviště své soukromé problémy. Měli by se naučit je oddělovat od své práce a řešit si je sami, protože pracoviště není pro jejich sdílení a odvádí pozornost od práce?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **autoritativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpoověď | Počet bodů | Odpoověď | Počet bodů | Odpoověď | Počet bodů | Odpoověď | Počet bodů | Odpoověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | | | X | 4 | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | X | 2 |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | X | 1 | | |

Tabulka č. 31, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | Počet odpoovědí | Počet bodů | Počet odpoovědí | Počet bodů | Počet odpoovědí | Počet bodů | Počet odpoovědí | Počet bodů | Počet odpoovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 3 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| SPÍŠE ANO | 4 | 12 | 0 | 0 | 1 | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| NEVÍM | 3 | 9 | 1 | 3 | 4 | 12 | 2 | 6 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 2 | 4 | 4 | 8 | 6 | 12 | 3 | 6 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| Body celkem | 44 | | 12 | | 28 | | 29 | | 21 | |

Tabulka č. 32, tvorba vlastní

Otázka č. 16: Vedoucí většinu důležitých i méně důležitých rozhodnutí dělá vždy sám, nemá potřebu se zajímat, jaké další možné způsoby řešení problémů se nabízejí a jak je vidí jeho podřízení?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **autoritativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | X | 2 | X | 2 | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | X | 1 | X | 1 |

Tabulka č. 33, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 3 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE ANO | 5 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| NEVÍM | 1 | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 3 | 6 | 7 | 14 | 7 | 14 | 6 | 12 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Body celkem | 44 | | 13 | | 24 | | 22 | | 16 | |

Tabulka č. 34, tvorba vlastní

Otázka č. 17: Vedoucí diskutuje s podřízenými společně o možnostech, efektivitě a přínosu jednotlivých úkonů, které budou provedeny v rámci případu?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **participativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | X | 5 | X | 5 |
| SPÍŠE ANO | X | 4 | X | 4 | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 35, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 1 | 5 | 4 | 20 | 5 | 25 | 5 | 25 | 4 | 20 |
| SPÍŠE ANO | 6 | 24 | 1 | 4 | 6 | 24 | 5 | 20 | 4 | 16 |
| NEVÍM | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 39 | | 26 | | 49 | | 45 | | 36 | |

Tabulka č. 36, tvorba vlastní

Otázka č. 18: Vedoucí v případě vzniku kritické situace nebo při řešení urgentního případu direktivně úkoluje pouze na začátku situace. Následný způsob provedení úkolů a posloupnost přenechává konkrétním podřízeným?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **demokratický styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | | | | | X | 5 | | |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | X | 3 | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 37, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 1 | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 |
| SPÍŠE ANO | 4 | 16 | 3 | 12 | 6 | 24 | 6 | 24 | 6 | 24 |
| NEVÍM | 4 | 12 | 2 | 6 | 1 | 3 | 2 | 6 | 1 | 3 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 1 | 2 | 3 | 6 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 39 | | 20 | | 38 | | 37 | | 32 | |

Tabulka č. 38, tvorba vlastní

Otázka č. 19: Vedoucí v rozpracovaném případě ponechává volbu činností a postupů na podřízeném, jelikož plně důvěřuje jeho zkušenostem. V případě jeho požadavků prezentuje vedoucí své návrhy a postupy jako ostatní členové týmu?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **participativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | X | 4 | X | 4 | | | X | 4 | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 39, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 2 | 10 | 0 | 0 | 2 | 10 | 2 | 10 | 4 | 20 |
| SPÍŠE ANO | 7 | 28 | 3 | 12 | 7 | 28 | 7 | 28 | 3 | 12 |
| NEVÍM | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 6 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| SPÍŠE NE | 2 | 4 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 45 | | 19 | | 44 | | 41 | | 35 | |

Tabulka č. 40, tvorba vlastní

Otázka č. 20: Vedoucí je při plnění úkolu ve vztahu k podřízeným vstřícný, tolerantní, komunikativní, emfatický atd. Odpovědnost a volbu postupů v případě ponechává na nepodřízených, jelikož důvěřuje jejich odbornosti a zkušenostem?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **liberální styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | X | 4 | | | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | X | 2 | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | X | 1 | | |

Tabulka č. 41, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 10 | 2 | 10 | 4 | 20 |
| SPÍŠE ANO | 0 | 0 | 4 | 16 | 7 | 28 | 5 | 20 | 3 | 12 |
| NEVÍM | 4 | 12 | 1 | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 | 1 | 3 |
| SPÍŠE NE | 6 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 26 | | 20 | | 44 | | 38 | | 35 | |

Tabulka č. 42, tvorba vlastní

Otázka č. 21: Podřízení vždy musí respektovat vedoucího jako formální autoritu. Uznávají však podřízení vedoucího s ohledem na jeho manažerskou osobnost i jako neformální autoritu?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **liberální styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | | | | |
| NEVÍM | X | 3 | X | 3 | | | X | 3 | X | 3 |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 43, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 30 | 7 | 35 | 2 | 10 |
| SPÍŠE ANO | 1 | 4 | 3 | 12 | 5 | 20 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| NEVÍM | 5 | 15 | 2 | 6 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 6 |
| SPÍŠE NE | 5 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Body celkem | 30 | | 19 | | 50 | | 46 | | 27 | |

Tabulka č.44, tvorba vlastní

Otázka č. 22: Provádí vedoucí kontrolní činnost pravidelně a důsledně, jelikož chce mít detailní přehled o aktuální situaci, dění a statistice činností oddělení?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **autoritativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | X | 5 | | | X | 5 | X | 5 |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 45, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Počet odpovědí podřízených a počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 6 | 30 | 5 | 25 | 3 | 15 | 1 | 5 | 3 | 15 |
| SPÍŠE ANO | 2 | 8 | 0 | 0 | 4 | 16 | 9 | 36 | 3 | 12 |
| NEVÍM | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 9 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 47 | | 28 | | 42 | | 41 | | 32 | |

Tabulka č. 46, tvorba vlastní

Otázka č. 23: I když je vedoucí na základě organizačního řádu, vždy odpovědný za činnost konkrétního oddělení, přesto nechává pracovníkům volbu prostředků k jeho dosažení, vyhrazuje si však právo posledního slova?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **demokratický styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | X | 5 | | |
| SPÍŠE ANO | X | 4 | X | 4 | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 47, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 2 | 10 | 1 | 5 | 2 | 10 | 3 | 15 | 1 | 5 |
| SPÍŠE ANO | 6 | 24 | 2 | 8 | 8 | 32 | 5 | 20 | 6 | 24 |
| NEVÍM | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 3 | 6 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Body celkem | 43 | | 19 | | 45 | | 40 | | 30 | |

Tabulka č.48, tvorba vlastní

Otázka č. 24: Mají podřízení jistotu, že v případě prosazování jejich oprávněných požadavků se vedoucí postaví za jejich osobu, jelikož pozitivní pracovní vztahy a vzájemná důvěra jsou nezbytné pro vzájemnou spolupráci?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **liberální styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | | | | | X | 5 | X | 5 |
| SPÍŠE ANO | | | X | 4 | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 49, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 20 | 5 | 25 | 5 | 25 |
| SPÍŠE ANO | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 20 | 5 | 20 | 3 | 12 |
| NEVÍM | 5 | 15 | 4 | 12 | 2 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 4 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 25 | | 15 | | 46 | | 45 | | 37 | |

Tabulka č.50, tvorba vlastní

Otázka č. 25: Při přidělování nového případu vedoucí přihlíží k osobnímu zájmu podřízeného o případ, k jeho kreativitě a ochotě přijmout odpovědnost za tento případ?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **liberální styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | | | | | X | 5 | | |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | X | 3 | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č.51, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|--------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 1 | 5 | 2 | 10 | 3 | 15 | 2 | 10 |
| SPÍŠE ANO | 5 | 20 | 2 | 8 | 2 | 8 | 5 | 20 | 5 | 20 |
| NEVÍM | 2 | 6 | 2 | 6 | 6 | 18 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 34 | | 20 | | 38 | | 40 | | 33 | |

Tabulka č. 52, tvorba vlastní

Otázka č. 26: Vedoucí své podřízené za splněnou práci veřejně chválí nebo v mezích možností motivuje finančním ohodnocením, tím vytváří vzájemnou důvěru a pozitivní motivaci pro jejich pozdější pracovní činnost?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **liberální styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | | | | | X | 5 | X | 5 |
| SPÍŠE ANO | | | X | 4 | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 53, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Počet odpovědí podřízených a počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 15 | 3 | 15 | 2 | 10 |
| SPÍŠE ANO | 1 | 4 | 3 | 12 | 6 | 24 | 6 | 24 | 5 | 20 |
| NEVÍM | 3 | 9 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 5 | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 24 | | 18 | | 44 | | 41 | | 33 | |

Tabulka č. 54, tvorba vlastní

Otázka č. 27: Mají podřízený v rámci oddělení dostatečně velký prostor k uplatnění své iniciativy, samostatnosti, osobnostního rozvoje a podpory vlastních schopností při realizaci úkolů?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **participativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | X | 4 | X | 4 | | | X | 4 | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 55, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|--------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 1 | 5 | 3 | 15 | 3 | 15 | 5 | 25 | 6 | 30 |
| SPÍŠE ANO | 5 | 20 | 1 | 4 | 7 | 28 | 5 | 20 | 2 | 8 |
| NEVÍM | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 5 | 10 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 38 | | 24 | | 45 | | 45 | | 38 | |

Tabulka č. 56, tvorba vlastní

Otázka č. 28: Při závěrečném debriefingu realizace, v průběhu které vznikly chyby, vedoucí analyzuje závažné chyby, vyjadřuje se k těmto chybám a následně umožňuje podřízeným se těmto chybám vyjádřit. Přímou kritiku podřízených používá výjimečně?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **demokratický styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | X | 4 | X | 4 | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | X | 2 | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 57, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 10 | 3 | 15 | 2 | 10 |
| SPÍŠE ANO | 4 | 16 | 1 | 4 | 7 | 28 | 6 | 24 | 3 | 12 |
| NEVÍM | 6 | 18 | 3 | 9 | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| SPÍŠE NE | 2 | 4 | 2 | 4 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 38 | | 17 | | 42 | | 41 | | 30 | |

Tabulka č. 58, tvorba vlastní

Otázka č. 29: V případě že vedoucí spolupracuje na případu, snaží se ostatní podřízené podporovat, motivovat a vzbudit jejich zájem o řešení případu, direktivní nařizování z jeho strany jsou prováděny minimálně nebo vůbec?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **participativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | | | | | X | 5 | | |
| SPÍŠE ANO | | | X | 4 | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 59, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 1 | 5 | 0 | 0 | 2 | 10 | 1 | 5 | 2 | 10 |
| SPÍŠE ANO | 3 | 12 | 2 | 8 | 5 | 20 | 8 | 32 | 3 | 12 |
| NEVÍM | 3 | 9 | 2 | 6 | 2 | 6 | 1 | 3 | 2 | 6 |
| SPÍŠE NE | 4 | 8 | 1 | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 35 | | 17 | | 40 | | 40 | | 30 | |

Tabulka č. 60, tvorba vlastní

Otázka č. 30: Vedoucí se s podřízenými dělí stejnou měrou o úspěch i neúspěch v případě?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **participativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | X | 5 | | | | | X | 5 | X | 5 |
| SPÍŠE ANO | | | X | 4 | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 61, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Počet odpovědí podřízených a počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 10 | 3 | 15 | 2 | 10 |
| SPÍŠE ANO | 2 | 8 | 2 | 8 | 3 | 12 | 4 | 16 | 2 | 8 |
| NEVÍM | 4 | 12 | 2 | 6 | 5 | 15 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| SPÍŠE NE | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 26 | | 17 | | 39 | | 39 | | 29 | |

Tabulka č. 62, tvorba vlastní

Otázka č. 31: Podřízený si postup činností a úkonů v rámci případu organizuje sám, vedoucího pouze seznamuje s plánovaným postupem a dosaženým výsledkem. Vedoucí do případu svou činností nezasahuje?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **liberální styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | X | 2 | X | 2 | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | X | 1 | | |

Tabulka č. 63, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| SPÍŠE ANO | 6 | 24 | 3 | 12 | 5 | 20 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| NEVÍM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| SPÍŠE NE | 6 | 12 | 2 | 4 | 5 | 10 | 4 | 8 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Body celkem | 36 | | 17 | | 35 | | 27 | | 27 | |

Tabulka č. 64, tvorba vlastní

Otázka č. 32: Při stanovení dalšího postupu v případě je vedoucí přijímán podřízenými jako plnohodnotný člen týmu, jelikož výsledek je společným dílem všech?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **participativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | X | 5 | | |
| SPÍŠE ANO | | | | | | | | | | |
| NEVÍM | X | 3 | X | 3 | | | | | X | 3 |
| SPÍŠE NE | | | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 65, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|--------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 2 | 10 | 1 | 5 | 6 | 30 | 4 | 20 | 4 | 20 |
| SPÍŠE ANO | 2 | 8 | 1 | 4 | 5 | 20 | 5 | 20 | 2 | 8 |
| NEVÍM | 3 | 9 | 2 | 6 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| SPÍŠE NE | 3 | 6 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| ROZHODNĚ NE | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 35 | | 18 | | 50 | | 43 | | 36 | |

Tabulka č. 66, tvorba vlastní

Otázka č. 33: Práce na oddělení má spíše diskusní než direktivní formu, s vedoucím mohu diskutovat o všech možnostech a postupech v případě?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **participativní styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | X | 5 | X | 5 |
| SPÍŠE ANO | X | 4 | | | | | | | | |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | | | X | 2 | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 67, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 3 | 15 | 7 | 35 | 4 | 20 | 5 | 25 |
| SPÍŠE ANO | 4 | 16 | 1 | 4 | 4 | 16 | 6 | 24 | 3 | 12 |
| NEVÍM | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 4 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 30 | | 23 | | 51 | | 44 | | 37 | |

Tabulka č. 68, tvorba vlastní

Otázka č. 34: Než se vedoucí při řešení závažnější situace nebo případu definitivně rozhodne, ptá se svých podřízených, jaký mají názor na řešení konkrétní situace nebo postupu ve věci?

Zcela kladná odpověď na tuto otázku je typická pro **demokratický styl řízení**.

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí vedoucích pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje odpověď na uvedenou otázku a počet bodů.

| Číslo oddělení, odpověď vedoucího a bodové hodnocení odpovědi | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů | Odpověď | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | | | | | | | X | 5 | | |
| SPÍŠE ANO | | | X | 4 | | | | | X | 4 |
| NEVÍM | | | | | | | | | | |
| SPÍŠE NE | X | 2 | | | | | | | | |
| ROZHODNĚ NE | | | | | | | | | | |

Tabulka č. 69, tvorba vlastní

Tabulka je zpracována na základě **odpovědí podřízených pracovníků** jednotlivých oddělení, obsahuje počet odpovědí, počet bodů za jednotlivý druh odpovědi a celkový součet dosažených bodů za uvedenou otázku.

| Číslo oddělení | odd. 757.1 | | odd. 757.2 | | odd. 757.3 | | odd. 757.4 | | odd. 757.5 | |
|--------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů | Počet odpovědí | Počet bodů |
| ROZHODNĚ ANO | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 10 | 2 | 10 | 2 | 10 |
| SPÍŠE ANO | 2 | 8 | 4 | 16 | 4 | 16 | 8 | 32 | 6 | 24 |
| NEVÍM | 4 | 12 | 1 | 3 | 3 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SPÍŠE NE | 5 | 10 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ROZHODNĚ NE | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Body celkem | 31 | | 21 | | 39 | | 42 | | 34 | |

Tabulka č. 70, tvorba vlastní

Vyhodnocení dotazníku – zpracováno vedoucím pracovníkem odd. 757.1

Na základě vyhodnocení všech otázek uvedených v předloženém dotazníku bylo zjištěno, že z pohledu vedoucího pracovníka je na uvedeném oddělení v rámci manažerského řízení nejvíce vedoucím oddělení používán **participativní** styl řízení z **28,33%**, následuje **demokratický** styl řízení z **27,50%**, **liberální** styl řízení je používán z **24,17%** a **autoritativní** styl řízení je používán z **20,00%**.

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny hodnoty dosažených bodů za jednotlivé odpovědi a celková procentuální využitelnost konkrétních manažerských stylů.

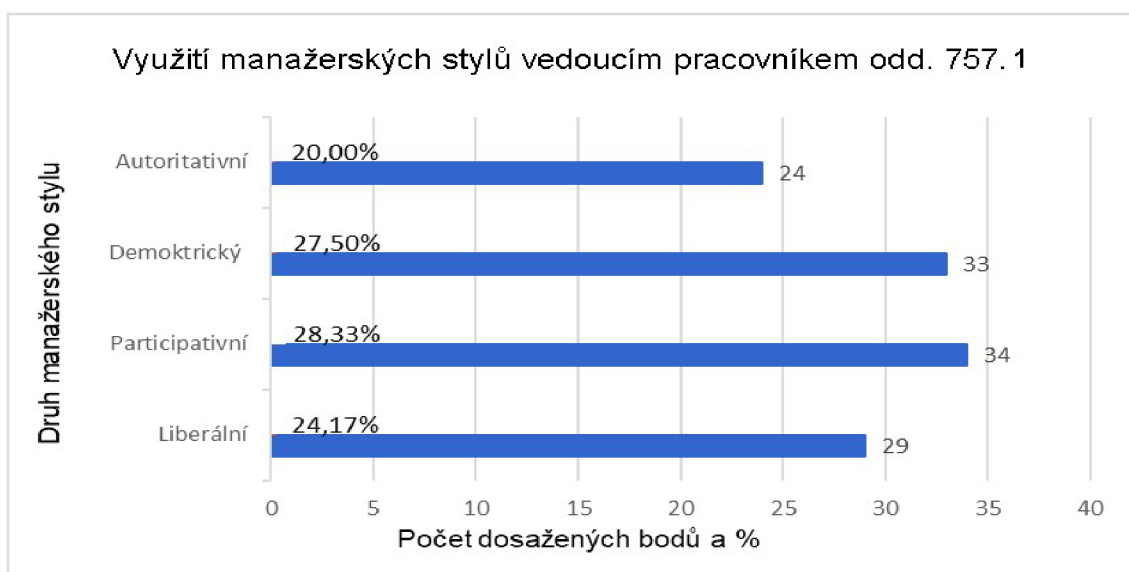
| Otázky a počty bodů charakterizující autoritativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 3 | 7 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | 22 | | |
| Počet bodů za otázku | 2 | 2 | 5 | 2 | 1 | 5 | 2 | 5 | 24 | 20,00% |

| Otázky a počty bodů charakterizující demokratické prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 4 | 9 | 12 | 13 | 18 | 23 | 28 | 34 | | |
| Počet bodů za otázku | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 33 | 27,50% |

| Otázky a počty bodů charakterizující participativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 5 | 17 | 19 | 27 | 29 | 30 | 32 | 33 | | |
| Počet bodů za otázku | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 34 | 28,33% |

| Otázky a počty bodů charakterizující liberální prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 6 | 8 | 20 | 21 | 24 | 25 | 26 | 31 | | |
| Počet bodů za otázku | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 29 | 24,17% |

Tabulka č. 71, tvorba vlastní



Graf č. 1, tvorba vlastní

Vyhodnocení dotazníku – zpracováno podřízenými pracovníky odd. 757.1

Na základě vyhodnocení všech otázek uvedených v předloženém dotazníku bylo zjištěno, že podle názorů podřízených pracovníků je na uvedeném oddělení v rámci manažerského řízení nejvíce vedoucím oddělení používán **autoritativní** styl řízení z **30,15%**, následuje **demokratický** styl řízení z **26,10%**, **participativní** styl řízení je používán z **23,90%** a **liberální** styl řízení z **19,85%**.

Celkový počet dosažených bodů za jednotlivé odpovědi a procentuální využitelnost manažerských stylů, jsou uvedeny v tabulce a graficky zpracovány.

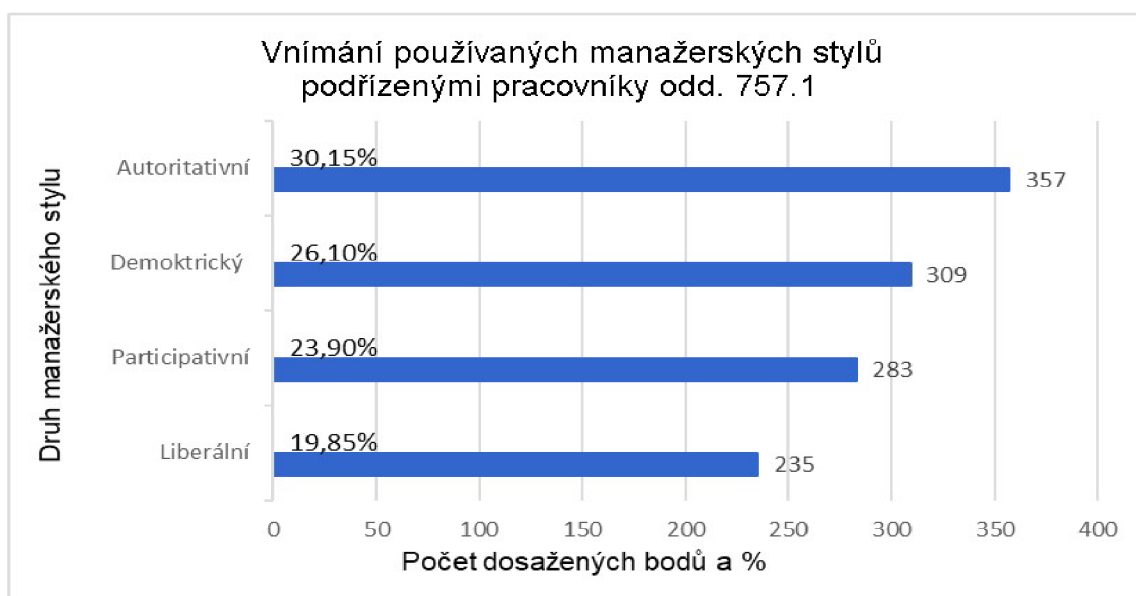
| Otázky a počty bodů charakterizující autoritativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 3 | 7 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | 22 | | |
| Počet bodů za otázku | 41 | 52 | 43 | 40 | 46 | 44 | 44 | 47 | 357 | 30,15% |

| Otázky a počty bodů charakterizující demokratické prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 4 | 9 | 12 | 13 | 18 | 23 | 28 | 34 | | |
| Počet bodů za otázku | 38 | 33 | 38 | 49 | 39 | 43 | 38 | 31 | 309 | 26,10% |

| Otázky a počty bodů charakterizující participativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 5 | 17 | 19 | 27 | 29 | 30 | 32 | 33 | | |
| Počet bodů za otázku | 35 | 39 | 45 | 38 | 35 | 26 | 35 | 30 | 283 | 23,90% |

| Otázky a počty bodů charakterizující liberální prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 6 | 8 | 20 | 21 | 24 | 25 | 26 | 31 | | |
| Počet bodů za otázku | 34 | 26 | 26 | 30 | 25 | 34 | 24 | 36 | 235 | 19,85% |

Tabulka č. 72, tvorba vlastní



Graf č. 2, tvorba vlastní

Vyhodnocení dotazníku – zpracováno vedoucím pracovníkem odd. 757.2

Na základě vyhodnocení všech otázek uvedených v předloženém dotazníku bylo zjištěno, že z pohledu vedoucího pracovníka je na uvedeném oddělení v rámci manažerského řízení nejvíce vedoucím oddělení používán **demokratický** styl řízení z **28,95%**, následuje **autoritativní** styl řízení z **28,07%**, **participativní** styl řízení je používán z **23,68%** a **liberální** styl řízení je používán z **19,30%**.

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny hodnoty dosažených bodů za jednotlivé odpovědi a celková procentuální využitelnost konkrétních manažerských stylů.

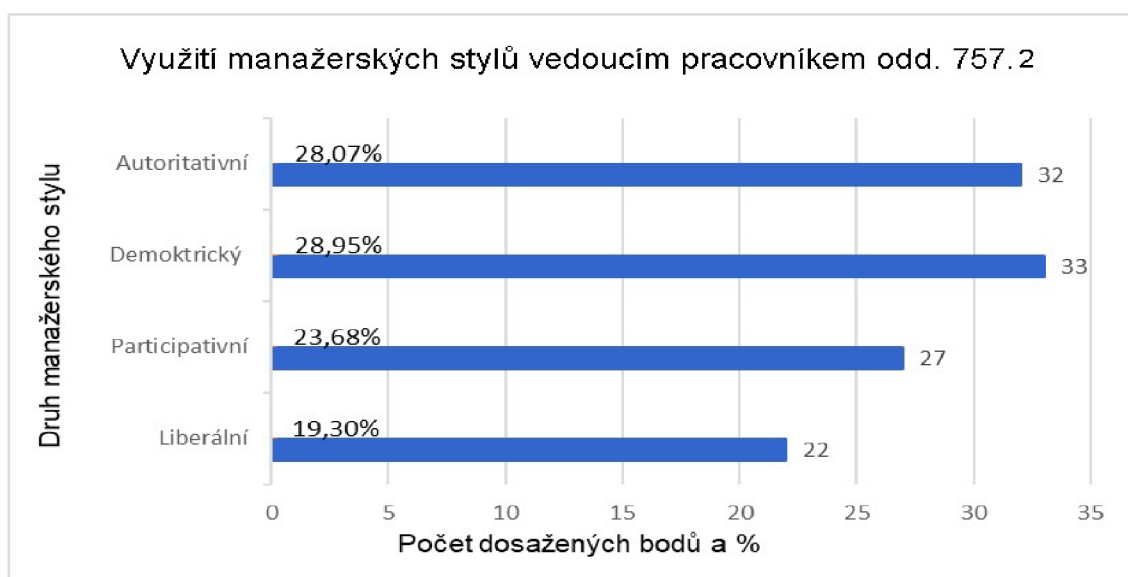
| Otázky a počty bodů charakterizující autoritativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 3 | 7 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | 22 | | |
| Počet bodů za otázku | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 32 | 28,07% |

| Otázky a počty bodů charakterizující demokratické prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 4 | 9 | 12 | 13 | 18 | 23 | 28 | 34 | | |
| Počet bodů za otázku | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 33 | 28,95% |

| Otázky a počty bodů charakterizující participativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 5 | 17 | 19 | 27 | 29 | 30 | 32 | 33 | | |
| Počet bodů za otázku | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 27 | 23,68% |

| Otázky a počty bodů charakterizující liberální prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 6 | 8 | 20 | 21 | 24 | 25 | 26 | 31 | | |
| Počet bodů za otázku | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 22 | 19,30% |

Tabulka č. 73, tvorba vlastní



Graf č. 3, tvorba vlastní

Vyhodnocení dotazníku – zpracováno podřízenými pracovníky odd. 757.2

Na základě vyhodnocení všech otázek uvedených v předloženém dotazníku bylo zjištěno, že podle názorů podřízených pracovníků je na uvedeném oddělení v rámci manažerského řízení nejvíce vedoucím oddělení používán **participativní** styl řízení z **27,23%**, následuje **demokratický** styl řízení z **25,93%**, **liberální** styl řízení je používán z **23,99%** a **autoritativní** styl řízení z **22,85%**.

Celkový počet dosažených bodů za jednotlivé odpovědi a procentuální využitelnost manažerských stylů jsou uvedeny v tabulce a graficky zpracovány.

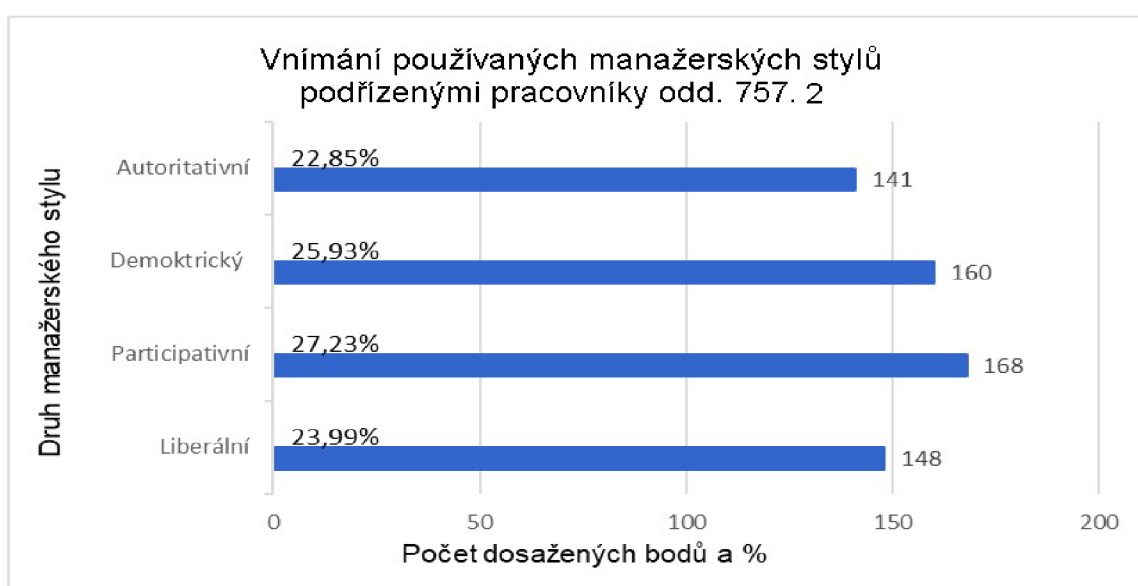
| Otázky a počty bodů charakterizující autoritativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 3 | 7 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | 22 | | |
| Počet bodů za otázku | 19 | 20 | 21 | 12 | 16 | 12 | 13 | 28 | 141 | 22,85% |

| Otázky a počty bodů charakterizující demokratické prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 4 | 9 | 12 | 13 | 18 | 23 | 28 | 34 | | |
| Počet bodů za otázku | 20 | 21 | 23 | 19 | 20 | 19 | 17 | 21 | 160 | 25,93% |

| Otázky a počty bodů charakterizující participativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 5 | 17 | 19 | 27 | 29 | 30 | 32 | 33 | | |
| Počet bodů za otázku | 24 | 26 | 19 | 24 | 17 | 17 | 18 | 23 | 168 | 27,23% |

| Otázky a počty bodů charakterizující liberální prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 6 | 8 | 20 | 21 | 24 | 25 | 26 | 31 | | |
| Počet bodů za otázku | 21 | 18 | 20 | 19 | 15 | 20 | 18 | 17 | 148 | 23,99% |

Tabulka č. 74, tvorba vlastní



Graf č. 4, tvorba vlastní

Vyhodnocení dotazníku – zpracováno podřízenými pracovníky odd. 757.3

Na základě vyhodnocení všech otázek uvedených v předloženém dotazníku bylo zjištěno, že podle názorů podřízených pracovníků je na uvedeném oddělení v rámci manažerského řízení nejvíce vedoucím oddělení používán **participativní** styl řízení z **28,13%**, následuje **demokratický** styl řízení z **27,36%**, **liberální** styl řízení je používán z **24,90%** a **autoritativní** styl řízení z **19,60%**.

Celkový počet dosažených bodů za jednotlivé odpovědi a procentuální využitelnost manažerských stylů jsou uvedeny v tabulce a graficky zpracovány.

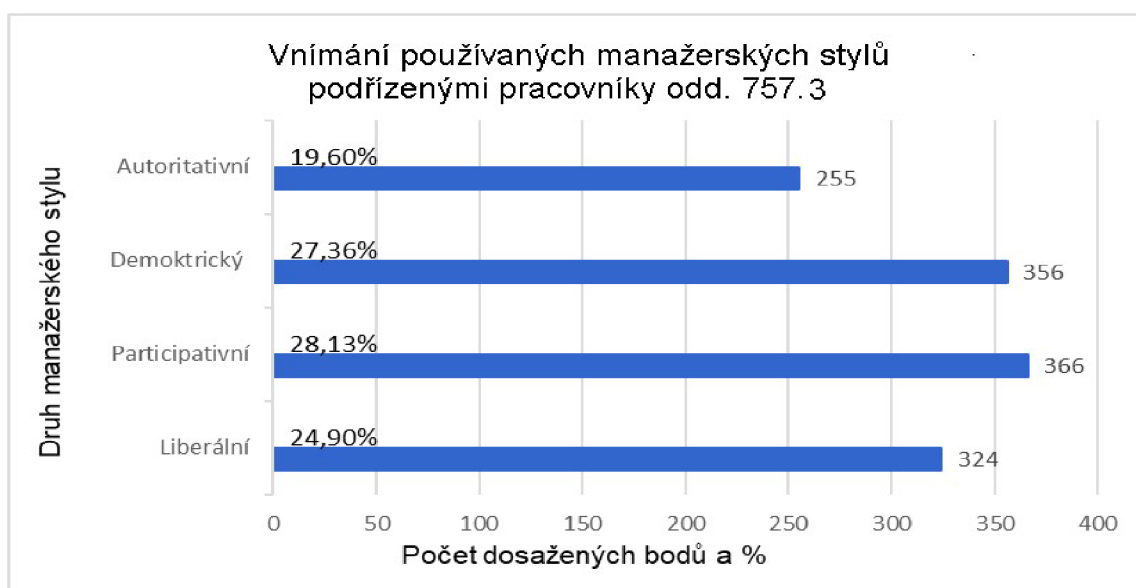
| Otázky a počty bodů charakterizující autoritativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 3 | 7 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | 22 | | |
| Počet bodů za otázku | 44 | 33 | 39 | 30 | 15 | 28 | 24 | 42 | 255 | 19,60% |

| Otázky a počty bodů charakterizující demokratické prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 4 | 9 | 12 | 13 | 18 | 23 | 28 | 34 | | |
| Počet bodů za otázku | 43 | 51 | 46 | 52 | 38 | 45 | 42 | 39 | 356 | 27,36% |

| Otázky a počty bodů charakterizující participativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 5 | 17 | 19 | 27 | 29 | 30 | 32 | 33 | | |
| Počet bodů za otázku | 48 | 49 | 44 | 45 | 40 | 39 | 50 | 51 | 366 | 28,13% |

| Otázky a počty bodů charakterizující liberální prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 6 | 8 | 20 | 21 | 24 | 25 | 26 | 31 | | |
| Počet bodů za otázku | 33 | 34 | 44 | 50 | 46 | 38 | 44 | 35 | 324 | 24,90% |

Tabulka č. 75, tvorba vlastní



Graf č. 5, tvorba vlastní

Vyhodnocení dotazníku – zpracováno vedoucím pracovníkem odd. 757.4

Na základě vyhodnocení všech otázek uvedených v předloženém dotazníku bylo zjištěno, že z pohledu vedoucího pracovníka je na uvedeném oddělení v rámci manažerského řízení nejvíce vedoucím oddělení používán **participativní** styl řízení z **30,40%**, následuje **demokratický** styl řízení z **27,20%**, **liberální** styl řízení je používán z **21,60%** a **autoritativní** styl řízení je používán z **20,80%**.

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny hodnoty dosažených bodů za jednotlivé odpovědi a celková procentuální využitelnost konkrétních manažerských stylů.

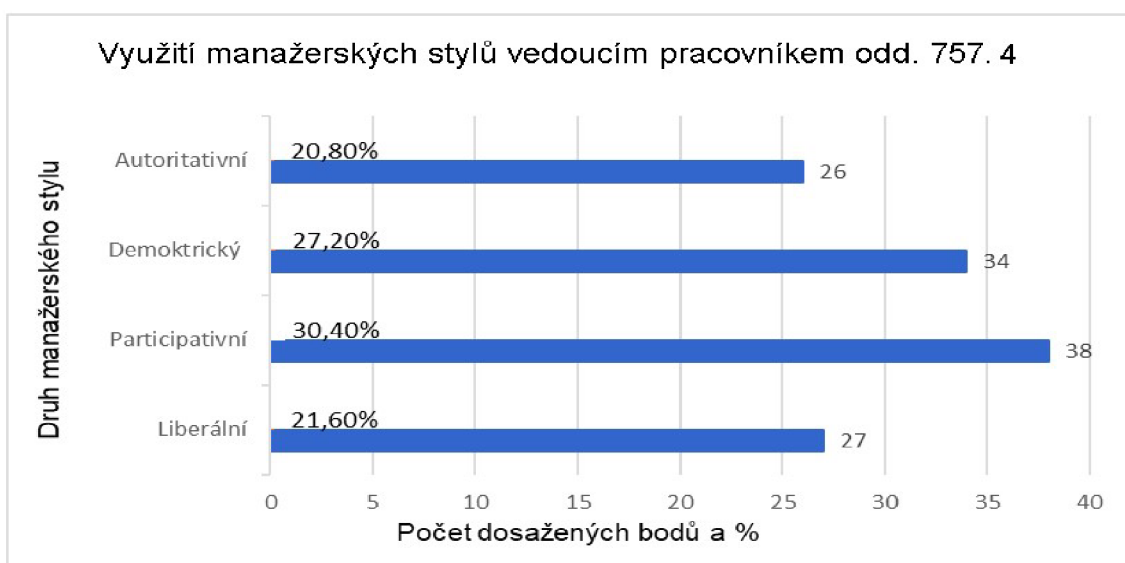
| Otázky a počty bodů charakterizující autoritativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 3 | 7 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | 22 | | |
| Počet bodů za otázku | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 5 | 26 | 20,80% |

| Otázky a počty bodů charakterizující demokratické prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 4 | 9 | 12 | 13 | 18 | 23 | 28 | 34 | | |
| Počet bodů za otázku | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 34 | 27,20% |

| Otázky a počty bodů charakterizující participativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 5 | 17 | 19 | 27 | 29 | 30 | 32 | 33 | | |
| Počet bodů za otázku | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 38 | 30,40% |

| Otázky a počty bodů charakterizující liberální prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 6 | 8 | 20 | 21 | 24 | 25 | 26 | 31 | | |
| Počet bodů za otázku | 2 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 27 | 21,60% |

Tabulka č. 76, tvorba vlastní



Graf č. 6, tvorba vlastní

Vyhodnocení dotazníku – zpracováno podřízenými pracovníky odd. 757.4

Na základě vyhodnocení všech otázek uvedených v předloženém dotazníku bylo zjištěno, že podle názorů podřízených pracovníků je na uvedeném oddělení v rámci manažerského řízení nejvíce vedoucím oddělení používán **participativní** styl řízení z **27,78%**, následuje **demokratický** styl řízení z **27,46%**, **liberální** styl řízení je používán z **24,21%** a **autoritativní** styl řízení z **20,55%**.

Celkový počet dosažených bodů za jednotlivé odpovědi a procentuální využitelnost manažerských stylů jsou uvedeny v tabulce a graficky zpracovány.

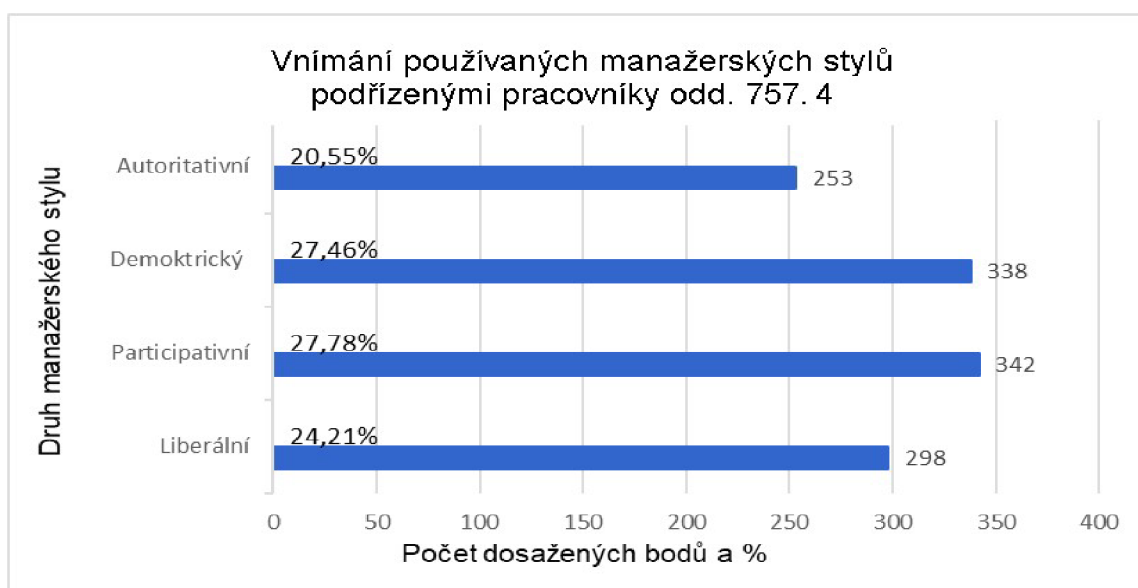
| Otázky a počty bodů charakterizující autoritativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 3 | 7 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | 22 | | |
| Počet bodů za otázku | 37 | 29 | 44 | 34 | 17 | 29 | 22 | 41 | 253 | 20,55% |

| Otázky a počty bodů charakterizující demokratické prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 4 | 9 | 12 | 13 | 18 | 23 | 28 | 34 | | |
| Počet bodů za otázku | 42 | 48 | 40 | 48 | 37 | 40 | 41 | 42 | 338 | 27,46% |

| Otázky a počty bodů charakterizující participativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 5 | 17 | 19 | 27 | 29 | 30 | 32 | 33 | | |
| Počet bodů za otázku | 45 | 45 | 41 | 45 | 40 | 39 | 43 | 44 | 342 | 27,78% |

| Otázky a počty bodů charakterizující liberální prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 6 | 8 | 20 | 21 | 24 | 25 | 26 | 31 | | |
| Počet bodů za otázku | 27 | 34 | 38 | 46 | 45 | 40 | 41 | 27 | 298 | 24,21% |

Tabulka č. 77, tvorba vlastní



Graf č. 7, tvorba vlastní

Vyhodnocení dotazníku – zpracováno vedoucím pracovníkem odd. 757.5

Na základě vyhodnocení všech otázek uvedených v předloženém dotazníku bylo zjištěno, že podle názoru podřízených pracovníků je na uvedeném oddělení v rámci manažerského řízení nejvíce vedoucím oddělení používán **participativní** styl řízení z **28,46%**, následuje **demokratický** styl řízení z **27,64%**, **liberální** styl řízení je používán z **26,83%** a **autoritativní** styl řízení z **17,07%**.

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny hodnoty dosažených bodů za jednotlivé odpovědi a celková procentuální využitelnost konkrétních manažerských stylů.

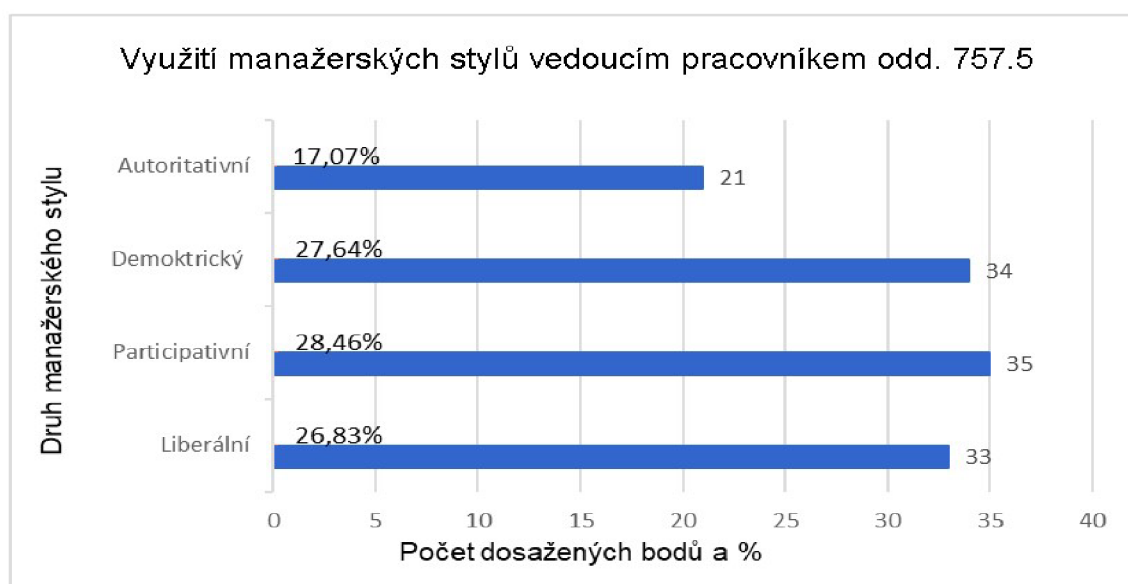
| Otázky a počty bodů charakterizující autoritativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 3 | 7 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | 22 | | |
| Počet bodů za otázku | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 | 21 | 17,07% |

| Otázky a počty bodů charakterizující demokratické prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 4 | 9 | 12 | 13 | 18 | 23 | 28 | 34 | | |
| Počet bodů za otázku | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 | 27,64% |

| Otázky a počty bodů charakterizující participativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 5 | 17 | 19 | 27 | 29 | 30 | 32 | 33 | | |
| Počet bodů za otázku | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 35 | 28,46% |

| Otázky a počty bodů charakterizující liberální prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 6 | 8 | 20 | 21 | 24 | 25 | 26 | 31 | | |
| Počet bodů za otázku | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 33 | 26,83% |

Tabulka č. 78, tvorba vlastní



Graf č. 8, tvorba vlastní

Vyhodnocení dotazníku – zpracováno podřízenými pracovníky odd. 757.5

Na základě vyhodnocení všech otázek uvedených v předloženém dotazníku bylo zjištěno, že podle názorů podřízených pracovníků je na uvedeném oddělení v rámci manažerského řízení nejvíce vedoucím oddělení používán **participativní** styl řízení z **28,00%**, následuje **demokratický** styl řízení z **26,68%**, **liberální** styl řízení je používán z **25,15%** a **autoritativní** styl řízení z **20,16%**.

Celkový počet dosažených bodů za jednotlivé odpovědi a procentuální využitelnost manažerských stylů jsou uvedeny v tabulce a graficky zpracovány.

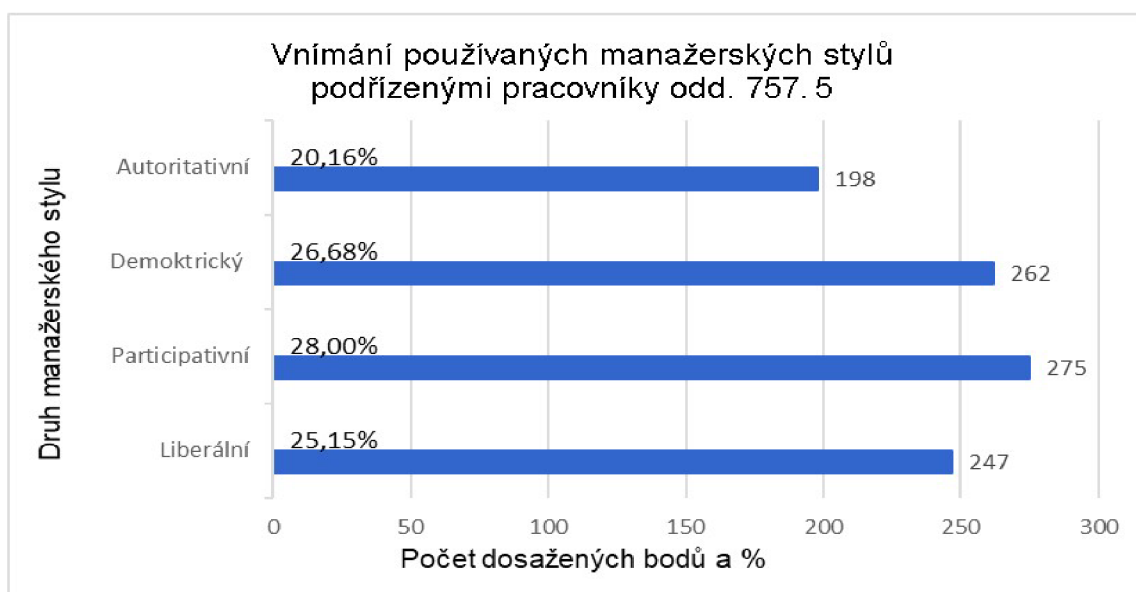
| Otázky a počty bodů charakterizující autoritativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 3 | 7 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | 22 | | |
| Počet bodů za otázku | 32 | 29 | 33 | 21 | 14 | 21 | 16 | 32 | 198 | 20,16% |

| Otázky a počty bodů charakterizující demokratické prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 4 | 9 | 12 | 13 | 18 | 23 | 28 | 34 | | |
| Počet bodů za otázku | 33 | 34 | 33 | 36 | 32 | 30 | 30 | 34 | 262 | 26,68% |

| Otázky a počty bodů charakterizující participativní prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 5 | 17 | 19 | 27 | 29 | 30 | 32 | 33 | | |
| Počet bodů za otázku | 37 | 36 | 35 | 38 | 30 | 29 | 33 | 37 | 275 | 28,00% |

| Otázky a počty bodů charakterizující liberální prostředí | | | | | | | | | Celkem bodů | Využití v % |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------|
| Číslo otázky | 6 | 8 | 20 | 21 | 24 | 25 | 26 | 31 | | |
| Počet bodů za otázku | 26 | 29 | 35 | 27 | 37 | 33 | 33 | 27 | 247 | 25,15% |

Tabulka č. 79, tvorba vlastní



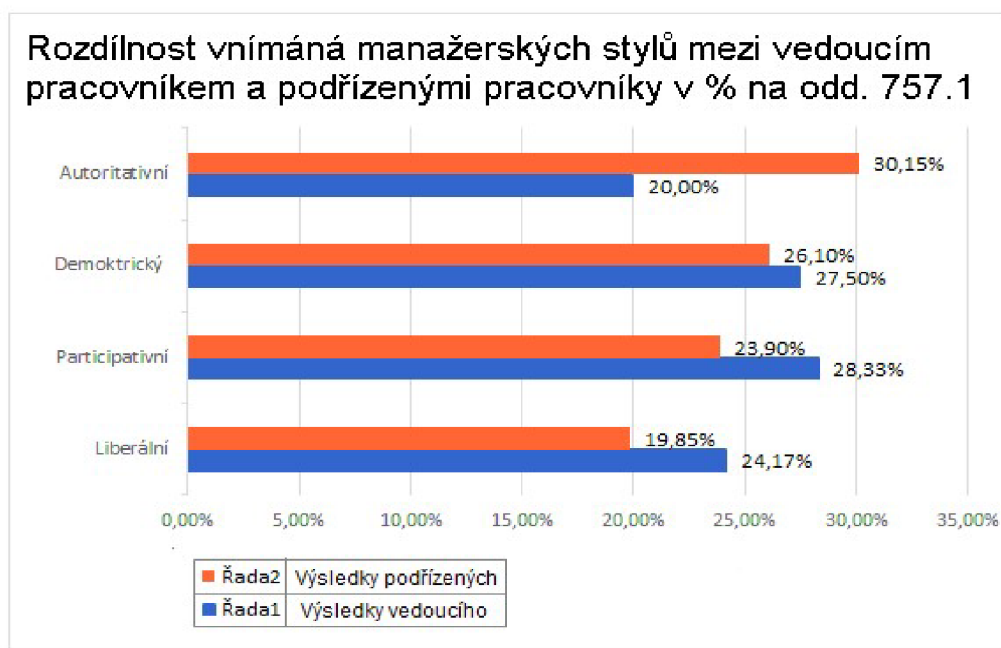
Graf č. 9, tvorba vlastní

4.5. Rozdílnost vnímání manažerských stylů

Na základě výsledků uvedených v empirické části, které byly zjištěny prostřednictvím dotazníkového šetření na jednotlivých oddělení od vedoucích a jejich podřízených pracovníků, je v rámci této kapitoly provedeno porovnání těchto údajů.

Cílem provedené analýzy je na základě vyhodnocených údajů stanovit výsledek, který určuje celkovou rozdílnost vnímání v rámci použití manažerských stylů z hlediska vnímání vedoucího a jeho podřízených pracovníků. Z důvodu objektivnosti bylo porovnání vzájemných výsledků provedeno na základě procentuálního vyjádření.

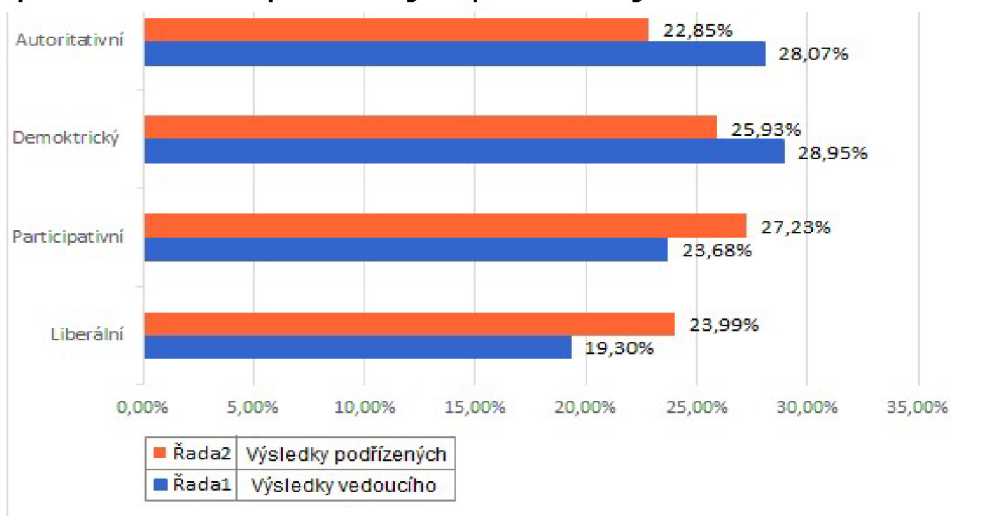
Rozdílnost vnímání manažerských stylů nebyla provedena pouze u odd. 757.3, jelikož vedoucím oddělení nebyly v rámci dotazníkového šetření poskytnuty žádné údaje umožňující porovnání zjištěných výsledků.



Graf č. 10, tvorba vlastní

Rozdílnost vnímání manažerských stylů z pohledu vedoucího a jeho podřízených pracovníků činí na odd. 757.1 u **autoritativního** stylu **10,15%**, u **demokratického** stylu **1,40%**, u **participativního** stylu **4,43%** a **liberálního** stylu **4,32%**. **Celková rozdílnost pojetí činí mezi vedoucím a podřízenými pracovníky 20,30%.**

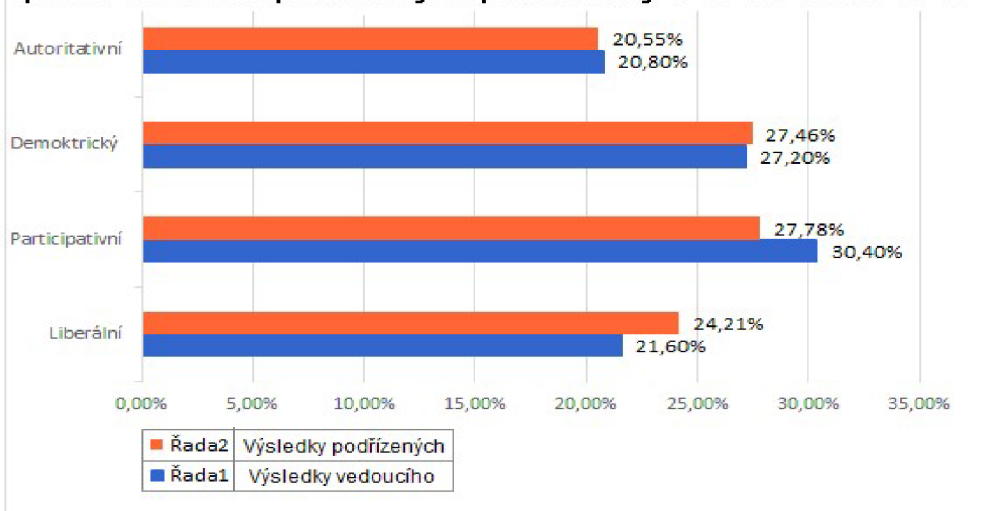
Rozdílnost vnímání manažerských stylů mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými pracovníky v % na odd. 757. 2



Graf č. 11, tvorba vlastní

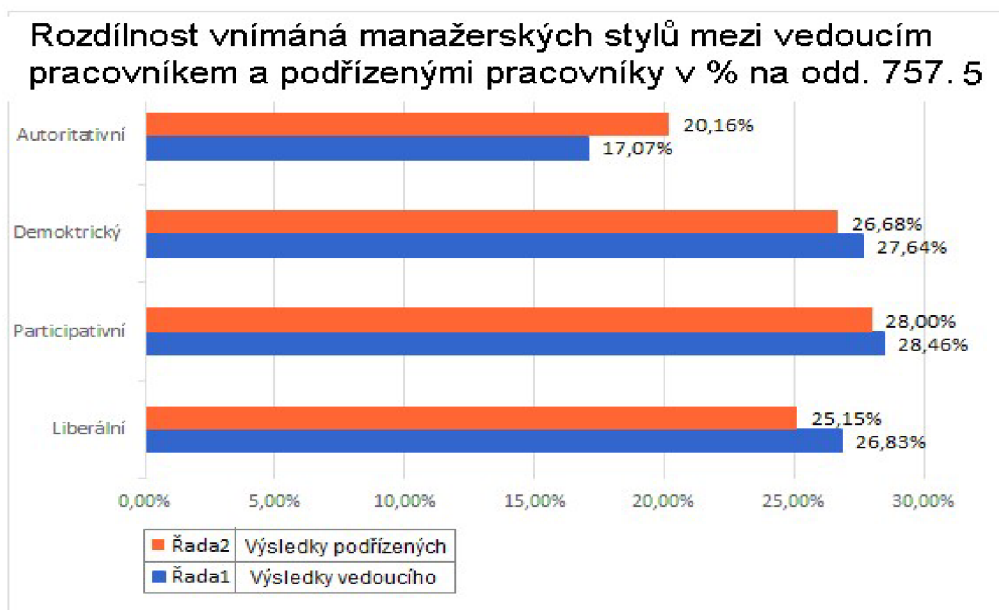
Rozdílnost vnímání manažerských stylů z pohledu vedoucího a jeho podřízených pracovníků činí na odd. 757.2 u **autoritativního** stylu **5,22%**, u **demokratického** stylu **3,02%**, u **participativního** stylu **3,55%** a **liberálního** stylu **4,69%**. **Celková rozdílnost pojetí činí mezi vedoucím a podřízenými pracovníky 16,48%.**

Rozdílnost vnímání manažerských stylů mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými pracovníky v % na odd. 757. 4



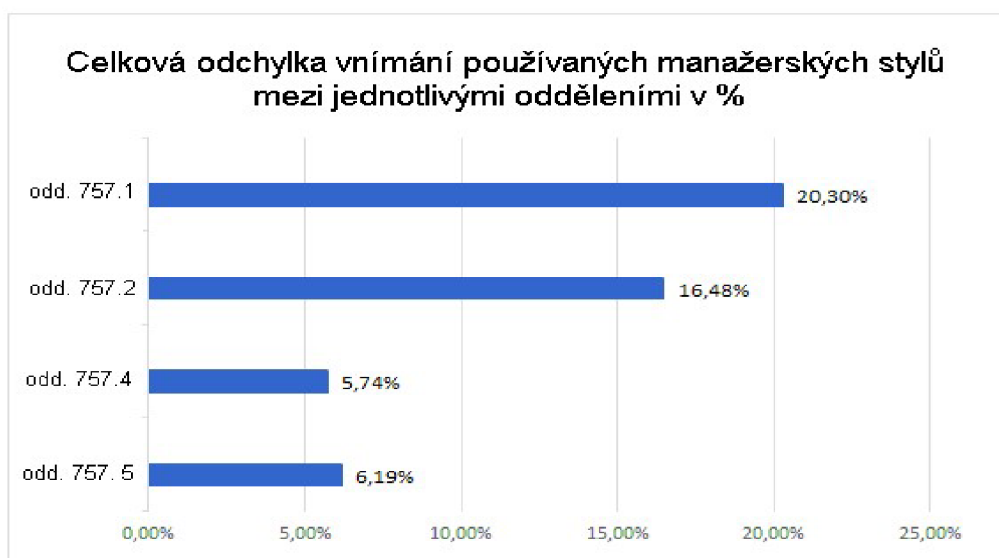
Graf č. 12, tvorba vlastní

Rozdílnost vnímání manažerských stylů z pohledu vedoucího a jeho podřízených pracovníků činí na odd. 757.4 u **autoritativního** stylu **0,25%**, u **demokratického** stylu **0,26%**, u **participativního** stylu **2,62%** a **liberálního** stylu **2,61%**. **Celková rozdílnost pojetí činí mezi vedoucím a podřízenými pracovníky 5,74%.**



Graf č. 13, tvorba vlastní

Rozdílnost vnímání manažerských stylů z pohledu vedoucího a jeho podřízených pracovníků činí na odd. 757.5 u **autoritativního** stylu **3,09%**, u **demokratického** stylu **0,96%**, u **participativního** stylu **0,46%** a **liberálního** stylu **1,68%**. **Celková rozdílnost pojetí činí mezi vedoucím a podřízenými pracovníky 6,19%.**



Graf č. 14, tvorba vlastní

V návaznosti na výše uvedené výsledky týkající se použití manažerských řídicích stylů bylo zjištěno, že největší soulad vnímání je mezi vedoucím oddělení a jeho podřízenými pracovníky na odd. **757.4** kdy rozdíl činí pouze **5,74%**, na odd. **757.5** činí rozdíl **6,19%**, na odd. **757.2** činí rozdíl již **16,48%** a na odd. **757.1** činí rozdíl vnímání až **20,30%**.

V. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části diplomové práce jsou na základě výsledků dotazníkového šetření prezentována doporučení a návrhy určené pro vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení. Hlavním kritériem pro vytvoření těchto návrhů a doporučení byla identifikace manažerských stylů a odchylek, které vznikly v rámci vyhodnocení jednotlivých odpovědí vedoucího a jeho podřízených. Identifikace manažerských stylů a odchylek poskytne vedoucímu určitou výhodu při obdobných situacích, které mohou v budoucím období nastat. Na základě prognózy a současných výsledků, může vedoucí předjímat reakce a přístup svých podřízených k jeho rozhodnutí. Rovněž může efektivněji koordinovat další činnosti směřující ke konkrétnímu cíli a předcházet negativním konfliktním situacím které mohou vzniknout.

5.1. Návrhy a doporučení pro vedoucí jednotlivých oddělení

Návrhy a doporučení pro vedoucího odd. 757.1.

Vyhodnocením výsledků bylo zjištěno, že největší rozdílnost ve vnímání mezi vedoucími a jeho podřízenými je při použití autoritativního stylu tj. **10,15%**. Výsledky průzkumu vykazují, že vedoucí nabízí větší součinnost při zapojení podřízených do rozhodovacího procesu. Z těchto důvodů doporučuji poskytnout podřízeným větší možnost ovlivňovat řídicí proces, čímž dojde ke snížení rozdílnosti v rámci autoritativního stylu. Zároveň dojde ze strany podřízených k jejich posílení vnímání u participativního a liberálního stylu.

Největší názorová disproporce byla zjištěna mezi otázkami č. 14 a č. 26. Z těchto důvodů tedy doporučuji vedoucímu, aby se v následujícím období zaměřil na navázání vzájemné komunikace, jejímž cílem bude zvýšení motivace svých podřízených a vytvoření prostředí vzájemné důvěry. Důležité je i posílení oblasti tvorby a udržování pozitivních vztahů mezi vedoucími a podřízenými, čímž bude posílena i jeho role neformální autority, což v současné době není. Vedoucí je svými podřízenými vnímán pouze jako formální autorita a u podřízených existují pochybnosti o prosazování jejich oprávněných zájmů. S tímto negativním stavem souvisí i míra loajality kterou se podřízení projevují.

Návrhy a doporučení pro vedoucího odd. 757.2.

Vyhodnocením výsledků bylo zjištěno, že největší rozdílnost ve vnímání mezi vedoucím a jeho podřízenými je při použití autoritativního stylu, tj. **5,22%**. Výsledky průzkumu vykazují, že podřízenými bude pozitivně přijímáno větší zapojení vedoucího do procesu rozhodování a tím i jeho adekvátnější přijímání odpovědnosti za dosažené výsledky.

Největší názorová disproporce byla zjištěna mezi otázkami č. 11, č. 15 a č. 21. Z těchto důvodů tedy doporučuji vedoucímu, aby se v následujícím období zaměřil na aktivity týkající se většího zapojení do podpory svých podřízených při plnění vytyčených cílů. Vedoucí tak bude přijímán jako plnohodnotný člen týmu a zvýší tak aktivitu při prosazování oprávněných zájmů podřízených. Zároveň bude vhodné, pokud se vedoucí částečně zaměří na soukromou stránku podřízených, jelikož i nahodilé problémy v osobním životě mohou negativně ovlivnit pracovní výkonnost podřízených. Podle výsledků uznávají podřízení vedoucího i jako neformální autoritu a připouštějí jeho akceptaci k částečným pracovním nedostatkům. Lze tedy předpokládat, že komunikace v osobnostní rovině by v rámci obou stran mohla probíhat úspěšně.

Návrhy a doporučení pro vedoucího odd. 757.4.

Vyhodnocením výsledků bylo zjištěno, že největší rozdílnost ve vnímání mezi vedoucím a jeho podřízenými je při použití participativního stylu, tj. **2,62%**. Výsledky průzkumu vykazují, že podřízení a vedoucí stejným způsobem vnímají poměr uplatňovaných jednotlivých stylů řízení.

Vedoucí je přijímán jako plnohodnotný člen pracovního týmu, kterého podřízení vnímají i jako neformální autoritu a pozitivně hodnotí jeho činnost při prosazování jejich oprávněných zájmů a přijímání odpovědnosti. Celkově lze oddělení hodnotit jako názorově sounáležitě v rámci použití jednotlivých stylů řízení.

Největší názorová disproporce byla zjištěna mezi otázkami č. 8 a č. 20. Z těchto důvodů tedy doporučuji vedoucímu, aby v rámci komunikace zdůraznil jeho toleranci k případné drobné chybovosti, která souvisí s běžným plněním služebních úkolů. Zároveň doporučuji, aby vedoucí posoudil své dosavadní

stanovisko k předávání odpovědnosti za výsledek případu. Lze předpokládat, že podřízení budou schopni akceptovat zvýšení míry odpovědnosti za provedené úkony vzhledem k jejich ochotě odpovědnost přijímat. Vedoucí tak získá více času k realizaci dalších činnosti související s jeho výkonem funkce.

Návrhy a doporučení pro vedoucího odd. 757.5.

Vyhodnocením výsledků bylo zjištěno, že největší rozdílnost ve vnímání mezi vedoucím a jeho podřízenými je při použití autoritativního stylu, tj. **3,09%**. Výsledky průzkumu vykazují, že podřízení a vedoucí stejným způsobem vnímají poměr uplatňovaných jednotlivých stylů řízení.

Vedoucí je přijímán jako plnohodnotný člen pracovního týmu, kterého podřízení vnímají i jako neformální autoritu a pozitivně hodnotí jeho činnost při prosazování jejich oprávněných zájmů a přijímání odpovědnosti. Největší názorová disproporce byla zjištěna mezi otázkami č. 16 a č. 30. Z těchto důvodů tedy doporučuji vedoucímu, aby umožnil svým podřízeným větší zapojení do rozhodovacího procesu. Jelikož je vedoucí vnímán jako člen týmu, dojde ke snížení rozdílnosti vnímání u autoritativního stylu. Efektivitu rozhodnutí lze vyhodnotit prostřednictvím kontrol, jejichž provádění je oběma stranami vnímáno stejnou měrou.

Celkově lze uvedené oddělení hodnotit jako názorově sounáležitě v rámci použití jednotlivých stylů. Pracovní klima je pozitivní, vedoucí je přijímán i jako neformální autorita hájící oprávněné zájmy podřízených, čímž u podřízených podporuje motivaci k plnění pracovních úkolů.

Závěrem této kapitoly musíme přihlídnout ke skutečnosti, že s ohledem na poměr mezi oslovenými respondenty a počtem odevzdaných dotazníků je na jednotlivých odděleních určitá rozdílnost. Z těchto důvodů nelze zjištěné výsledky zobecňovat. Tuto skutečnost je nutné akceptovat v rámci jejich prezentace a při následném stanovení návrhů a doporučení.

VI. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce s názvem „**Práce manažera s jednotlivci a skupinami**“ bylo zjistit, jaké druhy manažerských stylů používají vedoucí jednotlivých oddělení, odboru Pátrání Praha a stanovit rozdílnost jejich použití z pohledu vedoucího oddělení a jeho podřízených pracovníků. Práce manažera s jednotlivci a skupinami je poměrně rozsáhlé téma, které za poslední období prošlo značným vývojem a s ohledem na rozvoj lidské společnosti se bude i nadále rozvíjet. V moderních organizacích již není manažer chápán jako autokratický představitel, jehož chování je striktně stanoveno interními akty, ale spíše jako odborně erudovaný a empatický člen týmu uznávající morální hodnoty společné pro všechny jeho členy. Právě z těchto důvodů jsou v diplomové práci prezentovány informace vztahující se k tomuto tématu, jelikož pouze úspěšný manažer umí dělat nejdůležitější věci tím nejefektivnějším způsobem.

V teoretické části diplomové práce jsou prostřednictvím rešerše uvedeny a vysvětleny odborné pojmy a jejich vzájemné souvislosti, např. význam manažera, jeho postavení v organizaci, specifika manažerské osobnosti, manažerské role, kompetence, charakteristika a projevy manažerských řídicích stylů atd. Zároveň je zde obecně popsána i organizační jednotka, ve které byl proveden výzkum a postavení manažera v rámci hierarchie. Čtenář tak získá ucelený informační přehled, který následně využije při analýze a prezentaci výsledků uvedených v praktické části.

V praktické části diplomové práce je charakterizována činnost jednotlivých oddělení, která jsou součástí výzkumu. Zároveň je zde prezentováno provedení výzkumu, jeho následné vyhodnocení, grafické zpracování výsledků a doporučení pro praxi. Prostřednictvím anonymního dotazníku určeného pro podřízené a jmenovitého dotazníku určeného pro vedoucí oddělení, byly v rámci výzkumu zjištěny požadované údaje. Na základě komparace těchto údajů byl stanoven poměr používaných stylů na jednotlivých oddělení a rozdílnost jeho vnímání mezi vedoucím a jeho podřízenými. Hodnotící stupnice otázek v dotazníku a rozdělení jednotlivých řídicích stylů bylo provedeno podle teorie 4S amerického psychologa R. Likerta. Rozdílnost vnímání jednotlivých řídicích stylů mezi vedoucím a jeho podřízenými se pohybuje v rozmezí **94,26% - 79,70%**.

V současné době již nelze zastávat názor, že úspěšný manažer může při své činnosti aplikovat pouze jeden druh manažerského řídicího stylu. Každý manažer vhodně zvoleným řídicím stylem ovlivňuje činnost svých podřízených a společně směřují k dosažení cíle. Je tudíž nezbytné, aby organizace zajistila pro své manažery pravidelná metodická školení, kde se „staří i mladí“ manažeři budou moci seznámit s odbornou teorií a možnostmi účinně ovlivňovat manažerské řízení. Pod dohledem zkušených garantů si tak budou moci vyzkoušet a ověřit různé modelové situace související s činností jejich pracoviště. Velký význam při tvorbě těchto modelových situací budou sehrávat obsahově podobné dotazníky jako jsou použity v této diplomové práci nebo hodnotící pohovory v rámci služebního hodnocení.

VII. SEZNAM LITERATURY

Monografie

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
- 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 vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-2471-975-7.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 978-80-7226-763-7.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-2473-348-7.
- COLLYAH, Bruce. *Anglicko-český, česko-anglický studijní slovník*. Praha: Fin Publishing, 2012. ISBN 978-80-8713-308-8.
- 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. ISBN 978-80-2471-300-7.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-2473-067-7.
- HAVLÍČKOVÁ, Daniela a Kamila ŽÁRSKÁ. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. ISBN 978-80-8744-918-9.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-2471-457-8.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-2471-458-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-2473-269-5.

- KOZLER, Josef a Jan MATĚJKA. *Ekonomika, marketing, management v kostce*. 2. vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, 1998. V kostce (Fragment). ISBN 80-7200-320-8.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2473-902-1.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-2470-405-0.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-2471-770-8.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-859-4394-8.
- *Velký anglicko-český, česko-anglický slovník: Comprehensive English-Czech, Czech-English dictionary*. [Praha]: Levné knihy KMa, 2007. ISBN 978-80-7309-416-4.

Webové stránky a elektronické zdroje

- *Sociologický ústav: Sociologická encyklopedie* [online]. 2015.[cit.5.6.2022]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kompetence_socialni
- *Sociologický ústav: Sociologická encyklopedie* [online]. 2015.[cit.5.6.2022]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Techniky_socialni
- BRAZDOVÁ Zdeňka. *Základy efektivního řízení* [online]. 2014 [cit. 25.6.2022]. Dostupné z: <https://slidetodoc.com/zklady-efektivnho-zen-knihoven-ph-dr-zdeka-brzdov-2/>

- JEDINÁK, Petr. *Klíčové kompetence pro výkon profese*. Maneko [online]. 2010 [cit. 25.6.2022]. ISSN 1337-9488. Dostupné z: http://www.maneko.sk/casopis/pdf/2_2010.pdf#page=15
- *Doporučení Rady ze dne 22. května 2018 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení Text s významem pro EHP*. [online]. 2018 [cit. 1.6.2022]. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)

VIII. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - DOTAZANÍK – určeno pro vedoucího oddělení odboru Pátrání
Praha

Příloha č. 2 - DOTAZANÍK – určeno pro podřízené pracovníky odboru Pátrání
Praha

IX. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Struktura osobnosti

Obrázek č. 2 - Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení,

Obrázek č. 3 - Manažerská hierarchie sekce Pátrání

Obrázek č. 4 - Rozdělení manažerských rolí

Obrázek č. 5 - Posloupnost a vztah mezi manažerskými rolemi

Obrázek č. 6 - Manažerská mřížka

Obrázek č. 7 - Grafické zobrazení významu kompetence

Obrázek č. 8 - Struktura manažerské kompetence

Obrázek č. 9 - Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek č. 10 - Vztah mezi schopnostmi a kompetencí

Obrázek č. 11 - Tradiční přehled klíčových kompetencí

Obrázek č. 12 - Argylův model sociální kompetence

Obrázek č. 13 - Matice stylů řízení se zřetelem k uplatnění moci a úrovni spolupráce podřízených

Obrázek č. 14 - Model situační vedení podle

X. PŘÍLOHY

Příloha č. 1

DOTAZANÍK – určeno pro vedoucího oddělení odboru Pátrání Praha

Otázka č. 1: Věk respondenta

Odpověď: 20 - 34 let, 35 - 50 let, více než 50 let

Otázka č. 2: Celkový počet odpracovaný let v manažerských funkcích?

Odpověď: do 5 let, 5-10 let, více než 10 let

Otázka č. 3: Jako vedoucí si obsah informace od svých podřízených ověřuji, jelikož podřízení mohou informaci špatně pochopit nebo následně neúplně prezentovat, čímž může vzniknout chyba?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 4: O obsahu informace z hlediska dalšího využití s podřízenými diskutuji a tím jim částečně umožňuji ovlivnit proces rozhodování, poslední rozhodnutí však jako vedoucí dělám já?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 5: Plně důvěřuji svým podřízeným, dávám jim prostor k projevení názorů a připomínek s cílem umožnit volbu nejlepšího řešení?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 6: Často přenechávám rozhodnutí ve věci a případnou odpovědnost na podřízených?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 7: Zastávám názor, že zadané úkoly se musí splnit za každou cenu a vše ostatní, je až druhořadé?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 8: Jako vedoucímu mi záleží, abych na svém oddělení dobře vycházel s podřízenými, proto jsem ochoten částečně tolerovat i menší chybovost a nedostatky ve výkonech nebo drobně slevovat v nárocích na podřízené?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍSE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 9: Záleží mi, abych dobře vycházel se svými podřízenými, proto podporuji otevřenou komunikaci a usiluji o dobré pracovní vztahy a rozvoj kolektivního vědomí jako jeden z významných předpokladů pracovní výkonnosti. Zároveň však od podřízených vyžaduji odvedenou práci v požadované kvalitě a termínu?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍSE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 10: Vyžaduji precizní práci odvedenou přesně podle zadaných pokynů a její odevzdání ve stanovených termínech, proto jsem věcný a náročný vůči svým podřízeným. Zároveň však dovedu podřízeným vytvořit adekvátní podmínky pro práci?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍSE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 11: V případě zadání nových úkolů detailně popisuji jak mají podřízení postupovat v rámci plnění jednotlivých dílčích úkonů a vyžaduji přesné dodržení stanoveného postupu?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍSE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 12: Při zadávání nových úkolů sdělím podřízenému rámcové zadání úkolu a termín jeho splnění. Postupy, posloupnost a průběh plnění úkolů nechávám na kreativě podřízeného?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍSE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 13: Pokud má podřízený problém s plněním zadaného úkolu nebo dodržení termínu, může podřízený se svým vedoucím běžně tuto situaci konzultovat. Jako vedoucí mu vždy poskytnu požadovanou radu nebo součinnost?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍSE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 14: Zachovávám si od svých podřízených silný formální odstup, což se projevuje i v běžné komunikaci s nimi?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 15: Myslím, že podřízení by neměli zatahovat na pracoviště své soukromé problémy, měli by se naučit je oddělovat od své práce a řešit si je sami, protože pracoviště není prostorem pro jejich sdílení a odvádí pozornost od práce?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 16: Při důležitých i méně důležitých rozhodnutích, které dělám jako vedoucí sám, nemám potřebu se zajímat, jaké další možné způsoby řešení problémů se nabízejí a jak je vidí podřízení?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 17: Diskutuji s podřízenými společně o možnostech, efektivitě a přínosu jednotlivých úkonů, které budou provedeny v rámci případu?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 18: V případě vzniku kritické situace nebo při řešení urgentního případu direktivně úkoluji pouze na začátku situace. Následný způsob provedení úkolů a jejich poslušnost přenechávám konkrétním podřízeným?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 19: V rozpracovaném případě ponechávám volbu činností a postupů na podřízeném, jelikož plně důvěřuji jeho zkušenostem. V případě jeho požadavků prezentuji své návrhy a postupy jako ostatní členové týmu?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 20: Ve vztahu k podřízeným jsem vstřícný, tolerantní, komunikativní, empatický atd. Odpovědnost a volbu postupů v případě ponechávám na nepodřízených, jelikož důvěřuji jejich odbornosti a zkušenostem?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 21: Jako vedoucí jsem pro podřízené formální autorita. Uznávají mě podřízení s ohledem na manažerskou osobnost i jako neformální autoritu?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 22: Jako vedoucí provádím kontrolní činnost pravidelně a důsledně, jelikož chci mít detailní přehled o aktuální situaci, dění a statistice činností oddělení.

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 23: I když jsem jako vedoucí podle organizačního řádu odpovědný za činnost oddělení, přesto nechávám podřízeným volbu prostředků k dosažení cíle, vyhrazuji si však právo posledního slova?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 24: Mají podřízení jistotu, že v případě prosazování jejich oprávněných požadavků se jako jejich vedoucí postavím za jejich osobu, jelikož pozitivní pracovní vztahy a důvěra jsou důležité pro další spolupráci?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 25: Při přidělování nového případu přihlížím k osobnímu zájmu podřízeného o případ, k jeho kreativitě a ochotě přijmout odpovědnost za tento případ?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 26: Své podřízené za splněnou práci veřejně chválím nebo v mezích možností motivuji finančním ohodnocením, tím vytváří vzájemnou důvěru a pozitivní motivaci pro jejich další pracovní činnost?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 27: Myslím, že podřízení pracovníci mají od dostatečně velký prostor k uplatnění své vlastní iniciativy a samostatnosti při realizaci úkolů, do případu zasahují jen na jejich vyžádání?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 28: Při závěrečném debriefingu realizace v průběhu které vznikly chyby, jako vedoucí tyto závažné chyby analyzuji, následně umožňuji podřízeným se těmto chybám vyjádřit. Přímou kritiku podřízených používám jen výjimečně?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 29: V případě že jako vedoucí spolupracuji na případu, snažím se ostatní podřízené podporovat a motivovat, tím se chci vzbudit jejich zájem o řešení případu?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 30: Jako vedoucí se s podřízenými dělím stejnou měrou o úspěch i neúspěch v případě?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 31: Podřízený si postup činností a úkonů v rámci případu organizují sami, jako vedoucího mě pouze seznamují s plánovaným postupem a dosaženým výsledkem. I když jsem vedoucí, do případu svou činností nezasahuji?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 32: I když jsem vedoucí, tak při stanovení dalšího postupu v případě jsem přijímán podřízenými jako plnohodnotný člen týmu, jelikož výsledek je společným dílem všech?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 33: Práce na oddělení má spíše diskusní než direktivní formu, podřízení mohou s vedoucím diskutovat o všech možnostech a postupech v případě?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 34: Než se při řešení závažnější situace nebo případu definitivně rozhodnu, ptám se svých podřízených, jaký mají názor na řešení konkrétní věci a jejich postup?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

DOTAZANÍK – určeno pro podřízené pracovníky odboru Pátrání Praha

Otázka č. 1: Věk respondenta

Odpověď: 20 - 34 let, 35 - 50 let, více než 50 let

Otázka č. 2: Jak dlouho jste služebně zařazen na oddělení?

Odpověď: do 5 let, 5 -10 let, více než 10 let

Otázka č. 3: Vedoucí si obsah informace od svých podřízených ověřuje, jelikož podřízení mohou informaci špatně pochopit nebo následně neúplně prezentovat, čímž může vzniknout chyba?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 4: Vedoucí o obsahu informace z hlediska dalšího využití s podřízenými diskutuje a tím jim částečně umožňuje ovlivnit proces rozhodování, poslední rozhodnutí však většinou dělá vedoucí?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 5: Vedoucí plně důvěřuje svým podřízeným, dává jim prostor k projevení názorů a připomínek s cílem umožnit volbu nejlepšího řešení?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 6: Vedoucí často přenechává rozhodnutí ve věci a případnou odpovědnost na podřízených?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 7: Pro vedoucího je typické, že úkoly se musí splnit za každou cenu a vše ostatní, je až druhořadé?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 8: Vedoucí preferuje na oddělení pozitivní vztahy s podřízenými, z těchto důvodů je ochoten částečně tolerovat i menší chybovost a nedostatky ve výkonech nebo drobně slevovat v nárocích na podřízené?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 9: Vedoucímu záleží, aby dobře vycházel se svými podřízenými, proto podporuje otevřenou komunikaci a usiluje o dobré vztahy a rozvoj kolektivního vědomí jako jedny z významných předpokladů pracovní výkonnosti. Zároveň však od podřízených vyžaduje odvedenou práci v požadované kvalitě a termínu?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 10: Vedoucí vyžaduje precizní práci odvedenou přesně podle jeho pokynu a její odevzdání ve stanovených termínech, proto je věcný a náročný vůči svým podřízeným. Zároveň však dovede podřízeným vytvořit adekvátní podmínky pro práci?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 11: V případě kdy vedoucí zadává nové úkoly tak detailně popisuje, jak mají podřízení postupovat v rámci plnění jednotlivých dílčích úkonů a vyžaduje přesné dodržení stanoveného postupu?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 12: Při zadávání nových úkolů vedoucí sdělí podřízenému rámcové zadání úkolu a termín jeho splnění. Postupy, posloupnost a průběh plnění úkolů nechává na kreativitě podřízeného?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 13: Pokud má podřízený problém s plněním zadaného úkolu nebo dodržení termínu, může podřízený se svým vedoucím běžně tuto situaci konzultovat. Vedoucí vždy poskytne požadovanou radu nebo součinnost?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 14: Vedoucí si zachovává od svých podřízených silný formální odstup, což se projevuje i v jeho komunikaci s nimi?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 15: Vedoucí zastává názor, že podřízení by neměli zatahovat na pracoviště své soukromé problémy. Měli by se naučit je oddělovat od své práce a řešit si je sami, protože pracoviště není prostorem pro jejich sdílení a odvádí pozornost od práce?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 16: Vedoucí většinu důležitých i méně důležitých rozhodnutí dělá vždy sám, nemá potřebu se zajímat, jaké další možné způsoby řešení problémů se nabízejí a jak je vidí jeho podřízení?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 17: Vedoucí diskutuje s podřízenými společně o možnostech, efektivitě a přínosu jednotlivých úkonů, které budou provedeny v rámci případu?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 18: Vedoucí v případě vzniku kritické situace nebo při řešení urgentního případu direktivně úkoluje pouze na začátku situace. Následný způsob provedení úkolů a posloupnost přenechává konkrétním podřízeným?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 19: Vedoucí v rozpracovaném případě ponechává volbu činností a postupů na podřízeném, jelikož plně důvěřuje jeho zkušenostem. V případě jeho požadavků prezentuje vedoucí své návrhy a postupy jako ostatní členové týmu?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 20: Vedoucí je při plnění úkolu ve vztahu k podřízeným vstřícný, tolerantní, komunikativní, emfatický atd. Odpovědnost a volbu postupů v případě ponechává na nepodřízených, jelikož důvěřuje jejich odbornosti a zkušenostem?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 21: Podřízení vždy musí respektovat vedoucího jako formální autoritu. Uznávají však podřízení vedoucího s ohledem na jeho manažerskou osobnost i jako neformální autoritu?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 22: Provádí vedoucí kontrolní činnost pravidelně a důsledně, jelikož chce mít detailní přehled o aktuální situaci, dění a statistice činností oddělení?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 23: I když je vedoucí na základě organizačního řádu, vždy odpovědný za činnost konkrétního oddělení, přesto nechává pracovníkům volbu prostředků k jeho dosažení, vyhrazuje si však právo posledního slova?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 24: Mají podřízení jistotu, že v případě prosazování jejich oprávněných požadavků se vedoucí postaví za jejich osobu, jelikož pozitivní pracovní vztahy a vzájemná důvěra jsou nezbytné pro vzájemnou spolupráci?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 25: Při přidělování nového případu vedoucí přihlíží k osobnímu zájmu podřízeného o případ, k jeho kreativitě a ochotě přijmout odpovědnost za tento případ?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 26: Vedoucí své podřízené za splněnou práci veřejně chválí nebo v mezích možností motivuje finančním ohodnocením, tím vytváří vzájemnou důvěru a pozitivní motivaci pro jejich pozdější pracovní činnost?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 27: Mají podřízený v rámci oddělení dostatečně velký prostor k uplatnění své iniciativy, samostatnosti, osobnostního rozvoje a podpory vlastních schopností při realizaci úkolů?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 28: Při závěrečném debriefingu realizace, v průběhu které vznikly chyby, vedoucí analyzuje závažné chyby, vyjadřuje se k těmto chybám a následně umožňuje podřízeným se těmto chybám vyjádřit. Přímou kritiku podřízených používá výjimečně?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 29: V případě že vedoucí spolupracuje na případu, snaží se ostatní podřízené podporovat, motivovat a vzbudit jejich zájem o řešení případu, direktivní nařizování z jeho strany jsou prováděny minimálně nebo vůbec?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 30: Vedoucí se s podřízenými dělí stejnou měrou o úspěch i neúspěch v případě?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 31: Podřízený si postup činností a úkonů v rámci případu organizuje sám, vedoucího pouze seznamuje s plánovaným postupem a dosaženým výsledkem. Vedoucí do případu svou činností nezasahuje?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 32: Při stanovení dalšího postupu v případě je vedoucí přijímán podřízenými jako plnohodnotný člen týmu, jelikož výsledek je společným dílem všech?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 33: Práce na oddělení má spíše diskusní než direktivní formu, s vedoucími mohou diskutovat o všech možnostech a postupech v případě?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE

Otázka č. 34: Než se vedoucí při řešení závažnější situace nebo případu definitivně rozhodne, ptá se svých podřízených, jaký mají názor na řešení konkrétní situace nebo postupu ve věci?

Odpověď: ROZHODNĚ ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE