

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Bc. Jan Čížek

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Čížek

Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Název anglicky

Analysis of the Style Manager control work in public administration

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analyzovat styly řídicí práce u vedoucích pracovníků ve veřejné správě a zjistit, jakým způsobem tito vedoucí pracovníci motivují své podřízené k plnění svých činností. Následně specifikovat rozdíly, kterými se liší styl řídicí práce ve veřejné správě od stylu řízení v soukromém sektoru.

Dále na zvoleném vzorku manažerů působících ve veřejné správě zjistit, za pomoci dotazníkového šetření, jaký styl řídicí práce převládá a následně zhodnotit, který z nich je více efektivní. Vyvozené závěry pak mohou sloužit jako doporučení pro zkvalitnění činností vedoucích pracovníků.

Metodika

Diplomová práce je členěna na teoretickou a empirickou část. Teoretická část je založena na literární rešerši. Metodika této části vychází ze studia odborné literatury či ověřených internetových zdrojů, které slouží jako podklady pro orientaci v části empirické. Teoretická část tedy vymezuje základní pojmy z oblasti managementu, jako jsou styly řídicí práce či funkce manažera.

Empirická část, která je analytického charakteru, je založena na porovnání stylu řídicích pracovníků v praxi.

Pro porovnání, který styl řízení převládá a který vede k větší všeobecné spokojenosti, je využito dotazníkové šetření. Respondenti jsou tvořeni jak nadřízenými vedoucími pracovníky, tak podřízenými, aby byl výsledek tvořen názory všech zainteresovaných stran. Dotazníky jsou zcela anonymní. Výsledky dotazníkového šetření jsou následně zanalyzovány a zpracovány do výsledků, které slouží k určení, jaký styl řízení sebou nese větší užitek a k určení případných nedostatků, které dané styly řízení přináší. Závěrem jsou předloženy možné návrhy, vedoucí k možnému zefektivnění stylu vedení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Kompetence, management, manažer, manažerské funkce, motivace, řízení, styly řídicí práce, vedení lidí, veřejná správa

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. – UNIVERZITA PALACKÉHO. INSTITUT CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Základy managementu : základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4.

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

NEMEC, J. – WRIGHT, G. *Management veřejné správy : teorie a praxe : zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

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

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28.3.2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc. Dr. h. c., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, poskytování cenných rad a ochotu pomoci při řešení problémů. Děkuji také všem lidem, kteří poskytli nezbytné informace pro tvorbu této diplomové práce.

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Souhrn

Diplomová práce se zabývá analýzou stylu řídicí práce ve veřejné správě. Práce je členěna na teoretickou a analytickou část. Teoretická část práce definuje základní pojmy, jako je management, manažer, manažerské funkce a styly řídicí práce. Ke konci této části práce je taktéž definován management ve veřejné správě. Analytická část je nejprve zaměřena na základní charakteristiku organizací okresní správy sociálního zabezpečení na Mělníku a městského úřadu v Neratovicích. V těchto organizacích je následně provedeno dotazníkové šetření na vybraném souboru respondentů. Respondenti jsou tvořeni vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Výsledky dotazníků jsou poté zhodnoceny a slouží jako podklady k určení, jaký manažerský styl ve veřejné správě převládá. V závěru práce je formulováno doporučení pro zefektivnění řídicí práce manažerů vedoucí ke spokojenosti manažerů a jejich podřízených.

Klíčová slova:

Kompetence, management, manažer, manažerské funkce, motivace, řízení, styly řídicí práce, vedení lidí, veřejná správa

Analysis of the Style Manager control work in public administration

Summary

This work deals with the analysis of the style manager control work in public administration. Thesis is divided into theoretical and practical part. Theoretical part of thesis defines basic concepts, such as management, manager, functions of management and management style. At the end of this part is also defined management in public administration. The analytical part is initially focused on the basic characteristics of organizations OSSZ in Mělník and municipal authority in Neratovice. In these organizations is subsequently carried out survey on a sample of respondents. Respondents are formed by managers and their subordinates. After that are results of the survey evaluated and used to determine, which management style is dominant in public administration. In the end of the thesis is formulated recommendations for improving the work of managers. These improvements should lead to the satisfaction of managers and their subordinates.

Keywords:

Competence, management, manager, functions of management, motivation, management style, leadership, public administration

Obsah

Obsah.....	8
Seznam obrázků	10
Seznam schémat	10
Seznam tabulek	10
1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska.....	14
3.1 Pojetí managementu	14
3.2 Manažer	16
3.2.1 Úrovně managementu	17
3.2.2 Manažerské standardy a kompetence	19
3.2.3 Manažerské role	21
3.3 Vývoj managementu	23
3.3.1 Mechanistický přístup	23
3.3.2 Škola lidských vztahů.....	24
3.3.3 Humanistický přístup a období moderních názorů	25
3.3.4 Postmoderní názory a počátky 21. století.....	26
3.4 Manažerské funkce.....	27
3.4.1 Plánování	28
3.4.2 Organizování.....	30
3.4.3 Řízení lidských zdrojů.....	32
3.4.4 Vedení lidí	35
3.4.5 Kontrola.....	37
3.5 Styly řídicí práce	39
3.5.1 Teorie rysů	39
3.5.2 Teorie založena na osobních kvalitách a způsobu chování	40

3.5.3	Teorie rysů založená na situaci	42
3.5.4	Nové vedení	43
3.5.5	Efektivní styl vedení	45
3.6	Veřejná správa	46
3.6.1	Management ve veřejné správě.....	46
3.6.2	Zvyšování kvality ve veřejné správě.....	47
4	Analytická část.....	49
4.1	Charakteristika organizací	49
4.1.1	Okresní správa sociálního zabezpečení na Mělníku	49
4.1.2	Městský úřad Neratovice	51
4.2	Charakteristika výzkumného souboru.....	51
4.3	Použité metody pro analýzu.....	53
4.4	Výsledky dotazníkových šetření u jednotlivých manažerů	56
4.4.1	Manažer 1	56
4.4.2	Manažer 2	57
4.4.3	Manažer 3	59
4.4.4	Manažer 4	60
4.4.5	Manažer 5	62
4.4.6	Manažer 6	63
4.4.7	Manažer 7	65
4.4.8	Manažer 8	66
4.4.9	Manažer 9	68
4.4.10	Manažer 10	69
4.4.11	Manažer 11	71
4.4.12	Manažer 12	72
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	74
6	Závěr.....	78
7	Seznam literatury	80
8	Přílohy	82

Seznam obrázků

Obrázek 1: Liniová a liniově štábní organizační struktura.....	31
--	----

Seznam schémat

Schéma 1: Řídící pyramida.....	17
Schéma 2: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení	18
Schéma 3: Poměr mezi složkami manažerské kompetentnosti.....	20
Schéma 4: Postup tvorby plánu.....	29
Schéma 5: Manažerská mřížka	40
Schéma 6: Modifikovaná manažerská mřížka	42
Schéma 7: Situační vedení.....	42
Schéma 8: Soubor faktorů působících na efektivnost vedení a řízení pracovníků	45
Schéma 9: Organizační struktura ČSSZ.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Teorie X, Y.....	35
Tabulka 2: Charakteristiky vedoucích pracovníků OSSZ.....	52
Tabulka 3: Charakteristiky vedoucích pracovníků městského úřadu Neratovice.....	52
Tabulka 4: Test 4 typů jednání vedoucího.....	53
Tabulka 5: Test transakčního a transformačního vedení.....	55
Tabulka 6: Manažer 1 - Test čtyř typů jednání vedoucího	56
Tabulka 7: Manažer 1 - Test transakčního a transformačního vedení	57
Tabulka 8: Manažer 2 - Test čtyř typů jednání vedoucího	58
Tabulka 9: Manažer 2 - Test transakčního a transformačního vedení	58
Tabulka 10: Manažer 3 - Test čtyř typů jednání vedoucího	59
Tabulka 11: Manažer 3 - Test transakčního a transformačního vedení	60
Tabulka 12: Manažer 4 - Test čtyř typů jednání vedoucího	61

Tabulka 13: Manažer 4 - Test transakčního a transformačního vedení	61
Tabulka 14: Manažer 5 - Test čtyř typů jednání vedoucího	62
Tabulka 15: Manažer 5 - Test transakčního a transformačního vedení	63
Tabulka 16: Manažer 6 - Test čtyř typů jednání vedoucího	64
Tabulka 17: Manažer 6 - Test transakčního a transformačního vedení	64
Tabulka 18: Manažer 7 - Test čtyř typů jednání vedoucího	65
Tabulka 19: Manažer 7 - Test transakčního a transformačního vedení	66
Tabulka 20: Manažer 8 - Test čtyř typů jednání vedoucího	67
Tabulka 21: Manažer 8 - Test transakčního a transformačního vedení	67
Tabulka 22: Manažer 9 - Test čtyř typů jednání vedoucího	68
Tabulka 23: Manažer 9 - Test transakčního a transformačního vedení	69
Tabulka 24: Manažer 10 - Test čtyř typů jednání vedoucího	70
Tabulka 25: Manažer 10 - Test transakčního a transformačního vedení	70
Tabulka 26: Manažer 11 - Test čtyř typů jednání vedoucího	71
Tabulka 27: Manažer 11 - Test transakčního a transformačního vedení	72
Tabulka 28: Manažer 12 - Test čtyř typů jednání vedoucího	73
Tabulka 29: Manažer 12 - Test transakčního a transformačního vedení	73
Tabulka 30: Test čtyř typů jednání vedoucího - celkové výsledky.....	74
Tabulka 31: Test transakčního a transformačního vedení – celkové výsledky	75

1 Úvod

Mít ve své organizaci v dnešní době schopného manažera je velmi důležité. Právě manažeři totiž komunikují a vedou své podřízené pracovníky k plnění svých povinností, a tím ke správnému chodu svého úseku, popřípadě celé organizace. Schopný manažer by měl mít určité dovednosti a měl by popřípadě být schopný čerpat ze svých zkušeností. Od manažera se také očekává jeho přizpůsobivost k neočekávaným situacím, které mohou nastat a se kterými se na své pozici musí často vypořádat. Díky neustálému vývoji managementu vznikají také stále větší požadavky ze strany organizace na manažery, kteří jsou tak tlačeni k větší připravenosti a efektivitě, jež pak přenáší i na své podřízené.

Jak lze vyčíst z teoretické části diplomové práce, management prochází neustálým vývojem a postupně přechází do stavu, kdy klíčovou roli hraje spolupodílení se podřízených na rozhodování. Využívání potenciálu podřízených pracovníků může mít pozitivní dopady pro všechny zúčastněné strany. K takové spolupráci s podřízenými je zapotřebí, aby manažer dokázal vytvářet příjemné prostředí, a aby své podřízené dokázal správně motivovat k aktivním činnostem. S tím souvisí styly řídicí práce, které manažer vůči svým podřízeným využívá, a které jsou charakterizovány dle stanoveného cíle v teoretické části. V samotném závěru teoretické části je charakterizována rovněž veřejná správa, která obvykle ve vývoji managementu následuje soukromý sektor. Za největší rozdíly ve veřejné správě oproti soukromému sektoru lze považovat absenci ziskového motivu a pro veřejnou správu typickou byrokracií.

Právě ve veřejné správě, konkrétně na městském úřadě v Neratovicích a v okresní správě sociálního zabezpečení na Mělníku, proběhlo dotazníkové šetření. To sloužilo, dle stanoveného cíle diplomové práce, ke zjištění, jaký styl řídicí práce ve veřejné správě převládá a který z nich se jeví jako nejefektivnější. Na základě toho jsou pak formulována doporučení, která mohou vést ke zlepšení chodu v daném úseku, potažmo v celé organizaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je analyzovat styly řídicí práce u vedoucích pracovníků ve veřejné správě a zjistit, jakým způsobem tito vedoucí pracovníci motivují své podřízené k plnění svých činností. Následně specifikovat rozdíly, kterými se liší styl řídicí práce ve veřejné správě od stylu řídicí práce v soukromém sektoru.

Dále na zvoleném vzorku manažerů působících ve veřejné správě zjistit, za pomoci dotazníkového šetření, jaký styl řídicí práce ve veřejné správě převládá a následně zhodnotit, který z nich je více efektivní. Dalším cílem je pak zjistit, který z nových nástrojů vedení manažeri užívají nejvíce, aby své pracovníky vedli co nejefektivněji. Vyvozené závěry pak mohou sloužit jako doporučení pro zkvalitnění činností vedoucích pracovníků.

2.2 Metodika

Diplomová práce je členěna na teoretickou a analytickou část. Teoretická část je založena na literární rešerši. Metodika této části vychází ze studia odborné literatury či ověřených internetových zdrojů, které slouží jako podklady pro orientaci v části analytické (empirické). Teoretická část tedy vymezuje základní pojmy z oblasti managementu, jako jsou styly řídicí práce či funkce manažera.

Empirická část, která je analytického charakteru, je založena na porovnání stylu řídicích pracovníků v praxi. Pro porovnání, který styl řízení převládá a který vede k větší všeobecné spokojenosti, je využito dotazníkové šetření. Aby byl výsledek tvořen názory všech zainteresovaných stran, jsou respondenti zastupováni jak nadřízenými vedoucími pracovníky, tak podřízenými zaměstnanci. Výsledky dotazníkového šetření jsou následně zanalyzovány a zpracovány do výsledků, které slouží k určení, jaký styl řízení sebou nese větší užitek a k určení případných nedostatků, které mohou dané styly řízení přinášet. Dotazníky jsou zcela anonymní. Závěrem jsou předloženy možné návrhy, vedoucí k možnému zefektivnění stylu vedení.

3 Teoretická východiska

3.1 Pojetí managementu

Řízení lze dle Cejthamra či Cimbálníkové považovat za jedno z nejdůležitějších lidských činností. Pojem management vychází z anglického slovesa *to manage*, což v překladu znamená *zařídit, obstarat*.¹ Samotný pojem management má více významů a lze jej tedy chápat jako:

- Proces řízení, který se dá definovat hned několika způsoby.
- Označení skupiny řídicích pracovníků – Skupina pracovníků, která organizaci či úsek řídí. Může se jednat například o personální či finanční management.
- Vědní disciplína, která se opírá o praktické zkušenosti. Management je specifický tím, že se jeho řízené jednotky neustále vyvíjí a mění a jednotlivé manažerské nástroje se tedy mohou lišit v různých organizacích. Využívá při tom poznatky z mnoha vědních oborů, například psychologie, sociologie, biologie atd.²

Pojem management, jako proces, má také mnoho různých definic, Jedna z nich definuje management následujícím způsobem. „*Management je proces plánování, organizování, vedení, kontroly a řízení pracovníků dané organizace a jimi využívaných zdrojů, jehož působením organizace usiluje o naplnění svých cílů, s co nejnižšími náklady.*“³ Dle Cejthamra a Dědiny lze management definovat jako: „*Proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ Všechny definice tedy poukazují na to, že hlavním posláním managementu je dosažení úspěšnosti organizace či daného procesu, přičemž úspěšnost může být měřena jak kvantitativně, tak kvalitativně dle dané potřeby.⁴ Jedním z takových měřítek může být například zisk. Ten je často spojován převážně s obchodními organizacemi, ačkoliv obchodní organizace často usilují například o tržní podíl. Cílem by měl být převážně tzv. *nadhodnota*. Té se dá dosáhnout snižováním zdrojů či jejich optimálnějším využíváním. Mezi tyto zdroje patří peníze, čas či materiál.⁵ K tvorbě nadhodnoty však přispívá i mnoho

¹ PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*, s. 4

² MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P., *Management*, s. 14

³ PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*, s. 8

⁴ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 10

⁵ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 20

dalších faktorů, včetně správného využívání manažerských funkcí či znalost vnějšího prostředí, které má na organizaci přímý vliv, a nakonec i chování jak manažerů a vedoucích pracovníků, tak jejich podřízených.

V jedné z výše zmíněných definic jsou vyjmenovány základní funkce, nebo také procesy managementu, které byly definovány Henrym Fayolem.

- Plánování – u tohoto procesu je třeba se rozhodnout o tom, jakou cestou je potřeba se dát, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku
- Organizování – vytvoření nejvhodnější organizace, při které se dosáhne stanoveného cíle
- Vedení (motivování) – Způsob vedení lidí za účelem dosažení co nejlepších výsledků
- Kontrola – Měření a sledování pokroků v práci a porovnávání se stanoveným plánem⁶

Všechny tyto funkce se dají nazývat jakožto sekvenční, neboť se realizují postupně. I přesto se však vzájemně překrývají a postupně doplňují. Z tohoto důvodu jsou také nazývány funkcemi paralelními.⁷

Tento pohled na základní funkce je však kritizován empiriky Henrym Mintzbergem či Rosemary Stewartovou, kteří jsou názoru, okolní prostředí a vlivy mohou být až příliš neuspořádané na to, aby byly manažery kontrolovány či plánovány. Jde tak tedy o kombinaci racionálních, logických, na řešení problémů zaměřených rozhodovacích činností a intuitivních činnostech, které jsou založeny na momentálním úsudku. Dá se tak odvodit, že se může jednat jak o vědu, tak o umění.⁸ Úspěšní manažeři musí tedy umět vnímat a musí rozumět vnějšímu okolí, které představuje mnoho podnětů, kterými jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní či ekologické atp.⁹

Funkce managementu se konkretizují do různých oblastí života organizace, tedy do specifických oblastí managementu, mezi které patří:

⁶ ARMSTRONG, M., STEPHANS, T., *Management a leadership*, s. 16-17

⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 11

⁸ ARMSTRONG, M., STEPHANS, T., *Management a leadership*, s. 17

⁹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 19

- Strategické řízení stanovující vize a poslání organizace. Na základě strategické analýzy a zjištění trendu se vyvozují strategické cíle
- Řízení financí stanovující finanční cíle a plánuje jakým způsobem získat a zefektivnit financování
- Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na organizační cíle prostřednictvím lidí se zaměřením na kvalifikaci či počet pracovníků
- Marketing analyzuje trh okolní prostředí a zákaznické chování
- Projektové řízení umožňující efektivní koordinaci více projektů současně
- Řízení kvality, které se zabývá činnostmi uspokojujícími požadavky a kvalitu vedoucími k uspokojení potřeb organizace i zákazníka
- Řízení informací, kde je zapotřebí vyhledávat, získávat, ověřovat, zpracovávat a využívat informace
- Řízení změn se zaměřuje na přeměny organizace a činností, které zvyšují efektivitu
- Krizové řízení, které hledá případná řešení proti neočekávaným situacím¹⁰

3.2 *Manažer*

Většina lidských činností je v dnešní době založena na určité koordinaci více osob, což má vést ke splnění jejich společných cílů.¹¹ Právě díky rozšiřujícímu se trendu dělby práce a tvorby pracovních skupin vznikla potřeba vytvoření pracovní pozice specialistů a řídicích pracovníků neboli manažerů.¹² K navyšování počtu manažerů došlo zejména díky průmyslové revoluci, když majitelé podniků začali předávat některé své řídicí činnosti a pravomoci dalším osobám. Tento trend byl následně ještě umocněn na konci 19. století, když začaly vznikat akciové společnosti, kde akcionářům šlo převážně o výnosy a nikterak o řízení podniku. Manažer se dá tedy nazývat zástupcem vlastníka, akcionáře nebo aspoň jeho přímého nadřízeného.¹³ V posledních letech je prokazováno úsilí vtáhnout do procesu rozhodování i samotné zaměstnance, kteří tak mohou získávat lepší kvalifikaci a navyšovat svůj zájem o organizaci, pro kterou pracují.¹⁴

¹⁰ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 12-13

¹¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 9

¹² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 17

¹³ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P., *Management*, s. 15

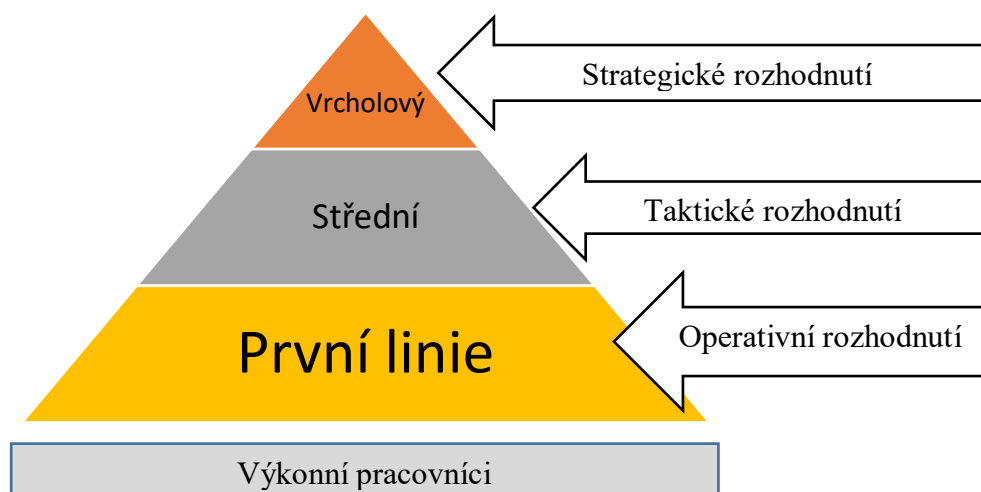
¹⁴ VEBER, J., *Management*, s. 28

Manažeři mají za úkol zajistit, aby jim udělený útvar či organizace pracoval tak, jak má a co nejefektivněji. Tzn., že se snaží zkoordinovat co nejlépe všechny své zdroje, kterými v daném útvaru disponují. Případným podřízeným ukazují směr, kterým se mají vydávat, klade na ně požadavky a iniciuje a řídí změny, které vedou k lepším výkonům. K efektivitě také přispívá předcházení konfliktům či jiným událostem, které mohou činnost útvaru jakkoliv zpomalit či poškodit.¹⁵

3.2.1 Úrovně managementu

Manažeři se dají hierarchicky rozdělit do tří základních úrovní dle pravomocí a povinností, které mají na starost., čímž tak vytváří takzvanou hierarchickou pyramidu neboli řídicí pyramidu.

Schéma 1: Řídicí pyramida



Zdroj: PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*; Vlastní zpracování

Ke každé úrovni lze přiřadit určitou oblast zodpovědnosti. Na vrcholové úrovni se rozhoduje především o záležitostech s dlouhodobým charakterem a s vlivem na celou organizaci. U středního managementu se vyskytuje taktické rozhodování, které je střednědobého charakteru a ovlivňuje některé funkce organizace. Operativní rozhodování první linie má pak pouze krátkodobý charakter a týká se jednotlivých činností organizace. Manažeři na nižších úrovních se zpovídají těm, kteří jsou v pyramidě nad nimi (jsou-li z jejich útvaru).¹⁶

¹⁵ ARMSTRONG, M., STEPHANS, T., *Management a leadership*, s. 38

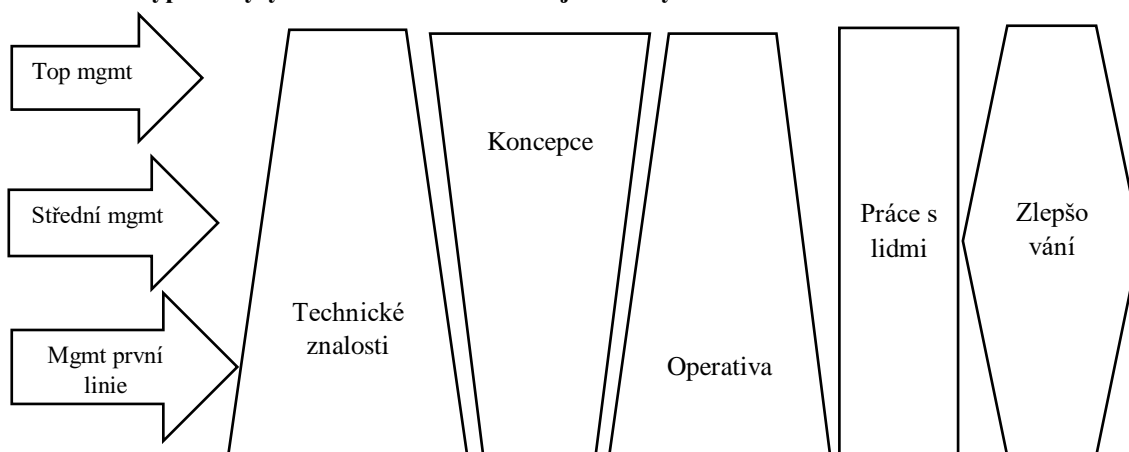
¹⁶ PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*, s. 9

Počet manažerů se dle daných úrovní liší. Zatímco nejvíce jich je na úrovni první linie, nejméně manažerů je na úrovni vrcholového managementu.

- Mezi vrcholové neboli top manažery patří například generální ředitelé, ředitelé divizí, náměstci ředitelů atp.
- Mezi manažery střední úrovně se řadí stavbyvedoucí, vedoucí úseku či vedoucí střediska.
- Mezi manažery na operativní úrovni lze pak najít převážně mistry své profese či dispečery dopravy atd. Tito manažeři fungují také jako přímá kontrola výkonných pracovníků¹⁷

Následující schéma zobrazuje náplň manažerů na jednotlivých úrovních řízení. Toto členění je však poměrně obecné a může se odlišovat dle velikosti podniků v jednotlivých případech.¹⁸

Schéma 2: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: VEBER, J., *Management*; vlastní zpracování

Aktivity manažerů se vlivem několika faktorů mohou lišit, ačkoliv mohou být na stejné úrovni a nemusí to být způsobeno rozdílem mezi organizacemi v soukromém a veřejném sektoru. Mezi tyto faktory se dá zařadit povaha dané organizace, konkrétně pak její cíl, velikost či její filosofie. Dalšími faktory jsou typ struktury dané firmy, prováděné činnosti a úkoly, technologie a metody prováděné práce a povahy zaměstnanců. Všechny tyto faktory spadají do vnitřního prostředí. Vliv má však i prostředí vnější.¹⁹

¹⁷ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Základy managementu*, s. 15

¹⁸ VEBER, J., *Management*, s. 30

¹⁹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 33

3.2.2 Manažerské standardy a kompetence

Každý manažer by měl splňovat určité podmínky a oplývat určitými schopnostmi, aby mohl vykonávat svou činnost adekvátně. Zde je výčet některých standardů, které vytvořilo britské Management Standards Centre neboli Centrum pro manažerské standardy.

- Udávání směru – každý manažer by měl mít určité vize a měl by být schopen vést
- Uspokojování potřeb zákazníků – manažer by měl být schopen zajistit zákazníkům to, co potřebují a chtějí
- Usnadňování změny a dosahování výsledků – manažer by měl zavádět změny a řídit podnik za účelem plnění všech stanovených cílů
- Práce s lidmi a využívání zdrojů – manažer by měl být schopný vytvářet vztahy s lidmi a měl by být schopen řídit a využívat všech dostupných zdrojů
- Řídit sama sebe a osobní dovednosti – manažer by měl rozvíjet své vlastní dovednosti a schopnosti a měl by řídit svůj vlastní přínos do organizace²⁰

Manažer by měl mimo výše zmíněných standardů respektovat i 4 důležité aspekty. Těmto aspektům se jinak říká tzv. 4E a obsahují účelnost (effectiveness), účinnost (efficiency), hospodárnost (economy) a odpovědnost (equity). To znamená, že by manažer měl správně určovat cíle a priority, řešit problémy v souladu s aktuálními znalostmi oboru, měl by činnosti dělat s minimálními náklady a měl by dodržovat právní podmínky a normy.²¹

Každý manažer musí mít dále určité manažerské dovednosti (kompetentnosti), kde se velikost těchto dovedností může lišit dle stupně, na kterém se manažer nachází. Celkem se rozlišují 3 základní dovednosti.

- Lidské (humanitní) dovednosti – Většinu práce musí manažeři realizovat prostřednictvím dalších lidí, a proto musí manažer být schopen efektivně komunikovat s lidmi a účinně je motivovat.
- Koncepční dovednosti – Představují schopnost vidět organizaci jako systém. Manažeři díky tomu mohou usměrňovat činnosti organizace tak, aby naplnili stanovené strategické cíle.²²

²⁰ ARMSTRONG, M., STEPHANS, T., *Management a leadership*, s. 19-20

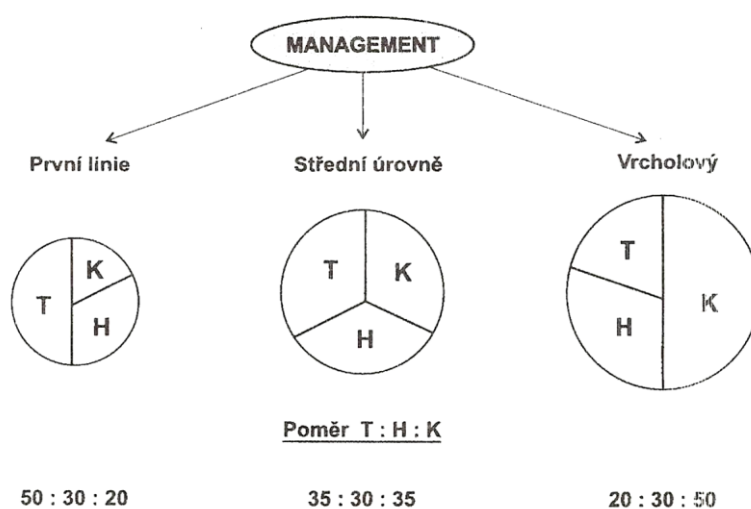
²¹ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P., *Management*, s. 16

²² CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Základy managementu*, s. 17

- Technické dovednosti – Představují soubor odborných znalostí, dovedností a schopností, které jsou nezbytné pro správný výkon činností manažera.

Následující schéma znázorňuje poměr mezi složkami manažerské kompetentnosti u základních úrovní managementu. Jak je na grafu vidět, při zvyšující se odpovědnosti, roste potřeba koncepční dovednosti. Oproti tomu technické dovednosti ztrácí u vyšších pater managementu na významu a humanitní dovednosti svůj poměr udržují na všech třech úrovních.²³

Schéma 3: Poměr mezi složkami manažerské kompetentnosti



Zdroj: PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*

Veber rozčlenil kompetence manažera do několika částí, které společně vytváří kvalitního manažera. Manažer by měl mít odborné vzdělání, které je získáváno nejen prostřednictvím škol, ale i pomocí nadstavbového studia, zejména Master of Business Administration, ve zkratce MBA. Dalším bodem je sebevzdělávání, tedy ochota zapojovat se do vzdělávání a ochota využívat nové poznatky a zajistit si přehled ve všech disciplínách, se kterými by mohl přijít řídicí pracovník do styku. Manažer by měl dále mít praktické dovednosti, kterých se dá docílit praxí a tréninkem. Nakonec je zde bod lidské dimenze, který představuje řídicího pracovníka jako osobu schopnou komunikace a motivace. Také sem patří komplex osobních, mravních a etických vlastností lidí, které jsou dány dědičností a výchovou. Tato dimenze je velmi rozsáhlá a dá se proto rozčlenit na určité podskupiny.²⁴

²³ PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*, s. 11

²⁴ VEBER, J., *Management*, s. 37-38

- Osobní vlastnosti představující vztah manažera jako sám k sobě, tak k druhým lidem
- Aktivita manažera představující vztah manažera k práci a jeho ochota zlepšování
- Charisma, tedy osobnost manažera a jeho osobních vlastností, kterými ovlivňuje své podřízené. Manažer by měl být vůdčího typu a měl by být sebejistý, iniciativní atd.²⁵

3.2.3 Manažerské role

Role a pracovní místo se od sebe odlišují. Zatímco pracovní místo lze vyjádřit jako seznam povinností, role je úloha, kterou při svých povinnostech lidé hrají. U manažerů jsou specifické tím, že u nich musí docházet k častým změnám jejich rolí a musí se často přizpůsobovat a aklimatizovat, poněvadž se při jejich pracovním výkonu neustále mění situace, se kterou musí pracovat.²⁶

Kanadský autor Henry Mintzberg sepsal práci o manažerských rolích, kde studoval činnosti práce pěti vrcholových řídicích pracovníků z velkých až středních organizací. Manažeři mají dle Mintzberga v daném sektoru, který řídí, formální autoritu a pomoci ní i zvláštní postavení v dané organizaci. Manažerské aktivity lze pak jako výsledek formální autority a postavení rozdělit do tří skupin, do nichž dále spadá celkem deseti manažerských rolí.²⁷ Pro uskutečňování těchto rolí je zapotřebí, aby měli manažeři určitou mocenskou autoritu. Ta není dána pouze postavením v organizaci, nýbrž také osobními schopnostmi, odbornými znalostmi a praktickými dovednostmi.²⁸

3.2.3.1 Interpersonální (mezilidské) role

Interpersonální role vyplývají z formálních pravomocí a směřují do oblasti mezilidských vztahů. Rozlišují se zde tři manažerské role:

1. **Figurka (představitel)** je nejzákladnější manažerskou rolí. Manažer svou organizaci formálně reprezentuje při ceremoniálech a svou přítomností vyjadřuje zájem o zaměstnance organizace či uznání dosažených výsledků. Je také přítomen při podpisech dokumentů či při společenských událostech.^{29 30}

²⁵ VEBER, J., *Management*, s. 39

²⁶ ARMSTRONG, M., STEPHANS, T., *Management a leadership*, s. 41

²⁷ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 34

²⁸ PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*, s. 12

²⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*, s. 20

³⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 34

2. **Vůdce (vedoucí)** realizuje skrze své podřízené cíle organizace na základě své autority, která mu byla svěřena. Vůdce by měl své podřízené řádně motivovat a co nejlépe usměrňovat jejich činnosti. V neposlední řadě své podřízené hodnotí.
3. **Styčný důstojník (spojovatel)** má být v kontaktu s manažery na horizontální úrovni, čímž se jednotlivé útvary organizace propojují. Spojovatel by také měl mít kontakty mimo danou organizaci. Provádění této role je pro manažery časově náročnější.

3.2.3.2 Informační role

K plnění informační role je zapotřebí oplývat zdroji, zpracovávat je a následně je předávat v podobě informací. Tyto informace by neměly mít rutinní charakter. Jsou zde opět 3 role:

1. **Pozorovatel (dohlížeč)** má za úkol hledat a přijímat informace, o změnách či o událostech, kterých manažer nabývá při výkonu interpersonální role. Informace se dají získávat jak z formálních, tak z neformálních zdrojů.
2. **Šířitel informací** předává informace z vnějšího prostředí skrze role spojovatele do organizace a informace, které pochází z vnitřního prostředí skrze role vedoucího mezi své podřízené.
3. **Mluvčí** reprezentuje organizaci vůči ostatním lidem či útvarům. Předává informace například dodavatelům, či zákazníkům a hájí zájmy organizace, případně ji brání.

3.2.3.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role zahrnují přijímání strategických rozhodnutí organizace na základě manažerovy autority a přístupu k informacím. Celkem se rozeznávají 4 rozhodovací role:

1. **Podnikatel** je taková role manažera, kde manažer vymýšlí, podněcuje a plánuje určité změny. Jeho cílem je nalézt nové metody či postupy, při kterých se zvyšuje efektivita. Je zapotřebí využívat dostupné příležitosti, které zlepšují stávající situaci.
2. **Napravovatel poruch** je role, kde manažer musí být schopen reagovat na neočekávané a nepříznivé situace, které mohou ohrozit cíle organizace, a napravit je.
3. **Alokátor (distributor) zdrojů** musí využívat všech zdrojů (peníze, čas, lidé, zařízení), které má k dispozici a rozvrhnout je optimálně, aby je maximálně využil.

4. **Vyjednavač (mluvčí)** se projevuje v různých typech jednání s jedinci či organizacemi, aby získal pro svůj podnik výhodné postavení. Tato role je velmi důležitá, neboť pracuje s důvěrnými informacemi a velikou odpovědností.^{31 32}

Dle Pitry stráví manažer až 80 % své pracovní doby komunikací s lidmi a 60 % jeho pracovního dne tvoří porady a schůze. To jen dokazuje celkový význam interpersonální komunikace.³³

3.3 *Vývoj managementu*

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, rozvoj managementu lze datovat ke konci 19. století. Samotný vývoj lze od té doby datovat do 5 časových období.

- Mechanistický přístup (do 20. let 20. století)
- Škola lidských vztahů (20. a 30. léta 20. století)
- Humanistický přístup (40. a 50. léta 20. století)
- Moderní názory (60. a 70. léta 20. století)
- Postmoderní názory (80. a 90. léta 20. století)³⁴

Tato období však nejsou pevně dána a jiní autoři mohou vývoj managementu členit na odlišné etapy. Například Mládková je člení na management v předindustriální době, klasické období managementu, management 40. až 70. let 20. století, management konce 20. století a management počátkem 21. století. Tím poslední etapa doplňuje časové období výše zmíněného členění.³⁵

3.3.1 **Mechanistický přístup**

Stejně jako následující období, Škola lidských vztahů, se dá zařadit mezi tzv. klasické období managementu. Toto období se dá rozčlenit do dvou větví, ve kterých se management rozvíjel, a to sice americká a evropská. Americká větev se zaměřovala převážně na zvyšování výrobních jednotek a produktivity práce a na výpočty. Mezi hlavní představitelé

³¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*, s. 20-21

³² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 34-35

³³ PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*, s. 209

³⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*, s. 26

³⁵ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P., *Management*, s. 19

americké větve lze zařadit například F. W. Taylora, H. Forda či manželé Gilberthovi. Evropská větev vymezila úlohu manažerů a její zaměření bylo definovat funkční náplně samotného řízení. Představiteli této větve jsou například H. Fayol, M. Weber nebo T. Baťa.³⁶

Teorie byrokracie

Autorem této teorie je Max Weber, který zde považuje přesné definování úkolů a pevně daná pravidla či povinnosti jako základ pro všechny organizace. Chod organizace se tedy opírá o pevně stanovené normy a dělbu práce. Všechny tyto principy byrokratické teorie neboli školy, jsou Weberem rozčleněny do 6 principů.³⁷

Klasické řízení

Henri Fayol a další představitelé vycházeli při formulování zásad organizace ze svých praktických zkušeností. Na základě nich pak zformovali normy, které by měly být základem fungující organizace. Celkem vymezili 14 principů managementu, mezi něž patří například dělba práce, pravomoc a odpovědnost, disciplína či pořádek. Položili taktéž základ systému plánování či účetnictví.³⁸

Vědecké řízení

Vědecké řízení, jehož původcem je F. W. Taylor, se vyznačovalo inženýrskou snahou o hospodárnou přípravu a následně hospodárné provádění procesů. Jednalo se tedy o snahu zvyšovat produktivitu práce, na základě plánování, hodnocení kvality zaměstnanců a specializace výroby. Dalším faktorem působící na efektivitu práce byly i například úkolové mzdy.

3.3.2 Škola lidských vztahů

Škola lidských vztahů je zaměřena na psychologické a sociální faktory, které mají vliv na výsledcích práce lidí. V tomto období se tedy zvyšuje efektivita práce na základě zájmů o pracovníky (jednotlivé či skupinové) a o prostředí ve kterém pracují. Zde se také vyvodil názor, že je hospodárnější lépe motivovat pracovníky než zlepšovat jejich pracovní

³⁶ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P., *Management*, s. 20-21

³⁷ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 22

³⁸ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*, s. 27

podmínky, což může být často finančně náročné. V této škole se uplatňovalo heslo, že „lidé jsou největším kapitálem.“ Hlavním představitelem je E. Mayo.³⁹

3.3.3 Humanistický přístup a období moderních názorů

V období humanistického přístupu je pozornost věnována především člověku a jeho rozvoji. Jako hlavní stimul je zde považováno uspokojení osobního rozvoje jednotlivce. Důležitými osobnostmi tohoto období je Douglas McGregor, který přišel s tzv. teorií X, Y, přičemž teorie Y zastupuje humanistický přístup. Tato teorie bude dále rozebrána v kapitole 3.4.4. Vedení lidí. Další významnou osobností je Abraham Maslow a jeho teorie hierarchie potřeb.

Období moderních názorů hledá co nejjednodušší vysvětlení fungování organizací a zabývá se jejich problémy, které se snaží vyřešit. V tomto období se rozlišuje 5 možných přístupů.⁴⁰

Sociální přístupy

Sociální přístupy se zaměřují především na hledání postavení a úlohy člověka, zejména manažera, v organizaci. Manažeři operují v sociálních systémech a je zde tedy důležité, jaký mají řídicí pracovníci pocity, zájmy či jaké zastávají názory. Pro manažery jsou také důležité mezilidské vztahy, jelikož tyto vztahy mají veliký vliv na lidské chování.⁴¹

Procesní přístupy

Procesní přístupy vychází z myšlenek Henriho Fayoly. Preferují zde ucelené a harmonické chápání fungování dané stanovené jednotky, jak z hlediska jednotlivých oblastí činností, tak i z hlediska úrovně hierarchického řízení. Jsou zde definována obecně platná doporučení pro správné zvládnutí manažerských funkcí, jako plánování, organizování či vedení a kontrola.

Systémové přístupy

Systémové přístupy považují za důležitý úkol, aby byly dílčí manažerské procesy koordinovány a chápaly se jako komplexní celek. Vzniká tedy potřeba najít mezi jednotlivými procesy či jevy určité souvislosti, pomocí nichž vzniká výsledné chování. Při těchto přístupech je často usilováno o modelové zjednodušení do obecného konceptu. Mezi

³⁹ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 20-22

⁴⁰ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*, s. 30

⁴¹ VEBER, J., *Management*, s. 313-314

nejdůležitější představitele systémových přístupů lze zařadit například H. A. Simona či J. Marche.⁴²

Kvantitativní přístupy

Kvantitativní přístupy se používají při řešení rozhodovacích situací s větším počtem možných řešení. Často některé tyto přístupy využívají různé matematické metody a postupy, na jejichž základě se hledá optimální řešení dané problematiky. Mezi nejznámější metody při rozhodování patří například tzv. teorie her, v oblasti provozu jde například o teorii front, zásob, obnovy, lineární programování, metody síťové analýzy a další.

Empirické přístupy

Zkušenosti a praktické poznatky tvoří pojítka pro různé názory, kde jejich společným rysem je zobecnění správných manažerských praktik, které jsou prezentovány jako doporučení pro manažery. Tato doporučení nabývají často podoby případových studií. Nevýhodou empirických přístupů je poměrně pomalý vývoj vzhledem k času.⁴³

3.3.4 Postmoderní názory a počátky 21. století

Postmoderní názory se oproti moderním názorům nesnaží o zjednodušení, ale naopak zachycuje podnik ve své složitosti a zpochybňuje teorie z minulého období.

V posledních desetiletích je management mimo jiné z velké části ovlivňován globalizací a pronikáním ICT do podnikání.⁴⁴

Postmoderní organizace

Postmoderní organizace, jejímž autorem je Stuard R. Clegg, usiluje o modernizaci evropských organizací za pomoci poznatků z asijského managementu. Mezi doporučené přístupy patří tzv. obrácené řízení, kde je usilováno o větší zapojení řídicích pracovníků do spolurozhodování v organizaci. Dalším inovačním bodem je systém personální práce, kde je kladen důraz na udržení svých zaměstnanců prostřednictvím povyšování a odměňování. Důraz je kladen také požadavky zákazníků, tedy na jejich uspokojení kvalitou výrobku a

⁴² VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 23

⁴³ VEBER, J., *Management*, s. 317-318

⁴⁴ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P., *Management*, s. 24

služeb, které jsou při dodávání výrobku zapotřebí. Důležité jsou ale také technologické aspekty, tedy technologická vybavenost podniku.

McKinseyův přístup

McKinseyův princip, který je vytvořen stejnojmennou firmou, je založen na identifikování klíčových hledisek systému managementu a na následném nalezení vztahů mezi jeho proměnnými veličinami. McKinseyův princip bývá také nazýván 7S, jenž zahrnuje tyto body: strategie, struktura, systémové řízení, styl vedení, sdílení hodnot, zaměstnanci a dovednosti.

Operační přístup

Dle Cimbálikové operační přístup k teorii a vědě managementu propojuje znalosti z managementu s činnostmi manažerů. Teorie managementu je tedy považována za základ, který je následně doplňován dalšími principy a teoriemi z různých oblastí a vzájemně je integruje.

Učíci se organizace

Jedná se o hnutí, které zdůrazňuje pružné reagování na změny, týmovou práci a neustálé poznávání a vývoj člověka či organizace. V učící se organizaci je kladen význam na intelekt, znalosti a zkušenosti, které jsou zapotřebí, aby mohla organizace růst a rozvíjet prospěch zákazníků. Organizace se zde také poučuje z vlastních chyb a od konkurence.⁴⁵

3.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce neboli činnosti se dají definovat jako činnosti, které by měly být manažerem účelně a účinně (hospodárně) vykonávány k zajištění úspěchu své manažerské práce. Všechny funkce by měly být ve vzájemném souladu a vyváženosti. Žádná z funkcí by tedy neměla být vykonávána na plno, pokud by tím značně znesnadňoval možnost plnění funkce další. Názvy či počet manažerských činností se může lišit dle autorů, v této práci bude popsáno 5 činností, které byly definovány Henrim Fayolou.⁴⁶

⁴⁵ CIMBÁLÍKOVÁ, L. *Základy managementu*, s. 32-34

⁴⁶ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 65

Jak už bylo zmíněno v kapitole 3.1, manažerské činnosti probíhají sekvenčně i paralelně.

3.4.1 Plánování

Plánování je na počátku sekvenčních funkcí. Činností této funkce je stanovení cílů, klasifikace cílů a stanovení kritérií jejich plnění.⁴⁷ Výstupem této funkce je pak definování očekávaných výsledků v daném čase, ve stanovené kvalitě a za využití potřebných a dostupných zdrojů. Pro realizaci stanovených cílů je potřeba zodpovědět na dvě základní otázky:

1. Čeho chceme dosáhnout?
2. Jak toho chceme dosáhnout?⁴⁸

V organizacích se vytváří řada plánů a je důležité, aby na sebe navazovaly hned z několika hledisek:

- Z časového hlediska by mělo být propojení plánů (strategických, taktických a operativních)
- Z věcného hlediska je důležité, aby byla provázanost plánů v různých sektorech organizace (obchodních, výrobních, finančních, personálních, investic atd.)
- Z hlediska organizačních úrovní, kde je důležité propojit plány celopodnikové s plány v jednotlivých útvarech, sektorech či týmech.⁴⁹

Z výše uvedených hledisek lze odvodit, že plány lze členit například dle komplexnosti, od celopodnikových plánů až po plány nejmenších částí podniku. Dalším zmíněným členěním je plánování dle obsahové náplně. Členit plány se však dají i dle doby trvání (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé) nebo z organizačně-správního hlediska, například teritoriální rozmístění organizačních jednotek. Všechna tato členění se užívají vždy souběžně.

U plánování, stejně jako u dalších manažerských funkcí, je zapotřebí zajistit plnění tří paralelních funkcí.

- Analýza výchozí situace, tedy mít prostudovanou výchozí situaci a všechny relevantní okolnosti, které jsou potřeba.

⁴⁷ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 74

⁴⁸ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P., *Management*, s. 37-38

⁴⁹ VEBER, J., *Management*, s. 102-103

- Rozhodování o volbě některého z možných postupů, jež vedou k dosažení cíle.
- Implementaci, respektive postupnou realizaci daných plánů při stanovených podmínkách. Tyto podmínky se však mohou měnit dle situace.⁵⁰

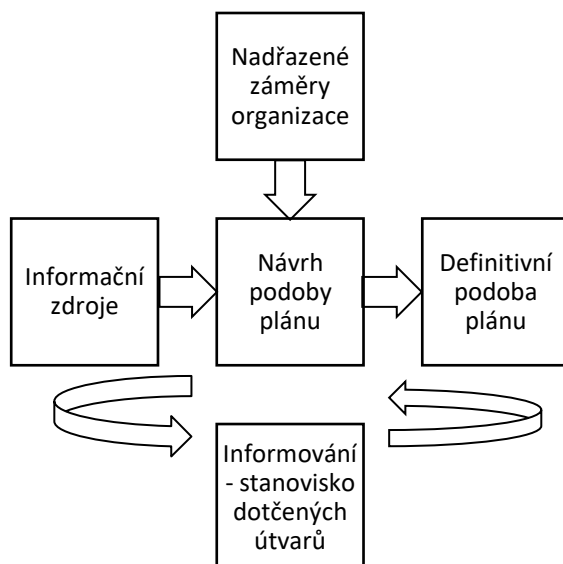
3.4.1.1 Postup plánování

Při plánování by se vždy mělo postupovat v naplňování následujících kroků:

- Konkretizace záměrů vyplývající pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace
- Zabezpečení informačních zdrojů, které jsou nezbytné pro tvorbu plánu
- Vypracování návrhu plánu
- Seznámení zainteresovaných útvarů organizace s daným návrhem
- Vyslechnout názory zainteresovaných útvarů k navrhovanému plánu a případné úpravy vedoucí k uspokojení těchto útvarů
- Schválení a vydání finální verze plánu

Na schématu č. 4 je znázorněn postup tvorby plánu, kde záměry organizace společně s potřebnými informačními zdroji vytváří návrh podoby plánu. Ten je pak upravován vlivem dotčených útvarů a následně z návrhu vzejde finální podoba plánu.⁵¹

Schéma 4: Postup tvorby plánu



Zdroj: VEBER, J., *Management*; vlastní zpracování

⁵⁰ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 76-77

⁵¹ VEBER, J., *Management*, s. 106

3.4.1.2 Cíle plánování

Cíl je ústředním bodem pro plánování, a proto je potřeba se na stanovení cíle náležitě zaměřovat. Ve většině podniků se stanovuje cílů více než jeden. S jedním cílem se lze proto setkat pouze na nejjednodušších a nejnižších úrovních managementu. Všechny cíle by měly:

- Být jednoznačně formulovány z hlediska obsahové náplně
- Mít vymezenou oblast, na kterou jsou zaměřeny
- Mít stanoven způsob jejich kontroly a časový limit, do kterého by měl být cíl realizován, popřípadě i mít stanoveny časové limity pro jednotlivé části cíle
- Mít stanoveny vazby na cíle, které by jim měly předcházet⁵²

3.4.2 Organizování

Organizování se dá definovat jako cílevědomá lidská činnost, která slouží k uspořádání prvků systému za účelem optimálního dosažení stanovených cílů. Vymezuji se zde tedy role pracovníků a vzájemné vztahy mezi lidmi. Výsledkem je poté tvorba organizační struktury.

Samotný proces organizování je poměrně obsáhlý, a proto se využívá tzv. systém OSCAR. Ten formuluje požadavky procesu do 5 bodů

- O – objectives (cíl); organizace a její struktura vychází z předem stanovených cílů
- S – specialization (specializace); členění lidí v organizaci do útvarů se stejnou specializací
- C – coordination (koordinace); snaha zajistit spolupráci na jednotlivých činnostech
- A – authority (pravomoc); stanovuje způsoby rozhodování, příkazování a řízení
- R – responsibility (zodpovědnost); jednoznačně přidělovaná odpovědnost za úkoly⁵³

3.4.2.1 Organizační struktury

Leo Vodáček definuje organizační struktury jako „formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností“. Organizační struktury se zobrazují v podobě schémat a mohou být zpracovávány na různých úrovních podrobnosti. Organizační struktury zabezpečují dělbu práci, ale i integraci vedoucí k dosažení společných cílů diferenciovaných organizačních jednotek. Tyto struktury se dají

⁵² VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 80

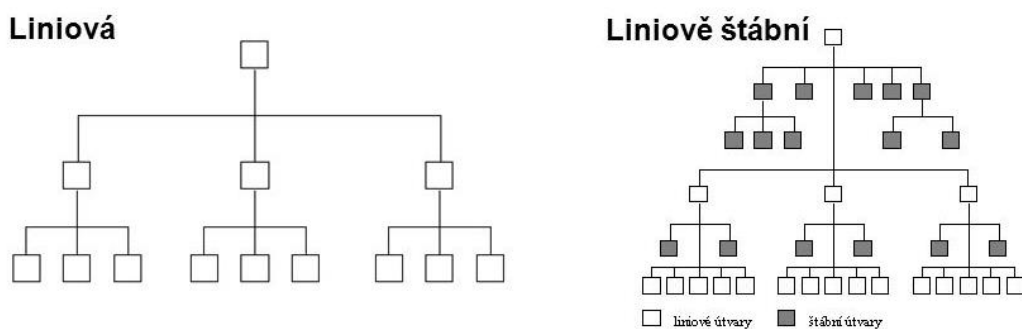
⁵³ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*, s. 65-66

označit jako formální organizační struktura. Ta je dále doplněná neformálními vztahy a styky mezi zaměstnanci v dané organizaci či jednotlivých útvarech.

Organizační struktury lze klasifikovat dle několika charakteristik, které se následně skládají z několika typů:

1. Sdružování činností – organizační struktury jsou členěny dle obsahové náplně na funkcionální, výrozkové a ostatní účelové struktury
2. Uplatňování rozhodovacích pravomocí mezi strukturálními jednotkami, které lze členit na liniové, štábní a kombinované

Obrázek 1: Liniová a liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Míra delegace pravomocí a zodpovědnosti členů struktury na centralizované a decentralizované
4. Členitost, respektive počet podřízených strukturálních jednotek vzhledem k jejich nadřízené jednotce (lze členit na ploché a úzké)
5. Časové trvání členění struktury na dočasné a stabilní⁵⁴

V praxi se nevyskytuje žádný čistý typ dané struktury, vždy se jedná o kombinaci více typů. Volba organizační struktury je dána několika faktory, mezi nejdůležitější patří například strategie organizace, kde volbu struktury ovlivňují dlouhodobé cíle. Dalšími podstatnými faktory jsou velikost organizace a technologické prostředky, kterými organizace oplývá.⁵⁵ Z vnějších faktorů jde především o stabilitu prostředí, ve kterém organizace existuje, vliv vědecko-technického pokroku, sociálně-ekonomické prostředí či kvalita spolupráce mezi organizací a jejími partnery. Při nevhodné volbě může dojít k mnoha nedostatkům, jako

⁵⁴ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 92-99

⁵⁵ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P., *Management*, s. 59

byrokracie, nedořešená pravomoc a zodpovědnost, zpoždování rozhodovacího procesu, neúměrné náklady atd.⁵⁶

3.4.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze považovat za jednu z nejdůležitějších činností v organizaci, neboť jde o práci s lidmi, které představují nejcennější kapitál v organizaci.⁵⁷ Útvar pro řízení lidských zdrojů by měl plnit hned několik činností, které jsou pro správný chod organizace zapotřebí:

- Útvar by měl shromažďovat veškeré poznatky o lidských zdrojích a následně by měl na základě analýzy kvantifikovat budoucí potřeby.
- Útvar by se měl starat o plánování lidských zdrojů, měl by zajišťovat průzkum trhu práce a školit a informovat všechny účastníky organizace.
- Útvar by měl definovat funkce a úkoly, které mají zaměstnanci vykonávat a následně by měl posuzovat výkony těchto zaměstnanců a náležitě je odměňovat.
- Útvar by měl rovněž působit na pracovní podmínky a přesouvat či povyšovat lidské zdroje tak, aby to přineslo nejvyšší možný užitek pro organizaci i zaměstnance.

Všechny tyto činnosti jsou ovlivňovány různými determinanty, jako je velikost podniku, kapitálové vybavení podniku, osobnost managementu, struktura podniku a vnějším prostředím podniku.

Útvar řízení lidských zdrojů by měl svou činnost vykonávat za účelem dosažení různých cílů, jenž lze rozdělit na cíle společenské (představující činnosti vedoucí k dodržování platné legislativy a vnějších vztahů organizace), organizační (představující efektivní plánování zaměstnanosti a školení pracovníků), funkční (usilující o vytvoření takového pracovního prostředí, kde je využíváno zdrojů a údajů co nejefektivněji) a osobní (tvořící soulad mezi osobní kariérou zaměstnanců a potřebami organizace).⁵⁸

⁵⁶ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 102

⁵⁷ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P., *Management*, s. 74

⁵⁸ BRODSKÝ Z., *Řízení lidských zdrojů pro manažery*, s. 13-15

3.4.3.1 Klasifikace obsahové náplně

Manažerská funkce, která se zabývá výběrem a rozmístěním spolupracovníků zahrnuje několik okruhů, které společně mají zajistit správný výběr kvalitních a loajálních spolupracovníků, jejich správné využití a jejich následující profesní rozvoj.⁵⁹

Personální plánování

Personální plánování lze považovat za primární okruh řízení lidských zdrojů. Mělo by odpovídat na otázky, jaká by měla být pracovní síla či kolik, kdy a kde by se měla pracovní síla vyskytovat.⁶⁰ Lze jej strukturálně členit na čtyři základní dimenze, kterými jsou profesní, kvalifikační, časová a organizačně-místní.⁶¹

Získávání, přijímání a mobilita pracovníků

Zaměstnance na danou pozici lze získat z externích nebo interních zdrojů. Mezi výhody získávání zaměstnanců z interních zdrojů lze zařadit snížené náklady či znalosti o schopnostech dané osoby.⁶² Pokud se však zvolí externí zdroj, existuje stanovený postup, který vede k výběru a získání nového zaměstnance. Prvním krokem je nábor. Do náboru lze začlenit činnosti jako tvorba popisu pracovního místa, specifikace požadavků, určení formy informování o náboru a prezentace kandidátů a předvýběr uchazečů. Na nábor pak navazuje výběrové řízení, které je založeno na posuzování odborníků a potenciálních nadřízených. Posledním krokem je přijímání nového zaměstnance.⁶³

Pokud se mluví o interní mobilitě pracovníků, lze toho dosáhnout povýšením, přeložením na jiné pracovní místo, nebo ukončením pracovního poměru.⁶⁴ U povýšení se většinou předpokládá růst pravomocí, odpovědnosti a zvýšení finančního či jiného ohodnocení a je způsobeno většinou kvalitní činností a dobře odvedenou prací daného zaměstnance. Přeložení na jiné pracovní místo může být bráno buď z pohledu geografického, kde zaměstnanec změní místo pracoviště nebo lokálního, kde dojde u pracovníka k přechodu mezi odděleními.⁶⁵

⁵⁹ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 146

⁶⁰ BRODSKÝ Z., *Řízení lidských zdrojů pro manažery*, s. 20

⁶¹ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 146

⁶² VEBER, J., *Management*, s. 169

⁶³ BRODSKÝ Z., *Řízení lidských zdrojů pro manažery*, s. 34

⁶⁴ BRODSKÝ Z., *Řízení lidských zdrojů pro manažery*, s. 49

⁶⁵ BRODSKÝ Z., *Řízení lidských zdrojů pro manažery*, s. 53-55

Hodnocení a odměňování

Hodnocení pracovního výkonu je nezbytným nástrojem vedoucích pracovníků, aby navýšili kvalitu svých zaměstnanců a tím i zkvalitnili činnost celé firmy. Celkově se tak dá užitek z hodnocení zaměstnanců shrnout do následujícího bodu:

- Hodnocení poskytuje příležitosti ke shrnutí uplynulých výkonů zaměstnanců a tím lépe stanovuje cíle následující. Podtrhává tak u zaměstnanců jejich silné stránky a stránky, které je třeba ještě zlepšovat. Klíčovým bodem úspěšného hodnocení jsou zde komunikace se spolupracovníky a zpětná vazba vůči zaměstnanci. Důležité je při hodnocení zaměstnanců udržovat objektivitu a mít stanovená kritéria hodnocení.⁶⁶

Hodnocení pracovního výkonu by mělo mít přímou vazbu na odměňování, které by mělo být úměrné dle příspěvku zaměstnance vůči organizaci. K hlavním cílům výkonového odměňování dle Urbana patří:

- Posílení individuální a skupinové výkonnosti – vázat odměny na výsledky práce
- Podpořit identifikaci zaměstnanců s cíli organizace – spojit odměny s cíli firmy
- Lépe kontrolovat fixní složku odměňování – vazba odměny na stanovené cíle
- Zvýšit konkurenceschopnost odměňování – odměňování formou motivace⁶⁷

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců se zakládá na poskytování pracovníkům příležitosti v podobě učení se a osobního či odborného rozvoje. Výsledkem by pak měla být kvalitnější činnost pracujícího jednotlivce, ale také týmu a celé organizace.⁶⁸ Pro správné vzdělávání je třeba nejprve definovat potřeby vzdělávání, kde se následně zvolí způsob, kterým bude vzdělávání probíhat, a školitele, kteří tuto činnost zrealizují. Je však také potřeba zajistit monitoring vzdělávacího procesu a jeho konečné vyhodnocení.⁶⁹ Samotné školení zaměstnanců lze provádět v rámci pracovního procesu, mimo pracovní proces či jejich kombinací. Přičemž školení v rámci pracovního procesu se užívá převážně pro nové a mladší zaměstnance, kdežto mimo pracovní proces má spíše doplňkovou formu vzdělávání.⁷⁰

⁶⁶ URBAN, J., *Řízení lidí v organizace*, s. 133-135

⁶⁷ URBAN, J., *Řízení lidí v organizace*, s. 148-150

⁶⁸ BRODSKÝ Z., *Řízení lidských zdrojů pro manažery*, s. 96

⁶⁹ BRODSKÝ Z., *Řízení lidských zdrojů pro manažery*, s. 98

⁷⁰ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 113

3.4.4 Vedení lidí

Vedení lidí je žádoucí funkcí, která se vyskytuje na všech úrovních organizace a dá se obecně definovat jako schopnost účinně vést, motivovat a inspirovat podřízené k tomu, aby využívali svých dovedností a schopností tak, aby dosáhli žádoucích výsledků a stanovených cílů.⁷¹ Vedení je tedy o chování, vztazích a komunikaci mezi pracovníky a dle McGregora existuje několik proměnných, které tyto vztahy ovlivňují:

- Charakteristiky vedoucího
- Postoje, potřeby a jiné charakteristiky personálu a ostatních následovníků
- Povaha organizace, tzn. její účel, struktura, činnosti, úkoly atd.
- Vnější prostředí, tedy prostředí ekonomické, politické, společenské atd.⁷²

Každý vedoucí pracovník by měl dokázat jasně definovat úkol pro své podřízené, aby bylo jasné, co se od nich očekává a kdy. Dále by měl být schopen zajistit, aby byly splněny úkoly, pro které daný útvar či skupina existuje. Třetím úkolem je, aby panovaly na pracovišti efektivní vztahy. Měl by tedy budovat a podporovat morálku a soudružnost týmu.⁷³

Ke zlomu ve vedení lidí dochází v 50. letech, kde začíná být kladen větší důraz na osobní rozvoj a samostatnost zaměstnanců. Douglas McGregor vytvořil teorii X, Y, kde rozčlenil pracovníky do dvou skupin, přičemž teorie X znázorňuje v tu dobu typičtější pohled na řízení lidí v organizaci, zatímco teorie Y znázorňuje humanistický přístup. Obě teorie jsou shrnuty v tabulce číslo 1.⁷⁴

Tabulka 1: Teorie X, Y

Teorie X	Teorie Y
Lidé jsou línější a snaží se vyhnout práci	Pro tyto lidi je práce přirozenou aktivitou podobně jako zábava či odpočinek
Lidé pracují neradi, a proto musí být k práci přinuceni (systém: odměna x trest). Nutná je také jejich kontrola činnosti	Lidé rádi přijímají odpovědnost a jsou samostatní
Lidé se vyhýbají odpovědnosti a nechávají se řídit	Schopnost samostatného rozhodování je v populaci zcela běžná

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*; Vlastní zpracování

⁷¹ ARMSTRONG, M., STEPHANS, T., *Management a leadership*, s. 28

⁷² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 96

⁷³ ARMSTRONG, M., STEPHANS, T., *Management a leadership*, s. 28

⁷⁴ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 5-6

Jak z tabulky vyplývá, manažeři využívající teorii X neustále koordinují své podřízené. Dávají jim přesně stanovené úkoly a také metody, pomocí které mají daný úkol vykonat. V této teorii bývá také velmi často využíváno hrozeb ze strany nadřízeného. Naopak manažeři užívající teorii Y dávají svým podřízeným svobodu a jsou vůči zaměstnancům milejší, neboť se předpokládá, že podřízení chtějí odvést dobrou práci sami od sebe.⁷⁵ Nikdy nelze určit, která z teorií je lepší, protože vždy bude záležet na okolnostech a samotném přístupu zaměstnanců. Pro některé je příjemnější se nechat striktně řídit a vyhýbat se zodpovědnosti. Pro jiné je naopak vhodnější, když pracují ze své vlastní iniciativy a kreativity.⁷⁶

3.4.4.1 Motivace

Motivace je důležitým způsobem vedení lidí, neboť pomocí motivace se dá osoba ovlivnit tak, aby se daná osoba zachovala v určité situaci takovým způsobem, který může vést k dosažení stanoveného cíle.⁷⁷ Pro manažera je tedy nezbytné najít určitý impuls, který by mohl vést k samotné motivaci. Těmito impulsy mohou být motivy a stimuly. Stimul na rozdíl od motivu přichází z vnějšku a dá se odhadovat jednodušeji. Vedoucí pracovník by měl ideálně využívat jak motivace, tak stimulace. Pokud vedoucí pracovník využívá motivaci, tak dává požadovanou činnost podřízených do souvislosti s jejich osobními potřebami. Na to je však potřeba dobrá znalost lidí a jejich motivů. V případě stimulace není zapotřebí znát tolik jako u užívání motivace, ale je zapotřebí vynakládat určité úsilí a případně i jiné prostředky. U stimulace se často využívají finanční odměny, které jsou všeobecně účinné. Motivace a stimulace by neměla mít protichůdný směr, aby bylo dosahováno výsledného působení co nejefektivněji.⁷⁸

Herzberg rozdělil motivaci na dva typy, a sice vnitřní a vnější. Vnitřní motivací jsou takové lidské faktory, které člověka ovlivňují tak, aby se choval určitým způsobem. Mezi tyto faktory lze začlenit odpovědnost, rozvoj schopností a dovedností atd. Vnější motivací je vše, co je děláno, aby byl člověk dostatečně motivován. Jedná se především o odměny v podobě

⁷⁵ URBAN, J., *Řízení lidí v organizace*, s. 277

⁷⁶ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 6

⁷⁷ TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 37

⁷⁸ PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, s. 78

platu, povýšení či pochvaly. Vnitřní motivace může nabývat i negativní podoby, například snížení platu či kritika.⁷⁹

Vedoucí pracovník hledá skrze motivaci možnosti, jak sjednotit potřeby a zájmy pracovníka s potřebami firmy. Plamínek definuje tzv. Zlaté pravidlo motivace, které klade důraz na to, aby se vedoucí pracovníci nepokoušeli přizpůsobit pracovníky úkolům, ale aby tomu bylo právě naopak. Jsou-li totiž pracovníci přizpůsobování úkolům, může to mít za důsledek nespokojenost a tím i neochotu k práci. To jde však proti samotnému principu motivace.⁸⁰

3.4.5 Kontrola

Kontrolní činnost je funkcí, která se uplatňuje na všech úrovních řízení a vystupuje jako forma zpětné vazby. Její náplní je získat objektivní představu o realitě a její porovnání s požadovanými cíli a představami, načež se následně vyvozují závěry a doporučení.⁸¹ Mládková zdůrazňuje skutečnost, že kontrola zabezpečuje poznání skutečnosti, bez které nelze cílevědomě a efektivně řídit.

Pro efektivní kontrolní procesy musí být splňovány tři předpoklady:

1. Existence standardů vykonávané práce, podle kterých manažer posuzuje, zda jsou naplňovány stanovené cíle a vše funguje tak, jak by mělo
2. Měření vykonané práce, kde manažer porovnává realitu s požadovanými výsledky. Horší je to u porovnávání prací, které nejsou kvantifikovatelné. Důležitým faktorem při kontrole je zde plnění časových limitů a porovnávání s konkurencí⁸²
3. Korekce odchylek, tedy porovnávání reality s plány a následná případná reakce. Odchytky mohou být buď negativní, nebo pozitivní a jejich případné porovnávání. Důležité je i rozeznávat, jaké odchylky požadují pozornost a které naopak tolik významné nejsou a nevyžadují žádnou manažerskou reakci.⁸³

⁷⁹ BRODSKÝ Z., *Řízení lidských zdrojů pro manažery*, s. 85

⁸⁰ PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, s. 80

⁸¹ VEBER, J., *Management*, s. 134

⁸² MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P., *Management*, s. 101-102

⁸³ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 142

3.4.5.1 Klasifikace kontrolních procesů

Kontroly lze členit dle:

- obsahové náplně, kde se jedná o procesy hodnotící kvalitu provádění činností podniku a srovnávání s plánovanými výsledky
- úrovně řízení, kde jsou kontroly členěny na strategické kontrolní procesy, taktické kontrolní procesy a operativní kontrolní procesy
- charakteru provádění, kde se jedná o členění na pravidelné a nepravidelné, interní a externí, preventivní, průběžné a následné.⁸⁴

3.4.5.2 Fáze kontrolních procesů

Každou kontrolu lze rozdělit do dílčích činností neboli fází, přičemž tyto fáze jsou na sobě vázané a často splývají. Nejprve je důležité si stanovit předmět kontroly. Musí se zvážit, zda bude probíhat kontrola úplná, nebo pouze namátková. Druhým krokem je získat a připravit si všechny informace, které jsou předmětem kontroly a následné ověření těchto informací (zda jsou úplné, věcné, početně správné atd.). Tato fáze je následována fází srovnávání, kde dochází k porovnávání reality se standardy a požadavky. Z porovnání se následně vytvoří závěry a případné návrhy opatření, dle výsledků. Pakliže došlo k nesrovnalostem a vytvořil se návrh opatření, nastupuje fáze zpětné vazby, kde se prodiskutuje nadcházející průběh.⁸⁵

3.4.5.3 Techniky kontroly

Ve veřejné správě se nejčastěji lze setkávat s následujícími technikami kontroly:

- Statistické údaje, ze kterých čerpají manažeři a členi kontrolního orgánu před zahájením kontrolního procesu. Pomocí dlouhodobých statistik lze odvodit trendy.
- Speciální zprávy a analýzy, jež fungují pouze jako doplňující podklady
- Osobní pozorování, které je sice časově náročné ale přináší nejpřesnější a nejkvalitnější informace, které jsou očištěny od jinak rušících šumů při předávání informací skrze prostředníka. Dalším kladem je případná rychlá reakce.
- Rozpočty vyjadřující numericky plány.⁸⁶

⁸⁴ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 142

⁸⁵ VEBER, J., *Management*, s. 136-138

⁸⁶ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P., *Management*, s. 105

Jak z podkapitoly plyne, kontrola je důležitou funkcí a její správné plnění zefektivňuje chod celé organizace. V posledních desetiletích se na zvyšování kvality kontroly podepisuje zejména využívání nových možností poskytované rozvojem ICT, která zvyšuje rychlost a spolehlivost sběru, přenosu, uchování a transformaci dat v integrovaném databázovém systému. S tím přichází i zlepšující se integrační propojení, které zlepšuje možnost plánování a tím i samotnou možnost kontroly. Mimo vlivu ICT se na zkvalitnění kontroly projevuje i zvyšování úrovně participace zaměstnanců na vedení podniku skrze větší motivaci a tím i samokontroly.⁸⁷

3.5 Styly řídicí práce

Na efektivitu práce má velký vliv způsob, jakým manažeři své podřízené vedou. Jako jedna ze zásadních otázek má tak styl řídicí práce mnohaletý vývoj a upřesňování, který lze rozčlenit do 4 časových etap.⁸⁸

3.5.1 Teorie rysů

Teorie rysů se zaměřovala na charakterizování základních rysů, kterými oplývali úspěšní manažeři, a předpokládala, že být dobrým manažerem je věcí rozenou. Tyto rysy se jinak nazývají rysy osobnosti a lze je členit na následující body:

- Schopnosti, tedy kapacita vykonávat určité činnosti. Pro vedoucí pracovníky je důležitá jejich rozumová schopnost, tedy schopnost strategického a operativního myšlení. Důležité je myslet pružně, tedy být schopen rychle reagovat na změny.
- Znalosti představující teoretické informace, kterých lze postupně nabývat. Pro manažery jsou stěžejními znalosti odborné, které se týkají jejich oboru, a znalosti managementu, které představují obecné znalosti řízení.
- Dovednosti, tedy návyky získávané praxí. Manažer by měl tedy oplývat dovednostmi správně vést, motivovat a delegovat, Měl by být znalý taktéž v organizaci práce.
- Vlastnosti osobnosti, tedy stálý způsob chování manažera. Ten by měl být asertivní, citově stabilní, komunikativní, empatický a měl by mít smysl pro odpovědnost.⁸⁹

⁸⁷ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 146

⁸⁸ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 13

⁸⁹ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 14-15

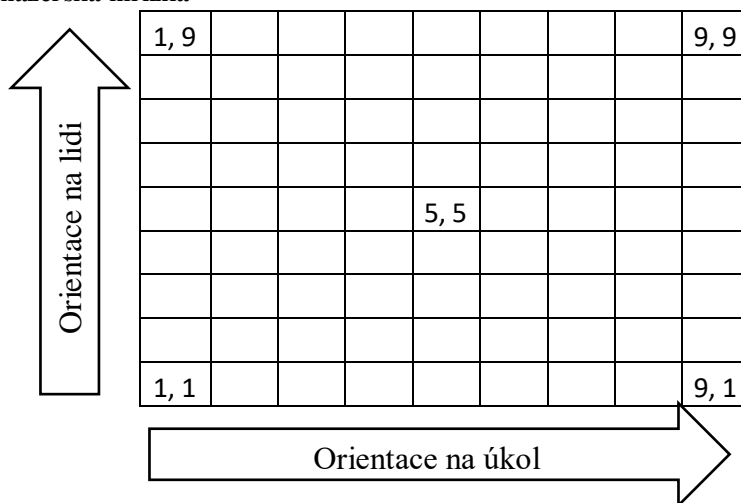
- Postoje znázorňující vztah vedoucího pracovníka k lidem, předmětům či skutečnostem. Zde lze charakterizovat zejména orientaci na výkon, zákazníka a tým. Pro vedoucího pracovníka je taktéž důležitým postojem oddanost vůči organizaci.⁹⁰

3.5.2 Teorie založena na osobních kvalitách a způsobu chování

Tato teorie vniká koncem 40. let 20. století a sděluje, že úspěšný vedoucí nevychází ani tak z rysů osobnosti, ale zejména ze správného způsobu chování či stylu řízení. Klasickou teorií jsou charakterizovány tři hlavní styly řízení vedoucích pracovníků: autokratický, demokratický a laissez-faire neboli volný průběh. Ve skutečnosti je stylů však daleko více.⁹¹

J. S. Mouton a R. J. Blake vytvořili manažerskou mřížku (systém GRID), do které byly naneseny styly řízení s určitými souřadnicemi. Na osách mřížky jsou naneseny dvě osy, a sice osa orientace na lidi, která znázorňuje snahu o uspokojení potřeb pracovníků a vytvoření přátelské atmosféry, a osa orientace na úkoly, která se vyznačuje snahou o dosažení co nejvyššího pracovního výkonu.⁹²

Schéma 5: Manažerská mřížka



Zdroj: Vlastní zpracování

- Volný průběh = laissez-faire = formální (1, 1): Vedoucí vydává minimální úsilí ke splnění úkolu a zároveň nevěnuje pozornost potřebám pracovníků. Není jasně stanoven cíl a nejsou rozděleny konkrétní úkoly. Manažer u tohoto stylu pouze „přežívá“.

⁹⁰ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 15

⁹¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 96-97

⁹² BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 15

- Liberální (1, 9) se zaměřuje zejména na lidi, jejich uspokojení a na budování vztahů a příjemné atmosféry. Plnění úkolů je při tomto stylu na ústupu.
- Autoritativní diktátorský přístup = direktivní (9, 1): Rozhodování a moc je soustředěna pouze do vedoucího pracovníka. Panují zde přísné kontroly a příkazy. Úkoly jsou zde na prvním místě a pozornost věnována lidem je zde minimální.
- Týmový vedoucí (9, 9) se snaží lidi zaujmout pro společný cíl. Slovo každého pracovníka má váhu. Usiluje se zde o dosažení cíle společným řešením problémů.
- Rutinní vedení (5, 5): Jedná se o jistou metodu kompromisu, kde jsou plněny úkoly tak, aby byla udržena morálka lidí. Často se zde využívají normy a vyhlášky.
- Paternalista (9 + 9) nepovažuje pracovníky za skutečné partnery a dává jasně najevo své nadřazené postavení vůči nim. Pokud budou pracovat pořádně, paternalista se o ně postará.^{93 94}

Jsou určité sektory či oblasti, které jsou pro dané styly typické. Například styl volného průběhu se pro svou nízkou dynamiku a pro své množství formulářů vyskytuje zejména ve státní správě. Styl liberální lze spatřit například v neziskovém sektoru. To je zapříčiněno častým dosahováním horších výsledků, které jsou ve světě byznysu nežádoucí. Autoritativní přístup je v České republice velmi užívaný, na rozdíl od týmového vedení, které zde není příliš rozšířené.⁹⁵ Obecně nejméně vhodným stylem je volný průběh, zatímco za obecně nejideálnější lze považovat styl týmový.⁹⁶

Jiří Plamínek doplňuje manažerskou mřížku o další dva parametry a doplňuje tak míru zaměření na úkoly a na lidi o míru soustředění manažera na vlastní osobu a na procesní aspekty řízení. Tyto parametry neovlivní samotnou identifikaci výše zmíněných stylů a jejich charakteristiky zůstávají shodné s charakteristikami v původní manažerské mřížce. Důvod přidání parametrů se dá vysledovat při změnách stylu řídicí práce. Na schématu číslo 6 je znázorněna modifikovaná manažerská mřížka, kde lze sledovat nejobvyklejší trendy změny stylu řízení. Nejčastější změny začínají u stylu direktivního, liberálního a formálního. Nejčastějším cílovým trendem jsou oproti tomu řídicí styly direktivní, rutinní a týmové.⁹⁷

⁹³ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 98

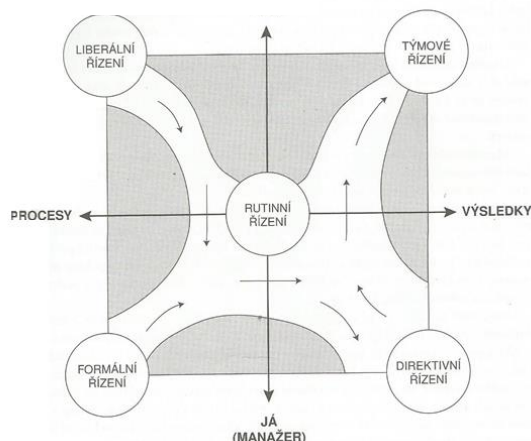
⁹⁴ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 15-16

⁹⁵ PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, s. 140

⁹⁶ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 17

⁹⁷ PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, s. 140

Schéma 6: Modifikovaná manažerská mřížka

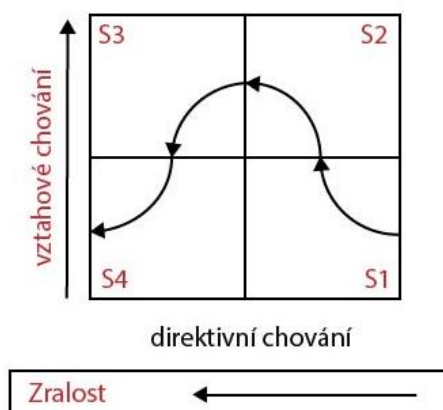


Zdroj: PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*

3.5.3 Teorie rysů založená na situaci

Pro tuto teorii je základem to, že si výběr řídicího stylu manažer volí na základě situace. V této teorii se přichází se znázorňováním kontinua chování, které znázorňuje možnosti členů skupiny podílet se na různých řídicích procesech, zvláště pak na rozhodování. S jakou mírou se mají pracovníci podílet na rozhodování je ovlivňováno jednak vztahem manažerů k daným pracovníkům, ale také mírou připravenosti pracovníků přijmout odpovědnost.⁹⁸ Připravenost pracovníků se dá pojmut jako zralost, která se dá členit na zralost pracovní a zralost psychologická. Manažer by měl usilovat o rozvoj těchto zralostí. Podobně jako v GRIDu se i u následujícího schématu užívají parametry orientace na lidi (vztahové chování) a orientace na úkoly (direktivní chování). Schéma vymezuje 4 styly vedení.⁹⁹

Schéma 7: Situační vedení



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*; <https://publi.cz/books/114/04.html>

⁹⁸ TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 99

⁹⁹ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 17

Schéma číslo 7 znázorňuje vývoj zralosti napříč čtyřmi styly (autoritativní, koučování, participativní a delegativní) při měnícím se poměru direktivního a vztahového chování.

- Autoritativní styl (příkazový styl; S1) je styl vedení, kde manažer dává příkazy a očekává jejich přesné plnění. Tento styl je vhodný zejména v krizových a naléhavých situacích, kde je potřeba rychlého jednání.
- Koučování (demokratický, S2) – Při vzrůstu zralosti skupiny se přechází ke stylu koučování, kde manažer zadává úkoly, poskytuje informace a určuje termíny, avšak poskytuje prostor svým podřízeným při užívání vlastních postupů. Může zde fungovat jako poradce a pozorovatel, který na konci zhodnotí výsledky pracovníků.
- Participativní styl (S3) předpokládá vyšší psychologickou zralost skupiny. Manažer přenáší část své odpovědnosti na ostatní pracovníky, ubírá jim limity a snaží se je motivovat. Užívají se zde vždy nejlepší nápady a rozhodnutí. Styl se užívá u skupin, které mají pevnější vazbu vůči organizaci, a často je užíván v prostředí změn.
- Delegování (S4) se užívá při vysoké důvěře mezi manažerem a pracovníkem. Na pracovníky je přenášena odpovědnost za plnění významnějších a náročnějších úkolů. U delegativního stylu se předpokládá ochota a důvěra manažera svěřit své povinnosti do rukou někoho jiného. Ze strany pracovníků je to pak ochota přejímat odpovědnost a mít schopnosti plnit náročnější úkoly sám.^{100 101}

Tureckiová ve svém díle charakterizuje ještě styl autoritářský a styl zmocňování. Při autoritářském stylu zneužívá manažer svých pravomocí příliš mnoho, čímž činí tento styl neefektivním. Naopak styl zmocňování rozšiřuje variantu delegování, kde nese odpovědnost vždy pouze ten, kdo se úkolu ujme, tedy nejvíce kompetentní pracovník pro danou činnost.¹⁰²

3.5.4 Nové vedení

Etapa nového období přináší do názorů o vedení lidí citovou stránku. Právě tento faktor je velmi důležitým, neboť může mít na manažery velký vliv. Vedoucím pracovníkům, kteří

¹⁰⁰ TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 99-100

¹⁰¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 100

¹⁰² TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 100

jsou ovlivňovány emocionální stránkou, se říká transformační vedoucí. Při užívání tradičních motivačních prostředků se dá hovořit o vedení transakčním.

- Transakční vedení se zakládá na vzájemné směně mezi vedoucím a pracovníkem, přičemž může nabývat forem:
 - Řízení výjimkou, tedy reakcí na nežádoucí stav, odchylku od normy. V případě nenaplňování stanovených norem či kázeňských přestupků využívá manažer svých pravomocí a využívá výjimečných opatření v podobě přeřazení pracovníka, přiřazení dalšího pracovníka či udělení postihu.
 - Podmíněné odměny, tedy odměny poskytované jako forma motivace, pokud bude dosahováno požadovaných výsledků. Nejčastěji nabývají finančního či předmětného charakteru, může se však jednat i například o povýšení.
- Transformační vedení se zakládá na emocionálních představách budoucího stavu organizace, tedy na vizích. Panuje zde snaha o přesvědčení pracovníků následovat tuto vizi, přičemž se využívá zejména charismatu, osobní úcty, citového povzbuzení a stimulací myšlení.¹⁰³
 - Charisma – Jedná se o silný emocionální vztah, jenž vůdci přiřazuje úctu, uznání a důvěru. Podřízení jsou svému nadřízenému oddaní. Nejčastěji se s ním lze setkat v době krize, když začnou selhávat byrokratické či racionální prostředky a když vzrůstá strach a úzkost.
 - Citové povzbuzení – Cílem je probudit u podřízených nadšení pro práci pomocí inspirativních řečí a vytváření důvěry v pracovníky, což vede k efektivnějšímu plnění cílů a lepší týmové spolupráci.
 - Osobní úcta – Je založena nejen na komunikaci vedoucího s celým týmem, ale také na individuální komunikaci. Manažer tak jedná se svým podřízeným s úctou, v přátelském a často neformálním vztahu a jako se sobě rovným. Významnou roli zde také hraje delegování a příležitosti pro učení.
 - Intelektuální stimulace – Jedná se o rozvoj následovatelů, kde je usilováno o změnu chápání problémů a jejich řešení. Manažer se soustředí na strategické myšlení, které vede k zviditelnění příležitostí a hrozeb.¹⁰⁴

¹⁰³ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 18-20

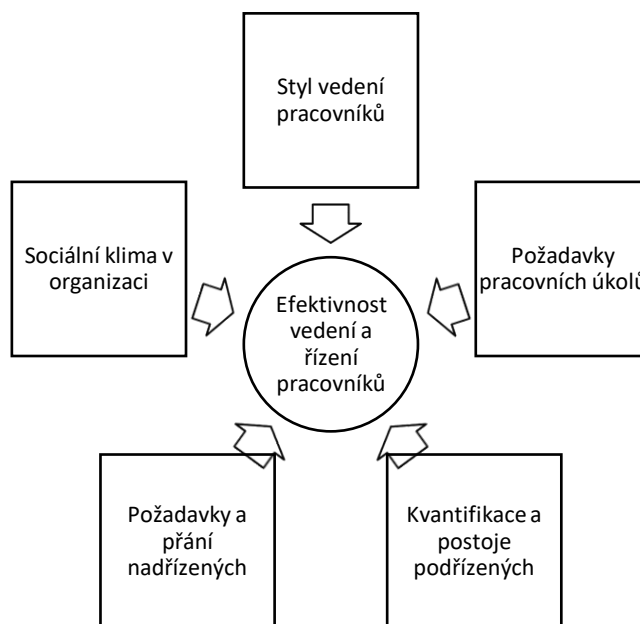
¹⁰⁴ BĚLOHLÁVEK, F., *Management*, s. 161 - 162

3.5.5 Efektivní styl vedení

Faktorů ovlivňujících efektivní vedení je mnoho a členit se dají několika způsoby. Efektivní vedení pracovníků je například posuzováno dle poměru výsledků pracovního úsilí kolektivu a vstupů do procesu řízení pracovníků, jinak poměr přínosů a nákladů. Za tyto vstupy lze považovat finanční náklady a další administrativní náklady, ale také psychické a fyzické opotřebení manažera.¹⁰⁵ Existuje také spousta aspektů, které ovlivňují kvalitu vedení. Mezi tři základní, jak už je zmiňováno v předchozích kapitolách, patří manažer, skupina a pracovní prostředí. Mimo ně však existuje i spousta proměnných, které mají na efektivitu vliv, sem lze zařadit manažerovi charakteristiky, schopnosti a síla, kterou uplatňuje. Stejně tak sem patří charakteristiky podřízených a jejich vzájemný vztah. Důležitými proměnnými jsou i struktura organizace, povaha zadávaných úkolů a vlivy vnějšího prostředí.¹⁰⁶

Následující schéma vytvořené Pitrou zobrazuje oblasti faktorů, které mají na efektivnost vedení a řízení pracovníků přímý vliv.

Schéma 8: Soubor faktorů působících na efektivnost vedení a řízení pracovníků



Zdroj: PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*; vlastní zpracování

¹⁰⁵ PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*, s. 191

¹⁰⁶ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 128

3.6 Veřejná správa

Veřejná správa je subjektem, ale i objektem veřejné politiky a zároveň realizátorem a kontrolorem veřejné ekonomiky. To znamená, že funguje jako služba veřejnosti, a to i přesto, že často nabývá donucovacího charakteru (neboť jsou výkony veřejné správy upravovány právními normami, které vymezují práva a povinnosti a tím také ochranu občanů). Veřejná správa obsahuje vše, co je konáno pro zájmy veřejnosti. Definic však existuje mnohem více:

- Veřejná správa je souhrn záměrných činností a úkolů, které jsou vykonávány na jednotlivých úrovních dle veřejného zájmu. Uskutečňuje se na úrovni státu a na úrovni územní samosprávy.
- Veřejná správa je souhrn institucí konajících tyto činnosti přímo či nepřímo.¹⁰⁷

Vymezení veřejné správy

V širším pojetí zahrnuje veřejná správa organizaci záležitostí celého společenství. Je představována orgány, které vykonávají činnosti moci zákonodárné, výkonné, soudní a prvky systému, které jsou jmenovány při užším pojetí veřejné správy. Jedná se tedy o parlament, prezidenta, vládu, správní úřady a strukturu soudů.

Při užším pojetí veřejné správy je vymezena jako správní činnosti, které jsou vykonávány zmocněnými subjekty, dle ustanovených zákonů v rozsahu přikázané pravomoci a působnosti. Dá se zde hovořit, jak uvádí Halásková, o členění ve vztahu k principům rozhodování o potřebách občanů a jejich zabezpečení. Rozlišuje se zde státní správa a státní samospráva. Samosprávu lze následně rozdělit na územní, tedy obce a kraje, a zájmovou samosprávu, tedy komory, sdružení atd.¹⁰⁸

3.6.1 Management ve veřejné správě

Existuje mnoho případů, kde byla daná metoda uplatňována nejprve v soukromém a posléze až ve veřejném sektoru. Mezi nejznámější příklady patří například MBO (cílovaný management) či TQM (management kvality). Dá se tedy obecně říci, že management ve veřejné správě často následuje vývoj managementu v soukromém sektoru. To však není

¹⁰⁷ HALÁSKOVÁ, M., *Veřejná správa v České republice*, s. 14-15

¹⁰⁸ HALÁSKOVÁ, M., *Veřejná správa v České republice*, s. 15

jedinou odlišností, kterou management veřejného sektoru, oproti soukromému, oplývá.¹⁰⁹ Prvním rozdílem je, že veřejné organizace působí na základě potřeb stanovených dle politiky, nikoliv potřeb určených trhem. Tento rozdíl je zvýrazňován díky neexistenci ziskového motivu u veřejných organizací. Díky neexistenci ziskového motivu je náročnější hodnotit a srovnávat výkonnost a efektivitu veřejného sektoru. Dalším rozdílem je, že management veřejného sektoru působí v odlišném právním prostředí a jsou jím významně ovlivňovány. Tito manažeři mají tak menší volnost a jsou pod větší kontrolou, ať už ze strany občanů či ze strany zákonodárců. Rozhodování ve veřejné správě je silně ovlivňováno právním řádem. Neposledním rozdílem může být i poskytování informací u veřejného sektoru či vliv médií a veřejného mínění, který má však v posledních letech větší vliv i na soukromý sektor.^{110 111} V současnosti však platí trend sblížení managementu ve veřejném a soukromém sektoru. Hlavními příčinami jsou nejasné hranice mezi těmito odlišnými organizacemi, vzhledem k jejich vlastnictví a vzájemné spolupráci, a přebírání postupů ze soukromého sektoru, do sektoru veřejného.¹¹²

3.6.2 Zvyšování kvality ve veřejné správě

V Americe vznikl program zvaný New Public Management, v překladu Nové řízení veřejné správy. Jedná se o nové pojetí stylu řízení a využití manažerských metod i ve veřejné správě. Program je založen na postavení manažera, který by neměl být pouze vykonavatelem rozhodnutí daných orgánů, ale měl by sám usilovat o efektivní hospodaření a přebírat podíl zodpovědnosti. Důraz je kladen také na vztah ke klientům, tedy na spokojenost občana. V Evropě pak docházelo k vytváření několika přístupů, které navyšovaly efektivitu.

- Dobrá veřejná správa, která byla vytvořena v rámci EU a mezi její zásady patří zejména zajišťování stanovených cílů, kontrola a optimalizace poskytovaných služeb tak, aby byly hospodárné, účelné a efektivní a provádění monitorovacích správ.

¹⁰⁹ WRIGHT, G., NEMEC, J., *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*, s. 24

¹¹⁰ HALÁSKOVÁ, M., *Veřejná správa v České republice*, s. 81

¹¹¹ WRIGHT, G., NEMEC, J., *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*, s. 25

¹¹² WRIGHT, G., NEMEC, J., *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*, s. 26

- Smart Administration, který vychází z vizí a plánů orientovaných na efektivní a fungující veřejnou správu. Projekt má za cíl zajišťovat poptávky občanů po veřejných statcích, spokojenost občana a zvyšování kvality života občanů.¹¹³

¹¹³ HALÁSKOVÁ, M., *Veřejná správa v České republice*, s. 82

4 Analytická část

4.1 Charakteristika organizací

Pro tvorbu analytické části diplomové práce bylo potřeba spolupracovat s dvěma organizacemi, které budou v následující kapitole charakterizovány.

4.1.1 Okresní správa sociálního zabezpečení na Mělníku

Okresní správa sociálního zabezpečení (dále jen OSSZ) spadá organizačně pod českou správu sociálního zabezpečení (dále jen ČSSZ).

Samotná ČSSZ jakožto samostatná rozpočtová organizace spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí. Její ustanovení nabylo účinnosti 1. 9. 1990 pod zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky a po změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, jenž byl novelizován zákonem ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení.

ČSSZ je finančně správní institucí a největší státní správou ČR. Spravuje agendu až zhruba 8,5 milionu klientů, z nichž 2,9 milionů je tvořeno důchodci. Vyplácí přes 3,5 milionu důchodů a měsíčně zhruba 200 000 dávek nemocenských pojištění. ČSSZ se podílí na více než 1/3 veškerých příjmů do státního rozpočtu prostřednictvím výběru pojistného na sociální zabezpečení a příspěvků na státní politiku zaměstnanosti. Do kompetencí ČSSZ však spadá i lékařské posudkové služby.

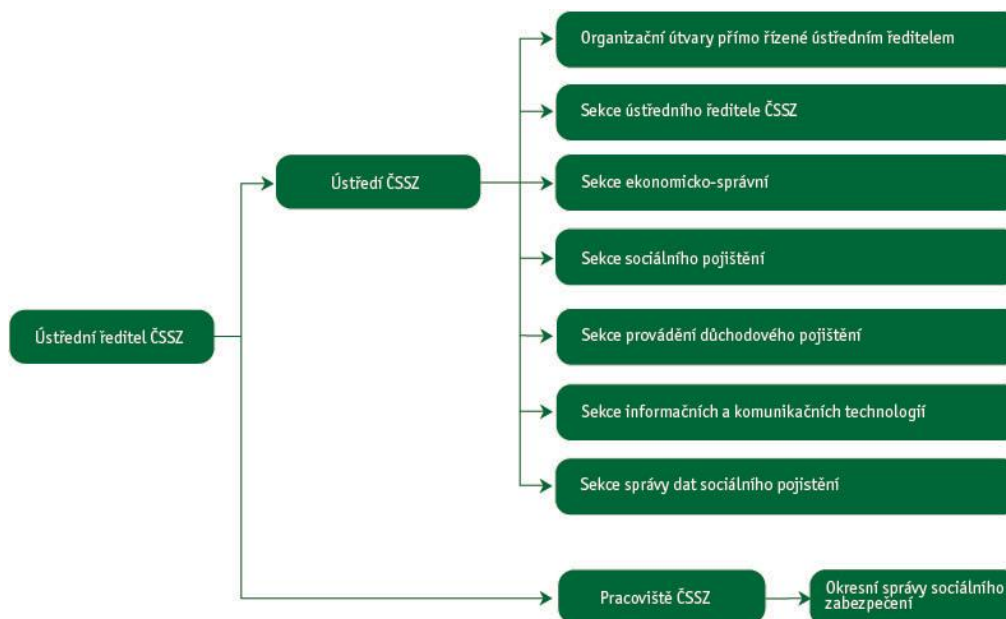
ČSSZ si stanovuje vlastní definici ve svém poslání, které je v přesném znění:

„Posláním ČSSZ jako efektivně fungujícího orgánu veřejné moci je poskytování služeb a plnění úkolů v oblasti sociálního pojištění s využitím moderních informačních a komunikačních technologií a rozvoje lidského potenciálu zaměstnanců ČSSZ vedoucích k maximalizaci spokojenosti klientů.“¹¹⁴

Následující schéma č. 9 znázorňuje organizační strukturu ČSSZ.

¹¹⁴ Česká správa sociálního zabezpečení. *O ČSSZ* [online].[cit. 2016-11-27]. Dostupné z WWW:<<http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>>

Schéma 9: Organizační struktura ČSSZ



Zdroj: ČSSZ. *Organizační struktura ČSSZ*. [online]. 2016-11-27

Okresní správa sociálního zabezpečení je územní organizační jednotkou ČSSZ, jenž se podílí na realizaci sociálního pojištění v okruhu své působnosti. V čele OSSZ stojí vždy ředitel OSSZ, který je jmenován a odvoláván ředitelem ČSSZ.¹¹⁵

OSSZ se člení vždy na několik odborů. V OSSZ na Mělníku, kde dotazníkové šetření proběhlo, lze nalézt mimo ředitelky OSSZ celkem 8 následujících oddělení:

- Oddělení nemocenského pojištění
- Oddělení důchodového pojištění
- Oddělení OSVČ
- Oddělení vymáhání pojistného a provádění exekučních srážek
- Oddělení účtárny pojistného a dávek
- Oddělení kontroly
- Oddělení vnitřní správy
- Oddělení lékařské a posudkové¹¹⁶

¹¹⁵ Česká správa sociálního zabezpečení. *Okresní správa sociálního zabezpečení* [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z WWW:< <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/organizacni-struktura/okresni-spravy-socialniho-zabezpeceni.htm/>>

¹¹⁶ Česká správa sociálního zabezpečení. *Krajské a okresní pracoviště* [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z WWW:< <http://www.cssz.cz/cz/kontakty/krajska-a-okresni-pracoviste/stredocesky-kraj/ossz-melnik.htm/>>

4.1.2 Městský úřad Neratovice

Městský úřad Neratovice je obecní úřad obce s rozšířenou působností. Jeho činností je zajišťovat samosprávu města, vykonávat přenesenou působnost ve věcech, které stanoví zákon a plnit funkci úřadu obce s rozšířenou působností, která vykonává správní činnosti pro 12 obcí správního obvodu.¹¹⁷ Mezi tyto obce lze zařadit následující: Čakovičky, Chlumín, Kojetice, Kostelec nad Labem, Libiš, Nedomice, Neratovice, Obříství, Ovčáry, Tišice, Všetaty a Zálezlice. Obvod svou rozlohou dosahuje 11 319 ha.¹¹⁸

Ve vedení úřadu stojí starostka, 2 místostarostové a tajemník úřadu. Společně pak s vnitřním auditem a krizovým řízením tvoří kancelář starosty. V hierarchii lze pod kancelář starosty zařadit kancelář tajemníka úřadu.

Tajemník úřadu má mimo jiné na starosti celkem 7 odborů, které jsou vždy tvořeny vedoucím pracovníkem a několika úseky.

- Finanční odbor
- Odbor životního prostředí
- Odbor správy majetku
- Stavební odbor
- Odbor správních činností a dopravy
- Odbor sociálních věcí a školství
- Živnostenský odbor¹¹⁹

4.2 Charakteristika výzkumného souboru

U každé z organizací proběhlo dotazníkové šetření u 6 respondentů, aby mohly být výsledky v závěrečném zhodnocení lépe porovnány. Vedoucí pracovníci v každé z organizací byli zvoleni také podle počtu jejich podřízených, kde byl minimální počet podřízených na jednoho vedoucího alespoň 3. Následující tabulky (tabulka č. 2 a tabulka č. 3) ukazují

¹¹⁷ Město Neratovice. *Kroniky města Neratovice* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z WWW:<
<http://www.neratovice.cz/kroniky-mesta-neratovice/d-405951/>>

¹¹⁸ Město Neratovice. *Správní obvod ORP Neratovice* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z WWW:<
<http://www.neratovice.cz/spravni-obvod-orp-neratovice/ms-36488/p1=36451/>>

¹¹⁹ Město Neratovice. *Seznam odborů městského úřadu* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z WWW:<
<http://www.neratovice.cz/seznam-odboru-meu/ms-22671/p1=36469/>>

základní charakteristiky vedoucích pracovníků, u nichž proběhlo dotazníkové šetření, v daných organizacích.

Tabulka 2: Charakteristiky vedoucích pracovníků OSSZ

Respondenti	Pohlaví	Věk	Dosažené vzdělání	Vykonávaná pozice	Počet podřízených
Manažer 1	Žena	46 - 55	Středoškolské s maturitou	Vedoucí oddělení	3
Manažer 2	Žena	36 - 45	Středoškolské s maturitou	Vedoucí oddělení	10
Manažer 3	Muž	46 - 55	Vysokoškolské	Vedoucí oddělení	5
Manažer 4	Žena	56+	Vysokoškolské	Vedoucí oddělení	7
Manažer 5	Muž	36 - 45	Středoškolské s maturitou	Vedoucí oddělení	8
Manažer 6	Žena	56+	Středoškolské s maturitou	Vedoucí oddělení	4

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Z celkem 6 respondentů na vedoucích pozicích u OSSZ jsou 4 ženy a 2 muži. Všichni tito respondenti jsou osoby starší 36 let včetně a 2 z 6 respondentů jsou vysokoškolsky vzdělaní. Počet podřízených se u jednotlivých vedoucích vždy liší a pohybuje se v rozmezí od 3 do 10.

Tabulka 3: Charakteristiky vedoucích pracovníků městského úřadu Neratovice

Respondenti	Pohlaví	Věk	Dosažené vzdělání	Vykonávaná pozice	Počet podřízených
Manažer 7	Žena	36 - 45	Vysokoškolské	Vedoucí odboru	17
Manažer 8	Muž	56+	Středoškolské s maturitou	Vedoucí odboru	9
Manažer 9	Žena	26 - 35	Vysokoškolské	Vedoucí odboru	11
Manažer 10	Žena	46 - 55	Středoškolské s maturitou	Vedoucí odboru	20
Manažer 11	Muž	26 - 35	Vysokoškolské	Vedoucí odboru	8
Manažer 12	Muž	26 - 35	Vysokoškolské	Vedoucí odboru	14

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Z celkem 6 respondentů na vedoucích pozicích městského úřadu Neratovice jsou 3 ženy a 3 muži. Respondenti se pohybují ve věkovém rozmezí 26 až 55+ let, nejčastěji jsou však ve věkovém rozmezí 26 až 35 let. Jejich dosažené vzdělání je u 4 z 6 respondentů vysokoškolské, další dva respondenti pak dosáhli vzdělání středoškolského s maturitou. Počet podřízených se u jednotlivých vedoucích oddělení pohybuje v rozmezí 8 až 20, což je značnější rozptyl, než tomu je u OSSZ.

4.3 Použité metody pro analýzu

Pro analýzu stylu řídicí práce ve veřejné správě bylo využito dotazníkového šetření, při němž byly využity dva dotazníky. První dotazník, pod názvem: Test čtyř typů jednání vedoucího, byl určen pro vedoucí pracovníky a sloužil k určení, který manažerský styl vedoucí pracovník spíše využívá. Dotazník se skládá z 9 otázek, kde u každé z nich lze nalézt 4 možnosti (A, B, C a D). Každá z těchto možností zastupuje jeden ze stylů vedení.

- A – volný průběh = 1,1
- B – plantážník = direktivní (autoritativní) = 9,1
- C – týmový vedoucí = 9,9
- D – vedoucí spolku zahrádkářů = liberální = 1,9

Výše zmíněné body jsou dále charakterizovány v kapitole **3.5.2 Teorie založená na osobních kvalitách a způsobu chování**. Respondent u každé otázky rozdělil celkem 4 body mezi jednotlivé možnosti (například: 0-3-0-1, 2-0-2-0, 0-0-4-0). Manažerský styl, který v testu po součtu bodů ze všech otázek získal nejvíce bodů, je pro daného respondenta charakteristickým. Styl s druhým největším součtem je pro manažera stylem záložním. Tabulka číslo 4 zobrazuje otázky, které se v tomto dotazníku vyskytují.

Tabulka 4: Test 4 typů jednání vedoucího

Otázka	Možnosti
1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně:	A. vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti,
	B. nekompromisně trvat na splnění úkolů,
	C. motivovat pracovníky k lepším výkonům,
	D. dbát o spokojenost pracovníků.
2. Hrozí-li nesplnění termínu odevzdání práce, je třeba:	A. hledat vysvětlení,
	B. udělat dusno a pohrozit postihem,
	C. poradit se s pracovníky, jak úkol splnit,
	D. povzbudit pracovníky.
3. Nejraději mám takového pracovníka, který:	A. nedělá zbytečné problémy,
	B. plní svůj úkol a nemudruje,
	C. dává k dispozici různé vlastní nápady,
	D. udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru.

4. Když pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci, je nejlepší:	A. udělat tu práci sám,
	B. udělat s ním krátký proces – postihnout na peněžích nebo vyhodit,
	C. nechat si vysvětlit důvody,
	D. nabídnout mu zvláštní odměnu.
5. Na výkon pracovníků má nejvyšší vliv:	A. klid na pracovišti,
	B. přísnost vedoucího,
	C. možnost pracovníků podílet se na rozhodování,
	D. dobré osobní vztahy.
6. Nejvíce mi vadí, když pracovníci:	A. mi komplikují život různými výmysly,
	B. nestíhají práci,
	C. u práce nepřemýšlejí,
	D. vyvolávají konflikty.
7. Při novém a obtížném úkolu je třeba věnovat nejvíce pozornosti:	A. zachování chladné hlavy,
	B. důkladnému naplánování práce,
	C. přípravě a motivaci pracovníků,
	D. vytvoření příznivé atmosféry.
8. Když pracovník na svou práci jasně nestačí, je třeba:	A. nedělat paniku a počkat, až se to naučí,
	B. vyměnit ho,
	C. osobně ho naučit to, co má umět,
	D. pomoci mu s prací.
9. Ke zpoždění termínů dochází především kvůli:	A. objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit,
	B. osobní nekázně pracovníků,
	C. špatné komunikaci mezi vedoucími,
	D. velké náročnosti úkolů.

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*; Vlastní zpracování

Druhý dotazník, pod názvem: Test transakčního a transformačního vedení, byl určen pro podřízené pracovníky jednotlivých manažerů. Test vychází z teorie nového vedení (viz kapitola 3.5.4 **Nové vedení**) a podřízení zde hodnotili za pomoci 42 otázek chování svého vedoucího. U každé otázky se dalo odpovědět 5 možnostmi s bodovým ohodnocením 1 až 5 bodů, kde jednotlivé body znázorňovaly tyto odpovědi:

- 1 bod - vůbec ne,
- 2 body - zřídka,
- 3 body - občas,
- 4 body - dosti často,
- 5 bodů - skoro vždycky.

Každá otázka je pak přiřazována buď k jednomu z 2 nástrojů transakčního vedení (slíbená odměna, hrozící postih) či k jednomu ze 4 nástrojů transformačního vedení (charisma, povzbuzení, osobní úcta, intelektuální stimulace). Bodový součet všech otázek u každého z nástrojů je následně vynásoben koeficientem a dosažený výsledek pak ukazuje, jak moc manažer využívá jednotlivé nástroje dle podřízených. U každého nástroje lze dosáhnout

bodového rozmezí 7 až 35 bodů, při čemž 7 až 18 bodů znázorňuje nízké využívání nástroje a vyšší než 23 bodů pak znázorňuje časté využívání nástroje. Tabulka číslo 5 zobrazuje otázky z tohoto dotazníku. Tabulku pro vyhodnocení lze pak nalézt v příloze č. 3.

Tabulka 5: Test transakčního a transformačního vedení

1. Dokáže lidi kolem sebe nadchnout úkoly.
2. Lidé mu zcela důvěřují.
3. Vyvolává v lidech pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolu.
4. Věnuje zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí.
5. Vede lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli.
6. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny.
7. Dává jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit.
8. Je pro ostatní vzorem k následování.
9. Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků vůči firmě.
10. Dodává lidem pocit sebedůvěry.
11. Zajímá se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a pomáhá jim v tom.
12. Způsobí, že lidé přemýšlí o problémech novým způsobem, jinak než předtím.
13. Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí.
14. Nekompromisně postihuje nekázeň pracovníků.
15. Lidé se cítí dobře v jeho (její) blízkosti.
16. Všichni ho (ji) respektují.
17. Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti.
18. Ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně.
19. Po poradě s ním (s ní) lidé často pochopí věci, kterým předtím nerozuměli.
20. Ten, kdo ho podporuje, dostává to, co potřebuje.
21. Jeho pracovníci se bojí nesplnit to, co jim uložil.
22. Lidé jsou pyšní na to, že s ním mohou (s ní) pracovat.
23. Lidé věří, že dokáže překonat jakoukoliv překážku.
24. Dovede překonat nejistotu svých podřízených.
25. Na poradě se zajímá o mínění všech pracovníků.
26. Vytváří na pracovišti tvůrčí klima.
27. Dá se s ním vyjednávat o odměně za nadstandardní práci.
28. Nekvalitní pracovník se v jeho kolektivu dlouho neudrží.
29. Povzbuzuje pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky.
30. Má jasnou představu (vizi), kterou přenáší na pracovníky.
31. Dává lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti.
32. Přistupuje k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným.
33. Zpochybňuje to, co lidé berou za samozřejmé.
34. Lidé musejí vědět, co chtějí. On(a) jim ukáže, jak toho dosáhnout.
35. Přísně postihuje nepořádky na pracovišti.
36. Povzbuzuje optimistický postoj pracovníků k budoucnosti.
37. Je pro pracovníky symbolem úspěšnosti.
38. Zdůrazňuje kvality jednotlivců.
39. Snaží se pomáhat lidem, pokud mají problémy.
40. Podněcuje pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu.
41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledá možnosti služebního postupu.
42. Rázně srovná nadměrně sebevědomého pracovníka.

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*; Vlastní zpracování

U každého z manažerů je zobrazena výsledná tabulka. Ta vždy vychází z aritmetického průměru od výsledků dotazníků, které vyplnili daného manažera podřízení.

4.4 Výsledky dotazníkových šetření u jednotlivých manažerů

4.4.1 Manažer 1

Test čtyř typů jednání vedoucího

První vedoucí pracovník považuje za svůj primární úkol motivovat své pracovníky k aktivní a kvalitní práci. Toho se snaží docílit prostřednictvím spokojenosti pracovníků. Jako zásadní prostředek k dosažení úspěchu považuje zejména komunikaci a klidnější vystupování vůči svým zaměstnancům. Vždy se snaží najít způsob, jak zaměstnanci problematiku vysvětlit či vypomoci s daným úkolem. Očekává však od protistrany schopnost a ochotu se učit. Manažer požaduje mít vždy zmapovanou problematiku, a to jak od sebe, tak od svých podřízených.

Závěrem: Manažer číslo 1 využívá dle vyplněného dotazníku především týmové spolupráce a snaží se dosahovat pracovních cílů prostřednictvím společných řešení problémů a vzájemné komunikace. Záložním typem je pak s jednobodovým náskokem, nad typem volného průběhu, typ liberální. Direktivní typ se u vedoucího pracovníka téměř nevyskytuje.

Tabulka 6: Manažer 1 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	8
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	3
Týmový vedoucí	C	16
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	9

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Test transakčního a transformačního vedení prokázal, že manažer využívá moderního stylu řízení svých podřízených. Stejně jako vyplývá z dotazníku vedoucího, tak i zde manažer dle zaměstnanců jasně vysvětluje, co je potřeba udělat a je ochotný se s nimi o tom poradit. V případě neuposlechnutí však netoleruje nekázeň.

Manažer je dle podřízených charismatickým vůdcem, kterého respektují a který je dokáže dostatečně motivovat ke kvalitnímu odvedení své práce a využít jejich plný potenciál. Snaží se také rozvíjet své podřízené tak, aby byli schopni, popřípadě aby sami chtěli, o problémech přemýšlet novými způsoby.

Závěrem: Manažer číslo 1 velmi využívá nového stylu vedení pracovníků. Dle vyhodnoceného dotazníku lze vyzorovat, že manažer využívá často všech transformačních nástrojů, kde všechny přesáhly hodnotu 23. Transakční nástroje jsou využívány alespoň průměrně, ačkoliv i ty se pohybují spíš ve vyšších hodnotách.

Tabulka 7: Manažer 1 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	4	4	5	4	5	5	0,5	27
	5	5	4	3	5	4		
povzbuzení	4	3	4	4	4	5	1	24
osobní úcta	4	5	4	5	4	4	1	26
intelektuální stimulace	3	4	4	5	4	5	1	25
Slíbená odměna	5	4	3	3	4	3	1	22
Hrozící postih	5	4	3	4	4	4	1	23

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

4.4.2 Manažer 2

Test čtyř typů jednání vedoucího

Druhý vedoucí pracovník považuje za svůj primární úkol především nekompromisní trvání na splnění úkolu, druhotně pak pracovníky ke kvalitnímu plnění těchto úkolů motivovat. Už tento fakt ukazuje, že manažer číslo dva využívá autoritativního stylu, ačkoliv výsledně je jeho primárním stylem typ C (viz tabulka č. 8). Vedoucí pracovník si také potrpí na ochotě svých podřízených a je spokojený, když jsou zaměstnanci iniciativní. V tomto případě je pak ochotný vyslechnout si daný problém a řešit jej, popřípadě navázat přátelštější vztah.

Závěrem: Manažer číslo 2 využívá dle vyplněného dotazníku především týmové spolupráce, kde hledá ochotu a iniciativu zaměstnanců, kde je poté ochotný komunikovat. Záložním typem je typ autoritativní, který dosahuje 10 bodů. Liberální typ zde manažer příliš neuplatňuje, což zdůrazňuje větší zaměření na úkoly na úkor zájmu o pracovníky.

Tabulka 8: Manažer 2 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	9
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	10
Týmový vedoucí	C	13
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	4

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Pracovníci hodnotili svého vedoucího poměrně různorodě. Zatímco jedni pracovníci zhodnotili manažera číslo 2 jako osobu, která nových nástrojů vedení příliš neužívá, další zaměstnanci byli přesně opačného názoru. Z toho vyplývá, že vedoucí pracovník má rozdílné vztahy ke svým podřízeným.

Vedoucí pracovník dokáže dle zaměstnanců jasně vysvětlit, co je třeba udělat a vzbuzuje u nich respekt, popřípadě obavy z nesplnění zadaného úkolu. Nejméně aplikovaným nástrojem je dle zaměstnanců intelektuální stimulace, kde není manažer schopný podnítit své pracovníky hledat své vlastní či týmové rezervy a tím případně zefektivnit své činnosti v zaměstnání.

Závěrem: Manažer číslo 2 využívá nového stylu vedení pracovníků, co do bodového hodnocení, spíše průměrně. Všechny nástroje se pohybují v bodovém rozmezí od 20 do 23 bodů. Výjimku pak tvoří nástroj intelektuální stimulace, která dosahuje horní hranice málo využívaného nástroje transformačního vedení a nedokáže tak plně využít plný potenciál podřízených.

Tabulka 9: Manažer 2 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	4	4	4	4	4	4	0,5	23
	4	4	4	4	4	4		
povzbuzení	3	3	4	4	4	4	1	21
osobní účta	3	3	3	4	4	4	1	22
intelektuální stimulace	3	3	4	4	2	2	1	18
Slíbená odměna	5	3	3	3	3	3	1	20
Hrozící postih	4	4	4	3	3	3	1	21

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

4.4.3 Manažer 3

Test čtyř typů jednání vedoucího

Třetí vedoucí pracovník považuje za svou stěžejní činnost správně motivovat své pracovníky k lepším výkonům, starat se o ně a dbát o jejich spokojenost. Přistupuje ke svým zaměstnancům spíše v přátelském stylu a za úspěchy je ochotný nabídnout odměny, které mají pracovníka motivovat i k náročnějším činnostem. O problémech je ochotný diskutovat a přijímá návrhy od svých podřízených při snaze najít nejlepší řešení. Obecně lze říci, že dává přednost harmonické a klidné spolupráci a zároveň se tak snaží vyhnout vzájemným konfliktům. Tento přístup však může vést k samotné neefektivitě při menším zaměření na úkoly a často tak dochází ke zpoždění stanovené lhůty díky konfliktům mezi zaměstnanci, jelikož manažer neužívá příliš autoritativního stylu.

Závěrem: Manažer číslo 3 nejčastěji využívá týmového vedení, kde se snaží své podřízené motivovat. Záložním typem je pro manažera typ liberální, což se projevuje v jeho zájmu o pracovníky, ochotě s nimi spolupracovat a přátelit se s nimi. Ačkoliv autoritativní styl získal 7 bodů, není příliš užíván v praxi.

Tabulka 10: Manažer 3 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	5
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	7
Týmový vedoucí	C	14
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	10

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Tři z pěti podřízených hodnotili svého vedoucího obvykle průměrnými hodnotami. Rozdíly se nacházely pak především u dvou pracovníků, kde jeden vyhodnotil svého vedoucího podstatně lépe oproti průměru a druhý, který naopak zhodnotil využívání nových nástrojů vedení jako velmi málo užívané. Vedoucí se tak může chovat k zaměstnancům různě, může to však pouze znamenat velkou rozdílnost mezi dvěma pracovníky.

Nejméně užívaným nástrojem je slibovaná odměna, a to i přesto, že manažer při svém testu uvedl motivace právě v podobě odměn. Taktéž příliš neužívá hrozících postihů za

neuposlechnutí pokynů, což může vést občas k menší autoritě a nekázní. Manažer dále dle zaměstnanců dbá na osobní úctu a svým zaměstnancům důvěřuje podobně, jako oni důvěřují jemu. To podporuje skutečnost, že se jedná o týmového manažera s vysokým zájmem o lidi.

Závěrem: Užívání transakčních a transformačních nástrojů je u manažera číslo 3 spíše v průměrných hodnotách. Dle tabulky číslo 11 je zjevné, že spíše dává přednost transformačním, kde se hodnoty pohybují v rozmezí 21 až 23 v průměru. Transakční nástroje užívá spíše v nízkém průměru či slibované odměny spíše méně.

Tabulka 11: Manažer 3 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	3	3	4	4	4	4	0,5	22
	4	4	4	4	4	3		
povzbuzení	3	4	4	4	4	4	1	22
osobní úcta	4	3	4	4	5	4	1	23
intelektuální stimulace	4	4	4	3	4	3	1	21
Slíbená odměna	4	4	3	2	4	2	1	18
Hrozící postih	4	3	3	3	4	2	1	19

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

4.4.4 Manažer 4

Test čtyř typů jednání vedoucího

Čtvrtý vedoucí pracovník vidí svou hlavní funkci v motivaci pracovníků za účelem efektivnějšího plnění úkolů. Při tom se však snaží i zkombinovat direktivní a liberální styl, kde na splnění zadaných úkolů trvá, avšak při tom usiluje o spokojenost zaměstnanců. Vedoucí věří v komunikaci se svými zaměstnanci a snaží se jim být oporou při vytváření nových nápadů a při jejich osobním rozvoji. Zároveň si snaží udržet určitou autoritu, a to zejména v případech, kdy zaměstnanec neuposlechne přímý rozkaz. V tomto případě je připravený dát podřízenému určitý postih za jeho nevykonanou činnost. Důležité je pro manažera č. 4 také předem naplánované činnosti a nenechává tak nic náhodě.

Závěrem: Manažer využívá dle bodového ohodnocení zejména typ C při vedení svých podřízených. To se projevuje v týmové spolupráci, ochotě komunikovat a přijímat jejich návrhy na možné zlepšení činností. Při vedení neopomíná ani samotné zájmy a spokojenost

zaměstnanců, ale zároveň má nastavené jisté mantinely, kde zájem o lidi nesmí zastínit samotnou práci.

Tabulka 12: Manažer 4 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	2
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	5
Týmový vedoucí	C	21
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	8

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Jak už plynulo z testu čtyř typů jednání vedoucího, tak vedoucí dokáže kombinovat různé styly řízení, které se opírají o týmový styl, jež u vedoucího dominuje. Zaměstnanci tak dle testu transakčního a transformačního vedení hodnotí svého vedoucího jako charismatického vůdce, který dokáže podřízené nadchnout a kterému plně důvěřují a plně ho respektují. Manažer pak vřele přijímá návrhy svých podřízených a spolupracuje s nimi na jejich rozvoji a vřelém vztahu. Dle respondentů je manažer ochotný přijít s určitými postihy, aby si udržel morálku pracovníků, to ovšem díky vztahům na pracovišti není příliš užívaným a potřebným nástrojem.

Závěrem: Manažer číslo 4 využívá všech nástrojů transakčního a transformačního vedení. Z tabulky č. 13 je vidět, že nejméně užívaným nástrojem je hrozící postih, ač i ten dosahuje průměrných hodnot. Slíbená odměna, úcta, povzbuzení a charisma jsou nástroje, které manažer využívá četně. Zvláště pak charisma, jež bylo zaměstnanci téměř vždy hodnoceno plným počtem bodů.

Tabulka 13: Manažer 4 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	5	5	5	5	5	4	0,5	28
	5	5	5	5	5	5		
povzbuzení	3	5	4	4	5	4	1	25
osobní úcta	3	4	4	5	5	5	1	26
intelektuální stimulace	3	4	5	5	2	4	1	23
Slíbená odměna	5	4	4	4	4	4	1	25
Hrozící postih	4	4	3	3	3	4	1	21

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

4.4.5 Manažer 5

Test čtyř typů jednání vedoucího

Vedoucí pracovník číslo 5 považuje za svůj hlavní úkol především motivovat své podřízené k plnění úkolů a dbát o jejich spokojenost. Snaží se najít vždy řešení pomocí spolupráce a komunikace. Je ochotný vypomáhat s prací, kterou podřízenému uložil, snaží se udržet příznivou atmosféru na pracovišti a mít vřelé vztahy jak vůči sobě, tak mezi zaměstnanci navzájem. Při vykonávání své činnosti neprojevuje příliš autoritu, což může vést k nesprávnému plnění práce či pozdnímu dokončování zadaných úkolů.

Závěrem: Manažer nejčastěji využívá typ řízení D neboli liberální styl řídicí práce. To znamená, že jeho činnosti směřují spíše k uspokojení zaměstnanců než k plnění pracovních povinností. Pouze o bod méně získal styl vedení C, z čehož vychází snaha spolupracovat se svými podřízenými a řádně je k práci motivovat. Velmi málo je zde zastoupen direktivní styl, manažer tedy neuvžívá své autority a neprojevuje takové úsilí o řádné naplnění zadaných úkolů.

Tabulka 14: Manažer 5 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	7
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	2
Týmový vedoucí	C	13
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	14

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Manažer je dle podřízených komunikativní a projevuje zájem o své pracovníky. Snaží se je vyslechnout a povzbudit při svém výkonu práce. Před ostatními kolegy se snaží vedoucí vyzdvihnout každého jedinečnost. Podřízení považují svého vedoucího za charismatického, avšak spíše průměrného vedoucího. Nedokáže ve svých zaměstnancích probudit velký zájem o práci. K tomu se váže i nízké využívání transakčních nástrojů – hrozící postih a slíbená odměna, jelikož manažer neuděluje téměř žádný postih za špatně vykonanou práci či za nekázeň. Podobně to funguje i u odměn, kde vedoucí nenabízí žádný nadstandard za větší úsilí a projevenou snahu. Taktéž nedává podřízeným žádnou motivaci k osobnímu růstu a zdokonalování se.

Důležitá je i rozpolcenost podřízených, kde zejména dva podřízení uvedli manažera jako spíše silně užívajícího transformační nástroje a považují ho za spíše charismatického. Někteří však u tohoto nástroje uvedli pravý opak.

Závěrem: Manažer číslo 5 aplikuje nástroje nového vedení spíše méně. Pouze nástroje povzbuzení a osobní úcty užívá alespoň průměrně a charisma, intelektuální stimulaci, slíbenou odměnu a hrozící postih užívá velmi málo. Málo užívaný nástroj hrozícího postihu je patrně podložen téměř absenčním direktivním stylem řízení.

Tabulka 15: Manažer 5 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	3	3	3	3	3	3	0,5	18
	4	3	3	3	3	3		
povzbuzení	3	3	3	3	3	4	1	19
osobní úcta	3	3	3	4	3	4	1	20
intelektuální stimulace	4	3	3	3	3	2	1	17
Slíbená odměna	3	4	3	2	3	3	1	18
Hrozící postih	3	2	3	3	2	3	1	15

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

4.4.6 Manažer 6

Test čtyř typů jednání vedoucího

Vedoucí pracovník číslo 6 považuje za svůj primární úkol řádně motivovat pracovníky k lepším výkonům. Za prostředek k dosažení úspěchu považuje komunikaci, porady a spolupráci. Je ochoten si nechat vysvětlit důvody a pohnutky, pod kterými jeho zaměstnanci konají a snaží se jim dát prostor pro spolupodílení se na rozhodování. Od zaměstnanců očekává určitou úroveň nebo alespoň projevující se snaživost. Snaží se při tom udržovat přátelskou atmosféru na pracovišti. Tato úsilí o spolupráci s podřízenými však může vyvolávat možné snížení pracovní kázně.

Závěrem: Manažer číslo 6 dle následující tabulky (viz tabulka č. 16) v dominantní míře typ vedení C, který obdržel 21. Manažer je týmovým hráčem, který je ochotný komunikovat a spolupracovat na zadaných úkolech. Záložním stylem je pak styl liberální, jenž se projevuje v zájmu o své podřízené a o snahu zpříjemnit jim práci. Direktivního stylu manažer prakticky nevyužívá.

Tabulka 16: Manažer 6 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	5
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	3
Týmový vedoucí	C	21
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	7

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Dle dotazníkového šetření je šestý manažer zaměřen spíše na individuální jednání s podřízenými, kde usiluje o zdůrazňování jejich osobních kvalit a snaží se jim pomáhat s problémy. I přes individuální komunikace o něm všichni podřízení smýšlí podobně bez větších odchylek v názorech. Respondenti dále svého vedoucího vnímají spíše jako průměrnou vůdčí osobnost, kterou respektují. Nejméně vyskytujícím se nástrojem je zde hrozící postih, který pro zaměstnance dle odpovědi znamená, že se příliš nestrachují o ztrátu své pracovní pozice při nesplnění svých povinností.

Závěrem: Manažer číslo 6 užívá transakčních a transformačních nástrojů nového vedení spíše méně a pouze nástroj osobní úcty dosahuje průměrných hodnot (nástroje povzbuzení, intelektuální stimulace a slíbené odměny drží těsně pod hranicí průměru). Tento faktor je zapříčiněn právě záložním liberálním stylem řízení, který manažer užívá. Opakem je pak nástroj hrozícího postihu, jenž je manažerem dle podřízených užíván nejméně. To může být dáno absencí direktivního stylu řízení.

Tabulka 17: Manažer 6 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	3	3	3	3	3	3	0,5	17
	3	3	3	3	3	3		
povzbuzení	3	3	3	3	3	4	1	18
osobní úcta	3	3	3	3	3	4	1	19
intelektuální stimulace	3	3	3	3	3	4	1	18
Slíbená odměna	3	3	3	3	3	3	1	18
Hrozící postih	3	3	2	3	2	3	1	16

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

4.4.7 Manažer 7

Test čtyř typů jednání vedoucího

První respondent z městského úřadu v Neratovicích (manažer 7) bere za svůj úkol, jakožto vedoucího, motivovat své pracovníky k lepším výkonům. K tomu od zaměstnanců očekává, že své úkoly budou plnit a on bude dbát o jejich spokojenost. Již z toho vyplývá, že manažer je převážně týmovým typem, který je doplňován typem liberálním a direktivním. Chod svého odboru řeší skrze komunikaci se svými podřízenými. Ty nechává tvořivě přemýšlet a dává jim možnost realizovat jejich vlastní nápady. Usiluje o dobré vztahy na pracovišti, kde zároveň očekává určitý řád a důkladné plánování práce.

Závěrem: Manažer č. 7 je typově týmovým vedoucím a snaží se tak na výsledcích spolupracovat se svými podřízenými, které nechává případně i rozhodovat. Záložním typem je pro něho typ D (liberální typ), což se projevuje v jeho zájmu o zaměstnance. Manažer příliš nevěří v typ volného průběhu a požaduje od celého pracoviště určitou strukturu

Tabulka 18: Manažer 7 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	4
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	7
Týmový vedoucí	C	15
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	10

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Dle podřízených manažer splňuje podmínky v novém stylu vedení lidí. Jde podle nich o charismatického vůdce, který má jasnou vizi a tu se úspěšně snaží převést na své podřízené. Jedná se o důvěryhodnou osobu, která umí motivovat a povzbudit. Usiluje o rozvoj svých zaměstnanců, kteří pak mohou využít svůj plný potenciál při týmovém vedení. Za nadstandardně odvedené práce nabízí často určité odměny a podporuje je i ve služebním postupu. Mimo zaměření na profesní rozvoj, se manažer zajímá taktéž o vztahy mezi zaměstnanci a snaží se jim vyjít vstříc a vypomoci, dodává jim uznání. Případným komplikacím předchází prostřednictvím hrozícího postihu za nedodržení kázně či za porušení již stanovených pravidel ve svém odboru. Usiluje tedy o aktivní pracovníky, ti však nemusí mít přímé obavy za chybně odvedenou práci, jelikož ji s ním mohou konzultovat.

Závěrem: Manažer číslo 7 využívá téměř všech nástrojů v hojném počtu. Jeho nejméně používaným nástrojem je hrozící postih, i ten však zůstává v průměrných hodnotách. Jeho nejužívanějším nástrojem je osobní úcta, která dosáhla ve všech bodech od všech respondentů plného počtu bodů. Zbývající nástroje (charisma, povzbuzení, osobní stimulace a slíbená odměna) dosahují taktéž téměř plných hodnot. Manažer tedy ví, jak pracovat se svými podřízenými a přináší to tak spokojenost jak na své straně, tak na straně svých podřízených.

Tabulka 19: Manažer 7 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	4	4	4	4	5	5	0,5	26
	4	4	4	4	5	4		
povzbuzení	4	5	5	4	5	5	1	28
osobní úcta	5	5	5	5	5	5	1	30
intelektuální stimulace	5	3	4	5	4	5	1	26
Slíbená odměna	4	5	3	5	4	5	1	26
Hrozící postih	4	4	1	4	3	4	1	20

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

4.4.8 Manažer 8

Test čtyř typů jednání vedoucího

Vedoucí pracovník číslo 8 rozložil svou hlavní náplň práce do všech čtyř úvodních možností. Měl by se tak vyhýbat nepříjemnostem na pracovišti, dbát o spokojenost podřízených a motivovat je k lepším výkonům. Současně by měl ale trvat na plnění jím zadaných úkolů. Manažer usiluje o spolupráci se svými podřízenými a o jejich podílení se na rozhodování. Problémy se snaží řešit skrze komunikaci, motivaci a případnou výpomoc ze své strany. Snaží se udržet dobré vztahy, ale pokud se zaměstnanec rozhodne nepřijmout zadaný úkol, chce manažer nejprve slyšet odůvodnění, poté však může přijít i postih.

Závěrem: Vedoucímu pracovníkovi dle testu vyšlo se 14 body týmový vedoucí, Pouze o čtyři body méně má záložní styl řízení – liberální. Manažer tedy věří ve spolupráci a spolurozhodování. Při tom se snaží se svými podřízenými sblížovat. Při určitých situacích je manažer připraven využít autoritativního stylu, toho však bodově využívá stejně jako volného průběhu.

Tabulka 20: Manažer 8 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	6
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	6
Týmový vedoucí	C	14
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	10

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Respondenti manažera vyhodnotili jako důvěryhodnou a respektovanou osobu s jasnou vizí, která se snaží povzbuzovat pracovníky k jejich společnému rozhodování. Pro podřízené je určitým vzorem a díky svému vlivu se v nich samotných snaží probudit sebedůvěru a snaží se je naučit, aby přemýšleli o věcech jiným způsobem než dosavadním. Manažer si potrpí na osobním přístupu vůči svým podřízeným a snaží se jim vypomoci, pokud to jde. Manažer využívá hrozícího postihu spíše k zastrašení, ovšem v praxi jej nakonec nevyužívá. Podobným způsobem to funguje i u slíbené odměny. Transakční nástroje se tak míjí účinkem.

Závěrem: Manažer číslo 8 má velké rozdíly mezi užíváním transakčních a transformačních nástrojů. Obecně transakční nástroje manažer užívá velmi málo. Oproti tomu transformační nástroje využívá poměrně hojně, zvláště pak osobní úctu, která dosahuje dle následující tabulky hodnoty 24. Manažer se tedy stará o své zaměstnance jako o jednotlivce.

Tabulka 21: Manažer 8 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	3	2	3	4	5	4	0,5	21,5
	5	1	4	3	5	4		
povzbuzení	4	3	3	4	4	4	1	22
osobní úcta	3	3	5	3	5	5	1	24
intelektuální stimulace	5	3	4	3	5	3	1	23
Slíbená odměna	4	1	1	3	4	1	1	14
Hrozící postih	4	1	4	2	1	2	1	14

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

4.4.9 Manažer 9

Test čtyř typů jednání vedoucího

Vedoucí pracovník číslo 9 považuje za svůj primární úkol motivovat své pracovníky k lepším výkonům, a aby se cítili při práci spokojeni. Při tom však také usiluje o to, aby podřízení plnili jím zadané úkoly. Vedoucí pracovník se vždy snaží vyslechnout odůvodnění, proč podřízený jednal tak, jak jednal, ovšem nebojí se udělit podřízenému postih za neuposlechnutí příkazu. Při vedení se snaží zkombinovat při řadě situací všechny styly řízení a doufá tak v co nejlepší výsledek. Tento fakt však může vyvolat jistou nesourodost a popřípadě i zmatení ze strany podřízených z více vysílaných signálů najednou. Od manažera se často nedá odhadnout, jak se v dané situaci zachová, ačkoliv s největší pravděpodobností dojde k nějakému potrestání za pochybení pracovníka.

Závěrem: Dle výsledků nemá manažer jeden jasně dominantní styl řízení, ale má dva dominující, a sice direktivní a týmový. Ani liberální styl však nelze u manažera zcela opomenout, jelikož nad stylem řízení B a C ztrácí pouhé 3 body. Styl volného průběhu pak obdržel bodů 6. Dle výsledků užívá tedy manažer alespoň trochu od každého stylu.

Tabulka 22: Manažer 9 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	6
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	11
Týmový vedoucí	C	11
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	8

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Dle respondentů je jejich vedoucí pracovník poměrně charismatickou osobností, které důvěřují. Vzbuzuje v lidech důvěru a respekt a snaží se jim pomoci při jejich rozvoji a k inovativním myšlenkám. Svým přísnějším přístupem daný direktivním stylem však neutváří nejideálnější pracovní atmosféru a tím omezuje svůj vlastní přínos. Ačkoliv se snaží o podřízené zajímat, ne vždy se mu to daří u všech a některé pracovníky přehlíží. Vedoucí pracovník příliš neužívá nástroje odměn. V tomto ohledu si stojí nekompromisně za svým a nelze s ním o odměně, za určitý nadstandard, vyjednávat. Pravým opakem pak tvoří nástroj hrozícího postihu, který manažer aplikuje v hojném množství. Všichni podřízení jsou si tak

jasně vědomi, co si nemohou dovolit provést a musí udržovat své sebevědomí na uzdě, jinak se mohou s manažerem dostat do potíží.

Závěrem: Manažer číslo 9 užívá nástrojů nového vedení poměrně různorodě. U transakčních nástrojů dává jasnou přednost hrozícímu postihu, který je zároveň nejvíce hodnoceným nástrojem u manažera celkově. Naopak slíbenou odměnu manažer příliš neaplikuje. U transformačních nástrojů se lze setkat spíše s nižším hodnocením, popřípadě s průměrným. Manažer tedy sice motivuje své pracovníky a chce je rozvíjet, ale sám je schopný je srážet a poměr trest – odměna může být velmi demotivujícím prvkem.

Tabulka 23: Manažer 9 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	3	3	3	3	4	3	0,5	20
	4	2	4	4	3	4		
povzbuzení	3	3	3	3	3	3	1	18
osobní úcta	2	2	3	3	3	4	1	17
intelektuální stimulace	4	4	4	3	2	3	1	20
Slíbená odměna	4	3	4	1	3	3	1	18
Hrozící postih	5	4	4	4	3	5	1	25

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

4.4.10 Manažer 10

Test čtyř typů jednání vedoucího

Desátý vedoucí pracovník vidí svůj hlavní úkol v motivování svých podřízených k jejich lepším výkonům, při čemž se snaží dbát i o jejich celkovou spokojenost při výkonu své práce. Efektivnost vidí ve vzájemné spolupráci a komunikaci se svými podřízenými, kde se s nimi snaží radit a povzbuzovat je. Často se jim snaží dát příležitost se podílet na rozhodování. Usiluje o to, aby jeho podřízení byli tvořiví a přemýšleli, než aby pouze poslouchaly příkazy. Očekává od nich aktivitu, za kterou mohou být odměněni. Za důležité považuje také mít vždy důkladně naplánovanou práci, pokud se jedná o nové a obtížnější projekty.

Závěrem: Dominantním stylem vedoucího pracovníka, číslo 10, je typ C. Jeho ochota spolupracovat se svými podřízenými je podpořena manažerovým záložním stylem, kterým je liberální styl. Manažer aplikuje z části zbylé dva styly, zejména při plánování projektů.

Tabulka 24: Manažer 10 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	5
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	6
Týmový vedoucí	C	16
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	9

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Podřízení vedoucího pracovníka opět vyčíslili jako spíše průměrně charismatického vůdce, kterému podřízení důvěřují a který se je snaží pozitivně ovlivnit k jejich výkonu práce. Snaží se dodávat svým podřízeným sebedůvěru a pocit, že se o ně někdo zajímá. V tomto směru se u manažera projevuje liberální a týmový styl řízení. Vedoucí pracovník však nedokáže využít svůj pozitivní vliv na zaměstnance při jejich rozvoji a při jejich zdokonalování se. Využívá spíše již zaběhlé praktiky.

Závěrem: Z následující tabulky (tabulka č. 25) vyplývá, že manažer užívá většinu nástrojů spíš v průměrném množství. U transakčních nástrojů dává mírnou přednost motivaci skrze odměny než skrze postihy, které jsou společně s intelektuální stimulací nejméně užívanými nástroji celkově. U postihů to může být zapříčiněno poměrně nízkým užíváním direktivního stylu řízení. Největší předností u manažera je nástroj osobní úcty, kterou chová ke svým podřízeným.

Tabulka 25: Manažer 10 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	3	3	3	3	3	4	0,5	19,5
	4	3	4	3	3	3		
povzbuzení	3	4	3	3	3	4	1	20
osobní úcta	4	4	4	3	4	4	1	23
intelektuální stimulace	3	3	4	3	2	2	1	17
Slíbená odměna	4	3	3	3	3	3	1	19
Hrozící postih	3	3	3	2	3	3	1	17

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

4.4.11 Manažer 11

Test čtyř typů jednání vedoucího

Tento vedoucí pracovník opět vidí svou roli převážně v motivování svých podřízených za účelem dosažení lepších výkonů, přičemž se snaží zajímat o lidi, avšak ne na úkor splnění zadaných úkolů, na kterých trvá. Důležité je pro něj udržovat komunikaci se svými podřízenými, ale neváhá v krajním případě přitvrdit a pohrozit určitým postihem. Snaží se brát věci s klidem a s vytrvalostí, ovšem očekává projevující se snahu ze strany podřízených.

Závěrem: Respondent je převážně manažer typu C čili týmový vedoucí. Se svými podřízenými dokáže spolupracovat a komunikovat. Záložní typ pak pro něho představuje typ direktivní, čímž si zajišťuje dodržování zadaných úkolů a morálku. V jeho stylu řízení lze však nalézt i styl volného průběhu a styl vedoucího spolku zahrádkářů. V tomto poměru vytváří celkem efektivní vedení svého odboru, které se prokazuje i v testu transakčního a transformačního vedení.

Tabulka 26: Manažer 11 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	7
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	8
Týmový vedoucí	C	15
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	6

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Manažer byl svými podřízenými vyhodnocen jako charismatická vůdčí osobnost, která umí motivovat své podřízené k tomu, aby vytvářeli své vlastní myšlenky a byli schopní je realizovat. Snaží se jim ukázat jejich vlastní přednosti, na kterých poté mohou dále zakládat a rozvíjet je, čímž mohou zlepšit chod zadaného úkolu, potažmo celého odboru. Manažer klade důraz i na osobní komunikaci se svými podřízenými, aby jim lépe porozuměl a popřípadě jim vypomohl. Mimo osobního rozvoje jim za jejich kvalitně odvedenou práci nabízí i případný služební postup. Manažer neupřednostňuje přímo hrozící postih, ovšem je ochotný jej využít, pokud nezabírá jiný druh motivace či pokud zaměstnanec odmítá spolupracovat.

Závěrem: Manažer číslo 11 využívá nástrojů nového vedení v hojném množství. Charisma, osobní úcta a intelektuální stimulace dosahují mezi transformačními nástroji vysokých hodnot, ovšem ani nástroj na povzbuzení není manažerem opomíjen. Manažer zároveň využívá i nástrojů transakčních, přičemž upřednostňuje motivace v podobně slíbené odměny nad hrozícím postihem.

Tabulka 27: Manažer 11 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	4	4	4	3	5	4	0,5	24
	4	4	4	4	4	4		
povzbuzení	3	4	5	3	4	3	1	22
osobní úcta	3	4	5	4	5	5	1	26
intelektuální stimulace	4	4	5	4	4	4	1	25
Slíbená odměna	5	3	3	3	5	5	1	24
Hrozící postih	3	3	4	4	3	4	1	21

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

4.4.12 Manažer 12

Test čtyř typů jednání vedoucího

Vedoucí pracovník č. 12 stejně jako většina předchozích vedoucích pracovníků považuje za svůj hlavní úkol řádně motivovat své podřízené k lepším výkonům. Se svými podřízenými se snaží komunikovat a snaží se jim poradit, přičemž očekává jejich ochotu se zapojit a neztěžovat si. Pokud podřízený odmítá vykonat nějaký úkol, je manažer ochotný si vyslechnout odůvodnění a teprve potom vyvodí závěr. Manažer si potrpí na dochvilnosti, co se plnění úkolů týče a preferuje její důkladné naplánování.

Závěrem: Manažerův dominantní styl je týmové vedení, které se zakládá na motivaci svých podřízených a na vzájemné komunikaci. Tato komunikace bývá založena především na pracovní úrovni než na přátelštějším vztahu. To naznačuje mírné převyšování direktivního stylu řízení, nad stylem liberálním. Tento rozdíl je dle výsledku dotazníku daného respondenta však pouze v mezích 1 bodu, jak je znázorněno v následující tabulce (viz. Tabulka č. 28).

Tabulka 28: Manažer 12 - Test čtyř typů jednání vedoucího

Test pro manažery	Typ	Bodové ohodnocení
Volný průběh	A	4
Plantážník = Direktivní (autoritativní)	B	8
Týmový vedoucí	C	17
Vedoucí spolku zahrádkářů = Liberální	D	7

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Test transakčního a transformačního vedení

Dle podřízených pracovníků je manažer respektovaným vůdcem, ve kterého věří a jenž je schopen jim představit určitou vizi, kterou následují. To, co mu však v charismatickém nástroji nejvíce chybí je schopnost manažera povzbudit své pracovníky ke svým vlastním nápadům. K tomu se váže i absence užívání nástroje intelektuální stimulace, kde se manažer příliš nesnaží o inovativní smýšlení svých podřízených. Manažer příliš nedbá o osobní zájmy svých podřízených a komunikuje s nimi ve formálním stylu, jak již bylo uvedeno u testu čtyř typů jednání vedoucího. I přes tyto nedostatky se manažer snaží podřízené alespoň nějakým způsobem pracovníky povzbudit ke svým činnostem.

Závěrem: Manažer č. 12 příliš nástrojů transakčního a transformačního vedení nevyužívá. Nejnižších hodnot zde nabývají nástroje intelektuální stimulace a osobní úcty, které mají podstatně nižší hodnoty, než kterých se dostává u nástroje charismatu vedoucího pracovníka. U transakčních nástrojů je více využíván nástroj slíbené odměny, jelikož manažer u nástroje hrozícího postihu své podřízené chce pouze vystrašit a samotná aplikace této hrozby se pak ze strany manažera neprojeví.

Tabulka 29: Manažer 12 - Test transakčního a transformačního vedení

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	4	4	3	3	2	4	0,5	23
	4	3	5	5	5	4		
povzbuzení	3	3	4	3	3	3	1	19
osobní úcta	1	1	3	5	3	3	1	16
intelektuální stimulace	2	2	3	3	2	2	1	14
Slíbená odměna	4	4	3	3	3	4	1	21
Hrozící postih	4	3	4	2	2	2	1	17

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že u obou subjektů, kde průzkum proběhl, převládá ve většině případů styl týmového vedení pracovníků, tedy typ C. Právě tento styl je často považován jako nejideálnější řídicí styl. Výsledky lze považovat za poměrně nečekané, jelikož jak již bylo psáno v teoretické části této diplomové práce, v České republice není styl týmového vedení až tak rozšířen, jako třeba autoritativní. Výsledek, že právě týmový styl je nejužívanější mezi respondenty, je také překvapivý v tom, že se jedná o vedoucí pracovníky ve veřejné správě, kde je díky vysoké úrovni byrokracie obtížnější tento styl využívat. Následující tabulka č. 30 zobrazuje výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího u všech 12 respondentů, kteří se šetření zúčastnili.

Tabulka 30: Test čtyř typů jednání vedoucího - celkové výsledky

test pro manažery		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Volný průběh	A	8	9	5	2	7	5	4	6	6	5	7	4
Plantážník	B	3	10	7	5	2	3	7	6	11	6	8	8
týmový vedoucí	C	16	13	14	21	13	21	15	14	11	16	15	17
vedoucí spolku zah.	D	9	4	10	8	14	7	10	10	8	9	6	7

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Jak z tabulky vyplývá, každý manažer užívá společně se stylem týmového vedení i dalších stylů, které tento styl doplňují. U 7 z 10 případů, kde dominuje typ C, se dá za záložní styl považovat styl vedoucího spolku zahrádkářů (liberální styl). U dalších dvou případů, tedy u manažera č. 2 a manažera č. 11, je naopak liberální styl užíván nejméně a záložní styl zde představuje plantážník (direktivní styl). Manažer č. 12 má za záložní styl direktivní. Manažer číslo 9 kombinuje dle výsledků rovnocenně svůj styl týmového vedení společně se stylem direktivním. Manažer č. 5 uplatňuje dle výsledků styl vedení liberální, avšak pouze s 1-bodovým náskokem nad stylem týmového vedení.

Obecně lze tedy říci, že manažeři ze zkoumaných subjektů vidí svůj největší přínos v samotné spolupráci se svými podřízenými, kde klíčovým faktorem je motivace a komunikace. Většina manažerů se snaží udržet dobré vztahy na pracovišti a projevují o své podřízené zájem. To vytváří příznivé podmínky pro chod daných úseků. Pokud ovšem zájem

o pracovníky vysoce převyšuje autoritativní styl, který u manažera téměř chybí, může se to projevit na výsledcích řízeného úseku a případně chodu celé organizace (viz. Manažer č. 5 a 6). Úspěšnou kombinací se ukazuje být týmový vedoucí, který za záložní styl má liberální. Je zde však potřeba dodržovat i autoritu, kde by měl manažer být schopný využít své vedoucí postavení a stanovit určité mantinely pro své podřízené a za jejichž porušení by měl nastat určitý postih. Tyto mantinely by současně měly být stanoveny tak, aby nebránily v rozvoji podřízeného.

Toto zhodnocení se opírá i o dotazníkové šetření, jež proběhlo u podřízených pracovníků 12 manažerů a jež se zaměřovalo na užívání transakčních a transformačních nástrojů.

Následující tabulka č. 31 ukazuje celkovou četnost užívání daných nástrojů dle intenzity u všech manažerů.

Tabulka 31: Test transakčního a transformačního vedení – celkové výsledky

Nástroje vedení	Málo užívané	Průměrné užívané	Často užívané
Charisma	2	6	4
Povzbuzení	2	7	3
Osobní úcta	2	5	5
Intelektuální stimulace	5	4	3
Slíbená odměna	5	4	3
Hrozící postih	5	6	1

Zdroj: Dotazníkové šetření; Vlastní zpracování

Jak z tabulky vyplývá, obecně jsou transakční nástroje, užívány v menším měřítku než transformační. Nižší intenzita užívání nástroje hrozícího postihu se vyskytuje především u manažerů, kteří mají větší absenci direktivního stylu řízení (viz. Manažer č. 5 a č. 6). Specifičtí jsou manažeři č. 8 a č. 12, kteří užívají hrozícího postihu spíše okrajově v podobě zastrašení, ovšem samotný trest nemusí následovat. Nejvyšší hodnoty u hrozícího postihu dosáhl manažer č. 9, u kterého je direktivní styl řízení společně se stylem týmového vedení dominantní. Nízké užívání slíbené odměny se často vyskytuje u stejných manažerů, jako tomu je u hrozícího postihu (viz. Manažer č. 5, 6 a 8). Tito manažeři nemusí vnímat jako užitečnou hodnotu užívání systému odměna/trest za jinak vytvořenou práci. Absence odměn se vyskytuje rovněž u manažera č. 9, který se svým direktivním stylem věří spíše v systém trestu za nesplnění či neuposlechnutí než za darování odměny v případě nadstandardně

splněného úkolu. Vyšší intenzitu užívání nástroje slíbené odměny lze nalézt u manažerů, kteří užívají nástroje nového vedení více celkově.

Z transformačních nástrojů je nejvíce užívaným nástroj osobní úcty, kde pouze manažer č. 9 a 12 užívá tento nástroj spíše méně. To je dané především jejich direktivním stylem řízení a jejich zaměřením na plnění úkolů, jež upřednostňují před zájmem o své podřízené. Většina manažerů však především díky většímu zastoupení liberálního stylu řízení projevuje větší zájem o pracovníky, což se projevuje v uznávání pracovníků ze strany jejich nadřízených. Manažeři často usilují o seznámení se se svými podřízenými a upřednostňují individuální kontakt. Podobně tomu je u nástroje charisma, kde právě týmové vedení dává předpoklady k tomu, aby byl vedoucí pracovník vnímán jako charismatický vůdce, kterému lidé důvěřují, respektují a jsou ochotni ho následovat a podporovat. Nižší intenzita užívání tohoto nástroje se ukázala zejména u manažera č. 5 a 6, tedy u manažerů s velmi nízkými hodnotami užívání direktivního stylu. Podřízení tak vnímají své vedoucí jako méně charismatického vůdce, jelikož neprojevují takové úsilí o naplnění daných úkolů a sami tak nemohou své podřízené k těmto úkolům vést s takovou intenzitou, jako to dokáží jiní manažeři.

Každý manažer by měl být schopný své podřízené povzbudit při výkonu jejich práce, což se vlivem motivace u těchto respondentů ve většině případů projevuje. Intelektuální stimulace, jakožto 4. nástroj transformačního vedení je z těchto nástrojů užíván nejméně. To je dáno tím, že manažeři sice mohou své pracovníky motivovat a mohou s nimi vázat vztahy, ovšem samotný prostor pro zdokonalování nemusí vždy mít. Fakt, že intelektuální stimulace nabývá o něco nižších hodnot, než ostatní nástroje je mimo vlivu manažerů dán také samotnou strukturou veřejné správy. I tak lze dle výsledků užívání tohoto nástroje považovat za celkově uspokojivé, neboť týmové vedení může vést k větší tvořivosti podřízených a dávání jim prostoru ke spolurozhodování je může vést k vytváření nových nápadů a k novému smýšlení o problémech.

Jako možné doporučení lze považovat, aby bylo direktivního stylu využíváno vždy (více jak u manažera č. 5 a 6), ovšem ne v takové míře, jako tomu je například u manažera č. 9. Spokojenost pracovníků může vést k lepším výkonům, a jelikož se u většiny manažerů vyskytuje převážně týmový styl vedení, utváří to tak prostor pro dávání příležitostí svým podřízeným a příležitostí v jejich rozvoji. Klíčem k úspěchu může být užívání nástrojů nového vedení, kde se nejefektivněji projevují manažeři 1, 4, 7 a 11. Právě oni jsou schopni

zkombinovat týmový styl společně s liberálním, ale i s již výše zmíněnými mantinely na základě direktivního řídicího stylu, což má za následek četné užívání transakčních a transformačních nástrojů, které vedou k rozvoji zaměstnanců, k jejich spokojenosti a ke zlepšení samotnému chodu daného útvaru. Další doporučení je převážně pro manažery číslo 2, 3 a 5, kde bodové hodnocení transakčního a transformačního testu bylo mezi podřízenými poměrně rozkolísané, což značí nesourodost ve skupině. Manažer tak má možný pozitivní vliv jen na určité členy svého týmu a měl by usilovat lépe o celkovou spolupráci v rámci celé skupiny.

6 Závěr

Diplomová práce byla nejprve zaměřena na charakteristiku základních pojmů, jako je manažer. Právě manažer hraje významnou roli pro efektivní chod organizace. Manažer by měl oplývat určitými znalostmi a dovednostmi, jež byly v práci charakterizovány. V teoretické části byly také na základě odborné literatury charakterizovány jeho základní funkce a pojetí samotného managementu, jakož i jeho vývoj. Dále pak byly dle stanoveného cíle diplomové práce charakterizovány a popsány styly řídicí práce, včetně nového stylu vedení, což bylo zároveň nezbytné pro samotnou analytickou část, kde došlo k získání výsledků, který z popsaných stylů je užíván nejvíce. V samotném závěru teoretické části byla kapitola věnována charakterizaci veřejné správy, jejímu vztahu vůči soukromému sektoru a rozdílům oproti soukromému sektoru.

Ke zjištění, který z manažerských stylů ve veřejné správě převládá, bylo uskutečněno dotazníkové šetření. To proběhlo ve dvou organizacích veřejné správy, a sice v okresní správě sociálního zabezpečení (OSSZ) na Mělníku a na městském úřadě v Neratovicích. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 12 vedoucích pracovníků, po šesti manažerech z každé ze zmíněných organizací. Vedoucí pracovníci v každé z organizací byli vybráni dle počtu jejich podřízených, kde byl minimální počet podřízených na jednoho vedoucího stanoven alespoň na 3. Manažeři vyhodnocovali svůj styl řídicí práce na základě dotazníkového šetření: Test čtyř typů jednání vedoucího. Dotazníkové šetření proběhlo rovněž u jejich přímých podřízených, kteří hodnotili způsob a hojnost užívání nástrojů nového vedení (transakčních a transformačních nástrojů) u svého vedoucího pracovníka za pomoci testu: Test transakčního a transformačního vedení.

Mezi manažery převládal převážně styl „týmový vedoucí“, jenž byl dominantním, popřípadě záložním stylem, u všech 12 respondentů. Tento výsledek se dá považovat za poměrně nečekaný jednak vzhledem k tomu, že Česká republika není příliš typická pro tento řídicí styl, ale také jelikož se jedná o veřejnou správu, kde by pro svůj byrokratický chod mohl být tento řídicí styl značně omezen. Závěr se zároveň může interpretovat jako pozitivní, jelikož je právě styl týmového vedení často považován za nejeftektivnější. To je dáno tím, že styl týmového vedení využívá spolupráce manažera se svými podřízenými a může tak využívat

jejich potenciál ve prospěch efektivního chodu organizace. Zároveň tento styl může uspokojovat podřízené, s čímž souvisí již výše zmíněný druhý test vyplňovaný podřízenými pracovníky, kde bylo hodnoceno využívání nástrojů nového vedení. I zde se lze setkat spíše s pozitivním ohlasem, neboť jsou tyto nástroje manažery poměrně užívány, zvláště pak ve veřejné správě. To platí ve větší míře u transformačních nástrojů, zejména u nástroje „osobní účta“, který byl ze všech nástrojů užíván nejvíce. Manažeři tedy usilují o individuální jednání se svými pracovníky a snaží se o ně v častých případech projevovat alespoň nějaký zájem. Podstatné je také zmínit nástroj „charisma“, neboť respondenti často považovali svého vedoucího pracovníka za charismatického vůdce, kterému důvěřují a kterého uznávají. Naopak nejméně užívaným nástrojem se stal transakční nástroj „hrozící postih“.

I přesto, že jde tedy o organizace ve veřejné správě, ukazuje se zde prostor pro efektivní motivování podřízených zaměstnanců využitím týmové spolupráce a užíváním transformačních nástrojů, jež mohou zajišťovat spokojenost a rozvoj zaměstnanců. To ve výsledku může mít kladné dopady na samotné organizace ve veřejné správě.

Na základě daných výsledků lze doporučit, aby manažeři ve veřejném (avšak i v soukromém) sektoru, užívali především stylu týmového vedení. Tento styl jim zajišťuje řádné motivování zaměstnanců a lepší komunikaci, což utváří podmínky k lépe odvedené práci. Důležitou složkou je také zájem o samotné zaměstnance a vytváření prostředí, při kterém se mohou podřízení sami zdokonalovat. Za tímto účelem by měli manažeři užívat nástrojů nového vedení, především pak nástrojů transformačních.

7 Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina., *Management a leadership*. 1. vyd., dotisk. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd., dotisk. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ. Oldřich. *Management*. 1.vyd., dotisk. Olomouc: Rubico, 2001.642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd., dotisk. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří: *Management a organizační chování*. 2. vyd., dotisk. Praha: Grada, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. 3. vyd., dotisk. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.

HALÁSKOVÁ, Martina. *Veřejná správa v České republice*. Dotisk. Opava: Slezská univerzita, 2013, 136 s.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr. *Management*. X. vyd., dotisk. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 2. vyd., dotisk. Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2008, 299 s. ISBN 978-80-7265-130-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd., dotisk. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd., dotisk. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

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

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd., dotisk. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

WRIGHT, Glen, NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1. vyd., dotisk. Praha: Ekopress, s.r.o., 2003, 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

Česká správa sociálního zabezpečení. *Krajské a okresní pracoviště*. [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z WWW: < <http://www.cssz.cz/cz/kontakty/krajska-a-okresni-pracoviste/stredocesky-kraj/ossz-melnik.htm/> >

Česká správa sociálního zabezpečení. *O CSSZ*. [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z WWW: < <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/> >

Česká správa sociálního zabezpečení. *Okresní správa sociálního zabezpečení*. [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z WWW: < <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/organizacni-struktura/okresni-spravy-socialniho-zabezpeceni.htm/> >

Česká správa sociálního zabezpečení. *Organizační struktura CSSZ*. [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z WWW: < <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/organizacni-struktura-CSSZ.htm/> >

Město Neratovice. *Kroniky města Neratovice*. [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z WWW: < <http://www.neratovice.cz/kroniky-mesta-neratovice/d-405951/> >

Město Neratovice. *Správní obvod ORP Neratovice*. [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z WWW: < <http://www.neratovice.cz/spravni-obvod-orp-neratovice/ms-36488/p1=36451/> >

Město Neratovice. *Seznam odborů městského úřadu*. [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z WWW: < <http://www.neratovice.cz/seznam-odboru-meu/ms-22671/p1=36469/> >

8 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Dotazník pro vedoucí pracovníky

Příloha č. 2 – Dotazník pro podřízené pracovníky

Příloha č. 3 – Tabulka pro vyhodnocení transakčního a transformačního vedení

Příloha č. 1

Dotazníkové šetření

Dobrý den, jsem studentem Provozně ekonomické fakulty navazujícího studia na České zemědělské univerzitě v Praze.

Dovolte mi prosím obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k tvorbě diplomové práce s názvem Analýza stylu řídicí práce ve veřejné správě. Dotazník je zcela anonymní a poslouží k pouze k výše zmíněným účelům.

Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Bc. Jan Čížek

Test čtyř typů jednání vedoucího

(Převzato z: Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*; vlastní zpracování)

Zadání:

U každé otázky rozdělte 4 body podle toho, jak vystihují vaše názory a chování v roli vedoucího. Nejvýstižnější odpověď dostává nejvíce bodů, nejméně výstižná žádný bod.

Jsou možná například tato rozdělení: 0-3-0-1, 2-0-2-0, 0-0-4-0, 1-0-2-1, atd., součet bodů u jedné otázky však musí vždy dát dohromady 4.

Pohlaví: Muž _____ / Žena _____

Věk: 18 – 25 _____ / 26 – 35 _____ / 36 – 45 _____ / 46 – 55 _____ / 56 + _____

Dosažené vzdělání: Základní _____ / Výuční list _____ / Středoškolské s maturitou _____ /
Vyšší odborné _____ / Vysokoškolské _____

Vykonávaná pozice: _____

Počet podřízených: _____

1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně:

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

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

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

3. Nejraději mám takového pracovníka, který:

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

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

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

5. Na výkon pracovníků má nejvyšší vliv

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

6. Nejvíce mi vadí, když pracovníci:

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

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

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

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

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

9. Ke zpoždění termínů dochází především kvůli:

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

Příloha č. 2

Dotazníkové šetření

Dobrý den, jsem studentem Provozně ekonomické fakulty navazujícího studia na České zemědělské univerzitě v Praze.

Dovolte mi prosím obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k tvorbě diplomové práce s názvem Analýza stylu řídicí práce ve veřejné správě. Dotazník je zcela anonymní a poslouží k pouze k výše zmíněným účelům.

Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Bc. Jan Čížek

Test transakčního a transformačního vedení

(Převzato z: Bělohlávek, F., *Jak řídit a vést lidi*; vlastní zpracování)

Zadání:

Máte před sebou řadu tvrzení. Zkuste se zamyslet, jak se na vás dívají spolupracovníci, ať už kolegové nebo podřízení. Každé tvrzení pak můžete popsat na škále 1 až 5:

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

Zvolenou hodnotu 1 až 5 vepíšete do příslušného obdélníčku před tvrzením.

Pohlaví: Muž _____ / Žena _____

Věk: 18 – 25 _____ / 26 – 35 _____ / 36 – 45 _____ / 46 – 55 _____ / 56 + _____

Dosažené vzdělání: Základní _____ / Výuční list _____ / Středoškolské s maturitou _____ /
Vyšší odborné _____ / Vysokoškolské _____

Vykonávaná pozice: _____

- 1. Dokáže lidem kolem sebe nadchnout úkoly.
- 2. Lidé mu zcela důvěřují.
- 3. Vyvolává v lidech pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolu.

- 4. Věnuje zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí.
- 5. Vede lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli.
- 6. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny.
- 7. Dává jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit.
- 8. Je pro ostatní vzorem k následování.
- 9. Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků vůči firmě.
- 10. Dodává lidem pocit sebedůvěry.
- 11. Zajímá se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a pomáhá jim v tom.
- 12. Způsobí, že lidé přemýšlí o problémech novým způsobem, jinak než předtím.
- 13. Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí.
- 14. Nekompromisně postihuje nekázeň pracovníků.
- 15. Lidé se cítí dobře v jeho (její) blízkosti.
- 16. Všichni ho (ji) respektují.
- 17. Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti.
- 18. Ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně.
- 19. Po poradě s ním (s ní) lidé často pochopí věci, kterým předtím nerozuměli.
- 20. Ten, kdo ho podporuje, dostává to, co potřebuje.
- 21. Jeho pracovníci se bojí nesplnit to, co jim uložil.
- 22. Lidé jsou pyšní na to, že s ním mohou (s ní) pracovat.
- 23. Lidé věří, že dokáže překonat jakoukoliv překážku.
- 24. Dovede překonat nejistotu svých podřízených.
- 25. Na poradě se zajímá o mínění všech pracovníků.
- 26. Vytváří na pracovišti tvůrčí klima.
- 27. Dá se s ním vyjednávat o odměně za nadstandardní práci.
- 28. Nekvalitní pracovník se v jeho kolektivu dlouho neudrží.
- 29. Povzbuzuje pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky.
- 30. Má jasnou představu (vizi), kterou přenáší na pracovníky.
- 31. Dává lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti.
- 32. Přistupuje k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným.

- 33. Zpochybňuje to, co lidé berou za samozřejmé.
- 34. Lidé musejí vědět, co chtějí. On(a) jim ukáže, jak toho dosáhnout.
- 35. Přísně postihuje nepořádky na pracovišti.
- 36. Povzbuzuje optimistický postoj pracovníků k budoucnosti.
- 37. Je pro pracovníky symbolem úspěšnosti.
- 38. Zdůrazňuje kvality jednotlivců.
- 39. Snaží se pomáhat lidem, pokud mají problémy.
- 40. Podněcuje pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu.
- 41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledá možnosti služebního postupu.
- 42. Rázně srovná nadměrně sebevědomého pracovníka.

Příloha č. 3

Nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	01	08	15	22	29	36	x 0,5	
	02	09	16	23	30	37		
povzbuzení	03	10	17	24	31	38	x 1	
osobní úcta	04	11	18	25	32	39	x 1	
intelektuální stimulace	05	12	19	26	33	40	x 1	
Slíbená odměna	06	13	20	27	34	41	x 1	
Hrozící postih	07	14	21	28	35	42	x 1	

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*; Vlastní zpracování