

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Řídící styl v kontextu organizační kultury**

**Bc. Eva Mužíková**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Eva Mužíková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Řídící styl v kontextu organizační kultury**

Název anglicky

**Management style in the context of the corporate culture**

---

### Cíle práce

Na základě empirického výzkumu identifikovat ve sledované organizaci nejčastěji používané řídicí styly, provést jejich charakteristiku a hodnocení, popřípadě odhalit problémové oblasti a navrhnout řešení.

### Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výzkumů, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

### **Doporučený rozsah práce**

50 – 60 stran

### **Klíčová slova**

Řídící styl, řídicí práce, vedení lidí, typy řídicích stylů, spokojenost zaměstnanců.

---

### **Doporučené zdroje informací**

Adair, J. Jak řídit a vést druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-251-0784-1  
Amstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s., ISBN 80-247-0469-2  
Bedrnová, E. Nový, I. Psychologie a sociologie v řízení firem, 1. vydání. Praha: Management aPress, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3  
Bělohlávek, F. Desatero manažera. Praha: Computer Press, 2003. 90 s., ISBN 80-7226-873-2  
Bělohlávek, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-85839-45-8  
Hron, J. Teorie řízení. 4. vydání Česká zemědělská univerzita v Praze, PEF, 2009. 135 s., ISBN 80-213-0695-5  
Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s., ISBN 80-85605-45-7  
Šuleř, O. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85605-45-7

---

### **Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

### **Vedoucí práce**

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

### **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2015

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řídící styl v kontextu organizační kultury" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20.3.2017

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odbornou pomoc a užitečné rady, které mi poskytl při psaní diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat mé blízké rodině, která mi dodávala sílu, motivaci a která mě po celou dobu studia neustále podporoval.

# Řídící styl v kontextu organizační kultury

## Souhrn

Diplomová práce se zabývá řídicími styly a jejich rozlišením z hlediska konkrétního jednání manažerů, které se projevuje zejména odlišným důrazem na jednotlivé manažerské funkce a nástroje uplatňované v rámci organizace. První část teoretické práce je věnována definici pojmu organizační kultura a jejím specifickým charakteristikám. Druhá část poté popisuje podrobně proces řízení, jeho cíle, význam, osobnost manažera a charakteristiku stylů řízení. Praktická část diplomové práce je již zaměřena na Věznici Všehrdy jako zvolenou organizaci, analýzu její organizační kultury a stylů řízení, které jsou zde uplatňovány. Pro zjištění úrovně procesu řízení v organizaci je použito vlastní studium dokumentů, pozorování a dotazníkové šetření, kterého se účastnili vybraní vedoucí pracovníci i jejich přímý podřízení. Následně je popsán ucelený obraz vedoucích pracovníků z hlediska jejich stylu řízení a osobnostního typu a provedeno srovnání s hodnocením podřízených. Závěrem je stanoveno doporučení, které by mělo efektivitu řízení zkoumaných vedoucích pracovníků zvýšit.

**Klíčová slova:** řídicí styl, vedení lidí, organizační kultura, zaměstnanec, manažerská mřížka, osobnost manažera

# **Management style in the context of the corporate culture**

## **Summary**

This thesis deals with managing styles and its distincts according specific manager's proceeding, which are mainly expressed by different emphasis on individual manager positions and applied tools inside the organization. The first part follows organization culture definition and also its specific characteristic. The second part exactly describes managing process, its targets, its importance, manager's personality and managing styles characteristic. Practical part of this thesis is directly focused on jail organization situated in Všehrdy, its organization culture and managing styles, which are implemented and realised there. For level managing process detection is used own independent document study, observation and questionnaire survey for chosen managers and their direct subordinates. After that, there is described fully manager's profiles related to their managing style and personality type, and there is also results comparison with subordinate ratings. Thesis conclusion provides recommendation, which should increase the effectivity of manager's leadership.

**Keywords:** managing style, leadership, organization culture, employee, managerial grid, manager's personality

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Organizační kultura.....	13
3.1.1 Determinanty organizační kultury .....	13
3.1.2 Typologie organizačních kultur .....	15
3.1.3 Změna a organizační kultura.....	16
3.2 Charakteristika a význam řízení.....	18
3.2.1 Osobnost manažera .....	18
3.2.2 Role manažera a působení na pracovníky.....	22
3.2.3 Manažerské činnosti .....	23
3.3 Styly řízení .....	26
3.3.1 Manažerská mřížka .....	28
3.3.2 Situační řízení .....	30
3.3.3 Individuální styl řízení .....	32
3.3.4 Transakční a transformační vedení .....	33
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>35</b>
4.1 Charakteristika Vězeňské služby České republiky .....	35
4.1.1 Věznice Všehrdy.....	35
4.1.2 Zaměstnanci Věznice Všehrdy .....	36
4.1.3 Systemizace a organizační struktura.....	37
4.1.4 Shrnutí.....	37
4.2 Charakteristika oddělení logistiky.....	38
4.2.1 Charakteristika vedoucího oddělení – „vedoucí A“ .....	38
4.2.2 Charakteristika a struktura podřízených pracovníků logistiky .....	39
4.3 Oddělení vězeňské stráže .....	42
4.3.1 Charakteristika vedoucího oddělení vězeňské stráže.....	42
4.3.2 Charakteristika a struktura podřízených pracovníků na oddělení vězeňské stráže .....	43
<b>5 Analýza řídicího stylu v organizaci .....</b>	<b>46</b>
5.1 Metodika řešení .....	46
5.2 Analýza řídicího stylu vedoucího A.....	46
5.2.1 Sebehodnocení vedoucího A .....	47



5.2.2	Hodnocení řídicího stylu vedoucího A podřízenými pracovníky .....	48
5.2.3	Vyhodnocení řídicího stylu vedoucího pracovníka A .....	50
5.3	Analýza řídicího stylu vedoucího B .....	51
5.3.1	Sebehodnocení vedoucího B.....	51
5.3.2	Hodnocení řídicího stylu vedoucího B podřízenými pracovníky .....	53
5.3.3	Vyhodnocení řídicího stylu vedoucího pracovníka B.....	54
<b>6</b>	<b>Shrnutí poznatků a doporučení .....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>61</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>63</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1:	Typologie podnikové kultury T. B. Deal, A. A. Kennedy .....	15
Obrázek č. 2:	Vývoj stylu řízení .....	27
Obrázek č. 3:	Manažerská mřížka.....	29
Obrázek č. 4:	Situační vedení .....	31
Obrázek č. 5:	Typy individuálního stylu řízení .....	33
Obrázek č. 6:	Postavení vedoucího A v manažerské mřížce na základě sebereflexe .....	47
Obrázek č. 7:	Postavení vedoucího A v manažerské mřížce dle podřízených .....	49
Obrázek č. 8:	Postavení vedoucího B v manažerské mřížce na základě sebereflexe .....	52
Obrázek č. 9:	Postavení vedoucího B v manažerské mřížce dle podřízených.....	54

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1:	Osobnostní typy podle Myers-Briggs Type Indicator .....	19
Tabulka č. 2:	Systemizované počty zaměstnanců Věznice Všehrdy v letech 2014-2017 ...	37
Tabulka č. 3:	Pohlaví podřízených pracovníků vedoucího A.....	40
Tabulka č. 4:	Věk podřízených pracovníků vedoucího A .....	40
Tabulka č. 5:	Dosažené vzdělání podřízených pracovníků vedoucího A .....	41
Tabulka č. 6:	Délka pracovního poměru k zaměstnavateli podřízených vedoucího A.....	41
Tabulka č. 7:	Pohlaví podřízených pracovníků vedoucího B .....	44
Tabulka č. 8:	Věk podřízených pracovníků vedoucího B.....	44
Tabulka č. 9:	Dosažené vzdělání podřízených pracovníků vedoucího B .....	45

Tabulka č. 10: Délka služebního poměru k zaměstnavateli podřízených vedoucího B .....45

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Sebehodnocení manažerského stylu vedoucího A.....	47
Graf č. 2: Osobnostní typ vedoucího A .....	48
Graf č. 3: Hodnocení manažerského stylu vedoucího A podřízenými .....	49
Graf č. 4: Sebehodnocení manažerského stylu vedoucího B.....	52
Graf č. 5: Osobnostní typ vedoucího B.....	53
Graf č. 6: Hodnocení manažerského stylu vedoucího B podřízenými .....	53

# 1 Úvod

Organizaci a její kulturu tvoří v širším pojetí mimo souboru firemních hodnot, tradic, norem či zvyklostí také zaměstnanci a jejich způsoby společenského, pracovního a řídicího jednání. Pro dosažení plného potenciálu organizace je důležité, aby se dosahování cílů organizace stalo posláním vedoucích pracovníků. Aby kulturu organizace přijímali a plně rozvíjeli. S tím souvisí mimo jiné úzce řídicí styl managementu, který přímo ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců organizace, jejich iniciativu, nasazení a zaměření na dosahování výsledků. Volba řídicího stylu se stává tedy velmi důležitou a nedílnou součástí efektivnosti práce celé organizace.

Nejlepší způsob vedení nelze určit a to z mnoha důvodů. Styl řízení je dán nejen osobností manažera a jeho názory na řízení, ale také typem organizace a jejího zaměření. Avšak znalost a správná aplikace procesu řízení spolu s jasně specifikovanou organizační strukturou a popisem funkčních míst má velmi pozitivní dopad na rozvoj celé organizace. V praxi dochází při nedodržování těchto zásad často k přetěžování jednotlivých zaměstnanců, negativní pracovní atmosféře, často ke vzniku krizových situací a tak stagnaci celé organizace.

Tato práce je proto zaměřena na analýzu procesu řízení vybraných vedoucích pracovníků Věznice Všehrady, organizační jednotce Vězeňské služby České republiky a v závěru jsou pak uvedeny návrhy na možná opatření, která by měla zajistit zlepšení aplikace procesu řízení těchto vedoucích pracovníků v uvedené organizaci.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce na téma „Řídící styl v rámci organizační kultury“ je zjistit používané styly řízení na vybraných úsecích vedení ve zvolené organizaci – Věznici Všehrdu, porovnání výsledků sebehodnocení vedoucích pracovníků se získanými údaji od jejich přímých podřízených a následná identifikace případných problémových oblastí. Dalším cílem je na základě zjištění navrhnout jednotlivým vedoucím pracovníkům taková řešení, která by pomohla pozvednout efektivitu jejich řízení v organizaci. Cíle bude dosaženo pomocí vhodně zvolených metod, které pomohou odhalit používaný styl řízení a charakteristiku osobnosti jednotlivých vedoucích pracovníků.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část bude vypracována na základě studia odborné literatury a materiálů zaměřených na firemní kulturu, management, řízení a vedení lidí. Pro praktickou část budou kromě teoreticky nabytých vědomostí použity informace a data ze studia vnitropodnikových dokumentů, interních předpisů a z pozorování při absolvování diplomní praxe ve vybrané organizaci – Věznici Všehrdu. Nejdůležitějším krokem v analytické části diplomové práce bude sběr souhrnných dat za pomoci dvou metod v podobě dotazníkového šetření. Dále bude použita metoda pozorování – extrospekce a to z pozice autorčina pracovního zařazení na pozici vedoucí personálního oddělení ve výše uvedené organizaci.

U první metody se jedná o aplikaci Teorie Grid – manažerské mřížky, která využívá dvou rovin míry orientace vedoucích pracovníků: Orientace na lidi a orientace na výsledky, práci. Dotazníky na analýzu řídicího stylu obsahují celkem 36 otázek a budou rozdány vybraným vedoucím pracovníkům za účelem sebereflexe a současně jejich přímým podřízeným z důvodu konfrontace zjištěných výstupů.

Druhou metodou, které budou podrobeni pouze vedoucí pracovníci, je test typologie osobnosti dle techniky „Myers–Briggs Type Indicator (MBTI)“. Test obsahuje 56 otázek, kterými lze poměrně přesně získat charakterové rysy a jejich vliv na jednání a citění dotazovaného. V závěru bude použita metoda kritické interpretace zjištěných výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Organizační kultura**

I organizace a firmy mívají podobně jako lidé své zvyklosti, projevy a rituály pro ně typické. Ne všechny však přinášejí organizaci užitek a vedou k její produktivitě a vytyčeným cílům. S určitou nadsázkou by se mohla ve svém souhrnu organizační kultura označit za „genetický kód organizace. (Urban, 2014, s. 9)

Armstrong (2008, s.148) označil kulturu organizace za jakýsi soubor norem, hodnot a vše prostupující způsob života, který se vyvinul v organizaci během určitého času. Kde normy jsou akceptovaná a nepsaná pravidla, jimiž se lidé v organizaci řídí a jež jsou od nich očekávána. Mohou se týkat vztahů mezi manažery a jejich pracovníky, do jaké míry jsou vztahy v organizaci formální či neformální, jak dalece spolu spolupracují atd.

To, čemu je v organizaci jako celku přikládán význam v souvislosti s hodnotami, zahrnuje obvykle poslání organizace či etický kodex. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Více pojem hodnota rozvinuli Koontz, Weinhreich (1994, s. 322), kteří ji označili jako jasnou víru v to, co je a není vhodné a co dokáže usměrňovat chování a činnosti zaměstnanců při jejich snaze o dosažení podnikových cílů.

#### **3.1.1 Determinanty organizační kultury**

Způsob jednání manažerů a ostatních zaměstnanců organizace, které jsou charakteristické pro kulturu organizace, může ovlivňovat řada faktorů a to jak zevnitř, tak především zvenčí.

#### **Vnitřní determinanty**

Mezi vnitřní faktory ovlivňující kultury v organizaci můžeme zařadit osobní charakteristiky a hodnoty vedení a dalších manažerů. Jsou jimi například zvyky, postoje, motivy, povahové rysy, jež se promítají do jejich manažerského stylu či názorů na řízení organizace.

Styl řízení je často dán individualitou manažera než akceptovatelnými závazky vyplývajícími z pozice a role, kterou v organizaci zastává. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 446)

Do dalších vnitřních okolností patří strategie, cíle organizace a vnitřní charakteristiky, jakou jsou například velikost, vnitřní organizační struktura, typy profesí, vzdělání či věk jejich pracovníků. Strategie spolu se strukturou organizace ovlivňuje například zájem na dlouhodobých finančních výsledcích. (Urban, 2014).

Dle Urbana (2014, s. 29) můžeme určit hlavní vnitřní faktory:

- *Vliv manažerského vlivu*  
Podřízení zaměstnanci mají tendence vědomě či nevědomě napodobovat jednání svých vedoucích. Jejich styl vedení, postupy či projevy emocí na pracovišti, dodržování norem. Stejně tak ale dokáží sledovat a kontrolovat, jakým způsobem řeší konflikty nebo nakolik tolerují odlišné názory a chyby.
- *Personální politika*  
Ta se odráží v nastavení pravidel a zásad, jakými dokáže organizace motivovat, odměňovat a hodnotit své zaměstnance. Dobře nastavená personální politika může být spojena poté například i s větším zájmem o osobní rozvoj ze strany zaměstnanců.
- *Vnitřní charakteristiky organizace*  
Do těchto charakteristik lze zařadit vzdělání zaměstnanců a jejich věk, který bývá spojován s velikostí osobních ambic. Dále velikost organizace, její organizační struktura, vlastnická struktura a například i pracovní prostředí.
- *Úloha kodexů, firemních prohlášení a směrnic*  
To, co vede k determinaci organizační kultury, jsou skutečné postupy, které musí zaměstnanci v organizaci dodržovat, nikoli zásady, které jsou obsažené v kodexech. Výše uvedené procesy, pokud „nefungují“ mohou negativně ovlivnit kulturu. Zaměstnanci mohou nabýt pocitu, že jim organizace nařizuje nesmyslné a zbytečné postupy.

### **Vnější determinanty**

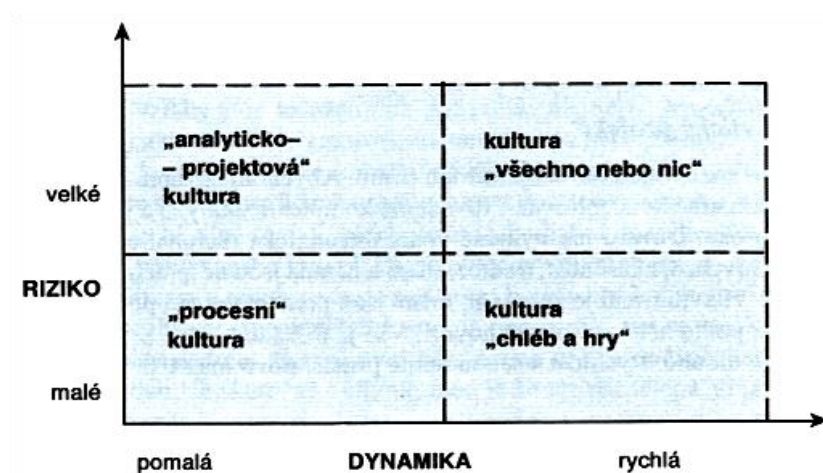
Svou roli ve vnějších determinantech hrají především ekonomické podmínky organizace. K nim se dále řadí národní odlišnosti, spočívající například v odlišnostech přístupu k dochvilnosti, pracovním výkonům, dodržování pravidel. Kultura může být zcela odlišná, i co se týká důrazu na hierarchii a autoritu.

### 3.1.2 Typologie organizačních kultur

Každá organizační kultura je neopakovatelná, specifická a originální. Odborná literatura uvádí více způsobů typologií organizační kultury, přesto je možné uvést některá základní rozdělení. Za jejich podstatu považujeme výběr a určení podstatných kritérií a jejich následné zařazení do skupiny.

Za jedno z nejdůležitějších členění firemní kultury lze považovat členění dle T. B. Deal a A. A. Kennedyho, kterou uvedli ve své publikaci Bedrová, Nový (2001, s. 502)

Obrázek č. 1: Typologie podnikové kultury T. B. Deal, A. A. Kennedy



Zdroj: (Bedrová, Nový, 2002, s. 501)

- *Všechno nebo nic*  
V organizaci tohoto typu jde o velmi mladistvé a temperamentní jednání. Muži i ženy zde mají rovnoprávné postavení a jsou na ně kladeny zcela stejné požadavky. Je zcela nepřipustné svěřování se s osobními a intimními problémy. Typická je možnost bleskového povýšení, ale stejně tak rychlého sestupu v kariéřním žebříčku. Úspěch je spojován s mocí, příjmy, oblíbeností, autoritou, přičemž úspěchy jsou slaveny a neúspěchy rychle zapomenuty.
- *Chléb a hry*  
Chování v této organizaci jsou podmíněna přátelstvím a sympatiemi. Velkou roli zde hraje týmová práce a vzájemná spolupráce vyznačující se intenzivní verbální komunikací. Vertikální hierarchie moci nehraje hlavní roli. Hovory o

soukromí jsou dovoleny a sociální prostředí převažuje nad fyzickými podmínkami práce. Organizace vykazují značnou stabilitu pracovníků.

- *Analytický projekt*

Pro tento typ organizace je typická koncentrace. Hlavní roli zde hraje vědeckotechnická racionalita, korektní oblečení, rituál, dlouhá jednání při zasedáních. Štěstí, tradice, zkušenosti či rychlost jsou brány negativně a tudíž nespolehlivě. O soukromých záležitostech se nehovoří, kariéra se uskutečňuje po krocích a nováčkem je každý ještě 3 roky po nástupu.

- *Proces*

Aktivity organizace se soustředí na proces, cíl organizace hraje podřadnou roli. Za hrdiny jsou považováni zaměstnanci, kteří pracují v podniku několik desítek let bez chyby třeba proti osudu a vedení. Téma rozhovoru se točí kolem povýšení, výše příjmu a o tom, co komu povýšení přinese – vlastní telefon, kancelář. Nejdůležitější je mocenská hierarchie.

Armstrong (2008, s. 148) uvedl ve své knize například 4 typy kultury dle Charlese Handyho:

- Kultura moci
- Kultura role
- Kultura úkolu
- Kultura osoby

Jednotlivé typy kultur se odlišují zejména v rychlosti pracovního postupu, v rozdělení pravomocí a zodpovědnosti, ve stylu rozhodování, ve způsobu zaměstnávání pracovníků a v mezilidských vztazích.

### **3.1.3 Změna a organizační kultura**

Úspěšnost každé organizace významně ovlivňuje firemní kultura. Neustále se vyvíjí, jedná se o dlouhodobý jev, který nevzniká ani nezániká v jednom daném momentě. Organizace mohou během svého působení upadat či stagnovat a právě zlepšení výkonu je hlavním přínosem efektivní změny. *„Změnám je vhodné popřát čas. Kulturu změnit během*



*jednoho týdne nebo měsíce nelze. V dobře fungujících organizacích s vyspělou kulturou se nové hodnoty přijímají v řádu měsíců, v nezralé kultuře i několik let.“* (Stýblo, 2010, s. 40).

Dle Urbana (2014, s. 57) je proces spojený s tvorbou nové firemní kultury úkolem managementu a především vrcholového vedení organizace. Zahrnuje cílené vytváření a neustálé rozšiřování postojů, chování, hodnot a přesvědčení zaměstnanců tak, aby odpovídali co nejlépe poslání organizace a přispěli tak k dosažení jejích cílů. Zaměstnanci musí nabýt přesvědčení, že nové hodnoty a normy jsou v zájmu organizace i jich samotných.

Proces utváření žádoucí firemní kultury je jednou z mimořádně obtížných úloh manažera, jelikož postihuje velké množství oblastí života firmy, kterých se změna dotýká, ať už přímo či zprostředkovaně. (Lukášová, Nový, 2004, s. 115)

Při tvorbě nové organizační kultury je potřeba i schopnost manažera udržet si určitý nadhled nad stávající kulturou a stylem řízení, aby došlo k žádoucímu vytyčení hlavních cílů kulturních změn a využití vhodných nástrojů k jejich dosažení.

### **Techniky a modely provádění změn**

*„Organizace se mohou nacházet v rovnovážném stavu, kdy jsou síly, působící na uskutečnění změn, v rovnováze se silami, které působí proti nim, ve snaze zachovat stávající stav.“* (Koonty, Weihrich, 1993, s. 412)

Základní mechanismy řízení změny dle Kurta Lewina (Armstrong, 2008, s. 154):

- *Rozmrazení*

Existující chování a postoje jsou demontovány a současně jsou motivováni ti, jichž se změna dotkne. Je zapotřebí dosáhnout takového stavu, aby akceptováním změn dosáhli přirozeného stavu rovnováhy. Zároveň musí tento proces vzít v úvahu možná ohrožení.

- *Změna*

Podle nových informací dochází k vytváření nových reakcí.

- *Zmrazení*

Zavedení a fixace nových reakcí do profilu osobnosti těch, kterých se změna týká. Podporování a prosazování nových podmínek.

## 3.2 Charakteristika a význam řízení

Řízení se dělí na řadu jednotlivých procesů, o kterých mluvíme jako o metodách řízení a slouží k dosahování cílů organizace. Armstrong (2008, s. 16) ve své knize upravil definici řízení jako „rozhodování o tom, co dělat, a současně pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“ Řízení se v tomto obratu ukazuje jako účelová činnost, při které se klade důraz na racionalitu, kontrolu a řešení problémů.

Jaromír Veber (2009, s. 52) uvedl, že aby organizace mohla naplno využít svůj potenciál, je třeba se soustředit na maximální efektivnost jednotlivých oblastí, ve kterých se soustředí aktivity zaměřené na řízení lidí. Tyto aktivity se dělí na oblasti formování pracovních postojů a výkonnostního klimatu organizace, personální politiky a strategie, zajišťování agendy a řízení lidí v nestandardních situacích.

*„Všechny procesy, které se odehrávají v organizacích, lze chápat i jako aktivity jednotlivců – manažerů na různých úrovních řízení.“* (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 411)

### 3.2.1 Osobnost manažera

Manažeři svou činností zprostředkovaně i bezprostředně působí na podřízené pracovníky i na pracovní skupiny, motivují jejich pracovní ochotu a způsobilost podávat co nejlepší pracovní výkony. Mimo jiné je také mohou ovlivňovat v jejich spokojenosti v práci, iniciovat a usměrňovat další osobní i pracovní rozvoj.

#### Osobní kultura

Osobní kulturu uvádí Ward (1998) jako základ fungování lidské psychiky, kdy pokud dojde k jejímu ohrožení, začne se člověk logicky bránit. Přitom za nejčastější reakci prezentuje odmítnutí jakýchkoli změn.

#### Osobnost manažera

Čakrt (2008) definuje osobnost jako soubor trvalých rysů, díky nimž můžeme odlišit jednoho člověka od druhého. Vymezil 16 osobnostních typů, které vychází

z osobnostního dotazníku Myers-Briggs Type Indicator amerických psychologek K. Briggsové a I. Myersové.

**Tabulka č. 1:** Osobnostní typy podle Myers-Briggs Type Indicator

	Smyslové typy s převahou		Intuitivní typy	
	myšlení	cítění	cítění	myšlení
<b>Introvertní typy usuzující</b>	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
<b>Introvertní typy vnímající</b>	ISTP	ISFP	INFP	INTP
<b>Extrovertní typy vnímající</b>	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
<b>Extrovertní typy usuzující</b>	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Zdroj: vlastní zpracování (Pauknerová a kol., 2007)

Ve své knize Čakrt (2008) toto dělení ještě dále zpracovává a definuje 4 základní temperamenty SP, SJ, NT, NF:

- *Manažeři temperamentu SP* – jsou vynikající vyjednavací, dokáží bravurně řešit krize a nenadále nastalé situace. Dokáží kombinovat vnímání a smysly. Oplývají vysokou sebedůvěrou, neohrožeností, umí využít příležitosti a mají ze všech největší smysl pro realitu. Zároveň jim není nic svaté a nic před nimi neskryjete.
- *Manažeři temperamentu SJ* - výborně zpracovávají postupy, stanovují předpisy a libují si v pravidlech. Dokáží kombinovat vnímání a usuzování, jejich prioritou je blaho organizace. Jsou předvídatelní, spolehlivý pečlivý a umí být trpělivý.
- *Manažeři temperamentu NT* - dokáží propojit intuici a myšlení, při koncepční práci se vyžívají. Mají rádi experimenty a neustále pracují na nových projektech. Neuznávají chyby, nemají rádi rutinu a svoji pravdu hájí velmi tvrdě. Nemají rádi, když je někdo opravuje.
- *Manažeři temperamentu NF* – využívají kombinaci intuice a cítění. Mezi jejich dovednosti patří dostat z lidí maximální výkony – to nejlepší a pro jejich verbální zdatnost bývají velmi dobrými řečníky. Jejich orientace je prvotně na lidi a až poté na práci.

Pojem osobnost zahrnuje chování jedince a také způsob, jakým je toto chování uspořádáno a koordinováno v situacích, kdy je jedinec konfrontován se svým okolím. Osobnost lze definovat na základě „rysů“ a označit ji jako trvalou a stabilní stránku jedince, která ho odlišuje od všech ostatních. V závislosti na řadě různých situací předpokládají rysy osobnosti určitý způsob chování každého jedince. (Armstrong, 2008)

Za skutečně známou věc lze považovat to, že u manažerů záleží více než u jiných dalších zaměstnanců na osobnostních charakteristikách. Od manažera se očekávají a berou v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze označit za mimořádné. V této souvislosti se mluví o pojmu osobní kvalita. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 138)

Bělohlávek (2000, s. 13) uvedl, že rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací má právě to, jakým způsobem manažeři vedou své pracovníky. Ve své knize uvedl rozdělení vývoje názorů na vedení do několika etap, s časovým rozestupem zhruba 20 let:

- *Teorie rysů*  
Koncem 20. let byla pozornost soustředěna na osobní kvality vedoucích a předpokládalo se, že dobrý vedoucí se jako takový rodí. Problémem této teorie je, že existují lidé, kteří požadované charakteristiky osobnosti mají a přesto se vůdčími osobnostmi nestanou.
- *Způsob chování*  
Koncem 40. let se objevil přístup, který předpokládal, že úspěšnému stylu vedení se lze naučit. Úspěšný vedoucí se vyznačuje správným způsobem chování.
- *Situacionalistický přístup*  
Začal převládat koncem 60. let a zdůrazňoval myšlenku, že dobrý vedoucí se rozhodne jak postupovat až po zhodnocení situace.
- *Nové vedení*  
Až počátkem 80. let se objevily nové názory na vedení lidí, které zdůraznili jeho emocionální a citlivou stránku. Dobrý vedoucí se vyznačuje silou osobnosti a charismatem, potřebným pro získání si lidí, pracovníků.

Dobří manažeři jsou skutečnou a reálnou výhodou organizace. Excelentní výsledky lze očekávat pouze od takového manažera, který umí, chce a může. (Mládková, 2009, s. 62)

### **Manažerské úrovně**

Jedná se o rozdělení řídicích pracovníků do 3 nejdůležitějších skupin. Členění je obecné, závisí na počtu jednotlivých úrovní v různých organizacích a představuje rozdělení podle náplně řídicí činnosti, kterou pracovníci v organizaci vykonávají. Takto je například popsal Dytrt (2002, s. 13):

- ***Manažeři první linie***

Jedná se o přímé nadřízené zaměstnanců. Jejich náplní práce je přidělování úkolů, dohlížení nad jejich plněním, přijímání informací a stížností. Problémy v pracovní oblasti se snaží řešit a informují o nich střední manažery. Zájmy podniku jako celku se snaží sladovat se zájmy a potřebami zaměstnanců. Patří mezi ně zejména mistři, vedoucí dílen a specifické jsou pro ně technické znalosti a dovednosti, operativní řízení. Řadí se mezi nejpočetnější manažery v podniku.

- ***Střední manažeři***

Tvoří prostředníky mezi manažery první linie a vrcholovými manažery a jejich činnost spočívá zejména ve sběru informací, jejich třídění, zpracovávání a předávání mezi výše uvedenými články řízení. Samostatně se rozhodují o jednotlivých metodách plnění úkolů. Převažují u nich lidské dovednosti a operativní řízení. Jedná se například o vedoucí personalisty, vedoucí marketingového oddělení.

- ***Vrcholoví manažeři***

Jsou to řídicí pracovníci na nejvyšší úrovni řízení. Jsou odpovědní za bezproblémový chod organizace, jeho úspěšný rozvoj a rozhodování o organizačních cílech. Na jejich znalostech závisí úspěch celé organizace a jedná se o nejméně početnou skupinu. Můžeme sem zahrnout generální ředitele velkých organizací, prezidenty společností, ředitele organizačních jednotek.

### 3.2.2 Role manažera a působení na pracovníky

Armstrong (2008, s. 41) popsal roli manažera jako úlohu, kterou hraje při plnění svých povinností. Role je odlišná od popisu pracovního místa, které nám udává seznam povinností a možná i konstatuje účel pracovního místa. Zejména manažerské role charakterizují to, jak manažer vykonává svou práci. Ta spočívá v činnostech a úkolech.

- **Činnosti** – to, co manažeři dělají – jejich chování.
- **Úkoly** – co se od manažerů vyžaduje nebo očekává.

Vším, co manažer dělá, působí na své okolí, které ho poté hodnotí a v odpovídající míře akceptuje. Proto je důležitá přiměřenost prosazování individuality manažera a výkon role nechápat pouze jako „divadlo“, jímž manažer v dané pozici reaguje na očekávání ostatních členů organizace. Výkon role je důležitým projevem přiměřeného začlenění jedince v určité pozici a snahou o předcházení případným nedorozuměním s ostatními členy či dostátí očekáváním, která jsou se zastávanou pozicí spojena. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 147)

Armstrong (2008, s. 28) uvedl tři základní role manažera dle Johna Adaira, který je definoval jako tři oblasti potřeby, které musí lídři uspokojovat. Jsou to:

- *Potřeby úkolu* – udělat práci
- *Individuální potřeby* – soulad mezi potřebami jedince a potřebami úkolu a skupiny
- *Potřeby skupiny* – udržovat a vytvářet týmového ducha

Manažer by měl být i dobrým vůdcem, který ostatní vede v jejich úsilí udělat něco užitečného apod. Existuje mnoho všeobecně uznávaných zásad vůdcovství a „desatero vůdcovství“ ve své knize uvedl například Stýblo (2013, s. 29):

- *Profesionalita* – zkušenosti a znalosti s vedením lidí,
- *Důvěryhodnost* – pracovní i lidská spolehlivost,
- *Vize, idea, myšlenky* – vášnivé a současně niterné zaujetí pro věc,
- *Schopnost uskutečňovat myšlenky a vize* – být mužem činu,

- *Schopnost překonávat překážky i sebe sama,*
- *Mravnost* – chápat etiku jako celoživotní krédo,
- *Schopnost sebereflexe* – poučení se z vlastních chyb,
- *Sociální inteligence,*
- *Schopnost inspirovat druhé* – vlastními příklady motivovat,
- *Schopnost kráčet stále kupředu* – být aktivní, prosazovat se.

Působení manažera na pracovníky lze charakterizovat jako působení a podpoření jejich pracovního výkonu, obohacení pracovních podmínek, podpoření jejich zájmu o organizační dění, schopnost pracovníkům naslouchat a objektivně využívat vnějších stimulů k ovlivnění motivace. Je více než zřejmé, že ve své řídicí činnosti by se měl manažer prakticky dennodenně dostávat do styku s řízenými pracovníky. Má-li být manažer úspěšný, musí mít u svých lidí potřebnou autoritu, být jimi akceptován a do značné míry se orientovat také na emocionální stránku jejich přístupu k realitě. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 432)

### **3.2.3 Manažerské činnosti**

Manažerské činnosti dle Armstronga (2008, s. 50):

- *Plánování*

Manažeři plánují na poměrně krátké období. Plánování umožňuje manažerům, aby plnili úkoly včas, aniž by bylo potřeba více zdrojů, než jim bylo přiděleno. Plány by měly být vytvářeny tak, aby se daly bez přílišných problémů změnit. Práce musí být náležitě rozvržena společně se stanovením priorit.

- *Organizování*

Jedná se o rozdělování celkového množství manažerských úkolů na procesy a činnosti takovým způsobem, aby byly tyto procesy a činnosti vykonávány efektivně a koordinovaně. K tomu je zapotřebí stanovování vhodných nástrojů. Mezi nejdůležitější důvody organizování patří dělba práce, nastavování rozpětí řízení a delegování pravomocí a zodpovědností.

- *Stanovování cílů a úkolů*

Manažer musí být schopen definovat a dohodnout požadavky výkonu vyjádřené v podobě cílů. Jedním z nejdůležitějších úkolů manažera je, aby každý jedinec v týmu a i celý tým věděli, co se od nich očekává a jakých cílů mají dosáhnout. Jedině tak lze posuzovat dosažené výsledky v porovnání s vytyčenými cíli.

- *Komunikování*

Komunikace tvoří až 80% v roli manažera. Přesvědčovat a umění komunikovat jsou schopnosti, které by měl manažer neustále zdokonalovat a rozvíjet. Aby byl přesvědčivý, musí se dobře vyjadřovat a formulovat to, co chce sdělit. Zároveň musí věřit v to, co říká. V komunikaci existuje mnoho bariér a ty je potřeba se naučit překonávat.

Dle pojetí jiných autorů patří mezi nejdůležitější manažerské funkce:

### **Rozhodování**

Rozhodování je jednoznačně manažerská funkce, která provází řídicího pracovníka po většinu dne a spolu s plánováním ho lze považovat za základní kámen řídicího pracovníka. Nejvýznamnějším důvodem neúspěchu bývá právě špatné rozhodování. Každý manažer si při rozhodování může zvolit nejméně ze dvou variant volby. „*Rozhodování bez alternativ je zoufalým tahem hazardního hráče*“. (Veber, 2009. s. 80)

### **Plánování**

Odrasovým můstkem pro veškerou činnost a hybnou silou při snaze o dosažení vytyčeného cíle je plánování. Aby naše aktivity v podniku nebo organizaci měly smysl a směřovaly k určitému cíli, je potřeba plánovat. Může se v tomto směru jednat o růst společnosti, vývoj výrobních kapacit, výběr dodavatelů či produkce koncového výrobku. Nedílnou součástí řádného plánování je tvorba plánu.

Nejobecnější kroky vedoucí k tvorbě plánu:

- dle nadřazených záměrů organizace konkretizovat dílčí záměry plánování pro danou oblast,
- zabezpečit nezbytné informační zdroje potřebné pro tvorbu plánu,
- zpracovat předběžný návrh plánu,



- s návrhem plánu seznámit jednotlivé útvary, kterých se plán dotkne,
- v souladu k návrhu plánu vyčkat na stanoviska dotčených útvarů,
- zapracovat připomínky útvarů do návrhu plánu,
- schválení a vydání účinnosti definitivní podoby plánu. (Veber, 2009, s. 106)

### **Kontrolování**

Nezbytnou součástí manažerské práce je právě kontrola a její podstatou je hodnocení reality se záměry organizace. Dobrý řídicí pracovník se při vedení lidí neobejde bez kontrolování, jelikož i sebelepší pracovník nemusí vždy odvést dokonalý výsledek práce.

Kontrolní činnosti využívají manažeři jako určitou zpětnou vazbu na jednotlivých úrovních řízení a důležitým výstupem je pro ně objektivní představa o řízené realitě. Na základě posouzení plnění plánovaných cílů jsou přijímány příslušné kontrolní závěry. (Veber, 2009, s. 134)

### **Vedení lidí**

Pro pojem vedení je velice těžké najít přesnou definici. Zcela jednoznačně je však možné říci, že vedení patří mezi nejdůležitější činnost řídicí funkce. Někteří autoři používají jako synonymum k pojmu vedení pojem řízení, ale toto tvrzení není správné. Vedení je pouze součástí řízení, avšak není celým řízením.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 94) tvrdí, že ačkoliv je o vedení těžké najít všeobecně přijatelné tvrzení, dalo by se v podstatě označit za vztah, kterým ovlivňuje jedna osoba chování a jednání druhých lidí. Ve své publikaci uvedli například názor Crainera, který se domnívá, že existuje okolo 400 různých definic vedení a *„je to skutečné minové pole nedorozumění a rozdílů, přes které musí teoretikové i praktikové kráčet“*.

### **Organizování**

Organizování zaměstnanců je důležité z hlediska efektivity činností. Při srovnání skupin pracovníků bez organizace a s organizací, jsou výsledné rozdíly propastné.

Organizování je obvykle chápáno jako vymezení, stanovení a zajištění činností, vzájemných vztahů lidí a kolektivů a to při plnění určitých záměrů a úkolů. Formou zabezpečování těchto úkolů jsou organizační struktury. (Hron, 1995, str. 30)

Bělohlávek ve své knize uvádí, že organizační struktura je důležitá především z těchto hledisek:

- sledování veškerých aktivit organizace,
- vyvinutí efektivních činností organizace a využití jejich zdrojů,
- koordinace činností různých složek organizace a jejich oblastí,
- přidělování odpovědnosti za jednotlivé oblasti činností organizace jejich členům,
- docílení sociálního uspokojení zaměstnanců, kteří v organizaci pracují.

### **Personální zajištění**

Cílem personální práce manažera je v první řadě řízení a rozvíjení lidského kapitálu. Zaměstnanci jsou nejvýznamnějším stavebním kamenem každé organizace. Každý podnik je závislý na personálních zdrojích, protože zaměstnanci bývají často jedinou výhodou před konkurencí. Nejdůležitějším činitelem pracovního procesu je člověk, jelikož je nositelem duševních a fyzických schopností. Jeho tvořivé schopnosti mají pro fungování organizace a její rozvoj rozhodující význam.

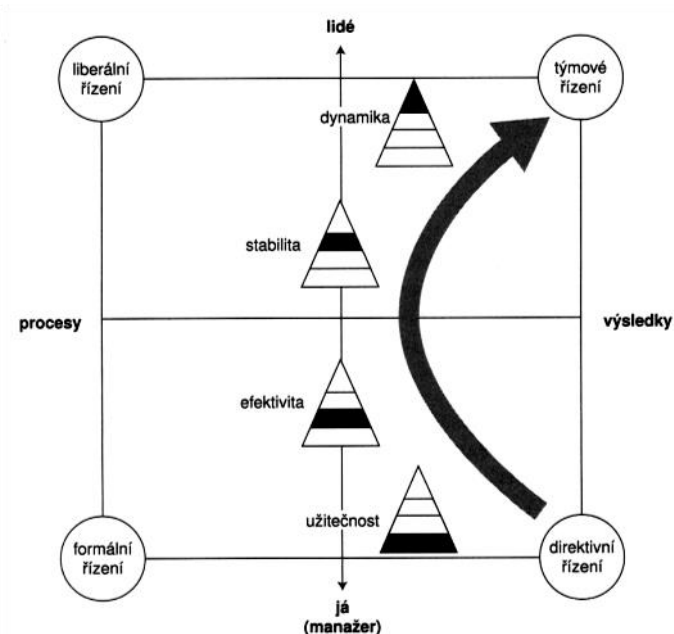
Důležitým faktorem úspěchu v managementu je umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky. Právě znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje pracovníků k podniku, ve kterém pracují, jsou tím nejcennějším kapitálem každého podniku. (Hron, 1995, s. 31)

### **3.3 Styly řízení**

Konkrétní jednání vedoucích pracovníků, které se projevuje odlišným důrazem na manažerské funkce a nástroje, bývá nazýváno jako řídicí či manažerský styl. Jak jsou manažeři efektivní a úspěšní ve vedení lidí a jakým způsobem dokáží naplňovat cíle organizace, je historicky dlouhodobě věnována pozornost. Existuje velmi těsný vztah mezi osobností člověka a mezi formami jeho projevů. V nich se často objevuje jeho individualita než akceptování závazků vyplývajících z jeho zastávané pozice. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 446)

Plamínek (2005, s. 64) uvádí, že nejúčinnějším nástrojem při volbě optimálního stylu řízení bývá nakonec intuice, jelikož volbu stylu řízení ovlivňuje celá řada faktorů. Mezi ně lze zahrnout například postoje a schopnosti vedených lidí, jejich vlastnosti, povaha vykonávané práce, vlastnosti manažera, který lidi vede atd. Existují přesto modely, které intuici pomáhají a převážně se shodují, že nemá smysl hledat platný optimální styl řízení, jelikož se mění v souvislosti s výše uvedenými faktory.

Obrázek č. 2: Vývoj stylu řízení



Zdroj: (Plamínek, 2005, s. 65)

Stylem řízení jsou různé přístupy, které manažeři při jednání se svým personálem uplatňují. Tyto přístupy se projevují především v rozhodování, komunikaci s podřízenými, předávání příkazů apod. (Veber, 2009, s. 36)

Za pozornost stojí zmínit příklady protichůdných stylů popsanych Armstrongem (2008, s. 28 - 29):

- *Charismatický/necharismatický* – charismatický manažeři jsou dobří komunikátoři. Spoléhají na svou auru, sílu osobnosti a orientují se na úspěch. Kdežto necharismatictí manažeři používají chladný, analytický přístup k zacházení s problémy. Spoléhají na své znalosti a své know-how.
- *Autokratický/demokratický* – autokratické vedení vnucuje svá rozhodnutí a nutí pracovníky dělat to, co se jim řekne, na základě svého postavení. Demokratický styl vedení povzbuzuje své pracovníky k podílení se na rozhodování a podporuje jejich angažovanost.
- *Transakční/transformační* – transakční manažeři nabízejí pracovníkům za ochotu vyhovět peníze, jistotu a práci. Transformační se naopak snaží lidi motivovat k náročnějším cílům.

Oproti tomu například Bělohlávek (1996, s. 86) uvádí 3 hlavní styly vedení, které rozlišuje dle způsobu, jakým se vedoucí chová ke svému pracovnímu kolektivu:

- *Autoritativní styl* – kladem tohoto stylu je vysoký výkon pracovníků, záporem bývá nedostatek motivace. Výhradním nositelem moci a rozhodování je vedoucí pracovník, který deleguje úkoly na své podřízené. Také komunikace probíhá směrem od nadřízeného k podřízenému.
- *Demokratický styl* – kladem je v tomto případě zaujetí pracovníků, záporem časová ztráta. Vedoucí pracovník předává úkoly podřízeným, ale konečné rozhodnutí je v jeho kompetenci. Komunikace je u tohoto stylu obousměrná.
- *Styl laissez-faire (volný průběh)* – styl je charakteristický tím, že vedoucí pracovník přenechává úkoly i autoritu pracovní skupině, ve které probíhá i veškerá komunikace. Kladem je možnost pracovníků dělat věci po svém, což může vést ve svém důsledku k bezcílnému tápání.

### 3.3.1 Manažerská mřížka

Změny stylu popisuje například modifikovaná manažerská mřížka Roberta Blakea a Jane Mouton. Ta vychází ze základních kritérií pro rozlišení stylů, které jsou zaneseny na jednotlivých osách mřížky. Tyto základní kritéria pro rozlišení stylu řízení popsal ve své knize Plamínek takto:

- ***Orientace na lidi***

Snaha o udržení přátelské atmosféry na pracovišti a uspokojení potřeb pracovníků.

- ***Orientace na úkol***

Snaha o dosažení co nejlepšího pracovního výkonu při vynaloženém úsilí splnit uložené úkoly.

Tyto dvě proměnné vyjádřili Blakea a Mouton v manažerské mřížce takto:

Vedoucí v pozici 1,1 se vyznačuje nezájmem. Vyvíjí minimální úsilí směřující k odvedení požadované práce. Do pozice 9,1 zapadá takový vedoucí, který se zaměřuje na splnění úkolu, koncentruje se na jeho splnění, ale zároveň se málo stará o rozvoj a morálku podřízených. Opírá se o autoritu a moc. Tzv. venkovský klub značí pozice 1,9. Vedoucí je soustředěný na spokojenost zaměstnanců, na jejich podporu a vyznačuje se vstřícností.

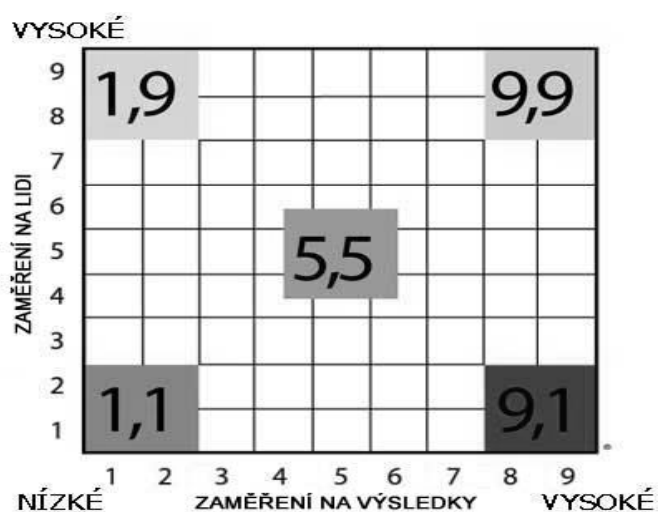
Plnění zadaných úkolů u něj není na prvním místě. Pozice vedoucího na 5,5 se bere za střední cestu. Cílem tohoto stylu je jak plnění úkolů tak uspokojující morálka u podřízených. V pozici 9,9 je vedoucí brán jako týmový hráč. Je orientovaný na dosažení cíle za podpory morálky, důvěry a propojováním pracovních aktivit. (Mládková, 2009, s. 67).

K výše pěti uvedeným se připojili později ještě dva dodatečné styly:

**Paternalista** (hodnocení 9+9) – manažer, který usiluje o skvělé výsledky. Chová se k podřízeným jako rodič k dětem, za poslušnost je poskytnuta odměna a za neposlušnost se stává autoritativním a využívá trestů. Orientace na lidi se blíží k hodnocení 1,9 a orientace na práci 9,1

**Oportunist** - manažer, který kopíruje všechny styly a to z důvodu dosažení určité výhody, kterou pro něj představuje zejména zvýšení mzdy nebo povýšení. (Dědina, Cejthamer, 2005, s. 340)

Obrázek č. 3: Manažerská mřížka



Zdroj: vlastní zpracování (Mládková, 2009, s. 67)

Šuleř (2008) například definuje celkem 7 manažerských stylů, přičemž vychází z manažerské mřížky autorů Blakea a Mouton, takto:

- **1,1 Volný průběh** – manažer je považován v týmu za nejméně viditelnou osobu. Působí neutrálně, podává standardní výkony, je závislý především na příkazech, pokynech a málokdy projevuje vyšší úsilí.

- **1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů** – manažer je vstřícný k potřebám lidí, jejich pocitům. Snaží se vytvořit příjemné a přátelské prostředí, ale právě tato vlastnost mu brání dosažení efektivnějších cílů v organizaci.
- **9,1 Autorita** – manažer usiluje intenzivně o výsledky práce, podřízené vnímá jen jako nástroj k dosažení stanovených cílů. Pokud nedokáže splnit zadané úkoly, je nekompromisní, nestojí ze strany podřízeného o jakoukoliv argumentaci a následuje trest či obviňování. Vyznačuje se soustředěností, odhodlaností, sebestjotou a vysokými ambicemi.
- **9,9 Týmový vedoucí** – manažer je orientovaný na dosažení cíle a zároveň je zaměřen na lidi. Pracovních výsledků dosahuje pomocí racionálního jednání, kdy se snaží nastalé situace řešit objektivním způsobem. Pracovní tým je pro něho důležitý, je charakteristický svou sebedůvěrou a entusiasmem.
- **5,5 Organizační člověk (kompromisník)** – manažer, který dosahuje pouze přiměřených výkonů a to díky kompromisům a vyjednávání. Bývá oblíbený, jelikož se snaží o pozitivní reakce ze strany podřízených pomocí dohod, přenášení informací a odkazování se na normy a vnitřní předpisy.
- **9+9 Paternalista** – manažer střídá zájem o lidi a úkol. K pracovníkům přistupuje jako rodič k dítěti, umí poděkovat za dobře odvedenou práci a zároveň přijde trest, jsou-li neposlušní. Je energický, vykazuje odvahu dosáhnout cíle, ale nemá rád, pokud někdo poukáže na jeho případné chyby, či vyjádří nesouhlas s jeho myšlenkami.
- **Oportunist** - manažer používá všech předchozích stylů. Využije právě takový styl, který mu zaručí prospěch za každou cenu. Neváhá použít intrik, aby byl neustále o krok před ostatními a k tomu neváhá využít ani pomluv. Na druhou stranu se ale vyhýbá konfliktům, jelikož při nich nedokáže být tolik flexibilní.

### 3.3.2 Situační řízení

Jaké přístupy vedoucí pracovníci v organizaci uplatní, závisí také na situacích, v nichž se svými pracovníky fungují. Mezi faktory, které dokáží ovlivnit míru vhodnosti nějakého stylu, patří například povaha úkolu, typ organizace či osobnost manažera a

charakteristika jeho skupiny. Charles Hardy se domníval, že inteligentní organizace je potřeba řídit pomocí souhlasu a přesvědčování. (Armstrong, 2008, s. 29)

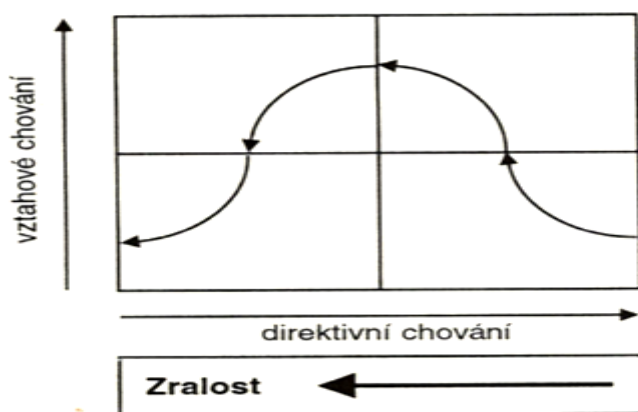
Koontz, Weihrich (1993, s. 476) napsali, že tento přístup k vůdcovství vychází z předpokladu, že mezi vedoucím pracovníkem a jeho skupinou existuje vztah. Zároveň je v souladu s teorií následování, která uvádí, že lidé mají tendenci následovat toho, kdo se snaží uspokojit jejich osobní přání a zároveň je dokáže plně chápat.

Jako základní podmínku situace při volbě situačního řízení vezmeme především zralost pracovníků. Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Zralost pracovníků, která je dána technickými znalostmi a dovednostmi splnit úkol, je doplněna o zralost psychologickou. Ta spočívá v připravenosti pracovníků přijmout úkol a odpovědnost za něj. (Bělohlávek, 2000, s. 17)

Chování vedoucího je dle Bělohlávka (2000, s. 17) popsáno ve dvou dimenzích:

- *Vztahové chování* (orientace na lidi)
- *Direktivní chování* (orientace na úkol)

**Obrázek č. 4:** Situační vedení



Zdroj: (Bělohlávek, 2000, s. 17)

Trochu jinak popsal situační vedení na základě úrovně zralosti pracovníků Šuleř (2000):

- ***Přikazování***

Vedoucí pracovník musí podávat jasné a přesné instrukce tak, aby podřízení věděli, co se od nich chce a jaký bude postup. Přesných instrukcí je třeba díky nízké zralosti svých podřízených. Je potřeba důsledné kontroly vykonávané práce.

- ***Přesvědčování***

Vedoucí pracovník musí více řešit interpersonální vztahy a věnovat se vysvětlování smyslu zadávané práce. Podřízení pracovníci již disponují odbornými znalostmi na potřebné úrovni a dokáží samostatně pracovat. Na celkových výsledcích jejich pracovní činnosti hraje velký podíl motivace.

- ***Koučování***

Zralost pracovníků je na vysoké úrovni a to i po pracovní a psychologické stránce. Vedoucí pracovník poskytuje svým podřízeným příležitost podílet se na rozhodování a při řešení problému bere ohled na jejich názory.

- ***Delegování***

Delegování předpokládá pracovní i psychickou vyzrálост podřízených pracovníků. Manažer přenechává plnění úkolů zcela, má tak čas na řešení strategických problémů a vypomáhá pouze v případě mimořádných událostí. (Šuleř, 2008)

### **3.3.3 Individuální styl řízení**

Typy individuálního řídicího stylu lze vymezit dle toho, zda vedoucí pracovník upřednostňuje zájem o úkoly či lidské potřeby. Dle tohoto vymezení dělíme individuální styly řízení na:

- ***Autokrat***

Manažer je zaměřený na úkoly a své podřízené pracovníky hodnotí jako neschopné, málo ctizádnostivé a nezodpovědné. Práci si vynucuje dirigováním a sankcemi. Neumí vytvářet kolektiv, sám se rozhoduje a přesvědčit ho je nemožné.

- ***Liberál (sociální typ)***

Manažer je zaměřený na lidi. Pravomoc deleguje, vytváří krátkodobé cíle, konflikty neřeší.

- ***Lhostejný typ***

Manažer se nezaměřuje na lidi ani úkoly. Neumí řešit problémy, vyhýbá se sporům, svá rozhodnutí odkládá a očekává, že se vše vyřeší samo.

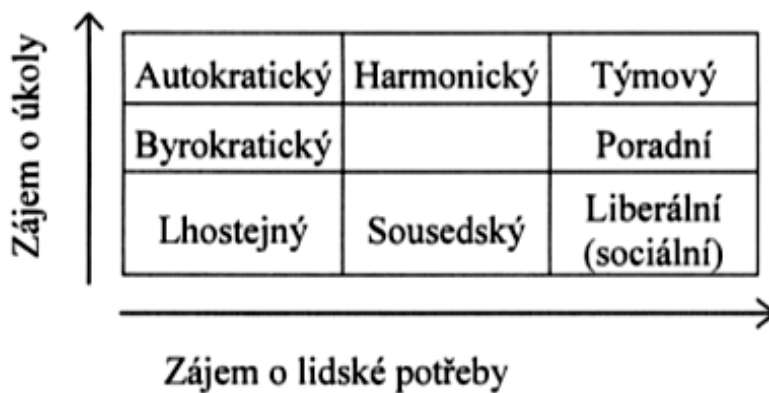
- ***Byrokratický styl***

Manažer se řídí pravidly, je formální a neosobní vůči pracovníkům.



- **Sousedský typ**  
Snahou manažera je utvořit dobrý kolektiv, rozhoduje se kompromisem.
- **Harmonický typ**  
Vedoucí pracovník preferuje neformální vztahy i komunikaci. Dokáže své podřízené motivovat k pracovním výkonům a případné vzniklé spory řeší spravedlivě.
- **Poradní typ**  
Manažer tohoto typu je znalý vědeckých metod. Vůči podřízeným vystupuje jako rovný k rovnému, dokáže rozvíjet jejich vzdělanost a osobnost.
- **Týmový typ**  
Vedoucí pracovník je zaměřen na lidi. Umí jim naslouchat, respektuje jejich potřeby a snaží se udržovat dobré kolektivní vztahy. Rozhoduje se na základě rozumu. (Hron, 2007)

Obrázek č. 5: Typy individuálního stylu řízení



Zdroj: (Hron, 2007, s. 116)

### 3.3.4 Transakční a transformační vedení

V 80. letech vzešlo transakční a transformační vedení ze snahy o zvýšení efektivity práce a nalezení nového, efektivnějšího vedení lidí.

## **Transakční vedení**

Transakční vedení je charakterizováno vzájemnou výměnou neboli transakcí. Pokud podřízený pracovník splní určitý úkol, dostane za něj určitou odměnu. Vedoucí pracovník se snaží při transakčním stylu vedení nezasahovat příliš do práce svých podřízených a přistoupí k tomu až tehdy, vyžaduje-li to výjimečná situace. Výjimečnou situací v tomto případě může být nedodržení stanoveného termínu zadaného úkolu, problémy a nedostatky při plnění úkolu. Často jsou zapříčiněny malými zkušenostmi zaměstnanců.

*„Transakční vedení je založeno na legitimní autoritě v rámci byrokratické struktury organizace. Důraz je kladen na ujasnění cílů a účelů, pracovních úkolů a výstupů a také organizačních odměn a postihů.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 119)*

## **Transformační vedení**

U transformačního vedení je kladen důraz na zvýšení motivace, prostřednictvím níž jsou uspokojovány potřeby vyššího řádu. Vedoucí pracovník využívající transformačního vedení se snaží ve svých podřízených vzbudit potřeby a hodnoty, o kterých sami ani nevěděli. Při transformačním řízení jsou využívány čtyři nástroje vedení lidí a to charisma, inspirující motivace, intelektuální stimulace a individuální ohledy. Mít silné charisma je pro vedoucího pracovníka velice důležité, jelikož si tím získává přirozenou úctu, uznání, respekt a důvěru. Pomocí inspirující motivace vyvolává vedoucí pracovník ve svých zaměstnancích výzvu pro zdokonalování své práce. Svým zaměstnancům důvěřuje a podporuje je v jejich práci. Intelektuální stimulaci přinášejí vedoucí pracovníci prostřednictvím nových nápadů, postupů a jsou ochotní přistoupit na kreativní návrhy řešení od svých podřízených. Individuálními ohledy si vedoucí pracovník utužuje vztahy se svými podřízenými, protože jim naslouchá, zná jejich potřeby, a tím má také možnost rozvíjet jejich pracovní schopnosti.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika Vězeňské služby České republiky

Vězeňská služba je zřízena zákonem České národní rady č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční stráží České republiky. Zajišťuje výkon vazby, výkon zabezpečovací detence a výkon trestu odnětí svobody. V rozsahu výše uvedeným zákonem zajišťuje dále ochranu pořádku a bezpečnosti při výkonu soudnictví, správě soudů a při činnosti státních zastupitelství a Ministerstva spravedlnosti. Tento bezpečnostní sbor řídí generální ředitel Vězeňské služby, jehož jmenuje a odvolává ministr spravedlnosti. Generální ředitel je za Vězeňskou službu oprávněn jednat a činit právní úkony jménem státu a ministrowi je za činnost vězeňské služby odpovědný. Jmenuje a odvolává ředitele organizačních jednotek, na které deleguje část své pravomoci.

Organizačními jednotkami Vězeňské služby jsou Generální ředitelství, vazební věznice, věznice, ústavy pro výkon zabezpečovací detence, Střední odborné učiliště a Akademie VS ČR. Generální ředitelství metodicky řídí a kontroluje ostatní organizační jednotky a zabezpečuje plnění společných úkolů.

*„Vězeňská služba České republiky jako součást trestní justice respektuje v jednání s vězněnými osobami právní řád České republiky, Listinu základních práv a svobod a Doporučení Rady Evropy. Činí tak nejen izolací pachatelů trestné činnosti, ale i vytvářením podmínek pro reintegraci odsouzených osob do společnosti po vykonání trestu odnětí svobody. Vězeňská služba spolupracuje s Probační a mediační službou ČR, Vězeňskou duchovenskou péčí a dalšími vládními organizacemi.“* (České věznice, 2006)

#### 4.1.1 Věznice Všehrdy

Věznice Všehrdy se nachází v severozápadní části České republiky v Ústeckém kraji, asi 6 km od města Chomutov. Je profilována jako věznice pro mladistvé odsouzené muže, ale trest odnětí svobody zde vykonávají také dospělí odsouzení muži v typu věznice s dohledem a dozorem. Kapacita věznice po otevření nových ubytoven byla navýšena na cca 590 odsouzených. Je zde zřízeno specializované oddělení pro výkon trestu odsouzených s poruchou osobnosti a chování, které je způsobeno užíváním psychotropních látek. Dále je věznice zaměřena na programy zacházení, spočívající v dlouhodobé individuální práci s odsouzenými, mezi níž patří snížení četnosti projevů agrese. Nedílnou

součástí naplňování účelu výkonu trestu je zaměstnanost odsouzených ve věznici, která dlouhodobě dosahuje více jak 70 % a také vzdělání prostřednictvím Školského vzdělávacího střediska, které je jedním ze sedmi odloučených pracovišť Středního odborného učiliště v rámci Vězeňské služby.

#### **4.1.2 Zaměstnanci Věznice Všehrdy**

Vězeňská služba plní různorodé činnosti na úseku vězeňské stráže, justiční stráže, ale i správní služby prostřednictvím svých zaměstnanců. Zaměstnanci Věznice Všehrdy se dělí na dvě základní skupiny dle pracovněprávního vztahu k zaměstnavateli.

##### **Příslušníci VS ČR**

Plní úkoly na úseku vězeňské stráže, dozorčí služby a justiční služby. Z hlediska pracovněprávních vztahů jsou ve služebním poměru k České republice, který je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „služební zákon“). Výkonem služby se dle služebního zákona rozumí činnosti a úkony realizující povinnosti a oprávnění stanovené právními předpisy upravující působnost bezpečnostních sborů a dále například také řízení výkonu služby. Řízení výkonu služby může být přímé či nepřímé. Příslušník může být vedoucím zaměstnancem ve vztahu k zaměstnanci v pracovním poměru, ale zákon o služebním poměru nedovoluje, aby výkon služby příslušníků vedl zaměstnanec v pracovním poměru.

##### **Občanští zaměstnanci**

K Vězeňské službě ČR jsou v pracovním poměru a jejich pracovněprávní vztahy jsou upraveny zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“). Největší zastoupení vykonávaných činností je na úseku výkonu trestu, kde zaměstnanci coby specialisté působí prostřednictvím programů zacházení na osoby ve výkonu trestu s cílem vytvořit předpoklady pro jejich budoucí řádný způsob života mimo věznici po propuštění. Dále se jedná o zaměstnance na oddělení personálním, ekonomickém, logistiky, správním, zdravotním, informatiky a v neposlední řadě na oddělení zaměstnávání vězňů osob.

Všichni zaměstnanci Vězeňské služby ČR jsou povinni se řídit Kodexem profesní etiky zaměstnance a příslušníka Vězeňské služby České republiky, který je součástí Protikorupčního programu VS ČR viz příloha č. 6.

#### 4.1.3 Systemizace a organizační struktura

Systemizované počty věznice jsou dány Tabulkami složení a počtů zaměstnanců Věznice Všešrdy, které schvaluje generální ředitel VS ČR. Z důvodu přibývajících počtu odsouzených osob ve výkonu trestu a dále také vyšší míře odsouzených mladistvých delikventů, kteří vykonávají trest právě ve Věznici Všešrdy, bylo potřeba provést začátkem roku 2016 optimalizaci služebních míst. Byl vznesen požadavek o navýšení služebních míst na Generálním ředitelství VS ČR do systemizační komise, která zasedá zpravidla 1x do měsíce a zabývá se systemizovanými počty všech organizačních jednotek. Optimální složení zaměstnanců ve služebním poměru je prioritou a to vzhledem k bezproblémovému chodu věznice a zajištění výkonu služby bez rizika.

**Tabulka č. 2:** Systemizované počty zaměstnanců Věznice Všešrdy v letech 2014-2017

	k 1.1.2014	k 1.1.2015	k 1.2.2016	k 1.1.2017
<b>Příslušníci</b>	125	125	134	136
<b>Občanští zaměstnanci</b>	104	104	104	106
<b>CELKEM</b>	<b>229</b>	<b>229</b>	<b>238</b>	<b>242</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného je patrné, že rozdělení zaměstnanců z hlediska pracovněprávního vztahu k zaměstnavateli je zhruba vyvážené. Organizační struktura Věznice Všešrdy je uvedena v příloze č. 7.

#### 4.1.4 Shrnutí

V této kapitole byla představena Věznice Všešrdy jako organizační jednotka Vězeňské služby ČR, její činnost, organizační struktura a struktura zaměstnanců. Právě svou odlišností, viz výše zmíněné informace, je ideálním kandidátem při zkoumání stylů

řízení vedoucích pracovníků a jejich typu osobnosti. Pro zjištění používaného stylu řízení ve Věznici Všehrdy byl jako výzkumný vzorek vybrán jeden vedoucí zaměstnanec ve služebním poměru a jeden zaměstnanec v poměru pracovním a to s nejvyšším počtem podřízených zaměstnanců. Z tohoto důvodu bylo zvoleno oddělení logistiky a oddělení vězeňské stráže, která budou představena v další kapitole K následnému vyhodnocení dat a doporučení mi bude nápomocna kniha Typologie osobnosti pro manažery (Čákr, 2008) a dotazník sestavený Šuleřem v roce 2008.

## **4.2 Charakteristika oddělení logistiky**

Oddělení logistiky zabezpečuje ve věznici z převážné části materiální, technické i legislativní podmínky k řádnému fungování logistických podpůrných činností. Zajišťuje závodní stravování zaměstnanců věznice a vězňených osob včetně kompletního zásobování. Zodpovídá za vystrojování a vyzbrojování příslušníků v rámci věznice, za vnitřní a vnější zabezpečení věznice. Má v kompetenci veškeré činnosti v oblasti udržování technické stavu objektů věznice a případných stavebních úprav. Zaměstnanci oddělení logistiky jsou zaměstnáni v pracovním poměru.

### **4.2.1 Charakteristika vedoucího oddělení – „vedoucí A“**

Vedoucí pracovník logistiky (dále jen „vedoucí A“) nastoupil k vězeňské službě v roce 1992 jako příslušník VS ČR – ve služebním poměru. V roce 2003 byl zcivilněn a od té doby vykonává pozici vedoucího pracovníka na oddělení logistiky – v pracovním poměru. Spadá do věkové kategorie 55 let a více, dosáhl vysokoškolského vzdělání a na svém oddělení řídí a kontroluje celkem 25 zaměstnanců, z nichž jeden je na pozici zástupce oddělení, a čtyři jsou vedoucími pracovníky referátů spadajících pod zmíněné oddělení. Jeho přímý nadřízený je zástupce ředitele věznice – v pracovním poměru. Ze své pracovní pozice odpovídá za plnění úkolů, které patří do působnosti logistiky.

#### **Náplň pracovní činnosti vedoucího A:**

- řídí a kontroluje práci pracovníků oddělení logistiky,
- odpovídá za hospodárné a účelné využívání finančních a materiálových prostředků spravovaných na oddělení logistiky,
- odpovídá za ochranu utajovaných skutečností na oddělení,

- vede personální agendu pracovníků zařazených na oddělení,
- zabezpečuje odborné činnosti v majetkové a majetkoprávní oblasti s aplikací příslušných právních předpisů,
- podílí se na přípravě, zadávání a kontrole veřejných zakázek veřejnou soutěží,
- podílí se na přípravě a zadávání veřejných zakázek,
- odpovídá za dodržování BOZP a PO při výkonu práce podřízených pracovníků oddělení,
- je povinen plnit další pracovní úkoly uložené nadřízeným pracovníkem,
- v souladu s platnými právními předpisy plánuje a provádí kontrolní činnost v rámci oddělení,
- plní úkoly vyplývající z plánu kontrolní činnosti ředitele věznice.

#### **4.2.2 Charakteristika a struktura podřízených pracovníků logistiky**

Pracovníci oddělení logistiky zastávají svoji práci v rámci 4 referátů, spadajících pod oddělení logistiky. Jedná se o referát stavební, referát stravování a výživy, referát zabezpečovacích a komunikačních technologií a referát materiálně technického zabezpečení. Do jednotlivých pracovních pozic byli zaměstnanci vybráni na základě přijímacího řízení, které posuzovalo splnění kvalifikačních předpokladů a dalších požadavků nutných pro obsazení daného pracovního místa. Pouze jeden ze zaměstnanců je výjimečně zařazen na pracovním místě bez splnění kvalifikačního požadavku a to s ohledem na dlouhodobou praxi a kvalitu odváděné práce na zastávané pozici ve věznici, která je podpořena stanoviskem ředitele věznice o jeho výjimečném zařazení. Toto výjimečné zařazení se dle nařízení generálního ředitele stanovuje v délce pěti let a poté je opět přehodnoceno. V případě zástupce vedoucího oddělení logistiky byla schválena ředitelem věznice kvalifikační dohoda, jelikož si tento zaměstnanec prohlubuje dále vzdělání z důvodu zařazení do kariérního plánování, kde je systematicky připravován na pozici vedoucího. Každý z pracovníků se musí řídit vnitřními předpisy, nařízeními a vyhláškami, dále pak také zadanými úkoly vedoucího pracovníka. Osobnostní a kvalifikační rozvoj je podporován prohlubováním vzdělání prostřednictvím vlastního vzdělávacího střediska „Akademií Vězeňské služby České republiky“.

Dotazníkovým šetřením byla zjištěna skladba pohlaví, věku, délky pracovního poměru a také dosaženého vzdělání u všech 25 podřízených pracovníků oddělení logistiky. Návratnost dotazníků byla 100% a zjištěné údaje jsou pro přehlednost zobrazeny v následujících tabulkách:

**Tabulka č. 3:** Pohlaví podřízených pracovníků vedoucího A

Pohlaví	Počet respondentů	Zastoupení v %
Žena	4	16
Muž	21	84

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištěných údajů týkajících se pohlaví respondentů je zcela zřetelné, že zastoupení mužů 84% oproti ženám 16% na oddělení logistiky je jednoznačně vyšší. Nedá se ovšem říci, že by se snad v tomto ohledu mohlo jednat o diskriminaci, jelikož většina pracovních pozic na oddělení je zcela technického zaměření. Tudiž i zájem o tyto pozice z řad uchazečů o zaměstnání je převážně ze strany mužů. Ženy zastávají pozice většinou jako je například materiálový referent, skladník či provozní pracovník referátu stravování a výživy.

**Tabulka č. 4:** Věk podřízených pracovníků vedoucího A

Věk	Počet respondentů	Zastoupení v %
18 – 25 let	0	0
26 – 35 let	1	4
36 – 45 let	11	44
46 – 55 let	8	32
55 let a více	5	20

Zdroj: vlastní zpracování

Dle zjištěných výsledků dotazníkového šetření pracuje na oddělení 96% zaměstnanců ve věku 36 a více let. Vysvětlení bude možná zřejmé z dalších údajů získaných z odpovědí na otázku týkající se délky pracovního poměru k zaměstnavateli, ze kterých vyplynulo, že se z velké části jedná o zaměstnance, kteří pracují pro Věznici Všehrdy již několik let.



**Tabulka č. 5:** Dosažené vzdělání podřízených pracovníků vedoucího A

<b>Stupeň vzdělání</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Zastoupení v %</b>
<b>Základní</b>	0	0
<b>Vyučený/á</b>	3	12
<b>Vyučený/á s maturitou</b>	2	8
<b>Střední odborné s maturitou</b>	18	72
<b>Vyšší odborné</b>	0	0
<b>Vysokoškolské</b>	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

Převážná část podřízených pracovníků „vedoucího A“ uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání střední odborné s maturitou. Svoji roli zde opět může hrát většinové pracovní zaměření technického směru, u kterého jsou potřeba především praktické zkušenosti a úroveň dosaženého středního vzdělání je považována organizací za dostačující.

**Tabulka č. 6:** Délka pracovního poměru k zaměstnavateli podřízených vedoucího A

<b>Délka pracovního poměru</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Zastoupení v %</b>
<b>Méně než 1 rok</b>	0	0
<b>1 – 5 let</b>	2	8
<b>6 – 10 let</b>	3	14
<b>11 – 15 let</b>	4	16
<b>16 let a více</b>	16	62

Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotázaných, tedy 62 %, pracuje v organizaci více jak 16 let. Méně než rok nepracuje v organizaci žádný z respondentů. V rozmezí 1-5 let pracují na oddělení 2 respondenti, 6 - 10 let tři respondenti a 11-15 let čtyři respondenti.

### **4.3 Oddělení vězeňské stráže**

Vězeňská stráž plní úkoly stanovené zákonem a další související úkoly a to v souladu s právními a vnitřními předpisy. Mezi hlavní úkoly patří zejména střežení věznic, pracovišť a dalších prostor před ozbrojeným napadením, předvádění a eskortování vězňených osob, zabránění neoprávněnému vstupu osob a vjezdu motorových vozidel, zabránění průniku nepovolených předmětů. Dále se pak jedná o činnosti související s ozbrojeným doprovodem při přepravě výzbrojní techniky či peněžních zásilek, zajištění přepravních úkonů v rámci eskortní služby. Ve spolupráci s ostatními odděleními se podílí na potlačení vzpoury či jiných nezákonných jednání vězňených osob. Jednoznačně zajišťuje dodržování vnitřních řádů a zásad vnitřní bezpečnosti.

#### **4.3.1 Charakteristika vedoucího oddělení vězeňské stráže**

Vedoucí oddělení vězeňské stráže (dále jen „vedoucí B“) nastoupil k vězeňské službě v roce 2003 jako příslušník VS ČR – ve služebním poměru. Vedoucí pozici zastává od roku 2010, kdy byl ustanoven na služební místo vedoucího oddělení vězeňské stráže. Spadá do věkové kategorie 36 až 45 let, dosáhl vysokoškolského vzdělání a řídí kolektiv 60. příslušníků. Tři z jeho podřízených jsou na dalších vedoucích pozicích a jedná se o dva zástupce vedoucího oddělení a vedoucího dopravy – inspektor dopravy. Jeho přímý nadřízený je 1. zástupce ředitele věznic – služební poměr. Zodpovídá za koordinaci a usměrňování přímého výkonu služby vězeňské stráže ve věznicích.

#### **Náplň služebního místa vedoucího B:**

- Řídí a kontroluje výkon strážní a eskortní služby v návaznosti na ostatní oddělení a referáty věznic,
- odpovídá za režim střežení objektů věznic, organizaci výkonu strážní a eskortní služby, organizaci provádění dílčích prohlídek,
- usměrňuje činnost zaměstnanců pověřených plněním úkolů bezpečnostního charakteru ve věznicích, v rozsahu stanoveném zvláštními předpisy,
- prostřednictvím zástupce vedoucího oddělení vězeňské stráže pro služební přípravu zabezpečuje zpracování a průběžnou aktualizaci dokumentace obranného plánování včetně krizového řízení a v souladu s platnými právními předpisy navrhuje koncepci výkonu služby vězeňské stráže ve věznicích,

- je členem pracoviště krizového řízení,
- je členem metodicko-instruktorské skupiny, která zabezpečuje provádění služební a profesní přípravy,
- odpovídá za dodržování předpisů k ochraně utajovaných skutečností v rámci oddělení,
- v souladu s platnými právními předpisy plánuje a provádí kontrolní činnost v rámci oddělení,
- plní úkoly vyplývající z plánu kontrolní činnosti ředitele věznice,
- prostřednictvím vedoucího referátu dopravy zajišťuje plnění úkolů stanovených pro referát dopravy,
- připravuje podklady pro shromáždění vedoucích oddělení věznice a účastní se jednání, stejně tak jednání komisí, do kterých je určen Nařízením ředitele věznice.

#### **4.3.2 Charakteristika a struktura podřízených pracovníků na oddělení vězeňské stráže**

Podřízení pracovníci na oddělení vězeňské stráže jsou zaměstnanci ve služebním poměru (dále jen „příslušníci“). Strážní nebo eskortní službu vykonávají ve služebním stejnokroji. Výkon služby je u příslušníků plněn povinnostmi vyplývajícími z právních a vnitřních předpisů. Vyžaduje se zde rozhodnost, bdělost a odpovědnost. Příslušníci jsou povinni dbát povelů – rozkazů vedoucího příslušníka. *„Dodržování služební kázně, pravidel služební zdvořilosti, chování a jednání ve službě a mimo službu jsou základní povinnosti příslušníka. Součástí služební kázně je dodržování Kodexu profesní etiky zaměstnance Vězeňské služby České republiky, jehož respektování je u příslušníků součástí služebního hodnocení.“* (NGŘ č.74/2007)

Dotazníkové šetření na zjištění skladby pohlaví, věku, délky služebního poměru a dosaženého vzdělání bylo provedeno celkem u 60 příslušníků oddělení vězeňské stráže. Návratnost dotazníků byla 87% a to z důvodu změn služeb, převelení v rámci bezpečnostního sboru či neschopnosti ke službě z důvodu nemoci. Zjištěné údaje jsou zobrazeny v následujících tabulkách:

**Tabulka č. 7:** Pohlaví podřízených pracovníků vedoucího B

Pohlaví	Počet respondentů	Zastoupení v %
Žena	6	12
Muž	46	88

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištěných údajů týkajících se pohlaví respondentů je jednoznačné, že převládá zastoupení mužského pohlaví a to konkrétně v 88%. Ženy jako příslušníci tvoří 12% celkového počtu respondentů. Pro bližší seznámení se s tímto faktem je potřeba uvést, že se jedná o zcela logický důvod. Věznice Všehrady, jak je již výše uvedeno, je věznicí pro odsouzené muže a ženy ve služebním poměru zde nemohou služebními činnostmi zcela obsáhnout to, co mohou vykonávat ve vztahu k odsouzeným osobám pouze muži – příslušníci. Ženy pak zastávají činnosti jako například prohlídky osob při vstupu do věznice včetně jejich věcí a zavazadel, doprovody vozidel nebo administrativní činnost.

**Tabulka č. 8:** Věk podřízených pracovníků vedoucího B

Věk	Počet respondentů	Zastoupení v %
18 – 25 let	13	25
26 – 35 let	22	42
36 – 45 let	12	23
46 – 55 let	3	6
55 let a více	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší procentuální zastoupení podřízených pracovníků vedoucího B tvoří příslušníci ve věku 26 - 35 let. 25% poté je ve věku 18 - 25 let a 23% ve věku 36 – 45 let. Nejméně příslušníků slouží ve věku 46 let a dále. Výsledek šetření je možno přisoudit výsluhovým nárokům příslušníků bezpečnostních složek, kdy mají možnost pobírat minimálně po 15 letech služby výsluhový příspěvek. Do bezpečnostních složek se hlásí v posledních letech nejvíce mladí muži těsně po ukončení střední školy. Starší muži se nehlásí, což si myslím, že lze přisuzovat výši nástupního platu, která není pro živitele rodiny nijak závratná.

**Tabulka č. 9:** Dosažené vzdělání podřízených pracovníků vedoucího B

Stupeň vzdělání	Počet respondentů	Zastoupení v %
Základní	0	0
Vyučený/á	0	0
Vyučený/á s maturitou	0	0
Střední odborné s maturitou	47	90
Vyšší odborné	0	0
Vysokoškolské	5	10

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 90% respondentů uvedlo, že dosáhlo nejvýše středního vzdělání s maturitou. Jako předpoklad k přijetí do služebního poměru je právě vzdělání zakončené maturitní zkouškou, které stačí i k dalšímu kariérnímu růstu v rámci zvyšování tarifních tříd a tím pádem i platu příslušníka. Vysokoškolské vzdělání u příslušníka zakládá možnost účasti na výběrovém řízení na obsazení vedoucí služební pozice v organizační jednotce i v rámci celého bezpečnostního sboru. Vysokoškolské vzdělání má celkem 5 příslušníků jakožto podřízených pracovníků vedoucího B.

**Tabulka č. 10:** Délka služebního poměru k zaměstnavateli podřízených vedoucího B

Délka pracovního poměru	Počet respondentů	Zastoupení v %
Méně než 1 rok	4	8
1 – 5 let	7	13,5
6 – 10 let	21	40
11 – 15 let	13	25
16 let a více	7	13,5

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 40% respondentů je ve služebním poměru k zaměstnavateli v rozmezí 6 - 10 let. Více jak 16 let a s nárokem na uplatnění výsluhového příspěvku slouží na oddělení 7 příslušníků. Stejný počet příslušníků uvedlo délku služby 1 – 5 let, nově přijatí příslušníci jsou dle výsledků šetření 4 a v rozmezí 11-15 let slouží 13 příslušníků.

## **5 Analýza řídicího stylu v organizaci**

### **5.1 Metodika řešení**

#### **Dotazníkové šetření**

Nejprve byl vedoucím i jejich podřízeným rozdán dotazník obsahující test manažerské mřížky analyzující styl vedení, který sestavil Šuleř v roce 2008 dle metody Blakea a Moutonové. Položený dotazník obsahoval 36 otázek, které se týkaly posouzení stylu vedení vedoucího pracovníka. Každá z 36 otázek obsahovala 2 možné odpovědi, kterým měl dotazovaný přidělit celkem 3 body. Podle stupně ztotožnění se s odpovědí mohl přiřadit otázkám body ve variantách A3, B0; A2, B1; A0, B3; A1, B2 a to tak, že 3 body patřily odpovědi, které dal dotazovaný absolutní přednost. Dále mohl podle svého postoje odpovědi obodovat v poměru 2/1.

Dále byl vedoucím navíc rozdán test typologie osobnosti dle techniky MBTI. Test obsahoval 56 otázek zaměřených na postoje a chování manažera. Každá položená otázka měla možné 2 odpovědi a mezi ně měl vedoucí pracovník rozdělit 5 bodů. Účelem bylo z výsledku dotazníku zařadit vedoucího do některého z 16 osobnostních typů dle Čakrta. Princip rozdělování bodů mezi jednotlivé odpovědi by stejný jako u testu na styl vedení. Všichni oslovení byli srozuměni s výzkumem, jeho účelem a samozřejmě anonymitou, která je z důvodu zachování co nejpřesnějších a nejobjektivnějších výsledků samozřejmostí. Také jim byla ještě jednou vysvětlena technika dotazníku a vedoucí byli navíc seznámeni se skutečností, že jim bude možné po provedení výzkumu sdělit výsledky analýzy dotazníků jejich podřízených.

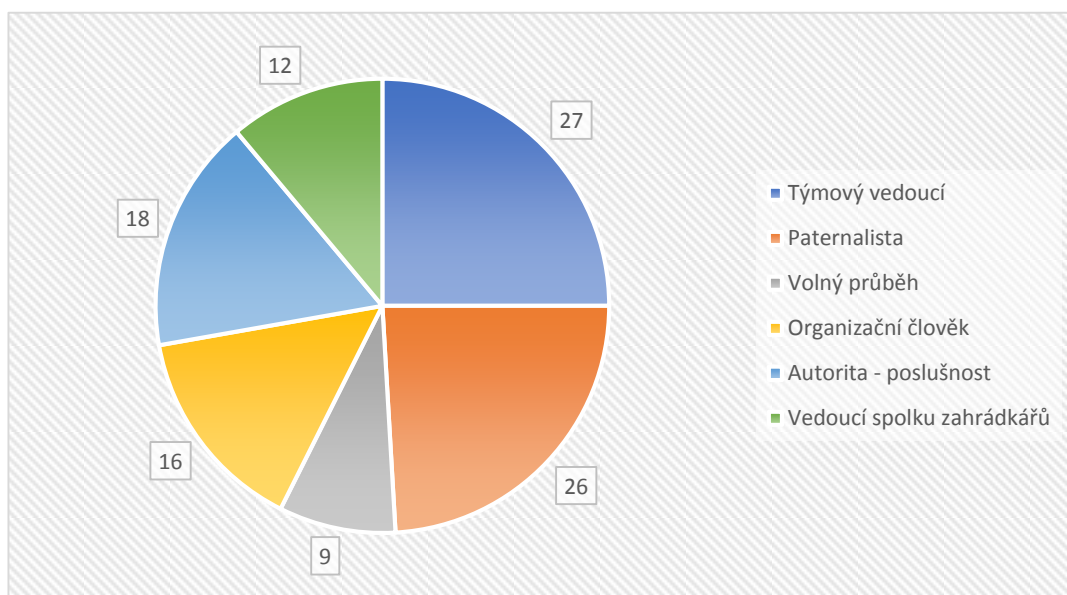
### **5.2 Analýza řídicího stylu vedoucího A**

Pro vyhodnocení dotazníku manažerského stylu vedení byl použit následující postup. Body přiřazené jednotlivým odpovědím byly přepsány do tabulek a následně byla sečtena skóre pro jednotlivé styly vedení. Závěrem byly porovnány výsledky mezi sebehodnocením vedoucího pracovníka a hodnocením jeho podřízených. Zjištěné výsledky jsou zobrazeny níže.

### 5.2.1 Sebehodnocení vedoucího A

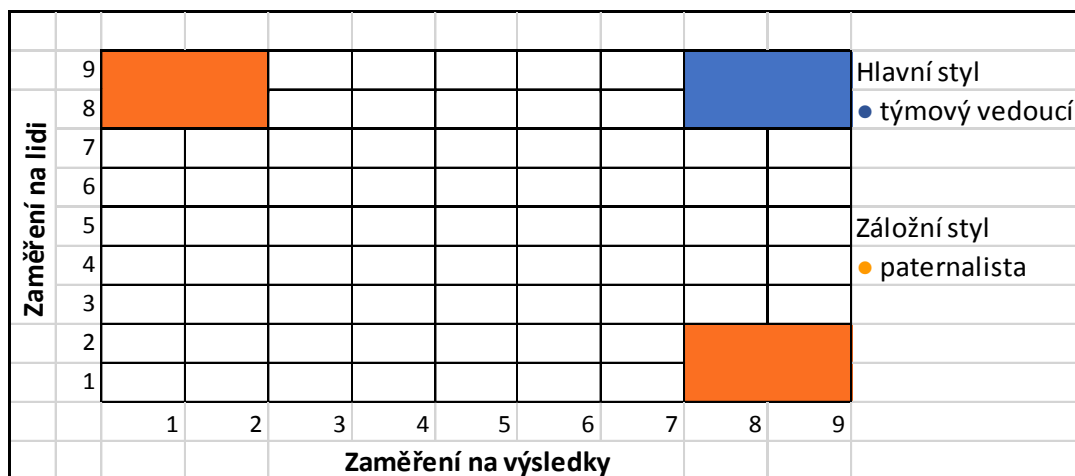
V případě vedoucího pracovníka A vychází po vyhodnocení dotazníku jako jeho hlavní řídicí styl **týmový vedoucí**, který získal celkem 27 bodů. Tento styl dosáhl tedy nejvyššího počtu přidělených bodů a je literaturou uváděn jako nejideálnější. Jako druhý záložní styl vyšel těsně o jeden bod **paternalista**. Lze proto usuzovat, že vedoucí pracovník se pohybuje mezi těmito dvěma styly nebo inklinuje k jednomu z nich dle situace či potřeby a nepoužívá tedy jeden vyhraněný.

Graf č. 1: Sebehodnocení manažerského stylu vedoucího A



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 6: Postavení vedoucího A v manažerské mřížce na základě sebereflexe

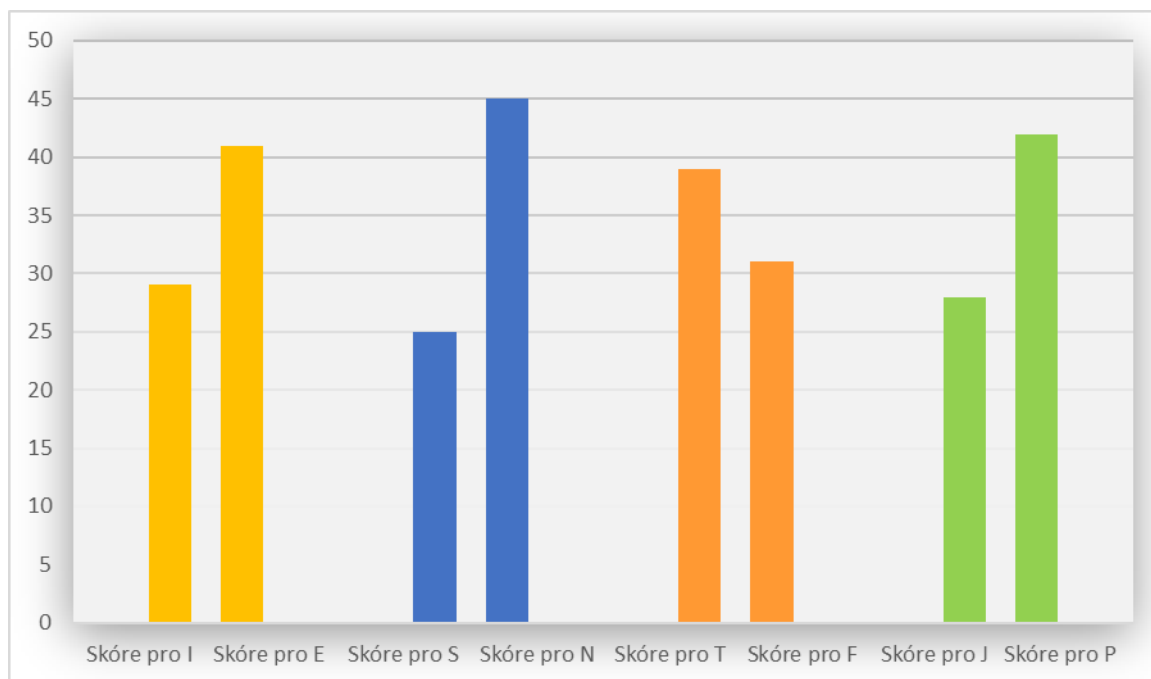


Zdroj: vlastní zpracování

Výše jsou uvedeny výsledky sebehodnocení vedoucího A pro lepší přehled a také především z důvodu zjištění míry orientace vedoucího na lidi či výsledky.

Následující graf zobrazuje výsledky dotazníku na určení osobnostního typu vedoucího A. Po provedení součtu skóre pro jednotlivá písmena charakterizující osobnost manažera je vedoucí A osobnostní typ ENTP. Kde E znamená extroverze, N intuice, T myšlení a P znamená vnímání. Rozhodující je součet bodů u sloupečků stejné barvy. Vedoucího A je možné tedy zařadit dle temperamentu podle Čakrta jako NT, takzvaný Prométheovský temperament. Bližší seznámení s charakterovými rysy tohoto typu bude provedeno ve vyhodnocení řídicího stylu pracovníka A.

**Graf č. 2:** Osobnostní typ vedoucího A



Zdroj: vlastní zpracování

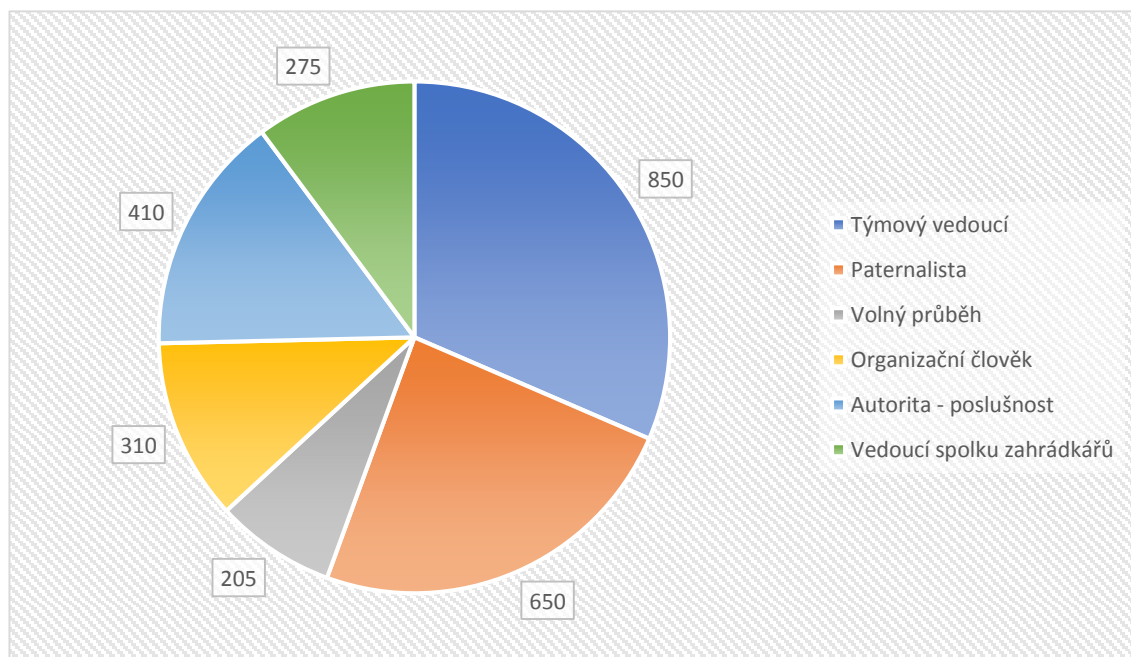
### 5.2.2 Hodnocení řídicího stylu vedoucího A podřízenými pracovníky

Po vyhodnocení dotazníků, které vyplnili podřízení pracovníci vedoucího A je možné usoudit, že se jejich závěr v podstatě skoro nijak neliší od sebehodnocení vedoucího A. V případě hlavního řídicího stylu byl zjištěn shodně řídicí styl **týmový vedoucí**, který dostal celkem 850 bodů. Druhého místa jako záložní styl dosáhl **paternalista** s 650 body. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že způsob vedení vedoucího A je podřízeným jasně znám a vedoucí se jím ani netají. Vedoucí je přímý a jeho podřízení ví, co od něho



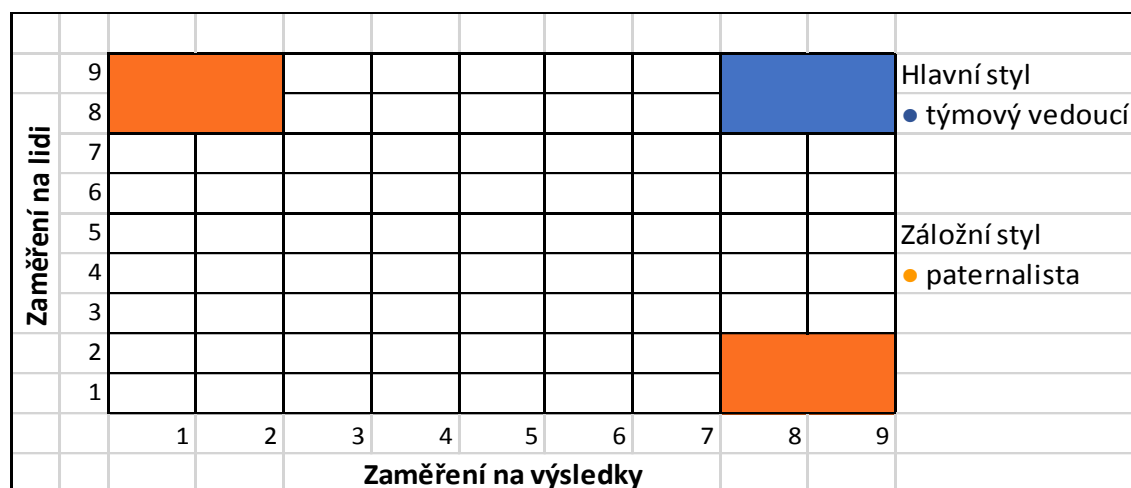
mohou čekat. Zjištěné výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu, kde je možné zaznamenat i fakt, že na třetím místě v počtu bodů se stejně jako u sebehodnocení vedoucího objevilo autoritativní vedení.

**Graf č. 3:** Hodnocení manažerského stylu vedoucího A podřízenými



Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek č. 7:** Postavení vedoucího A v manažerské mřížce dle podřízených



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.3 Vyhodnocení řídicího stylu vedoucího pracovníka A

Na základě dosažených výsledků lze charakterizovat vedoucího A jako manažera, který je schopen kombinovat zájem o lidi a stejně tak zájem o práci. Vytváří takovou podnikovou kulturu, kde dokáže natolik zaujmout své podřízené, aby je nadchl pro společné cíle a týmovou práci. Jeho podřízení ho považují za spravedlivého, jelikož dokáže čelit konfliktu bez přetvářek, otevřeně, aby dokázal odhalit a vyřešit jeho příčiny. Do řešení problémů neváhá zapojit také své podřízené, aby u nich budoval oddanost a zapálení pro tým. Komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými je zde na výborné úrovni. Při řešení sporů se snaží být nestranný, objektivní a zajímají ho fakta. Vedoucí A dle odpovědi v dotazníku uvádí, že ale současně očekává od svých podřízených loajlnost. Dokáže sdílet pravomoci založené na společných předpokladech, ale zároveň si uvědomuje osobní odpovědnost.

Rád se zdokonaluje, zajímá se o nové trendy ve svém oboru a zvyšuje tak svoji informovanost. Pro svůj široký rozhled a schopnost svým podřízeným předávat své vědění je pro své zaměstnance přirozenou autoritou. Podle osobnostního typu ENTP je vedoucí A velmi tvořivý, vynalézavý typ a intelektuálně pohotový. Vzrušují ho nové projekty a myšlenky. Pro organizaci jsou perlou v tom smyslu, že dokáží využít svůj intelekt, schopnosti a vědomosti pro vizi budoucnosti firmy a to třeba i na 10 let dopředu. Takoví manažeři mají ve společnosti malé procentuální zastoupení. Baví je, když mohou pracovat na úkolu, který je neprozkoumaný a pro ně v zásadě nový. Pro organizaci takový vedoucí přináší velice často inovativní myšlenky.

Co způsobuje nedorozumění mezi vedoucím a jeho podřízenými je bohužel ale jeho očekávání, že podřízení budou dosahovat stejného standardu ve výsledcích jako on, což vede u podřízených k pocitu, že jsou na nižší intelektuální úrovni. Podřízení se tak mohou často díky jeho přesným argumentům a vášnivě debatě cítit jako zatlačení do kouta, což je typické pro právě Prométheovský typ osobnosti. Jeho nedostatky tedy tkví právě v komunikaci s ním, jelikož jakékoliv napomenutí či zpochybnění jeho tvrzení bere jako nemístnou kritiku, kterou přijímají s jakousi nadřazenou nelibostí. O svých chybách často ví, ale nechtějí je přiznat, protože se neshodují s jejich putováním za dokonalostí. Díky tomuto povahovému rysu tak mohou nevědomky ublížit i ostrými slovy, což vyvolává u

podřízených zmatek a svým způsobem i obavy pouštět se se svým vedoucím do delších debat.

### **Vlastní pozorování**

Na základě pozorování bylo dále zjištěno, že vedoucí A se chová především jako týmový vedoucí hlavně k podřízeným, které již dlouho zná, se kterými spolupracuje delší časové období. U „čerstvých“ podřízených pak uplatňuje styl paternalisty a chová se k nim spíš jako rodič k dětem, což jim není příjemné. Navíc svými častými radami a návrhy, o něž nikdo nežádá a nepotřebuje je, může způsobit vznik skutečné závislosti na jeho osobě a nesamostatnosti podřízených. Někteří zaměstnanci vnímají vedoucího A jako velice inteligentního člověka se zvláštním stylem humoru, férového a ochotného kdykoliv a komukoliv bez váhání poradit. Jiní používají pro vedoucího A oslovení typu „zvláštní pavouk“ či „pan Všeználek“. Většina jeho podřízených si pak ale také shoduje, že vedoucí A má nestále uštěpačné, leckdy trefné poznámky. Pokud se mu něco nelíbí, ať jsou to nesmyslná pravidla nebo diskutabilní úkoly a cíle, neváhá rozpoutat spor i s autoritou.

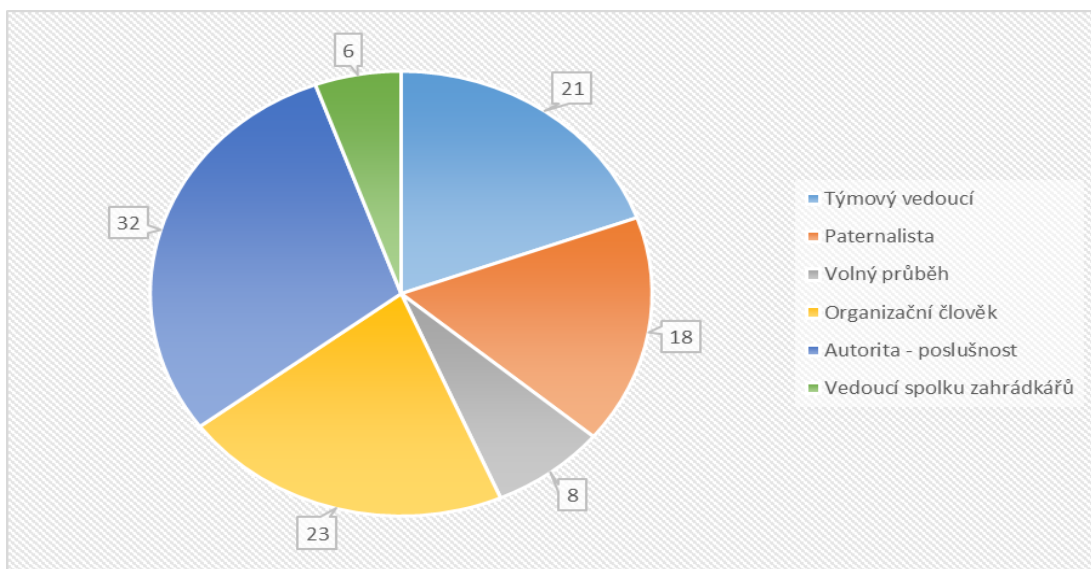
## **5.3 Analýza řídicího stylu vedoucího B**

Pro vyhodnocení dotazníku manažerského stylu řízení u vedoucího B byl použit stejný postup jako u vedoucího A viz výše.

### **5.3.1 Sebehodnocení vedoucího B**

Po vyhodnocení dotazníku vedoucího pracovníka B je zřejmé, že jako hlavní řídicí styl používá styl **autorita – poslušnost**. Autoritativní styl dominoval ve většině z otázek a získal celkem 32 bodů. Jako záložní styl, který se umístil s hodnocením 23 bodů na druhém místě, se projevil styl **organizační člověk**. Z tohoto výsledku je znatelně poznat typ člověka, který je zvyklý řídit se normami, nařízeními a věnuje velkou míru orientace na výkonnost. Zcela jistě je možné tento závěr přisoudit i jeho pracovněprávnímu vztahu a to zaměstnanci ve služebním poměru, pro který je tento typ řízení typický. Ačkoliv ne každý, kdo nosí „uniformu“ tento styl řízení používá.

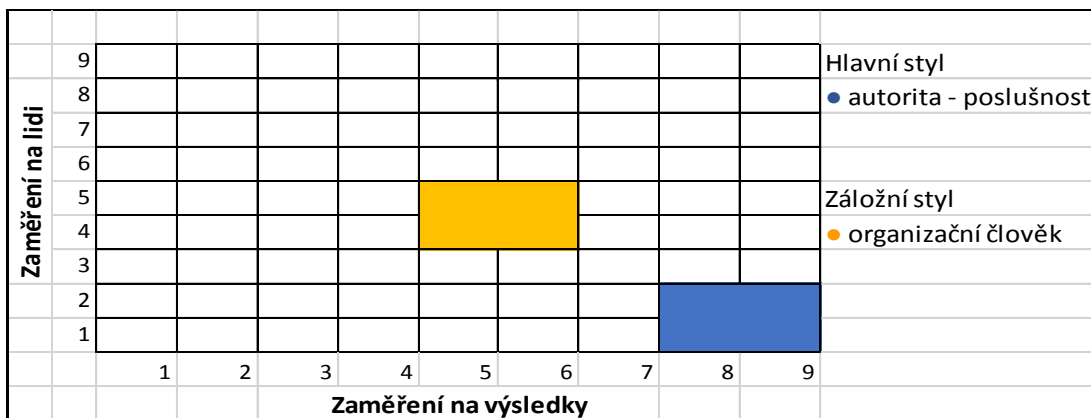
**Graf č. 4:** Sebehodnocení manažerského stylu vedoucího B



Zdroj: vlastní zpracování

Zjištěné výsledky sebehodnocení vedoucího pracovníka B jsou také pro lepší přehlednost zakresleny do manažerské mřížky:

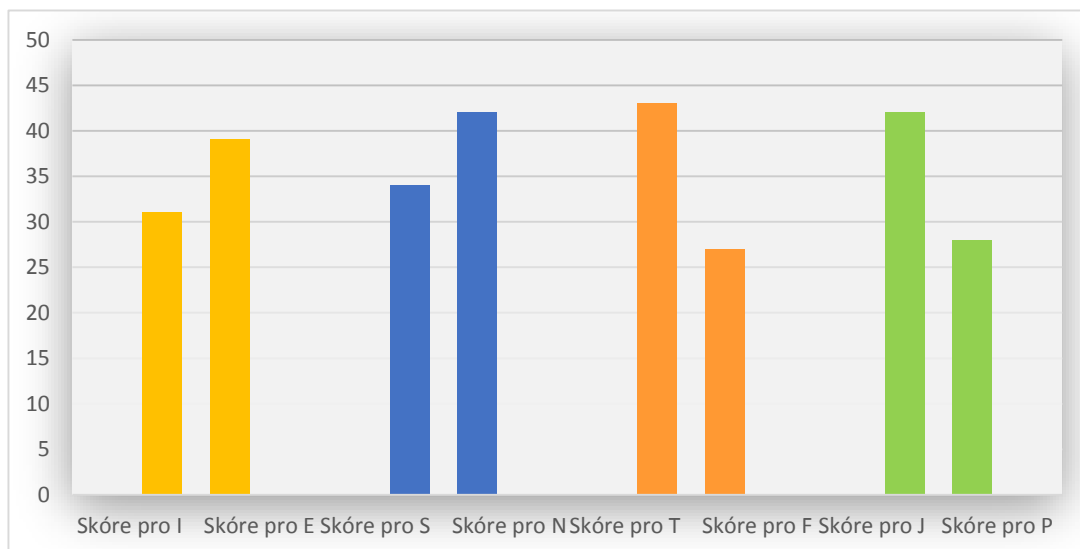
**Obrázek č. 8:** Postavení vedoucího B v manažerské mřížce na základě sebereflexe



Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím grafu jsou zaznamenány výsledky dotazníku osobnostního typu vedoucího pracovníka B. Po provedení vyhodnocení lze vedoucího B charakterizovat jako zástupce typu osobnosti ENTJ. Kde E znamená extroverze, N intuice, T myšlení a znamená usuzování. Rozhodující je součet bodů u sloupečků stejné barvy. Dle temperamentu podle Čakrta lze zařadit vedoucího B jako typ NT, takzvaný Prométheovský temperament.

**Graf č. 5:** Osobnostní typ vedoucího B

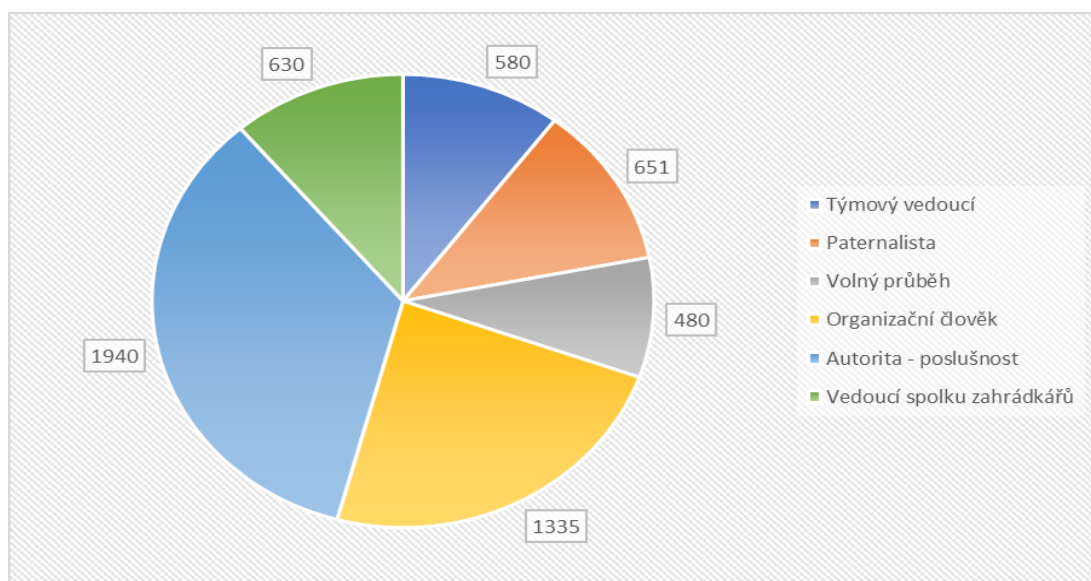


Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.2 Hodnocení řídicího stylu vedoucího B podřízenými pracovníky

Výsledek dotazníků na řídicí styl vedoucího pracovníka B, kteří vyplnili jeho přímý podřízení je velmi podobný jako výsledek jeho sebehodnocení. Jako hlavní styl s naprostou převahou určili podřízení pracovníci styl **autorita - poslušnost**, který získal 1940 bodů. Styl **organizační člověk** získal s 1335 body druhé místo a je tedy stylem záložním.

**Graf č. 6:** Hodnocení manažerského stylu vedoucího B podřízenými



Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek č. 9:** Postavení vedoucího B v manažerské mřížce dle podřízených

Zaměření na lidi	9									Hlavní styl
	8									● autorita - poslušnost
	7									
	6									
	5									Záložní styl
	4									● organizační člověk
	3									
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		<b>Zaměření na výsledky</b>								

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.3 Vyhodnocení řídicího stylu vedoucího pracovníka B

Výsledky sebehodnocení vedoucího B a hodnocení jeho stylu řízení podřízenými pracovníky ukázaly, že vedoucí B lpí především na vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Ve vztazích preferuje především formalitu při vzájemné komunikaci a o své podřízené nejeví velký zájem. Dává spíše přednost cílům organizace a úkolům, ve kterých rozhoduje prakticky ovšem jen on. Iniciativa podřízených pracovníků je v tomto směru značně omezena, jelikož vedoucí svou práci nedeleguje z důvodu nedůvěry k nim. Nesnaží se s nimi ani navazovat vztahy a mimopracovní už vůbec ne.

Při poradách seznamuje své podřízené se záměry a základními cíli organizace, ale jejich potenciální nápady či názory ho nezajímají. Při sdělování svých rozhodnutí hovoří jasně, stručně, rychle a nemá snahu je u svých podřízených obhájit. Velice si potrpí na normách, směrnících, nařízeních a pravidlech a také vyžaduje jejich dodržování. Podstata jeho řízení tkví na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování. S tím souvisí i pravidelné kontroly, které provádí na všech úsecích oddělení a které využívá namísto ke zjištění nedostatků jako možnost, jak ukázat svoji moc a nadřazenost. Také nemá rád, když za ním zaměstnanci chodí a potřebují radu ohledně pracovních postupů popřípadě rady jiné. Na druhou stranu vyšel vedoucí B v hodnocení podřízených ve větší části také jako organizační člověk, jehož vnímají jako autoritu, která neprokazuje zájem pouze jen o práci a splnění úkolu, ale respektuje také jednotlivce a jeho potřeby. Proto lze usuzovat, že přes většinu jeho nedostatků se najdou i tací podřízení, kteří si najdou k vedoucímu B cestu a dokáží s ním vyjít bez větších problémů.

Na základě osobnostní charakteristiky ENTJ je však také možné o vedoucím tohoto typu říci, že je pro něj zábavné být ve vedoucí funkci a v kariéře dosahuje často vysokých postavení. Ač díky své touze vést a organizovat dovádí své podřízené k šílenosti, jsou tyto vlastnosti pro manažerské funkce ideální. V typologii osobnosti MBTI se typ ENTJ značí také jako „Vůdce“ a to především pro potřebu těchto lidí mít věci neustále pod kontrolou. Mezi jejich hlavní negativní charakteristiky patří především prosazování si vlastní pravdy a to až tak dlouho dokud je někdo nepřesvědčí o opaku pádnými důkazy. Kritiku ale mají tendenci bagatelizovat. Pokud vše nejde podle jejich představ, pak bývají netrpěliví, což se projevuje mimo jiné i tím, že jsou na své podřízené nevrlí a náladoví. Mají pocit díky svému silnému egu, že mohou cílů dosáhnout hrubou silou, čímž klamou samy sebe. Jakmile zjistí, že hrubou silou ničeho nedosáhnou, dostaví se stres, pocit méněcennosti a zklamání.

### **Vlastní pozorování**

Z pozorování, které bylo možné realizovat vzhledem k mému pracovnímu zařazení na pozici vedoucí personálního oddělení, bylo možné zaznamenat kritiku na vedoucího B ze strany podřízených, kdy padla na jeho adresu slova jako „studený psí čumák“, či „chladný jako ocel“. V některých situacích se podřízení vedoucího B spojují mezi sebou a vedoucího obcházejí. Děje se tak zejména při snaze krýt něčí chybu, kdy se jí snaží společnými silami utajit a hlavně napravit bez povšimnutí vedoucího. Z tohoto jednání je možné usoudit, že podřízení nemají ve svého vedoucího důvěru a snad tak činí i z důvodu výbušné povahy vedoucího. Pokud totiž některý z pracovníků učiní chybu, je pranýřován veřejně a dochází mnohdy i ke snížení odměny či kázeňskému trestu, který sebou přináší i možné snížení základního tarifu až o 25% na 3 měsíce. Podřízení příslušníci oddělení vězeňské stráže tak pracují pod obrovským tlakem a dochází tak k častým odchodům ze služebního poměru.

## 6 Shrnutí poznatků a doporučení

### Vedoucí A

Výsledky provedené analýzy zaměřující se na osobnost manažera ukázaly, že vedoucí A odpovídá vedoucímu typu ENTP, konkrétně temperamentu typu NT. Manažeri tohoto typu mají převážně více silných stránek než těch slabých, ale přesto je možné dle odpovědí z dotazníku u vedoucího A co zlepšovat. Mezi asi největší slabiny tohoto typu osobnosti patří fakt, že pro svoji touhu po zdolávání nových, těžších, nestandardních úkolů, odsouvá předchozí úkol do pozadí. Je to hlavně jeho impulzivním chováním, kdy snadno podlehne nadšení pro věc. Rád řeší komplikované problémy a zajímají ho věci, které by se mohly dít a ne, které se děli nebo dějí. Jelikož je tento typ člověka velice inteligentní a má tendence očekávat stejnou bystrost a inteligenci od ostatních, může se stát, že má některé své podřízené za „hlupáky“.

### Doporučení na zlepšení:

- V řízení věnovat více času plánování, detailům a předloženým faktům. Začínat nové projekty a úkoly až když je dokončen úkol předchozí, jinak hrozí hromadění rozpracovaných úkolů a tím pádem je možné riziko kritické situace.
- Zjistit si před započítím každého úkolu veškeré potřebné informace a údaje. Důsledkem impulzivního jednání může dojít ke špatnému rozhodnutí, které dokáže ovlivnit chod organizace. Zmírnit tedy impulzivní jednání a držet se spíše zásady „dvakrát měř, jednou řež“.
- Delegovat podřízeným takové úkoly, o kterých ví, že je budou moci díky svým schopnostem splnit a respektovat. Popřípadě poskytnout z pozice vedoucího dobře míněnou radu.
- Naučit se vyvarovat výkyv nálad.

V testu manažerského stylu vyšel vedoucí A jako týmový vedoucí a záložním stylem pak jako paternalista. Oba dva tyto styly jsou dle odborné literatury efektivní a u vedoucích pracovníků žádané. Vedoucí pracovník A by měl zpracovat tedy na těch slabých stránkách, které vyšly v testu i ze strany podřízených jako nežádoucí. Je to zejména jeho přístup k podřízeným, kdy se k nim jako paternalista chová spíše jak rodič k dětem a dále přístup k řešení konfliktů, kde si někteří podřízení myslí, že v kritických situacích mnohdy



příliš otálení s různým zásahem a naopak má poměrně přívětivý přístup k řešení konfliktů. Další problém, který se vyskytl, se týká komunikace s podřízenými a to hlavně těmi nově přijatými a zaučujícími se.

#### **Doporučení na zlepšení:**

- Některé své pravomoci delegovat na své podřízené. Manažer se tak vyhne vlastnímu přepracování.
- Zapracovat na delegování úkolů i začátečníkům. Vyvarovat se potřebě začátečníkům stát za zády a neustále udělovat rady a kontrolovat. Nehrozí tak vznik závislosti z jejich strany na radách vedoucího a tím pádem jejich nesoběstačnosti.
- V závažnějších sporech - konfliktech zasáhnout ze strany autority rázněji. V případě sporů je komunikace s podřízenými pracovníky důležitá, ale v závažných situacích by měl vedoucí působit jak nadřízená autorita, kterou by měli podřízení respektovat.

#### **Vedoucí B**

Vedoucí B zapadá po provedené analýze testu osobnosti do typu ENTJ, stejně jako vedoucí A odpovídá typu temperamentu NT. Ač k tomuto typu osobnosti patří mnoho kladných stránek povahy, mají také ty slabší, na které je potřeba se zaměřit a pokusit se je eliminovat. Mezi ty, které by mohly nastolit problém v rámci chodu oddělení, patří zejména jejich vnitřní síla a potřeba dirigovat lidi. ENTJ má pocit, že prostě ví, jak se věci mají, jak čeho dosáhnout a dle nich tuto schopnost podřízení prostě nemají. Proto oplývají touhou svým podřízeným věci zřetelně vysvětlit, rádně je poučit a pokárat. Právě tyto vlastnosti dělají vedoucího B mnohdy až moc náročným vůči svým podřízeným.

#### **Doporučení na zlepšení:**

- Naučit respektovat individuální rozdíly v přístupu k práci - různý čas a prostor, které jeho podřízení potřebují.
- Zapracovat na své komunikaci s podřízenými a umění asertivního jednání.

V testu manažerského stylu vyšel vedoucí B jako **autorita – poslušnost** a záložním stylem pak jako **organizační člověk**. Asi jako největší problém vnímají podřízení u

vedoucího B jeho styl komunikace a vedení jednání, porad, kde sice sděluje plány a cíle organizace, ale nenechává prostor pro diskusi.

#### **Doporučení na zlepšení:**

- Je potřeba celkově zvýšit orientaci na lidi.
- Při individuálních či kolektivních poradách nechat v závěru vymezit prostor podřízeným pracovníkům tak, aby měli možnost sdělit své námitky, nápady a poté jejich poznatky probrat. I podřízení mohou mít konstruktivní nápady a nové inovace, které by mohly organizaci prospět.
- Delegovat část svých pravomocí na podřízené, nerozhodovat o všech věcech do podrobnosti, hrozí přepracování.

Po předchozím vyhodnocení výsledků stylů řízení u obou vedoucích oddělení organizační jednotky Věznice Všešrdy je vhodné dále doporučit organizaci jako takové:

#### **Doporučení na zlepšení pro organizaci:**

- Zauvažovat nad dalším vzděláváním svých manažerů a zajistit školení v oblasti komunikace, kterých je v současné době nepřeborné množství. Jako vhodné se nabízí například „Komunikace v rámci organizace“ nebo „Asertivní jednání v zaměstnání“. Pro management je nabízena široká škála kurzů v oblasti profesního i osobnostního rozvoje.

## 7 Závěr

Styl řídicí práce je jakási forma vztahu manažera ke spolupracovníkům. Tento vztah je charakterizován druhem a způsobem rozhodování a jednání nadřízeného, v jaké formě svá rozhodnutí předávají, koordinují, resp. kontrolují a koordinují. Styl řízení vyjadřuje celkový přístup, způsob, postupy a metody manažera, směřující k dosažení cíle. Každý manažer má samozřejmě převažující znaky toho či onoho stylu, nelze ho jednoznačně „zaškatulkovat“ do jednoho způsobu řízení. Řídicí styl je do značné míry také závislý na struktuře kolektivu, náročnosti a obsahu práce, kultuře organizace a k jakému účelu je zřízena apod. Další důležitým faktorem je i profesní zralost manažera a typ osobnosti manažera, kterým se mimo jiné diplomová práce také zabývala.

V diplomové práci jsem si stanovila jako hlavní cíl analyzovat ve vybrané organizaci Věznici Všehrady používané styly řízení na vybraných úsecích vedení a dalším cílem bylo navrhnout na základě výsledků možná řešení, která by pomohla řídicí styl vedoucích pracovníků zefektivnit. V praktické části jsem podrobila výzkumu – dotazníkovému šetření na styl řízení oddělení logistiky a oddělení vězeňské stráže, potažmo vedoucí oddělení a jejich přímé podřízené pracovníky z důvodu konfrontace výsledků. U vedoucích pracovníků jsem pak doplnila šetření o test typu osobnosti MBTI.

U vedoucího logistiky vyšel jako hlavní styl řízení Týmový vedoucí s typem osobnosti ENTP. Cílů a pracovních výsledků v organizaci dosahuje prostřednictvím lidí, jeho podřízení projeví se stylem řízení svého nadřízeného z převážné části spokojenost. Pro organizaci je přínosem v tom smyslu, že dokáže využít svůj intelekt, schopnosti a vědomosti pro vizi budoucnosti organizace. Vedoucí vězeňské stráže byl zařazen svým stylem jako autorita – poslušnost s typem osobnosti ENTJ. Lpí především na vztahu nadřízenosti a podřízenosti, potrpí si na normách, směrnicích, nařízeních a pravidlech a také vyžaduje jejich dodržování. Dokáže díky svým vysokým ambicím dosahovat s přehledem stanovených cílů, mnohdy až do vyčerpání. Jeho styl řízení je z části možné přisuzovat také charakteru jeho práce, jelikož jak bylo zmíněno, vedoucí je z hlediska pracovněprávního vztahu k zaměstnavateli ve služebním poměru.

Na základě výše uvedených zjištění a nalezení slabých stránek v používaném stylu řízení byla udělena vedoucím pracovníkům a organizaci – Věznici Všehrady doporučení, která by měla pomoci pozvednout efektivitu jejich řízení v organizaci a tím pádem i zvýšit spokojenost podřízených pracovníků.

## 8 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

CARLSON, B., MCKEE, R. *Nástroj ke změně*. 1. Vydání. Praha: Nadace Comenius, 2000, 168 s. ISBN 80-902424-2-1.

ČAKRT, M. *Typologie osobností pro manažery*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 80-85943-12-3.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DYTRT, Zdeněk. *Etika manažera: Konference na téma „Etika manažera“*, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická, 2002.

HRON Jan. *Teorie řízení*. 2. Vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995, 135 s. ISBN 80-213-0251-8.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Vitoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013, 120 s. ISBN 978-905247-5-0.

ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. a European Business School SE, 2014, 112 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vydání. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press, s. r. o., 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X.

## **Jiné zdroje**

ČESKÉ VĚZNICE, Generální ředitelství, Tiskárna Ministerstva vnitra ČR, Praha 2006, s. 4.

*Zákon č.361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.*

Nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 23/2014, o vězeňské a justiční strážci.

Nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 74/2007, kterým se upravují pravidla služební zdvořilosti a pořadová příprava ve vězeňské službě České republiky.

Test Vašeho manažerského stylu GRID [online]. Praha: Zájmové a neformální vzdělávání cz.nic, 2017, [cit. 2017-10-02]. Dostupné z:<http://znv.nidv.cz/userfiles/file/Olina/GRID.pdf>

Interní materiály Věznice Všechny.

## **9 Přílohy**

Příloha č. 1: Dotazník pro podřízené pracovníky - oddělení logistiky

Příloha č. 2: Dotazník pro vedoucí pracovníky - oddělení logistiky

Příloha č. 3: Dotazník pro podřízené pracovníky - oddělení vězeňské stráže

Příloha č. 4: Dotazník pro vedoucí pracovníky - oddělení vězeňské stráže

Příloha č. 5: Osobnostní dotazník - MBTI

Příloha č. 6: Kodex profesní etiky zaměstnance Vězeňské služby České republiky

Příloha č. 7: Organizační struktura Věznice Všehrady

## DOTAZNÍK určení: podřízení pracovníci

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Eva Mužíková, jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze, obor Veřejná správa a regionální rozvoj. V rámci mé diplomové práce nazvané „Styly řízení v kontextu organizační kultury“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku a předem děkuji za Váš čas.

Vyplnění dotazníků je zcela anonymní. Dotazník obsahuje 36 tvrzení a je doprovázeno vždy dvěma alternativami, týkajícími se charakteristik chování Vašeho vedoucího pracovníka zaměřených na uplatňovaný styl řízení na **oddělení logistiky**. Vaším úkolem je vyjádřit, které alternativě dáváte přednost. U každého tvrzení je nutné rozdělit mezi alternativy vždy 3 body a to podle toho, se kterou se nejvíce ztotožňujete. Můžete tedy využít následující kombinace:

<b>Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:</b>	<b>A – 3, B – 0</b>
<b>Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:</b>	<b>A – 0, B – 3</b>
<b>Přikláníte se spíše k alternativě A před B:</b>	<b>A – 2, B – 1</b>
<b>Přikláníte se spíše k alternativě B před A:</b>	<b>A – 1, B – 2</b>

---

**1. Pokud s něčím nesouhlasíte, Váš vedoucí:**

- A změni postoj, aby udržel dobrou spolupráci.
- B dohlédne, aby jste příkazy splnil.

**2. Pokud vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od svých podřízených návrhy, použije:**

- A návrhy podřízených, pokud se mu zdají přijatelné a zároveň poděkuje všem, kteří nějaké donesli.
- B využije všech návrhů, ať už jsou dobré či nikoliv.

**3. Když podřízení předloží návrh s řešením a je v rozporu s názorem vedoucího, tak:**

- A vedoucí si návrh vyslechne, ale prosadí ve výsledku názor svůj.
- B vedoucí podřízeného upozorní, že se na něho obrátí, až bude jeho radu potřebovat.

**4. Aby dosáhl vedoucí nejlepších výsledků, seznamuje své podřízené, co se od nich očekává a:**

- A toto tvrdě poté vyžaduje.
- B dokáže si ale uvědomit, že jsou lidé lidmi a nedokáží vždy vše splnit beze zbytku.

**5. Když vedoucí s některým z podřízených nesouhlasí:**

- A neprosazuje spornou záležitost, jen pokud si to vyžaduje kritická situace.
- B otevře spornou záležitost a snaží se najít řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

**6. Váš vedoucí plánuje práci tak, že:**

- A předloží úkol, který se musí splnit a nechá podřízení, aby ho provedli tak, jak jim to vyhovuje.
- B probere úkol s každým zvlášť, nechá si předložit návrhy a na jejich základě vytvoří plán splnění.



**7. Pokud se podřízený pokouší dělat co nejméně, tak vedoucí:**

- A tvrdě je popořena a to i za cenu nespokojenost.
- B nedělá s tím nic, nechává je být.

**8. Váš vedoucí vyžaduje od podřízených, aby**

- A mu hlásili veškeré dění na pracovišti a to ať už je v pořádku či nikoliv.
- B mu hlásili pouze věci, které nejsou v pořádku a vyžadují jeho přímý zásah.

**9. Vedoucí provádí kontrolu tak, že:**

- A kontrolu provede až když se začínají objevovat kritické problémy.
- B provádí ji pravidelně s detailním hlášením.

**10. Pokud podřízený nesouhlasí s názorem vedoucího, tak:**

- A vedoucí si podřízené vyslechne, ale zároveň dosáhne od podřízeného souhlasu.
- B vedoucí podřízené vyslechne, a pak se snaží dosáhnout souhlasu přesvědčivým vsvětlením.

**11. Co se týká plnění úkolů podřízenými, tak vedoucí:**

- A akceptuje jejich pracovní tempo, které si sami zvolili.
- B požádá podřízené, aby si zvolili své vlastní pracovní tempo.

**12. Když vedoucí zadává speciální úkoly podřízeným:**

- A stanoví současně postup splnění úkolu spolu s časovým vymezením, přičemž netoleruje odchylky.
- B rozděluje úkol na dílčí kroky, aby je mohl ocenit pokroky a zároveň přijmout případná opatření.

**13. Pokud vedoucí přehodnocuje Vaši výkonnost, tak z důvodu:**

- A aby měl nad Vámi dohled a mohl Vám tak pomoci vyhnout se opakování chyb a prac. nedostatků.
- B aby vás mohl za výkon chválit a zdržel se tak zbytečné kritiky.

**14. Pokud nesouhlasíte s rozhodnutím vedoucího, tak ten:**

- A Vám vysvětlí důvod svého rozhodnutí a také to, že jeho rozhodnutí musí být splněno.
- B Vám oznámí, že jeho rozhodnutí platí.

**15. Pokud se stane, že při plnění úkolu nenaleznete s vedoucím souhlas:,**

- A vedoucí své rozhodnutí odloží.
- B vedoucí potvrdí své rozhodnutí a dá Vám najevo, že ocení, pokud ho budete akceptovat.

**16. Aby dosáhl vedoucí efektivní spolupráce s podřízenými:**

- A aktivně zapojuje podřízené do pracovních problémů.
- B dává jim najevo, že lidé jsou na prvním místě.

**17. Při vedení pracovní rady:**

- A naslouchá vedoucí podřízeným, aby získal jejich podporu, ale konečné rozhodnutí udělá sám.
- B snaží se, aby jeho rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

**18. Vedoucí se snaží přimět podřízené k lepším výkonům tak, že:**

- A se stará o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého pracovního prostředí.
- B jim pomůže pochopit, co je v sázce a mohli tak vyvinout maximální úsilí.

**19. Pokud ze strany podřízeného dojde k porušení předpisů, vedoucí,:**

- A podnikne okamžitá opatření, aby bylo všem jasné, že se to nesmí opakovat.
- B nechá věc být, protože si myslí, že nejlépe se člověk poučí z vlastních chyb.

20. Za jakým hlavním účelem svolává Váš vedoucí porady-setkání?

- A pro stanovení cílů, postupu práce a vyslechnutí rozhodnutí, jak má být práce vykonána.  
 B hlavně z důvodu možné účasti podřízených a popřípadě předávání návrhů.

21. Při plánování práce vedoucí:

- A stanovuje individuální odpovědnost a každému jednotlivě říká, jak má svou práci vykonávat.  
 B setkává se s každým podřízeným jednotlivě a naplánují práci tak, jak ji chce vykonávat odřízený.

22. Vedoucí:

- A chápe, že nechtějí podřízení tvrdě pracovat a proto je nechá dělat aspoň tolik, aby se s tím vystačilo.  
 B činní podřízeným práci smysluplnější, aby dosáhl vyšší produktivity.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti vedoucí:

- A dokáže projevít uznání nad výsledky podřízeného a zároveň s ujišťuje, že chápe, co se od něho očekává v budoucnu.  
 B provádí věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle stanovuje Váš vedoucí:

- A ne příliš vysoké, ale ani nízké, aby i podřízení cítili, že jsou přiměřené.  
 B jen natolik vysoké, aby je pořízení byli ochotni přijmout.

25. Pokud je vedeno s podřízeným disciplinární řízení, vedoucí:

- A je diplomatický a snaží se poukázat i na silné stránky podřízeného.  
 B sdělí bez okolků své výhrady a dohlédne, aby se to již u podřízeného neopakovalo.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného vedoucí:

- A zváží přednosti a nedostatky, určí slabá místa a definuje, co dělá podřízený dobře.  
 B probere s podřízeným jeho nedostatky a přednosti a spolu se dohodnou, co bude silem zlepšení.

27. Vedoucí při sledování práce podřízeného:

- A nechává podřízenému volnou ruku, protože ví, že se o problémech dozví obvyklou cestou.  
 B zůstává s podřízenými v kontaktu a ujišťuje se, že ví, že je to pro jejich dobro.

28. Když vedoucí uvádí do práce nového pracovníka, tak:

- A pracovníkovi sdělí veškeré informace a prokáže mu víru, že se jistě rychle vše naučí.  
 B spolupracuje s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání a podpořit pracovníka.

29. Když vedoucí stanoví podřízeným cíle z důvodu dosažení dobrých výsledků, tak:

- A je požádá o pomoc, pokud nejsou plněny.  
 B ujišťuje se již od samého počátku, že jsou plněny.

30. Vedoucí používá pracovní porady také proto:

- A aby dostal z podřízených dostatek informací na jejichž základě udělá rozhodnutí.  
 B aby s podřízenými probral rozhodnutí.

31. Po tom, co Váš vedoucí představí nadcházející změny:

- A poukáže na potřebu podpory ze strany podřízených a také na výhody, které plynou ze spolupráce.  
 B osobně poděkuje podřízeným za podporu.

32. Pokud nevykonávají podřízení práci zavedeným způsobem, tak vedoucí:

- A nechává situaci být a doufá, že nakonec podřízený udělá, co se od něj očekává.  
 B upozorní podřízeného, že jsou zde stanovená pravidla a požádá ho o dodržování určeného postupu.

**33. Pokud se objeví na pracovišti mezi podřízenými konflikt, vedoucí:**

- A zaujme takovou pozici, aby dále spor nepodporoval.  
 B ukončí konflikt a s díky požádá podřízené, aby vyjádřili své názory.

**34. Když vedoucí plánuje jakoukoliv práci:**

- A požádá o spolupráci podřízené, aby jim tak společnou diskusí umožnil s plánem souhlasit.  
 B snaží se věnit do plánu co nejvíce návrhů od podřízených.

**35. Jakým způsobem se snaží Váš vedoucí zmírnit odpor ke změně?**

- A Zdůrazní jaké pozitivní aspekty změna přinese.  
 B Provede ji až tehdy, pokud ví, že tím nenaruší rutinní provoz oddělení.

**36. Pokud dojde na pracovišti ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, tak:**

- A vedoucí o příčině sporu s podřízeným otevřeně promluví a snaží se spor vyřešit.  
 B má vedoucí poslední slovo.

**POHLAVÍ:**

- MUŽ  ŽENA

**VĚK:**

- 18 - 25 let  26 – 35 let  36 – 45 let  46 – 55 let  55 let a více

**VZDĚLÁNÍ:**

- základní  vyučený bez maturity  vyučený s maturitou  
 středoškolské s maturitou  vyšší odborné  vysokoškolské

**DĚLKA PRACOVNÍHO POMĚRU K VS:**

- méně než 1 rok  1 – 5 let  6 – 10 let  11 – 15 let  16 let a více

## DOTAZNÍK určení: vedoucí pracovník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Eva Mužíková, jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze, obor Veřejná správa a regionální rozvoj. V rámci mé diplomové práce nazvané „Styly řízení v kontextu organizační kultury“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku a předem děkuji za Váš čas.

Vyplnění dotazníků je zcela anonymní. Dotazník obsahuje 36 tvrzení, týkajících se Vašich charakteristik chování zaměřených na Vámi uplatňovaný styl řízení na **oddělení logistiky**. Vaším úkolem je vyjádřit, které alternativě dáváte přednost. U každého tvrzení je nutné rozdělit mezi alternativy vždy 3 body a to podle toho, se kterou se nejvíce ztotožňujete. Můžete tedy využít následující kombinace:

<b>Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:</b>	<b>A – 3, B – 0</b>
<b>Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:</b>	<b>A – 0, B – 3</b>
<b>Přikláníte se spíše k alternativě A před B:</b>	<b>A – 2, B – 1</b>
<b>Přikláníte se spíše k alternativě B před A:</b>	<b>A – 1, B – 2</b>

---

**1. Pokud s něčím nesouhlasíte:**

- A změníte postoj, aby jste udržel dobrou spolupráci.  
 B dohlédnete, aby byly Vaše příkazy splněny.

**2. Pokud plánujete nějakou činnost a dostanete od svých podřízených návrhy, použijete:**

- A návrhy podřízených, pokud se Vám zdají přijatelné a zároveň poděkujete všem, kteří nějaké donesli.  
 B využijete všech návrhů, ať už jsou dobré či nikoliv.

**3. Když podřízení předloží návrh s řešením a je v rozporu s Vaší názorem, tak:**

- A si návrh vyslechnete, ale prosadíte ve výsledku názor svůj.  
 B podřízeného upozorníte, že se na něho obrátíte, až budete jeho radu potřebovat.

**4. Aby jste dosáhl nejlepších výsledků, seznamujete své podřízené, co se od nich očekává a:**

- A toto tvrdě poté vyžadujete.  
 B dokážete si ale uvědomit, že jsou lidé lidmi a nedokáží vždy vše splnit beze zbytku.

**5. Když s některým z podřízených nesouhlasíte:**

- A neprosazujete spornou záležitost, jen pokud si to vyžaduje kritická situace.  
 B otevřete spornou záležitost a snažíte se najít řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

**6. Plánujete práci tak, že:**

- A předložíte úkol, který se musí splnit a necháte podřízené, aby ho provedli tak, jak jim to vyhovuje.  
 B proberete úkol s každým zvlášť, necháte si předložit návrhy a na jejich základě vytvoříte plán splnění.

7. Pokud se podřízený pokouší dělat co nejméně, tak:

- A tvrdě je popoženete a to i za cenu nespokojenost.
- B neděláte s tím nic, necháváte je být.

8. Vyžadujete od podřízených, aby

- A Vám hlásili veškeré dění na pracovišti a to ať už je v pořádku či nikoliv.
- B Vám hlásili pouze věci, které nejsou v pořádku a vyžadují Váš přímý zásah.

9. Provádíte kontrolu tak, že:

- A kontrolu provedete až když se začínají objevovat kritické problémy.
- B provádíte ji pravidelně s detailním hlášením.

10. Pokud s Vámi podřízený nesouhlasí, tak:

- A si podřízené vyslechnete, ale zároveň dosáhnete od podřízeného souhlasu.
- B podřízené vyslechnete a pak se snažíte dosáhnout souhlasu přesvědčivým vysvětlením.

11. Co se týká plnění úkolů podřízenými, tak:

- A akceptujete pracovní tempo, které si sami zvolili.
- B požádáte podřízené, aby si zvolili své vlastní pracovní tempo.

12. Když zadáváte speciální úkoly podřízeným:

- A stanovíte postup splnění úkolu spolu s časovým vymezením, přičemž netolerujete odchylky.
- B rozdělíte úkol na dílčí kroky, aby jste mohl ocenit pokroky a zároveň přjmete případná opatření.

13. Přehodnocujete výkonnost svých podřízených z důvodu:

- A aby jste měl nad nimi dohled a mohl jim tak pomoci vyhnout se opakování chyb a prac. nedostatků.
- B aby jste je mohl za výkon chválit a zdržel se tak zbytečné kritiky.

14. Pokud podřízený nesouhlasí s Vaším rozhodnutím, tak:

- A jim vysvětlíte důvod svého rozhodnutí a také to, že Vaše rozhodnutí musí být splněno.
- B jim oznámíte, že Vaše rozhodnutí platí.

15. Pokud se stane, že při plnění úkolu nenaleznete s podřízeným souhlas,:

- A své rozhodnutí odložíte.
- B potvrdíte své rozhodnutí a dáte najevo, že oceníte, pokud ho bude akceptovat.

16. Aby jste dosáhl efektivní spolupráce s podřízenými:

- A aktivně zapojujete podřízené do pracovních problémů.
- B dáváte jim najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porad:

- A nasloucháte podřízeným, aby jste získal jejich podporu, ale konečné rozhodnutí uděláte sám.
- B snažit se, aby Vaše rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Snažíte se přimět podřízené k lepším výkonům tak, že:

- A se staráte o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého pracovního prostředí.
- B jim pomůžete pochopit, co je v sázce a mohli tak vyvinout maximální úsilí.

19. Pokud ze strany podřízeného dojde k porušení předpisů:

- A podniknete okamžitá opatření, aby bylo všem jasné, že se to nesmí opakovat.
- B necháte věc být, protože si myslíte, že nejlépe se člověk poučí z vlastních chyb.

20. Za jakým hlavním účelem svoláváte Váš poradý-setkání?

- A pro stanovení cílů, postupu práce a vyslechnutí rozhodnutí, jak má být práce vykonána.  
 B hlavně z důvodu možné účasti podřízených a popřípadě předávání návrhů.

21. Při plánování práce:

- A stanovujete individuální odpovědnost a každému jednotlivě říkáte, jak má svou práci vykonávat.  
 B setkáváte se s každým podřízeným jednotlivě a plánujete práci tak, jak ji chce vykonávat podřízený.

22. Jako vedoucí:

- A chápete, že nechtějí podřízení tvrdě pracovat a proto je necháváte dělat aspoň tolik, aby se s tím vystačilo.  
 B činíte podřízeným práci smysluplnější, aby dosáhli vyšší produktivity.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti:

- A dokážete projevit uznání nad výsledky podřízeného a zároveň se ujišťujete, že chápe, co se od něj očekává v budoucnu.  
 B provádíte věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle stanovujete:

- A ne příliš vysoké, ale ani nízké, aby i podřízení cítili, že jsou přiměřené.  
 B jen natolik vysoké, aby je podřízení byli ochotni přijmout.

25. Pokud je vedeno s podřízeným disciplinární řízení:

- A jste diplomatický a snažíte se poukázat i na silné stránky podřízeného.  
 B sdělíte bez okolků své výhrady a dohlédnete, aby se to již u podřízeného neopakovalo.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného:

- A zvážíte přednosti a nedostatky, určíte slabá místa a definujete, co dělá podřízený dobře.  
 B proberete s podřízeným jeho nedostatky a přednosti a spolu se dohodnete, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování práce podřízeného:

- A necháváte podřízenému volnou ruku, protože víte, že se o problémech dozvíte obvyklou cestou.  
 B zůstáváte s podřízenými v kontaktu a ujišťujete se, že ví, že je to pro jejich dobro.

28. Když uvádíte do práce nového pracovníka, tak:

- A pracovníkovi sdělíte veškeré informace a prokážete mu víru, že se jistě rychle vše naučí.  
 B spolupracujete s podřízenými, aby jste mohli stanovit vzájemná očekávání a podpořit pracovníka.

29. Když stanovujete podřízeným cíle z důvodu dosažení dobrých výsledků, tak:

- A je požádáte o pomoc, pokud nejsou plněny.  
 B ujišťujete se již od samého počátku, že jsou plněny.

30. Používáte pracovní poradý také proto:

- A aby jste dostal z podřízených dostatek informací na jejichž základě uděláte rozhodnutí.  
 B aby jste s podřízenými probral rozhodnutí.

31. Po tom, co představíte podřízeným nadcházející změny:

- A poukážete na potřebu podpory ze strany podřízených a také na výhody, které plynou ze spolupráce.  
 B osobně poděkujete podřízeným za podporu.

32. Pokud nevykonávají podřízení práci zavedeným způsobem, tak:

- A necháváte situaci být a doufáte, že nakonec podřízený udělá, co se od něj očekává.  
 B upozorníte podřízeného, že jsou zde stanovená pravidla a požádáte ho o dodržování určeného postupu.

**33. Pokud se objeví na pracovišti mezi podřízenými konflikt:**

- A zaujmete takovou pozici, aby jste dále spor nepodporoval.  
 B ukončíte konflikt a s díky požádáte podřízené, aby vyjádřili své názory.

**34. Když plánujete jakoukoliv práci:**

- A požádáte o spolupráci podřízené, aby jste jim tak společnou diskusí umožnil s plánem souhlasit.  
 B snažíte se včlenit do plánu co nejvíce návrhů od podřízených.

**35. Jakým způsobem se snažíte podřízeným zmírnit odpor ke změně?**

- A Zdůrazníte jaké pozitivní aspekty změna přinese.  
 B Provedete ji až tehdy, pokud víte, že tím nenarušíte rutinní provoz oddělení.

**36. Pokud dojde na pracovišti ke sporu mezi Vámi a podřízeným, tak:**

- A o příčině sporu s podřízeným otevřeně promluvíte a snažíte se spor vyřešit.  
 B máte jako vedoucí poslední slovo.

**POHLAVÍ:**

- MUŽ  ŽENA

**VĚK:**

- 18 - 25 let  26 – 35 let  36 – 45 let  46 – 55 let  55 let a více

**VZDĚLÁNÍ:**

- základní  vyučený bez maturity  vyučený s maturitou  
 středoškolské s maturitou  vyšší odborné  vysokoškolské

**DĚLKA PRACOVNÍHO POMĚRU K VS:**

- méně než 1 rok  1 – 5 let  6 – 10 let  11 – 15 let  16 let a více

## DOTAZNÍK určení: podřízení pracovníci

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Eva Mužíková, jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze, obor Veřejná správa a regionální rozvoj. V rámci mé diplomové práce nazvané „Styly řízení v kontextu organizační kultury“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku a předem děkuji za Váš čas.

Vyplnění dotazníků je zcela anonymní. Dotazník obsahuje 36 tvrzení a je doprovázeno vždy dvěma alternativami, týkajícími se charakteristik chování Vašeho vedoucího pracovníka zaměřených na uplatňovaný styl řízení na **oddělení vězeňské stráže**. Vaším úkolem je vyjádřit, které alternativě dáváte přednost. U každého tvrzení je nutné rozdělit mezi alternativy vždy 3 body a to podle toho, se kterou se nejvíce ztotožňujete. Můžete tedy využít následující kombinace:

<b>Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:</b>	<b>A – 3, B – 0</b>
<b>Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:</b>	<b>A – 0, B – 3</b>
<b>Přikláníte se spíše k alternativě A před B:</b>	<b>A – 2, B – 1</b>
<b>Přikláníte se spíše k alternativě B před A:</b>	<b>A – 1, B – 2</b>

---

**1. Pokud s něčím nesouhlasíte, Váš vedoucí:**

- A změnil postoj, aby udržel dobrou spolupráci.  
 B dohlédne, aby jste příkazy splnil.

**2. Pokud vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od svých podřízených návrhy, použije:**

- A návrhy podřízených, pokud se mu zdají přijatelné a zároveň poděkuje všem, kteří nějaké donesli.  
 B využije všech návrhů, ať už jsou dobré či nikoliv.

**3. Když podřízený předloží návrh s řešením a je v rozporu s názorem vedoucího, tak:**

- A vedoucí si návrh vyslechne, ale prosadí ve výsledku názor svůj.  
 B vedoucí podřízeného upozorní, že se na něho obrátí, až bude jeho radu potřebovat.

**4. Aby dosáhl vedoucí nejlepších výsledků, seznamuje své podřízené, co se od nich očekává a:**

- A toto tvrdě poté vyžaduje.  
 B dokáže si ale uvědomit, že jsou lidé lidmi a nedokáží vždy vše splnit beze zbytku.

**5. Když vedoucí s některým z podřízených nesouhlasí:**

- A neprosazuje spornou záležitost, jen pokud si to vyžaduje kritická situace.  
 B otevře spornou záležitost a snaží se najít řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

**6. Váš vedoucí plánuje práci tak, že:**

- A předloží úkol, který se musí splnit a nechá podřízené, aby ho provedli tak, jak jim to vyhovuje.  
 B probere úkol s každým zvlášť, nechá si předložit návrhy a na jejich základě vytvoří plán splnění.



7. Pokud se podřízený pokouší dělat co nejméně, tak vedoucí:

A tvrdě je popořena a to i za cenu nespokojenost.

B nedělá s tím nic, nechává je být.

8. Váš vedoucí vyžaduje od podřízených, aby

A mu hlásili veškeré dění na pracovišti a to ať už je v pořádku či nikoliv.

B mu hlásili pouze věci, které nejsou v pořádku a vyžadují jeho přímý zásah.

9. Vedoucí provádí kontrolu tak, že:

A kontrolu provede až když se začínají objevovat kritické problémy.

B provádí ji pravidelně s detailním hlášením.

10. Pokud podřízený nesouhlasí s názorem vedoucího, tak:

A vedoucí si podřízené vyslechne, ale zároveň dosáhne od podřízeného souhlasu.

B vedoucí podřízené vyslechne, a pak se snaží dosáhnout souhlasu přesvědčivým vsvětlením.

11. Co se týká plnění úkolů podřízenými, tak vedoucí:

A akceptuje jejich pracovní tempo, které si sami zvolili.

B požádá podřízené, aby si zvolili své vlastní pracovní tempo.

12. Když vedoucí zadává speciální úkoly podřízeným:

A stanoví současně postup splnění úkolu spolu s časovým vymezením, přičemž netoleruje odchylky.

B rozděluje úkol na dílčí kroky, aby je mohl ocenit pokroky a zároveň přijmout případná opatření.

13. Pokud vedoucí přehodnocuje Vaši výkonnost, tak z důvodu:

A aby měl nad Vámi dohled a mohl Vám tak pomoci vyhnout se opakování chyb a prac. nedostatků.

B aby vás mohl za výkon chválit a zdržel se tak zbytečné kritiky.

14. Pokud nesouhlasíte s rozhodnutím vedoucího, tak ten:

A Vám vysvětlí důvod svého rozhodnutí a také to, že jeho rozhodnutí musí být splněno.

B Vám oznámí, že jeho rozhodnutí platí.

15. Pokud se stane, že při plnění úkolu nenaleznete s vedoucím souhlas:,

A vedoucí své rozhodnutí odloží.

B vedoucí potvrdí své rozhodnutí a dá Vám najevo, že ocení, pokud ho budete akceptovat.

16. Aby dosáhl vedoucí efektivní spolupráce s podřízenými:

A aktivně zapojuje podřízené do pracovních problémů.

B dává jim najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní rady:

A naslouchá vedoucí podřízeným, aby získal jejich podporu, ale konečné rozhodnutí udělá sám.

B snaží se, aby jeho rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Vedoucí se snaží přimět podřízené k lepším výkonům tak, že:

A se stará o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého pracovního prostředí.

B jim pomůže pochopit, co je v sázce a mohli tak vyvinout maximální úsilí.

19. Pokud ze strany podřízeného dojde k porušení předpisů, vedoucí,:

A podnikne okamžitá opatření, aby bylo všem jasné, že se to nesmí opakovat.

B nechá věc být, protože si myslí, že nejlépe se člověk poučí z vlastních chyb.

20. Za jakým hlavním účelem svolává Váš vedoucí porady-setkání?

- A pro stanovení cílů, postupu práce a vyslechnutí rozhodnutí, jak má být práce vykonána.  
 B hlavně z důvodu možné účasti podřízených a popřípadě předávání návrhů.

21. Při plánování práce vedoucí:

- A stanovuje individuální odpovědnost a každému jednotlivě říká, jak má svou práci vykonávat.  
 B setkává se s každým podřízeným jednotlivě a naplávají práci tak, jak ji chce vykonávat odřízený.

22. Vedoucí:

- A chápe, že nechtějí podřízení tvrdě pracovat a proto je nechá dělat aspoň tolik, aby se s tím vystačilo.  
 B činní podřízeným práci smysluplnější, aby dosáhl vyšší produktivity.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti vedoucí:

- A dokáže projevít uznání nad výsledky podřízeného a zároveň s ujišťuje, že chápe, co se od něho očekává v budoucnu.  
 B provádí věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle stanovuje Váš vedoucí:

- A ne příliš vysoké, ale ani nízké, aby i podřízení cítili, že jsou přiměřené.  
 B jen natolik vysoké, aby je pořízení byli ochotni přijmout.

25. Pokud je vedeno s podřízeným disciplinární řízení, vedoucí:

- A je diplomatický a snaží se poukázat i na silné stránky podřízeného.  
 B sdělí bez okolků své výhrady a dohlédne, aby se to již u podřízeného neopakovalo.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného vedoucí:

- A zváží přednosti a nedostatky, určí slabá místa a definuje, co dělá podřízený dobře.  
 B probere s podřízeným jeho nedostatky a přednosti a spolu se dohodnou, co bude sílem zlepšení.

27. Vedoucí při sledování práce podřízeného:

- A nechává podřízenému volnou ruku, protože ví, že se o problémech dozví obvyklou cestou.  
 B zůstává s podřízenými v kontaktu a ujišťuje se, že ví, že je to pro jejich dobro.

28. Když vedoucí uvádí do práce nového pracovníka, tak:

- A pracovníkovi sdělí veškeré informace a prokáže mu víru, že se jistě rychle vše naučí.  
 B spolupracuje s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání a podpořit pracovníka.

29. Když vedoucí stanoví podřízeným cíle z důvodu dosažení dobrých výsledků, tak:

- A je požádá o pomoc, pokud nejsou plněny.  
 B ujišťuje se již od samého počátku, že jsou plněny.

30. Vedoucí používá pracovní porady také proto:

- A aby dostal z podřízených dostatek informací na jejichž základě udělá rozhodnutí.  
 aby s podřízenými probral rozhodnutí.

31. Po tom, co Váš vedoucí představí nadcházející změny:

- A poukáže na potřebu podpory ze strany podřízených a také na výhody, které plynou ze spolupráce.  
 B osobně poděkuje podřízeným za podporu.

32. Pokud nevykonávají podřízení práci zavedeným způsobem, tak vedoucí:

- A nechává situaci být a doufá, že nakonec podřízený udělá, co se od něj očekává.  
 B upozorní podřízeného, že jsou zde stanovená pravidla a požádá ho o dodržování určeného postupu.

**33. Pokud se objeví na pracovišti mezi podřízenými konflikt, vedoucí:**

- A zaujme takovou pozici, aby dále spor nepodporoval.  
 B ukončí konflikt a s díky požádá podřízené, aby vyjádřili své názory.

**34. Když vedoucí plánuje jakoukoliv práci:**

- A požádá o spolupráci podřízené, aby jim tak společnou diskusí umožnil s plánem souhlasit.  
 B snaží se věnit do plánu co nejvíce návrhů od podřízených.

**35. Jakým způsobem se snaží Váš vedoucí zmírnit odpor ke změně?**

- A Zdůrazní jaké pozitivní aspekty změna přinese.  
 B Proveďte ji až tehdy, pokud ví, že tím nenaruší rutinní provoz oddělení.

**36. Pokud dojde na pracovišti ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, tak:**

- A vedoucí o příčině sporu s podřízeným otevřeně promluví a snaží se spor vyřešit.  
 B má vedoucí poslední slovo.

### **POHLAVÍ:**

- MUŽ  ŽENA

### **VĚK:**

- 18 - 25 let  26 – 35 let  36 – 45 let  46 – 55 let  55 let a více

### **VZDĚLÁNÍ:**

- základní  vyučený bez maturity  vyučený s maturitou  
 středoškolské s maturitou  vyšší odborné  vysokoškolské

### **DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU K VS:**

- méně než 1 rok  1 – 5 let  6 – 10 let  11 – 15 let  16 let a více

## DOTAZNÍK určení: vedoucí pracovník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Eva Mužíková, jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze, obor Veřejná správa a regionální rozvoj. V rámci mé diplomové práce nazvané „Styly řízení v kontextu organizační kultury“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku a předem děkuji za Váš čas.

Vyplnění dotazníků je zcela anonymní. Dotazník obsahuje 36 tvrzení, týkajících se Vašich charakteristik chování zaměřených na Vámi uplatňovaný styl řízení na **oddělení vězeňské stráže**. Vaším úkolem je vyjádřit, které alternativě dáváte přednost. U každého tvrzení je nutné rozdělit mezi alternativy vždy 3 body a to podle toho, se kterou se nejvíce ztotožňujete. Můžete tedy využít následující kombinace:

<b>Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:</b>	<b>A – 3, B – 0</b>
<b>Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:</b>	<b>A – 0, B – 3</b>
<b>Přikláníte se spíše k alternativě A před B:</b>	<b>A – 2, B – 1</b>
<b>Přikláníte se spíše k alternativě B před A:</b>	<b>A – 1, B – 2</b>

---

**1. Pokud s něčím nesouhlasíte:**

- A změníte postoj, aby jste udržel dobrou spolupráci.
- B dohlédnete, aby byly Vaše příkazy splněny.

**2. Pokud plánujete nějakou činnost a dostanete od svých podřízených návrhy, použijete:**

- A návrhy podřízených, pokud se Vám zdají přijatelné a zároveň poděkujete všem, kteří nějaké donesli.
- B využijete všech návrhů, ať už jsou dobré či nikoliv.

**3. Když podřízení předloží návrh s řešením a je v rozporu s Vaší názorem, tak:**

- A si návrh vyslechnete, ale prosadíte ve výsledku názor svůj.
- B podřízeného upozorníte, že se na něho obrátíte, až budete jeho radu potřebovat.

**4. Aby jste dosáhl nejlepších výsledků, seznamujete své podřízené, co se od nich očekává a:**

- A toto tvrdě poté vyžadujete.
- B dokážete si ale uvědomit, že jsou lidé lidmi a nedokáží vždy vše splnit beze zbytku.

**5. Když s některým z podřízených nesouhlasíte:**

- A neprosazujete spornou záležitost, jen pokud si to vyžaduje kritická situace.
- B otevřete spornou záležitost a snažíte se najít řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

**6. Plánujete práci tak, že:**

- A předložíte úkol, který se musí splnit a necháte podřízené, aby ho provedli tak, jak jim to vyhovuje.
- B proberete úkol s každým zvlášť, necháte si předložit návrhy a na jejich základě vytvoříte plán splnění.

**7. Pokud se podřízení pokouší dělat co nejméně, tak:**

- A tvrdě je popoženete a to i za cenu nespokojenost.
- B neděláte s tím nic, necháváte je být.

**8. Vyžadujete od podřízených, aby**

- A Vám hlásili veškeré dění na pracovišti a to ať už je v pořádku či nikoliv.
- B Vám hlásili pouze věci, které nejsou v pořádku a vyžadují Váš přímý zásah.

**9. Provádíte kontrolu tak, že:**

- A kontrolu provedete až když se začínají objevovat kritické problémy.
- B provádíte ji pravidelně s detailním hlášením.

**10. Pokud s Vámi podřízení nesouhlasí, tak:**

- A si podřízené vyslechnete, ale zároveň dosáhnete od podřízeného souhlasu.
- B podřízené vyslechnete a pak se snažíte dosáhnout souhlasu přesvědčivým vysvětlením.

**11. Co se týká plnění úkolů podřízenými, tak:**

- A akceptujete pracovní tempo, které si sami zvolili.
- B požádáte podřízené, aby si zvolili své vlastní pracovní tempo.

**12. Když zadáváte speciální úkoly podřízeným:**

- A stanovíte postup splnění úkolu spolu s časovým vymezením, přičemž netolerujete odchylky.
- B rozdělíte úkol na dílčí kroky, aby jste mohl ocenit pokroky a zároveň přijmete případná opatření.

**13. Přehodnocujete výkonnost svých podřízených z důvodu:**

- A aby jste měl nad nimi dohled a mohl jim tak pomoci vyhnout se opakování chyb a prac. nedostatků.
- B aby jste je mohl za výkon chválit a zdržel se tak zbytečné kritiky.

**14. Pokud podřízení nesouhlasí s Vaším rozhodnutím, tak:**

- A jim vysvětlíte důvod svého rozhodnutí a také to, že Vaše rozhodnutí musí být splněno.
- B jim oznámíte, že Vaše rozhodnutí platí.

**15. Pokud se stane, že při plnění úkolu nenaleznete s podřízeným souhlas,:**

- A své rozhodnutí odložíte.
- B potvrdíte své rozhodnutí a dáte najevo, že oceníte, pokud ho bude akceptovat.

**16. Aby jste dosáhl efektivní spolupráce s podřízenými:**

- A aktivně zapojujete podřízené do pracovních problémů.
- B dáváte jim najevo, že lidé jsou na prvním místě.

**17. Při vedení pracovní porad:**

- A nasloucháte podřízeným, aby jste získal jejich podporu, ale konečné rozhodnutí uděláte sám.
- B snažit se, aby Vaše rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

**18. Snažíte se přimět podřízené k lepším výkonům tak, že:**

- A se staráte o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého pracovního prostředí.
- B jim pomůžete pochopit, co je v sázce a mohli tak vyvinout maximální úsilí.

**19. Pokud ze strany podřízeného dojde k porušení předpisů:**

- A podniknete okamžitá opatření, aby bylo všem jasné, že se to nesmí opakovat.
- B necháte věc být, protože si myslíte, že nejlépe se člověk poučí z vlastních chyb.

20. Za jakým hlavním účelem svoláváte Váš poradý-setkání?

- A pro stanovení cílů, postupu práce a vyslechnutí rozhodnutí, jak má být práce vykonána.  
 B hlavně z důvodu možné účasti podřízených a popřípadě předávání návrhů.

21. Při plánování práce:

- A stanovujete individuální odpovědnost a každému jednotlivě říkáte, jak má svou práci vykonávat.  
 B setkáváte se s každým podřízeným jednotlivě a plánujete práci tak, jak ji chce vykonávat podřízený.

22. Jako vedoucí:

- A chápete, že nechtějí podřízení tvrdě pracovat a proto je necháváte dělat aspoň tolik, aby se s tím vystačilo.  
 B činíte podřízeným práci smysluplnější, aby dosáhli vyšší produktivity.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti:

- A dokážete projevit uznání nad výsledky podřízeného a zároveň se ujistíte, že chápe, co se od něj očekává v budoucnu.  
 B provádíte věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle stanovujete:

- A ne příliš vysoké, ale ani nízké, aby i podřízení cítili, že jsou přiměřené.  
 B jen natolik vysoké, aby je podřízení byli ochotni přijmout.

25. Pokud je vedeno s podřízeným disciplinární řízení:

- A jste diplomatický a snažíte se poukázat i na silné stránky podřízeného.  
 B sdělíte bez okolků své výhrady a dohlédnete, aby se to již u podřízeného neopakovalo.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného:

- A zvážíte přednosti a nedostatky, určíte slabá místa a definujete, co dělá podřízený dobře.  
 B proberete s podřízeným jeho nedostatky a přednosti a spolu se dohodnete, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování práce podřízeného:

- A necháváte podřízenému volnou ruku, protože víte, že se o problémech dozvíte obvyklou cestou.  
 B zůstáváte s podřízenými v kontaktu a ujistíte se, že ví, že je to pro jejich dobro.

28. Když uvádíte do práce nového pracovníka, tak:

- A pracovníkovi sdělíte veškeré informace a prokážete mu víru, že se jistě rychle vše naučí.  
 B spolupracujete s podřízenými, aby jste mohli stanovit vzájemná očekávání a podpořit pracovníka.

29. Když stanovujete podřízeným cíle z důvodu dosažení dobrých výsledků, tak:

- A je požádáte o pomoc, pokud nejsou plněny.  
 B ujistíte se již od samého počátku, že jsou plněny.

30. Používáte pracovní poradý také proto:

- A aby jste dostal z podřízených dostatek informací na jejichž základě uděláte rozhodnutí.  
 B aby jste s podřízenými probral rozhodnutí.

31. Po tom, co představíte podřízeným nadcházející změny:

- A poukážete na potřebu podpory ze strany podřízených a také na výhody, které plynou ze spolupráce.  
 B osobně poděkujete podřízeným za podporu.

32. Pokud nevykonávají podřízení práci zavedeným způsobem, tak:

- A necháváte situaci být a doufáte, že nakonec podřízený udělá, co se od něj očekává.  
 B upozorníte podřízeného, že jsou zde stanovená pravidla a požádáte ho o dodržování určeného postupu.

**33. Pokud se objeví na pracovišti mezi podřízenými konflikt:**

- A zaujmete takovou pozici, aby jste dále spor nepodporoval.  
 B ukončíte konflikt a s díky požádáte podřízené, aby vyjádřili své názory.

**34. Když plánujete jakoukoliv práci:**

- A požádáte o spolupráci podřízené, aby jste jim tak společnou diskusí umožnil s plánem souhlasit.  
 B snažíte se včlenit do plánu co nejvíce návrhů od podřízených.

**35. Jakým způsobem se snažíte podřízeným zmírnit odpor ke změně?**

- A Zdůrazníte jaké pozitivní aspekty změna přinese.  
 B Provedete ji až tehdy, pokud víte, že tím nenarušíte rutinní provoz oddělení.

**36. Pokud dojde na pracovišti ke sporu mezi Vámi a podřízeným, tak:**

- A o příčině sporu s podřízeným otevřeně promluvíte a snažíte se spor vyřešit.  
 B máte jako vedoucí poslední slovo.

**POHLAVÍ:**

- MUŽ  ŽENA

**VĚK:**

- 18 - 25 let  26 – 35 let  36 – 45 let  46 – 55 let  55 let a více

**VZDĚLÁNÍ:**

- základní  vyučený bez maturity  vyučený s maturitou  
 středoškolské s maturitou  vyšší odborné  vysokoškolské

**DĚLKA PRACOVNÍHO POMĚRU K VS:**

- méně než 1 rok  1 – 5 let  6 – 10 let  11 – 15 let  16 let a více

## Příloha č. 5

### Osobnostní dotazník

(podle ČAKRT, M., Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy? 2008)

Vážení zaměstnanci,  
jmenuji se Eva Mužíková, jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze, obor Veřejná správa a regionální rozvoj. V rámci mé diplomové práce nazvané „Styly řízení v kontextu organizační kultury“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku a předem děkuji za Váš čas.

#### **Pokyny k vyplnění:**

Následující výroky mají vždy pouze dvě možnosti odpovědi. Je potřeba dodržet pravidlo, že mezi tyto dvě alternativy odpovědí musíte bez velkého přemýšlení rozdělit 5 bodů – nikdy ne více ani méně. Vyhovuje-li vám některá z alternativ bez výhrad, dejte jí všech 5 bodů, zatímco na nepříznivou možnost nezbude bod žádný. Můžete své body rozdělit i jinak: 1 a 4 body nebo 2 a 3 body, podle toho, jak je vám odpověď pocitově bližší.

#### **1. Raději:**

- A Řešíte nové problémy, i kdyby byly komplikované.
- B Pracujete na něčem, co už znáte a již jste dělal dříve.

#### **2. Rád:**

- A Pracujete sám a v tichém prostředí.
- B Jste tam, kde se něco děje.

#### **3. Při posuzování ostatních upřednostňujete:**

- A Trvalé zákonitosti před okamžitými okolnostmi.
- B Okamžité okolnosti před trvalými zákonitostmi.

#### **4. Máte sklon si vybírat:**

- A Převážně pečlivě.
- B Spíše impulzivně.

#### **5. Na večírku či ve společnosti se zpravidla bavíte:**

- A Jen s pár lidmi, které dobře znáte.
- B S mnoha lidmi, včetně těch, které vůbec neznáte.

#### **6. Kdybyste byl ředitel organizace, přivítáte od svých podřízených spíše:**

- A Zprávu o tom, kolik přispělo jejich oddělení organizaci jako celku.
- B Zprávu o tom, jak si vedlo jejich oddělení samo o sobě.

#### **7. Pokud byste potřeboval svého asistenta, jak by jste uvažoval?**

- A Byli by pro mě důležité naše osobnosti, jestli se shodnou nebo budou doplňovat.
- B Uvažoval bych, jestli jsou uchazečovi schopnosti v souladu s popisem práce.

#### **8. Když na něčem pracujete:**

- A Věci chcete dokončit, aby jste se dostal k určitému závěru.
- B Ponecháváte konec otevřený pro případné změny.

#### **9. Ve společnosti či večírcích:**

- A Se zdržujete do pozdních hodin, jelikož tak se zpravidla dobře pobavíte.
- B Odcházíte co nejdříve, jelikož Vás to vyčerpává.



**10. Více Vás zajímá:**

- A To, co bylo a je.
- B To, co může být.

**11. Jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:**

- A Vztáhnout děj na vlastní zkušenosti a porovnávat.
- B Analyzovat a hodnotit situaci.

**12. Pokud pracujete na nějakém úkolu, tak raději:**

- A Máte věci pod kontrolou a svůj přehled.
- B Zkoušíte různé možnosti

**13. Pokud Vám zazvoní doma nebo v kanceláři telefon, obvykle:**

- A To považujete za rušení
- B Ho bez problémů zvednete

**14. Je horší:**

- A Mít hlavu v oblacích
- B Držet se při zdi

**15. Jaký jste ve vztahu k ostatním?**

- A Objektivní
- B Osobní

**16. Co Vám vadí více?**

- A Když mám více věcí rozpracovaných
- B Když mám všechnu práci hotovou

**17. Když potřebujete telefonovat:**

- A Nemáte strach, že na něco zapomenete
- B Vždy si připravíte, co budete říkat

**18. Když hovoříte s kolegy o problému, je pro vás snadné:**

- A Vidět věci v širším rámci
- B Postřehnout specifické rysy a zvláštnosti dané situace

**19. Který typ Vás vystihuje lépe?**

- A Jsem analytický typ
- B Jsem vcitující se typ

**20. Často:**

- A Když něco začínáte, vše si předem plánujete, protože nemáte rád, když něco musíte podstatně měnit
- B Neplánujete, necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně propracováváte

**21. Ve společnosti jiných lidí:**

- A Začínáte rozhovor většinou vy
- B Iniciativu přenecháváte jiným

**22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:**

- A Nepřetržité, plynulé práci
- B Práci s velkým výdejem energie

**23. Cítíte se lépe v situaci:**

- A S pevným rozvrhem, přehledné a strukturované  
 B S překvapením, proměnlivé a nestrukturované.

**24. Je horší:**

- A Být nespravedlivý  
 B Nemít slitování

**25. Jakou silnou stránkou spíše oplýváte?**

- A Smysl pro realitu  
 B Představitost

**26. Pokud zazvoní telefon:**

- A Spěcháte ho zvednout jako první  
 B Čekáte, že ho zvedne třeba někdo jiný

**27. Moje jednání řídí a vede spíše:**

- A Hlava  
 B Srdce

**28. Jaká schopnost si zaslouží více obdivu?**

- A Být metodický a umět si věci předem zorganizovat  
 B Rychlá adaptace a vyjít s tím, co je

**29. Pokud Vás napadne nová myšlenka:**

- A Okamžitě pro ni vzplanete  
 B Hlubáte o ní trochu déle

**30. Jste spíše:**

- A Důvtipní  
 B Praktičtí

**31. Raději slyšíte:**

- A Konečný a neměnný výrok  
 B Předběžný a zkusmý výrok

**32. Větší chyba je být:**

- A Smířlivý a tolerantní  
 B Nekompromisní a kritický

**33. Jste spíše:**

- A Ranní ptáče  
 B Noční sova

**34. Na poradách či jednáních Vás pohoršují spíše lidé, kteří:**

- A Přicházejí s nepromyšlenými nápady  
 B Prodlužují dobu jednání díky mnoha praktickým podrobnostem

**35. Při práci se většinou zabýváte spíše:**

- A Myšlenkami, idejem, principy  
 B Lidmi, osobami aktéry

36. O víkendu máte tendence:

- A Plánovat vaši činnost  
 B Nechat věci, jak se v průběhu událostí vyvinou

37. Při jednáních máte sklon:

- A Rozvíjet myšlenky v průběhu Vašeho hovoru  
 B Hovořit až poté, co si důkladně zvážíte, co chcete říci

38. Při čtení se obvykle:

- A Soustředíte na to, co je v textu napsáno  
 B Čtete mezi řádky a vztahujete text i k jiným tématům

39. Když jste nuceni se rozhodnout ve spěchu, tak:

- A Si přejete získat více informací a cítíte s nepříjemně  
 B Rozhodnete se i s údaji, které máte aktuálně k dispozici

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:

- A Byste měli práci s intelektuální motivací  
 B By Vás zaujalo její poslání a cíle

41. Více Vás imponuje:

- A Logické, konzistentní myšlení a uvažování  
 B Vřelé, dobré a harmonické mezilidské vztahy

42. Při písemném projevu dáváte přednost:

- A Věcnému stylu  
 B Obraznému, metaforickému stylu

43. Když u dveří náhle zazvoní zvonek:

- A Jste spíše podráždění, kdo to k Vám zase "leze"  
 B Jste spíše potešeni, kdo se na Vás přišel podívat

44. Dáváte přednost tomu:

- A Aby se věci jen tak samy přihodily  
 B Zajistit, aby bylo vše předem připravené

45. Jsou pro Vás charakteristické spíše:

- A Spíše letmé, četné a povrchní vztahy s více lidma  
 B Pevné, trvalé vztahy a kontakty s několika málo lidma

46. Cítíte se lépe spíše:

- A Po konečném rozhodnutí  
 B Když jsou věci otevřené

47. Spoléháte se spíše na své:

- A Zkušenosti  
 B Tušení a intuici

48. Jste si jistější:

- A Při logických úsudcích, co je správné a nesprávné  
 B Při hodnotových soudech, co je dobré či špatné

**49. Rozhodujete se raději:**

- A Až po zjištění mínění jiných lidí
- B Především na základě vlastního uvážení

**50. Obvykle dáváte přednost:**

- A Osvědčeným metodám, které dobře znáte
- B Zkoušet avymýšlet, jak dělat věci nově, inovativně

**51. Raději:**

- A Řešíte to, co je
- B Přemýšlíte o různých možnostech

**52. K závěrům a rozhodnutím dospějete především:**

- A Po věcném zdůvodnění a logické analýze
- B Na základě toho, co cítíte, že je správné

**53. Nemáte rád:**

- A Předem naplánované věci se závaznými termíny splnění
- B Nezávazné věci bez pevného časového rozmezí

**54. Nejkrásnější chvíle prožíváte nejraději:**

- A S mnoha přáteli a lidmi s nimiž si rozumím a nemusím je znát až tak dlouho
- B S několika málo lidmi, které dlouho a velmi dobře znám

**55. Máte ve zvyku:**

- A Používat diář na zaznamenávání důležitých schůzek a věcí
- B Omezovat poznámky o schůzkách a důležitých věcech na minimum

**56. Jednáte spíše:**

- A Na základě vnitřního pocitu a přesvědčení, že je to správné
- B Na základě ověřitelných závěrů

## Příloha č. 6

### KODEX PROFESNÍ ETIKY ZAMĚSTNANCE A PŘÍSLUŠNÍKA VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČESKÉ REPUBLIKY

Praha, 2016

#### Preambule:

Kodex profesní etiky zaměstnance a příslušníka Vězeňské služby České republiky podporuje zákonnost a žádoucí standardy chování příslušníků ve služebním poměru k Vězeňské službě České republiky a zaměstnanců v pracovněprávním poměru k Vězeňské službě České republiky (dále jen „zaměstnanec Vězeňské služby České republiky“, není-li dále stanoveno jinak) v návaznosti na právní předpisy vztahující se k působnosti Vězeňské služby České republiky. Současně slouží jako informace pro veřejnost o způsobu jednání, které může od zaměstnanců Vězeňské služby České republiky požadovat.

#### Článek 1

Zaměstnanec Vězeňské služby České republiky vykonává profesi ve shodě s [Ústavou České republiky](#), [Listinou základních práva svobod](#), se zákony a ostatními právními předpisy, s právem Evropské unie, v souladu s doporučeními Evropských vězeňských pravidel, jakož i s mezinárodními smlouvami, kterými je Česká republika vázána, a zároveň činí vše nezbytné, aby jednal v souladu s ustanoveními Kodexu profesní etiky zaměstnance a příslušníka Vězeňské služby (dále jen „Etický kodex“).

#### Článek 2

(1) Při plnění úkolů je povinností zaměstnance Vězeňské služby České republiky jednat profesionálně, svědomitě, nestranně a ve vztahu ke všem osobám ctít lidskou důstojnost, zákonnost všech postupů včetně principu rovného zacházení, respektovat a chránit lidská práva.

(2) Zaměstnanec Vězeňské služby České republiky je odpovědný za úroveň profesionálního výkonu své funkce, respektuje v mezích právních předpisů též koncepcce, priority a cíle Vězeňské služby České republiky a s tím související vnitřní předpisy a pokyny nadřazených vydané v souladu s tímto Etickým kodexem. Svou práci vykonává na vysoké odborné úrovni, dbá o zvyšování své kvalifikace a odbornosti, při plnění svěřených úkolů postupuje tak, aby Vězeňské službě České republiky nevznikaly zbytečné náklady. Za kvalitu své práce a za rozvíjení svých odborných znalostí je osobně odpovědný a své vzdělání si studiem průběžně prohlubuje.

#### Článek 3

(1) Profesní etika zaměstnance Vězeňské služby České republiky je neslučitelná s šířením urážek, pomluv nebo nepodložených obvinění zejména na adresu státního orgánu, územně samosprávného celku jako orgánu veřejné moci, jejich představitelů, jiného zaměstnance, a též protiprávním jednáním na veřejnosti.

(2) Zaměstnanec Vězeňské služby České republiky se chová tak, aby v době výkonu služby a pracovní době nediskreditoval sebe ani nepoškodil důvěryhodnost a vážnost Vězeňské služby České republiky.

(3) Zaměstnanec Vězeňské služby České republiky je při výkonu služby nebo práce vždy vhodně oblečen a upraven tak, aby nesnižoval dobré jméno Vězeňské služby České republiky.

#### Článek 4

Zaměstnanec Vězeňské služby České republiky je vždy zdvořilý, svým jednáním vykazuje tolerantnost, s vyloučením projevů diskriminace na základě pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení. S osobami, se kterými přichází při plnění svých povinností do kontaktu a s vězňnými osobami jedná korektně, dbá na zvyšování svého právního vědomí zejména v oblasti úcty k lidským právům.

#### Článek 5

(1) S výkonem pracovní nebo služební činnosti zaměstnance Vězeňské služby České republiky je neslučitelné jakékoliv korupční jednání.

(2) Zaměstnanec Vězeňské služby České republiky nevyžaduje a nesmí přijmout žádné dary nebo jiná zvýhodnění, které by mohly ovlivnit zákonnost a nestrannost výkonu jeho pracovních nebo služebních povinností a rozhodování. Neposkytuje ani nenabízí nikomu žádnou výhodu spojenou s využitím svého profesního postavení. Jedná tak, aby se při plnění jemu svěřených úkolů nedostal do postavení, ve kterém by byl zavázán nebo se cítil být zavázán oplátit službu či laskavost, která mu byla prokázána.

#### Článek 6

Zaměstnanec Vězeňské služby České republiky je povinen dodržovat zásady ochrany osobních údajů, zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o kterých se dověděl při výkonu své profese nebo v souvislosti s ní a které mají zůstat utajeny před nepovolanými osobami, či které byly za takové výslovně označeny, pokud ustanovení zákona nevyžaduje jinak.

#### Článek 7

Zjistí-li zaměstnanec Vězeňské služby České republiky ztrátu, neodpovědné hospodaření s majetkem, podvodné nebo korupční jednání, anebo se oprávněně domnívá, že se na něm vyžaduje, aby jednal způsobem, který je v rozporu s právními předpisy nebo je neetický, oznámí toto bez zbytečného odkladu.

#### Článek 8

Etický kodex navazuje a rozvíjí povinnosti zaměstnanců Vězeňské služby České republiky vyplývající ze základního pracovněprávního vztahu nebo služebního poměru a jejich nerespektování může být kvalifikováno jako porušení zákoníku práce a pracovního řádu, anebo porušení služební kázně.

## ORGANIZAČNÍ STUKTURA VĚZNICE VŠEHRDY

