

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky (KMI)

Efektivní manažerský styl řízení ve veřejné správě

Bakalářská práce

Efficient management style the public administration management

Bachelor thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

JUDr. Kropáč Zdeněk Ph.D.

AUTOR PRÁCE

Sofya Serebryakova

PRAHA

2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předloženou práci jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 10.03.2022

.....

Sofya SEREBRYAKOVA

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce panu JUDr. Zdeněk Kropáč Ph.D. za cenné rady, připomínky a pomoc při vypracování dotazníkového šetření.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou efektivních stylů řízení, a to v kontextu veřejné správy. V teoretické části jsou uvedena specifika managementu ve veřejné správě a detailně popsány klasické a moderní styly řízení. Na teoretická východiska je navázána realizace praktické části práce, jejíž cílem bylo zjistit, k jakému stylu řízení inklinují manažeři veřejné správy, konkrétně ve státní správě a samosprávě, jestli jsou totožná a následně navrhnout alternativní, případně efektivnější způsoby řízení. Výzkum byl proveden dotazníkovým šetřením kvantitativní metodou. Výsledky poukázaly na specifiku manažerského řízení ve veřejné správě, což znamená, že správný styl řízení vyplývá ze situací, které nelze vždy řešit stejným způsobem.

KLÍČOVÁ SLOVA

veřejná správa, management, manažer, styl řízení, styl vedení

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the issue of efficient management styles in the context of public administration. The theoretical part describes the specifics of management in public administration and classic and modern management styles described in detail. The theoretical basis is followed to the implementation of the practical part of the thesis, the aim of which was to find out what styles of management public administration managers tend to, specifically in state administration and self-government, whether they are identical and subsequently propose alternative or more efficient management style. The research was carried out by a questionnaire survey using a quantitative method. The results pointed to the specifics of managerial management in public administration, which means that management style always implies from situations that can not be dealt with in the same way.

KEYWORDS

public administration, management, manager, management style, leadership style

Obsah

ÚVOD	7
I. ŘEŠENÝ PROBLÉM A CÍLE PRÁCE	8
1.1 Řešený problém	8
1.2 Cíle práce a očekávání z jejich naplnění	9
II. TEORETICKÁ ČÁST	10
2 Veřejná správa, management, manažer	10
2.1 Definice, systém veřejné správy	10
2.2 Reforma veřejné správy	11
2.3 Definice a úrovně managementu	13
2.4 Specifika managementu ve veřejné správě	14
2.5 Pojem manažer a jeho rozdělení	18
2.6 Manažer a jeho kompetence	19
3 Manažerské styly řízení	22
3.1 Klasická teorie vedení	22
3.1.1 Autoritativní styl	22
3.1.2 Demokratický styl	24
3.1.3 Styl laissez-faire (liberální)	25
3.2 Kontingenční (situacionalistický) přístup	26
3.2.1 Fiedlerův kontingenční model	27
3.3 Rozhodovací model	28
3.4 Vedení „cesta-úkol“	29
3.4.1 Direktivní vedení	30
3.4.2 Podporující vedení	31
3.4.3 Participativní vedení	31
3.4.4 Vedení zaměřené na výkon	31
3.5 Transformační styl řízení	32
3.6 Transakční styl řízení	33
3.7 Volba efektivního stylu řízení ve veřejné správě	35
III. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE	37
3.1 Cíl výzkumu	37
3.2 Metody výzkumu, stanovení otázek a předpokladů	37
3.3 Výsledky dotazníkového šetření	46
3.4 Interpretace výsledků výzkumu	49

IV ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	51
Seznam zdrojů.....	53
Seznam tabulek.....	56
Přílohy	57

ÚVOD

Problematika modernizace veřejné správy, konkrétně efektivní řízení ve veřejné správě v souvislosti s globalizací, jako jsou ekonomické, technologické a sociální změny, umělá inteligence, se v posledních letech svým rychlým nárůstem výrazně promítla do vývoje veřejné správy, která je předmětem bakalářské práce a kterou považujeme za jeden z výrazných faktorů společenského rozvoje.

V mnoha zemích, nejen v České republice, probíhají procesy přechodu od byrokratického stylu řízení k postbyrokratické správě veřejných záležitostí.

Nejdůležitějšími směry pro zlepšování systému veřejné správy je hledání metod pro zvýšení efektivity a spolehlivosti veřejné správy, posílení demokratické legitimacy a zlepšení kvality veřejných služeb pro občany.

Veřejná správa, stejně jako prostředí civilního podnikatelského sektoru, má vlastní cíle a zdroje. Mezi hlavní cíle veřejné správy patří uspokojování nezbytných potřeb obyvatelstva, které přesahují rámec tržního prostředí. Mezi veřejnou správou a podnikatelským prostředím lze předpokládat vzájemné odlišnosti, pokud jde o podmínky uplatňování manažerských metod a nástrojů.

Předložená bakalářská práce je rozdělena do tří částí. V úvodní kapitole si představíme teoretické aspekty, jako je pojem veřejná správa a její reforma, management, jeho jednotlivé úrovně a specifiku managementu ve veřejné správě, manažer a jeho kompetence. Druhá část se zabývá jednotlivými manažerskými styly řízení, jejich výhodami a nevýhodami. Ve veřejné správě konkrétně definujeme podstatu a volbu efektivního stylu řízení.

Na teoretickou část je navázána výzkumná část, jejíž cílem je zjistit, jaký manažerský styl řízení využívají v praxi manažeři vybraných organizací veřejné správy. Výzkum probíhal pomocí kvantitativního dotazníku. Výzkumný soubor tvořilo celkem 43 respondentů. Z toho 24 respondentů z orgánů státní správy a 19 ze samosprávy.

V závěrečné části práce, v níž jsou prezentovány výsledky výzkumu, je podáno jejich shrnutí a je poukázáno na podmínky efektivity stylů řízení ve veřejné správě a doporučení pro praxi.

I. ŘEŠENÝ PROBLÉM A CÍLE PRÁCE

1.1 Řešený problém

Fungování jakékoliv organizace, zejména v oblasti veřejné správy, bez efektivního manažerského vlivu, není možné. Řízení činnosti veřejné správy je spojeno s vedením lidí, organizační strukturou, motivací pracovníků a sledováním výkonnosti institucí. To vše určuje relevanci a význam normativních, sociologických, psychologických a dalších nezbytných znalostí na vedoucích pozicích veřejné správy. Umění manažerské činnosti v organizacích veřejné správy se zakládá na tom, aby všechny typy společenských vztahů byly kombinované a formovány v souladu s regulačními a právními požadavky a existujícími interními kolektivními tradicemi. To však nevylučuje možnost projevu kreativity, flexibility a formování určitého stylu řízení.

O modernizaci a řízení veřejné správy existuje mnoho mýtů. Občané často mají veřejnou správu spojenou s byrokracií, neefektivitou, málo zaměřenou na lidi a na výkon, úředníci jsou demotivováni pomáhat veřejnosti, jestliže se na ní obrátí.

Téma efektivní manažerský styl řízení ve veřejné správě reaguje na požadavky zkvalitňování řízení ve veřejné správě. Styl řízení a vedení ovlivňuje spokojenost zaměstnance, která se odráží na kvalitě poskytovaných služeb a na motivaci úředníka jednat na profesionální úrovni. Dá se tedy říct, že to, jak vedoucí jedná s podřízeným, tak podřízený bude jednat se zákazníkem, neboť pracovník reprezentuje úřad. Je potřeba překonávat zastaralé zkušenosti klasického řízení a rozšiřovat poznatky moderních stylů vedení, které by se měly následně aplikovat v praxi.

Za řešený problém jsme si zvolili oblast veřejné správy a rozdělili ji do dvou dílčích skupin. Na státní správu a samosprávu na území Prahy, které se od sebe odlišují tím, že subjektem státní správy je stát, naopak do samosprávy stát nezasahuje (s výjimkou případů, kdy se jedná o nápravu nezákonných rozhodnutí), mají však společnou složku – přímou spolupráci s lidmi. Jedná se o organizace, které každodenně přichází do styku se zákazníky a výkonnost těchto organizací se odráží na každodenním životě občanů.

Řešený problém má dvě vzájemně se prolínající části – teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z analyzování dostupné literatury k problematice efektivního manažerského stylu řízení. Význam teoretické části je důležitým východiskem pro koncepci, posouzení a realizaci praktické části práce. Praktická část spočívá v cíleně zaměřeném výzkumu a získání empirických údajů týkajících se následujícího výzkumného problému:

Výzkum zaměřený na zjištění, k jakému stylu řízení inklinují manažeři státní správy a samosprávy v rámci Prahy. Metodou bude kvantitativní dotazník. Výstupem a přínosem bakalářské práce pro manažerský styl řízení ve veřejné správě bude rozvoj vědeckého poznání a možného aplikování v praxi.

1.2 Cíle práce a očekávání z jejich naplnění

Tato bakalářská práce si klade za cíl ukázat, k jakému manažerskému stylu inklinují manažeři veřejné správy na úrovni státní správy a samosprávy. Je také dílčím cílem analyzovat dostupnou literaturu, příklady z praxe a prozkoumání moderních manažerských stylů řízení, které mohou být použity při řízení ve veřejné správě a posoudit rozdíly a výhody v porovnání s klasickými styly řízení. Cílem je také zjistit, jestli je současný styl řízení efektivní, případně který styl ve veřejné správě by byl nejefektivnější.

II. TEORETICKÁ ČÁST

2 VEŘEJNÁ SPRÁVA, MANAGEMENT, MANAŽER

2.1 Definice, systém veřejné správy

Veřejná správa se v průběhu času neustále mění a vyvíjí, proto s ohledem na její dynamický charakter není žádná z definic z teoretického hlediska ustálená. Z obecného hlediska lze říct, že „Veřejná správa je správa vykonávaná ve veřejném zájmu a je správou veřejných záležitostí. Pod pojmem veřejná správa rozumíme obstarávání, řízení, organizování a kontrolu veřejných záležitostí, jakož i plnění úkolů ve veřejném zájmu“¹, nebo také jako „činnost mající výkonný, vrchnostenský i nevrchnostenský, podzákonný charakter, která není zároveň moci zákonodárnou ani soudní a kterou vykonávají jednotlivé subjekty, kterým byla tato činnost svěřena zákonem nebo na základě zákona. Výkon této činnosti sleduje veřejný zájem a spočívá v obstarávání veřejných záležitostí a plnění veřejných úkolů“.²

Veřejná správa musí být vždy vykonávána v souladu s právem. Při výkonu veřejné správy je nutné se řídit a vycházet z Ústavy a dalších ústavních zákonů. Pro řízení a výkon veřejné správy platí zásada legality. Je přísně vázána zákony, je povoleno činit pouze to, co jim zákon dovolí.³

Veřejnou správu v rámci základního dělení rozlišujeme na státní správu, samosprávu a ostatní veřejnou správu. Nositelem státní správy je vždy stát. Státní správa se dělí na přímou, kde stát plní své úkoly prostřednictvím orgánů státní moci (prezident, vláda, úřad vlády, ministerstva a jiné ústřední správní úřady, jiné správní úřady s celostátní působností, územní odborné úřady, veřejné sbory), dále na nepřímou, prostřednictvím jiných nositelů veřejné správy (krajské úřady, popř. jiné orgány kraje, obecní úřady obcí, popř. jiné orgány obce fyzické či právnické osoby, o nichž tak stanoví zákon) a nezávislou, kde výkon státní správy zajišťují

¹ HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. *Správní právo hmotné: obecná část*, 2019, s. 12.

² HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. *Správní právo hmotné: obecná část*, 2019, s. 15.

³ HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. *Správní právo hmotné: obecná část*, 2019, s. 12–15.

státní úřady, které stojí mimo organizační strukturu veřejné správy, jako je např. Úřad na ochranu osobních údajů nebo Rada pro televizní a rozhlasové vysílání.

K samosprávě Horzinková uvádí: „samospráva je právo uspořádat a řídit část veřejných záležitostí ve vlastním zájmu a na vlastní odpovědnost. Své úkoly plní samospráva vlastními silami a prostředky“. ⁴ Na činnost samosprávy dohlíží státní správa.

Samosprávu dělíme na územní, která má teritoriální základ, v níž jsou nositelé obce a kraje a zájmovou, která je založena na osobním základě, jejíž nositelé jsou např. profesní komory a vysoké školy. Jedná se o činnosti a instituce, které jsou decentralizované, což je opakem způsobu řízení státní správy.

Ostatní veřejná správa není ani státní správou ani samosprávou. Patří sem instituce, které mají prvky samosprávy i státní správy a zabezpečují veřejné služby, např. úřední měření, výkon státního zkušebnictví, měření emisí a imisí, revize elektrických a plynových řízení.⁵

2.2 Reforma veřejné správy

Za poslední desetiletí prošla modernizace veřejné správy velkými a výraznými změnami. Vývoj společnosti se stal mnohem dynamičtější než v minulosti. Začaly být zpochybněny některé z představ dlouho považovaných za základ moderní veřejné správy. Dochází k posunu od vládnutí ke správě, což znamenalo využití moderních metod pro přípravu manažerských rozhodnutí na státní úrovni a jejich implementace. Nastává změna lepších vztahů mezi veřejným, tržním sektorem, občanskou společností a občany. Tato reforma má za cíl obnovení důvěry veřejnosti, zlepšení vztahů mezi vládou a občanem a efektivitu spokojenosti zákazníků.

Veřejná správa přešla do období modernity, která je založena hlavně na otevřenosti. Úkoly veřejné správy začaly více souviset s rozsahem reprezentovaných zájmů a s intenzitou vlivového působení.⁶

⁴ HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. *Správní právo hmotné: obecná část*, 2019, s. 54.

⁵ HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. *Správní právo hmotné: obecná část*, 2019, s. 59–60.

⁶ PAVLÍK, Marek, Karel ŠIMKA, Josef POSTRÁNECKÝ a Richard POMAHAČ. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*, 2020, s. 164.

Nové vývojové trendy reformy řízení, jako je *New Public Management*, podporují zavádění efektivních nástrojů a postupů ze soukromého sektoru. *New Public Management* požaduje zavedení strategických prostředků jako zajištění hospodářské efektivnosti, flexibility a lepší orientaci na zákazníky prostřednictvím zmocnění managementu samospráv jakožto nositele generických manažerských technik, zejména zaměření na potřeby zákazníků a zlepšení a rozšíření výběru pro zákazníky ve veřejných službách.⁷

Podle Čajkové „Veřejná správa přestává být uzavřena do sebe, ale nastává návrat k jejímu původnímu poslání – službě občanovi. Významnou roli proto hrají otázky transparentnosti, informačních toků a celkově komunikace s občany. Klíčovou se stává orientace na zákazníka, na kvalitu poskytovaných služeb a zároveň na předvídání jeho potřeb“. Dále uvádí, že „nové technologie a internet měly pak také za následek změnu tradičních struktur a procesů ve veřejné správě. Přinesly možnost propojení různých agend, organizačních stupňů a sektorů, což umožnilo občanům interakci s veřejnou správou v čase a na místě, které respektují individuální preference“.⁸

Jako další tendenci reformy veřejné správy můžeme uvést pojem *e-governance*. Čajková k dané problematice uvádí, že „vznik a rapidní zvyšování dostupnosti nových technologií a internetu mělo enormní vliv na postavení občana jako voliče, spotřebitele nebo poplatníka, zároveň je nepopíratelný jejich vliv na výrobní proces a řízení. Používá se pojem *e-občan*, ve kterém se kombinuje občan jako volič, spotřebitel či daňový poplatník. Technické možnosti měly za následek možnost integrace tradičně rozdělených funkcí a procesů v administrativě, orgánů státní správy, agentur, úrovní, sektorů. Občanovi přináší prostor na interakci s veřejnou správou v čase a na místě, které vyhovuje jeho individuálním preferencím“.⁹

Čajková ve své publikaci také uvádí pojem „od *government* ke *governance* (od vládnutí ke správě). Jak docházelo ke změnám nové kvality vztahů mezi veřejným

⁷ ČAJKOVÁ, Andrea. *Inovativní trendy řízení ve veřejné správě*, 2020, s. 18.

⁸ ČAJKOVÁ, Andrea. *Inovativní trendy řízení ve veřejné správě*, 2020, s. 19.

⁹ ČAJKOVÁ, Andrea. *Inovativní trendy řízení ve veřejné správě*, 2020, s. 21.

sektorem, tržním sektorem, občanskou společností a občany, a správa veřejných záležitostí zahrnovala instituce, systémy a procesy, které se realizují za účasti státu, občanů, občanské společnosti i soukromého sektoru, správa veřejných věcí začala směřovat k participativnímu modelu s horizontálním vztahem, a není už tedy svěřena jen pracovníkům administrativy. Cílem reformního úsilí se stávají otázky demokracie, důvěry veřejnosti, vztah vláda-občan a snaha o efektivnost měřenou přes uspokojení zákazníků¹⁰.

2.3 Definice a úrovně managementu

K pojmu management Bělohlávek uvádí „management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace. Jednotlivé aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.“¹¹

Řízení organizací se rozděluje do tří odlišných úrovní. Jedná se o strategickou, taktickou a operativní úroveň. Všechny úrovně managementu mají za úkol dosažení cílů organizace.

Strategické řízení představuje nejvyšší úroveň řízení, která se zaměřuje na dlouhodobé cíle, zpravidla v horizontu tři až pěti let. Definuje lidský potenciál jako základ organizace, přizpůsobuje ji vnějšímu prostředí, jehož výsledkem je dosažení dlouhodobých cílů. Je reprezentován teoriemi sociálního řízení

¹⁰ ČAJKOVÁ, Andrea. *Inovativní trendy řízení ve veřejné správě*, 2020, s. 19-21.

¹¹ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 7.

inovačních systémů a zaměřuje se na nejdůležitější problémové a strukturální oblasti, např. na vývoj strategických plánů pro růst a rozvoj organizace.¹²

Taktický management realizuje strategii. Je implementován na úrovni středního managementu. To znamená, že cíle jsou koncipovány na kratší časové období, zpravidla do jednoho roku. Tento typ řízení realizují linioví manažeři. Výsledky taktického řízení jsou rychle a snadno korelovány s konkrétními činnostmi a týkají se každodenní práce.

Operativní řízení zahrnuje všechny oblasti činnosti organizace, jako jsou funkční subsystémy, strukturální prvky a také všechny účastníky inovačních činností. Provádí se přidělováním prací, zdrojů, plněním běžných úkolů. Je tedy založeno na rozhodování, které může rychle a zavčas napravit nebo řídit průběh organizačních procesů v konkrétních situacích. Jedná se o řízení na úrovni několika hodin až týdnu.¹³

2.4 Specifika managementu ve veřejné správě

Veřejná správa se v anglickém termínu označuje jako *public management*, v překladu *management* znamená řízení. Můžeme tedy říct, že pojem management ve veřejné správě chápeme jako řízení veřejné správy.

Ve veřejné správě je rozsah služeb definován legislativou a může se v návaznosti měnit. Nové přístupy k veřejné správě vyžadují neustálé vzdělávání a zvyšování kvalifikačních schopností, nových znalostí a pečlivý výběr zaměstnanců.

Management v soukromém sektoru a ve veřejné správě je z právního hlediska značně rozdílný. Podnikatelská činnost v soukromém sektoru musí být stejně jako ve veřejné správě vykonávána v souladu s právem (např. občanské právo, obchodní právo, pracovní právo). Manažeři zde mají v právním prostředí více volnosti. Pro soukromou správu platí to, že osoby soukromého práva mohou činit

¹² Studref.com: *Суцность и содержание инновационного менеджмента*. [online]. [cit. 5.2.2022]. Dostupné z:

https://studref.com/382684/mededzhment/suschnost_soderzhanie_innovatsionnogo_menedzhmenta

¹³ Addere.ru: *Классификация форм и видов менеджмента*. [online]. [cit. 5.2.2022]. Dostupné z: <http://www.addere.ru/as5.htm>

vše, co není zákonem zakázáno, a nikdo nesmí být nucen činit to, co zákon neukládá. Naopak veřejná správa se řídí principem legality, to znamená, že orgány veřejné správy mohou činit jen tak, jak jim dovolí zákon.¹⁴

Podle Čajkové je možné zvláštnosti managementu veřejné správy rozdělit do pěti skupin:

- Oblast vnějšího prostředí správy – působí zde faktory, jako je absence trhu (minimální vliv nabídky a poptávky); intenzivní formální a právní omezení (intenzivní legislativní dozor a zároveň nižší autonomie chování manažerů, projevuje se hierarchie zákonů, tedy instituce konají pouze to, co jim zákon přikazuje); existence intenzivních politických činitelů (na manažery působí politické dohody, vlivy, lobbování, vliv podnikatelů, voličů i občanů).
- Oblast vnitřního prostředí správy – rozhodování ve veřejné správě je právně regulováno; projevuje donucovací charakter moci, platí sankce, příkazy, ustanovení, zaniká participace na výsledku (chybí zde motivace na základě uspokojování potřeb).
- Oblast programovatelnosti cílů a úkolů organizace – u vedoucích ve veřejné správě se často objevuje nejednoznačnost, multiplicita a konfliktnost cílů, chybí kritéria pro výkon a zhodnocení cílů, měření cílů je obtížné. Efektivnost je často postavena proti společenské rovnosti. Výrazným problémem je také soulad externích vztahů a povinností s interními funkcemi a pravomocemi.
- Oblast rozhodovací pravomoci manažerů – existence organizačních a institucionálních omezení způsobují nižší flexibilitu a rozhodovací samostatnost; menší pravomoc ve vztahu s podřízenými; neochotu delegování; větší byrokratický tlak a slabší organizační vazby mezi vedoucími a zaměstnanci.
- Oblast stimulace a motivace manažerů – charakteristické je administrativní omezení pravomocí v oblasti motivace; závislost na příjmech je často nahrazována jinými benefity, jako je důležitost veřejné funkce nebo uznání veřejnosti apod.; je prokázáný pocit menšího uspokojení z práce, který je

¹⁴ HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. *Správní právo hmotné: obecná část*, 2019, s. 13.

způsoben formálními a politickými omezeními; charakteristické pro veřejnou správu je také nižší hodnocení peněžních pobídek a vyšší úroveň hodnocení morální motivace.¹⁵

Sledování výkonností institucí, jejíž primárním cílem není zisk, nelze na rozdíl od podnikatelských organizací založit pouze na zavedených a osvědčených ukazatelích ziskovosti, rentability apod. Přesto i u institucí veřejné správy se nesmí zapomínat na podporu dosahování žádoucích výsledků a výkonností. Nesmí zde chybět určitý přínos užitku. Fungování veřejných institucí je založeno na principu poskytování bezplatných či dotovaných služeb. Tyto subjekty buď vůbec nevykazují výsledek hospodaření, nebo je vykazován ve formě úspor či překročení plánovaných nákladů. Tedy zatímco pro podnikatelské subjekty je nejvyšším užitekem zisk, pro instituci veřejné správy tento ústřední motiv chybí.

Smysl existence veřejných subjektů je spojen s naplňováním a uspokojováním veřejného zájmu, Pro naplnění veřejného zájmu přitom musí dojít k naplnění většího počtu dílčích podmínek, které můžeme aplikovat na přístupu tzv. 3E, který se využívá k hodnocení výkonnosti činností a organizací české veřejné správy. V České republice jsou jednotlivé pilíře modelu 3E zakotveny v zákoně č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), v platném znění.¹⁶

Zákon v § 2 písm. m) až o) stanoví, že pro účely tohoto zákona se rozumí:

m) hospodárností takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů,

n) efektivností takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění,

¹⁵ ČAJKOVÁ, Andrea. *Inovativní trendy řízení ve veřejné správě*, 2020, s. 40-41.

¹⁶ PAVLÍK, Marek, Karel ŠIMKA, Josef POSTRÁNECKÝ a Richard POMAHAČ. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*, 2020, s. 59-63.

o) účelností takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

Dále v § 4 odst. 1 písm. d) je také řečeno, že mezi hlavní cíle finanční kontroly je prověřovat hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.¹⁷

Čajková ve své publikaci uvádí tři hlavní výzvy, kterým dnešní vedení čelí:

- urychlit tempo strategické obnovy;
- udělat inovace, aby byly přijatelné pro všechny;
- přizpůsobit pracovní prostředí tak, aby posilovalo lidské schopnosti jako iniciativu, tvořivost a vášeň.

Dále zmiňuje překážky, které vznikají v důsledku přetrvávajících paradigmat a ve kterých vidíme rozpory v řízení. Tvrdí, že „vytváříme organizace, které nejsou zaměřeny na člověka“.

Může to být způsobeno:

- příslušným řízením, ale i jeho nedostatkem;
- příslušnou byrokracií, ale i nedostatkem společného cíle;
- příslušnými příkazy či nedostatkem vlastního názoru.

Řešení problémů řízení by mělo vést k vytvoření jeho nového modelu. Současné vedení čelí těmto dilematům:

- řízení nebo vedení;
- efektivnost, nebo účinnost;
- důvěra, nebo kontrola.

Čajková tvrdí, že „ve snaze o dosažení ideálního stavu, zajištění efektivního vedení, organizace a řízení i o zajištění dalších zdrojů k dosažení stanovených cílů organizace je třeba při organizačních inovacích bezpodmínečně mluvit o jevech jako kreativita a předávání znalostí v rámci organizace.“¹⁸

¹⁷ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a o změně některých zákonů v platném znění

¹⁸ ČAJKOVÁ, Andrea. *Inovativní trendy řízení ve veřejné správě*, 2020, s. 29.

2.5 Pojem manažer a jeho rozdělení

Manažeri jsou zaměstnanci, kteří odpovídají za plnění úkolů ze strany dalších členů organizace. Činnost manažerů ve veřejné správě je značně ovlivněna právním prostředím. Ve veřejné správě zároveň rostou nároky na odbornou úroveň manažerů.

Podle svého postavení v organizaci se manažeri dělí na liniové, střední a vrcholové.

- Linioví manažeri (nižší manažeri) – nacházejí se na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri na dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší dobře strukturované, často opakující se problémy.
- Střední manažeri – odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů. Objevují se zde strukturované i nestrukturované problémy.
- Vrcholoví manažeri (top manažeri) – jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů. Manažeri řeší složité, nestrukturované problémy za rizika a neurčitosti.¹⁹

Odlišnosti v náplni práce na jednotlivých úrovních řízení můžeme ukázat na grafu:²⁰

Tabulka 1 - Rozdělení času manažerů na různých úrovních

¹⁹ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 9.

²⁰ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 10.

<i>Liniový management</i>	<i>Střední management</i>	<i>Vrcholový management</i>
plánování	plánování	
organizování		plánování
vedení	organizování	
	vedení	organizování
kontrolování	kontrolování	vedení
		kontrolování

Zdroj – autorka dle Košťana a Bělohávkova

2.6 Manažer a jeho kompetence

Manažerské metody a přístupy uplatňované v soukromém sektoru se začaly používat ve veřejné správě od 80. let 20. století. Cílem bylo zavedení větší flexibility a efektivnosti do veřejné správy. Použití mechanismu soukromého sektoru do veřejné správy se v praxi promítá do rozhodovacích procesů a do manažerských dovedností a schopností, které slouží jako významné kritérium při výběru úředníků do vedoucích funkcí.

Je obtížné specifikovat definici kvalitního vedoucího pro oblast veřejné správy, avšak podle Pavlíka lze určit požadavky, které by měl každý kvalitní vedoucí prokazovat.

- Kooperace – vedoucí v oblasti veřejného sektoru prosazuje své vůdčí schopnosti do praxe, přičemž je zaměřen na širší kontext řešeného úkolu. Vedoucí má ve schopnosti posoudit různé varianty vývoje a aktivně vyhledává spolupráci.
- Integrita – veřejný vedoucí jedná ve prospěch veřejného zájmu, bere v potaz společenská hlediska a demonstruje je tak ve svých každodenních činnostech.

- Reflexe – vedoucí veřejného sektoru nese odpovědnost a posuzuje své názory prostřednictvím znalostí a praxe. Veřejný vedoucí klade věcné otázky, díky kterým postupuje v řešení daného tématu.²¹

Dle Čajkové, se dobrý manažer pro zavádění změn ve veřejné správě neobejde bez vlastností jako je způsobilost a profesionalita, autorita, vizionářská schopnost, zájem o komunitu a zaměstnance a schopnost naslouchat a přinášet zprávy jak v rámci instituce, tak i mimo ni.²²

Mezi nejčastější chyby manažerů můžeme zařadit vydávání se za někoho jiného nebo vedení pouze sám sebe podle svých vlastních preferencí a opomínat své podřízené. Často tak mají v repertoáru pouze jeden styl řízení. Spousta manažerů nerespektují individualitu druhých lidí, a následně jednají výbušným až agresivním chováním, který má za následek ztrátu autority k jejich podřízeným a kolegům. Toto chování vede ke ztrátě motivace manažera, která je velmi důležitá.

Mintzberg popsal rozdělení rolí, které manažeři vykonávají:

Interpersonální role – zde manažer vystupuje jako:

- Představitel – manažer reprezentuje organizaci. Vystupuje jako nositel role, svou přítomností vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo významnost firmy. Jeho přítomnost stimuluje přítomné osoby do dalšího výkonu práce.
- Vedoucí – ve vztahu ke svým podřízeným vystupuje manažer jako vedoucí, pomocí kterých realizuje cíle organizace. Má za úkol motivovat a usměrnit práci podřízených. Hledá silné a slabé stránky, uvažuje o vhodných formách jejich osobního rozvoje. Hodnotí také výsledky práce a stanovuje úkoly.
- Spojovatel – manažer udržuje vztahy mezi organizacemi, je v kontaktu s jinými manažery mimo organizaci i na horizontální úrovni.

²¹ PAVLÍK, Marek, Karel ŠIMKA, Josef POSTRÁNECKÝ a Richard POMAHAČ. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*, 2020, s. 135.

²² ČAJKOVÁ, Andrea. *Inovativní trendy řízení ve veřejné správě*, 2020, s. 54-55.

Informační role – vychází z informací, které manažer získal z interpersonálních vztahů. Působí zde jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

- Pozorovatel – vyhledává informace potřebné pro rozvoj organizace. Získává je z formálních i neformálních zdrojů.
- Šířitel – přináší informace získané zvenčí, které jsou nezbytné pro rozvoj společnosti.
- Mluvčí – manažer reprezentuje organizaci navenek. Vytváří image na veřejnosti a hájí zájmy organizace

Rozhodovací role – jedná se o tvorbu strategických organizačních rozhodnutí. Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí distributora zdrojů a vyjednávače.

- Podnikatel – manažer vymýšlí a projektuje změny. Nachází nové metody a perspektivní činnosti, řeší problémy, využívá nových příležitostí, technologií, zvažuje rizika, posuzuje budoucí úspěch.
- Řešitel rušivých událostí – manažer reaguje na neočekávané skutečnosti, které ohrožují průběh společnosti a dosahování cílů. Musí neustále překonávat bariéry a kritické situace, jak zvenku, tak i uvnitř organizace.
- Distributor zdrojů – dbá na to, aby rozdělení zdrojů, jako jsou peníze, lidé, čas, moc a zařízení odpovídaly prioritám organizace.
- Vyjednávač – manažer vyjednává s podřízenými, kolegy, odboráři, klienty, dodavateli, se státní administrativou. Platí zde, že čím vyšší úroveň v organizaci manažeři zastávají, tím více času budou věnovat vyjednávání.

Všechny role se vzájemně doplňují a prolínají se ve všech manažerských funkcích. V závislosti na odborném zaměření nebo na postavení v organizační hierarchii se role mohou více zdůrazňovat.²³

²³ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 11.

3 MANAŽERSKÉ STYLY ŘÍZENÍ

Manažerské řízení dle Čajkové poskytuje návody, jak řídit organizaci v libovolné oblasti, včetně veřejného sektoru.²⁴

Styl řízení je také systematickým projevem osobních kvalit manažerských subjektů v jejich vztazích s podřízenými v procesu plnění funkčních povinností.

Řízení můžeme spojit s dřívějšími teoriemi managementu, kdežto vedení definuje spíše moderní pojetí managementu. Styl řízení nebo vedení je jednou z nejdůležitějších složek pro naplnění efektivity v organizaci.

V první části popíšeme klasickou teorii řízení, kdy vedoucí má spíše administrativní charakter. V následujících kapitolách se budeme věnovat novým moderním stylům vedení, ve kterých se jedná o tvůrčí vedení lidských zdrojů a které mohou řešit negativní aspekty charakteristické pro klasické řízení.

3.1 Klasická teorie vedení

Koncem čtyřicátých let se začal prosazovat nový přístup vedení lidí, který klade důraz na osobnost, způsob, který je typický pro chování vedoucího pracovníka vůči skupině.

Klasická teorie rozeznává tři hlavní styly: autoritativní styl, demokratický styl a styl laissez-faire (liberální). Rozlišíme je na základě využívání formální autority a zastoupením spolupracovníků na důležitých rozhodnutích a projektech.

3.1.1 Autoritativní styl

Bělohávek popisuje autoritativní styl jako „moc i rozhodování jsou soustředěny v ruce vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků.“²⁵

²⁴ ČAJKOVÁ, Andrea. *Inovativní trendy řízení ve veřejné správě*, 2020, s. 40.

²⁵ KOŠTAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 142.

Mezi pozitivní faktory autoritativního stylu tedy můžeme zařadit rychlost rozhodování ze strany vedoucího a rychlé plnění úkolů ze strany podřízených ve stanovené lhůtě, z toho vyplývá stabilita a žádné dlouhé rozhodování s cílem dosáhnout co nejlepšího rozhodnutí.

Mezi záporné stránky autoritativního stylu můžeme zařadit např. odchod zaměstnanců do organizací, ve kterých převládá spíše demokratický styl. Nápady zaměstnanců se neberou v úvahu, v důsledku čeho je přestávají nabízet a organizace přichází o cenné nápady.

Hnilicová uvádí důsledky autoritativního stylu:

- potlačení pocitu odpovědnosti za výsledky;
- kvantita na úkor kvality;
- agresivita;
- apatie nebo submisivita;
- tenze a nedostatek humoru;
- málo tvořivosti a diskuse;
- nespokojenost;
- podřízení se vedoucího bojí.²⁶

Autoritativní styl je dle Likertové klasifikace dále rozdělen na dva dílčí styly, na vykořisťovatelsky-autoritativní styl a na benevolentně-autoritativní styl.

Vykořisťovatelsky-autoritativní styl je označován jako přísný a absolutistický styl řízení, kdy manažer vyznávající tento styl rozhoduje samostatně a svá rozhodnutí komunikuje ve formě příkazů, které musí být bezpodmínečně splněny. O tomto stylu je uváděno, že je ze všech čtyř stylů nejméně prospěšný, jelikož vyvíjí v podřízených strach a ztrátu iniciativy, a mají tak za příčinu k pokles produktivity.

Manažer používající benevolentně-autoritativní styl jedná na základě své moci, svých zkušeností a osobnostních rysů. Přesto, že manažer používá rozkazy, často

²⁶ HNILICOVÁ, Helena. *Osobnost manažera a styly řízení* [online]. [cit. 1.2.2022]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/820-osobnost-manazera-a-styly-rizeni-phdr-hnilicova.pdf>

se zde nabízí prostor pro diskuse, čímž kombinuje pozitivní i negativní motivaci. Přestože jsou podřízení produktivní, nesou také vysoké známky fluktuace.²⁷

3.1.2 Demokratický styl

„Vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.“²⁸

Demokratický styl řízení může být však zaměněn za kolektivní rozhodování, kdy pravomoc manažera přestává být respektována.

Podle Hnilicové k důsledkům demokratického stylu patří:

- pocit zodpovědnosti za výsledky,
- vysoká kvalita,
- střední produktivita,
- kreativita,
- diskuse,
- spokojenost – příjemné pracovní klima,
- vedoucí je respektován²⁹

Dle Likertové klasifikace demokratický styl dále dělíme na konzultativní styl a na participačně-skupinový styl.

Konzultativní styl, jinak řečeno konzultační nebo poradenský, bere na rozdíl od předešlých dvou stylů v potaz názory spolupracovníků. Kooperace mezi manažerem a spolupracovníky je limitována mantinely, které si nastaví manažer,

²⁷ ŠPLÍCHALOVÁ, Zuzana. *Manažerské styly vedení a jejich vliv na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu*. Praha, 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze. Masarykův ústav vyšších studií. Katedra inženýrské pedagogiky. [online]. [cit. 20.1.2022]. Dostupné z: MU-BP-2015-Splichalova-Zuzana-BP_Zuzana Splichalova_Manazerske styly vedeni a jejich vliv na motivaci zamestnancu k pracovnimu vykonu_2015.pdf (cvut.cz)

²⁸ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULER. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 142.

²⁹ HNILICOVÁ, Helena. *Osobnost manažera a styly řízení* [online]. [cit. 1.2.2022]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/820-osobnost-manazera-a-styly-rizeni-phdr-hnilicova.pdf>

který má zároveň konečný rozsudek. Manažer vyznávající tento styl je tolerantní k chybám a fluktuace pracovníků je tak průměrná.

Participačně-skupinový styl, také označován jako participační nebo kooperativní, vyzívá k zapojení na rozhodnutích členy skupiny, kde je následně přijato nejlepší řešení. Manažer vkládá do spolupracovníků důvěru, která má za následek neformální komunikaci. Fluktuace a chybovost je v tomto stylu prezentována nejméně, naopak produktivita má mezi čtyřmi zmiňovanými styly nejvyšší zastoupení a vedoucí má zachovanou svoji řídicí pozici.³⁰

3.1.3 Styl laissez-faire (liberální)

„Vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zde je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil vedoucí, nevýhodou však může být bezcílné tápání tehdy, když je přítomnost vedoucího potřeba.“³¹

K důsledkům liberálního stylu Hnilicová uvádí:

- malá až střední míra produktivity,
- proměnlivá kvalita,
- kreativita – mnoho nápadů, ale většina se nerealizuje,
- mnoho neproduktivní diskuse,
- agresivita,
- nespokojenost,
- vedoucí není respektován ³²

³⁰ ŠPLÍCHALOVÁ, Zuzana. *Manažerské styly vedení a jejich vliv na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu*. Praha, 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze. Masarykův ústav vyšších studií. Katedra inženýrské pedagogiky. [online]. [cit. 20.1.2022]. Dostupné z: MU-BP-2015-Splichalova-Zuzana-BP_Zuzana Splichalova_Manazerske styly vedeni a jejich vliv na motivaci zamestnancu k pracovnimu vykonu_2015.pdf (cvut.cz)

³¹ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 142.

³² HNILICOVÁ, Helena. *Osobnost manažera a styly řízení* [online]. [cit. 1.2.2022]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/820-osobnost-manazera-a-styly-rizeni-phdr-hnilicova.pdf>

Liberální styl reflektuje slabé postavení manažera, podřízení mají volnost ve svém jednání, což může vést k tomu, že vedení převezme někdo z podřízených, tímto může dojít k anarchii. Styl laissez-faire je považován za nejslabší styl řízení.

3.2 Kontingenční (situacionalistický) přístup

Dříve bylo slabostí teorií stylu řízení to, že učili manažery jednomu a ideálnímu stylu řízení. Postupem času se ale na styl řízení projevil silný vliv situace. Zatímco laissez-faire může být nejlepší pro vedení týmu vědců, na vedení například skupiny báňských záchranářů nebo policejních oddílů rychlého nasazení je spíše vyžadován autoritativní styl řízení.

Správný styl vedení tedy vyplývá ze situace, tu dle Bělohlávka určuje stupeň kontroly, povahy řešeného problému, zralosti podřízených nebo osobnostní charakteristiky pracovníků i řešeného úkol současně.³³

V teorii GRID (Managerial Grid/manažerská mřížka) se můžeme setkat s ideou, že týmový styl řízení není vždy nejvhodnější. Vedoucí by měl umět používat různé styly a přizpůsobovat je situaci. To znamená, že v některých případech by se měl odklonit od svého dominantního týmového stylu řízení a zvolit si jiný. Tím se GRID přiblížil k situacionalismu.

Situacionalistický přístup říká, že osobnost vedoucího není důležitá, nezáleží na rysech osobnosti, ani na způsobu chování jednotlivce. Brzdou je většinou jeho konzistentní styl jízdy. Stálý styl řízení je ve většině situací brzdou. To znamená, že skutečně dobrý manažer si vždy vybere styl takový, jaký situace vyžaduje. Situacionalistický přístup řeší problém výukou znalosti: jak jednat v té či oné situaci.³⁴

³³ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 155.

³⁴ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 146.

3.2.1 Fiedlerův kontingenční model

Situationalistický model chování vedoucích pracovníků byl vytvořen v 50. letech Fredem Fiedlerem. Autor předpokládal, že „efektivnost vedoucího je závislá na souladu dvou proměnných stylu vedení a stupně, ve kterém vedoucí kontroluje situaci.“

Fiedler popsal dva styly vedení:

- Styl orientovaný na úkol: upřednostňujete úspěšné dokončení úkolů
- Styl orientovaný na vztahy: upřednostňujete budování a udržování dobrých vztahů v rámci pracovní skupiny

Kontrola situace vyjadřuje míru kontroly a vlivu, který má vedoucí na své pracovní okolí. Manažer vykazuje vysokou míru kontroly a výsledky jeho práce, v případě že jsou předem odhadnout, protože výstupy své práce má pevně v rukou.

Kontrola situace má tři rozměry:

- vztahy mezi členy skupiny a vedoucím (rozsah, ve kterém vedoucí má podporu a důvěru členů své skupiny),
- struktura úkolu (stupeň, ve kterém je přesně určeno, jak je při plnění úkolu třeba postupovat),
- poziční moc (rozsah formální moci vedoucího odměňovat a trestat pracovníky).

Tabulka 2 – jednotlivé situace, pomocí kterých můžeme určit stupeň kontroly a k němu adekvátní styl, orientaci a řízení

stupeň kontroly	vztahy se členy	struktura úkolu	poziční moc	efektivní orientace
vysoký	dobré	jasná	silná	NA ÚKOL
			slabá	NA ÚKOL
střední	špatné	nejasná	silná	NA ÚKOL
			slabá	NA LIDI
nízký	špatné	jasná	silná	NA LIDI
			slabá	NA LIDI
nízký	špatné	nejasná	silná	NA ÚKOL
			slabá	NA ÚKOL

Zdroj – autorka dle Košťana a Bělohávkova

Manažeři orientovaní na úkol jsou výkonnější v extrémních situacích (nízká nebo vysoká úroveň kontroly), zatímco manažeři orientovaní na vztahy jsou efektivnější v nevyhraněných situacích (střední úroveň kontroly). Fiedler se snažil prozkoumat manažerské styly řízení a prostředí, ve kterém působí. Poté jim na základě stylu řízení radil, jak tomuto individuálnímu stylu přizpůsobit dimenze.³⁵

3.3 Rozhodovací model

Za základ úspěšného rozhodování je považováno správné rozhodnutí. Ne každou situaci lze řešit stejným způsobem. Na některé situace se více hodí autoritativní styl, pro některé situace je vhodnější konzultativní nebo skupinový styl. To znamená, že v řadě situací lze použít stejně dobře rozlišné styly vedení.

Rozhodovací model slouží k rozhodnutí o tom, jaký použít styl řízení v různých situacích. Model rozhodování Vroom, Yetton a Jago je aktualizovanou verzí původního modelu Vroom a Yetton, který využíval rozhodovacího stromu. Nový model se liší využitím expertního systému založeného na matematických výpočtech. Model je založen na dvou faktorech, které zásadně ovlivňují efektivitu rozhodování a volbu vhodného stylu řízení vedoucím, a to kvalita rozhodnutí a akceptovatelnost rozhodnutí.³⁶

K rozhodování, který styl řízení zvolit, lze použít sedm otázek. Následně na základě rozboru situace a odpovědi na každou otázku lze najít správných styl řízení:

1. Má problém kvalitativní požadavky?
2. Mám dostatek informací ke kvalitnímu rozhodnutí?
3. Je problém strukturován?
4. Je důležité pro efektivní zavedení, aby podřízení přijali rozhodnutí?

³⁵ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 147.

³⁶ Management.mania.com: *Model rozhodování a vedení dle Vrooma, Yettona a Jago*. [online]. [cit. 3.2.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/model-rozhodovani-a-vedeni-dle-vrooma-a-yettona>

5. Rozhodnu-li sám, lze předpokládat, že toto podřízení přijmou?
6. Sdílejí podřízení organizační cíle, kterých má být při řešení dosaženo?
7. Lze předpokládat, že vybrané řešení vyvolá konflikt mezi podřízenými?

Z toho vyplývají pět možnosti vedení:

Autoritativní styl (A1) – manažer rozhoduje a řeší problém sám. Používá dostupné informace.

Autoritativní styl (A2) – manažer rozhoduje a řeší problém na základě získaných informací od podřízených. Úkolem podřízených je poskytnout informace, avšak ne vymýšlet vhodná řešení.

Konzultativní styl (C1) – manažer konzultuje s podřízenými jednotlivě, jejich nápady a myšlenky zváží a následně se rozhodne sám.

Konzultativní styl (C2) – manažer konzultuje s podřízenými jako se skupinou na poradě, kolektivně sbírá myšlenky a nápady, pak vše zváží a rozhodne se sám.

Skupinový styl (G2) – manažer probere problém se svými podřízenými na poradě. Všichni společně vymýšlí vhodné a efektivní řešení. Manažer má roli koordinátora a je připraven přijmou jakékoliv řešení, které podpoří celá skupina a vzít na sebe odpovědnost za rozhodnutí kolektivu.³⁷

3.4 Vedení „cesta-úkol“

Teorie „cesta – úkol“ je založena na Vroomové expektační teorii (teorie motivace očekávání), která vysvětlovala průběh motivace. Vroom se opíral o hypotézu, že lidé mají tendenci dělat to, co je pro ně nejlepší a co jim přinese největší užitek.

³⁷ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 147.

Teorie „cesta – úkol“ se zabývá tím, jak vedoucí mohou ovlivnit očekávání podřízených, instrumentality a valenci odměn. Chování vedoucího je akceptováno v případě, že podřízení vnímají jeho chování jako zdroj osobní spokojenosti.³⁸

Teorie „cesta – úkol“ zdůrazňuje vztah mezi stylem vedení, motivačními potřebami podřízených a organizačními podmínkami. Vedoucí svým chováním doplňuje nebo nahrazuje to, co podřízeným v organizaci chybí i to, co je důležité z hlediska motivace. Podle okolností odstraňuje překážky, které brání plnění úkolů, poskytuje podporu či jasné instrukce ke splnění pracovních povinností. Kombinuje odměnu se splněním úkolů. Volba vhodného stylu vedení závisí také na vlastnostech úkolů, k němuž se vedoucí snaží podřízeného motivovat, také systém autority a pracovní skupina. Teorie „cesta – úkol“ též vyžaduje, aby si vedoucí zvolil takový styl vedení, který nejen nejlépe vyhovuje potřebám podřízených, ale také odpovídá povaze práce a úkolů, jež mají splnit.

Teorie rozlišuje čtyři styly vedení, a to direktivní, podporující, participativní vedení a vedení zaměřené na výkon. Každý z nich poskytuje vedeným pracovníkům něco jiného.³⁹

3.4.1 Direktivní vedení

Vedoucí poskytuje podřízeným informace, co a jak se má dělat. Opírá se o vlastní názory a zdroje. Dává mnoho úkolů, kontroluje pracovníky. Poskytuje direktivní styl, určitou strukturu a jasná pravidla. Charakteristickými znaky jsou vysoké nároky a očekávání na podřízené, také nevyváženost, která se projevuje v podobě přehnané dominance a tím demotivuje podřízené.⁴⁰

Nicméně v situaci, kdy jsou pracovníci s externí kontrolou nebo s nízkou schopností pracovat na nejasných nebo komplexních úkolech, direktivní vedení se považuje za nejefektivnější.⁴¹

³⁸ Businessinfo.cz: *Teorie motivace očekávání*. [online]. [cit. 3.2.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>

³⁹ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 150.

⁴⁰ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 150.

⁴¹ JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*, 2016, s. 24.

3.4.2 Podporující vedení

Je opakem direktivního vedení. Zde se vedoucí neopírá o své znalosti, nápady, názory. Naopak se zajímá o názory a nápady, poskytuje péči a respekt vůči podřízeným. Charakteristickou složkou je také prostor pro vytváření příležitostí, samostatnosti a volností pro pracovníky.⁴²

Podporující styl je nejefektivnější v těch situacích, kdy podřízení vykonávají stresující, frustrující, nepříjemnou nebo nebezpečnou práci.

3.4.3 Participativní vedení

Vedoucí s podřízenými konzultuje problémy, bere v potaz jejich nápady a názory. Umožňuje vedoucím spolurozhodovat.

Participativní vedení je efektivní v případech, kdy podřízení jsou zaujatí nestrukturovaným a nejasným úkolem, preferují autonomii a kontrolu nad situací, zároveň disponují odbornými znalostmi.⁴³

3.4.4 Vedení zaměřené na výkon

Přináší pracovníkům nové výzvy, klade vysoká očekávání na jejich výkon a povzbuzuje k dosahování jejich maximálních možností výkonu práce. Také zdůrazňuje vysokou úroveň práce a důvěru ve schopnosti pracovníků.

Styl vedení zaměřený na výkon se hodí pro komplexní, náročné a neopakovatelné úkoly, ve kterých podřízení touží vyniknout.⁴⁴

⁴² KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 150.

⁴³ JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*, 2016, s. 24.

⁴⁴ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, 2006, s. 150.

3.5 Transformační styl řízení

Autor Bernard M. Bass navrhl v 80. letech teorii, která analyzuje chování vedoucích a transformuje jejich vliv na své podřízené a organizaci.

Transformační řízení je založeno na ideji, že vztah vedoucího a podřízených by měl být založen na vzájemné důvěře a respektu. Vedoucí pomáhá pracovníkům vybírat takové nástroje a metody, aby docházelo k co nejvyšším výkonům a úspěchům, opírá se o velmi emocionální představu budoucího stavu firmy, o vizi. Dokáže o ni přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování.

Transformační řízení je realizováno v tom případě, pokud vedoucí transformuje nebo mění své podřízené třemi důležitými způsoby, což vede k tomu, že pracovníci začnou vedoucímu důvěřovat, vybírat si takový typ chování, který přispěje k dosažení organizačních cílů a jsou motivováni k práci na vysoké úrovni. Transformace lze dosáhnout:

1. Vedoucí pozvedne úroveň uvědomění o důležitosti a hodnotě výsledků práce i o způsoby, jak jich dosáhnout na vysoké úrovni.
2. Vedoucí se snaží, aby podřízení usilovali o osobní růst, profesní rozvoj a úspěchy.
3. Vedoucí motivuje své podřízené, aby pracovali nejen ve svůj prospěch, ale i ve prospěch organizace.

Transformační vedoucí má zpravidla velké charisma a zároveň vlastní představu o tom, jak zlepšit stávající stav v organizaci. Svou vizi předává podřízeným jasně a srozumitelně a díky nadšení pracovníků od nich dostává energickou podporu. Aby vedoucí mohl předat nadšení a zájem ze strany pracovníku, má zpravidla vysoké sebevědomí a vysokou sebeúctu, čímž povzbuzuje své podřízené většímu obdivu a respektu.

Transformační řízení může být obzvláště důležité pro organizace, které se nachází v dynamickém, nestabilním prostředí a které nedosahují stanovených cílů. Takové organizace zvou většinou nového výkonného ředitele zvenčí, aby pomohl organizaci transformovat. Jako příklad úspěšného transformačního řízení můžeme uvést společnost IBM, která pozvala ředitele Louise V. Gerstnera Jr. ze

společnosti RJR Nabisco, který svým transformačním vedením zachránil organizaci. Společnost Kodak si najmula George Fishera, původně pracujícího v Motorola, společnost Westinghouse si najmula Michaela Jordana z Clayton Dubilier & Rice. Tito externí ředitelé byli úspěšní v tom, že transformovali celou organizaci a získali důvěru pracovníků.

Můžeme tedy dojít k závěru, že externí ředitelé, kteří jsou pozváni zachránit organizaci, si často vybírají právě transformační styl řízení.⁴⁵

3.6 Transakční styl řízení

Narozdíl od transformačního vedení, kde vedoucí probouzí ve svých podřízených potřeby, o kterých zatím netuší, transakční vedoucí se naopak zaměřuje na současné potřeby podřízených. Transakční řízení je založeno na principu vzájemné transakce. Znamená to, že je implementováno, když manažer motivuje podřízené tím, že jim dává odměnu za vyšší ukazatele výkonnosti, všímá si chyb a poukazuje na ně, stejně jako odchylky od stanovených cílů v práci. Lidské zdroje jsou tedy považovány za prostředek, jak dosáhnout určitých cílů v organizaci. Pomocí transakčního stylu řízení lze snadno dosáhnout stability v organizaci, jelikož obě strany (vedoucí a podřízený) dosahují svých cílů. Jedná se tzv. podmíněnou odměnu, kdy vedoucí prostřednictvím pochvaly za dobře odvedenou práci, zvýšením platu, prémie, povýšením anebo také prostřednictvím trestů řídí pracovníky k požadovanému chování. Transakční styl řízení zahrnuje proces výměny, který může vést k tomu, že podřízení sice budou dodržovat požadavky vedoucího, avšak není pravděpodobné, že vyvolá ze strany pracovníků velké nadšení a ochotu plnit daný úkol, proto tento styl přestává být efektivní v tom okamžiku, kdy očekávání a odměny nejsou v souladu.

⁴⁵ bstudy.net: *Трансформирующее и харизматическое руководство*. [online]. [cit. 10.2.2022]. Dostupné z: https://bstudy.net/994965/psihologiya/transformiruyushee_harizmaticheskoe_rukovodstvo

Tabulka 3 - Porovnání transformační a transakční chování

Transformační chování	Transakční chování
Idealizovaný vliv	Podmíněná odměna
Individuální zvážení	Aktivní řízení výjimkou
Inspirativní motivace	Pasivní řízení výjimkou
Intelektuální stimulace	

Zdroj – autorka dle transformačního a transakčního chování

Bass ve své publikaci uvádí, že transformační a transakční styly řízení jsou velmi odlišné, ale vzájemně nevylučující se procesy. Řada studií a metaanalýz ukázala, že transformační a transakční řízení mají pozitivní dopad na úroveň efektivity, včetně individuálního, skupinového i organizačního výkonu. Transformační vedoucí může používat i prvky transakčního stylu vedení (např. odměňovat zaměstnance při dobrém výkonu práce ve formě zvýšení platu), avšak na rozdíl od transakčního vedení jdou vedoucí dál a zaměřují se na vzájemnou vizi s podřízenými, snaží se, aby pracovníci odložili stranou vlastní zájmy a soustředili se na zájmy a cíle organizace a také, aby na sebe převzali odpovědnost a zúčastnili se řešení problémů. V průběhu procesu podřízení rostou jak jako jednotlivci, tak i profesně, na rozdíl od možností, kdy jejich vedoucí vybírá pouze transakční styl vedení.

Sice tedy transformační vedení zvyšuje motivaci a výkon pracovníků více než transakční vedení, ale můžeme dojít k závěru, že úspěšný vedoucí by měl používat nástroje jak transformačního, tak i transakčního řízení.⁴⁶

⁴⁶ YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*, 2013 [online]. [cit. 13.02.22]. Dostupné z: <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.N01fvHJjqGHg1RgmjujyD0oYNhx7MNeo>

3.7 Volba efektivního stylu řízení ve veřejné správě

Abychom mohli určit kvalitní a zároveň efektivní styl řízení, je třeba dobře porozumět cílům veřejné správy. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, hlavními cíli veřejné správy je zvyšovat kvalitu života občanů a zvyšovat výkonnost poskytovaných veřejných služeb.

Uplatnění moderních stylů řízení ve veřejné správě je vázáno na to, o jaký typ veřejné správy se jedná. Všechny styly nelze uplatňovat plošně.

Hnilicová ve své publikaci uvádí faktory, které ovlivňují vhodnost stylu řízení:

- legislativa a vnitřní pravidla,
- čas – kolik je ho k dispozici,
- vztahy, zda existuje vzájemný respekt mezi vedoucím a podřízenými,
- kdo má informace,
- kompetentnost a vzdělání podřízených,
- kompetentnost vedoucího, jak rozumí úkolu,
- konflikty a míra stresu⁴⁷

Je důležité zaměřit se na samostatnost podřízených, jelikož reprezentují úřad tím, jak jednají s občany. Styl řízení a vedení ovlivňuje spokojenost zaměstnance, která se odráží na kvalitě poskytovaných služeb a na motivaci úředníka jednat na profesionální úrovni. Pracovník je důležitou složkou výkonnosti organizace. Manažer je právě tím, kdo své pracovníky vede k lepšímu výkonu, profesnímu rozvoji a napomáhá v případě potíží. Proto je důležité používat správný styl řízení.

V současné době jsou ve veřejné správě často uplatňovány autoritativní styly řízení, které se na první pohled můžou pokládat za nedemokratické, nevýkonné a vývojem překonané, můžou však být též efektivní. Vždy záleží na podmínkách a situacích, ve kterých jsou styly využívány.

⁴⁷ HNILICOVÁ, Helena. *Osobnost manažera a styly řízení* [online]. [cit. 1.2.2022]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/820-osobnost-manazera-a-styly-rizeni-phdr-hnilicova.pdf>

Direktivní styly řízení jako jsou autoritativní, transakční nebo donucovací se můžou použít v rámci úřadů, s nimiž přichází do styku občané. Úředník na této pozici musí projevovat produktivitu a dodržovat platné zákony a předpisy.

V novodobém konceptu se ve veřejné správě dokonce na občana nahlíží jako na zákazníka. Úředník nevykonává pouze příkazy ze strany nadřízeného, nýbrž se často ocitá v situaci, kdy musí zohlednit občana a jeho potřeby a vykonávat rozsudky samostatně. V takovém případě se k použití nabízí i situationalistický styl vedení, kdy vedoucí vybírá různé styly řízení závislé na různých situacích.

Představitelé nejvyšších úrovní veřejné správy mají v kompetenci měnit koncepci této správy a zároveň reprezentují její podobu a cíl. Takový vedoucí, který má dobré vize se stává inspirací pro další úředníky, proto se k této pozici nabízí i transformační styl řízení.

V případě, že se nabízí změna ve fungování veřejné správy, musí být podpořena úředníky. Podpora spolupracovníků musí být vřelě vítána, stejně tak jejich kreativní myšlení a nápady. V této situaci používáme podporující styl.

V případě, kdy manažerovy schopnosti spočívají v delegování a odpovědnosti za své pracovníky, ve většině případů využívá demokratický styl řízení. Názory svých spolupracovníků otevřeně vnímá jako inspiraci, avšak poslední slovo spočívá jen na něm.

III. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

3.1 Cíl výzkumu

Tato empirická část bakalářské práce hledá prostřednictvím výzkumného šetření odpovědí na stanovené výzkumné otázky a zjišťuje, jaký styl řízení v současné praxi nejvíce uplatňují manažeři veřejné správy. Dále porovnává, vzhledem ke stanoveným otázkám, styly řízení ve státní správě a v samosprávě. V další části šetření práce identifikujeme nedostatky současného stylu řízení a rovněž navrhujeme alternativní, moderní styl vedení.

3.2 Metody výzkumu, stanovení otázek a předpokladů

Práce se pokouší logickou metodou, která dle Molnára zahrnuje množinu metod využívajících principy logiky a logického myšlení, jako jsou trojice párových metod: abstrakce – konkretizace; analýza – syntéza; indukce – dedukce,⁴⁸ odpovědět na stanovené otázky:

- 1. K jakému manažerskému stylu inklinují manažeři veřejné správy na úrovni státní správy a samosprávy?**
- 2. Odlišuje se nejpoužívanější styl řízení ve státní správě od samosprávy?**

Předpoklady:

- 1. Ve veřejné správě, konkrétně ve státní správě, je v současné době nejvíce uplatňován autoritativní styl řízení.**
- 2. Ve vybraných organizacích samosprávy se nejvíce používá demokratický styl řízení.**

⁴⁸ People.fsv.cvut.cz. MOLNÁR, Zdeněk. *Úvod do základů vědecké práce*. [online]. [cit. 01.3.2022]. Dostupné z: https://people.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/d26mvp/mvp_sylabus-mvp.pdf

Pro účely bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření kvantitativní metodou, tedy formou písemného internetového dotazníku.

Koncepce dotazníku vycházela z formulovaných výzkumných otázek. Byly vytvořeny dva stejné dotazníky pomocí aplikace *Survio.com*⁴⁹, jeden určený pro manažery státní správy, druhý pro manažery samosprávy. Dotazník byl rozeslán prostřednictvím elektronické pošty na adresy vybraných veřejných organizací na území Prahy, které mají společnou složku – přímou spolupráci se zákazníky. Jedná se o organizace, které každodenně přichází do styku s lidmi a výkonnost těchto organizací se odráží na každodenním životě občanů.

Pro organizace státní správy jsme si vybrali Finanční úřad, Úřad práce, Katastrální úřad, Ministerstvo vnitra a Hygienickou stanici hlavního města Prahy.

Pro samosprávu byl zvolen Krajský úřad a Městský úřad se sídlem v hlavním městě Praha.

Počet rozeslaných dotazníků, nedoručených dotazníků i počet vrácených vyplněných dotazníků uvádí tabulka 4.

V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s cílem výzkumu, způsobem vyplňování dotazníku a se zajištěním jejich anonymity. Sběr dat proběhl od 17. února do 1. března 2022.

Vrátilo se celkem 43 řádně vyplněných dotazníků. Dotazník tvořilo 30 uzavřených otázek, na které respondenti odpovídali *rozhodně ano – spíše ano – spíše ne – rozhodně ne*.

První až pátá otázka se týkala identifikačních otázek: pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka působení v současném zaměstnání a postavení ve firmě.

⁴⁹Samotné dotazníky jsou dostupné na online adrese <https://www.survio.com/survey/d/X5U9T6O1V9S5H6P5K> a <https://www.survio.com/survey/d/L6W8A3M4M5T1O6B1V> nebo v tištěné podobě jako příloha č. 1.

Dalších 25 otázek bylo zaměřeno na: **rozhodování – delegování – kontrolu – komunikaci – týmovou spolupráci**, na nichž jsme v souladu s prostudovanou literaturou schopni určit, jaký styl řízení se v současné době nejvíce používá. Všechny otázky jsou uvedeny v příloze 1.

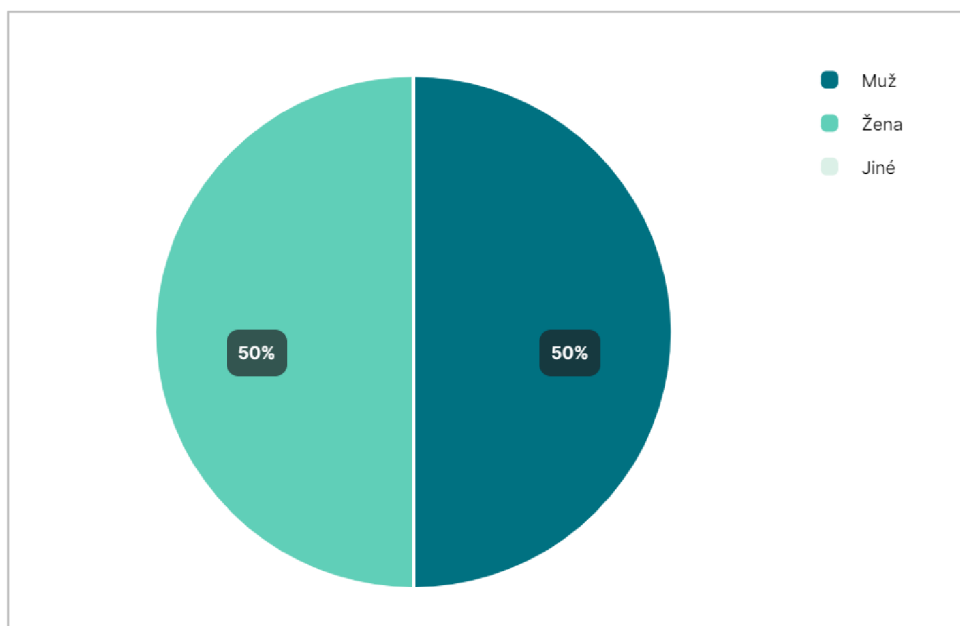
Tabulka 4 – Počet dotazníků

Počet rozeslaných dotazníků	155
Státní správa	100
Samospráva	55
Počet nedoručených dotazníků	8
Počet dotazníků vyřazených pro neúplnost	0
Počet vrácených vyplněných dotazníků	43
Státní správa	24
Samospráva	19
Procentuální návratnost:	
Státní správa	24%
Samospráva	35%

Zdroj – autorka dle výsledků z dotazníku

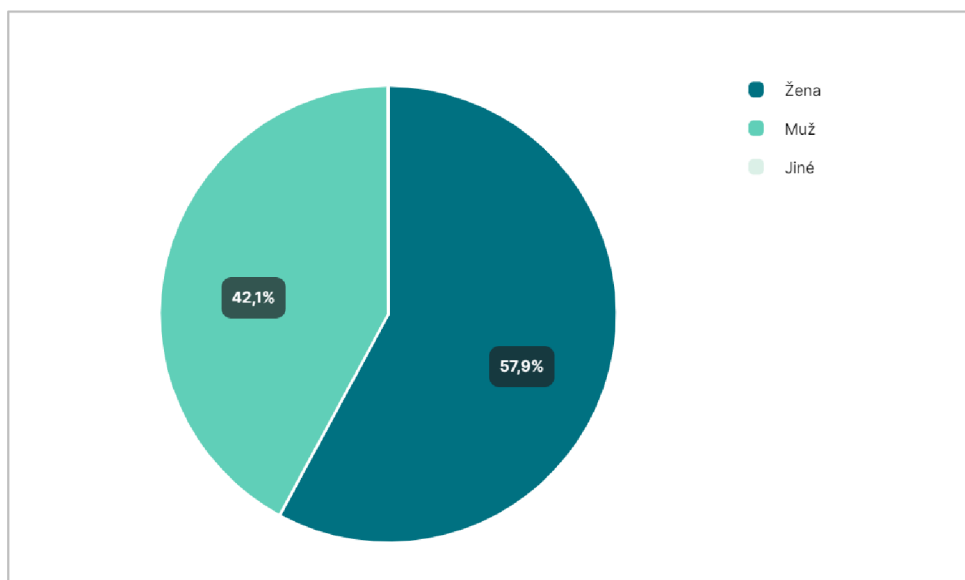
Celkem se zúčastnilo 43 respondentů. Z toho 24 respondentů z organizací státní správy a 19 respondentů ze samosprávy. Ve výzkumném souboru státní správy bylo stejné zastoupení mužů a žen, zatímco ve samosprávě převládaly ženy, kterých bylo 11 (57,9 %) a mužů bylo 8 (42,1 %).

Tabulka 5 - pohlaví respondentů – státní správa



Zdroj – autorka dle výsledků z dotazníku

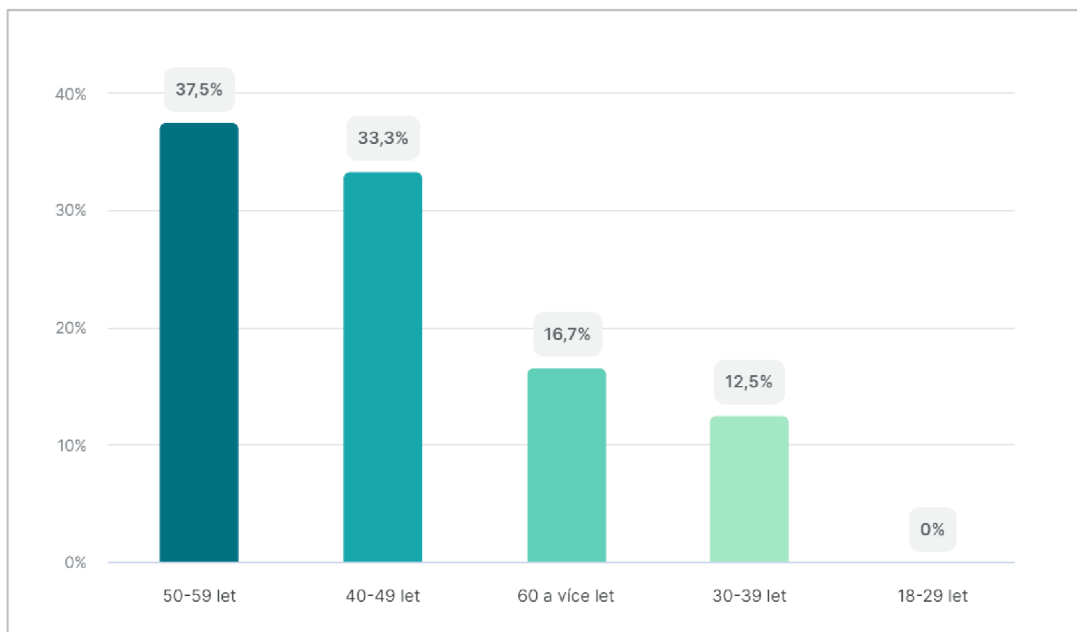
Tabulka 6 - pohlaví respondentů – samospráva



Zdroj – autorka dle výsledků z dotazníku

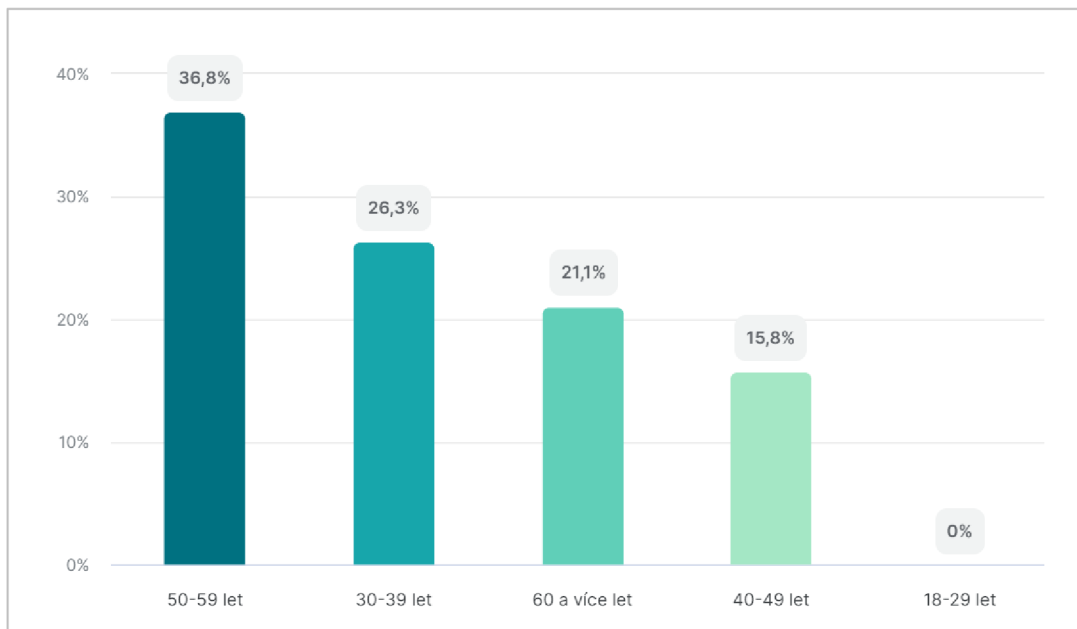
Rozložení výzkumného souboru z hlediska věku je uvedeno v tabulce 7 a 8.

Tabulka 7 - věk respondentů – státní správa



Zdroj – autorka dle výsledků z dotazníku

Tabulka 8 - věk respondentů – samospráva



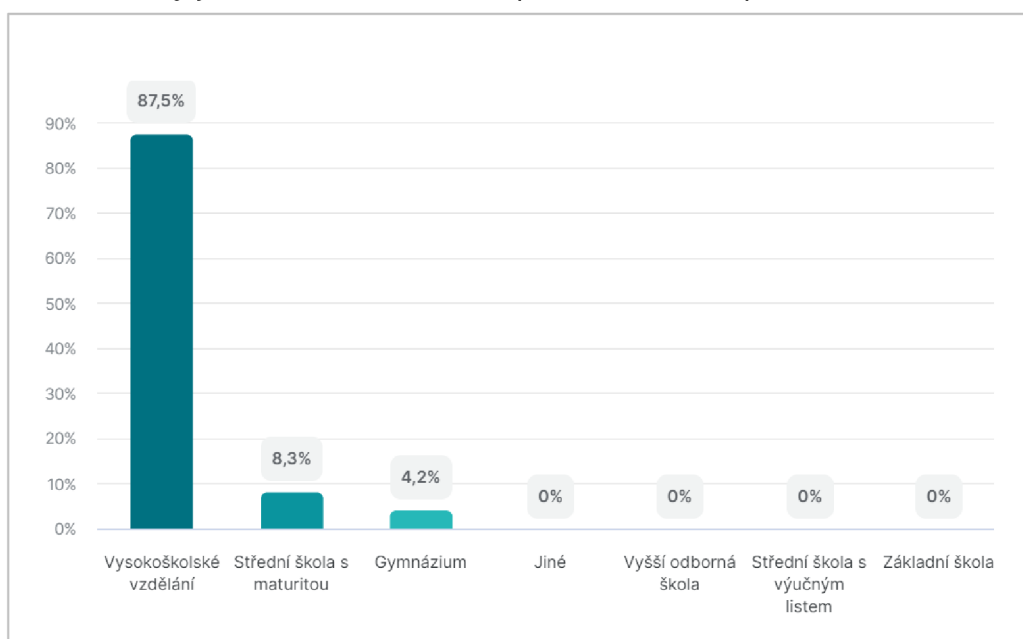
Zdroj – autorka dle výsledků z dotazníku

Jak je z tabulky 7 a 8 patrné, ve výzkumném souboru byli nejvíce zastoupeni respondenti ve věku 50-59 let, a to jak ve státní správě (37,5 %), tak i ve samosprávě (36,8 %).

Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou u státní správy byli respondenti ve věku 40-49 let (33,3 %), v samosprávě figurují na druhém místě respondenti ve věku 30-39 let (26,3 %). Naopak u obou složek se nevyskytl žádný respondent ve věku 18-29 let (0 %).

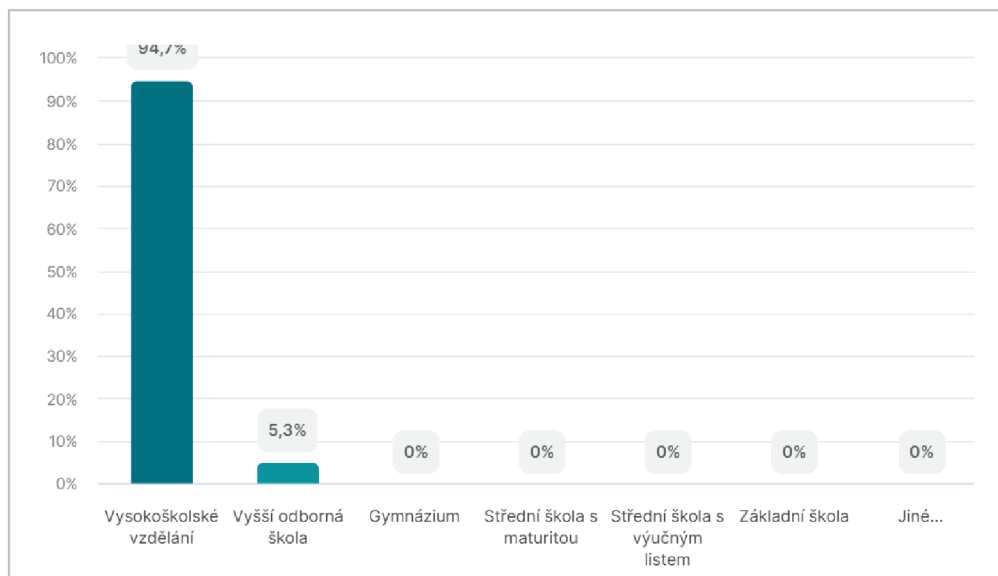
V rámci identifikačních otázek jsme se dotazovali také na nejvyšší dosažené vzdělání. Přehled výsledků je podán v tabulce 9 a 10.

Tabulka 9 - nejvyšší dosažené vzdělání respondentů – státní správa



Zdroj – autorka dle výsledků z dotazníku

Tabulka 10 - nejvyšší dosažené vzdělání respondentů – samospráva

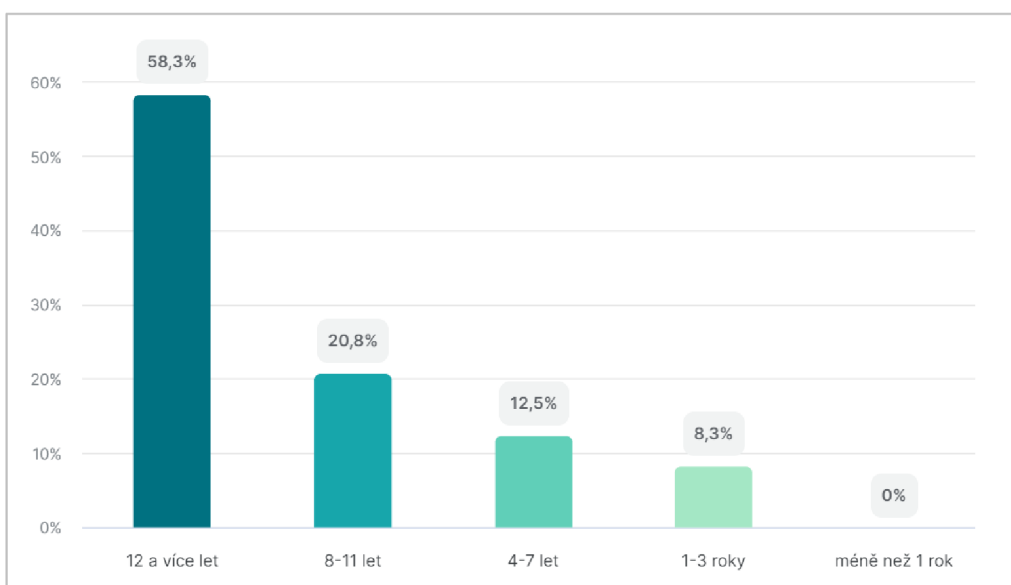


Zdroj – autorka dle výsledků z dotazníku

Ve výzkumném souboru jak u státní správy (87,5 %), tak i u samosprávy (94,7 %) značně převyšuje zastoupení respondentů s vysokoškolským vzděláním. V organizacích státní správy mají pouze dva respondenti (8,3 %) dokončenou střední školu s maturitou, jeden respondent (4,2 %) má dokončené gymnázium. V organizacích samosprávy má pouze jeden respondent (5,3 %) dokončenou vyšší odbornou školu.

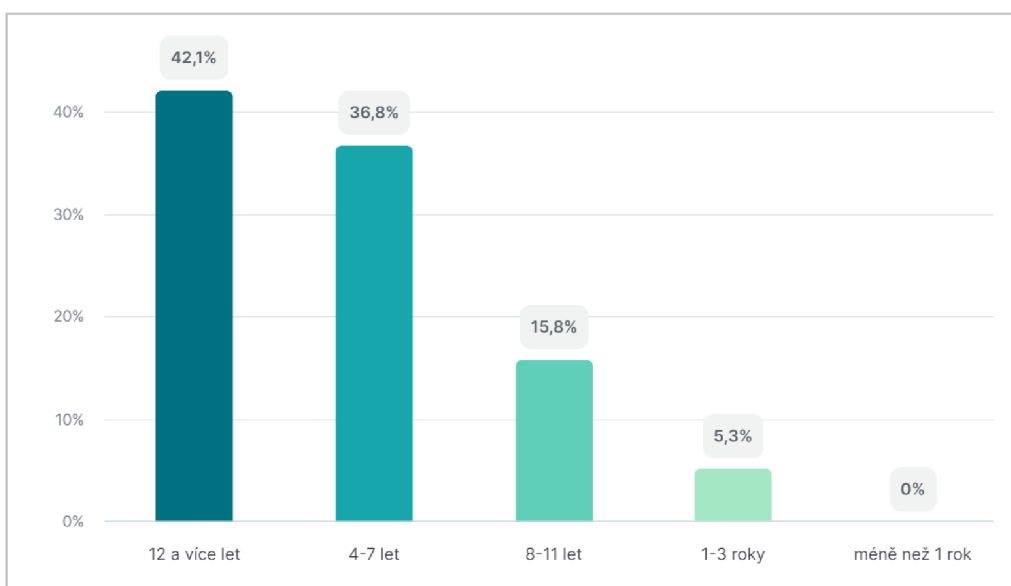
Respondenti měli dále uvést, jak dlouho působí ve svém současném zaměstnání. Přehled výsledků je podán v tabulce 11 a 12.

Tabulka 11 - působení v současném zaměstnání – státní správa



Zdroj – autorka dle výsledků z dotazníku

Tabulka 12 - působení v současném zaměstnání – samospráva



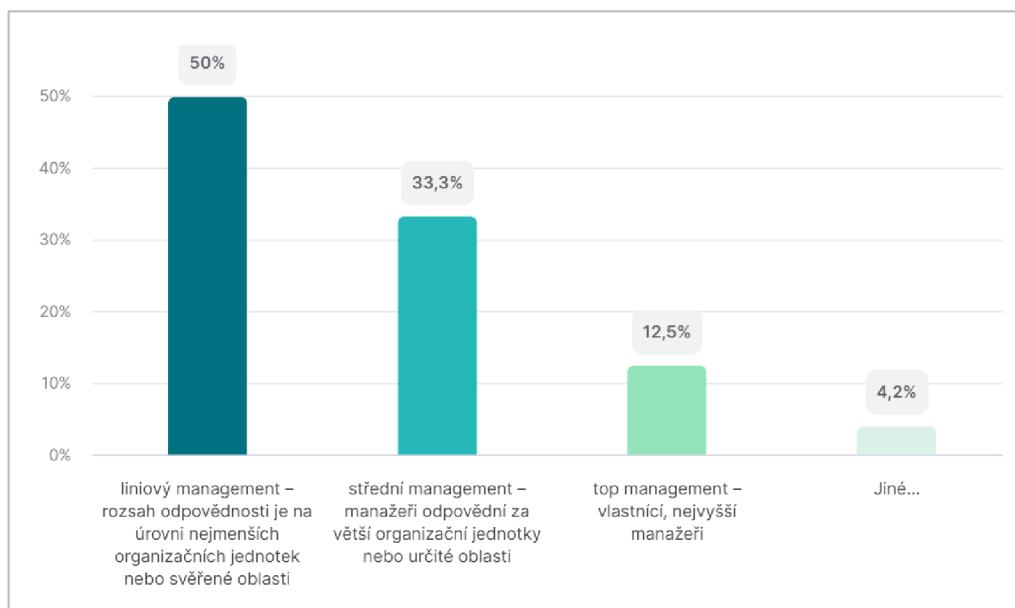
Zdroj – autorka dle výsledků z dotazníku

Jak u státní správy (58,3 %), tak u samosprávy (42,1 %), byli nejvíce zastoupeni respondenti s délkou výkonu zaměstnání 12 a více let. Tuto skutečnost můžeme ocenit kladně, neboť pokud respondenti působí v organizaci delší dobu, mají již

značnou zkušenost s řízením lidských zdrojů a rovněž osvědčené efektivní styly řízení.

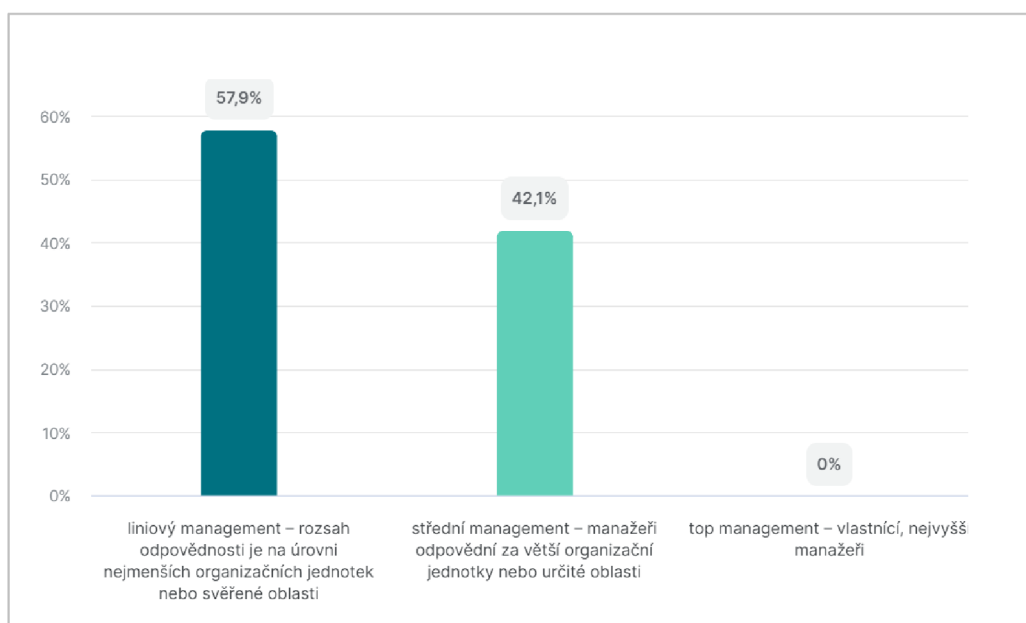
Poslední identifikační otázka se týkala postavení v organizaci. Přehled výsledků nalezneme v tabulce 13 a 14.

Tabulka 13 - postavení v organizaci – státní správa



Zdroj – autorka dle výsledků z dotazníku

Tabulka 14 - postavení v organizaci – samospráva



Zdroj – autorka dle výsledků z dotazníku

Jak u státní správy, tak i u samosprávy, je většinové postavení v organizacích shodné. U obou složek tedy přesahuje liniový management přes 50 %. Na druhém místě je střední management. Top management se objevil jen ve státní správě, který zastupují tři vedoucí (12,5 %).

3.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl kromě identifikačního zaměření v prvních pěti otázkách rozdělen na pět dílčích částí: **rozhodování – delegování – kontrolu – komunikaci – týmovou spolupráci**, na základě nichž jsme v souladu s prostudovanou literaturou byli schopni určit, jaký styl řízení se v současné době nejvíce používá.

Tabulka 15 – výsledky dotazníkového šetření, nejvíce používaný styl řízení ve státní správě

zaměření	styl řízení	absolutní četnost	relativní četnost
rozhodování	demokratický styl	90	75 %
	liberální styl	27	22 %
	autoritativní styl	3	3 %
delegování	demokratický styl	57	59 %
	liberální styl	25	26 %
	autoritativní styl	14	15 %
kontrola	demokratický styl	66	46 %
	liberální styl	42	29 %
	autoritativní styl	36	25 %
komunikace	demokratický styl	120	71 %
	liberální styl	37	22 %
	autoritativní styl	11	7 %
týmová spolupráce	demokratický styl	38	53 %
	liberální styl	29	40 %
	autoritativní styl	5	7 %

Zdroj: autorka dle výsledků z dotazníku

Získáno bylo celkem 600 dílčích odpovědí. Respondenti ze státní správy uváděli demokratický styl řízení ve všech dílčích částech s minimální relativní četností 46 %. V otázce rozhodování dokonce s četností ve prospěch demokratického stylu řízení až 75 %.

Tabulka 16 – celková četnost – státní správa

Celková četnost	600	100 %
demokratický styl	371	62 %
liberální styl	160	27 %
autoritativní styl	69	11 %

Zdroj: autorka dle výsledků z dotazníku

V důsledku výzkumu bylo zjištěno, že 62 % respondentů ze složek státní správy se přiklání k **demokratickému** stylu řízení, 27 % respondentů k **liberálnímu** a jen 11 % respondentů k **autoritativnímu** stylu řízení.

Tabulka 17 – výsledky dotazníkového šetření, nejvíce používaný styl řízení v samosprávě

zaměření	styl řízení	absolutní četnost	relativní četnost
rozhodování	demokratický styl	72	76 %
	liberální styl	21	22 %
	autoritativní styl	2	2 %
delegování	demokratický styl	33	43 %
	liberální styl	27	36 %
	autoritativní styl	16	21 %
kontrola	liberální styl	55	48 %
	demokratický styl	34	30 %
	autoritativní styl	25	22 %
komunikace	demokratický styl	87	66 %
	liberální styl	39	29 %
	autoritativní styl	7	5 %
týmová spolupráce	demokratický styl	24	42 %
	liberální styl	24	42 %
	autoritativní styl	9	16 %

Zdroj: autorka dle výsledků z dotazníku

V samosprávě měl největší zastoupení demokratický styl řízení s minimální relativní četností 42 % v části dotazníku zaměřené na týmovou spolupráci, společně s liberálním stylem řízení, a maximální relativní četností 76 % v otázkách zaměřených na rozhodování. Výjimkou byla kontrola, při níž si respondenti nejčastěji vybírali odpovědi, kterým odpovídá liberální styl řízení.

Druhým nejpoužívanějším stylem řízení v samosprávě je liberální styl řízení s největším zastoupením v otázkách kontroly s relativní četností 48 %.

Tabulka 18 – celková četnost – samospráva

Celková četnost	475	100 %
demokratický styl	271	57 %
liberální styl	145	31 %
autoritativní styl	59	12 %

Zdroj: autorka dle výsledků z dotazníku

V důsledku výzkumu ve sféře samosprávy bylo zjištěno, že 67 % respondentů ze složek státní správy se přiklání k **demokratickému** stylu řízení, 31 % respondentů k **liberálnímu** a 12 % respondentů k **autoritativnímu** stylu řízení.

3.4 Interpretace výsledků výzkumu

Předpoklady:

- 1. Ve veřejné správě, konkrétně ve státní správě, je v současné době nejvíce uplatňován autoritativní styl řízení.**

Tento předpoklad se vzhledem k výzkumnému šetření nepotvrdil. Podle výsledků výzkumného vzorku bylo zjištěno, že ve všech kategoriích (*rozhodování – delegování – kontrola – komunikace – týmová spolupráce*) v praxi převládá demokratický styl řízení (62 %), na druhém místě se objevil liberální styl (27 %), autoritativní styl zaujal poslední místo, tedy jen u 11 % odpovědí, což vyvrací stanovenou hypotézu.

- 2. Ve vybraných organizacích samosprávy se nejvíce používá demokratický styl řízení.**

Tento předpoklad byl potvrzený. Ve vybraných organizacích samosprávy, stejně jako ve státní správě, převládá demokratický styl řízení, s výjimkou zaměření na kontrolu, kdy se respondenti více přiklínili k liberálnímu stylu řízení. I přes to tato skutečnost nezměnila celkový výsledek, kde demokratický styl zaujímá 57 % z celkového výsledku, liberální - 31 % a autoritativní - 12 %, tedy jen o 1 % více než v organizacích státní správy.

Z uvedených výsledků vyplývá, že pražští vedoucí jak ze státní správy, tak i ze samosprávy se málokdy přiklánějí k autoritativnímu stylu řízení, což je z jedné strany překvapující, ale zároveň můžeme usuzovat, že respondenti kladně přistupují ke stylům řízení, v nichž je kladen větší důraz na roli a postavení podřízeného. Z toho můžeme usoudit, že respondenti budou otevřeni poznatkům o moderních stylech řízení a jejich zavedení do praxe a rovněž diskuzi o potřebných změnách v organizaci.

IV ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Bakalářská práce se zabývala problematikou efektivního manažerského stylu řízení ve veřejné správě. Cílem bylo prozkoumat dostupnou literaturu a jednotlivé vybrané manažerské styly řízení, které by se daly uplatnit při řízení v organizacích veřejné správy. Rovněž si práce kladla za cíl posoudit výhody a nevýhody jednotlivých stylů a porovnat klasické styly řízení s moderními styly vedení. Dalším záměrem bylo navrhnout způsoby aplikace v organizacích veřejné správy.

V teoretické části jsme na základě odborné literatury popsali veřejnou správu, management a manažera, dále se práce zabývala jednotlivými manažerskými styly řízení a vedení, které se dají použít ve veřejné správě, přičemž každý má svoje výhody i nevýhody.

Na teoretickou část bylo navázáno částí praktickou, v níž byl realizován výzkum prostřednictvím kvantitativního dotazníku, jehož cílem bylo zjistit, k jakému stylu řízení inklinují manažeři státní správy a samosprávy. Dílčím cílem bylo dozvědět se, zda se styly řízení v organizacích státní správy a samosprávy od sebe budou lišit. Vycházeli jsme z předpokladu, že se ve státní správě nejvíce používá autoritativní styl řízení a v organizacích samosprávy naopak demokratický, jelikož do ní nezasahuje stát.

Celkem se zúčastnilo 43 respondentů. Z toho 24 respondentů z organizací státní správy a 19 respondentů ze samosprávy. Výsledky ukázaly, že obě strany v praxi více inklinují k demokratickému stylu řízení a jen málokdy využívají autoritativní styl.

Cíle práce se podařilo splnit.

Doporučení pro praxi:

Řízení ve veřejné správě a volba efektivního vhodného stylu se v současné době stává stále více aktuální. V české veřejné správě však může být komplikované realizovat změny, jelikož čeští občané mají z praxe spojenou veřejnou správu

s byrokracií, vnímají ji jako neefektivní a málo zaměřenou na výkon. Úředníci nemají dostatečnou motivaci, proto je komunikace se zákazníky slabá. Je však třeba překonávat zastaralé zkušenosti klasického řízení a rozšiřovat poznatky moderních stylů vedení, které by se měly následně aplikovat v praxi.

Přiklánět se k jednomu stylu řízení není vhodné, jelikož můžeme říct, že všechny styly jsou efektivní, ale zdaleka ne ve všech situacích. Správný styl vedení vyplývá ze situací, které nelze vždy řešit stejným způsobem. Proto by se měl manažer přiblížit a získat poznatky ze situationalistického přístupu, kde si vedoucí vybere takový styl, jaký konkrétní situace vyžaduje. Jako pomoc při výběru rozhodování vhodného stylu řízení by mohl být nápomocný Fiedlerův kontingenční model, v němž lze v jednotlivých situacích určit stupeň kontroly a k němu adekvátní styl řízení, nebo aktualizovaný rozhodovací model dle Vrooma, Yettona a Jago, ve kterém lze na základě rozhodovacího stromu a rozboru situace pomocí sedmi otázek určit jeden nebo více správných stylů řízení.

V případě využití demokratického stylu (ke kterému nejvíce inklinují jak vybrané organizace státní správy, tak i samosprávy), který má výhody jako je např. vysoká motivovanost, spokojenost nebo produktivita, rozvíjí vedoucí schopnosti svých podřízených, všichni členové skupiny mají možnost zúčastnit se rozhodovacích procesů, je třeba zaměřit se na identifikaci nevýhod jako je např. pomalejší tempo rozhodovacího procesu. V případě situací, v nichž je nutné operativně splnit určitý úkol, např. v souvislosti s krizovým řízením, se doporučuje demokratický styl doplnit elementy autoritativního stylu, který by měl být využíván krátkodobě, právě v okamžicích časové nouze.

Seznam zdrojů

Tištěné zdroje:

ČAJKOVÁ, Andrea. *Inovativní trendy řízení ve veřejné správě*. Ostrava: Key Publishing, 2020. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-363-8.

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

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.

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

PAVLÍK, Marek, Karel ŠIMKA, Josef POSTRÁNECKÝ a Richard POMAHAČ. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-048-9.

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a o změně některých zákonů v platném znění

Elektronické zdroje:

Addere.ru: *Классификация форм и видов менеджмента*. [online].

[cit. 5.2.2022]. Dostupné z: <http://www.addere.ru/as5.htm>

bstudy.net: *Трансформирующее и харизматическое руководство*. [online].

[cit. 10.2.2022]. Dostupné z:

https://bstudy.net/994965/psihologiya/transformiruyushee_harizmaticheskoe_ru_kovodstvo

Businessinfo.cz: *Teorie motivace očekávání*. [online]. [cit. 3.2.2022]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>

HNILICOVÁ, Helena. *Osobnost manažera a styly řízení* [online]. [cit. 1.2.2022].

Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/820-osobnost-manazera-a-styly-rizeni-phdr-hnilicova.pdf>

Management.mania.com: *Model rozhodování a vedení dle Vrooma, Yettona a Jago*. [online]. [cit. 3.2.2022]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/model-rozhodovani-a-vedeni-dle-vrooma-a-yettona>

People.fsv.cvut.cz. MOLNÁR. Zdeněk. *Úvod do základů vědecké práce*. [online].

[cit. 01.3.2022]. Dostupné z: https://people.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/d26mvp/mvp_sylabus-mvp.pdf

Studref.com: *Сущность и содержание инновационного менеджмента*. [online]. [cit. 5.2.2022]. Dostupné z: https://studref.com/382684/menedzhment/suschnost_soderzhanie_innovatsionnogo_menedzhmenta

ŠPLÍHALOVÁ, Zuzana. *Manažerské styly vedení a jejich vliv na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu*. Praha, 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze. Masarykův ústav vyšších studií. Katedra inženýrské pedagogiky. [online]. [cit. 20.1.2022]. Dostupné z: MU-BP-2015-Splichalova-Zuzana-BP_Zuzana Splichalova_Manazerske styly vedeni a jejich vliv na motivaci zamestnancu k pracovnimu vykonu_2015.pdf (cvut.cz)

YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*. 8th ed. Boston: Pearson, 2013 [online]. [cit. 13.02.22]. ISBN 978-0-13-277186-3. Dostupné z: <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo>

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdělení času manažerů na různých úrovních	18
Tabulka 2 – jednotlivé situace, pomocí kterých můžeme určit stupeň kontroly a k němu adekvátní styl, orientaci a řízení	27
Tabulka 3 - Porovnání transformační a transakční chování	34
Tabulka 4 – Počet dotazníků	39
Tabulka 5 - pohlaví respondentů – státní správa	40
Tabulka 6 - pohlaví respondentů – samospráva	40
Tabulka 7 - věk respondentů – státní správa	41
Tabulka 8 - věk respondentů – samospráva	41
Tabulka 9 - nejvyšší dosažené vzdělání respondentů – státní správa	42
Tabulka 10 - nejvyšší dosažené vzdělání respondentů – samospráva	43
Tabulka 11 - působení v současném zaměstnání – státní správa.....	44
Tabulka 12 - působení v současném zaměstnání – samospráva.....	44
Tabulka 13 - postavení v organizaci – státní správa	45
Tabulka 14 - postavení v organizaci – samospráva	46
Tabulka 15 – výsledky dotazníkového šetření, nejvíce používaný styl řízení ve státní správě	47
Tabulka 16 – celková četnost – státní správa	47
Tabulka 17 – výsledky dotazníkového šetření, nejvíce používaný styl řízení v samosprávě.....	48
Tabulka 18 – celková četnost – samospráva	49

Přílohy

Příloha č. 1

Anonymní dotazník pro vedoucí státní správy a samosprávy.

Dobrý den,

jmenuji se Sofya Serebryakova a jsem studentkou Policejní akademie České republiky v Praze.

Píši bakalářskou práci na téma Efektivní manažerský styl řízení ve veřejné správě, jejíž součástí je dotazníkové šetření.

Dovoluji se na Vás obrátit s žádostí o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude sloužit výhradně pro účely mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas.

V ÚVODNÍ ČÁSTI DOTAZNÍKU U OTÁZEK Č. 1–5 PROSÍM VYBERTE ÚDAJ ODPOVÍDAJÍCÍ VAŠÍ OSOBE:

1. Vaše pohlaví*

Vyberte jednu odpověď

- Žena
- Muž
- Jiné

2. Váš věk*

Vyberte jednu odpověď

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

3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání? *

Vyberte jednu odpověď

- Základní škola
- Střední škola s výučním listem
- Střední škola s maturitou
- Gymnázium
- Vyšší odborná škola
- Vysokoškolské vzdělání
- Jiné...

4. Jak dlouho působíte ve svém současném zaměstnání? *

Vyberte jednu odpověď

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-7 let
- 8-11 let
- 12 a více let

5. Jaké je Vaše postavení ve firmě? *

Vyberte jednu odpověď

- liniový management – rozsah odpovědnosti je na úrovni nejmenších organizačních jednotek nebo svěřené oblasti
- střední management – manažeři odpovědní za větší organizační jednotky nebo určité oblasti
- top management – vlastníci, nejvyšší manažeři

NYNÍ PROSÍM U NÁSLEDUJÍCÍCH OTÁZEK VYBERTE ODPOVĚĎ, KTERÁ VÁM NEJVÍCE VYHOVUJE:

6. Důležitá rozhodnutí dělám sám, ale asi bych si měl připustit, že občas mohou podřízení překvapit originalitou nápadů jak určitý problém řešit, pokud jej s nimi sdílel*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

7. Raději většinou důležitých i méně důležitých rozhodnutí dělám sám, abych měl jistotu dobrého výsledku*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

8. V případě kritiky ze strany svých nadřízených zpětnou vazbu vždy ocením a pracuji na svých nedostatcích*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

9. Stanovuji, kdo a s kým bude pracovat, aniž bych přihlížel k přáním pracovníků*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

10. Myslím si, že spoluúčast na rozhodování vytváří příznivé předpoklady pro ztotožnění se s úkoly*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

11. Zpětnou kontrolu zadaných úkolů provádím občas se zaměřením pouze na vybraná témata, neboť lidé jsou schopni zvládat převážnou řadu činností samostatně a bez problémů*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

12. Za efektivní považuji tu kontrolu, která je poměrně častá a neohlášená, nárazová kontrola*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

13. Kontrolu podřízeným konám dost často*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

14. Kontrolu dělám raději komplexní a detailní, aby nic neuniklo*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

15. Kontrola vzbuzuje respekt a je nejvýznamnější zárukou výkonnosti lidí*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

16. Velmi mi záleží, abych dobře vycházel s podřízenými. Proto projevují ochotu tolerovat nedostatky ve výkonech a slevit v nárocích*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

17. Pracovní motivace podřízených není složitá, neboť je založena na důsledné kontrole a výši jim přiznaného platu/mzdy*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

18. Zadané úkoly včetně kompetenci rozdělují mezi své podřízené a společně se svým týmem se podílím na jejich plnění*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

19. Hlavní je včasné plnění cílů a zadaných úkolů. Podřízení se s nimi musí umět za každou cenu vypořádat*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

20. Úkoly podřízeným rozdělují tak, aby měli motivaci a chuť je plnit*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE

- ROZHODNĚ NE

21. Všechny úkoly vytyčuji osobně, stanovuji cíle i cesty k jejich plnění, aniž bych o nich diskutoval s podřízenými*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

22. Úkoly zadávám formou příkazů*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

23. Týmová spolupráce a zdravý týmový duch jsou důležité a je dobré je manažersky podporovat*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

24. Lidé jsou individualisté, sledují své osobní cíle a navíc v týmově určené spolupráci se pravidelně vezou flákači. Týmovost považuji za málo efektivní manažerský nástroj řízení*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

25. Přísnost na lidi musí být a jako vedoucí si musím důsledně zachovávat od nich určitý odstup, abych si u nich udržel autoritu. Přílišnou laskavost a vstřícnost mohou podřízení vysvětlovat jako slabost a zneužít toho*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO.
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

26. Snažím se vytvářet dobré vztahy mezi zaměstnanci, protože věřím, že výrazně zlepšují spolupráci*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

27. Podporuji otevřenou komunikaci se svými podřízenými, vždy se snažím vyslechnout jejich názory*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

28. Je dobré být s podřízenými zadobře, být k nim někdy benevolentní. Za to nebudou proti mně intrikovat a v těžkých chvílích mi pomohou a podpoří mě*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

29. Považuji za neefektivní probírat s podřízenými pracovní problémy, které nejsou součástí jejich pracovní náplně. Je to náročné na čas a většina podřízených nemá tak vysokou odbornou erudici ani zkušenosti jako já*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE

30. Soukromé problémy by podřízení neměli zatahovat na pracoviště. Měli by se naučit je oddělovat od své práce a řešit si je sami, protože pracoviště není prostorem pro jejich sdílení a odvádí pozornost od práce*

Vyberte jednu odpověď

- ROZHODNĚ ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- ROZHODNĚ NE