

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Alžběta Pellarová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alžběta Pellarová

Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Název anglicky

The Analysis of Manager's Directing Style in Administration

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit a zhodnotit styl řízení manažera ve zvolené instituci a doporučit případné zlepšení situace. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétní instituci. Ve vlastní práci je řízený rozhovor základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, manažerské funkce, styl řízení, vedení lidí, veřejná správa, benefity

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.

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

BĚLOHLÁVEK, František. Management. Praha : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

LEDNICKÝ, Václav. Základy managementu. Ostrava : Repronis, 2007. ISBN 978-80-732-9148-8.

POMAHAČ, Richard. Veřejná správa. Praha : C.H.Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-447-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav. Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. Praha : Ekopress, 2007. ISBN 978-80-8692-929-3.

ŠULEŘ, Ondřej. 5 rolí manažera. Praha : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě" 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 23.11.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrCs., dr. h. c. za odborné vedení, rady a věcné připomínky a za vstřícný přístup při konzultacích vedoucí k vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Úřadu MČ Praha 3 a zejména střednímu a liniovému managementu za ochotnou spolupráci a poskytnutí potřebných informací nutných ke zpracování této diplomové práce.

Analýza stylu řídicí práce manažera ve veřejné správě

Souhrn

Tato diplomová práce charakterizuje styl řídicí práce manažerů ve veřejné správě. Je rozdělena na dvě osnovní části. V teoretické rovině práce uvádí a popisuje témata management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, styl řídicí práce, komunikace, motivace, delegování a veřejnou správu.

Ve vlastní části diplomové práce jsou využity poznatky z teoretických východisek ke zpracování analýzy stylu řídicí práce manažerů ve veřejné správě. Analýza byla provedena na základě řízených rozhovorů s vybranými manažery. Z těchto řízených rozhovorů byla zjištěna data, která se následně zpracovala do shrnutí a doporučení. Rozhovory byly koncipovány tak, aby každý manažer hodnotil osobně svůj styl řízení.

Na základě výsledků z těchto rozhovorů byl každému manažerovi přiřazen styl řídicí práce, a tento styl řídicí práce byl vhodně okomentován a bylo vysloveno doporučení, co zlepšit a na co se zaměřit, aby výsledný pracovní efekt byl co nejlepší.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, styl řízení, komunikace, motivace, veřejná správa, benefity

The Analysis of Manager's Directing Style in Administration

Summary

This Diploma work characterizes managerial styles of the managers in public administration. It is divided into two structure parts. In a theoretic level, the work introduces and describes themes such as management, manager, managerial positions, managerial functions, management styles, communications, motivation, delegation and public administration.

In the own part of Diploma work the knowledge from a theoretic part is applied to analyse the management style in public administration. The analysis was made by a controlled interview with chosen managers. From these controlled interviews the information was taken, from which was prepared a summary and a recommendation. In these interviews each manager evaluated his own manager style.

On the basis of results from these interviews the manager style was classified to each manager. After that everything was commented and the recommendations were declared, how to practise the manager style to the best final labour effect.

Keywords: management, manager, managerial positions, managerial functions, management styles, communications, motivation, public administration, benefits

Obsah

1. Úvod.....	12
2. Cíl práce a metodika	13
3. Teoretická východiska	14
3.1. Management	14
3.1.1. Definice managementu.....	14
3.1.2. Historický vývoj managementu	14
3.2. Manažer	17
3.2.1. Definice manažera.....	17
3.2.2. Manažerské funkce.....	18
3.2.3. Vlastnosti kvalitního manažera	19
3.2.4. Manažerské schopnosti	23
3.2.5. Manažerské role	24
3.2.6. Styly řízení	26
3.2.7. Etika jednání manažerů	28
3.3. Vzdělávání a rozvoj manažerů.....	29
3.3.1. Kafeteria model	30
3.4. Racionalizace řídicí práce.....	32
3.4.1. Principy efektivního plánování času	33
3.4.2. Pomůcky při efektivním plánování času	34
3.5. Komunikace.....	34
3.5.1. Účel komunikace.....	34
3.5.2. Proces komunikace.....	35
3.5.3. Formy komunikace.....	35
3.5.4. Komunikační tok v organizaci	37
3.5.5. Zdokonalení komunikace	37

3.6.	Motivace	38
3.6.1.	Motiv, stimul	38
3.6.2.	Motivační teorie	38
3.6.3.	Motivování pracovníků	43
3.7.	Koučování.....	44
3.7.1.	Výhody a nevýhody koučování.....	45
3.7.2.	Postup koučování	47
3.7.3.	Manažer jako kouč	48
3.7.4.	Bariéry koučování	50
3.7.5.	Efektivní nástroje pro úspěšné koučování.....	50
3.8.	Delegování.....	50
3.8.1.	Způsob delegování	51
3.8.2.	Výhody delegování	52
3.8.3.	Překážky delegování	53
3.9.	Tým.....	54
3.9.1.	Výhoda a nevýhoda týmu.....	54
3.9.2.	Charakteristika týmu	55
3.10.	Řešení konfliktů	56
3.10.1.	Funkční a dysfunkční konflikty.....	56
3.10.2.	Příčiny konfliktů.....	56
3.10.3.	Efektivní řešení konfliktů.....	57
3.10.4.	Následky neřešeného konfliktu	58
3.10.5.	Efektivní nástroje při řešení konfliktu.....	59
3.11.	Organizační identita a kultura	59
3.12.	Veřejná správa.....	60
3.12.1.	Organizační principy veřejné správy.....	60

3.12.2. Rozdělení veřejné správy	61
4. Vlastní práce	62
4.1. Charakteristika vybrané organizace.....	62
4.1.1. Úřad městské části Praha 3.....	62
4.2. Metodologie řízených rozhovorů.....	65
4.3. Charakteristika vybraných manažerů	66
4.4. Řízené rozhovory.....	69
4.5. Zhodnocení výsledků a doporučení	93
5. Závěr	105
6. Seznam použitých zdrojů.....	107
7. Přílohy.....	109
7.1. Příloha A – Obrázky	109
7.2. Příloha B – Vzorový řízený rozhovor.....	111

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Styly řídicí práce.....</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 2: Proces komunikace.....</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 3: Maslowova pyramida lidských potřeb.....</i>	<i>40</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Výhody a nevýhody ústní komunikace</i>	36
<i>Tabulka 2: Výhody a nevýhody písemné komunikace</i>	36
<i>Tabulka 3: Teorie X a teorie Y</i>	39
<i>Tabulka 4: Faktory hygieny a údržby, Motivátory.....</i>	41
<i>Tabulka 5: Teorie spravedlnosti - vstupy a výstupy</i>	43
<i>Tabulka 6: Charakteristika vybraných manažerů</i>	67
<i>Tabulka 7: Zhodnocení výsledků pro manažera A, B, C, D a E.....</i>	94
<i>Tabulka 8: Zhodnocení výsledků pro manažera A, B, C, D a E.....</i>	95
<i>Tabulka 9: Zhodnocení výsledků pro manažera A, B, C, D a E.....</i>	96
<i>Tabulka 10: Zhodnocení výsledků manažera F, G, H, I a J.....</i>	96
<i>Tabulka 11: Zhodnocení výsledků manažera F, G, H, I a J.....</i>	97
<i>Tabulka 12: Zhodnocení výsledků manažera F, G, H, I a J.....</i>	98

1. Úvod

Oblast managementu a jeho stylu řídicí práce je v současné době velice aktuální téma. Organizace veřejného i podnikatelského sektoru se snaží dosáhnout co nejvyšší efektivity v rámci řízení lidí, jelikož personální zdroje jsou pro ně jedním z klíčových faktorů, jak úspěšně fungovat.

Styl řídicí práce je soubor mnoha proměnných. Je v zájmu každého manažera, aby vedl své podřízené pracovníky takovým způsobem, který jim umožňuje dosahovat nejlepších možných výsledků, a tím se dosahovalo celkové prosperity organizace. Styl řídicí práce manažera je tedy postup, jakým manažer vede své podřízené a jak se vůči nim projevuje. Mezi určující faktory, které styl řídicí práce manažera ovlivňují, se řadí osobnost a dovednosti manažera, povaha a angažovanost zaměstnanců nebo kultura a identita organizace. Styl řídicí práce manažera hraje zásadní roli z hlediska souladu podřízených pracovníků se stylem řídicí práce svého nadřízeného manažera. Podstatné je zda se podřízení pracovníci s tímto stylem řídicí práce manažera ztotožňují či nikoliv. Nevhodně zvolený styl řídicí práce manažera může mít negativní následky pro celou organizaci. Pokud se podřízení pracovníci neztotožňují se stylem řídicí práce svého manažera, projevuje se tento nesoulad jejich nespokojeností, může se odrazit na jejich sníženém pracovním výkonu a v konečném důsledku to může končit velkou fluktuací pracovníků, což pro organizaci není žádoucí.

Z uvedeného vyplývá, že výběr vhodného stylu řídicí práce manažera je nutnost k celkově perspektivnímu fungování organizace, proto se tato práce pokusí přiblížit danou oblast stylu řízení a po analyzování v konkrétní organizaci budou navržena doporučení, která zlepší stávající stav řídicího stylu, které manažeři užívají.

2. Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je analýza stylu řídicí práce manažerů v konkrétní organizaci. Následuje rozbor tohoto stylu řízení a konečné zhodnocení tohoto stylu řízení spolu s doporučeními pro zlepšení stávajícího stavu.

Dílčí cíl představuje vypracování literární rešerše na základě prostudování příslušné literatury a dalších teoretických podkladů souvisejících s daným tématem.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části: část teoretickou a část praktickou, zvolená metodika se v každé části sestává z jiných postupů.

V teoretické části se jedná o zpracování teoretických východisek pro zvolené téma, na základě studia příslušné literatury. Ze získaných poznatků je zhotovena literární rešerše. Informace a podklady z literární rešerše, jsou dále ve vlastní práci aplikovány pro analýzu stylu řídicí práce manažerů ve zvolené organizaci.

Ve vlastní práci je řízený rozhovor zvolenou formou kvalitativního výzkumu. Je potřeba sestavit řízené rozhovory prostřednictvím otevřených otázek, pro získání údajů, ze kterých vyplyne styl řízení manažerů ve vybrané organizaci. Dále se vyvodí odpovídající zhodnocení, následné návrhy zlepšení aktuální situace a závěr.

3. Teoretická východiska

3.1. Management

3.1.1. Definice managementu

Pojem management se dá definovat různě, nicméně základem každé definice by vždy mělo být, že management je *proces*. Proces z toho důvodu, jelikož se jedná o posloupnost vzájemně na sebe navazujících aktivit a úkonů, které jsou efektivně organizovány, vykonávány, kontrolovány a alokovány vhodnými zdroji v zájmu hladkého fungování organizace.

Tento proces musí být *systematický*, v aktivitách a úkonech musí být přítomný určitý řád, který je akceptován dalšími pracovníky, stejně tak úkony musí být prováděny obecně přijatelným způsobem pro organizaci. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

Management je proces, jehož prostřednictvím se dosahuje *cílů* organizace, které jsou předem definovány kompetentními jedinci organizace.

Z uvedeného vyplývá, že management je proces interní. Je tvořen mnoha složkami, jejichž logická provázanost musí zajistit, aby reakce organizace na její okolí byla co nejvíce funkční a účelná. Výsledné působení organizace je výsledkem spolupráce veškerých pracovníků, veškerých zdrojů, které má organizace k dispozici. (PITRA, 2007) To znamená, že management prostupuje organizací na všech úrovních a řídí všechny úkony, zaměstnance a zdroje tak, aby při konečném vystupování organizace působila svojí činností jako prosperující a smysluplný celek.

3.1.2. Historický vývoj managementu

Pro pochopení moderního pojetí managementu je nutné se podívat na celkový historický vývoj tohoto odvětví.

3.1.2.1. Klasická teorie managementu

Časově odpovídá klasická teorie managementu začátku 20. století. Je orientována výlučně na nezbytné předpoklady pro zvýšenou produktivitu práce zejména ve dvou hlavních oblastech:

- a) uplatňování pravidel efektivní organizace práce (evropská škola);
- b) racionální využívání pracovních prostředků pracovní silou. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

Klasická teorie je zaměřena výhradně na provozní činnosti, které jsou považovány za základní pilíř spotřeby nákladů a vzniku přínosů pro organizaci.

Evropská škola klasické teorie managementu se nazývá také jako organizační teorie a jejím hlavním představitelem byl francouzský inženýr Henri Fayol.

Fayol definoval čtyři základní manažerské funkce: **plánování, organizování, vedení a kontrolu**. V jeho pojetí byla každá organizace navrhována obdobným způsobem jako stroj. Byla vymezena jako přesná síť útvarů, funkcí a činností, do nejmenšího detailu, kde se vše řídí přesně popsányými pravidly. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) V Čechách se tímto nechal inspirovat slavný podnikatel Tomáš Baťa.

Americká škola, jinak také známá jako klasická teorie vědeckého managementu, proslula svými experimenty, kdy její představitelé usilovali o racionalizaci pracovních úkonů. Hlavním představitelem byl Frederick W. Taylor.

Taylor, ve snaze o co nejlepší úspornost pracovních úkonů, popsal následující principy jako nejoptimálnější způsob ke zvolenému cíli organizace: **Determinuj jedinou nejlepší cestu, Prováděj vědecký výběr personálu, Uplatňuj finanční souvislosti pracovního výkonu, Opírej se o funkční vedení**. (PITRA, 2007)

Důsledkem tohoto systému vědeckého managementu byl prakticky vždy enormní nárůst produktivity práce.

Ovšem nárůst produktivity práce sebou nesl i negativa. Jelikož byla mechanická práce nezáživná a jednotvárná, stala se pro valnou většinu pracovníků velice nepříjemná a vysilující. Jakmile se tedy na trhu práce vytvořila větší poptávka pracovních míst v zásadě v jakémkoli oboru, lidé z takto nastavené mechanizované práce odcházeli. Tuto situaci museli zaměstnavatelé řešit pomocí výrazného růstu mezd. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Typickým představitelem takového podnikatele je Henry Ford.

3.1.2.2. Behavioristická teorie managementu

Behavioristická teorie managementu je charakteristická pro 40.léta až 70.léta 20.století. Základní myšlenkou behavioristické teorie managementu je fakt, že člověk jako lidská bytost se vším co k tomu náleží, nesmí být viděn jako pouhá část ozubeného kolečka ve stroji, ale jako samostatná myslící jednotka.

Hlavním představitelem byl Elton Mayo, který vyznával teorii, že pouhé finanční stimuly jsou jen dílčím faktorem motivace pracovníků. Podle jeho názoru jsou lidé na pracovišti ovlivňováni více faktory i z řady psychologických a sociálních aspektů. Pracovní výkonnost

člověka velmi závisí i na míře jeho spokojenosti s podmínkami na pracovišti i na mezilidských vztazích uvnitř pracovního kolektivu. (PITRA, 2007)

Nejvýznamnějším přínosem této teorie je právě nový pohled na jednotlivce v pracovním procesu a jeho přispění k vyšší účelnosti ve všech činnostech organizace.

3.1.2.3. Systémové teorie managementu

Systémové teorie managementu vznikly jako reakce na události po druhé světové válce, souběžně s behavioristickou teorií managementu. Byla zapotřebí zvýšená informovanost a koordinace činností jednotlivých útvarů, více než kdy dříve.

Hlavním přínos systémové teorie managementu spočíval zejména ve snaze nalézt obecné zásady a principy pro účinný postup managementu při volbě celkové strategie organizace a její realizaci v neustále se měnícím prostředí.

Systémová teorie managementu propaguje objektivě nediferencovaný přístup k libovolným organizacím. (PITRA, 2007) To znamená, že se snaží o objektivitu ve všech procesech v různých individuálních situacích.

3.1.2.4. Nová teorie managementu 21. století

Nejvýznamnějším rysem 21. století je globální propojenost světa, na který se management musel adaptovat. Současné tempo konkurenčních sil je vysoké, proto se musí management soustředit nejen na jejich pochopení a držet s nimi krok ale i na individuální motivaci a chování každého jednotlivého pracovníka, aby bylo dosaženo cílů organizace. (PITRA, 2007)

3.2. Manažer

3.2.1. Definice manažera

Nositelé procesu managementu jsou manažeři, odpovědní za provádění tohoto procesu tak, že organizace dosahuje úspěšnosti a prosperity. Na úvod je důležité říci, že manažer není totéž co vlastník. To je možné pouze v nevelkém podnikání, kdy má vlastník přehled o všech aspektech a veškerém dění v podniku a stíhá vše kontrolovat.

Kdo je tedy manažer? Pojem manažer se začal užívat v anglosaských zemích k označení jedinců zodpovídajících za běh organizace, ať se jednalo o soukromé podnikání, veřejnou správu, nebo o společenskou či neziskovou organizaci.

V soukromém podnikání se za manažera považuje osobnost, která řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu vlastníka nebo více vlastníků organizace. Je zde patrný důraz na důsledné oddělování řídicí funkce od vlastnictví. Manažer spadá pod vlastníka a zodpovídá se mu. (FOLWARCZNÁ, 2010)

Manažeři zobrazují specifickou kategorii zaměstnanců, jelikož nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, nutné pro samotný chod organizace, ale svým apelem formují v interním prostředí organizace předpoklady pro úspěšný výkon těchto základních činností ostatními zaměstnanci na nižší úrovni organizace.

Hlavní **úkoly** manažerů lze charakterizovat jako:

- a) Dosahování plánovaných cílů při co nejnižších nákladech;
- b) Zajištění nezbytné konkurenceschopnosti organizace při soutěži s jejími soupeři;
- c) Prosazení účelnosti a efektivit v provádění všech aktivit organizace. (PITRA, 2007)

Příspěvní manažera k úspěchu organizace spočívá ve schopnosti jeho působení na ostatní pracovníky, aby vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také v tom, že sám manažer vynakládá své nejlepší schopnosti a úsilí a je tím pádem vzorem, který jde příkladem. (ARMSTRONG Michael, 2008)

Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.

Linioví manažeři (nižší manažeři) se pohybují na nižších postech v úrovni manažerské hierarchie. Hlavní náplní jejich činnosti je řízení a kontrola pracovníků při běžných úkolech. Dále je-li to nutné, řeší problémy a konflikty či napravují chyby v provozu. Konkrétně to jsou mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici.

Střední manažeři mají na starost řízení a vedení manažerů liniových, popřípadě také samotných pracovníků organizace. Jejich funkce se sestává z koordinace vykonávaných úkolů v souladu se strategickými cíli organizace a jejich dosažení. Konkrétně se jedná o stavbyvedoucí, vedoucí provozu nebo vedoucí střediska.

Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou početně nejmenší manažerskou skupinou. Zodpovídají za globální výkonnost organizace. To oni formulují základní strategie organizace, nicméně vykonávají i ostatní manažerské funkce jako je vedení lidí a kontrola. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí či náměstci ředitelů. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

3.2.2. Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické úlohy, které manažer řeší v procesu své řídicí činnosti. Rozlišují se čtyři základní funkce: **plánování, organizování, vedení a kontrola**.

První dvě funkce tedy **plánování a organizování** mají **statickou** povahu, jejich obsahem je vytvoření předpokladů pro úspěšné dosažení ke zvoleným cílům organizace. Druhé dvě funkce **vedení a kontrola** mají **dynamickou** povahu, jejich obsahem je zajištění využití prvních dvou funkcí vytvořených předpokladů tak, že organizace zvoleného cíle svým postupem skutečně dosáhne. Současně se manažeři zaměřují na lidi, působící v organizaci. (PITRA, 2007)

3.2.2.1. Plánování

Funkce plánování znamená volbu úkolů, určení jejich priorit důležitosti a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo možné dosáhnout definovaných cílů. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Úkoly jsou řazeny do časového rámce v logickém pořadí jejich vzájemné návaznosti (co musí předcházet, aby další mohlo následovat), nicméně nejprve musí manažer formulovat cíle, aby každý pracovník věděl, jaké tyto cíle jsou, a poté formulovat způsob, jak k těmto cílům dospět. Plánování může být strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.

3.2.2.2. Organizování

Funkce organizování znamená rozdělování úkolů příslušným členům nebo útvarům organizace a koordinace činností. Dále organizování znamená přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné pro úspěšný výkon těchto úkolů. Pro každou činnost je nutné zajistit zdroje, které jsou potřeba v odpovídajícím kapacitním rozsahu. Zdroje musí být vhodně

uspořádány a musí mezi nimi být vytvořeny vhodné vazby. (PITRA, 2007) Je to nutné z toho důvodu, aby byl každý zdroj adekvátně svému charakteru využit v zájmu realizace cílů organizace.

Odpovědně zvládnutá funkce organizování by měla každému pracovníkovi vysvětlit jeho postavení v procesu řízení a jeho osobní přínos k úspěšné realizaci úkolů a následně cílů. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

3.2.2.3. Vedení

Funkce vedení představuje souhrn nástrojů emočního působení jako je motivování a ovlivňování aktivit pracovníků takovým způsobem, aby se pracovník identifikoval s cíli organizace a přijal tyto cíle za vlastní. Manažer by měl na své podřízené působit tak, aby vyvinuli co nejvyšší možné úsilí při pracovním výkonu. Měl by usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů, na základě individuálního přístupu ke každému pracovníkovi. (PITRA, 2007) Aby toto bylo možné, musí manažer znát své podřízené a vědět jaké konkrétní motivační faktory na ně aplikovat.

3.2.2.4. Kontrola

Funkce kontrolování představuje ověřování souladu plánu se skutečností a vyvození patřičných závěrů. Je to sběr, vyhodnocení a následné srovnání informací s předem definovanými cíli, které umožňuje nápravu případných chyb při nedostatečném splnění úkolů. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

Kontrolování zjišťuje rozsah, vývoj a důsledek objevené chyby či odchylky, což umožňuje odhadnout její dopad na fungování organizace. Aby byla funkce kontrolování efektivní, nestačí sledovat důsledky chyby, musí se odhalit i příčina vzniku chyby a při správném nastavení kontrolního mechanismu včasný pokus o její odstranění.

3.2.3. Vlastnosti kvalitního manažera

Pro zajišťování procesu managementu je nezbytné, aby manažer disponoval sestavou technických znalostí, lidských faktorů a také koncepčních schopností. (CEJTHAMR Václav, 2010)

Technické znalosti aplikují použití speciálních znalostí a postupů, zejména na úrovni kontroly, dále pro adaptování podřízených na situace a u každodenních činností.

Lidské faktory se vztahují na práci s lidmi, projevují v mezilidských vztazích. Kvalitní manažer by měl být schopný zajistit efektivní rozložení lidských zdrojů v organizaci. Měl by

být také schopen zajistit efektivní skupinovou aktivitu a obecně koordinovat řízení a vedení zaměstnanců stylem vedoucím ke spokojenosti organizace i zaměstnanců.

Koncepční schopnosti umožňují komplexní náhled na organizaci jako celek, i na její dílčí působení v různých oblastech jako je životní prostředí nebo společenská odpovědnost. S tím velice úzce souvisí schopnost přijímat zásadní rozhodnutí právě vzhledem k okolnostem vnějšího vlivu. (CEJTHAMR Václav, 2010)

Když manažer postupuje na manažerské hierarchii směrem vzhůru, je kladen stále větší důraz na jeho koncepční schopnosti, které odpovídají vrcholovému vedení, kde je zapotřebí strategických rozhodnutí, naopak důraz na technické znalosti se postupně snižuje, ten je uplatňován nejvíce na liniové úrovni.

Kvalitní manažer by měl splňovat následující předpoklady:

1) Vzor pro ostatní

Manažer by měl být pro ostatní příkladem v tom, co hlásá a také jak se podle toho chová. Pracovníci jsou všímaví, a pokud se jeho požadavky neslučují s realitou jeho chování, nesou takovou situaci velmi těžce a manažer si tím připravuje půdu pro pozdější konflikty.

2) Znalost svých osobních kvalit

Pokud zná manažer sebe sama, své možnosti a schopnosti, pak jedině může vést svůj tým na odpovídající úrovni. Musí být schopen sebereflexe a přijmout názor druhého člověka. Pokud je toho schopen dokáže správně vést a motivovat. Nevyrovnaný a nejistý manažer si bude vybíjet své momentální nálady a frustrace na svých spolupracovnících, což se negativně odrazí na morálce a vztazích celého týmu. Jestliže se manažer nezná tak dobře, nemůže se dále rozvíjet.

3) Neustálá snaha o další osobní rozvoj a vzdělávání

Manažer, tak jako každý jiný člověk, by měl na svém rozvoji neustále pracovat, rozvíjet své znalosti a dovednosti, v pracovní činnosti a v oblasti vedení pracovníků. Je podstatné, aby dokázal uznat svou chybu, a aby nezavrhoval nové nápady a možnosti a nedržel se starých postupů. Nejlépe, aby sám aktivně vyhledával nové metody pracovního postupu, v současné době nestačí dělat úkoly jen správně, ale dělat je nově a inovátorsky. Soustavným vzděláním je myšleno nejen školení, ale i zahraniční stáže nebo kooperace na zahraničních projektech. (FOLWARCZNA, 2010)

4) Schopnost reagovat na změny

V podniku se neustále odehrává velké množství změn a je nezbytnou dovedností manažera, aby je dokázal řídit, aby na změnu dokázal reagovat. Pro manažera je žádoucí změnu akceptovat a poučit se na jejím základě. V současném tempu rozvoje organizací, je někdy dokonce nutnost změnu iniciovat a vyvolat, aby se organizace posunula dál. Stejný přístup by měl manažer podporovat a oceňovat u svých podřízených.

5) Disponuje vizí

Kvalitní a vyrovnaný manažer musí umět jasně a srozumitelně formulovat vizi, kam směřuje on i jeho tým. Tým potřebuje znát cílový stav, a ztotožnit se s ním.

Formulace vize může mít různé podoby:

- a) Manažer osobně stanoví vizi;
- b) Manažer svou vizi konzultuje s týmem a jejich dodatky a podněty zapracuje do finální podoby;
- c) Manažer spolu se svým týmem vytváří vizi společně – moderuje a řídí diskuzi.
(FOLWARCZNÁ, 2010)

Když manažer tým zapojí do formulování vize, podporuje tím jejich identifikaci s vizí a vztahy k organizaci, pracovníci se cítí více zodpovědní za rozvíjení organizace jako celku.

6) Je si vědom současného stavu věci

Aby tým směřoval k úspěšnému dosáhnutí vize, musí manažer vědět, v jaké pozici se tým aktuálně nachází. Velmi často má manažer sklon zatajovat skutečný stav věci, protože si nedokáže přiznat chybu. Většina manažerů začne komunikovat, v momentě krize, která mezitím narostla do obřích rozměrů. Přitom snaha vyřešit hrozící problém je mnohdy žádoucí energií, která tým nakopává k lepším výsledkům.

7) Etické chování

Organizace by měla mít své psané i nepsané principy chování, tzv. etické kodexy.

Manažer je nositelem hodnot, jde příkladem, pro pracovníky je vzorem. Nicméně, jak již bylo popsáno výše, aby byl manažer správným vzorem pro své podřízené, musí se chovat v souladu s tím, co sám prohlašuje, musí dodržovat etické a stanovené firemní hodnoty.
(FOLWARCZNÁ, 2010)

Etika se projevuje i v komunikaci s ostatními. Manažer by se měl chovat k ostatním s respektem a nemanipulovat s nimi.

8) Systémové myšlení

Většina pracovních problémů vychází z neschopnosti systémového myšlení. Systémové myšlení nutí manažera chápat jednotlivé procesy a zaměřuje se na řešení problému. Orientuje se na komplexní a dlouhodobý pohled na podstatu problému.

9) Efektivní komunikace

Efektivní komunikace není jen o formulaci sdělení, ale také o budování vztahů na pracovišti. Efektivní komunikace se samozřejmě musí opírat o schopnost vyjadřovat své myšlenky jasně a jednoduše, způsobem srozumitelným pro ostatní, nicméně je třeba ještě něco navíc. Manažer by měl projevovat zájem o druhé. Významnou roli v efektivní komunikaci hraje i řeč těla a mimika. Řeč těla musí být v souladu se sdělením, jinak nebude sdělení působit důvěryhodně a ostatní nebudou toto sdělení akceptovat. (FOLWARCZNÁ, 2010)

10) Pozitivní myšlení

Pozitivní myšlení, tak jako v jiných oblastech života, je klíčové pro atmosféru na pracovišti. Je to jedna z nezbytných vlastností manažera. Jelikož působí pro podřízené jako vzor a morální autorita, lidé čekají při vzniku problémů na jeho vyjádření. Manažer s pozitivním myšlením se snaží měnit věci k lepšímu, hledá, čeho všeho lze dosáhnout. V složitých podmínkách se snaží nastavit lepší situaci humorem, snaží se odlehčit tíživé dusno. (FOLWARCZNÁ, 2010)

11) Nadšení a zápal pro věc

Nadšení a zápal pro věc automaticky strhne celý tým, který se následně zapojí do procesu s větší chutí a aktivitou. Aktivní zápal pro věc dává pracovníkům smysl a víru v to, co dělají a o co usilují. Utrzuje to ve vůli dělat věci nejlépe, jak dokáží.

12) Osobitost

Osobitost je souhrn manažerových kvalit, které jsou vrozené, nebo získané vzděláním. Jedná se o zdůraznění manažerovy jedinečnosti. Manažer si na nic nehraje, staví na své osobnosti a přirozeném stylu. Je lidský a nehraje si na dokonalého, ani se nesnaží někoho kopírovat. Staví-li manažer na své přirozenosti, ostatní mu věří a následují ho. (FOLWARCZNÁ, 2010)

3.2.4. Manažerské schopnosti

Za schopnost manažera se označuje jeho způsobilost k výkonu určité funkce a zároveň podávat odpovídající úroveň tohoto výkonu. Jedná se o:

Znalosti – informace interní o manažerské kultuře, ekonomické a podnikatelské prostředí, technologiích, podnikové kultuře, manažerských koncepcích a informace externí společenské, politické, kulturní a psychologické prostředí, které manažer reálně užívá v praxi.

Povahové rysy – charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů. Jedná se o vzorce myšlení, jejichž výsledkem je charakteristický způsob chování osobnosti v různých situacích. Patří sem iniciativa, pružnost, adaptabilita, sebedůvěra či trpělivost. Není možné vypracovat univerzální model ideální osobnosti a prokázat, že osobnost, která splňuje požadavky, dosáhne ve vedoucí funkci zaručeného úspěchu. Přesto se v praxi osvědčuje pro určité práce výběr vhodných osobností podle povahových rysů.

Postoje – odrážejí hodnoty, které manažer uznává. Hodnoty zobrazují osobní preference jedince, kvůli tomu mají často emocionální podtext. Z hodnot se stávají postoje, které jsou formovány vzděláním a získanými životními zkušenostmi. (FOLWARCZNÁ, 2010)

Postoje nejvíce ovlivňuje rodina, škola, společnost, kultura, obor zaměstnání či národnost. Postoje se mění jen velmi obtížně vzhledem k jejich celoživotnímu utváření a vyvíjení. Dají se změnit jen pomocí silné vůle. V tomto procesu hraje zásadní roli zpětná vazba od okolí – kolegů, nadřízených, přátel nebo pedagogů.

Dovednosti – schopnosti jedince vykonávat jisté činnosti, aplikovat získané znalosti, uplatňovat osobní předpoklady a postoje na pracovišti. Řadí se sem např. dovednosti technické, organizační, analytické a koncepční. (FOLWARCZNÁ, 2010)

Zkušenosti – jsou souborem znalostí, dovedností a postojů získaných dosavadní kariérou praxí.

Další dělení schopností manažera je následující:

- a) **Odborné (hard skills)** – hard skills reprezentují odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti, které se týkají ekonomických, technologických, strukturálních a procesních aspektů zaměstnání manažera. Sem patří např. finanční či projektové řízení.

b) Jednání s lidmi (soft skills) – soft skills se zaměřuje výhradně na mezilidské vztahy, práci s lidmi, komunikaci a chování manažera k jednotlivcům i skupinám v organizaci i mimo ni. (FOLWARCZNA, 2010)

3.2.5. Manažerské role

Role není to stejné jako pracovní místo, které je vymezeno definicí, což je seznam povinností a popis účelu pracovního místa. Roli někdo hraje, vystihuje ji to, jak pracovník zastává svou práci. (ARMSTRONG Michael, 2008) Manažerské role rozhodně nejsou něco statického, naopak mohou mít, a v praxi také velmi často mají, proměnlivý charakter. Manažer skutečně nezůstává ve vymezených mantinelech.

Za dobu svého působení musí manažer reprezentovat ke svým spolupracovníkům několik navzájem odlišných rolí. Musí vystupovat jako kouč, jako leader, co využívá svou osobnost a opírat se o své osobní strategické myšlení při roli stratéga a politika. (PITRA, 2007) Strategické myšlení je nezbytné pro definování cílů organizace a vymezení cesty k dosažení těchto cílů.

Manažerské role dělíme do třech základních skupin: *Interpersonální, Informační a Rozhodovací* a ty se dále dělí na další podskupiny.

3.2.5.1. Interpersonální role

Zejména se jedná o mezilidské vztahy. Mezilidské role jsou vztahy, které se vyvíjejí na základě manažerova postavení a autority. (CEJTHAMR Václav, 2010) Manažer v interpersonálních rolích vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Představitel je role, kdy manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje při záležitostech ceremoniální povahy. Aktivně neřeší problémy, nic nerozhoduje, svou přítomností pouze dává najevo zájem organizace o určitou oblast. Jedná se např. o zahájení provozu nové pobočky, sraz pracovníků, vyjádření generálního ředitele na nějakém veřejném problému.

Vedoucí je role manažera ve vztahu ke svým podřízeným. S jejich pomocí realizuje cíle organizace, pomocí motivování a usměrňování jejich práce. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Podporuje a rozvíjí jejich silné stránky, stejně jako sleduje a snaží se zlepšit nedostatky a přemýšlí o nejvhodnějších formách jejich osobního rozvoje. Definiuje jim úkoly a vyhodnocuje výstupy jejich práce. Role vedoucího prolíná veškeré manažerovy aktivity.

Spojovatel je role, kterou manažer aplikuje při kontaktu s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizace. Tato role pracuje s důležitostí vazby mezi organizací a jejím okolím. (CEJTHAMR Václav, 2010) Vazby je nutné utužovat i mezi jednotlivými útvary organizace.

3.2.5.2. *Informační role*

Informační role, jak již vyplývá z názvu, kooperují s oblastí informací, které vzejdou z mezilidského kontaktu a které se nesou dále. Manažer v informačních rolích vystupuje jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

Pozorovatel je role, kdy manažer vyhledává a přijímá informace, nutné pro rozvoj pochopení organizační kultury a nezbytná fakta z vnějšího světa. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Tyto informace manažer získává z formálních zdrojů (interní jednání, informační síť, tisk), a z neformálních zdrojů (rozhovory, recepce).

Šířitel je role manažera, kdy přenáší dál do organizace informace, které získal zvenčí. V této roli je manažer spojovacím článkem jakýmsi nervovým centrem. (CEJTHAMR Václav, 2010) Informace může být prezentována jako prostý fakt nebo jí manažer může přidat svůj osobní hodnotící rozměr. Je podstatné jeho vyhodnocení informace, zda je pro pracovníky a organizaci důležitá a je vhodné ji rozšířit, či nikoliv.

Mluvčí je role manažera, kdy reprezentuje organizaci navenek široké veřejnosti nebo i své oddělení vůči jinému oddělení. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Svým vystupováním pro veřejnost tvoří tvář a image organizace. V této roli také hájí zájmy organizace a brání ji před napadáním konkurence.

3.2.5.3. *Rozhodovací role*

Rozhodovací role manažera znamenají především strategická rozhodnutí na základě manažerovy osobní autority a jeho vyhodnocení informací. Manažer v rozhodovacích rolích vystupuje jako podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů a vyjednaváč.

Podnikatel je role, kdy manažer iniciuje a zavádí změny, prostřednictvím různých příležitostí nebo řešení problémů. (CEJTHAMR Václav, 2010) V roli pozorovatele nachází manažer nové perspektivní aktivity, chápe se příležitostí a přijímá nápravná opatření ke zlepšení stávající reality. Nové perspektivní aktivity jsou např. zavádění nových produktů nebo změna technologií. Role podnikatele je nejvíce dynamickou rolí, jelikož nejvíce přispívá k rozvíjení organizace a k udržení jejího postavení na trhu.

Řešitel rušivých událostí je rolí, kdy manažer musí reagovat na neočekávané jevy, nechtěné situace a nepředvídatelné události a skutečnosti, které ohrožují cíle organizace. (CEJTHAMR Václav, 2010) Organizační činnosti se většinou neobejdou bez problémů, proto musí být manažeři stále ve střehu a zdolávat nové bariéry, postavit se kritickým situacím uvnitř organizace nebo i útokům z okolí. Jako řešitel rušivých událostí navrácí manažer organizaci stabilitu tím, že eliminuje tyto negativní události.

Distributor zdrojů je role, kdy manažer hospodaří se zdroji hmotné i nehmotné povahy. Hospodaření se zdroji odpovídalo prioritám organizace. Rozhoduje o optimálním rozdělení a maximálním využití každého zdroje, které přiděluje jednotlivým útvarům. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Jako distributor zdrojů musí vhodně reagovat při diskuzích s podřízenými, kteří se dožadují přidělení zdrojů nad rámec.

Vyjednavač je role, která znamená účast na různých typech jednání s jednotlivci nebo jinými organizacemi. Role vyjednavče se opírá o manažerovu osobní autoritu a důvěryhodnost. (CEJTHAMR Václav, 2010) Zásadním předpokladem pro roli vyjednavče je pravomoc k hospodaření se zdroji a odpovědnost za jejich rozdělování. Více vyjednávání povedou manažeři ve vrcholových postech manažerské hierarchie, než na liniové úrovni.

Všechny výše uvedené role se navzájem prostupují ve všech manažerských funkcích, pouze v některých pozicích převládá jedna role, ale to závisí na postavení v manažerské hierarchii a odborném zaměření. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Obecně lze říci, že manažer ve vrcholovém vedení bude více vystupovat v rozhodovacích rolích, naopak na liniové úrovni se budou nejvíce uplatňovat interpersonální role.

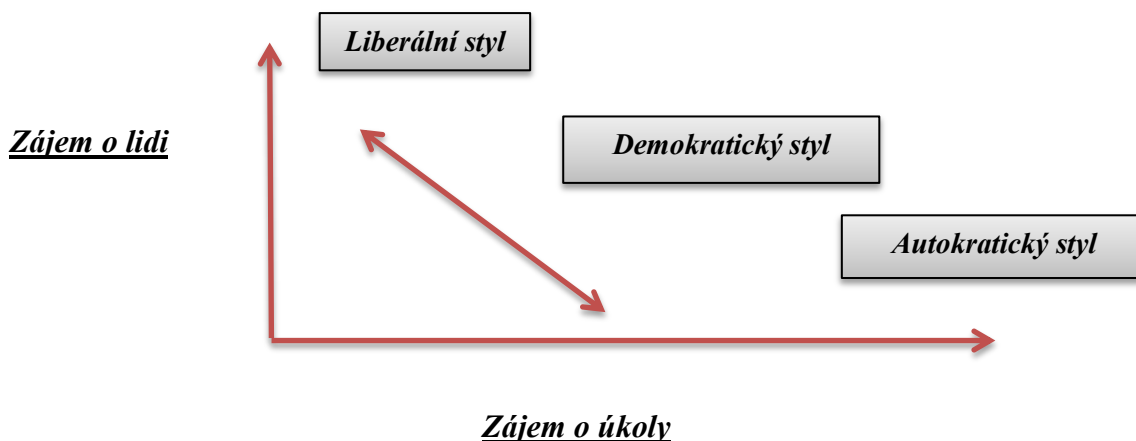
3.2.6. Styly řízení

Manažer se nemůže opírat pouze o fakt své vedoucí pozice, jako prostředek k vedení lidí. Je v jeho zájmu, aby podřízení vykazovali nejlepší výsledky svých možností, proto musí vzít v úvahu jejich potřeby, aby mohl podporovat jejich pracovní morálku, angažovanost a ochotu pracovat.

Styl řízení je způsob, jakým manažer vykonává funkci vedení lidí, tedy typický způsob, jakým se manažer projevuje vůči podřízeným. (CEJTHAMR Václav, 2010) Je to navyklý způsob realizace role vedoucího pracovníka. Jde o ustálený postup plnění úkolů projevující se při uskutečňování jednotlivých manažerských funkcí. Styl řídicí práce je důležitý hlavně z hlediska souladu pracovníků se stylem řízení manažera. Pracovník bude pracovat spíše efektivněji pro manažera, s jehož stylem řídicí práce se ztotožní.

Jsou tři základní typy stylu řízení lidských zdrojů – *autokratický styl řízení, liberální a demokratický styl řízení*. Liší se podle důrazu na lidi nebo úkoly při plnění pracovních povinností, což nejlépe vystihuje následující schéma:

Obrázek 1: *Styly řídicí práce*



Zdroj: (CEJTHAMR Václav, 2010)

3.2.6.1. *Autokratický styl řízení*

Autokratický styl řízení vnucuje rozhodnutí manažera. Využívá svého postavení k tomu, aby donutil podřízené dělat, co se jim řekne. (ARMSTRONG Michael, 2008) Podřízené podle něj nejsou dostatečně schopní, vyhýbají se odpovědnosti, nemají ctižádostivost a do práce je musí přinutit neustálým dirigováním a sankcemi. Autokratický styl řízení se vyskytuje především tam, kde je zaměřena síla na straně manažera a všechno působení vychází od jeho osoby. Rozhoduje za svou osobu a užívá autoritu k určení politiky, přístupu k dosahování cílů a hájí pouze své návrhy. (CEJTHAMR Václav, 2010) Na prvním místě jsou výrobní a pracovní úkoly.

Autokratický styl řízení je vysoce centralizovaný a direktivní. Takový manažer nepřipouští diskuzi, opírá se při rozhodování o přesné směrnice. Pracovníkům je často až vnucována závislost na vedoucím manažerovi. To se pochopitelně odráží i na vztazích v kolektivu, kde je přítomná atmosféra strachu a jsou zde charakteristické napjaté vztahy. Tím, že není možná diskuze, odvedená práce podřízených je často nekvalitní, protože nařízený přístup k plnění úkolu nemusí každému vyhovovat.

Pozitivní na autokratickém stylu řízení je rychlé rozhodování a komunikace, rychlá adaptace na změny, jelikož vše rozhoduje a vymýšlí jedna osoba. Je také nutno dodat, že v některých

oblastech vede autokratický styl řízení k vysoké výkonnosti kolektivu, otázka je jestli je tento stav dlouhodobě udržitelný.

3.2.6.2. Liberální styl řízení

Liberální styl řízení je oproti autokratickému stylu zaměřen maximálně na lidi a minimálně na úkoly. Vedoucí naslouchá námitkám podřízených, orientuje se spíše na krátkodobé cíle a ochotně deleguje pravomoc, netrvá na své neomylnosti.

Je to minimálně centralizovaný styl řízení. Vedoucí zasahuje jen málo do činnosti pracovníků, neuplatňuje zásadu závislosti. Působí spíše jako poradce, nestanovuje normy a pravidla jednotlivých činností a chování. Pracovníci tohoto přístupu nezneužívají, naopak každý ví co konkrétně je náplň jeho pracovní pozice.

Pozitivní přínos liberálního způsobu řízení je, že umožňuje uplatnění a rozvoj podřízených.

3.2.6.3. Demokratický styl řízení

Demokratický styl řízení povzbuzuje pracovníky k podílení se na rozhodování a angažovanost. (ARMSTRONG Michael, 2008) Demokratický styl řízení je všude tam, kde je zaměření síly na pracovnících a kde je aktivní spolupráce ve skupině. Manažer uplatňující demokratický styl řízení se dělí o svou vedoucí funkci pomocí delegování. (CEJTHAMR Václav, 2010) Pracovníci mají velkou autoritu při rozhodování i při výkonu jednotlivých činností nebo i při zavádění nových postupů.

Demokratický styl řízení je optimálně centralizovaný, manažer i pracovníci se navzájem respektují, manažer pracovníkům vždy vysvětlí, co a proč po nich chce. Tento styl řízení nestojí na příkazech, naopak podporuje iniciativu, akceptuje návrhy a je otevřen diskuzi.

Pozitivním přínosem demokratického stylu řízení je dlouhodobá vyrovnanost a stabilita pracovních výkonů. Pracovníci mají osobní účast na rozhodování a to je velmi významný motivační faktor.

3.2.7. Etika jednání manažerů

Chování a jednání manažera musí být řízeno *etickým kodexem*. Etický kodex popisuje normy a pravidla, kterými se pracovníci mají v kolektivu řídit. Vymezuje, jaké projevy chování jsou přijatelné a jaké nikoliv. Dodržování norem a pravidel kodexu je doporučeno, nelze toto dodržování vynucovat pod hrozbou sankcí. (PITRA, 2007) Pracovníci, kteří etický kodex nechtějí dodržovat, se časem dostávají na okraj společenských vztahů, sami se vylučují

z pracovního kolektivu. Jejich jednání v konečném důsledku nepůsobí důvěryhodně ani pro klienty.

Samostatnou kapitolou je etický kodex u manažerů. Je zde riziko vysokého opojení vlastní mocí, což se velice jednoduše dá zneužívat v běžném procesu. Z praktického hlediska se jedná například o lichotky podřízených, což může později vést k mylnému přesvědčení o vlastní genialitě. Jedinou obranou proti tomuto jevu je pravidelná sebekontrola a nadhled nad svým jednáním. (PITRA, 2007) Důležité je si v tomto případě uvědomit, že vedoucí pozice je nástroj k vedení lidí a k řízení pracovních činností vedoucích k splnění cílů organizace. K uvědomění si této skutečnosti pomáhá vytvoření myšlenkového odstupu od vlastní práce a zhodnocení jejího přínosu pro kolektiv i pro organizaci. Musí to být nezaujatý pohled na věc a hodnocení. Pouze manažer, který je nezaujatý sám k sobě, je nezaujatý i při vedení svých podřízených.

3.3. Vzdělávání a rozvoj manažerů

Manažer, tak jako každý jiný člověk, nesmí setrvávat v jedné poloze celý život, doba se mění a nelze spoléhat na znalosti získané v počátcích kariéry, jelikož organizace se neustále rozvíjí. Osobní rozvoj manažera znamená postupné zavádění změn v osobním potenciálu, které se později přemění v kompetence a převedou do reality běžného provozu organizace. (ŠULEŘ, 2008) Tyto změny by měly být systematicky řízeny nějakým způsobem, nesmí se s nimi pracovat nahodile, aby mohly být trvale začleněny. Na začátku každého plánování osobního rozvoje by měl každý manažer nejprve nezaujatě vyhodnotit své osobní schopnosti a možnosti, aby měl tento plán osobního rozvoje smysl.

Ve většině organizací se manažer orientuje pouze na splnění úkolu na základě zavedených postupů, které jsou ve firmě aplikovány od začátku jejího fungování, nebo které se naučil na škole. Nejeví zájem ani neprojevuje iniciativu vymyslet nový postup řešení. Účelem seminářů pro manažery je vytvořit modelové situace, které manažerovi ukáží záležitost z nového úhlu pohledu, nutí ho se zamyslet a vyhnout se zavedeným metodám a postupům. (PROKOPENKO Joseph, 1996) Ideálně by tyto semináře měly probíhat mimo pracovní prostředí, které svádí k tendencím se uchýlovat ke známému procesu. Je nezbytné nastavit modely probírané na seminářích i v realitě pracovního prostředí, aby mohl manažer dále pokračovat v rozvoji svých schopností a nově nabytých znalostí.

Při seminářích se musí vzít v úvahu individualita každého jedince a podle toho se zvolí vhodná forma vzdělávání, buď pasivní či aktivní. Nicméně obecný předpoklad je, že bez vhodně podpořené teoretické výuky praxí, nejsou výsledky valné.

Malcolm Knowles významným způsobem ovlivnil vzdělávání manažerů. Zásadní myšlenky jeho teorie jsou:

- a) Jedinec řídí svůj proces vzdělávání podle sebe, nicméně očekává, že ho někdo povede a bude učit;
- b) Každý jedinec má osobní zkušenosti, což znamená, že se v mnoha případech mohou navzájem ovlivnit s dalšími jedinci;
- c) Ve většině skupin dospělých jedinců se nachází široká škála zkušeností; z nichž mohou ostatní čerpat;
- d) Každý jedinec, pokud chce dosáhnout lepších výsledků, cítí velikou potřebu a nutkání se učit, je to jeho hnací motor;
- e) Nikdo se neučí kvůli procesu učení, jedinec se učí proto, aby dokázal něco lépe zvládnout. (PROKOPENKO Joseph, 1996)

3.3.1. Kafeteria model

Kafeteria model je vhodný model pro vzdělávání manažerů, jelikož je kombinací teorie a individuálního přístupu – tzv. *pevné jádro a volitelný obal*, tedy navazuje na výše zmíněné.

Pevné jádro

Pevné jádro představuje komplex primárních programů vzdělávání a rozvoje, které jsou *stejně a povinné pro všechny manažery*:

Tvrdé prvky řízení – programy zaměřené hard skills tzn. na strategie, finance, řízení změn, personální řízení;

Měkké prvky řízení – programy zaměřené na soft skills tzn. manažerské dovednosti, delegování, motivování, koučování, zpětnou vazbu, hodnocení zaměstnanců, komunikaci nebo programy zaměřené na racionalizaci řídicího procesu;

Vytváření sítí – tvorba kontaktů a vazeb s dalšími manažery s cílem sdílet znalostí a zkušeností;

Geografická nebo funkční rotace – potřeby organizace a jejího rozvoje kariéry manažerů. (FOLWARCZNÁ, 2010)

Programy pro pevné jádro tvoří organizace na základě klíčových schopností manažerů a dlouhodobé strategie organizace. Budou se lišit pro liniové, střední a vrcholové manažery.

Volitelný obal

Principem volitelného obalu je, že si každý manažer sám zvolí, po předchozím vyhodnocení svých možností a schopností, podobu svého osobního rozvoje.

Obvykle jde o získání navazujícího titulu MBA nebo jiné formy vysokoškolského studia nebo zahraniční stáž. (FOLWARCZNÁ, 2010)

Obecně lze říci, že liniové úrovně manažerů kladou větší důraz na pevné jádro, naopak vrcholoví manažeři se zaměřují na volitelný rozvoj typu leadership, jak efektivně řešit krizové a konfliktní situace nebo zdokonalení vyjednávacích schopností.

3.3.1.1. Výhody modelu

Nejzásadnější výhoda Kafeteria modelu spočívá v tom, že si manažer aktivně modeluje svůj rozvoj a vzdělávání. Zvyšuje se tak jeho loajalita k organizaci. Kafeteria model podporuje vysoce individuální přístup k potřebám jedince, tudíž není na manažera vyvíjen tlak, že musí dosahovat výsledků na stejné úrovni, ve stejném čase a stejným postupem jako ostatní.

Další výhoda je velmi praktická. Jestliže manažer vytváří svůj volitelný obal sobě na míru, vidí, kolik jeho vzdělávání a rozvoj reálně stojí financí, takže má představu o významnosti investice do své osoby, což v konečném důsledku vede k vyšší disciplíně pracovního nasazení. To znamená, že pokud nebude vážný a adekvátní důvod, jen tak bezúčelně nezruší obchodní jednání, či plánovanou služební cestu, která by se musela financovat ze zdrojů, které by mohly být využity právě na jeho další rozvoj. (FOLWARCZNÁ, 2010)

3.3.1.2. Nevýhody modelu

Zásadní nevýhoda modelu je časová, administrativní a finanční náročnost, vzhledem k individuálnímu přístupu k jedinci. Jelikož se jedná o poměrně náročný model na informace, je vhodné mít pro něj speciální zavedený informační systém, kde bude přehledně sledována účast a volba programů manažerů. Je tedy nutná investice do odpovídajícího informačního systému a jeho správce.

3.4. Racionalizace řídicí práce

Racionalizace řídicí práce apeluje na co nejvyšší efektivitu řídicí práce za optimálních podmínek vyhovující manažerovi a podmínkám organizace.

Efektivita řídicí práce se posuzuje na základě dvou kritérií:

- a) **Účelnost** – vztah mezi podmínkami a potřebami prostředí a reálnými podmínkami;
- b) **Hospodárnost** – vztah, kdy je snaha minimalizovat množství času a nákladů při maximální produkci činností.

Současné pracovní tempo a nasazení vytváří velký tlak na produktivitu, proto většina manažerů vidí jako hlavní problém své práce v nedostatku času. (BĚLOHLÁVEK, 2003)
Racionalizace řídicí práce pomáhá vhodně organizovat časové možnosti potřebné k práci.

Problémy, nastávající z nevhodné organizace:

Časové nároky jsou velmi vysoké a to se často projevuje nezvládnutím termínů odevzdání nebo sníženou kvalitou úkolů. V pracovním procesu se vyskytuje množství neočekávaných událostí, kterým se manažer snaží vyhovět a to na úkor předem naplánovaných aktivit. Manažer se posléze zaměří na řešení neočekávaných aktivit a předem naplánované úkoly odsune.

V důsledku tohoto nestíhání manažer velmi často úkoly odloží na později a neustále posouvá termín odevzdání. Na to se nabalují další pracovní povinnosti, jejichž řešení se tím pádem také odkládá na později. V konečné fázi se nahromaděná práce dodělává v osobním volnu, využívá se práce přesčas, nebo v době dovolené, kdy by měl manažer čerpat novou energii na pracovní proces.

S tím souvisí dlouhodobé zanedbávání rodiny či přátel a to neprospívá vzájemných vztahům. Tím, že manažer dodělává pracovní úkony v době volna, je nepozorný ke svým blízkým a ti trpí pocitem, že jsou pro manažera nedůležití, že přednost má vždy práce.

Pokud manažer nestíhá plnit úkoly v termínu nebo je odevzdává méně kvalitní, může se stát, že manažer ztrácí důvěru ze strany vedení, začne ho provázet pověst nespolehlivého pracovníka, který není moc svědomitý.

Všechny výše uvedené aspekty mohou vést k pocitu přetížení. Manažerovi dochází dech i potřebná energie pro vykonávání své funkce. V tento kritický moment by nejpozději měla nastat racionalizace řídicí práce. (BĚLOHLÁVEK, 2003)

3.4.1. Principy efektivního plánování času

1) Plánování času se odvíjí od vize

Z vize vycházejí strategické cíle, na které navazují další dílčí cíle. Veškeré činnosti musí být koncipovány postupným naplňováním cílového stavu vize.

2) Vize se skládá z dílčích cílů

Dílčí cíle mají konkrétní podobu, je to rozpracovaná strategická vize. Dílčí cíle jsou dále rozpracovávány na dílčí činnosti.

3) Dílčí cíle a úkoly jsou zobrazeny v časovém harmonogramu

Časový harmonogram velice zefektivňuje vazby mezi cíli a úkoly. Lépe zobrazuje kolik času je potřeba na jednotlivý úkol. Je v něm vyznačeno, jaký úkol má v daném časovém období prioritu.

4) Plán zahrnuje pouze šedesát procent časového harmonogramu

Zbylých čtyřicet procent je třeba ponechat pro nepředvídatelné skutečnosti. Jestliže si manažer naplánuje svůj pracovní režim do minuty, nastává kolize při výskytu něčeho, co nečeká.

5) Časový harmonogram musí respektovat denní rytmus

Každý člověk se má během dne hodiny, kdy se mu lépe pracuje, kdy je jeho soustředění na vrcholu a kdy naopak v útlumu. Vrcholná koncentrace nastává většinou během dopoledne a později odpoledne, naopak klesá po obědě a večer.

6) Dostatek prostoru pro náročné aktivity

Pro splnění náročných aktivit musí být ponechán dostatečný prostor, kdy nebude manažer vyrušován jednáním. To znamená, že například dopoledne po příchodu do práce se většinou vyřizují pracovní maily a není to tedy doba vhodná pro začátek řešení náročného úkolu.

7) Respektování časového limitu

V běžném provozu se může lehce objevit časová díra. Jednání nezačne včas, podřízení odevzdají svůj úkol později. Je v zájmu každého manažera tomuto předcházet.

8) Prostor pro relaxaci, rodinu a přátele

Každý jedinec v pracovním procesu musí načerpat energii, musí získat odstup od pracovního procesu. (BĚLOHLÁVEK, 2003)

3.4.2. Pomůcky při efektivním plánování času

Osobní diář pomáhá organizovat a plánovat časový program. Lépe si jedinec uvědomí priority úkolů a přehledně vidí osobní volno. Je to kontrolní mechanismus, který umožňuje prostor pro zlepšení.

Elektronický organizér staví na výhodách elektronického systému, umožňuje rychle vyhledávat, upozorňuje, názorně zvýrazňuje aktivity. V kombinaci s osobním diářem nastává jeho maximální využití.

Plánovací tabule neboli flipchart popisuje názorný plán vlastní práce a ostatních pracovníků. Používá obrazové značky a symboly tak, aby každý na první pohled viděl grafický harmonogram o časovém plánu. Výhodou flipchartu je jeho variabilita, umožňuje pružnou reakci na náhlou změnu. (BĚLOHLÁVEK, 2003)

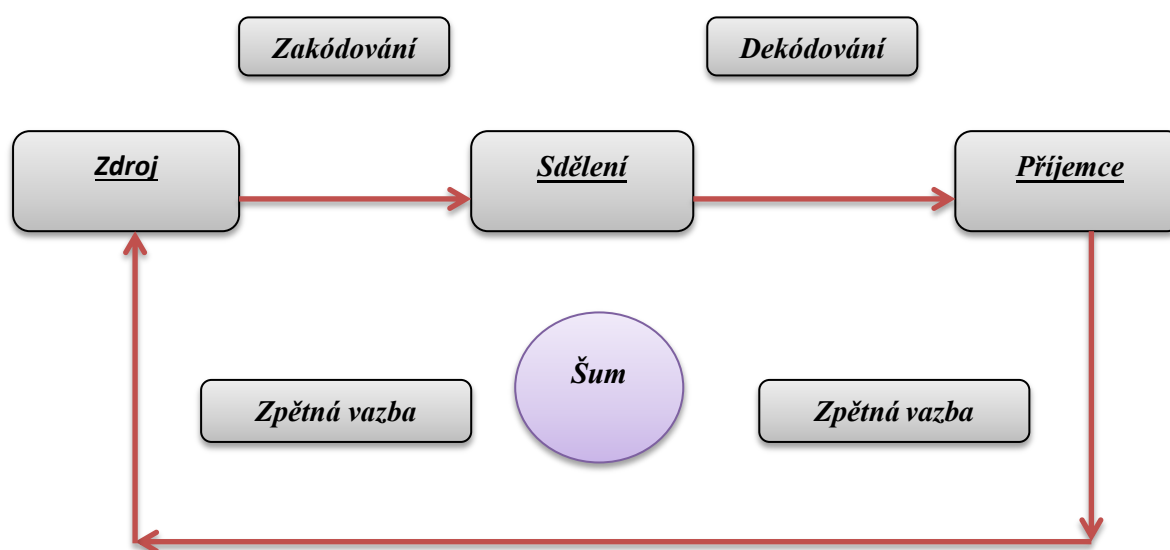
3.5. Komunikace

3.5.1. Účel komunikace

V interním prostředí organizace je komunikace proces předávání informací mezi pracovníky a útvary, který probíhá pomocí komunikačních kanálů. (PITRA, 2007) V komunikaci je vždy nějaký zdroj informace a příjemce informace. Vazby a kanály kopírují charakter organizační struktury. Základem každé efektivní komunikace je schopnost naslouchat. (HALÍK, 2008) Bez efektivní komunikace nemůže organizace existovat.

3.5.2. Proces komunikace

Obrázek 2: Proces komunikace



Zdroj: (PITRA, 2007)

Možné překážky při cestě informace od zdroje k příjemci se nazývají šumy. Šum je bariéra, která zamazuje komunikaci být efektivní, omezuje nebo zkresluje význam celého sdělení. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Šum se může vyskytovat na různých místech v procesu komunikace.

Sdělení musí být formulováno jednotným jazykem, shodným pro zdroj i příjemce, aby mělo sdělení informační hodnotu a příjemce mohl sdělení dekodovat, aby jí mohl rozumět. Je důležité, aby příjemce poskytl zpětnou vazbu zdroji, že sdělení dostal a že rozuměl obsahu. (PITRA, 2007)

3.5.3. Formy komunikace

3.5.3.1. Ústní komunikace

Ústní komunikace je velice operativní a rychlá, využívá se, když je potřeba okamžitá zpětná reakce od příjemce. Jestliže je sdělení obsáhlé, je zde velké riziko šumů, protože příjemce nedokáže udržet pozornost a koncentraci dlouhodobě v kuse. (PITRA, 2007) Nepřesnost sdělení může vyvolat i nesoulad mezi verbálním projevem komunikace a mimoverbální komunikace, sdělení poté nepůsobí důvěryhodně a navíc mimoverbální komunikace strhává pozornost příjemce od samotného obsahu sdělení.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody ústní komunikace

Výhody	Nevýhody
<i>Přímý prostředek komunikace</i>	<i>Ztěžuje prosazení názorů v přítomnosti protivníků</i>
<i>Výhoda fyzické blízkosti, vidění, i slyšení průvodce</i>	<i>Těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí</i>
<i>Umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů</i>	<i>Neposkytuje dostatek času k promýšlení věci a kvalitnímu rozhodnutí</i>
<i>Vhodná k přesvědčování</i>	<i>Nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno</i>
<i>Umožňuje přispění a účast všech přítomných</i>	<i>Často vyvolává následnou diskuzi o tom, co a jak vlastně bylo řečeno</i>

Zdroj: (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

3.5.3.2. Písemná komunikace

Písemná komunikace odstraňuje zásadní nevýhodu komunikace ústní, jelikož eliminuje riziko šumů a nepřesností. (PITRA, 2007) Písemná komunikace navíc umožňuje archivaci sdělení, takže v případě nejasností v interpretaci je možné dohledat skutečný význam.

Na druhou stranu je tato forma komunikace velmi nepružná a není vhodná, je-li potřeba rychlá reakce od příjemce.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody písemné komunikace

Výhody	Nevýhody
<i>Dává evidenci o odeslání a přijetí</i>	<i>Je pracná, zabere množství času</i>
<i>Dokáže zachytit složité myšlenky</i>	<i>Je více formální</i>
<i>Rozšiřuje informace do řady míst</i>	<i>Nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu</i>
<i>Může potvrdit a objasnit ústní informaci</i>	<i>Může způsobit interpretační problémy</i>
<i>Přesně zachycuje smlouvy a dohody</i>	<i>Po odeslání zprávy nejsou možné další úpravy</i>
	<i>Neumožňuje výměnu názorů a postojů</i>

Zdroj: (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

3.5.4. Komunikační tok v organizaci

3.5.4.1. *Komunikace shora-dolů (sestupná komunikace)*

Sestupná komunikace se odehrává jak ústně, tak písemně. Vždy ji iniciuje manažer směrem ke svým podřízeným, nebo vedení směrem k manažerovi. Slouží k zadávání pokynů a instrukcí, jak by se měla pracovní činnost vypracovat. Pomocí sestupné komunikace se pracovníci hodnotí, jsou motivováni a odměňováni. (PITRA, 2007)

3.5.4.2. *Komunikace zdola-nahoru (vzestupná komunikace)*

Vzestupná komunikace je iniciována od pracovníků směrem k nadřízeným. Slouží k informování o postupu pracovní činnosti, k hlášení o výsledcích, k informování o případných potížích, kdy je nutné zásah z vyšší pozice. Vzestupnou komunikaci sice vyvolává podřízený, nicméně o času a místě rozhoduje příjemce právy, tedy nařízený. (PITRA, 2007)

3.5.4.3. *Horizontální (laterální) komunikace*

Horizontální komunikace probíhá mezi pracovníky na stejné úrovni v organizační hierarchii a se stejnou mírou zodpovědnosti. Jedná se o neformální vazby a tím pádem i přenosové cesty. Sdělení se mohou týkat pracovních záležitostí, ale častěji přímo s výkonem práce nesouvisí. (PITRA, 2007)

3.5.5. Zdokonalení komunikace

Zpětná vazba – nestačí jen vydat pokyn ke splnění úkolu, je nutné vědět, zda a jak byl úkol splněn. Zpětná vazba by měla být dáována i přijímána, je nutné dbát na vyváženost sdělení, a v případě potřeby se ptát na doplňující informace;

Důvěra za důvěru – je zde očekávání, že interní informace zůstane uvnitř firmy a nebude kolovat v odvětví; (HALÍK, 2008)

Jednotný styl komunikace – je nutné se vyjadřovat srozumitelně v odborných výrazech, aby pracovník chápal náplň své práce;

Historie – je důležitá pro případné následné využití jako podklady pro nový projekt navazující na starší, pro efektivnější spolupráci mezi útvary;

Výběr správné formy komunikace – komunikační kanály se nesmí zahlcovat, jedná-li se o strategickou debatu, je vhodnější upřednostnit osobní rozhovor, poradu, pracovní oběd. Při řešení méně závažných záležitostí lze jako dostačující forma využít e-mail, písemný dokument, či rozhovor pouze po telefonu;

Oslabit problém velikosti – je-li to možné, je vhodná redukce počtu úrovní řízení. Příbuzné činnosti by měli být vzájemně seskupeny tak, aby to usnadnilo komunikaci o záležitostech společného problému. (ARMSTRONG Michael, 2008)

3.6. Motivace

3.6.1. Motiv, stimul

Klíčovým pojmem motivace je pojem *motiv*. Motiv je pohnutka, důvod jednání a konání některé činnosti. Má dvě složky – *energizující* složka vyjadřuje sílu a energii konání lidí a *řídící* složka určuje směr tohoto konání a jednání. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Lidé se sami rozhodují jakým způsobem a postupem konání dosáhnou stanovené činnosti.

Motiv je vlastně komplex vnitřních pohnutek, na rozdíl od stimulu, což je soubor pohnutek vnějších. (PLAMÍNEK, 2010) Motiv a stimul se mohou vzájemně doplňovat a posilovat.

Stimul, jelikož je to soubor vnějších pohnutek, má oproti motivu velkou výhodu, a sice je poměrně jednoduchý. Pokud za odvedený výkon dostává pracovník odměnu a jiné benefity jako kompenzaci za určité nepohodlí spojené s pracovním procesem, bude práce probíhat bez problému ve stanoveném čase a kvalitě. V okamžiku, kdy jsou vnější stimuly v útlumu, nastává problém. To je oproti motivům značná nevýhoda. (PLAMÍNEK, 2010)

V pracovním procesu je motivace velice žádoucí, jelikož správně odhadnutý motiv jedince umožňuje výkon práce, i když některý ze stimulu dočasně stagnuje. Pracovník pracuje, protože chce a práce jej baví, protože je ztotožněný s cíli organizace a považuje je za významné a důležité.

3.6.2. Motivační teorie

3.6.2.1. Teorie X a teorie Y

Zakladatelem teorie x a teorie y je Douglas McGregor, který rozdělil pracovníky na dva extrémy:

Tabulka 3: Teorie X a teorie Y

<i>Teorie X</i>	<i>Teorie Y</i>
<i>Lidé pracují jen neradi a práci se vyhýbají, kde mohou.</i>	<i>Lidé vidí v práci činnost stejně přirozenou jako je odpočinek nebo hry.</i>
<i>Pracovníky je nutné trvale kontrolovat a strašit je, aby jejich práce vedla k očekávanému cíli.</i>	<i>Pracovník rád zakouší při plnění jemu uložených úkolů pocity sebekontroly a samostatného řízení svého úsilí.</i>
<i>Pracovníci se rádi zbavují zodpovědnosti a k provedení uloženého úkolu vždy vyžadují podrobné pokyny.</i>	<i>Každý člověk je schopen přijímat a dokonce se i naučit vyhledávat osobní zodpovědnost za vlastní pracovní výsledky.</i>
<i>Většina pracovníků má jen malé osobní ambice a na první místo ze všech pracovních faktorů staví jistotu.</i>	<i>Schopnost přijímat rozhodnutí je v populaci široce zakořeněna a není výsadou jen manažerů.</i>

Zdroj: (PITRA, 2007)

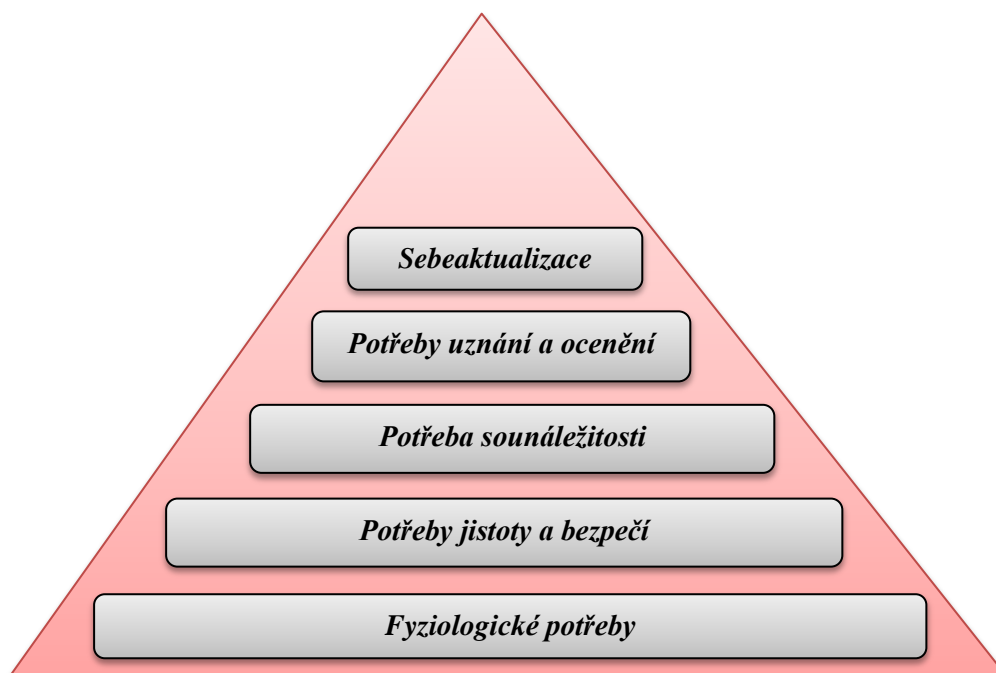
Charakteristický pro teorii X je důraz na hmotnou stimulaci za konkrétní výkon. Pracovník chápe své pracovní povinnosti jako prostředek obživy, nemá žádné další ambice, nechce přijímat zodpovědnost, je pasivní. Pracovníkům jsou ukládány úkoly, jsou kontrolováni, hrozí jim tresty a sankce, jedná se o autokratický styl řídicí práce.

Při vyšší úrovni odborných kvalifikací pracovníků se pracovní kolektiv chová podle teorie Y. Manažer takového kolektivu nemá šanci uplatňovat autoritativní styl řídicí práce, ale naopak demokratický styl řídicí práce, takže motivuje podřízené k vysoké pracovní výkonnosti, tím že vymezuje dlouhodobé osobní cíle každému jednotlivci na míru. (PITRA, 2007) Pokud se jedinec s takto vymezeným cílem identifikuje, stává se tento cíl motivačním faktorem a jedinec se při jeho dosažení usilovně snaží a nejde mu pouze o splnění dílčího úkolu jako takového.

3.6.2.2. Maslowova teorie potřeb

Lidské potřeby, pohnutky a jejich působení rozdělil a definoval Abraham Maslow, který tvrdí, že uspokojení lidských potřeb je základní lidskou aktivitou. Rozdělil lidské potřeby do pěti skupin a hierarchicky je seřadil do tzv. Maslowovy pyramidy potřeb, kde jsou uspořádány podle priority od nejnižší po nejvyšší. Po uspokojení určité úrovně potřeb, klesá aktuální priorita této potřeby a nastupuje priorita vyšší potřeby. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

Obrázek 3: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: (HÁJEK, 2006)

Fyziologické potřeby – jsou základní potřeby. Uspokojení těchto základních potřeb je nezbytné pro život. Obsahují potřebu vody, potravy, vzduchu, vše, čeho je třeba k přežití;

Potřeby jistoty a bezpečí – představují potřeby existenciální ve smyslu bezpečí, zákonů, pořádku;

Potřeba sounáležitosti – apelují na potřebu jedince nebýt sám a podporují jeho touhu po spojení s nějakou skupinou, podněcuje touhu jedince po lidském kontaktu;

Potřeby uznání o ocenění – sebeúcta, respekt a uznání osoby ze strany ostatních, nezávislost na ostatních;

Sebeaktualizace – seberealizace osobního potenciálu jedince, realizace schopností (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

3.6.2.3. **Motivátory a hygienické faktory**

Motivátory jsou faktory, které navozují pocit uspokojení jedince s vlastní úlohou a rolí v organizaci. Mají charakter faktorů vnitřních. Jsou to vlastně pracovní postoje a projevy chování každého jedince, které jsou způsobeny přidělovanou pracovní rolí a obsahem práce v organizaci.

Faktory hygieny a údržby jsou faktory, které nevyvolávají pocit uspokojení jedince, i když fungují, ale v okamžiku, kdy přestávají fungovat v souladu se standardy jedince, vyvolávají silnou nespokojenost. (PITRA, 2007)

Základní předpoklad pro motivování pracovníků manažerem je zjištění způsobu, jakým tyto faktory ovlivňují stanoviska a pocity pracovníků. Současně je snahou každého manažera zamezit negativnímu vlivu změny hygienických faktorů na pracovní výkon pracovníků.

Tabulka 4: Faktory hygieny a údržby, Motivátory

Faktory hygieny a údržby	Motivátory
<i>Mezilidské vztahy na pracovišti i v pracovním kolektivu.</i>	<i>Možnost osobního rozvoje, získávání nových znalostí a dovedností.</i>
<i>Organizace a řízení práce v pracovním kolektivu i organizaci.</i>	<i>Odpovědnost za provádění významných pracovních činností.</i>
<i>Plat a finanční odměny za vykonávanou práci.</i>	<i>Osobní výhody spojené s výkonem práce (služební automobil atp.).</i>
<i>Politika vztahu k zaměstnancům a interní předpisy, vymezující chování lidí.</i>	<i>Povýšení (pracovní kariéra), spojené se zvýšením statutu v organizaci.</i>
<i>Pracovní jistoty.</i>	<i>Práce samotná, možnost úplné seberealizace vlastních schopností jejím prováděním.</i>
<i>Pracovní podmínky a stav pracovního prostředí.</i>	<i>Úspěch a uznání, spojené s vnějšími odměnami povzbuzujícími ego pracovníka.</i>
<i>Statut pracovníka.</i>	<i>Zajímavá práce, nabízející uplatnění tvůrčích řešení při vzniku nového.</i>
<i>Vztahy podřízený – nadřízený.</i>	

Zdroj: (PITRA, 2007)

3.6.2.4. Vroomova teorie očekávání

Základním rysem této teorie musí být pracovníkovo přesvědčení o atraktivnosti a dosažitelnosti cíle a cestě vedoucí k tomuto cíli. Poté je pracovník motivován cíle dosáhnout.

Intenzita motivace podléhá třem přesvědčením:

- a) **Valence** - přesvědčení o atraktivitě cíle, připomíná význam odměny pro pracovníka. Toto přesvědčení je vysoké, jestliže pracovník o odměnu velice stojí, minimální je přesvědčení tehdy, jestliže pracovníkovi na odměně moc nezáleží, a záporné přesvědčení nastává, když si pracovník odměnu vůbec nepřeje – například mu nejde o kariérní růst, protože to obvykle přináší vyšší zodpovědnost a více práce;
- b) **Instrumentality** - přesvědčení o tom, že definovaný způsob přinese dosažení cíle. Je to vztah mezi pracovním výkonem a odměnou za něj. Nabývá hodnot 0,1 -1,0, nízké hodnoty jsou v zaměstnání, kde jsou pracovníci odměňováni hlavně podle délky zaměstnání a vzdělání a pouze minimálně je kladen důraz k výsledkům výkonu;
- c) **Expectancy** - přesvědčení o výsledku úsilí při splnění výkonu. Expektance je pravděpodobnost a nabývá hodnot 0,0 – 1,0. U mnoha aktivit jde o velmi úzký vztah – čím více jedinec pracuje, tím kvalitnější jsou výsledky. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

V pracovním procesu je nutné operovat s těmito přesvědčeními:

- a) Cíl existuje a je atraktivní;
- b) Cíle je možné dosáhnout;
- c) Jedinec osobně dokáže tohoto cíle dosáhnout;
- d) Zvolený způsob dosažení cíle je nejlepší možný a etický;
- e) Jedinec je s cílem identifikován. (HÁJEK, 2006)

Manažer by v tomto postupu měl jít příkladem a být vzorem pro ostatní.

3.6.2.5. Teorie spravedlnosti

Představitelem této teorie je J.Stacy Adams. Při odměňování pracovníků motivuje spravedlnost k vyššímu pracovnímu výkonu. Spravedlnost při odměňování je hodnocena na základě porovnání vlastního výkonu (vstupu) a následné odměny (výstupu) s výkony a odměnou ostatních pracovníků. Nespravedlnost má naopak demotivační účinek, hlavně ta, která má dlouhodobý charakter. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

Tabulka 5: Teorie spravedlnosti - vstupy a výstupy

<i>Vstupy</i>	<i>Výstupy</i>
<i>Čas</i>	<i>Výdělek</i>
<i>Vzdělání, výcvik</i>	<i>Příplatky</i>
<i>Zkušenost</i>	<i>Důležité pověření</i>
<i>Dovednosti</i>	<i>Bezpečnost práce</i>
<i>Tvořivost</i>	<i>Povýšení, kariéra</i>
<i>Praxe</i>	<i>Statusové symboly</i>
<i>Kladný vztah k organizaci</i>	<i>Dobré pracovní prostředí</i>
<i>Věk</i>	<i>Možnosti osobního rozvoje</i>
<i>Osobní kvality</i>	<i>Dobrý vedoucí</i>
<i>Vynaložené úsilí</i>	<i>Uznání</i>
<i>Image osoby</i>	<i>Účast na rozhodování</i>

Zdroj: (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

Podle teorie spravedlnosti pracovník sumarizuje vstupy a výstupy. Jeden méně uspokojivý podnět, může být nahrazen přidáním jiného podnětu. Například vysoký pocit zodpovědnosti kompenzuje jistota stálého zaměstnání. (HÁJEK, 2006)

Vnímání vstupů a výstupů je velice individuální záležitost, která souvisí s hodnotovým žebříčkem každého jedince. Vnímání vstupů i výstupů může být velice ovlivněno nesprávnou komunikací zahlcenou šumem.

3.6.3. Motivování pracovníků

Motivování pracovníků stojí na určitých podnětech, které zvyšují pracovní výkonnost. Tyto podněty reprezentují *motivační signály*, které reprezentují nadřízení pracovníci. Motivační signály podporují rozhodnutí pracovníka vynaložit úsilí pro splnění požadovaného výstupu. (PITRA, 2007) Po splnění požadovaného výstupu následuje odměna za odvedený výkon. Pracovník odvádí výkon v pracovních podmínkách, které zná a se kterými souhlasil.

Motivační signály mají svou účinnost jestliže:

- a) Je pracovník po přijetí těchto signálů přesvědčen, že má dostatečné osobní schopnosti k tomu, aby jeho úsilí vedlo k splnění výstupu;
- b) Je za toto úsilí rozsahem přijatelná odměna, se kterou je pracovník v souladu;
- c) Díky této odměně uspokojuje pracovníkovi potřebu. (PITRA, 2007)

Pro manažera je klíčové poznat motivační signály každého jedince a jeho individuální pracovní chování, aby mohl účinně působit na jeho pozitivní postoj na pracovišti a k plnění úkolů. Aby tohoto poznání mohl dosáhnout, musí být v pravidelném kontaktu s lidmi, které vede.

3.6.3.1. Univerzální motivace

- 1) Příspěvek na stravu (stravenky)
- 2) Příspěvek na dovolenou
- 3) Jednorázová nabídka vstupného na kulturní či sportovní události
- 4) Bezúročná půjčka
- 5) Školení, další studium při zaměstnání
- 6) Volné jízdenky u dopravních firem
- 7) Penzijní, kapitálové, životní pojištění

3.6.3.2. Specifické prostředky motivace

- 1) Jednorázová finanční odměna
- 2) Zlepšení pracovních podmínek (nová kancelář)
- 3) Pochvala
- 4) Výtka – dobře míněná a vhodně podaná
- 5) Osobní rozvoj a vzdělávání
- 6) Kariérní růst
- 7) Předměty pro soukromé účely – automobil, mobilní telefon, osobní notebook (HALÍK, 2008)

3.7. Koučování

V současné době patří koučování mezi nejpopulárnější metody rozvoje vzdělávání a rozvoje v organizacích. Je aplikováno zejména v rozvoji manažerů z toho důvodu, že umožňuje řešit úkony, problémy a vztahy vlastním způsobem, který je nestandardní, a tím pádem je zde

předpoklad úspěchu. Je to jedna z nejefektivnějších metod rozvoje manažerů. (FOLWARCZNÁ, 2010)

Koučování je řízený proces, kdy kouč pomocí názorných příkladů a inspiračních modelů vede podřízeného k poznání vlastních rezerv, k objevování nových řešení a napomáhá tak zlepšení jeho výkonu a osobnímu rozvoji. (ŠULEŘ, 2008) Koučování je jedna z nejméně finančně náročných metod rozvoje, i když je časově náročná kvůli dlouhodobému aspektu.

Během koučování kouč, většinou nadřízený manažer, vede jednoho nebo více pracovníků. Výsledky přináší koučování hlavně proto, že formuje mezi koučem a koučovaným vztah, kde kouč poskytuje oporu koučovanému a je zde specifický styl komunikace. (WHITMORE, 2013) Koučovaný se nechává vést koučem, nicméně hlavní aktivita je na něm, on sám zjišťuje fakta a způsob realizace. Nejvyšší prioritou má cíl, nicméně způsob realizace je také velmi podstatný.

Koučování posiluje kreativitu a komunikaci. Zároveň respektuje individuální jednání a schopnosti jednotlivce a nechává ho nést zodpovědnost za pracovní úkon, dělí se o ni s managementem.

Při koučování se často stává, že pracovník pracuje na více úkolech najednou, pokaždé s jiným týmem a je tím pádem odpovědný více vedoucím. Tento jev nastává, když pracovník rozumí různým oblastem dané problematiky více než samotný vedoucí týmu. Jestliže je pracovník využíván pro více oblastí, je to znamení podpory ze strany nadřízených. (FOLWARCZNÁ, 2010)

Aby mohlo být koučování funkční, musí pracovník i manažer věřit v metody a celkový přínos koučování pro organizaci. Bohužel v současné době chce ještě stále mnoho pracovníků spíše přímý a jasný příkaz a nechce se zamýšlet na vlastním řešení a i pro většinu manažerů je tento způsob zadávání úkolů pohodlnější.

3.7.1. Výhody a nevýhody koučování

Hlavní **výhodou** koučování představuje možnost okamžité zpětné vazby. Další nespornou výhodou je časové přizpůsobení a individuální postup manažera v přístupu k pracovníkům. (FOLWARCZNÁ, 2010)

Ačkoliv je koučování pro organizaci neskutečně přínosné, lze na něm najít několik **nevýhod**. Časové přizpůsobení, které je nesporná výhoda koučování, představuje zároveň i nevýhodu. Koučování zabere velice času a příprav, nelze ho ošidit, pokud chce manažer dosáhnout

výsledků. Aby bylo koučování efektivní, může se manažer věnovat pouze minimálnímu počtu pracovníků, rozhodně nejde nastavit plošné koučování. Při využívání externích koučů musí organizace obětovat jisté finanční zdroje, to lze také považovat za nevýhodu, jelikož se nejedná o levnou záležitost. (FOLWARCZNÁ, 2010) To je také důvod, proč jsou semináře a různé rozvojové aktivity o koučování nabízeny pouze vrcholovým manažerům.

3.7.1.1. Výhoda koučování pro manažera

Více času na vlastní práci – jelikož se pracovník stává nezávislou jednotkou a rozvíjí své schopnosti, může se manažer více zaměřit na vlastní manažerskou funkci;

Lepší výsledky – koučování podporuje rozvoj dovedností u pracovníků a zefektivnění jejich myšlení, to znamená, že obdobnou metodu může pracovník využít při plnění více úkolů;

Větší odpovědnost – odpovědnost pracovníků za výstupy činnosti se pomocí koučování zvyšuje, nicméně zároveň poskytuje činnosti nový rozměr, který dává pracovníkovi smysl celého aktu práce;

Vyšší důvěra – koučování podporuje a navyšuje sebedůvěru pracovníka, a to má za následek větší důvěryhodnost pracovníka pro manažera a naopak pracovník rozvíjí svou důvěru v manažera. (ŠULEŘ, 2008)

3.7.1.2. Výhoda koučování pro pracovníky

Větší jistota – díky koučování se pracovník lépe orientuje v pracovním nasazení, má přehled, co se od něj očekává a jak je ve vykonávání práce úspěšný;

Lepší motivace – pracovník cítí ocenění tím, že je postaven výzvě, ale zároveň cítí podporu formou partnerské spolupráce;

Zdokonalení schopnosti se učit – koučování někdy znamená učení se za pochodu během procesu, ale tím že je práce vykonávána jinou formou se zvyšuje radost z tohoto učení a výsledky jsou trvalé;

Lepší vztahy – pomocí koučování se zlepšují vztahy mezi nadřízenými a podřízenými i mezi pracovníky navzájem, což se logicky promítne do pozitivní atmosféry na pracovišti. (ŠULEŘ, 2008)

3.7.1.3. Výhody koučování pro organizaci

Vyšší výkon a produktivita – koučování optimalizuje výkony a fungování jednotlivců i celého kolektivu;

Rozvoj lidí – koučování je jeden z nejefektivnějších nástrojů osobního a profesionálního rozvoje s dlouhodobým efektem;

Větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám – koučování zavádí změnu a nové postupy a nutí pracovníka k větší adaptabilitě a kreativitě;

Stabilizace pracovníků – jelikož koučování významně přispívá k zlepšení vztahů v kolektivu a zvyšuje sebedůvěru pracovníka, významně přispívá k stabilizaci pracovníků. (ŠULEŘ, 2008)

3.7.2. Postup koučování

1) Stanovení cíle

Je důležité, aby pracovník od začátku zadání chápal, co se daným postupem naučí a co konkrétní výkon potřebuje ke svému úspěchu.

2) Určení dílčích cílů

Nelze očekávat, že pracovník zvládne vše na první pokus. Musí se stanovit dílčí cíle podle principu SMART, aby ho rozsah nových poznatků spíše nevyděsil. Je vhodné pracovníka seznámit i s časovým plánem těchto dílčích cílů. Postupné plnění těchto cílů mu umožní sledovat svůj pokrok, což má velký motivační účinek.

3) Aktivita se přesouvá na pracovníka

Pracovník by měl mít prostor a klid na hledání individuálního postupu. Takto vymyšlené řešení má pro něj větší hodnotu, než návod, který by mu nadiktoval nadřízený.

4) Objasnit důsledky řešení

V důsledku nalézání nového postupu vznikají chyby. Pracovník musí pochopit, důsledky plynoucí z chybného řešení.

5) Konkrétní hodnocení pokroků

Průběžné výsledky by měly být pravidelně vyhodnocovány co nejvíce konkrétně. Obecná hodnocení mají pro pracovníka minimální vypovídající hodnotu.

6) Stanovení limitů a omezení

Pracovník musí znát své hranice. Po počátečních pokrocích a úspěších neznamena, že hned dostane na starosti věci, pro které zatím není vhodným adeptem z hlediska svých možností a schopností. V takovém případě by se mohlo stát, že nekvalitně odvedený úkol bude mít negativní dopad na celou organizaci.

7) Pravomoc pracovníka k výkonu úkolu

Pokud má pracovník na nějakém úkolu pracovat, musí znát rozsah svých pravomocí a kompetencí v postupu výkonu. Současně, v případě jednání nebo spolupráce na určitém úkolu, musí i druhá strana znát rozsah pracovníkových kompetencí. (BĚLOHLÁVEK, 2003)

3.7.3. Manažer jako kouč

Pokud manažer uplatňuje koučování, pracovníci převezmou větší část zodpovědnosti a manažer se tak může věnovat strategickým aktivitám. Navíc mu to umožní věnovat větší množství času právě zamyšlení se nad dalším postupem koučování. Je to osvícený způsob realizace prioritních zájmů. (WHITMORE, 2013) Je tedy v zájmu manažera, aby pracovníci pokračovali ve svém osobním rozvoji.

Efektivní koučování by mělo mít tyto charakteristické rysy:

1) Důvěra v potenciál pracovníků

Kvalitní kouč by měl brát pracovníky jako kvalifikované, odborné posily, kteří dokáží úspěšně zvládnout vypracovat úkol. Podněcuje jejich kreativitu, inteligenci a umožňuje jejich osobní růst.

2) Participativní styl

Kouč netrvá na své genialitě a klidně zapojuje pracovníky do rozhodovacího procesu. Důvěřuje jim a je ochotný delegovat i úkoly s velkou pravomocí jednat.

3) Důraz na proces učení

V první řadě by se měl kouč zaměřit ne na výsledek procesu, ale na proces učení samotný. Důležité je sledovat neustálý rozvoj a pokroky pracovníků.

4) Zájem o ostatní

Kouč by se měl snažit poznat veškeré své pracovníky. Měl by vědět, že případná zhoršená kvalita výkonu nemusí souviset se schopnostmi pracovníka ale s jeho osobními problémy, kde je pravděpodobnost nastání vysoká z dlouhodobého hlediska.

5) Nechat pracovníky dělat svou práci

Kvalitní kouč nechává pracovníka dělat jeho práci. Měl by vyslechnout jejich nápady a názory, ale nevnučovat svůj pohled na věc. Pokud se mu nápady nelíbí, měl by vhodnými otázkami dovést pracovníka k jinému vyhodnocení situace. Tak se pracovník nejvíce naučí a má to pro něj větší hodnotu, jelikož na řešení přišel vlastně sám.

6) Naslouchat

Dobrý kouč by měl pracovníka pozorně poslouchat. Každý z podřízených je jedinečná osobnost, která přináší nový pohled na věc.

7) Akceptovat dovednost

Kouč by neměl trvat na své neomylnosti, a pokud pracovník přijde s lepším řešením problému, jelikož má k němu větší znalosti, měl by toto řešení přijmout.

8) Otevřená komunikace

Kouč pracovníkům říká dobré i špatné zprávy, nic před nimi netají. Nemá proto jak docházet k nedorozuměním a šumům.

9) Vysvětlení smyslu práce

Kouč musí vysvětlit pracovníkům smysl a účel celé práce, aby byl výkon adekvátní a odpovídající a pracovník mohl přijmout práci za svou.

10) Hodnocení jako podpora

System hodnocení by měl být založen ne na kritice, ale naopak by měl zobrazovat, kam pracovník směřuje a jaké dělá ve své roli pokroky. (ŠULER, 2008)

3.7.4. Bariéry koučování

Mezi významné bariéry bránící efektivnímu koučování se řadí zejména:

- a) Pozornost zaměřená pouze na výsledek ne proces postupu;
- b) Nedostatek důvěry v sebe sama a svůj osobní rozvoj;
- c) Nedostatek důvěry ze strany manažera v rozvoj podřízených;
- d) Pocit bezmoci;
- e) Přesvědčení, že každodenní pracovní aktivity brání v zamyšlení se nad rozvojem pracovníků;
- f) Konflikty v organizaci mezi jednotlivci i útvary;
- g) Pouhé uspokojení z výsledků, a dál se neposouvat;
- h) Obavy z neúspěchu;
- i) Pocit nedostatku času.

3.7.5. Efektivní nástroje pro úspěšné koučování

Popis činnosti, návod - jisté činnosti je třeba vypracovat přesně podle návodu. Právě na takových činnostech se pracovník může naučit, proč se to podle tohoto návodu dělá a zamyslet se nad významem proč tomu tak je. Vede to k nepodceňování běžných operací a vzniká prostor pro náročnější úkoly.

Sešit se záznamy o pokroku pracovníků – jestliže má manažer na starosti více pracovníků, pomáhá takový sešit o přehledném hodnocení a pokrocích jednotlivců. Zároveň je to výborná pomůcka pro sestavení pochvaly, manažer vidí, čím se konkrétně každý zabývá a jak dlouho mu to trvá.

Postupové diagramy, schémata – tím, že pracovník vykonává jistou aktivitu a je na ní zaměřen, může pustit ze zřetele celkový cíl a správný postup při plnění méně známých činností práce. Grafický diagram názorně zobrazuje vazby mezi jednotlivými činnostmi a připomíná nalezené řešení a celkový cíl. (BĚLOHLÁVEK, 2003)

3.8. Delegování

Delegování je akt, kdy nadřízený disponující určitou pravomocí přenesse tuto pravomoc na podřízeného. Může mít charakter dočasného nebo trvalého přenesení pravomocí. Předmětem delegování mohou být jednotlivé činnosti a úkoly nebo celá oblast rozhodování. Je důležité zmínit, že i při delegování pravomocí zůstává konečná odpovědnost na vedoucím manažerovi.

3.8.1. Způsob delegování

Manažer musí nejprve zhodnotit svou práci a následně rozhodnout co delegovat a do jaké míry.

3.8.1.1. Co delegovat?

- a) Běžné činnosti, spolu s odpovídající odpovědností a pravomocí;
- b) Činnosti, které ostatní zvládají vypracovat rychleji a lépe;
- c) Běžná nařízení, která manažer rozhoduje každý den. Podřízený zná zpravidla obsah běžných nařízení lépe než manažer;
- d) Činnosti, u kterých podřízený získá zkušenosti;
- e) Činnosti, které jsou neobvyklé a ožíví svým způsobem rutinní pracovní náplň zaměstnanců;
- f) Činnosti, které dělají pracovní náplň pracovníka komplexnější. Jestliže má pracovník možnost vidět efekt své práce v uceleném kontextu, roste jeho motivace. (ŠULEŘ, 2008)

3.8.1.2. Co nedelegovat?

- a) Činnosti, které obsahují důvěrné interní informace;
- b) Činnosti, které mají absolutní prioritu, a které zvládne splnit pouze manažer osobně;
- c) Nové úkony, na které nejsou pracovníci dostatečně znalostně vybaveni;
- d) Úkony, které jsou základní povinností manažera, ale je jednodušší se jich zbavit;
- e) Pravomoc, která náleží manažerovi a bez něj se situace ohledně úkolu stejně nerozhodne;
- f) Činnosti, které jsou nejednoznačně popsány, a podřízený by strávil mnoho času než by přišel na odpovídající způsob řešení. (ŠULEŘ, 2008)

3.8.1.3. Jak delegovat?

Pokud má být delegování smysluplné, musí mít alespoň rámcový plán. Tento plán by měl disponovat s cílem úkolu, s termíny, s odpovídající úrovní úkolu, které se má dosáhnout, měla by být určena pravomoc, s jakou bude pracovník oprávněn disponovat, měl by být určen každý termín kontroly a případně také rozpočet. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)
V neposlední řadě by mělo být vymezeno zapojení vedoucího manažera.

Platí několik pouček pro správné delegování:

- a) Pracovník musí pochopit úkol, je třeba mu řádně vysvětlit vše tak, aby pochopil rozsah a způsob vypracování úkolu;
- b) Pracovník musí vidět smysl v realizaci úkolu;
- c) Pracovník by měl znát požadovanou úroveň zpracování úkolu;
- d) Pracovník musí být seznámen s dílčími termíny realizace úkol i s konečným termínem odevzdání a musí s nimi souhlasit;
- e) Pracovník musí být vybaven odpovídající pravomocí, aby mohl úkol splnit, a musí mu být vymezeny hranice těchto pravomocí;
- f) Je vhodnější, pokud je to možné, delegovat celou komplexní práci, než pouze jednotlivou činnost, aby pracovník viděl smysluplnost cíle. (ŠULEŘ, 2008)

3.8.2. Výhody delegování

Více času na prioritní úkoly – díky delegování úkolů získá manažer možnost věnovat více času úkolům, které mají vyšší prioritu;

Více práce za méně času – obecně jsou úkoly zadávány ve velkém rozsahu a je proto vhodné je systematicky rozdělit na dílčí části. Tyto dílčí části mohou být delegovány, což manažerům získává eventualitu dosáhnout lepších výsledků, než kdyby se celému rozsahu věnoval pouze sám osobně;

Nové myšlenky a postupy – při dlouhodobém výkonu pracovních činností stejným, navyklým způsobem se stává, že manažer nevidí jiné řešení, než to které zná. Delegování na podřízeného může přinést nový způsob myšlení a pohled na věc;

Rozvoj dovedností a znalostí pracovníků – delegování pomáhá podřízeným získat nové znalosti a zkušenosti;

Motivace pracovníků – tím, že je pracovníkovi delegován úkol nebo pravomoc je mu svěřena důvěra a to je významný motivační faktor, který žene pracovníkovu vůli zvládnout úkol co nejlépe;

Hodnocení pracovníků – pomocí delegování manažer lépe pozná kvality a chování svých podřízených, takže má výbornou výchozí situaci, pokud nastane příležitost je nějakým způsobem hodnotit;

Lepší kontrolování – delegováním pravomoci konkrétnímu podřízenému si manažer zjednodušuje kontrolu;

Rozšíření schopností manažera – delegování je důležité pro osobní rozvoj manažera, vyhne se tím pocitu nenahraditelnosti, který o sobě někdy mylně manažeři mají. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

3.8.3. Překážky delegování

Pocit nenahraditelnosti – manažer má pocit, že jen a pouze on, dokáže udělat věci pořádně a v odpovídající kvalitě;

Nedůvěra v kvalitní zpracování úkolu od pracovníků – manažer musí akceptovat, nebo se o to alespoň pokusit, že vypracování úkolu zabere delší čas, možná bude úkol vypracován zpočátku v horší kvalitě, nicméně tím se pracovníci učí a stávají se tak kvalitnějšími do budoucna;

Nedůvěra ve schopnosti pracovníků – pokud nebude manažer vůbec delegovat, nerozvíjí podřízené a ti stagnují a to není přínosné ani pro ně, ani pro organizaci jako takovou;

Obava z neúspěchu – obava z neúspěchu a selhání, pokud nebude úkol vypracován v požadované úrovni, je jedna z překážek proč manažer nechce delegovat;

Definování úkolu – špatné a nejasně definované zadání úkolu je základ správného delegování, jestliže podřízený nechápe, co má dělat, nemůže práce dobře dopadnout;

Manažerovo ego – další překážkou v delegování je manažerovo ego a osobní důležitost, manažer nehodlá přijít o pocit moci;

Náklady – mnoho času spojeného s vysvětlením zadání, delší realizace úkolu, to jsou důvody, které stojí organizaci větší obnos financí a někdy nemusí být ochotna na delegování přistoupit kvůli vidině rychlého splnění úkolu;

Obava z přehnaného delegování – delegování se nemá přehánět, pokud bude manažer podřízené přetěžovat a zahlcovat banálními úkoly, nebudou stíhat činnosti, které mají oni sami v popisu práce a ve výsledku nebude nic dokončeno včas a v žádoucí úrovni;

Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného - princip delegování je, aby byl úkol splněn a hlavní odpovědnost zůstala manažerovi. (ŠULEŘ, 2008)

3.9. Tým

Tým v pracovním kolektivu znamená skupinu pracovníků, kteří se společně podílejí na předem vymezených činnostech ve snaze dojít k požadovanému cíli. V týmu jsou přesně definované vztahy a každý člen takového týmu spadá pod jednoho vedoucího. (PITRA, 2007) Každý pracovní tým jedná jako nezávislá jednotka na ostatních.

3.9.1. Výhoda a nevýhoda týmu

Hlavní výhodou a důvodem zavádění týmu na pracovišti je fakt, že skupina pracovníků, kteří přijmou cíl organizace za svůj, dokáže zvládnout více práce dohromady za kratší časový úsek, než by to dokázal jednotlivec, i když je na danou problematiku odborník. (PITRA, 2007) Skupina pracovníků definovaná svými vazbami, nutí jednotlivce k chování, které je nezbytné pro efektivní spolupráci, rozvíjí se tak jednotlivec i sociální vazby na pracovišti. Taková forma rozvoje je mnohem účelnější než vynucování chování jednotlivce podle předem definovaných pravidel.

Efektivní práce v týmu stojí na třech proměnných: *spolupráce, důvěra a soudržnost*. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Bez těchto proměnných se v dlouhodobém měřítku neobejde žádný tým.

Negativní důsledek zavádění týmu na pracovišti je, že nutí pracovníky vykonávat svou práci jinak, navíc s jinými lidmi. (PITRA, 2007) To může podněcovat odpor k organizačním změnám, jelikož pracovník občas nechce nic měnit a lépe mu vyhovuje pracovat podle naučeného systému. Pokud se navíc projeví faktory jako *sociální lenost a silná vzájemná ovlivnitelnost*, týmová práce rozhodně nebude vykazovat známky efektivity a původní účel týmu se vytratí. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

3.9.1.1. Synergický efekt

S efektivností práce v týmu a vztahy mezi jednotlivci v týmu souvisí pojem synergický efekt. Ten říká, že potenciál týmu nelze měřit pouze součtem potenciálu jednotlivců. Díky jednotlivým vazbám v týmu jsou nedostatky jednotlivců odstraňovány kvalitou ostatních. (ŠULEŘ, 2008) To znamená, že pokud si jednotlivec neví s určitým problémem rady, nápad dalšího člena týmu mu může pomoci a posunout ho ke správnému řešení. Celkový výkon týmu dohromady má tedy větší potenciál a hodnotu než možnosti jednotlivců.

3.9.2. Charakteristika týmu

Tým lze charakterizovat následujícími faktory: **chování, role, statut pracovníka, normy a soudržnost**.

Chování týmu není součet chování jednotlivých členů. Je to souhrn skupinových vazeb a vztahů a jejich vzájemného působení navzájem. Každý jednatel zastává konkrétní roli v týmu, projevuje se konkrétním chováním a zastává konkrétní statut ve skupině. Manažer může zasahovat pouze do norem v týmu, ale nikoliv do projevů rolí jednotlivého člena ve skupině, pokud je v souladu s pracovním a etickým kodexem.

Role má každý člen týmu vymezené. Každá role vychází z komplexu vztahů, které jsou ohraničeny délkou práce. Role má předem vymezené chování a postoje k vypracování úkolů. Někdy může být přidělená role stresující faktor pro pracovníka, neboť se rozchází objektivní požadavky týmu a osobní náhled na roli samotným pracovníkem. (PITRA, 2007)

Statut pracovníka je stanoven neformálně mezi členy týmu na základě osobních vztahů. Statut pracovníka zobrazuje jeho postavení a uznání v hierarchii týmu.

Normy představují stavební kameny každého týmu, na jejichž základě tým funguje. Funkce norem je v týmu mechanismus, který působí na každého člena a jeho chování tak, aby role každého jednotlivce odpovídala jeho statutu pracovníka. Je důležité říci, že normy se dotýkají pouze chování, neměly by diktovat pracovníkům jejich osobní názory. Jestliže se nějaký člen týmu nechová podle obecně přijatých norem, vyvolává to v týmu rozruch. Pokud se pracovník dlouhodobě odmítá přizpůsobit normám, je z týmu vyloučen. (PITRA, 2007)

Soudržnost týmu je důsledek vlivu čtyř faktorů:

- a) Příbuznost úkolů vykonávaných v týmu;
- b) Uspokojování konkrétních potřeb jednotlivců prostřednictvím ostatních v týmu;
- c) Působení týmu na změny v okolí;
- d) Souladu a akceptace společných cílů mezi jednotlivci v týmu. (PITRA, 2007)

Soudržnost týmu je nesmírně důležitý aspekt při budování vztahů, při řešení problémů pracovních i osobních. Soudržnost týmu pomáhá vedoucímu týmu lépe prosazovat týmové zájmy.

3.10. Řešení konfliktů

V pracovním kolektivu při plnění běžných pracovních úkonů může za den vzniknout mnoho konfliktů vyplívajících z provozu organizace. Pokud se tyto konflikty neřeší a nechají se narůst do obřích rozměrů, nastává v konečném důsledku problém pro celou organizaci.

Pro organizaci může konflikt představovat hybnou sílu, která uvede do chodu změny. Konflikt sebou nese několik kladných výhod: *energizuje, podporuje sebehodnocení, podporuje inovace, zkvalitňuje rozhodování a mírní napětí*. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Na druhé straně příliš častý konflikt v silné intenzitě může mít na organizaci zhoubný dopad.

3.10.1. Funkční a dysfunkční konflikty

Problémy neboli konflikty na pracovišti se dělí na *funkční a dysfunkční konflikty*.

Funkční konflikty jsou žádoucí, ty by měl manažer podporovat. Dochází k nim, když se členové týmu hádají o nejlepší možný způsob řešení úkolu. V základu jde nicméně jedinci o to, vyřešit úkol správně a co nejkvalitněji, nejde o jeho osobní zájem.

Dysfunkční konflikty oproti tomu vznikají z nezdravé soutěživosti členů týmu, kdy je upřednostňováno hledisko vlastního ega a důraz není kladen na vypracování úkolu. Manažer by se měl snažit takovým konfliktům preventivně předcházet. (PITRA, 2007)

Obecně hlavním důvodem vzniku konfliktů na pracovišti je rozdílný náhled na plnění úkolu jednotlivými členy týmu, jelikož úkoly na sebe obvykle navazují, nejedná se o samostatné práce. Další příčinou výskytu konfliktů na pracovišti je odměňování pracovníků. Jestliže za stejný typ úkolů následuje rozdílná výše odměny pro každého pracovníka, není atmosféra v týmu harmonická a po čase, kdy se tato skutečnost nemění, dochází ke konfliktu. (PITRA, 2007) Ohnisko zájmu pracovníka ze z úkolu přesune na osobní prospěch.

Úspěšné řešení konfliktu by mělo spočívat ve 3 základních krocích:

- a) Nalezení původu konfliktu;
- b) Zvolení postupu řešení konfliktu;
- c) Aplikace tohoto řešení a následné vyřešení konfliktu. (PITRA, 2007)

3.10.2. Příčiny konfliktů

Pro manažera je nezbytné poznat důvody, proč konflikt vznikl, aby mohl zavádět preventivní opatření a konfliktům předcházet.

Nejčastější důvody vzniku konfliktů jsou:

- a) Disharmonie osobností a jejich hodnot;
- b) Nejasně vymezené hranice pracovních činností;
- c) Rivalita kvůli čerpání zdrojů;
- d) Nefunkční komunikace;
- e) Nezdravá provázanost úkolů;
- f) Nepřiměřená komplikovanost vazeb v organizaci;
- g) Nejednoznačně definované pravidla;
- h) Kritické termíny odevzdání úkolů;
- i) Společné rozhodování v nefunkčním kolektivu;
- j) Konsensuální rozhodování (jednomyslné rozhodování);
- k) Nereálná očekávání;
- l) Dříve neřešené konflikty. (BĚLOHLÁVEK František, 2001)

3.10.3. Efektivní řešení konfliktů

Každý konflikt lze řešit různými způsoby, podle příčiny jeho vzniku, nicméně existuje pár obecných pouček, jak efektivně konflikt odstranit.

1) Prevence konfliktů

Konflikt je až konečná fáze drobných rozporů, které manažer dlouhodobě neřeší, protože se vyhýbá nepopulárním opatřením. Pro manažera je rozhodně lepší mírné problémy zachytit a vyřešit hned v počátku, než dojde ke globální katastrofě.

2) Vynechat emoce

Emoce konflikt nejvíce přiosťují a dodávají mu velice osobní nádech. Pokud se do konfliktu tahají emoce, musí alespoň jedna strana zúčastněných na tyto emoce nereagovat a snažit se racionálně argumentovat. Situaci obvykle pomáhá i třetí nezaujatá osoba, to by měl být manažer.

3) Hledat za problémem původní záměr

Každý problém na pracovišti vznikl, jelikož každá strana konfliktu má nějaký zájem. Někdo chce přidělit více zdrojů, hmotných i nehmotných nebo kvůli rozdílnosti názorů na řešení nějakého úkolu. Primárně by se měl manažer zaměřit na původní záměry, které ke konfliktu vedly a pokusit se je uspokojit k celkové prosperitě organizace.

4) Hledat akceptovatelnou variantu řešení pro obě strany konfliktu

Výsledné řešení by nemělo stranit jedné nebo druhé straně, vždy by se mělo jednat o jakýsi kompromis, kdy jedna nebo druhá strana něco získá a zároveň lehce ustoupí. Je proto důležité znát vazby jednotlivých stran konfliktu.

5) Využití externího poradce

Externí poradce má výhodu, protože má nadhled nad situací. Není osobně zainteresován v konfliktu, vidí věci bez subjektivního zabarvení, proto může navrhnout řešení a nebude přitom protěžovat jednu nebo druhou stranu konfliktu. Nevýhodou může být jeho finanční náročnost při vleklém dlouhotrvajícím konfliktu.

6) Používání objektivních údajů

Pokud to je jen trochu možné a řešení konfliktu se dá podložit objektivními údaji, zejména pokud se jedná o finanční data, je to nejlepší podklad pro nalezení řešení. (BĚLOHLÁVEK, 2003)

3.10.4. Následky neřešeného konfliktu

Následky neřešeného konfliktu jsou různorodé, ale téměř vždy mají negativní dopad jak na jednotlivce, tak na celou organizaci.

Pracovníci si v sobě nesou křivdy minulosti a nejsou často schopni normální komunikace s dotyčným, se kterým je konflikt spojuje. Na to se nabalují další události a je posléze velice složité toto klubko křivd rozmotat, v důsledku čehož vzniká napětí a stres na pracovišti. Zásadní je při řešení konfliktu efektivní komunikace, nicméně pracovník díky pocitu ukřivdění odmítá komunikovat s určitými jedinci, takže konflikt dále narůstá a hrozí, že organizaci přeroste přes hlavu. (BĚLOHLÁVEK, 2003)

Také spory vrcholového vedení velice ovlivňují situaci na pracovišti, téměř vždy se problémy přenášejí na nižší úroveň a původně konflikt mezi dvěma jedinci může prostoupit celou organizaci, do všech útvarů a postavit je proti sobě.

Pokud se konflikty neřeší, pracovníci hledají formu úniku. Nejprve začnou nekvalitně odevzdávat svou práci a posléze se může stát, že odcházejí na jinou pracovní pozici, kde se jim lépe dýchá. (BĚLOHLÁVEK, 2003)

3.10.5. Efektivní nástroje při řešení konfliktu

Flipchart – tato tabule s papíry, které se dají odstranit, je velice efektivní pomůcka, mohou se na ni napsat argumenty pro a proti. Někdy stačí vidět černé na bílém a řešení se nalezne snáze, než dlouhou diskuzí.

Kulatý stůl – spíše než kulatý stůl se užívá stůl ve tvaru písmene U, kde mají pracovníci pocit, že jsou si rovni a mohou tak ve větším klidu vyslovit své názory na daný problém.

Komunikační kodexy – komunikační kodex slouží podobně jako kodex etický ke stanovení pravidel. Před hledáním řešení konfliktu je vhodné komunikační kodex vytvořit a ujistit se, že ho obě strany akceptují. Předejde se pak jevům typu skákání do řeči, zvyšování hlasu a dalším projevům, které mohou jedince rozhodit, když argumentuje.

Humor – humor výborně odbourává stres a snižuje napětí. Nevyřeší konflikt, ale může pomoci uvolnit atmosféru při hledání vhodného řešení konfliktu. Samozřejmě nesmí jít o humor, který jednoho účastníka konfliktu zesměšňuje. (BĚLOHLÁVEK, 2003)

3.11. Organizační identita a kultura

Identita organizace má mnoho různých charakteristik. Halík popisuje identitu organizace jako:

- a) Vizuální prostředek ztotožnění s organizací, který je vidět a je odlišný od ostatních;
- b) Hodnotná deviza z dlouhodobého hlediska;
- c) Identita musí být podporována a kontrolována, zda je v souladu s cíli organizace;
- d) Identita se nesmí přeměnit v nesoulad s cíli organizace;
- e) Identita je stabilní a jedinečná;
- f) V rámci identity působí jednotný styl prezentace. (HALÍK, 2008)

Kultura organizace

Organizační kultura je komplex psaných i nepsaných předpisů, jak by organizace měla fungovat ve stejných situacích, jaký je styl komunikace uvnitř i vně organizace a jaký je styl práce a atmosféra na pracovišti. Veškeré pobočky by měly vystupovat jednotně v souladu s kulturou organizace. (HALÍK, 2008) Se stoupajícím rozsahem organizace se zvyšuje i důležitost zachování celistvé kultury.

Elementární znaky organizační kultury formují vlastníci, či zakladatelé firmy. Promítají do ní své postoje a hodnoty, na základě vize, jak by měla organizace vypadat a fungovat. (BĚLOHLÁVEK František, 2001) Vlastníci i manažeři organizační kulturu podporují a snaží se, aby se ostatní této kultuře přizpůsobili samozřejmě nikoliv proti jejich vůli.

3.12. Veřejná správa

Pojem veřejná správa se dá nejlépe vystihnout jako správa veřejných věcí společnosti, která je uspořádaná do formy státu. Jedná se o výkon veřejné moci, kterou stát a jím pověřené orgány disponují. (2016) Základní princip je, že stát se stará o veřejný prospěch občanů díky své moci k spokojenosti obou stran.

Na veřejnou správu se dá pohlížet dvěma pohledy. **Materiální smysl** je soubor všech správních činností, které souvisejí s veřejnou službou na ústřední i lokální úrovni. **Formální smysl** nahlíží na veřejnou správu jako na činnost orgánů jako jsou úřady, nebo osoby na úřadě pracující. (POMAHAČ, 2011) Veřejná správa ústřední i lokální jsou vedle sebe působící formy veřejné správy.

Veřejná správa může mít i další dva náhledy. **Organizační pojetí**, kdy jde o orgány veřejné správy, jejich dělení a oboustranné vztahy. Dále je to **funkční pojetí**, kdy jde o samotný výkon veřejné správy. (2016)

3.12.1. Organizační principy veřejné správy

Decentralizace

Decentralizace veřejné správy se vymezuje pomocí následujících čtyř stanovisek:

- a) Určení územních jednotek, které jsou brány nejen jako část státního celku, ale také jako území spravované svou vlastní lokální vládou;
- b) Vymezení zájmů lokální vlády, které státní vláda respektuje;
- c) Určení předpokladů, které by zajišťovaly, aby lokální vláda a orgány byly spravovány demokratickou procedurou, která v daném místě nejvíce vyhovuje;
- d) Zaručení právní integrity lokálních vlád a zajištění práv jednotlivců i skupin s efektivní soudní správou. (POMAHAČ, 2011)

Decentralizace je jednou z příčin nárůstu počtu pracovníků ve veřejné správě a to hlavně díky snaze vykonávat věci lépe a efektivněji a více se přiblížit veřejnosti svými službami.

Dekonztrace

Veřejnou správu není možné vykonávat pouze v koncentrované formě z důvodu její složitosti a rozmanitosti. Dekonztrace je založena na principu delegování kompetencí v rámci uspořádání hierarchické organizační struktury státu a může opisovat strukturu územního dělení státu. (POMAHAČ, 2011)

Základní rozdíl mezi decentralizací a dekoncentrací je tedy následující:

Decentralizace je výkon části veřejné správy jako samosprávy, oproti tomu dekoncentrace systematizuje orgány veřejné správy podle toho, jak se v rámci organizační struktury podílejí na rozhodovací pravomoci.

3.12.2. Rozdělení veřejné správy

Dělení veřejné správy je následující:

a) ***Státní správa***, která je zastávána orgány státu, jako je ***Vláda, Ministerstva nebo Ostatní úřední orgány např. ČSÚ.***

b) ***Samospráva***, která je zastávána samosprávnými subjekty. Tyto subjekty mají pravomoc svěřenou od státu samostatně rozhodovat ve svých oblastech zájmu.

Samospráva se dále dělí na:

a) ***Územní samospráva***, kterou zastávají územně samosprávné celky;

b) ***Profesní a zájmovou samospráva***, kterou zastávají profesní a zájmové orgány, jako jsou odborné komory či svazy. (2016)

Vláda je vrcholný ústřední orgán výkonné moci České republiky, který vzešel z demokratických voleb. V jejím čele stojí předseda vlády. Vláda vykonává veřejnou správu prostřednictvím navrhováním zákonů a skrze ministerstva. (2009)

Ministerstva jsou ústřední orgány státní správy, v jejichž čele stojí vždy člen vlády. Jsou rozděleny podle pole působnosti a celkem je jich 14 – Ministerstvo dopravy, Ministerstvo financí, Ministerstvo kultury, Ministerstvo obrany, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo zahraničí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo životního prostředí.

Úřad je orgánem územní samosprávy s pravomocí v právně upraveném rozsahu.

(POMAHAČ, 1999) Největší procento úkonů veřejné správy zastává stát prostřednictvím státních správních úřadů.

4. Vlastní práce

4.1. Charakteristika vybrané organizace

4.1.1. Úřad městské části Praha 3

Vybranou organizaci představuje Úřad městské části Praha 3. Městská část Praha 3 je tvořena katastrálním územím pražské čtvrti Žižkov a části katastrálních území pražských čtvrtí Královských Vinohrad, Vysočan a Strašnic. Rozloha této části je přibližně 649 ha a počet obyvatel se pohybuje kolem 71 409. Městská část Praha 3 má svůj znak a vlajku.

Posláním městské části je pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Při plnění činností chrání také veřejný zájem.

Organizační struktura

Postavení městské části Praha 3, jejích orgánů a její působnost vymezuje zákon č. 131/2000 Sb.; o hlavním městě Praze a Statut hlavního města Prahy. Městská část vykonává samosprávu a také je jedním z 22 správních obvodů pro výkon státní správy v přenesené působnosti. V právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Městská část má také vlastní rozpočet.

Městská část je spravována *zastupitelstvem městské části, dále radou městské části, starostou městské části, úřadem městské části a zvláštními orgány městské části*. Zásadní význam pro fungování a další rozvoj a směřování městské části má složení politické reprezentace, které je výsledkem voleb.

Pro veřejnost zastupuje městskou část starosta, nicméně úkony, které vyžadují předchozí souhlas zastupitelstva městské části nebo rady městské části, může učinit až po jejich předchozím schválení.

Zastupitelstvo městské části má pravomoc volit a odvolat starostu, jeho zástupce a další členy rady. Dále schvaluje rozpočet a účet městské části a schvaluje plán rozvoje městské části. Také vyslovuje stanovisko k rozpočtu a plánu rozvoje hlavního města Prahy. Zastupitelstvo městské části může jako své poradní orgány zřídit libovolný počet výborů, vždy se nicméně zřizuje výbor kontrolní a finanční.

Seznam aktuálně zřízených výborů:

- a) Výbor kontrolní;
- b) Výbor finanční;
- c) Výbor pro výchovu a vzdělávání;
- d) Výbor pro územní rozvoj;
- e) Výbor pro dotační politiku.

Rada městské části zajišťuje hospodaření finančních prostředků městské části v souladu s předem schváleným rozpočtem, dále na návrh tajemníka vytváří nebo naopak ruší odbory úřadu a odvolává nebo dosazuje do funkce vedoucí těchto odborů úřadu. Rada má také na starosti projednávání návrhů a připomínek vzešlých od zastupitelstva a komisí rady. Komise jsou poradní orgány rady, které si rada městské části zřizuje, stejně jako si zastupitelstvo městské části zřizuje výbory jako poradní orgány.

Seznam aktuálně zřízených komisí:

- a) Komise pro vedlejší hospodářskou činnost;
- b) Komise pro majetek;
- c) Komise pro kulturu, památkovou péči, turistický ruch a zahraniční vztahy;
- d) Komise pro sociální politiku a zdravotnictví;
- e) Komise pro bytovou politiku;
- f) Komise pro životní prostředí;
- g) Komise pro dopravu;
- h) Komise pro tělovýchovu a sport;
- i) Komise pro informatiku a web;
- j) Redakční rada Radničních novin.

Výbory a komise jsou složeny vždy ze zastupitelů, případně odborníků nominovaných jednotlivými politickými stranami a tajemníci jsou vždy zaměstnanci úřadu. Organizační struktura je dále podrobněji zobrazena pomocí schéma v přílohách, jako obrázek č.3.

Strategie a oblast zájmu

Úřad městské části Praha 3 se snaží již několik let hodnotit svou činnost a kvalitu služeb. Prvotní hodnocení své činnosti proběhlo v roce 2009 pomocí modelu CAF – Common Assessment Framework. V dalších letech se úřad městské části Praha 3 několikrát účastnil i v Národní ceně České republiky za společenskou odpovědnost organizací. Dále se úřad městské části Praha 3 přihlásil i do Národní ceny kvality České republiky v kategorii START PLUS.

Úřad městské části Praha 3 chce touto formou přiblížit občanům poskytování svých služeb, zlepšit postavení úředníků samosprávy ve společnosti, a proto vyžaduje tuto zpětnou vazbu, aby mohla dál růst kvalita jeho služeb.

Strategické záměry a cíle městské části Praha 3 jsou vymezeny ve dvou základních dokumentech – ***Programové cíle Rady městské části Praha 3 a Strategický plán městské části Praha 3.***

Strategický plán definuje komplexní strategie, které říkají, jaké problémy jsou nejpálčivější a budou prostřednictvím městské části řešeny. Hlavním cílem strategického plánu je identifikace hlavních problémů, které nejvíce zabraňují naplnění rozvojové vize. Jelikož městská část má stanovený rozpočet a disponuje omezenými zdroji, mělo by se zamezit tomu, aby hlavní strategie byla všeobjímající nereálná strategie napravující vše, vždy je potřeba zhodnotit důležitost jednotlivých problémů a určit priority.

Programové cíle Rady městské části Praha 3 shrnují postoje, cíle a záměry výkonného orgánu samosprávy. Jde o základní politický a strategický dokument, který klade důraz na různé oblasti týkající se života občanů.

Tyto oblasti jsou:

Bezpečnost – v této oblasti se spolupracuje s bezpečnostními složkami i neziskovými organizacemi pro bezpečnější městskou část;

Finance, majetek a investice – zde je apelace na nezadlužení budoucí generace, naopak zodpovědným hospodařením vytvářet rezervy pro rozvoj v budoucích letech;

Bytová politika a prodej vybraného majetku oprávněným nájemcům – zvýhodnění občanů, kteří chtějí dlouhodobě žít v městské části pomocí privatizace obecních bytů;

Územní rozvoj – územní rozvoj je prosazován v souladu s potřebami občanů při zachování architektonického charakteru a dopravní dostupnosti městské části;

Doprava a parkování – tato oblast rozvoje je mapována v souladu s optimálním řešením dopravní obslužnosti;

Životní prostředí – zde je apelace na trvalou údržbu a obnovu zelených ploch a také rozvoj oddechových zón s e sportovním a volnočasovým zázemím;

Školství – důraz na vzdělání je jedna z hlavních priorit, jelikož se jedná o budoucí rozvoj a prosperitu společnosti a také o konkurenceschopnost jedince na trhu práce;

Sport a volný čas – neustálé vytváření podmínek pro aktivní trávení volného času je jednou z hlavních priorit. Do plánování tvorby se zapojuje i veřejnost;

Péče o lidi v tísní a nemocné – osobám sociálně potřebným je nabízena účinná pomoc, stejně tak seniorům a zdravotně handicapovaným;

Podpora mladých rodin – ve spolupráci s neziskovým sektorem je mladým rodinám nabízena pomoc pomocí programů zaměřené na rozvoj dětí, stejně jako programy na vzdělávání rodičů a trávení volného času společně jako rodina;

Kultura – důraz na podporu tradičních akcí, kulturních institucí i vytváření nových projektů;

Informatika a veřejné vztahy – péči o tyto vztahy usnadňují informační technologie při vyřizování nejrůznějších záležitostí;

Úřad městské části Praha 3 – apel na výkon veřejné správy s transparentním rozhodováním při odpovídajícím klientském servisu a v příjemném prostředí.

Úřad městské části Praha 3 aktivně komunikuje s veřejností pomocí tradičních forem sdělovacích prostředků typu nástěnky, infocentra, vývěsní tabule nebo radniční noviny, které dodává občanům až domů. Z novějších forem komunikačních kanálů se úřad aktivně snaží o sebereprezentaci a komunikaci s občany pomocí webových stránek a sociálních sítí, kde jsou nejen pozvánky na různé kulturní události, ale také zprávy o nynější činnosti úřadu, zápisy z proběhlých jednání nebo náhledy čerpání rozpočtu.

4.2. Metodologie řízených rozhovorů

Účelem vlastní práce je zjištění potřebných údajů a názorů k zjištění užívaného stylu řízení.

Metodologie se sestává z řízených rozhovorů.

Rozhovory byly koncipovány do otevřených otázek, struktura těchto otázek byla pro všechny manažery stejná. Otevřené otázky umožňují prostor pro vyslovení konkrétnějších názorů a tím pádem lze získat detailnější analýzu stylu řízení.

4.3. Charakteristika vybraných manažerů

Rozhovory byly vedeny ve středním managementu, dále v liniovém managementu. Ve vrcholném managementu se řízené rozhovory nepořizovaly, jelikož se jedná o manažery vzešlé z volebních výsledků a následných dohod mezi politickými stranami a tudíž se ne vždy jedná o osoby kompetentní svým vzděláním k zajištění úkolů daných zákonem v samostatné i přenesené působnosti. Zvolení manažeři jsou na svých pozicích v různé časové délce, jsou různé věkové kategorie i pohlaví a mají pod sebou rozdílný počet zaměstnanců, což je dáno různými náplněmi odborů, rozsah agendy každého odboru je různý a je proto zajišťován různým počtem pracovníků nutných k výkonu činností. Nicméně každý má na svém odboru nebo oddělení nejméně 5 pracovníků. Všichni oslovení manažeři mají vysokoškolský bakalářský nebo magisterský titul. Vše je přehledně rozděleno v následující tabulce. Pro účely této diplomové práce budou dále vedoucí odborů i vedoucí oddělení nazýváni jako manažer A, B, C, D, E, F, G, H, I.

Tabulka 6: Charakteristika vybraných manažerů

<i>Pozice</i>		<i>Pohlaví</i>	<i>Věk</i>	<i>Počet podřízených</i>	<i>Časový úsek ve vedoucí pozici</i>
<i>Vedoucí odboru kontroly a interního auditu</i>	<i>Manažer A</i>	Žena	49	5	18 let
<i>Vedoucí odboru kultury</i>	<i>Manažer B</i>	Žena	54	5	9 let
<i>Vedoucí odboru organizačního</i>	<i>Manažer C</i>	Muž	29	14	1,5 roku
<i>Vedoucí odboru ekonomického</i>	<i>Manažer D</i>	Žena	40	14	8 let
<i>Vedoucí odboru sociálních věcí</i>	<i>Manažer E</i>	Muž	37	32	6 let
<i>Vedoucí odboru občansko-správního</i>	<i>Manažer F</i>	Žena	52	10	1 rok
<i>Vedoucí oddělení správy dokumentů</i>	<i>Manažer G</i>	Žena	45	8	3 roky
<i>Vedoucí oddělení personální práce a mezd</i>	<i>Manažer H</i>	Žena	38	5	2 měsíce
<i>Vedoucí oddělení osobních dokladů a evidence obyvatel</i>	<i>Manažer I</i>	Žena	61	8	16 let
<i>Vedoucí oddělení rozpočtu</i>	<i>Manažer J</i>	Žena	38	5	6 let

Zdroj: Vlastní zpracování

Střední management

Manažer A je vedoucí odboru kontroly a interního auditu. Je to žena ve věku 49 let a svou pozici zastává již 18 let. Odbor kontroly a interního auditu se zabývá kontrolou dle zákona o finanční kontrole, která se týká jak vnitřních procesů Úřadu, tak příspěvkových organizací zřízených městskou částí.

Manažer B je vedoucí odboru kultury. Je to žena 54 let a ve své funkci je 9 let. Práce odboru kultury spočívá především v zajištění kulturních akcí souvisejících s prezentací Městské části Praha 3 jako takové a dále v metodickém a dramaturgickém vedení příspěvkových organizací kulturního charakteru.

Manažer C je vedoucí organizačního odboru. Je to muž ve věku 29 let a svou pozici zastává 1,5 roku. Tento odbor má na starosti veškeré organizační procesy a činnosti týkající se provozu Úřadu Praha 3. Pod tento odbor spadá archivace dokumentů, podatelna, řízení vnitřní dokumentace, distribuce usnesení Rady a Zastupitelstva nebo evidence žádostí o svobodném přístupu k informacím.

Manažer D je vedoucí ekonomického odboru. Je to žena ve věku 40 let a ve své funkci je 8 let. Práce ekonomického odboru spočívá v úplném a přesném vedení výkaznictví a dále v zajištění procesu rozpočtování veřejných finančních prostředků.

Manažer E je vedoucí odboru sociálních věcí. Je to muž ve věku 37 let a ve své funkci je 6 let. Odbor sociálních věcí se zabývá zajištěním specifických úkolů oblasti sociální péče a hájení zájmů dětí a rodin v krizových situacích.

Manažer F je vedoucí odboru občansko-správního. Je to žena ve věku 52 let a ve své funkci je 1 rok. Odbor občansko-správní má na starosti matriční evidence, přestupkové řízení a oddělení osobních dokladů a evidence obyvatel.

Linioví manažeři

Manažer G je vedoucí oddělení správy dokumentů. Toto oddělení spadá pod odbor organizační. Je to žena ve věku 45 let a jako vedoucí oddělení působí 3 roky. Toto oddělení má na starosti, jak je již z názvu patrné, správu veškerých dokumentů, týkající se provozu Úřadu Praha 3.

Manažer H je vedoucí oddělení personální práce a mezd. Toto oddělení spadá pod odbor kancelář úřadu. Je to žena ve věku 38 let a na své pozici působí 2 měsíce. Toto oddělení má na starosti veškeré záležitosti spojené s personálním chodem úřadu, jako jsou nástupy a odchody pracovníků nebo mzdové účetnictví.

Manažer I je vedoucí oddělení osobních dokladů a evidence obyvatel. Toto oddělení spadá pod odbor občansko-správní. Je to žena ve věku 61 let a na své pozici působí 16 let. Toto oddělení má na starost veškeré záležitosti spojené s vydáváním občanských průkazů a pasů a další záležitosti spojené s evidencí.

Manažer J je vedoucí oddělení rozpočtu. Toto oddělení spadá pod odbor ekonomický. Je to žena ve věku 38 let a na své pozici působí 6 let. Toto oddělení má na starosti tvorbu a naplňování rozpočtu Městské části Praha 3.

4.4. Řízené rozhovory

1. Jaká je atmosféra na pracovišti? Mohou si být zaměstnanci jistí svou pracovní pozicí v kontextu atmosféry na pracovišti?

Manažer A: Atmosféra na pracovišti je kolegiální, nedá se říci, že přímo přátelská, ale rozhodně zde nepanuje atmosféra strachu. Zaměstnanci si mohou být svou pozicí jistí v rámci své odbornosti, nikdo nedostane výpověď bezdůvodně, jen protože se nadřizený špatně vyspí.

Manažer B: Atmosféra na pracovišti je vcelku pozitivní, občas soutěžní, vzhledem ke složení kolektivu, který se sestává především z žen. Atmosféra nemá vliv na jistotu pracovní pozice.

Manažer C: Atmosféra je přátelská, na odboru funguje týmová práce, každý rád kolegovi poradí. Nejistota pracovní pozice se vůbec neřeší.

Manažer D: Ve většině času je atmosféra na pracovišti přátelská. Jistota pracovní pozice není nikdy stoprocentní, ale v kontextu s jinými odbory je zde pocit jistoty určitě větší.

Manažer E: Atmosféra na pracovišti je dlouhodobě na dobré úrovni, pracovníci si svoji pozicí mohou být relativně jisti, což je dáno jejich vysokou kvalitou, aktuálně nízkým počtem kvalitních uchazečů o zaměstnání a již v minulosti provedenými reorganizačními mechanismy.

Manažer F: Atmosféra je převážně přátelská, i když, jak praví klasik: „Nic není dokonalé“. Ovšem troufám si tvrdit, že zaměstnanci našeho odboru mohou mít v kontextu celkové atmosféry na pracovišti jistotu ohledně své pracovní pozice na pracovišti.

Manažer G: Atmosféra na pracovišti je neformální a většinu času přátelská. Zaměstnanci si mohou být jisti svou pracovní pozicí, jelikož jsou to lidé na svém místě z hlediska svých kompetencí.

Manažer H: Atmosféra na oddělení je přátelská, pracovníci si mohou být z mé strany jisti svým pracovním místem.

Manažer I: Atmosféra je přátelská a kolegiální, protože úkony jednotlivých zaměstnanců na sebe navazují a tak je důležitá i vstřícnost. Jistota pracovní pozice je zde závislá na ochotě ke

klientům a zvládnutím značnému množství práce a také zvládnutí odbornosti zakončené zkouškou zvláštní odborné způsobilosti.

Manažer J: Atmosféra je hodně přátelská. Jistota pracovní pozice u zaměstnanců je daná odborností a ochotou na sobě pracovat.

Vlastní komentář: Z uvedených odpovědí je patrné, že ve většině případů panuje na odborech či odděleních přátelská, či kolegiální atmosféra, nikde není přítomen faktor strachu, všichni manažeři se snaží o alespoň nepatrné uvolnění napětí a stresu, jak jen to pracovní možnosti dovolují. Zaměstnanci se nemusejí bát, že ze dne na den přijdou o svou práci bezdůvodně, pokud se budou dlouhodobě snažit dosahovat kvalitních výsledků.

2. Jak se mohou zaměstnanci vyjádřit? Jaká je reakce na tuto zpětnou vazbu?

Manažer A: Zaměstnanci se mohou vyjádřit ústně i písemně. Na odboru existuje schránka pro zaměstnance, mohou mi poslat mail, případně si se mnou mohou dojednat osobní schůzku. Žádá-li to situace je možný i přátelský rozhovor.

Manažer B: Zaměstnanci se mohou vyjádřit v rámci pravidelných porad jednou za měsíc, pokud je nějaká záležitost akutní mohou přijít i individuálně, mou reakcí je vždy dialog.

Manažer C: Uplatňuji přímé jednání. Pravidelně provádím i hodnocení, kde se zaměstnanci mohou vyjádřit k různým aspektům své práce nebo situaci na odboru – zaměstnanci nejdříve hodnotí sebe a svou práci, následně probíhá hodnocení u nadřízeného, který potvrzuje či nepotvrzuje sebehodnocení, čímž je z mé strany zajištěna zpětná vazba zaměstnancům, vždy se snažím o objektivitu.

Manažer D: Zaměstnanci se mohou kdykoliv vyjádřit, dojednat si schůzku buď přímo u mě jako u vedoucího odboru, případně prostřednictvím vedoucích oddělení. Má reakce je pozitivní, zpětná vazba je žádoucí pro bezproblémový chod odboru.

Manažer E: Zaměstnanci většinou informují příslušného vedoucího oddělení, na mě jako na vedoucího odboru se mohou obrátit kdykoliv, nicméně je to sporadický jev. Zpětnou vazbu mi zaměstnanci poskytují v průběhu hodnocení zaměstnanců, kdy jsou na to tázáni při pohovoru, který probíhá jak směrem k nim, tak směrem opačným.

Manažer F: Postupně jsme vybudovali za přispění všech pracovníků na odboru takové pracovní zázemí, kde se zaměstnanci mohou vyjádřit téměř ke všem problémům, které je trápí, a to i před ostatními. Má reakce i reakce ostatních pracovníků se převážně nese v duchu pomoci daný problém řešit co nejefektivněji.

Manažer G: Zaměstnanci se mohou vyjádřit jakkoliv, osobně nebo i mailem. Vždy je snahou najít řešení, i když někdy kompromisní.

Manažer H: Dávám přednost, pokud se zaměstnanci vyjádří osobně k určitému tématu, kde se posléze hledá vhodné řešení. Rozhodně tuto zpětnou vazbu vítám.

Manažer I: Zaměstnanci se na mne mohou kdykoli obrátit s odborným i lidským problémem, preferuji otevřenou diskuzi „řikání věcí na rovinu“. Mám pozitivní ohlasy v tom smyslu, že se nevyhýbám dialogu.

Manažer J: Preferuji osobní pohovor, případně písemnou formu, jsem ráda, když se o věcech obecně diskutuje.

Vlastní komentář: Panuje shodný názor, že zaměstnanci mají vždy dostatečný prostor se vyjádřit. Mohou zajít osobně za svým nadřízeným, pokud se jim něco nelíbí a ten se snaží najít prostor pro vhodné řešení. Jestliže se z nějakého důvodu zaměstnanci obávají jít za svým nadřízeným (stud, obava z nejasného vysvětlení problému ústně osobní formou), mohou zvolit elektronickou formu komunikace. Každý manažer v odpovědi uvedl, že tuto zpětnou vazbu vítá a dále s ní pracuje, rozhodně se jí nevyhýbá.

3. Jaké jsou vztahy na pracovišti? A jaký máte se svými zaměstnanci Vy konkrétně vztah a jak na tomto vztahu pracujete?

Manažer A: Vztahy na pracovišti jsou formální, snažím se jít zaměstnancům příkladem, stavím své vztahy k nim na bázi otevřenosti.

Manažer B: Vztahy na pracovišti jsou korektní, nikoliv však otevřené a vyloženě přátelské vzhledem k charakteru instituce. Můj vztah k zaměstnancům je částečně formální a dílem neformální.

Manažer C: Řekl bych, že vztahy na odboru jsou spíše neformální, netrávíme spolu volný čas, nicméně nemyslím, že by mezi námi byly nějaké překážky/problémy, snažím se o vstřícnost.

Manažer D: Na našem pracovišti je vztah přátelský, pracuji na něm formou diskuzí, jak individuálních, tak skupinových.

Manažer E: Vztahy na pracovišti jsou dobré, což myslím souvisí s vedením úseku, který preferuje kvalitu pracovních výkonů před různými jinými vlivy, můj vztah ke kolegům je přátelský, nicméně formalizovaný.

Manažer F: Vztahy na pracovišti jsou převážně přátelské – neformální. Tento vzájemně neformální vztah jsme budovali společně a postupně, např. tím, že spolu dobrovolně trávíme i svůj volný čas – navštěvujeme divadla, koncerty či dokonce jedeme někam na víkend.

Manažer G: Vztahy na pracovišti jsou neformální, nevyžadují profesní odstup. Pracuji na vztazích tak, že se snažím o pravidelnou komunikaci, i o mimopracovních tématech.

Manažer H: Vztahy na oddělení jsou přátelské, zajímám se o volnočasové aktivity svých zaměstnanců.

Manažer I: Jako v každém kolektivu se vyskytnou třecí plochy, ale více méně je atmosféra kolegiální, vztah se snažím mít přátelský, nicméně jsou situace, kdy je dobré mít vztah i direktivní, nicméně této polohy často nevyužívám.

Manažer J: Vztahy na pracovišti jsou kolegiální, já se snažím být přátelská a nevyužívám mocenskou pozici, to mi moc nesedí.

Vlastní komentář: U této otázky se odpovědi manažerů nepatrně liší, každý si na svém odboru buduje jinou koncepci vztahů, někdo udržuje profesní odstup a někdo se orientuje na přátelské vztahy. Manažeři A, B a E aplikují formální přístup, vztahy na pracovišti mají korektní a kolegiální. Zbývající manažeři se snaží o neformální přístup a přátelské vztahy na pracovišti. Je nezbytné podotknout, že nikde nezazněla negativní odpověď na otázku, že vztahy jsou nekorektní či dokonce nepřátelské.

4. V jaké formě se o zaměstnance zajímáte?

Manažer A: Zajímám se o své zaměstnance v rovině odborné i osobní, tak jak to časové možnosti pracovního výkonu dovolí.

Manažer B: U svých zaměstnanců řeším to, jak zvládají své pracovní povinnosti, nicméně se zajímám i o jejich osobní problémy a potřeby.

Manažer C: Na základě osobních rozhovorů zjišťuji u svých zaměstnanců názory na profesní témata ale i osobní.

Manažer D: Neomezuji se čistě na pracovní zájem o zaměstnance, ale zaměřuji se i na jejich osobní názory a problémy.

Manažer E: Ve všech ohledech se snažím o celistvý přístup, včetně sledování jejich sebezvoje, osobní (lidské) situace a osobní motivace, avšak s většinou z nich nejsem v denním kontaktu, ten je zajištěn prostřednictvím vedoucích jejich oddělení, využívám neformální příležitosti a pohovor v rámci hodnocení, také řeším řádové referenty prostřednictvím informací od vedoucích oddělení.

Manažer F: S ohledem na skutečnost, že všichni na pracovišti jsme pouze lidé, nikoli pracovní stroje, kteří mají i své soukromé radosti a starosti, zajímám se i o tuto stránku jejich života – nikoli však, jak doufám - „vlezlým“ způsobem.

Manažer G: Zakládám si na osobním kontaktu s nimi, pomocí výměny názorů a rozhovorů.

Manažer H: Volím formu přátelského rozhovoru, kdy se snažím se svými zaměstnanci probrat pracovní i osobní záležitosti.

Manažer I: V rámci možností se zajímám na bázi osobních přátelsky laděných rozhovorů, dobrou příležitostí jsou některá setkání v rámci úřadu, tam se některé věci dají probrat neformálně.

Manažer J: Přátelským přístupem se snažím vyvážit značné množství práce.

Vlastní komentář: Každý manažer se zajímá o své podřízené v osobní rovině, většinou formou přátelského rozhovoru. Je patrné, že se nezajímají o své zaměstnance pouze po pracovní stránce, ale snaží se o ně zajímat každý více či méně i v osobní rovině.

5. Jaké jsou možnosti dalšího vzdělávání a jak dále rozvíjíte kompetence pracovníků?

Manažer A: Existují různá školení, e-learningové kurzy, workshopy, které úřadu nabízejí vzdělávací agentury. Rozvoj kompetencí dále vychází z pravidelného hodnocení pracovníků, kde se ukáží jejich silná a slabá místa.

Manažer B: Vzdělání je omezeno charakterem instituce – samospráva. Nebráním odborným seminářům, kompetence jsou rozvíjeny na základě zvládnutí a spolehlivosti v základní pracovní náplni.

Manažer C: Pravidelná školení, což mimo jiné u úředníků vyžaduje i zákon. Osobně rozvíjím kompetence zaměstnanců tak, že s nimi probírám nové řešení nějakého úkolu a snažím se je přivést na řešení.

Manažer D: Vzdělávání je v našem případě stanovené zákonem, existuje celkem široká škála možností. Pravidelně se zasílají nabídky různých školících agentur a společností, ze kterých je možnost vybrat školení cíleně na náš obor činností. Kompetence rozvíjím dále tak, že je zapojuji týmově do nových projektů, navrhuji, v jaké oblasti by se měli dále vzdělávat (např. komunikační dovednosti).

Manažer E: Možnosti dalšího vzdělávání jsou dostatečné, dokonce díky právním předpisům povinné. Kompetence rozvíjíme ve spolupráci s personálním oddělením komplexně jak na úrovni tvrdých, tak i měkkých dovedností.

Manažer F: Možnosti dalšího vzdělávání jsou u nás velmi dobré, a to především formou odborných seminářů, které nám nabízí OPPM, nebo přímo vzdělávací agentury. Po absolvování daného kurzu se zpravidla sejde celé oddělení a předá co nejvíce informací ostatním. Nad novými poznatky pak diskutujeme. Tím se i daří rozvíjet kompetence pracovníků.

Manažer G: Na úřadě jsou k dispozici skupinová i individuální školení, dále je zde forma e-learningu, interní v rámci úřadu, nebo pomocí externí agentury. Zaměření je odlišné dle pracovní náplně.

Manažer H: Osobně svým zaměstnancům doporučuji účast na určitých vzdělávacích kurzech.

Manažer I: Instituce nabízí mnoho variant jak na sobě dále pracovat a jak pracovat na svém dalším vzdělávání. Nabídky jsou tématicky zaměřené, neexistuje celoplošný systém dalšího rozvoje.

Manažer J: Jsou zde školení na měkké i tvrdé dovednosti, ze své pozice nastavují osobní plány rozvoje v rámci sebehodnocení u každého pracovníka jednotlivě.

Vlastní komentář: Manažeři spolupracují s personálním oddělením, které vede v patrnosti různá školení a vzdělávání. Všichni doporučují svým zaměstnancům určitý typ dalšího rozvoje kompetencí. Manažer C a D se navíc snaží rozvíjet kompetence svých zaměstnanců tak, že je zapojují do nových projektů a snaží se je posunout dalším směrem. Manažer F po absolvování nějakého kurzu zaměstnanců, svolá poradou, kde proškolení zaměstnanci předávají své poznatky celému kolektivu.

6. Jakým způsobem provádíte pravidelné hodnocení pracovníků, s cílem podpořit dosahování individuálních i týmových cílů? Seznamujete své pracovníky s cíli instituce?

Manažer A: V rámci instituce je jednou ročně prováděno osobní hodnocení – tedy každoroční přehodnocení každého pracovníka. S cíli instituce seznamují své pracovníky prostřednictvím vnitřní komunikace, nicméně pouze s těmi, které se týkají našeho odboru.

Manažer B: Uplatňuji pravidelné hodnocení jednou týdně při poradách, kde je konstatováno splnění či nesplnění úkolů a důvody. Následně z pozice zaměstnavatele je prováděno sebehodnocení zaměstnanců společně s hodnocením nadřízeného jednou ročně.

Manažer C: Hodnocení probíhá každoročně v několika kolech. Nejdříve se sebehodnotí každý ze zaměstnanců, v dalším kole jej hodnotí nadřízený, v dalším kole se porovnává na společném jednání sebehodnocení a hodnocení nadřízeného. Pracovníci jsou seznamování spíše s dílčími cíli, tzn. cíli odboru.

Manažer D: Seznamování s cíli instituce dochází pravidelně na poradách vedoucích odborů organizovaných tajemníkem úřadu, kdy jsou následně podřízení seznámeni s obsahem těchto porad. Pravidelné hodnocení pracovníků se děje jednou ročně formou dotazníků, kdy podřízení hodnotí sami sebe a následně pohovorů s nadřízeným.

Manažer E: Hodnocení zaměstnanců je institucionalizováno na úrovni celé organizace, snažím se jej využívat v rozsáhlé formě, využívám intenzivně pohovorů a rozhodně jej neprovádím pouze formálně. Domnívám se, že je tento způsob kvitován i ze strany podřízených. S cíli instituce pracovníky seznamuji intenzivně, domnívám se, že pokud

pochopí širší význam svojí práce, mohou podávat mnohem lepší výkony a s prací se lépe identifikovat.

Manažer F: Pravidelné hodnocení pracovníků je u nás zajišťováno jednou za rok, a to prostřednictvím podrobného dotazníku, kdy se nejprve hodnotí sám pracovník, dále jej pak ve stejných bodech hodnotí vedoucí oddělení, a nakonec vedoucí odboru. Následuje pohovor, kdy se probírají jednotlivé body z dotazníku. Výstupem je vysvětlení cíle, kterého je v rámci podniku třeba dosahovat, a doporučení, v čem by bylo možné a potřebné práci zlepšit, ale též pochvala, v čem je daný pracovník na velmi dobré úrovni a cíle podniku tím již naplňuje.

Manažer G: V rámci organizace funguje systém sebehodnocení, na který navazuje hodnotící pohovor s nadřízeným. Zaměstnance seznamují s cíli instituce.

Manažer H: V rámci hodnocení prováděného jednou ročně jsou zaměstnanci hodnoceni ze svého hlediska i z hlediska nadřízeného, tyto výsledky se poté porovnávají. S cíli organizace je v omezené míře seznamují.

Manažer I: Hodnocení je dáno nastaveným systémem hodnocení zaměstnanců a zde existuje relevantní možnost vyjádření se k problematice vztah nadřízený a podřízený ale také definovat svůj osobní rozvoj v rámci školení v návaznosti na pracovní problematiku. Cíle instituce jsou dány zákonem – veřejná služba a podložen je proklamativním prohlášením Cíle rady městské části, dílčí cíle stanovené pro každý rok svým zaměstnancům oznamují.

Manažer J: Jednou ročně v rámci modulu sebehodnocení, dále je seznamují s cíli a úkoly z porad, aby věděli kontinuálně, jak se nastavuje strategie instituce.

Vlastní komentář: Pravidelné komplexní hodnocení pracovníků se provádí jednou ročně, kdy pracovník vyplní dotazník, kde hodnotí sám sebe a dále každý manažer vyplní každému pracovníkovi také hodnotící dotazník a výsledky se porovnávají prostřednictvím osobních pohovorů. Z těchto výsledků vycházejí všichni manažeři i nadále, pouze manažer B provádí ze své vůle hodnocení pracovníků jednou týdně při pravidelných poradách. S celkovými cíli organizace seznamují pracovníky manažeři D, E, F, G a J, zbývající manažeři A, B, C, H a I se domnívají, že stačí seznámit pracovníky pouze s dílčími cíli organizace, tedy těmi, které se přímo týkají příslušných odborů.

7. Jakým způsobem pracovníky povzbuzujete a podporujete, aby se zapojili do procesu rozvoje instituce a do trvalého zlepšování?

Manažer A: Apeluji zejména na motivaci finanční a možnost dalšího vzdělávání jako prostředek podporující, aby se pracovníci snažili o zlepšování chodu celé instituce.

Manažer B: Hlavní motivací je vždy finanční ohodnocení, respektive v případě atraktivních projektů, zapojením pracovníka do jejich realizace.

Manažer C: Snahou je, aby práce nebyla jednotvárná, aby se podívali i mimo kancelář. Dále se také snažím o prostor pro seberealizaci pomocí nových projektů.

Manažer D: Snažím se o osobní přístup a příp. odměnami, i když jsou zde velmi omezené možnosti.

Manažer E: Snažím se dávat prostor jejich vlastním schopnostem a možnosti sebeprosazení, oceňuji kvalitu práce a otevírám jim možnost širšího náhledu vlastní činnosti. Je potřeba zdůraznit, že rozsah činností je velmi odlišný, od individuální práce s klienty až k řešení koncepčních záležitostí, od práce v přenesené působnosti státní správy až po výkon politik obce v úrovni samosprávy – přístupy se pak mohou lišit.

Manažer F: Pracovníky nejčastěji povzbuzuji připomínkou toho, čeho se již podařilo dosáhnout. Na kladných příkladech z praxe se pak snažím pracovníky motivovat k další práci, aby je drobné či větší neúspěchy neodrazovaly v další pracovní činnosti.

Manažer G: Orientuji se na motivaci finanční.

Manažer H: Zaměstnance povzbuzuju finanční odměnou, dále také poděkováním a pochvalou.

Manažer I: Povzbuzuji hlavně motivací finanční, formou odměn, a pokud to jde i zvýšením osobního ohodnocení, nicméně musí být patrná snaha a aktivita, informuji pracovníky s cíli organizace a snažím se o pozitivní prezentaci, tak aby ji převzali za svou a identifikovali se s organizací.

Manažer J: Osvědčená je motivace finanční a dále pocit že každý jedinec má své platné místo v týmu, pak ani já nestojím stranou a plním úkoly s patřičným nasazením.

Vlastní komentář: Drtivá většina manažerů využívá jako prostředek povzbuzení a podpory pracovníka finanční motivaci, formou odměn, jedná se o manažery A, B, D, G, H, I a J.

Manažeři A a E si dále myslí, že vhodná podpora zaměstnanců je pomocí vzdělávání, kdy mohou dále rozvinout své kompetence. Manažeři B, C a E se snaží své pracovníky povzbuzovat pomocí zapojení do nových projektů, kde se mohou realizovat. Manažeři D, F, H, I a J uplatňují osobní přístup jako formu podpory, to znamená pochvala, zvýšení osobního ohodnocení nebo podtržení kladných stránek každého zaměstnance při poradě a připomenutí toho, co se povedlo.

8. Jak často a jakým způsobem předáváte pracovníkům pravomoci? Jaké úkoly jsou nejčastěji delegovány?

Manažer A: Deleguji pravomoci pouze v době mé nepřítomnosti, nejčastěji se jedná o podpisy.

Manažer B: Dle aktuální potřeby, pravomoci jsou předávány v rámci porad, případně zastupování v době mé nepřítomnosti. Jedná se o úkoly organizačního rázu, jako je zpracování podkladů.

Manažer C: Delegována je většina úkolů, popřípadě jsou řešeny týmově. U závažnějších záležitostí výstup potvrzuji svým podpisem jako nadřízený.

Manažer D: Pravomoci předávám v případě dovolené, příp. pracovní neschopnosti. V jiných případech deleguji úkoly, které obdržím od nadřízených, podle oblastí, do kterých spadají.

Manažer E: Vzhledem k tomu, že řídím obor s více než 30 pracovníky a několika desítkami aktivit a činností, více než desítkou referentů a třemi odděleními, deleguji naprostou většinu činností. Nedeleguji věci, které jsou mi svěřeny přímo náplní práce, dále věci, které nemohu delegovat z podstaty (např. personální záležitosti) a dále některé složité činnosti, které vyžadují víceúrovňový přístup, mají značný přesah mezi odděleními a dalšími odbornými útvary nebo s nadřízenými. Řekl bych, že má role je také často koordinační a garanční.

Manažer F: Úkoly jsou delegovány de facto dle konkrétní pracovní náplně jednotlivců. Pravomoci pak jednoduše vycházejí přímo z právních předpisů, kterými se musíme při výkonu vlastní pracovní činnosti vždy řídit.

Manažer G: Deleguji pouze výjimečně, např. při nemoci.

Manažer H: Určím zastupujícího při dovolené nebo nemoci, jinak nedeleguji.

Manažer I: V době dovolené či jiné nepřítomnosti deleguji podpisové právo, jinak preferuji, aby alespoň jeden či dva pracovníci byli schopni mne zastoupit v plné šíři úkonů, nicméně jsou to věci dané zákonem, takže musí být zastupitelnost, jinak nejčastěji se jedná o delegaci spíše organizačních věcí a chodu, odevzdávání finančních prostředků a sestavení harmonogramu služeb na okénkách.

Manažer J: Pověřením v době mé nepřítomnosti – dovolená, nemoc, úkoly typu vypracování tabulkových přehledů plnění rozpočtu.

Vlastní komentář: Každý manažer deleguje různě. Manažeři A, G, H a J delegují činnosti a pravomoci pouze v případě své nepřítomnosti tzn. v době volna, nebo nemoci. V případě manažerů A, G a H se pravomoc omezuje pouze na podpisové právo. Manažeři B, D, F a I delegují dle aktuální potřeby a odbornosti pracovníků. Manažeři C a E naopak delegují většinu úkolů. Nejčastěji se jedná o úkoly organizačního rázu nebo zpracování nutných podkladů. Je zde nutné podotknout, že na frekvenci delegování má vliv i počet pracovníků na odborech a oddělení.

9. Jaká je Vaše forma komunikace k jednotlivým pracovníkům?

Manažer A: Ústní především, dále pak mailová, vzhledem k tomu, že často přecházím mezi budovami úřadu, nejsem vždy k dispozici na pracovišti při řešení aktuálních záležitostí.

Manažer B: Forma komunikace je hlavně ústní, následně písemná, způsob komunikace je stručný, věcný, srozumitelný.

Manažer C: Snažím se, co nejvíce osobní jednání, dále pak telefon a mail.

Manažer D: Preferuji komunikaci osobní, dále poté emailovou komunikaci.

Manažer E: S vedoucími oddělení a přímo podřízenými pracovníky jsem v denním osobním kontaktu, rovněž si telefonujeme služebním telefonem nebo využíváme email. S ostatními pracovníky na úrovni referentů komunikuji převážně prostřednictvím jejich vedoucích oddělení a společných porad (často pouze na jednom úseku), eventuálně hromadných emailů, dále prostřednictvím jednoročních pohovorů a osobně mimo to spíše ve výjimečných individuálních případech (nepočítám-li neformální příležitosti náhodných setkání).

Manažer F: Nejčastější formou komunikace je přímý rozhovor, méně často telefonát a nejméně často komunikujeme prostřednictvím e-mailů. Máme výhodu, že kanceláře jsou vedle sebe.

Manažer G: Důležité věci komunikuji výhradně osobně, provozní záležitosti poté telefonem, nebo emailem.

Manažer H: Celkově se snažím o osobní komunikaci formou debaty, nicméně jsou situace (jako jednání s tajemníkem), kdy musí stačit telefon nebo email.

Manažer I: Osobní, mailová, telefonická, formu volím podle důležitosti a priorit situace.

Manažer J: Preferuji mail, nicméně i ústní komunikace je nezbytná a tudíž velmi častá.

Vlastní komentář: Všichni manažeři volí jako prioritní formu komunikace osobní, ústní formu, pokud to situace umožňuje a až poté využívají písemnou komunikaci jako email, nebo ústní telefonickou. Pouze manažer J preferuje neosobní emailovou komunikaci.

10. Provádíte průzkumy spokojenosti pracovníků a využíváte je pro zlepšování postupů v oblasti řízení a rozvoje pracovníků? Jak používáte získaná data a jak je aplikujete v praxi?

Manažer A: Nepoužívám průzkumy spokojenosti pracovníků, vycházím z osobního kontaktu.

Manažer B: Nevyužívám, orientuji se podle celkového hodnocení prováděného jednou ročně.

Manažer C: Neprovádím obecné průzkumy spokojenosti, snažím se u každého postupovat individuálně.

Manažer D: Spokojenost pracovníků se provádí v rámci ročního hodnocení prostřednictvím pohovoru a dále anonymním dotazníkem. Z anonymního dotazníku se dozvím pouze celkové výsledky, obojí pro mě slouží jako zpětná vazba a námět na zlepšení.

Manažer E: Spokojenost zaměstnanců zjišťuje každoročně zaměstnavatel a posléze jsem o nich informován. Snažím se je zohlednit ve své činnosti.

Manažer F: Oficiální průzkumy spokojenosti pracovníků u nás realizuje (nepravidelně) OPPM. Jinak se o tom, co nás případně trápí, bavíme přímo, a zpravidla hned, jakmile se nějaký problém, který by vedl dříve či později k větší nespokojenosti, vyskytne. Snažíme se o problém diskutovat a najít řešení použitelné v každodenní praxi.

Manažer G: Neexistuje systém pro celou organizaci. S podřízenými probírám jejich činnost a zjišťuji problémy. Zjištěné problémy se snažíme společně odstranit, příp. najít vhodné řešení.

Manažer H: Průzkumy provádím v rámci anonymního dotazníkového šetření.

Manažer I: Při hodnocení se ptám na spokojenost pracovníků, po té tyto poznatky proberu s vedoucím odboru a po přiložení důležitosti těchto poznatků je tento konzultuje s tajemníkem úřadu, analýza dat slouží i vedení, jakým směrem instituci rozvíjet.

Manažer J: Průzkumy neprovádím, jsme malé oddělení, snažíme se spolupracovat na bázi maximální spolupráce a zastupitelnosti.

Vlastní komentář: Většina manažerů neprovádí navíc průzkumy spokojenosti na svém odboru nebo oddělení, vycházejí z celkového hodnocení prováděného institucí jednou ročně. Manažeři C, F a G se aktivně snaží zajímat o spokojenost pracovníků osobním rozhovorem u každého individuálně a manažer H jako jediný provádí svůj anonymní průzkum spokojenosti mezi pracovníky pomocí dotazníků.

11. Jak postupujete při plnění pracovních úkolů a cílů? Využíváte rozkazů a pokynů nebo zvolené řešení úkolů ponecháváte na pracovnících bez příkazů?

Manažer A: Zadávám úkoly s termínem a pokynem.

Manažer B: Používám příkazy a pokyny.

Manažer C: Kombinace obojího, snaha o možnost seberealizace, tzn. jsem nejraději, když zaměstnanec sám navrhne řešení problému. V některých záležitostech to však není možné – opakují se stále stejné postupy.

Manažer D: Rozkazy neuděluji, pouze zadání, pokyn, příp. návod, jak danou věc řešit. Ostatní je na pracovnících.

Manažer E: Snažím se spíše o liberální přístup, který dává prostor pracovníkům a jejich schopnostem, nicméně velmi záleží na úkolu, projektu, referátu, pozici pracovníka a dalších okolnostech. Vzhledem k tomu, že většina pracovníků má vysokou kvalifikaci a vysoké nebo vyšší vzdělání nepovažuji úkolování ve formě příkazů za přínosné (krom toho, že mi není vlastní).

Manažer F: Rozkazy a příkazy pro plnění pracovních úkolů či cílů nepoužívám. Upřednostňuji diskuzi a vzájemné vysvětlování, proč je zvolený pracovní postup dobrý či nikoliv.

Manažer G: Nevyužívám rozkazy při komunikaci s podřízenými, ale pokyny. Zadané pokyny kontroluji.

Manažer H: Pracovníci pracují samostatně, rozkazů není třeba.

Manažer I: Využívám pokynů, ale když vidím, že bych brzdila vlastní aktivitu zaměstnanců, nechám na jejich invenci řešení.

Manažer J: Zmínila jsem spolupráci a svoje zapojení a řešení úkolů se snažím přátelsky zadat pokynem.

Vlastní komentář: Většina manažerů se snaží zadávat práci formou pokynů, návodů či pouze sdělí zadání a dále pracují zaměstnanci samostatně. Manažer F preferuje diskuzi při zadávání úkolů a pouze manažeři B a C využívají kromě pokynů i příkazy.

12. Znají zaměstnanci své úkoly a povinnosti nutné k výkonu práce? Nebo jim se musíte neustále opakovat a opětovně vysvětlovat?

Manažer A: Ano znají, při rutinních úkolech nic opětovně vysvětlovat nemusím.

Manažer B: Toto je individuální, nicméně obecně každý zná své úkoly.

Manažer C: Je to jejich povinností, zpravidla není třeba na to upozorňovat.

Manažer D: Vychází se z popisu činností, který má každý pracovník stanovený, samozřejmě při novém projektu jim vše vysvětluji a věnuji se jim.

Manažer E: Znají, je potřeba jim je spíše aktualizovat v daném kontextu a diskutovat s nimi o nich, pak si je lépe zažijí, pochopí je a identifikují se s nimi.

Manažer F: S ohledem na náplň práce, která se u nás řídí převážně aktuálními zákony a dalšími právními předpisy, není nutné jednotlivým pracovníkům neustále opakovat či připomínat, jaké povinnosti musí při plnění prakticky všech pracovních úkolů dodržovat.

Manažer G: Své úkoly znají a není třeba je opakovat. Samostatnou kapitolou jsou specifické nebo ojediněle se vyskytující úkoly.

Manažer H: Pracovníci své úkoly znají, vychází se z popisů pracovních činností.

Manažer I: Jednoznačně znají, jde o formalizovaný proces.

Manažer J: Své úkoly znají a připomínat nemusím.

Vlastní komentář: Panuje naprostá shoda, že zaměstnanci znají své úkoly a povinnosti a nemusí se jim tedy dále nic vysvětlovat, pouze v případě, že se jedná o nějaký nový projekt či postup, který neznají, nebo při individuálních záležitostech.

13. Jakým způsobem oceňujete pracovníky, aby se podpořila a udržela jejich angažovanost a motivace? Máte motivační program? Jaké benefity jsou nabízeny a jaké preferují zaměstnanci?

Manažer A: Mezi benefity patří finanční stravenky, možnost rekreace na chalupě ÚMČ, nebo pružná pracovní doba. Žádný osobní motivační program nevytvářím.

Manažer B: Jedinou motivací může být navýšení osobního ohodnocení nebo odměny, které jsou však bez perspektivy růstu, benefity zaměstnavatel nenabízí téměř žádné – částečná úhrada stravenek, ostatní jsou rušeny.

Manažer C: Benefity jsou nabízeny společně pro celý úřad. Stravenky, připojištění, služební telefon apod. Vedoucí má možnost v omezené míře vyplácet jednorázové odměny.

Manažer D: Motivace je uskutečňována formou mimořádných odměn (omezený objem). Benefity jsou dále nabízeny v podobě penzijního připojištění, stravenek.

Manažer E: Motivace je zejména prostřednictvím platu a osobním přístupem. Benefity nabízí zaměstnavatel – je to příspěvek na MHD, 4 dny sick day, stravenky nebo partnerské programy.

Manažer F: Vzhledem k tomu, že nejsme pracovníci soukromého sektoru, ale státní správy, jsou možnosti oceňování pracovníků za dobrou práci limitovány především zařazením do příslušné tarifní platové třídy s ohledem na pracovní pozici, tj. v rámci sjednaného druhu práce, kterou zde vykonávají. Určitou možností diferenciací je pak např. osobní ohodnocení, anebo mimořádné odměny, jejichž výše je však rovněž limitována celkovými finančními možnostmi našeho podniku. Dále jsou zde k dispozici určité benefity, které jsou však

přidělovány především rovnoměrně, nikoliv diferencovaně (např. stravenky), anebo je možné využívat např. klouzavé pracovní doby nebo sick day.

Manažer G: Používám především finanční odměny, dále jsou k dispozici stravenky, příspěvek na spoření nebo na očkování.

Manažer H: Oceňuji především finanční odměnou. Benefity jsou hlavně stravenky, nebo finanční příspěvek k pracovnímu výročí, nárok na volno při nemoci.

Manažer I: Finanční motivace je nejvíce preferovaná i ústní forma vyzdvižení osobních kvalit je kvitována. Benefity jsou ve formě stravenek, 4 dny sick days, možnost rekreace na statku v Křesánově či příspěvek na penzijní připojištění.

Manažer J: Oceňuji především finančně, pomocí odměn. Motivační program organizace chybí, je to na každém nadřízeném jak bude svůj tým motivovat. Benefity jsou finanční odměny, stravenky a 4 dny indispozičního volna tzv. sick days.

Vlastní komentář: Mezi benefity pro zaměstnance patří stravenky, rekreace na chalupě úřadu, pružná pracovní doba, finanční odměny, připojištění nebo sick days. Všichni manažeři využívají tyto benefity pro své zaměstnance nabízené úřadem. Je nutné říct, že žádný z manažerů nepraktikuje svůj osobní motivační program.

14. Jak velká je fluktuace zaměstnanců ve Vašem odboru?

Manažer A: Fluktuace na mém odboru není, případně se jedná o odchod do důchodu.

Manažer B: Fluktuace je naprosto minimální, pouze z důvodu odchodu do důchodu.

Manažer C: Fluktuace je velmi nízká, jedná se o odchody řadových referentů, kteří se teprve hledají na trhu práce.

Manažer D: Fluktuace je na odboru pouze v případě odchodů na mateřskou (rodičovskou) dovolenou.

Manažer E: Fluktuace je relativně vysoká, což je dáno především odchodem na mateřskou a rodičovskou dovolenou, jinak je stabilní.

Manažer F: Fluktuace bývala poměrně vysoká, ale v posledních cca 2 až 3 letech se již počet pracovníků v oddělení poměrně stabilizoval.

Manažer G: Fluktuace je velmi nízká, jedná se o odchod na mateřskou dovolenou či odchod do důchodu.

Manažer H: Na mém oddělení je fluktuace nulová, mám stabilní tým již několik let.

Manažer I: Obecně je fluktuace velmi malá, pracovníci si váží stabilního zaměstnání a odchody na mateřskou a do důchodu nejsou tak frekventované.

Manažer J: Fluktuace je z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou poměrně velká, jedná se o 2 pracovnice do roka.

Vlastní komentář: Obecně je fluktuace na odborech a odděleních pouze z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou či odchodu do důchodu. Jiné důvody fluktuace zde nejsou patrné. Frekvence fluktuace se liší vzhledem k velikosti oddělení například manažer E, který má pod sebou více než 30 pracovníků považuje fluktuaci na svém odboru za velmi vysokou, naopak manažer B, který pod sebou tolik pracovníků nemá, považuje fluktuaci na svém odboru za nízkou. Dále fluktuace souvisí také s věkovou strukturou pracovníků, jestliže je na odboru většina mladých pracovníků je zde velká šance, že každý rok půjde jedna na mateřskou dovolenou, totéž platí i u staršího kolektivu, kde hrozí, že každý rok půjde někdo do důchodu.

15. Jak postupujete v případě konfliktu či problému?

Manažer A: V případě konfliktu využívám osobní pohovor s oběma stranami, kde mám roli moderátora diskuze, apeluji na snahu vyříkat si skutečnosti a daný problém co nejlépe vyřešit.

Manažer B: Nejprve se snažím o pohovor a domluvu, v případě, že se tento způsob mine účinkem, postupuji v souladu se zákoníkem práce.

Manažer C: Nevybavuji si řešení závažnějšího konfliktu, nicméně vždy se snažím o klidové řešení, můj názor je že, radikální a rychlé řešení konfliktu není v zájmu nikoho.

Manažer D: Snažím se o diskuzi s oběma stranami konfliktu současně bez přítomnosti ostatních.

Manažer E: Snažím se konflikt řešit slyšením všech stran, zjištěním všech adekvátních informací a posléze vzájemným konsensem; problémy a konflikty jsou naštěstí jen velmi výjimečné a většinou se na všem dohodneme.

Manažer F: Jak jsem již zmínila výše, konflikt či problém se snažím s pracovníkem prodiskutovat – nejprve mezi čtyřma očima a následně dle závažnosti jej nadnést v rámci celku. Je to značně rozdílné – podle typu problému či vzniklého konfliktu.

Manažer G: Snažím se nejdříve zjistit co nejvíce informací. Poté zaujmu stanovisko, se kterým seznámím všechny zúčastněné.

Manažer H: Konflikty jsou na mém oddělení nulové, vždy se vše vysvětlí. Pokud dojde k nepříjemnostem, užívám diskuzi s každou stranou.

Manažer I: Při konfliktu je zde snaha věci otevřeně diskutovat, když není odezva, použiji direktivní přístup z pozice nadřízeného.

Manažer J: Volím osobní pohovor, v případě neúspěchu žádám o pomoc vedoucího odboru.

Vlastní komentář: Panuje obecná shoda, že v případě konfliktu či problému volí manažeři nejprve osobní pohovor či diskuzi s oběma stranami bez přítomnosti ostatních a až poté se uchylují k radikálnějším řešením.

16. Postupujete často podle směrnic a vyhlášek při pracovním postupu a vyžadujete stejný postup od svých zaměstnanců?

Manažer A: Ano vždy postupuji podle směrnic a totéž vyžaduji od svých podřízených.

Manažer B: Ano, orientuji se výhradně podle směrnic a vyhlášek.

Manažer C: Zpravidla ano. Ty se však týkají především formálních požadavků (pracovní doba apod., nikoli postupů při řešení pracovních záležitostí).

Manažer D: Povinnost dodržovat veškeré interní předpisy jak z mé strany, tak ze strany podřízených je bez diskuze, nicméně to platí u formálních a organizačních záležitostí. Pokud to jde, netrvám na závazném plnění úkolů podle přesně stanovených šablon.

Manažer E: Je třeba konstatovat, že ve věcech veřejné správy je třeba postupovat vždy v souladu příslušnými právními předpisy. Obecně bych řekl, že je využíváme zejména „zvykově“, nicméně se s nimi pravidelně seznamuji a vedu je k seznámení s nimi i zaměstnance, neboť je to především v jejich zájmu. Neznalost pravidel nikoho neomlouvá a je pro kvalitní výkon práce podstatná.

Manažer F: Směrnice a vyhlášky jsou pro nás všechny při pracovní činnosti závazné a nelze je ignorovat, anebo obcházet.

Manažer G: V situacích definovaných právními předpisy je nezbytné postupovat podle směrnic a vyhlášek. Jinak stačí používat zdravý rozum. To platí jak pro manažery, tak pro podřízené.

Manažer H: Vždy.

Manažer I: Ano a totéž i vyžadují.

Manažer J: Ano postupují a totéž vyžadují nekompromisně od zaměstnanců.

Vlastní hodnocení: Podle směrnic a vyhlášek postupují vždy a totéž vyžadují od svých zaměstnanců manažeři A, B, F, H, I a J. Manažeři C, D, E a G postupují podle směrnic a vyhlášek často, vzhledem k charakteru státní správy, nicméně to platí u formálních a organizačních záležitostí, jinak netrvají na plnění úkolů podle předepsaných vzorců a šablon.

17. Jakým způsobem a jak často pracovníky kontrolujete? Necháváte pracovníky pracovat samostatně nebo nad nimi máte neustálou kontrolu?

Manažer A: Nechávám své pracovníky pracovat samostatně a kontroluji pouze finální výstup.

Manažer B: Samostatnost je u pracovníků nezbytná, kontrola je prováděna dle zápisu z pravidelných porad jednou týdně.

Manažer C: Kontroluji zpravidla až výstupy, případně postup, který je k řešení problému zvolen, ale obecně se nesnažím mít neustálý dozor nad pracovníky.

Manažer D: Provádím průběžnou kontrolu běžných činností, kdy pracovníci pracují samostatně. Hlavní výstupy, které jdou z odboru ven, kontroluji vždy.

Manažer E: Nechávám je pracovat samostatně a sleduji (kontroluji) především výsledky jejich práce nebo dílčí výstupy, které si předem definujeme.

Manažer F: Kontrola probíhá jaksi spontánně. Naše práce je natolik úzce propojená, že se prakticky bez určité každodenní kontroly neobejdeme v duchu hesla „pravá ruka musí vědět, co dělá levá“. Navíc se často vzájemně radíme o dalším pracovním postupu, a tím již de facto nastává kontrola pracovních činností, které vykonáváme či které jsme již vykonali, a na které budou navazovat další pracovní postupy či řešení vzniklého pracovního problému.

Manažer G: Kontroluji průběžně, ale nikoliv neustále, každý je odborníkem ve svém oboru a ví, co má dělat, takže neustálá kontrola není nutná.

Manažer H: Pracovníci pracují samostatně, kontrola proto není třeba. Pokud něco neznají, není problém se nad daným problémem zamyslet a najít správné řešení.

Manažer I: Z časových důvodů nejsem schopna neustále kontrolovat všechny podřízené, takže spoléhám na jejich profesionalitu a kontroluji namátkově alespoň jednou za 3 dny některé úkony.

Manažer J: Snažím se nechat je pracovat samostatně a v případě potřeby je na místě týmová práce.

Vlastní komentář: Nikdo z manažerů neaplikuje na podřízené systém neustálé kontroly. Všichni se shodují, že nechávají pracovníky pracovat samostatně, liší se pouze v četnosti kontroly. Manažeři A, C a E kontrolují pouze finální výstup, naopak manažeři B, D, F, G, I a J kontrolují průběžně. Manažer B provádí kontrolu činností dokonce jednou týdně při pravidelných poradách.

18. Jaký je Váš názor na inovace a nové pracovní metody?

Manažer A: Můj názor na inovace je pozitivní. Snaha zavádět nové postupy je kvitována, nicméně málokdy někdo s nějakou inovací přijde.

Manažer B: Pokud mají inovace logiku a jsou smysluplné pro aplikování na mém úseku, tak se jim nebráním.

Manažer C: U nás se inovace příliš neuplatňují, je to hodně individuální záležitost, vždy záleží na konkrétní inovaci, zda má pro odbor význam či nikoliv.

Manažer D: Jsem velmi nakloněna inovacím a vděčná za nové nápady, které dovedou pracovní činnosti na vyšší úroveň.

Manažer E: Jsem jim otevřen a snažím se je v rámci možností organizace aplikovat.

Manažer F: Inovacím a novým pracovním metodám se nebráníme, pokud jsou přínosné pro naši práci. Spíše si je naopak sami vymýšlíme, pokud nám je pracovní náplň umožňuje. Výkon státní správy se však převážně řídí platnými právními předpisy, a tak je zde poměrně malý prostor pro možnost realizace nových nápadů v rámci naší pracovní činnosti.

Manažer G: Jsem jejich příznivcem. V našem případě se jedná zejména o elektronizaci dokumentace, která výrazně posouvá manipulaci s dokumenty a usnadňuje jejich využívání.

Manažer H: Novým metodám a inovacím jsem nakloněna.

Manažer I: Vítám je a jsem přesvědčena, že nové metody posouvají pracovníky myšlenkově ze zaběhaných stereotypů.

Manažer J: Inovace vítám, nicméně náš proces je tak formalizovaný, že nové metody nejsou vždy možné aplikovat.

Vlastní komentář: Všichni manažeři se shodují, že pokud mají inovace smysl a posunují činnost odboru či oddělní dále, mají k nim pozitivní přístup. Pouze manažer C jim není příliš nakloněn a to z důvodu charakteru jeho odboru (odbor organizační), kde se vše řídí podle předem definovaných postupů.

19. Co pro Vás znamená kreativita zaměstnanců? Je tato kreativita vítaná? Jak ji dále využíváte?

Manažer A: Kreativitu zaměstnanců vnímám jako pramen pro nové myšlenky, které se snažím využít pro zefektivnění pracovních postupů.

Manažer B: Kreativita je primární požadavek na úseku činnosti našeho odboru, je využívána při společné přípravě projektů.

Manažer C: Vítána je velmi, hledání nových a lepších postupů v projektech je důležité.

Manažer D: Kreativita je přínosem, nicméně v oblasti, ve které pracujeme, má omezené možnosti. Pokud někdo přijde s kreativní myšlenkou, pokud ji lze uplatnit, pokoušíme se ji uvést v praxi.

Manažer E: Kreativita je podle mého jedna z nejcennějších schopností pracovníka, snažím se ji u nich neustále rozvíjet a dávám jí maximální prostor, neboť je dle mého mínění nenahraditelná. Maximálně jí využívám pro plnění našich cílů a úkolů.

Manažer F: Kreativita je u nás v zásadě vítána, ale týká se často, bohužel, pouze drobností. Jak již bylo řečeno, výkon státní správy je vázán v zásadě na striktní dodržování platné právní úpravy, která příliš mnoho prostoru pro kreativní nápady zaměstnanců neposkytuje.

Manažer G: O nápadech zaměstnanců vždy přemýšlím a snažím se je využít ku prospěchu fungování oddělení.

Manažer H: Vše je striktně dáno zákonnými předpisy – kreativita se na mém oddělení neuplatní.

Manažer I: Kreativita je nositelem zlepšení v pracovním procesu, určitě ji vítám, a pokud usoudím, že má opodstatnění, využívám ji např. v plánování schůzek u klientů při vyřizování žádostí o osobní doklady u starší generace.

Manažer J: Snaha o nové myšlenky, je vítána ale musí se rozmyslet, zda je vhodné ji aplikovat a to i konzultacemi s nadřízeným.

Vlastní komentář: Kreativita pracovníků je z hlediska manažerů velmi vítána, u manažerů B a E je dokonce vyžadována. Pouze manažer H ji nevíta, jelikož náplň jeho oddělení je daná čistě ze zákona, takže se zde kreativita nemá jak uplatnit.

20. Jaká je pracovní doba zaměstnanců? Stíhají i jiné aktivity?

Manažer A: Doba je dána Zákoníkem práce, navíc je k dispozici i pružná pracovní doba, takže volnočasové aktivity stíhají.

Manažer B: Pracovní doba je standardně 8 hodin, takže jiné aktivity rozhodně stíhají.

Manažer C: Jiné aktivity rozhodně stíhají, pracovní doba nepřesáhne 40hodin týdně.

Manažer D: Pracovní doba je standartní, pouze ve vytíženějších obdobích (4x do roka) jsou na denním pořádku přesčasy. Zaměstnanci určitě stíhají i jiné aktivity.

Manažer E: Aktivity v práci dimenzujeme tak, aby pracovníci využívali maximálně pracovní doby, takže mimopracovní aktivity řadoví zaměstnanci stíhají bez problémů, vedoucí pracovníci si občas „nosí“ práci domů, ale stále mají dost času na provozování vlastních aktivit.

Manažer F: Pracovní dobu máme rozdělenou na pevnou a klouzavou část. Do jisté míry (kromě daných úředních dnů) si tak pracovníci mohou sami rozvrhnout, zda do zaměstnání budou chodit již brzy ráno (počátek klouzavé pracovní doby je stanoven na 7:00 hodin) a chodit domů s koncem pevného pracovního bloku, či přijdou nejpozději na počátku pevné pracovní doby a zůstanou v práci až do večera (nejdéle však do 19:00 hodin – další čas

strávený v zaměstnání se již do odpracované pracovní doby nezapočítává). Celkový počet hodin, které musí pracovník odpracovat, je u nás stanoven týdně, a to na 40. hodin. Zaměstnanci díky tomuto opatření (další vítaný benefit) mohou stíhat i své jiné, mimopracovní aktivity.

Manažer G: Pracovní doba je pružná s definovaným pevným blokem, kdy je přítomnost povinná, takže není problém se věnovat svým zájmům.

Manažer H: Pracovníci jsou pracovníčně velmi vytížení, únava se projevuje, takže je otázka zda po skončení pracovní doby provozují své zájmy, nicméně určitý prostor si myslím, že mají.

Manažer I: Pracovní doba je plně využívána, ale pokud je potřeba, zůstává se v práci déle, obecně pracovníci stíhají své aktivity myslím zcela bez problémů.

Manažer J: Pracovní doba je klouzavá pracovní doba a zaměstnanci stíhají své aktivity, když je to však nutné, zůstává se v práci déle.

Vlastní komentář: Díky pružné pracovní době se manažeři shodují, že zaměstnanci stíhají volnočasové aktivity při běžném provozu, pouze v náročnějších obdobích cca čtyřikrát ročně jsou pracovníci v zaměstnání přesčas.

**21. Do jaké míry seznamujete pracovníky s odůvodněním Vašich rozhodnutí?
Konzultujete svá rozhodnutí se svými pracovníky nebo jim pouze oznamujete
výsledek rozhodování?**

Manažer A: V případě potřeby je možná i konzultace, ale pokud nemají dostatek informací pro mé rozhodnutí, neodůvodňuji jim ho.

Manažer B: Odůvodňuji jim své rozhodnutí do té míry, aby rozhodnutí pochopili.

Manažer C: Seznamuji je s důvody podrobně, je to důležité proto, aby pochopili důvod rozhodnutí a měli jej na paměti při řešení příštích podobných problémů.

Manažer D: Pokud je to možné, rozhodnutí vždy konzultuji s těmi, koho se rozhodnutí týká, obecně jim svá rozhodnutí nesdělují.

Manažer E: Snažím se jim pokaždé vysvětlit, jak a proč jsem k rozhodnutí dospěl, myslím, že to přispívá k jejich větší angažovanosti, začlenění do procesu a rovněž na to mají dle mého mínění nárok, pokud se na úkolu podíleli.

Manažer F: Učiněná rozhodnutí se snažím předem se svými pracovníky konzultovat – je-li to možné za dané situace – a tak vlastně odůvodnění vyplývá již ze samotné konzultace předcházející výsledku rozhodnutí.

Manažer G: Vždy jim své důvody sdělují a tak, aby mé rozhodnutí pochopili. Rozhodnutí nekonzultuji, ale před učiněním rozhodnutí se snažím získat co nejvíce informací, a to i od podřízených.

Manažer H: Snažím se je o všem informovat, včetně odůvodnění mého rozhodnutí. Prostor pro diskusi mají.

Manažer I: Oznámím výsledek svého rozhodování, vyloženě své důvody nekonzultuji.

Manažer J: Většinou vše konzultuji a zajímá mne zpětná vazba.

Vlastní komentář: Manažeři C, E, F, G, H a J seznamují pracovníky podrobně s důvody svého rozhodnutí a svá rozhodnutí s nimi konzultují a přispívají tak k větší angažovanosti pracovníků. Manažeři A, B, D a I sdělí pracovníkům pouze své rozhodnutí, důvody s nimi nekonzultují.

22. Do jaké míry ovlivňuje vrcholový management Vaše rozhodování a Váš styl řízení?

Manažer A: Rozhodování ovlivňuje zcela, je to samostatná působnost. Můj styl řízení neovlivňuje vůbec.

Manažer B: Rozhodování ovlivňuje podstatně, styl řízení ovlivňuje minimálně.

Manažer C: Je inspirací. Myslím si, že však neplatí, že by konkrétní styl managementu znamenal, že stejný styl bude zastávat celá organizace.

Manažer D: Styl řízení neovlivňuje, rozhodování ano.

Manažer E: Část vrcholového managementu se mění každé 4 roky, nicméně obecně lze říci, že vrcholový management nám zadává komplexní obecné úkoly a formu splnění nechává obvykle na nás, jsme za ni odpovědni, často komunikujeme způsob provedení a dílčí výstupy, následně nabízíme řešení úkolu ve formě požadované předem (např. variantní řešení, definovaný výstup apod.) Způsob a styl řízení ovlivňuje vrcholový management zejména vnitřními předpisy, konkrétní způsob neudává.

Manažer F: Vrcholový management naše pracovní rozhodování příliš neovlivňuje, neboť, jak již bylo uvedeno v některých předchozích odpovědích, výkon státní správy je vázán právními předpisy platnými pro celou Českou republiku, a proto zde nelze příliš variovat ve smyslu řízení a rozhodování o způsobu vykonávání naší práce.

Manažer G: Vrcholový management ne příliš významně ovlivňuje styl řízení, rozhodování ovlivňuje zcela podstatně.

Manažer H: Vrcholový management neovlivňuje můj styl řízení a do rozhodování se občas neodborně snaží zasahovat, nicméně konečné rozhodnutí je v mé kompetenci.

Manažer I: Je zde třeba konstatovat, že každé 4 roky se mění politická prezentace městské části, nicméně na výkon mé agendy to nemá vliv, protože se jedná o postup daný zákonem a na styl řízení vliv nemají.

Manažer J: Management se mění 1x za 4 roky, rozhodování na mém oddělení neovlivňuje ani styl řízení neovlivňuje.

Vlastní komentář: Panuje obecná shoda, že vrcholový management zcela podstatně a zásadě ovlivňuje rozhodnutí středního a liniového managementu, nikoliv však jejich styl řízení (ačkoliv se o ovlivňování pokouší).

4.5. Zhodnocení výsledků a doporučení

Jednotlivé výsledky pořízené při řízených rozhovorech jsou přehledně zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 7: Zhodnocení výsledků pro manažera A, B, C, D a E

	<i>Manažer A</i>	<i>Manažer B</i>	<i>Manažer C</i>	<i>Manažer D</i>	<i>Manažer E</i>
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	Kolegiální	Pozitivní	Přátelská	Přátelská	Kolegiální
<i>Jistota pracovního místa</i>	Ano dle odbornosti	Ano dle odbornosti	Ano dle odbornosti	Ano dle odbornosti	Ano dle odbornosti
<i>Možnost vyjádření pracovníků</i>	Osobní schůzka, mail, schránka pro pracovníky	Pravidelné porady jednou za měsíc	Pravidelné hodnocení	Přes vedoucího oddělení	Přes vedoucího oddělení
<i>Vztahy na pracovišti</i>	Formální	Spíše formální	Spíše neformální	Přátelské	Formální
<i>Další rozvoj kompetencí pracovníků</i>	Přes spolupráci s personálním oddělením	Přes spolupráci s personálním oddělením	Pomocí zapojení do nových projektů	Pomocí zapojení do nových projektů	Přes spolupráci s personálním oddělením
<i>Hodnocení pracovníků</i>	Jednou ročně hodnocení v rámci celé instituce	Jednou týdně při poradách	Jednou ročně hodnocení v rámci celé instituce	Jednou ročně hodnocení v rámci celé instituce	Jednou ročně hodnocení v rámci celé instituce
<i>Podpora pracovníků</i>	Finanční odměny, další vzdělávání	Finanční odměny, zapojení do nových projektů	Zapojení do nových projektů	Finanční odměny, pochvala	Zapojení do nových projektů, další vzdělávání
<i>Styl delegování</i>	Pouze v nepřítomnosti, podpisy	Dle aktuální potřeby, organizační činnosti	Většina úkolů	Dle aktuální potřeby, organizační činnosti	Většina činností

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Zhodnocení výsledků pro manažera A, B, C, D a E

	<i>Manažer A</i>	<i>Manažer B</i>	<i>Manažer C</i>	<i>Manažer D</i>	<i>Manažer E</i>
Forma komunikace	Primárně ústní, poté písemná	Primárně ústní, poté písemná	Primárně ústní, poté písemná	Primárně ústní přes vedoucí oddělení, poté písemná	Primárně ústní přes vedoucí oddělení, poté písemná
Zájem o spokojenost pracovníků	Pouze na základě osobního kontaktu	Pouze na základě osobního kontaktu	Pouze na základě osobního kontaktu	Pouze na základě osobního kontaktu	Pouze na základě osobního kontaktu
Používání rozkazů	Zadání, pokyn	Příkaz, pokyn	Příkaz	Zadání, pokyn	Zadání, pokyn
Styl motivace	Finanční odměny	Osobní ohodnocení, finanční odměny	Finanční odměny	Finanční odměny	Finanční odměny
Postup při řešení konfliktů	Osobní pohovor	Pohovor, domluva	Pohovor, domluva	Diskuze	Diskuze
Postup podle směrnic a vyhlášek	Výhradně podle směrnic a vyhlášek	Výhradně podle směrnic a vyhlášek	Pouze u záležitostí formálního a organizačního charakteru	Pouze u záležitostí formálního a organizačního charakteru	Pouze u záležitostí formálního a organizačního charakteru
Styl kontroly	Pouze finální výstup	Pravidelné porady jednou týdně	Pouze finální výstup	Průběžná kontrola	Pouze finální výstup

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Zhodnocení výsledků pro manažera A, B, C, D a E

	<i>Manažer A</i>	<i>Manažer B</i>	<i>Manažer C</i>	<i>Manažer D</i>	<i>Manažer E</i>
<i>Přístup k inovacím</i>	Pozitivní	Pozitivní	Není nakloněn	Pozitivní	Pozitivní
<i>Podpora kreativity pracovníků</i>	Vítána	Primární požadavek	Vítána	Vítána	Primární požadavek
<i>Konzultace s pracovníky při rozhodnutí</i>	Ne	Ne	Ano podrobně	Ne	Ano
<i>Styl řídicí práce manažera</i>	<u>Autokratický</u>	<u>Demokratický</u>	<u>Demokratický</u>	<u>Demokratický</u>	<u>Demokratický</u>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Zhodnocení výsledků manažera F, G, H, I a J

	<i>Manažer F</i>	<i>Manažer G</i>	<i>Manažer H</i>	<i>Manažer I</i>	<i>Manažer J</i>
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	Přátelská	Neformální	Přátelská	Kolegiální	Přátelská
<i>Jistota pracovního místa</i>	Ano dle odbornosti	Ano dle odbornosti	Ano dle odbornosti	Ano dle odbornosti	Ano dle odbornosti
<i>Možnost vyjádření pracovníků</i>	Osobní schůzka	Osobní schůzka, mail	Osobní schůzka	Diskuze	Diskuze
<i>Vztahy na pracovišti</i>	Přátelské	Neformální	Přátelské	Kolegiální	Kolegiální
<i>Další rozvoj kompetencí pracovníků</i>	Předávání společných poznatků	Přes spolupráci s personálním oddělením	Přes spolupráci s personálním oddělením	Přes spolupráci s personálním oddělením	Přes spolupráci s personálním oddělením

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Zhodnocení výsledků manažera F, G, H, I a J

	<i>Manažer F</i>	<i>Manažer G</i>	<i>Manažer H</i>	<i>Manažer I</i>	<i>Manažer J</i>
<i>Hodnocení pracovníků</i>	Jednou ročně hodnocení v rámci celé instituce	Jednou ročně hodnocení v rámci celé instituce	Jednou ročně hodnocení v rámci celé instituce	Jednou ročně hodnocení v rámci celé instituce	Jednou ročně hodnocení v rámci celé instituce
<i>Podpora pracovníků</i>	Připomínka předešlých úspěchů	Finanční odměna	Finanční odměna, pochvala	Finanční odměna, osobní ohodnocení	Finanční odměna
<i>Styl delegování</i>	Dle aktuální potřeby, organizační činnosti	Pouze v nepřítomnosti, podpisy	Pouze v nepřítomnosti, podpisy	Dle aktuální potřeby, organizační činnosti	Pouze v nepřítomnosti, podpisy
<i>Forma komunikace</i>	Primárně ústní, poté písemná	Primárně ústní, poté písemná	Primárně ústní, poté písemná	Primárně ústní, poté písemná	Primárně písemná, poté ústní
<i>Zájem o spokojenost pracovníků</i>	Pouze na základě osobního kontaktu	Pouze na základě osobního kontaktu	Anonymní průzkum pomocí dotazníků	Pouze na základě osobního kontaktu	Pouze na základě osobního kontaktu
<i>Používání rozkazů</i>	Diskuze	Zadání, pokyny	Zadání, pokyny	Zadání, pokyny	Zadání, pokyny
<i>Styl motivace</i>	Finanční odměna, osobní hodnocení	Finanční odměna	Finanční odměna	Finanční odměna	Finanční odměna

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Zhodnocení výsledků manažera F, G, H, I a J

	<i>Manažer F</i>	<i>Manažer G</i>	<i>Manažer H</i>	<i>Manažer I</i>	<i>Manažer J</i>
<i>Postup při řešení konfliktů</i>	Diskuze	Zjištění potřebných informací, následně stanovisko	Diskuze	Diskuze	Osobní pohovor
<i>Postup podle směrnic a vyhlášek</i>	Výhradně podle směrnic a vyhlášek	Pouze u záležitostí formálního a organizačního charakteru	Výhradně podle směrnic a vyhlášek	Výhradně podle směrnic a vyhlášek	Výhradně podle směrnic a vyhlášek
<i>Styl kontroly</i>	Průběžná kontrola	Průběžná kontrola	Pouze výstup	Průběžná kontrola	Průběžná kontrola
<i>Přístup k inovacím</i>	Pozitivní	Pozitivní	Pozitivní	Pozitivní	Pozitivní
<i>Podpora kreativity pracovníků</i>	Vítána	Vítána	Není vítána	Vítána	Vítána
<i>Konzultace s pracovníky při rozhodnutí</i>	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
<i>Styl řídicí práce manažera</i>	<i>Liberální</i>	<i>Demokratický</i>	<i>Autokratický</i>	<i>Demokratický</i>	<i>Demokratický</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer A

Styl řídicí práce manažera A je *autokratický styl* řídicí práce. Atmosféra na pracovišti je kolegiální, spíše formální, stejně jako vztahy na pracovišti, které jsou charakterizovány jako formální. Manažer rozvíjí kompetence svým pracovníkům pouze ve spolupráci s personálním oddělením, jelikož to u úřednické profese vyžaduje zákon. Pracovníci mají možnost se vyjádřit osobně, nebo písemně pomocí schránky pro zaměstnance, kam vloží svůj názor. Podpora pracovníků je na základě finanční odměny a stejně tak je manažer motivuje. Deleguje pouze v době své nepřítomnosti a pouze podpisové právo, jiné činnosti nikoliv. Drží se výhradně směrnic a vyhlášek ve všech oblastech a důvody svých rozhodnutí, ani rozhodnutí samotné se svými podřízenými nekonzultuje.

Naopak při řešení konfliktů volí osobní pohovor s podřízenými a jeho přístup ke kreativitě podřízených a k inovacím je pozitivní. Dále nechává pracovníky pracovat samostatně a kontroluje pouze výstup.

Doporučení: Manažer A se orientuje zejména na odváděnou práci, o pracovníky se v rezervované formě zajímá a na pracovišti nepanují napjaté vztahy. Doporučila bych netrvat příliš na své osobní autoritě a více zapojit své podřízené, aby se zvýšila jejich angažovanost a motivace. Dále bych doporučila nemotivovat pouze finanční odměnou, aby pracovníci nebrali práci pouze jako zdroj obživy, ale ponechala bych jim větší míru autonomie při vypracovávání úkolů – pocit hrdosti za kvalitně odvedenou práci je významný motivační faktor.

Manažer B

Styl řídicí práce manažera B je *demokratický styl* řídicí práce. Atmosféra na pracovišti je formální pozitivní, stejně jako vztahy na pracovišti, které jsou charakterizovány jako spíše formální. Manažer své pracovníky rozvíjí pouze ve spolupráci s personálním oddělením. Pracovníci mají možnost se vyjádřit osobně vždy na pravidelné poradě jednou za měsíc. Podpora pracovníků je na základě finanční odměny a stejně tak je manažer motivuje, nicméně se snaží vzbudit angažovanost pracovníků i pomocí zapojení do nových projektů, aby se něco naučili, a po odvedeném pracovním výkonu zvyšuje jejich osobní ohodnocení. Manažer deleguje dle aktuální potřeby a to činnosti formálního a organizačního charakteru. Manažer hodnotí své pracovníky na pravidelných poradách jednou týdně, kde získávají zpětnou vazbu.

Drží se výhradně směrnic a vyhlášek ve všech oblastech a důvody svých rozhodnutí, ani rozhodnutí samotné se svými podřízenými nekonzultuje. Naopak při řešení konfliktů volí

osobní pohovor s podřízenými a jeho přístup ke kreativě podřízených a k inovacím je pozitivní. Své pracovníky nechává pracovat samostatně, nicméně je kontroluje při pravidelných poradách každý týden.

Doporučení: Manažer se snaží své pracovníky povzbuzovat a posouvat dalším směrem pomocí zvýšení osobního ohodnocení a zapojení do nových projektů, zajímá ho jejich kreativita, což je dokonce primární požadavek kompetencí u jeho pracovníků. Nicméně důvody svých rozhodnutí svým pracovníkům nevysvětluje a vztahy jsou spíše formální, proto bych doporučila zapracovat v této oblasti. Je třeba zapracovat na osobní komunikaci a zájmu o osobnost každého pracovníka. Dále bych doporučila sdělovat důvody svých rozhodnutí, aby pracovník pochopil rozsah a kontext přesahující jeho činnost.

Manažer C

Styl řídicí práce manažera C je *demokratický styl* řídicí práce. Atmosféra na pracovišti je přátelská, stejně jako vztahy na pracovišti, které jsou charakterizovány jako spíše neformální. Manažer své pracovníky rozvíjí pomocí zvyšování jejich zapojení do nových projektů. Pracovníci mají možnost se vyjádřit v rámci pravidelného hodnocení. Podpora pracovníků je na základě zvyšování jejich sebevědomí a kompetencí pomocí zapojení do nových úkolů. Manažer deleguje většinu činností na své pracovníky. Při řešení konfliktů volí osobní pohovor se zúčastněnými stranami. Své pracovníky nechává pracovat samostatně a kontroluje pouze výstupy. Kreativita pracovníků je vítána a své důvody rozhodnutí konzultuje velmi podrobně se svými podřízenými.

Manažer se drží se výhradně směrnic a vyhlášek ve všech oblastech. Jeho přístup k inovacím je negativní. Dále také využívá hodně příkazů a pokynů při zadávání pracovních činností.

Doporučení: Manažer na jednu stranu podporuje kreativitu a zájem o práci svých nadřízených, na druhou jim práci zadává formou příkazů a nepodporuje inovace, což je dvojsečný přístup. Doporučila bych zapracovat na formě zadávání práce a nebránit novým metodám, které mohou zefektivnit kvalitu práce. Pokud se inovace ukáže jako přínosná, pracovník, který s touto inovací přišel, získává větší angažovanost a motivaci k práci a to jsou významné proměnné v motivačním procesu.

Manažer D

Styl řídicí práce manažera D je *demokratický styl* řídicí práce. Atmosféra na pracovišti je přátelská, stejně jako vztahy v kolektivu. Pracovníci se mají možnost vyjádřit přes vedoucího příslušného oddělení, otázka je jak rychlá je reakce a zpětná vazba, prostor ale rozhodně mají.

Manažer rozvíjí kompetence svých podřízených pomocí jejich zapojení do nových projektů. Podporuje je finanční odměnou a také slovní pochvalou. Deleguje dle aktuální potřeby, a sice činnosti související s odborností každého pracovníka. Práci zadává pomocí pokynů. Při konfliktech volí diskuzi se zúčastněnými stranami stranou ostatních a následně zaujme stanovisko. Směrnice a vyhlášky dodržuje při záležitostech formálního a organizačního charakteru, jinak nechává postup řešení na pracovnících a provádí průběžnou kontrolu. Jeho přístup k inovacím a kreativě pracovníků je pozitivní.

Motivace probíhá pouze finanční odměnou. Manažer také nekonzultuje důvody svých rozhodnutí s pracovníky, pouze oznámí rozhodnutí samotné.

Doporučení: Doporučila bych přidat k finančním odměnám jinou formu motivace, například pomocí spolupráce na nových projektech, a podrobněji seznámit pracovníky s důvody svých rozhodnutí, aby více pochopili kontext své práce.

Manažer E

Styl řídicí práce manažera E je *demokratický styl* řídicí práce. Atmosféra na pracovišti je na dobré úrovni, ačkoliv je spíše formalizovaná, stejně jako vztahy v kolektivu. Pracovníci se mohou na vedoucího odboru obrátit přes své nadřízené, a sice přes vedoucí oddělení. Jejich kompetence jsou dále rozvíjeny pomocí nových projektů, kde se mohou naučit nové metody a postupy. Manažer své podřízené podporuje právě pomocí zapojení do nových projektů a také pomocí dalšího vzdělávání a tím pádem jejich dalšího seberozvoje. Deleguje většinu činností a práci zadává formou pokynů, nikoliv příkazů. Při řešení konfliktů aplikuje diskuzi. Manažerův vztah ke kreativě pracovníků a inovacím je pozitivní, kreativita je dokonce primární požadavek na jeho odboru. Pracovníci pracují samostatně, kontrolován je pouze výstup. Manažer konzultuje důvody svého rozhodnutí s pracovníky, konečné slovo si ovšem nechává.

Manažer se drží výhradně směrnic a vyhlášek při výkonu pracovní činnosti. Motivace je uskutečňována prostřednictvím finančních odměn.

Doporučení: Manažer se snaží rozvíjet kompetence svých podřízených, má o ně přiměřený zájem, nicméně je otázka zda ho řadoví referenti vůbec znají vzhledem k tomu, že veškerá komunikace probíhá přes prostředníka (vedoucí oddělení). Doporučila bych obejít jednou za čas své podřízené a zapracovat na formálních vztazích. Dále bych také doporučila jinou formu motivace než pouze finanční, například zadávat úkoly konkrétním osobám, dle jejich kompetencí, nebo v určité míře zapojit pracovníky do dlouhodobých cílů instituce.

Manažer F

Styl řídicí práce manažera F je *liberální styl* řídicí práce. Atmosféra na pracovišti je přátelská stejně jako vztahy na pracovišti. Manažer své pracovníky rozvíjí ve spolupráci s personálním oddělením, a jakmile některý pracovník absolvuje nějakou formu školení či vzdělání, svolá se porada, kde předává své zkušenosti dále a tím se rozvíjejí kompetence kolektivu jako celku. Pracovníci mají možnost se vyjádřit osobně, pokud mají nějaký problém. Podpora pracovníků spočívá v pochvalě a připomínce úspěšných projektů z předešlé doby na společných poradách. Manažer motivuje pomocí finanční odměny, ale také zvýšením osobního ohodnocení každého pracovníka. Deleguje dle aktuální potřeby organizační a formální záležitosti.

Drží se výhradně směrnic a vyhlášek ve všech oblastech. Manažer konzultuje důvody svých rozhodnutí se svými podřízenými. Při řešení konfliktů volí diskuzi s podřízenými a jeho přístup ke kreativě podřízených a k inovacím je pozitivní. Manažer nechává své pracovníky pracovat samostatně a průběžně kontroluje výstupy na pravidelných poradách.

Doporučení: Manažer F se o své podřízené velmi zajímá, naslouchá jejich názorům a nápadům, podřízení vědí, že v případě problému mohou kdykoliv za svým nadřízeným zajít pro pomoc či radu. Jediné doporučení bych zvolila více zapracovat na motivování týmu jiným způsobem než pomocí peněz, například vymezením dlouhodobých osobních cílů jednotlivcům na míru.

Manažer G

Styl řídicí práce manažera G je *demokratický styl* řídicí práce. Atmosféra na pracovišti je neformální, stejně jako vztahy v kolektivu. Pracovníci se mají možnost vyjádřit osobně nebo mailem, zpětná vazba následuje. Manažer rozvíjí kompetence svých pracovníků pouze přes personální oddělení a podporuje je pouze finanční odměnou. Deleguje pouze ve své nepřítomnosti a pouze podpisové právo. Jako formu zadání práce využívá pokynů. Při řešení konfliktů nejprve zjišťuje příslušné informace a následně až po vyhodnocení příslušných informací zaujme stanovisko. Řídí se podle směrnic a vyhlášek pouze u formálních a organizačních záležitostí, zvolené řešení úkolu si pracovník může navolit sám. Manažer kontroluje průběžné výstupy svých pracovníků.

Jeho přístup ke kreativě pracovníků a k inovacím je pozitivní. Své důvody k rozhodnutí se svými pracovníky konzultuje.

Doporučení: Manažer seznamuje své podřízené s aktuálním děním v instituci a snaží se o navození neformálních vztahů. Přesto bych doporučila více zapracovat na důvěře ve své

podřízené v rámci delegování a také na jiné formě motivace a povzbuzování než je finanční odměna. Právě důvěra, že pracovník může řešit úkoly kvalitně a samostatně je významný motivační faktor, který dále podněcuje vlastní aktivitu pracovníků.

Manažer H

Styl řídicí práce manažera H je *autokratický styl* řídicí práce. Atmosféra na pracovišti je přátelská, stejně jako vztahy v kolektivu. Manažer své pracovníky rozvíjí pouze ve spolupráci s personálním oddělením, které dostává různé nabídky od externích agentur, které následně nabízí dál. Pracovníci mají možnost se osobně vyjádřit k různým situacím. Podpora pracovníků je na základě finanční odměny a stejně tak je manažer motivuje, nicméně je zde patrná snaha o pochvalu za kvalitně odvedený výkon. Manažer deleguje pouze v době své nepřítomnosti a pouze podpisové právo, jiné činnosti nikoliv. Drží se výhradně směrnic a vyhlášek ve všech oblastech a důvody svých rozhodnutí, ani rozhodnutí samotné se svými podřízenými příliš nekonzultuje. Přístup manažera ke kreativité podřízených je čistě záporný.

Naopak při řešení konfliktů volí diskuzi s podřízenými a jeho přístup k inovacím je pozitivní. Dále se zajímá o spokojenost svých pracovníků a zjišťuje ji prostřednictvím anonymních dotazníků. Pracovníky nechává pracovat samostatně a kontroluje pouze výstup.

Doporučení: Manažerovi H bych doporučila vstřícnější přístup a vyšší důvěru v podřízené pracovníky. Nedá se říci, že by se podřízený vůbec o své pracovníky nezajímal, ale měl by se více zajímat o jejich nápady, které mohou vést k větší kvalitě a efektivnosti celkové práce oddělení. Dále bych doporučila jinou formu motivace než se spoléhat pouze na finanční odměny, například vybírat úkoly pracovníkům na míru a následně je chválit či jinak pozitivně hodnotit v případě kvalitně odvedené práce.

Manažer I

Styl řídicí práce manažera J je *demokratický styl* řídicí práce. Atmosféra na pracovišti, stejně jako vztahy jsou kolegiální a spíše formální. Pokud se chce pracovník k něčemu vyjádřit, odehrává se tento rozhovor osobně, formou diskuze. Kompetence svých pracovníků rozvíjí manažer pouze přes personální oddělení, nic navíc nedělá. Své pracovníky podporuje pomocí finanční odměny a zvýšením osobního ohodnocení, stejně tak motivuje. Deleguje dle aktuální potřeby v rámci odbornosti každého pracovníka. K zadání práce využívá pokynů. Při konfliktu nebo problému užívá manažer diskuzi s oběma zúčastněnými stranami. Pracovníky nechává pracovat samostatně a kontroluje průběžné výsledky. Přístup k inovacím a ke kreativité zaměstnanců má velmi vstřícný.

Manažer se drží výhradně směrnic a vyhlášek, nejen při formálních a organizačních záležitostech, ale u všech činností. Své důvody pro rozhodnutí se svými pracovníky nekonzultuje.

Doporučení: Manažer uplatňuje vstřícný přístup k pracovníkům, nicméně je třeba zapracovat na komunikaci, tak aby pracovníci v plném rozsahu chápali celkový výsledek oddělení. Dále bych doporučila rozvíjet více kompetence svých pracovníků pomocí úkolů na míru, každý může být specializován v jiné oblasti, a jinou formu motivace než finanční odměnu, například pravidelné hodnocení se zdůrazněním patřičných kvalit.

Manažer J

Styl řídicí práce manažera J je *demokratický styl* řídicí práce. Atmosféra na pracovišti je přátelská, vztahy v kolektivu jsou kolegiální. Možnost se vyjádřit pracovníci mají většinou formou diskuze s nadřízeným. Kompetence svých pracovníků manažer rozvíjí pouze přes personální oddělení. Podporuje své pracovníky pouze finanční odměnou, stejně tak je motivuje. K zadání práce užívá pokynů a zadání. Při řešení konfliktu volí manažer osobní rozhovor s oběma stranami. Pracovníci pracují samostatně a výsledky se průběžně kontrolují. Přístup k inovacím a ke kreativitě má manažer pozitivní. Své důvody pro rozhodnutí se svými pracovníky konzultuje.

Manažer preferuje v komunikaci se svými pracovníky písemnou formu, což nemusí být vždy efektivní. Výhradně se při pracovních postupech drží směrnic a vyhlášek.

Doporučení: Rozhodně bych doporučila zapracovat na ústní komunikaci jako prioritní prostředek komunikování s pracovníky. Dále bych doporučila jinou formu motivace než finanční a další rozvoj kompetencí pracovníků. Také bych doporučila netrvat striktně při zadávání úkolů na předem stanovených směrnicích. Pracovníci tak ztrácí ostych a budou přicházet s vlastními nápady a inovacemi.

5. Závěr

Styl řídicí práce manažera je klíčový faktor a základní stavební kámen každé perspektivní a prosperující instituce. Výběr řídicího stylu není jednoduchý a záleží na mnoha proměnných, jako jsou osobní vlastnosti a kompetence manažera nebo charakter samotné organizace.

Základní řídicí styly se liší podle toho, zda klade manažer důraz na úkol samotný, či klade důraz na své podřízené pracovníky, nicméně všechny styly řídicí práce se snaží o co nejefektivnější kvalitní práci, liší se pouze formou, pomocí které se k této maximální efektivitě dopracuje.

Na základě teoretických východisek byla zpracována vlastní analytická část práce. Vlastní analytická práce se sestávala z řízených rozhovorů s vybranými manažery středního a liniového managementu veřejné správy na Úřadě MČ Praha 3. Díky odpovědím na otevřené otázky v řízeném rozhovoru byla získána data potřebná pro určení řídicího stylu každého manažera. Po určení řídicího stylu každého manažera, byl každý styl individuálně zhodnocen a bylo navrženo doporučení každému manažerovi, jak nejlépe napravit nedostatky ve svém řídicím stylu. Vyplynulo, že z deseti manažerů, dva aplikují autokratický styl řídicí práce, jeden užívá liberální styl řídicí práce a zbylých sedm se orientuje na demokratický styl řídicí práce.

Manažeři, kteří aplikují autokratický styl řídicí práce, kladou důraz zejména na přesné plnění pracovních úkolů podle předem stanovených směrnic a vyhlášek, nedovolují odchylku či vlastní přístup pracovníků, a na své podřízené se v pracovním procesu neohlížejí. Jejich základním problémem je důvěra ve schopnosti a kompetence pracovníků. Na této oblasti musejí zapracovat a ustoupit ze své neomylnosti, pokud chtějí své podřízené nasměrovat k větší aktivitě a angažovanosti v instituci. Dále by pracovníkům měli více sdělovat důvody svých rozhodnutí a ne pouze čistě rozhodnutí, aby pracovníci viděli a pochopili kontext a širší perspektivu své práce. Také by měli více užívat delegování jako formu podpory a rozvoje pracovníků a více je motivovat, jinou formou než finanční odměnou, například pochvalou za kvalitně odvedenou práci nebo pravidelnou hodnotící zpětnou vazbou podporující přednosti každého jedince.

Manažer, který vyznává liberální styl řídicí práce, je zaměřen prioritně na své pracovníky, až posléze na úkoly. To znamená, že se aktivně a pravidelně v rámci porad zajímá o názory osobní a profesní každého jedince, podporuje pracovníky pomocí pochval a připomínáním předešlých úspěchů, deleguje úkoly dle potřeby a zapojuje tak každého pracovníka do většího

nasazení a zápalu pro instituci. Také jim sděluje důvody svých rozhodnutí, pracovníci tak chápou souvislosti své práce a nejsou zmatení. Manažer by měl jediné více zapracovat na motivování svých pracovníků a neomezovat se pouze na finanční ohodnocení. Například by mohl vymezit každému pracovníkovi dlouhodobé osobní cíle na míru nebo zapojovat pracovníky do nových projektů, aby rozvíjeli dále své kompetence.

Manažeři aplikující demokratický styl řídicí práce se primárně nezaměřují ani na pracovníky, ani na úkoly. Necháávají své pracovníky pracovat samostatně, mají k nim vhodnou míru důvěry a nedrží se striktně směrnic a předpisů. Konzultují důvody svých rozhodnutí, pracovníci se tedy orientují v souvislostech své práce. Tito manažeři také často delegují úkoly a nebrání kreativitě ani inovacím. Jejich slabina se nachází v motivování svých pracovníků, stejně jako předchozí manažeři, využívají pouze finanční odměny. Mohou motivovat například tím, že každému pracovníkovi přiřadí úkol na míru dle jeho kompetencí. Dále je zde třeba více zapracovat na komunikaci směrem k podřízeným, aby neprobíhala převážně písemnou formou či přes prostředníky.

Všichni manažeři mají na svých pracovištích formální až přátelské vztahy, nikde nepanuje napjatá atmosféra, nikdo se nemusí bát, že by ze dne na den bezdůvodně přišel o práci. Všichni také řeší případné konflikty a problémy s chladnou hlavou, nejprve vyhledají informace, formou diskuze zjistí argumenty zúčastněných stran, a až poté se rozhodují a zaujmají stanovisko.

Zvolený styl řídicí práce manažerů také podléhá charakteru pracovní činnosti odboru, který má manažer na starosti, s ohledem dosahovat co nejefektivnějších výsledků v rámci cílů instituce. Každý manažer operuje s povahou práce na svém odboru a s individualitou svých podřízených.

6. Seznam použitých zdrojů

Bibliografické zdroje

1. **ARMSTRONG Michael, STEPHENS Tina. 2008.** *Management a leadership.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. **BĚLOHLÁVEK František, KOŠŤAN Pavol, ŠULEŘ Oldřich. 2001.** *Management.* Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
3. **BĚLOHLÁVEK, František. 2003.** *Desatero manažera.* Praha : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
4. **BĚLOHLÁVEK, František. 2000.** *Jak řídit a vést lidi.* Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
5. **BĚLOHLÁVEK, František. 2008.** *Jak vést a motivovat lidi.* Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
6. **BĚLOHLÁVEK, František. 2009.** *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
7. **CEJTHAMR Václav, DĚDINA Jiří. 2010.** *Management a organizační chování.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
8. **DRAPELA, Viktor. 2008.** *Přehled teorií osobnosti.* Praha : Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-505-9.
9. **FOLWARCZNÁ, Ivana. 2010.** *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
10. **HALÍK, Jiří. 2008.** *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
11. **PITRA, Zbyněk. 2007.** *Základy managementu (management organizací v globálním světě 21.století).* Praha : Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.
12. **PLAMÍNEK, Jiří. 2010.** *Tajemství motivace.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
13. **POMAHAČ, Richard. 1999.** *Průvodce veřejnou správou.* Praha : ISV, 1999. ISBN 80-85866-42-0.

14. **POMAHAČ, Richard. 2013.** *Veřejná správa*. Praha : C.H.Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-447-6.
15. **POMAHAČ, Richard. 2011.** *Základy teorie veřejné správy*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-330-8.
16. **PROKOPENKO Joseph, KUBR Milan. 1996.** *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
17. **ŠULEŘ, Oldřich. 2008.** *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
18. **WHITMORE, John. 2013.** *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-209-3.

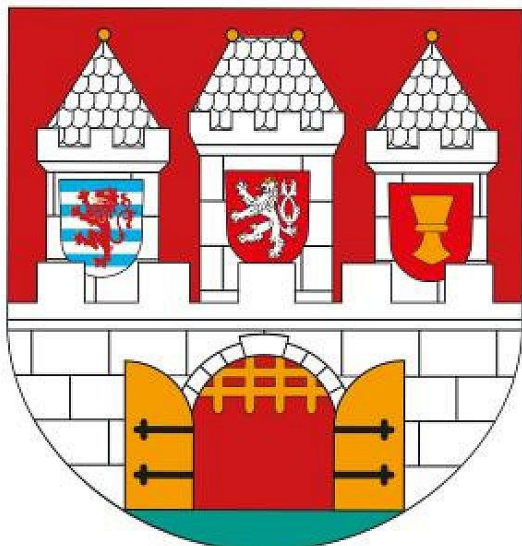
Internetové zdroje

1. **HÁJEK, Martin. 2006.** Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *vedeme.cz*. [Online] 30. 3 2006. [Citace: 2. 9 2016.] Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>.
2. Městská část Praha 3. *Městská část Praha 3*. [Online] Dostupné z: <http://www.praha3.cz/urad/>.
3. **2009.** Organizační schéma Úřadu vlády ČR. *Vláda České republiky*. [Online] 2009. [Citace: 15. 9 2016.] Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/organizacni-struktura/organizacni-schema-uradu-vlady-cr-65949/>.
4. **2016.** Veřejná správa (Public Administration). *ManagementMania*. [Online] 30. 5 2016. [Citace: 2. 9 2016.] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejna-sprava>.

7. Přílohy

7.1. Příloha A – Obrázky

Obrázek č. 1 – Znak městské části Praha 3



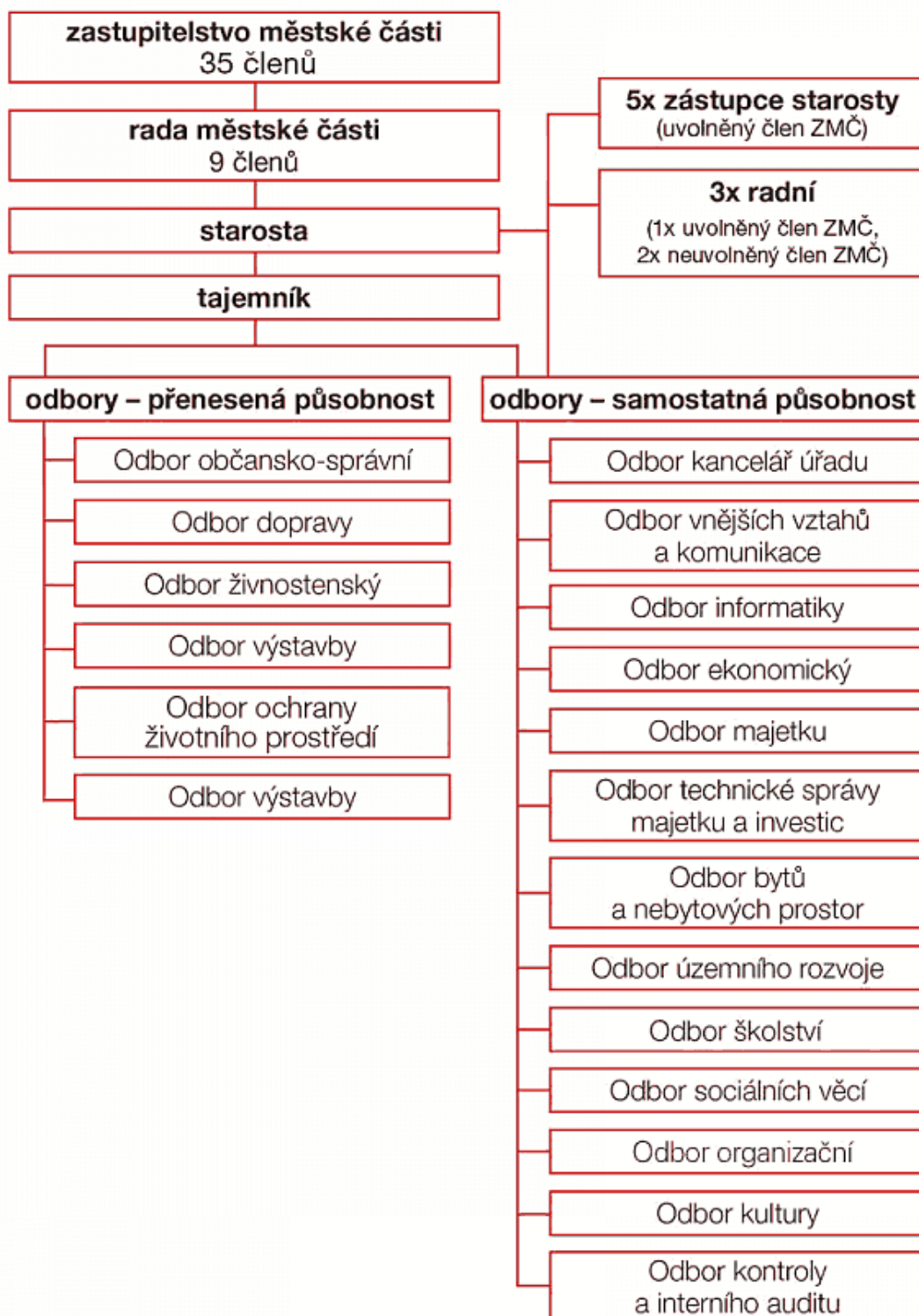
Zdroj: <http://www.praha3.cz/radnicni-noviny/o-mc-praha-3>

Obrázek č.2 - Vlajka městské části Praha 3



Zdroj: <http://www.praha3.cz/radnicni-noviny/o-mc-praha-3>

Obrázek č.3 – Schéma organizační struktury Úřadu městské části Praha 3



Zdroj: <http://www.praha3.cz/urad/organizacni-struktura/schema-uradu>

7.2. Příloha B – Vzorový řízený rozhovor

Vzorový řízený rozhovor

1. Jaká je atmosféra na pracovišti? Mohou si být zaměstnanci jistí svou pracovní pozicí v kontextu atmosféry na pracovišti?
2. Jak se mohou zaměstnanci vyjádřit? Jaká je reakce na tuto zpětnou vazbu?
3. Jaké jsou vztahy na pracovišti? A jaký máte se svými zaměstnanci? Vy konkrétně vztah a jak na tomto vztahu pracujete?
4. V jaké formě se o zaměstnance zajímáte?
5. Jaké jsou možnosti dalšího vzdělávání a jak dále rozvíjíte kompetence pracovníků?
6. Jakým způsobem provádíte pravidelné hodnocení pracovníků, s cílem podpořit dosahování individuálních i týmových cílů? Seznamujete své pracovníky s cíli instituce?
7. Jakým způsobem pracovníky povzbuzujete a podporujete, aby se zapojili do procesu rozvoje instituce a do trvalého zlepšování?
8. Jak často a jakým způsobem předáváte pracovníkům pravomoci? Jaké úkoly jsou nejčastěji delegovány?
9. Jaká je Vaše forma komunikace k jednotlivým pracovníkům?
10. Provádíte průzkumy spokojenosti pracovníků a využíváte je pro zlepšování postupů v oblasti řízení a rozvoje pracovníků? Jak používáte získaná data a jak je aplikujete v praxi?
11. Jak postupujete při plnění pracovních úkolů a cílů? Využíváte rozkazů a pokynů nebo zvolené řešení úkolů ponecháváte na pracovnících bez příkazů?
12. Znájí zaměstnanci své úkoly a povinnosti nutné k výkonu práce? Nebo jim se musíte neustále opakovat a opětovně vysvětlovat?
13. Jakým způsobem oceňujete pracovníky, aby se podpořila a udržela jejich angažovanost a motivace? Máte motivační program? Jaké benefity jsou nabízeny a jaké preferují zaměstnanci?
14. Jak velká je fluktuace zaměstnanců ve Vašem odboru?
15. Jak postupujete v případě konfliktu či problému?
16. Postupujete často podle směrnic a vyhlášek při pracovním postupu a vyžadujete stejný postup od svých zaměstnanců?
17. Jakým způsobem a jak často pracovníky kontrolujete? Necháváte pracovníky pracovat samostatně nebo nad nimi máte neustálou kontrolu?

18. Jaký je Váš názor na inovace a nové pracovní metody?
19. Co pro Vás znamená kreativita zaměstnanců? Je tato kreativita vítaná? Jak ji dále využíváte?
20. Jaká je pracovní doba zaměstnanců? Stíhají i jiné aktivity?
21. Do jaké míry seznamujete pracovníky s odůvodněním Vašich rozhodnutí? Konzultujete svá rozhodnutí se svými pracovníky nebo jim pouze oznamujete výsledek rozhodování?
22. Do jaké míry ovlivňuje vrcholový management Vaše rozhodování a Váš styl řízení?