

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Analýza a návrh změn ve stylu řídicí práce manažerů
ve veřejné správě**

Bc. Monika Beránková

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Monika Beránková

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza a návrh změn ve stylu řídicí práce manažerů ve veřejné správě

Název anglicky

Analysis and proposal of changes in management style in public sector

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit styly řídicí práce manažerů ve vybrané organizaci veřejné správy a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření, která povedou k zefektivnění řídicí práce vedoucích pracovníků.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a popisuje pojmy spojené s danou problematikou.

Praktická část je zpracována na základě dotazníkového šetření, které je provedeno mezi manažery i řadovými zaměstnanci.

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navržena opatření, která povedou k zefektivnění řídicí práce vedoucích pracovníků.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

manažer, management, organizace, manažerské funkce, zaměstnanci, vedení lidí, styly vedení lidí, motivace, cíle organizace, veřejná správa

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.

Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Praha:

Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. ISBN

978-80-247-3348-7.

ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P., BĚLOHLÁVEK, F. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí : odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada,

2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha:

Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN

80-7261-029-5.

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8

ZLÁMAL, J., BAČÍK, P., BELLOVÁ, J. Management: základy managementu. Kralice na Hané: Computer

Media, 2011. ISBN 978-80-7402-083-4.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza a návrh změn ve stylu řídicí práce manažerů 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 6. 4. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné rady, připomínky a ochotu při vedení mé diplomové práce.

Analýza a návrh změn ve stylu řídicí práce manažerů ve veřejné správě

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na problematiku stylů řídicí práce manažerů ve veřejné správě.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část představuje literární rešerši, kde jsou shrnuty hlavní oblasti dané problematiky. Do okruhu témat spadá např. management, manažerské funkce, veřejná správa, popis stylů vedení a několika teorií s nimi souvisejícími a další. Účelem je vytvoření teoretických znalostí pro praktickou část. Druhou částí je vlastní práce, jejímž základem je provedení analýzy stylů řídicí práce manažerů ve vybrané organizaci veřejné správy, kterou je Magistrát hlavního města Prahy, odbor hospodaření s majetkem. Pro praktickou část byla získána primární data prostřednictvím dotazníkového šetření mezi vedoucími pracovníky (manažery) a podřízenými pracovníky.

Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření je zhodnocen a popsán současný stav uplatňovaných stylů řídicí práce manažerů a dále jsou navrženy změny a opatření, které v případě implementace povedou k zefektivnění řídicí práce vedoucích pracovníků.

Klíčová slova: manažer, management, organizace, manažerské funkce, zaměstnanci, vedení lidí, styly vedení lidí, motivace, cíle organizace, veřejná správa

Analysis and proposal of changes in management style in public sector

Abstract

Submitted thesis is focused on the issue of management styles of managers in public administration.

Thesis is separated into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part presents literary search, which summarize the main areas of this problematics, such as management, managerial functions, public sector or description of leadership styles and related theories. The purpose is to create theoretical knowledge for the practical part. The second part of this thesis is practical part, where the basis is analysis of management styles of managers in the selected organization of public administration, which is Prague City hall, property management department. Data for the practical part were obtained through a questionnaire survey between managers and subordinate workers.

Based on the analysis of results of the questionnaire survey is evaluated and described the current state of used management styles of managers and proposed further more possible changes and measures, which will cause improvement and make work of managers more efficient in the case of implementation.

Keywords: manager, management, organization, managerial functions, employees, leadership, leadership styles, motivation, goals of the organization, public administration

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1 Úvod | 11 |
| 2 Cíl práce a metodika..... | 13 |
| 2.1 Cíl práce..... | 13 |
| 2.2 Metodika..... | 13 |
| 3 Teoretická východiska | 15 |
| 3.1 Veřejná správa | 15 |
| 3.2 Pojetí managementu | 16 |
| 3.2.1 Management ve veřejné správě..... | 16 |
| 3.3 Manažer | 17 |
| 3.3.1 Osobnost manažera | 17 |
| 3.3.2 Manažeři podle postavení v organizaci..... | 19 |
| 3.4 Manažerské funkce..... | 19 |
| 3.4.1 Plánování | 21 |
| 3.4.2 Organizování..... | 22 |
| 3.4.3 Řízení lidských zdrojů..... | 22 |
| 3.4.4 Kontrolování | 23 |
| 3.4.5 Komunikování | 24 |
| 3.4.6 Vedení lidí | 25 |
| 3.5 Styly vedení lidí | 25 |
| 3.5.1 Teorie X a Y | 27 |
| 3.5.2 Manažerská mřížka - GRID | 29 |
| 3.5.3 Nové vedení | 32 |
| 3.6 Rozdíl mezi vedením a řízením | 33 |
| 3.7 Motivace | 35 |
| 3.7.1 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody | 37 |
| 4 Vlastní práce | 40 |
| 4.1 Charakteristika zvoleného subjektu | 40 |
| 4.1.1 Činnost úřadu..... | 40 |
| 4.1.2 Zjednodušená organizační struktura MHMP..... | 41 |
| 4.2 Charakteristika respondentů | 43 |
| 4.3 Postup vlastního zpracování | 43 |
| 4.3.1 Test manažerské mřížky – GRID..... | 44 |
| 4.3.2 Test transakčního a transformačního vedení | 44 |
| 4.4 Výsledky dotazníkového šetření | 46 |
| 4.4.1 Ředitel odboru..... | 47 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.4.2 | Manažer 1 | 51 |
| 4.4.3 | Manažer 2 | 56 |
| 4.4.4 | Manažer 3 | 61 |
| 4.4.5 | Manažer 4 | 65 |
| 4.4.6 | Manažer 5 | 69 |
| 5 | Výsledky a diskuse | 74 |
| 5.1 | Shrnutí a komparace výsledků šetření | 74 |
| 5.1.1 | Ředitel odboru | 74 |
| 5.1.2 | Manažer 1 | 75 |
| 5.1.3 | Manažer 2 | 76 |
| 5.1.4 | Manažer 3 | 77 |
| 5.1.5 | Manažer 4 | 78 |
| 5.1.6 | Manažer 5 | 79 |
| 5.1.7 | Obecné shrnutí výsledků šetření | 80 |
| 5.2 | Návrhy a doporučení | 81 |
| 6 | Závěr | 85 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů | 87 |
| 8 | Přílohy | 90 |

Seznam obrázků

| | | |
|------------|--|----|
| Obrázek 1: | Manažerské funkce při plnění cílů organizace | 20 |
| Obrázek 2: | Kontrolní proces | 23 |
| Obrázek 3: | Obecný komunikační model | 24 |
| Obrázek 4: | Manažerská mřížka – GRID | 29 |
| Obrázek 5: | Lídr a manažer | 34 |
| Obrázek 6: | Maslowova pyramida potřeb | 36 |
| Obrázek 7: | Model celkové odměny | 37 |
| Obrázek 8: | Zjednodušená organizační struktura MHMP | 42 |

Seznam tabulek

| | | |
|------------|---|-------|
| Tabulka 1: | Přehled manažerských funkcí dle více teorií | 20 |
| Tabulka 2: | Přehled premisí pro teorii X a Y | 28 |
| Tabulka 3: | 5 základních kombinací manažerské mřížky | 30-31 |
| Tabulka 4: | 2 dodatečné styly manažerské mřížky | 31 |
| Tabulka 5: | Rozdíly mezi vedením a řízením | 34 |
| Tabulka 6: | Přehled respondentů ve vedoucí funkci | 43 |
| Tabulka 7: | Tabulka po vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení | 45 |
| Tabulka 8: | Test manažerské mřížky – sebehodnocení ředitele odboru | 47 |
| Tabulka 9: | Test manažerské mřížky – hodnocení ředitele odboru vedoucími oddělení | 48 |

| | |
|--|----|
| Tabulka 10: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení ředitele odboru..... | 50 |
| Tabulka 11: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení ředitele odboru vedoucími oddělení..... | 51 |
| Tabulka 12: Test manažerské mřížky – sebehodnocení manažera 1..... | 51 |
| Tabulka 13: Test manažerské mřížky – hodnocení manažera 1 zaměstnanci oddělení..... | 52 |
| Tabulka 14: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení manažera 1.... | 54 |
| Tabulka 15: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 1 zaměstnanci oddělení..... | 55 |
| Tabulka 16: Test manažerské mřížky – sebehodnocení manažera 2..... | 56 |
| Tabulka 17: Test manažerské mřížky – hodnocení manažera 2 zaměstnanci oddělení..... | 57 |
| Tabulka 18: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení manažera 2... | 59 |
| Tabulka 19: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 2 zaměstnanci oddělení..... | 60 |
| Tabulka 20: Test manažerské mřížky – sebehodnocení manažera 3..... | 61 |
| Tabulka 21: Test manažerské mřížky – hodnocení manažera 3 zaměstnanci oddělení..... | 62 |
| Tabulka 22: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení manažera 3.... | 63 |
| Tabulka 23: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 3 zaměstnanci oddělení..... | 64 |
| Tabulka 24: Test manažerské mřížky – sebehodnocení manažera 4..... | 65 |
| Tabulka 25: Test manažerské mřížky – hodnocení manažera 4 zaměstnanci oddělení..... | 66 |
| Tabulka 26: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení manažera 4.... | 67 |
| Tabulka 27: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 4 zaměstnanci oddělení..... | 68 |
| Tabulka 28: Test manažerské mřížky – sebehodnocení manažera 5..... | 69 |
| Tabulka 29: Test manažerské mřížky – hodnocení manažera 5 zaměstnanci oddělení..... | 70 |
| Tabulka 30: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení manažera 5.... | 72 |
| Tabulka 31: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 5 zaměstnanci oddělení..... | 73 |

1 Úvod

Management představuje klíčový souhrn činností, které je třeba vykonávat pro zabezpečení řádného chodu organizace, a to jak v soukromém sektoru, tak i ve veřejné správě, bez jeho existence by nemohlo být zajištěno efektivní dosahování stanovených cílů žádné organizace.

Ačkoli je činnost soukromých podniků a veřejné správy odlišná, mnohé přístupy a metody se v dnešní době již prolínají, nebo jsou v obou sférách totožné. Stejně tak je tomu i v oblasti vedení lidí a rozdělování stylů vedení. Z tohoto důvodu je možné využít ke studiu problematiky totožnou literaturu, ačkoli odborný text hovoří často pouze o podniku či firmě, nikoli o organizaci obecně.

Organizace veřejné správy fungují dle potřeb politiky a veřejnosti, neexistuje zde ziskový motiv, kdežto soukromé firmy fungují na základě potřeb trhu, toto je hlavní rozdíl mezi oběma subjekty.

Z důvodu neustálého vývoje managementu jsou na podřízené i vedoucí pracovníky kladeny stále větší nároky. V dřívější době se od pracovníků očekávalo převážně bezproblémové plnění jasně zadaných úkolů, které bylo odměněno při řádném splnění, nebo naopak potrestáno při neúspěchu. Dnes se již tento trend změnil ve větší volnost pracovníků založenou na kvalifikovanosti, samostatném rozhodování a větší zodpovědnosti, což rozvíjí kreativitu, profesní zkušenosti a vyvolává v zaměstnancích větší zájem o organizaci a oddanost. Novodobí manažeři musejí být schopní zvládat veškeré zadané úkoly ze strany nejvyššího vedení, řádně plnit manažerské funkce, dále pak zajistit a udržet dobré pracovní prostředí a vzájemné vztahy. Stále důležitější je ve vztahu manažer – podřízený komunikace, jelikož je na nižší pracovníky delegováno postupně více pravomocí a činností manažera.

Jedním z nejdůležitějších prvků každé organizace jsou lidské zdroje, jelikož právě lidé stojí za jejím úspěchem a pomocí nich je dosahováno stanovených cílů. Z tohoto důvodu je nutné zajistit vrcholovým managementem kvalifikovaný tým manažerů, kteří budou na své podřízené, v podobě menších pracovních skupin, přenášet své vědomosti, dovednosti, efektivně rozdělovat úkoly apod.

Způsob, jakým se manažeři chovají k podřízeným, jaké jim svěřují pravomoci, jakou jim poskytují míru samostatnosti atd., a jak vykonávají manažerské funkce, definuje manažerem uplatňovaný styl vedení.

Nelze určit, který styl vedení je pro kterou organizaci ten nejlepší, jelikož každá organizace má jiné cíle, zaměření a priority. Obecně lze říci, že nejlepší styl vedení lidí je takový, který zajistí, aby zaměstnanci lépe pracovali, což povede k bezproblémovému chodu organizace. Žádný extrémní přístup se nevyplácí, a to platí i u stylu vedení. Je nutné zajistit určité standardy pro zaměstnance, aby se cítili na pracovišti dobře, zajistit odpovídající ohodnocení a poskytnout jim volnost, ale pouze do určité míry. Důležitým prvkem je také motivace, ať už finanční nebo jiného druhu, která působí na člověka tak, aby se choval určitým způsobem – směrem k cílům organizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je provedení analýzy stylů řídicí práce manažerů ve vybrané organizaci veřejné správy a následné navržení změn a opatření, které v případě implementace povedou k zefektivnění řídicí práce vedoucích pracovníků.

Díličními cíli této diplomové práce jsou:

- získání teoretických poznatků v části literární rešerše,
- porovnání výsledků dotazníkového šetření mezi manažery, tj. ředitelem odboru a vedoucími oddělení,
- porovnání výsledků dotazníkového šetření mezi vedoucími oddělení a zaměstnanci oddělení.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část práce představuje literární rešerši, která byla sepsána na základě studia sekundárních zdrojů dat z odborné literatury a dále slouží jako podklad pro část praktickou. Část teoretických východisek popisuje základní pojmy spojené s danou problematikou, jako je např. management, manažerské funkce, veřejná správa, popis stylů vedení a několika teorií s nimi souvisejícími a další. Seznam použitých zdrojů je uveden v kapitole 7 – „Seznam použitých zdrojů“.

Pro část praktickou byla vybrána organizace veřejné správy, kterou je Magistrát hlavního města Prahy, odbor hospodaření s majetkem, tato byla charakterizována na základě veřejně dostupných informací. Základ vlastní práce tvoří analýza výsledků dotazníkového šetření, ke kterému byly využity již existující dotazníky (testy) z veřejně dostupných zdrojů z důvodu zajištění validity šetření, znění dotazníků bylo stylisticky upraveno. Dotazníkové šetření probíhalo mezi manažery a podřízenými pracovníky. První dotazník představoval test manažerské mřížky, též zvané jako GRID. Tento test slouží pro určení stylu vedení, který manažer při výkonu své funkce preferuje. Dotazník byl předložen všem manažerům i podřízeným pracovníkům. Druhý dotazník představoval test transakčního a transformačního vedení, který slouží ke zhodnocení orientace stylu vedení

lidí – zjištění preferencí využívaných nástrojů nadřízeným pracovníkem k vedení. Zaměstnanci jednotlivých oddělení v obou případech hodnotili pouze svého vedoucího oddělení, jelikož většina řadových zaměstnanců nepřichází s ředitelem odboru pracovně do styku, není tedy možné, aby posoudili jeho nástroje využívané k řízení, způsoby jednání apod. Ředitel odboru a vedoucí oddělení provedli prostřednictvím výše uvedených dotazníků sebehodnocení, jehož výsledky byly komparovány s výsledky šetření mezi podřízenými pracovníky pro ověření tvrzení manažerů a tím i relevanci výsledků šetření. Veškeré dotazníky byly respondentům zaslány elektronicky prostřednictvím e-mailu – návratnost dotazníků pro manažery byla 100 %, návratnost dotazníku pro podřízené pracovníky byla 84 %.

V závěrečné části práce byla provedena syntéza zjištěných dat, která byla získána analýzou výsledků dotazníkového šetření. Z těchto byly vyvozeny závěry, na základě kterých byly navrženy změny a opatření, které povedou v případě implementace k zefektivnění řídicí práce vedoucích pracovníků - manažerů.

3 Teoretická východiska

V části teoretických východisek jsou shrnuty základní témata a pojmy, které se týkají oblasti vedení lidí a příbuzných témat, která jsou s vedením úzce spjata. Cílem je definovat a vysvětlit klíčové oblasti dané problematiky, a to na základě studia odborné literatury, tj. sekundárních zdrojů dat. Poznatky získané v kapitole teoretických východisek jsou uplatněny v části praktické.

3.1 Veřejná správa

Definice veřejné správy není stanovena zákonem ani právním předpisem, tudíž se její interpretace může lišit, zpravidla je ale chápána jako souhrn činností, které jsou vykonávány na základě rozhodnutí volených orgánů na úrovni státu i územní samosprávy. Tyto činnosti vykonávají příslušné instituce přímo nebo zprostředkovaně (Peková, Pilný, Jetmar, 2008).

Veřejnou správu vykonávají veřejnoprávní subjekty, které mají za úkol spravovat veřejné záležitosti ve veřejném zájmu, a to na základě zákonů, právních předpisů, usnesení nebo jiných nařízení příslušných orgánů (Wright, Nemeč, 2003).

Veřejnou správu lze definovat dvěma způsoby:

- jako spravování veřejných záležitostí;
- jako instituce, které tuto správu zajišťují (Pomahač, 2011).

Úkolem je provádět politiku státu, která je dána zákony a dalšími předpisy. Jedná se o službu nejširší veřejnosti, která zahrnuje fyzické a právnické osoby, obce nebo kraje. Je tvořena státní správou a samosprávou:

- **státní správa:** je prováděna jménem státu prostřednictvím řady institucí (ministerstva, jiné orgány ústřední státní správy – Úřad vlády ČR, odborné územní správní úřady, veřejné ozbrojené sbory, jiné sbory a další) přímo svými orgány nebo zprostředkovaně;
- **samospráva:** je prováděna samosprávnými celky, vyjadřuje právo provádět určené záležitosti svévolně, samospráva se dále dělí na:
 - územní – obce, kraje;
 - zájmovou – svazy, zájmové komory – lékařská, advokátní aj., sdružení atd. (Halásková, 2006).

3.2 Pojetí managementu

Management začal pozvolna vznikat ve chvíli, kdy lidé začali vytvářet skupiny k dosažení požadovaných cílů, kterých nemohli dosáhnout samostatně. Postupem času se společnost začala více spoléhat na skupinové úsilí, a tak vzrůstal vliv manažerů a managementu celkově. Tento pojem lze tedy definovat jako proces tvorby a udržování prostředí, kde jednotlivci vykonávají činnosti společně ve skupinách, čímž je efektivně dosahováno stanovených cílů. Pro snadnější pochopení managementu je možné ho rozdělit do pěti funkcí – plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování (Wehrich, Koontz, 1998).

„Psycholog vysvětluje slabý výkon člověka jeho nižší kapacitou, sociolog negativním postojem vůči organizaci a manažer chybami v řízení.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 18).

Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují, lze ho nejjednodušeji charakterizovat jako souhrn všech činností, které jsou prováděny, aby bylo zabezpečeno fungování organizace (Veber, 2009).

Pojem management patří k jednomu z nejméně průhledných jevů vědecké literatury, dle etymologie je odvozen od spojení *manum agere*, tj. vést za ruku. Jako anglosaský pojem je překládán jako správa, vedení, podnikové řízení a podnikové vedení. V němčině je pojat v širším slova smyslu, avšak také je spjat především s úkoly, které je třeba vykonat k vedení společnosti a s osobami, které tyto vykonávají. Stále více je prosazováno takové pojetí managementu, které není pouze doplňkem k odborným úkolům, ale představuje samostatné povolání (Lang, 2007).

Management spočívá ve sledování chování vedoucích i podřízených pracovníků v průběhu řízení, plánování, organizování, vedení a kontroly, na základě kterého je možné vysvětlit růst, stagnaci a úpadek organizace (Cejthamr, Dědina, 2010).

3.2.1 Management ve veřejné správě

Ačkoli to neplatí ve všech případech, dá se obecně říci, že management ve veřejné správě následuje vývoj managementu v sektoru soukromém. Jedním z hlavních rozdílů je, že organizace veřejné správy fungují dle potřeb politiky a neexistuje u nich ziskový motiv, soukromé firmy pak fungují dle potřeb trhu (Halásková, 2006).

V současné době již platí trend přibližování managementu ve veřejné správě i soukromém sektoru a v mnoha oblastech jsou postupy, metody atd. zcela totožné (Wright, Nemeč, 2003).

3.3 Manažer

Pojem manažer představuje samostatnou profesi, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení nebo zmocnění provádí vedoucí činnosti, ke kterým musí být vybaven odpovídající způsobilostí, pravomocemi a odpovědností (Veber, 2009).

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich“ (Lojda, 2011, str. 10).

Manažer je chápán jako pracovník, který něco nebo někoho řídí, popřípadě je pověřen vedením celé společnosti. Je nutné, aby se jednalo o zkušeného profesionála, jelikož má velké pravomoci a jsou na něj kladeny vysoké požadavky, a to jak na schopnosti, dovednosti (koncepční, odborné, technické), tak i ve vztahu k jednání s lidmi. Míra těchto požadavků je dána postavením manažera v organizaci (Mládková, Jedinák, 2009).

3.3.1 Osobnost manažera

Vzhledem k tomu, že manažeři působí na mnoha různých pozicích a úrovních řízení, není snadné jejich osobnost jednoznačně definovat, proto je k tomuto účelu využívána osoba ideálního manažera, jehož osobnost je rozdělena do tří základních kategorií:

- **jaký člověk je a jak se projevuje:** vlastnosti, chování, charakter, temperament;
- **co člověk umí:** znalosti, dovednosti, kompetence;
- **co člověk chce a kam směřuje:** osobní motivy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje (Lojda, 2011).

Manažeři se podílejí na úspěšnosti společnosti tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé pracovali dle svých nejlepších schopností a úsilí, zároveň tak musí pracovat sami vedoucí pracovníci. Efektivní manažeři by měli pracovat následovně:

- zajistit činnosti, které mají být udělány;
- efektivně využívat přidělené zdroje;

- zabezpečit, aby každý podřízený pracovník věděl, co se od něj očekává a co je jeho úkolem;
- aktivně se přizpůsobovat měnícím se požadavkům a pružně na ně reagovat;
- iniciovat změnu, která povede ke zlepšení výkonu;
- sledovat nepřetržitě výkon, aby byla v případě potřeby ihned zajištěna náprava;
- snažit se předcházet problémům, pokud nastanou, rychle je umět vyřešit (Armstrong, Stephens, 2008).

Dle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001) se lidé odlišují podle schopností, vlastností, zájmů atd. Tyto individuální stránky osobnosti označují jako rysy osobnosti. Dobrého vedoucího pracovníka charakterizují tyto rysy:

- **schopnosti:** kapacita člověka provádět určitou činnost, důležité jsou zejména rozumové schopnosti – inteligence;
- **znalosti:** teoretické informace, které je možné osvojit si studiem, důležité jsou zejména odborné znalosti (účetnictví, stavebnictví, strojírenství atd.) a znalosti managementu;
- **dovednosti:** návyky, které jsou získávány praxí a výcvikem, jde zejména o dovednosti organizace práce, vedení lidí, motivování, komunikační dovednosti, delegování aj.;
- **vlastnosti osobnosti:** vyjadřují neměnné a stále chování člověka, vedoucí pracovník by se měl vyznačovat následujícími vlastnostmi:
 - asertivita a citová stabilita;
 - komunikativnost a schopnost ovlivnit lidi;
 - odpovědnost, vytrvalost a důslednost;
 - schopnost reagovat na nečekané změny;
- **postoje:** určují a popisují vztah k jiným lidem, věcem nebo skutečnostem, aby bylo dosaženo manažerem profesního úspěchu, měl by se orientovat na výkon a výsledek práce, na klienty, na tým, být oddaný vůči zaměstnavateli, být čestný a oddaný vůči morálním hodnotám.

Manažerské dovednosti je možné rozdělit na měkké a tvrdé. Mezi tvrdé dovednosti (tzv. hard skills) patří veškeré znalosti, které jsou spjaté s manažerskými praktikami a technickými znalostmi. Do této skupiny lze zahrnout analýzy rizik, kontrolu kvality, sestavování rozpočtů apod. Mezi měkké (tzv. soft skills) jsou řazeny veškeré dovednosti, které souvisejí s vedením lidí, především z oblasti motivace a stimulace prostřednictvím

správných nástrojů hmotné i nehmotné povahy, nebo s komunikací s podřízenými i nadřízenými pracovníky. Tyto dovednosti jsou těžce měřitelné. Aby byl manažer úspěšný, musí ovládat obě skupiny, které jsou na sobě vzájemně závislé (Váchal, Vochozka, 2013).

3.3.2 Manažeři podle postavení v organizaci

Zaměstnance organizace lze rozdělit do dvou skupin – na manažery a řadové (výkonné) zaměstnance. Dalším dělením pak prochází skupina manažerů, kteří se dělí na vrcholové, střední a liniové manažery (Mládková, Jedinák, 2009).

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) definují úrovně managementu následovně:

- **linioví manažeři:** jejich hlavní náplní práce je vedení podřízených pracovníků během vykonávání běžných úkolů a jejich následná kontrola, popřípadě řešení problémů, které vzniknou během provozu, jedná se o mistry ve výrobních jednotkách, vedoucí administrativní pracovníky apod.;
- **střední manažeři:** tito pracovníci odpovídají za vedení liniových manažerů a ostatních pracovníků, cílem jejich snahy je přiblížit se stanoveným cílům prostřednictvím koordinace prováděných úkolů, lze sem zařadit např. vedoucí odborů, vedoucí provozu nebo stavbyvedoucí;
- **vrcholoví manažeři:** stojí na nejvyšších pozicích organizace a jsou zodpovědní za celkovou výkonnost a tvorbu organizační strategie, dále musí vykonávat i ostatní manažerské činnosti, jako je vedení lidí, provádění kontroly a naplňování cílů organizace, do této skupiny spadá nejmenší počet manažerů, kterými jsou generální ředitelé, náměstci ředitelů, ředitelé divizí nebo odborní ředitelé.

3.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce představují typické činnosti, které vedoucí pracovník vykonává v rámci své práce. Aby bylo dosaženo cílů organizace, je nutné vytvořit soulad mezi jednotlivými činnostmi (Srpová, Řehoř, 2010).

Jeden z nejrozšířenějších výčtů manažerských funkcí uvádějí Wehrich a Koontz (1998), jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

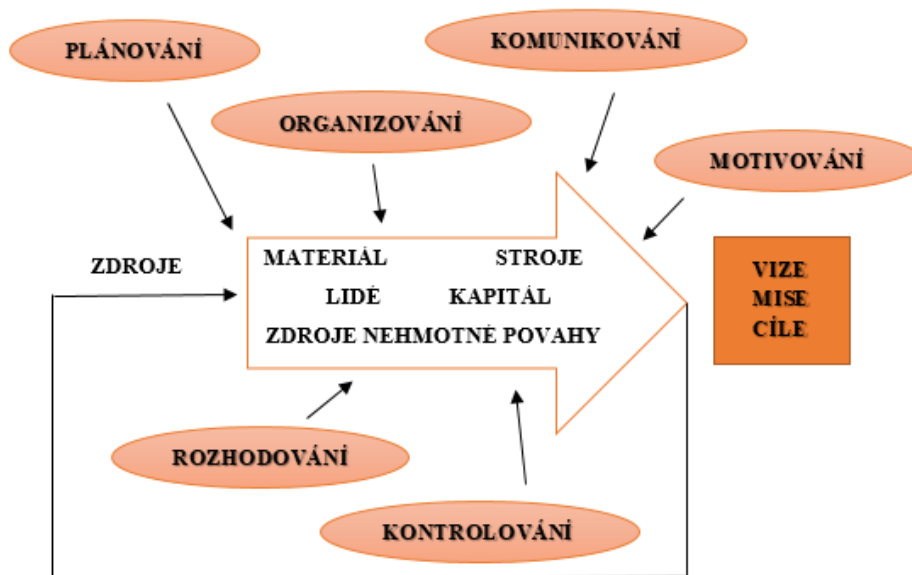
Cejthamr a Dědina (2010) uvádějí přehled manažerských funkcí podle několika nejznámějších teorií, které jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí dle více teorií

| teorie Druckera | teorie Koontze a Weihricha | teorie Applebyho | teorie Fayola | teorie Gullicka |
|-------------------------|-------------------------------|------------------|---------------|------------------------------|
| plánování | plánování | plánování | plánování | plánování |
| organizování | organizování | organizování | organizování | organizování |
| kontrola | kontrola | kontrola | kontrola | kontrola – podávání zpráv |
| motivace a komunikace | vedení lidí | přikazování | přikazování | přikazování |
| rozvoj svůj i ostatních | výběr a rozmístění pracovníků | | | výběr a umístění lidí |
| | | | koordinace | |
| | | | | rozpočtování |

Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, str. 130

Obrázek 1 – Manažerské funkce při plnění cílů organizace



Zdroj: Váchal, Vochozka, 2010, str. 33

3.4.1 Plánování

Plánování je činnost, kterou manažer utváří cíle a možnosti k jejich dosažení. V souhrnu lze říci, že se jedná o cílově orientovaný rozhodovací proces, který je založen na cílech podniku a vymezuje prostředky, pomocí nichž bude cílů dosaženo (Váchal, Vochozka, 2013).

Jedná se o jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí, která je základem pro ostatní. Největší důraz na plánování je kladen na vyšších stupních managementu, je však nepostradatelný ve všech úrovních (Štěpaník, 2010).

Veber (2000) definuje plánování jako aktivitu zaměřenou na budoucí vývoj organizace, která určuje, čeho a jakým způsobem má být dosaženo. Plány je možné rozdělit dle několika hledisek:

- **časové hledisko:**
 - krátkodobé – většinou do 1 roku;
 - střednědobé – od 1 roku do 5 let;
 - dlouhodobé plány – období delší než 5 let;
- **úrovně rozhodovacího procesu:**
 - strategické – sestaveny vrcholovým managementem, jedná se o konkrétní strategické záměry organizace;
 - taktické – vycházejí ze strategických plánů;
 - operativní plány – tvořeny na základě taktických plánů, vycházejí z konkrétních podmínek a dostupných informací o zdrojích;
- **dalšími hledisky** jsou věcná náplň plánu, účel sestavení plánu aj.

„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme a tím, kam chceme jít. Vytváří podmínky pro to, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily. Plánování je proces, který vyžaduje intelekt; vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech.“ (Wehrich, Koontz, 1998, s. 115).

3.4.2 Organizování

Organizování je nepřetržitý proces, který je značně závislý na změnách situace, na chování a reakcích lidí. Pokud v systému nefunguje efektivní organizování, není možné očekávat dosažení požadovaných cílů (Zlámal, Bačík, Bellová, 2011).

Organizování znamená rozdělování celkového množství úkolů vedoucích pracovníků do řady jednotlivých procesů a činností, na základě kterých se stanovují nástroje, které umožňují efektivní vykonávání těchto procesů. Organizace usilují v rámci efektivitu, aby kolektivní úsilí směřující k dosažení stanovených cílů bylo organizované (Armstrong, Stephens, 2008).

Na základě organizování by mělo být zřejmé, kdo a jaké úkoly má plnit. Jeho cílem je odstranění překážek, které vznikají zmatkem a neurčitostí přiřazených úkolů. Existují i takové názory, že lidé mohou efektivně pracovat i v neorganizované struktuře, avšak vytváření systému úkolů, které je podstatou organizování, je nezbytným prvkem pro efektivní chod organizace jako celku (Weihrich, Koontz, 1998).

3.4.3 Řízení lidských zdrojů

Jedná se o manažerský přístup, který spočívá v zaměstnávání a následném rozvíjení a uspokojování zaměstnanců. Využívá úsilí, schopnosti a oddanost lidí k výkonu požadované práce požadovaným způsobem, což vede k prosperitě organizace v budoucnosti (Armstrong, Taylor, 2015).

Úspěšné organizace se od neúspěšných liší zejména způsobem, jakým dokáží uspořádat svůj lidský potenciál a schopností motivovat své pracovníky k vysoké výkonnosti a kladnému vztahu k organizaci (Veber, 2000).

Jedním z faktorů úspěšnosti organizace je takové uspořádání lidských zdrojů, které zajistí plnění určených cílů. Výběr pracovníků zajišťují ve většině případů linioví manažeři a personalisté, ale konečné rozhodnutí provádí vrcholový a výkonný management. U personálního zajištění jsou důležitá dvě hlediska:

- **kvantitativní stránka:** počet, věková struktura, profesní struktura, kvalifikace;
 - **kvalitativní stránka:** výkonnost, tvořivost, motivace, identifikace s cíli firmy
- (Armstrong, Stephens, 2008).

3.4.4 Kontrolování

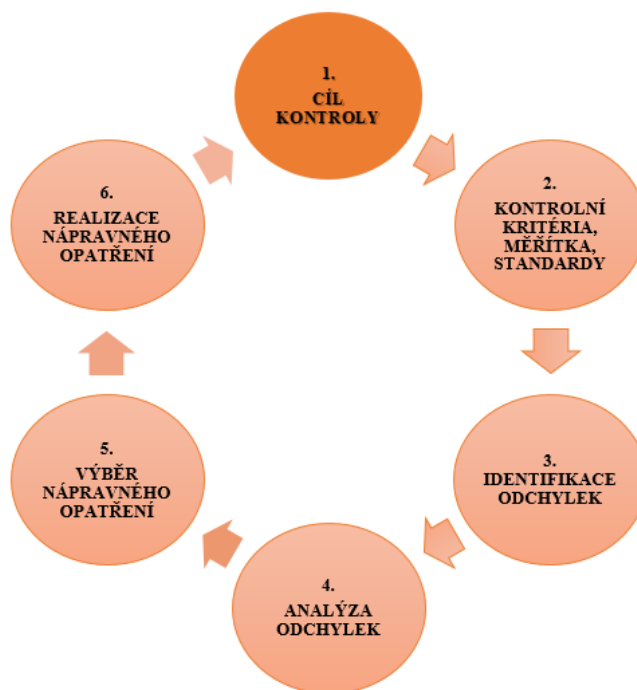
Kontrola slouží jako určitá forma zpětné vazby, pomocí které si manažeři utvářejí představy o realitě. Hlavním cílem je odhalení, analýza a náprava případných odchylek od požadovaných cílů (Vodáček, 2001).

Kontrolní procesy lze rozdělit na:

- vnitřní – prováděné vedoucími pracovníky organizace;
- vnější – vykonávány subjekty nespádajícími do organizace (Veber, 2000).

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) uvádějí, že stejně jako u jiných manažerských funkcí je nutné stanovit cíl, aby byla činnost efektivní. Definují kontrolní proces, který je rozdělen do šesti kroků:

Obrázek 2: Kontrolní proces



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 177

- **kontrolní kritéria, měřítka, standardy:** slouží k porovnávání plánů se skutečností;
- **identifikace odchylek:** odchylky jsou zjištěny po rozboru výsledků kontroly, nejlépe je však odchylky identifikovat dříve, než nastanou a předejít tak následným chybám;
- **analýza odchylek:** zjištěné odchylky mohou mít pozitivní či negativní charakter, dle vyhodnocení je nutné s nimi dále pracovat:

- odchylky významné – vyžadují přijetí nápravného opatření;
 - nevýznamné;
 - zanedbatelné odchylky;
- **výběr nápravného opatření:** nastává rozhodnutí ke způsobu nápravy odchylky;
- **realizace nápravného opatření:** zjištěné závěry je nutné realizovat, jinak by byla provedená kontrola bezpředmětná, výsledek nápravy musí být opět podroben kontrole.

3.4.5 Komunikování

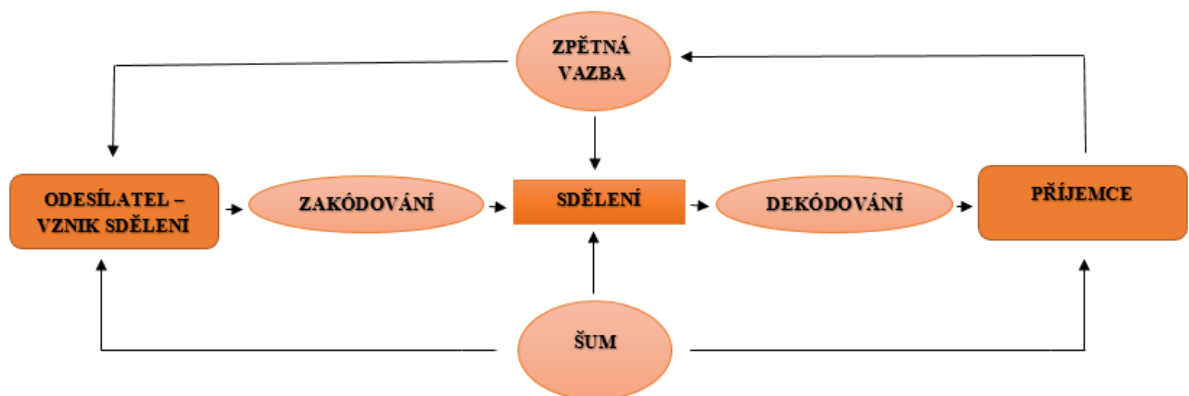
Komunikace představuje proces vysílání a přijímání informace. Je to klíčový prostředek k budování a upevňování vztahů mezi řadovými zaměstnanci a vedoucím pracovníkem (Barták, 2011).

Náplň práce manažera tvoří z 20 % konkrétní činnosti a z 80 % prosazování – komunikování. Mezi odesílatelem a příjemcem informace mohou vzniknout bariéry, které musí být odstraněny ke správnému odeslání a přijetí sdělení, jedná se např. o:

- záměrné ignorování informací, které nejsou pro příjemce výhodné nebo příjemné;
- zapojení emocí;
- šum či hluk;
- špatně pochopená neverbální komunikace (Armstrong, Stephens, 2008).

Průběh komunikace je možné znázornit obecným komunikačním modelem:

Obrázek 3: Obecný komunikační model



Zdroj: Vymětal, 2008, s. 30

Komunikační proces je zcela úspěšný, pokud příjemce získá dekodováním takové sdělení, které bylo vysláno odesílatelem (Vymětal, 2008).

3.4.6 Vedení lidí

Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj organizace, kterým jsou lidé. Jde o proces vytváření a sdělování vize organizace, motivování pracovníků a získávání jejich oddanosti a angažovanosti. (Bělohávek, 2000).

Jedná se o vliv, umění či proces ovlivňování lidí, který podporuje snahu a ochotu nadšeně dosahovat cílů skupiny, efektivní vedení lidí je tedy takové, kdy lidé nejsou povzbuzováni jen k samotné práci, ale aby pracovali se sebedůvěrou a ochotou (Wehrich, Koontz, 1998).

3.5 Styly vedení lidí

Styly vedení jsou obvyklé způsoby chování manažera k podřízeným jako skupině a jednotlivým členům. Základními styly vedení jsou:

- **autoritářský:** manažer se chová jako vykořisťovatel, o všem rozhoduje sám a zneužívá své pravomoci, tento styl neodpovídá principům efektivního managementu;
- **autoritativní:** manažer rozhoduje sám, vydává příkazy a následně kontroluje jejich plnění, při řádném vykonávání zadané práce dokáže své podřízené odměnit;
- **konzultativní:** jedná se o variantu demokratického stylu, manažer rozhoduje sám po konzultaci s vybranými členy skupiny, pro tento styl je důležité, aby měl manažer dobré komunikační dovednosti;
- **delegativní:** mezi manažerem a podřízenými je velká míra důvěry, jelikož je na podřízené přenášena část významných úkolů, což vede k jejich rozvoji a motivaci, mezi oběma stranami panuje kolegiálnost za účasti vysoké samostatnosti zaměstnanců;

Mimo autoritářský styl se dají všechny ostatní styly použít k efektivnímu vedení, záleží na vzájemném vztahu mezi manažerem a podřízenými, na typu úkolů, které jim jsou zadávány, ale i na ostatních faktorech (Tureckiová, 2007).

Laufer (2008) definuje styl vedení jako určitý způsob chování a postup manažera při plnění manažerských úkolů. Není možné určit, který styl je ten nejlepší. Rozlišuje

pouze 2 klasické alternativy – **autokratický styl** (v umírněnější míře autoritativní styl) a **demokratický**.

Armstrong a Stephens (2008) uvádějí ve vztahu při jednání s podřízenými několik příkladů protichůdných stylů vedení:

- **charismatický/necharismatický**: charismatičtí vedoucí jsou orientováni na úspěch a berou na sebe vědomě riziko, spoléhají na svou osobnost a komunikační dovednosti, naopak necharismatičtí jedinci spoléhají na své znalosti, analytické schopnosti při řešení problémů a nenápadnou kontrolu podřízených;
- **autokratický/demokratický**: autokratický manažer zneužívá svého postavení, aby donutil lidi dělat to, co chce a vnucuje jim svá rozhodnutí, demokratický manažer naopak podporuje zaměstnance v samostatném rozhodování;
- **umožňovatel/kontrolor**: umožňovatelé se snaží podřízené inspirovat svou představou budoucnosti a podporují v dosahování skupinových cílů, oproti tomu kontroloři manipulují lidmi, aby dostali jejich ochotu vyhovět;
- **transakční/transformační**: transakční manažeři nabízejí za dobře odvedenou práci peníze a jistotu, transformační pak motivují k usilování o náročnější cíle.

Zlámal, Bačík a Bellová (2011) rozdělují styly vedení na procesní (řízení procesů, činností apod., které jsou dány předpisy) a personální (vedení kolektivu, motivace k práci apod.). Obě skupiny jsou podřízeny stanoveným cílům organizace. Základními styly vedení dle autorů jsou:

- **autokratický**: vedoucí pracovník trvá na svých rozhodnutích a nepřipouští diskuzi, vystupuje jako autorita a neakceptuje názory druhých, podřízené podrobuje důkladné kontrole, zakládá si na důslednosti a pořádku, veškerou zodpovědnost bere na sebe a také sám o všem rozhoduje, výhodou tohoto stylu je včasné a převážně kvalitní plnění úkolů, nejčastěji je využíván v silových složkách státu (policie, hasiči, armáda apod.);
- **liberální**: manažer se staví do role konzultanta, který zadává úkoly a konzultuje své názory, nebo přijímá názory jiných, zakládá si na důvěře a snaží se o udržení dobrých vztahů na pracovišti, zaměstnanci mají do určité míry svobodu v rozhodování a sami volí způsob splnění úkolu, což je založeno na kvalifikovanosti pracovníků a individuální zodpovědnosti, liberální styl je využíván hlavně ve výzkumných zařízeních, na vysokých školách, vzdělávacích institucích apod.

- **demokratický:** hlavním prvkem je vzájemný respekt, manažer jde svým podřízeným příkladem a snaží se udržet přátelské vztahy, názory zaměstnanců bere na zřetel a do jisté míry se jimi řídí, produktivita v práci je spíše průměrná, ale výkony jsou kvalitní a stabilní, jednou z nevýhod demokratického stylu je časová ztráta zapříčiněná demokratickým rozhodováním, nejčastěji je využíván u tvůrčích prací, jako je projektování, marketingové činnosti aj.;
- **lhostejný:** manažer nerad vykonává samostatně rozhodnutí, takže klíčem tohoto stylu je delegování úkolů na podřízené bez následné kontroly, takovéto vedení lidí není účinné, tudíž ani pracovní výsledky nejsou závratné, styl je využíván ve všech typech organizací, zejména s orientací na uměleckou činnost, výrobních podnicích nebo školství;
- **kompromisní:** prostřednictvím ústupků jak na straně manažera i podřízených se manažer snaží o sloučení výkonnosti a dobrých kolegiálních vztahů, což vede k průměrným výkonům tak, aby zaměstnanci neměli pocit přepracování, tento styl není příliš vhodný, jelikož se manažer vyznačuje nerozhodností a snaží se zalíbit okolí na úkor pracovních výsledků;
- **týmový:** manažer není podřízeným příliš nadřízen, ve většině případech se jedná o vedoucího menšího týmu lidí, styl je zaměřen jak na výkon, tak na zachování dobrých vztahů, členové týmu mají svá práva a podílejí se na rozhodování, mezi vedoucím a zaměstnanci je udržován neustálý komunikační proud, pracovníci jsou zodpovědní za zadaný úkol, sami se kontrolují a vymýšlejí vlastní postupy splnění zadané práce pro dosažení vysokých výkonů, tento styl je považován za optimální, je typický pro výzkumné ústavy, projektové kanceláře nebo obchodní organizace.

3.5.1 Teorie X a Y

V 50. a 60. letech začínají manažeři pouštět od tradičních názorů, které se dotýkají především hmotné motivace člověka systémem odměn a postihů a prosazují nové způsoby vedení. Jedná se o zdůrazňování osobního rozvoje, seberealizace, samostatnosti a plného života. Tyto nové způsoby vedení se souhrnně označují jako humanistické teorie vedení lidí (Bělohlávek, 2000).

Teorie X a Y byla zformulována D. McGregorem, jedná se o dvě rozdílné sady předpokladů, které vystihují, jaký má manažer názor na své podřízené. Slouží k určení, ke kterému stereotypu má manažer blíže, jak se projevuje v jeho jednání a jak ho vnímají podřízení (McGrath, Bates, 2015).

Jde o poznání protikladných představ o pracovníkovi, ze kterých vychází přístup k němu (Hajerová Müllerová, Šimek, 2011).

Tabulka 2: Přehled premisí pro teorii X a Y

| TEORIE X | TEORIE Y |
|---|---|
| lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci | práce je pro lidi přirozená aktivita jako zábava nebo odpočinek |
| hlavní motivační faktor je nutnost vydělat peníze | hlavní motivační faktor je uspokojení z práce |
| lidé neradi pracují, proto je nutné je k práci přinutit systémem odměn a trestů, musejí být neustále kontrolováni | lidé rádi přijímají zodpovědnost a jsou samostatní, aktivně hledají práci |
| pracovníci se vyhýbají odpovědnosti, nechávají se rádi vést, nemají ambice a nechtějí podstupovat riziko | pracovníci stojí o odpovědnost, práce je možnost pro uplatnění znalostí a seberealizaci, mají ambice a přirozenou ctižádost |
| zaměstnanec nemá s organizací ani pracovištěm žádné pozitivní vztahy, nezajímají ho potřeby organizace | zaměstnanec má k zaměstnavateli dobrý vztah, ztotožňuje se s cíli organizace a je loajální |

Zdroj: Bělohávek, 2000, s. 6; McGrath, Bates, 2015, s. 34

Není možné určit, která z teorií je výhodnější, každému člověku vyhovuje jiný přístup. Pokud manažer volí teorii X, styl vedení je založen na příkazech, kontrole a strachu podřízených. U teorie Y vedoucí pracovník podporuje spolupráci, systém odměňování a snaží se budovat dobré pracovní vztahy (McGrath, Bates, 2015).

3.5.2 Manažerská mřížka - GRID

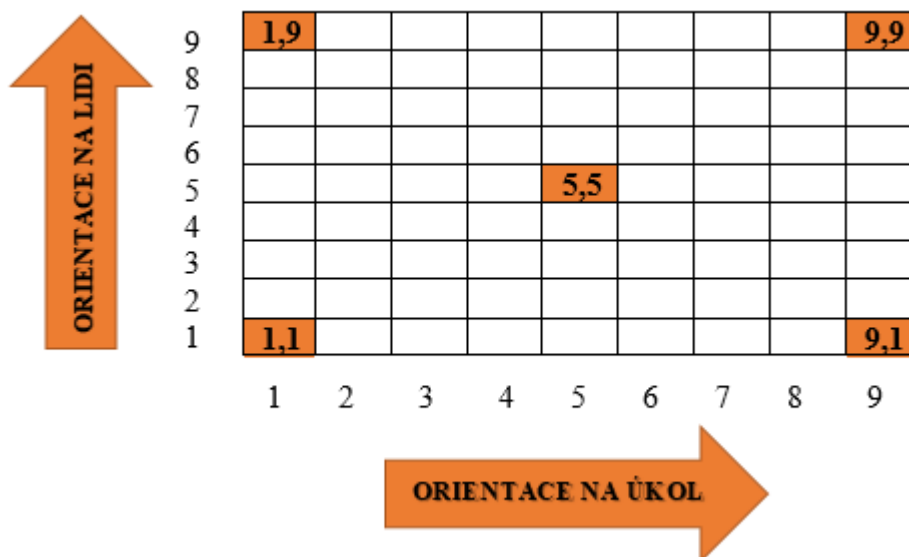
Manažerská mřížka, která byla vytvořena J. Mountovou a R. Blakem, je jedním ze způsobů, jak ohodnotit manažerské styly vedení. Obsahuje dvě osy, které vyjadřují:

- orientaci na lidi - důraz kladen na podřízené a jejich potřeby;
- orientaci na úkol (zájem o výrobu) - důraz kladen na dokončení úkolů, dosažení vysoké úrovně práce.

Každá z os je rozdělena do 9 částí, které představují míru zájmu manažera v dané oblasti (Dědina, Cejthamr, 2005).

Z teorie GRID plyne 5 základních kombinací a 2 dodatečné styly vedení, které jsou označeny příslušnými souřadnicemi (Bělohlávek, 2010):

Obrázek 4: Manažerská mřížka – GRID



Zdroj: Bělohlávek, 2010, s. 16

Tabulka 3: 5 základních kombinací manažerské mřížky

| Souřadnice 1,9 |
|--|
| <p>Liberální styl – vedoucí pracovník využívající tento styl vedení je milý, příjemný, má starost o druhé a jeho prioritou je nastolit přátelské prostředí. Věří, že spokojení pracovníci budou odvádět takovou práci, která se od nich očekává (Duchon, Šafránková, 2008).</p> |
| <p>Vedoucí spolku zahrádkářů – takový manažer je starostlivý a věnuje se potřebám lidí, snaží se o zajištění příjemné atmosféry na pracovišti a udává přijatelné pracovní tempo. Svou pozornost zaměřuje na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy, ačkoli je to často na úkor pracovních výsledků (Bělohlávek, 2000).</p> |
| Souřadnice 9,9 |
| <p>Týmový vedoucí – manažer projevuje vysoký zájem o své podřízené i o pracovní výkony. Pozitivně motivuje pracovníky k lepším výkonům, prosazuje týmový přístup a zakládá si na důvěře a dobré spolupráci. Je to tolerantní a pracovitý člověk, problémy a konflikty řeší otevřeně formou přímé konfrontace a nalezením přijatelného řešení pro obě strany, je nakloněn novým přístupům a má jasně stanovené priority (Mládková, Jedinák, 2009).</p> |
| Souřadnice 1,1 |
| <p>Ochuzený management – vedoucí pracovník neprojevuje žádný zájem o dění v organizaci, je lhostejný a nezúčastněný. Tento způsob vedení vede k nízké kvalitě odváděné práce, nespokojenosti a špatnému pracovnímu prostředí celkově (Řezáč, 2009).</p> |
| <p>Volný průběh – cílem manažera je pouze setrvat na své pozici, vynakládá minimální pracovní úsilí a nemá žádný zájem o potřeby zaměstnanců (Bělohlávek, 2000).</p> |
| Souřadnice 9,1 |
| <p>Autoritativní vedení – manažer je dominantní a velmi náročný, zaměstnance vnímá pouze jako prostředky výroby (Duchon, Šafránková, 2008).</p> |
| <p>Plantážník – hlavním a jediným cílem je splnění úkolu, manažer diktuje podřízeným, co mají dělat, využívá své autority a moci a provádí důsledné kontroly, odpor ze strany podřízených tvrdě potlačuje (Bělohlávek, 2000).</p> |
| Souřadnice 5,5 |
| <p>Kompromisní vedení – manažer potlačuje do jisté míry své názory, kreativitu a snaží se vyhýbat konfliktům. Dosahování nejlepších výsledků není klíčové, pracovní výkon musí být v rovnováze se spokojeností zaměstnanců. Ačkoli lidé nejsou vyloženě spokojeni či nespokojeni, na pracovišti převládají kladné vztahy (Duchon, Šafránková, 2008).</p> |

Kompromisník – na jedné straně usiluje o přiměřený výkon a na druhé straně se snaží udržet únosnou morálku zaměstnanců (Bělohlávek, 2000).

Zdroj: viz tabulka

Tabulka 4: 2 dodatečné styly manažerské mřížky

| Dodatečný styl 9+9 - paternalista |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Představuje kombinaci zájmu o lidi s orientací na úkol, nejedná se však o totožný význam jako na souřadnicích 9,9 – manažer nepřistupuje ke svým podřízeným jako ke kolegům, ale staví je do pozice svého majetku, odměnou jim je pomoc v kariéře za předpokladu zaměstnancovi loajality, pracovník se však nesmí vzepřít požadavkům manažera (Bělohlávek, 2000).• U paternalismu se jedná o kombinaci 2 stylů, a to 1,9 a 9,1. Pokud jsou podřízení loajální a odvádějí dobrou práci, manažer jim poskytuje odpovídající odměny. Styl je možné vyjádřit jako vztah rodičů a dítěte. Vedoucí pracovník využívající tento styl se domnívá, že jedná v nejlepším zájmu organizace a nejlépe ví, co je pro ni i ostatní pracovníky nejlepší. Takový manažer má přirozené charisma, velké sebevědomí, je přísný a náročný (Řezáč, 2009). |
| Dodatečný styl – oportunista |
| <ul style="list-style-type: none">• Využívá všech stylů bez jakéhokoli principu. Pro dosažení výhod (zvýšení platu, povýšení) napodobuje takový styl vedení, který je v organizaci momentálně požadovaný (Bělohlávek, 2000).• Manipuluje s podřízenými a snaží se je přesvědčit, aby podpořili jeho cíle, aniž by věděli, o čem se jedná. Ve společnosti sleduje pouze vlastní prospěch, podle potřeby kombinuje 5 základních stylů v manažerské mřížce (Řezáč, 2009). |

Zdroj: viz tabulka

3.5.3 Nové vedení

Pojem nové vedení se začalo objevovat počátkem 80. let 20. století, oproti původním přístupům, které byly převážně racionálního charakteru, je kladen důraz na emocionální stránku vedení lidí. Důležité se u manažera stává charisma a síla osobnosti, aby dokázal ostatní nasměrovat ke své vizi (Duchoň, Šafránková, 2008).

V minulosti různé styly vedení nebraly v úvahu citovou stránku mezi manažerem a podřízenými pracovníky, ačkoli v mnoha případech nadřízení silně ovlivňují emocionalitu zaměstnanců, díky tomu jsou schopni měnit organizaci i okolní svět – transformovat ho, jedná se tedy o transformačního vedoucího. Oproti tomu tradičních motivů, jako je odměňování a postihování podřízených, využívá transakční vedoucí (Bělohávek, 2000).

Transakční vedení dle Bělohávka (2000) spočívá ve vzájemné transakci (směně, „obchodu“), mezi manažerem a podřízeným – „něco za něco“. Dále uvádí několik forem takového vedení:

- **řízení výjimkou:** nastává jako reakce na nevyžádaný stav v případech, kdy zaměstnanci nezvládají plnit stanovené úkoly a dopouštějí se přestupků, pak využívá manažer výjimečná opatření, jako je přeřazení pracovníka, finanční postih, posílení týmu o další kolegy, jelikož jedinec práci nezvládá apod.;
- **podmíněné odměny:** vedoucí pracovník motivuje možností výhod, pokud budou podřízení dosahovat požadovaných výsledků, jedná se o finanční prémie, služební auto, povýšení apod.

„Transakční vedení je založeno na vzájemné výměně – transakci. Pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí a vedoucí ho za to odměňuje“ (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 248).

Transformační vedení využívá manažer, který pomocí síly své osobnosti dokáže dosáhnout změn v chování podřízených a nasměrovat je k plnění určených cílů (Tureckiová, 2007).

Základem pro transformační vedení je uspokojování vyšších potřeb zaměstnanců, kdy se manažer snaží podřízené podporovat v rozvoji sebeaktualizace, seberegulace a sebekontroly (Duchoň, Šafránková, 2008).

Dle Bělohlávka (2000) jsou nástrojem transformačního vedení:

- **charisma:** jedná se o emocionální vztah, který vedoucímu pracovníkovi přináší úctu, obdiv a důvěru, podřízení věří ve správnost činů manažera a následují ho;
- **citové povzbuzení:** jedná se o povzbudivý projev manažera, nejčastěji ve formě motivační řeči, cílem je motivovat pracovníky k lepším výkonům a podnítit v nich větší chuť k práci;
- **osobní úcta:** vyjadřuje přátelské, neformální a důvěrné jednání ze strany manažera, bere podřízené jako sobě rovné, ke všem členům pracovní skupiny přistupuje individuálně a uznale oceňuje dobře vykonanou práci, podřízeným jsou přidělovány náročnější úkoly, což povzbuzuje jejich sebedůvěru;
- **stimulace myšlení:** tento nástroj je využíván zejména při řešení složitých a nejasných úkolů, jde o schopnost vidět budoucí stav a přenést ho na ostatní, cílem je podpora kreativního myšlení a nalezení nových řešení.

3.6 Rozdíl mezi vedením a řízením

Mezi vedením, pro které jsou nejdůležitějším zdrojem lidé, a řízením, které využívá pro dosažení cílů efektivní získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech zdrojů (lidé, peníze, vybavení, informace, budovy apod.), je nutné dělat rozdíly, ačkoli jsou často považovány za synonyma (Armstrong, Stephens, 2008).

Rozdílné je i označení vedoucího pracovníka – pro vedení je využíván termín lídr a pro řízení manažer. Lídr dbá na vztah s podřízenými a na stylu jednání, čímž je pro něj snadnější zajistit si příznivce, kteří s jeho podporou svou práci vykonávají samostatněji a s větší sebedůvěrou a odpovědností vůči organizaci. Na druhé straně manažer rozhoduje o práci podřízených a způsobu vykonání přesně zadaných úkolů. Hlavní je včasné naplnění cílů v uspokojivé kvalitě, kdežto lidské vztahy nejsou prioritou (Tureckiová, 2007).

„Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoli vždy, manažery.“
(Armstrong, 2008, s. 17).

Obrázek 5: Lídr a manažer



Zdroj: Adair a Reed, 2009, s. 56

Armstrong a Stephens (2008) dále zmiňují výrok Bennise a Nanuse: „*Manažeri dělají věci správně a lídři dělají správné věci.*“.

Tabulka 5: Rozdíly mezi vedením a řízením

| Vedení (lídr) | Řízení (manažer) |
|---|--|
| zaměřeno na budoucnost s vnímáním minulosti | zaměřeno na zaznamenávání minulosti |
| zaměřeno na celek – zda se dělají správné věci | zaměřeno na detail – zda se dělají věci správně |
| mentalita hojnosti | mentalita nedostatku |
| zájem o rozvoj zaměstnanců, systému, vztahů za přítomnosti podpory druhých | zájem o kontrolu prvků systému a zajišťování opravných opatření |
| otevřenost novým možnostem | důraz kladen na racionalitu a kontrolu |
| uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, převážně vlastní vymýšlení a aplikování nápadů do praxe | uplatňování neosobních postojů k cílům, převážně pouze reakce na nápady a myšlenky, než vytváření nových |
| uplatňování nových přístupů, ochota přijmout riziko | upřednostňování osvědčených a známých způsobů, nechť k podstupování rizika |
| rutinní práce je chápána jako neštěstí | rutinní práce je tolerována |

Zdroj: Armstrong a Stephens, 2008, s. 18

3.7 Motivace

Jedná se o vnitřní proces, který působí na chování člověka tak, že se v určité situaci zachová takovým způsobem, který povede k dosažení cíle. Klíčem je odhalit, které motivy na konkrétního člověka působí. Základními typy motivů, které člověka ovlivňují a dávají mu směr, jsou:

- **potřeby** – člověk vykonává činnost na základě nadbytku či nedostatku a snaží se o vyrovnání;
- **zájmy** – činnost přináší radost, uspokojení a zábavu;
- **hodnoty** – činnost je pro člověka vnitřně významná, důležitá (Tureckiová, 2007).

Dle Zlámala, Bačíka a Bellové (2011) je hlavní nástroj motivace finanční odměna. Manažer sleduje výši mzdových nákladů a snaží se je snižovat, což lze pouze do určité míry, jelikož nízké příjmy nevytvářejí uspokojivou motivaci k lepším pracovním výsledkům. K motivačním nástrojům dále patří jiné zaměstnanecké výhody, jako je příspěvek na dovolenou, na ošacení, příspěvek na stravování aj., povýšení spjaté se zvýšením platu, uznání nebo vybavení pracoviště.

Bělohávek (2000) uvádí, že hlavní motiv není ten finanční, ale ten, který uspokojuje lidské potřeby:

- **motiv**: důvody a pohnutky jednání v určitých situacích;
- **potřeby**: stav nedostatku.

Dále uvádí, že existuje řada motivů, které nic nestojí a jsou mnohem účinnější, čímž odkazuje na teorii potřeb A. Maslowa (1954), která říká, že základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. A. Maslow sestavil 5 skupin potřeb, které jsou seřazeny do hierarchického systému:

Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Bělohlávek, 2000, s. 41

- **fyziologické potřeby:** základní potřeby, jejichž naplnění je nutné pro přežití (voda, potrava, vzduch, přiměřené klimatické podmínky atd.);
- **potřeby jistoty a bezpečí:** zajištění a uchování bytí bez existence nebezpečí či ohrožení;
- **potřeby sounáležitosti:** potřeba začlenit se do určité skupiny, udržení dobrých vztahů k lidem (láska, přátelství);
- **potřeby uznání a úcty:** potřeba uznání od ostatních, sebeúcty a respektu;
- **potřeby seberealizace:** potřeba realizovat své schopnosti a talent, být sám sebou, realizovat svůj potenciál.

Motivaci je možné rozdělit na dva typy – vnitřní a vnější:

- **vnitřní motivace:** jedinec motivuje sám sebe formou hledání a vykonávání práce, která uspokojuje jeho potřeby, jedná se o vnitřní faktory, které si sám vytvoří, aby se choval určitým způsobem, tyto faktory vytvářejí odpovědnost za odvedenou práci a příležitost pro rozvoj schopností a dovedností, motivátory mají hlubší a dlouhodobý účinek;
- **vnější motivace:** jedná se o motivaci vnějšího prostředí – manažerů, zahrnuje to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni:
 - odměny – zvýšení finanční odměny, pochvala, povýšení atd.;
 - tresty – kritika, odejmutí mimořádných odměn, disciplinární řízení atd.,

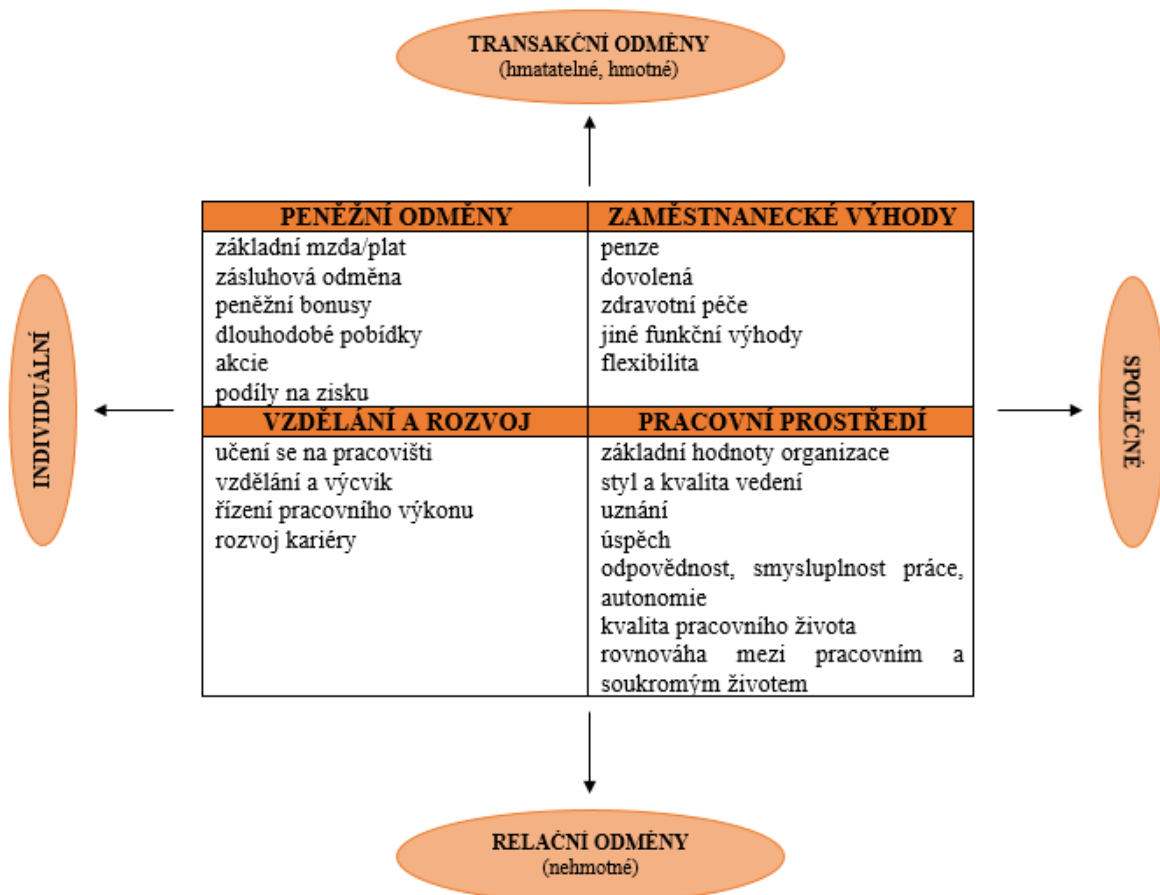
tyto motivátory mívají výrazný účinek, ale působí spíše krátkodobě (Lojda, 2011).

3.7.1 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

Odměňování je považováno za nejsilnější motivační nástroj, který ovlivňuje množství a kvalitu vykonané práce ve veřejném i v soukromém sektoru. Pokud je systém odměňování správně nastaven, přinese spokojenost zaměstnancům a organizaci zajistí udržení kvalitních pracovníků (Kocianová, 2010).

Dle Armstronga (2009) má na motivaci zaměstnanců velký vliv tzv. celková odměna. Cílem je co nejvíce zapůsobit na podřízené různou kombinací odměn tak, aby vedla k zajištění oddanosti vůči organizaci, angažovanosti a efektivně působila na jejich motivaci.

Obrázek 7: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2009), str. 44

- **transakční odměny** – jsou představovány horní polovinou obrázku 7, jedná se o peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Převážně mají peněžní povahu a jsou nezbytné pro získávání a udržení zaměstnanců, nevýhodou je, že mohou být jednoduše kopírovány konkurencí;
- **relační odměny** – jsou představovány dolní polovinou obrázku 7, spočívají v nepeněžním odměňování a jsou důležité pro zvyšování hodnoty transakčních odměn, důležitá je kombinace obou druhů odměňování.

Základní náhrada za vykonanou práci je upravena zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Tato je pro veřejnou správu a soukromý sektor rozdílná:

- **Plat** – je vyplácen zaměstnancům státu, obcí nebo příspěvkových organizací. Jeho výše je určena danými platovými tabulkami, které stanovuje nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění, dále pak příplatky k základnímu tarifu – tzv. osobní příplatek či ohodnocení, jehož výše může být až 100 % platového tarifu. Jedná se o nenárokovou složku platu, avšak jakmile je zaměstnavatelem zaměstnanci přiznán, je povinné ho ve stanovené výši poskytovat. Platové tabulky jsou tvořeny:
 - **platovou třídou** – určena dle pracovní náplně, požadovaného vzdělání, odbornosti aj.;
 - **platovým stupněm** – určen dle délky praxe.
- **Mzda** – je vyplácena zaměstnancům soukromých firem, její stanovení má méně regulací a volnější formu. I mzdě je věnováno příslušné nařízení vlády.

Obě formy náhrady mzdy jsou omezeny spodní hranicí v podobě minimální mzdy (Kahle, 1994).

Do systému odměňování jsou zahrnuty i zaměstnanecké výhody – benefity, které jsou poskytovány nad rámec náhrady za provedenou práci. Hlavním cílem poskytování benefitů je:

- zvýšení atraktivity pracovní pozice;
- budování konkurenceschopného systému odměn pro udržení kvalitních pracovníků;
- stimulovat pracovníky k větší výkonnosti;

- uspokojování osobních potřeb zaměstnanců;
- zvýšení oddanosti podřízených vůči organizaci (Armstrong, 2009).

Zaměstnanecké benefity jsou v dnešní době nedílnou součástí péče o zaměstnance a fungují jako velmi vlivný motivační prostředek. Organizace se chce svou nabídkou benefitů odlišit od konkurence a stát se tak pro stávající i nové zaměstnance, které se snaží upoutat, více atraktivnější. Nejčastěji poskytovanými zaměstnaneckými výhodami jsou:

- příspěvek na stravování, tzv. stravenky, nebo závodní stravování, občerstvení na pracovišti;
- příspěvky na sport, kulturu, dovolenou aj.;
- hrazené sportovní a jiné společenské akce;
- příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění;
- příspěvek na dopravu, bydlení;
- příspěvky na nadstandardní zdravotní péči;
- pružná pracovní doba, práce z domova;
- dárky od zaměstnavatele;
- služební automobil, notebook nebo mobilní telefon;
- zvýhodněné jazykové kurzy, odborné kurzy;
- studijní volno aj. (Kocianová, 2010).

4 Vlastní práce

V této části diplomové práce je uvedena stručná charakteristika zvoleného subjektu, kterým je Magistrát hlavního města Prahy (dále také jen „MHMP“), charakteristika respondentů výzkumu, postup vlastního zpracování a výsledky dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo provedeno za účelem získání primárních dat na jednom z odborů zvolené organizace mezi manažery (ředitelem odboru, vedoucími oddělení) a podřízenými pracovníky, které bylo základem pro sepsání této části diplomové práce – využití dotazníky jsou popsány v dalším textu.

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Magistrát hlavního města Prahy je obecním i krajským úřadem hlavního města Prahy. Hlavním sídlem úřadu je budova Nové radnice na Mariánském náměstí v Praze.

Magistrát hlavního města Prahy je jedním z orgánů hlavního města Prahy, dalšími orgány jsou Zastupitelstvo hlavního města Prahy, Rada hlavního města Prahy, Primátor hlavního města Prahy a Městská policie hlavního města Prahy.

Právní postavení a vykonávané činnosti v kompetenci hlavního města Prahy vyplývají ze zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů. Vnitřní poměry hlavního města Prahy a jeho vztah s městskými částmi včetně zásad hospodaření jsou dány obecně závaznou vyhláškou, jedná se o Statut hlavního města Prahy.

4.1.1 Činnost úřadu

Magistrát hlavního města Prahy vykonává samostatnou i přenesenou působnost. V samostatné působnosti MHMP vykonává úkoly uložené Zastupitelstvem a Radou hlavního města Prahy. Přenesenou působnost vykonává, pokud není dle zákona svěřena jiným orgánům hlavního města Prahy.

Některé činnosti samostatné i přenesené působnosti jsou svěřeny úřadům městských částí, kterým je MHMP při výkonu těchto činností nadřízen a provádí kontrolu jejich konání.

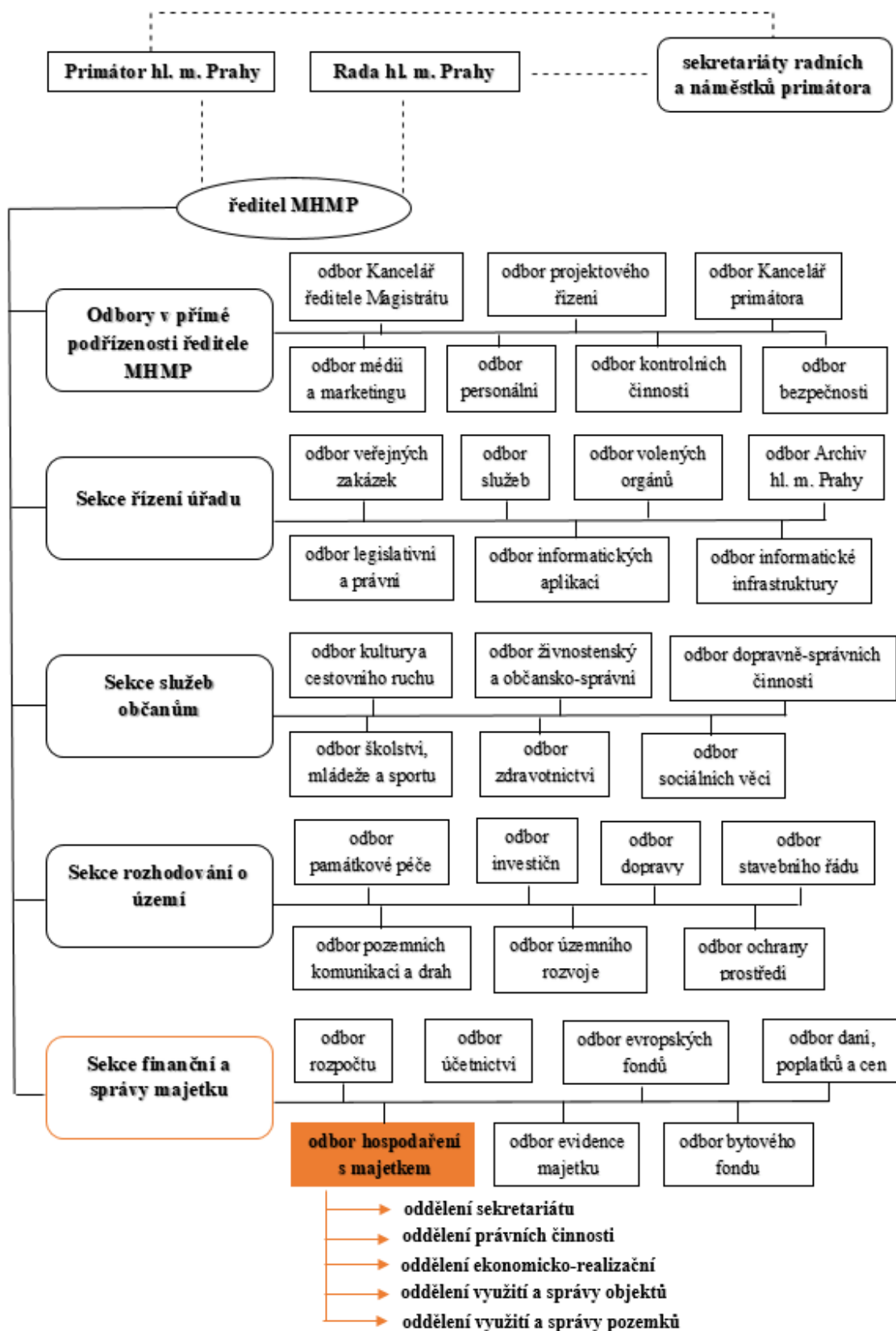
Mezi hlavní činnost MHMP spadá:

- řízení výkonu přenesené působnosti orgány městských částí a provádění následné kontroly;
- přezkoumávání rozhodnutí vydaných orgány městských částí ve správním řízení;
- kontrola dodržování usnesení vlády v souvislosti s činností úřadů městských částí v přenesené působnosti, poskytování odborné pomoci;
- správa majetku hlavního města Prahy;
- přijímání oznámení o konání veřejné sbírky, o konání shromáždění;
- přijímání žádostí o neinvestiční dotace, o přemístění kulturní památky;
- ukládání sankcí dle zákona o hlavním městě Praze;
- vydávání rozhodnutí v oblasti vodních toků a rozvoje města;
- vydávání údajů z evidence obyvatelstva aj.

4.1.2 Zjednodušená organizační struktura MHMP

Základními organizačními jednotkami jsou odbory spadající do sekcí, jednotlivé odbory se dále dělí na oddělení. V čele odborů stojí ředitelé odborů a v čele oddělení vedoucí oddělení. Součástí úřadu jsou také zvláštní organizační jednotky, kterými jsou sekretariáty radních a náměstků primátora.

Obrázek 8: Zjednodušená organizační struktura MHMP



Zdroj: Praha.eu, © 2020

4.2 Charakteristika respondentů

Pro šetření k praktické části byl vybrán jeden z odborů zvolené organizace – odbor hospodaření s majetkem, který zahrnuje 5 oddělení – oddělení sekretariátu, oddělení právních činností, oddělení ekonomicko-realizační, oddělení využití a správy objektů, oddělení využití a správy pozemků.

Do výzkumného souboru bylo zahrnuto 6 manažerů, tj. ředitel odboru a 5 vedoucích oddělení, a 85 pracovníků odboru.

Tabulka 6: Přehled respondentů ve vedoucí funkci

| respondent | pohlaví | vzdělání | funkce | počet podřízených |
|-----------------------|---------|---------------|------------------|-------------------|
| ředitel odboru | muž | vysokoškolské | ředitel odboru | 90 |
| manažer 1 | muž | vysokoškolské | vedoucí oddělení | 4 |
| manažer 2 | žena | vysokoškolské | vedoucí oddělení | 9 |
| manažer 3 | žena | vysokoškolské | vedoucí oddělení | 16 |
| manažer 4 | žena | vysokoškolské | vedoucí oddělení | 25 |
| manažer 5 | muž | vysokoškolské | vedoucí oddělení | 31 |

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Postup vlastního zpracování

Tato kapitola zahrnuje popis výzkumu, který byl proveden pomocí elektronického dotazování, všem respondentům byly zaslány prostřednictvím e-mailu 2 druhy dotazníků za účelem sběru primárních dat.

Dotazníky byly zacíleny na identifikaci stylů vedení a nástrojů využívaných při vedení jednotlivými vedoucími pracovníky jednoho z odborů vybrané organizace, a to prostřednictvím sebehodnocení vedoucích pracovníků, tj. ředitele odboru a vedoucích oddělení, a zhodnocení manažerů podřízenými. Výsledky obou skupin byly okomentovány a následně vzájemně porovnány. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci oddělení spolupracují zejména s vedoucími oddělení a s ředitelem odboru nepřijdou pracovně příliš do styku, byl tento hodnocen pouze vedoucími oddělení, jako jeho podřízenými.

Dotazníky určené manažerům byly elektronickou poštou zaslány řediteli odboru a 5 vedoucím oddělení – návratnost dotazníků byla 100 %. Dotazníky pro zaměstnance

oddělení byly též zaslány elektronickou poštou, a to 85 řadovým zaměstnancům – návratnost dotazníků byla 84 %. Dotazníkové šetření probíhalo od 16. 12. 2019 do 10. 1. 2020.

4.3.1 Test manažerské mřížky – GRID

Test manažerské mřížky neboli GRID slouží pro určení stylu vedení, který manažer při výkonu své funkce uplatňuje.

Test byl uskutečněn pomocí dotazníku určeného všem vedoucím pracovníkům k provedení sebehodnocení (dotazník 1a – příloha č. 1) a předložen také podřízeným pracovníkům (dotazník 2a – příloha č. 2) za účelem zhodnocení vedoucího pracovníka a následného porovnání výsledků šetření mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Vedoucí oddělení také provedli hodnocení ředitele odboru jako svého vedoucího pracovníka a dostali se tak do pozice podřízených.

Dotazník obsahuje 36 tvrzení se 2 možnostmi odpovědí – A) a B). Jednotlivé varianty u tvrzení vždy zastupují konkrétní styl vedení, dle preference u jednotlivých alternativ měli respondenti rozdělit 3 body, a to následovně:

- jednoznačná preference alternativy A před B: A = 3 body, B = 0 bodů;
- preference spíše alternativy A před B: A = 2 body, B = 1 bod;
- jednoznačná preference alternativy B před A: A = 0 bodů, B = 3 body;
- preference spíše alternativy B před A: A = 1 bod, B = 2 body;

Ohodnocení jednotlivých alternativ bylo zaneseno do hodnotící tabulky (příloha č. 3). Manažerský styl s největším počtem dosažených bodů byl vyhodnocen jako dominantní, styl s druhým nejvyšším počtem dosažených bodů byl pak vyhodnocen jako styl záložní.

Pro tento test byl použit jako zdroj již vytvořený dotazník z veřejně dostupných zdrojů, který byl stylisticky upraven (zdroj pro dotazníky 1a a 2a: Říha, 2017).

4.3.2 Test transakčního a transformačního vedení

Test transakčního a transformačního vedení slouží k zhodnocení orientace stylu vedení lidí – zjištění preferencí využívaných nástrojů vedoucím pracovníkem k vedení.

Test byl uskutečněn pomocí dotazníku určeného všem vedoucím pracovníkům k provedení sebehodnocení (dotazník 1b – příloha č. 1) a předložen také podřízeným

pracovníkům (dotazník 2b – příloha č. 2) za účelem zhodnocení vedoucího pracovníka a následného porovnání výsledků šetření mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Vedoucí oddělení i v tomto případě provedli hodnocení ředitele odboru jako svého vedoucího pracovníka a řadoví zaměstnanci hodnotili vedoucího oddělení.

Dotazník obsahuje 42 tvrzení s bodovým ohodnocením na stupnici 1 až 5 bodů, které představují míru souhlasu s tvrzením: 1 bod – vůbec ne, 2 body – zřídka, 3 body – občas, 4 body – dosti často, 5 bodů – skoro vždy.

Jednotlivá tvrzení se řadí buď k nástrojům transakčního vedení (slíbená odměna, hrozící postih) nebo k nástrojům transformačního vedení (charisma, povzbuzení, osobní úcta, intelektuální stimulace). Výsledný bodový součet všech tvrzení u každého z nástrojů je vynásoben příslušným koeficientem a dosažené výsledky vypovídají o tom, do jaké míry vedoucí pracovník nástroj využívá – u každého z nástrojů je možné získat bodové ohodnocení v rozmezí od 6 do 30:

- 6 až 18 bodů – málo časté využívání nástroje;
- 18,1 až 23 bodů – průměrné využívání nástroje;
- 23,1 a více – velmi časté využívání nástroje.

I v tomto případě byl pro test použit již vytvořený dotazník z důvodu zajištění větší odbornosti prováděného testu a následně stylisticky upraven (zdroj pro dotazníky 1b a 2b: Králová, 2010).

Tabulka 7: Tabulka pro vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení

| nástroj vedení | číslo tvrzení | koeficient | výsledek |
|--------------------------------|-------------------------------------|------------|----------|
| charizma | 1-8-15-22-29-36- 2-9-16-23-30-37 | 0,5 | |
| povzbuzení | 3-10-17-24-31-38 | 1 | |
| osobní úcta | 4-11-18-25-32-39 | 1 | |
| intelektuální stimulace | 5-12-19-26-33-40 | 1 | |
| slíbená odměna | 6-13-20-27-34-41 | 1 | |
| hrozící postih | 7-14-21-28-35-42 | 1 | |

Zdroj: Králová, 2010

4.4 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření s komentáři, které probíhalo na jednom z odborů zvolené organizace mezi ředitelem odboru, vedoucími oddělení a zaměstnanci jednotlivých oddělení.

Manažeri, tj. ředitel odboru a jednotliví vedoucí oddělení, provedli prostřednictvím obou výše uvedených testů sebehodnocení určené k identifikaci uplatňovaných manažerských stylů (stylů vedení) a k zjištění preferencí využívaných nástrojů k vedení. Ředitel odboru prováděl hodnocení ve vztahu k vedoucími oddělení, s kterými spolupracuje především, jelikož s řadovými zaměstnanci oddělení nepřichází pracovně příliš do styku. Vedoucí oddělení pak prováděli hodnocení ve vztahu k pracovníkům oddělení.

Oba testy byly také předloženy ve stejné podobě podřízeným pracovníkům pro zjištění jejich názoru. V tomto případě hodnotili vedoucí oddělení ředitele odboru jako svého nadřízeného a zaměstnanci oddělení hodnotili svého vedoucího oddělení jako nadřízeného – respondenti vybírali tvrzení dle toho, jak svého vedoucího pracovníka vnímají. Jednotlivá hodnocení všech respondentů byla zprůměrována do celkové hodnoty pro jednotlivé manažerské styly, stejně tak byly zprůměrovány výsledné hodnoty pro preference využívaných nástrojů uplatňovaných při vedení.

4.4.1 Ředitel odboru

Výsledky testu manažerské mřížky – sebehodnocení

Po analýze výsledků tohoto testu bylo zjištěno, že jako svůj dominantní styl vedení určil ředitel odboru týmového vedoucího a jako záložní styl vedení paternalistu. Nejnižšího bodového hodnocení dosáhl styl vedení ochuzený management/volný průběh, který respondent nevyužívá téměř vůbec.

Tabulka 8: Test manažerské mřížky – sebehodnocení ředitele odboru

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|-----------------|--|--------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 33 |
| 9+9 | paternalista | 28 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 16 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 14 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 14 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 3 |

Zdroj: vlastní zpracování

Ředitel odboru má o plnění pracovních úkolů svou jasnou představu, kterou tlumočí zaměstnancům. Návrhy a připomínky podřízených bere často v potaz a považuje je za přínosné. Složitější a neznámé úkoly probere důkladněji a ujistí se, že problematice zaměstnanec rozumí a bude schopen práci řádně vykonávat. Plnění zadaných úkolů je důsledně vyžadováno, ale ředitel chápe, že jisté okolnosti zaměstnanci nemohou ovlivnit.

V situacích, kdy má zaměstnanec odlišný názor, si tento respondent vyslechne, ale i tak prosazuje ve většině případů svůj názor jako ten správný a vyžaduje, aby se jím zaměstnanec řídil. Při řešení sporu probírá respondent se zaměstnancem problém komplexně, debatuje s ním a snaží se najít společné řešení, pokud je pro toto prostor. Zaměstnanci sděluje své připomínky a kontroluje následnou nápravu, aby opakovaně nedocházelo k pochybením. Pokud se vyskytnou konflikty mezi zaměstnanci, v prvopočátku se je snaží rázně vyřešit, zvláště pokud se jedná o spory mimo pracovní rovinu.

Během společných porad se všemi vedoucími oddělení zadává úkoly a sděluje podřízeným své cíle a požadovaný směr jejich plnění, k čemuž se mohou zaměstnanci vyjádřit a jejich návrhy jsou do jisté míry akceptovány s určitou volností při řešení. Se svými podřízenými řeší respondent jak splněné úkoly, tak i problémové záležitosti, jelikož chce mít o dění na pracovišti přehled. Cílem pravidelného setkávání je také získání reportu od zaměstnanců k chodu jednotlivých oddělení, rutinní činnosti ale kontrole nepodrobuje a nechává je v kompetenci vedoucích oddělení.

Respondent netoleruje nízkou výkonnost zaměstnanců, která je způsobena leností, zakládá si na určitém pracovním tempu a vyžaduje viditelné výsledky. Za dobře odvedenou práci umí pochválit a s podřízenými probírá způsob, jakým byly úkoly splněny a zda se nevyskytly nějaké problémy, ovšem ani objektivní kritika mu není cizí. Též důsledně vyžaduje dodržování pravidel, a pokud nejsou ze strany zaměstnanců respektována, přistupuje k nápravným opatřením, kdy větší prohřešky trestá přísněji.

Výsledky testu manažerské mřížky – hodnocení ředitele odboru vedoucími oddělení

Z analýzy výsledků tohoto testu bylo zjištěno, že jako dominantní styl vedení určili vedoucí oddělení u ředitele odboru týmového vedoucího, jako záložní styl vedení byl určen paternalista. Nejnižšího bodového hodnocení dosáhl manažerský styl ochuzený management/volný průběh.

Tabulka 9: Test manažerské mřížky – hodnocení ředitele odboru vedoucími oddělení

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|------------------------|--|---------------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 29 |
| 9+9 | paternalista | 27 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 17 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 13,8 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 15,8 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 5,4 |

Zdroj: vlastní zpracování

Vyrovnanější výsledky poukazují na fakt, že vedoucí oddělení vnímají ředitele odboru jako osobu, na kterou se mohou obrátit s žádostí o pomoc při řešení pracovních

problémů, ale jsou si vědomi toho, že vztah mezi nimi je také „něco za něco“ – je nutné, aby řádně plnili své povinnosti dle pokynů ředitele odboru a bylo tak dosahováno stanovených cílů.

Vedoucí oddělení se ředitelem odboru necítí být kontrolováni natolik, aby je kontrola omezovala, nebo odrazovala od práce. Chápou, že v důležitých záležitostech je kontrola nezbytná a slouží také jako podklad pro zpětnou vazbu při hodnocení jejich práce. Všichni dotazovaní se shodují na tom, že v rozsahu svých kompetencí mají dostatečnou volnost při výkonu svěřených úkolů. Oceňují, že s nimi ředitel jedná na stejné úrovni a nestaví se do nadřazené role.

Vedoucí oddělení by ocenili, kdyby ředitel odboru ve větší míře využíval jejich návrhy a nové možné postupy, které se snaží prosazovat na poradách, čímž by se více účastnili chodu odboru.

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení

Analýzou výsledků testu bylo zjištěno, že ředitel odboru se považuje za transformačního vedoucího pracovníka. Velmi často využívanými nástroji jsou charisma a povzbuzení, pomocí kterých vzbuzuje u zaměstnanců větší chuť k práci, buduje si důvěru a respekt a snaží se v podřízených vyvolat pocit důležitosti a víru v jejich pracovní schopnosti, aby si při výkonu zadaných úkolů více věřili a efektivně je tak plnili.

Průměrně využívanými nástroji jsou osobní úcta a intelektuální stimulace. Na základě odpovědí respondenta je možné konstatovat, že během porad dává vedoucím oddělení prostor a zajímá se o jejich názory, jedná s nimi jako se sobě rovnými a domnívá se, že všichni vedoucí oddělení jsou schopni vést své týmy a vykonávat řádně zadané úkoly, ale i tak chce mít o chodu jednotlivých oddělení přehled a podřízené podrobuje kontrole. V případě potíží se nezděráhá pomoci a přistupuje k zaměstnancům otevřeně.

Málo často využívané nástroje jsou slíbená odměna a hrozící postih, z transakčních nástrojů využívá ředitel odboru spíše slíbenou odměnu, kdy je ve výjimečných případech ochoten jednat o mimořádné odměně za kvalitně odvedenou práci nad rámec běžných povinností pracovníka. K postihům přistupuje jen v závažnějších případech, kázeň na pracovišti si však zajistit dokáže.

Tabulka 10: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení ředitele odboru

| styl vedení | nástroj vedení | sebehodnocení |
|----------------------|-------------------------|---------------|
| transformační | charisma | 25,5 |
| | povzbuzení | 24 |
| | osobní úcta | 21 |
| | intelektuální stimulace | 19 |
| transakční | slíbená odměna | 16 |
| | hrozící postih | 13 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – hodnocení ředitele odboru vedoucími oddělení

Vedoucí oddělení zhodnotili svého nadřízeného jako vedoucího transformačního. Považují ho za velmi charismatického, kdy tento nástroj získal nejvyšší hodnocení a je velmi často využíván. Díky takovému projevu ředitele odboru mu respondenti důvěřují a respektují ho jako osobu, která je v jejich očích schopna plnit i složité úkoly. Dále uvedli, že na ně hodnocený působí kladně v postoji k organizaci, projevuje jim podporu a často mají prostor, aby se vyjádřili. Dalším velmi často využívaným nástrojem je povzbuzení, kdy ředitel odboru dává zaměstnancům najevo, že jsou v pracovním procesu nepostradatelní a dosti často v nich vzbuzuje pocit sebedůvěry tím, že nechává prostor pro samostatné řešení zadaných úkolů, čímž zaměstnanci získávají pocit, že jim věří.

Dle hodnocení respondentů využívá ředitel průměrně nástroje osobní úcta a intelektuální stimulace. Neshledávají, že by hodnocený poskytoval některému z kolegů zvláštní pozornost, individuální přístup má pouze při řešení pracovních záležitostí, kdy některé problémy vyžadují více zájmu. Respondenti se dále shodují, že se ke svým podřízeným chová jako k sobě rovným a během pracovních porad dává prostor všem a vyposlechne je. Velmi často se snaží podřízené motivovat k hledání rezerv v jejich práci, aby bylo dosahováno lepších výsledků.

Nejméně využívanými nástroji jsou slíbená odměna a hrozící postih, které dosáhly téměř totožných hodnot. Zaměstnanci oddělení jsou si vědomi, že mimořádná odměna není samozřejmost a ředitel odboru ji nepříliš často využívá jako motivaci k lepším pracovním výkonům. Stejně tak není hrozící postih využíván jako nástroj moci a donucovací

prostředek, zaměstnanci se tak nebojí vyslovit svůj názor a s nadřízeným debatovat, znají však hranice toho, co si mohou dovolit a vědí, že opakované prohřešky nebudou tolerovány.

Tabulka 11: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení ředitele odboru vedoucími oddělení

| styl vedení | nástroj vedení | dosažené hodnocení |
|----------------------|-------------------------|--------------------|
| transformační | charisma | 25,2 |
| | povzbuzení | 23,2 |
| | osobní úcta | 20,6 |
| | intelektuální stimulace | 18,6 |
| transakční | slíbená odměna | 15 |
| | hrozící postih | 15,6 |

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Manažer 1

Výsledky testu manažerské mřížky – sebehodnocení

Dle výsledků testu manažerské mřížky určil manažer 1 jako svůj dominantní manažerský styl týmového vedoucího, záložním stylem je pak kompromisník/kompromisní vedení. Nejméně využívaným stylem je ochuzený management/volný průběh.

Tabulka 12: Test manažerské mřížky – sebehodnocení manažera 1

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|-----------------|--|--------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 31 |
| 9+9 | paternalista | 20 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 9 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 26 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 17 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 5 |

Zdroj: vlastní zpracování

Manažer 1 si zakládá na dobře odvedené práci, která musí být doprovázena spokojeností zaměstnanců. Obě oblasti se snaží prolínat a při plnění důležitějších úkolů se zaměstnanci spolupracuje, aby zabezpečil splnění úkolů i dobré klima na pracovišti. Na výsledky zadané práce dohlíží, ale způsob řešení nechává převážně na zaměstnancích.

Zaměstnance svého oddělení ve většině případů zapojuje do rozhodování, pokud je nutné, aby bylo rozhodnutí učiněno okamžitě, provede ho sám, ale zaměstnancům vše vysvětlí. Během porad vždy vyslechne připomínky každého pracovníka, které mu také pomohou při zjištění, zda oddělení funguje řádně dle očekávání.

Kontrolu neprovádí v pravidelných intervalech a jsou jí podrobeny především velmi důležité záležitosti, jinak mají zaměstnanci při výkonu zadaných úkolů volnost, pokud nastane problém, respondent se ho snaží se svými zaměstnanci co nejdříve společně vyřešit. Pokud je chod oddělení bezproblémový, do běžných záležitostí zaměstnanců manažer 1 nezasahuje a jejich činnost hlídá nepozorovaně, aby se zaměstnanci necítili být pod dohledem.

Respondent se snaží předcházet sporům, pokud však nastanou, nenásilnou formou pracuje na jejich ukončení, aby nebyla narušena stabilní přátelská atmosféra mezi kolegy.

Výsledky testu manažerské mřížky – hodnocení manažera 1 zaměstnanci oddělení

Zaměstnanci oddělení určili jako dominantní manažerský styl manažera 1 týmového vedoucího, dále byl jako záložní manažerský styl identifikován kompromisník/kompromisní vedení. Za nejméně využívaný styl byl označen plantážník/autoritativní vedení.

Tabulka 13: Test manažerské mřížky – hodnocení manažera 1 zaměstnanci oddělení

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|-----------------|--|--------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 25,75 |
| 9+9 | paternalista | 19,75 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 9,25 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 22 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 20,5 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 10,5 |

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti považují manažera 1 za ochotného a vstřícného vedoucího pracovníka, který je vždy nápomocen a pokud nastane problém, snaží se ho společně vyřešit ke spokojenosti všech stran. Neraď vstupuje do konfliktu, ale pokud je to nutné, sporné situace dokáže vyřešit.

Zaměstnanci oddělení oceňují, že s nimi manažer 1 debatuje nad změnami, je ochotný vyslechnout jejich názory a připomínky a se zadanými úkoly v případě potřeby neprodleně pomůže. Vyhovuje jim, že činnosti mohou vykonávat vlastním způsobem, aniž by je nadřizený neustále kontroloval, a tak získávají klid při práci. Jsou si však vědomi, že není přípustná zahálka a manažer 1 vyžaduje viditelné výsledky. Naopak jako nedostatek u vedoucího pracovníka shledávají občasnou nedůslednost a v některých případech až přílišnou volnost při rozhodování, což ne vždy vede k efektivním výsledkům.

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení

Manažer 1 se dle výsledků testu staví do pozice transformačního vedoucího, kdy byly jako nejvíce často využívané nástroje zjištěny povzbuzení, osobní úcta a charisma. Zaměstnancům dává najevo, že jsou v týmu nepostradatelní a snaží se v nich vzbudit pocit sebedůvěry zadáváním složitějších úkolů k samostatnému vypracování, což také poukazuje na fakt, že jim důvěřuje. Ke každému zaměstnanci přistupuje v plánování činností a řešení pracovních problémů individuálně, ale žádného pracovníka neupřednostňuje před ostatními, ani se nestaví do nadřazené pozice. Během pracovních porad se zajímá o názory všech zaměstnanců oddělení a podporuje je, aby vyslovili své nápady a myšlenky. Manažer 1 se domnívá, že dokáže v zaměstnancích vzbudit téměř vždy větší nadšení pro práci, důvěru v jeho osobu a pozitivně měnit postoj podřízených k organizaci.

Průměrně využívaným nástrojem u manažera 1 je intelektuální stimulace. Respondent se občas pokouší přivést podřízené k otázkám, kterými se nezabývali a ve větší míře se pak snaží směřovat pracovníky k řešení problémů novým způsobem. Zakládá si na vytváření kreativního prostředí a na udržení přátelské atmosféry a dále udává, že ve většině případů je schopen pracovníkům osvětlit otázky, kterým dříve nerozuměli.

Málo často využívanými nástroji jsou slíbená odměna a hrozící postih. Před trestem manažer 1 preferuje spíše pozitivní motivaci v podobě možné odměny, o které je ochoten jednat pouze občas. Při odměňování neupřednostňuje konkrétní pracovníky kvůli

sympatiím, ale přihlíží k odvedené práci. Před potrestáním problémového zaměstnance preferuje nejprve osobní pohovor, kde mu sdělí své připomínky a vyzve ho ke změně přístupu. Respondent je toho názoru, že zaměstnanci oddělení nemají důvod obávat se jednání s ním, nebo mít strach z nesplnění úkolu, jelikož pokud se vyskytne problémová záležitost, je jim při řešení nápomocen, neuznává pouze zahálku.

Tabulka 14: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení manažera 1

| styl vedení | nástroj vedení | dosazené hodnocení |
|----------------------|-------------------------|--------------------|
| transformační | charisma | 24 |
| | povzbuzení | 28 |
| | osobní úcta | 26 |
| | intelektuální stimulace | 22 |
| transakční | slíbená odměna | 15 |
| | hrozící postih | 12 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 1 zaměstnanci oddělení

Zaměstnanci oddělení zhodnotili orientaci manažera 1 na transformační vedení. Velmi často využívanými nástroji jsou povzbuzení a osobní úcta. Zaměstnanci si připadají nepostradatelní pro výkon činností a manažer 1 v nich vzbuzuje pocit sebedůvěry zadáváním samostatných úkolů, při jejichž zpracovávání mají volnost. Respondenti dále uvádějí, že v rámci hodnocení a rozdělování úkolů jedná manažer 1 se všemi rovnocenně, ačkoli při řešení pracovních záležitostí přistupuje k zaměstnancům individuálně, nikdo však není nadřazen, ani sám manažer 1 se tak dle respondentů neprojevuje.

Respondenti dále označili za průměrně využívané nástroje charisma a intelektuální stimulaci. Průměrných hodnot také dosáhly názory respondentů, že manažera 1 považují za vzor, který následují, dále pak schopnost nadchnout zaměstnance pro zadanou práci. Důvěra a respekt vůči nadřízenému jsou poskytovány respondenty téměř vždy. Hodnocený se dosti často snaží přivést zaměstnance na nový způsob řešení problému a měnit dlouho zažitá postupy tak, aby se pracovní prostředí zlepšovalo a bylo více kreativní. Dle tvrzení respondentů se manažer 1 během pracovních

porad zajímá o příspěvky všech zaměstnanců, dává jim prostor a podporuje je v projevu, většinou pochopí po poradě s manažerem 1 nesrovnalosti, kterým nerozuměli.

Málo často využívanými nástroji jsou slíbená odměna a hrozící postih. Manažer 1 dle názoru respondentů nerad vstupuje do konfliktů, ale v případě potřeby je schopen je vyřešit. Upřednostňuje řešení sporných situací vzájemnou domluvou, než aby přistupoval ihned k potrestání. I možnou odměnu využívá jako motivační prostředek minimálně a respondenti nemají pocit, že by byla odměna nabízena za jeho podporu. Zaměstnancům nejsou příliš vytyčovány hranice, kam až mohou zajít a manažer 1 tak spoléhá na jejich odpovědnost ke správnému chování a řádnému vykonávání práce. Pokud zaměstnanci nejsou schopni splnit zadaný úkol, nemají strach toto s nadřazeným řešit a neobávají se potrestání.

Tabulka 15: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 1 zaměstnanci oddělení

| styl vedení | nástroj vedení | dosažené hodnocení |
|----------------------|-------------------------|--------------------|
| transformační | charisma | 22,7 |
| | povzbuzení | 25,5 |
| | osobní úcta | 25,8 |
| | intelektuální stimulace | 22,5 |
| transakční | slíbená odměna | 13,7 |
| | hrozící postih | 13,5 |

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Manažer 2

Výsledky testu manažerské mřížky – sebehodnocení

Manažer 2 určil jako svůj dominantní manažerský styl dle výsledků testu manažerské mřížky paternalistu a jako záložní styl týmového vedoucího. Nejméně využívaným stylem je ochuzený management/volný průběh.

Tabulka 16: Test manažerské mřížky – sebehodnocení manažera 2

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|-----------------|--|--------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 27 |
| 9+9 | paternalista | 33 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 20 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 10 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 16 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 2 |

Zdroj: vlastní zpracování

Manažer 2 očekává od zaměstnanců vysokou výkonnost a řádné plnění zadaných úkolů. Pokud není dosaženo odpovídajících výsledků, přistupuje k postihům, naopak za dobře vykonanou práci dostanou pracovníci na oplátku jistotu, že za nimi nadřizený stojí a mohou očekávat pozitivní hodnocení, v některých případech i mimořádnou odměnu. Oddělení má jasný řád, který by zaměstnanci neměli porušovat a v případě zjištění nedostatků jsou respondentem učiněná nápravná opatření, jedná však se zaměstnanci férově.

V komunikaci se zaměstnanci nedává manažer 2 příliš prostor emocím, ale spíše řeší přímo podstatu věci. Při plnění svých rozhodnutí vyžaduje preciznost, a pokud jednou rozhodl, nedává příliš prostor pro změny. To však neznamená, že není vůbec přístupný k připomínkám zaměstnanců. Během společných porad jim dává prostor pro vyjádření, ale nezdržuje se se záležitostmi, které považuje za nepodstatné a nepřínosné. Větší prostor dává zaměstnancům při méně důležitých záležitostech, kdy se je více snaží zapojit do rozhodování.

Zaměstnance podrobuje pravidelné kontrole, vyžaduje hlášení o chodu oddělení, aby nevznikaly časové prodlevy v plnění úkolů. Každý zaměstnanec má individuální odpovědnost za svěřenou agendu, při jejímž výkonu očekává respondent samostatnost zaměstnance, ale výsledky kontroluje a v prvopočátku zadává způsob plnění.

Výsledky testu manažerské mřížky – hodnocení manažera 2 zaměstnanci oddělení

Zaměstnanci oddělení zhodnotili dominantní styl vedení manažera 2 jako paternalistu, v záložním stylu vedení se oproti názoru manažera 2 rozcházejí a určili ho jako plantážníka/autoritativní vedení. Nejméně využívaným stylem je pak ochuzený management/volný průběh.

Tabulka 17: Test manažerské mřížky – hodnocení manažera 2 zaměstnanci oddělení

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|-----------------|--|--------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 22,2 |
| 9+9 | paternalista | 30,2 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 24,4 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 15,3 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 12,6 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 3,3 |

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci oddělení považují manažera 2 za přirozenou autoritu, kterou respektují, ale nebojí se vyslovit svůj názor, jelikož vědí, že pokud přijdou s podnětnou připomínkou, nadřizený se jí bude zabývat a zváží objektivně její přínosnost. Vedoucí pracovník však ne vždy připomínky zaměstnancům využije v praxi a mnohdy není pro delší debatu prostor, což zaměstnanci považují za negativní a cítí se tímto být tímto utlačováni.

Respondenti oceňují, že pokud si nevědí rady se složitějšími případy, vedoucí pracovník jim s konkrétními dotazy umí pomoci a nasměruje je, jak dále postupovat, ocenili by však, kdyby manažer 2 vystupoval více vstřícně i mimo pracovní rovinu. Občas dochází i k situacím, kdy je plnění úkolů jednoznačně upřednostňováno před zájmy lidí, jde zejména o situace, kdy je na hraně termínu splnění a jedná se o důležité záležitosti.

Zaměstnanci by uvítali, kdyby byli více zahrnuti do rozhodování v záležitostech ohledně chodu oddělení, jelikož jim manažer 2 většinou oznámí závěry svých rozhodnutí.

Zaměstnanci neradi vstupují s nadřízeným do sporu, jelikož pocítují, že je vedoucí pracovník ne vždy bere jako sobě rovné a ve většině případů využije svou moc k prosazení vlastního řešení.

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení

U manažera 2 prokázala analýza výsledků testu, že se projevuje jako charismatický vedoucí a tento nástroj je využíván velmi často. Domnívá se, že ho všichni podřízení respektují, důvěřují mu a ve většině případů je schopen nadchnout pracovníky pro práci. Svými jasnými představami, které přenáší na zaměstnance, se je snaží směřovat k pozitivnímu vnímání organizace a budoucnosti. Dost často vystupuje tak, aby mohl být pro své podřízené vzorem, mohli ho následovat a vnímat tak, že zvládne každý problém, což dopomáhá k tomu, aby se při výkonu úkolů cítili jistější, jelikož jim pomůže s každým problémem. Díky svému ráznějšímu jednání se domnívá, že se ne vždy pracovníci cítí v jeho přítomnosti příjemně.

Nástroji, které manažer 2 využívá průměrně, jsou povzbuzení, osobní úcta, intelektuální stimulace a hrozící postih. Při plnění zadaných úkolů zaměstnancům dává dosti často najevo, že jsou nepostradatelní, aby v nich vzbudil pocit sebedůvěry a ukázal, že věří v jejich dovednosti, čímž se snaží zabezpečit řádné plnění úkolů. Individuálně přistupuje k zaměstnanci v případě, že se objeví závažnější problém a snaží se mu pomoci s řešením, jinak se příliš o jednotlivé zaměstnance nezajímá, ani o jejich cíle. Pokud je k tomu prostor, během porady se často zajímá o názory ostatních a ve většině případů dokáže osvětlit neznámé otázky. S podřízenými jedná jako se sobě rovnými, ale v situacích, kdy je potřeba rychlého rozhodnutí, se staví občas do nadřazené role. Pokud se na pracovišti opakují prohřešky, na které již byli podřízení několikrát upozorněni, přistupuje manažer 2 často k neústupnému potrestání. Pokud je zaměstnanec dlouhodobě nevýkonný a jeho pracovní výsledky se nezlepšují, může se stát, že bude takový pracovník nahrazen, toto není však pravidlem a respondent se snaží nejdříve o společnou nápravu.

Nejméně využívaným nástrojem je slíbená odměna, pokud ji chce manažer 2 udělit, zaměstnanci jsou si převážně vědomi, co mohou očekávat, jen výjimečně se stává, že by mimořádnou odměnu dostal zaměstnanec, který respondenta více podporuje. Dost často je

však ochoten o mimořádné odměně jednat, a pokud má možnost, výkonnému pracovníkovi ji poskytne. Občas dochází i k situacím, že se snaží kvalitnímu pracovníkovi pomoci v kariérním postupu.

Na základě výše uvedeného je možné konstatovat, že manažer 2 je převážně transformačním vedoucím pracovníkem, i když nástrojů transakčního vedení využívá v menší míře také.

Tabulka 18: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení manažera 2

| styl vedení | nástroj vedení | dosažené hodnocení |
|----------------------|-------------------------|--------------------|
| transformační | charisma | 25 |
| | povzbuzení | 22 |
| | osobní úcta | 19 |
| | intelektuální stimulace | 22 |
| transakční | slíbená odměna | 17 |
| | hrozící postih | 19 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 2 zaměstnanci oddělení

Zaměstnanci oddělení se shodují na velmi často využívaném nástroji u manažera 2, kterým je charisma a zhodnotili ho jako vedoucího převážně transformačního. Většina pracovníků svému nadřízenému důvěřuje a zcela ho respektuje, z jejich pohledu je schopný vyřešit každý problém a vnímají ho jako úspěšného člověka. Chápání manažera 2 jako vzoru dosáhlo pouze průměrného hodnocení, stejně tak se respondenti necítí příliš dobře v jeho společnosti. V rámci plnění stanovených cílů má jasnou vizi, kterou předává zaměstnancům a vyžaduje její naplňování. Snaží se kladně ovlivňovat postoj respondentů vůči organizaci, aby byli více zaujatí a měli tak lepší pracovní výsledky. Zaměstnanci vnímají, že ne vždy jim vedoucí pracovník dává prostor pro jejich připomínky, čímž se cítí být do jisté míry utlačováni.

Průměrně využívanými nástroji jsou povzbuzení, osobní úcta, intelektuální stimulace a hrozící postih. Dotazovaní nepocítují, že by nadřízený měl individuální přístup a dělal mezi jednotlivými pracovníky rozdíly. Dále uvedli, že pokud nastane pracovním

problém, vedoucí pracovník je nápomocen při řešení, aby nedošlo k ohrožení splnění úkolu, osobní cíle podřízených ho však téměř nezajímají. Jednání manažera 2 zhodnotily přibližně dvě třetiny respondenti jako rovnocenné, zbytek pocítuje, že se staví do nadřazené role. Všichni zaměstnanci se shodují, že je manažer 2 dostatečně nepovzbuzuje pro získání pocitu větší sebedůvěry a mohl by více důvěřovat jejich schopnostem, o čemž nesvědčí často prováděné kontroly. Občas mají zaměstnanci z nesplnění úkolu obavy, jelikož dochází i k situacím, kdy je nevýkonný pracovník potrestán či propuštěn. Manažer 2 si nepotrpí na vytváření kreativního prostředí a nepřilíš často směřuje zaměstnance k novému řešení problémů. Záleží mu především na tom, aby byly zadané úkoly řádně splněny a lidé pracovali dle očekávání, aniž by byli příliš zatíženi, což by mohlo vést k protestům. Pokud jsou na pracovišti zjištěny nedostatky, manažer 2 ihned zajišťuje nápravu a kontroluje následné dodržování.

Málo často využívaným nástrojem je slíbená odměna. Dle tvrzení respondentů není manažer 2 příliš nakloněn jednání o mimořádné odměně a očekává, že zaměstnanci budou řádně pracovat, aniž by je tímto nástrojem musel motivovat. Většina dotazovaných se domnívá, že nadřízený neupřednostňuje jednotlivce pro větší sympatie a poskytuje odměnu za kvalitně odvedenou práci.

Tabulka 19: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 2 zaměstnanci oddělení

| styl vedení | nástroj vedení | dosažené hodnocení |
|----------------------|-------------------------|--------------------|
| transformační | charisma | 23,6 |
| | povzbuzení | 20,8 |
| | osobní úcta | 18,2 |
| | intelektuální stimulace | 19,2 |
| transakční | slíbená odměna | 12,1 |
| | hrozící postih | 20,8 |

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Manažer 3

Výsledky testu manažerské mřížky – sebehodnocení

Po analýze hodnocení tvrzení manažera 3 byl dominantním manažerským stylem identifikován týmový vedoucí a záložním stylem kompromisní vedení/kompromisník. Nejméně využívaným stylem byl vyhodnocen ochuzený management/volný průběh.

Tabulka 20: Test manažerské mřížky – sebehodnocení manažera 3

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|-----------------|--|--------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 32 |
| 9+9 | paternalista | 21 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 9 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 25 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 14 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 7 |

Zdroj: vlastní zpracování

Manažer 3 má značný zájem jak o plnění pracovních úkolů, tak i o zaměstnance oddělení, kterým se snaží vytvářet dobré pracovní podmínky. Velmi kladně hodnotí a přijímá nápady podřízených, ty které považuje za přínosné, následně využívá v praxi. Dodržování zadaných úkolů vyžaduje, nelpí však na okamžitém a precizním provedení, jelikož chápe, že zaměstnanci potřebují pracovat v přiměřeném tempu, aby se nedostávali příliš často do stresových situací, které by je mohly od práce odrazovat, nesmí však této benevolence zneužívat a zahálet, v takové situaci manažer 3 vyzve pracovníky k vyššímu výkonu.

Zaměstnanci jsou podrobováni kontrole, nejedná se však o detailní podávání hlášení, ale spíše o debatování nad odvedenou prací a nesplněnými úkoly. Pokud jsou zjištěny nedostatky, manažer 3 se snaží zaměstnance nasměrovat jinou cestou, aby tyto byly odstraněny. Pokud vše probíhá bez problémů, mají při výkonu úkolů pracovníci volnost a pracují samostatně, s vedoucím pracovníkem pak konzultují složitější nebo nové případy.

Při řešení sporných situací se respondent snaží o nalezení kompromisní cesty, která je přijatelná pro něj i zaměstnance a neohrozí stanovené cíle. Při hodnocení zaměstnanců uvažuje jak dobře odvedenou práci, tak i nedostatky, které společně se zaměstnancem konzultuje a hledá způsob, jak je napravit, aby bylo dosahováno lepších pracovních výsledků.

Výsledky testu manažerské mřížky – hodnocení manažera 3 zaměstnanci oddělení

Na základě odpovědí zaměstnanců oddělení byl vyhodnocen jako dominantní manažerský styl manažera 3 týmový vedoucí, záložním stylem je kompromisník/kompromisní vedení, nejméně využívaným stylem je ochuzený management/volný průběh.

Tabulka 21: Test manažerské mřížky – hodnocení manažera 3 zaměstnanci oddělení

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|-----------------|--|--------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 30,9 |
| 9+9 | paternalista | 17,9 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 13,1 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 26,6 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 14,5 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 4,8 |

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazovaní zaměstnanci oddělení se cítí být svým vedoucím pracovníkem zahrnováni do rozhodování a chodu oddělení a oceňují, že se zajímá o jejich názory ke způsobu plnění úkolů, které jsou jim zadávány.

Ačkoli manažer 3 kontroluje řádné plnění úkolů a toto vyžaduje, zaměstnanci se necítí být pod nepříjemným tlakem. Dále uvádějí, že mají od manažera 3 dostatečný prostor v samostatném rozhodování v rámci plnění úkolů, které je podloženo vzájemnou důvěrou. Zaměstnanci vědí, že pokud bude potřeba, nadřízený se za ně postaví a případný kázeňský postih bude řešit přímo s nimi, k tomuto dochází až v krajních případech, běžně jsou problémové situace řešeny diskuzí.

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení

Výsledky testu prokazují, že manažer 3 vystupuje jako transformační vedoucí pracovník. Velmi často užívanými nástroji jsou charisma a povzbuzení. Respondent pociťuje vysokou důvěru a respekt od svých zaměstnanců a domnívá se, že je všeobecně považován za vzor, který mohou pracovníci následovat. Jelikož chápe, že lidé jsou pro organizaci klíčovým zdrojem, neustále jim dává najevo jejich nepostradatelnost a volnost při plnění úkolů, čímž projevuje důvěru v jejich dovednosti. Během pracovních porad dává zaměstnancům dostatek prostoru, aby se mohli vyjádřit a přispět svými podněty, začleněním zaměstnanců do chodu oddělení se snaží zvýšit pocit sebedůvěry a naopak snížit pocit nejistoty.

Průměrně využívanými nástroji byly vyhodnoceny osobní úcta a intelektuální stimulace. Manažer 3 se snaží k zaměstnancům přistupovat individuálně, i když to někdy není z časových důvodů možné, se všemi však jedná jako se sobě rovnými. Pokud se některý z pracovníků ocitne v problému, snaží se mu pomoci a společně dojít k požadovanému výsledku. Respondent má většinou zájem na vytváření kreativní prostředí a pracovníky nasměrovat k chápání problému z více pohledů a k novým skutečnostem.

Málo často využívanými nástroji jsou slíbená odměna a hrozící postih. Manažer 3 v odměňování neupřednostňuje jednotlivé pracovníky a pouze v některých případech je ochoten jednat o zvláštní odměně. Ke kázeňským postihům a přísnějším trestům přistupuje až tehdy, pokud se pracovník dopouští opakovaně stejných prohřešků.

Tabulka 22: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení manažera 3

| styl vedení | nástroj vedení | dosažené hodnocení |
|----------------------|-------------------------|--------------------|
| transformační | charisma | 25,5 |
| | povzbuzení | 25 |
| | osobní úcta | 22 |
| | intelektuální stimulace | 21 |
| transakční | slíbená odměna | 14 |
| | hrozící postih | 17 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 3 zaměstnanci oddělení

Zaměstnanci na základě svého hodnocení identifikovali manažera 3 jako transformačního vedoucího, u které jsou velmi často užívanými nástroji charisma a povzbuzení. Pracovníci uvedli, že vedoucí pracovník je umí nadchnout pro zadanou práci a kladně působí na jejich postoj vůči organizaci. Všichni respondenti projevili manažerovi 3 důvěru, respekt a vnímají ho jako schopného a úspěšného člověka. Respondenti uvedli, že i ze strany nadřízeného pocítují důvěru v jejich dovednosti, o čemž svědčí volnost při vykonávání zadaných úkolů. Během pravidelných pracovních porad se zajímá o názory všech pracovníků, podporuje je, aby se projevili a respondenti dále uvedli, že k nim nadřízený přistupuje jako k sobě rovným.

Za průměrně využívané nástroje respondenti označili osobní úctu a intelektuální stimulaci. Individuální přístup pocítuje většina zaměstnanců pouze občas. Při společném jednání dosti často poukazuje manažer 3 na pracovníkovi přednosti, aby potlačil jeho nejistotu. Často dochází k situaci, kdy manažer 3 směřuje pracovníky k plnění zadaných úkolů novým způsobem, aby měli širší pohled na problém a splnění bylo jednodušší.

Málo často využívanými nástroji jsou slíbená odměna a hrozící postih. Vedoucí pracovník neposkytuje zaměstnancům odměnu jako samozřejmost, ochota jednat o mimořádné odměně dosáhla průměrného ohodnocení. Respondenti vnímají manažera 3 jako přirozenou autoritu, nebojí se však na něj obrátit v problémové situaci. K trestání přestupků dochází v menší míře, a to až po opakované výzvě k nápravě.

Tabulka 23: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 3 zaměstnanci oddělení

| styl vedení | nástroj vedení | dosažené hodnocení |
|---------------|-------------------------|--------------------|
| transformační | charisma | 25,3 |
| | povzbuzení | 23,9 |
| | osobní úcta | 21,5 |
| | intelektuální stimulace | 22,3 |
| transakční | slíbená odměna | 15,3 |
| | hrozící postih | 14,6 |

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5 Manažer 4

Výsledky testu manažerské mřížky – sebehodnocení

Po analýze ohodnocených tvrzení manažera 4 bylo zjištěno, že označil jako svůj dominantní manažerský styl týmového vedoucího, záložním stylem byl vyhodnocen kompromisník/kompromisní vedení. Nejméně uplatňovaným stylem je plantážník/autoritativní vedení.

Tabulka 24: Test manažerské mřížky – sebehodnocení manažera 4

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|-----------------|--|--------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 32 |
| 9+9 | paternalista | 16 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 6 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 23 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 19 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 12 |

Zdroj: vlastní zpracování

Manažer 4 se považuje za vedoucího, který má vysoký zájem na plnění cílů organizace a zároveň na tom, aby se jeho podřízení cítili na pracovišti dobře a vzájemně spolu vycházeli, což považuje za důležité pro efektivní plnění úkolů. Sděluje zaměstnancům své požadavky a úkoly takovým způsobem, aby každý jedinec věděl, co má přesně vykonat a znal způsob plnění, čímž se snaží předcházet prodlužování termínů nebo zbytečným chybám v provedení.

Zaměstnanci mají při vykonávání své agendy volnost za předpokladu, že dodržují stanovená pravidla, pokud je porušují, nebo se opakovaně dopouštějí stejných chyb, vedoucí pracovník s nimi tyto problémové záležitosti diskutuje a vzájemně následně stanoví postup, který povede k nápravě. Vše pobíhá vzájemnou dohodou, manažer 4 nerad vstupuje do konfliktů a snaží se jím předcházet intenzivní komunikací s podřízenými.

Kontrola je prováděna formou hromadných nebo individuálních schůzek s podřízenými, kde jsou probírány vykonané nebo problémové činnosti.

Výsledky testu manažerské mřížky – hodnocení manažera 4 zaměstnanci oddělení

Zaměstnanci oddělení zhodnotili dominantní manažerský styl vedoucího pracovníka jako týmový vedoucí a jako záložní styl pak kompromisník/kompromisní vedení. Za nejméně využívaný styl byl označen plantážník/autoritativní vedení.

Tabulka 25: Test manažerské mřížky – hodnocení manažera 4 zaměstnanci oddělení

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|-----------------|--|--------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 29,7 |
| 9+9 | paternalista | 22,5 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 6,9 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 23,7 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 16,4 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 8,8 |

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci pocítují při výkonu činností, které jim manažer 4 zadávána značnou volnost, někdy je však míra volnosti příliš velká a respondenti v prvopočátku nevědí, jakým směrem se ubírat a ocenili by více individuální přístup, avšak shledávají svého vedoucí pracovníka ochotným a nemají obavu se na něj v problémových situacích obrátit. Také oceňují, že v případě nastání sporu je jim oporou a stojí za nimi. Pokud nastanou konflikty mezi manažerem 4 a zaměstnanci oddělení, jsou řešeny vzájemnou domluvou, teprve až pokud dochází k opakovanému zjištění nedostatků, pocítují zaměstnanci přísnější přístup nadřízeného, v krajních situacích dochází ke kázeňským trestům.

Zaměstnanci jsou si vědomi, že ačkoli je manažer 4 velmi benevolentní, je třeba jeho vstřícné jednání oplácet odpovídajícím plněním zadaných úkolů v řádných lhůtách, aby nebyla zintenzivněna kontrola, jejíž míru respondenti nepocítují jako nadbytečnou, tímto by mohlo dojít k narušení příjemného pracovního prostředí, kde si obě strany vycházejí vstřícně.

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení

Na základě analýzy výsledků testu bylo zjištěno, že manažer 4 je transformačním vedoucím a velmi často využívá nástroje osobní úcta, povzbuzení a charisma. Vyhodnocení testu vypovídá o tom, že respondent je vůči zaměstnancům přátelský a jedná s nimi jako se sobě rovnými. Domnívá se, že na pracovišti panuje vzájemná důvěra a je zaměstnanci plně respektován. O naplňování cílů má jasnou představu, kterou tlumočí zaměstnancům a při společných poradách dává vždy prostor všem podřízeným k nadnesení vlastních nápadů a myšlenek, které se snaží využít v praxi. Během jednání s pracovníkem ho povzbuzuje, aby tak získal větší sebedůvěru a jistotu. Úkoly zadává k samostatnému vypracování, čímž se snaží v podřízených vyvolat pocit nepostradatelnosti.

Průměrně využívaným nástrojem je intelektuální stimulace. Manažer 4 se domnívá, že během pracovních porad většina zaměstnanců pochopí dříve nesrozumitelné záležitosti a snaží se je často povzbuzovat k hledání rezerv v jejich práci. Ostatní tvrzení dosáhla průměrného hodnocení, z čehož vyplývá, že respondent příliš nepracuje na vytváření kreativního prostředí a raději volí již zaběhnuté postupy.

Málo často využívanými nástroji jsou slíbená odměna a hrozící postih. Respondent uvádí, že jeho podřízení nemají strach z nesplnění úkolů a pokud nastane problém, je jim nápomocen. Problémové situace nejdříve řeší domluvou, pokud však toto nepomáhá, přistupuje k potrestání, k čemuž však dochází jen zřídka. U odměňování neupřednostňuje určité pracovníky, pokud je rozdělení mimořádných odměn možné, pohlíží na odvedenou práci. Jednání o odměně za nadstandardně odvedenou práci je přístupný pouze občas, stejně tak se téměř nikdy nezasazuje o kariérní postup pracovníka.

Tabulka 26: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení manažera 4

| styl vedení | nástroj vedení | dosažené hodnocení |
|---------------|-------------------------|--------------------|
| transformační | charisma | 23,5 |
| | povzbuzení | 26 |
| | osobní úcta | 27 |
| | intelektuální stimulace | 20 |
| transakční | slíbená odměna | 14 |
| | hrozící postih | 13 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 4 zaměstnanci oddělení

Také zaměstnanci oddělení zhodnotili manažera 4 jako transformačního vedoucího pracovníka, jehož velmi často využívanými nástroji jsou charisma a povzbuzení. Respondenti vnímají manažera 4 jako člověka, který je schopný, často umí nadchnout pro práci a mohou mu důvěřovat. Jelikož poskytuje respondentům vysokou míru volnosti, pociťují, že k nim přistupuje jako k nepostradatelným a věří v jejich dovednosti. Všichni zaměstnanci vedoucího pracovníka respektují a cítí se v jeho přítomnosti příjemně.

Průměrně užívanými nástroji byly respondenty zhodnoceny osobní úcta a intelektuální stimulace. Nepříliš často směřuje manažer 4 své podřízené k řešení problémů novým způsobem ani k neznámým otázkám a preferuje, když zaměstnanci samostatně najdou způsob řešení úkolů, ale je ochoten pomoci. Respondenti se shodli, že během pracovních porad dává manažer 4 téměř vždy prostor všem pracovníkům a jsou dosti často schopni pochopit problémové záležitosti, s kterými si neuměli sami poradit.

Málo často užívanými nástroji jsou slíbená odměna a hrozící postih. Pro poskytnutí odměn neklade manažer 4 žádná kritéria, ale sleduje práci podřízených a není příliš nakloněn jednáním o odměně iniciovaných podřízenými. Respondenti se nedomnívají, že by v rámci odměňování protěžoval své podporovatele. Při řešení problémových situací se zaměstnanci preferuje vedoucí pracovník vzájemnou domluvu. K potrestání přistupuje až tehdy, pokud podřízený nedbá na opakovaná upozornění manažera 4 a při zjištění hrubého porušení pravidel přistupuje i k razantnějším kázeňským trestům.

Tabulka 27: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 4 zaměstnanci oddělení

| styl vedení | nástroj vedení | dosažené hodnocení |
|---------------|-------------------------|--------------------|
| transformační | charisma | 23,8 |
| | povzbuzení | 23,6 |
| | osobní úcta | 19,3 |
| | intelektuální stimulace | 18,8 |
| transakční | slíbená odměna | 13 |
| | hrozící postih | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.6 Manažer 5

Výsledky testu manažerské mřížky – sebehodnocení

Na základě analýzy výsledků testu bylo zjištěno, že manažer považuje za svůj dominantní manažerský styl paternalistu, jako záložní styl byl vyhodnocen týmový vedoucí. Naopak ochuzený management/volný průběh dosáhl nejnižšího bodového hodnocení, tento styl je manažerem 5 využíván minimálně.

Tabulka 28: Test manažerské mřížky – sebehodnocení manažera 5

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|-----------------|--|--------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 24 |
| 9+9 | paternalista | 35 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 18 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 20 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 11 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 2 |

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí pracovník má zájem jak o naplňování stanovených cílů, tak o své podřízené, nenavazuje s nimi však příliš často přátelské vztahy, nebo pouze s některými. Vyžaduje přesné a včasné plnění úkolů, za což zaměstnance odměňuje pozitivním hodnocením a při vykonávání mimořádných úkolů je ochoten jednat i o finančním bonusu. Naopak porušování pravidel a špatně odvedenou práci, které zjišťuje na základě pravidelných a podrobných kontrol, trestá, tomuto ale nejprve předchází rozhovor se zaměstnancem, kde se snaží najít příčiny problému a dát pracovníkovi prostor, aby se k tomuto vyjádřil a osvětlil, co mu činí problémy. Cíle jsou stanovovány v takové míře, aby nedocházelo k situacím, kdy budou zaměstnanci z práce znechuceni a sníží se tak jejich pracovní tempo.

Respondent je ochoten vyposlechnout názory a připomínky zaměstnanců, které mohou vyjádřit během pravidelných porad. Využívá však pouze ty, které nepovažuje za ztrátu času. Úkoly zadává ve většině případů jasně stanovené, ale zaměstnanci mají určitou volnost při způsobu jejich plnění a respondent vyžaduje aktivní účast zaměstnanců

při řešení problémů, které nastanou. Požadované cíle musí být však plněny dle představ manažera 5, a to při odpovídajícím pracovním tempu, jelikož respondent netoleruje zahálku.

Výsledky testu manažerské mřížky – hodnocení manažera 5 zaměstnanci oddělení

Zaměstnanci zhodnotili dle analýzy výsledků testu manažera 5 jako vedoucího pracovníka, jehož dominantním manažerským stylem je paternalista a záložním stylem je plantážník/autoritativní vedení. Manažer 5 nejméně využívá dle respondentů manažerský styl ochuzený management/volný průběh.

Tabulka 29: Test manažerské mřížky – hodnocení manažera 5 zaměstnanci oddělení

| manažerský styl | | dosažené hodnocení |
|-----------------|--|--------------------|
| 9,9 | týmový vedoucí | 20 |
| 9+9 | paternalista | 31,3 |
| 9,1 | plantážník/autoritativní vedení | 21,7 |
| 5,5 | kompromisník/kompromisní vedení | 16,8 |
| 1,9 | vedoucí spolku zahrádkářů/liberální styl | 14,3 |
| 1,1 | ochuzený management/volný průběh | 3,9 |

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci oddělení vnímají manažera 5 přísnějšího, než se zhodnotil on sám, a to zejména v otázkách rozhodování, kdy sice vedoucí pracovník umožňuje zaměstnancům přispívat jejich podněty, ale stává se, že je nevyslechne a pouze jim oznámí výsledky svých rozhodnutí, které musí zaměstnanci plnit. Dodržování stanovených pravidel vedoucí pracovník, stejně jako míru vykonané práce, kontroluje prostřednictvím pravidelných kontrol, které občas zaměstnancům připadají neadekvátní.

Naopak respondenti oceňují, že za nimi vedoucí pracovník stojí při řešení sporů a pokud nastanou na pracovišti konflikty, rázně je řeší, aby byly v prvopočátku ukončeny. Jako další pozitivum vnímají částečnou volnost při vykonávání zadané práce, při které mají individuální odpovědnost a dle splnění či nesplnění zadaných úkolů je vedoucí pracovník chválí, nebo vytýká nedostatky, pokud se prohřešky opakují, přistupuje k razantnějšímu

potrestání. Míra volnosti se však snižuje, pokud je nutné okamžitě vyřešit důležité záležitosti nebo nastane problémová situace.

Bodové ohodnocení manažerského stylu týmový vedoucí dosáhlo blízké hodnoty k záložnímu stylu manažera 5, který určili zaměstnanci oddělení jako plantážník/autoritativní vedení, což poukazuje na fakt, že část svých podřízených si vedoucí pracovník více oblíbil a chová se k nim spíše přátelsky a přistupuje k nim více otevřeně.

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení

Manažer 5 se staví spíše do pozice transformačního vedoucího, kdy nástroj charisma dosáhl nejvyššího bodového ohodnocení a je velmi často užívaný. Respondent uvedl, že se cítí být plně respektován a domnívá se, že mu podřízení důvěřují a může tak pro ně být v mnoha případech vzorem. Je toho názoru, že ve většině případů dokáže zaměstnance nadchnout zadanými úkoly, při jejich plnění dává určitou volnost, aby se pracovníci sami projeví a k dané problematice řekli své nápady a měli tak určitou individuální odpovědnost. Průměrnou hodnotou manažer 5 ohodnotil tvrzení, že se v jeho přítomnosti cítí zaměstnanci příjemně, což může být zapříčiněno tím, že pokud nastane situace vyžadující okamžité jednání, projevuje se přísněji.

Průměrně využívanými nástroji byly vyhodnoceny povzbuzení, osobní úcta, intelektuální stimulace a hrozící postih. Respondent uvádí, že přistupuje k podřízeným jako k sobě rovným a během pracovních porad často dává prostor všem pracovníkům, aby projeví své názory, pokud je k tomuto prostor. Je si vědom, že v lidech nepříliš často vzbuzuje pocit sebedůvěry, ale velmi často projevuje snahu o potlačení jejich nejistoty, aby předešel problémům v rámci plnění úkolu. Pokud problémové situace nastanou, pracovníci se na něj mohou obrátit, nerad ovšem řeší nepodstatné záležitosti. Jednotlivým zaměstnancům neposkytuje příliš často individuální pozornost a vyžaduje, aby pracovníci byli samostatní, a tak sám příliš nevytváří kreativní prostředí. Než respondent přistoupí k potrestání pracovníka, upřednostňuje prvotně domluvu a snaží se pomoci s problémem, takže se nedomnívá, že by podřízení měli obavu z nesplnění úkolů, pokud se ale prohřešky opakují, nezdráhá se nekázeň na pracovišti striktně potrestat.

Málo často využívaným nástrojem je slíbená odměna. Respondent dále přiznal, že občas dochází k situacím, kdy jsou více odměňováni ti pracovníci, kteří ho ve všem

podporují, toto však nebývá pravidlem. Manažer 5 dále uvádí, že pokud má prostředky pro přidělení mimořádných odměn, je dosti často ochoten s pracovníky o tomto jednat. Téměř nikdy se nesnaží pomoci pracovníkům v kariérním růstu a kvalitní pracovníky si ponechává na svém oddělení.

Tabulka 30: Test transakčního a transformačního vedení – sebehodnocení manažera 5

| styl vedení | nástroj vedení | dosažené hodnocení |
|----------------------|-------------------------|--------------------|
| transformační | charisma | 24 |
| | povzbuzení | 22 |
| | osobní úcta | 20 |
| | intelektuální stimulace | 21 |
| transakční | slíbená odměna | 18 |
| | hrozící postih | 19 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testu transakčního a transformačního vedení - hodnocení manažera 5 zaměstnanci oddělení

Respondenti zhodnotili manažera 5 jako převážně transformačního vedoucího. Velmi často využívaným nástrojem bylo zjištěno charisma. V přítomnosti nadřízeného se většina respondentů necítí příliš příjemně, ale bez výjimky ho respektují a v pracovní rovině mu důvěřují. Dále uvedli, že občas pocítují nedostatek prostoru k vyjádření svých připomínek, zvláště jedná-li se o řešení důležitých záležitostí.

Průměrně využívanými nástroji jsou povzbuzení, osobní úcta, intelektuální stimulace a hrozící postih. Respondenti se domnívají, že jsou pro manažera 5 nepostradatelní pro plnění zadaných úkolů, ale málokdy ukazuje na jejich přednosti. Individuální přístup ze strany vedoucího pracovníka většina zaměstnanců nepocítuje, během pracovních porad dává jen občas prostor všem pracovníkům a zajímá se pouze o takové názory, které jsou přínosné pro plnění stanovených cílů. Respondenti však oceňují, že jim je nadřízený téměř vždy schopen osvětlit problémy, kterým dříve neporozuměli. Manažer 5 dle názoru respondentů důsledně také vyžaduje jejich kázeň, a pokud není dodržována, neváhá se přistoupit k postihům. Zaměstnanci se do jisté míry

obávají nesplnění úkolů, ačkoli jim v případě problémů vedoucí pracovník pomůže s řešením, nepodstatné záležitosti nerad řeší a očekává, že si s nimi podřízení poradí sami.

Málo často využívaným nástrojem byla vyhodnocena slíbená odměna. Pokud manažer 5 vyžaduje od podřízených činnosti, které jsou nad rámec jejich povinností, je často ochotný jednat o mimořádné odměně, aby nevyvolal u zaměstnanců přílišnou nevoli a udržel požadované pracovní tempo. Přibližně třetina respondentů uvádí, že podporovatelé manažera 5 dosti často dostávají to, co potřebují a cítí se být oproti nim znevýhodněni. Toto vypovídá o faktu, že zaměstnanci pocítují, že určitá skupina zaměstnanců je pro vedoucího pracovníka bližší a přistupuje k nim více přátelsky. Respondenti dále shodně uvedli, že manažer 5 téměř v žádném případě neusiluje o kariérní postup svých podřízených.

Tabulka 31: Test transakčního a transformačního vedení – hodnocení manažera 5 zaměstnanci oddělení

| styl vedení | nástroj vedení | dosažené hodnocení |
|----------------------|-------------------------|--------------------|
| transformační | charisma | 23,6 |
| | povzbuzení | 20,4 |
| | osobní úcta | 19,2 |
| | intelektuální stimulace | 18,9 |
| transakční | slíbená odměna | 17,2 |
| | hrozící postih | 22,1 |

Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

V této kapitole jsou stručně shrnuty výsledky dotazníkového šetření z předchozí kapitoly, které byly analyzovány a detailněji okomentovány. Dále jsou zjištěné výsledky komparovány mezi manažery – ředitelem odboru a vedoucími oddělení, a mezi vedoucími oddělení a podřízenými pracovníky. V závěru kapitoly jsou uvedeny návrhy a doporučení, které v případě implementace povedou k zefektivnění řídicí práce vedoucích pracovníků.

5.1 Shrnutí a komparace výsledků šetření

Výsledky šetření jsou níže stručně shrnuty a komparovány mezi dotázanými skupinami respondentů.

5.1.1 Ředitel odboru

Ředitel odboru při sebehodnocení určil jako svůj dominantní manažerský styl týmového vedoucího a jako záložní styl paternalistu, nejméně využívaným stylem byl vyhodnocen ochuzený management/volný průběh. Stejných výsledků dosáhlo hodnocení ředitele odboru vedoucími oddělení, kde dominantní a záložní styl dosáhly téměř vyrovnaného bodové hodnocení, což vypovídá o tom, že ačkoli vedoucí oddělení uvedli, že k nim nadřízený přistupuje otevřeně a jako k sobě rovným, jsou si vědomi, že je třeba plnit řádně a důsledně zadané úkoly, které jsou následně ze strany ředitele odboru kontrolovány a nejedná se o vztah čistě přátelský a volný v rámci plnění úkolů, a že zjištěné nedostatky mohou být postihovány.

Mezi oběma skupinami respondentů nedošlo v otázce přístupu ředitele odboru k podřízeným k zásadním názorovým rozdílům. Ředitel vyžaduje řádné plnění úkolů a očekává odpovídající pracovní nasazení, s čím jsou jeho podřízení ztotožnění a dle požadavků odvádějí zadanou práci. Na pracovišti panuje vzájemná důvěra a respekt, což je jedním z faktorů pro bezproblémový chod odboru jako celku. Vedoucí oddělení jako jediný nedostatek uvedli to, že by ocenili, kdyby ředitel odboru ve větší míře využíval jejich návrhy a nové možné postupy, čímž by se více mohli zapojit do chodu odboru. Toto vypovídá o faktu, že ředitel odboru není příliš nakloněn inovacím doposud zaběhlých postupů na pracovišti.

Obě skupiny respondentů se také shodují, že ředitel odboru je transformačním vedoucím pracovníkem a velmi často užívanými nástroji byly zjištěny charisma a povzbuzení. Naopak v malé míře jsou využívány oba nástroje transakčního vedení. U ředitele odboru získala většího bodového ohodnocení z těchto nástrojů slíbená odměna, kdežto vedoucí oddělení hodnotili více body hrozící postih, hodnoty jsou však téměř vyrovnané.

5.1.2 Manažer 1

Manažer 1 identifikoval jako svůj dominantní manažerský styl týmového vedoucího, záložním stylem byl zjištěn kompromisník/kompromisní vedení. Nejméně využívaným stylem byl dle výsledků dotazníku vyhodnocen ochuzený management/volný průběh. Totožných výsledků při šetření mezi zaměstnanci oddělení dosáhl dominantní i záložní manažerský styl, rozdíl ve výsledcích šetření nastal u nejméně využívaného stylu, který respondenti určili jako plantážník/autoritativní vedení, což svědčí o přílišné volnosti při vykonávání pracovních činností, na kterou během šetření pracovníci poukázali.

Vedoucí pracovník klade důraz na dobře odvedenou práci, která musí být doprovázena spokojeností zaměstnanců, proto se snaží být podřízeným vždy nápomocen při plnění složitějších úkolů, zahrnovat je do rozhodování a dávat jim prostor vyjádřit se, čímž také získá zpětnou vazbu k chodu oddělení. S těmito tvrzeními zaměstnanci oddělení dle výsledků šetření souhlasili a uvedli, že vnímají nadřízeného jako velmi ochotného a vždy nápomocného. Obě skupiny respondentů uvedly, že zadané úkoly neprochází striktní kontrolou a pracovníci mají značnou volnost při své činnosti. K tomuto zaměstnanci oddělení dále uvedli, že oceňují poskytnutou volnost, ale v některých případech by naopak uvítali ráznější vedení, zejména v řešení problémových situací, a nejsou spokojeni s častou nedůsledností nadřízeného při rozhodování.

Obě skupiny respondentů uvedly, že manažer 1 je transformačním vedoucím pracovníkem, u kterého jsou velmi často využívanými nástroji povzbuzení a osobní úcta. Manažer 1 zařadil do velmi často užívaných nástrojů i charisma, které zaměstnanci oddělení zhodnotili jako průměrně využívaný nástroj. U nejméně využívaných nástrojů došlo opět ke shodě, kdy hrozící postih získal u obou skupin nejmenší bodové ohodnocení. Výsledky tohoto testu vypověděly o vzájemné důvěře, která na pracovišti panuje, pocitu

nepostradatelnosti zaměstnanců nebo faktu, že jsou zaměstnanci zahrnováni do rozhodování a jejich názory jsou pro manažera 1 důležité.

5.1.3 Manažer 2

Manažer 2 zhodnotil svůj dominantní manažerský styl jako paternalistu a záložní styl jako týmového vedoucího, nejméně uplatňovaným stylem byl určen ochuzený management/volný průběh. V šetření mezi zaměstnanci oddělení došlo ke shodě u dominantního a u nejméně využívaného stylu. Jako záložní manažerský styl však zaměstnanci oddělení identifikovali plantážníka/autoritativní vedení. Zaměstnanci shledali na základě výsledků šetření manažera 2 jako autoritu a dále uvedli, že nemají příliš prostor pro své připomínky a uplatnění nápadů do praxe, jelikož i když manažer 2 jejich náměty vyslechne, při svých rozhodováních tyto téměř nevyužívá, což vede k tomu, že se podřízení cítí být v některých případech utlačováni a demotivováni. Naopak manažer 2 se vnímá jako přístupný vedoucí pro připomínky podřízených a při šetření uvedl, že poskytuje zaměstnancům dostatečný prostor. Jako další negativum zaměstnanci oddělení uvedli, že ve vypjatých situacích se manažer 2 přiklání spíše k autoritativnímu vedení a potřeby zaměstnanců jdou do postranní.

Manažer 2 i zaměstnanci oddělení se shodli v pohledu na chod oddělení – manažer 2 nechává zaměstnancům při plnění běžných úkolů částečnou volnost, ale většinu činností podrobuje kontrole, s čímž jsou zaměstnanci oddělení nespokojeni. Zaměstnanci však oceňují, že je nadřízený nápomocen při řešení problémových situací, ale musí k záležitosti předložit jasná fakta a znát případ pro následnou debatu.

Dotazovaní shodně uvedli, že velmi často užívaným nástrojem při vedení je charisma, které vedoucímu pracovníkovi zajišťuje úctu, respekt a důvěru v jeho schopnosti. Obě skupiny respondentů se shodli i na průměrně využívaných nástrojích, kterými byly vyhodnoceny povzbuzení, osobní úcta, intelektuální stimulace a hrozící postih. Výsledky šetření vypovídá o faktu, že se manažer 2 nepříliš zajímá o osobní cíle podřízených a ne vždy jim dává prostor k připomínkám, jelikož většinu rozhodnutí vykonává sám. Během šetření bylo dále zjištěno, že pokud se opakují na pracovišti prohřešky a vedoucí pracovník není spokojen s chodem oddělení, neváhá přistoupit i k přísnějším nápravným opatřením, ačkoli manažer 2 uvedl, že se nejprve snaží najít společné řešení se zaměstnancem. Jako málo často užívaným nástrojem byla u manažera 2

zjištěna slíbená odměna, kterou uděluje ve výjimečných situacích za dobře odvedenou práci, spíše ale očekává, že zaměstnanci budou řádně pracovat, aniž by byli motivováni bonusem. Na základě uvedeného hodnocení bylo zjištěno, že manažer 2 je převážně transformačním vedoucím pracovníkem, ačkoli transakčních nástrojů využívá do jisté míry také.

5.1.4 Manažer 3

Při hodnocení manažerského stylu manažera 3 došlo u hodnocení využívaných manažerských stylů ke shodě vedoucího pracovníka a zaměstnanců oddělení. Dominantní manažerský styl byl identifikován jako týmový vedoucí, záložní styl jako kompromisník/kompromisní vedení a nejméně využívaným stylem byl vyhodnocen ochuzený management/volný průběh. Manažer 3 se považuje za otevřeného vedoucího pracovníka, který je podřízeným vždy nápomocen a probírá s nimi postupy řešení problémů, tato tvrzení byla potvrzena i zaměstnanci oddělení. Plnění zadaných úkolů je vyžadováno, ale manažer 3 nelpí na okamžitém a precizním provedení, pokud to není v silách zaměstnanců, aby je nadměrně nezatěžoval a nestresoval. I v ostatních oblastech hodnocení se obě skupiny respondentů shodly a šetření tak neodhalilo žádné závažné názorové rozdíly. Jediným rozdílem byla míra hodnocení prováděné kontroly, kdy se zaměstnanci oddělení cítí být více kontrolováni, než uvedl manažer 3, nicméně ani z jejich pohledu se nejedná o kontrolu nadměrnou, která by na ně působila negativně.

Vedoucí pracovník i zaměstnanci oddělení se shodli také v hodnocení využívaných nástrojů, které byly zjištěny testem transakčního a transformačního vedení - velmi často využívanými nástroji byly vyhodnoceny charisma a povzbuzení, průměrně využívanými nástroji byly vyhodnoceny osobní úcta a intelektuální stimulace a málo často využívanými nástroji pak slíbená odměna a hrozící postih. Ani zde nedošlo k výrazným odchylkám v hodnocení tvrzení manažerem 3 a zaměstnanci oddělení. Manažer 3 se snaží vystupovat jako sebevědomý vedoucí pracovník, který své podřízené podporuje a je jim nápomocen v problémových situacích, při vykonávání běžných činností mají zaměstnanci volnost, tato tvrzení zaměstnanci ve svém výběru tvrzení potvrdili. Dále uvedli, že se cítí být nepostradatelní pro chod oddělení, ale v některých případech by uvítali více individuální přístup, ke kterému ze strany vedoucího pracovníka není z časových důvodů vždy prostor.

5.1.5 Manažer 4

Sebehodnocení manažera 4 a hodnocení zaměstnanců oddělení shodně identifikovaly dominantní manažerský styl manažera 4 jako týmový vedoucí a záložní styl jako kompromisník/kompromisní vedení, i v nejméně uplatňovaném stylu nebyly zjištěny odchylky, tím byl vyhodnocen plantážník/autoritativní vedení. Tato hodnocení vypovídají o faktu, že se manažer 4 zajímá o plnění úkolů a zároveň má zájem na spokojenosti pracovníků oddělení. Pokud se jedná o rutinní činnosti, vedoucí pracovník má občas spíše kompromisní přístup, což vede k volnějším chodu oddělení, dále pak nevyužívá k vedení lidí svou moc a upřednostňuje vzájemnou dohodu a nalezení přijatelné cesty pro obě strany. Zaměstnanci oddělení s tímto zhodnocením přístupu manažera 4 dle výsledků šetření souhlasili a dále uvedli, že oceňují volnost, kterou jim vedoucí pracovník poskytuje při výkonu zadaných činností, avšak míru volnosti a samostatnosti často vnímají jako příliš velkou, jelikož ne vždy vědí, jakým směrem se dále ubírat a ocenili by více individuální přístup. Míra kontroly, která je prováděna zejména formou společných porad, nebyla také zhodnocena jako příliš velká a pracovníci tak musí především spoléhat na svůj úsudek, že jednají správně. Na pracovišti panuje vzájemná vstřícnost a vedoucí pracovník je podřízeným vždy nápomocen, čímž se snaží udržet řádný chod oddělení. Zaměstnanci jsou si vědomi, že i v uvolněnějším pracovním prostředí je nutné udržovat odpovídající pracovní tempo a nelze zneužívat benevolenci vedoucího pracovníka, jelikož při opakovaných prohřešcích přistupuje k nápravným opatřením.

V testu transakčního a transformačního vedení byly na základě výběru tvrzení manažera 4 identifikovány jako velmi často užívané nástroje osobní úcta, povzbuzení a charisma, zaměstnanci oddělení za tyto označili charisma a povzbuzení. Osobní úctu a dále pak intelektuální stimulaci vyhodnotili jako průměrně využívané nástroje, u manažera 4 jím byla intelektuální stimulace. Všichni respondenti se shodli na nejméně využívaných nástrojích, kterými byly vyhodnoceny slíbená odměna a hrozící postih. Výsledky šetření vypovídají o faktu, že se manažer 4 považuje za více přátelského a otevřeného, než ho vidí zaměstnanci oddělení, ale na těchto vlastnostech se s vedoucím pracovníkem shodli. Obě skupiny respondentů uvádějí, že vedoucí pracovník nehledá sám nové způsoby plnění úkolů, které by využíval pro lepší chod oddělení, ale velmi často nechává způsob řešení na zaměstnancích, což vede ke zvýšení pocitu nepostradatelnosti u podřízených, ale v některých případech i k nejistotě při plnění úkolů. Z výše uvedeného

lze konstatovat, že manažer 4 byl při sebehodnocení i při hodnocení zaměstnanců oddělení identifikován jako transformační vedoucí pracovník. Motivaci formou mimořádné odměny nebo naopak formou potrestání využívá jen výjimečně.

5.1.6 Manažer 5

Po analýze výsledků šetření uplatňovaného stylu vedení mezi manažerem 5 a zaměstnanci oddělení bylo zjištěno, že se respondenti shodli na identifikaci dominantního manažerského stylu manažera 5, tím byl vyhodnocen paternalista, dále na nejméně uplatňovaném manažerském stylu, kterým byl vyhodnocen ochuzený management/volný průběh. Jako záložní styl pak manažer 5 určil týmového vedoucího, kdežto zaměstnanci oddělení byl tento vyhodnocen jako plantážník/autoritativní vedení. Rozdíl v hodnocení u vedoucího pracovníka a podřízených vypovídá o faktu, že se manažer 5 považuje za více otevřeného a přístupného zaměstnancům, tito však dle výsledků šetření uvedli, že se manažer 5 staví spíše do nadřazené role a v mnoha případech provádí rozhodnutí sám, aniž by dal podřízeným prostor. Na základě výběru tvrzení manažera 5 je dále možné říci, že se zajímá jak o plnění úkolů, tak i o své podřízené, jelikož si je vědom, že bez pracovních sil by nebylo možné plnit stanovené cíle, k většině zaměstnanců ale nepřistupuje příliš přátelsky a udržuje si odstup z pozice nadřazeného, je však schopen dobře odvedenou práci ocenit a za své podřízené se postavit. Zaměstnanci oddělení také uvedli, že vnímají vedoucího pracovníka jako přísného a důsledného. Vykonaná práce je ale podrobena kontrole, kterou respondenti ohodnotili v mnoha případech jako nadměrnou. Při šetření mezi zaměstnanci se manažerský styl týmový vedoucí bodovým ohodnocením přiblížil k dosaženému ohodnocení záložního stylu, toto poukazuje na fakt, že část zaměstnanců vnímá manažera 5 jako více přátelského a on sám si je více oblíbil, což může způsobit nerovný přístup k jednotlivým zaměstnancům.

Manažer 5 se dle výsledků šetření zhodnotil spíše jako transformační vedoucí s velmi často užívaným nástrojem charisma, průměrně využívanými nástroji byly vyhodnoceny povzbuzení, osobní úcta, intelektuální stimulace a hrozící postih a málo často využívaným nástrojem pak slíbená odměna. Toto hodnocení odpovídá výsledkům šetření mezi zaměstnanci oddělení, kteří na základě analýzy výsledků šetření uvedli, že v pracovní rovině vedoucímu pracovníkovi věří a plně ho respektují. Uvítali by více prostoru pro své náměty, jelikož manažer 5 velmi často zadá striktně pokyny a nepřipouští následnou

diskuzi. V poskytování mimořádných odměn se opět projevil fakt, že určitá skupina zaměstnanců bývá manažerem 5 v některých případech upřednostňována a jeho následovatelé jsou tím zvýhodněni.

5.1.7 Obecné shrnutí výsledků šetření

Na základě celkově zjištěných výsledků dotazníkového šetření je možné shrnout, že z pohledu manažerů byl za nejčastěji využívaný manažerský styl vedení lidí označen týmový vedoucí, a to u 4 manažerů z 6, dále pak ve 2 případech manažerský styl paternalista. Jako nejvíce využívaný záložní manažerský styl byl ve 3 případech vyhodnocen kompromisník/kompromisní vedení, dále ve 2 případech týmový vedoucí a u jednoho vedoucího pracovníka paternalista. U 5 manažerů z 6 byl za nejméně využívaný styl označen ochuzený management/volný průběh a u 1 vedoucího pracovníka pak plantážník/autoritativní vedení.

Při šetření mezi podřízenými bylo zjištěno, že 4 z 6 dotázaných skupin zaměstnanců označily svého vedoucího pracovníka za týmového vedoucího, dále byli 2 manažeři označeni jako paternalisté. Z uvedeného vyplývá, že v oblasti uplatňovaného dominantního manažerského stylu došlo ke shodě v sebehodnocení manažerů s jejich hodnocením zaměstnanci. Jako záložní manažerský styl byl ve 3 případech identifikován kompromisník/kompromisní vedení, ve 2 případech plantážník/autoritativní vedení a 1 manažer byl zaměstnanci zhodnocen jako paternalista. Ve 2 případech tedy došlo k rozdílným názorům mezi manažery, kteří označili svůj záložní styl jako týmový vedoucí, oproti tomu podřízenými byl vyhodnocen jako plantážník/autoritativní vedení. 4 z 6 dotázaných skupin zaměstnanců shledaly za nejméně uplatňovaný manažerský styl ochuzený management/volný průběh a ve 2 případech se jednalo o styl plantážník/autoritativní vedení.

Při vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení bylo zjištěno, že obě skupiny respondentů se shodly a všichni manažeři byli označeni jako vedoucí transformační. Využívání transformačních nástrojů dosahovalo ohodnocení velmi častého nebo průměrného užívání a nástroje transakčního vedení téměř vždy velmi málo častého užívání, pouze ve 2 případech došlo k ohodnocení nástroje hrozící postih jako průměrně užívaného, a to u manažerů 2 a 5 jak z pohledu vedoucího pracovníka, tak i zaměstnanců.

5.2 Návrhy a doporučení

V této části jsou uvedeny návrhy a doporučení, které byly sepsány na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření a v případě implementace povedou k zefektivnění řídicí práce vedoucích pracovníků zvoleného subjektu.

Během šetření, které zahrnovalo sebehodnocení manažerů a jejich hodnocení zaměstnanci, nebyly zjištěny zvláště závažné nedostatky či názorové rozdíly v oblasti uplatňovaných stylů vedení ani v oblasti využívaných nástrojů k vedení.

Dvě třetiny manažerů ohodnotily jako svůj dominantní manažerský styl týmového vedoucího, stejně tak tomu bylo i u dvou třetin hodnotících skupin zaměstnanců oddělení. Jelikož je tento manažerský styl v odborné literatuře označován jako ideální a nejvíce efektivní, měl by být zachován a využíván manažery i nadále. Ostatní vedoucí pracovníci, u kterých byl při hodnocení oběma skupinami respondentů zjištěn jako dominantní manažerský styl paternalista, by se pak měli snažit přiblížit k týmovému vedení v otázce přístupu k zaměstnancům.

Obecně je možné všem vedoucím pracovníkům doporučit, aby neustále pracovali na zlepšení a zintenzivnění komunikace s podřízenými a předávali jim pravidelně zpětnou vazbu ve vztahu k jejich vykonané práci. Dále neopomněli zaměstnance chválit a podporovat, což povede k posílení jejich sebedůvěry a budou více motivováni k lepším pracovním výsledkům. Tato doporučení platí zejména pro manažery 2 a 5, kteří byli v sebehodnocení i v hodnocení zaměstnanců označeni jako paternalisté.

Dále by manažeři měli zaměstnancům dávat dostatečný prostor pro vyjádření připomínek a námětů pro zlepšení a tyto zahrnout částečně do svých rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že pracovníci přistupují k vykonávání práce z jiného pohledu a manažeři některé běžné činnosti nevykonávají, tak zkušenosti podřízených mohou být též přínosné. Jako nedostatečné toto uvedli vedoucí oddělení, kteří by ocenili, kdyby ředitel odboru více využíval jejich návrhy a nové způsoby řešení problémů a byl více nakloněn inovacím, které by vedly k ulehčení procesů, což by se promítlo do chodu celého odboru, jelikož by tyto změny vedoucí oddělení přenášeli na svá oddělení. Tento nedostatek byl zjištěn i u manažerů 2 a 5, kdy zaměstnanci oddělení uvedli, že v některých případech nemají prostor pro své náměty, nebo tyto manažeři vyposlechnou, ale dále již nevyužijí. U manažerů 2 a 5 dochází dle zaměstnancům v některých situacích k uplatňování spíše

autoritativního vedení, a to zejména ve vypjatých situacích, což vede k opomíjení potřeb zaměstnanců, kteří se tak necítí na pracovišti příjemně a v některých případech mají obavu se projevit. Manažeři by měli pracovat na zlepšení přístupu k zaměstnancům a vytvoření neutrálního pracovního prostředí, aby se zaměstnanci necítili utlačováni. U manažera 5 bylo dále zjištěno, že ačkoli k zaměstnancům nepřistupuje příliš přátelsky, část podřízených si více oblíbil a neuplatňuje tak rovný přístup ke všem, což je nutné odstranit, aby nebyla část zaměstnanců zvýhodněna oproti ostatním.

Jako další nedostatek byla u manažerů 1 a 4 zjištěna přílišná volnost zaměstnanců oddělení při plnění pracovních úkolů a při rozhodování, která v některých případech vede k nejistotě pracovníků, s čímž souvisí i nízká míra kontroly, zaměstnanci se tak často musí spoléhat pouze na svůj úsudek. Toto nastává ve výjimečných případech i u manažera 3, pokud je v méně důležitých záležitostech uplatňován záložní manažerský styl, kterým je kompromisník/kompromisní vedení. Oproti tomu u manažera 5 byla zjištěna občasná nadměrná kontrola, která podřízené zatěžuje. Manažeři by neměli ke kontrole zaměstnanců přistupovat nedbale ani s příliš vysokou intenzitou, ale najít přiměřený kompromis, tak aby byl zajištěn dohled nad řádným chodem jednotlivých oddělení a zaměstnanci se necítí pod velkým tlakem, což může snižovat jejich výkonnost. V prostředí veřejné správy je však důležité, aby se přiměřená míra manažerského stylu plantážník/autoritativní vedení projevovala u každého manažera, a tak nedocházelo k příliš volnému přístupu manažera k podřízeným a nedůslednosti, čímž by pak stanovené cíle nemusely být efektivně naplňovány a docházelo by k nedodržování lhůt. V sebehodnocení manažerů uvedl tento manažerský styl jako nejméně využívaný manažer 4 a v hodnocení manažerů podřízenými byl tento za nejméně využívaný vyhodnocen u manažerů 1 a 4. V ostatních případech byl jako nejméně využívaný manažerský styl u obou skupin respondentů vyhodnocen ochuzený management/volný průběh, který by měl být jako nejméně uplatňovaný styl zachován u všech manažerů, jelikož to svědčí o tom, že chod odboru není manažerům lhostejný a mají zájem o dění v organizaci.

Je důležité, aby se zaměstnanci neobávali vyslovit svůj názor a připomínky k práci manažerů, které je při výkonu pracovní činnosti zatěžují a snižují tak jejich výkonnost či spokojenost na pracovišti. Aby k tomuto nedocházelo, vedoucí pracovníci by měli umožnit zaměstnancům vyslovit svůj názor, aniž by se tito museli bát postihu. K zajištění uvedeného lze doporučit pořádání pravidelných půlročních hodnotících pohovorů mezi

ředitelem odboru a vedoucími oddělení i mezi vedoucími oddělení a zaměstnanci oddělení, kde by získaly zpětnou vazbu ke své práci obě strany, na základě které by byla provedena nápravná opatření. Důležitou podmínkou je ochota manažerů vyslechnout si kritiku od podřízených, aniž by se tito museli bát postihu a dále snaha o nápravu na základě připomínek.

Vzhledem k tomu, že se požadavky na manažery neustále zvyšují, měli by se všichni vedoucí pracovníci pravidelně účastnit externích školicích kurzů ke zlepšení manažerských dovedností, které nejsou manažery vůbec využívány.

Jak již bylo zmíněno výše, v otázce využívaných nástrojů transakčního a transformačního vedení nebyly zjištěny výrazné odchylky v sebehodnocení manažerů a v jejich hodnocení podřízenými. Jako jeden z nedostatků je možné uvést průměrné využívání nástroje transformačního vedení intelektuální stimulace u ředitele odboru i vedoucích oddělení. U manažerů bylo jako problémová oblast tohoto nástroje shledáno vytváření kreativního prostředí, na čemž příliš nepracují manažeři 2, 4, a 5, což znamená, že se ne vždy sami snaží o nalezení nových způsobů řešení, které by mohly vést ke zjednodušení nastavených procesů. Dále se příliš nesnaží vést novým směrem podřízené, ale způsob plnění úkolu je často přenecháván právě zaměstnancům, což do jisté míry tito oceňují, ale při přílišné volnosti a samostatnosti se u nich projevuje pocit nejistoty. Na průměrné výsledky má vliv i samotné prostředí veřejné správy, kdy je v mnoha případech postup plnění úkolů a nastavení procesů stanoveno zákony nebo vnitřními nařízeními a směrnicemi, manažeři mohou vytvářet vlastní postupy jen do určité míry, což však neznamená, že by se o toto neměli vůbec pokoušet, ale naopak plně využívat prostoru, který jim je dán.

Dalším nedostatkem je velmi málo časté využívání nástrojů transakčního vedení. Pouze u manažerů 2 a 5 dosáhlo hodnocení nástroje hrozící postih průměrného využívání. Nástroj slíbená odměna byl všemi skupinami respondentů ohodnocen vždy jako velmi málo často využívaný, na čemž by vedoucí pracovníci měli zapracovat a využívat slíbenou odměnu více jako motivační prostředek. V současné době jsou zaměstnancům poskytovány čtvrtletní mimořádné odměny, které ale nejsou samozřejmostí. Do systému benefitů jsou zahrnuty příspěvky na stravu, jízdné a penzijní připojištění. Jednou z možností častějšího využívání nástroje slíbená odměna je pracovat s pohyblivou složkou mzdy, tj. osobní

ohodnocení, dle pracovních výsledků zaměstnance, o kterých by bylo jednáno na pravidelných hodnotících pohovorech mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. Pro zlepšení je dále možné doporučit více propracovaný systém benefitů, který by byl rozšířen např. o příspěvek na sport, kulturu nebo možnost práce z domova. Pro výběr vhodných benefitů by bylo vhodné zavést anketu mezi zaměstnanci, aby si zvolili sami, co by preferovali.

6 Závěr

Hlavním cílem předkládané diplomové práce na téma „Analýza a návrh změn ve stylu řídicí práce manažerů ve veřejné správě“ bylo provedení analýzy stylů řídicí práce manažerů ve vybrané organizaci, kterou byl zvolen Magistrát hlavního města Prahy, odbor hospodaření s majetkem, a následné navržení změn a opatření, které v případě implementace povedou k zefektivnění řídicí práce vedoucích pracovníků. Jako dílčí cíle práce byly stanoveny získání teoretických poznatků v části literární rešerše, porovnání výsledků dotazníkového šetření mezi manažery, tj. ředitelem odboru a vedoucími oddělení, a porovnání výsledků dotazníkového šetření mezi vedoucími oddělení a zaměstnanci oddělení.

V teoretické části práce, která byla sepsána na základě studia sekundárních zdrojů dat, byly popsány základní pojmy spojené s danou problematikou, jedná se např. o témata management, manažerské funkce, veřejná správa, popis stylů vedení a několika teorií s nimi souvisejícími a další.

K získání primárních dat, která byla podkladem pro část praktickou, bylo provedeno dotazníkové šetření, do kterého bylo zahrnuto 6 manažerů, tj. ředitel odboru a 5 vedoucích oddělení, a 85 zaměstnanců oddělení. Toto zahrnovalo 2 dotazníky – testy, které byly zacíleny na identifikaci stylů vedení neboli manažerských stylů, tj. test manažerské mřížky – GRID, a nástrojů využívaných při vedení jednotlivými vedoucími pracovníky, tj. test transakčního a transformačního vedení. Pro zajištění validity prováděného šetření byly využity již existující dotazníky z veřejně dostupných zdrojů, tyto byly stylisticky upraveny a předloženy prostřednictvím elektronické pošty všem manažerům i podřízeným pracovníkům, aby bylo možné zanalyzované výsledky šetření obou skupin respondentů komparovat.

Na základě analýzy zjištěných dat bylo možné identifikovat uplatňované manažerské styly. Zde došlo ke shodě vedoucích pracovníků a podřízených, kdy byl jako dominantní manažerský styl vyhodnocen ze dvou třetin styl týmový vedoucí, tj. u 4 manažerů z 6, stejně tak u 4 hodnotících skupin zaměstnanců z 6. Vzhledem k tomu, že je v odborné literatuře tento manažerský styl označován za efektivní, je možné zhodnotit převládající situaci na hodnoceném odboru organizace jako uspokojivou. Zbylí 2 manažeři

byli vyhodnoceni též shodně, a to jako paternalisté, tito by se měli snažit přiblížit týmovému vedení v rámci přístupu k podřízeným. Kladně lze také hodnotit minimální využívání manažerského stylu ochuzený management/volný průběh, který byl v sebehodnocení manažerů určen jako nejméně často uplatňovaný u 5 z 6 dotázaných, při hodnocení podřízenými tomu tak bylo u 4 skupin respondentů. Toto vypovídá o skutečnosti, že chod odboru není manažerům lhostejný a mají zájem o naplňování cílů organizace.

V oblasti uplatňovaných nástrojů manažery k vedení došlo též k převážné shodě manažerů a podřízených v jednotlivých tvrzeních, kdy byli všichni manažeři vyhodnoceni jako transformační vedoucí pracovníci. Hlavním nedostatkem v této oblasti bylo vyhodnoceno průměrné využívání nástroje transformačního vedení intelektuální stimulace a velmi málo časté využívání nástrojů transakčního vedení.

Ačkoli lze po analýze získaných výsledků obecně říci, že nebyly zjištěny závažné nedostatky nebo názorové rozdíly v sebehodnocení manažerů a jejich hodnocení podřízenými, které by závažně narušovaly chod odboru, byly zjištěny jisté nedostatky, na základě kterých byly uvedeny návrhy a doporučení, které v případě implantace povedou k zefektivnění řídicí práce vedoucích pracovníků.

Na základě výše uvedeného je možné konstatovat, že byl naplněn hlavní cíl i dílčí cíle této diplomové práce.

7 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John Eric a Peter J. REED. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2447-5.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400003-4.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.

HALÁSKOVÁ, Martina. *Veřejná správa v České republice a zemích EU*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2006. ISBN 80-248-1266-5.

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: Zaměstnanec – zaměstnavatel - stát: Vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.

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

- LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1.
- LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.
- POMAHAČ, Richard. *Základy teorie veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-330-8.
- ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

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

ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-083-4.

Online zdroje:

KRÁLOVÁ, Milena, ed. *Test transakčního a transformačního vedení* [online]. 29.4.2010 [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: https://wiki.rvp.cz/Kabinet/Testy/Testy_pro_u%c4%8ditele/Test_transak%c4%8dn%c3%adho_a_transforma%c4%8dn%c3%adho_veden%c3%ad

Odbory. *Praha.eu: portál hlavního města Prahy* [online]. [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: http://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/magistrat/odbory/index.html

ŘÍHA, Tadeáš. *Test vašeho manažerského stylu (GRID)* [online]. 2017 [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16263687-Test-vaseho-manazerskeho-stylu-grid.html>

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazníky pro vedoucí pracovníky

Příloha č. 2 – Dotazníky pro podřízené pracovníky

Příloha č. 3 – Tabulka pro vyhodnocení testu manažerské mřížky

Příloha č. 1 – Dotazníky pro vedoucí pracovníky

Vážení,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia oboru Provoz a ekonomika na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění 2 dotazníků, jejichž výsledky budou sloužit jako podklad pro zpracování analytické části mé diplomové práce na téma „Analýza a návrh změn ve stylu řídicí práce manažerů ve veřejné správě“. Vámi poskytnuté odpovědi budou sloužit pouze pro účely tohoto šetření a nebudou dále poskytovány třetím osobám.

Děkuji za spolupráci a za Váš čas.

Bc. Monika Beránková

1a – TEST MANAŽERSKÉ MŘÍŽKY – GRID

Dotazník je tvořen 36 tvrzeními, každé z nich obsahuje 2 možnosti – A) a B). U každého tvrzení rozdělíte 3 body dle toho, do jaké míry vystihují Vaše chování, postoje a názory v roli vedoucího pracovníka – jak v dané situaci vystupujete/jednáte. Cílem je vyjádřit, kterou alternativu z 2 možných upřednostňujete, preference je možné vyjádřit následujícím způsobem:

- jednoznačně preferujete alternativu A před B: A = 3 body, B = 0 bodů;
- preferujete spíše alternativu A před B: A = 2 body, B = 1 bod;
- jednoznačně preferujete alternativu B před A: A = 0 bodů, B = 3 body;
- preferujete spíše alternativu B před A: A = 1 bod, B = 2 body;

Tvrzení:

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Pokud zaměstnance odporuje, vedoucí pracovník by měl: | body |
| A) pozměnit přístup, aby byla zachována vzájemná dobrá spolupráce, | <input type="text"/> |
| B) postarat se o to, aby zaměstnanec zadaný úkol splnil. | <input type="text"/> |
| 2. Pokud mají zaměstnanci návrhy k určité činnosti, vedoucí pracovník by měl: | body |
| A) využít ty návrhy, které považuje za nejlepší a ostatním poděkovat za iniciativu, | <input type="text"/> |
| B) v počátku uvažovat nad veškerými návrhy bez ohledu na jejich kvalitu. | <input type="text"/> |
| 3. Pokud má zaměstnanec návrh, který neodpovídá názoru vedoucího pracovníka, by tento pak měl: | body |
| A) návrh si vyposlechnout, ale i tak prosadit svůj názor jako ten správný, | <input type="text"/> |
| B) zaměstnanci dát najevo, že v případě potřeby jeho názoru bude tázán. | <input type="text"/> |
| 4. Vedoucí pracovník s nejlepšími výsledky je takový, který zaměstnancům oznámí, co je od nich očekáváno a zároveň: | body |
| A) dodržování svých představ nekompromisně požaduje, | <input type="text"/> |
| B) chápe, že není v silách zaměstnanců vše bezvýhradně splnit. | <input type="text"/> |
| 5. Pokud zaměstnanec vedoucímu pracovníkovi oponuje, tento by měl: | body |
| A) nechat spornou otázku být a řešit ji pouze v krajní nouzi, | <input type="text"/> |
| B) debatovat se zaměstnancem o problému a pokusit se najít společné řešení. | <input type="text"/> |

- 6. Vedoucí pracovník, který zaměstnancům rozumí, plánuje úkoly tak, že:** body
- A) nastíní požadované cíle a vyzve je ke splnění úkolů jejich vlastním způsobem,
- B) s každým probere požadované cíle a na základě jejich návrhů sestaví plán.
- 7. Pokud zaměstnanci záměrně pracují méně, vedoucí pracovník by měl:** body
- A) důrazně je vyzvat k řádné práci i za předpokladu, že vyvolá nespokojenost,
- B) smířit se s tím, že mnoho nezmůže.
- 8. Pokud chce mít zaměstnanec u vedoucího pracovníka uznání, řeší s ním:** body
- A) všechny záležitosti, které potřebuje znát, ať už jsou problémové nebo nikoli,
- B) pouze záležitosti, které jsou problémové a vyžadují zásah vedoucího pracovníka.
- 9. Vedoucí pracovník by měl provádět kontrolu:** body
- A) pokud nastanou problémy, jinak zaměstnanci pracují samostatně a neprovádí se,
- B) formou pravidelného podrobného hlášení od zaměstnanců.
- 10. Pokud zaměstnanec nesouhlasí s názory vedoucího pracovníka, tento by se měl snažit porozumět otázkám:** body
- A) ve kterých se shodují i neshodují a po následné debatě dosáhnout shody,
- B) kde se jejich názory neshodují a vysvětlit zaměstnanci správnost svého názoru.
- 11. Pokud se vedoucí pracovník chce vyhnout problémům, je nutné aby:** body
- A) přijal pracovní tempo, které si zaměstnanci sami stanovili,
- B) požádal zaměstnance, aby si vytvořili takové pracovní tempo, které povede k pozitivnímu vztahu k práci.
- 12. Pokud je zaměstnanci zadán zvláštní úkol, vedoucí pracovník by měl:** body
- A) udat jasný postup a časový harmonogram splnění úkolu bez možnosti změny,
- B) úkol rozčlenit do jednotlivých kroků, aby zvolený postup zaměstnancem mohl ocenit, případně přijmout nápravná opatření.
- 13. Vedoucí pracovník by při hodnocení výkonnosti zaměstnanců měl:** body
- A) neustále na ně dohlížet, což považuje za jejich nejlepší zájem, neboť jim tak dopomůže vyvarovat se opakovaným chybám a nedostatkům
- B) zdržet se kritiky a chválit je za dobře odvedenou práci.

- 14. Pokud zaměstnance odporuje rozhodnutí vedoucího pracovníka, ten by měl:** body
- A) osvětlit zaměstnanci důvody rozhodnutí a sdělit mu, že toto je potřeba splnit.
- B) sdělit jasně zaměstnanci, že jeho rozhodnutí je platné.
- 15. Pokud nelze řešit nesouhlas zaměstnance s rozhodnutím vedoucího pracovníka jinak, ten by měl:** body
- A) odsunout rozhodnutí na později,
- B) potvrdit platnost rozhodnutí a vyjádřit přání, aby zaměstnanci toto akceptovali.
- 16. Mezi zaměstnanci může být dosaženo efektivní spolupráce tím, že:** body
- A) se aktivně podílejí na řešení pracovních problémů,
- B) jim vedoucí pracovník dává najevo, že jsou zaměstnanci na prvním místě.
- 17. Vedoucí pracovník by měl během porady:** body
- A) vyslechnout zaměstnance pro získání jejich podpory, ale rozhodnutí provést sám,
- B) postarat se o to, aby rozhodnutí zaměstnanci souhlasně přijali a pochopili ho.
- 18. Zaměstnanci budou při práci výkonnější pokud:** body
- A) vedoucí pracovník vytváří na pracovišti dobré klima a dbá na uspokojení z práce,
- B) pochopí, že splnění zadaných úkolů je důležité a tomu bude odpovídat jejich úsilí.
- 19. Pokud zaměstnanci nedodržují pravidla, vedoucí pracovník by měl:** body
- A) ihned udělat nápravná opatření a tím dát jasně najevo, že se toto nebude opakovat,
- B) počkat, až zaměstnancům dojdou vlastní chyby, z kterých se nejvíce poučí.
- 20. Hlavním cílem porad mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci je:** body
- A) jasné stanovení cílů, postupů a způsobů při vykonávání práce,
- B) dát zaměstnancům příležitost přispět svými návrhy, a tak se účastnit rozhodování.
- 21. Vedoucí pracovník by měl plánovat práci tak, aby:** body
- A) určil individuální odpovědnost a jednotlivě zaměstnancům řekl, jak práci vykonat,
- B) společně s každým zaměstnancem naplánoval způsob, jakým chtějí práci vykonat.
- 22. Vedoucí pracovník by měl:** body
- A) chápat, že zaměstnanci nechtějí tvrdě pracovat a alespoň dohlédnout na to, aby bylo vykonáno potřebné minimum,
- B) zadávat zaměstnancům smysluplnější úkoly a tím dosáhnout vyšší výkonnosti.

- 23. Vedoucí pracovník by měl při individuálním hodnocení zaměstnanců:** body
- A) pochválit zaměstnance za splněné úkoly a ujistit se, že ví, co dělat dále,
- B) se zaměstnancem věcně diskutovat nad fakty.
- 24. Vedoucí pracovník by měl stanovit takové cíle, které budou:** body
- A) v očích zaměstnanců přiměřené, tj. ne příliš vysoké ani nízké,
- B) vysoké do takové míry, aby je zaměstnanci akceptovali.
- 25. Vedoucí pracovník by měl během disciplinárního řízení se zaměstnancem:** body
- A) jednat diplomaticky a povzbudit zaměstnance vyzdvižením jeho silných stránek,
- B) oznámit zaměstnanci své připomínky a dohlédnout, aby se zaměstnanec snažil.
- 26. Vedoucí pracovník by při hodnocení výkonnosti zaměstnance měl:** body
- A) uvažovat nad jeho silnými i slabými stránkami a určit oblast pro zlepšení i to, co dělá zaměstnanec dobře,
- B) vysvětlit zaměstnanci, že hodnocení provedl na základě faktů a toto poukazuje na jeho silné i slabé stránky a vzájemně se dohodnout, co má být zlepšeno.
- 27. Vedoucí pracovník by měl při sledování práce zaměstnanců:** body
- A) nechat zaměstnance pracovat samostatně, a pokud vzniknou problémy, dozví se to obvyklým způsobem,
- B) být se zaměstnanci stále v kontaktu a vysvětlit jim, že je to pro ně prospěšné.
- 28. Pokud má zaměstnanec vykonávat neznámý úkol, vedoucí pracovník by měl:** body
- A) obeznámit zaměstnance s podrobnostmi a povzbudit ho s vyjádřením víry, že si práci rychle osvojí,
- B) spolupracovat se zaměstnancem, nastínit mu očekávání ohledně jeho výkonnosti, podpořit iniciativu a objektivně zhodnotit zvolené pracovní postupy.
- 29. Pokud chce vedoucí pracovník dosáhnout dobrých výsledků, je třeba stanovit zaměstnancům cíle a:** body
- A) pokud tyto nejsou plněny, požádat zaměstnance o pomoc při jejich dosažení,
- B) ubezpečit se, že jsou cíle zaměstnanci plněny hned od prvopočátku.
- 30. Pokud chce vedoucí pracovník zaměstnance zainteresovat, měl by pracovní porady využít k tomu, aby:** body
- A) získal dostatek potřebných informací, pomocí kterých si udělá úsudek o tom, jak práci vykonávat,
- B) probral se zaměstnanci svá rozhodnutí a postupy, jak mají být úkoly vykonány.

- 31. Pokud vedoucí pracovník oznamuje zaměstnancům chystané změny, měl by:** body
- A) přesvědčivě poukázat na nutnost podpory zaměstnanců a zdůraznit výhodnost změn a důležitost spolupráce zaměstnanců a organizace,
- B) vyjádřit zaměstnancům vděk za podporu.
- 32. Pokud zaměstnanci nevykonávají zadané úkoly určitým způsobem, měl by vedoucí pracovník:** body
- A) setrvat nějakou dobu v současné situaci s tím, že nakonec zaměstnanci udělají, co je od nich očekáváno,
- B) ukázat zaměstnancům, že daná pravidla jsou pro všechny výhodná a požádat je o jejich dodržování dle stanoveného postupu.
- 33. Pokud mezi zaměstnanci nastane konflikt, vedoucí pracovník by měl:** body
- A) zabránit vzniku situace, která by spor podpořila,
- B) rázně spor ukončit a vyjádřit vděk účastníkům, že vystoupili se svým názorem.
- 34. Vedoucí pracovník by měl do plánování práce:** body
- A) zahrnout zaměstnance a plány s nimi probrat, aby došlo k vzájemnému souhlasu,
- B) zahrnout co nejvíce návrhů zaměstnanců při zachování původně daného postupu.
- 35. Pokud vedoucí pracovník zavádí změny, může zmírnit nevoli zaměstnanců:** body
- A) vyzdvihnout pozitivních stránek těchto změn,
- B) provést změny pouze tehdy, pokud nenaruší rutinní chod.
- 36. Pokud nastane konflikt zaměstnance a vedoucího pracovníka, ten by měl:** body
- A) společně se zaměstnancem se snažit najít příčiny konfliktu a vyřešit je,
- B) trvat na svém a mít ve sporu poslední slovo.

1b – TEST TRANSAKČNÍHO A TRANSFORMAČNÍHO VEDENÍ

Dotazník je tvořen 42 tvrzeními. Každé z tvrzení ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 dle toho, do jaké míry vystihují chování Vaše chování jako vedoucího pracovníka z pohledu Vašich podřízených – jak na Vás dle Vašeho mínění podřízení pohlíží (ředitel odboru provádí hodnocení ve vztahu k vedoucím oddělení, vedoucí oddělení provádí hodnocení ve vztahu k zaměstnancům jednotlivých oddělení). Jednotlivé body představují míru souhlasu s tvrzením:

1 bod – vůbec ne; 2 body – zřídka; 3 body – občas; 4 body – dosti často; 5 bodů – skoro vždy.

Tvrzení

| | | |
|-----|--|--|
| 1. | Umí zaměstnance nadchnout zadanou prací. | |
| 2. | Zaměstnanci mu (jí) naprosto důvěřují. | |
| 3. | Vzbuzuje v zaměstnancích pocit nepostradatelnosti při vykonávání úkolů. | |
| 4. | Poskytuje zvláštní zájem zaměstnanců, kteří jsou ostatními přehlíženi. | |
| 5. | Směřuje zaměstnance k otázkám, kterými se dříve nezaobírali. | |
| 6. | Srozumitelně objasní, co má být vykonáno, aby byla odvedená práce oceněna. | |
| 7. | Zřetelně ukazuje, co si zaměstnanci nemohou dovolit. | |
| 8. | Ostatní ho berou jako vzor, který mohou následovat. | |
| 9. | Kladně působí na postoje zaměstnanců ve vztahu k organizaci. | |
| 10. | Vzbuzuje v lidech pocit sebedůvěry. | |
| 11. | Zajímají ho (jí) cíle zaměstnanců a pomáhá jim v jejich dosažení. | |
| 12. | Zapříčiní, že zaměstnanci uvažují nad problémy jiným (novým) způsobem. | |
| 13. | Zaměstnanci jasně vědí, co mohou očekávat za mimořádnou snahu. | |
| 14. | Neústupně trestá neukázněnost zaměstnanců. | |
| 15. | Zaměstnanci se v jeho (její) přítomnosti cítí příjemně. | |
| 16. | Je respektován (a) všemi zaměstnanci. | |
| 17. | Dokáže zaměstnancům ukázat, jaké mají přednosti. | |

| | | |
|-----|---|--|
| 18. | Má individuální přístup ke každému zaměstnanci. | |
| 19. | Během porady s ním (s ní) zaměstnanci většinou pochopí problémy, které dříve nechápali. | |
| 20. | Jeho (její) podporovatelé dostávají to, co potřebují. | |
| 21. | Zaměstnanci mají strach nevykonat to, co jim zadal (a). | |
| 22. | Zaměstnanci jsou hrdí na spolupráci s ním (s ní). | |
| 23. | V očích zaměstnanců je schopen (schopna) zdolat jakoukoli překážku. | |
| 24. | Je schopen v zaměstnancích potlačit jejich nejistotu. | |
| 25. | Během porady se zajímá o názory všech zaměstnanců. | |
| 26. | Na pracovišti vytváří kreativní prostředí. | |
| 27. | Je ochoten (ochotna) jednat o odměně za vykonanou práci navíc. | |
| 28. | Nevýkonného zaměstnance si ve svém pracovním týmu dlouze neponechá. | |
| 29. | Podporuje zaměstnance, aby řekli svá nápady a myšlenky. | |
| 30. | Má jasnou ideu, kterou předává zaměstnancům. | |
| 31. | Poskytuje zaměstnancům důvěru v jejich dovednosti. | |
| 32. | S mladšími kolegy a podřízenými jedná jako se sobě rovnými. | |
| 33. | Zpochybňuje to, co zaměstnanci považují za samozřejmost. | |
| 34. | Zaměstnanci musí vědět, co sami chtějí. On (a) je nasměruje k tomu, jak toho docílit. | |
| 35. | Striktně trestá nepořádky na pracovišti. | |
| 36. | Snaží se v zaměstnancích vzbuzovat pozitivní přístup k budoucnosti. | |
| 37. | Pro zaměstnance představuje symbol úspěchu. | |
| 38. | Vyzdvihuje kvality jednotlivých zaměstnanců. | |
| 39. | Pokud je někdo v potížích, snaží se mu pomoci. | |
| 40. | Povzbuzuje zaměstnance k hledání rezerv v jejich práci i v práci ostatních. | |
| 41. | Snaží se najít způsoby kariérního postupu pro zaměstnance, s kterými je spokojen (a). | |
| 42. | Dokáže rázně usměrnit enormně sebejistého zaměstnance. | |

Příloha č. 2 – Dotazníky pro podřízené pracovníky

Vážení,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia oboru Provoz a ekonomika na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění 2 dotazníků, jejichž výsledky budou sloužit jako podklad pro zpracování analytické části mé diplomové práce na téma „Analýza a návrh změn ve stylu řídicí práce manažerů ve veřejné správě“. Vámi poskytnuté odpovědi budou sloužit pouze pro účely tohoto šetření a nebudou dále poskytovány třetím osobám.

Děkuji za spolupráci a za Váš čas.

Bc. Monika Beránková

2a – TEST MANAŽERSKÉ MŘÍŽKY – GRID

Dotazník je tvořen 36 tvrzeními, každé z nich obsahuje 2 možnosti – A) a B). U každého tvrzení rozdělíte 3 body dle toho, do jaké míry vystihují chování, postoje a názory Vašeho vedoucího pracovníka – jak v dané situaci vystupuje/jedná (řadoví zaměstnanci oddělení provádí hodnocení ve vztahu ke svým vedoucím oddělení, vedoucí oddělení provádí hodnocení ve vztahu k řediteli odboru). Cílem je vyjádřit, kterou alternativu z 2 možných dle Vašeho názoru Váš vedoucí pracovník upřednostňuje, preference je možné vyjádřit následujícím způsobem:

- jednoznačně preferuje alternativu A před B: A = 3 body, B = 0 bodů;
- preferuje spíše alternativu A před B: A = 2 body, B = 1 bod;
- jednoznačně preferuje alternativu B před A: A = 0 bodů, B = 3 body;
- preferuje spíše alternativu B před A: A = 1 bod, B = 2 body;

Tvrzení:

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Pokud zaměstnance odporuje, vedoucí pracovník by měl: | body |
| A) pozměnit přístup, aby byla zachována vzájemná dobrá spolupráce, | <input type="text"/> |
| B) postarat se o to, aby zaměstnanec zadaný úkol splnil. | <input type="text"/> |
| 2. Pokud mají zaměstnanci návrhy k určité činnosti, vedoucí pracovník by měl: | body |
| A) využít ty návrhy, které považuje za nejlepší a ostatním poděkovat za iniciativu, | <input type="text"/> |
| B) v počátku uvažovat nad veškerými návrhy bez ohledu na jejich kvalitu. | <input type="text"/> |
| 3. Pokud má zaměstnanec návrh, který neodpovídá názoru vedoucího pracovníka, by tento pak měl: | body |
| A) návrh si vyposlechnout, ale i tak prosadit svůj názor jako ten správný, | <input type="text"/> |
| B) zaměstnanci dát najevo, že v případě potřeby jeho názoru bude tázán. | <input type="text"/> |
| 4. Vedoucí pracovník s nejlepšími výsledky je takový, který zaměstnancům oznámí, co je od nich očekáváno a zároveň: | body |
| A) dodržování svých představ nekompromisně požaduje, | <input type="text"/> |
| B) chápe, že není v silách zaměstnanců vše bezvýhradně splnit. | <input type="text"/> |
| 5. Pokud zaměstnanec vedoucímu pracovníkovi oponuje, tento by měl: | body |
| A) nechat spornou otázku být a řešit ji pouze v krajní nouzi, | <input type="text"/> |
| B) debatovat se zaměstnancem o problému a pokusit se najít společné řešení. | <input type="text"/> |

- 6. Vedoucí pracovník, který zaměstnancům rozumí, plánuje úkoly tak, že:** body
- A) nastíní požadované cíle a vyzve je ke splnění úkolů jejich vlastním způsobem,
- B) s každým probere požadované cíle a na základě jejich návrhů sestaví plán.
- 7. Pokud zaměstnanci záměrně pracují méně, vedoucí pracovník by měl:** body
- A) důrazně je vyzvat k řádné práci i za předpokladu, že vyvolá nespokojenost,
- B) smířit se s tím, že mnoho nezmůže.
- 8. Pokud chce mít zaměstnanec u vedoucího pracovníka uznání, řeší s ním:** body
- A) všechny záležitosti, které potřebuje znát, ať už jsou problémové nebo nikoli,
- B) pouze záležitosti, které jsou problémové a vyžadují zásah vedoucího pracovníka.
- 9. Vedoucí pracovník by měl provádět kontrolu:** body
- A) pokud nastanou problémy, jinak zaměstnanci pracují samostatně a neprovádí se,
- B) formou pravidelného podrobného hlášení od zaměstnanců.
- 10. Pokud zaměstnanec nesouhlasí s názory vedoucího pracovníka, tento by se měl snažit porozumět otázkám:** body
- A) ve kterých se shodují i neshodují a po následné debatě dosáhnout shody,
- B) kde se jejich názory neshodují a vysvětlit zaměstnanci správnost svého názoru.
- 11. Pokud se vedoucí pracovník chce vyhnout problémům, je nutné aby:** body
- A) přijal pracovní tempo, které si zaměstnanci sami stanovili,
- B) požádal zaměstnance, aby si vytvořili takové pracovní tempo, které povede k pozitivnímu vztahu k práci.
- 12. Pokud je zaměstnanci zadán zvláštní úkol, vedoucí pracovník by měl:** body
- A) udat jasný postup a časový harmonogram splnění úkolu bez možnosti změny,
- B) úkol rozčlenit do jednotlivých kroků, aby zvolený postup zaměstnancem mohl ocenit, případně přijmout nápravná opatření.
- 13. Vedoucí pracovník by při hodnocení výkonnosti zaměstnanců měl:** body
- A) neustále na ně dohlížet, což považuje za jejich nejlepší zájem, neboť jim tak dopomůže vyvarovat se opakovaným chybám a nedostatkům
- B) zdržet se kritiky a chválit je za dobře odvedenou práci.

- 14. Pokud zaměstnance odporuje rozhodnutí vedoucího pracovníka, ten by měl:** body
- A) osvětlit zaměstnanci důvody rozhodnutí a sdělit mu, že toto je potřeba splnit.
- B) sdělit jasně zaměstnanci, že jeho rozhodnutí je platné.
- 15. Pokud nelze řešit nesouhlas zaměstnance s rozhodnutím vedoucího pracovníka jinak, ten by měl:** body
- A) odsunout rozhodnutí na později,
- B) potvrdit platnost rozhodnutí a vyjádřit přání, aby zaměstnanci toto akceptovali.
- 16. Mezi zaměstnanci může být dosaženo efektivní spolupráce tím, že:** body
- A) se aktivně podílejí na řešení pracovních problémů,
- B) jim vedoucí pracovník dává najevo, že jsou zaměstnanci na prvním místě.
- 17. Vedoucí pracovník by měl během porady:** body
- A) vyslechnout zaměstnance pro získání jejich podpory, ale rozhodnutí provést sám,
- B) postarat se o to, aby rozhodnutí zaměstnanci souhlasně přijali a pochopili ho.
- 18. Zaměstnanci budou při práci výkonnější pokud:** body
- A) vedoucí pracovník vytváří na pracovišti dobré klima a dbá na uspokojení z práce,
- B) pochopí, že splnění zadaných úkolů je důležité a tomu bude odpovídat jejich úsilí.
- 19. Pokud zaměstnanci nedodržují pravidla, vedoucí pracovník by měl:** body
- A) ihned udělat nápravná opatření a tím dát jasně najevo, že se toto nebude opakovat,
- B) počkat, až zaměstnancům dojdou vlastní chyby, z kterých se nejvíce poučí.
- 20. Hlavním cílem porad mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci je:** body
- A) jasné stanovení cílů, postupů a způsobů při vykonávání práce,
- B) dát zaměstnancům příležitost přispět svými návrhy, a tak se účastnit rozhodování.
- 21. Vedoucí pracovník by měl plánovat práci tak, aby:** body
- A) určil individuální odpovědnost a jednotlivě zaměstnancům řekl, jak práci vykonat,
- B) společně s každým zaměstnancem naplánoval způsob, jakým chtějí práci vykonat.
- 22. Vedoucí pracovník by měl:** body
- A) chápat, že zaměstnanci nechtějí tvrdě pracovat a alespoň dohlédnout na to, aby bylo vykonáno potřebné minimum,
- B) zadávat zaměstnancům smysluplnější úkoly a tím dosáhnout vyšší výkonnosti.

- 23. Vedoucí pracovník by měl při individuálním hodnocení zaměstnanců:** body
- A) pochválit zaměstnance za splněné úkoly a ujistit se, že ví, co dělat dále,
- B) se zaměstnancem věcně diskutovat nad fakty.
- 24. Vedoucí pracovník by měl stanovit takové cíle, které budou:** body
- A) v očích zaměstnanců přiměřené, tj. ne příliš vysoké ani nízké,
- B) vysoké do takové míry, aby je zaměstnanci akceptovali.
- 25. Vedoucí pracovník by měl během disciplinárního řízení se zaměstnancem:** body
- A) jednat diplomaticky a povzbudit zaměstnance vyzdvižením jeho silných stránek,
- B) oznámit zaměstnanci své připomínky a dohlédnout, aby se zaměstnanec snažil.
- 26. Vedoucí pracovník by při hodnocení výkonnosti zaměstnance měl:** body
- A) uvažovat nad jeho silnými i slabými stránkami a určit oblast pro zlepšení i to, co dělá zaměstnanec dobře,
- B) vysvětlit zaměstnanci, že hodnocení provedl na základě faktů a toto poukazuje na jeho silné i slabé stránky a vzájemně se dohodnout, co má být zlepšeno.
- 27. Vedoucí pracovník by měl při sledování práce zaměstnanců:** body
- A) nechat zaměstnance pracovat samostatně, a pokud vzniknou problémy, dozví se to obvyklým způsobem,
- B) být se zaměstnanci stále v kontaktu a vysvětlit jim, že je to pro ně prospěšné.
- 28. Pokud má zaměstnanec vykonávat neznámý úkol, vedoucí pracovník by měl:** body
- A) obeznámit zaměstnance s podrobnostmi a povzbudit ho s vyjádřením víry, že si práci rychle osvojí,
- B) spolupracovat se zaměstnancem, nastínit mu očekávání ohledně jeho výkonnosti, podpořit iniciativu a objektivně zhodnotit zvolené pracovní postupy.
- 29. Pokud chce vedoucí pracovník dosáhnout dobrých výsledků, je třeba stanovit zaměstnancům cíle a:** body
- A) pokud tyto nejsou plněny, požádat zaměstnance o pomoc při jejich dosažení,
- B) ubezpečit se, že jsou cíle zaměstnanci plněny hned od prvopočátku.

- 30. Pokud chce vedoucí pracovník zaměstnance zainteresovat, měl by pracovní body
porady využít k tomu, aby:**
- A) získal dostatek potřebných informací, pomocí kterých si udělá úsudek o tom, jak práci vykonávat,
- B) probral se zaměstnanci svá rozhodnutí a postupy, jak mají být úkoly vykonány.
- 31. Pokud vedoucí pracovník oznamuje zaměstnancům chystané změny, měl by: body**
- A) přesvědčivě poukázat na nutnost podpory zaměstnanců a zdůraznit výhodnost změn a důležitost spolupráce zaměstnanců a organizace,
- B) vyjádřit zaměstnancům vděk za podporu.
- 32. Pokud zaměstnanci nevykonávají zadané úkoly určitým způsobem, měl body
by vedoucí pracovník:**
- A) setrvat nějakou dobu v současné situaci s tím, že nakonec zaměstnanci udělají, co je od nich očekáváno,
- B) ukázat zaměstnancům, že daná pravidla jsou pro všechny výhodná a požádat je o jejich dodržování dle stanoveného postupu.
- 33. Pokud mezi zaměstnanci nastane konflikt, vedoucí pracovník by měl: body**
- A) zabránit vzniku situace, která by spor podpořila,
- B) rázně spor ukončit a vyjádřit vděk účastníkům, že vystoupili se svým názorem.
- 34. Vedoucí pracovník by měl do plánování práce: body**
- A) zahrnout zaměstnance a plány s nimi probrat, aby došlo k vzájemnému souhlasu,
- B) zahrnout co nejvíce návrhů zaměstnanců při zachování původně daného postupu.
- 35. Pokud vedoucí pracovník zavádí změny, může zmírnit nevoli zaměstnanců: body**
- A) vyzdvihnout pozitivních stránek těchto změn,
- B) provést změny pouze tehdy, pokud nenaruší rutinní chod.
- 36. Pokud nastane konflikt zaměstnance a vedoucího pracovníka, ten by měl: body**
- A) společně se zaměstnancem se snažit najít příčiny konfliktu a vyřešit je,
- B) trvat na svém a mít ve sporu poslední slovo.

2b – TEST TRANSAKČNÍHO A TRANSFORMAČNÍHO VEDENÍ

Dotazník je tvořen 42 tvrzeními. Každé z tvrzení ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 dle toho, do jaké míry vystihují chování Vašeho nadřízeného (zaměstnanci oddělení provádí hodnocení ve vztahu ke svým vedoucím oddělení, vedoucí oddělení provádí hodnocení ve vztahu k řediteli odboru). Jednotlivé body představují míru souhlasu s tvrzením:

1 bod – vůbec ne; 2 body – zřídka; 3 body – občas; 4 body – dosti často; 5 bodů – skoro vždy.

Tvrzení

| | | |
|-----|--|--|
| 1. | Umí zaměstnance nadchnout zadanou prací. | |
| 2. | Zaměstnanci mu (jí) naprosto důvěřují. | |
| 3. | Vzbuzuje v zaměstnancích pocit nepostradatelnosti při vykonávání úkolů. | |
| 4. | Poskytuje zvláštní zájem zaměstnanců, kteří jsou ostatními přehlíženi. | |
| 5. | Směřuje zaměstnance k otázkám, kterými se dříve nezaobírali. | |
| 6. | Srozumitelně objasní, co má být vykonáno, aby byla odvedená práce oceněna. | |
| 7. | Zřetelně ukazuje, co si zaměstnanci nemohou dovolit. | |
| 8. | Ostatní ho berou jako vzor, který mohou následovat. | |
| 9. | Kladně působí na postoje zaměstnanců ve vztahu k organizaci. | |
| 10. | Vzbuzuje v lidech pocit sebedůvěry. | |
| 11. | Zajímají ho (jí) cíle zaměstnanců a pomáhá jim v jejich dosažení. | |
| 12. | Zapříčiní, že zaměstnanci uvažují nad problémy jiným (novým) způsobem. | |
| 13. | Zaměstnanci jasně vědí, co mohou očekávat za mimořádnou snahu. | |
| 14. | Neústupně trestá neukázněnost zaměstnanců. | |
| 15. | Zaměstnanci se v jeho (její) přítomnosti cítí příjemně. | |
| 16. | Je respektován (a) všemi zaměstnanci. | |
| 17. | Dokáže zaměstnancům ukázat, jaké mají přednosti. | |
| 18. | Má individuální přístup ke každému zaměstnanci. | |

| | | |
|-----|---|--|
| 19. | Během porady s ním (s ní) zaměstnanci většinou pochopí problémy, které dříve nechápali. | |
| 20. | Jeho (její) podporovatelé dostávají to, co potřebují. | |
| 21. | Zaměstnanci mají strach nevykonat to, co jim zadal (a). | |
| 22. | Zaměstnanci jsou hrdí na spolupráci s ním (s ní). | |
| 23. | V očích zaměstnanců je schopen (schopna) zdolat jakoukoli překážku. | |
| 24. | Je schopen v zaměstnancích potlačit jejich nejistotu. | |
| 25. | Během porady se zajímá o názory všech zaměstnanců. | |
| 26. | Na pracovišti vytváří kreativní prostředí. | |
| 27. | Je ochoten (ochotna) jednat o odměně za vykonanou práci navíc. | |
| 28. | Nevýkonného zaměstnance si ve svém pracovním týmu dlouze neponechá. | |
| 29. | Podporuje zaměstnance, aby řekli svá nápady a myšlenky. | |
| 30. | Má jasnou ideu, kterou předává zaměstnancům. | |
| 31. | Poskytuje zaměstnancům důvěru v jejich dovednosti. | |
| 32. | S mladšími kolegy a podřízenými jedná jako se sobě rovnými. | |
| 33. | Zpochybňuje to, co zaměstnanci považují za samozřejmost. | |
| 34. | Zaměstnanci musí vědět, co sami chtějí. On (a) je nasměruje k tomu, jak toho docílit. | |
| 35. | Striktně trestá nepořádky na pracovišti. | |
| 36. | Snaží se v zaměstnancích vzbuzovat pozitivní přístup k budoucnosti. | |
| 37. | Pro zaměstnance představuje symbol úspěchu. | |
| 38. | Vyzdvihuje kvality jednotlivých zaměstnanců. | |
| 39. | Pokud je někdo v potížích, snaží se mu pomoci. | |
| 40. | Povzbuzuje zaměstnance k hledání rezerv v jejich práci i v práci ostatních. | |
| 41. | Snaží se najít způsoby kariérního postupu pro zaměstnance, s kterými je spokojen (a). | |
| 42. | Dokáže rázně usměrnit enormně sebejistého zaměstnance. | |

Příloha č. 3 – Tabulka pro vyhodnocení testu manažerské mřížky

| | 9,9 | 9+9 | 9,1 | 5,5 | 1,9 | 1,1 |
|-----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1. | | | B | | A | |
| 2. | | | | A | B | |
| 3. | | A | B | | | |
| 4. | | | A | B | | |
| 5. | | | | | | |
| 6. | | | | B | A | |
| 7. | | A | | | | B |
| 8. | A | | B | | | |
| 9. | | B | | | | A |
| 10. | A | | | B | | |
| 11. | | | | | B | A |
| 12. | | B | A | | | |
| 13. | | A | | | B | |
| 14. | | | B | A | | |
| 15. | | B | | | | A |
| 16. | A | | | | B | |
| 17. | B | A | | | | |
| 18. | B | | | | A | |
| 19. | | | A | | | B |
| 20. | A | | | B | | |
| 21. | | | A | | B | |
| 22. | B | | | | | A |
| 23. | | A | | | | B |
| 24. | | | | A | B | |
| 25. | | B | | A | | |
| 26. | B | | | A | | |
| 27. | | | | | B | A |
| 28. | B | A | | | | |
| 29. | | | B | A | | |
| 30. | A | | B | | | |
| 31. | | A | | | B | |
| 32. | | | | B | | A |
| 33. | | B | | | | A |
| 34. | | A | | B | | |
| 35. | | | | | A | B |
| 36. | A | | B | | | |

Zdroj: Říha, 2017