

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

**Struktura a obsah manažerské práce
v organizačních jednotkách Městského úřadu
ve Znojmě**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Lenka KOLMANOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Struktura a obsah manažerské práce v organizačních jednotkách Městského úřadu ve Znojmě* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Věry Plhoňové, Ph.D a uvedla v seznamu použité literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Ve Znojmě dne 13. 4. 2012

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce, Ing. Věře Plhoňové, Ph.D., za pomoc a cenné připomínky při zpracování práce.

Mé poděkování patří dále vedoucímu a zaměstnancům Odboru sociálních věcí a zdravotnictví Městského úřadu ve Znojmě za jejich ochotu a vstřícnost při poskytování informací potřebných pro vypracování praktické části.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Lenka KOLMANOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	Struktura a obsah manažerské práce v organizačních jednotkách Městského úřadu ve Znojmě
Název (v angličtině)	Structure and content of managerial work in organization units of the Municipal Office in Znojmo

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Analyzovat pracovní činnosti sledovaného manažera a jeho styl řízení

Postup práce:

1. Zpracovat literární řešení na dané téma.
2. Provést dotazníkové šetření mezi podřízenými manažera, jehož práce bude analyzována.
3. Data získaná dotazováním statisticky vyhodnotit a znázornit výsledky graficky.
4. Zhodnotit stávající styl práce a navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení práce manažera.

Metody: Pozorování, dotazování a další metody potřebné k zjištění informací o sledované problematice, statistické vyhodnocení a zpracování získaných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. HORZINKOVÁ, Eva; NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3.
2. OCHRANA, František. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X.
3. POMAHAČ, Richard; VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 275 s. ISBN 80-7179-748-0.
4. VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
5. WRIGHT, Glen; NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy: Teorie a praxe. Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2003. 418 s. ISBN 80-86119-70-X.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2012



Lenka Kolmanová

Lenka KOLMANOVÁ
autor

Věra Plhoňová

Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

Kamil Fuchs

Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá vedením Odboru sociálních věcí a zdravotnictví, který je součástí Městského úřadu ve Znojmě.

Sleduje náplň práce vedoucího odboru a zjišťuje styl vedení daného manažera odboru. Vychází z výsledků, které byly zjišťovány dotazníkovým šetřením, a které bylo provedeno mezi jednotlivými podřízenými vedoucího odboru. Dále analyzuje samotnou náplň pracovního dne daného manažera.

Práce vyústí v rozbor dotazníkového šetření a doporučuje návrhy, které by měly zlepšit chod odboru.

Klíčová slova: manažer, vedoucí odboru, styl vedení, městský úřad, odbor sociálních věcí a zdravotnictví.

Abstract

This thesis deals with the leadership of the Department of Social Affairs and Health care, which is a part of the Municipal Office in Znojmo. It follows the job contents of head of the unit and detects the style of manager's leadership. It is based on the results, which were surveyed by questionnaire research and which were carried out among subordinates of the head of the Department.

It also analyzes the content of the workday the manager. The work culminates in an analysis of the survey and recommends proposals, which should improve the working of the department.

Key words: Manager, Head of the department, leadership style, municipality, Department of Social Affairs and Health Care.

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl a metodika.....	10
3	Teoretická část.....	11
3.1	Pojetí managementu.....	11
3.1.1	Management veřejných organizací.....	12
3.2	Manažer	13
3.2.1	Manažer ve veřejné správě	14
3.2.2	Manažerské role.....	15
3.2.3	Manažerské vlastnosti.....	16
3.2.4	Styly manažerské práce	16
3.3	Manažerské funkce	18
3.3.1	Rozhodování.....	18
3.3.2	Plánování	20
3.3.3	Organizování	21
3.3.4	Vedení lidí	24
3.3.5	Kontrola.....	25
3.3.6	Komunikace.....	26
3.4	Time management.....	27
3.5	Dotazník.....	28
4	Praktická část.....	31
4.1	Městský úřad Znojmo	31
4.2	Odbor sociálních věcí a zdravotnictví.....	32
4.3	Náplň práce vedoucího odboru	33
4.3.1	Pracovní den vedoucího odboru	34
4.4	Dotazníkové šetření pracovního stylu řízení	35
4.5	Korelační analýza výsledků získaných dotazníkem	44
4.6	Závěrečná shrnutí.....	50
4.7	Návrhy na zlepšení.....	51
5	Závěr.....	53
6	Použitá literatura.....	55
6.1	Monografie.....	55
6.2	Zahraniční monografie.....	56
6.3	Odborné články	56
6.4	Zákony	56
6.5	Internetové zdroje	56

7	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	57
7.1	Seznam obrázků.....	57
7.2	Seznam grafů	57
7.3	Seznam tabulek.....	58
8	Přílohy	59
8.1	Seznam příloh	59

1 Úvod

Jedním z důležitých zdrojů každé firmy či úřadu je lidský kapitál. O to více to platí u schopných manažerů, kteří utvářejí a ovlivňují firemní kulturu.

Schopný manažer by měl mít pro výkon svého povolání určité předpoklady, jako jsou např. vrozený talent, mít vizi, schopnost vést a řídit lidi, schopnost skvěle komunikovat a umět motivovat své podřízené. Měl by dokázat určit prioritní cíle nejen pro sebe, ale i pro své podřízené, které by měly být v souladu s cíli celé organizace. Další důležitou schopností zkušeného manažera by mělo být umění delegovat.

Nejen v soukromém sektoru jsou důležití schopní manažeři. Stále více je jich potřeba i ve veřejném sektoru jako jsou např. ministerstva, nemocnice, školy, úřady, ať už jsou krajské, městské či obecní.

Současná politicko - ekonomická situace, která nastala v souvislosti se změnou ekonomických podmínek ve světě po roce 2008, a následně se změnami po volbách v květnu 2010, způsobuje destabilizaci společnosti a výrazně ovlivňuje i veřejnou správu.

V současné době probíhají v oblasti veřejných služeb velké organizačně - ekonomické změny, které výrazně ovlivňují chod státních úřadů. Jedná se například o sociální reformu, kterou vypracovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí a která nabývá účinnosti v letech 2012-2013. Hlavním cílem reformy veřejného sektoru je změna jeho řízení a orientace na to, jak snížit vstupy a dosáhnout vyšších a kvalitnějších výstupů co se týče hlavně kvality služeb.

Cílem sociální reformy je zefektivnit systém veřejných prostředků určených pro vyplácení dávek a pro sociální oblast. Úspor má být dosaženo zjednodušením systému a jeho ekonomickým zefektivněním.

Manažeři veřejného sektoru musí v těchto časech reformou čelit tlaku z vyšších míst na výběr podřízených, kteří musí být propuštěni nebo přeřazeni na jiné pracovní pozice. Současně musí delegovat jejich pracovní činnosti na stávající podřízené. Zároveň musí bojovat s nepříjemnou atmosférou, kterou tento stav vyvolává. O to více je důležité, aby veřejná správa měla vysoce kvalifikované manažery, kteří i v nelehkých podmínkách reformou dokáží udržet chod a poslání organizace.

2 Cíl a metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je popsat a zhodnotit náplň práce manažera veřejné správy, konkrétně v organizační jednotce Městského úřadu ve Znojmě, a to v Odboru sociálních služeb.

Díličními cíly, jejichž úkolem bude naplnit a doplnit hlavní cíl, bude:

Na prvním místě analyzovat pracovní činnosti sledovaného manažera a zhodnotit jeho styl řízení odboru.

Následujícím cílem bude získat informace týkající se náplně pracovního dne daného manažera.

Dalším cílem je analyzovat pracovní styl sledované osoby. Ten bude prováděn na základě dotazníkového šetření mezi podřízenými.

Jako metodika práce budou zvoleny dvě základní techniky, pozorování a dotazníkové šetření. Pozorováním bude zjišťována náplň pracovního dne sledovaného manažera. Následně bude provedeno dotazníkové šetření mezi jeho podřízenými, kterým bude zjišťován pracovní styl řízení a spokojenost jeho podřízených. Zjištěné údaje budou statisticky vyhodnoceny. Výsledky pak budou sumarizovány pomocí grafů s podrobným popiskem uváděných dat. Vyhodnocení bude zachycovat rozbor struktury práce manažera i spokojenost jeho podřízených pod jeho vedením.

Dále bude provedena korelační analýza, za účelem zjištění vzájemné souvislosti odpovědí zaměstnanců na jednotlivé otázky z dotazníkového šetření.

Na základě těchto zjištěných a vyhodnocených údajů budou vytvořeny vhodné návrhy, které by mohly zlepšit práci manažera, jak z hlediska strukturálního, tak z hlediska řízení lidských zdrojů.

3 Teoretická část

3.1 Pojetí managementu

„Management“, z anglického slova „to manage“ – řídit, vést, spravovat, vládnout, uspět, dosáhnout, je u nás v poslední době často užívaný pojem, i když jeho počátky se datují již od dob faraonů a císařů, kteří využívali zkušeností svých rádců, rozdělovali úlohy úředníkům a kontrolovali výsledky svých stanovených cílů.¹ Jde tedy o proces vzájemně provázaných činností a úkolů zaměřených na dosažení cílů stanovených organizací.

Jedna z definic managementu, kterou uvádí Vodáček je: „Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“²

Management tedy tvoří proces čtyř základních aktivit:

- **Plánování** – vychází z vytyčených cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Dle úrovně organizace mohou být plány strategické a operativní, krátkodobé a dlouhodobé.
- **Organizování** – přidělování úkolů členům nebo organizačním jednotkám a kordinace všech zdrojů, které jsou zapotřebí k dosažení vytyčených cílů.
- **Vedení** – proces motivování a ovlivňování pracovníků. Manažer by měl znát své podřízené, a vědět, jaký motivační signál má uplatnit, aby pracovníci vyvinuli co nejvyšší pracovní úsilí k dosažení naplánovaných činností.
- **Kontrolování** – zjišťování odchylek mezi plánem a skutečností. Výsledné informace umožňují zjistit nedostatečné či chybné plnění úkolů, popř. v čem se mohou aktivity organizace zlepšit.

Management prošel v posledních padesáti letech značným vývojem. Jak uvádí Veber, management představuje většinou soubor poznatků vysledovaných z praxe.

¹ BĚLOHLÁVEK, František; KOŠTAN, Pavol; ŠULÉŘ, Oldřich. *Management*. 1. Olomouc: Rubico, 2001. 641s. ISBN 80-85839-45-8. , str. 23

² VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7. , str. 12

Opírá se o teorie a metody z oblasti vědních disciplín, jako je ekonomie, matematika, psychologie, sociologie, statistika atd.³ Řada názorů, přístupů a závěrů, která byla doporučována před pár desítky let, je již nahrazena novými postoji zajišťující moderní řízení subjektů. Proto je důležité i rozdělení manažerských aktivit s ohledem na charakter a časové hledisko:

- **Strategické řízení** – manažerská aktivita vykonávaná vrcholovým managementem či vlastníky. Soustředí se na správný chod a rozvoj subjektu. Z časového hlediska má dlouhodobější charakter, většinou delší než jeden rok, zpravidla 3 – 5 let.
- **Taktické řízení** – jedná se většinou o aktivity spojené s finančním řízením firmy, jako jsou rozpočty, roční plány atd., obvykle se jedná o časový výhled jednoho roku.
- **Operativní řízení** – manažerské aktivity, které směřují k taktickým záměrům. Jsou to většinou plány s časovým výhledem kratší než čtvrtletí (měsíční, týdenní, denní).⁴

3.1.1 Management veřejných organizací

S managementem se setkáváme nejen v soukromém sektoru, ale také v oblastech neziskových organizací, služeb a veřejné správy. Každá organizace funguje v odlišném prostředí, a proto je důležité určit rozdíly mezi managementem v sektoru soukromém a veřejném. Jedná se o tři základní oblasti:

- Veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb, na rozdíl od soukromého sektoru, kde potřeby určuje trh.
- Ziskový faktor existující v soukromém sektoru umožňuje měření výkonnosti, což ve veřejných organizacích nelze použít.

³ VEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, s. r. o. , 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. , str. 22

⁴ VEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, s. r. o. , 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. , str. 25

- Odlišné právní prostředí – jak uvedl Berkley: „V soukromém sektoru říkají zákony manažerům jen to, co nesmějí dělat. Ve veřejném sektoru říkají zákony, co manažeři mohou dělat.“⁵

Naopak shoda spočívá v tom, že nepodnikatelské organizace stejně tak, jako soukromé subjekty mají jasně a jednoznačně stanovené cíle, dobře specifikované procesy umožňující efektivní postup ke stanoveným cílům, striktně vymezené oblasti zodpovědnosti a pravomoci jednotlivých pracovníků a schopné a kompetentní manažery motivující pracovníky k vynikající výkonnosti.⁶

3.2 Manažer

Lidé, kteří jsou vykonavateli managementu, jsou manažeři. P. F. Drucker je charakterizuje takto: „Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.“⁷

V procesu řízení můžeme pozici manažera znázornit takto: Vlastník – manažer - zaměstnanec. V dřívějším malém soukromém rodinném podniku tyto pozice splynuly do jedné. Postupným zvětšováním firmy se nejdříve oddělila pozice zaměstnance, u velkých společností docházelo i k oddělení pozice manažer jako samostatné funkce. Na počátku 20. století byly velké firmy vedeny většinou majitelem např. Henry Ford, u nás Tomáš Baťa. Stáří a nemoc dostaly většinu vlastníků – manažerů do situace, kdy nemohli efektivně vykonávat řídicí funkce a byli nuceni najímat profesinální manažery, kteří řídili podnik v jejich zájmu. Tím vzniká

⁵ WRIGHT, Glen; NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy: Teorie a praxe. Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1. Praha: Ekopress, s. r. o. , 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X. , str. 25

⁶ PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. 1. Praha: Profesional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7. , str. 55

⁷ VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Praha: Management Press, s. r. o. , 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7. , str. 13

samostatná profese manažera, kterého si najímá vlastník, aby vedl podnik nebo aby se podílel na jeho vedení.⁸

Manažeři jsou podle svého stupně hierarchicky uspořádáni:

- **Manažeři první linie** – soustředí se na operativní činnosti organizace a současně provádějí kontrolu a nápravu chyb. Jsou to např. předáci, mistři, vedoucí dílen, dispečeri v dopravě, vrchní sestry atd.
- **Střední manažeři** – velmi početná a různorodá skupina řídicích pracovníků. Jsou to např. vedoucí provozu, vedoucí odboru, stavbyvedoucí atd. Největší podíl jejich pracovní náplně, až 40 %, zaujímá poskytování a získávání informací.
- **Vrcholoví manažeři** – tzv. top manažeři usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí plány organizační jednotky. Na této skupině manažerů závisí konečné výsledky organizace. Jsou to generální ředitelé, ředitelé divizí, náměstci ředitelů. Vrcholoví manažeři přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky. Těsná vazba na vlastníky je vytvářena postavením v řídicí hierarchii.⁹

3.2.1 Manažer ve veřejné správě

Výběr manažerů do složek veřejného sektoru probíhá na základě jejich specializace shodné s posláním organizace, na schopnosti zabezpečit stabilitu organizace anebo na bázi svých osobních či politických kontaktů. Málokdy na základě manažerských dovedností, jak je tomu u podnikatelských subjektů.¹⁰

Veřejné organizace musí reagovat na politické a demokratické procesy. Ty stanovují, co mohou dělat a co ne. Jak uvádí Wright: „Veřejné organizace a jejich manažeři musí reagovat na různorodou poptávku širokého spektra „akcionářů“ danou prostřednictvím procesů politického rozhodování.“¹¹

⁸ VEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, s. r. o. , 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. str. 27

⁹ VEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, s. r. o. , 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. str. 29

¹⁰ PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. 1. Praha: Profesional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7. str. 106

¹¹ WRIGHT, Glen; NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy: Teorie a praxe. Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1. Praha: Ekopress, s. r. o. , 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X. str. 81

3.2.2 Manažerské role

Manažeři jednají během dne s nadřízenými, podřízenými, klienty či veřejností. Chování v různých vztazích se řídí odlišnými pravidly a principy. H. Mintzberg uvedl deset rolí, které manažeři zastávají:¹²

Interpersonální role

- Představitel – reprezentuje organizaci při různých setkáních, dobročinných akcích atd. Vystupuje jako nositel role, neplánuje, nerozhoduje.
- Vedoucí – zde vystupuje ve vztahu ke svým podřízeným. Motivuje, usměrňuje jejich práci, hodnotí výsledky a formuluje úkoly.
- Spojovatel – spolupracuje s jiným manažery na horizontální úrovni. Udržuje vztahy mezi jednotlivými útvary organizace a jejím okolím.

Informační role

- Pozorovatel – vyhledává informace pro chod organizace. Získává je z porad, tisku, rozhovorů, recepcí atd.
- Šířitel – informace získané zvenčí předává skrze svou roli do organizace jako poradce, interní informace předává svým podřízeným skrze svou roli vedoucího.
- Mluvčí – reprezentuje organizaci navenek, hájí zájmy organizace a vytváří image na veřejnosti.

Rozhodovací role

- Podnikatel – vymýšlí a projektuje změny, zavádí nové produkty na trh, inovuje, snaží se o zlepšení stávající reality.
- Řešitel rušivých dálostí – reaguje na nepředvídatelné události ohrožující dosažení cílů, čelí kritickým situacím zvenčí nebo zevnitř organizace a navrácí stabilitu.
- Distributor zdrojů – hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, zařízení. Usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů.

¹² BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULÉŘ, Oldřich. *Management*. 1. Olomouc: Rubico, 2001. 641 s. ISBN 80-85839-45-8. str. 27, 28

Pitra uvádí: „ Manažer v organizaci vystupuje v řadě různých rolí, počínaje rolí nadřízeného a politického činitele až po roli obětího beránka v případech, kdy se jím vedenému kolektivu nedaří.“¹³

3.2.3 Manažerské vlastnosti

Úspěšný manažer musí mít podle Pitra nezbytné dispozice, které ho odlišují od jiných jedinců s menšími schopnostmi nebo žádnými pro výkon této role. Manažerem skutečně nemůže být kdokoliv, ale pouze jedinec s určitými vlohami, mezi něž patří silná vůle, rozhodnost a sebedůvěra.¹⁴

Umění využít všech spolupracovníků a odborníků k dosažení vytyčených cílů je hlavní úlohou manažera. Aby toho dosáhl, musí k tomu mít vlastnosti vrozené a získané. Mezi vrozené manažerské předpoklady patří mimo jiné temperament a inteligence. Temperament ovlivňuje prožívání a chování člověka (umění porozumět tomu, co si myslí jiní, co říkají a na druhou stranu umění předávat vlastní myšlenky jiným). K intelektuálním dovednostem patří schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy. Dalším vrozeným předpokladem, jak uvedl Livingston, je potřeba řídit (ti, kteří chtějí řídit a vést ostatní a mají z toho uspokojení, se stávají úspěšnými manažery) a potřeba moci (musí spoléhat nejen na svou silnou autoritu, ale především na své znalosti, zkušenosti a dovednosti).¹⁵ Získané předpoklady jsou ty, které se mohou výcvikem, výchovou a vzděláním měnit.

3.2.4 Styly manažerské práce

Žádná organizace se neobejde bez řízení pracovníků. Bez řízení nelze produktivně pracovat ani fungovat. Jednou z důležitých podmínek efektivnosti řízení práce v organizaci je styl vedení manažera. Existují způsoby chování a jednání, které jsou úspěšné, ale také méně úspěšné nebo neúspěšné. Správnému stylu vedení se lze naučit.

¹³ PITRA, Zbyněk. 2007. *Základy managementu*. 1. Praha : Profesional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7. str. 102

¹⁴ PITRA, Zbyněk. 2007. *Základy managementu*. 1. Praha : Profesional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7. str. 63

¹⁵ DUCHOŇ, Bedřich; ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4. str. 241

Můžeme klasifikovat několik stylů řízení a vedení a to, jak uvádí Duchoň, z hlediska klasické teorie, situační přístup a tzv. nové vedení.¹⁶

3.2.4.1 Klasická teorie řízení

Autoritativní styl nebo též nazývaný autokratický, kde moc a rozhodování jsou soustředěny do rukou vedoucího. Podřízení jsou závislí, pasivní, vztahy jsou napjaté a nevyrovnané.

Demokratický styl (participativní) vedoucí přenáší značnou část své autority, ale ponechává si svou zodpovědnost, podporuje iniciativu, diskutuje, naslouchá. Podřízení jsou aktivní a samostatní, prostředí je uvolněné a přátelské.

Liberální styl, laissez-faire (volný průběh) vedoucí nechává řízení práce na svých podřízených, je pasivní, nekontroluje a nezasahuje. Podřízení jsou samostatní, vysoce zainteresovaní, tvořiví. Prostedí je chaotické, napjaté a nevyrovnané.

3.2.4.2 Situační styl vedení

Tento styl začal převládat koncem 60. let 20. stol. A zdůrazňuje vedení podle situace. Vedoucí může přikazovat (klade co nejvyšší cíle, jsou silně orientovaní na výkon), koučovat (styl je zaměřený především na lidi než na interpersonální problémy), podporovat (uplatňuje jasná pravidla a dodržování předpisů, ale dává volný prostor pro plnění cílů práce) nebo delegovat (manažer spolupracuje se svými podřízenými, diskutuje o možnostech splnění cílů). V tomto stylu se vedoucí soustředí na své podřízené nebo na práci či výkony a plnění cílů.

Vedoucí zaměřený na práci, výkony a plnění cílů je nestranný a nezainteresovaný vůči podřízeným. Jasně definuje své postoje, vládne pevnou rukou, udržuje určité standardy výkonnosti, zajišťuje, aby podřízení dobře chápali jeho roli.

Vedoucí zaměřený na zaměstnance se zajímá více o potřeby a osobní růst svých podřízených než o urychlení výroby. Vedoucí jedná se svými podřízenými, jako se sobě rovnými, je přátelský, vstřícný, stará se o jednotlivé zaměstnance.

¹⁶ DUCHOŇ, Bedřich; ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4. str. 244

3.2.4.3 Nové vedení

Oproti předcházejícím, většinou racionálním přístupům se tzv. „Nové vedení“ soustřeďuje zejména na emocionální stránku vedení. Základním pojmem je charisma, síla osobnosti vůdce, který dokáže strhnout lidi pro svou vizi. Jak uvádí Duchoň, do tohoto stylu patří dvě varianty vedení:¹⁷

Transformační vedení je postaveno na uspokojování vyšších potřeb zaměstnanců uvnitř organizace. Manažer rozvíjí své spolupracovníky k seberealizaci, sebekontrolole a sebeaktualizaci.

Transakční vedení je postaveno na vzájemné výměně, pracovník dodá svůj talent, zkušenosti a úsilí a vedoucí ho za to odmění.

3.3 Manažerské funkce

Mezi základní manažerské funkce patří bezpochyby rozhodování. Každý den se sami rozhodujeme, za špatné rozhodnutí si neseme následky sami. Jestliže udělá špatné rozhodnutí manažer, může to mít fatální následky pro celou organizaci. Plánování, prosazování svých záměrů, kontrola, práce s lidmi a komunikace patří mezi další manažerské funkce. Některé z nich nemusí vykonávat denně (závisí to na jejich postavení a funkci), nicméně se bez nich neobejdou.

Vodáčkovi chápou, manažerské funkce jako: „Typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“¹⁸ A jak dále uvádějí, vzájemný soulad, harmonizace a vyváženost při vykonávání manažerských funkcí, je hlavním smyslem manažerské práce při dosahování cílů organizace.

3.3.1 Rozhodování

Schopnost přijmout rychlé a správné rozhodnutí ve všech situacích vyžadující aktivní zásah, se očekává od každého manažera. Rozhodování a tím i celý rozhodovací proces ovlivňuje několik faktorů. Je to zejména charakter a závažnost problému, rozhodovací podmínky

¹⁷ DUCHOŇ, Bedřich; ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4. str. 247

¹⁸ VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7. str. 65

(disponibilní čas, rizika a nejistota) a osobnost manažera (styl jeho rozhodování a přístup k rozhodování a jeho minulé zkušenosti).¹⁹

Typy problémů a rozhodování

- **Dobře strukturované problémy a programované rozhodování** – problémy jsou jednoduché, přímočaré, lze je opakovaně řešit na nízkých úrovních řízení např. velikost objednávky materiálu, reklamace zákazníka atd. U tohoto problému manažer používá programované rozhodování, které je jednoduché často se opakující, rutinní a osvědčené.
- **Špatně strukturované problémy a neprogramované rozhodování** – tyto problémy jsou nové nebo neobvyklé, k dispozici jsou nepřesné a nekompletní informace. Neprogramované rozhodování je unikátní a neopakovatelné. Čím výše jsou manažeři v hierarchii managementu, tím více řeší špatně strukturované problémy a jejich nestrukturovatelnost se zvyšuje.²⁰

Podmínky pro rozhodování

- **Riziko a nejistota** – pokud rozhodovatel zná možnosti budoucí situace a důsledky jednotlivých variant těchto situací, a zná také pravděpodobnosti, se kterými jednotlivé stavy nastanou, mluví se o rozhodování v podmínkách rizika. Nejistota nastane, pokud rozhodovatel zná budoucí situaci a její důsledky, ale nezná, jestli skutečně nastanou.
- **Časová závislost** – rozhodnutí učiněná v minulosti mohou determinovat podmínky rozhodování v současnosti a také zároveň ovlivňovat fungování organizace v budoucnu.²¹

Styly rozhodování

- **Direktivní styl** – manažeři mají racionální myšlení, jsou efektivní a logičtí.
- **Analytický styl** – rozhodovatel je pečlivý, vyžaduje více informací. Je schopný zvládat unikátní situace.

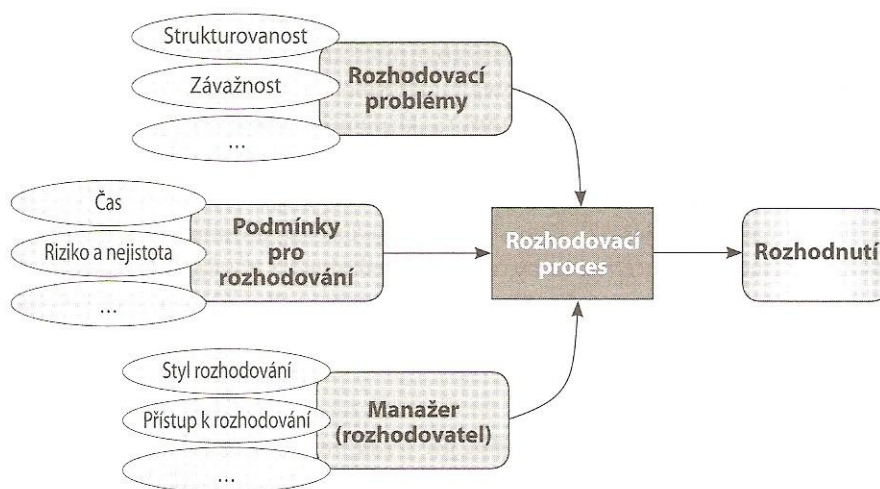
¹⁹ VEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

²⁰ ROBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Management*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

²¹ VEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- Koncepční styl – tito lidé mají velmi široký rozhled, zvažují mnoho alternativ. Jsou dobří při hledání tvůrčích řešení problémů.
- Behaviorální styl – velmi dobře vycházejí s ostatními, snaží se vyhnout konfliktům. Lidé takto jednající, potřebují být ostatními akceptováni.²²

Obr. č. 1 Pohled na rozhodovací proces



Zdroj: VEBER, 2009., str. 83

3.3.2 Plánování

Jak uvádí Veber plánování je: „Manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo; určení co se má stát, nikoliv reakce na to co se stane.“²³

Plánování tak poskytuje směr, minimalizuje přebytky a plýtvání a snižuje dopad změn organizace. Jelikož plánování formuluje cíle a plány, můžeme potom tyto plány porovnávat se skutečností a tak provádět kontrolu. Cílem pak rozumíme finální stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Dokument, který popisuje, jak dosáhnout cílů, časový harmonogram a další aktivity, nazýváme plán.

²² ROBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Management*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

²³ VEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. , str. 100

Typy plánů

Nejčastější systém dělení plánů je podle šíře (strategické a operativní), dále podle času (krátkodobé, dlouhodobé), podle charakteru (směrnice a specifické plány) a podle četnosti (jednorázové a průběžné).

- Strategické plány – formulují celkové cíle organizace a pozici ve vnějším prostředí
- Operativní plány – jsou krátkodobější, obecně specifikují postupy pro dosažení cílů v denních, týdenních, měsíčních intervalech.
- Dlouhodobé plány – plány s časovým rozmezím tří a více let.
- Krátkodobé plány - plány s časovým rozmezím do jednoho roku.
- Specifické plány – přesně definované plány bez jiné možnosti interpretace.
- Směrnice – jsou to flexibilní plány, které stanovují všeobecné návody a určují směr.
- Jednorázové plány – jsou vytvářeny pro řešení unikátní situace.
- Průběžné plány – obsahují pravidla a postupy pro činnosti, které se opakují²⁴

Z časového hlediska do této skupiny lze přiřadit i taktické, nebo - li střednědobé plány.

3.3.3 Organizování

Organizování je jednou ze základních manažerských činností, jejichž cílem je uspořádat prvky v organizaci tak, aby byla zajištěna dělba práce, koordinace a kontrola. Vodáčkovi zmiňují: „Organizační struktury na jedné straně zabezpečují diferenciaci (dělbu práce) pro kvalifikované a hospodárné provádění stanoveného okruhu činností. Na druhé straně zajišťují také jejich integraci (harmonické celistvé řízení) k dosažení společných cílů diferencovaných organizačních jednotek.“²⁵

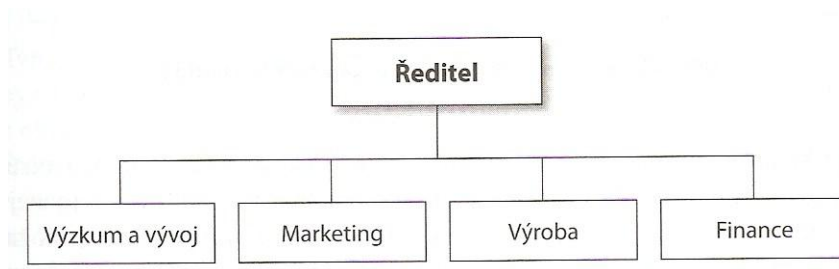
Typy organizačních struktur

Funkcionální struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, kvalifikace, zkušeností a aktivit (např. dělníci, inženýři a pracovníci zabývající se výrobou patří do útvaru výrobního ředitele).

²⁴ ROBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Management*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1. , str. 176

²⁵ VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 295. ISBN 80-7261-143-7. , str. 92

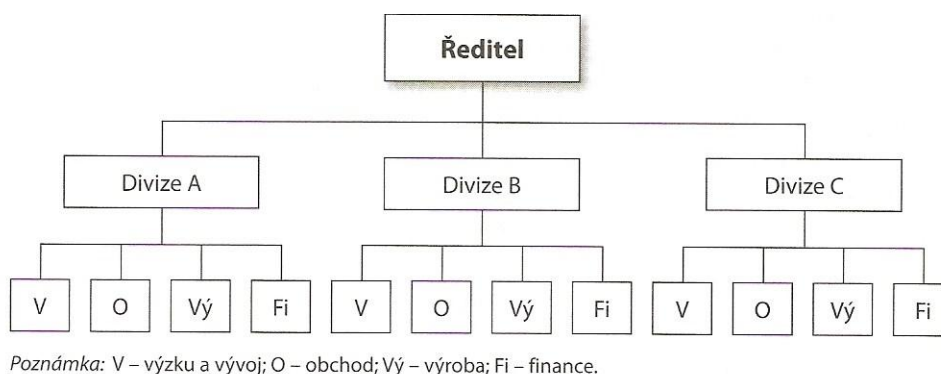
Obr. č. 2 Funkcionální struktura



Zdroj: WEBER, 2009, str. 227

Divizionální struktura vzniká vydělením samostatných divizí. Mohou být rozděleny podle umístění (Praha, Ostrava, Brno), podle typu zákazníka (hotely pro náročnou klientelu, pro turisty, pro mládež). Každá divize má pak svůj finanční, provozní, obchodní, technický úsek.

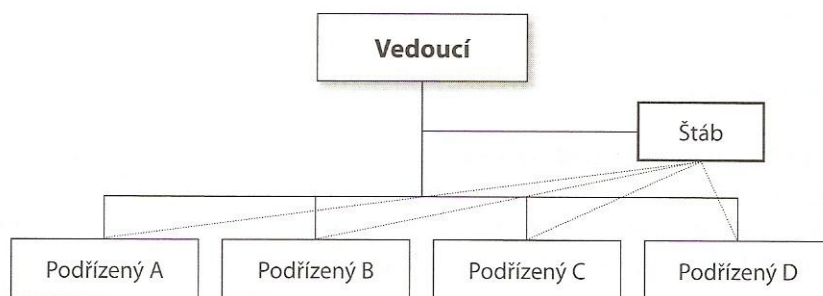
Obr. č. 3 Divizionální struktura



Zdroj: WEBER, 2009, str. 232

V liniově štábní struktuře její liniová složka celkově řídí daný útvar. Štábní složka vytváří zásadu jediného odpovědného vedoucího.

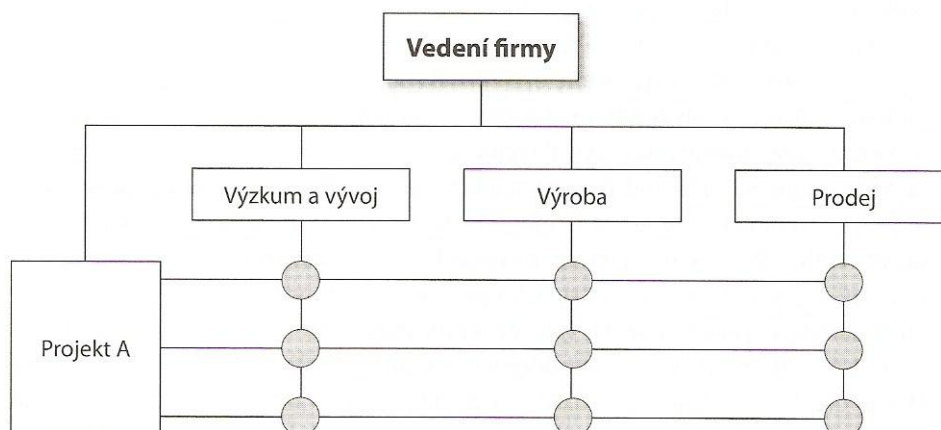
Obr. č. 4 Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: WEBER, 2009, str. 228

Maticová struktura - odborné týmy z několika útvarů společně pracují na jednom projektu.

Obr. č. 5 Maticová organizační struktura



Zdroj: WEBER, 2009, str. 236

3.3.3.1 Organizace ve veřejné správě

Pomahač a Vidláková uvádějí že: „Užívání slova úřad v institucionálním pojetí, kdy znamená, že správní úřad je organizační jednotkou zřízenou zákonem, navenek ohraničenou a vystupující na veřejnosti prostřednictvím svých orgánů jako nositelů samostatného rozhodování v rozsahu působnosti a pravomoci úřadu stanovené zákonem.“²⁶ A jak dále uvádějí, z organizačního hlediska se úřad vyznačuje vertikálním uspořádáním organizační struktury, systémem nadřízenosti a podřízenosti.

²⁶ POMAHAČ, Richard; VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0. , str. 73, 74

3.3.4 Vedení lidí

„Způsob, jakým manažeři vedou své lidi, jak umějí ze skupiny lidí vytvořit tým a využívat jeho potenciál efektivními technikami týmové práce, udržovat na pracovištích dobré mezilidské vztahy, řešit konflikty, volit vhodné komunikační styly a úroveň komunikace“²⁷, má podle Šuleře zásadní vliv na efektivnost práce týmů, organizačních jednotek i celých firem. Znamená to tedy vést a motivovat lidi tak, aby dosahovali co nejvyšší kvality produktů či služeb a zároveň tak docházelo ke snižování nákladů organizace.

Michael Armstrong ve své knize nazvané „How to Manage People“ (Jak vést lidi) zdůrazňuje, že manažer vykonává práci především prostřednictvím lidí, které vede a kontroluje, jak jsou cíle organizace plněny. Lidé, se kterými manažer pracuje, jsou nejdůležitějším zdrojem. Z toho důvodu je nutné vědět, jak správně lidi vést a motivovat, aby pomáhali realizovat stanovené cíle.²⁸

Týmové vedení

Týmová práce je cesta ke zvýšení výkonnosti pracovníků, ale i organizací. Smyslem týmové práce je přesvědčit pracovníky, že každý přispívá svým dílem k finálním výsledkům skupiny, všichni jsou na jedné lodi a všichni mají stejný cíl.

Motivace

Podněty pro zvýšení pracovní výkonnosti jednotlivce či celých pracovních skupin představují motivační nástroje, prezentované nadřízeným. Motivační nástroje mají ovlivnit rozhodnutí pracovníka vynaložit větší usílí k dosažení určitého výsledku. Pracovníkovi je po jeho dosažení přislíbena odměna. Podle Blažka můžeme motivační nástroje členit do tří skupin:²⁹

- Ocenění práce v současné době patří k základním motivům práce plat a jeho další různé formy, jako jsou odměny, prémie, provize, bonusy.
- Podmínky práce, ve kterých je prováděna jsou důležité. Můžeme je rozdělit na materiální podmínky (klimatické podmínky, vybavení pracovišť, vybavení pracovníka technikou, atd.) a společenské podmínky (mezilidské vztahy v dané

²⁷ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?* 1. Brno : Computer Press, a. s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4. , str. 61

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *How to Manage People*. 1. London: Kogan Page, 2008. 154 s. ISBN 978-0-7494-5241-4.

²⁹ BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6. , str. 167

organizaci i vztahy mimo organizaci vůči osobám, se kterými je zaměstnanec v kontaktu při výkonu práce).

- Práce samotná je největší motivací pro člověka, když ho baví a zejména pak taková práce, kde je přesvědčen o její užitečnosti, ba dokonce o morální povinnosti ji vykonávat.

3.3.5 Kontrola

Procesy organizování, plánování a vedení je potřeba kontrolovat. Kontrola se provádí proto, aby se porovnaly očekávané stavy se skutečnými. Manažeři využívají kontrolu na všech úrovních jako zpětnou vazbu ke zjištění o řízené realitě. Vodáček a Vodáčková uvádějí, že posláním kontroly je „včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.“³⁰ A jak dále uvádějí, kontrolní procesy můžeme dále účelově rozdělit podle:

- Obsahové náplně, tato kontrola se zaměřuje na kvalitu prováděných činností organizace (správnost, účelnost)
- Úrovně řízení zahrnují kontrolní činnost na vrcholové úrovni řízení tzv. strategické kontrolní činnosti, a na nižších úrovních řízení tzv. operativní kontrolní procesy. Strategické kontrolní činnosti věnují převážně pozornost vrcholovému rozhodování a vztahu k podnikatelskému prostředí, zaměřují se na plnění poslání organizace, celkové výsledky hospodaření atd. Operativní kontrolní systémy se soustředí na kontrolu průběžného hospodaření s finančními, materiálovými, kapacitními a jinými zdroji.
- Charakteru provádění přisuzují pravidelné a nepravidelné, interní a externí, preventivní, průběžné, následné kontroly. Pravidelné kontroly umožňují vhodnou úpravu plánu s ohledem na měnící se situaci. Nepravidelné kontroly vycházejí s potřeby prověrky (soulad s právními předpisy, dodržování oprávněnosti osob). Interní kontroly zajišťují vlastní pracovníci jednotky (běžná denní kontrola vedoucích pracovníků). Externí kontroly přicházejí z vnějšku organizace. Jedná se většinou o kontrolu závazných pravidel, norem právních a jiných předpisů. Preventivní kontroly si kladou za cíl předcházet a včas odhalit nebezpečí nedostatků

³⁰ VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7. , str.140, 143

(dodržování hygieny práce, lékařské prohlídky, bezpečnost práce). Průběžné kontroly sledují odchylky v průběhu řízených procesů. Následné kontroly se soustřeďují na výstup z prověřovaných procesů (konečná kontrola jakosti, dodržení nákladů).

3.3.6 Komunikace

Komunikaci, jako proces sdělování uvádí Foret takto: „Předmětem komunikace může být jakýkoli výtvar (lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duchovní) představený (prezentovaný) jednou stranou (osobou, institucí) a vnímaný stranou druhou. A právě prezentaci jedné a následnou reakci druhé strany chápeme jako komunikaci.“³¹

Komunikační nástroje

- Osobní rozhovor z očí do očí (face-to-face), je nejrozšířenější nástroj komunikace u kterého využíváme i spoustu neverbálního vyjadřování (mimika, gesta, pohyby, držení těla, oblečení, čichové nebo hmatové vjemy), díky kterým lze sdělit věci s mimořádným zaujetím a zároveň sledovat reakci (zpětnou vazbu) partnerů.
- Telefonování odstraňuje prostorové bariéry, kdy díky mobilním telefonům můžeme hovořit kdykoliv a odkudkoliv. S tím ale souvisí problém, zda voláme ve správnou dobu a zda s námi protějščí strana bude ochotna hovořit.
- Dopisy jsou nejstarším zprostředkovaným způsobem komunikace. Dodávají adresátovi pocit vážnosti a důležitosti.
- E-mail je pak jejich nejnovější podoba písemné komunikace využívající počítačů a počítačových sítí. Oproti dopisu vynikají rychlostí doručení a jsou podstatně méně nákladné.
- Porady, schůze, zasedání představují skupinovou komunikaci. Účastníci musí být přítomni a tráví zde drahocenný čas. Kolektivní účast přináší nové podněty a nápady. Skupinová komunikace musí mít předem stanovený časový harmonogram.³²

³¹ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. Brno: Computer Press, a. s. , 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9. , str. 7

³² FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

3.4 Time management

Jediný zdroj, který je mezi lidmi spravedlivě rozdělen, je čas. Všichni ho mají každý den stejně, je zdarma nedá se koupit a ani pronajímat a záleží na každém, jakým způsobem ho využije. Čas, který máme k dispozici, by měl být rozložen mezi práci, rodinu, osobní záliby a odpočinek.

Time management (hospodaření s časem), je podle Patricka Forsytha, klíčovou dovedností, která nám může zvýšit osobní produktivitu, umožní nám zaměřit se na priority, a tím zlepšit účinnost celkového úspěchu organizace.³³

Každý manažer řeší během svého pracovního dne spoustu rutinných záležitostí (administrativní náležitosti, porady, telefonování, dále pak ohlášené i neohlášené návštěvy, krizové situace a různá přerušení). Jak uvádí Lojda: „Podle průzkumu využívání pracovního času se ukazuje, že plných 50 % pracovní doby trávíme na poradách a schůzkách, psaním a čtením pracovních textů a podkladů, telefonováním a cestováním. Pouze 50 % času nám zbývá na vlastní práci.“³⁴ Proto je nezbytně nutné stanovit si, které úkoly mají přednost (jsou důležité) a které úkoly nejsou až tak důležité. Jon Caunt ve své publikaci „Time management“ rozdělil úkoly do čtyř sektorů:

- Sektor A: Úkoly, které jsou důležité a naléhavé, těmto úkolům by se měla věnovat okamžitá pozornost.
- Sektor B: Úkoly, které jsou důležité, ale nikoliv naléhavé často souvisejí s dlouhodobými cíly nebo hlavními předpoklady kvalitního života.
- Sektor C: Úkoly, které jsou naléhavé, ale nikoli důležité jsou to uměle vytvořené bezvýznamné problémy, které lze delegovat na někoho jiného.
- Sektor D: Úkoly, které nejsou důležité ani naléhavé jsou ty, na kterých by se nemělo plýtvat časem ani energií.³⁵

³³ FORSYTH, Patrick. *100 Great Time Management Ideas*. 1. London: Marshall Cavendish, 2009. 217 s. ISBN 978-0-462-09943-9.

³⁴ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. Praha: Grada Publishing ,a. s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1. , str. 43

³⁵ CAUNT, John. *Time management jak hospodařit s časem*. 2. Brno: Computer Press, a. s. , 2007. 120 s. ISBN 978-80-251-1538-1. , str. 12, 13

Obr. č. 6 Příklady priorit

<p>A. důležité a naléhavé</p> <p>Dokončení prezentace pro zítřejší schůzi vedení. Nouzová platební opatření v důsledku selhání počítačového platebního systému.</p>	<p>B. důležité, nenaléhavé</p> <p>Plán pro přesun kanceláře. Kontrola pokroku dosaženého ve skupině. Průzkum možnosti změny obchodního vedení.</p>
<p>C. naléhavé, nedůležité</p> <p>Reakce na neočekávané zásahy. Vedení rutinní korespondence, kterou by bylo možné postoupit někomu jinému.</p>	<p>D. nenaléhavé a nedůležité</p> <p>Dvě hodiny strávené na bezvýznamné schůzi, které bylo možné se vyhnout. Procházení nedůležité pošty. Hledání drobných úkolů, které umožní vyhnout se méně příjemné práci.</p>

Zdroj: CAUNT, 2007., str. 16

Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo vymyslel kolem roku 1900 italský ekonom Vilfredo Pareto. Pracuje s poměrem 80 : 20 a lze ho aplikovat na různých příkladech. Např. 80 % zisku přináší 20 % výrobků, na 80 % úspěchu organizace se podílí 20 % zaměstnanců. Jak uvádí Lojda ve své publikaci: „Aplikací Paretova pravidla na řízení času dojdeme k závěru, že 20 % vynaloženého času vytváří 80 % výsledků. Pokud se podaří identifikovat zmíněných 20 % činností, podaří se nám splnit 80 % očekávaných výstupů.“³⁶ Z toho tedy plyne, že je velmi důležité stanovování si priorit a řízení času.

3.5 Dotazník

V marketingovém výzkumu patří dotazování k nejrozšířenějšímu způsobu zjišťování informací. Jak uvádí Foret: „Dotazování se uskutečňuje pomocí nástrojů (dotazníků, zaznamových archů) a vhodně zvolené komunikace výzkumníka s nositelem informací – dotazovaným (respondentem). Tento kontakt může být přímý, bezprostřední, jako je tomu

³⁶ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. Praha: Grada Publishing ,a. s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1. , str. 46

v případě písemného zodpovídání otázek.³⁷ Písemné dotazování se provádí pomocí dotazníku či ankety.

Sestavení dotazníku musí odpovídat potřebám a cílům výzkumu, tzn. otázky, by měly být formulovány a sestaveny tak, aby dotazovaný odpovídal na to, co nás zajímá, aby odpovídal stručně a pravdivě a aby respondent porozuměl všemu, co po něm chceme a jak má postupovat a vyplňovat. Celkový dojem dotazníku by měl na první pohled upoutat a vzbudit zájem respondenta (vysvětlit mu cíl a význam jeho odpovědi). Důležité je ujistit respondenta o zachování anonymity.

Pořadí otázek v dotazníku je taky velmi důležité. Na začátku by měly být zajímavé otázky, aby upoutaly pozornost, uprostřed otázky bezprostředně související s problémem výzkumu, kde je vyplnění velmi důležité, a na konec otázky méně závažné. Otázka by měla být formulována tak, aby byla jednoznačná a srozumitelná. V dotazníku můžeme použít tyto druhy otázek:

- Otevřené otázky ponechávají respondentovi absolutní volnost při odpovědích
- Uzavřené otázky jsou řízené, nabízejí několik možných variant odpovědi
- Polootevřené otázky umožňují respondentovi uvést odpověď, kterou mu žádná z variant nenabídla.

Distribuce dotazníku mezi respondenty se provádí rozesláním poštou, či e mailem nebo osobním předáním. Sběr vyplněných dotazníků může proběhnout zpětným zasláním poštou, e – mailem, osobním sesbíráním nebo mohou být vhazovány do speciálních, k tomu určených schránek. Návratnost se pak uvádí, jako procento vrácených a vyplněných dotazníků z celkového počtu rozeslaných.

Třídění a vyhodnocení dat je poslední fází dotazníkového šetření. Velké množství údajů, které jsme sesbírali, je třeba roztrídít a vyjádřit, kolik dotazovaných ze sledovaného souboru má tu, či onu variantu znaku nebo více znaků. Podle Foreta, používáme při třídění pojem: „stupeň třídění.“³⁸ Ten, jak dále uvádí, se rozděluje na absolutní četnosti (jsou uváděny v číslech) a relativní četnosti (vyjadřujeme v procentech). Hodnoty získané tříděním, vkládáme do tzv.

³⁷ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. , str. 41

³⁸ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. Brno: Computer Press, a. s. , 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. , str.83

kontingenční tabulky, pomocí které můžeme dále zjišťovat vzájemné závislosti. Těmi se zabývá korelační analýza, která především klade důraz na intenzitu vzájemné souvislosti než na zkoumání jevů jako je příčina – následek. Závislost mezi dvěma znaky se měří v rozpětí od -1 do +1. Čím větší hodnota, tím větší závislost mezi zkoumanými znaky. Statistikové Seger a Hindls uvádějí: „Úkolem korelační analýzy je matematický popis systematických okolností, které provází statistické závislosti. Konkrétně se může jednat např. o zobrazení průběhu podmíněných průměrů vysvětlované proměnné v důsledku systematických změn hodnot jedné či většího počtu vysvětlujících proměnných.“³⁹

³⁹ SEGER, Jan, HINDLS, Richard. *Statistické metody v tržním hospodářství*. 1. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995. 435 s. ISBN 80-7187-058-7., str. 175, 176

4 Praktická část

4.1 Městský úřad Znojmo

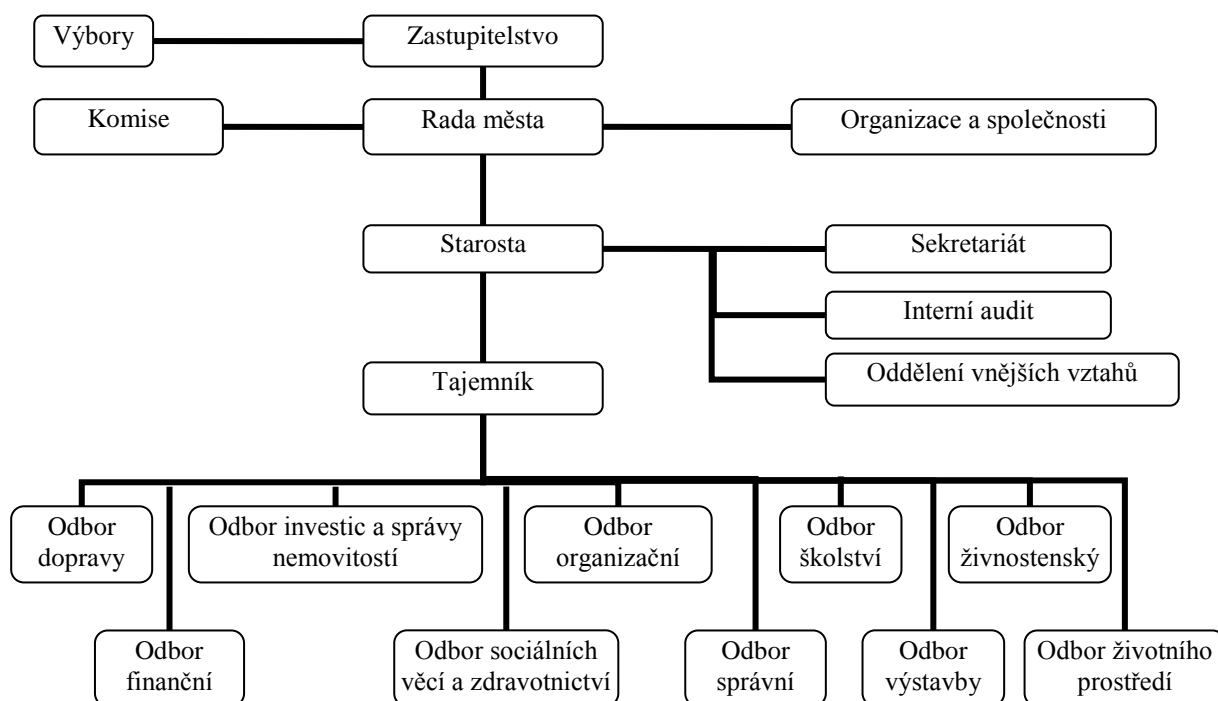
Město Znojmo s celkem 35 000 obyvatel je druhým největším městem v Jihomoravském kraji. Dalších 6000 obyvatel žije v přilehlých samosprávných obcích Dobšice, Nový Šaldorf – Sedlešovice, Kuchařovice, Suchohrdly a Dyje. Okres Znojmo zaujímá svou rozlohou přes 1590 km² a zahrnuje 144 obcí, z toho 5 měst a 9 městysů.

Město Znojmo je územní samosprávný celek. Základní právní zakotvení existence obcí (měst) je v ústavním zákoně č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. Dalším zákonem, který upravuje postavení obce a činnost samosprávných celků je zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních).

Město Znojmo svoji činnost vykonává na principu dvojí působnosti, a to na principu samostatné působnosti v územním obvodu vlastního města Znojma (samostatně spravuje svoje věci) a na principu přenesené působnosti (tzn. vykonává státní správu v rozsahu stanoveném zvláštními předpisy).

Městský úřad Znojmo je organizačně rozdělen do celkem 13 odborů a oddělení. V čele úřadu je tajemník. Organizační strukturu Městského úřadu lze podle typu definovat jako funkcionální strukturu.

Obr. č. 7 Organizační struktura Městského úřadu Znojmo



Zdroj: Práce autora

4.2 Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Odbor sociálních věcí a zdravotnictví patřil ještě v roce 2011 se svými 39 pracovníky k největším organizačním částem MÚ Znojmo. V rámci sociální reformy, kterou vypracovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí, a která nabyla platnost 1. 1. 2012, byl snížen počet pracovníků na 21. Bylo zrušeno Oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi a Oddělení sociální péče. Tyto oddělení od ledna 2012 přebírá Úřad práce ČR – kontaktní pracoviště Znojmo.

Jak je uvedeno výše od ledna 2012 je organizační struktura Odboru sociálních věcí a zdravotnictví zeštíhlena téměř na polovinu. Pro vedoucího odboru, který ve své funkci setrvává již 18 let, byl nelehký úkol vybrat ze svých podřízených ty pracovníky, kteří museli odejít. S využitím svých sociálních schopností a manažerských dovedností, které uplatnil v dlouhodobé a detailní přípravě, dovedl odbor k zeštíhlení bez obzvlášť velkých emocí, které tyto jevy přinášejí. V současnosti se Odbor sociálních věcí skládá pouze ze třech oddělení:

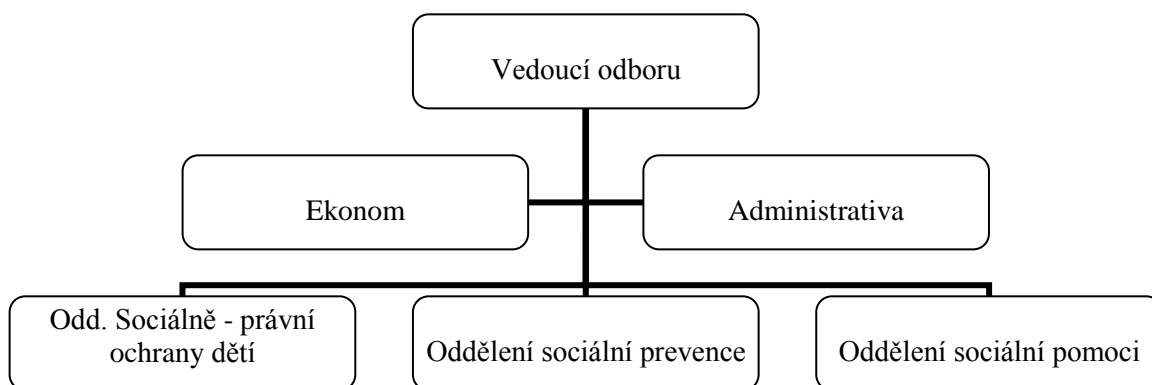
- **Oddělení sociálně – právní ochrany dětí**, kde působí kurátoři pro mládež a terénní pracovníci OSPOD.

- **Oddělení sociální prevence**, jehož dílčími činnostmi jsou veřejná služba, opatrovnictví, zajišťování městských pohřbů, činnosti protidrogového koordinátora, činnosti romského koordinátora, dále ustanovení zvláštních příjemců důchodu atd.
- **Oddělení sociální pomoci**, kde působí kurátor pro dospělé, dále se řeší přestupky, vede se evidence žadatelů o pronájem bytů v domech s pečovatelskou službou, zajišťuje statistickou evidenci a výkaznictví, navrhuje snížení nájmu u sociálně slabých občanů atd.

Tyto a mnoho dalších služeb a úkolů zajišťuje odbor v přenesené působnosti, tj. v obvodu vlastního města, v obvodu s rozšířenou působností a v samostatné a přenesené působnosti. Dále odbor úzce spolupracuje s Centrem sociálních služeb Znojmo, které je příspěvkovou organizací Města Znojma.

Organizační strukturu Odboru sociálních věcí a zdravotnictví lze charakterizovat jako funkcionální.

Obr. č. 8 Organizační struktura odboru sociálních věcí a zdravotnictví



Zdroj: Práce autora

4.3 Náplň práce vedoucího odboru

V kompetenci Odboru sociálních věcí a zdravotnictví je sociálně výchovná prevence a sociální práce s problémovými skupinami, opatrovnictví a práce s osobami sociálně vyloučenými. Odbor zajišťuje péči o zdravotně postižené občany, působí v oblasti sociálně - právní ochrany dětí a zabezpečuje sociální služby. Tato působnost vyžaduje od vedoucího odboru nejen dobrou znalost a orientaci v sociální a právní oblasti, ale také vynikající

schopnost komunikace nejen se svými podřízenými a klienty, ale také s vedením města, krajů a ministerstev a ostatních organizací se kterými je činnost odboru úzce spjatá.

Dlouholetá praxe v oboru, dosažené vzdělání a následné vzdělávání podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků, vyhlášky č. 511/2002 Sb., o uznávání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků a vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, staví vedoucího odboru do pozice zkušeného manažera s náročnou a rozmanitou náplní práce vzhledem k rozsáhlé působnosti odboru.

V rámci organizace a činnosti odboru denně kontroluje všechny tiskové výstupy zpracované jeho podřízenými. Jedná se o rozhodnutí ve věcech správního řízení, zprávy podávané soudům, školám a školským zařízením ve věcech sociálně právní ochrany dětí, zprávy pro orgány činným v trestním řízení. Řeší kolizní situace sociálních pracovníků v rámci jejich pracovních činností. Podílí se na tvorbě pořadníků žadatelů o byty v domě s pečovatelskou službou. Vypracovává metodické postupy činnosti sociálního odboru. Sleduje aktuální vývoj v sociální oblasti, aktuální vývoj sociálních reforem a připravuje související interní předpisy a jejich následnou aplikaci do provozní činnosti odboru.

Na úrovni Městského úřadu a Města Znojma připravuje podklady pro jednání Rady a Zastupitelstva Města Znojma a jednou týdně podklady pro vedení Města Znojma. Na základě informací získaných na těchto poradách, přiděluje úkoly vydané vedením Města Znojma a přijaté Radou a Zastupitelstvem. Kontroluje jejich realizaci a podává zpětné zprávy o činnosti. Koordinuje činnosti komisí Rady města a úzce spolupracuje na řízení Centra sociálních služeb, které je příspěvkovou organizací Města Znojma. Dále se podílí na komunitním plánování sociálních služeb Znojemska. V rámci schváleného rozpočtu a po projednání Radou a Zastupitelstvem Města Znojma poskytuje dotace organizacím nabízející sociální služby na úhradu nákladů za tyto služby a následně kontroluje hospodaření s finančními prostředky a kvalitu poskytovaných služeb.

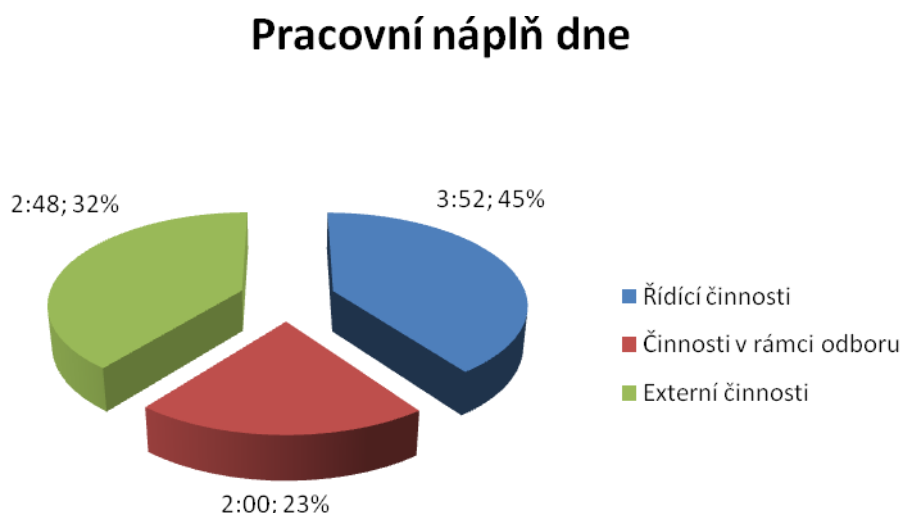
4.3.1 Pracovní den vedoucího odboru

Jelikož práce vedoucího odboru je velice různorodá byla provedena analýza jeho pracovního dne. Primárním cílem bylo zjistit, kolik času věnuje manažerské práci, tj. řízení odboru, a kolik času zahrnují ostatní činnosti související s činností odboru a činnostmi zadané městem a organizacemi, atd. Data byla zjišťována technikou pozorování, které probíhalo v budově

MÚ Znojmo Odbor sociálních věcí a zdravotnictví a také v pracovně samotného vedoucího odboru. Pozorování proběhlo v měsíci únoru. Za zkoumaný pracovní den vedoucího odboru bylo vybráno pondělí, kdy je také oficiální úřední den.

Analýzou pracovního dne pozorovaného manažera bylo zjištěno, že téměř polovinu 45 %, tj. 3,60 hod. své pracovní doby věnuje řídicím činnostem odboru, mezi něž patří vyřizování e - mailů, kontrola tiskových výstupů, porady s vedoucími oddělení, plány služebních cest, komunikace s podřízenými atd. Další 2 hodiny (23 % zkoumaného pracovního dne) zahrnují specifické činnosti odboru (např. ekonomika, poradenství) a následné 2,80 hodiny (32 % pracovního dne) věnuje externím činnostem, které souvisejí s úkoly zadávaným městem a s činnostmi organizací podílejících se na sociálních službách.

Graf č. 1 Analýza pracovního dne vedoucího odboru



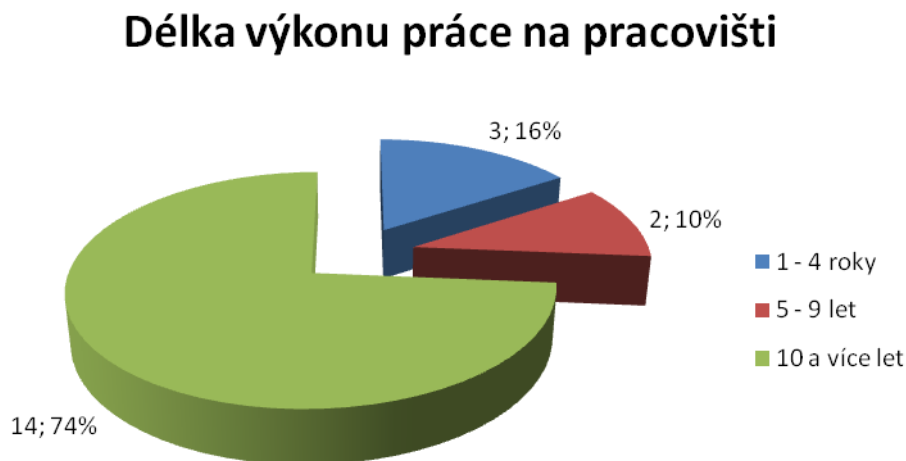
Zdroj: Práce autora

4.4 Dotazníkové šetření pracovního stylu řízení

Pracovní styl řízení vedoucího odboru a současně spokojenost jeho podřízených bylo dílčím cílem dotazníkového šetření, které proběhlo v týdnech od 20.2.2012 do 2.3.2012. Dotazník obsahující 26 otázek byl osobně rozdán mezi podřízené vedoucího odboru v samotných kancelářích MÚ Znojmo Odboru sociálních věcí a zdravotnictví. Sběr dotazníků proběhl taktéž. Celkem bylo distribuováno 20 dotazníků, sesbíráno bylo 19 dotazníků, což odpovídá 95% návratnosti.

Informační otázka č. 1 **Jak dlouho pracujete na současném pracovišti?**, ukazuje, že většina, tj. 74 % zaměstnanců odboru pracuje na současném pracovišti více jak 10 let, dalších 16 % zde pracuje 1 – 4 roky, zatímco 5 – 9 let zde pracuje pouze 10 % zaměstnanců.

Graf č. 2 Délka výkonu práce v Odboru sociálních služeb a zdravotnictví



Zdroj: Práce autora

Při další informační otázce č. 2 **Jak dlouho pracujete pod současným vedením?**, uvedli zaměstnanci, že více jak polovina (58 %) jich pracuje pod nynějším vedením více jak 10 let, dalších 26 % pak 5 – 9 let a 1 – 4 roky pouze 16 %. (Graf č. 3)

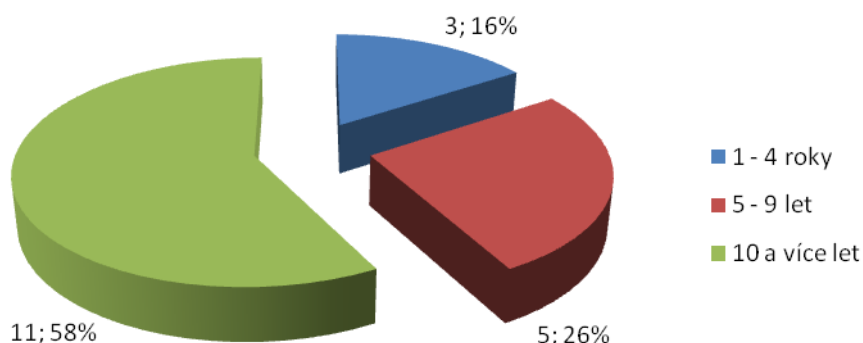
Otázka č. 3 zjišťovala spokojenost se spoluprací v odboru: **Jak jste spokojen (a) se spoluprací v odboru, kde pracujete?** Všichni dotazovaní odpověděli kladně, z čehož lze usuzovat, že spolupráce v daném odboru je na dobré úrovni.

V pořadí 4. Otázka: **Jste spokojen (a) s atmosférou v odboru, kde pracujete?**, byla zodpovězena velmi pozitivně, což rovněž vypovídá o uvolněné a příjemné pracovní atmosféře.

Na otázku **Jste spokojen (a) s řízením odboru, kde pracujete?**, odpověděla více jak polovina (63 %) respondentů že velmi spokojen, zbývající část odpověděla spíše spokojen. Můžeme tedy konstatovat, že řízení odboru z pozice podřízených je vnímáno velmi kladně. (Graf č. 4)

Graf č. 3 Délka pracovního výkonu pod současným vedoucím odboru

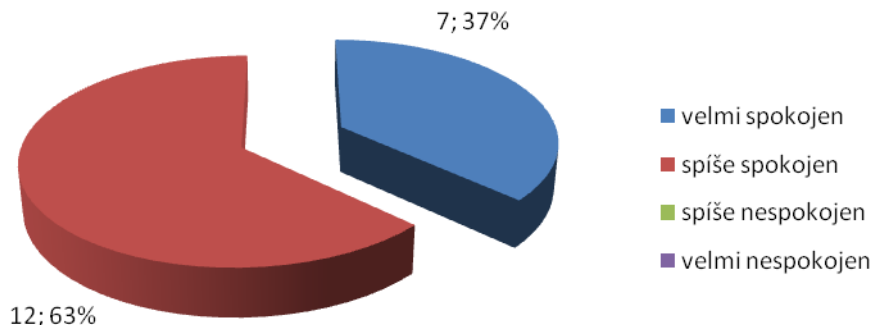
Délka práce pod nadřízeným



Zdroj: Práce autora

Graf č. 4 Spokojenost zaměstnanců s řízením odboru

Spokojenost s řízením odboru



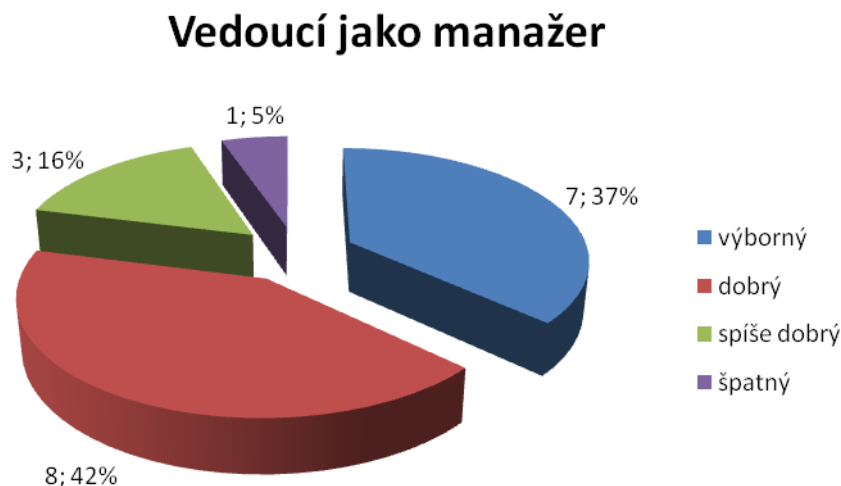
Zdroj: Práce autora

Na odbornost vedoucího Odboru sociálních věcí a zdravotnictví byla směřována otázka č. 6 **Je podle Vášeho názoru odbornost Vášeho nadřízeného na dostačující úrovni?** Na tuto otázku odpověděli všichni podřízení kladně. Z toho vyplývá, že podřízení vnímají svého vedoucího jako zkušeného odborníka.

Na otázku č. 7 **Jaký je podle Vás Váš nadřízený manažer?**, odpovídali dotazovaní velmi rozdílně. Jak můžeme vyčíst z grafu č. 5, osm podřízených (48 %), hodnotí manažera

jako dobrého, dalších sedm tedy 37 % má názor, že je výborný manažer, zbývající čtyři zaměstnanci (21 %) se domnívají, že je spíše dobrý a špatný manažer. Vedoucí odboru je tedy vnímán svými podřízenými, jako průměrný manažer.

Graf č. 5 Jak vnímají podřízení svého vedoucího jako manažera



Zdroj: Práce autora

Otázka č. 8 se zabývala time managementem vlastní práce manažera: **Umí si podle Vašeho názoru zorganizovat svůj pracovní časový plán?** Dle odpovědí na tuto otázku, můžeme konstatovat, že vedoucí odboru si umí dobře rozložit svůj pracovní časový plán. Všichni podřízení shodně odpovídali kladně (ano a spíše ano).

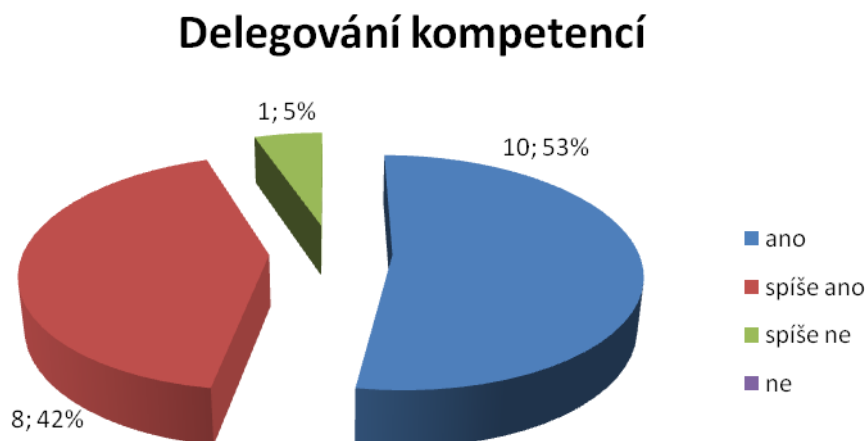
Zda umí vedoucí srozumitelně komunikovat s podřízenými, bylo dotazováno otázkou č. 9 **Je komunikace s Vaším nadřízeným srozumitelná?** Všichni respondenti chápou komunikaci se svým nadřízeným srozumitelně. Všechny odpovědi byly kladné (ano a spíše ano).

Schopnost otevřeně hovořit o problémech, či nových nápadech se svými podřízenými, bylo zjišťováno další otázkou: **Jak hodnotíte otevřenou komunikaci s nadřízeným o nápadech a problémech?** Celkem 32 % dotazovaných, hodnotí otevřenost komunikace velmi dobře, dalších 68 % dotazovaných hodnotí otevřenost dobře. Lze konstatovat, že nadřízený je přístupný novým nápadům a nápomocný při řešení případných problémů.

U otázky č. 11 **Přenáší na Vás dostatek kompetencí?**, se většina podřízených shodla na dostatečném přenosu kompetencí na ně samotné. Pouze 5 % si myslí, že je na ně přenášeno

málo kompetencí. Z celkového pohledu, můžeme říci, že vedoucí odboru deleguje dostatečné množství kompetencí na své podřízené.

Graf č. 6 Schopnost vedoucího delegovat kompetence na podřízené



Zdroj: Práce autora

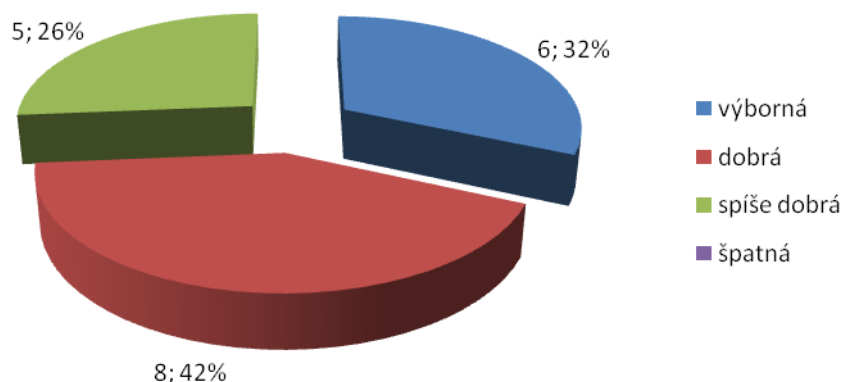
Rozhodování je jedna z nejdůležitějších funkcí manažera. Další otázkou jsme zjišťovali, zda jeho rozhodnutí mají pozitivní vliv na chod odboru. Otázka č. 12 **Mají jeho rozhodnutí kladný vliv na chod odboru?** Všichni podřízení se společně shodli na tom, že jejich vedoucí činí rozhodnutí, která jsou pozitivní pro chod a práci v daném odboru.

Vedoucí odboru každodenně pořádá porady a schůze, a proto další otázka byla směřovaná k připravenosti těchto porad a schůzí. 13. otázka v pořadí: **Jaká je jeho připravenost na poradách a schůzích?** Téměř polovina podřízených hodnotí připravenost dobře, 32 % podřízených vidí připravenost výborně, zbývajících 26 % hodnotí připravenost spíše dobře. (Graf č. 7)

Otázka č. 14 **Jakým způsobem informuje o plánech, které budou ve Vašem odboru realizovány?** Více jak polovině (68 %) dotazovaných sděluje vedoucí odboru informace na poradách, jen dvěma z dotazovaných (11 %) sděluje informace písemně (e-mailem), stejnému počtu pak telefonicky nebo prostřednictvím vedoucích oddělení. (Graf č. 8)

Graf č. 7 Přípravenost vedoucího odboru na poradách

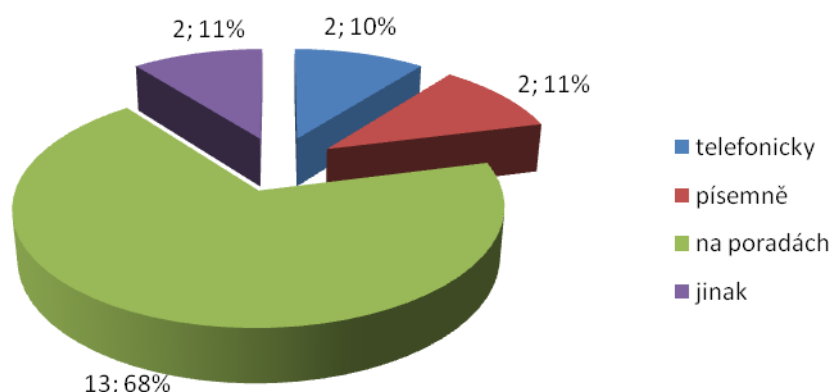
Přípravenost na poradách



Zdroj: Práce autora

Graf č. 8 Způsob sdělování informací v Odboru sociálních služeb a zdravotnictví

Způsob sdělování informací



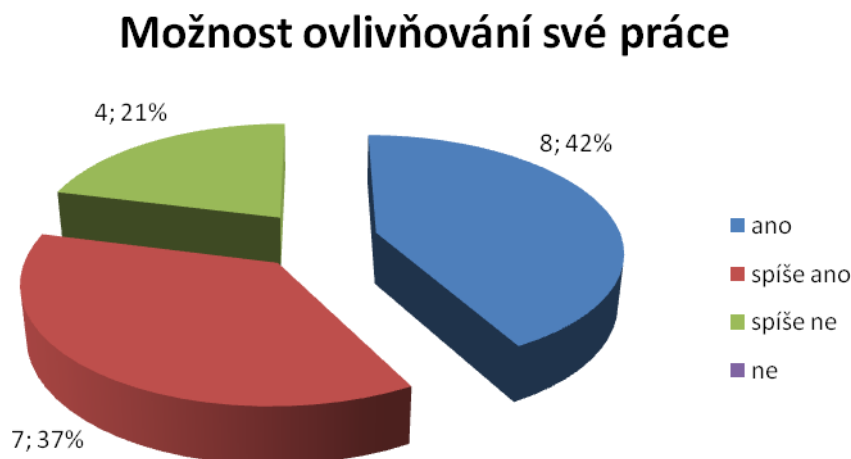
Zdroj: Práce autora

U otázky č. 15 **Jak reaguje na kritické situace, které narušují chod Vaší práce (např. problémoví klienti)?**, se podřízení 100% shodli, že řeší situaci v klidu a rychle.

Zda - li mohou zaměstnanci prosazovat své zlepšovací návrhy na chod odboru byli dotazováni další otázkou č. 16: **Smíte prosadit vlastní návrhy na zlepšení činnosti odboru?** Více jak polovina odpověděla kladně, pouze 16 % (tři zaměstnanci) odpovědělo záporně.

Otázka č. 17 **Máte možnost ovlivňovat svoji práci?** Celkem 79 % podřízených se domnívá, že může ovlivňovat svoji vykonávanou práci, 21 % odpovědělo, že ovlivňovat svoji práci spíše nemůže.

Graf č. 9 Možnosti podřízených ovlivňovat svoji práci



Zdroj: Práce autora

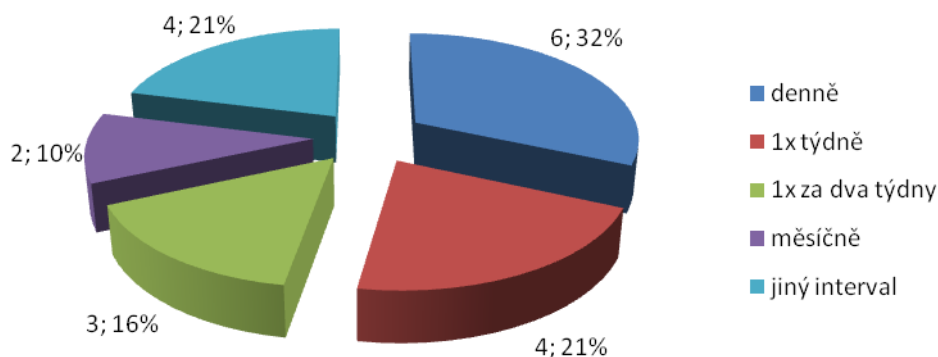
U otázky č. 18 **Jste spokojen se zpětnou vazbou na základě Vaší vykonané práce?**, odpovědělo 26 % respondentů „ano“, dalších 58 % respondentů „spíše ano“, pouze 16 % respondentů odpovědělo „spíše ne“. Můžeme konstatovat, že většina zaměstnanců odboru je spokojena se zpětnou vazbou na jimi vykonávanou práci.

Kontrola je jedna z dalších činností manažera. **Jak často provádí Váš nadřízený kontrolu Vaší práce?**, byla další otázka č. 19, kterou podřízení zodpovídali. Jak můžeme vyčíst z grafu č. 10, pohlíží zaměstnanci na kontrolu rozdílně. Více jak čtvrtina (32 %) uvedla, že kontrola je prováděna denně, další čtyři zaměstnanci (21 %) uvádí zjevnou kontrolu 1x týdně, stejný počet čtyři (což je 21 %) uvádí průběžně prováděné kontroly. Ostatní uvádí kontrolu méně často, a to v intervalech 1x za dva týdny 16 %, měsíčně pak 10 %.

K frekvenci kontrol se zaměstnanci vyjadřovali u otázky č. 20: **Jsou podle Vašeho názoru kontroly příliš časté?** Zde odpovídali nejčastěji zaměstnanci záporně. Téměř polovina (48%) odpověděla „spíše ne“, dalších 26 % odpovědělo, že kontroly neprobíhají vůbec často, pouze pět zaměstnanců (celkem 25 %) se domnívá, že kontroly probíhají dostatečně často, viz. Graf č. 11.

Graf č. 10 Intervaly kontrol vedoucího odboru svých podřízených

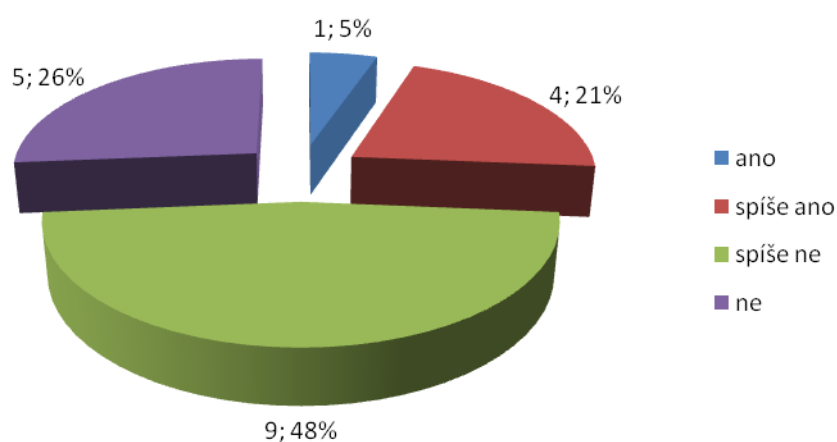
Kontroly na pracovišti



Zdroj: Práce autora

Graf č. 11 Názory zaměstnanců na frekvenci kontrol na pracovišti

Frekvence kontrol



Zdroj: Práce autora

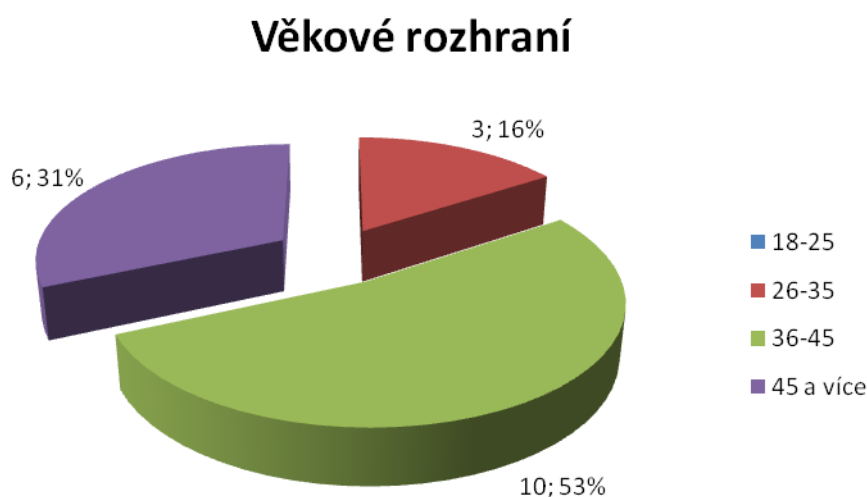
Na otázku č. 21, která zjišťovala míru spokojenosti s podporou nadřízeného, **Jste spokojen s podporou Vašeho nadřízeného?**, se všichni zaměstnanci shodli na kladné odpovědi. Vedoucí, tedy podporuje všechny své zaměstnance.

Stejný výsledek byl zaznamenán u otázky č. 22 **Dokáže Váš nadřízený podle Vašeho názoru ohodnotit Vaši práci?**

Jak vedoucí odboru přistupuje ke svým podřízeným, bylo zjišťováno v poslední otázce, která se týkala šetření stylu řízení vedoucího odboru. Otázka č. 23 **Má k Vám lidský přístup?** Všichni zaměstnanci odpovídali kladně. Vedoucí odboru tedy svým zaměstnancům vyjadřuje vysokou míru empatie.

V posledních třech otázkách bylo zjišťováno věkové složení zaměstnanců, dosažené vzdělání a rozdělení pracovního týmu dle pohlaví. V Odboru sociálních věcí a zdravotnictví pracují více jak z poloviny (53 %) zaměstnanci ve věku 36-45 let, dalších 31 % je starších 45 let a pouze 16 % zaměstnanců je ve věku 26-35 let. Ve věkové kategorii 18-25 let se zde nevyskytuje žádný zaměstnanec.

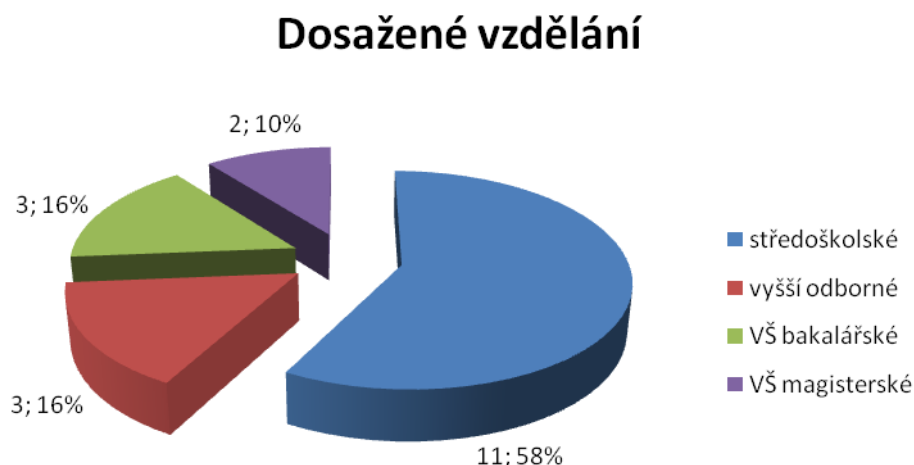
Graf č. 12 Věkové rozhraní zaměstnanců



Zdroj: Práce autora

Co se týče skladby zaměstnanců z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání, je více jak polovina středoškoláků (58 %). Vyšší odborné a vysokoškolské bakalářské studium dosáhlo celkem 16 % zaměstnanců v obou kategoriích. Pouze 10 % zaměstnanců má ukončené vysokoškolské magisterské studium. Z poznámek uvedených v dotazníku si následně dva zaměstnanci rozšiřují na základě zákona o vzdělávání úředníků vzdělání na vyšší odborné a dva zaměstnanci si zvyšují vzdělání na vysokoškolské bakalářské.

Graf č. 13 Nejvyšší dosažené vzdělání u zaměstnanců Odboru sociálních věcí a zdravotnictví



Zdroj: Práce autora

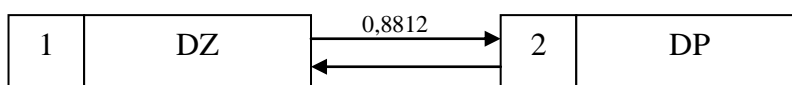
V Odboru sociálních věcí a zdravotnictví pracují převážně ženy a to z 95 %. Pouze 1 % zaujímají muži.

4.5 Korelační analýza výsledků získaných dotazníkem

Na základě odpovědí získaných dotazníkem byla provedena korelační analýza odpovědí. Účelem korelační analýzy, bylo zjistit vzájemné souvislosti mezi jednotlivými odpověďmi na jednotlivé otázky. Nejvyšší hodnoty korelačních koeficientů nabývaly výrazně kladných hodnot, což ukazuje na souhlasný trend vzájemné spojitosti otázek. Korelační koeficienty jsou součástí přílohy č. 3

U otázky č. 1 byl zaznamenán nejvyšší korelační koeficient s otázkou č. 2 a to 0,8812. Tyto otázky, které se zabývají délkou zaměstnání na současném pracovišti (DZ, otázka č. 1) a délkou podřízenosti současnému vedoucímu (DP, otázka č. 2) tedy spolu výrazně souvisejí. Vzhledem k tomu, že personál na odboru je poměrně stabilní již několik let a doba setrvání vedoucího v současné funkci je celkem 18 let, je tato korelace logická a zřejmá.

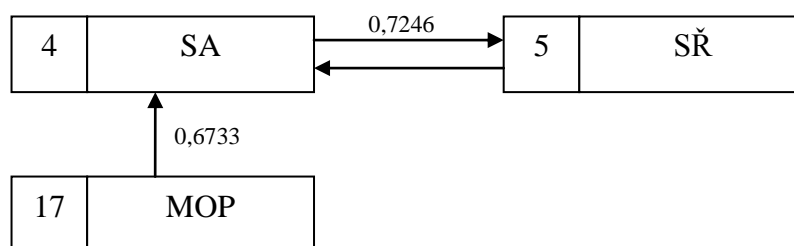
Obr. č. 9 Závislost mezi délkou zaměstnání a délkou podřízenosti vedoucímu



Zdroj: Práce autora

Vzájemnou závislost můžeme sledovat i u otázky č. 4 a otázky č. 5, kde korelace nabývala hodnoty 0,7246. Otázky se týkaly spokojenosti s atmosférou v odboru (SA, otázka č. 4) a se spokojeností s řízením odboru (SŘ, otázka č. 5). Můžeme tedy konstatovat, že kvalita řízení v odboru úzce souvisí i s pracovní atmosférou daného pracoviště. S otázkou č. 4 rovněž výrazně koreluje otázka č. 17, v níž byli zaměstnanci dotazováni na to, zda mohou ovlivňovat svoji práci (MOP). Ze závislosti plyne, že možnost ovlivňovat své pracovní činnosti se velmi kladně odráží na spokojené pracovní atmosféře odboru.

Obr. č. 10 Souvislosti mezi spokojeností s atmosférou a řízením odboru

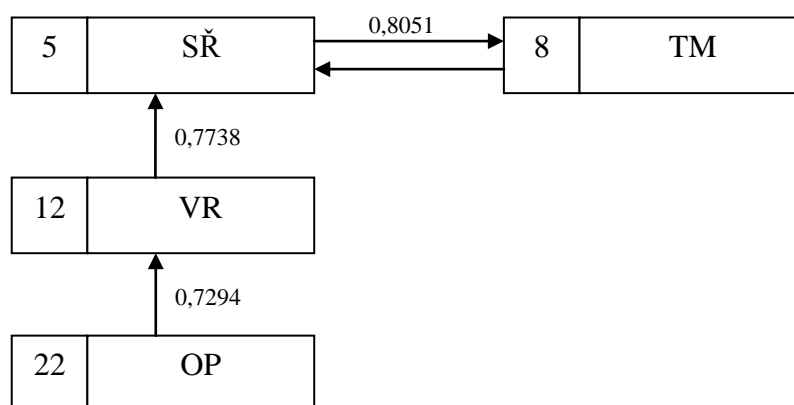


Zdroj: Práce autora

Vysokých hodnot, tj. 0,8051 nabýval korelační koeficient u otázky č. 5, kde se zjišťovala spokojenost s řízením odboru (SŘ) a s otázkou č. 8, která zkoumala time management manažera (TM). I zde je korelace zřejmá, neboť kvalita řízení je závislá na kvalitním využívání pracovního času. Se spokojeností řízení rovněž koreluje otázka č. 12 a č. 22, které sledují vliv rozhodnutí vedoucího na chod odboru (VR, otázka č. 12), a zda vedoucí dokáže ohodnotit vykonanou práci svých podřízených (OP, otázka č. 22). Tato vzájemná souvislost opět podporuje tvrzení, že ohodnocení podřízených a rozhodování manažera se odráží ve spokojenosti zaměstnanců, což může ovlivnit jejich pracovní výkon a loajalitu s organizací (Obr. č. 11).

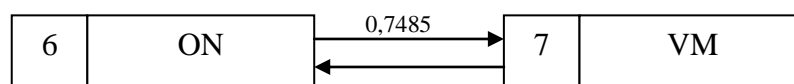
Mezi otázkou č. 6, která se dotazovala na dostačující odbornost nadřízeného (ON) a otázkou č. 7, která zkoumala vedoucího jako manažera (VM), nabýval korelační koeficient hodnoty 0,7485. Jelikož sledovaný vedoucí odboru patří mezi kvalifikované odborníky, je tedy personálem chápán jako dobrý manažer, což vykazuje i daná korelace (Obr. č. 12).

Obr. č. 11 Vzájemnost spokojenosti řízení a time managementu



Zdroj: Práce autora

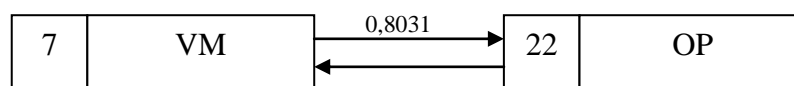
Obr. č. 12 Vliv odbornosti na funkci manažera



Zdroj: Práce autora

U otázky č. 7 byl naměřen nejvyšší korelační koeficient tj. 0,8031 s otázkou č. 22. U těchto otázek se hodnotil vedoucí jako manažer (VM, otázka č. 7), a to zda vedoucí dokáže ohodnotit práci svých podřízených (OP, otázka č. 22). Vzhledem k tomu, že vedoucí odboru je chápán jako dobrý manažer, lze tedy konstatovat, že umí ohodnotit práci svých podřízených. I zde můžeme hovořit o vysoké vzájemné závislosti.

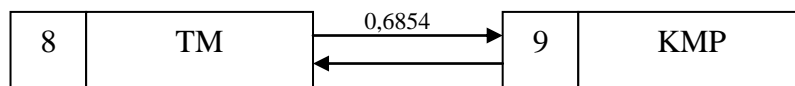
Obr. č. 13 Vliv manažera na ohodnocení práce podřízených



Zdroj: Práce autora

U otázky č. 8 nabýval korelační koeficient nejvyšších hodnot a to 0,6854 s otázkou č. 9. Tyto otázky se věnovaly time managementu manažera (TM, otázka č. 8) a komunikaci manažera s podřízenými (KMP, otázka č. 9). Manažer, který si umí zorganizovat svůj pracovní čas, si umí najít čas i místo na komunikaci se svými zaměstnanci. I když zde korelace nabývala mírně nižších hodnot, můžeme říci, že i zde je vzájemná závislost zřejmá.

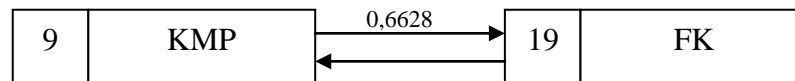
Obr. č. 14 Závislost mezi time managementem a komunikací s podřízenými



Zdroj: Práce autora

Otázka č. 9, která se zabývala komunikací manažera s podřízenými (KMP), zaznamenala korelační koeficient 0,6628 s otázkou č. 19, jež se věnovala frekvenci kontrol podřízených (FK). Vzájemnou závislost můžeme sledovat i u těchto hodnot. Kontrola, která probíhá průběžně, souvisí i s dostatečnou komunikací mezi podřízenými a vedoucím odborem.

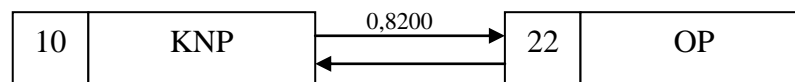
Obr. č. 15 Závislost mezi komunikací a kontrolou podřízených



Zdroj: Práce autora

Vysokých hodnot a to 0,8200 nabýval korelační koeficient u otázky č. 10, která hodnotila komunikaci o nápadech a problémech (KNP) a otázky č. 22, která hodnotila schopnost vedoucího hodnotit práci podřízených (OP). I zde je korelace logická, neboť manažer, který je přístupný komunikaci o novinkách a komunikaci, co se týče řešení problémů, dokáže tedy následně ohodnotit kvalitně odvedenou práci svých podřízených.

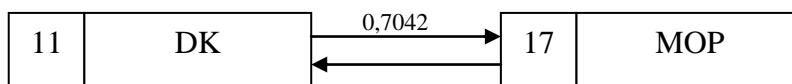
Obr. č. 16 Vliv komunikace o nápadech a problémech na ohodnocení práce



Zdroj: Práce autora

Otázka č. 11 vykazuje vzájemnou závislost s otázkou č. 17 a to v hodnotě korelačního koeficientu 0,7042. Tyto dvě otázky se věnují tomu, zda na své podřízené přenáší vedoucí dostatek kompetencí (DK, otázka č. 11) a zda mohou podřízení ovlivňovat svoji práci (MOP, otázka č. 17). Tím, že podřízení mohou ovlivňovat svoji vykonávanou práci (což svědčí o kvalitě odváděné práce) je zřejmé, že na ně vedoucí může přenášet i více kompetencí v rámci jejich pracovních činností.

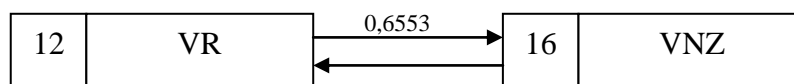
Obr. č. 17 Závislost mezi delegováním kompetencí a možností ovlivňovat práci



Zdroj: Práce autora

U otázky č. 12, která se ptá na to, zda mají rozhodnutí učiněná vedoucím kladný vliv na chod odboru (VR) a otázky č. 16, která zjišťuje, zda mohou zaměstnanci prosazovat vlastní návrhy na zlepšení činnosti odboru (VNZ), byla zjištěna hodnota korelačního koeficientu 0,6553. I když daná hodnota koeficientu je i zde o něco nižší je korelace zjevná. To, že zaměstnanci mohou prosazovat vlastní zlepšující návrhy, závisí na rozhodnutí manažera. Toto rozhodnutí má tedy následně i pozitivní vliv na chod daného odboru a pracovní výkon podřízených.

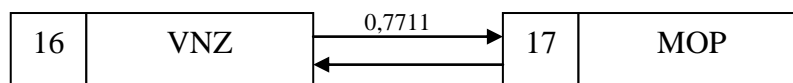
Obr. č. 18 Vliv rozhodnutí manažera na vlastní návrhy zlepšení



Zdroj: Práce autora

Dalších vysokých hodnot a to 0,7711 nabýval korelační koeficient u otázky č. 16 a u otázky č. 17. Tyto otázky se věnovaly tomu, zda podřízení smí prosazovat vlastní návrhy na zlepšení činnosti odboru (VNZ, otázka č. 16) a zda mohou ovlivňovat svoji práci (MOP, otázka č. 17). Jelikož podřízení mohou ovlivňovat svoji práci, je tedy zřejmé, že mohou prosazovat i vlastní návrhy na zlepšení jejich pracovních činností. Korelace je v tomto případě pochopitelná.

Obr. č. 19 Závislost mezi možnostmi ovlivňování práce a možností návrhu na zlepšení

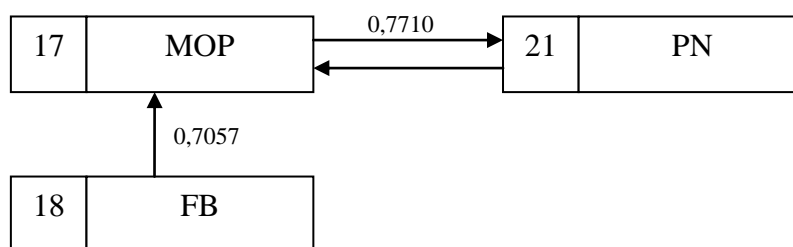


Zdroj: Práce autora

U otázky č. 17 byl zaznamenán nejvyšší korelační koeficient s otázkou č. 21, a to v hodnotě 0,7710. Tyto otázky zjišťovaly, zda zaměstnanci mají možnost ovlivňovat svoji práci (MOP, otázka č. 17) a zda jsou spokojeni s podporou nadřízeného (PN, otázka č. 21). I v tomto případě je korelace zjevná, neboť dostatečná podpora ze strany nadřízeného, umožňuje zaměstnancům ovlivňovat svoji práci. S otázkou č. 17 (možnost ovlivňovat svoji práci)

koreluje významně otázka č. 18 (FB, spokojenost se zpětnou vazbou za vykonanou práci). Hodnota korelačního koeficientu 0,7057 potvrzuje to, že zaměstnanci mají možnost ovlivnit svou práci, a to že jejich práce a její výsledky jsou nadřízeným brány v potaz a zpětně ohodnoceny.

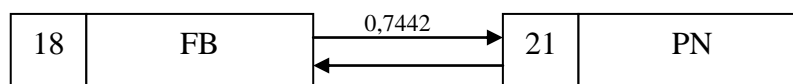
Obr. č. 20 Závislost mezi podporou nadřízeného a vlastní iniciativou zaměstnanců



Zdroj: Práce autora

Vzájemná závislost byla zaznamenána i u otázek č. 18, která se dotazovala zaměstnanců na spokojenost se zpětnou vazbou na základě vykonávané práce (FB) a u otázky č. 21, která se zaměřovala na spokojenost podpory nadřízeného (PN). U těchto otázek byl naměřen korelační koeficient v hodnotě 0,7442, což opět vysvětluje, že dostatečná podpora vedoucího se odráží následně i v jeho zpětné vazbě u hodnocení vykonané práce jeho podřízených.

Obr. č. 21 Feedback a podpora nadřízeného



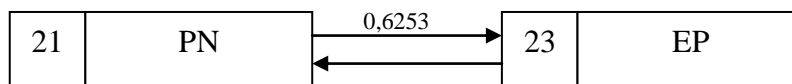
Zdroj: Práce autora

U otázky č. 21 nabýval nejvyšších hodnot korelační koeficient s otázkou č. 23 a to 0,6253. Tyto otázky zjišťovaly spokojenost s podporou nadřízeného (PN, otázka č. 21) a zda má nadřízený k zaměstnancům lidský přístup (EP, otázka č. 23). I u těchto otázek je korelace pochopitelná. U nadřízeného, který svým zaměstnancům vyjadřuje vysokou míru empatie, je zjevná i dostačující podpora v maximální možné míře, viz. obr. č. 22.

U otázky č. 22 a otázky č. 23 byl zaznamenán korelační koeficient v hodnotě 0,5782. Tyto otázky zjišťovaly, zda vedoucí dokáže ohodnotit práci podřízeného (OP, otázka č. 22) a zda má lidský přístup ke svým podřízeným (EP, otázka č. 23). I když korelační koeficient u těchto otázek nedosahoval příliš vysokých hodnot, je i zde korelace pochopitelná. Míra empatie,

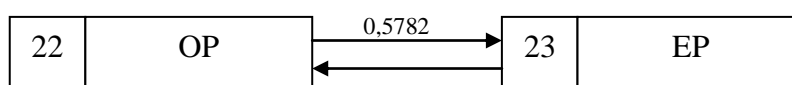
kteřou vedoucí má vůči svým podřízeným, má za následek i schopnost dokázat hodnotit jejich vykonanou práci. (Obr. č. 23)

Obr. č. 22 Vliv empatie nadřízeného a jeho podpory vůči zaměstnancům



Zdroj: Práce autora

Obr. č. 23 Závislost mezi empatií vedoucího a ohodnocení práce podřízených



Zdroj: Práce autora

4.6 Závěrečná shrnutí

Manažer se ve své práci setkává s řadou různých situací, které vyžadují určitý způsob řešení nejen z jeho strany, ale i ze strany jeho podřízených. Současně musí do svých rozhodnutí zahrnovat podněty jak z vnitřního prostředí, tak i z vnějšího. Podle toho, jakým způsobem a jakým stylem řízení přistupuje ke svým podřízeným a k řešení rozličných situací, se odvíjí chod celé organizace.

Z výsledků dotazníkového šetření, kterým jsme zjišťovali pracovní styl řízení vedoucího Odboru sociálních věcí a zdravotnictví, můžeme konstatovat, že vedoucí je u svých podřízených hodnocen velmi kladně. To potvrzují i výsledky korelační analýzy, které vykazují vysokých hodnot mezi určitými otázkami.

Podřízení jsou pod jeho vedením spokojeni a chápou ho jako dobrého manažera, který si vzhledem ke své vytíženosti dokáže zorganizovat svůj pracovní rozvrh tak, aby byl k dispozici svým podřízeným, klientům ale i vedoucím pracovníkům z Města Znojma a dalším subjektům se kterými řeší různé situace týkající se jeho organizace. Vedoucí odboru dokáže se svými podřízenými komunikovat tak, že dostatečně porozumí jeho nařízením a úkolům, které mají vykonávat. Jeho podpora vůči zaměstnancům, jim umožňuje prosazovat i vlastní návrhy na zlepšení činnosti odboru, čímž je motivuje k maximální pracovní výkonnosti. Vysoké pracovní nasazení pak dokáže vhodně ocenit.

Vzájemná empatie mezi zaměstnanci a vedoucím vede k přátelské a pohodové atmosféře uvnitř organizace. To se dále odráží i na jejich odvedené práci a spokojenosti klientů.

U vedoucího Odboru sociálních věcí a zdravotnictví můžeme charakterizovat dvojí styl řízení.

Organizace, kde sledovaný manažer vykonává svoji funkci, je článkem veřejného sektoru. Zde je plánování a organizování vykonáváno na základě nařízení vlády, zákonů, vyhlášek a směrnic. Z tohoto hlediska používá vedoucí odboru byrokratický styl řízení, který je právě založen na dodržování nařízení „shora“. Vedoucí toto nařízení předkládá svým zaměstnancům a následně provádí kontrolu, jak jsou dané úkoly splněny. Další styl řízení, který je charakteristický pro sledovaného manažera, je demokratický styl řízení. Ten je typický pro spolupráci a podnětnou a aktivní motivaci svých podřízených. I když si vedoucí odboru ponechává své pravomoce k řízení klíčových záležitostí organizace, další, které jsou méně důležité, deleguje mezi své podřízené. Vedoucí je otevřen vlastní iniciativě jeho podřízených, naslouchá jim a diskutuje s nimi. Tím vytváří pracovní prostředí, kde jsou zaměstnanci aktivní a kde panuje uvolněná a přátelská atmosféra.

Vedoucí Odboru sociálních věcí a zdravotnictví je „vzorem“ pro své zaměstnance jak z osobního hlediska, tak z profesního nasazení. Má přirozenou autoritu a je týmovým leaderem. Jeho strategické myšlení rozvíjí sociální oblast nad rámec jeho povinností.

4.7 Návrhy na zlepšení

V dotazníkovém šetření, které probíhalo u podřízených vedoucího odboru, byly zjištěny rozdílné názory zaměstnanců na průběh a frekvenci prováděných kontrol. Téměř polovina zaměstnanců uváděla, že kontroly neprobíhají příliš často, a téměř čtvrtina uvedla, že kontroly neprobíhají vůbec často. Z tohoto hlediska by bylo dobré vytvořit standartní plán kontrol jednotlivých pracovišť a celého oddělení, aby si podřízení uvědomili, kdy přesně ke kontrolám dochází. Vhodnou formou bylo vytvoření tzv. checklistu (dotazníku), který by obsahoval otázky k dané oblasti kontroly. Tím by se dostala kontrola do podvědomí zaměstnanců. Dále by bylo vhodné zahrnout i neplánované kontroly. Z každé by pak byl následně vytvořen písemný záznam nebo by byl výsledek okomentován ústně na poradě, popřípadě přímo u podřízených, jichž se kontrola týkala.

Z analýzy pracovního dne sledovaného manažera, bylo zjištěno, že mírně překračuje hodnoty pro výkon manažerských činností. Z výsledku bylo zaznamenáno, že vedoucí odboru věnuje

manažerským činnostem 45 % svého pracovního dne (což jsou 3 hodiny 36 minut). Ideální hodnoty výkonu manažerských činností by měly činit 30 % z pracovního dne manažera, tedy 2 hodiny 24 minut. Vedoucí odboru denně věnuje přibližně 20 – 30 minut vyřizování e-mailů. Zde by bylo vhodné, kdyby vyřizování e-mailů, které nemají přímou souvislost s odborem, delegoval na své podřízené, v tomto případě na svou sekretářku. Téměř hodinu svého pracovního dne věnuje kontrole tiskových výstupů odboru. I zde by byla vhodná delegace na své podřízené, zejména na vedoucí příslušných oddělení. Výstupy, které by vyžadovaly jeho přímou kontrolu, by zůstaly v jeho kompetenci. Ostatní standartizované výstupy mohou být v kompetenci vedoucích příslušných oddělení. Takto získaný čas může věnovat jiným činnostem, které souvisí s daným odborem, ať už se jedná o poradenskou činnost, komunikaci s klienty nebo komunikaci s vedením Města Znojma atd.

Tab. č. 1 Přehled přínosů po zavedení doporučených návrhů na zlepšení

	Stávající stav	Doporučená řešení	Přínos pro manažera	Přínos pro zaměstnance
E- maily	Čas strávený při vyřizování 20-30 min.	Částečně delegovat na své podřízené	Úspora času až 10-15 min.	Více delegované zodpovědnosti, vyšší participace zaměstnanců a vyšší pracovní nasazení
Kontrola tiskových výstupů	Čas strávený při kontrole výstupů 60 min.	Částečně delegovat na své podřízené.	Úspora času až 30-35 min.	Více zodpovědnosti a vyšší pracovní nasazení
Kontrola zaměstnanců	Nízké podvědomí kontrol	Kontrolní checklist, neplánované kontroly	Podrobnější informace o pracovních činnostech zaměstnanců	Podvědomí kontrol, zvýšení kvality práce

Zdroj: Práce autora

5 Závěr

Tato bakalářská práce měla za cíl popsat a zhodnotit práci manažera ve veřejné správě, respektive v organizační jednotce Městského úřadu ve Znojmě. Konkrétně se jednalo o práci vedoucího Odboru sociálních věcí a zdravotnictví.

Za metodiku, která byla použita pro zjišťování dílčích cílů, bylo zvoleno pozorování a dotazníkové šetření.

Cílem pozorování bylo zjistit pracovní náplň daného manažera, a zda si dokáže zorganizovat svůj pracovní den. Jak bylo zjištěno, vedoucí odboru dokáže plně využít svého pracovního času k důležitým činnostem související přímo s odborem, ale i k exténním činnostem, které s odborem úzce souvisejí. Jeho pracovní náplň je rozdělena na manažerské (řídící) činnosti, činnosti v rámci odboru a exténní činnosti.

U manažerských činností mírně překročil ideální hodnoty, které jsou pro řídící činnosti definovány. Bylo proto navrženo, aby u činností, které mu zabírají nejvíce času, bylo zavedeno delegování. Jednalo se převážně o vyřizování e – mailů a kontrolu tiskových výstupů. Částečné delegování na jeho podřízené by mu mělo ušetřit až 10 % času.

Dotazníkovým šetřením byl zjišťován styl řízení sledovaného manažera a spokojenost jeho podřízených. Z výsledků, které byly vyhodnoceny, vyplývá, že vedoucí odboru je u svých podřízených hodnocen velmi kladně a je chápán jako dobrý manažer. Umí komunikovat se svými zaměstnanci, podporuje jejich vlastní iniciativu, kterou dokáže i dostatečně ocenit. Tím zvyšuje pracovní výkonnost celého odboru. To potvrdily i výsledky korelační analýzy, která vykazovala vysoké hodnoty mezi jednotlivými dotazníkovými otázkami.

U vedoucího Odboru sociálních věcí a zdravotnictví byly definovány dva styly řízení. První styl je byrokratický styl řízení, který je charakteristický dodržováním nařízení „shora“, což je typické pro veřejný sektor. Činnosti jsou zde vykonávány na základě nařízení vlády, zákonů, vyhlášek a směrnic. Druhý styl řízení byl definován jako demokratický styl řízení. Ten je typický právě spoluprací s podřízenými. Vedoucí má přirozenou autoritu, ponechává si klíčové pravomoce, rozvíjí vlastní iniciativu zaměstnanců, naslouchá jim a diskutuje s nimi.

Nedostatky, které byly zjištěny z dotazníkového šetření, se týkaly kontrol. Většina zaměstnanců uváděla nedostatečnou frekvenci kontrol. Bylo tedy navrženo vypracování

standartního plánu kontrol, tzv. checklistu, čímž by se kontroly dostaly kontroly do podvědomí zaměstnanců.

Vedoucího Odboru sociálních věcí a zdravotnictví lze tedy charakterizovat jako manažera, který je svou přirozenou autoritou a svým profesním nasazením „vzorem“ pro své zaměstnance. Vytváří pracovní prostředí, kde panuje uvolněná a přátelská atmosféra.

6 Použitá literatura

6.1 Monografie

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULÉŘ, Oldřich. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 641 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

CAUNT, John. *Time management jak hospodařit s časem*. 2. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 120 s. ISBN 978-80-251-1538-1.

DUCHOŇ, Bedřich; ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. 378. ISBN 978-80-7400-003-4.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

HORZINKOVÁ, Eva; NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. Plzeň: Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. Praha : Grada Publishing ,a. s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

OCHRANA, Franišek. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. 1. Praha: Management Press, 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X.

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. 1. Praha: Profesional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

POMAHAČ, Richard; VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.

ROBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Management*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

SEGER, Jan; HINDLS, Richard. *Statistické metody v tržním hospodářství*. 1. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995. 435 s. ISBN 80-7187-058-7.

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

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, s. r. o, 2009. 732 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

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

6.2 Zahraniční monografie

ARMSTRONG, Michael. *How to Manage People*. 1. London: Kogan Page, 2008. 154 s. ISBN 978-0-7494-5241-4.

FORSYTH, Patrick. *100 Great Time Management Ideas*. 1. London: Marshall Cavendish, 2009. 217 s. ISBN 978-0-462-09943-9.

6.3 Odborné články

URBAN, Jan. Lze reformovat řízení veřejného sektoru?. *Moderní řízení*, 2011, č. 7, s. 26-27.

6.4 Zákony

Úplné Znění č. 829 Obce, kraje, hl. m .Praha, úředníci obcí a krajů, Obecní policie. Ostrava-Habrůvka: Sagit, a.s., 2012. ISBN 978-80-7208-848-5.

6.5 Internetové zdroje

Dostupné na WWW: http://www.znojnocity.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=19341&id=3148&p1=8629

7 Seznam obrázků, grafů a tabulek

7.1 Seznam obrázků

Obr. č. 1 Pohled na rozhodovací proces	20
Obr. č. 2 Funkcionální struktura	22
Obr. č. 3 Divizionální struktura	22
Obr. č. 4 Liniově štábní organizační struktura	23
Obr. č. 5 Maticová organizační struktura	23
Obr. č. 6 Příklady priorit.....	28
Obr. č. 7 Organizační struktura Městského úřadu Znojmo	32
Obr. č. 8 Organizační struktura odboru sociálních věcí a zdravotnictví	33
Obr. č. 9 Závislost mezi délkou zaměstnání a délkou podřízenosti vedoucímu.....	44
Obr. č. 10 Souvislosti mezi spokojeností s atmosférou a řízením odboru.....	45
Obr. č. 11 Vzájemnost spokojenosti řízení a time managementu	46
Obr. č. 12 Vliv odbornosti na funkci manažera.....	46
Obr. č. 13 Vliv manažera na ohodnocení práce podřízených.....	46
Obr. č. 14 Závislost mezi time managementem a komunikací s podřízenými	47
Obr. č. 15 Závislost mezi komunikací a kontrolou podřízených.....	47
Obr. č. 16 Vliv komunikace o nápadech a problémech na ohodnocení práce.....	47
Obr. č. 17 Závislost mezi delegováním kompetencí a možnosti ovlivňovat práci	48
Obr. č. 18 Vliv rozhodnutí manažera na vlastní návrhy zlepšení.....	48
Obr. č. 19 Závislost mezi možnostmi ovlivňování práce a možnosti návrhu na zlepšení	48
Obr. č. 20 Závislost mezi podporou nadřízeného a vlastní iniciativou zaměstnanců.....	49
Obr. č. 21 Feedback a podpora nadřízeného	49
Obr. č. 22 Vliv empatie nadřízeného a jeho podpory vůči zaměstnancům	50
Obr. č. 23 Závislost mezi empatií vedoucího a ohodnocení práce podřízených	50

7.2 Seznam grafů

Graf č. 1 Analýza pracovního dne vedoucího odboru	35
Graf č. 2 Délka výkonu práce v Odboru sociálních služeb a zdravotnictví	36
Graf č. 3 Délka pracovního výkonu pod současným vedoucím odboru.....	37
Graf č. 4 Spokojenost zaměstnanců s řízením odboru.....	37
Graf č. 5 Jak vnímají podřízení svého vedoucího jako manažera	38

Graf č. 6 Schopnost vedoucího delegovat kompetence na podřízené	39
Graf č. 7 Přípravenost vedoucího odboru na poradách	40
Graf č. 8 Způsob sdělování informací v Odboru sociálních služeb a zdravotnictví.....	40
Graf č. 9 Možnosti podřízených ovlivňovat svoji práci	41
Graf č. 10 Intervaly kontrol vedoucího odboru svých podřízených	42
Graf č. 11 Názory zaměstnanců na frekvenci kontrol na pracovišti.....	42
Graf č. 12 Věkové rozhraní zaměstnanců.....	43
Graf č. 13 Nejvyšší dosažené vzdělání u zaměstnanců Odboru sociálních věcí a zdravotnictví	44

7.3 Seznam tabulek

Tab. č. 1 Přehled přínosů po zavedení doporučených návrhů na zlepšení	52
---	----

8 Přílohy

8.1 Seznam příloh

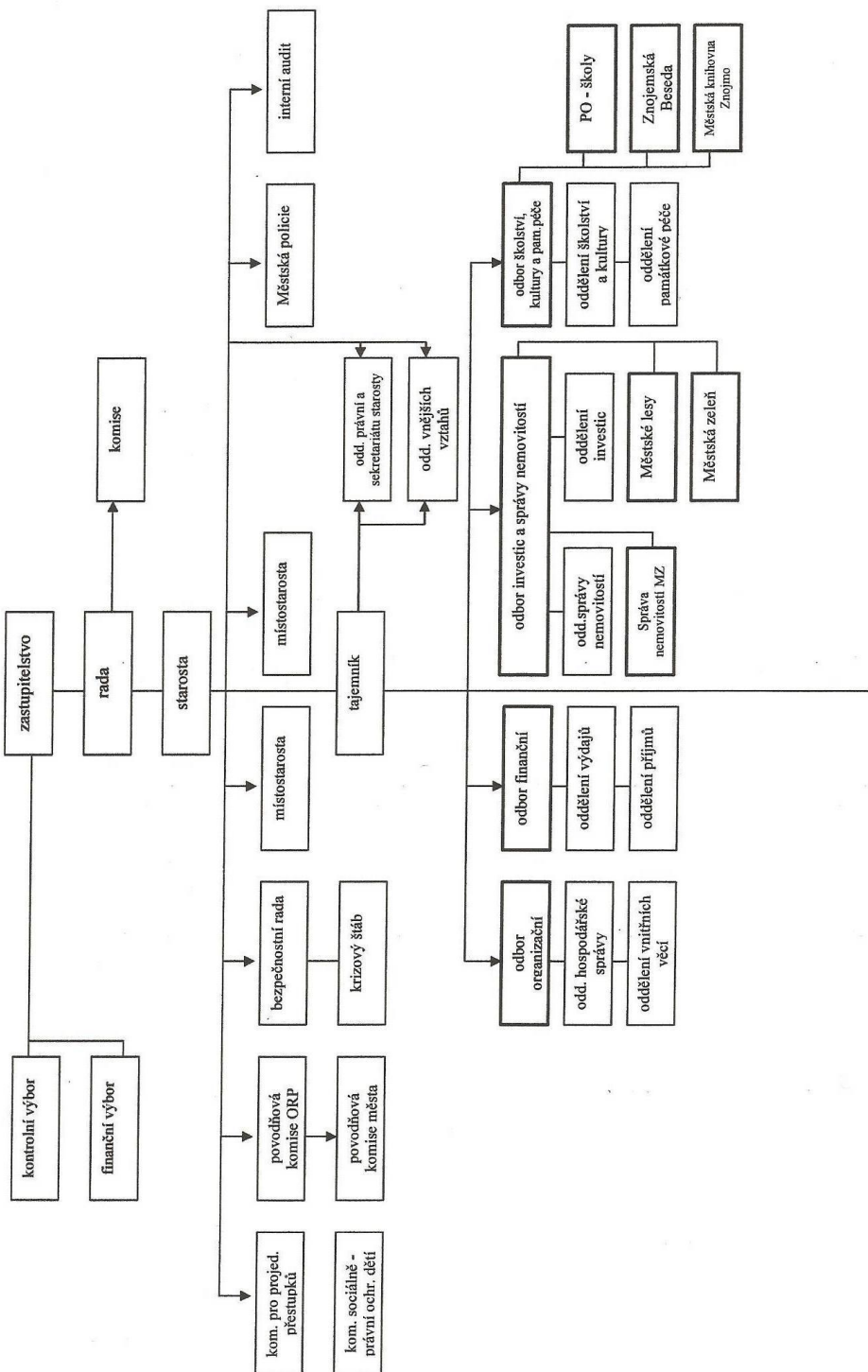
Příloha č. 1 Organizační struktura MÚ Znojmo

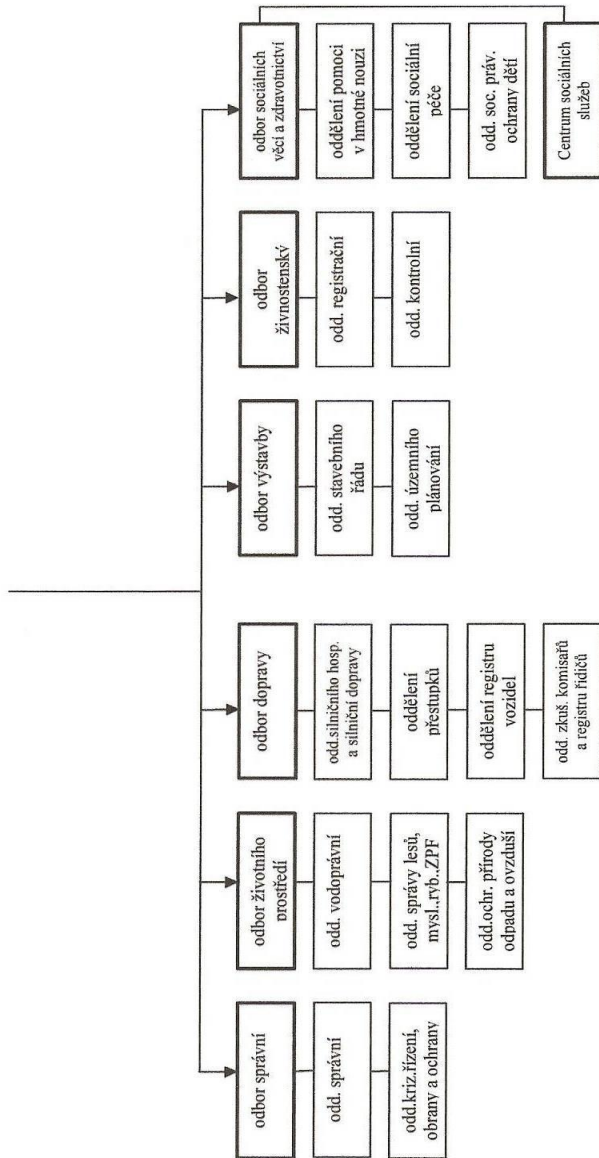
Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Matice korelačních koeficientů

Příloha č. 1 Organizační struktura MÚ Znojmo

ORGANIZAČNÍ SCHEMA





Zdroj: www.znojmocity.cz

Příloha č. 2 Dotazník

Dobrý den,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění předloženého dotazníku, který se týká hodnocení práce Vašeho vedoucího odboru. Zjištěné výsledky budou použity v mé bakalářské práci.

Dotazník vyplňujte prosím pravdivě. Vyplňování Vám nezabere více jak 10 minut. Dotazník je ANONYMNÍ. Na otázky odpovídejte vždy jen jednou možností, jednotlivé odpovědi prosím označte křížkem.

Předem děkuji za Váš čas

Lenka Kolmanová

1. Jak dlouho pracujete na současném pracovišti?

- 1 – 4 roky
- 5 – 9 let
- 10 a více let

2. Jak dlouho pracujete pod současným vedoucím odboru?

- 1 – 4 roky
- 5 – 9 let
- 10 a více let

3. Jste spokojen(a) se spoluprací v odboru, kde pracujete?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| velmi spokojen | spíše spokojen | spíše nespokojen | velmi nespokojen |

4. Jste spokojen(a) s atmosférou v odboru, kde pracujete?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| velmi spokojen | spíše spokojen | spíše nespokojen | velmi nespokojen |

5. Jste spokojen(a) s řízením odboru, kde pracujete?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| velmi spokojen | spíše spokojen | spíše nespokojen | velmi nespokojen |

6. Je podle Vašeho názoru odbornost Vašeho nadřízeného na dostačující úrovni?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

7. Jaký je podle Vás Váš nadřízený manažer?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| výborný | dobry | spíše dobrý | špatný |

8. Umí si podle Vašeho názoru zorganizovat svůj pracovní časový plán?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

9. Je komunikace s Vaším nadřízeným srozumitelná?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

10. Jak hodnotíte otevřenou komunikaci s nadřízeným o nápadech a problémech?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| velmi dobře | dobře | špatně | velmi špatně |

11. Přenáší na Vás dostatek kompetencí?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

12. Mají jeho rozhodnutí kladný vliv na chod odboru?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

13. Jaká je jeho připravenost na poradách a schůzích?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| výborná | dobrá | spíše dobrá | špatná |

14. Jakým způsobem informuje o plánech, které budou ve Vašem odboru realizovány?

- telefonicky
- písemně
- na poradách (schůzích)
- jinak (uveďte jak) _____

15. Jak reaguje na kritické situace, které narušují chod Vaší práce (např. problémoví klienti)?

- situaci řeší v klidu, ale rychle
- situaci řeší agresivně
- situaci neřeší
- jiné (uved'te) _____

16. Smíte prosadit vlastní návrhy na zlepšení činnosti odboru?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

17. Máte možnost ovlivňovat svoji práci?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

18. Jste spokojen se zpětnou vazbou na základě Vaší vykonané práce?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

19. Jak často provádí Váš nadřízený kontrolu Vaší práce?

- denně
- 1x týdně
- 1x za 2 týdny
- měsíčně
- jiný interval (uved'te) _____

20. Jsou podle Vašeho názoru kontroly příliš časté?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

21. Jste spokojen s podporou Vašeho nadřízeného?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

22. Dokáže Váš nadřízený podle Vašeho názoru ohodnotit Vaši práci?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

23. Má k Vám lidský přístup?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |

Otázky ke statistickému zpracování

24. Kolik je Vám let

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 45 a více

25. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- vyučen
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské bakalářské
- vysokoškolské magisterské
- postgraduální

26. Pohlaví

- žena
- muž

Zdroj: Práce autora

Příloha č. 3 Matice korelačních koeficientů

Otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,0000									
2	0,8812	1,0000								
3	-0,3750	-0,1950	1,0000							
4	0,0297	0,1112	0,3820	1,0000						
5	-0,1535	0,0077	0,6746	0,7246	1,0000					
6	-0,0797	-0,0717	0,5794	0,4893	0,5189	1,0000				
7	-0,0130	-0,1521	0,3951	0,4884	0,5460	0,7485	1,0000			
8	-0,0297	0,0297	0,4719	0,4778	0,8051	0,6445	0,6252	1,0000		
9	0,1950	0,2325	0,5682	0,3820	0,6746	0,5794	0,5203	0,6854	1,0000	
10	0,0797	0,0717	0,3380	0,6445	0,6548	0,4615	0,5806	0,4893	0,5673	1,0000
11	0,3296	0,2612	0,0377	0,4006	0,4918	0,1601	0,4205	0,4845	0,5748	0,6005
12	0,1382	0,2994	0,6746	0,5060	0,7738	0,5189	0,5460	0,5866	0,6746	0,4200
13	-0,2390	-0,4098	0,5026	0,3435	0,5220	0,4946	0,6426	0,4897	0,5026	0,5496
14	-0,2072	-0,2679	0,2111	0,2355	0,3600	0,5691	0,6712	0,4763	0,2111	0,3047
15	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
16	0,2817	0,3001	0,2784	0,6055	0,6553	0,2464	0,5001	0,4404	0,6309	0,5026
17	0,0628	0,0290	0,3221	0,6733	0,6445	0,3344	0,6110	0,4271	0,6004	0,6999
18	0,0925	0,0174	0,5257	0,4852	0,3857	0,4654	0,6551	0,1733	0,5257	0,5957
19	0,0243	0,1142	0,3130	0,1274	0,4146	0,0665	0,1366	0,3568	0,6628	0,3051
20	0,1211	0,1346	0,0748	-0,1949	0,0835	0,0433	0,0670	0,0672	0,4622	0,0938
21	-0,0064	0,0064	0,5598	0,4199	0,4544	0,4305	0,5593	0,3054	0,5598	0,5433
22	-0,1829	-0,1894	0,4652	0,7145	0,7294	0,5782	0,8031	0,5872	0,4652	0,8200
23	-0,2310	-0,0717	0,5794	0,7161	0,5189	0,5128	0,4827	0,1910	0,3500	0,4615
24	0,5528	0,2875	-0,3601	0,2236	-0,0171	0,1601	0,4320	0,0911	0,2764	0,3469
25	-0,3790	-0,3544	0,4732	0,2103	0,4626	0,1864	0,2003	0,2892	0,2712	0,4574
26	0,1327	-0,1327	-0,2010	-0,2485	-0,1800	-0,3469	-0,0291	-0,2236	-0,2010	-0,1601

Otázka č.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11	1,0000									
12	0,3086	1,0000								
13	0,4106	0,3783	1,0000							
14	0,3994	0,1496	0,3766	1,0000						
15	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000					
16	0,6616	0,6553	0,3380	0,3049	0,0000	1,0000				
17	0,7042	0,5021	0,5238	0,2999	0,0000	0,7711	1,0000			
18	0,2834	0,5561	0,5301	0,1002	0,0000	0,5294	0,7057	1,0000		
19	0,2412	0,4862	0,3042	-0,3735	0,0000	0,3819	0,3938	0,3975	1,0000	
20	0,1634	0,2157	0,0796	-0,0227	0,0000	0,3108	0,1489	0,1887	0,4471	1,0000
21	0,5602	0,4544	0,4331	0,3861	0,0000	0,5437	0,7710	0,7442	0,1658	0,0693
22	0,4924	0,5369	0,5730	0,5185	0,0000	0,5657	0,6951	0,6335	0,1892	-0,0355
23	0,1601	0,5189	0,3454	0,2414	0,0000	0,4336	0,6299	0,6422	0,1408	-0,0938
24	0,4722	-0,0171	0,0872	0,2952	0,0000	0,4992	0,4479	0,3294	-0,0489	0,3657
25	-0,0088	0,1524	0,3424	0,0709	0,0000	-0,0651	0,1850	0,1886	0,2378	-0,1685
26	-0,1875	-0,1800	-0,0163	-0,0838	0,0000	-0,0205	-0,0648	-0,0387	-0,2036	-0,0150

Otázka č.	21	22	23	24	25	26
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21	1,0000					
22	0,6052	1,0000				
23	0,6253	0,5782	1,0000			
24	0,2561	0,2845	-0,0089	1,0000		
25	0,1264	0,3751	0,1864	-0,2508	1,0000	
26	-0,1494	-0,1313	-0,3469	0,2963	0,2704	1,0000

Zdroj: Práce autora