

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Vliv manažerského stylu vedení na pracovní prostředí u Agentury
personalistiky AČR**

**The influence style of the manager's leadership on the work environment
at the Agency for Human Resources of the Army of the Czech Republic**

Anna Hodková

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA
Studijní program: Andragogika a management vzdělávání
Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Vliv manažerského stylu vedení na pracovní prostředí u Agentury personalistiky AČR potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 9. července 2021

Ráda bych poděkovala prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA za vstřícný přístup, poskytnutí cenných rad, konzultací a za odborné a metodické vedení při zpracování diplomové práce. Mé poděkování dále patří Mgr. Janu Sládkovi, Ph.D. za poskytnutí konzultace při přípravě sociologickém výzkumu.

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je provedení analýzy a komparace manažerských stylů vedení a jejich vliv na pracovní prostředí, mezilidské vztahy a současně i na pracovní činnost zaměstnanců u Agentury personalistiky AČR. První část diplomové práce je zaměřena na teoretické aspekty dané problematiky. Vymezuje základní pojmy z teorie managementu, pojmy související s vedením pracovníků a poskytuje přehled o přístupech k zaměstnancům na základě stylů vedení. Zároveň je v rámci psychologie práce přiblížena oblast motivace pracovníků, jejich hodnocení a odměňování. Součástí teoretické části diplomové práce je současně definice pojmu pracovního prostředí, v jehož průběhu jsou dále definovány mezilidské vztahy na pracovišti. Druhá část diplomové práce popisuje Agenturu personalistiky AČR, její organizační strukturu včetně vymezení oblasti působnosti jednotlivých oddělení a odborů a na základě provedeného sociologického šetření pomocí dotazníku a vedení řízeného rozhovoru je analyzován vliv aplikovaného stylu vedení jednotlivých vedoucích oddělení jako manažera na pracovní prostředí a mezilidské vztahy. Na základě provedeného vyhodnocení získaných informací je v závěru diplomové práce provedena komparace zjištěných skutečností s ohledem na vliv manažerských stylů vedení na pracovní prostředí a mezilidské vztahy a dále jsou uvedena doporučení pro manažery oddělení ke změně ve stylu vedení podřízených zaměstnanců, která mohou vést ke zlepšení pracovního prostředí a efektivity práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

styl vedení, manažer, pracovní prostředí, vliv, pracovní kolektiv, mezilidské vztahy

ABSTRACT

The main subject of the diploma thesis is analysis and an analysis of management styles and an impact on a working environment, interpersonal relationships and a work activities performance of employees at the Human Resources Agency of the Army of the Czech Republic. The first part of the diploma thesis is focused on theoretical aspects of the issue. It defines the basic concepts of management theory, concepts related to employee leadership and provides an overview of approaches to employees based on leadership styles. At the same time, within the psychology of work, the area of employee motivation, their evaluation and remuneration is presented. Theoretical part of the diploma thesis is at the same time defines the concept of work environment, during which interpersonal relationships at the workplace are further defined. The second part diploma thesis describes the Human Resources Agency, its organizational structure, including the definition of the scope of individual departments and sections and on the basis of a sociological survey using a questionnaire and conducting a guided interview, the influence of the applied leadership style of individual department heads as a manager on the work environment and interpersonal relationships is analyzed. Based on the evaluation of the obtained information, a comparison of the findings is made at the end of the diploma thesis with regard to the influence of managerial styles of leadership on the work environment and interpersonal relationships and there are recommendations for department managers to change the management style of subordinate employees, which can lead to improved work environment and work efficiency.

KEYWORDS

leadership style, manager, work environment, influence, work team, interpersonal relationships

Obsah

Úvod	8
I. Význam managementu pro rozvoj organizace	11
1 Management	11
1.1 Funkce managementu	12
1.1.1 Plánování	14
1.1.2 Organizování	17
1.1.3 Výběr lidí.....	20
1.1.4 Vedení lidí	23
1.1.5 Kontrola	23
1.2 Manažerské styly vedení.....	25
1.2.1 Manažer	26
1.2.2 Lídr	30
1.2.3 Řízení.....	31
1.2.4 Vedení.....	31
1.2.5 Autoritativní	32
1.2.6 Demokratický styl	33
1.2.7 Liberální styl.....	34
2 Psychologie práce	35
2.1 Motivace	35
2.1.1 Maslowova pyramida potřeb	37
2.1.2 Herzbergova teorie dvou faktorů	37
2.1.3 Adamsova teorie spravedlnosti.....	38
2.1.4 Vroomova teorie očekávání.....	38
2.1.5 Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce.....	38

2.1.6	Berneho teorie transakční analýzy	38
2.2	Hodnocení	39
2.3	Odměňování	40
3	Pracovní prostředí	42
3.1	Dispoziční řešení kancelářských prostor	44
3.1.1	Soukromé kanceláře	44
3.1.2	Otevřené kanceláře	45
3.1.3	Kóje	45
3.1.4	Zóny	45
3.2	Vztahy na pracovišti	46
3.2.1	Komunikace ve skupině	46
3.2.2	Konflikty na pracovišti	47
II.	Praktická část	49
4	Charakteristika a cíle Agentury personalistiky Armády České republiky	49
4.1	Představení Agentury personalistiky Armády České republiky	49
4.1.1	Organizační struktura	50
4.2	Metodologie	53
4.2.1	Cíl práce	53
4.2.2	Výzkumné otázky	53
4.2.3	Techniky sběru dat	54
4.3	Pozorování	54
4.4	Dotazníkové šetření	55
4.4.1	Rozbor dotazníkového šetření	56
4.5	Interview	93
4.5.1	Vyhodnocení interview	93

4.5.2	Shrnutí průzkumného šetření.....	96
4.5.3	Shrnutí interview	98
4.5.4	Vyhodnocení hypotéz	99
Závěr.....		102
Seznam použitých informačních zdrojů		105
Internetové zdroje		110
Seznam příloh.....		111

Úvod

V rámci studia jsem se seznámila s různorodostí pojetí vedení a řízení lidí, která se pomocí praktického pojetí managementu a jeho funkcí může, resp. měla projevit v dosahování cílů organizace. Dosahování cílů organizace by mělo zcela jistě být předmětem zájmů jak vlastníků organizace, tak jejích manažerů. Z toho vyplývá, že osobnosti manažerů jsou klíčovým faktorem v organizaci a z praktického hlediska je takový předpoklad každodenním poznáním organizace jako takové, protože se projevuje v denním vedení a řízení reálného života.

Z výše uvedeného vychází moje motivace k volbě tématu této diplomové práce, která se zabývá vlivem manažerského stylu vedení na pracovní prostředí u Agentury personalistiky AČR. Cílem je prozkoumat vliv osobnosti manažera a jeho pojetí vedení a řízení na dosahování cílů organizace. Cíle organizace mohou být samozřejmě diverzifikovaně členěny a jedním z nich je zabezpečení takového pracovního prostředí, aby byly vytvářeny podmínky pro plnění úkolů, jenž vedou k dosahování cílů organizace. Osobně jsem zaměstnancem Armády české republiky, kde je z povahy věci položen důraz na velení a řízení, jenž se jednoznačně projevuje v plnění úkolů. Z mé praxe vyplývá, že osobnost manažera se může projevovat v uspokojování základních potřeb organizace.

Cílem této diplomové práce je analýza aplikovaných manažerských stylů vedení lidí na jednotlivých odborech a odděleních Agentury personalistiky AČR, provedení identifikace dopadů manažerského chování na pracovní prostředí a chování příslušníků pracovních skupin v rámci vzájemných sociologických vazeb a následně provést deskripci takového manažerského vedení pracovních skupin, aby byla v dlouhodobém vývoji zřejmá udržitelnost efektivního vlivu manažera na příznivé pracovní prostředí a požadované pracovní výsledky.

Již v úvodu byly užity pojmy, které je třeba v této práci vymezit, či vysvětlit, aby bylo zřejmé, kam metodologie práce směřuje a jako podstatnou a s jakým účelem je předmět managementu pracován. Úvodní kapitoly této práce jsou věnovány vysvětlení jednotlivých pojmů, z jakých teoretických východisek pojetí managementu vychází, a to ze samotné podstaty smyslu a funkcí managementu. V teoretické části je vymezeno možné pojetí samotné organizace (struktura), možnosti výběru konkrétního manažera a konečně práce

manažera ve vedení a řízení lidí. Tato práce je sice determinována svým prostředím organizace, vycházející z prostředí Armády České republiky, přesto však dává osobě manažera v dané struktuře využít funkce managementu. V teoretické části jsou dále komparovány struktury organizace, z čehož vyplývají následné omezení pro manažera vycházející z aplikované struktury.

Další teoretická část je věnována osobnosti manažera a v teoretických poznatcích managementu vymezení možných stylů vedení. Předpokládá se, že manažer je osoba vzdělaná v teorii managementu. Tu následně doplňuje svým determinovaným charakterem osobnosti za účelem nastavení takového pracovního prostředí, jenž přispěje k dosažení efektivního plnění úkolů od podřízených a s tím související splnění úkolů od nadřízených. Následně mohou být plněny úkoly a cíle celé organizace.

V další praktické části této práce dochází ke sběru informací od zaměstnanců organizace za účelem vyhodnocení vlivu aplikovaného stylu manažerských funkcí. V praktické části je dále využito teoretických poznatků a aplikace metod sociologických šetření v různých formách. Je zřejmé, že styl vedení lidí a osobnost manažera může být různě hodnocena ze stran koncových zaměstnanců organizace, ale na základě vědeckých metod, zejména metody analogie si tato práce klade za cíl zjistit zpětnou informaci od zaměstnanců, týkající se obecného pojetí projevu stylu vedení a osobnosti manažera a jeho vlivu na vytváření pracovním prostředí a ochotě zaměstnance plnit zadané úkoly, neboli jinak řečeno, jak se komplexnost manažera projevuje v motivaci zaměstnanců. Tato práce využívá hypotézy, že velikost a struktura dané organizace umožňuje výběr různých manažerských osobností, jejichž osobnost se, za poskytnutí stejných možností a podmínek organizace, projeví na prostředí, v němž pracovníci vykonávají pracovní činnost, vzájemných sociologických vazbách pracovníků a následně v dílčích úkolech. Zároveň lze ve vybrané organizaci předpokládat, že nedochází k takové diverzifikaci činností, kdy by společně úkoly organizačních celků ve struktuře organizace vzájemně nesouvisely. Z toho plyne domněnka, že na celkové pracovní prostředí organizace má vliv osobnost manažera a zejména styl jeho vedení a řízení, protože je schopen teorii managementu efektivně aplikovat.

Práce předpokládá, že ve zvolených metodách sociologického šetření budou zjištěny informace, jenž bude možné dále využít k následné definici doporučení pro organizaci,

zejména jakým způsobem se projeví výběr vhodného manažera na pracovní prostředí a vzájemné sociologické vazby příslušníků jednotlivých oddělení a odborů.

I. Význam managementu pro rozvoj organizace

Tato diplomová práce se zabývá vlivem manažerského stylu vedení na pracovní prostředí u Agentury personalistiky AČR. Pro plné pochopení zaměření práce je nutné teoreticky vymezit základní pojmy vztahující se k tématu. Jedná se zejména o definici pracovního prostředí a jeho vlivu na zaměstnance. Důležité je samotné objasnění pojmu vedení, vymezení rozdílu mezi vedením a řízením a samozřejmě vysvětlení různých druhů manažerských stylů vedení. Definovány budou základní pojmy a v průběhu teoretické části popsána souvislost a vliv mezi styly vedení a pracovním prostředím.

1 Management

Pod pojmem „management“ si mnoho lidí vybaví proces řízení organizace či skupinu osob v jejím vedení. Velmi zjednodušeně by se to takto dalo pojmut. Pohlédneme-li však na management podrobněji, zjistíme, že se jedná o mnoho druhů rozmanitých činností, vyžadujících širokou škálu osobních, profesních a odborných kompetencí. Své kořeny má tento pojem v latině složením slova „manus“ - ruka a „agere“ – dělat, činit. Dále lze odvodit z anglického výrazu „to manage“, jenž může mít více významů, např. spravovat, vést, dosahovat, řídit, aj. V odborných literaturách lze nalézt velké množství definic v souvislosti na konkrétní vlastnost managementu, ani jedna definice ho však nevystihuje komplexně (Blažek, 2011, s. 12). Totéž hovoří také Wagnerová (2008, s. 29), která tvrdí, že: *„management je pouze do určité míry exaktně vědecky definovatelný.“* Dle autorky ho lze do určité míry pojmut jako umění (Wagnerová, 2008, s. 29).

Cejthamr a Dědina (2010, s. 19) definují management jako: *„proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“* a dále uvádí, že je proces managementu aplikován ve veškerých organizacích bez ohledu na jejich velikost a zaměření (Cajthamr a Dědina, 2010, s. 19).

Obecně lze pojem management definovat jako soubor činností směřujících k dosahování cílů organizace. Vždy se jedná o působení řídicího orgánu organizace na zaměstnance. Řídicí pracovník stanovuje a vytyčuje cíle a následně na zaměstnance působí takovým způsobem, aby těchto cílů bylo dosahováno. Blažek (2011, s. 12) ve své publikaci uvádí, že: *„management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. Skupinou,*

který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem.“

Blažek (2011, s. 13) pojednává o tom, že v rámci managementu existuje celá řada modifikací, z nichž uvádí např. koncept manažerských rolí, koncept řídicího cyklu, koncept kritických faktorů úspěchu nebo koncept manažerských komponent.

Již při utváření pracovního oddělení a sestavování týmu je potřeba brát v úvahu náplň práce a účel celého oddělení. Předpokladem efektivního fungování týmu a celého oddělení je naplňování funkcí managementu. Následně tedy budou vyčleněny a definovány funkce managementu.

1.1 Funkce managementu

Aby bylo efektivně dosahováno cílů organizace, nestačí pouze působit na zaměstnance, ale je nezbytné učinit celou řadu na sebe navazujících aktivit. Je potřeba předem stanovit, jakým způsobem cíle dosáhneme, stanovit způsoby realizace, zajistit zdroje, pomocí nichž bude cílů dosaženo, ty vhodným způsobem vést a v neposlední řadě všechny kroky a postupy průběžně kontrolovat.

Francouz Henri Fayol tvrdil, že jsou určité zásady managementu, které lze využít, a které využívají veškeré organizace. Zároveň byl první, kdo vymezil pět základních činností managementu:

- plánování
- organizování
- příkazování
- koordinování
- kontrolování

(Duchon, Šafránková, 2008, s. 10).

Těchto pět funkcí managementu bylo postupem doby různě měněno a upravováno. V roce 1973 to byl Peter F. Drucker, který stanovil těchto pět funkcí managementu:

- určování cílů a rozhodování o realizaci
- organizování, motivace a komunikace

- hodnocení
- rozvoj lidí (včetně osobního managementu)
- průřezová koordinace

Weihrichem a Koontzem bylo v roce 1983 definováno následujících pět funkcí managementu:

- plánování
- organizování
- výběr a rozmístění lidí
- vedení lidí
- kontrola

(Palatková et al., 2013, s. 42-43).

Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Weihricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
▪ plánování ▪ organizování ▪ kontrola ▪ motivace a komunikace ▪ rozvoj svůj i ostatních	▪ plánování ▪ organizování ▪ vedení lidí ▪ kontrola ▪ výběr a rozmístění pracovníků	▪ plánování ▪ organizování ▪ příkazování ▪ kontrola	▪ plánování ▪ organizování ▪ příkazování ▪ kontrola ▪ koordinace	▪ plánování ▪ organizování ▪ výběr a umístění lidí ▪ příkazování ▪ koordinace ▪ rozpočtování ▪ podávání zpráv (kontrola)

Zroj: Cejthamr (2010, s. 130)

Co se týče vymezení manažerských funkcí podle nejpodstatnějších teoretických prací, autoři se shodují na plánování, organizování a kontrole.

Palatková et al. (2013, s. 43) dále uvádí, že: „*odlišný přístup může být prezentován kombinací sekvenčních a paralelních funkcí.*“ Sekvenční funkce zahrnují plánování, organizování, výběr lidí, vedení lidí a kontrolu. Paralelními funkcemi jsou analyzování, rozhodování a implementace.

Tabulka 2: Křížová matice manažerských funkcí

Manažerské funkce	Analyzování	Rozhodování	Realizace rozhodnutí a implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr a rozmístění lidí			
Vedení lidí			
Kontrolování			

Zdroj: Palatková et al. (2014, s. 43)

Vochozka et al. (2012, s. 317) ve své publikaci vystihují podstatu managementu: „management ve vztahu k řízení podniku lze definovat jako sofistikovaný proces směřující ke stanovení a následnému dosažení podnikových cílů s využitím funkcí plánování, organizování vedení a controllingu“ a dodávají, že se veškeré tyto funkce prolínají s manažerskou kontrolou (Vochozka et al., 2012, s. 317).

1.1.1 Plánování

Plánování patří mezi nejzásadnější manažerské funkce a jeho aplikace se prolíná veškerými obory v organizaci od personálního oddělení (např. lidské zdroje), přes logistiku (zabezpečení materiálem), po ekonomické oddělení (finanční rozpočet). Funkce plánování spočívá ve stanovení konkrétních cílů a určení cesty k jejich dosažení. Totéž uvádí ve své publikaci také Antušák a Vilášek (2016, s. 74), kteří toto tvrzení dále doplňují informací, že výsledkem plánování je konkrétní plán, jenž by měl dát odpovědi na otázky a sice – jaká činnost má být vykonána? A jakým způsobem, postupem má být vykonána?

Kotler et al. (2007, s. 87) o plánování obecně tvrdí, že přináší výhody všem firmám a že: „neplánovat znamená plánovat vlastní prohru.“ O formálním plánování dále uvádějí: „Podporuje systematické myšlení. Nutí podnik, aby lépe propracoval své cíle a zásady, vede k lepší koordinaci úsilí celé společnosti a zajišťuje lépe definované standardy pro kontrolu výkonnosti“ (Kotler et al., 2007, s. 87).

„Cílové plánování na úrovni firemní je nutnost. Bez definice požadovaných výsledků a souvisejících termínů není možné udržet firemní systém v chodu, koordinovat lidi, strategicky plánovat.“ (Pacovský, 2006, s. 181)

Jedinák (2012, s. 37) dále doplňuje, že k důslednému a kvalitnímu zpracování plánu organizace je zapotřebí aktivní přístup všech zaměstnanců, kteří na plánu jakýmkoliv dílem podílejí, a pro zajištění budoucího chodu organizace přikládá důraz zejména strategickému plánování.

Jak bylo uvedeno výše, plánování se prolíná všemi odvětvími v organizaci a v každém z nich má svůj význam a vede k určitému cíli. V každém oddělení je specifické a vzniká na základě určitého podnětu. Fotr a Souček (2015, s. 52) pro lepší orientaci člení podnikové plánování dle několika aspektů:

- časový,
- úroveň rozhodovacího procesu,
- účel plánu,
- věcná náplň plánu.

Co se týče časového hlediska, firemní plánování se opírá o:

- dlouhodobé plány – vymezení dlouhodobých plánů je velmi závislé na odvětví, ve kterém organizace působí, dále na vývoji podnikatelského prostředí, životním cyklu produktu, aj. Zatímco v průmyslu jsou dlouhodobé plány obvykle stanovovány na období 5-10 let, v oborech s méně náročnou předvídatelností perspektivy se tyto plány stanovují na rozmezí 10-15 let (Fotr a kol., 2012, s. 85). V dlouhodobém plánu jsou stanoveny faktory, jenž budou mít vliv na působení organizace v následujících letech. Zahrnují cíle, které si podnik stanovil, strategie a potřeby k jejich úspěšnému dosažení. Tyto plány je vhodné každý rok revidovat a v případě potřeby, dle vývoje na trhu, aktualizovat (Kotler et al., 2007, s. 87). Jsou využívány zejména pro podnikatelské záměry.
- střednědobé plány – představují pro organizaci nejzásadnější plánovací prostředek. Je stanovován na období 3-5 let. Střednědobé plány *„pracují s poměrně vysokou*

mírou přesnosti i při zachování pohledu na delší časový horizont vývoje firmy“ (Fotr et al., 2012, s. 85). Jedná se zejména o plány obchodních podniků.

- krátkodobé plány - mohou být zpracovány na období týdne, měsíce, čtvrtletí nebo roku. Podle Teplara (2005, s. 70) se jedná zpravidla o rozpracování dlouhodobého plánu na dílčí části a postupy. Krátkodobé plány: *„představují pro manažery základní řídicí dokument, podle kterého je posuzována schopnost podniku naplňovat rozvojový program a zároveň je významným měřítkem efektivnosti práce manažerů“* (Fotr et al., 2012, s. 85). Jsou využívány pro operativní řízení.

Podle úrovně rozhodovacího procesu členíme plánování na:

- strategické – strategické plánování se charakterizuje dlouhodobým charakterem, je realizováno vrcholovým managementem a jeho výsledkem je strategický plán. Podle Fotra et al. (2012, s. 85) se strategické plány zaměřují na vývoj prostředí v následujících letech a schopnost i způsob adaptace podniku na možné změny. *„Jedná se o proces rozvoje a udržování strategické rovnováhy mezi cíli a možnostmi organizace a jejími proměnlivými příležitostmi“* (Kotler, 2007, s. 88).
- taktické – taktické plánování vychází z plánování strategického, které převádí do praxe, podrobně vymezuje cíle organizace, prostředky a postup k jejich realizaci. Jedná se zejména o plány organizačních celků podniku (Žůrková, 2007, s. 21).
- operativní – odvíjí se od taktického plánování a má krátkodobý charakter. Plány jsou sestavovány na směny nebo na období dne, týdne, měsíce, maximálně však na čtvrtletí. Jedná se o nejpodrobnější úroveň plánování a orientuje se na zabezpečení běžných procesů v organizaci. Týká se např. mzdového plánování (Žůrková, 2007, s. 21-22).

Obrázek 1: Tři základní úrovně plánů z pohledu managementu



Zdroj: Žůrková (2007, s. 21)

Co se týče účelu plánu, je vhodné se před začátkem jeho zpracování ubezpečit, že zpracovatel ví, k čemu má plán sloužit a čeho chce pomocí plánu dosáhnout. Nedílnou součástí je zároveň uvědomění, jak bude plánování využito v praxi (Newton, 2008, s. 90).

Věcná náplň plánu je pro jednotlivé organizace specifická podle odvětví, ve kterém na trhu působí. Společné plány jsou pro podniky např. plány ekonomické, logistické, personální nebo plán vývoje firmy. Věcná náplň plánu: „*vymezuje všechny činnosti potřebné k úspěšné realizaci projektu a tím i k naplnění vytyčených cílů*“ (Mulačová et al., 2013, s. 185). Autoři dále dodávají, že na vymezení činnosti plánu navazuje uspořádání jednotlivých plánů dle jejich návaznosti a souvislosti a následuje analýza plánů (Mulačová et al., 2013, s. 185).

Fotr et al. (2012, s. 84) uvádí, že: „*firemní plánování má obvykle kaskádovitou podobu*“ a dále upřesňují: „*předpokladem fungujícího systému plánování je, že jednotlivé typy plánů musí být vzájemně konzistentní*“ (Fotr et al., 2012, s. 84). Je tedy zřejmé, že jednotlivé plány ze sebe vycházejí a vzájemně na sebe navazují.

1.1.2 Organizování

Odborná literatura se v definici pojmu organizování shoduje na tvrzení, že se jedná o efektivní využívání všech zdrojů v organizaci, jak lidských, materiálních, tak i ostatních zdrojů za účelem dosahování cílů organizace. Jedinák (2012, s. 38) o organizování hovoří jako o zcela účelném působení managementu organizace, jehož úlohou je:

„uspořádat všechny prvky a činnosti v organizaci tak, aby maximální měrou přispěly k dosažení stanovených cílů organizace.“ Organizování je proces, v jehož průběhu dochází k propojení činností pracovníků organizace a za pomoci všech nezbytných a dostupných zdrojů je dosahováno stanovených cílů podniku (Tureckiová, 2004, s. 7).

Odcházel (2007, s. 16) uvádí, že pod pojmem organizování rozumíme: *„jak organizační struktury útvarové, tak i procesní, ale i novodobé sdružování organizací do strategických nebo do virtuálních týmů či organizací.“* Autor dále doplňuje, že výkonnost podniku je podmíněna způsobem, jakým je organizace řízena, formou ovlivňování jednotlivých pracovníků i pracovních skupin. V takovém případě se jedná o organizační chování (Odcházel, 2007, s. 16).

Význam organizace spočívá ve vytvoření takové organizační struktury, aby byla zajištěna vzájemná efektivní komunikace mezi managementem a pracovníky organizace a tím bylo dosahováno plnění stanovených cílů podniku. Organizační struktura je významným prostředkem pro zajištění efektivity podniku. Vlastník organizace může vedení podniku delegovat na jiného manažera, kdy je delegováno řízení organizace, avšak vlastnické právo zůstává zachováno. Vzhledem k tomu, že řízení podniku má vliv na hodnotu organizace a potažmo na její zisk, podmínkou delegování řídicí funkce je jednání manažera takovým způsobem, jako by byl sám vlastníkem podniku. O jednání manažera v zájmu vlastníka organizace se hovoří v případě, kdy dochází ke zvyšování hodnoty jmění vlastníka (Synek, 2010, s. 149).

Organizační struktura je tedy systém řízení organizace. Vymezuje činnosti jednotlivým sekcím (pracovištím) podniku, včetně jmenování vedoucího pracovníka, jehož pravomoci jsou stanoveny v dalších řídicích dokumentech organizace (pracovní řád, organizační schéma, aj.) Tento pracovník je odpovědný za plnění úkolů svých pracovníků a v rámci své působnosti a pravomoci přijímá opatření a jedná (Bělohlávek, 2008, s. 103). Výhoda klasické organizační struktury dle autora spočívá v tom, že: *„umožňuje jasnou a přehlednou dělbu práce, informuje o místech, kde se jednotlivé činnosti v organizaci vykonávají, a do těchto míst soustřeďuje příslušné odborníky, čímž je zaručena potřebná profesionální úroveň těchto aktivit“* (Bělohlávek, 2008, s. 103). Jako nevýhodu naopak uvádí nepružnost systému, zejména v komunikační oblasti při řešení problémů.

Sestavení organizační struktury musí být navrženo tak, aby zabezpečovalo efektivní systém řízení na funkční úrovni podniku s přihlédnutím na spojitost jednotlivých funkcí (Dedouchová, 2001, s. 160).

Organizační struktury mají mnoho způsobů členění, pro potřebu této práce bude proveden rozbor členění organizačních struktur podle rozhodovací pravomoci, z nichž se kombinovaná liniově-štabní organizační struktura týká zkoumané organizace v praktické části této práce.

Vochozka et al. (2012, s. 356) uvádí následující členění organizačních struktur podle uplatňování rozhodovací pravomoci:

- liniová organizační struktura
- štabní organizační struktura
- kombinovaná liniově-štabní organizační struktura

Liniová organizační struktura - jedná se o organizační strukturu s přímou rozhodovací pravomocí, což znamená, že jsou úkoly vydávány přímo od vedení organizace. Bývá uplatňována v menších organizacích, zpravidla do 50 zaměstnanců, zejména z toho důvodu, že větší počet pracovníků již není možné vedoucím obsáhnout (Vochozka et al., 2012, s. 356).

Štabní organizační struktura – tato organizační struktura nemůže být aplikována samostatně, ale slouží jako podpůrný prvek jiné organizační struktury. Je tvořena odborníky z různých odvětví a „*plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek*“ (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 189). Bývá uplatňována ve velkých organizacích.

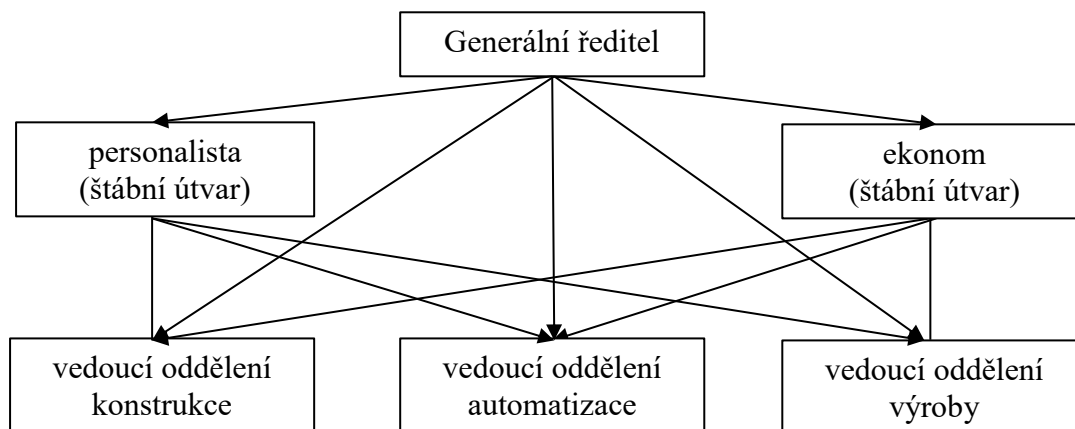
Kombinovaná liniově-štabní organizační struktura – může být liniová nebo víceliniová, z nichž se víceliniová organizační struktura řadí mezi silně funkční struktury. Spočívá v delegování části pravomocí liniových jednotek na jednotky štabní a štabních jednotek následně vznikají útvary částečně liniové a částečně štabní. Na tyto organizační struktury bývá často pohlíženo jako na funkční struktury, s nimiž bývají zaměňovány. Mezi nevýhody liniově štabní organizační struktury patří upřednostňování administrativně úkolové orientace

na úkor orientace cílové (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 190). Autoři jako hlavní důvod konfliktu uvádějí:

- „*neschopnost linie chápat úlohu štábu,*
- *neochota linie ke spolupráci a neschopnost užívat štábu,*
- *štáb si osvojuje nebo dubluje pravomoc linie,*
- *štáb pracuje extrémisticky – buď diktuje, nebo je příliš slabý,*
- *politika štábu často zmáte linii“* (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 190).

V současné době je tento druh organizační struktury nejrozšířenějším v rámci působení velkých podniků (Vochozka et al., 2007, s. 357).

Obrázek 2: Liniově-štabní organizační struktura



Zdroj: Vochozka et al. (2007, s. 357)

1.1.3 Výběr lidí

Výběr pracovníků velmi úzce souvisí s jejich přiřazením na konkrétní pracovní pozici v organizaci. Pro každé pracovní místo jsou vyžadovány určité kompetence jednak osobní, ale zejména ty profesní, znalosti a dovednosti. Výběr vhodného pracovníka je předpokladem k efektivnímu plnění stanovených cílů organizace (Bělohlávek, 2008, s. 100). Totéž hovoří Kociánová (2010, s. 94), která uvádí: „*úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě*“ a dále dodává, že na výběru zaměstnanců by se měli podílet společnými silami personální odborníci

s vedoucími pracovníky, přičemž výjimkou nebývá ani spolupráce s externími odbornými orgány (Kociánová, 2010, s. 94).

Zaměstnanci mohou být na pracovní pozici vybíráni z příslušníků organizace nebo mimo organizaci. Výhodou interního výběru zaměstnanců je například pracovníková znalost prostředí a firemní kultury, z pohledu zaměstnavatele se mezi výhody řadí znalost kandidátova přístupu k práci a plnění úkolů, možnost povýšení pracovníka jako způsob odměny nebo nižší náklady na výběrové řízení. Naopak nevýhodou interního výběru je dosti nákladné přeškolení zaměstnanců na novou pracovní pozici, interní zaměstnanci přinášejí méně inovativních nápadů, přerušení pracovníkovy dosavadní práce a s tím související neobsazené místo nebo působení podnikové politiky při výběru zaměstnanců (Vajner, 2007, s.16). Své výhody a nevýhody má však i výběr pracovníků z prostředí mimo organizaci, tedy z externích zdrojů. Jako výhodu tohoto výběru autor uvádí uchazečovu znalost konkurenčního prostředí, možnost širších znalostí a dovedností nebo nové myšlenky a nápady kandidátů. Nevýhodou spatřuje ve vyšších nákladech na výběrové řízení, uchazečovu neznalost firemního prostředí a firemní kultury či velmi omezené a zprostředkované informace o osobních a pracovních kompetencích kandidáta (Vajner, 2007, s. 16).

Před výběrem pracovníků je vhodné předem stanovit kritéria na obsazovanou pracovní pozici jednak dle vlastních požadavků organizace, ale také s přihlédnutím na zvláštní právní předpisy, jimiž mohou být například trestněprávní bezúhonnost. Pokud je bráno v úvahu pracovníkovo dlouhodobější působení v organizaci, je důležité prokázání kandidátovy odborné způsobilosti a předpoklad vlastního rozvoje (Šikýř, 2016, s. 104). Pro zabezpečení úspěšného výběru vhodného uchazeče je potřeba zjišťovat a posuzovat kandidátovu způsobilost podle hodnověrných a platných metod výběru zaměstnanců. Podle Šikýře (2016, s. 104) „mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců patří:

- *hodnocení životopisu;*
- *výběrový pohovor;*
- *testování uchazečů;*
- *assessment centre;*
- *zkoumání referencí.“*

K dalším metodám výběru zaměstnanců lze přiřadit kompetenční a kvalifikační model pracovníka, v případě potřeby také lékařské vyšetření.

Ve zkoumané organizaci je nejvyužívanější metodou výběru zaměstnanců hodnocení profesního životopisu, výběrový pohovor a zkoumání referencí. V této fázi je vedoucím manažerem zkoumán a posuzován uchazečův přínos pro celé oddělení i jeho začlenění do kolektivu tak, aby nedocházelo k narušení plnění cílů oddělení a pracovních týmů. Níže budou definovány metody výběru zaměstnanců aplikované ve zkoumané organizaci.

Hodnocení životopisu – je považováno za nejzákladnější a obecnou formu výběru zaměstnanců. Může být využito jako předvýběr uchazečů před postupem do další fáze výběrového řízení nebo jako výběr nejvhodnějšího kandidáta. Předvýběr uchazečů je využíván zejména u externích kandidátů. Externí kandidáti, kteří byli na základě hodnocení životopisu posouzeni jako způsobilí zastávat danou pozici, postupují do další fáze výběru zaměstnanců, jímž bývá zpravidla výběrový pohovor (Šikýř, 2014, s. 103).

Výběrový pohovor – je považován za nejefektivnější formu výběru zaměstnanců, při kterém dochází k osobnímu setkání s uchazečem. Vzhledem k tomu, že umožňuje souhrnné posouzení předpokladu osobního i profesního rozvoje a posouzení odborných kompetencí potřebných pro výkon dané funkce, je vhodné, aby pohovor vedl nebo byl u pohovoru alespoň přítomen potenciální vedoucí pracovník uchazeče. Předpokladem úspěšného pohovoru je jeho příprava, včetně struktury a obsahu pohovoru, který zvyšuje efektivitu získaných dat o uchazeči, zajišťuje efektivní využití času vyhrazenému k pohovoru a zároveň vypovídá o profesionalitě jedné osoby provádějící pohovor, ale zároveň o profesionalitě celé organizace (Vajner, 2007, s. 57). Může být využitý strukturovaný nebo nestrukturovaný pohovor. Hlavním účelem výběrového pohovoru Šikýř (2014, s. 103) uvádí:

- „ověřit a doplnit rozhodující informace o uchazečích;
- posoudit způsobilost, chování a motivaci účastníků;
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání;
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.“

Zkoumání referencí – jedná se o poměrně využívanou formu výběru zaměstnanců, založenou na získávání informací o uchazeči od bývalého zaměstnavatele, od spolupracovníků nebo od spolužáků, kteří uchazeče blíže znají. Tato způsob výběru však odborná literatura označuje jako diskutabilní z toho důvodu, že získávané reference mohou být ovlivněny osobním názorem nebo zaujatostí (Srpová et al., 2010, s. 267).

1.1.4 Vedení lidí

Vzhledem k tomu, že je vedení lidí hlavním předmětem této práce a bude v teoretické části dále podrobněji vymezeno, bude zde uvedena pouze obecná definice termínu bez jeho dalšího rozpracování.

Vedení lidí je manažerská funkce, při které dochází ze strany vedoucího manažera k působení na podřízené pracovníky prostřednictvím dalších činností, jimiž jsou úkony komunikační, motivační a hodnotící v takové míře, aby bylo dosahováno cílů organizace (Jedinák, 2012, s. 39).

1.1.5 Kontrola

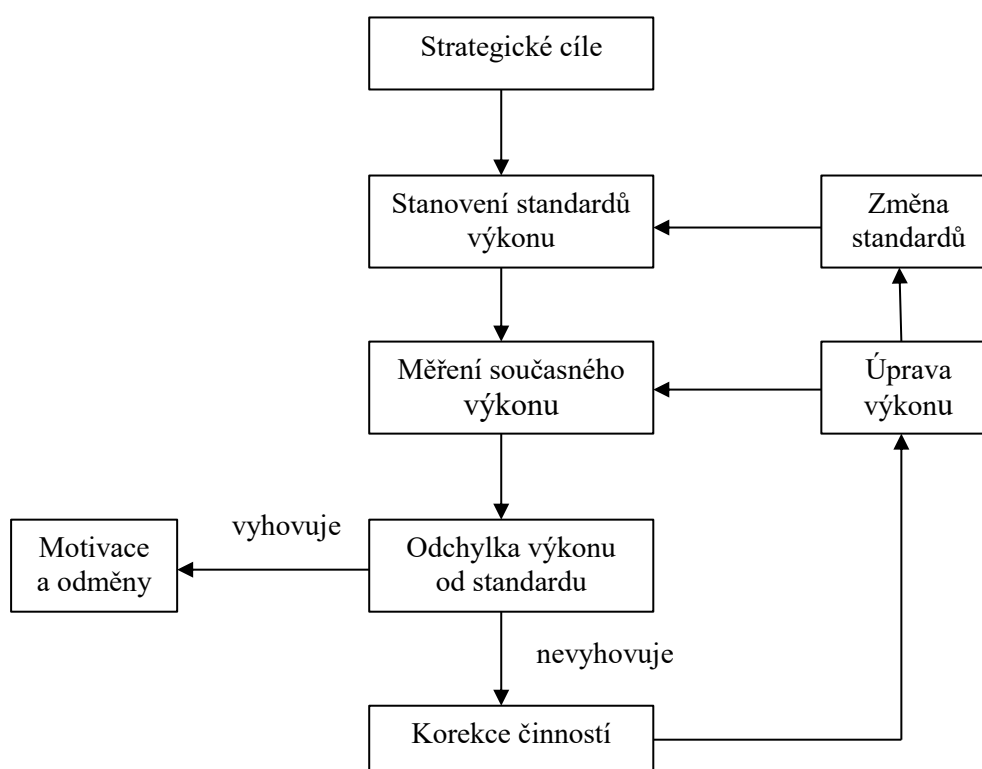
Kontrola, která je aplikována na všech stupních řízení, je nedílnou součástí manažerských činností a vedle plánování a rozhodování patří mezi nejdůležitější funkce managementu. Jejím cílem je získání zpětných informací o tom, zda jsou výsledky, kterých organizace dosahuje v souladu se stanovenými plány organizace, a na základě těchto zjištění jsou přijímána konkrétní opatření. V případě pozitivního odklonu od plánu je organizací zkoumáno jeho možné využití ve prospěch firmy. Předmětem kontroly však nejsou pouze konečné výsledky aktivit, ale také samotné postupy, které k výsledným produktům vedly. Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 99) není cílem kontroly pouze přijímání opatření, ale také možná změna kontrolních kritérií neb dokonce přehodnocení cíle. Z pohledu nástroje pro rozvoj pracovníka pohlíží na kontrolu Laufer (2008, s. 107), který tvrdí, že: *„správně uplatněná kontrola může zvýšit aktivitu a výkonnost pracovníků a podpořit rozvoj jejich znalostí a dovedností.“* Pro kontrolu pracovníků i jejich pracovního výkonu je vedoucím manažerem nejčastěji využívanou metodou osobní pozorování (Jedinák, 2012, s. 42). Vzhledem k tomu, že má kontrola pro každou osobu jiný význam, je potřeba předem stanovit a definovat co vlastně kontrola je (Dvořáček, 2003, s. 46).

V organizacích veřejné správy bývají nejčastěji pro účely kontroly využívány například analýzy, speciální zprávy nebo statistické údaje.

Jedinák (2012, s. 42) uvádí rozfázování kontroly do tří etap:

1. stanovení kritérií a indikátorů
2. měření a porovnání vykonané práce se stanovenými kritérii
3. úprava odchylek návrhy k opatření

Obrázek 3: Struktura kontrolního procesu



Zdroj: Duchoň a Šafránková (2008, s. 308)

Každý manažer musí ovládat a umět využívat fáze kontrolního procesu. Jaký systém kontroly však zvolí, záleží na jeho vlastním uvážení s přihlédnutím na aktuální potřeby dané situace. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 99) k tomuto tvrzení dále dodávají, že: „významným prvkem v rámci systematiky kontrolních procesů je preferování možnosti prevence před průběžnou a následnou kontrolou.“

Základní členění kontroly je členění podle charakteru realizace, a sice na kontrolu vnitřní (interní) a vnější (externí).

Vnitřní kontrola – pro přesné definování termínu kontroly je v tomto případě nutné vymezit vztah osoby, která kontrolu provádí. O kontrolu se jedná tehdy, je-li vykonávána osobou, která se daným úkolem zabývá. Pokud je dozor vykonáván osobou, která není na úkolu přímo ani nepřímo závislá, a to ani odpovědně, hovoří se o interním auditu. Vnitřní kontrola je prováděna všemi řídicími pracovníky organizace, je tedy součástí všech úrovní řízení. Tato pravomoc může být vedením organizace delegována na útvar vnitřní kontroly (Dvořáček, 2003, s. 48). Interní kontrola se zaměřuje na konkrétní pracovní činnosti a z tohoto hlediska se člení na preventivní kontrolu, která se zabývá kvalitou vstupních faktorů, průběžnou kontrolu zabezpečující propojení pracovních činností se stanovenými standardy a výstupní kontrolu, jejímž předmětem je cílový výstup v podobě produktu nebo služby. Zmíněné druhy kontrol mohou být dle potřeby organizace vzájemně kombinovány (Duchon a Šafránková, 2008, s. 309). Vnitřní kontrola má význam především preventivní a jejím cílem je vedle dosahování podnikových cílů zabezpečení dodržování legislativy, využívání zdrojů organizace a ochrana majetku firmy (Zuzák, 2009, s. 159). Před zahájením kontroly je potřeba předem vymezit účel a smysl kontroly, předmět kontroly, subjekt kontroly, periodicitu a způsob jakým bude kontrola probíhat.

Vnější kontrola – je prováděna odborným, nezávislým orgánem, působícím mimo organizaci.

1.2 Manažerské styly vedení

Stejně jako všechny manažerské funkce, také styly vedení procházely pozvolným vývojem. Nejprve byl kladen důraz na manažera samotného, poté se styly vedení začaly zabývat vzájemným vztahem manažera a podřízeného pracovníka a následně přešly k situačnímu přístupu (Trojanová, 2014, s. 73). Vztah manažera a podřízeného pracovníka je založen na působení vedoucího pracovníka na podřízené, na způsobu komunikace a na míře účasti podřízených na rozhodování. Způsob jakým manažer uplatňuje své působení na pracovníky je označován stylem vedení (Bedrnová et al., 2012, s. 446). „*Styly vedení jsou obvyklé způsoby jednání manažera/lídra ve vztahu ke skupině, kterou vede, a k jejím jednotlivým členům*“ (Tureckiová, 2007, s. 99). Shodnou definici uvádí také Cejthamr (2010, s. 113), který uveřejňuje, že styl vedení je forma přístupu manažera k vykonávání manažerských funkcí.

Odborná literatura se shoduje za základním členění stylů vedení podle přístupu vedoucího pracovníka a míře spoluúčasti podřízených na rozhodování následovně:

- autoritativní styl (též nazývaný autokratický),
- demokratický styl,
- liberální styl

(Bedrnová et. al., 2012, s. 446). Uvedené základní členění se postupem času rozvíjelo a rozšiřovalo. Dalšími styly vedení jsou např. autoritářský styl, konzultativní, participativní nebo delegativní styl (Trojanová, 2014, s. 74).

Každý ze stylů vedení má své výhody a nevýhody. Zároveň se i zaměřenost a způsob jednání manažera k podřízeným spolupracovníkům mění v závislosti na podmínkách řízení. Je vždy potřeba zvážit závažnost a specifika dané situace a poté se rozhodnout, který styl vedení je pro nastalou situaci příhodnější. Dle specifické situace manažer především nařizuje, přesvědčuje, konzultuje nebo deleguje (Bedrnová et. al., 2012, s. 446).

„Nejhorší styl vedení je s určitostí ten, při kterém vedoucí z nedostatku přesvědčení nebo podle momentální nálady postupuje dnes demokraticky a zítra autokraticky“ (Laufer, 2008, s. 36).

Na styly vedení lze pohlížet na základě několika hledisek:

- klasické styly vedení,
- situační vedení,
- z hlediska rolí,
- z hlediska kompetencí,
- manažerská mřížka.

Pro účely této práce budou podrobněji rozpracovány klasické styly vedení.

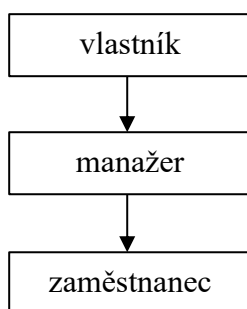
1.2.1 Manažer

Každá organizace má pracovníka, v případě větších organizací pracovníky, kteří jsou zodpovědní za dosahování podnikových cílů, na jejichž tvorbě se zpravidla podílejí, jim svěřených organizačních složek. Tyto osoby jsou nazývány manažery.

Lojda (2011, s. 10) definuje obecně pojem následovně: „*manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“

Pojem manažer se rozšířil zejména z anglosaských zemí, kde takto byly označovány osoby zodpovědné za fungování organizace bez ohledu na způsob hospodaření nebo vlastnictví firmy. V České republice je tento termín obecně používán jednak pro manažery, ale také pro vedoucí pracovníky nebo lídry. Zatímco ve větších organizacích je manažer od vlastníka oddělen a svou řídicí činnost vykonává v zájmu vlastníka tohoto podniku, v menších organizacích vlastník zároveň působí jako přední manažer. Je zřejmé, že pojem manažer má širší pojetí, je proto potřeba se zaměřovat především na činnost, kterou vykonává (Folwarczná, 2010, s. 15).

Obrázek 4: Pozice manažera v procesu řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Ve větších organizacích jsou dále manažeři rozděleni podle zaměření, na které se specializují, např. produktový manažer, manažer kvality, aj. Úkolem manažera je výkon manažerských funkcí plánování, organizování, vedení, kontrolování a nedílnou součástí je rozhodování.

Praktická část této práce je zaměřena na manažerské styly vedení u manažerů, kteří jsou v přímém kontaktu s výkonnými pracovníky, kterým vydávají přímé úkoly, vedou je, jejich činnost kontrolují a následně vyhodnocují. Pro potřeby této práce bude následně vymezeno postavení manažera v organizační struktuře.

Postavení manažera v organizační struktuře

Podle postavení manažera v organizační struktuře podniku a vymezených odpovědností se manažeři dělí na:

- vrcholové manažery – určují směr a rozvoj organizace, je na ně delegována odpovědnost vlastníků organizace za vedení firmy, v níž řídí veškeré činnosti. Působí na úrovni celé organizace a jsou na nich závislé konečné výsledky podniku. Vrcholový manažer bývá též nazýván ředitelem (Duchon a Šafránková, 2008, s. 240).
- manažery střední linie – koordinují veškeré činnosti z operační úrovně. Podřízenými jsou vnímáni jako reálný management, kterému poskytují zpětnou vazbu. V pohledu pochopení pracovní náplně jsou však zaměstnancům stále vzdáleni. „*Velmi často jde o nositele fakticky vyšší autority než jejich nadřízení z toho důvodu, že často přijímají rozhodnutí, která mají bezprostřední dopad na jejich podřízené*“ (Bednář et al., 2013, s. 26).
- manažery první linie – orientují se na efektivní vytváření produktů a služeb. Jsou v přímém kontaktu s výkonnými pracovníky, kterým vydávají úkoly, řídí jejich činnost a následně kontrolují výstupy jejich pracovní činnosti. Mezi manažery první linie a výkonnými pracovníky vznikají bližší sociální vazby, zaměstnanci si vytváří důvěru vůči manažerům, avšak tato pozice není pro manažery první linie zcela jednoduchá, neboť je jejich jednání ovlivněno manažery střední linie, kteří jejich činnost řídí (Bednář et al., 2013, s. 26).

Manažerské dovednosti

Každý manažer, bez ohledu na jeho postavení v organizační struktuře, musí disponovat určitými dovednostmi, které se však v závislosti na konkrétním postavení v organizační struktuře liší. Zatímco u manažera první linie jsou vyžadovány zejména technické dovednosti, které zahrnují odbornou znalost postupů, metod a technik potřebných při výkonné činnosti, u vrcholového manažera jsou naopak vyžadovány zejména koncepční dovednosti. Ty se orientují na schopnost pojmout organizaci jako celek směřující k dosažení stanovených strategických cílů, přitom je u těchto manažerů vyžadován přehled o činnostech

všech částí organizace. Dovednosti, které jsou vyžadovány od všech manažerů napříč celou organizační strukturou, jsou dovednosti lidské, jenž zahrnují schopnost komunikace, motivace i vedení. Tyto dovednosti se následně odrážejí na výsledcích celé organizace (Vochozka et al., 2012, s. 323).

Osobnost manažera

Vedle tvrdých dovedností, jimiž je vhodná aplikace řídicích technik, jsou pro manažera důležité také dovednosti měkké, které souvisejí s vedením lidí. Definovat osobnost manažera je však poměrně komplikované a nejednoznačné, neboť různí manažeři s různými osobnostními rysy mohou být úspěšní. Úspěšnost manažera ovlivňuje především to, jaké má lidské kvality a jaká je osobnost. Zároveň by měl mít přirozenou autoritu vůdčí osobnosti. Aby mohl efektivně působit na zaměstnance, měl by dobře znát sám sebe, měl by být schopen reflexe a sebereflexe. Ke spolupracovníkům a podřízeným zaměstnancům by měl přistupovat jednotlivě, jako charakteristické jedince by je měl vnímat a podle toho na ně vhodným způsobem působit a zvyšovat tak jejich výkonnost (Lojda, 2011, s. 9-10). Podle Štěpaníka (2010, s. 32) by vedoucím pracovníkům neměly chybět ani komunikační dovednosti, neboť jak autor tvrdí: *„k úspěchu manažera přispívá bohatá slovní zásoba, výborné vyjadřovací schopnosti, formulační dovednosti, znalost argumentačních technik, verbální pohotovost.“* Ke komunikačním dovednostem zároveň řadí umění naslouchat, kterým manažer vyjadřuje svůj pozitivní vztah k lidem. Tento fakt potvrzuje také Khelerová (2010, s. 78), která doplňuje doklad některých výzkumů o tom, že na neúspěch mnohých manažerů měl často vliv: *„nevhodný způsob komunikace, přílišný individualismus, nezájem o spolupracovníky, nedostatek taktu při argumentaci nebo nerozhodnost.“* Takových chyb se podle autorky dopouštějí zejména sociálně nevyzrálí manažeři. Sociálně zralý manažer se zajímá o své kolegy i o jejich práci, přenáší na ně své postoje a hodnoty, svým jednáním je motivuje a jde jim příkladem. Důležité je i umět náležitě rozvrhnout úkoly mezi vhodné pracovníky, neboť zadání lehkého úkolu může na schopného zaměstnance z pohledu seberealizace působit demotivačně, stejně jako zadání obtížného úkolu může méně zdatnému pracovníkovi způsobovat ztrátu sebevědomí. Aby byla spolupráce úspěšná, nesmí chybět v tomto vztahu ani vzájemná důvěra (Khelerová, 2010, s. 79). Podle výše uvedených skutečností je zřejmé, že osobnost manažera

má zásadní vliv na pracovní prostředí, atmosféru na pracovišti a s tím související pracovní výkon zaměstnanců.

Vlastnosti manažera

Vlastností se rozumí ucelený soubor povahových rysů, dovedností i schopností každého člověka, které ovlivňují jeho chování. Zatímco některé vlastnosti jsou lidem společné, jiné jsou pro každého individuální. Veškeré vlastnosti, pozitivní i ty negativní, jako celek vytváří lidský charakter. Charakterové vlastnosti se mohou dále členit na volní vlastnosti podléhající vůli člověka a získávané výchovou a na vlastnosti morální. Morální vlastnosti vyjadřují manažerovy zásady etického chování i jeho svědomí (Lojda, 2011, s. 11). Podle vztahu, ve kterém jsou manažerské vlastnosti uplatňovány, rozlišuje Česková-Lukášová (2007, s. 70-71) manažerské vlastnosti ve vztahu ke spolupracovníkům kam, zároveň k umění vedení týmu, řadí například spravedlivé odměňování, toleranci, nestranné rozhodování, informovanost, aj. a manažerské vlastnosti ve vztahu ke komunikačním stylům, tj. podle způsobu jednání – analytické, řídicí, přátelské, expresivní.

Vzhledem k tomu, že je manažerská funkce obsahově velmi rozmanitá a má široký záběr působnosti, jsou na osobní vlastnosti vedoucích pracovníků kladeny relativně velké požadavky, které zároveň vyplývají z manažerova společenského postavení (Pauknerová, 2006, s. 213).

V dobách minulých trvalo přesvědčení, že manažer a lídr je totéž. Vzhledem k tomu, že je tato práce zaměřena na manažerskou působnost, bude následně pro objasnění rozdílu mezi těmito pojmy vymezen pojem lídr.

1.2.2 Lídr

Plevová et al. (2012, s. 15) vysvětluje zjednodušeně rozdíl mezi manažerem a lídrem následovně: „*lídř získává svou moc od svých následovníků, zatímco manažer dostane moc od svého nadřízeného.*“ Manažer se svými funkčními povinnostmi a náplní práce staví nad své spolupracovníky a podřízené a plnění cílů mnohdy vymáhá silou plynoucí z jeho postavení v organizační struktuře. Lídr se naopak řadí mezi své spolupracovníky a podřízené. Lídr jde svému pracovnímu kolektivu příkladem, udává pracovníkům směr a svou houževnatostí a pracovním nasazením je motivuje, zvyšuje jejich sebedůvěru

a nadšení do práce. Má charisma, které pracovníci následují (Plevová et al., 2012, s. 145). Tureckiová (2007, s. 24) k tomuto dále dodává, že lídr v procesu působení na pracovníky postupně plní funkci učitele, rádce, kouče a supervizora. Tyto uvedené charakteristiky navíc doplňuje o sdílení odpovědnosti za výsledek. Podle Plevové et al. (2012, s. 16) by neměl lídr chybět v žádném týmu, neboť jeho prostřednictvím tým snáze dosáhne vytyčených cílů.

Jak bylo uvedeno výše, management se současně s dalšími funkcemi zabývá vedením a řízením. Přestože je tato práce zaměřena na vedení, bude následně vymezen také pojem řízení z důvodu objasnění rozdílu mezi těmito pojmy. Manažerská funkce vedení, společně se souvisejícími termíny, bude rozpracována podrobněji.

1.2.3 Řízení

Řízení je činnost orientovaná na práci s lidmi, která je využívána napříč všemi organizacemi bez rozdílu odvětví působnosti. Váchal et al. (2013, s. 24) charakterizují řízení jako: „*složitý a mnohostranný proces, v němž jsou usměrňovány výrobně technické, ekonomické a sociální procesy spojené množstvím vzájemných vazeb.*“ Fáze procesu řízení zahrnují plánování, organizování, usměrňování, rozhodování a další činnosti vedoucích k dosahování vytyčených cílů (Váchal et al., 2013, s. 24). Kottler (2015, s. 45) pohlíží na řízení jako na komplex činností zabezpečujících bezproblémový průběh činnosti organizace prostřednictvím technologických a lidských zdrojů. Velmi zjednodušeně lze o řízení hovořit ve smyslu rozdělování činností tak, aby byly efektivní.

1.2.4 Vedení

O vedení se dá obecně pojednávat ve smyslu takového chování manažera, které je pro něj obvyklé při jednání s lidmi.

Zatímco řízení se zaměřuje na utváření určitého systému pracovního procesu vedoucího k dosažení cílů organizace, tj. určení pravidel a postupů, sestavení konkrétní struktury, vývoj metod nebo sledování výsledků, kontrolování odchylek aj., vedení se zaměřuje na stanovení směru, kterým se bude organizace ubírat, zapojení pracovníků do procesu a jejich motivaci, tj. na vytváření změny, která může vést vývoji nových produktů a potažmo ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace. (Kottler, 2012, s. 45). Základním prvkem vedení je tedy stanovení určité vize a následně schopnost ovlivňovat a motivovat pracovníky takovým

způsobem, aby bylo dosahováno cílů organizace. V současné době je na podřízené pracovníky pohlíženo především jako na partnery a individuální osobnosti. Z tohoto pohledu je potřeba k nim přistupovat a stanovovat úkoly přiměřeně situaci (Daigeler, 2008, s. 18). Významnou úlohou vedení je zároveň eliminace a řešení krizových situací i konfliktů (Bednář et al., 2013, s. 173). Způsob, jakým je k podřízeným spolupracovníkům přistupováno, je označován stylem vedení.

1.2.5 Autoritativní

Manažer aplikující autoritativní styl vedení, též nazývaný autokratický, je považován za velmi aktivního vedoucího. Zmíněný styl vedení nepřipouští žádnou možnost spoluúčasti podřízených pracovníků na rozhodovacím procesu ani delegování pravomoci. Manažer se rozhoduje výhradně sám, nezajímá se o názory podřízených a nepřipouští jakoukoliv debatu ohledně pracovní činnosti (Tureckiová, 2007, s. 99). Totéž tvrdí také Štěpaník (2010, s. 89), který navíc doplňuje, že komunikace je pouze jednosměrná, a sice od nadřízeného k podřízeným. Podřízení pracovníci jsou bráni pouze jako výkonný prvek a nemají téměř žádné slovo a postavení. Z tohoto důvodu je také velmi obtížné zaměstnance motivovat, neboť pokud se nemohou podílet na rozhodování, nemají možnost seberealizace. Zaměstnanci bývají ve své práci velmi aktivní, avšak jejich výkonnost musí být ze strany vedení kontrolována, v opačném případě totiž mohou činnost pouze předstírat, stejně jako v době nepřítomnosti vedoucího. Mnohým vedoucím pracovníkům aplikující autoritativní styl vedení vyhovují zaměstnanci, kteří jsou méně schopní a aktivní, zejména z toho důvodu, že výhradně plní úkoly jim zadané a zároveň nemají potřebu dalšího profesního růstu, která by mohla v budoucnu ohrozit manažerovu pozici tím, že by jej nahradili ve funkci. Držením pravomoci a odpovědnosti vedoucího výhradně ve své gesci však dochází v době jeho nepřítomnosti na pracovišti k problémům v podobě nedostatečných nebo dokonce žádných informací k plnění úkolů, postrádání pokladů a v konečném důsledku také nezpůsobilost zaměstnanců si potřebné podklady samostatně obstarat.

Autoritativní styl vedení je vhodné uplatňovat tehdy, pokud organizaci hrozí krize nebo je nutné učinit důležité rozhodnutí. V případě, že manažerovo jednání míří k šikaně

podřízených pracovníků, přechází autoritativní styl vedení na autoritářský (Trojanová, 2014, s. 74).

1.2.6 Demokratický styl

Odborná literatura zahrnuje do demokratického stylu vedení současně styl konzultativní, participativní i delegativní, jelikož se souhrnně jedná o styly založené na vzájemné komunikaci a delegování rozhodovací pravomoci (Trojanová, 2014, s. 74). Demokratický styl vedení využívají manažeři, kteří poskytují prostor k vyjádření podřízeným spolupracovníkům. Pracovníci jsou chápáni spíše jako tým nebo skupina, jehož je vedoucí pracovník členem, než jednotlivci a tak je k nim zároveň přistupováno (Cejthamr, 2010, s. 113).

Tureckiová (2007, s. 100) hovoří o týmovém vedení, kdy: *„lídr podporuje vysokou výkonnost týmu za současné podpory rozvoje pozitivních (korektních) mezilidských vztahů uvnitř skupiny i se zbytkem organizace.“*

Manažer seznamuje spolupracovníky s plány organizace, deleguje na ně část svých pravomocí a poskytuje jim prostor pro vyjádření návrhů a názorů. Demokratický styl vedení je založen na obousměrné komunikaci, vedoucí pracovník se místo nařizování přiklání k diskusím, jenž mohou vést k přehodnocení plánů, opomíjená nezůstává ani zpětná vazba směrem k podřízeným spolupracovníkům. Konečné rozhodnutí ponechává manažer výhradně ve své kompetenci (Smejkal a Rais, 2006, s. 42). Zaměstnanci mají zodpovědnost za plnění úkolů jim svěřených, samostatnost, spoluúčast na rozhodování a pocit partnerství zde zároveň působí jako dlouhodobý motivační faktor.

O pozitivním působení delegování pravomoci hovoří také Dytrt (2006, s. 34) následovně: *„delegování pravomoci posiluje postavení manažerů i tým, že vytváří prostor pro kreativní metody řízení“* a dodává, že předáváním informací podřízeným je: *„zapojuje do řešení svých problémů a zvyšuje jejich tvořivost a motivaci“* (Dytrt, 2006, s. 34).

Manažer jde svým jednáním podřízeným příkladem, disponuje však přirozenou autoritou. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra, stejně jako vztahy mezi nadřízeným a podřízeným jsou nenucené.

Nevýhodou demokratického stylu vedení je časová náročnost přijetí rozhodnutí, související s mnohdy zdlouhavou konfrontací (Smejkal a Rais, 2006, s. 42).

Odborná literatura na tento styl vedení obecně pohlíží jako na nejvhodnější.

1.2.7 Liberální styl

Liberální styl, též nazývaný „laissez-faire“ (volný průběh) se vyznačuje poměrně rozsáhlým ponecháním volnosti podřízeným spolupracovníkům. Manažer nepoužívá cílené příkazy, ale nechává na rozhodnutí spolupracovníků jakým postupem nebo pomocí jakých prostředků zadaný úkol splní, v případě potřeby je však připraven sdělit potřebné informace a pomoci (Cejthamr, 2010, s. 113).

„Hlavní role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků cestou předávání či zprostředkovávání důležitých informací, v pomoci při překonávání překážek, které přesahují jejich možnosti, a ve zprostředkovávání vazeb mezi partnery“ (Blažek, 2014, s. 177). Autor zároveň uvádí, že liberální styl vedení je možné efektivně aplikovat v kolektivech složených z odborníků, kteří vykonávají velmi specializovanou činnost (např. výzkumné ústavy). Tito pracovníci, z převahy svých odborných znalostí postupu práce, pracují zcela samostatně. Ve výše uvedených případech vedoucí pracovník plní pouze roli koordinátora týmu (Blažek, 2014, s. 177).

Podle Štěpaníka (2010, s. 90) se manažer v liberálním stylu z menší nebo větší části zříká funkce manažera a proto zmíněný styl vedení nazývá jako „vedení bez vedení“. Na podřízené spolupracovníky je manažerem pohlíženo jako na samostatné a zodpovědné osoby, které si jsou vědomy svých povinností a proto je není potřeba v takové míře kontrolovat.

O samostatnosti pracovníků hovoří také Duchoň a Šafránková (2008, s. 245) a dodávají, že díky volnému prostoru a vlastnímu rozvržení pracovní činnosti zaměstnanců klesá jejich výkonnost. Zároveň v těchto kolektivech panují nevyrovnané, neuspořádané a ne příliš vstřícné vztahy, které jsou způsobené absencí manažerského vedení a tendencí převzetí této funkce nejprůbojnějším členem týmu (Štěpaník, 2010, s. 90). Autor zároveň uvádí, že: *„obecně bývá takový styl vedení nejméně efektivní...“*

2 Psychologie práce

O tom, že je člověk tvor společenský, hovořil již řecký filosof Aristoteles. Člověk se za svůj život vědomě či nevědomě stává součástí několika skupin, ať už je to například rodina, spolužáci, spolucestující nebo spolupracovníci. Mezi členy každé skupiny probíhá určitá interakce, dochází k vzájemnému působení, ovlivňování, komunikaci, ale také motivaci. Jednání, kterým člověk působí na své okolí, ať pozitivní nebo negativní, na jedince ve větší či menší míře působí a následně může mít vliv jeho další chování vůči svému okolí.

Helus (2018, s. 26) definuje, že psychologie práce a organizace se zabývá: „*podmínkami pracovní činnosti, činiteli ovlivňujícími pracovní výkon, optimálním řízením pracovních kolektivů, apod.*“

Psychologie práce je manažery využívána bez ohledu na manažerský styl vedení, avšak závislosti na aplikovaném stylu, rozdílnou měrou. To, jakou psychologii práce manažer zvolí, se odráží jednak na pracovním kolektivu, dosahovaných výsledcích i na pracovním prostředí obecně. Následně bude proveden rozbor některých složek psychologie práce mající přímý vliv na podřízené spolupracovníky.

2.1 Motivace

„*Kromě toho, že manažer stanovuje správným lidem správné cíle, měl by udělat maximum pro to, aby lidem zajistil vše potřebné pro splnění jejich úkolů a dokázal je i vhodně motivovat*“ (Khelerová, 2010, s. 79).

Motivace je vnitřní působení člověka, určuje směr a způsob jednání takovým způsobem, aby dosáhl stanoveného cíle. Základním prvkem motivace je motiv, označovaný též jako pohnutka. Pojem motivace je mnohdy využíván především ve spojitosti s finančními náležitostmi, avšak tato forma motivace nevede k dlouhodobé aktivitě, především z důvodu omezených rozpočtů organizací. Motivačních složek se v současné době nabízí celá řada, je však potřeba zvolit pro konkrétního jedince tu nejefektivnější (Mühlfeit a Costi, 2019, s. 154). Shodně hovoří také Trojanová (2014, s. 41), která uvádí, že každý člověk je jedinečný se specifickými potřebami a prioritami. Při působení na podřízené spolupracovníky je proto potřeba zvolit vhodný způsob motivace tak, aby pracovníkova činnost směřovala v co největší míře a s co největším úsilím k dosahování stanovených cílů

organizace. Je-li pojednáváno o motivaci v rámci pracovního procesu, konkrétně o vztahu zaměstnance k práci či ochoty k plnění úkolů, jedná se o motivaci pracovní.

Ve smyslu pracovní motivace je na vojenské profesionály, mimo jiné, působeno také prostřednictvím osobního rozvoje a dalšího vzdělávání. V rámci výkonu dané pracovní pozice se jedná o splnění kvalifikačních předpokladů, konkrétně o splnění kariérního kurzu, jazykového kurzu a dalších odborných kurzů. Jejich absolvování a úspěšné splnění je, jak již bylo zmíněno, nejen podmínkou pro výkon dané funkce, ale následně také pro další kariérní postup. *„Proces učení a vzdělávání zaměstnanců je ovlivněn širokou škálou faktorů. Jde jak o faktory subjektivní, vycházející z postojů jednotlivce, jeho úrovně vzdělání a motivace, aspirace, sociální situace, rodinného prostředí, limitujících faktorů atd., tak o faktory objektivní (vnější), kterými jsou požadavky a postoje zaměstnavatelů, nabídka a podmínky pro využití různých forem vzdělávání dospělých, systém organizace dalšího vzdělávání, existence stimulů pro investice do dalšího vzdělávání, legislativní zakotvení atd.“* (Kubínyi a Veteška, 2017, s. 285). Formami vzdělávání vojenských profesionálů se Kubínyi a Veteška věnují v další publikaci, ve které uvádí, že: *„z pohledu vzdělávání vojenských profesionálů lze konstatovat, že by bylo optimální, aby v dalším vzdělávání byly zastoupené všechny složky dalšího vzdělávání, profesní, občanské i zájmové vzdělávání“* a dále konstatují: *„vzhledem ke skutečnosti, že vzdělávání dospělých je spojováno s andragogickým přístupem, který je typický respektováním individuální vzdělávací potřeby jedince, je pouze na vzdělávaném, které formy vzdělávání z nabízeného portfolia se rozhodne využít, případně, které cíleně pro svůj osobnostní a profesní rozvoj vyhledá a absolvuje“* (Kubínyi a Veteška, 2018, s. 137).

Plamínek (2010, s. 11) hovoří o motivaci jako vzájemném vztahu manažera a podřízeného spolupracovníka, kdy vedoucí pracovník nabízí podřízenému zaměstnanci určitý druh benefitu oplátkou za kvalitně odvedenou pracovní činnost a dále k tomuto dodává, že motivace je mnohdy efektivnější než využívání direktivního stylu vedení a dalších násilných technik a nátlaků, musí však být aplikována v zájmu obou stran. K tomuto je vhodné využít některou z motivačních teorií.

Přestože je motivačních teorií celá řada, pro uvedení do problematiky motivace budou nyní ve stručnosti přiblíženy vybrané motivační teorie využívané pro motivaci jednotlivců, a které se zároveň ve větší či menší míře vyskytují u zkoumané organizace.

2.1.1 Maslowova pyramida potřeb

Maslowova pyramida potřeb je považována za základní a současně nejobecnější motivační teorii, která je založena na hierarchii uspokojování lidských potřeb.

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Trojanová (2014, s. 42)

Maslow rozčlenil pyramidu do dvou částí. První částí je zabezpečení základních lidských potřeb, v tomto případě potřeby fyziologické (biologické) a potřebu bezpečí (např. stabilita). Druhou částí jsou potřeby osobního růstu, jimiž jsou potřeby sociální (sounáležitost), uznání i seberealizace. Pokud je naplněna jedna oblast potřeb, přesouvá se pracovník do další úrovně vzestupně od fyziologických potřeb až po potřeby seberealizace (McGrath a Bates, 2015, s. 78).

2.1.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergova teorie v podstatě vychází z Maslowovy pyramidy potřeb. Tato teorie je založena na faktorech hygienických (též nazývaných udržovacích) a motivujících.

Hygienické faktory nejsou sice samy o sobě motivující a vztahují se zejména na pracovní prostředí a pracovní podmínky, při jejich absenci však mohou naopak působit opačným způsobem, totiž demotivujícím. Naopak motivující faktory jsou faktory dlouhodobějšího působení a přímo souvisí s pracovní činností. Motivujícím faktorem může být například uznání od nadřízeného spolupracovníka (Srpová et al., 2010, s. 125).

2.1.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Adamsova teorie vychází ze srovnávání zaměstnancovy vlastní pracovní aktivity a následného zisku s aktivitou a ziskem spolupracovníka. Pokud má pracovník pocit, že je za stejný výkon odměňován nespravedlivě, přijímá opatření. To může mít podobu snížení pracovní výkonnosti nebo dokonce rozvázáním pracovního poměru z pracovníkovy strany (Wagnerová, 2018, s. 15).

2.1.4 Vroomova teorie očekávání

Uvedená motivační teorie spočívá v konkrétním stanovení odměny a výši její atraktivity pro zaměstnance. Pokud je pracovník seznámen s konkrétní prémie, shledá ji pro svou osobu atraktivní a výhodnou a je zároveň obeznámen s konkrétními podmínkami jejího dosažení, vyvine takové úsilí, aby stanovené prémie dosáhl (McGrath a Bates, 2015, s. 88).

2.1.5 Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce

Zjednodušeně lze říci, že Hackmanův a Oldhamův model staví na zaměstnancově přesvědčení o smysluplnosti práce. Pokud je pracovník přesvědčen, že má stanovený úkol potřebný význam nebo důležitost, je mu dána určitá volnost a nezávislost při jeho plnění a jsou si vědomi toho, že mají v nadřízeném pracovníkovi podporu a pozitivní odezvu, je u nich aktivována vnitřní motivace (Armstrong, 2007, s. 279).

2.1.6 Berneho teorie transakční analýzy

Zmíněná motivační teorie je založena na komunikačních dovednostech a způsobu sdělování a přijímání informací mezi nadřízeným a podřízeným spolupracovníkem. Berne stanovil následujících pět charakteristik jednání nadřízeného pracovníka:

- „*Kritický rodič: Člověk vystupuje panovačně a říká ostatním, co mají dělat.*
- *Pečující rodič: Člověk se zajímá o pocity druhých, ale rád jim říká, co mají dělat, pod záminkou, že jim jen dobře radí.*

- *Svobodné dítě: Člověk bez zábran vyjadřuje emoce.*
- *Přizpůsobivé dítě: Člověk nemá dostatek sebedůvěry a snaží se druhým zavděčit.*
- *Dospělý: Člověk jedná jako zralá osobnost a posuzuje situaci rozvážně a racionálně“*
(McGrath a Bates, 2015, s. 94).

Podle autora je vhodné volit takovou charakteristiku, která je v té dané chvíli nejúčinnější.

2.2 Hodnocení

S manažerskými styly vedení a vedením lidí obecně je úzce spjato hodnocení pracovníků. Pro účely této práce bude přiblíženo především hodnocení přímým nadřízeným pracovníkem.

Hodnocení pracovníků je jednou z hlavních činností personální práce, poskytující zpětnou vazbu manažerům organizace o zaměstnancích a jejich plnění požadavků stanovených na danou pracovní pozici, konkrétně pracovním výkonu, kvalitě vykonané práce, ale také o pracovním chování zaměstnanců. Bývá prováděno přímými vedoucími pracovníky, manažery organizace, spolupracovníky, ale také pracovníky samotnými, tedy sebehodnocení v podobě dotazníku nebo hodnotícího rozhovoru. V podnicích je mnohdy využívána kombinace více typů hodnocení, například hodnocení vedoucím pracovníkem a sebehodnocení. Před každým hodnocením však musí být předem stanovena hodnotící kritéria (Wagnerová, 2008, s. 74).

Na hodnocení pracovníků bývá mnohdy pohlíženo především jako na aktivitu spojenou se získáváním podkladů pro odměňování pracovníků. Z určité části tomu také tak je. Podle Arthura (2010, s. 16) však lze hodnocení posuzovat z více hledisek:

- význam pro zaměstnance: hodnocení slouží zaměstnancům také jako určitá „revize“ pracovní činnosti a pracovní náplně, kdy si zaměstnanec může ujasnit rozsah své zodpovědnosti. V neposlední řadě působí pro zaměstnance hodnocení jako zpětná vazba vykonané pracovní činnosti,
- význam pro vedoucího pracovníka: těmto pracovníkům podává hodnocení informace o silných a slabých stránkách podřízených spolupracovníků, které mohou využít pro další rozdělení pracovní činnosti tak, aby bylo dosahováno co nejlepších výsledků. Dále může být hodnocení využito jako podklad pro povýšení zaměstnanců

nebo přeřazení na jinou pracovní pozici na základě již zmíněných silných stránek hodnocených,

- význam pro organizaci: organizaci zabezpečuje hodnocení udržení příznivého pracovního prostředí, kdy poskytuje organizaci oporu při neoprávněném obvinění z diskriminace zaměstnanců. Dalším přínosem pro organizaci je efektivní umístění pracovníků podle jejich schopností.

Kocianová (2010, s. 146) uvádí, že k hodnocení zaměstnanců dochází v průběhu celého pracovního procesu, zejména při revizi konkrétní činnosti nebo úkolu. V tomto případě vedoucí vyhodnocuje činnost pouze ústním sdělením. Při ukončení konkrétního projektu nebo splnění důležitého úkolu bývá tento projekt zakončen hodnocením příležitostným, které může mít ústní i písemnou podobu. Dalším typem hodnocení je hodnocení účelové, jenž bývá vypracováno ke konkrétnímu účelu. Příkladem je vyžádání hodnocení personálním oddělením za účelem provedení změny v pracovním poměru se zaměstnancem.

V organizaci, jenž je předmětem této práce, je vedle hodnocení průběžného prováděno hodnocení zaměstnanců periodické.

Periodické hodnocení je zpracováváno pravidelně za stanovené období, minimálně jedenkrát do roka a podává informace o průběžném výkonu, dosahovaných výsledcích i pracovní činnosti zaměstnanců. Perioda hodnocení je nejčastěji dána pracovní pozicí, jenž je hodnocena, minimálně však jedenkrát do roka. Je uskutečňováno ústně nebo vyhotovením v písemné podobě přímým nadřízeným pracovníkem. V případě písemné podoby se po seznámení podřízeného spolupracovníka s výsledkem hodnocení zpravidla zakládá do osobní dokumentace zaměstnance. Periodické hodnocení následně poskytuje podklad pro odměňování pracovníka a udává směr dalšího vývoje jeho kariéry (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, s. 170).

2.3 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších a nejsledovanějších oblastí personálních aktivit a současně jedním z nejúčinnějších nástrojů motivace. Je velmi choulostivě vnímáno nejen vrcholovým managementem organizace, ale především samotnými zaměstnanci.

Odměňování pracovníků je zakotveno také v legislativě České republiky, která pojednává odměnu jako nenárokovou složku platu, jenž zaměstnanci může, ale také nemusí být udělena. O jejím přiznání rozhoduje výhradně vrcholový management organizace. Definice a podmínky odměňování jsou uveřejněny v § 109 - § 150 zák. č. 262/2006 Sb. zákoníku práce. Pro účely této práce pojednává zejména § 134, který stanovuje: „*za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu*“ (Zákoník práce, 2006, § 134) a dále § 134a téhož zákona o cílové odměně: „*za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu, jehož příprava, postupné zajišťování a konečná realizace bude z hlediska působnosti zaměstnavatele zvlášť významná, může zaměstnavatel zaměstnanci, který se na jeho splnění bezprostředně nebo významně podílí, poskytnout cílovou odměnu*“ (Zákoník práce, 2006, § 134a).

Kocianová (2010, s. 160) ve své publikaci uvádí, že „*odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci*“ a dodává, že forma odměny by měla být volena takovým způsobem, aby byla pro zaměstnance dostatečně motivující, atraktivní a odpovídala jejich potřebám avšak s ohledem na možnosti a podmínky organizace. S tvrzením motivace se ztotožňuje také Urban (2017, s. 24), podle něhož je veškerá pracovní činnost vykonávána především na základě motivace. Člověk vynakládá úsilí potřebné ke splnění daného úkolu za předpokladu uspokojení určité potřeby po jeho dokončení. Dle specifických potřeb zaměstnance se může jednat o uspokojení fyziologických potřeb, kterou je především finanční odměna v podobě mzdy nebo platu, nebo o potřeby vlastního rozvoje a uznání. V tomto případě je vedle mzdy (platu) míněna odměna nefinanční.

Odměňování pracovníků by mělo být koncipováno takovým způsobem, aby byla organizaci zajištěna návratnost vynaložených prostředků, například ve formě nových poznatků zaměstnanců získaných na dalším vzdělávání, které mohou využít k zefektivnění a zkvalitnění své práce. Odměňování je zároveň způsob ocenění pracovníků za kvalitní práci, loajalitu i odborné znalosti a vedle udržení pracovníků ve firmě by mělo také přivést pracovníky z vnějšího prostředí organizace. V neposlední řadě by mělo odpovídat legislativě zabývající se odměňováním pracovníků (Kocianová, 2010, s. 161). V souvislosti legislativního rámce a odměňováním pojednává také Armstrong (2009, s. 176), který hovoří

o spravedlnosti v oblasti udělování odměn a upozorňuje, že za práci téže hodnoty náleží stejná odměna, v opačném případě se jedná o diskriminaci a následně zde vzniká oprávnění na vymáhání výše uvedených práv soudní cestou. V legislativě České republiky je konkrétně princip rovnosti v odměňování zakotven v §110 odst. 1 zákoníku práce.

Jak bylo uvedeno výše, odměna je nenárokovou složkou mzdy nebo platu. Zatímco v soukromé sféře je při odměňování pracovníků dána větší nezávislost a zaměstnavatel může podmínky udělení odměny zakomponovat do pracovní smlouvy, vnitřního předpisu, aj., čímž se odměna za splnění stanovených podmínek stává nárokovou složkou mzdy ve státní sféře je taková volnost značně redukována. Zde může být zaměstnanec oceněn pohyblivou složkou platu ve formě osobního příplatku, který je definován v § 131 zákoníku práce a sice až do výše 100 % platového tarifu zaměstnance. V případě, že zaměstnavatel rozhodl o poskytnutí osobního příplatku, stává se tento nárokovou složkou platu a může být redukován směrem dolů nebo zcela odebrán pouze při zhoršení pracovních výsledků pracovníka.

Odměňování pracovníků bývá mnohými lidmi spojováno pouze s finančními náležitostmi. Tato oblast má však mnohem obsáhlejší působnost. Kocianová (2010, s. 161) uvádí, že vedle finančního odměňování mohou být zaměstnanci odměňováni například formou nefinančních odměn nebo zaměstnaneckých výhod. Nepeněžní odměny mají, stejně jako finanční odměna, motivační funkci, avšak jejich působení na pracovníka má dlouhodobější charakter. Peněžní odměna může být zaměstnancem po určité době chápána jako samozřejmost, čímž ztrácí motivační funkci a naopak v případě jejího snížení nebo odnětí může mít účinek zcela opačný. Oproti tomu zaměstnanecké výhody nejsou přímo cíleny na kvalitu a množství vykonané práce ani na motivaci, ale působí na pracovníkovu spokojenost, stabilitu zaměstnanců a zároveň poskytují pohled na personální politiku organizace.

3 Pracovní prostředí

Aby mohl být analyzován vliv manažerského stylu vedení na pracovní prostředí, je pro potřeby této práce nutné pojem pracovního prostředí předem vymezit. Existuje mnoho forem prostředí, jenž můžeme na základě jednotlivých kritérií rozlišovat. Členíme jej podle velikosti prostoru, podílu člověka na podobě prostředí, charakteru, povahy oblasti a činností, jenž jsou v prostředí vykonávány. Do této kategorie řadíme i pracovní prostředí.

Pojem pracovní prostředí bývá mnohdy chápán a vymezován zejména z pohledu materiálního zabezpečení v souvislosti s vybavením kanceláře, osvětlení, umístění místnosti nebo také například hluku i volby barev v místnosti. Jeho pojetí je však mnohem rozsáhlejší s působením mnoha okolních faktorů. Pracovní prostředí, tj. prostředí, ve kterém zaměstnanec vykonává pracovní činnost a jeho pojetí může obsahovat více významů. „*Pracovní prostředí se dá označit jako podmínky, za kterých probíhá pracovní proces. Tyto podmínky by měly respektovat zákonné normy*“ (Mikuláščík, 2015, s. 305).

Jak uvádí Kocianová (2010, s. 179), v obecné rovině lze tento pojem definovat jako souhrn materiálních podmínek potřebných k pracovní činnosti (např. technická vybavenost pracoviště, aj.), které ve spojitosti s dalšími okolnostmi (např. organizace práce, kultura společnosti, aj.) vytváří podmínky a působí na psychiku pracovníků v průběhu pracovního procesu.

Dvořáková et al. (2012, s. 544) definuje tento pojem následovně: „*Pracovní prostředí (Work environment) fyzikální, chemické, biologické, fyziologické, socio-ekonomické a kulturní prostředí působící na pracující osobu.*“

Pauknerová et al. (2012, s. 47) pojednává kvalitu pracovního prostředí ve spojitosti s hygienickými, estetickými, fyzikálními a dalšími podmínkami, přičemž každá působí na člověka rozdílně dle jeho subjektivního vnímání a osobních preferencí.

Jak již bylo uvedeno, kvalita pracovního prostředí má nemalý vliv na pracovní výkon i celkovou pohodu zaměstnanců, tedy na celkovou psychologii práce. Jeho dlouhodobá nepříznivá úroveň může vést ke zvýšené psychické zátěži pracovníků, může mít následný celkový dopad na zdravotní stav zaměstnanců a vznik různých onemocnění.

O nepříznivých pracovních podmínkách a eliminaci jejich vzniku, zejména po stránce bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pojednává i zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce (2006, § 102), který hovoří následovně: „*Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.*“ Dle této legislativy dále náleží zaměstnanci „*příplatek za práci ve ztíženém pracovním*

prostředí, který činí nejméně 10 % částky, kterou stanoví tento zákon v §102, odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy“ (Zákoník práce, 2006, § 117).

3.1 Dispoziční řešení kancelářských prostor

Každý typ kanceláře je vhodný pro jiný druh činnosti, který zde bude zaměstnanec vykonávat. Výběr dispozičního řešení kancelářských prostor závisí na velikosti firmy, odvětví organizace, počtu zaměstnanců i jejich pracovní náplně a v neposlední řadě také na výši finančního rozpočtu při výstavbě prostor. Pracovní zázemí by mělo být prostorné, dobře prosvětlené s vhodným rozmístěním kancelářského vybavení. Dalším faktorem ovlivňujícím volbu layoutu souvisí přímo se zaměstnanci, potažmo s typem osobnosti a individuálních pracovních potřebách. Odlišnost osob a jejich potřeb popisují i Vaničková a Hrazdilová Bočková (2016, s. 11), které tvrdí, že: *„Z psychologického hlediska jsou lidé dělení podle zaměření: 1) vztahy, 2) výkon, 3) moc.“*

Cílem je vytvořit vhodné pracovní podmínky zaměstnanců k dosažení co nejefektivnějších pracovních výkonů a plnění cílů organizace.

Vzhledem k tomu, že Agentura personalistiky disponuje soukromými kancelářemi, bude nyní definován zejména tento pojem, ostatní členění kancelářských prostor bude proveden pouze orientačně.

3.1.1 Soukromé kanceláře

Kdysi bývaly soukromé kanceláře spojovány zejména s vyšší manažerskou pozicí, s postupem času se staly běžně dostupnými i pro řadové zaměstnance. V současné době jsou využívány jednak pro jednotlivce, ale i pro více zaměstnanců, v závislosti na velikosti užité plochy. V případě, že soukromé kanceláře sdílí více zaměstnanců, bývají to příslušníci jedné pracovní skupiny či týmu. Tyto kancelářské prostory se vyznačují především vysokou mírou soukromí a nízkým hlukem. Pro potřeby sociální interakce jsou zřizovány samostatné místnosti, ve kterých probíhají pracovní porady nebo školení a dále místa vzájemného setkávání zaměstnanců, jimiž mohou být např. kuchyňské zázemí. Z ekonomického hlediska se jedná o nákladnější prostory, co se týče osvětlení, vytápění a nájmem na 1 m² plochy. Tyto kanceláře jsou také prostorově náročné s přihlédnutím na počet zaměstnanců. Uzavřené kanceláře jsou vhodné zejména pro pracovní činnosti, jenž vyžadují klid a vyšší míru

soustředění. Takovými jsou např. právní oddělení, finanční oddělení nebo pracovní pozice, na kterých zaměstnanci pracují s citlivými daty. Za zmínku také stojí nemocnost zaměstnanců, kdy zpravidla pracovníci v soukromých kancelářích bývají méně nemocní než pracovníci, kteří sdílejí větší pracovní prostor.

3.1.2 Otevřené kanceláře

Jedná se o otevřený pracovní prostor, který sdílí více zaměstnanců. Jednotlivé pracovní prostory jsou od sebe odděleny nábytkem nebo nižšími přepážkami. Vedle nižších nákladů jsou mezi manažery tyto kanceláře oblíbené zejména z důvodu kontroly zaměstnanců, kdy je možné sledovat více podřízených současně a nedochází tak k časovým ztrátám při procházení uzavřených kanceláří. Na tento důvod pohlíží odborná literatura následovně: *„ztrátám pramenícím z malé využitelnosti pracovního času může každý manažer zabránit tím, že dostatečně kontroluje podřízené, zná podrobně jejich pracovní náplň a ví, kolik času je na plnění pracovních úkolů zapotřebí“* (Wagnerová et al., 2011, s. 92). Pokud tento postup v organizace nefunguje, není, dle autorky, plněna jedna ze základních manažerských funkcí, jímž je kontrola.

3.1.3 Kóje

Oddělené kóje jsou kompromisem mezi soukromou a otevřenou kanceláří. Zaměstnanci sdílí společnou místnost, při plnění pracovních povinností jsou v blízkém kontaktu, avšak jejich pracovní prostor je rozdělen jednotlivými přepážkami. Problém v tomto způsobu situování může nastat při rozmisťování jednotlivých týmů, které mohou být dislokovány do vymezeného prostranství nebo oddělených pater, což značně omezuje komunikaci mezi spolupracujícími týmy. O důležitosti spolupráce hovoří Bělohlávek (2008, s. 12), který pojednává *„firmu jako tým. Celá firma by měla spolupracovat jako sehraný orchestr vzájemně spolupracujících částí.“*

3.1.4 Zóny

Zóny jsou kanceláře, ať už přepažené nábytkem nebo bez nábytku, uspořádaných do jednotlivých specializovaných týmových zón podle náplně práce a vybavené potřebnými pracovními pomůckami dle té dané aktivity. Zaměstnanci jsou přítomni na jednom pracovišti a v průběhu pracovního procesu se pohybují mezi zónami a jednotlivými týmy k vykonání

určité činnosti. Výhodou rozmístění takového pracovního prostoru je efektivnější využití pracovního prostoru nebo komunikace mezi pracovníky při vykonávání stejné činnosti.

3.2 Vztahy na pracovišti

Člověk tráví v pracovním kolektivu a na pracovišti většinu část dne, je součástí určité sociální skupiny, sdílí se spolupracovníky společný prostor, komunikuje s nimi a utváří formální a postupem času i neformální vztahy. Veškeré podněty, které na jedince v pracovním prostředí působí, mají vliv na jeho výkon, chování i jednání a to nejenom na pracovišti, ale odrážejí se také v jeho soukromém životě. Nezdravé vztahy na pracovišti se mohou negativně odrážet na plnění cílů organizace a především na zdravotním stavu zaměstnanců. Pro mnohé jedince jsou dokonce vzájemné vztahy na pracovišti důležitější než materiální hodnoty kancelářských prostor.

Komunikace v podniku je dána organizační strukturou a z ní plynoucích postavení jednotlivců, zodpovědností a kompetencí. Vznikají tak formální vztahy. Na základě vzájemných sympatií a specifických sociálních potřeb jedince dochází v určitých případech k prohlubování komunikace nebo naopak k omezení komunikace na nezbytně nutnou či vzájemnému vyhýbání. V těchto případech se jedná o vztahy neformální (Pauknerová a kol., 2012, s. 194).

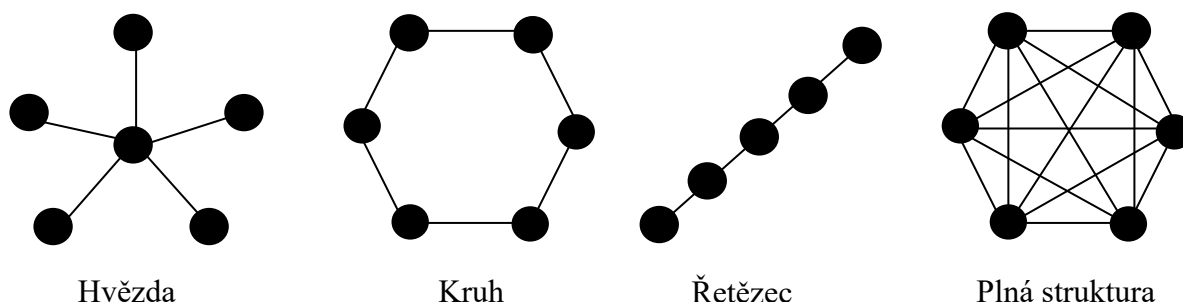
3.2.1 Komunikace ve skupině

Komunikace je základním stavebním prvkem úspěšného a efektivního týmu nebo skupiny a zároveň „základem všech sociálních interakcí“ (Bedář a kol., 2013, s. 163). Každý člen skupiny (týmu) má v závislosti na svém postavení a pracovní pozici stanovené povinnosti a odpovědnosti vůči svému nadřízenému, podřízenému nebo spolupracovníkovi. Tyto cíle mohou být plněny pouze na základě vzájemné výměny informací. To, jakým způsobem k sociální interakci dochází, závisí na povahových vlastnostech jednotlivců a jejich sociálním postavení (Pauknerová a kol., 2012, s. 204). V případě vedoucího pracovníka také na manažerském stylu vedení. K nejběžněji používaným komunikačním systémům patří mimo ústního předávání informací také písemné sdělení (zápisy z porad) nebo intranetová komunikace. Pro zabezpečení činnosti skupiny či týmu je potřeba zvolit takový způsob komunikace, který zajistí efektivní plnění cílů jednak skupiny, ale potažmo celé organizace.

Bedrnová et al. (2012, s. 318) k tomuto dále přikládá důležitost zpětné vazby a uvádí, že by měl manažer po každém komunikačním procesu ověřit pochopení sdělení.

Podle Bednáře a kol. (2013, s. 167), ovlivňuje vztahy mezi členy skupiny a celkovou týmovou činnost především míra autonomie sdělovaných skutečností. Ve skupině vznikají komunikační sítě. Nejpoužívanějšími sítěmi označuje hvězdu, kruh, řetězec a plnou strukturu.

Obrázek 6: Grafické znázornění komunikačních sítí



Zdroj: Bednář a kol. (2013, s. 167)

3.2.2 Konflikty na pracovišti

Odborná literatura na konflikt pohlíží jako na zcela přirozenou a nezbytnou součást dění jakékoliv organizace, a shoduje se na tom, že: „*konflikty v organizaci nemohou být nikdy zcela eliminovány a ani by to nebylo žádoucí – organizace by se tak vystavovala riziku stagnace a ztráty schopností reagovat na změnu*“ (Bedrnová et al., 2012, s. 365). Konflikty jsou úzce spojeny s osobností člověka. „*Jsou charakteristické přítomností emocí, které se obvykle projevují nelogickou, citově zabarvenou argumentací, zkresleným popisem událostí, popř. nerespektováním autority*“ (Trojanová, 2014, s. 60). Autorka dále dodává, že při odstranění citového vnímání přechází konflikt v problém, který je díky racionálnímu myšlení snáze řešitelný.

Pro mnoho lidí představuje konflikt nekomfortní situaci doprovázenou vnitřním vypětím a to i v případě, že nejsou jeho přímými účastníky. To je dáno především individuálním citovým a emocionálním vnímáním každého člověka, kdy na jedné straně jedinec s velmi citlivým sociálním vnímáním může pociťovat jakoukoliv změnu v prostředí skupiny a to až do míry vnímání potencionálních konfliktů, na straně druhé jedinec s extrémně

nízkým sociálním vnímáním může svým jednáním konfliktní situace nevědomě vyvolávat. Z toho vyplývá, že konflikt mezi dvěma nebo více účastníky může mít vliv na činnost celé skupiny nebo týmu (Bedrnová et al., 2012, s. 372). Pokud je konflikt na pracovišti dlouhodobě přehlížený a neřešený, dochází k jeho prohlubování.

Manažer by měl být při řešení konfliktů schopen zachovat určitý odstup a snažit se pochopit příčiny, které vedly k jeho vzniku a to především za použití vhodných komunikačních technik. Měl by být také schopen posoudit, zda se jedná o interpersonální nebo věcný konflikt a na základě zjištěných skutečností zvolit vhodný styl řízení konfliktu (Bedrnová et al., 2012, s. 374). Z pohledu dlouhodobého vyřešení konfliktu je vhodné do jeho odstraňování zapojit obě zúčastněné strany s tím, že by výsledné řešení konfliktu mělo být akceptováno oběma účastníky. V průběhu hledání východisek však musí manažer dbát na to, aby nebyl žádný aktér sporu zvyhodňován.

Bednář a kol. (2013, s. 190) přikládají budování zdravého pracovního kolektivu a potažmo celého pracovního prostředí za jeden z předních úkolů vedoucího skupiny nebo týmu a dále k tomuto dodává, že: *„kvalitní, vyvážené a přátelské vztahy na pracovišti, včetně dobré komunikace jednotlivců, vytváří absolutní základ pro úspěšnou a kvalitní práci.“*

II. Praktická část

4 Charakteristika a cíle Agentury personalistiky Armády České republiky

Předmětem diplomové práce je analýza a komparace manažerských stylů vedení a jejich vliv na pracovní prostředí jednotlivých skupin u Agentury personalistiky AČR. V první části práce byly vymezeny teoretické aspekty managementu, souvisejících s vedením pracovníků a přiblížení pojmu pracovního prostředí. Praktická část práce poskytuje informace o zkoumané organizaci tedy o Agentuře personalistiky AČR. Prezентuje její organizační strukturu a zároveň vymezuje působnost jednotlivých odborů a oddělení. Současně stanovuje cíl práce a na základě uveřejněných hypotéz a výzkumných otázek poskytuje výsledky výzkumného šetření. V samotném závěru práce jsou, dle komparace výzkumného šetření a teoretických aspektů, uveřejněna doporučení, která mohou vést ke zlepšení pracovního prostředí a efektivity práce.

4.1 Představení Agentury personalistiky Armády České republiky

Agentura personalistiky Armády České republiky (dále jen „AČR“) je organizační složka čítající cca 300 osob. V jejím čele stojí ředitel. Agentura svou působností spadá do přímé podřízenosti náčelníka Generálního štábu AČR, plní úkoly v oblasti personalistiky i humanitní služby ozbrojených sil AČR zároveň a ve vztahu k náčelníkovi Generálního štábu působí nejen jako řídicí a odborný orgán, ale zároveň jako orgán výkonný a poskytující metodickou podporu. Mezi hlavní cíle organizace patří především: *„zabezpečení plánování potřeb a výstavby lidských zdrojů, doplňování personálem, realizace procesu řízení služebních kariér vojáků z povolání, hodnocení profesních kvalit vojáků z povolání, vzdělávání, empirických výzkumů v oblasti lidských zdrojů resortu obrany, personální evidence, rozvoje a provozu Integrovaného subsystému o službě a personálu (dále jen „ISSP“), utváření zdravého životního stylu, primární prevence rizikového chování personálu resortu MO a personální podpory aliančních sil na území ČR v rámci plnění úkolů podpory hostitelskou zemí“* (Agentura personalistiky AČR, online, 2021).

Agentura personalistiky je, stejně jako ostatní složky AČR, nasazována také při podpoře civilních orgánů, nikoliv však v takovém rozsahu jako útvary a složky speciální. Tato funkce

vyplývá z Bílé knihy o obraně, postavené na základě principů a zadání Programového prohlášení vlády České republiky.

Z pohledu podpory civilních orgánů mohou být ozbrojené síly ČR podle Bílé knihy o obraně použity:

- „Ozbrojené síly ČR mohou být použity k podpoře funkcí integrovaného záchranného systému, tedy k zásahům v případě živelní pohromy, technologické katastrofy nebo jiných závažných situací, a to jak při bezprostředních záchranných činnostech, tak při následných likvidačních pracích.
- Síly a prostředky jsou využívány v nezbytném rozsahu a podle dostupnosti k podpoře civilních orgánů jako asistence při řešení krizových situací jak na území státu, tak i v rámci mezinárodních záchranných a humanitárních operací.
- Kromě toho mohou být ozbrojené síly ČR použity ke střežení objektů důležitých pro obranu státu, k posílení Policie ČR při zajišťování ochrany státních hranic nebo k plnění úkolů služby pořádkové policie či ochranné služby.
- Ozbrojené síly ČR lze použít k letecké přepravě ústavních činitelů, k letecké zdravotnické přepravě, k zajištění dopravy na základě rozhodnutí vlády a k zabezpečení významných kulturních, vzdělávacích, sportovních a společenských akcí. Lze je dále použít v jiných závažných situacích ohrožujících život, zdraví, značné majetkové hodnoty nebo životní prostředí, kdy pouze ozbrojené síly disponují vojenskou technikou vhodnou k odstranění ohrožení“ (Bílá kniha, 2011, s. 47).

4.1.1 Organizační struktura

Pro Agenturu personalistiky je typická liniově štábní organizační struktura. Jak již bylo zmiňováno výše, v jejím čele stojí ředitel, pod kterého spadají odbory a oddělení, jenž se dále čelí na jednotlivé skupiny.

Ředitelství Agentury personalistiky:

- Oddělení správních činností
 - Samostatná odborná systematizovaná místa
 - Skupina správního řízení
- Ekonomické oddělení
- Odbor řízení kariér a vzdělávání

- Oddělení zabezpečení komise pro důstojníky a ve strukturách
- Oddělení zabezpečení komise pro praporčíky
- Oddělení zabezpečení komise pro poddůstojníky a mužstvo
- Oddělení stanovení potřeby personálu
- Odbor personálního zabezpečení
 - Oddělení personálního zabezpečení GŠ
 - Oddělení personálního zabezpečení PPÚZ GŠ
 - Oddělení personálního zabezpečení brigád
 - Oddělení personálního zabezpečení pozemních sil
 - Oddělení personálního zabezpečení vzdušných sil
 - Oddělení personálního zabezpečení ZO a ZP
- Odbor personálních informací
 - Oddělení ISSP
 - Oddělení personální evidence
 - Oddělení personálních informací
- Odbor doplňování personálu
 - Oddělení řízení doplňování
 - Oddělení pro výběr personálu Praha
 - Oddělení pro výběr personálu Olomouc
 - Rekrutační středisko Čechy
 - Rekrutační pracoviště Pardubice
 - Rekrutační pracoviště Liberec
 - Rekrutační pracoviště Ústí nad Labem
 - Rekrutační pracoviště Plzeň
 - Rekrutační pracoviště České Budějovice
 - Rekrutační pracoviště Hradec Králové
 - Rekrutační pracoviště Karlovy Vary
 - Rekrutační středisko Morava
 - Rekrutační pracoviště Ostrava
 - Rekrutační pracoviště Olomouc

- Rekrutační pracoviště Jihlava
- Rekrutační pracoviště Zlín
- Oddělení humanitní služby
 - Samostatní odborní pracovníci
- Oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů
- Oddělení vnitřního řízení
 - Samostatní pracovníci v oblasti bezpečnosti, BoMoPo, KIS, TP, aj.
 - Pracoviště ochrany informací

Působnost oddělení

Oddělení správních činností - zabezpečuje dodržování legislativy při rozhodovacím procesu jednotlivých oddělení Agentury personalistiky. Dbá zejména na soulad se zákonem 221/1999 Sb., o vojácích z povolání a zákonem č. 500/2004 Sb., správní řád s prioritním důrazem na oblast služebního poměru vojáků v povolání.

Ekonomické oddělení – vedle finančního zabezpečení domácí organizace zajišťuje současně realizaci ekonomických úkolů podle úkolů a cílů stanovených resortem obrany.

Odbor řízení kariér a vzdělávání – zabezpečuje správu kariér a vzdělávání vojáků z povolání, kteří jsou v podřízenosti náčelníka Generálního štábu AČR, dle požadavků stanovených na daných systematizovaných místech.

Odbor personálního zabezpečení – provádí personální zabezpečení vojáků z povolání a občanských zaměstnanců v podřízenosti náčelníka Generálního štábu AČR. V souladu s právními předpisy provádí v rámci celého resortu obrany metodické zabezpečení a řízení personálních požadavků jednotlivých složek na nižší úrovni. V rámci působnosti ředitele Agentury personalistiky odpovídá za vedení a praktickou část personální práce.

Odbor personálních informací – zodpovídá za informační zabezpečení v oblasti lidských zdrojů v celém resortu ministerstva obrany. Provádí činnosti spojené s provozem Informačního systému o službě a personálu (ISSP). V rámci subsystému zmíněného systému zároveň zodpovídá za personální oblast zajištění vojáků v aktivní záloze.

Odbor doplňování personálu – úkolem odboru je doplňování ozbrojených složek České republiky personálem z vnějšího prostředí takovým způsobem, aby bylo dosaženo počátečních operačních schopností dle stanoveného plánu.

Odbor humanitní služby – vedle odborné přípravy vojáků z povolání na adaptaci v civilním prostředí po ukončení služebního poměru nebo podpory činného orgánu Vojenského fondu solidarity, zabezpečuje úkoly v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb. autorský zákon, zákonem 257/2001 Sb. knihovní zákon a primární prevencí rizikového chování personálu resortu Ministerstva obrany.

Oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů – působí v oblasti sociálních výzkumů týkajících se především činností lidských zdrojů na různých úrovních ozbrojených sil České republiky.

Oddělení vnitřního řízení – zodpovídá za oblast správy a vnitřní činnosti Agentury personalistiky s vazbami na součásti AČR.

4.2 Metodologie

Metodická část této diplomové práce charakterizuje cíl práce, klade výzkumné otázky a popisuje, jakým způsobem bylo provedeno sociologické šetření a získávány informace, které sloužily jako podklad pro vyhodnocení výzkumných otázek.

4.2.1 Cíl práce

Jak bylo zmíněno v úvodní kapitole, praktická část práce si klade za cíl analyzovat aplikované manažerské styly vedení lidí na jednotlivých odborech a odděleních Agentury personalistiky AČR, provedení identifikace dopadů manažerského chování na pracovní prostředí a chování příslušníků pracovních skupin v rámci vzájemných sociologických vazeb a následně provést deskripci takového manažerského vedení pracovních skupin, aby byla v dlouhodobém vývoji zřejmá udržitelnost efektivního vlivu manažera na příznivé pracovní prostředí a požadované pracovní výsledky.

4.2.2 Výzkumné otázky

Vzhledem k tomu, že je tato diplomová práce zaměřena na vliv manažerských stylů vedení na pracovní prostředí u konkrétní organizace, byly v první části této práce vymezeny

teoretické aspekty k osobě manažera a jednotlivým manažerským stylům vedení. Zároveň byla přiblížena definice pracovního prostředí, čímž byly stanoveny předpoklady pro teze zkoumání aplikace jednotlivých stylů vedení a jejich vliv na vztahy na pracovišti, jejichž definice byla taktéž přiblížena v teoretické části práce.

Ke splnění cíle této práce jsou formulovány následující hypotézy, jejichž ověření je předmětem výzkumného šetření:

1. Zaměstnanci, kteří mají přesně stanovené úkoly a konkrétní termíny pro jejich splnění, mají lepší pracovní podmínky pro výkon pracovní činnosti než pracovníci, kteří nemají přesně stanovené úkoly a termíny splnění.
2. Kvalita pracovního prostředí a týmové klima závisí na přístupu nadřízeného pracovníka.
3. Autoritářský styl vedení má příznivější vliv na plnění úkolů a pracovní činnost zaměstnanců než liberální styl vedení.
4. Pracovní prostředí je zaměstnanci častěji spojováno s materiálním (hmotným) vybavením pracoviště než s nehmotnými (lidskými) faktory.

4.2.3 Techniky sběru dat

Zkoumání prostředí u Agentury personalistiky AČR a sběr dat byl proveden prostřednictvím výzkumných metod strukturovaného pozorování, dotazování a interview. Sběr dat byl proveden v období 1.2. – 28.2.2021. Uvedený termín byl zvolen z toho důvodu, aby bylo u organizace uzavřeno období inventarizace za předcházející kalendářní rok a uzavřeno období povinných školení pracovníků souvisejících se začátkem roku nového. Současně byla tímto časovým rozmezím zajištěna přítomnost všech dotazovaných pracovníků na pracovišti. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno na základě předchozího průběžného pozorování jednotlivých oddělení. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření. Na základě výsledků zmíněného dotazníkového šetření byli vybráni respondenti, kterým byly kladeny konkrétní otázky korespondující s tématem této diplomové práce.

4.3 Pozorování

Dotazníkovému šetření předcházelo průběžné pozorování, u kterého byla zvolena metoda strukturovaného pozorování. Pozornost byla zaměřena především na chování podřízeného

pracovníka při rozhovoru s vedoucím pracovníkem a vzájemné sociologické vazby na oddělení. Zpozorované skutečnosti byly dále využity, společně s výsledky dotazníkového šetření, jako podklad pro provedení interview.

4.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno formou polostrukturovaného dotazníku v rozsahu 17 otázek, které byly rozděleny na otevřené a uzavřené, v nichž některé byly dále rozčleněny na otázky klíčové a volnější. Takto formulovaný dotazník byl rozeslán 215 podřízeným pracovníkům všech oddělení Agentury personalistiky AČR. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 158 pracovníků Agentury personalistiky AČR. Přehled zúčastněných respondentů podle jednotlivých oddělení znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 3: Přehled respondentů podle oddělení

Odbor personálních informací (OPI)	38
Odbor vnitřního řízení (OVR)	19
Odbor personálního zabezpečení (OPZ)	25
Odbor humanitní služby (OHS)	2
Rekrutační středisko Brno (RS Brno)	7
Rekrutační středisko Plzeň (RS Plzeň)	7
Oddělení správních činností (OSČ)	5
Oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů (OEXP)	5
Ekonomické oddělení (EOD)	6
Odbor řízení kariér (OŘK)	44

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník je koncipován do dvou oblastí. První oblast se zabývá manažerskými styly vedení a pracovním prostředím, druhá část je zaměřena na pracovníka samotného, potažmo na vlastní vnímání pracovníka jako zaměstnance. Tato část byla zvolena z toho důvodu, aby bylo možné identifikovat pracovníkovu osobnost a míru potřeby organizování pracovní činnosti.

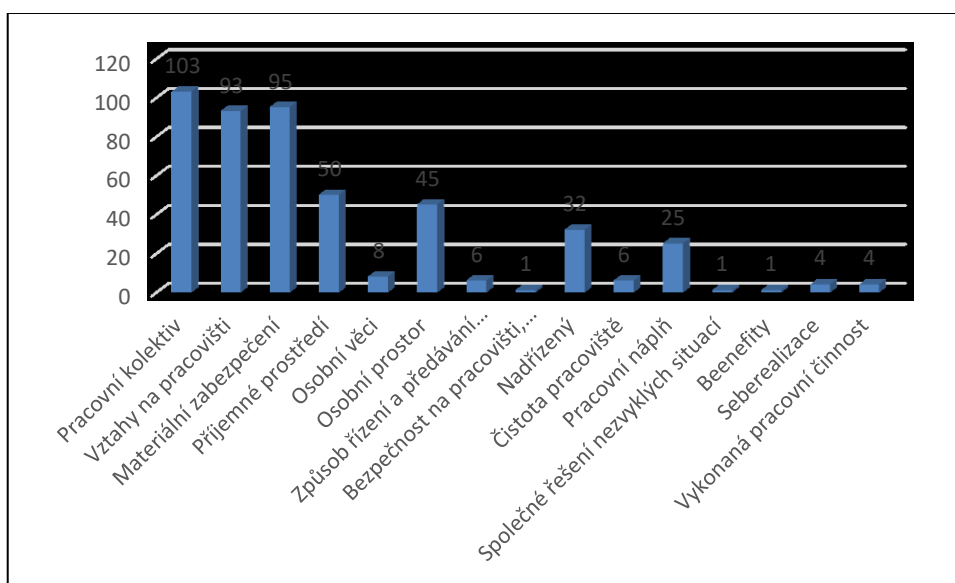
4.4.1 Rozbor dotazníkového šetření

Získaná data z dotazníkového šetření byla, pro přehlednější orientaci, převedena do grafické podoby.

Otázka č. 1: Jaké 3 věci si představíte pod pojmem „pracovní prostředí“?

Cílem této otázky je zjištění vnímání pojmu pracovního prostředí. Zda je zaměstnanci spojován především s pracovním prostorem nebo je chápán v širším pojetí.

Graf 1: Pracovní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

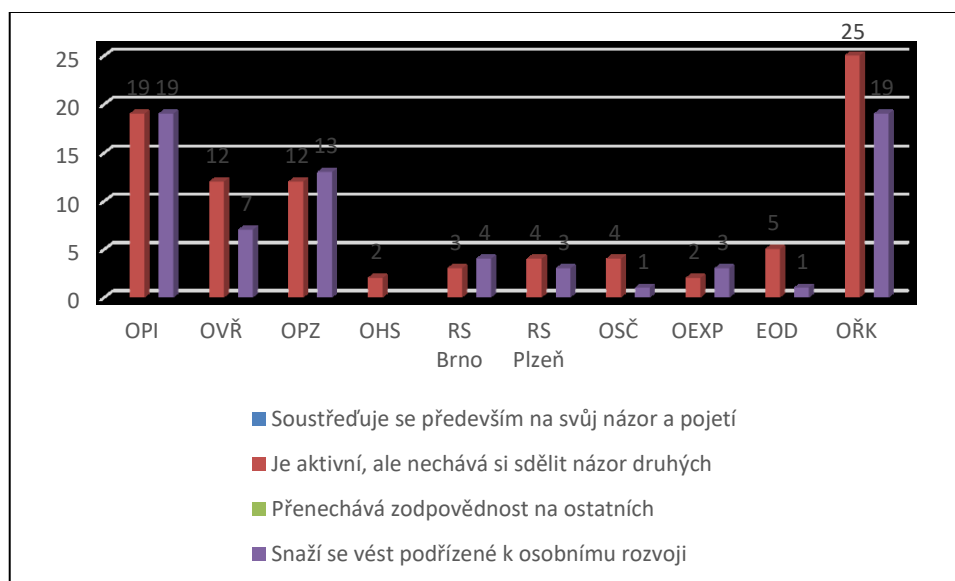
Pracovní prostředí je zaměstnanci spojováno především s lidským faktorem konkrétně s osobami, se kterými jsou v nejbližším kontaktu, tedy s pracovním kolektivem. Tuto skutečnost uvedlo celkem 103 dotazovaných pracovníků. V rámci pracovního kolektivu je pro dotazované důležité především dodržování etických zásad slušného chování a shodné pojetí pracovní činnosti tak, aby byli společně schopni plnit stanovené úkoly. Druhým faktorem týkajícím se pracovního prostředí bylo respondenty uvedeno materiální zabezpečení potřebné k výkonu práce, které je z jejich pohledu spojováno s IT technologií, psacím stolem a kancelářskými potřebami. Materiální zabezpečení má s pracovním prostředím spojeno 95 dotazovaných zaměstnanců. Téměř shodné vnímání pracovního prostředí (celkem 93 zaměstnanců) mají respondenti vedle materiálního zabezpečení s pozitivními vztahy na pracovišti, kdy jsou pro ně neformální vztahy stejně důležité

jako vztahy formální, jelikož se mezi sebou, dle jejich uvedení, vzájemně prolínají. 58 dotazovaných má pracovní prostředí spojené s prostředím příjemným. To je dotazovanými definováno také ze dvou pohledů. Jedním je spojení s kancelářskými prostory, konkrétně dobře osvětlená, vzdušná místnost, v zimě vytápěná, v létě klimatizovaná, květinová výzdoba nebo vhodné zvolení barevných variací. Vzhledem k tomu, že je budova Agentury personalistiky AČR dislokována na poměrně rušné ulici, byl zaměstnanci jako důležitý prvek příjemného prostředí uváděn nízký hluk. Druhý pohled příjemného prostředí je v souvislosti psychologickými faktory, především nízká míra stresu, přátelská a pozitivní atmosféra a dále klid na pracovní činnost. Osobní prostor dotazovaní (celkem 45 respondentů) popisují jako „svůj“ prostor pro práci, prostor pro uložení věcí osobní potřeby a věcí s citovým vztahem (rodinné fotky). 32 dotazovaných zaměstnanců vnímá pracovní prostředí ve vztahu k nadřízenému. Důležitá je pro ně vzájemná důvěra a spravedlivé jednání. 25 pracovníků pojí s pracovním prostředím pracovní náplň, 8 pracovníků s osobními věcmi, 6 pracovníků se stylem vedení a hygienou pracoviště, 4 pracovníci se seberealizací a pocitem z dobře odvedené pracovní činnosti. Po jednom pracovníkovi uvádějí spojitost s povinnými školeními a bezpečností na pracovišti, společné řešení nezvyklých a nenadálých situací nebo benefity.

Otázka č. 2: Jaká formulace vedoucího je Vám nejbližší?

Tato otázka je věnována stručným charakteristikám jednotlivých manažerských stylů vedení a jejich vnímání podřízenými pracovníky.

Graf 2: Formulace vedoucího



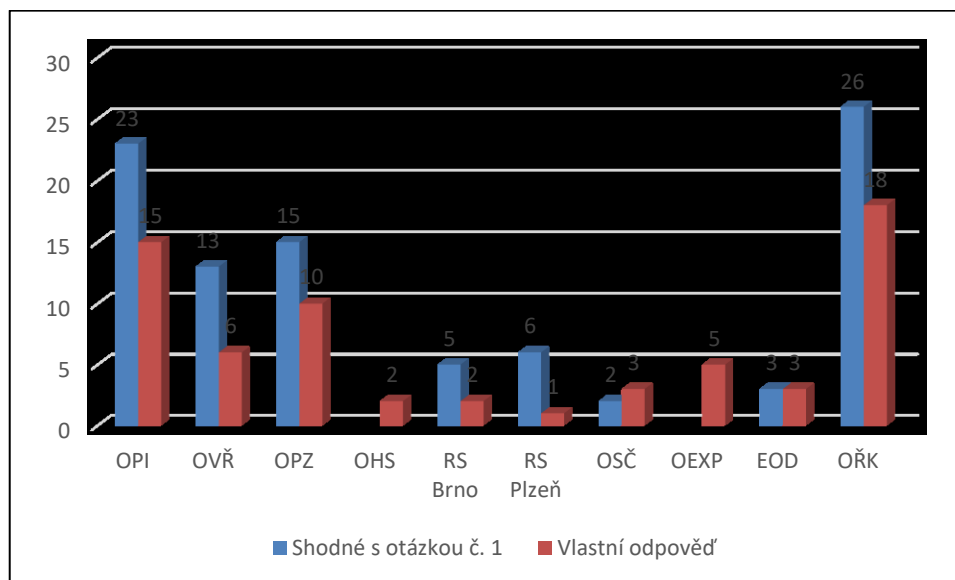
Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafického znázornění je zřejmé, že se v této otázce se dotazovaní shodli na dvou nejbližších formulacích vedoucího pracovníka. Na aktivním vedoucím, který si nechává sdělit názor druhých. Tuto formulaci uvedlo celkem 88 dotazovaných a na vedoucím pracovníkovi, který se snaží vést podřízené k osobnímu rozvoji. Tento vedoucí je nejbližší celkem 70 ti podřízeným spolupracovníkům. Co se týče rozdělení podle jednotlivých oddělení, aktivního vedoucího upřednostňují zaměstnanci na šesti odděleních – 12 pracovníků oddělení vnitřního řízení (OVŘ), 4 pracovníci rekručního střediska Plzeň (RS Plzeň), 4 pracovníci oddělení správních činností (OSČ), 5 pracovníků ekonomického oddělení (EOD) a 25 pracovníků odboru řízení kariér (OŘK). Příslušníci odboru humanitní služby (OHS) se na této formulaci shodli plně. Naopak nadřízeného vedoucího své podřízené k osobnímu rozvoji upřednostnili pracovníci oddělení tří oddělení – 13 pracovníků odboru personálního zabezpečení (OPZ), 4 pracovníci rekručního střediska Brno (RS Brno) a 3 pracovníci oddělení expertních služeb (OEXP). Příslušníci odboru personálních informací odpověděli shodně po 19 ti zaměstnancích pro aktivního vedoucího nechávajícího si sdělit názor druhých i nadřízeného spolupracovníka, který se snaží vést podřízené k osobnímu rozvoji. Největší rozdíly naopak byly u pracovníků oddělení vnitřního řízení (OVŘ) a u odboru řízení kariér (OŘK).

Otázka č. 3: Jak podle Vás vypadá ideální pracovní prostředí?

Otázka č. 3 je věnována ideálnímu pracovnímu prostředí z pohledu zaměstnanců a nastínění jejich potřeb nebo přání.

Graf 3: Ideální pracovní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Ideální pracovní prostředí označilo celkem 93 dotazovaných zaměstnanců za shodné s vnímáním pojmu pracovního prostředí v otázce č. 1.

Odbor personálních informací – příslušníci odboru ve vlastních odpovědích uvedli, že je pro ně ideální pracovní prostředí takové prostředí, kde mají veškeré materiální zabezpečení, klid na práci a přístup ke všem informacím, které k výkonu pracovní činnosti potřebují. V souvislosti ideálního pracovního prostředí s nadřízeným pracovníkem je pro zaměstnance důležitá zejména motivace, umění ocenění výkonu a poskytnutá zpětná vazba. Opomíjen by, podle pracovníků, neměl být ani prostor pro upevnění společenských vazeb. Příklad vlastních odpovědí zaměstnanců odboru personálních informací:

„Každý ví, co má dělat a nikdo nemá prostoje, v pracovním nasazení je i čas si popovídat s kolegy u kávy. Pracovní tempo není pod tlakem nebo stresem. K práci mám veškeré kancelářské potřeby, které potřebuji a nemusím si nikde nic půjčovat. Pokud něco nemám nebo potřebuji a nedokážu si to zařídit sama, udělá to šéf, který je neustále k dispozici. Do práce chodím ráda a v klidu.“

„Jasně vydávání úkolů, poskytnutí potřebných informací (nebo jejich zdrojů), materiální zabezpečení, nerušený čas na plnění úkolů, neměnit zadání v průběhu plnění, stručné vyhodnocení.“

Oddělení vnitřního řízení – příslušníci oddělení v souvislosti s ideálním pracovním prostředím hovoří především o kompetencích manažera v oblasti vedení lidí. Příklad vlastních odpovědí zaměstnanců oddělení vnitřního řízení:

„Je prostředí, kde manažer umí vést své podřízené. Kolektiv dokáže spolupracovat na úkolech a všichni se projevují proaktivně. A kde jsou vytvořeny ideální podmínky, co se týče materiálního vybavení.“

„Ideální pracovní prostředí je takové, kde člověk rád tráví svoji pracovní dobu.“

Odbor personálního zabezpečení – zde hovoří pracovníci především o přístupu vedoucího pracovníka k podřízeným spolupracovníkům a shodně s oddělením vnitřního řízení o manažerských kompetencích. Příklad odpovědí zaměstnanců odboru vnitřního řízení:

„Lidé jsou k sobě příjemní. Dostatečný prostor pro osobní rozvoj. Úkoly jsou zadávány srozumitelně a s dostatečným předstihem.“

„Co se týká pracovní činnosti, tak je důležitá znalost svých povinností. V ideálním případě bych si představovala, aby mě nadřízený pouze „držel“ ve správných kolejích a nechal většinu pracovních záležitostí na mém vlastním rozhodnutí.“

Odbor humanitní služby – taktéž pracovníci humanitní služby spojují ideální pracovní prostředí s vedoucím pracovníkem. Příklad odpovědi zaměstnance odboru humanitní služby:

„Ideální prostředí je to naše kdy vedoucí dokáže spojit pracovníky v druhou rodinu, má pochopení pro rodinný život svých podřízených, nejedná z pozice nadřízeného, ale je součástí pracovní skupiny, umí si získat přirozenou autoritu a je spravedlivý.“

Rekrutační středisko Brno – dotazovaní respondenti rekrutačního střediska v Brně dále zmínili rovný přístup ke všem členům kolektivu a společné řešení problémů. Příklad odpovědi zaměstnance rekrutačního střediska v Brně:

„Příjemné prostředí, příjemní lidé a vedení, dobré vedení, správná motivace a pochopení, zastání a hodnocení. Požadavky a připomínky (pracovní i vztahové) jsou kvalitně řešeny jak směrem nahoru, tak i směrem dolů.“

Rekrutační středisko Plzeň – pracovník zmíněného rekrutačního střediska uvádí, že ideální pracovní prostředí pro něj znamená především pocit radosti z práce a docházení do zaměstnání s nadšením.

Oddělení správních činností – zde kolektiv shodně zmiňuje důvěru a vzájemné semknutí kolektivu. Příklad odpovědi příslušníka oddělení správních činností:

„Takový, kdy se vám nesvívá žaludek při příchodu do zaměstnání. Oboustranná důvěra ve vztahu nadřízený – podřízený. Přátelský kolektiv, který táhne za jeden provaz.“

Oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů – na tomto pracovišti zaměstnanci vyžadují především prostor pro individuální pracovní činnost a s tím související důvěra od nadřízeného pracovníka. Příklad odpovědi příslušníka oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů:

„Ideální je takové pracovní prostředí, kde je mi poskytnutá plná důvěra pro výkon své funkce, mám možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti, mám možnost se prosadit a společně s pracovním kolektivem zkvalitňovat sociologické výzkumy, jež mohou následně sloužit pro zkvalitnění pracovního prostředí všech příslušníků AČR.“

Ekonomické oddělení – příslušníci ekonomického oddělení vnímají ideálním pracovním prostředím takové prostředí, ve kterém jsou k sobě členové upřímní a nebojí se otevřeně sdělit svůj názor nebo připomínku. Příklad odpovědi příslušníka ekonomického oddělení:

„Funkční pracovní kolektiv, otevřená komunikace a schopnost přijmout jakýkoliv, byť rozdílný názor.“

Odbor řízení kariér – členové odboru řízení kariér v této otázce zmiňují vzájemnou důvěru, společné smýšlení a neopomíjení času vytvořeného pro vzájemná setkání a prohlubování

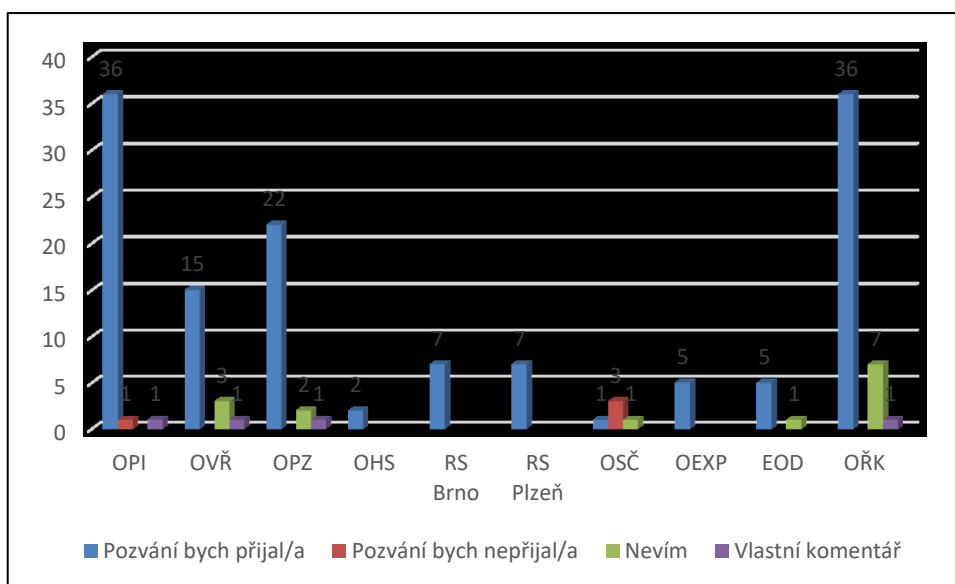
jak formálních tak i neformálních vztahů. Zároveň zde bylo zmíněno rovnoměrné rozvržení pracovní náplně. Příklad odpovědi příslušníka odboru řízení kariér:

„Místo, které mi umožní se nejen soustředit na plnění mých úkolů a mi stanovených pracovních povinností, ale i místo pro setkávání se s kolegy, kde můžeme prodiskutovat společné pracovní úkoly, zkoordinovat svoji činnost. Místo pro zrelaxování, kde si mohu dát s kolegy čaj, kávu a trochu si odpočinout a opět nabrat optimismus a sílu pro další pracovní úsilí. Místo, kde se koordinuje plnění pracovních úkolů a povinností, kde se setkávají na poradách nadřízení a podřízení, kolegové.“

Otázka č. 4: Kdyby mě vedoucí pozval/a na kávu:

Tato otázka je věnována vztahu podřízeného pracovníka směrem k nadřízenému pracovníkovi.

Graf 4: Pozvání na kávu



Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotazovaných pracovníků uvedlo, že by pozvání na kávu od nadřízeného nebo nadřízené přijalo. Tuto skutečnost potvrdilo celkem 136 zaměstnanců. Pozvání by odmítli 4 pracovníci, z nichž 3 jsou příslušníci oddělení správních činností a 1 příslušník odboru personálních informací. Rozhodnuto není celkem 14 členů oddělení a odborů. 1 zaměstnanec odboru personálního zabezpečení a 1 zaměstnanec odboru řízení kariér uvedli, že by jejich

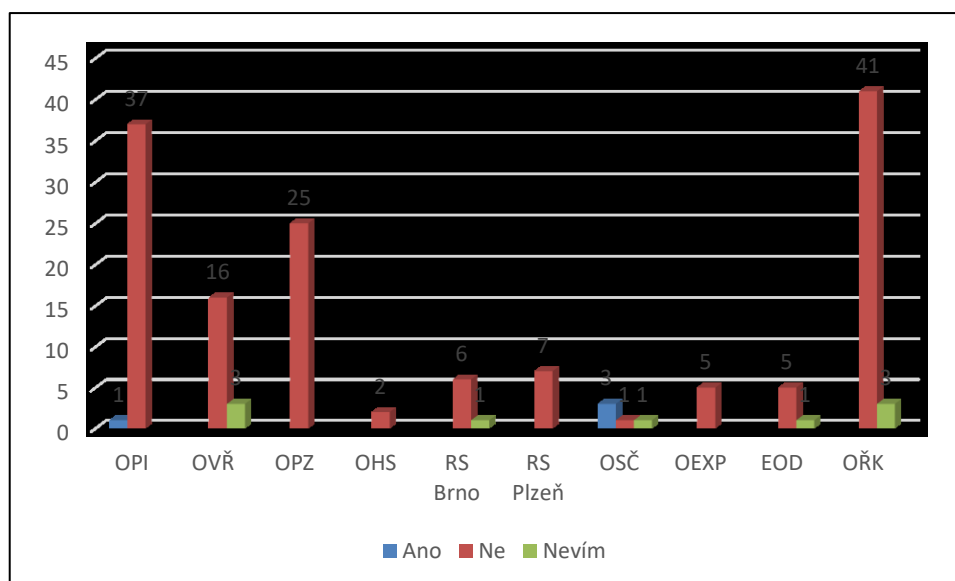
rozhodnutí záleželo na okolnostech a charakteru pozvání. Pokud by takové setkání jakkoliv ohrozilo formální i neformální vztahy nebo klima celého kolektivu, takové pozvání by odmítli. Oproti tomu 1 pracovnice odboru personálních informací podotkla, že by přijetí pozvání záleželo na sympatiích a osobním stavu nadřízeného pracovníka. 1 pracovník oddělení vnitřního řízení by pozvání přijal, ale chtěl by být předem informován o jeho účelu.

Na základě zjištěných skutečností lze konstatovat, že jsou pracovníci nakloněni neformálním setkáním s vedoucím pracovníkem, avšak s ohledem na zachování příznivého klima celého pracovního kolektivu.

Otázka č. 5: Vadilo by mi, kdyby mi vedoucí tykal/a?

Tato otázka je věnována vztahu podřízeného pracovníka směrem k nadřízenému pracovníkovi.

Graf 5: Tykání



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina členů Agentury personalistiky AČR uvedla, že by jim nevadilo, kdyby jim jejich nadřízený tykal. S tímto tvrzením se ztotožňuje celkem 145 zaměstnanců, z nichž je 37 osob příslušníky odboru personálních informací, 16 osob příslušníky odboru vnitřního řízení, 25 osob z odboru personálního zabezpečení, 2 osoby odboru humanitní služby, 6 osob z rekručního střediska v Brně, 7 osob z rekručního střediska v Plzni, 1 osoba z oddělení

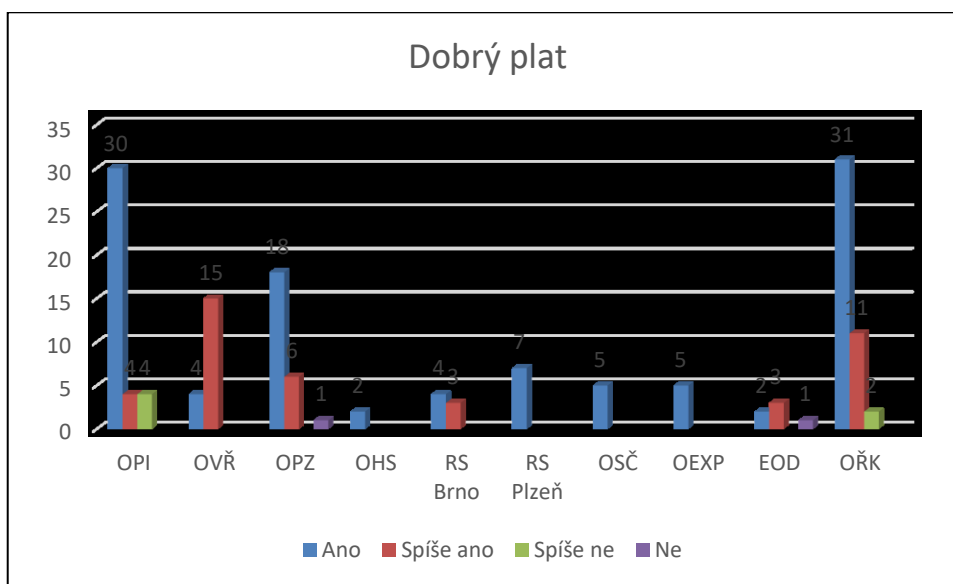
správních činností, 5 osob z ekonomického oddělení a 41 osob z oddělení řízení kariér, z nichž dále 1 příslušník oddělení upozorňuje, že i v pracovním vztahu je potřeba brát zřetel na etiketu a upozorňuje na věkové rozdíly mezi nadřízenými a podřízenými spolupracovníky a na rozdíly mezi pohlavím. Tykání by naopak vadilo 4 osobám, z nichž 3 pracovníci spadají do oddělení správních činností a 1 příslušník odboru personálního zabezpečení. Rozhodnuto není 9 dotazovaných.

Dle uvedených odpovědí dotazovaných respondentů je zřejmé, že vzájemné osobnější oslovování nezpůsobuje bariéru, jenž by negativním způsobem ovlivnila pracovní činnost podřízených pracovníků.

Otázka č. 6: Myslím si, že by měl vedoucí zajistit tyto pracovní podmínky:

Cílem této otázky je zjištění požadavků a očekávání podřízených pracovníků od svého vedoucího pracovníka.

Graf 6: Zajištění dobrého platu

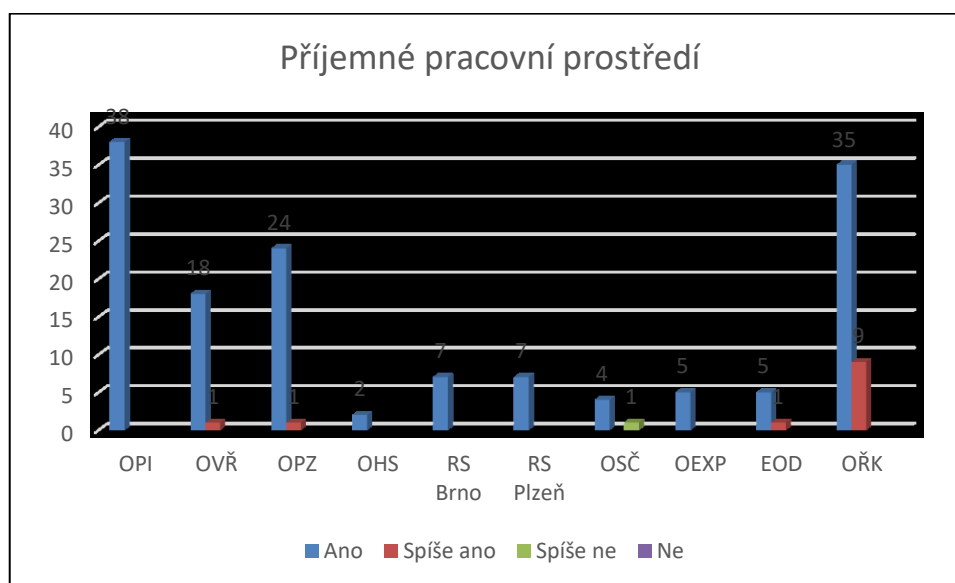


Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 108 zaměstnanců se domnívá, že by měl vedoucí pracovník zajistit svým podřízeným spolupracovníkům dobrý plat. O tomto tvrzení jsou nejvíce přesvědčeni především pracovníci odboru humanitní služby, rekručního střediska v Plzni, oddělení správních činností a oddělení expertních služeb, kde takto odpověděli všichni respondenti.

Velká většina pracovníků se shodla také na odboru personálních informací, kde takto odpovědělo 30 zaměstnanců, na odboru řízení kariér toto tvrzení potvrzuje 31 příslušníků a na odboru personálního zabezpečení 18 osob. Na rekrutačním středisku v Brně se toto domnívají 4 pracovníci. Převládající názor, že by nadřízený pracovník spíše měl zajistit dobrý plat, panuje u oddělení vnitřního řízení u 15 osob a na odboru řízení kariér s počtem odpovědí 11. Tvrzení o tom, že zajištění dobrého platu spíše není zcela v gesci nadřízeného pracovníka, se shodují 4 zaměstnanci odboru personálních informací a 2 zaměstnanci odboru řízení kariér. Zabezpečení dobrého platu nadřízeným pracovníkem odmítá 1 pracovník odboru personálního zabezpečení a 1 pracovník ekonomického oddělení. Své tvrzení pracovník ekonomického oddělení doplňuje poznámkou, že vedoucí pracovník může pouze navrhnout úpravu platu v závislosti na stanovených platových podmínkách, avšak konečné rozhodnutí je pouze v gesci ředitele Agentury personalistiky AČR.

Graf 7: Zajištění příjemného pracovního prostředí

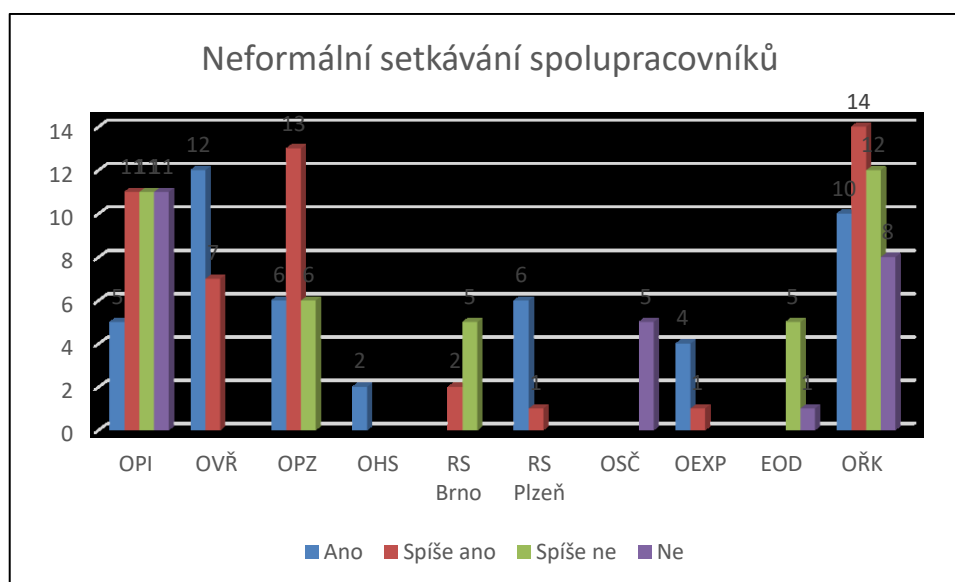


Zdroj: vlastní zpracování

Příjemné pracovní prostředí by měl vedoucí zajistit podle celkového počtu 145 dotazovaných. Plně se na tomto tvrzení shodli příslušníci odboru personálních informací v počtu 38 osob, odboru humanitní služby v počtu 2 osob, rekrutačního střediska v Brně v počtu 7 osob, rekrutačního střediska v Plzni v počtu 7 osob a oddělení expertních služeb pro lidské zdroje v počtu 5 osob. U odboru vnitřního řízení se s tímto názorem ztotožňuje

18 pracovníků, 24 osob u odboru personálního zabezpečení, 4 osoby na oddělení správních činností, 5 osob na ekonomickém oddělení a 35 osob na odboru řízení kariér. Se zmíněným názorem spíše souhlasí 1 pracovník odboru vnitřního řízení, 1 pracovník odboru personálního zabezpečení, 1 pracovník ekonomického oddělení a 9 příslušníků odboru řízení kariér. Tvzení spíše odmítá 1 pracovník oddělení správních činností. Pracovník odboru řízení kariér, který uvedl, že by vedoucí pracovník spíše měl zajistit příjemné pracovní prostředí, svou odpověď doplnil tvrzením, že příjemné pracovní prostředí je z velké míry závislé na lidském faktoru členů odboru a vedoucí je tak nemůže zcela ovlivnit, ale pouze usměrňovat.

Graf 8: Zajištění neformálního setkávání pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka neformálního setkávání spolupracovníků působila na jednotlivých odděleních a odborech, co se odpovědí týče, nejvíce rozporů. S tvrzením souhlasí celkem 45 dotazovaných pracovníků Agentury personalistiky AČR, spíše souhlasí 49 pracovníků, spíše nesouhlasí 39 pracovníků a plně nesouhlasí celkem 25 pracovníků.

Odbor personálních informací – názory pracovníků odboru byly v této otázce nejvíce rozporuplné. Shodný počet (11 pracovníků) se přiklání k názoru, že by vedoucí pracovník měl neformální setkávání pracovníků spíše zajistit, spíše nezajistit a nezajistit. K zabezpečení setkávání se přiklání 5 pracovníků odboru.

Odbor vnitřního řízení – největší počet pracovníků (celkem 12) se domnívá, že by vedoucí pracovník neformální setkávání měl zajistit, 7 pracovníků má názor, že by takové setkání měl spíše zajistit.

Odbor personálního zabezpečení – 13 pracovníků odboru personálního zabezpečení se domnívá, že by vedoucí spíše měl organizovat neformální setkávání, shodně po 6 ti respondentech se přiklání k názoru, že by vedoucí setkávání měl zajišťovat a spíše neměl.

Odbor humanitní služby – zde se zaměstnanci shodují na organizování neformálního setkávání.

Rekrutační středisko Brno – zde se 5 zaměstnanců spíše přiklání k nesouhlasu s organizováním neformálního setkávání nadřízeným pracovníkem a 2 zaměstnanci se k názoru spíše přiklání.

Rekrutační středisko Plzeň – na tomto pracovišti jsou zaměstnanci neformálnímu setkávání nakloněni. 6 pracovníků souhlasí a 1 pracovník spíše souhlasí.

Oddělení správních činností - všichni zúčastnění respondenti oddělení správních činností, tedy 5 členů, se shodli na tvrzení, že nadřízený pracovník nemusí zajišťovat neformální setkávání spolupracovníků.

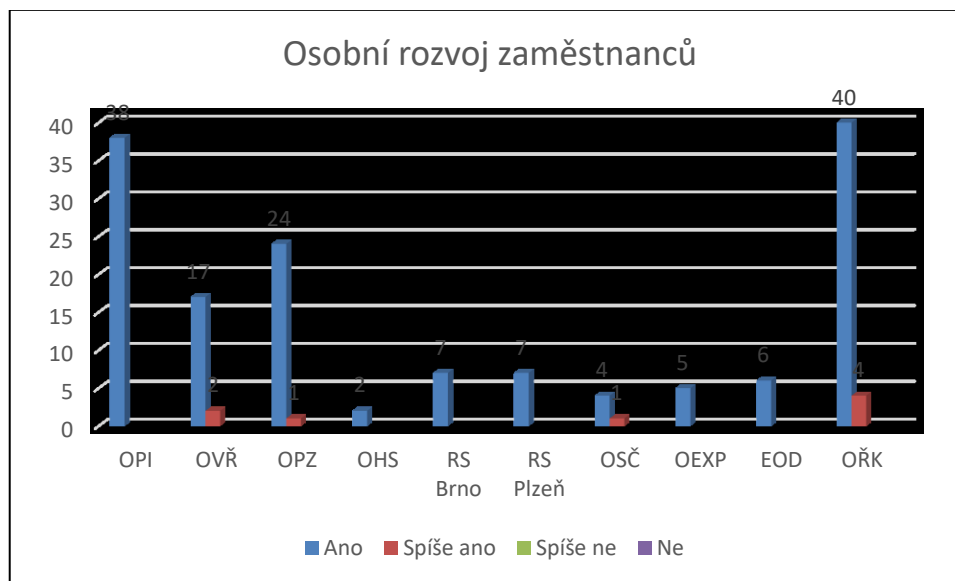
Oddělení expertních služeb – zde se na zajištění neformálního setkávání nadřízeným shodují 4 pracovníci a 1 pracovník se domnívá, že by nadřízený pracovník toto setkávání spíše měl zajistit.

Ekonomické oddělení – dotazovaní členové ekonomického oddělení se domnívají, že nadřízený pracovník spíše nemá zajišťovat neformální setkávání. Toto tvrzení uvedlo 5 dotazovaných. 1 pracovník je přesvědčený, že tato aktivita není v kompetencích vedoucího manažera.

Odbor řízení kariér – shodně s odborem personálních informací i na odboru řízení kariér pracovníci zastávají všechny čtyři názory. Nejvíce pracovníků (celkem 14) uvedlo, že by vedoucí manažer tato setkávání spíše zajišťovat měl, 12 pracovníků tvrzení spíše odmítá, 10 pracovníků s tvrzením souhlasí a 8 pracovníků naopak neguje.

Zaměstnanci odborů a oddělení, kteří na tuto otázku odpověděli kladně, dále doplnili názor, že neformální setkávání mnohdy podporuje pozitivní vztahy jak formálního tak i neformálního charakteru a v konečném důsledku má velký vliv na celkové klima pracoviště.

Graf 9: Zajištění osobního rozvoje zaměstnanců

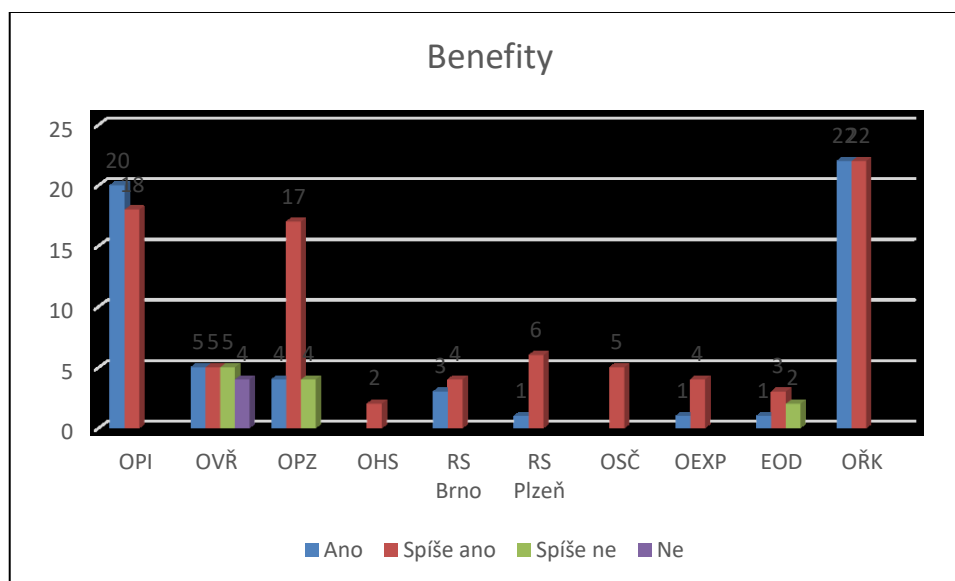


Zdroj: vlastní zpracování

Jak je zřejmé z grafického zobrazení, co se týče otázky osobního rozvoje zaměstnanců, jsou zaměstnanci Agentury personalistiky AČR přesvědčeni, že by vedoucí pracovník rozvoj zaměstnanců zajistit měl. Kladně na tuto otázku odpovědělo celkem 150 zaměstnanců, z nichž 38 pracovníků z odboru personálních informací, 17 pracovníků z odboru vnitřního řízení, 24 pracovníků z odboru personálního zabezpečení, 2 pracovníci z odboru humanitní služby, 7 pracovníků z rekručního střediska v Brně, 7 pracovníků z rekručního střediska v Plzni, 4 pracovníci z oddělení správních činností, 5 pracovníků z oddělení expertních služeb, 6 pracovníků z ekonomického oddělení a 40 pracovníků z odboru řízení kariér. Z celkového počtu 158 respondentů se jich 7 přiklání k tvrzení, že by osobní rozvoj pracovníků vedoucí manažer zajistit spíše měl.

Vzhledem k tomu, že Agentura personalistiky AČR sama organizuje vzdělávací aktivity příslušníků resortu obrany a i osobní rozvoj má nemalý vliv na kariérní postup zaměstnanců, je pracovníky hojně využíváno a zájem o vzdělávací aktivity u zaměstnanců stále trvá.

Graf 10: Zajištění benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Také benefitům jsou zaměstnanci Agentury personalistiky nakloněni. Souhlasné stanovisko k zajištění benefitů vyslovilo celkem 57 zaměstnanců, naopak stanovisko nesouhlasné projeví 4 pracovníci. 86 pracovníků se přiklání k názoru spíše ano a 11 pracovníků se domnívá, že zajištění benefitů v kompetenci vedoucího pracovníka spíše není.

Odbor personálních informací – příslušníci odboru personálních informací se domnívají, že by vedoucí pracovník benefity měl nebo spíše měl zajistit. Pro se vyslovilo 20 pracovníků, spíše pro pak 18 pracovníků.

Odbor vnitřního řízení – na zmíněném odboru jsou, jak je dle grafického znázornění zřejmé, pracovníci téměř rovnoměrně v názorech rozdělení. 5 pracovníků se zajištěním benefitů souhlasí, 5 pracovníků spíše souhlasí, 5 pracovníků spíše nesouhlasí a 4 pracovníci odboru nesouhlasí.

Odbor personálního zabezpečení – pracovníci odboru personálního zabezpečení se v převážné většině přiklonili k názoru, že by vedoucí benefity spíše měl zajistit. Shodně po 4 pracovnících dále k názoru benefity zajistit a spíše nezajistit.

Odbor humanitní služby – oba respondenti se shodli na úsudku, že by benefity měly být vedoucím spíše zajištěny.

Rekrutační středisko Brno – členové rekrutačního střediska v Brně taktéž s benefity souhlasí. Pro benefity se vyslovili 3 zaměstnanci, spíše pro pak 4 zaměstnanci.

Rekrutační středisko Plzeň – na tomto pracovišti se spíše přiklání k poskytování benefitů pracovníků. 1 pracovník je o jejich zajišťování přesvědčen plně.

Oddělení správních činností – všichni respondenti se shodli na názoru, že by vedoucím pracovníkem benefity spíše měly být zajištěny. Tento názor vyslovilo všech 5 členů oddělení.

Oddělení expertních služeb – i zde se pracovníci spíše přiklání k poskytování benefitů a sice v počtu 4 pracovníků. 1 pracovník je o jejich zajišťování přesvědčen plně.

Ekonomické oddělení – 1 pracovník ekonomického oddělení je přesvědčen o zajištění poskytování benefitů, 3 pracovníci spíše souhlasí a 2 dva pracovníci spíše nesouhlasí.

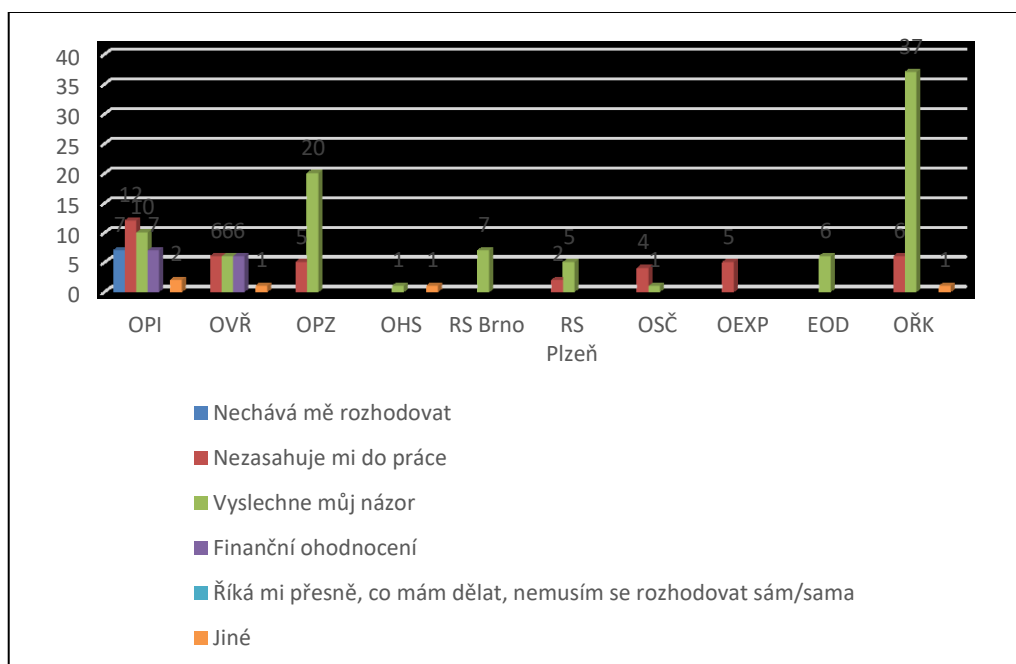
Odbor řízení kariér – na tomto pracovišti jsou taktéž zaměstnanci přesvědčeni o zajištění benefitů nadřízeným pracovníkem. Pro zajištění se vyslovilo 22 pracovníků a shodně 22 pracovníků vyslovilo názor benefity spíše zajistit.

Jak je na vyobrazeném grafickém zpracování vidět, zaměstnanci napříč odděleními jsou benefitům nakloněni. Resort obrany a poskytuje podřízeným organizačním jednotkám, potažmo jejich zaměstnancům benefity ve formě stravovacích poukázek, bezúročných půjček, dále domácí a lázeňské rekreace ve vojenských zařízeních pro zaměstnance a rodinné příslušníky za zvýhodněných podmínek, aj.

Otázka č. 7: Jaký je podle Vás osobně nejefektivnější způsob motivace nadřízeným k pracovnímu výkonu?

Tato otázka je věnována motivaci pracovníků a stanovení nejefektivnějšího způsobu motivace z pohledu zaměstnanců.

Graf 11: Způsoby motivace



Zdroj: vlastní zpracování

Dle vyobrazených hodnot v grafu lze konstatovat, že příslušníci Agentury personalistiky AČR z nabízených formulací vnímají jako nejefektivnější způsob takový, kdy je vedoucí pracovník ochoten vyslechnout názor podřízeného pracovníka. Na tomto tvrzení se shodlo celkem 93 respondentů. Jako druhým nejefektivnějším způsobem, zvoleným 40 ti dotazovanými z celkového počtu, bylo pracovníky hodnoceno nezasahování nadřízeným pracovníkem do práce svým podřízeným spolupracovníkům. Třetím v pořadí pak následuje finanční ohodnocení, zvolené celkem 13 ti pracovníky. Následuje tvrzení „nechává mě rozhodovat“, jenž označilo celkem 7 dotazovaných a vlastní odpověď uvedlo 5 respondentů.

Odbor personálních informací – na odboru personálních informací se názory ohledně motivování pracovníků nejvíce lišily. Nejvíce respondentů je ztotožnilo se způsobem motivace nezasahování pracovníkům do práce. Jako nejefektivnější tento způsob shledává 12 pracovníků. 10 zaměstnanců vyžaduje vyslechnutí svého názoru při rozhodování, 7 pracovníků pro svou motivaci vyžaduje delegování rozhodovací pravomoci a shodně 7 pracovníků nejvíce motivuje finanční odměna. Jeden příslušník odboru uvedl, že je pro něj nejefektivnějším způsobem motivace kombinace rozhodovací pravomoci, ponechání vlastní

volby při způsobu vykonávání pracovní činnosti, vyslechnutí názoru a finančního ohodnocení. Další pracovník se cítí motivován, pokud je svým vedoucím pracovníkem za odvedenou činnost chválen, neboť je to známka toho, že si nadřízený všímá práce svých podřízených a dokáže ji řádně ocenit a této práci si váží.

Odbor vnitřního řízení – na tomto pracovišti se zaměstnanci po 6 ti osobách cítí nejvíce motivováni, pokud jim nadřízený nezasahuje od práce, vyslechne jejich názor anebo je dostatečně finančně ohodnotí. Další pracovník pro efektivní motivaci vyžaduje dostatečný prostor pro vlastní iniciativu s následným poskytnutím zpětné vazby.

Odbor personálního zabezpečení – zde značně převládá názor efektivní motivace formou vyslechnutí názoru. Na odpovědi se shodlo 20 dotazovaných zaměstnanců. Zbylých 5 pracovníků se cítí motivováno, pokud jim nadřízený nezasahuje do práce.

Odbor humanitní služby – zatímco 1 pracovníka humanitní služby motivuje k pracovnímu výkonu vyslechnutí vlastního názoru, druhý pracovník uvádí, že je to věc praxe, zkušeností a důvěry v daném kolektivu, protože pokud vedoucí své podřízené dobře zná, ví, co od nich může čekat a ví, v jaké kvalitě odvádějí svoji práci.

Rekrutační středisko Brno – na tomto pracovišti se názory jednoznačně shodují na potřebě motivace formou vyslechnutí vlastního názoru. Je o tom přesvědčeno všech 7 pracovníků.

Rekrutační středisko Plzeň – vyslechnutí vlastního názoru na rekrutačním středisku v Plzni motivuje 5 pracovníků, 2 pracovníci vyžadují nezasahování do práce.

Oddělení správních činností – zde se pracovníci většinově shodli na efektivní motivaci ve formě nezasahování do práce. Uvedli tak 4 pracovníci oddělení. Zbylého pracovníka motivuje k pracovnímu výkonu vyslechnutí názoru podřízeného pracovníka vedoucím manažerem.

Oddělení expertních služeb - vzhledem k individualitě a rozmanitosti pracovní náplně považuje všech 5 pracovníků.

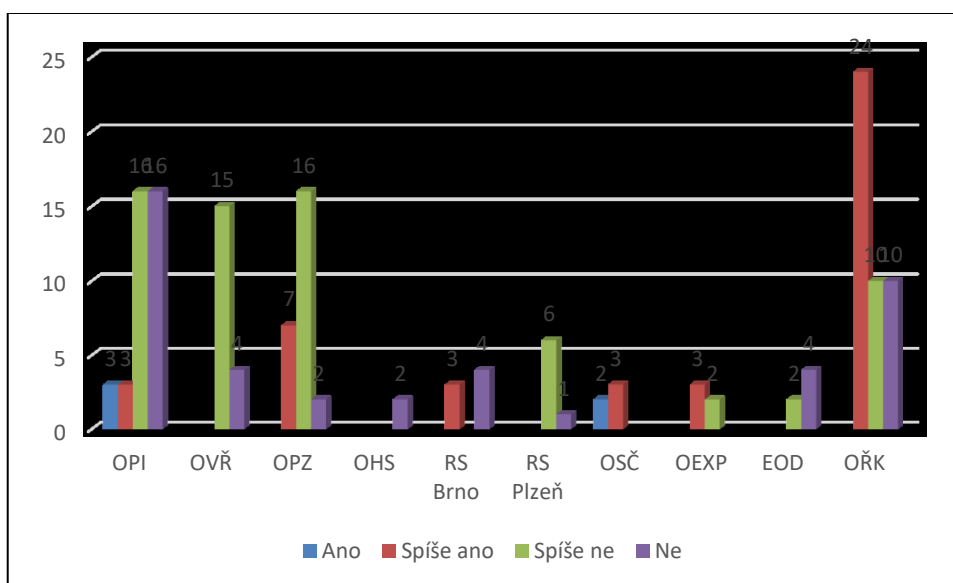
Finanční oddělení – na finančním oddělení taktéž panuje názorová shoda v oblasti motivace. Motivaci formou vyslechnutí vlastního názoru uvedlo všech 6 dotazovaných zaměstnanců.

Odbor řízení kariér – 37 pracovníků odboru vyžaduje vyslechnutí vlastního názoru, 6 pracovníků motivuje delegování rozhodovací kompetence přímo na zaměstnance a 1 pracovník jako efektivní způsob motivace uvádí kombinaci vyslechnutí vlastního názoru a dostatečné finanční ohodnocení.

Otázka č. 8a: Nadřízený se soustřeďuje především na svůj názor a pojetí

Otázky 8a – 8f se soustřeďují především na stanovení manažerského stylu vedení.

Graf 12: Vlastní názor a pojetí



Zdroj: vlastní zpracování

Pojetí vedoucího pracovníka, který se soustřeďuje především na svůj názor a pojetí odpovídá autoritářskému manažerovi. Na takovém se shodlo 5 respondentů z celkového počtu všech dotazovaných. Vedoucího, kterému výše uvedená formulace odpovídá, spíše vnímá 43 dotazovaných. K variantě spíše ne se přiklání 67 pracovníků. S tvrzením nesouhlasí 43 pracovníků.

Odbor personálních informací – příslušníci odboru personálních informací se ve velké většině shodli na formulaci vedoucího, který se nesoustřeďuje a spíše nesoustřeďuje především na svůj názor a pojetí. Odpovědělo tak shodně 16 pracovníků. Naopak 3 pracovníci se k takové formulaci spíše přiklání a 3 pracovníci zcela přiklání.

Odbor vnitřního řízení – zde jsou zaměstnanci přesvědčeni, že jejich vedoucí pracovník výše uvedenému popisu spíše neodpovídá. Uvedlo tak 15 pracovníků. 4 pracovníci toto tvrzení odmítají.

Odbor personálního zabezpečení – jako vedoucího, který se soustřeďuje především na svůj názor a pojetí spíše vnímá svého nadřízeného pracovníka 7 příslušníků odboru. 16 zaměstnanců tvrdí, že jejich vedoucí takovému popisu spíše neodpovídá a 2 pracovníci s tvrzením nesouhlasí.

Odbor humanitní služby – oba pracovníci humanitní služby do výše uvedené formulace svého nadřízeného nezařazují.

Rekrutační středisko Brno – 3 pracovníci se domnívají, že jejich nadřízený formulaci nadřízeného, který se soustřeďuje především na svůj názor a pojetí, spíše odpovídá. 4 pracovníci tvrzení negují.

Rekrutační středisko Plzeň – příslušníci rekrutačního střediska v Plzni výrok spíše odmítají, uvedlo tak 6 pracovníků. 1 pracovník jej zcela odmítá.

Oddělení správních činností – je jediným oddělením, ve kterém se respondenti shodli na potvrzení uvedené formulace. S výrokem souhlasí 2 pracovníci a spíše souhlasí 3 pracovníci.

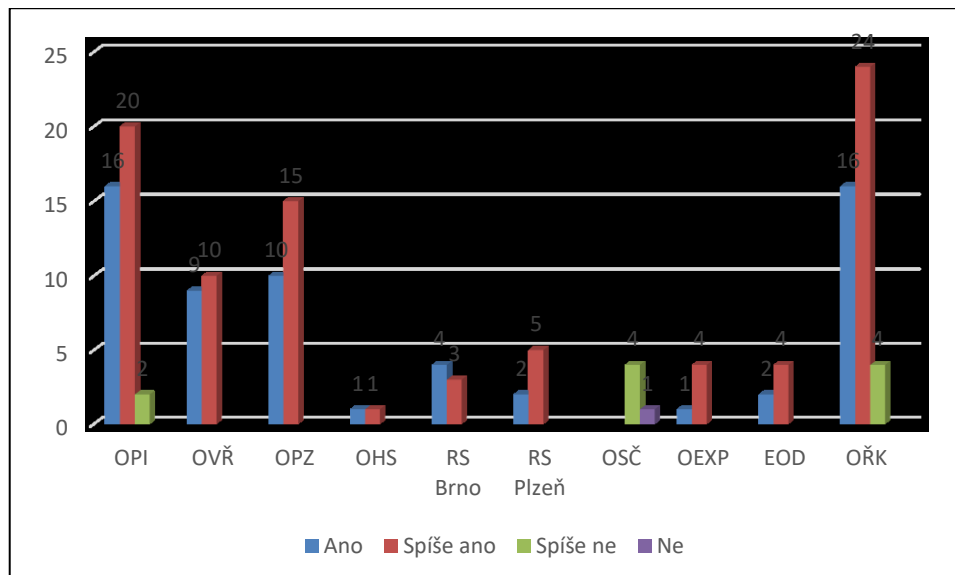
Oddělení expertních služeb – příslušníci expertních služeb nejsou o formulaci vedoucího uvedeného v otázce přesvědčeni plně. 3 členové oddělení se domnívají, že jejich vedoucí formulaci spíše odpovídá, 2 členové uvádějí, že spíše neodpovídá.

Ekonomické oddělení – stejně jako pracovníci rekrutačního střediska v Plzni, i na ekonomickém oddělení nesouhlasí (v počtu 4 osob) a spíše nesouhlasí (v počtu 2 osob) s tím, že by se jejich vedoucí soustřeďoval především na svůj názor a pojetí.

Odbor řízení kariér – 24 pracovníků takto svého vedoucího spíše označuje. Po 10 pracovnících uvedený výrok spíše odmítají a odmítají.

Otázka č. 8b: Nadřízený si rád nechává sdělit názor druhých

Graf 13: Sdělení názoru druhých



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce respondenti svého nadřízeného hodnotili v převážné většině kladně. Za takového nadřízeného, který si rád nechává sdělit názor druhých, označilo svého vedoucího 61 pracovníků z celkového počtu 158 respondentů. K uvedenému výroku se spíše přiklání 86 zaměstnanců. Spíše nesouhlasí 10 pracovníků a odmítá jej 1 pracovník. Jak je z grafického znázornění patrné, příslušníci jednoho oddělení dokonce na uvedenou otázku odpověděli negativně. Z globálního pohledu však lze konstatovat, že jsou pracovníci Agentury personalistiky AČR v oblasti vyslechnutí názoru svým vedoucím manažerem spokojeni.

Odbor personálních informací – nadřízeného, který si rád nechá sdělit názor druhých má podle výsledků dotazníkového šetření 16 pracovníků odboru personálních informací. 20 pracovníků s tvrzením spíše souhlasí, 2 pracovníci spíše nesouhlasí.

Odbor vnitřního řízení – v tomto ohledu se zaměstnanci shodují na tvrzení, že jejich názor není nadřízenému lhostejný. Kladně odpovědělo 9 pracovníků, 10 pracovníků s výrokem spíše souhlasí.

Odbor personálního zabezpečení – na odboru personálního zabezpečení mají na svého nadřízeného pracovníci shodný názor jako pracovníci odboru vnitřního řízení. Pro se vyslovilo 10 pracovníků, spíše pro pracovníků 15.

Odbor humanitní služby – ani na tomto odboru není patrné negativní stanovisko k vyslechnutí názoru nadřízeným pracovníkem. 1 zaměstnanec s výrokem souhlasí, 1 spíše souhlasí.

Rekrutační středisko Brno – dle tvrzení 4 pracovníků rekrutačního střediska v Brně si nechává vedoucí pracovník rád sdělit názor druhých. 3 pracovníci uvádějí odpověď „spíše ano“.

Rekrutační středisko Plzeň – také na tomto pracovišti jsou zaměstnanci s nasloucháním svého nadřízeného spokojeni. Uvádí tak 2 pracovníci, spíše vyslechnuti se cítí 5 pracovníků.

Oddělení správních činností – je jediné oddělení kde zaměstnanci uvedli pouze zamítavá stanoviska. 4 pracovníci tvrdí, že si jejich pracovník spíše nerad nechává sdělovat názor druhých a 1 pracovník dokonce uvádí, že si nadřízený nerad nechává sdělovat názory druhých.

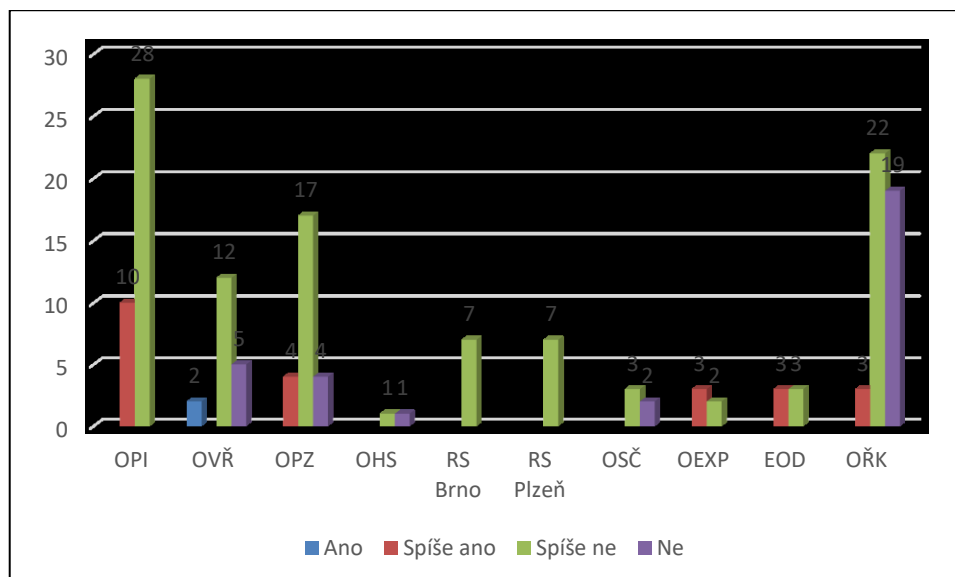
Oddělení expertních služeb – na oddělení expertních služeb si podle pracovníků nadřízený rád nechává sdělit názor druhých, což uvedl 1 pracovník. Zbylí 4 zaměstnanci se přiklonili k názoru odpovědi „spíše ano“.

Ekonomické oddělení – stejně jako na většině odděleních jsou i respondenti tohoto oddělení se svým nadřízeným z pohledu vyslechnutí podřízených spokojeni. Pro se vyslovili 2 zaměstnanci, spíše pro pak zaměstnanci 4.

Odbor řízení kariér – výpovědi na uvedený dotaz byly u pracovníků odboru v převážné většině kladné. S výrokem souhlasí 16 zaměstnanců, spíše souhlasí 24 zaměstnanců a spíše nesouhlasí 4 pracovníci.

Otázka č. 8c: Nadřízený často nechává zodpovědnost na ostatních

Graf 14: Přenechání zodpovědnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je podle grafického znázornění zřejmé, nejsou u Agentury personalistiky AČR vedoucí pracovníci, kteří by se často zříkali své zodpovědnosti. Kladná odpověď byla zaznamenána pouze ve 2 případech. 23 pracovníků je tomuto výroku spíše nakloněno. Dle výše uvedeného vyobrazení je zřetelné, že jsou na všech odděleních pracovníci, kteří se domnívají, že jejich vedoucí manažer zodpovědnost na ostatních spíše nenechává. Tímto způsobem odpovědělo celkem 102 pracovníků, což je většina respondentů. Zamítavé stanovisko pak uvedlo 31 zaměstnanců.

Odbor personálních informací – 28 dotazovaných pracovníků na otázku zda nadřízený často nechává zodpovědnost na ostatních, označilo odpověď „spíše ne“. Spíše pro se vyjádřilo 10 zaměstnanců.

Odbor vnitřního řízení – zatímco 2 pracovníci zastávají názor, že nadřízený často přenechává zodpovědnost na ostatních, 5 pracovníků je přesvědčeno o opaku. Spíše s uvedeným tvrzením nesouhlasí 12 osob.

Odpor personálního zabezpečení – největší zastoupení má odpověď na otázku ne znění „spíše ne“, a sice v počtu 102 pracovníků. S uvedenou otázkou spíše souhlasí 4 zaměstnanci a stejný počet, tedy 4 s otázkou zcela nesouhlasí.

Odbor humanitní služby – na tomto odboru zaměstnanci odpověděli po jednom hlase odpověď „spíše ne“ a „ne“.

Rekrutační středisko Brno – všech 7 pracovníků se shodlo na tvrzení, že jejich nadřízený spíše nenechává zodpovědnost na ostatních.

Rekrutační středisko v Plzni – zde se pracovníci zcela shodují s pracovníky rekrutačního střediska v Plzni.

Oddělení správních činností – s výše uvedeným výrokem spíše nesouhlasí 3 pracovníci. Tvrzení odmítají 2 pracovníci oddělení správních činností.

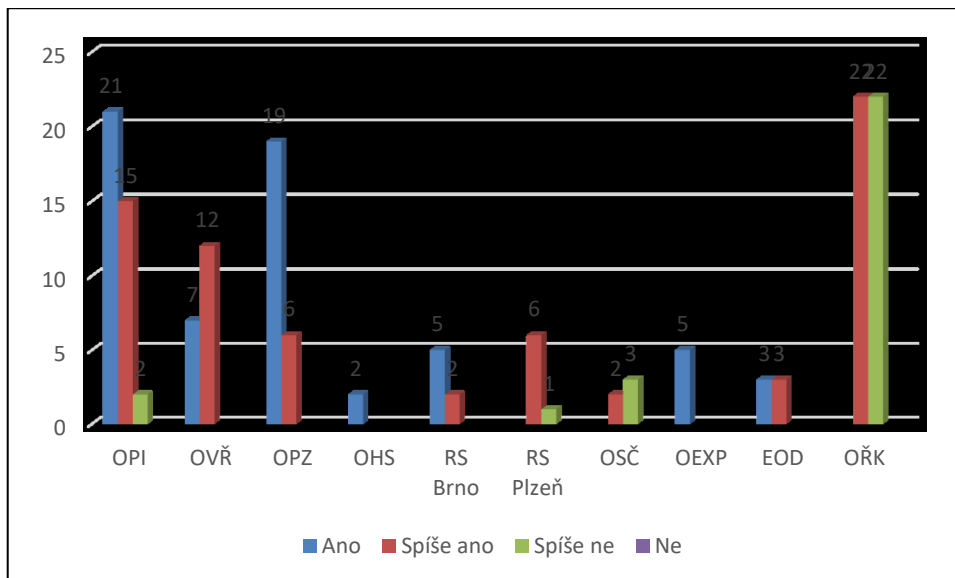
Oddělení expertních služeb – 3 pracovníci vnímají, že nadřízený spolupracovník často přenechává zodpovědnost na ostatních. S tímto tvrzením spíše souhlasí. 2 pracovníci v odpovědi uvedli, že domněnku spíše odmítají.

Ekonomické oddělení – příslušníci ekonomického oddělení jsou v názoru na výše uvedenou otázku rovnoměrně rozděleni. 3 pracovníci s výrokem spíše souhlasí, naopak 3 pracovníci spíše nesouhlasí.

Odbor řízení kariér – zde se ve většině případech zaměstnanci přiklání k názoru, že jejich nadřízený nenechává často zodpovědnost na ostatních. Tvrzení této otázky neguje 19 pracovníků a spíše neguje 22 pracovníků. S uvedeným tvrzením spíše souhlasí 3 zaměstnanci.

Otázka č. 8d: Nadřízený mě vede k osobnímu rozvoji

Graf 15: Vedení k osobnímu rozvoji



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci Agentury personalistiky AČR mají zájem o osobní rozvoj a dle grafického znázornění výsledků šetření týkající se této otázky lze konstatovat, že nadřízení pracovníci jsou osobnímu rozvoji svých podřízených spolupracovníků nakloněni. Podporu k osobnímu vzdělávání pocítuje celkem 62 zaměstnanců, odpověď spíše kladnou uvedlo 68 zaměstnanců. Podporou si není jisto 28 zaměstnanců. Zcela odmítavé stanovisko nevyslovil žádný z dotazovaných pracovníků.

Odboru personálních informací – 21 příslušníků odboru personálních informací je svým vedoucím pracovníkem vedeno k osobnímu rozvoji, spíše pro rozvoj se vyslovilo 15 pracovníků a stanovisko spíše zamítavé uvedli 2 zaměstnanci.

Odbor vnitřního řízení – dle uvedených odpovědí je zřejmé, že odbor vnitřního řízení má od svého vedoucího manažera podporu k osobnímu rozvoji. 12 příslušníků k výše uvedenému tvrzení vyjádřili stanovisko „spíše ano“, 7 pracovníků souhlasí zcela.

Odbor personálního zabezpečení – shodně s odborem vnitřního řízení i na tomto odboru vedoucí pracovník vede své podřízené k osobnímu rozvoji. Zcela s tímto výrokem souhlasí 19 osob, 5 osob spíše souhlasí.

Odbor humanitní služby – oba respondenti s uvedenou otázkou zcela souhlasí.

Rekrutační středisko Brno – 5 pracovníků se cítí být vedeno k osobnímu rozvoji, 2 pracovníci se přiklánějí k odpovědi spíše kladné.

Rekrutační středisko Plzeň – zde zaměstnanci s výrokem spíše souhlasí, a to v počtu 6 ti osob, 1 příslušník rekrutačního střediska v Plzni se necítí být k osobnímu rozvoji příliš veden.

Oddělení správních činností – 3 pracovníci uvedli, že nejsou svým nadřízeným pracovníkem příliš vedeni k osobnímu rozvoji, 2 pracovníci se naopak domnívají, že k sebevzdělávání spíše vedeni jsou.

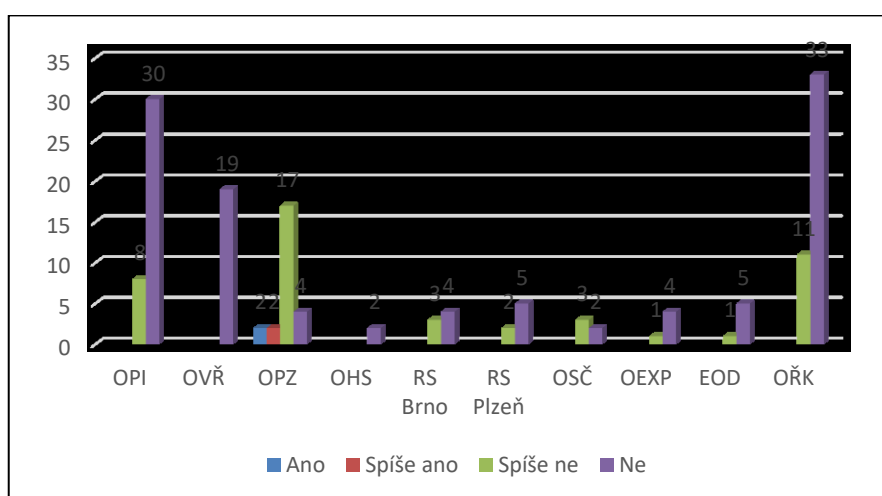
Oddělení expertních služeb – pracovníci oddělení jsou, stejně jako příslušníci odboru humanitních služeb, v plném počtu vedeni k osobnímu rozvoji.

Ekonomické oddělení – je dalším oddělením, na kterém jsou podporováni k vlastnímu rozvoji. Zaměstnanci se shodně v počtu 3 osob shodli na odpovědi „ano“ a „spíše ano“.

Odbor řízení kariér – na tomto odboru jsou pracovníci taktéž ve stejném počtu, a sice po 22 lidech, rozděleni na dvě přesvědčení. První se cítí být spíše vedeni k osobnímu rozvoji, druhí se naopak spíše necítí být k sebevzdělávání vedeni.

Otázka č. 8e: Při poradách nemám takřka žádné slovo a prostor k vyjádření

Graf 16: Prostor k vyjádření

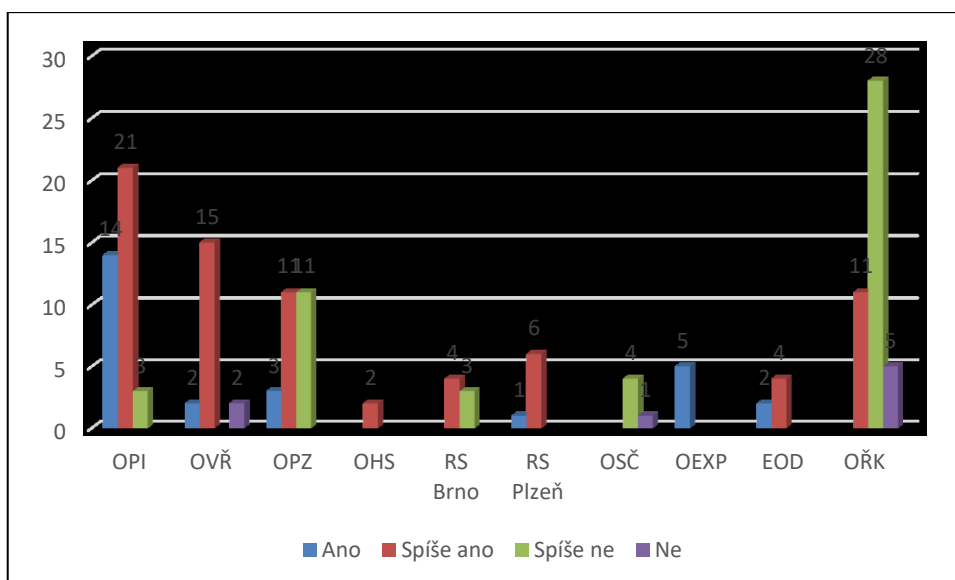


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče vyjádření vlastního názoru na poradách, lze konstatovat, že jsou vedoucí pracovníci ochotni vyslechnout názory svých podřízených spolupracovníků. To potvrzuje celkem 108 příslušníků Agentury personalistiky AČR, z toho na odboru vnitřního řízení a odboru humanitní služby jsou o tomto dokonce přesvědčeni všichni zúčastnění pracovníci. Většina pracovníků má při poradách prostor k vyjádření také na odboru personálních informací (30 osob), rekrutačním středisku v Brně (4 osoby), rekrutačním středisku v Plzni (5 osob), oddělení expertních služeb (4 osoby), ekonomickém oddělení (5 osob) a na odboru vnitřního řízení (33 osob). S formulací, že na poradách nemají takřka žádné slovo a prostor k vyjádření, spíše nesouhlasí celkem 46 pracovníků. Mezi zaměstnanci odboru personálního zabezpečení byla tato odpověď uvedena většinovým počtem osob (17 osob), stejně jako u oddělení správních činností (v počtu 3 osob). U odboru personálních informací toto uvedlo 8 pracovníků, rekrutačním středisku v Brně 3 pracovníci, rekrutačním středisku v Plzni 2 pracovníci, oddělení expertních služeb 1 pracovník a na odboru řízení kariér 11 pracovníků. Výše uvedený výrok potvrzují 2 pracovníci odboru personálního zabezpečení a spíše potvrzují také 2 pracovníci.

Otázka č. 8f: Nadřízený nechává rozhodování na mě

Graf 17: Delegování rozhodovací pravomoci



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafického znázornění lze říci, že ve většině případech vedoucí pracovníci delegují svou rozhodovací pravomoc na podřízené spolupracovníky. Potvrzuje to 27 pracovníků z celkového počtu 158 dotazovaných. Spíše delegováno rozhodovací pravomocí se cítí celkem 74 pracovníků. Uvedené tvrzení spíše odmítá celkem 49 pracovníků a zcela odmítá pracovníků 8.

Odbor personálních informací – pracovníci odboru se nejvíce přiklánějí k názoru, že vedoucí spíše nechává rozhodování na podřízených pracovnících. To uvedlo 21 osob. Zcela je o tvrzení přesvědčeno 14 osob a tvrzení spíše odmítají 3 osoby.

Odbor vnitřního řízení – také na tomto odboru byla pracovníky nejvíce označována odpověď „spíše ano“, se kterou se ztotožňuje 15 pracovníků. Shodně po 2 pracovnících bylo zvoleno stanovisko zcela kladné a stanovisko zcela záporné.

Odbor personálního zabezpečení – 11 pracovníků uvádí, že nadřízený spíše nechává rozhodování na nich, 11 pracovníků naopak toto tvrzení spíše neguje. 3 členové odboru personálního zabezpečení s výrokem souhlasí.

Odbor humanitní služby – oba pracovníci shodně vnímají, že vedoucí pracovník nechává rozhodování spíše na nich.

Rekrutační středisko Brno – 3 pracovníci se cítí být spíše delegováni rozhodovací pravomocí, 2 pracovníci spíše nedelegováni.

Rekrutační středisko Plzeň – členové rekrutačního střediska v Plzni s uvedenou otázkou v počtu 6 ti pracovníků spíše souhlasí, 1 pracovník zcela souhlasí.

Oddělení správních činností – zde si vedoucí manažer nechává rozhodovací pravomoc ve svých rukou. Výše uvedený výrok spíše popírají 4 pracovníci a plně popírá 1 pracovník oddělení.

Oddělení expertních služeb – všech 5 dotazovaných pracovníků potvrzuje, že jim vedoucí poskytuje prostor pro vlastní rozhodování.

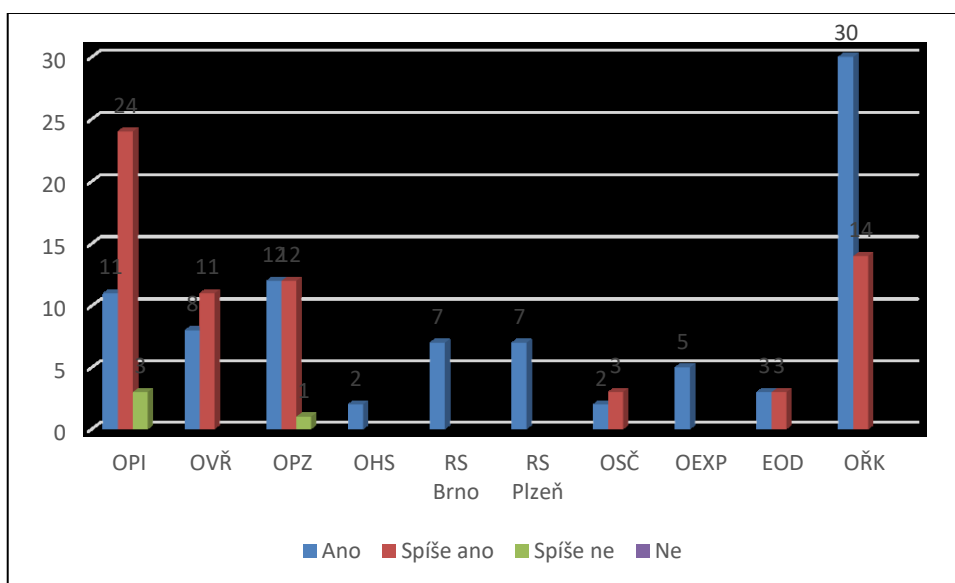
Ekonomické oddělení – i na tomto oddělení se pracovníci mohou rozhodovat dle vlastního uvážení. Souhlas vyjádřili 2 zaměstnanci, 4 zaměstnanci spíše souhlasí.

Odbor řízení kariér – převážná většina pracovníků s výrokem spíše souhlasí, uvádí to 28 zaměstnanců, 11 zaměstnanců spíše souhlasí a 5 pracovníků tvrzení popírá.

Otázka č. 9: Máte podle vlastní zkušenosti na Vašem pracovišti možnost osobního rozvoje?

Cílem otázky je především zjistit zda mají pracovníci vlastní zkušenost s osobním rozvojem na pracovišti.

Graf 18: Možnost osobního rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku vlastní zkušenosti s osobním rozvojem na pracovišti jsou obdobné jako u otázky 8d, která je věnována vedení k osobnímu rozvoji nadřízeným pracovníkem. Na otázku zda mají zaměstnanci podle vlastní zkušenosti možnost osobního rozvoje na pracovišti, uvedlo 87 účastníků dotazníkového šetření kladné stanovisko, 67 účastníků uvedlo, že spíše mají možnost a 4 účastníci poznamenali, že možnost spíše nemají. Zcela záporné stanovisko nevyslovil žádný z dotazovaných jednotlivců.

Odbor personálních informací – převládající odpovědi na dané téma je u pracovníků odboru personálních informací spíše kladné, uvedlo to 24 zaměstnanců. 11 zaměstnanců tvrdí, že mají dle vlastní zkušenosti možnost osobního rozvoje na pracovišti. 3 pracovníci zaznamenali stanovisko spíše negativní.

Odbor vnitřního řízení – shodně s odborem personálních informací byla na odboru vnitřního řízení uvedena nejčastější odpověď týkající se vlastní zkušenosti s osobním rozvojem na pracovišti spíše kladná. Vyslovalo ji 11 osob. S položenou otázkou zcela souhlasí 8 pracovníků.

Odbor personálního zabezpečení – shodně po 12 ti zaměstnancích odboru získaly kladné odpovědi, spíše s otázkou nesouhlasí 1 pracovník.

Odbor humanitní služby – oba členové humanitní služby mají podle vlastní zkušenosti možnost osobního rozvoje na pracovišti.

Rekrutační středisko Brno – stejně jako na odboru humanitní služby i na rekrutačním středisku v Brně má všech 7 zúčastněných pracovníků možnost v rámci pracoviště osobního rozvoje.

Rekrutační středisko Plzeň – se zcela shoduje s rekrutačním střediskem v Brně a odborem humanitní služby.

Oddělení správních činností – oddělení správních činností taktéž zastává kladné stanovisko s možností osobního rozvoje. Převážně s tvrzením souhlasí 3 pracovníci, zcela souhlasí pracovníci 2.

Oddělení expertních služeb – se plně shoduje a souhlasí s možností osobního rozvoje v rámci pracoviště.

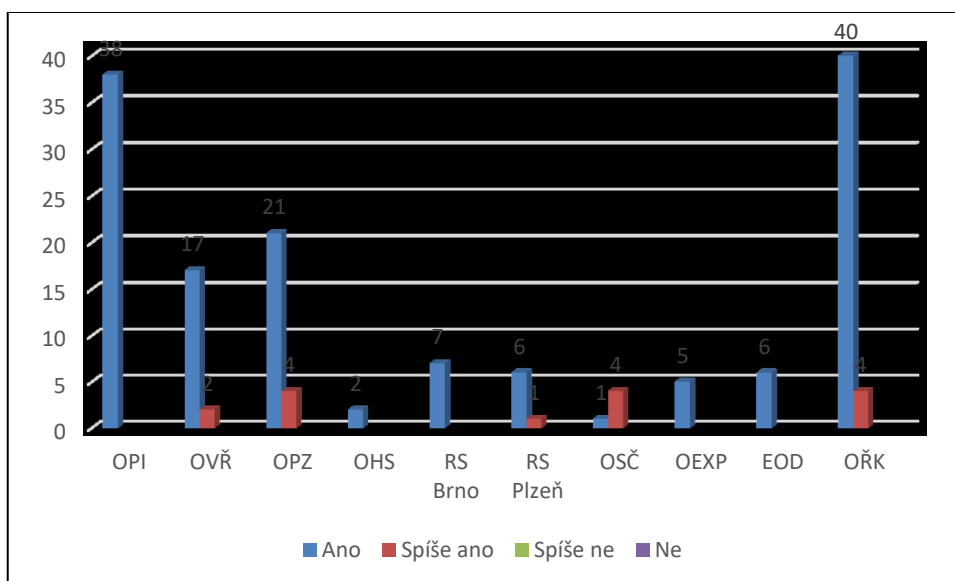
Ekonomické oddělení – vyjádřilo zcela shodná stanoviska jako u odpovědí v otázce 8d, a sice 3 pracovníci převážně souhlasí, 3 pracovníci zcela souhlasí.

Odbor řízení kariér – 30 zaměstnanců konstatuje, že má dle vlastní zkušenosti v rámci pracoviště možnost osobního rozvoje, 14 zaměstnanců s názorem z větší míry souhlasí.

Otázka č. 10: Můžete se s problémem bez obav obrátit na nadřízeného?

Tato otázka je věnována důvěře směrem k nadřízenému v souvislosti s jednotlivými manažerskými styly vedení.

Graf 19: Důvěra v nadřízeného



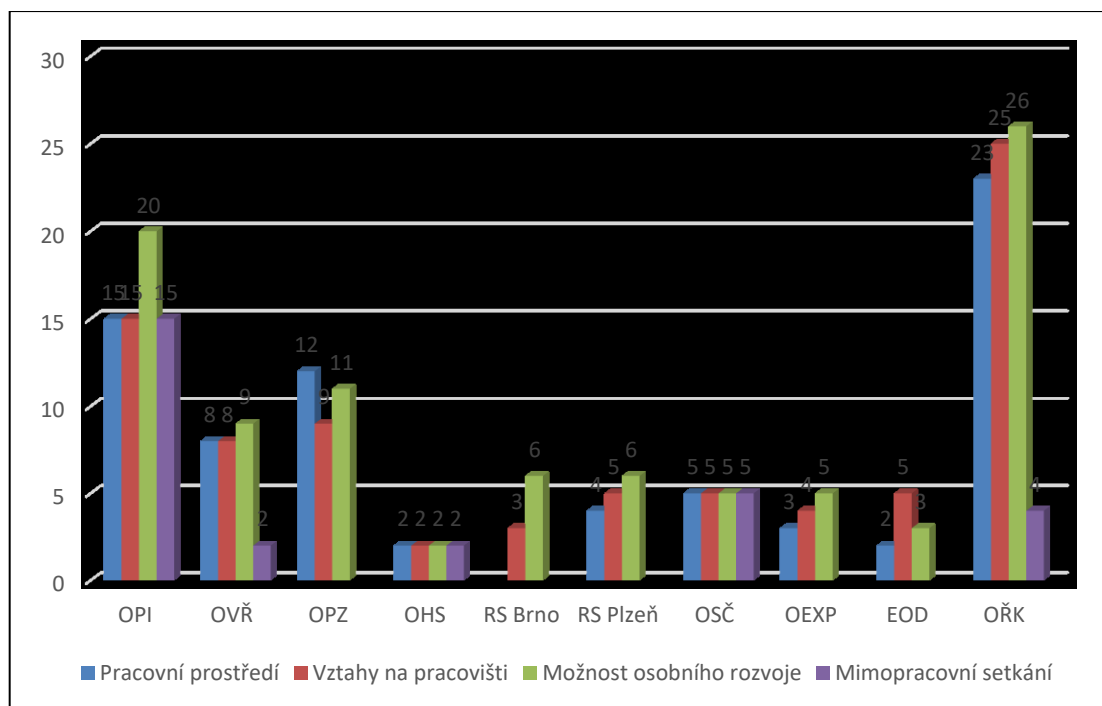
Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče důvěry a možnosti se v případě potřeby obrátit s problémem na nadřízeného, neshledávají příslušníci Agentury personalistiky AČR žádné omezení ani obavy, což je zřejmé také z grafického znázornění. Tuto skutečnost potvrdilo celkem 143 pracovníků, z nichž na odboru personálních informací, odboru humanitní služby, rekručním středisku v Brně, oddělení expertních služeb a ekonomickém oddělení všichni zúčastnění. Na odboru vnitřního řízení (17 pracovníků), odboru personálního zabezpečení (21 pracovníků), rekručním středisku v Plzni (6 pracovníků) a odboru řízení kariér (40 pracovníků) se o možnosti se bez obav obrátit s problémem na nadřízeného shodla většina zaměstnanců. Z větší míry tuto skutečnost potvrzuje 15 pracovníků Agentury personalistiky AČR, konkrétně 2 příslušníci odboru vnitřního řízení, 4 příslušníci odboru personálního zabezpečení, 1 příslušník rekručního střediska v Plzni a 4 pracovníci odboru řízení kariér. Pouze na oddělení správních činností si je touto možností zcela jistý 1 pracovník, zbylí 4 pracovníci se přiklánějí k názoru, že se na nadřízeného s problémem spíše mohou bez obav obrátit.

Otázka č. 11: Které z uvedených položek jsou podle Vás na Vašem pracovišti příznivější v porovnání s jinými pracovišti v rámci AP AČR?

Tato otázka je věnována vnímání a posouzení vlastního pracoviště zaměstnanci Agentury personalistiky AČR. Vzhledem k počtu otázek bylo grafické znázornění výsledů šetření rozvrženo do dvou vyobrazení.

Graf 20: Komparace pracovišť¹

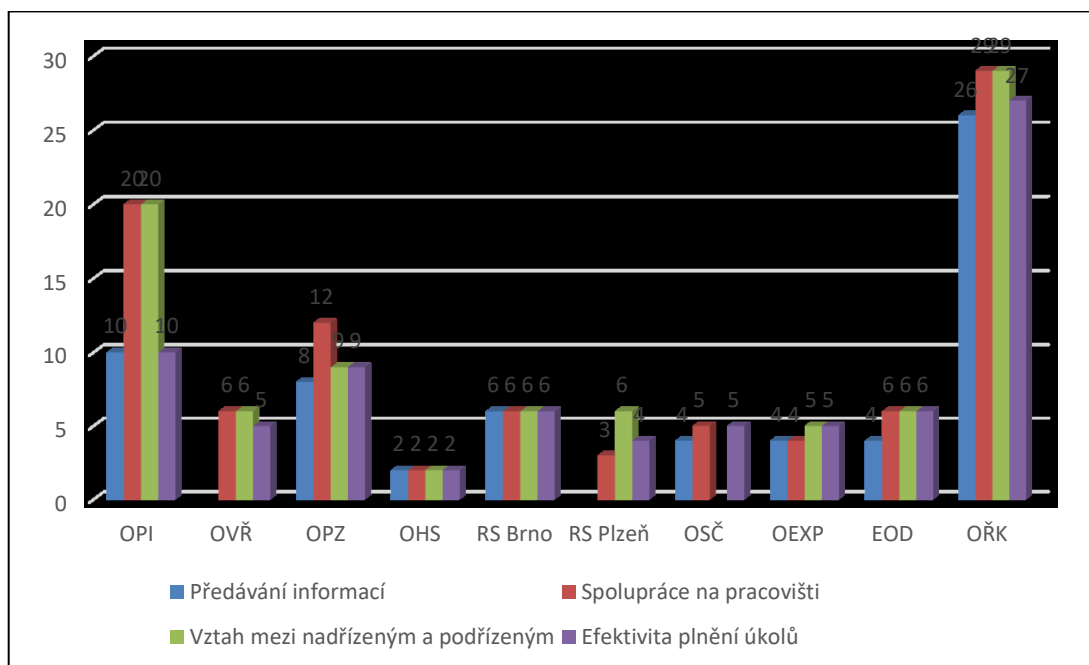


Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání vlastního pracoviště s jiným pracovištěm v rámci Agentury personalistiky AČR respondenti z výše uvedených položek nejvíce oceňují možnost osobního rozvoje. Na této odpovědi se shodlo 93 pracovníků z celkového možného počtu 158 zúčastněných. Naopak oblast, se kterou jsou respondenti na vlastním pracovišti nejméně spokojeni je oblast mimopracovního setkání. Ve svých odpovědích ji uvedl jako příznivější na vlastním pracovišti pouze 28 dotazovaných. U odboru personálního zabezpečení, rekručního střediska Brno, rekručního střediska Plzeň, oddělení expertních služeb a ekonomického oddělení dokonce tuto oblast neuvedl ani jeden pracovník. Druhou oblast, kterou pracovníci vnímají příznivější na vlastním pracovišti v porovnání s pracovišti ostatními, jsou vztahy na pracovišti. Uvedlo ji celkem 81 dotazovaných. Následuje oblast pracovního prostředí

s počtem 74 zaměstnanců. Tuto oblast naopak neuvedl ani jeden pracovník z rekručního střediska v Brně.

Graf 21: Komparace pracovišť²



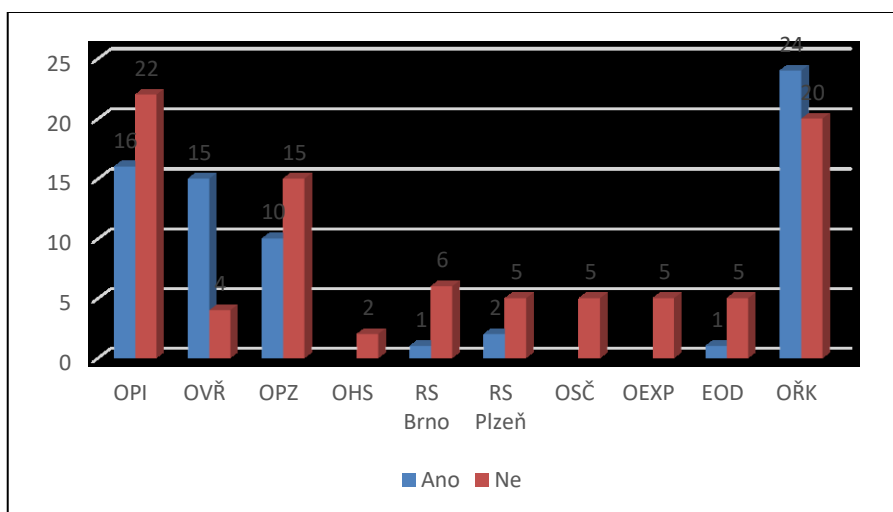
Zdroj: vlastní zpracování

Dle výše uvedeného grafického znázornění jsou pracovníci v rámci porovnání oddělení Agentury personalistiky AČR na vlastním pracovišti nejvíce spokojeni se vzájemnou spoluprací. Uvedlo to 93 respondentů. Následuje vztah mezi nadřízeným a podřízeným s počtem 89 odpovědí, efektivita plnění úkolů s počtem zvolených odpovědí 79 a předávání informací, které vyzdvihlo celkem 64 pracovníků. Oblast předávání informací vnímají na ostatních pracovištích Agentury personalistiky AČR příznivější příslušníci odboru vnitřního řízení a rekručního střediska v Plzni, kde tuto možnost nezvolil ani jeden pracovník. Dle grafického znázornění je zřejmé, že oddělení správních činností, jako jediné oddělení, není na svém pracovišti spokojeno se vztahem mezi nadřízeným a podřízeným spolupracovníkem.

Otázka č. 12: K plnění úkolů potřebuji přesný termín

Otázky 12 až 17 jsou zaměřeny na pracovníka samotného, potažmo na vlastní vnímání pracovníka jako zaměstnance.

Graf 22: Termínování úkolů

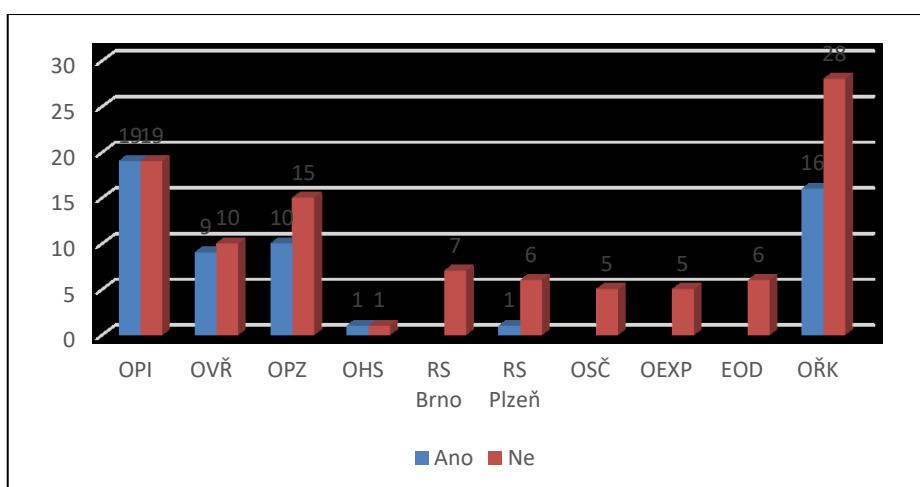


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče samostatnosti v rozvržení pracovní činnosti a plnění úkolů, jsou pracovníci Agentury personalistiky AČR přesvědčeni, že nepotřebují mít stanoven konkrétní termín dokončení svěřeného úkolu. Podle grafického znázornění to konstatuje celkem 89 příslušníků jednotlivých oddělení a odborů. Naopak stanovený termín vyžaduje 69 respondentů. Co se týče jednotlivých oddělení, je zřejmé, že v poměru počtu pracovníků vyžadují stanovený termín nejvíce pracovníci odboru vnitřního řízení.

Otázka č. 13: Potřebuji mít stanovené konkrétní úkoly

Graf 23: Stanovení úkolů

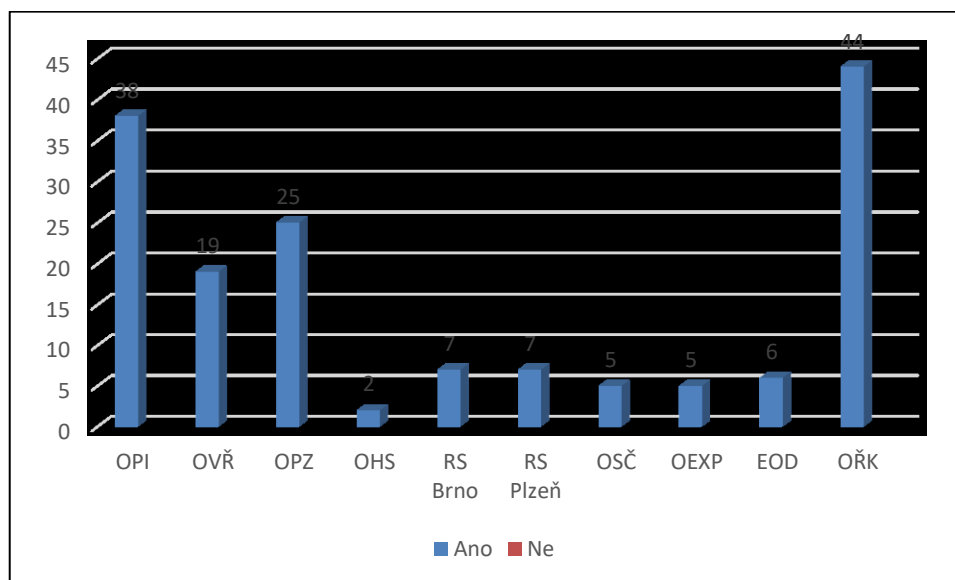


Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů uvedla, že ke své pracovní činnosti nepotřebují mít stanoveny úkoly a dokáží pracovat samostatně. Toto uvedlo 102 respondentů z celkového počtu 158 zúčastněných pracovníků. Zbývajících 56 pracovníků potvrdilo, že upřednostňují stanovení konkrétních úkolů od nadřízeného pracovníka. V rámci rozboru jednotlivých oddělení nepotřebují přesně stanovené úkoly pro svou pracovní činnost pracovníci rekručního střediska v Brně, oddělení správních činností, oddělení expertních služeb a ekonomického oddělení. Na odboru personálních informací a odboru humanitní služby jsou pracovníci rozdělení, co se stanovení konkrétních úkolů týče, na polovinu.

Otázka č. 14: Svou práci si organizuji sám/sama

Graf 24: Vlastní organizace práce

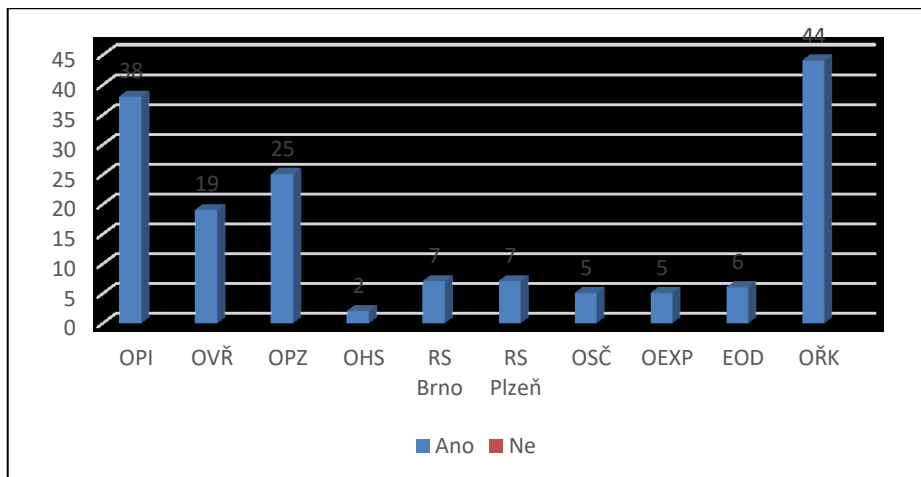


Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků dotazníkového šetření a grafického znázornění je zcela zřejmé, že si pracovníci Agentury personalistiky AČR organizují pracovní činnost samostatně. Na uvedeném tvrzení se shodlo všech 158 účastníků dotazníkového šetření.

Otázka č. 15: Když si s něčím nevím rady, dokáží si sehnat informace sám/sama

Graf 25: Obstarání informací

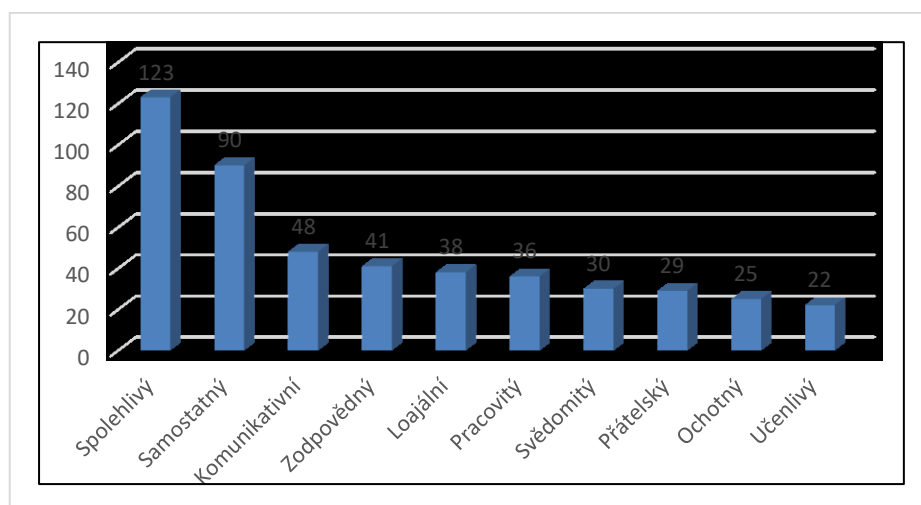


Zdroj: vlastní zpracování

Vedle vlastní organizace práce si zároveň pracovníci Agentury personalistiky AČR dokáží samostatně, bez pomoci nadřízeného pracovníka, sehnat podklady a informace potřebné ke splnění zadaných úkolů. Konstatovalo to všech 158 pracovníků zapojených do průzkumného šetření.

Otázka č. 16: Jak byste se charakterizoval několika slovy jako zaměstnanec?

Graf 26: Vlastní charakteristika



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se vlastní charakteristiky zaměstnance je, co se odpovědí týče velmi rozmanitá. Graficky jsou znázorněny nejčtenější charakteristiky. Jak je na znázornění patrné, nejčastěji se pracovníci Agentury personalistiky AČR charakterizují jako pracovníci spolehliví. Tuto charakteristiku zvolilo 123 respondentů. Následují pracovníci samostatní s počtem zvolených odpovědí 90. Třetí nejčtenější charakteristika je označení komunikativního pracovníka, kterou uvedlo 48 zaměstnanců. Dalšími v pořadí jsou pracovník zodpovědný, loajální, pracovitý, svědomitý, přátelský, ochotný a učenlivý. Méně než 20 respondentů se označilo jako pracovník odborně fundovaný, inovátorský, efektivně pracující, hrdý na svoji profesi, nebránící se změnám k lepšímu, tvrdohlavý, důsledný, diskrétní, flexibilní, týmový, iniciativní nebo vlídný. Z vlastností spíše negativních byly uvedeny tvrdohlavý, zbrklý, náladový nebo pracovník vyžadující občasnou kontrolu od nadřízeného pracovníka.

Příklady odpovědí vlastních charakteristik:

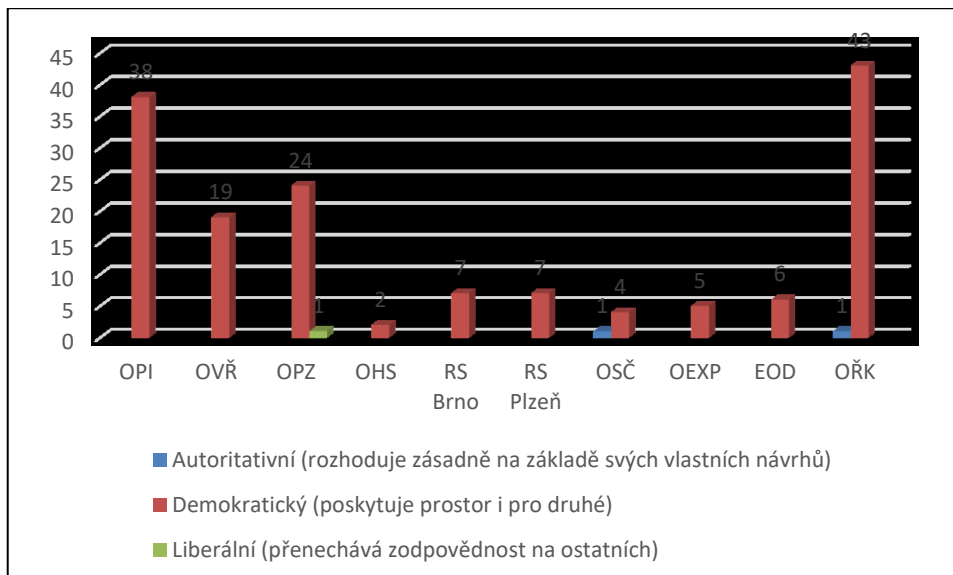
„Nevadí mi být v roli nadřízeného, ale ani podřízeného, jsem universální. Mám rád přesné zadání úkolů a termín, k výsledku jdu rád vlastní cestou. Často mám k úkolům připomínky, ale vždy se je snažím splnit.“

„Preferuji střídání samostatné práce a práce v týmu, chci, aby můj názor byl vyslyšený, jsem pečlivý a pracovitý. Mám rád pravidla, která se dodržují a spravedlivý přístup k zaměstnancům. Pokud mám pocit, že se tak neděje, tak to šéfovi řeknu.“

„Snažím se odvádět dobrou práci. Dodržuji termíny úkolů. V případě nutnosti nemám problém udělat práci za nepřítomného zaměstnance. Snažím se pracovat samostatně.“

Otázka č. 17: Když se nad tím zamyslím, preferuji styl vedení:

Graf 27: Preferovaný styl vedení



Zdroj: vlastní zpracování

Dle vyobrazených odpovědí je zcela zřejmé, že pracovníci Agentury personalistiky AČR napříč všemi odděleními a odbory výrazně upřednostňují demokratický styl vedení. Preferování zmíněného stylu vedení označilo celkem 155 pracovníků ze 158 respondentů. Jednostranně se na tomto tvrzení shodli pracovníci odboru personálních informací, odboru vnitřního řízení, odboru humanitní služby, rekrutačního střediska v Brně i v Plzni, oddělení expertních služeb a ekonomického oddělení. 2 pracovníci, z toho 1 pracovník z oddělení správních činností a 1 pracovník z odboru řízení kariér, upřednostňují autoritativní styl vedení a 1 pracovník z odboru personálního zabezpečení styl liberální. Jeden respondent vyjádřil názor, že je ve zvoleném stylu vedení potřeba brát ohled na složení pracovního kolektivu a stanovených úkolech a zároveň doplňuje tvrzením, že někdy je autoritativní styl vedení naprostá nutnost. Tuto domněnku potvrdil další respondent, který svou odpověď doplnil slovy: „za svoji osobu nemohu jednoznačně vybrat jednu odpověď, neboť nadřízený zaměstnanec musí vydat úkoly s jejich detaily a současně některé úkoly plnit společně v rámci pracovního kolektivu a zde se stanovuje rozsah a rozložení jednotlivých dílčích úkolů, kdy bývá konkrétní rozpracování ponecháno na podřízených.“

4.5 Interview

Interview bylo provedeno se třemi respondenty odlišných pracovišť, kteří byli vybráni na základě předchozího pozorování a výsledků dotazníkového šetření následovně:

- pracovník z oddělení správních činností z důvodu shledání nepříznivých vztahů mezi podřízenými a nadřízeným, jednak na základě pozorování, ale také výsledků dotazníkového šetření;
- pracovník z odboru řízení kariér z důvodu rozmanitých výsledků v průběhu dotazníkového šetření;
- pracovník z oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů, kde panuje, dle pozorování a výsledků dotazníkového šetření, příznivé pracovní klima.

Samotnému interview předcházela příprava v podobě vymezení dostatečného časového prostoru a přípravy struktury návodných otázek. Sdělované informace dotazovaných byly průběžně zaznamenávány. Dotazovaným příslušníkům byly kladeny následující otázky:

„Co je Vaší pracovní náplní? Dokážete ji charakterizovat jednou větou?“

„Postrádáte něco k dosažení Vašich pracovních cílů?“

„Jak vnímáte atmosféru na Vašem pracovišti?“

„Jak byste stručně charakterizoval svého nadřízeného spolupracovníka?“

„Co Vás v současné době nejvíce poutá v setrvání na Vašem pracovišti?“

4.5.1 Vyhodnocení interview

Vzhledem k přehlednějšímu přiřazení odpovědí konkrétním vedoucím manažerům je interview vyhodnoceno po jednotlivých pracovištích.

Co je Vaší pracovní náplní? Dokážete ji charakterizovat jednou větou?

Oddělení správních činností – pracovník uvádí, že je jeho pracovní náplní především vypořádání spisů ve věci porušení legislativy, konkrétně zákona 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

Odbor řízení kariér – dotazovaný vnímá svou pracovní náplň velmi rozmanitě a dodává, že by se ve stručnosti dala charakterizovat jako činnost zabezpečující správu kariér a vzdělávání vojáků z povolání.

Oddělení expertních služeb – dotazovaný uvedl, že je jeho pracovní náplň založena na kompletním sociologickém výzkumu v rámci celé AČR.

Postrádáte něco k dosažení Vašich pracovních cílů?

Oddělení správních činností – dotazovaný uvedl, že k dosažení svých pracovních cílů postrádá především důvěru a prostor pro vlastní organizaci pracovní činnosti, neboť se cítí být neustále kontrolovaný ze strany vedoucího pracovníka. Tato přílišná kontrola na dotazovaného, podle jeho slov, působí značně demotivačně.

Odbor řízení kariér – pracovník uvedl, že občas postrádá dostatek informací pro kompletní plnění úkolů a dodává, že si potřebné informace dokáže zajistit sám, avšak s určitými časovými prodlevami.

Oddělení expertních služeb – zde dotazovaný velmi stručně podotkl, že je se svou prací spokojen a své pracovní cíle plní průběžně za pomoci plné podpory svého nadřízeného spolupracovníka.

Jak vnímáte atmosféru na Vašem pracovišti?

Oddělení správních činností – dotazovaný uvádí, že atmosféra na pracovišti je velmi napjatá, nikoliv však z důvodu vzájemných vztahů mezi podřízenými spolupracovníky, ale především díky přístupu nadřízeného pracovníka ke svým podřízeným. Tvrzení dále upřesňuje, že takto napjatá atmosféra je způsobena přílišnou kontrolou nadřízeným pracovníkem, který svým podřízeným neposkytuje takřka žádný osobní prostor. Pracovníci docházejí na pracoviště neradi a s obavami. Zadané úkoly a pracovní náplň sice plní, avšak bez jakékoliv další iniciativy. Volnější atmosféru s neformálním setkáním v průběhu pracovní doby, si pracovníci kompenzují v době nepřítomnosti nadřízeného. Neustálý tlak na podřízené a napjatou atmosféru již někteří pracovníci začali řešit tím způsobem, že se již začali zajímat o přestup na jinou pracovní pozici. Pozitivní vliv má tento přístup nadřízeného na vzájemné vztahy mezi podřízenými spolupracovníky, které jsou, dle tvrzení dotazovaného, na velmi dobré úrovni a tito pracovníci jsou si vzájemně velmi blízcí.

Odbor řízení kariér – atmosféra na odboru řízení kariér je, dle dotazovaného pracovníka, převážně příznivá. Podotýká však, že se i na zmíněném pracovišti vyskytují pracovníci, kteří mezi sebou mají konflikty dlouhodobějšího charakteru, o kterých nadřízený ví, ale vzhledem k tomu, že nemají vliv na pracovní výstupy obou pracovníků, neřeší je. U ostatních zaměstnanců nepříznivé vztahy nepozoruje a mnohé pracovní vztahy prý přecházejí dokonce ke vztahům přátelským.

Oddělení expertních služeb – zde je pracovní atmosféra, podle sdělení dotazovaného, velmi příznivá. Vzájemné mezilidské vztahy jsou na přátelské úrovni a to i mezi nadřízeným a podřízenými. Během pracovní doby si zaměstnanci najdou i společnou chvíli pro posezení u kávy nebo čaje a pohovoření o soukromých záležitostech. Pracovní povinnosti jsou vždy splněny v termínu a spolupracovníci jsou ochotni si v případě potřeby vzájemně pomoci.

Jak byste stručně charakterizoval svého nadřízeného spolupracovníka?

Oddělení správních činností – pracovník vyjádřil názor, že nadřízený je velmi striktní a i když je ochoten vyslechnout názor podřízených spolupracovníků, pevně se drží svých názorů. Plně vyžaduje plnění pracovních povinností a dodržování vydaných nařízení bez zbytečného rozptylování.

Odbor řízení kariér – nadřízený, dle výpovědi podřízeného pracovníka, vydává úkoly a vyžaduje jejich plnění, pracovní postup nechává na podřízených. Je zaměřený především na pracovní výsledky. K podřízeným pracovníkům je vstřícný a přátelský, ale řešení konfliktů nechává na podřízených spolupracovnících.

Oddělení expertních služeb – dotazovaný popsal svého nadřízeného jako velmi zkušeného v oboru, přátelského, ochotného a empatického vedoucího, který vždy stojí za svými podřízenými spolupracovníky.

Co Vás v současné době nejvíce poutá v setrvání na Vašem pracovišti?

Oddělení správních činností – zaměstnanec uvedl, že je v současné době v procesu hledání nové pracovní pozice. Pokud by tomu tak nebylo, nejvíce by ho, dle jeho konstatování, poutala pracovní náplň a kolegové.

Odbor řízení kariér – pracovník odboru řízení kariér stručně uvedl, že ho nejvíce poutá v setrvání na pracovišti zajímavá pracovní náplň, pracovní kolektiv, lokalita pracoviště.

Oddělení expertních služeb – i odpověď příslušníka oddělení expertních služeb je velmi stručná. V setrvání na pracovišti ho poutá pracovní náplň, práce s lidmi a výborný pracovní vztah s vedoucím spolupracovníkem.

4.5.2 Shrnutí průzkumného šetření

Tato práce se zabývá vlivem manažerského stylu vedení na pracovní prostředí u Agentury personalistiky AČR. Provedené výzkumné šetření vypovídá o tom, že jsou pracovníci Agentury personalistiky AČR v oblasti pracovního prostředí spíše spokojeni.

Pracovníci, napříč celou Agenturou personalistiky AČR, preferují vedoucího, který je aktivní, ale je dává prostor i ostatním a zároveň se snaží vést své podřízené k osobnímu rozvoji. Preferují tedy demokratický styl vedení. Ke svým vedoucím manažerům nahlíží jako k odborníkům, kterým důvěřují a vedle formálních pracovních vztahů se v rámci Agentury personalistiky AČR rozvíjejí a prohlubují také vztahy neformální. Od svého nadřízeného pracovníci očekávají především zabezpečení finančních náležitostí, materiální zabezpečení potřebné k výkonu funkce nebo zajištění příznivého pracovního prostředí, v jehož rámci je vedoucí ochoten vyslechnout názor svých podřízených spolupracovníků, nechává jim volnost při výkonu pracovní činnosti a je ochoten na své podřízené částečně delegovat rozhodovací pravomoc. Z výše uvedeného lze, na základě výsledků výzkumného šetření konstatovat, že ochota vyslechnout názor druhých je pro zaměstnance obzvlášť důležitá.

Jak již bylo zmiňováno, Agentura personalistiky AČR plní úkoly v oblasti personalistiky i humanitní služby ozbrojených sil AČR zároveň a ve vztahu k náčelníkovi Generálního štábu působí nejen jako řídicí a odborný orgán, ale zároveň jako orgán výkonný a poskytující metodickou podporu. Je tedy zřejmé, že je pro příslušníky Agentury personalistiky, potažmo pro výkon pracovní činnosti, důležité neustálé odborné, a pro profesní postup též osobní, vzdělávání. U organizace je patrné, že sám vrcholový management dbá na kariérové postupy svých zaměstnanců, kteří jsou po uplynutí stanovené doby na pracovní pozici přesouváni na vyšší post do úrovně svého vzdělání.

V organizaci je, z důvodu posunu zaměstnanců na vyšší post a přijímání nových pracovníků, poměrně velká fluktuace osob. Zaměstnanci přemístěním na jiné pracoviště nebo dokonce oddělení vytváří nový pracovní kolektiv, navazují nové vztahy, ať už ty pracovní nebo soukromé a mění je celkově jejich pracovní prostředí. Tato skutečnost má zároveň vliv na neformální strukturu. Každý člověk má odlišné charakterové vlastnosti, způsob komunikace, řešení konfliktů nebo vystupování. V závislosti na těchto faktorech se mnohdy při přesunu pracovníka na jiné pracoviště mění vnímání celé skupiny, potažmo oddělení. Někteří zaměstnanci nadále udržují vztahy (i ty neformální) s oddělením, ze kterého odešli a jiní se naopak socializují na nové oddělení. Z pohledu neformálních vztahů by pracovníci uvítali čtenější mimopracovní setkávání, které by, dle většiny názorů zaměstnanců, měl organizovat vedoucí pracovník. Na pracovištích panují převážně přátelské vztahy a to mezi vedoucími a podřízenými pracovníky. Výjimkou je pouze odbor řízení kariér a oddělení správních činností. Na odboru řízení kariér převládají konflikty dlouhodobějšího charakteru mezi dvěma podřízenými spolupracovníky, které zůstávají vedoucím odboru neřešeny, ačkoliv je s nimi seznámen. Na oddělení správních činností je kolektiv podřízených spolupracovníků stmelen, avšak nespokojenost zaměstnanci projevují ve stylu vedení vedoucího pracovníka, který je, dle jejich výpovědí, klasifikován jako autoritativní.

O spokojenosti zaměstnanců se svým pracovištěm svědčí i oblast týkající se porovnání vlastního pracoviště s další pracovištěm v rámci organizace. Vyzdvihují především spolupráci na pracovišti a možnost osobního rozvoje. Naopak oblastí, kterou shledávají na jiném pracovišti organizace příznivější je oblast mimopracovního setkávání.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že otázka vlastního hodnocení zaměstnanců koresponduje s očekáváním a požadavky zaměstnanců od svého nadřízeného spolupracovníka. Příslušníci organizace se nejčastěji charakterizují jako spolehliví, samostatní a komunikativní pracovníci, kteří znají svou pracovní náplň a jsou schopni si pracovní činnost rozplánovat samostatně. V případě nedostatečných informací potřebných k výkonu pracovní činnosti si tyto dokáží obstarat vlastní cestou. Co se týče stanovení termínu pro splnění úkolů, je vyžadován téměř polovinou pracovníků. Pracovníci agentury jsou, dle výsledků dotazníkového šetření, kolegiální a vstřícní ke kolegům novým i stávajícím a v případě potřeby jsou ochotni spolupracovníkům s úkoly pomoci takovým

způsobem, aby byly plněny stanovené úkoly v zadaném termínu. Ani občasná kontrola od nadřízeného není považována za projev nedůvěry vůči podřízeným zaměstnancům a sami zaměstnanci agentury ji vnímají pozitivně, neboť jak sami uvádějí: „*nikdo není dokonalý*.“

4.5.3 Shrnutí interview

Výsledky interview potvrdily výstupy z dotazníkového šetření. Zaměstnanci byli dotazováni na charakteristiku pracovní náplně z důvodu zjištění pracovníkovy vnímání vlastních pracovních povinností a okruhu zodpovědnosti. Pracovník oddělení správních činností k dosažení svých pracovních cílů postrádá především pocit důvěry od vedoucího pracovníka a volnost v organizaci pracovní činnosti, která by zároveň plnila funkci motivační. To se odráží na atmosféře na pracovišti, kde panují napjaté vztahy mezi podřízenými pracovníky a vedoucím manažerem, kterého označují jako velmi striktního, vyžadujícího pevné plnění pracovní činnosti, takřka bez poskytnutí osobního prostoru k neformální konverzaci mezi spolupracovníky. Tu si poté pracovníci vynahrazují za nepřítomnosti vedoucího pracovníka na pracovišti. Celkově se neblahé klima odráží také na psychice pracovníků, kteří na pracoviště dochází neradi a s obavami. Vzhledem k velkému tlaku na podřízené pracovníky se někteří z nich rozhodli pro změnu své pracovní pozice a již hledají nové uplatnění na jiném pracovišti v rámci Agentury personalistiky AČR nebo dokonce mimo ni, byť jsou vzájemné vztahy mezi podřízenými pracovníky kladné.

Na odboru řízení kariér dotazovaný pracovník postrádá především dostatek informací k plnění úkolů, tyto je schopen si obstarat vlastní cestou, avšak s určitou časovou prodlevou. Atmosféra je na pracovišti převážně příznivá, s výjimkou dvou pracovníků, mezi kterými panují konflikty dlouhodobějšího charakteru. Nadřízeným pracovníkem však zůstávají neřešeny, neboť nemají vliv na pracovní výsledky zaměstnanců. Vedoucí manažer je podřízenými zaměstnanci charakterizován jako pracovník, který převážně vydává úkoly a vyžaduje jejich plnění. Pracovní postup nechává plně v kompetenci podřízených pracovníků. Do konfliktů na pracovišti nezasahuje do té doby, dokud neovlivňují pracovní výsledky obou zaměstnanců. Pozitivní složkou pracoviště je pestrá pracovní náplň a pracovní kolektiv, pomineme-li konflikty dvou pracovníků.

Dotazovaný pracovník z oddělení expertních služeb je s podporou od nadřízeného k dosažení svých pracovních cílů zcela spokojen, čímž byly potvrzeny výsledky dotazníkového šetření.

Atmosféra na pracovišti je velmi příznivá a vzájemné vztahy mezi podřízenými i vedoucím pracovníkem na přátelské úrovni. Kolektiv si v průběhu pracovní doby najde i chvíli k neformálním konverzacím a posezení u kávy. Vedoucí pracovník je podřízenými spolupracovníky vnímán jako empatický a přátelský odborník, který vždy stojí za svými podřízenými. Příslušníci oddělení expertních služeb vyzdvihují především poutavou pracovní náplň, kolektiv spolupracovníků a práci s lidmi v rámci celé AČR.

Závěrem vyhodnocení dotazníkového šetření a interview lze konstatovat, že na oddělení správních činností vedoucí pracovník preferuje autoritativní styl vedení, na odboru řízení kariér převládá liberální styl vedení. Na oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů, stejně jako na zbylých pracovištích Agentury personalistiky AČR, se vedoucí pracovníci přiklání k demokratickému stylu vedení.

4.5.4 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci, kteří mají přesně stanovené úkoly a konkrétní termíny pro jejich splnění, mají lepší pracovní podmínky pro výkon pracovní činnosti než pracovníci, kteří nemají přesně stanovené úkoly a termíny splnění.

Pro potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy byly v dotazníkovém šetření položeny otázky č. 7 a otázky č. 12 až 15. V interview otázka týkající se charakteristiky pracovní náplně a postrádání potřeb pro dosažení pracovních cílů. Kladené otázky zjišťovaly především pracovníkovy kompetence a potřeby. Z šetření vyplynulo, že pracovníci disponují dostatečnými kompetencemi pro vlastní organizaci pracovní činnosti a to i v případě nekompletních podkladů či informací, které jsou si v případě potřeby schopni zajistit svépomocí. V závislosti na charakteristické osobnosti pracovníků však někteří z respondentů potřebují mít stanovený konkrétní termín pro jejich splnění. U hypotézy týkající se pracovních podmínek pro podávání pracovních výkonů v závislosti na přesně stanovených úkolech a konkrétním termínu pro jejich splnění lze tedy konstatovat, že byla spíše vyvrácena.

Hypotéza č. 2: Kvalita pracovního prostředí a týmové klima závisí na přístupu nadřízeného pracovníka.

Pro potvrzení nebo vyvrácení hypotézy č. 2 byly položeny v dotazníkovém šetření otázky č. 1-11. V interview se této hypotéze věnovala otázka postrádání potřeb pro dosažení pracovních cílů, vnímání atmosféry na pracovišti, charakteristiky nadřízeného spolupracovníka a otázka týkající se podnětů k setrvání na pracovišti. Šetření ke zjištění výsledků této hypotézy bylo zaměřeno na formální a neformální vztahy na pracovišti, vnímání manažerského stylu vedení podřízenými pracovníky a zjištění potřeb zaměstnanců v souvislosti s výkonem jejich pracovní činnosti. Ideální pracovní prostředí bylo pracovníky spojováno především s lidským faktorem, konkrétně s pozitivními vztahy na pracovišti, přístupem vedoucího pracovníka ke svým podřízeným a takovým klimatem, kde jsou členové upřímní a nebojí se otevřeně sdělit svůj názor nebo připomínku. Neméně důležitou uvádí pracovní náplň. Taková práce zaměstnance, dle výsledků šetření, naplňuje a těší se do ní. Na základě výsledků šetření lze tedy hypotézu č. 2 potvrdit.

Hypotéza č. 3: Autoritářský styl vedení má příznivější vliv na plnění úkolů a pracovní činnost zaměstnanců než liberální styl vedení.

Pro potvrzení nebo vyvrácení hypotézy č. 3 byla stanoveny otázky č. 7 a č. 11-16. V interview se této hypotéze věnovala otázka postrádání potřeb pro dosažení pracovních cílů, vnímání atmosféry na pracovišti, charakteristiky nadřízeného spolupracovníka a otázka týkající se podnětů k setrvání na pracovišti. Šetření bylo zaměřeno především na zjištění pracovních podmínek a klima na pracovišti. Výsledky ukázaly, že pracovníci jsou ke své práci nejvíce motivováni, pokud je vedoucí pracovník ochoten vyslechnout názor podřízených spolupracovníků a nechává jim volný prostor pro rozhodování o postupech a průběhu pracovní činnosti. Tímto přístupem umožňuje vedoucí pracovník svým podřízeným rozvíjet profesní i osobní kompetence. Zaměstnance taková práce baví a naplňuje a stávají se více iniciativní. U hypotézy č. 3 lze tedy konstatovat, že byla šetřením vyvrácena.

Hypotéza č. 4: Pracovní prostředí je zaměstnanci častěji spojováno s materiálním (hmotným) vybavením pracoviště než s nehmotnými (lidskými) faktory.

Pro potvrzení nebo vyvrácení hypotézy č. 4 byla položena otázka č. 1 a otázka č. 3. V interview se touto hypotézou zabývala otázka postrádání potřeb pro dosažení pracovních cílů a otázka týkající se podnětů k setrvání na pracovišti. Výsledky šetření ukázaly, že pracovníci Agentury personalistiky AČR mají pojem pracovní prostředí spojen především s lidskými faktory, konkrétně s pracovním kolektivem, vztahy na pracovišti a vedoucím pracovníkem. Shodné atributy s definicí pracovního prostředí vnímají současně s definicí ideálního pracovního prostředí. Následuje materiální zabezpečení a faktory spojené s pracovištěm, konkrétně s příjemným prostředím, osobním prostorem nebo bezpečností práce. Výsledky šetření tak hypotézu č. 4 vyvrací.

Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza aplikovaných manažerských stylů vedení lidí na jednotlivých odborech a odděleních Agentury personalistiky AČR, provedení identifikace dopadů manažerského chování na pracovní prostředí a chování příslušníků pracovních skupin v rámci vzájemných sociologických vazeb a následně provedení deskripce takového manažerského vedení pracovních skupin, aby byla v dlouhodobém vývoji zřejmá udržitelnost efektivního vlivu manažera na příznivé pracovní prostředí a požadované pracovní výsledky.

V teoretické části práce byl definován předmět managementu a osobnosti manažera k vymezení tématu diplomové práce. Bylo nezbytné provést úvod do problematiky a vymezit předmět managementu, konkrétně v čem spočívá strategický pohled na řízení organizace a dále objasnit, v čem spočívá vliv manažera na řízení organizace. Z teoretické části vyplývá, že manažer má k dispozici komplexní nástroje k řízení organizace a dosahování cílů. Je zřejmé, že samostatná oblast, přesněji předmět zájmu managementu je organizování lidských zdrojů. Byly definovány různé přístupy vedení a řízení zaměstnanců a byl položen předpoklad, že různé manažerské přístupy mají vliv na výkon zaměstnanců, resp. na pracovní prostředí jako komplexního přístupu.

V praktické části bylo využito sociologického nástroje k provedení průzkumu ve formě sociologického šetření za účelem definování předmětu zájmu této práce a prakticky prozkoumat cíle práce u Agentury personalistiky AČR. Tato organizace je specifická svým postavením v rámci celé Armády České republiky, jenž je organizována velitelsko-štábní organizační strukturou, kde je na jednotlivých stupních velení a řízení dán prostor, aby řídicí pracovník mohl uplatňovat manažerské přístupy. Šetření bylo zahájeno výzkumnou metodou strukturovaného pozorování, následovalo dotazníkové šetření, k němuž bylo odesláno 215 dotazníků přes horizontální úroveň a dotazníkové šetření bylo následně doplněno sociologickou metodou řízeného dialogu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 158 respondentů, čímž byl získán přijatelný vzorek informací k provedení vyhodnocení. Šetřením bylo zjištěno, že manažerský styl vedení má vliv na pracovní kolektiv, atmosféru na pracovišti a potažmo na celé pracovní prostředí. V případě, že podřízení pracovníci pocítují důvěru a podporu svého vedoucího pracovníka, který je zároveň ochoten

vyslechnout názory svých podřízených a současně na ně deleguje část rozhodovacích pravomocí v oblasti vlastní organizace pracovní činnosti, má toto jednání účinek motivační. V případě, že pracovníci nepocítují důvěru od svého nadřízeného, jsou striktně řízeni a nemají prostor pro vlastní pojetí práce, má tento přístup účinek demotivační, a sice takovým způsobem, že jsou zaměstnanci ochotni opustit pracoviště a změnit pracovní pozici. Sami pracovníci, dle výsledků dotazníkové šetření, preferují demokratický styl vedení, tedy takový, který je založen na obousměrné komunikaci. Vedoucí pracovník se místo nařizování přiklání k diskusím, jenž mohou vést k přehodnocení plánů, opomíjená nezůstává ani zpětná vazba směrem k podřízeným spolupracovníkům. Konečné rozhodnutí však ponechává manažer výhradně ve své kompetenci.

Závěrem však lze konstatovat, že není možné uvažovat obecným závěrem a přiklonit se k jedné konkrétní teorii managementu a rozhodnout dostatečně přesně, jaký manažerský přístup odpovídá optimální organizaci lidských zdrojů a dosažení definovaných cílů organizace. Většina zaměstnanců preferuje definování úkolů a požaduje samostatnost při jejím provádění. Většina zaměstnanců chce být informována o cílech organizace, aby mohli úkoly plnit samostatně. Jsou si vědomi řídicí funkce manažera a přejí si obdržet zpětnou vazbu o své činnosti. Existuje však nemalé procento zaměstnanců, kteří vyžadují direktivní způsob vedení a kontrolu od vedoucího zaměstnance.

Při neformálním rozhovoru s některými vedoucími pracovníky vyplynulo, že mnozí manažeři nikdy nepřemýšleli nad problematikou vlivu manažerského stylu vedení na pracovní prostředí a sami následně o toto téma projevíli zájem. Je tedy zřejmé, že vedoucí pracovníci mají snahu o zabezpečení příznivého pracovního prostředí a zajištění takových pracovních podmínek, aby bylo dosahováno cílů nejen pracoviště, ale celé organizace. Na základě výsledků šetření této diplomové práce vedoucími pracovníky Agentury personalistiky AČR doporučuji nastavení efektivní obousměrné komunikace, která by zajišťovala vedoucími pracovníkům poskytování zpětné vazby týkající se atmosféry na pracovišti a potažmo celého pracovního prostředí. Takovou zpětnou vazbu by bylo možné poskytnout např. při ročním vyhodnocování pracovní činnosti, které probíhá, kromě písemné formy, zároveň formou ústního pohovoru. Průběžně lze jako nástroj zpětné vazby a zjišťování potřeb pracovníků využívat také pracovní porady. Následně na základě

poskytnutí zpětné vazby nastavit takovou formu komunikace, která by zajistila plnění cílů pracoviště se zachováním příznivého pracovního prostředí.

Seznam použitých informačních zdrojů

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8632-2.

ARTHUR, D., 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2937-4.

BEDNÁŘ, V., 2013. *Sociální vztahy na pracovišti a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8639-1.

BEDRNOVÁ, E., et al., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1975-7.

BLAŽEK, L., 2011. *Management. Organizování, rozhodování a ovlivňování*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3275-6.

BLAŽEK, L., 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3348-7.

ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D., 2007. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1552-0.

DAIGELER, T., 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2158-3.

DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-717-9603-9.

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1300-7.

- DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁČEK, J., 2003. *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-717-9805-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-740-0347-9.
- DYTRT, Z., 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6311-8.
- FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, J. a I. SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů. Jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5275-4.
- GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H. a A. FONVILLE, 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5263-1.
- HELUS, Z., 2018. *Úvod od psychologie*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4675-3.
- JEDINÁK, P., 2012. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-26-2.
- KHELEROVÁ, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopln. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7436-7.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-6933-2.
- KOTLER, P. et al., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTTLER, J., P., 2015. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1345-8.

KUBÍNYI, L. a J. VETEŠKA, 2017. *Motivace a bariéry v dalším profesním vzdělávání vojáků. Motivation and barriers in the further professional education of soldiers*. In: VETEŠKA, J. (ed.) *Vzdělávání dospělých 2016 – východiska a inspirace pro teorii a praxi = Adult Education 2016 – bases and inspiration for theory and practice : proceedings of the 6th International Adult Education Conference, 13-14th December 2016 Prague*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-905460-6-6.

KUBÍNYI, L. a J. VETEŠKA, 2018. *Postoje vojenských profesionálů k sebevzdělávání*. In: VETEŠKA, J. (ed.) *Vzdělávání dospělých 2017 – v době rezonujících společenských změn = Adult Education 2017 – in times of resonant social changes: proceedings of the 7th International Adult Education Conference, 11-12th November 2017 Prague*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-906894-2-8.

LAUFER, H., 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2445-4.

LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M. a J. VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0366-9.

MCGRATH, J. a B. BATES, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií*. Albatros Media. ISBN 978-80-726-1384-7.

MIKULÁŠTÍK, M., 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepr. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.

MULAČOVÁ, V. et al., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8638-4.

MÜHLFEIT, J. a M. COSTI, 2019. *Pozitivní líder*. Albatros Media Slovakia. ISBN 978-80-566-1332-0.

NEWTON, R., 2008. *Úspěšný projektový manažer. Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2544-4.

- ODCHÁZEL, J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.
- PACOVSKÝ, P., 2006. *Člověk a čas. Time management IV. generace*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1701-8.
- PALATKOVÁ, M. et. al., 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PAUKNEROVÁ, D., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1706-7.
- PAUKNEROVÁ, D. et. al., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLEVOVÁ, I., 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8241-6.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1667-1.
- SRPOVÁ, J. et al., 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9184-0.
- SYNEK, M. et al., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9364-1.
- ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9527-5.
- ŠTĚPANÍK, J., 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6807-6.

- TEMPLAR, R., 2005. *100 zlatých pravidel pro úspěšnou kariéru*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1299-4.
- TROJANOVÁ, I., 2014. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-656-3.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0405-0.
- TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.
- URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VAJNER, L., 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VANÍČKOVÁ, R. a K. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2016. *Projektové řízení pro projektové manažery aneb Průvodce projektovým řízením pomocí případových studií*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický institut. ISBN 987-80-7512-62-1.
- VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8682-7.
- VOCHOZKA, M. et. al., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
- WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WAGNEROVÁ, I. et al., 2011. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3701-0.
- ZUZÁK, R., 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.
- ŽŮRKOVÁ, H., 2007. *Plánování a kontrola - klíč k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje

Agentura personalistiky AČR [online]. © 2021 [vid. 2021-06-01]. Dostupné z:
<https://www.acr.army.cz/struktura/generalni/ngs/apers/agentura-personalistiky-acr-226710/>

Bílá kniha o obraně [online]. © 2021 [vid. 2021-06-01]. Dostupné z:
https://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/bila_kniha_o_obrane.pdf

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. © 2021 [vid. 2021-01-12]. Dostupné z:
<https://www.pracomat.cz/poradna/zakonik-prace/>

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Scénář rozhovoru

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Tři základní úrovně plánů z pohledu managementu

Obrázek 2 - Liniově-štabní organizační struktura

Obrázek 3 – Struktura kontrolního procesu

Obrázek 4 - Pozice manažera v procesu řízení

Obrázek 5 - Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 6 – Grafické znázornění komunikačních sítí

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled manažerských funkcí

Tabulka 2 - Křížová matice manažerských funkcí

Seznam použitých zkratk

AČR – Armáda České republiky

EOD – ekonomické oddělení

MO – Ministerstvo obrany

OEXP – oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů

OHS – odbor humanitní služby

OPI – odbor personálních informací

OPZ – odbor personálního zabezpečení

OŘK – odbor řízení kariér

OSČ – oddělení správních činností

RS Brno - rekrutační středisko Brno

RS Plzeň – rekrutační středisko Plzeň

Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

v rámci své diplomové práce na téma „Vliv manažerského stylu vedení na pracovní prostředí u AP AČR“ se na Vás obracím s prosbou o zodpovězení několika otázek v podobě dotazníku.

Vyplněním dotazníku mi pomůžete k získání informací o vlivech manažerského chování na pracovní výsledky a chování příslušníků pracovních skupin v rámci vzájemných sociologických vazeb.

Děkuji za Váš čas.

1. Jaké 3 věci si představíte pod pojmem „pracovní prostředí“?

-
-
-

2. Jaká formulace vedoucího je Vám nejbližší? (vyberte jednu odpověď)

- a) soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí**
- b) je aktivní, ale nechává si sdělit názor druhých**
- c) přenechává zodpovědnost na ostatních**
- d) snaží se vést podřízené k osobnímu rozvoji**

3. Jak podle Vás vypadá ideální pracovní prostředí? (popište několika větami)

4. Kdyby mě vedoucí pozval/a na kávu: (vyberte jednu odpověď)

- a) *pozvání bych přijal/a*
- b) *pozvání bych nepřijal/a*
- c) *nevím*
- d) *chcete-li, okomentujte vlastní odpověď:*

5. *Vadilo by mi, kdyby mi vedoucí tykal/tykala?*

- a) *ano*
- b) *ne*
- c) *nevím*

6. *Myslím si, že by měl vedoucí zajistit tyto pracovní podmínky: (1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 - ne)*

<i>Dobrá plat</i>	
<i>Příjemné pracovní prostředí</i>	
<i>Neformální setkávání spolupracovníků</i>	
<i>Osobní rozvoj zaměstnanců</i>	
<i>Benefity</i>	

7. *Jaký je pro Vás osobně nejefektivnější způsob motivace nadřízeným k pracovnímu výkonu? (vyberte jednu odpověď)*

- a) *nechává mě rozhodovat*
- b) *nezasahuje mi do práce*
- c) *vyslechne můj názor a návrhy*
- d) *finanční ohodnocení*
- e) *říká mi přesně, co mám dělat, nemusím se rozhodovat sám/sama*
- f) *jiné (uveďte):*

8. *Vyberte vždy jednu odpověď:*

	<i>ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>
<i>Nadřízený se soustředí především na svůj názor a pojetí</i>				

<i>Nadřízený si rád nechává sdělit názor druhých</i>				
<i>Nadřízený často přenechává zodpovědnost na ostatních</i>				
<i>Nadřízený mě vede k osobnímu rozvoji</i>				
<i>Při poradách nemám takřka žádné slovo a prostor k vyjádření</i>				
<i>Nadřízený nechává rozhodování na mě</i>				

9. Máte podle vlastní zkušenosti na Vašem pracovišti možnost osobního rozvoje? (Vyberte jednu odpověď)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. Můžete se s problémem bez obav obrátit na nadřízeného? (Vyberte jednu odpověď)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11. Jak vnímáte níže uvedené fráze v porovnání svého pracoviště a nějakého jiného pracoviště v rámci AP? (Křížkem označte příznivější pracoviště)

	<i>Na mém pracovišti</i>	<i>Na jiném pracovišti</i>
<i>Pracovní prostředí</i>		
<i>Vztahy na pracovišti</i>		
<i>Možnost osobního rozvoje</i>		

<i>Mimopracovní setkání</i>		
<i>Předávání informací</i>		
<i>Spolupráce na pracovišti</i>		
<i>Vztah mezi nadřízeným a podřízeným</i>		
<i>Efektivita plnění úkolů</i>		

Jak byste se charakterizoval/a?

12. K plnění úkolů potřebuji přesný termín

- a) ano*
- b) ne*

13. Potřebuji mít stanovené konkrétní úkoly

- a) ano*
- b) ne*

14. Svou práci si organizuji sám/sama

- a) ano*
- b) ne*

15. Když si s něčím nevím rady, dokážu si sehnat informace sám/sama

- a) ano*
- b) ne*

16. Jak byste se charakterizoval několika slovy jako zaměstnanec?

17. Když se nad tím zamyslím, preferuji styl vedení:

- a) autoritativní (rozhoduje zásadně na základě svých vlastních návrhů)*
- b) demokratický (poskytuje prostor i pro druhé)*
- c) liberální (přenechává zodpovědnost na ostatních)*

Chcete-li, svou odpověď okomentujte:

Scénář rozhovoru

Nástin scénáře rozhovoru:

1. Představení, seznámení s cílem rozhovoru a upozornění na zaznamenávání poznámek;
2. Dotazování:
 - „*Co je Vaší pracovní náplní? Dokážete ji charakterizovat jednou větou?*“
 - „*Postrádáte něco k dosažení Vašich pracovních cílů?*“
 - „*Jak vnímáte atmosféru na Vašem pracovišti?*“
 - „*Jak byste stručně charakterizoval svého nadřízeného spolupracovníka?*“
 - „*Co Vás v současné době nejvíce poutá v setrvání na Vašem pracovišti?*“
3. Poděkování, rozloučení