

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Manažerské dovednosti**

**Bc. Martina Vlková**

© 2016 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá možnostmi zlepšování manažerských dovedností, tedy odbornými dovednostmi a měkkými dovednostmi, se zaměřením na management Městské policie hl. m. Prahy. Práce se zaměřuje jednak na obecné pojetí managementu, manažerských dovedností, řízení lidských zdrojů, specifika v soukromém a veřejném sektoru a zároveň mapuje systém vzdělávání a motivační systém, přispívající k získávání a zdokonalování manažerských dovedností. Cílem práce je pak zhodnotit u tohoto konkrétního subjektu, na úrovni středního a nižšího managementu, podle dotazníkového šetření a řízených rozhovorů, přítomnost či absenci konkrétních vymezených manažerských dovedností. Na základě výstupů z řízených rozhovorů s vybranými manažery, dotazníkového šetření a jejich interpretace, je v závěru diplomové práce navržen systém změn, který by měl vést v budoucnu k efektivnějšímu řízení tohoto subjektu, kvalitnějšímu nastavení procesů v rámci řízení lidských zdrojů a ke zvýšení flexibility celé instituce.

**Klíčová slova:** řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, tvrdé dovednosti, měkké dovednosti, vzdělávání zaměstnanců, obecní policie.

## **Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je řešit strukturu a možnosti zlepšování manažerských dovedností v rámci organizace, dílčím cílem je specifikovat stručně tuto problematiku u podnikatelských subjektů, veřejných institucí i nevládních neziskových organizací.

Teoretická část práce zahrnuje zejména analýzu literárních zdrojů, přístupů a metod autorů odborných publikací v oblasti managementu a manažerských dovedností. Budou identifikovány rozdíly mezi managementem v soukromé a veřejné sféře, dále budou nastíněny nové metody, které se postupně začínají uplatňovat i ve veřejném sektoru (státní správa a samospráva).

Praktická část práce je orientována na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů v konkrétní organizaci – Městská policie hl. m. Prahy – a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (tzv. hard a soft) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení organizace.

## **Metodika práce**

Metodika práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metodika analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy strategických dokumentů organizace a organizačních norem. Syntetický metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v instituci, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

## Výsledky a návrhy

Výsledky dotazníkového průzkumu a řízených pohovorů jsou neúprosné – vyplývá z nich řada skrytých problémů a alarmujících zjištění, která mohou být pro vedení Městské policie hl. m. Prahy v tuto chvíli i překvapivá, dlouhodobě však mohou být fatální. Aby byla zlepšeno prostředí a atmosféra v organizaci celkově, je nutná celá řada kroků, která se netýká pouze manažerských dovedností u konkrétních zaměstnanců.

Pokud se zaměříme na data z řízeného rozhovoru, i zde je naznačen obecný názor managementu, že soft skills jsou zanedbávány, když většina oslovených akcentuje problémy v komunikaci, apod.

Výsledky průzkumu rovněž vyznívají jednoznačně a negativně z pohledu hard skills, což je překvapivé. Předpokládáno bylo spíše, že hlavní problém bude v měkkých dovednostech, nicméně i úroveň odborných znalostí je velkým problémem.

Motivační a vzdělávací systém příliš nefunguje, případně se omezuje pouze na neaktuální, případně zbytečné vzdělávání. Chybí správně nastavený rámec finančního odměňování a systém benefitů, samozřejmě s přihlédnutím k faktu, že se jedná o instituci veřejného sektoru. Určitě by tedy měla být zavedena či obměněna celá řada finančních i nefinančních stimulů u zaměstnanců organizace, aby se zvýšila loajalita se zaměstnavatelem a celkově spokojenost v práci. Minimálně uvažováno by mělo být nad komplexním přepracováním pracovní náplně na jednotlivých pracovních místech, tedy i pracovních smluv, a navržení určité obdoby manažerských smluv, jakou nalezneme například u velkých podniků. Zvýšení podílu odměn na platu jako součást pracovní smlouvy by mělo být nabídnuto pouze dle jasně daného klíče, zejména klíčovým manažerům a vedoucím, jež vykazují dlouhodobě vysoký standard a výborné výsledky.

Samotnou kapitolou motivačního programu jsou pak benefity, tedy stravenky, cafeteria systém, možnost využití rekreačních zařízení, apod., které jsou spíše chaoticky přiznávány určitým zaměstnancům, což není právě vhodné pro pracovní motivaci ostatních.

Na základě zpracovaných výstupů a poskytnutých informací navrhuji kompletně přepracovat vzdělávací systém u Městské policie hl. m. Prahy. Vzdělávání považují manažeři ale i řadoví zaměstnanci za zcela nedostačující, což otvírá nyní prostor pro radikální návrhy změn v této velmi důležité oblasti. Nový vzdělávací systém je možné rozdělit do čtyř oblastí:

1. **Jazykové vzdělávání** – Městská policie hl. m. Prahy působí v hojně turisticky navštěvované metropoli a řada každodenní agendy se týká turistů a cestovního ruchu obecně v souvislosti s bezpečností, manažeři by tedy měli umět minimálně dvěma světovými jazyky komunikovat, jeden z jazyků by měli ovládat na komunikativní úrovni řadoví zaměstnanci pro každodenní řešení nastalých situací s turisty apod. Proto by měla probíhat každý týden (minimálně 2 hodiny týdně) specializovaná výuka jazyků. Kromě toho, každý z řadových manažerů by si vybral intenzivní jazykový kurz jedenkrát ročně v zahraničí do určitého finančního limitu, a při splnění určitých cílů, které budou individuálně nastaveny, pak mu bude zafinancován z prostředků Městské policie hl. m. Prahy.

Jazykové znalosti	Specifikace kurzů
<b>AJ (2 h/týdně)</b>	Gramatika pro pokročilé – gramatika (minulý, přítomný a budoucí čas – prostý i průběhový, předminulý, předpřítomný a předbudoucí čas), gerundia, fráze, frázová slovesa, číslovky, odborné výrazy, pasivum, popis; English for tourism – terminologie, umění negociace, fráze, telefonní hovor, emailová korespondence, dopis, meeting; Odborná terminologie se zaměřením na cestovní ruch a bezpečnost, chápání textu a jeho interpretace, zkratky a jejich význam, atd.
<b>NJ (2 h/týdně)</b>	
<b>AJ pro manažery (kurz mimo ČR)</b>	Víceodenní intenzivní kurz (Malta, VB, Irsko) – témata dle individuálních požadavků a potřeb
<b>NJ pro manažery (kurz mimo ČR)</b>	Víceodenní kurz (Německo, Rakousko, Švýcarsko) – témata dle individuálních požadavků a potřeb

Tab.1. Jazykové znalosti.<sup>1</sup>

2. **Měkké dovednosti** – velkým problémem, který byl potvrzen dotazníkovým šetřením i řízenými rozhovory je nedostatečné ovládnutí manažerských dovedností ze strany manažerů a vedoucích pracovníků. Proto by měla být povinná celá řada intenzivních kurzů, zpravidla jednodenních. Školení budou zaměřena na celou řadu měkkých dovedností, zejména pak na ty, jež byly vyhodnoceny v rámci dotazníkového šetření a rozhovorů jako nedostačující. Zejména tedy na komunikaci, koncepční myšlení, schopnost objektivního rozhodování apod. Každý manažer absolvuje minimálně jeden kurz jedenkrát za šest měsíců, náklady budou hrazeny Městskou policií hl. m. Prahy.

Měkké dovednosti	Specifikace kurzů
<b>Schopnost komunikace (16 h/rok)</b>	Možnosti využití pozitivních prvků verbální i neverbální komunikace, vedení rozhovoru; vyjednávání a argumentace; zvládnutí obtížných komunikačních situací; efektivní komunikační techniky; modelové situace.

<sup>1</sup> Vlastní tvorba.

<b>Schopnost objektivního rozhodování (8 h/rok)</b>	Faktory ovlivňující rozhodování, metodika rozhodování (Paretův princip, Multikriteriální rozhodovací výběr, bodovací analýza atd.); finanční rozhodování, logické rozhodování.
<b>Asertivita (8 h/rok)</b>	Asertivní techniky: aktivní naslouchání, kompromis a konsenzus, asertivní „ne“.; řešení konfliktních a problémových situací v souladu se zásadami asertivního jednání; orientace v zátěžových situacích; eliminace manipulativního chování a nátlaku.
<b>Řešení konfliktů (16 h/rok)</b>	Příčiny konfliktů v týmech, jejich následky a dopady, typy konfliktů; prevence konfliktů – řešení námitek, včasné rozpoznání blížícího se konfliktu, možnosti jeho odvrácení, zvládnání emocí; role manažera v konfliktních situacích - strategie zvládnání konfliktů, styly řešení konfliktů; techniky řízení a řešení konfliktů; zvládnání negativního chování, omezování osobních neshod; zvládnání manipulativního a agresivního chování.
<b>Koncepční myšlení (8 h/rok)</b>	Strategie, její vytváření a uplatňování v situacích, kdy nejsou předem dány přesné postupy; brainstorming, brainwriting; nástroje jak vystoupit ze zajetých kolejí v myšlení; druhy naší inteligence a jejich rozvoj; vybrané další nástroje pro analýzu – hledání – výběr řešení; modelové situace z praxe; mentální mapy.

Tab.2. Měkké dovednosti.<sup>2</sup>

3. **Odborné dovednosti** – dále bude manažerům doporučeno účastnit se odborných školení zaměřených na odborné dovednosti a také na kurzy v oblasti zvládnání administrativních činností a procedur apod. Zde se bude jednat nejčastěji o kurzy na PC (ovládání evidenčních softwarů apod.). Vše samozřejmě bude podporováno finančně z interních zdrojů.

<b>Odborné dovednosti</b>	<b>Specifikace kurzů</b>
<b>Znalost oprávnění a povinností strážníka obecní policie (8 h/rok)</b>	Kompetence a povinnosti strážníka obecní policie – spektrum pravomocí a odpovědností.
<b>Znalost obecných právních předpisů (zákony) (16 h/rok)</b>	Ústava, Listina základních práv a svobod, Zákon o obcích, Zákon o obecní policii atd.
<b>Znalost speciálních právních předpisů (obecní vyhlášky, nařízení) (16 h/rok)</b>	Obecně závazné vyhlášky a nařízení magistrátu hl.m. Prahy a městských částí
<b>Spolupráce s obcí a s Policií ČR (8 h/rok)</b>	Kompetence a povinnosti příslušníka Policie ČR – možnosti spolupráce.
<b>Zvládnání administrativních činností a procedur (4 h /měsíc)</b>	PC kurzy – Word, Excel, informační systémy a evidenční systémy, tablety.

Tab.3. Odborné dovednosti.<sup>3</sup>

**Zpětná vazba na školení** – v souvislosti s předchozím bodem je nutné i zavést odpovídající hodnocení vzdělávání ze strany manažerů a vedoucích zaměstnanců, aby měli příslušní pracovníci informace o jejich spokojenosti. Nejčastější formou bude krátký dotazník pro účastníky, který bude rozesílán na emaily.

<sup>2</sup> Vlastní tvorba.

<sup>3</sup> Vlastní tvorba.

## Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DRUCKER, Peter, Ferdinand. *Management: Budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press, 1992, 126 s. ISBN 80-85603-00-4.

DRUCKER, Peter, Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002, 304 s. ISBN 80-7261-066-X.

DRUCKER, Peter, Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

DRUCKER, Peter, Ferdinand. *Řízení neziskových organizací*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Personální řízení I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

MATES, Pavel; HORZINKOVÁ, Eva, et al. *Nové policejní právo: Právní předpisy s komentářem*. 1. vyd. Praha: Linde, 2009. 344 s. ISBN 978-80-7201-743-0.

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 8070792833

VETEŠNÍK, Pavel; JEMELKA, Luboš. *Zákon o obecní policii: Komentář*. 1. Praha: C. H. Beck, 2009. 542 s. ISBN 978-80-7400-165-9.

## Elektronické zdroje

ČESKO. Předpis č. 553/1991 Sb. Zákon České národní rady o obecní policii. *Zákony pro lidi.cz* [online] © AION CS 2010-2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-553>.

MP PRAHA. *Obecné informace* [online]. c 2013 – 2015 [cit. 2015-11-01]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

ZYCHOVÁ, Vladimíra. *Vzdělávání strážníků. Městská policie Ostrava*. [online]. © 2009-2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupný z WWW: <http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=247&IdParent=0>.