

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Martina Vlková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Vlková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Řešit strukturu a možnosti zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů v organizaci a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard a soft) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení v organizaci.

Metodika

Metodika práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy řídicích dokumentů podniku a organizačních norem podniku.

Syntetická metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost procesů v organizaci.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T.: Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK F.: Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O.: Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.

KUBEŠ, M., SPILEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0698-9

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

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R.: Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. 128. ISBN 80-245-0703-X

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. března 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování diplomové práce, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích

Manažerské dovednosti

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.

Managerial skills

Summary

This dissertation addresses possibilities of managerial skills improvement, which means expert skills and soft skills, with focus on management of the Municipal Police of the Capital City of Prague. The thesis focuses on general conception of management, managerial skills, human resources control, the specifics in both public and private sector and simultaneously maps the educational system and incentive system, which contributes to gain and perfection of managerial skills. The goal of the thesis is to evaluate the presence or absence of specific managerial skills, at the level of middle and lower management, based on questionnaires and controlled interviews. On the basis of outcomes from these interviews with selected managers, questionnaires and their interpretation, a system of modifications is proposed, that should, in future, lead to more effective management of this subject, higher human resources process setting quality and overall institution flexibility increase.

Keywords: business management, managing process, human resources control, managerial roles, managerial powers, hard skills, soft skills, employee education, municipal police

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Řízení lidských zdrojů – základní východiska	13
3.2 Manažerské dovednosti obecně	16
3.2.1 Management – vymezení pojmů	16
3.2.2 Manažerské dovednosti	18
3.3 Management ve veřejném sektoru	20
3.3.1 Vývoj managementu ve veřejné správě	20
3.3.2 Základní rozdíly mezi managementem v soukromém a veřejném sektoru	21
3.3.3 Odlišnosti v řízení veřejného sektoru způsobené rozdílným vývojem	22
3.3.4 Nové metody řízení ve veřejném sektoru	25
3.4 Řízení lidských zdrojů u podnikatelských subjektů	25
3.5 Specifika řízení lidských zdrojů ve veřejné správě	27
3.6 Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů – obecní policie	28
3.6.1 Status obecní policie	28
3.6.2 Činnost obecní policie	29
3.6.3 Manažerské dovednosti – obecní policie	30
3.6.4 Vzdělávání – obecní policie	32
3.6.5 Odměňování pracovníků	35
4 Praktická část	37
4.1 Městská policie hl. m. Prahy – charakteristika	37
4.2 Volba hypotéz a výzkumné otázky	41
4.3 Řízený rozhovor	42
4.3.1 Interpretace dat získaných řízeným rozhovorem	44
4.4 Dotazníkové šetření	49
4.4.1 Interpretace dotazníkových dat	51

5 Zhodnocení výsledků a doporučení	62
5.1 Zhodnocení hypotéz	62
5.2 Návrhy změn u Městské policie hl. m. Prahy	63
6 Závěr	67
7 Seznam použitých zdrojů	69
8 Přílohy	73
Seznam grafů	77
Seznam obrázků	78
Seznam tabulek	78

1 Úvod

Manažerské dovednosti zahrnují celou škálu technik, které lze získat cíleným vzděláváním a dostatečnou praxí. Manažer, ať již je na jakékoli pozici ve struktuře firmy, musí však mít také určité obecně použitelné dovednosti a schopnosti. Jedná se o soubor vlastností, jejichž význam je dán zastávanou manažerskou pozicí, a jejichž využívání rozhoduje o kvalitách práce manažera. Lze je obecně kategorizovat do tří oblastí a to, lidské dovednosti, technické dovednosti a koncepční dovednosti. Velice důležitou složkou v rámci managementu je pak oblast motivace. Firma, i instituce veřejného sektoru, by měla vědět, jak přilákat perspektivní zaměstnance, jak rozvíjet jejich schopnosti a jak jim dlouhodobě zajistit bezpečné a příjemné pracovní klima.

Podobně, řízení lidských zdrojů, či moderněji Human Resource (dále jen HR) management, se netýká pouze řadových zaměstnanců, ale také všech vedoucích pracovníků v rámci organizace. Řízení lidských zdrojů zahrnuje zejména plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, jejich odměňování, personální řízení a kontrolu celého komplexu procesů v rámci HR managementu. Často je řízení lidských zdrojů považováno za ekvivalent vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, není to však přesné. Vzdělávání však je zpravidla klíčovým procesem v rámci řízení lidských zdrojů u drtivé většiny organizací i podniků. Obecně, kvalitní vzdělání determinuje vývoj pracovní kariéry a je považováno za jednu z klíčových informací o sociálním statutu člověka v dnešní moderní společnosti. Ani po dosažení nejvyššího stupně vzdělání v rámci vzdělávací soustavy České republiky, magisterského vysokoškolského titulu, by vzdělávání nemělo končit. Vzdělání musí probíhat nepřetržitě a pravidelně i během pracovní kariéry. V soukromém sektoru byla potřeba adekvátního nastavení řízení lidských zdrojů správně identifikována již v minulosti. Proto velké korporace, ale i malé rodinné podniky svým zaměstnancům zabezpečují další vzdělávání, které je více přizpůsobené potřebám konkrétní společnosti. Kvalifikované zaměstnance, přesněji řečeno jejich dovednosti, zkušenosti, kompetence, můžeme komplexně nazývat lidským kapitálem. Kvalitní lidský kapitál (pracovníci v organizaci) a jeho řízení dnes představuje velkou konkurenční výhodu. Oproti ostatním formám kapitálu (půda – příroda, práce – lidé, kapitál – finance, investice) se lidský kapitál neustále zhodnocuje, je nevyčerpatelný a nemůže zastarávat. Investice do něj se dlouhodobě vyplácí. Proto se o současné

ekonomice čím dál častěji hovoří jako o ekonomice znalostní, protože se klade stále větší důraz na znalosti a informace.¹

Ve veřejném sektoru, a tedy i u Policie ČR či u obecní (městské) policie, je výběr a nastavení vhodného přístupu k řízení lidských zdrojů ze strany vedení i ze strany zaměstnanců snad ještě složitější. Ve veřejném ani neziskovém sektoru nelze kalkulovat se ziskem, což je hlavní měřítko úspěšnosti soukromých firem a je možné na jeho základě určovat například návratnost investic. To samozřejmě přináší řadu otázek, zejména při posuzování efektivnosti vynaložených nákladů na management i řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru. Jedno však je jisté: nejefektivnějším řešením je systematicky nastavený management i řízení lidských zdrojů, nahodilé a jednorázové nekoordinované aktivity jsou často spíše kontraproduktivní.

¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2001. *Personální řízení 1*. s. 87.

2 Cíl práce a metodika

2.1 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 organizaci a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (tzv. hard a soft dovednosti) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení organizace.

V praktické části práce budou teoretické závěry aplikovány u konkrétního subjektu, a to Městské policie hl. m. Prahy, kde bude na základě vyhodnocení získaných dat (řízený rozhovor a dotazníkové šetření) od vybraných zaměstnanců středního a nižšího managementu navrhnout systém opatření, 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.

2.2 Metodika

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.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů – základní východiska

Řízení lidských zdrojů je podrobně popisováno v celé řadě publikací, zpravidla se dělí do určitých dílčích činností. Nejčastěji uváděnými personálními aktivitami jsou:

1. Analýza pracovních míst.
2. Personální plánování.
3. Získávání a výběr pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků.
5. Odměňování.
6. Vzdělávání pracovníků.
7. Pracovní vztahy.
8. Péče o pracovníky.
9. Personální informační systém.
10. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
11. Průzkum trhu práce.
12. Zdravotní péče o pracovníky.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.²

V praxi ale lze celou řadu činností sloučit, případně vynechat, záleží na organizační struktuře i zaměření organizace (soukromý podnik vs. veřejná instituce, příp. nezisková organizace, malá lokální organizace vs. velká nadnárodní organizace apod.).

Řízení lidských zdrojů (HR management) lze rovněž rozdělit do osmi základních etap.

První fází je plánování lidských zdrojů, které se zaměřuje na rozbor a pochopení rozdílů mezi plánovaným cílovým stavem lidských zdrojů v instituci a jejich současným stavem. Druhou fází je získávání a výběr zaměstnanců. Tato personální aktivita slouží k zaplnění volných míst v podniku či organizaci. Získávání pracovníků se můžeme dělit na interní a externí. Pod tuto činnost se také zahrnuje celé spektrum dalších procesů jako je marketing lidských zdrojů či personální marketing, příprava různých absolventských programů pro spolupráci s vysokými školami (tzv. trainee programy a internshipy).³

² KOUBEK, J. 1995. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. s. 27-28.

³ KALNICKÝ, J. 2012. *HRM - řízení lidských zdrojů*. s. 20.

Dle J. Koubka⁴ je vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace klíčovou personální aktivitou, jež zahrnuje celou řadu konkrétních procedur, nejen samotné vzdělávání. Je možné to shrnout do celého řetězce vzájemně propojených činností: jedná se o přizpůsobení pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům na pracovní místo (tj. prohlubování schopností), dále zvyšování flexibility pracovníků tak, aby zvládali pracovní činnosti potřebné k výkonu na dalších pracovních místech, dále také například rozšiřování pracovních schopností pracovníků, poté přichází adaptace pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technologii, stylu práce, atd. Poslední aktivitou, která se zahrnuje do vzdělávání je formování pracovních schopností, která překračuje hranici odborné kvalifikace a stále více zahrnuje i formování osobnostních rysů pracovníka.

Vzdělávání zaměstnanců má celou řadu cílů, mezi které řadíme zejména rozvoj dovedností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu, dále snížení množství času potřebného k adaptaci nových pracovníků, či pracovníků přecházejících na jiné pracovní místo, osobní rozvoj zaměstnanců, plán kariéry – zahrnuje především plán osobního rozvoje, odměňování a zaměstnanecké výhody (benefity).⁵

Řízení lidských zdrojů ve firmě či instituci ovlivňuje řada vnitřních i vnějších faktorů. Mezi vnitřními faktory je stěžejní samotná strategie a politika organizace, sekundárně pak velikost, resp. počet zaměstnanců, dále kvalifikační struktura pracovníků a v neposlední řadě organizační struktura i firemní kultura. Z vnějšího okolí má velký efekt na personální řízení především ekonomická situace země či regionu, legislativa, nové technologie, společenské a kulturní vlivy, mobilita pracovních sil a mnoho dalších.⁶

Pracovní výkonnost může být motivována nejen finančním odměňováním, ale také celou řadou jiných principů, jako je kariérní růst nebo rozvoj pracovníka. Řízení výkonu pracovníků pomocí jejich rozvoje je však dlouhodobá záležitost. Například řešení nástupnictví, řízení talentovaných pracovníků (talent management) bezpochyby dosahují minimálně střednědobého horizontu (1-3 roky). Řízení výkonnosti instituce pomocí rozvoje zaměstnanců tak dostává spíše strategický rozměr. Rozvoj zaměstnanců je v přímé souvztáhnosti s hodnocením a odměňováním. Je naprosto jasné, že vyvážit hodnocení, odměňování a rozvoj závisí na řadě dalších parametrů, jež jsou pro každou firmu

⁴ KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. s. 238-240.

⁵ ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. s. 18.

⁶ KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 111-112.

či organizaci unikátní a neopakovatelné. Tím jsou myšleny zejména organizační struktura, dlouhodobá strategie a zaměření organizace a její kultura.⁷

Motivační programy lze rovněž zahrnout do řízení lidských zdrojů (HR managementu). Jeden z nejznámějších přístupů, vedoucí k tvorbě adekvátních předpokladů pro formování správné úrovně pracovní motivace, je tak tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Nevyčerpatelným motivátorem je totiž práce sama o sobě, resp. její obsah. Obohacování pracovního obsahu může probíhat řadou různých forem. Potřebné je zvyšovat pestrost a různorodost práce, současně by měl být kladen důraz na celistvost pracovních úkolů. Díky kvalifikované pracovní síle, zaměstnancům, kteří jsou neustále připraveni prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti, je pak organizace schopná se přizpůsobovat neustálým vnějším změnám jakými jsou například hospodářské cykly, dynamický technologický rozvoj (především v oblasti informačních technologií), či měnící se požadavky zákazníků, a obstát tak v nelítostném globálním konkurenčním boji. Velkou konkurenční výhodou společnosti mohou tedy být kvalifikovaní pracovníci, či přesněji jejich znalosti a dovednosti, zkušenosti a kompetence, což je možné komplexně označit jako lidský kapitál. Investovat do lidského kapitálu se dlouhodobě vyplácí, je to vysoce rentabilní. Také proto se o dnešní ekonomice čím dál častěji hovoří jako o ekonomice znalostní.⁸

Kvalitní a adekvátně nastavené řízení lidských zdrojů přispívá k vyšší efektivitě celé organizace a snižuje rizika v oblasti personálního řízení jako je například zvýšená fluktuace pracovníků. Podmínkou však je, aby byly vyváženy všechny fáze personálních činností, pro zaměstnance je pak logicky důležitý systém hodnocení a motivování jejich pracovního výkonu.

⁷ HRONÍK, F. 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 14.

⁸ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. 1996. *Motivace pracovního jednání*. s. 204.

3.2 Manažerské dovednosti obecně

V této podkapitole práce bude nejdříve přiblížen pojem „management“ a základní termíny v rámci této problematiky, zejména na základě publikací světoznámého teoretika managementu Petera Ferdinanda Druckera.

3.2.1 Management – vymezení pojmů

Pojem „management“ se v současnosti vyskytuje ve velkém množství slovních spojení a de facto ve většině oborů lidské činnosti, počínaje pracovními aktivitami, přes vědní disciplíny až po trávení volného času (termíny jako management životního stylu apod.). S rostoucí frekvencí používání tohoto slova vzrůstá i počet precizních definic managementu v odborné literatuře; relativně nově vzniklá je však i celá disciplína „management“ v rámci vědních oborů. Právě však stále nové použití v rozličných oblastech lidských činností významně komplikují snahu o komplexní definici a o přesné vymezení tohoto pojmu. Překotný vývoj v této vědecké oblasti často předchází tvrzení zpochybňuje, někdy až zneplatňuje. Letité definice osobností managementu z počátku 20. století, jakými byly například teoretici či průmyslníci typu Fredericka Winslowa Taylora nebo Henryho Forda dnes znějí velmi jednoduše, avšak nejsou schopny vystihnout přesně podstatu tohoto termínu.

Z obrovského spektra různých definic managementu byly vybrány dosud stále platné myšlenky amerického teoretika rakouského původu Petera Ferdinanda Druckera, jenž se bez jakékoliv nadsázky stal jednou z hlavních osobností teoretické koncepce managementu v 20. století. Vlivem jeho tvůrčí a přednáškové činnosti se manažerské disciplíny staly přístupné pro mnoho odborníků ze specifických výrobních oborů po celém světě. Neoddiskutovatelné rovněž je, že během své profesní kariéry byl součástí mnoha vývojových směrů managementu v průběhu 20. století a výraznou měrou ovlivnil svými myšlenkami a úvahami i strategický management na počátku 21. století. Je také často nazýván zakladatelem tzv. moderního managementu.

Sám P. F. Drucker se přitom častým definicím managementu ve svém díle spíše vyhýbal a přenechával snahu o co nejlepší vymezení managementu spíše ostatním výrazným autorům 20. století v této oblasti. Jeho hlavním přínosem bylo především pokládání otázek a rozvíjení idejí a úvah o managementu v oblasti praktického využití.

Navzdory tomu, i v jeho nejznámějších studiích je možné nalézt pohled na management z jeho perspektivy.

Konkrétně je v jeho odkazu možno se seznámit s tímto na prvním pohled obecným, až možná nevhodně jednoduchým, vymezením výrazu management:

„Management jsou úkoly. Management je disciplína, vědní obor. Ale management jsou také lidé. Každý úspěch managementu je úspěchem manažera. Každý neúspěch je neúspěchem manažera.“⁹

Další definicí managementu, je již o poznání komplexnější výrok, který je v různých autorských úpravách používán až do současnosti při popisu managementu jako aktivity (činnosti):

„Management je proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí.“¹⁰

Kromě pokusů P. F. Druckera existuje samozřejmě mnoho dalších různých definic od velkého množství osobností managementu z celého světa. Definice managementu se často velmi odlišuje a zdůrazňuje různou měrou jednotlivé pohledy autorů na tento komplexní, multidisciplinární, obor. Nejčastěji se však můžeme setkat s definicemi managementu jako lidské aktivity, jejíž cílem je dosažení určitého výsledku pomocí efektivní koordinace pracovníků a zdrojů.

Pokud se podíváme podrobněji do historie, pak je zajímavé, že jednotlivé vývojové etapy managementu představují spíše než revoluci jen nově zaváděný specifický přístup či inovaci přístupu, než popření a odmítnutí předchozího směřování tohoto oboru. Klíčovým faktorem uvedeného historického vývoje je stále stejný cíl a hlavní záměr managementu. Cílem a úkolem managementu je dosažení efektivnosti v konkrétním spektru aktivit v určitém podniku, administrativním celku nebo také organizaci veřejného sektoru. V předchozích fázích vývoje managementu v minulosti se vytyčených cílů dosahovalo především prostřednictvím různých přístupů, na kterých byl vždy určitý manažerský směr založen.¹¹

⁹ DRUCKER, P.F. 1992. *Management: Budoucnost začíná dnes*. s. 19.

¹⁰ DRUCKER, P.F. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. s. 25.

¹¹ DRUCKER, P.F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. s. 16-18.

3.2.2 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti korespondují s komplexními schopnostmi manažera, které lze shrnout do očekávaného profilu manažera nebo také do tzv. role manažera.

Stejně jako všichni zaměstnanci, tak i manažeři musí plnit stanovené úkoly tzv. řídit práci, pracovníky apod. Obecně by však manažeři měli disponovat technickými, lidskými a koncepčními dovednostmi, jak již bylo zmíněno v úvodu práce:

- Technické dovednosti (například výrobní procesy, účetnictví, právo atd.) – manažer by měl mít stejné dovednosti technického rázu jako mají lidé, které řídí. Technické dovednosti jsou důležité především pro manažery nižších úrovní.
- Lidské dovednosti (psychologie, sociologie, komunikace, znalost motivačních teorií, schopnost spolupráce) – jsou důležité především pro vedoucí větších týmů, případně pro personalisty, ale musí je dobře zvládat i manažeři první úrovně.
- Koncepční dovednosti (strategické myšlení, schopnost řídit, být leaderem, komplexní pohled na organizaci apod.) – jsou nejdůležitější pro vrcholové manažery.

Manažer by měl mít celou řadu podobných osobnostních rysů jako podnikatel. Cílem obou je totiž dosahování dlouhodobé prosperity a také likvidity organizace.¹²

Pohled na roli vedoucího týmu či pracovní skupiny definují čtyři základní požadavky na dovednosti manažera. Ten musí zvládat složité a často velmi dynamické řídicí situace. Jedná se o čtyři úlohy a role, které musí manažer nepřetržitě zajišťovat:

- role manažera komunikace;
- role manažera času;
- role manažera cílů;
- role manažera změn.¹³

a) Role komunikačního manažera

Vedoucí týmu musí umět motivovat řadové zaměstnance k dlouhodobě kvalitním pracovním výkonům, což nelze bez dobře nastavené komunikace a bez vynikajících komunikačních dovedností na straně manažera. Ten musí umět dobře prezentovat vlastní myšlenky, správně a věcně vést rozhovory a umět kvalitně vést porady a meetingy.

¹² ZICH, R.; NĚMEČEK, P. 2009. *Základy podnikového managementu*. s. 24-26.

¹³ DRUCKER, P.F. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. s. 25.

b) Role manažera času

Vedoucí musí zvládat dokonale time management celé pracovní skupiny, což znamená především plánování pracovních činností.

c) Role manažera cílů

Manažer by měl umět adekvátně stanovit reálné a dosažitelné cíle pro své podřízené a měl by být schopen kontrolovat jejich splnění v rámci určeného časového horizontu.

d) Role manažera změn

Každá organizace musí čelit neustálým změnám, zejména těm, které jsou vynuceny okolními faktory. Je potřeba tyto změny predikovat, řídit a analyzovat ku prospěchu firmy či instituce.¹⁴

Odbornost manažera

Vedoucí musí disponovat také celou řadou odborných znalostí, dále zkušeností, dovedností, postojů a samozřejmě schopností. Také by měl určitým způsobem uvažovat, tuto charakteristiku lze označit souhrnně jako manažerské myšlení. To musí být integrující, mezioborové a musí komplexně zahrnovat celou řadu znalostí a dovedností v závislosti na různých úrovních řízení. U manažera první linie (například mistr ve výrobnímu podniku) bude zcela jistě jiná potřeba odbornosti než u generálního ředitele mezinárodní firmy.¹⁵

¹⁴ ZICH, R.; NĚMEČEK, P. 2009. *Základy podnikového managementu*. s. 19-20.

¹⁵ ZICH, R.; NĚMEČEK, P. 2009. *Základy podnikového managementu*. s. 19-20.

3.3 Management ve veřejném sektoru

K prvním praktickým aplikacím teorie managementu nedocházelo kupodivu v obchodních či výrobních korporacích, nýbrž ve státních a neziskových organizacích, což je na první pohled značně překvapivé.

3.3.1 Vývoj managementu ve veřejné správě

Například jedna z hlavních osobností managementu klasického období, Frederick Winslow Taylor, kterému se rovněž přisuzuje první použití termínu „management“ v současném významu, uváděl jako nejlepší příklad využití svých novátorských metod v oblasti pracovní výkonnosti Mayovu kliniku v USA.¹⁶

Dokonce i první pracovní pozicí, v jejímž názvu se objevil výraz „manažer“, nebyla překvapivě v soukromém sektoru, ale v samosprávě. Na počátku 20. století totiž přišli zastupitelé jednoho obvodního města ve Spojených státech s novou funkcí tajemníka městské rady (anglicky City Manager).¹⁷

Zpočátku se nerozlišoval podnikový management a management ve veřejné správě. Až vlivem příchodu a razantnímu průběhu hospodářské krize v 30. letech 20. století, a díky tomu sérii vynucených změn ve veřejné sféře, proběhla významná transformace managementu v této oblasti, kdy došlo k oddělení teoretického řízení podniků organizací na dva směry: podnikový management a management ve veřejné sektoru. Před tímto přelomovým obdobím se takové dělení používalo spíše zřídka. Rozdělení managementu do dvou směrů se sebou přineslo určitou výrazovou dvoukolejnost a logicky i snížení vzájemné kooperace mezi těmito již spíše samostatnými přístupy k řízení, přičemž zejména podnikový management prošel překotným vývojem.¹⁸

Od 60. let však dochází k pozvolnému sblížování a opět k vzájemnému ovlivňování managementu ve veřejné správě a podnikového managementu, resp. veřejný sektor přejímá určité přístupy od managementu firem. Ve světě i v ČR je tak patrné signifikantní úsilí v přejímání konkrétních metod zejména z řízení v soukromém sektoru do managementu veřejných, ale i neziskových, organizací (například benchmarking).¹⁹

¹⁶ DRUCKER, P.F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. s. 16.

¹⁷ DRUCKER, P.F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. s. 16.

¹⁸ DRUCKER, P.F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. s. 16-17.

¹⁹ DRUCKER, P.F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. s. 17.

Představitelé veřejného sektoru deklarují snahu inspirovat se od soukromého sektoru, jakožto dlouhodobě efektivnější oblasti ekonomiky. Jedná se zejména o metody měření efektivnosti pracovních aktivit a modely kvality, na které je zacílena tato diplomová práce.

3.3.2 Základní rozdíly mezi managementem v soukromém a veřejném sektoru

Stále však přetrvává významná řada odlišností v řízení různých typů organizací. Je nepochybně rozdíl řídit a spravovat léčebnu pro dlouhodobě nemocné a kupříkladu řetězec rychlého občerstvení v libovolném regionu. Největší rozdíly je možné najít paradoxně v terminologickém pojetí. Nicméně Drucker uvádí, že například klíčoví pracovníci na manažerských pozicích v soukromém sektoru i veřejné správě působí přibližně stejné množství pracovní doby řešením personálních konfliktů. Lze konstatovat, že téměř 90 % práce manažerů se v různých organizacích tematicky shoduje – řeší se stejné problémy v operativně, apod. V každé instituci či podniku, korporátního či veřejného charakteru, tak zbývá pouze 10 % manažerských činností, které je nutno individuálně modifikovat kvůli konkrétnímu poslání, konkrétní firemní kultuře, atd.²⁰

Podobností mezi řízením ve veřejné sféře a podnikové sféře můžeme překvapivě nalézt o mnoho více. Paralelu můžeme hledat například také v odpovědnosti k zájmovým skupinám (tzv. stakeholderi). V éře globalizace již není příliš časté, aby se management privátních firem omezoval pouze na zájmy akcionářů či majitelů firmy. Pro konstantní růst a prosperitu podniku je nezbytné se zabývat rovněž zájmy a potřebami zaměstnanců, klientů (odběratelů), dodavatelů, státních institucí a dokonce i veřejnosti, čímž soukromý sektor velmi připomíná veřejné instituce a také například neziskový sektor.²¹

Management ve veřejné a soukromé sféře však jisté rozdíly již z podstaty vykazovat musí. Jaké odlišnosti to tedy mohou být?

Nejvíce diskutovanou odlišností managementu ve veřejných institucích oproti soukromému sektoru je nejasný systém pro měření efektivity výkonu veřejného sektoru, resp. neexistence ekonomického zisku jako klíčového faktoru pro zjišťování a porovnávání výkonnosti mezi subjekty. Mezi další rozdíly je nutné jmenovat diametrálně odlišné legislativní prostředí v oblasti pracovního práva, jež lze brát jako jeden z důvodů

²⁰ DRUCKER, P. F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. s. 17-18.

²¹ ARMSTRONG, A.; JIA, X.; TOTIKIDIS, V. 2005. *Parallels in private and public sector governance* [online]. 4 s. Dostupný z WWW: http://eprints.vu.edu.au/948/1/Parallels_in_Private_and_Public_Sector_Governance.pdf.

problematické aplikace nových metod strategického managementu ve veřejných institucích.²²

K dalším rozdílům je možné dle studie M. Buelense a H. Van den Broecka (2007), jež byla zaměřena na srovnání firem a organizací z veřejné sféry v Belgii, řadit například:

- deficit obchodních a marketingových aktivit a přístupů ve veřejné sféře;
- snížený zájem zaměstnanců ve veřejné správě na kvalitní a patřičné výkonnosti organizace, nižší počet pracovních hodin ve veřejné sféře, resp. nižší počet hodin trávených efektivní prací, oproti vyšší participaci pracovníků na úspěchu firmy v soukromém sektoru;
- zbytečně složité administrativní procedury způsobené zejména centrálními nařízeními, které jsou bariérou flexibility ve veřejné správě; naproti tomu neustálý tlak na zpřehlednění všech klíčových firemních procesů v privátním sektoru.²³

V průběhu 20. století byla velmi rostoucím sektorem ve vyspělých zemích logicky zejména terciární sféra, ale vcelku překvapivě také služby v „nepodnikové“ sféře – tedy státní správa, zdravotnictví nebo také vzdělávání. Je pravděpodobné, že v blízké budoucnosti tomu nebude zřejmě jinak.²⁴

Sám Drucker se managementu neziskových organizací (nevládním neziskovým organizacím, samosprávám a státní správě), a jeho odlišnostem od ostatních sektorů, věnoval hlavně na počátku 90. let 20. století, kdy této specifické oblasti věnoval dokonce celou publikaci zaměřenou na manažerské aktivity v této oblasti.²⁵

3.3.3 Odlišnosti v řízení veřejného sektoru způsobené rozdílným vývojem

V této podkapitole bude pozornost zaměřena na rozdíly managementu veřejného sektoru ve srovnání se sektorem privátním. V textu výše jsou zmíněny jisté terminologické divergence, avšak lze identifikovat konkrétní podstatné rysy, kterými se neziskové organizace od podniků více či méně výrazně liší.

²² VACÍK, E. 2006. *Význam strategického řízení pro organizace veřejné správy*. s. 27.

²³ BUELENS, M.; VAN DEN BROECK, H. 2007. *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations* [online]. s. 69.

Dostupný z WWW:

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=113&sid=6b600719-7638-47ab-b4ee-a41c2b9c6470%40sessionmgr115>.

²⁴ DRUCKER, P. F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. s. 18.

²⁵ DRUCKER, P. F. 1994. *Řízení neziskových organizací*.

Z obecného pohledu je to především nižší reakční schopnost na vnější i vnitřní efekty, jejich pomalejší implementace a také pomalé přizpůsobování se změnám probíhajících v bezprostředním okolí zkoumané organizace. Tyto významné rozdíly a bariéry rozvoje jsou zapříčiněny zpravidla složitou organizační strukturou. S tím úzce souvisí užívání formalistických organizačních modelů, když převažují především organizační struktury staršího typu, tedy liniové popř. liniově-štabní organizační schémata. Uvedené struktury jsou velmi nepružné a v 21. století jsou již pro většinu veřejných organizací zastaralé, a tedy většinou nevhodné a nefunkční.²⁶

K dalším problémovým místům v organizacích veřejného charakteru, jež mají výrazný vliv na reakční schopnost při zvládnání dopadů novinek působících na subjekt zvenčí, je možné řadit striktně stanovené uspořádání vztahů na základě zákonných i interních předpisů. Pak je také ve většině subjektů působících ve veřejné správě nevhodně nastaven systém výběru nových zaměstnanců, a také odměňování a vzdělávání pracovníků, kde je dlouhodobým problémem hlavně absence jakékoliv individualizace potřeb jednotlivých pracovníků. Převaha byrokratického stylu řízení nad ostatními možnými manažerskými styly z pohledu teorie (např. demokratický styl řízení) z předchozích tvrzení nepřímo vyplývá; moderní manažerské styly se ve veřejném sektoru zatím prosazují spíše ojediněle.²⁷

V posledních desetiletích je možné vidět vcelku výraznou snahu o reformu veřejné správy nejen ve světě, ale i v ČR. Nejčastějším účelem reformních snah je zejména ponížít počet zaměstnanců, omezit tedy mzdové náklady, a celkově zredukovat podíl vládních či veřejných výdajů ze státního rozpočtu. U nových implementačních modelů a metod řízení ve veřejném sektoru je hlavním účelem zefektivnit vstupy (především služby a lidský kapitál) a zpřehlednit a zjednodušit složité organizační struktury a procesy. Státní správa ani samospráva nesmí být překážkou v konkurenceschopnosti jednotlivých států na národní ani světové úrovni, nesmí omezovat výkonnost soukromého sektoru zdoluhavými či nefunkčními procedurami.²⁸

²⁶ COLLINS, B., K. 2008. *What's the Problem in Public Sector Workforce Recruitment? A Multi-Sector Comparative Analysis of Managerial Perceptions* [online]. s. 1596. Dostupný z WWW: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=125&sid=81768d13-cf42-47f5-adc3-ccb213015bf5%40sessionmgr112>.

²⁷ POMAHAČ, R.; VIDLÁKOVÁ, O. 2002. *Věřejná správa*. s. 133-145.

²⁸ KOVAČ, P.; TOMAŽEVIČ, N. 2009. *Quality management in selected european public administrations* [online]. s. 104.

Dostupný z WWW: <http://www.dlib.si/v2/Details.aspx?query='keywords%3dquality+management'&pageSize=20&URN=URN%3aNBN%3aSI%3aDOC-US2LR5MR>.

Ve studii, jež porovnávala výkonnost různých organizací pomocí takzvaného HPO (High performance organization – vysoce výkonná organizace) rámce, došel autor k závěrům níže. V těch jsou nastíněny de facto nejpálčivější problémy veřejné správy v dlouhodobém horizontu. Dle výsledků v tomto výzkumu je stěžejní zvýšit úroveň poskytovaných služeb z pohledu kvality obecně, protože jinak nebude dále možné navázat postupnou transformaci služeb směrem ke klientovi v budoucnu. Dále je potřeba změnit přístup i uvažování v těchto věcech:

- zvýšení prestiže a „image“ manažerů ve veřejné správě – tím se myslí hlavně podpora vůdcovských schopností (leadership) a rozvoj dalších dovedností a kompetencí, které pomohou ve vedení zaměstnanců k odpovědnosti.
- zvýšení tlaku na tvůrčí potenciál jednotlivých odborů a oddělení – to povede k vyšší odpovědnosti samotného manažera, což by mělo být kladně ohodnoceno výší jeho platu;
- posílení akceschopnosti vedení instituce při rozhodování – je nezbytné zvýšit kompetence řídicích pracovníků v oblasti rozhodování pod tlakem i strategicky; k tomu by měly sloužit, zátěžové testy, speciální školení „on the job“ i „off the job“ a speciální trainee programy;
- podpora inovací a zvýšení komfortu pro občany, jakožto klienty organizace – jedná se o zapracování na zavádění nových přístupů a technik, do dlouhodobých strategických plánů, ale i do krátkodobých operativních procesů;
- zlepšení procesního managementu uvnitř organizace – tedy zajištění interních procesů tak, aby bylo možné zjednodušovat a zkvalitňovat procesy vně organizace pro občany – směrem k dosažení klientsky orientované organizace;
- zvýšení kvality pracovníků – zde se jedná klasicky o zvyšování odborných kvalit konkrétních pracovníků pomocí různých tréninkových metod, které pomohou pracovníkům být flexibilnějšími a adaptabilními na nové situace apod.; výběr zaměstnance by pak mělo být více zaměřeno na výběr vhodného typu zaměstnance, který má mít jednak odborné předpoklady, ale také bude schopen dosahovat dlouhodobě vynikajících výsledků (vliv motivace na pracovní výkonnost).²⁹

²⁹ DE WAAL, A., A. 2010. *Achieving High Performance in the Public Sector: What Needs to Be Done?* [online]. s. 90 – 91.

Dostupný z WWW:

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=119&sid=b6770b42-a789-490d-972f-4aff0d821b7b%40sessionmgr111>.

3.3.4 Nové metody řízení ve veřejném sektoru

V minulosti vznikla řada modelů, metodických postupů a technik, jejichž záměrem bylo dosáhnout zvýšení výkonnosti v různých činnostech podniku či vyšší kvality řízení podniku. Původně byly vytvořeny zejména různými poradenskými firmami pro velké soukromé podniky; často také tyto metody vznikaly uvnitř podniku a v případě úspěchu byly přebírány jinými firmami v okolí či v odvětví. Většina z nich zanikla nebo se používá pouze v řádu jednotek implementací, některé však zaznamenaly celosvětový ohlas od manažerů v různých oborech.

Bohužel až s mnohaletým zpožděním začaly být novátorské přístupy přejímány a uplatňovány i ve veřejné správě. Mezi nejvíce využívané modely ve veřejné správě patří v současnosti porovnávací metoda benchmarking, dále model excelence EFQM, z něhož vychází model jakosti Common Assessment Framework (CAF), dále metoda Balanced Scorecard (BSC), procesní řízení či různé normy ISO.

V posledních patnácti letech byly experty vytvářeny i modely určené výhradně pro veřejnou sféru. Ty plně respektují její odlišnosti, jejich aplikace je pro veřejné instituce zpravidla jednodušší a výsledek má proto i vyšší vypovídací hodnotu. Konkrétně se jedná o komplexní teoretický přístup pro veřejnou správu, New Public Management (NPM) a právě model kvality CAF.

3.4 Řízení lidských zdrojů u podnikatelských subjektů

V dnešní době je kladen stále větší důraz zejména na takzvané manažery první linie. Tito manažeři první instance by měli intenzivně spolupracovat s personálním oddělením, které jim bude ve všem nápomocno a bude jim poskytovat patřičné služby. Klíčovým předpokladem je však nastavení jasných pravidel a to zejména z hlediska povinnosti a odpovědnosti. Liniový manažer řeší každodenní problémy – operativně plánuje, řídí a kontroluje práci podřízených zaměstnanců, neustále hodnotí jejich pracovní efektivitu, organizuje pracovní procesy, rozvíjí a podporuje vzdělávací aktivity u vybraných zaměstnanců, dále odměňuje zaměstnance dle stanovených pracovníprávních a mzdových norem, vytváří příznivé pracovní podmínky (BOZP) atd. Stále také vzrůstá tlak na vedoucí

zaměstnance v oblasti motivace lidí a také v rozvoji jejich pracovních kompetencí. Manažeři první linie tak mají odpovědnost za udržení zaměstnanců na jejich pracovní pozici, jejich každodenní vedení a stimulaci jejich pracovního výkonu, ale rovněž také za vzdělávání a i za jejich pracovní spokojenost. Je proto potřebné, aby se linioví manažeři účastnili výběrových řízení, kde budou vybírání jejich noví pracovníci, podíleli se na tvorbě pracovní náplně pro jednotlivé pracovní pozice apod. Personální útvar by měl v tomto případě mírně ustoupit do pozadí a pouze tyto záležitosti administrovat, ale vedoucí zaměstnanci jsou ti, kteří mají hlavní odpovědnost.³⁰

V malých a středních podnicích se lze například setkat s různými přístupy k zabezpečení personální práce:

- vlastník – vrcholový manažer v jedné osobě provádí získávání, výběr, rozmístění, hodnocení pracovníků a odměňování. Personální administrativu vyplývající z pracovněprávních předpisů zabezpečuje rodinný příslušník nebo zaměstnanec (obvykle účetní). Nevýhodou tohoto přístupu je podceňování užitečnosti postupů personálního řízení a případný nedostatek schopností a dovedností vlastníka.
- vlastník – vrcholový manažer si ponechává pravomoci rozhodovat v oblasti získávání, výběru, rozmístění, hodnocení zaměstnanců a odměňování. Činnosti předcházející rozhodnutí a jejich vlastní výkon jsou náplní práce některého z podřízených, který je vykonává vedle své hlavní pracovní náplně. Pracovněprávní záležitosti pak zpravidla vyřizuje účetní. Při tomto způsobu zabezpečení personální práce se může stát, že zaměstnanec pověřený výkonem personálních činností bude dávat přednost plnění úkolů vyplývajících z hlavní náplně jeho pracovního místa a personálnímu řízení nebude věnovat větší pozornost.³¹

Určitou alternativou k těmto přístupům představuje taková organizace personálních činností v podniku, kdy vlastník – vrcholový manažer nese zodpovědnost za lidské zdroje a řadu personálních služeb nakupuje od personálních agentur. Jedná se zejména o získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj či mzdové účetnictví. Zvláštním případem je situace, kdy je podnik pobočkou zahraniční společnosti. I v malém podniku pak nebývá neobvyklé ustanovení samostatné funkce manažera lidských zdrojů, pokud

³⁰ KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. s. 26-27., ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. s. 79. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2001. *Personální řízení 1*. s. 16-19.

³¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2001. *Personální řízení 1*. s. 25-29.

mateřská společnost považuje zaměstnance za zásadní zdroj vytváření hodnot a disponuje rozvinutým systémem personálního řízení.³²

3.5 Specifika řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Veřejná správa v současném období musí mnohem důrazněji než v kterémkoli předcházejícím období reagovat na různé demokratické požadavky rozličných zájmových skupin. Stávající veřejná správa je také všeobecně ovlivňována též vývojem technologických změn. Daný faktor přispívá k transformaci stávajících organizačních struktur a postupů uplatňovaných ve výkonu správních činností (včetně rozvoje tzv. e-governmentu), jakož i tomuto trendu odpovídajících požadovaných dovedností. Nastíněné změny se samozřejmě promítají rovněž do oblastí personálního managementu a do systémů poskytování služeb.

Odlišnosti v řízení lidských zdrojů oproti podnikatelskému subjektu jsou zapříčiněny především následujícími faktory:

- zájem občanů na poskytování většího počtu a kvalitnějších, a přitom levnějších, služeb;
- úsilí o dosahování vyšší účinnosti v činnosti správních úřadů;
- snahy o posílení transparentnosti výkonu veřejné správy jako celku;
- větší důraz přikládáný participaci občanů na výkonu správní činnosti a na konzultativní činnost poskytovanou úřady a představiteli veřejné správy občanům;
- vyšší zastoupení žen, etnických minorit, méně privilegovaných a sociálně a zdravotně znevýhodněných sociálních skupin občanů ve volených funkcích v územní samosprávě;
- omezení rozpočtových finančních prostředků vyčleňovaných ze státních rozpočtů na činnosti veřejné správy;
- problematika tzv. feminismu – s důrazem na dosažení rovných příležitostí pro muže a pro ženy v pracovním procesu a ve veřejné životě.

Kvalita veřejných služeb závisí přímo i nepřímo na lidských zdrojích. Otevřenost, ochota, kvalifikovanost a kompetentnost, vysoká produktivita – všechny jmenované

³² KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. s. 51 - 64.

komponenty jsou odvozeny od lidského kapitálu, tj. od státních zaměstnanců či zaměstnanců samosprávy. Tyto pracovníky si musí veřejná správa nejen získat, ale také udržet. K tomu musí sloužit správně zvolené strategie v rámci řízení lidských zdrojů. Dlouhodobá koncepce, zahrnující jednotlivé strategie je proto v současnosti naprostou nutností.³³

Dnešní personalista či HR manager ve veřejné správě musí vědět, jak tvořit strategické vize a plány pro rozvoj státu i místní samosprávy, jak získat a řídit lidský kapitál a pomocí něj dosahovat kvalitního a efektivního způsobu fungování své organizace. V rámci strategií mohou vznikat psaná i nepsaná pravidla jednotlivých personálních činností. Jejich správnost a účelnost musí být odvozena ze specifík managementu ve veřejné správě tj. z faktu, že řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru je ve větší míře ovlivněno právním prostředím. Státní zaměstnanci totiž podléhají zvláštním zákonům a právním předpisům ve srovnání se soukromým sektorem. Zákony ovlivňují pracovní podmínky státních zaměstnanců, výběr i samotný nábor nového zaměstnance, proto musí být personální manažeři seznámeni se všemi právními předpisy týkající se personálního managementu.³⁴

3.6 Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů – obecní policie

V této kapitole budou přiblížena specifika managementu a řízení lidských zdrojů u obecní (městské) policie, která vycházejí ze zákonné úpravy vzniklé již na počátku 90. let. Nejprve je však nutné vymezit postavení a úkoly obecní policie v České republice.

3.6.1 Status obecní policie

V mnoha místních samosprávách, ve kterých existuje obecní policie, představuje tento útvar jednoho z klíčových aktérů v oblasti veřejného pořádku. Svou důležitostí při zajišťování veřejného pořádku v určitém sídelním útvaru může dokonce převyšovat dopady pořádkové služby policie, a to často i přes nižší počet pracovníků.³⁵

Obecní policie podléhá narozdíl od pořádkové policie konkrétní obecnímu zastupitelstvu. To ji zřizuje i ruší obecně závaznou vyhláškou. Je tedy věcí každého

³³ ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. s. 177.

³⁴ WRIGHT, G; NEMEC, J. 2003. *Management veřejné správy. Teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. s. 167.

³⁵ VETEŠNÍK, P.; JEMELKA, L. 2009. *Zákon o obecní policii: Komentář*. s. 6-8.

zastupitelstva, jestli bude obecní policie zřízena či nikoliv, kolik bude činit celkový počet strážníků a dalších zaměstnanců, jak bude organizována apod. Tuto problematiku komplexně upravuje zákonná norma č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů. Zásadním problémem samozřejmě bývá zajištění dostatečných finančních prostředků z rozpočtu obce či města; u měst se vlivem rozpočtového určení daní finance snáze najdou než u menších sídel, ale výjimky se i v České republice najdou. Vzhledem k vykonávaným funkcím a činnostem lze obecní policii zařadit mezi tzv. veřejné ozbrojené sbory.³⁶

Jak již bylo naznačeno výše, obecní policie zřízená obcí, která je městem nebo statutárním městem, a také v hlavním městě, se označuje výrazem „Městská policie“. Obecní policie logicky koordinuje svou činnost s policií, dalšími státními orgány a také orgány územních samosprávných celků (obcí a krajů).

3.6.2 Činnost obecní policie

Obecní policie má na starosti lokální záležitosti a problémy veřejného pořádku v rámci působnosti obce a plní také další úkoly, které určuje zákon o obecní policii případně další zákony (např. zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích; zákon č. 99/2004 Sb., o rybářství apod.).³⁷

Obecní policie především vyvíjí činnost v těchto oblastech:

- ochrana a bezpečnost osob a majetku, dohlížení na dodržování pravidel občanského soužití;
- dohled nad dodržováním obecně závazných vyhlášek a nařízeních obce a podíl na monitorování bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích;
- monitoring dodržování právních předpisů zaměřených na ochranu veřejného pořádku v rozsahu svých povinností a oprávnění stanovených zákonem o obecní policii, nebo zvláštním zákonem – obecní policie činí rovněž opatření k jeho obnovení;

³⁶MATES, P.; HORZINKOVÁ, E., et al. 2009. *Nové policejní právo: Právní předpisy s komentářem*. s. 9-12., Zákon č. 553/1991 o obecní policii.

³⁷ČESKO. 2014. Předpis č. 553/1991 Sb. Zákon České národní rady o obecní policii. *Zákony pro lidi.cz* [online] Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-553>.

- prevence kriminality v obci – provádí dozor nad dodržováním čistoty na veřejných prostranstvích v obci, policie také odhaluje přestupky a jiné správní delikty, jejichž projednávání je v obecní působnosti.³⁸

Obecní policie může výše uvedené aktivity plnit i na území jiných okolních obcí, protože obec či obce, které nemají obecní policii, mohou uzavřít s jinou obcí v témže regionu určitou formu veřejnoprávní smlouvy, kde bude stanoveno za jakých podmínek bude obecní policie vykonávat úkoly na území jiné obce nebo jiných obcí.³⁹

Obecní policii řídí starosta (resp. primátor v případě statutárního města) nebo jiný člen zastupitelstva obce pověřený obecním zastupitelstvem. Na návrh osoby, která obecní policii řídí, může zastupitelstvo obce pověřit plněním některých činností při řízení obecní policie konkrétního strážníka (pracovníka). V současnosti existuje v České republice přibližně přes 350 obecních policií, přičemž dlouhodobý trend je rostoucí.⁴⁰

3.6.3 Manažerské dovednosti – obecní policie

Manažerské dovednosti potřebné u vedoucích pracovníků městské policie vychází ze základního výčtu v podkapitole 3.2.2. Navíc je nutné, aby měl příslušný zaměstnanec na paměti, že se jedná o veřejnou správu, resp. samosprávu, kde právě působí na manažerské pozici. Měl by proto mít patřičnou znalost právních předpisů a dalších specifik, které jsou právě pro veřejnou správu typické (viz. podkapitola 3.5).

V podmínkách Městské policie hl. m. Prahy není role vedoucího v oblasti seberealizace a profesního růstu zaměstnanců nijak koncepčně ustanovena. Vedoucí by měli však být personálním útvarem vedeni a školeni, aby byli schopni aktivně vytvářet podmínky k seberealizaci zaměstnanců a podporovat profesní růst strážníků. Odpovědný vedoucí si tak vychovává schopné spolupracovníky a svého nástupce. Delegování pravomoci a pověřování zaměstnanců specifickými úkoly (obohacování práce) je velmi důležitá

³⁸ MATES, P.; HORZINKOVÁ, E., et al. 2009. *Nové policejní právo: Právní předpisy s komentářem*, s. 10-13; ČESKO. 2014. Předpis č. 553/1991 Sb. Zákon České národní rady o obecní policii. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-553>.

³⁹ ČESKO. 2014 Předpis č. 553/1991 Sb. Zákon České národní rady o obecní policii. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-553>.

⁴⁰ MV ČR. 2011. *Analýza možného zefektivnění systému ochrany veřejného pořádku a bezpečnosti na místní úrovni a vzájemného vztahu policie a místní samosprávy*, s. 14-18.

metoda v oblasti seberealizace zaměstnanců a přípravy k profesnímu růstu (další příprava k profesnímu růstu je profesní vzdělávání, sebevzdělávání atd.).⁴¹

Pro potřeby strukturovaných rozhovorů byl vytvořen seznam odborných dovedností, jež zaštitují všechny možné dovednosti potřebné pro výkon vedoucích a vyšších manažerských pozic u obecní policie. Jsou uvedeny v následující tabulce 1. V rámci rozhovorů bylo pak vybráno 5 nejpotřebnějších z nich, které poté byly vloženy do dotazníku (otázka č. 23).

Znalost oprávnění a povinností strážníka obecní policie
Znalost obecných právních předpisů (zákony)
Znalost speciálních právních předpisů (obecní vyhlášky, nařízení)
Informační a komunikační dovednosti (ICT)
Jazykové dovednosti
Zvládání administrativních činností a procedur
Spolupráce s obcí a s Policií ČR
Technické dovednosti (obsluha přístrojů, atd.)
Fyzická připravenost
Střelecká připravenost

Tab.1. Odborné dovednosti⁴²

Základními principy pro řízení lidských zdrojů jsou efektivní využití schopností lidských zdrojů a rozvoj lidských zdrojů. Častou chybou některých vedoucích u Městské policie hl. m. Prahy je podceňování schopností podřízených a spolupracovníků, neochota přenášet informace a zodpovědnosti na nižší úroveň a nesprávné udržování podřízených v nevědomosti vlivem nedostatečné komunikace. Pro potřeby strukturovaných rozhovorů byl vytvořen také seznam měkkých dovedností, jež zaštitují soft skills potřebné pro management obecní policie na vedoucích a vyšších pozicích. Jsou uvedeny v následující tabulce 2.

Schopnost komunikace
Řešení konfliktů
Vyjednávání
Kreativní myšlení
Vůdcovství
Budování týmu
Flexibilita
Ochota riskovat
Schopnost učit se
Schopnost objektivního rozhodování

Tab.2. Měkké dovednosti.⁴³

⁴¹ KOŽÍŠEK, L.2010. *Možnosti uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy (diplomová práce)*. s. 52.

⁴² Vlastní tvorba.

⁴³ Vlastní tvorba.

3.6.4 Vzdělávání – obecní policie

Pracovník na pozici strážníka musí splňovat základní parametry pro takovou pracovní pozici (dosažená kvalifikace); zároveň musí ctít etické aspekty práce. Je rovněž důležité, aby strážník dobře rozuměl zákonům a dokázal je aplikovat v praxi.⁴⁴

Každý kraj v České republice má tzv. středisko vzdělávání. Od ledna 2009 vešla v účinnost novela zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, která v § 4 určuje, že obec je povinna zajistit školení pro své strážníky ve speciálním školicím zařízení s akreditací ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (akreditace MŠMT).⁴⁵

Cílem vzdělávacího střediska je připravit obecní či městské policisty tak, aby své znalosti, dovednosti a návyky získané během studia byli schopni aplikovat v praxi a to na základě celkového pohledu na danou situaci. Středisko většinou má stálý instruktorský tým s vysokoškolským vzděláním a odbornou erudicí. Vzdělávací programy jsou konkrétně realizovány pomocí některých z následujících školicích metod:

- rekvalifikačních kurzů;
- tzv. prologačních příprav;
- následného výcviku;
- odborného školení strážníků;
- odborných seminářů.⁴⁶

Kurzy a semináře jsou vedeny nejen v rovině teoretické (formou přednášek a seminářů), ale také v rovině praktické a to v podobě praktických ukázek a cvičení, která zahrnují i taktickou přípravu, střeleckou přípravu a sebeobranu a rovněž praktickou přípravu k procvičení získaných vědomostí a dovedností, tedy tzv. řízenou praxi.

a) Rekvalifikační kurzy

Noví zaměstnanci – přijatí čekatelé – absolvují tzv. rekvalifikační kurz, jehož hlavním cílem je připravit nové strážníky na výkon pracovních povinností v rámci příslušných právních norem v České republice. Rekvalifikační kurz zabere dvanáct týdnů. Smyslem tohoto relativně dlouhého kurzu je umožnit absolventům základní orientaci v našem

⁴⁴ ZYCHOVÁ, V. 2014. *Vzdělávání strážníků. Městská policie Ostrava*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=247&IdParent=0>.

⁴⁵ ČESKO. 2014 Předpis č. 553/1991 Sb. Zákon České národní rady o obecní policii. *Zákony pro lidi.cz* [online] Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-553>.

⁴⁶ ZYCHOVÁ, V. 2014. *Vzdělávání strážníků. Městská policie Ostrava*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=247&IdParent=0>.

právním systému. Kurz se zaměřuje zejména na současné právní normy – zákon o obecní policii, přestupkové právo a trestní zákoník. Kromě právních norem jsou vyučovány i odborné předměty jako je doprava, správní právo, kriminalistika, zákon o obcích, apod. Probírají se taktéž základy ústavního práva, živnostenský zákon či vyhlášky a nařízení obcí.⁴⁷

Po teoretické části výuky následuje výcvik v používání donucovacích prostředků a také sebeobrana. Samotný fyzický výcvik zahrnuje široké spektrum technik – ovládání hmatů, chvatů, úderů a kopů, slzotvorných, elektrických nebo jiných zneschopňujících prostředků, použití služební zbraně jako donucovacího prostředku, taktiky zákroku, atd. Odbornou způsobilost čekatela a strážníka je ověřována zkušební komisí Ministerstva vnitra ČR zkouškou každé tři roky. Pravidla pro vydávání a odnímání osvědčení o odborné způsobilosti je určen rovněž ve zmíněném zákonu o obecní policii.⁴⁸

b) Prolongační kurz

Po třech letech musí strážníci absolvovat tzv. prolongační zkoušky před odbornou komisí Ministerstva vnitra ČR (viz. bod a). Před těmito zkouškami se pravidelně, za pomoci specializovaných instruktorů, připravují v rámci prolongačního kurzu formou týdenní účasti ve vzdělávacím středisku. Prolongační kurz zahrnuje 40 hodin výcviku, v průběhu kterých se účastníci zdokonalují v dovednostech a aktualizují si znalosti a zejména praktické kompetence.⁴⁹

c) Následný výcvik

Strážník musí také absolvovat jedenkrát měsíčně v rozsahu 8 vyučovacích hodin tzv. následný výcvik. Pravidelně jsou do výcviku zařazovány prvky sebeobrány, taktické přípravy, dále teoretická příprava, případně další oblasti výuky. Všechny bloky během roku na sebe tematicky navazují a souvisejí s konkrétní problematikou, která je náplní výcviku následujícího měsíce. Struktura následného výcviku se zpravidla měsíčně obměňuje dle aktuálních potřeb, které vyvstanou z praxe samotného výkonu služby,

⁴⁷ ZYCHOVÁ, V. 2014. *Vzdělávání strážníků. Městská policie Ostrava*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=247&IdParent=0>; ČESKO. 2014 Předpis č. 553/1991 Sb. Zákon České národní rady o obecní policii. *Zákony pro lidi.cz* [online] Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-553>.

⁴⁸ ČESKO. 2014 Předpis č. 553/1991 Sb. Zákon České národní rady o obecní policii. *Zákony pro lidi.cz* [online] Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-553>.

⁴⁹ ZYCHOVÁ, V. 2014. *Vzdělávání strážníků. Městská policie Ostrava*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=247&IdParent=0>.

v návaznosti na neustále se měnící právní systém v České republice a v souvislosti s již zmiňovaným kontinuálním zvyšováním profesních znalostí.⁵⁰

d) Odborné semináře

Ve vzdělávacích střediscích jsou pořádány i odborné semináře určené pro strážníky. Semináře reagují na aktuální problémy, a také reflektují zájem strážníků, přičemž pokrývají široké spektrum oblastí od domácího násilí přes problematiku prodeje lehkých drog, typu marihuany, až po samotné novely zákonů a konkrétní vyhlášky. Střediska realizují často i další typy seminářů, které jsou určeny pro širokou veřejnost. Ta může být například seznamována s prevencí proti trestné činnosti a i v dalších záležitostech. Taktéž bývají oblíbeny ukázky sebeobrany a výuka jejich základů. Klíčovou součástí seminářů je poskytování informací a přehledu o činnosti obecní policie.⁵¹

Oproti vzdělávacímu systému Policie ČR je patrné, že významný rozdíl je v současné legislativní úpravě. Zatímco u obecní policie stále platí zákon, který vznikl již na počátku 90. let, a i přes řadu novelizací se jedná o zastaralou zákonnou normu, která například neklade důraz na potřeby průběžného vzdělávání příslušníků obecní (městské) policie; naopak vzdělávací systém Policie ČR lze označit za modernější a propracovanější, poněvadž původní služební zákon byl nahrazen novou zákonnou úpravou, a i přestože se jedná o dosti diskutabilní zákon, jehož dopad na zvyšování kvality poskytovaných služeb policistů není jednoznačný a bezproblémový, je patrný značný posun oproti předchozí právní úpravě.

Souhrnně lze říci, že požadavky na potřeby vzdělávání obecních policistů v oblasti legislativy jsou velmi podobné jako u příslušníků pořádkové policie. Rozdíl je patrný pouze v mírně odlišných odborných požadavcích na příslušníka obecní policie (znalost odlišných zákonů, atd.). Strážník však není a nemá ani být specialistou. Vzdělávání u obecní policie proto má tu výhodu, že může být zjednodušeno, díky tomu, že požadavky jsou zpravidla plošně totožné na rozdíl od útvarů státní policie.

⁵⁰ ZYCHOVÁ, V. 2014. *Vzdělávání strážníků. Městská policie Ostrava*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=247&IdParent=0>; ČESKO. 2014. Předpis č. 553/1991 Sb. Zákon České národní rady o obecní policii. *Zákony pro lidi.cz* [online] Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-553>.

⁵¹ ZYCHOVÁ, V. 2014. *Vzdělávání strážníků. Městská policie Ostrava*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=247&IdParent=0>.

3.6.5 Odměňování pracovníků

Odměňování strážníků se řídí stupnicí platových tarifů. Podle započtené praxe a konkrétního pracovního místa je stanoven platový stupeň a platová třída. Další složkou mzdy jsou systemizovaná místa s příplatkem za vedení. Zvláštní příplatky jsou strážníkovi poskytovány za směnnost, riziko spojené se zabezpečováním místních záležitostí veřejného pořádku. Osobní příplatek je nenárokovou složkou mzdy a lze ho novému zaměstnanci zpravidla poskytnout za čtyři měsíce po vzniku jeho pracovního poměru. Podmínkou poskytnutí osobního příplatku je dlouhodobé dosahování velmi dobrých pracovních výsledků, nebo plní-li pracovník větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. Osobní příplatek se může poskytnout zaměstnanci, až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Další nenárokovou složkou jsou mimořádné odměny a to měsíční a čtvrtletní. Odměny jsou vypláceny za předpokladu, že to možnosti organizace umožňují. Finanční ohodnocení je motivujícím prvkem v případě, že je vnímáno jako spravedlivé ve vztahu k vynaloženému úsilí pracovníka.

Předpokladem motivování strážníků je spravedlivé rozdělení nenárokové složky mzdy podle předem známých pravidel na základě pracovního hodnocení. U Městské policie hl. m. Prahy není jednotná koncepce pro hodnocení pracovníka. Záleží tak na samotném vedoucím pracovníkovi, jaká kritéria pro hodnocení sám stanoví. Na provádění pracovního hodnocení se podílejí jak vedoucí pracovníci, tak personální útvar. Personální útvar zajišťuje přípravu kvalitní metodiky pro pracovní hodnocení, a také dobrou informovanost zaměstnanců. Pravidelné hodnocení řadových pracovníků je pro vedoucího pracovníka nezbytné. Nejvíce vhodná forma hodnocení se zdá být hodnotící pohovor s řadovým zaměstnancem (strážníkem). Na základě vyhodnocení pohovorů je pak možné činit veškeré změny v profesním růstu a zvyšování, nebo snižování osobního příplatku, či udělení mimořádné odměny.⁵²

Chyby při pracovním hodnocení a charakteristika úspěšného hodnocení jsou zejména níže uvedené prohřešky:

- špatný výběr kritérií;
- přílišná shovívavost hodnotitele;
- tendence hodnotit podle subjektivních měřítek;

⁵² GREGAR, A. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. s. 64.

- osobní sympatie a antipatie, alibismus;
- nedodržení metodického postupu ze strany hodnotitele.

K vyloučení chyb při pracovním hodnocení vedou tyto přístupy:

- dobrá metodická příprava pracovního hodnocení;
- proškolení hodnotitelů o metodice hodnocení;
- dobrá informovanost zaměstnanců.⁵³

⁵³ GREGAR, A. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. s. 64-65.

4 Praktická část

4.1 Městská policie hl. m. Prahy – charakteristika

Městská policie hl. m. Prahy byla založena v roce 1992, funguje již tedy 24 let. Byla zřízena obecně závaznou vyhláškou č. 5/1992 Sbírky hlavního města Prahy o zřízení Městské policie hl. m. Prahy na základě usnesení Zastupitelstva hl. m. Prahy ze dne 26. března 1992. Zabezpečuje na celém území hl. m. Prahy místní záležitosti veřejného pořádku v rámci území hlavního města a plní další úkoly vyplývající ze zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů nebo jiných zákonů. Oproti původnímu počtu devadesáti strážníků se postupně rozrůstala, nyní má téměř 2700 zaměstnanců. Přidat se ke strážníkům, je však velmi složité. Uchazečů, jež projdou fyzickými testy, náročnými psychotesty i kurzem pětiměsíční základní odborné přípravy strážníka, je pouze okolo 5 % z celkového počtu uchazečů.⁵⁴

MP hl. m. Prahy hlídkuje na celém území hlavního města, dále zajišťuje preventivní programy pro různé cílové skupiny, plně spolupracuje s Policie ČR, záchranáři a hasiči, podílí se na mnoha bezpečnostních opatřeních týkajících se Prahy. Samotní strážníci městské policie dohlížejí na přechody pro chodce u škol, starají se o informační a preventivní servis pro občany i turisty, zajišťují dále například odvoz podnapilých osob a mnoho dalších činností přispívajících k zajištění bezpečnosti a veřejného pořádku v metropoli.⁵⁵

V současnosti vede Městskou policii hl. m. Prahy ředitel Ing. Eduard Šuster. Náměstkem pro výkon služby je Mgr. Ludvík Klema, náměstkyní pro ekonomiku je Mgr. Vendula Kožíšková.

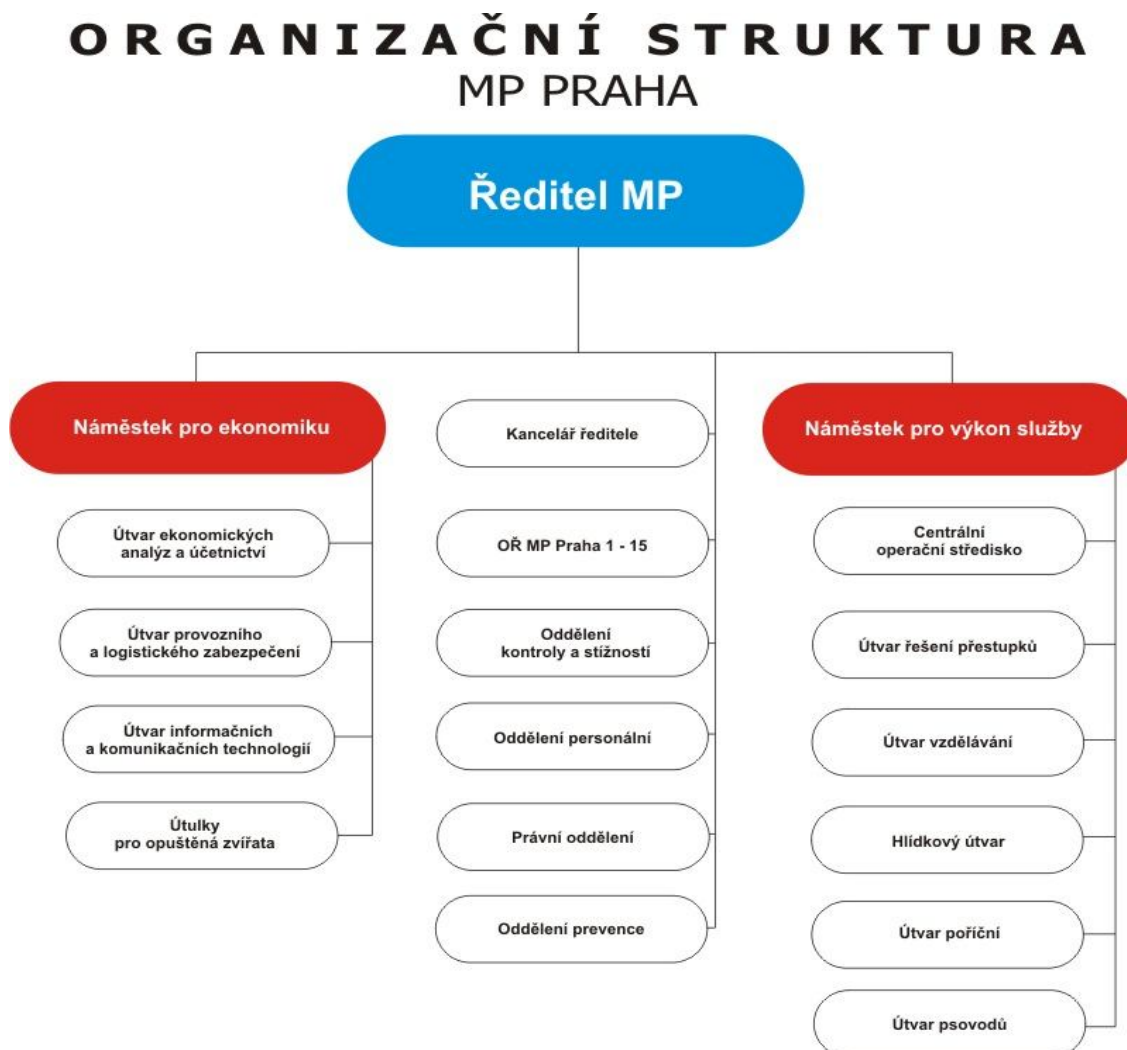
Městská policie hl. m. Prahy je rozdělena dle městských částí do 15 obvodních ředitelství. Službu pak zajišťuje 5 výkonných útvarů: Útvar poříční, Útvar vzdělávání, Hlídkový útvar, Útvar psovodů a Útvar řešení přestupků. Centrální operační středisko má především organizační úlohu v rámci celé struktury útvarů.⁵⁶

⁵⁴ MP PRAHA. 2015. *Obecné informace* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

⁵⁵ MP PRAHA. 2015. *Obecné informace* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

⁵⁶ MP PRAHA. 2015. *Obecné informace* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

Organizační struktura je přehledně zobrazena na následujícím obrázku 1.:



Obr.1. Organizační struktura Městská policie hlavního města Prahy.⁵⁷

Obvodní ředitelství Praha 1 – 15 působí v jednotlivých obvodech na území hl .m. Prahy a řeší každodenní problémy v Praze. Zejména se jedná o veřejný pořádek, pouliční kriminalitu a závažné přestupky v dopravě. Rovněž se jedná o problematiku dopravy v klidu (parkování). Strážníci se v rámci udržování veřejného pořádku zaměřují na problematiku znečišťování veřejného prostranství, tj. černé skládky, vraky vozidel, psí exkrementy, žebrání, vandalismus a další negativní jevy. Další záležitostí, na kterou se strážníci zaměřují, je konzumace a nalévání alkoholu mladistvým, kontroly závadových osob a řešení pouliční kriminality.⁵⁸

⁵⁷ MP PRAHA. 2015. *Obecné informace* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

⁵⁸ MP PRAHA. 2015. *Obecné informace* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

Útvar pořádku tvoří vyškolení strážníci se specializovaným výcvikem. Jsou vybaveni speciální technikou a služebními čluny, na kterých vykonávají hlídkovou činnost na vodním toku Vltavy a vodních plochách v katastrálním území hl. m. Prahy. Útvar se především podílí se na prevenci, dohledu a zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku na vodním toku Vltavy, jejích březích a vodních plochách, včetně kotvišť, přístavišť, sportovních klubů, a v souvislosti se vznikem mimořádných událostí na vodních plochách a toku Vltavy posiluje dle aktuální bezpečnostní situace výkon pracovních činností strážníků při záchranných akcích. Při zahájení plavební sezóny počátkem dubna se strážníci útvaru zaměřují na občany a turisty, kteří využívali služeb půjčoven malých plavidel (lodiček, šlapadel) a tráví svůj volný čas na Vltavě.⁵⁹

Hlídkový útvar se zaměřuje na veřejný pořádek zejména v prostředcích městské hromadné dopravy (MHD) a souvisejících prostorách. Strážníci spolupracují s pracovníky Dopravního podniku hl. m. Prahy a policisty Policie ČR. V přímé souvislosti s provozem MHD na území Prahy, při přepravě cestujících v tramvajích, autobusech a vlacích metra, plní v denní a noční době všichni strážníci útvaru úkoly, kterými přispívají k ochraně veřejného pořádku a bezpečnosti osob a majetku. Dvoučlenné hlídky strážníků, plní své úkoly v prostorách svěřených stanic metra a vlakových tras mezi nimi a následně přejíždí do dalších stanic.⁶⁰

Útvar psovodů je výkonným útvarem, jenž organizuje odborný výcvik služebních psů a jejich využívání při výkonu pracovní činnosti strážníků. Součástí tohoto útvaru je záchranná jednotka určená k nasazení při záchranných pracích. Hlavní činnost spočívá ve spolupráci při zajišťování veřejného pořádku a zajištění jednotlivých hlídek při kontrolách rizikového charakteru. Dále útvar provádí samostatnou činnost zaměřenou zvláště na kontroly rizikových lokalit a objektů jako jsou opuštěné budovy, nádraží, stanice metra a okrajové části hlavního města, včetně zahrádkářských a chatových kolonií. Rovněž se soustřeďuje na pravidelné kontroly parků, lesoparků a chráněných území.⁶¹

Útvar vzdělávání je pracovištěm odpovědným za odborný rozvoj čekatelů, strážníků a dalších zaměstnanců, který úzce spolupracuje s jednotlivými útvary, zejména pak při implementaci požadavků odborného rozvoje, stanovených pro jednotlivá pracovní místa, do systému vzdělávání. Útvar vzdělávání je specializovaným školicím zařízením

⁵⁹ MP PRAHA. 2015. *Obecné informace* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

⁶⁰ MP PRAHA. 2015. *Obecné informace* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

⁶¹ MP PRAHA. 2015. *Obecné informace* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

s akreditací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, které zajišťuje zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců formou základní odborné a zdokonalovací přípravy v rozsahu potřebném pro získání, obnovení nebo rozšíření odborné způsobilosti pro výkon jejich pracovních činností. Útvar vzdělávání plní zejména tyto úkoly:

- v rámci pětiměsíční základní odborné přípravy strážníka zabezpečuje výcvik k používání služební zbraně a donucovacích prostředků a realizaci oprávnění podle zákona o obecní policii a jiných zvláštních zákonů; zajišťuje výcvik strážníků formou modelových situací a praktických cvičení;
- zajišťuje obsahovou náplň nástupních a prolongačních kurzů zaměřených na získání a obnovu osvědčení;
- připravuje studijní materiály pro jednotlivé druhy realizovaných kurzů;
- provádí odborný výcvik a zajišťuje zkoušky k získání zbrojního průkazu k výkonu zaměstnání nebo povolání, provádí výcvik řidičů k získání nebo obnově povolení k řízení služebních vozidel;
- zajišťuje obsahovou náplň jednotlivých právních a policejních disciplín pro potřeby výuky ve specializačních kurzech, k rozšíření odborné způsobilosti strážníků;
- zajišťuje specializované výukové kurzy v oblasti výpočetní techniky, realizuje jazykovou přípravu zaměstnanců;
- podílí se na přijímacím řízení uchazečů o práci strážníka formou ověřování jejich fyzické způsobilosti.⁶²

Útvar řešení přestupků je útvar, který při své činnosti zabezpečuje nejen metodické řízení pracovišť řešení přestupků na jednotlivých útvarech, kde jsou tato pracoviště zřízena, ale také zabezpečuje veškerou administrativní agendu související s odhalenými přestupky na území hl. m. Prahy, např. vyhodnocování fotodokumentace pořízené automatizovanými technickými prostředky bez obsluhy (překročení nejvyšší dovolené rychlosti, jízda na červenou), vyžadování a následné přiřazování údajů o provozovatelích motorových vozidel, se kterými byly na území hl. m. Prahy spáchány přestupky, do přestupkové evidence, tisk a distribuci výzev k podání vysvětlení a k sepsání zápisu o podání vysvětlení, oznamování přestupkových jednání úřadům obcí s rozšířenou

⁶² MP PRAHA. 2015. *Obecné informace* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

působností (tzv. hlášení bodů), oznamování přestupků příslušným správním orgánům, včetně jejich projednávání na základě oprávnění daných příslušnými zákony.⁶³

Centrální operační středisko organizuje činnost výkonných útvarů na celém území hl. m. Prahy. Zajišťuje zejména nepřetržité řízení výkonu pracovní činnosti strážníků na území hlavního města, předává informace o událostech na území hlavního města, které souvisejí s činností městské policie, příslušným vedoucím zaměstnancům, zajišťuje zpracování denní situační zprávy, zajišťuje nepřetržité spojení s operačními středisky ostatních složek jednotného bezpečnostního systému, plní další úkoly podle pokynů náměstka pro výkon služby, ředitele Městské policie hl. m. Prahy a vedoucích zaměstnanců určených ředitelem do pracovní pohotovosti za vedení Městské policie hl. m. Prahy.⁶⁴

4.2 Volba hypotéz a výzkumné otázky

Na základě posouzení celkové struktury lidských zdrojů u MP hl. m. Prahy byly stanoveny pro průzkum zaměřený na manažerské dovednosti organizace následující hypotézy 1 a 2 – H1 a H2.

Hypotéza 1 (H1): Přes 50 % vybraných vedoucích zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy nedisponuje potřebnými měkkými manažerskými dovednostmi (soft skills), které jsou potřebné pro výkon dané pozice.

Hypotéza 2 (H2): 75 % zaměstnanců na manažerských pozicích Městské policie hl. m. Prahy má dostatečné znalosti v oblasti odborných předpokladů (hard skills).

Na základě těchto hypotéz byly stanoveny klíčové výzkumné otázky v rámci průzkumu i celá jeho struktura. Otázky byly zakomponovány mj. do dotazníku (viz. příloha) tak, aby bylo sníženo riziko tendenčních odpovědí respondentů a nebylo možné rovněž zpochybnit věrohodnost vyvozených závěrů z dotazníkového šetření.

⁶³ MP PRAHA. 2015. *Obecné informace* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

⁶⁴ MP PRAHA. 2015. *Obecné informace* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mppraha.cz/o-nas>.

4.3 Řízený rozhovor

Řízený strukturovaný rozhovor je jedna z technik sběru dat v sociálním výzkumu. Tazatel postupuje otázku za otázkou podle dotazníku a respondent na ně odpovídá. Odpovědi jsou zaznamenávány tazatelem. Aby byly získané odpovědi reprezentativní, měli by respondenti být vybráni jako náhodný vzorek.

Záznamy jsou statisticky zpracovány, vyhodnoceny a tak jsou získána potřebná data.

Pro rozhovor platí následující charakteristiky z hlediska průzkumných metod:

- je jasné, kdo odpovídá;
- procento dokončených rozhovorů je vyšší než návratnost dotazníku;
- je těžké vynechat otázku;
- tazatel poskytuje respondentovi vyšší komfort než samotný dotazníkový průzkum (například tím, že sám zaznamenává odpovědi).

Problémem může být pocit neanonymity u citlivých otázek (respondent je v přímém kontaktu s tazatelem), dále také:

- nákladná technika a časová náročnost vede k menší velikosti zkoumaného vzorku;
- řízený rozhovor by měli vést školení tazatelé;
- tazatel může (i nechtěně) ovlivňovat respondenty.

Tento typ průzkumů omezuje ochotu zkoumané osoby vypovídat, ale hodí se pro svoji jednoznačnost odpovědí např. pro výzkumy větší části populace, kdy by údaje z volných rozhovorů nebylo možné statisticky zpracovat.⁶⁵

Do řízeného rozhovoru byli zařazeni vybraní vedoucí pracovníci útvarů a obvodních ředitelství Městské policie hl. m. Prahy. Jednalo se celkově o 10 zástupců středního managementu Městské policie hl. m. Prahy.

Otázky pro vybrané respondenty z řad středního managementu Městské policie hl. m. Prahy jsou následující:

⁶⁵ MANAGEMENTMANIA.CZ. 2011-2013. *Řízený strukturovaný rozhovor* [online]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>.

- 1) V Tabulce níže prosím vyberte odborné dovednosti, které jsou dle Vašeho názoru nejdůležitější pro kvalitní pracovní výkon u MP hl. m. Prahy na úrovni středního a nižšího managementu (1 – nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité, případně doplňte další dovednosti do kolonky „Jiné“):

Odborné dovednosti (tzv. hard skills)	1	2	3	4	5
Znalost oprávnění a povinností strážníka obecní policie					
Znalost obecných právních předpisů (zákony)					
Znalost speciálních právních předpisů (obecní vyhlášky, nařízení)					
Informační a komunikační dovednosti (ICT)					
Jazykové dovednosti					
Zvládání administrativních činností a procedur					
Spolupráce s obcí a s Policií ČR					
Technické dovednosti (obsluha přístrojů, atd.)					
Fyzická připravenost					
Střelecká připravenost					
Jiné:					

Tab.3. Odborné dovednosti – přehled.⁶⁶

- 2) Jsou Vaši přímí podřízení (nižší management) dostatečně odborně vzděláni (specifické znalosti, jazykové znalosti, případně technické znalosti a dovednosti) pro podávání kvalitního pracovního výkonu na dané pracovní pozici?
- 3) Kde vidíte jejich největší nedostatky z pohledu odborné kvalifikace, jazykové výbavy, technických dovedností apod.?
- 4) Dle Vašeho názoru, jak nejefektivněji lze tyto odborné nedostatky odstranit?
- 5) V tabulce níže prosím vyberte manažerské dovednosti, které jsou dle Vašeho názoru nejdůležitější pro kvalitní pracovní výkon u MP hl. m. Prahy na úrovni středního a nižšího managementu (1 – nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité, případně doplňte další dovednosti do kolonky „Jiné“):

Měkké (manažerské) dovednosti	1	2	3	4	5
Schopnost komunikace					
Řešení konfliktů					
Vyjednávání					
Kreativní myšlení					
Vůdčovství					
Budování týmu					
Flexibilita					
Ochota riskovat					
Schopnost učit se					
Schopnost objektivního rozhodování					
Jiné:					

Tab.4. Měkké dovednosti – přehled.⁶⁷

⁶⁶ Vlastní tvorba.

⁶⁷ Vlastní tvorba.

- 6) Kde vidíte jejich největší nedostatky v rámci tzv. měkkých dovedností (soft skills)?
- 7) Dle Vašeho názoru, jak nejefektivněji lze tyto nedostatky v manažerských dovednostech odstranit?
- 8) Jsou Vaši podřízení dostatečně motivováni pro maximální pracovní výkon?
- 9) Jakým způsobem své podřízené (nižší management) hodnotíte a odměňujete?

4.3.1 Interpretace dat získaných řízeným rozhovorem

V této kapitole budou interpretovány otázky z řízeného rozhovoru, uvedené v podkapitole 4.3 a bude zde uveden souhrnný závěr za každou otázku. Vzorek dotazovaných byl reprezentativní, nicméně někteří zástupci byli viditelně více negativní, někteří naopak méně. To mohlo souviset s momentálním stavem, s dlouhodobou nespokojeností, apod. V tomto směru nebylo tedy možné odfiltrovat veškeré možné vlivy, které mohli ovlivnit odpovědi respondentů v řízeném rozhovoru. Rozhovory probíhaly individuálně, dle časových možností oslovených respondentů.

1) V tabulce níže prosím vyberte odborné dovednosti, které jsou dle Vašeho názoru nejdůležitější pro kvalitní pracovní výkon u MP hl. m. Prahy na úrovni středního a nižšího managementu (1 – nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité, případně doplňte další dovednosti do kolonky „Jiné“):

V tabulce 5 jsou kvantitativně agregovány odpovědi v rámci otázky 1.

Odborné dovednosti (tzv. hard skills)	1	2	3	4	5
Znalost oprávnění a povinností strážníka obecní policie					10x
Znalost obecných právních předpisů (zákony)					10x
Znalost speciálních právních předpisů (obecní vyhlášky, nařízení)					10x
Informační a komunikační dovednosti (ICT)	6x	4x			
Jazykové dovednosti	3x	6x	1x		
Zvládání administrativních činností a procedur			5x	3x	2x
Spolupráce s obcí a s Policií ČR				3x	7x
Technické dovednosti (obsluha přístrojů, atd.)	2x	7x	1x		
Fyzická připravenost			9x	1x	
Střelecká připravenost			9x	1x	
Jiné:					

Tab.5. Odborné dovednosti – výsledky.⁶⁸

⁶⁸ Vlastní tvorba.

Z řízených rozhovoru vyplynulo, že klíčovými odbornými kompetencemi z pohledu oslovených manažerů jsou znalosti obecných i speciálních legislativních předpisů a také znalost pravomocí a povinností strážníka obecní policie (všemi respondenty označeno jako nejvíce důležité), vysokou důležitost respondenti také přisuzují spolupráci s obcí a Policií ČR (sedmkrát hodnota 5). Naopak ICT dovednosti, technické dovednosti a jazyková vybavenost nepatří z pohledu dotazovaných manažerů mezi důležité odborné dovednosti, což může být na první pohled až překvapivé. Při bližším zkoumání bylo dotazovateli sděleno, že zejména ICT znalosti nejsou potřebné, protože IT vybavení je velmi zastaralé a nepříliš využívané. Technické problémy jiného vybavení jsou delegovány na další specializované pracovníky Městské policie hl. m. Prahy.

Určitý (střední) význam pro výkon na úrovni středního a nižšího managementu má schopnost zvládat obrovský nápor administrativních procedur, dále je důležitá i fyzická a střelecká připravenost.

V rámci kategorie „Jiné“ nebyla respondenty uvedena žádná možnost, výčet odborných dovedností, uvedený v tabulce 1 resp. 3, byl tedy dle názoru respondentů vyčerpávající.

2) Jsou Vaši přímí podřízení (nižší management) dostatečně odborně vzděláni (specifické znalosti, jazykové znalosti, případně technické znalosti a dovednosti) pro podávání kvalitního pracovního výkonu na dané pracovní pozici?

Zde byl výstup z odpovědi respondentů jednoznačný. Kladně se vyjádřili pouze 3 účastníci řízených rozhovorů, naproti tomu bylo 7 odpovědí negativních.

Jako nejčastější zdůvodnění negativního postoje bylo respondenty uváděny nedostatečné administrativní schopnosti (třikrát), dvakrát nedostatečná znalost prostředí, zbytečné negativní odpovědi se týkaly neadekvátního vzdělání a jazykové vybavenosti. Nedostatečné administrativní schopnosti zahrnovaly například neadekvátní kvalitu vedení úředních záznamů, nesprávné výstupy ze služební dokumentace, nepřehlednost vedené dokumentace, atd.

3) Kde vidíte jejich největší nedostatky z pohledu odborné kvalifikace, jazykové výbavy, technických dovedností apod.?

U otázky 3 se respondenti poměrně rozpovídali a byli schopni uvádět konkrétní příklady nedostatků.

Byl zde specifikován například nedostatek v oblasti vzdělání z předchozí otázky 2. Pro činnost manažera u Městské policie hl. m. Prahy je prakticky nevyužitelné vzdělání dosažené v oborech nesouvisejících s bezpečnostní problematikou. Dále byly opět zdůrazněny nedostatky v administrativních dovednostech (třikrát) a také neznalost geografických specifik Prahy u mimopražských zaměstnanců (dvakrát). Hlavním problémem však je výběr uchazečů na manažerské pozice na základě určitých přátelských či osobních vazeb bez ohledu na dostatek manažerských dovedností, a s tím související netransparentní, případně pouze formální výběrová řízení na vyšší pozice u MP hl. m. Prahy. Těchto problémů se týkalo až 8 odpovědí dotazovaných manažerů, kteří tento problém uváděli ve svých reakcích. Jedna odpověď směřovala k nedostatečnému jazykovému vybavení (angličtina), když se často řeší problémy turistů přijíždějících do hl. m. Prahy.

4) Dle Vašeho názoru, jak nejefektivněji lze tyto odborné nedostatky odstranit?

Většina respondentů v rámci otázky 4 uváděla požadavek na komplexní systémovou změnu v oblasti výběru vedoucích pracovníků, tedy stanovení jasných pravidel pro obsazování manažerských pozic s přesně nastavenými parametry a s externím hodnotitelem (případně zástupcem odborové organizace), například dosažený stupeň vzdělání či odpovídající praxe. Takto odpovídalo 8 respondentů. Dalším námětem bylo vytvoření kariérního řádu u Městské policie hl. m. Prahy minimálně u vyšších pozic v rámci organizační struktury. K dalším návrhům patřilo například zavedení opatření v oblasti pracovních činností, při jejichž nesplnění by hrozilo konkrétnímu zaměstnanci přeřazení na jinou či nižší pracovní pozici (5 názorů), rovněž se vyskytly 3 názory na vytvoření a zavedení etického kodexu. Většina respondentů také akcentuje povinnou účast na jazykových kurzech a na školeních zaměřených na zvládání administrativy (práce s PC, textové editory apod.)

5) V tabulce níže prosím vyberte manažerské dovednosti, které jsou dle Vašeho názoru nejdůležitější pro kvalitní pracovní výkon u Městské policie hl. m. Prahy na úrovni středního a nižšího managementu (1 – nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité, případně doplňte další dovednosti do kolonky „Jiné“):

V tabulce 6 jsou kvantitativně shrnuty odpovědi za otázku č. 5.

Měkké (manažerské) dovednosti	1	2	3	4	5
Schopnost komunikace					10x
Řešení konfliktů				6x	4x
Flexibilita			5x	4x	1x
Kreativní myšlení	7x	3x			
Vůdcovství		4x	5x	1x	
Koncepční myšlení				8x	2x
Asertivita				4x	6x
Ochota riskovat	5x	4x	1x		
Schopnost učit se			2x	6x	2x
Schopnost objektivního rozhodování					10x
Jiné:					

Tab.6. Měkké dovednosti – výsledky.⁶⁹

Nejdůležitější z manažerských dovedností u Městské policie hl. m. Prahy je podle řízených rozhovorů schopnost komunikace a objektivní rozhodování. Tyto měkké dovednosti získaly od všech dotazovaných hodnotu 5. Dále má velký význam koncepční myšlení, umění asertivity a také schopnost řešit problémy a konflikty v práci. Střední důležitost je přisuzována flexibilitě, vůdcovství a schopnosti učit se. Nejméně jsou dle respondentů potřebné manažerské dovednosti jako je kreativní myšlení a ochota riskovat, což je s přihlédnutím k manažerské úrovni pochopitelné.

V rámci kategorie „Jiné“ nebyla respondenty uvedena žádná další možnost, výčet měkkých dovedností, uvedený v tabulce 2 resp. 4, byl tedy dle respondentů vyčerpávající.

6) Kde vidíte jejich největší nedostatky v rámci tzv. měkkých dovedností (soft skills)?

Nedostatky jsou logicky v komunikaci, když se často používá pouze direktivní způsob řízení, častým problémem je také subjektivní řízení a rozhodování (osobní vazby na další pracovníky). Problémem také je neschopnost či nedostatek empatie při řešení složitých situací. Neschopnost přijmout osobní odpovědnost za chybná rozhodnutí je také značným problémem a slabinou celé řady pracovníků u Městské policie hl. m. Prahy dle mínění respondentů. Častým úkazem je také neschopnost řešení konfliktů a jejich přetrvávání a následné vyhrocení.

⁶⁹ Vlastní tvorba.

7) Dle Vašeho názoru, jak nejefektivněji lze tyto nedostatky v manažerských dovednostech odstranit?

Podobně jako u otázky 4 je z pohledu respondentů nejdůležitější systémová změna, tedy stanovení pravidel pro obsazování manažerských pozic s přesně požadovanými parametry na určité vedoucí pozice (standardizace pracovního místa s důrazem na požadavky).

Dále by dle mínění dotazovaných pomohlo rozšířit nabídku školení o kurzy zaměřené na tréninky určené k odstranění nedostatků v oblasti měkkých dovedností.

8) Jsou Vaši podřízení dostatečně motivováni pro maximální pracovní výkon?

Zde poněkud překvapivě převládá kladný názor, když 8 dotazovaných souhlasilo. Dva respondenti však měli výhradu, že v rámci motivačního systému nastaveného vrcholným managementem, který stanovuje podmínky odměňování, se nelze od tohoto systému odchýlit a je tedy nedostatečně flexibilní.

Pouze dva respondenti naprosto nesouhlasili. Jejich argumentem bylo, že není motivace sociálního charakteru, např. bydlení, pokračování zaměstnaneckého poměru při ztrátě způsobilosti (např. zdravotní a odborná ztráty způsobilosti) na jiné vhodné pracovní pozici v rámci hl. m. Prahy

9) Jakým způsobem své podřízené (nižší management) hodnotíte a odměňujete?

Všichni respondenti využívají k vyjádření spokojenosti se zaměstnanci finanční ohodnocení, resp. možnost měnit variabilní složku mzdy – tedy pravidelné čtvrtletní odměny a zvyšování osobního ohodnocení. Dále 8 dotazovaných využívá možnost mimořádných měsíčních odměn. Jen minorita používá písemné pochvaly, jeden respondent používá ústní pochvalu.

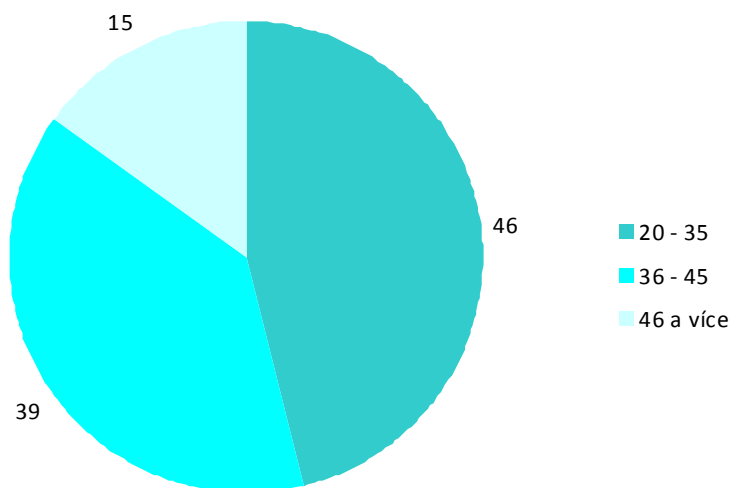
4.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkový průzkum bude proveden na základě strukturovaného dotazníku. Statistický soubor bude získán náhodným výběrem z okruhu zaměstnanců na vedoucích pozicích Městské policie hl. m. Prahy.

Celkově dotazník vyplnilo 100 pracovníků, což je dostatečně reprezentativní vzorek zaměstnanců – jak zástupců středního managementu, tak pracovníků z řad manažerů první linie (pracovní pozice: vedoucí okrsku, vedoucí směny obvodního ředitelství, vedoucí směny, odborný referent – vedoucí skupiny, apod.). Struktura respondentů odpovídá charakteru průzkumu; byli zastoupeni proporcionálně pracovníci všech věkových kategorií, různého vzdělání i různých pracovních pozic. Byly rovněž zastoupeny všechny organizační útvary.

Muži i ženy byli ve výběrovém souboru zastoupeni téměř stejně početnou skupinou – 48 žen a 52 mužů, což odpovídá poměru zastoupení mužů a žen u Městské policie hl. m. Prahy, lehce převažují muži.

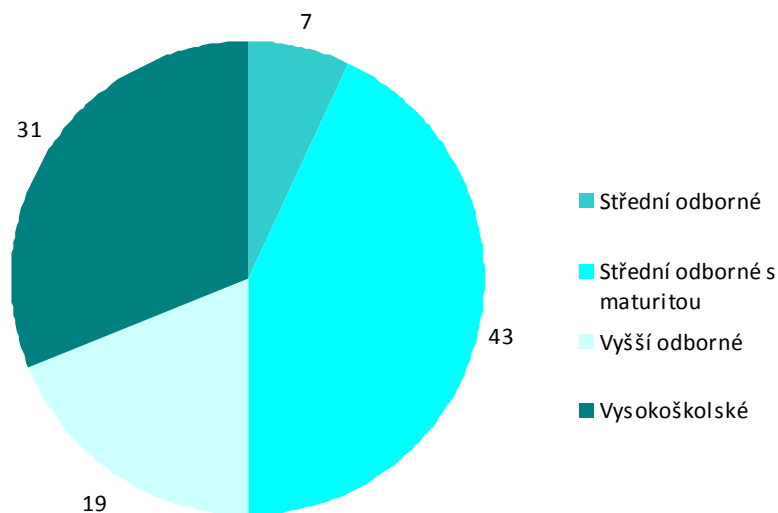
Popisné charakteristiky dotazovaných osob jsou uvedeny v následujících grafech.



Graf 1: Věkové rozdělení osob. Zdroj: vlastní konstrukce.

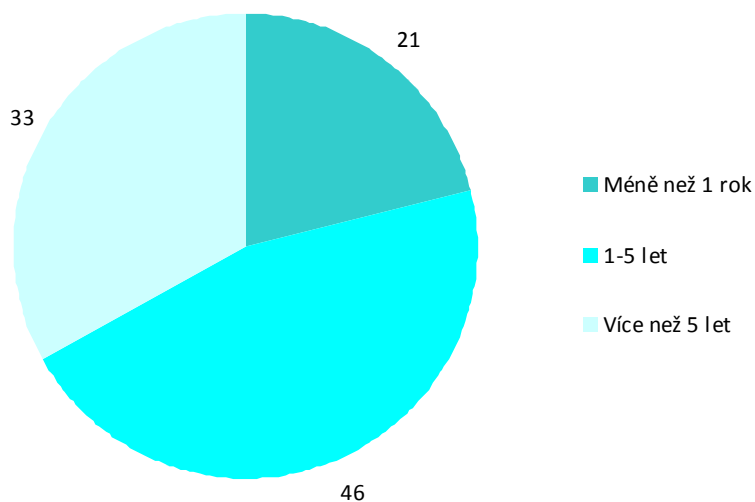
Nejpočetnější věkovou skupinou byli respondenti od 20 do 35 let, těsně následovanou věkovou kategorií 36-45 let, pouze 15 respondentů bylo starších 46 let (viz. graf 1). Opět se jedná o reprezentativní vzorek, když věkové složení je u zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy obdobně strukturované.

Vzdělanostní struktura respondentů je přehledně zobrazena v grafu 2. Nejvíce dotazovaných má střední odborné vzdělání s maturitou (43 respondentů), vysokoškolský titul má pak 31 zaměstnanců. Vyššího odborného vzdělání pak dosáhlo 19 zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy.



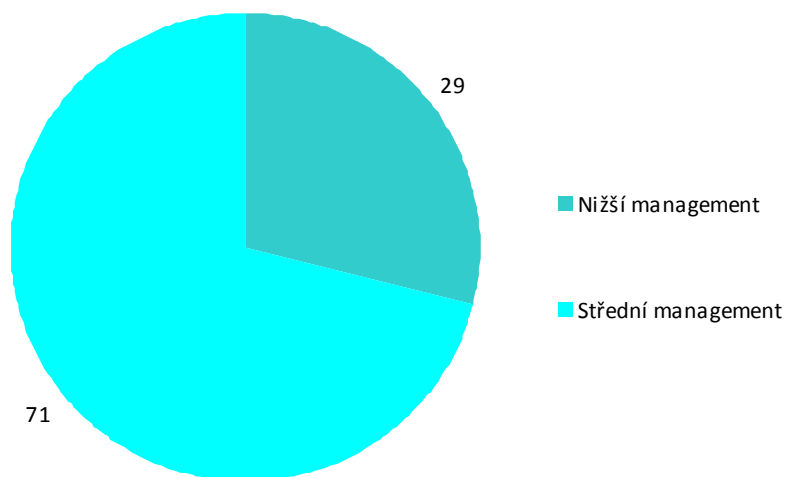
Graf 2: Vzdělanostní struktura respondentů. Zdroj: vlastní konstrukce.

Významná většina respondentů pracuje u Městské policie hl. m. Prahy déle než 1 rok – 79 dotazovaných (viz. graf 3). Z pracovníků pracujících v organizaci kratší dobu než jeden rok je zařazeno v průzkumu pouze 21 respondentů. Opět tento stav reprezentuje věrně situaci v instituci, když většina zaměstnanců zde působí déle než 5 let a fluktuace není příliš významným jevem.



Graf 3: Délka zaměstnání respondentů u MP hl. m. Prahy. Zdroj: vlastní konstrukce.

Většina dotazovaných v rámci dotazníkového šetření pracuje na úrovni středního managementu, dále se dotazníkového šetření účastnili také všichni respondenti z řízeného rozhovoru – tedy 10 zástupců středního a vyššího managementu – byly součástí této skupiny. Nižší manažerské pozice jsou zastoupeny 29 zaměstnanci (viz. graf 4).



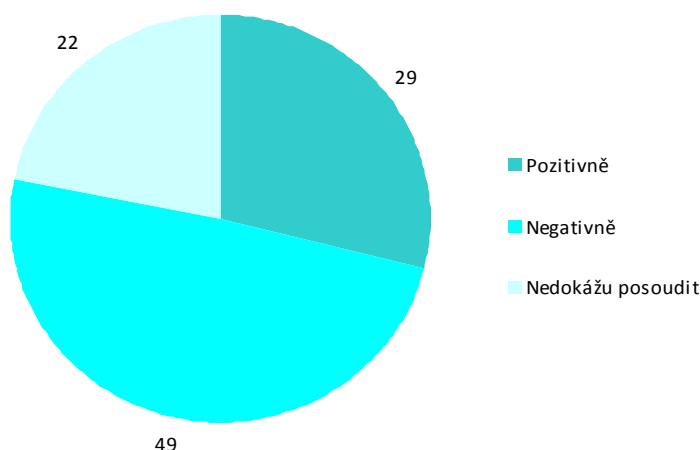
Graf 4: Pracovní zařazení respondentů u MP hl. m. Prahy. Zdroj: vlastní konstrukce.

4.4.1 Interpretace dotazníkových dat

Následující otázky v dotazníku byly zaměřeny na zjištění informací a názorů na současné znalosti a dovednosti vedoucích strážníků z odborného hlediska i z pohledu tzv. měkkých dovedností (od otázky 6 – viz příloha 1).

6. Jak vnímáte pracovní klima v organizaci?

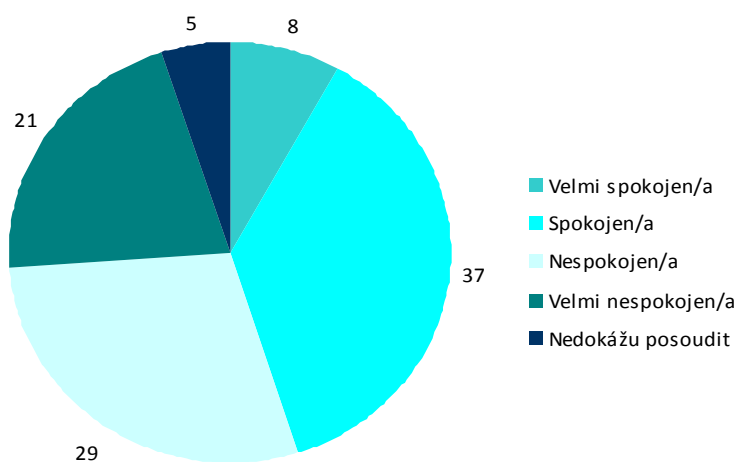
Z grafu 5 vyplývá relativní nespokojenost zaměstnanců s pracovním klimatem v organizaci – téměř 50 % respondentů (49 z 100) je nespokojeno s tímto důležitým aspektem pracovního výkonu. Oslovení zaměstnanci tak demonstrují neradostný současný stav, když pouze 29 zaměstnanců na vedoucích pozicích vidí pracovní klima pozitivně. Lze zřejmě odhadovat, že u řadových pozic by byla situace ještě více negativní.



Graf 5: Jak vnímáte pracovní klima v organizaci? Zdroj: vlastní konstrukce.

7. Jak jste spokojen/a celkově s prací u MP hl. m. Prahy?

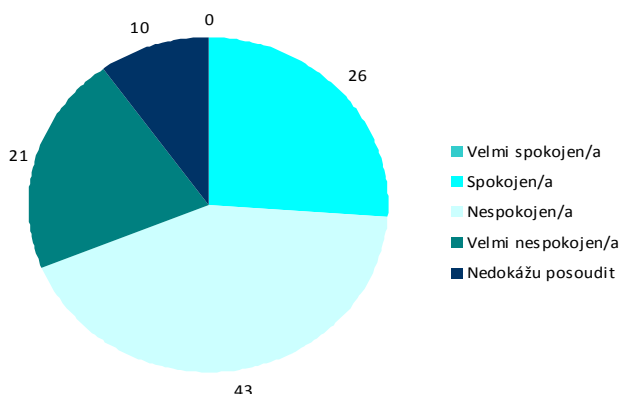
Z grafu 6 vyplývá mírná nespokojenost pracovníků s prací u Městské policie hl. m. Prahy – rovných 50 % respondentů je nespokojeno či velmi nespokojeno; avšak velmi překvapivě celých 45 % dotazovaných je spíše spokojeno, což je v rozporu s odpověďmi na předchozí otázku. Nejvíce nespokojených nalezneme na nižších manažerských pozicích, když všichni dotazovaní na těchto pozicích své odpovědi řadilo mezi negativní (nespokojen a velmi nespokojen).



Graf 6: Jak jste spokojen/a celkově s prací u MP hl. m. Prahy? Zdroj: vlastní konstrukce.

8. Jste spokojen/a s přístupem MP hl. m. Prahy ke zvyšování odborné kvalifikace svých zaměstnanců, tedy i Vás?

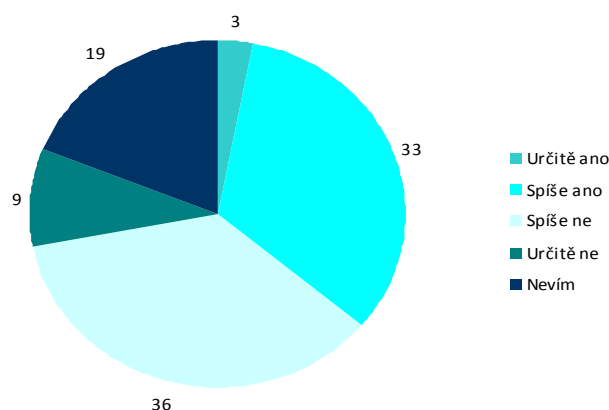
Celkově nízkou spokojenost deklarují respondenti se zvyšováním odborné kvalifikace v instituci, poněvadž jen lehce přes 25 % respondentů je spokojeno s tímto aspektem motivace k práci. Spokojenost vyjadřoval hlavně střední management. Zejména zaměstnanci na nižších pozicích však vyjadřovali nespokojenost s odborným vzděláváním (54 odpovědi). Zaměstnanci by tedy uvítali vyšší frekvenci vzdělávacích kurzů zaměřených na konkrétní profese (specifické kurzy i odborné jazykové vzdělávání), na což musí být pamatováno jako jeden z klíčových prvků budoucího vzdělávacího programu.



Graf 7: Jste spokojen/a s přístupem MP hl. m. Prahy ke zvyšování odborné kvalifikace svých zaměstnanců, tedy i Vás? Zdroj: vlastní konstrukce.

9. Doporučil/a byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel?

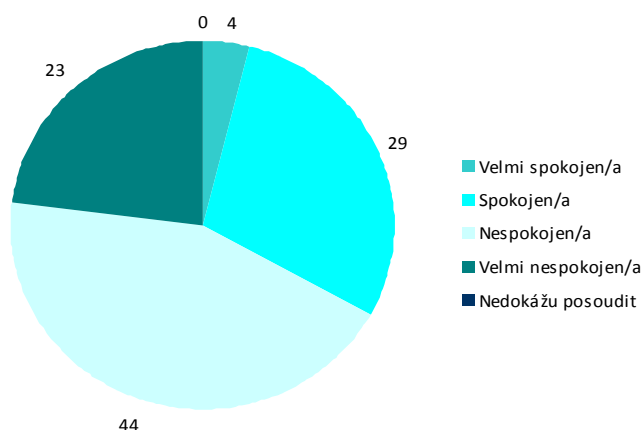
Tato otázka v sobě skrývá deklaraci určité spokojenosti a loajality vůči organizaci jako zaměstnavateli. Celkem 36 zaměstnanců zejména na vyšších pozicích a s vyšším vzděláním by zaměstnavatele doporučilo, ostatní oslovení zaměstnanci však nikoliv, a to není úplně nejlepší vysvědčení pro Městskou policii hl. m. Prahy. Výrazná kategorie je v rámci této otázky pak kategorie nerozhodných (19 respondentů).



Graf 8: Doporučil/a byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel? Zdroj: vlastní konstrukce.

10. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

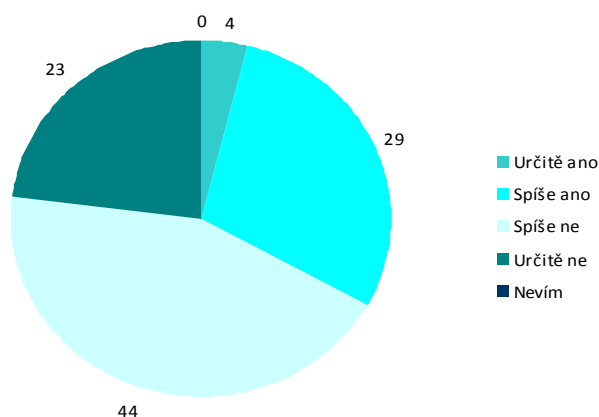
Pouze 33 respondentů, tedy jedna třetina zúčastněných, je spokojena se současnými pravidly odměňování, zbytek nikoliv, což je pro instituci alarmující zjištění. Dvě třetiny je nespokojených (možnost Nespokojen/a, Velmi nespokojen/a v rámci této otázky) s odměňovacím systémem a nejvíce je kritizované dle doprovodných komentářů pomalé zvyšování mezd a nepružné odměny za nadstandardní výkony, což vyjadřovali zejména manažeři první linie.



Graf 9: Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení? Zdroj: vlastní konstrukce.

11. Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

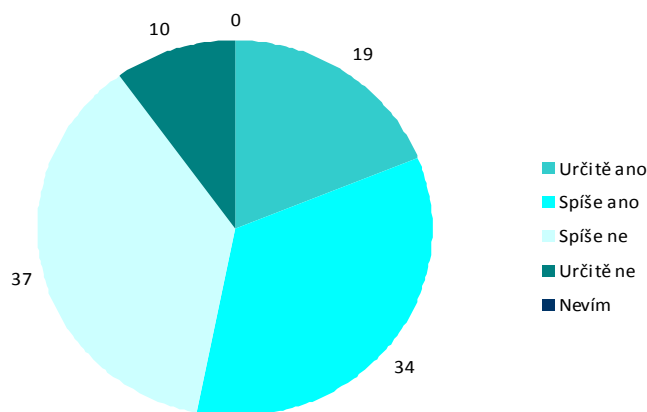
I když se jedná o anonymní dotazník, přibližně jedna třetina respondentů odpovídala souhlasně. Kladně odpovídali výše postavení představitelé managementu. Záporně se pak vyjádřila velká většina respondentů. Je to relativně logické, poněvadž zvýšení mzdy je motivátor se spíše krátkodobým efektem a ohodnocení se tak snadno může zdát nedostatečné i po nedávném navýšení.



Graf 10: Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte? Zdroj: vlastní konstrukce.

12. Jsou Vaši přímí podřízení dostatečně odborně vzděláni pro podávání kvalitního pracovního výkonu na dané pracovní pozici?

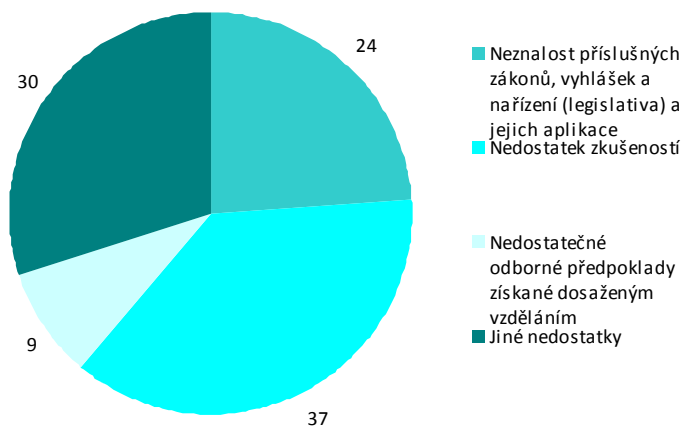
U otázky 12 je výsledný poměr pozitivních a negativních odpovědí téměř 50:50. Nejvíce negativních odpovědi bylo od zaměstnanců mladšího věku, nejvíce kladných voleb pak od vyššího managementu a administrativy, zejména pak od starších pracovníků s vyšším vzděláním.



Graf 11: Jsou Vaši přímí podřízení dostatečně odborně vzděláni pro podávání kvalitního pracovního výkonu na dané pracovní pozici? Zdroj: vlastní konstrukce.

13. Kde vidíte jejich největší nedostatky v rámci odborné kvalifikace?

Velkým problémem je dle dotazníkového šetření nedostatek zkušeností u zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy, když tuto možnost volila více než třetina respondentů. Problémem je rovněž neznalost legislativy, tuto možnost volil každý čtvrtý dotazovaný. Zajímavým jevem byla možnost doplnit nedostatky dle vlastního názoru v kategorii „Jiné“ – zde převládali názory, že zaměstnanci nezvládají administrativní činnosti (21 respondentů), zbytek odpovědí se týkal nedostatečné fyzické přípravy (9krát).

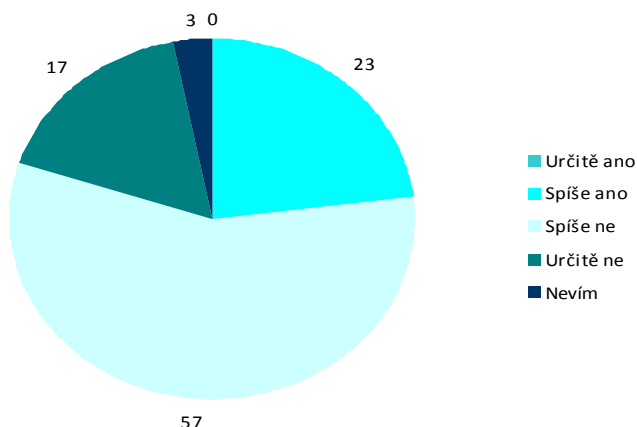


Graf 12: Kde vidíte jejich největší nedostatky v rámci odborné kvalifikace? Zdroj: vlastní konstrukce.

14. Motivuje dostatečně MP hl. m. Prahy zaměstnance v dalším vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy, atd.)?

Další vzdělávání není v MP hl. m. Prahy dostatečně podporováno, myslí si to 74 % dotazovaných.

Nově navržený vzdělávací a motivační program by proto měl přesněji reflektovat potřeby a také přání zaměstnanců i v oblasti vzdělávání a jejich snahu usměrňovat a podporovat.



Graf 13: Motivuje dostatečně MP hl. m. Prahy zaměstnance v dalším vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy, atd.)? Zdroj: vlastní konstrukce.

15. Dle Vašeho názoru, disponují kolegové či podřízení na dané pracovní pozici konkrétními manažerskými dovednostmi (viz tabulka níže)?

V rámci této otázky byly doplněny manažerské dovednosti z řízeného rozhovoru. V tabulce 7 je uveden souhrnný přehled hodnot za všech 100 dotazníků. Kromě asertivity je u všech ostatních dovedností převaha negativních odpovědí nad odpověďmi pozitivními. Alarmující je to zejména u schopnosti komunikace a koncepčního myšlení. Zvládat komunikaci je naprosto klíčové. Opět se zde prokázalo, že většina kladných odpovědí pochází od středního managementu, naopak u záporného hodnocení v dotazníku platila nepřímá úměra s dosaženou funkcí či pracovní pozicí (čím nižší pozice tím větší četnost negativních odpovědí).

Měkké (manažerské) dovednosti	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevím
Schopnost komunikace		43x	57x		
Schopnost objektivního rozhodování	8x	34x	36x	22x	
Asertivita		59x	41x		
Řešení konfliktů	17x	46x	25x	12x	
Koncepční myšlení	4x	28x	39x	29x	

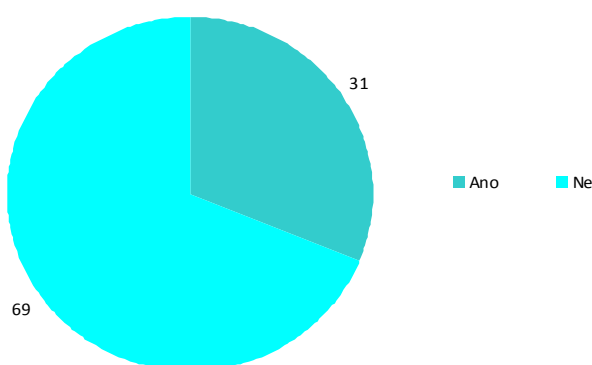
Tab.7. Měkké (manažerské) dovednosti.⁷⁰

⁷⁰ Vlastní tvorba.

16. Považujete motivační systém MP hl. m. Prahy za spravedlivý?

V tomto grafu je zachycen subjektivní názor respondentů ohledně spravedlivosti současného motivačního systému MP hl. m. Prahy. Z poslední otázky dotazníkového šetření vyplývá značně negativní výsledek, když 69 dotazovaných odpovídá negativně a pouze mírně nad 30 % (31 respondentů) je se současným stavem motivačního systému spokojeno. Tento fakt samozřejmě nepřispívá k špičkové výkonnosti v rámci hlavních činností organizace.

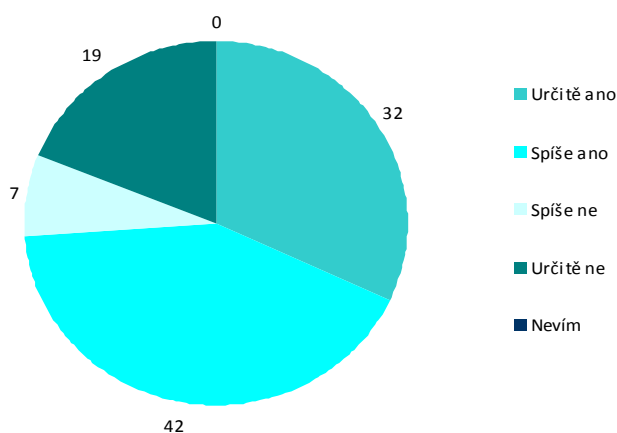
Zajímavě pak vyznělo zhodnocení důvodů, jež mohli respondenti uvést v rámci negativní odpovědi, když většina odpovědí se týkala různými slovy vyjadřované protekce a tím nerovného zacházení v této instituci.



Graf 14: Považujete motivační systém MP hl. m. Prahy za spravedlivý? Zdroj: vlastní konstrukce.

17. Disponoval/a jste podle Vašeho názoru již při nástupu na příslušnou pracovní pozici alespoň některými z měkkých dovedností uvedených u otázky 16?

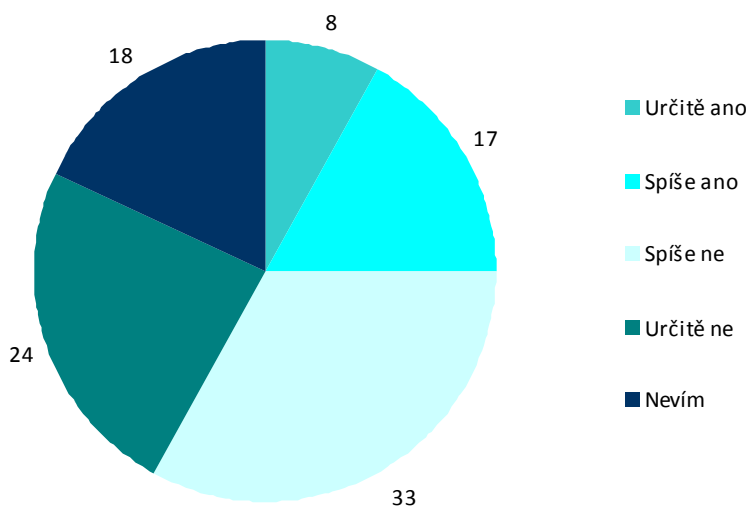
Zde převažovaly kladné odpovědi, což také není příliš překvapivé, poněvadž alespoň některými dovednostmi disponuje téměř každý jedinec, či si to o sobě minimálně myslí. 26 odpovědí bylo záporných, což značí nepřipravenost na pracovní činnosti a jejich neznalost před vstupem do zaměstnaneckého poměru.



Graf 15: Disponoval/a jste podle Vašeho názoru již při nástupu na příslušnou pracovní pozici alespoň některými z měkkých dovedností uvedených u otázky 16? Zdroj: vlastní konstrukce.

18. Pociťujete u sebe rozvoj měkkých dovedností od nástupu na danou pracovní pozici až do současnosti?

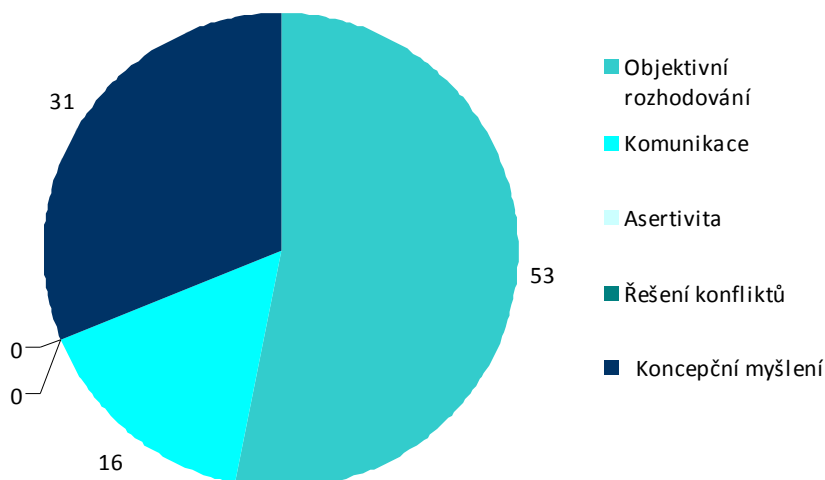
Pouhých 25 respondentů považuje zlepšení v této oblasti, což je velmi špatným vysvědčením nastavení vzdělávacího systému u MP hl. m. Prahy. Téměř 60 % dotazovaných volilo negativní odpověď v rámci dotazníkového průzkumu a skoro 20 % se nedokázalo k tomuto tématu vůbec vyjádřit.



Graf 16: Pociťujete u sebe rozvoj měkkých dovedností od nástupu na danou pracovní pozici až do současnosti? Zdroj: vlastní konstrukce.

19. Kde vidíte největší nedostatky svých podřízených v rámci tzv. měkkých dovedností?

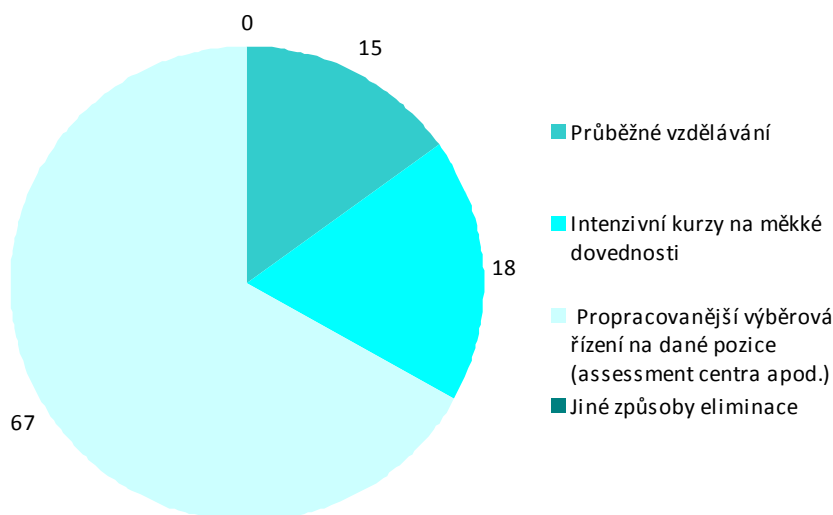
Více než 50 % dotazovaných vidí největší problém v neschopnosti se objektivně rozhodovat, významným problémem je i koncepční myšlení (30 % odpovědí) a komunikace. Ostatní nedostatky podřízených nedostaly ani jednu odpověď.



Graf 17: Kde vidíte největší nedostatky svých podřízených v rámci tzv. měkkých dovedností? Zdroj: vlastní konstrukce.

20. Jak nejefektivněji lze tyto nedostatky v manažerských (měkkých) dovednostech odstranit?

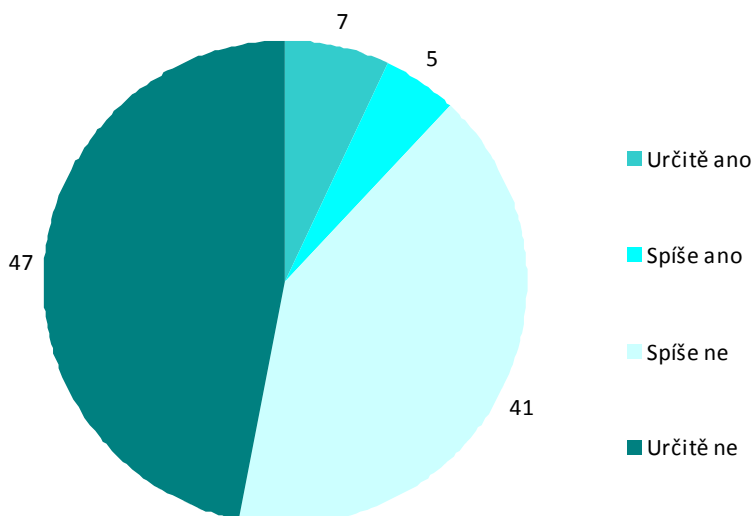
Dvě třetiny respondentů se v rámci této otázky domnívá, že by pomohlo v rámci této problematiky propracovanější výběrová řízení na dané pozice (assessment centra apod.), zbytek odpovědí se téměř rovnoměrně dělí mezi průběžné vzdělávání a intenzivní kurzy na měkké dovednosti. Jiné způsoby eliminace nebyly uvedeny či rozvedeny ani jednou.



Graf 18: Jak nejefektivněji lze tyto nedostatky v manažerských (měkkých) dovednostech odstranit? Zdroj: vlastní konstrukce.

21. Rozvíjíte své měkké dovednosti individuálně (mimo pracovní aktivity)?

U této otázky byly v drtivé převaze odpovědi negativní (Spíše ne a Ne), když v těchto kategoriích bylo 88 odpovědí ze 100. Pouze 12 respondentů se vyjádřilo kladně. Absolutní neaktivita zaměstnanců je až s podivem, protože se často jedná o vysokoškolsky vzdělané zaměstnance s dostatečnou sebereflexí.

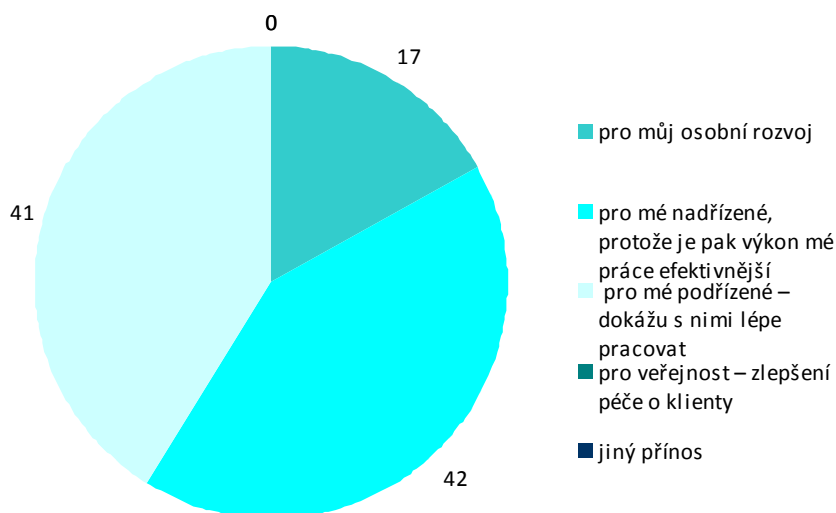


Graf 19: Rozvíjíte své měkké dovednosti individuálně (mimo pracovní aktivity)? Zdroj: vlastní konstrukce.

22. Vaše účast na vzdělávacích kurzech je podle Vás přínosem:

17 % dotazovaných považuje vzdělávací kurzy jako možnost osobního rozvoje. 83 % však primárně chápe vzdělávací kurzy jako přínos pro jejich práci, což je primárně správný postoj. Ani kategorie „Jiné“ nebyla nikým využita.

Překvapivě nikdo nezvolil také možnost „pro veřejnost – zlepšení péče o klienty“, což indikuje nesprávnou orientaci zaměstnanců dovnitř instituce, nikoliv ven, pro klienty, tedy veřejnost.



Graf 20: Vaše účast na vzdělávacích kurzech je podle Vás přínosem: Zdroj: vlastní konstrukce.

23. Dle Vašeho názoru, disponují kolegové či podřízení na dané pracovní pozici konkrétními odbornými dovednostmi (viz tabulka níže)?

V tabulce 8 se opět vycházelo z výsledků řízených rozhovorů, tentokrát v oblasti odborných dovedností. Zde bylo dosahováno poměrně pozitivních výstupů, když odborné znalosti a dovednosti dle dotazníkového průzkumu má většina zaměstnanců MP hl. m. Prahy dostatečné, pouze u možnosti „Zvládání administrativních činností a procedur“ dosahovala negativní odpověď více než 40 % zkoumaného spektra.

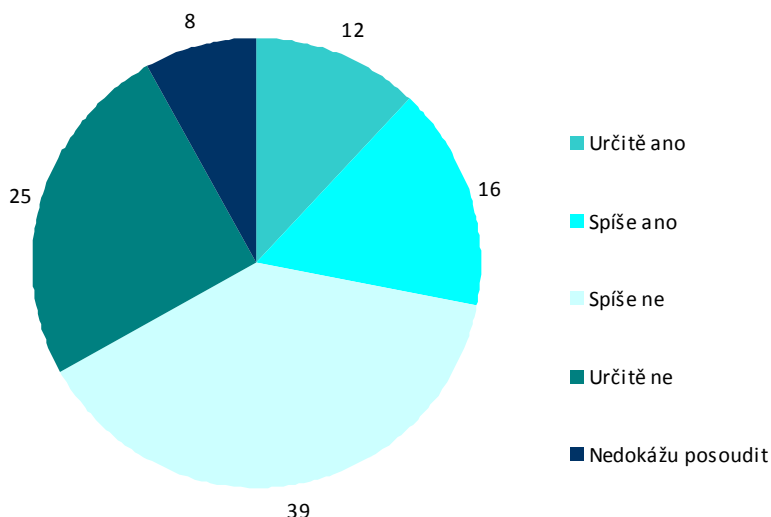
Odborné dovednosti	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevím
Znalost oprávnění a povinností strážníka obecní policie	61x	32x	7x		
Znalost obecných právních předpisů (zákony)	33x	51x	16x		
Znalost speciálních právních předpisů (obecní vyhlášky, nařízení)	12x	34x	21x	8x	25x
Spolupráce s obcí a s Policí ČR	9x	43x	19x	9x	20x
Zvládání administrativních činností a procedur	7x	47x	46x		

Tab.8. Odborné dovednosti.⁷¹

⁷¹ Vlastní tvorba.

24. Myslíte si, že uplatníte dovednosti získané na vzdělávacích kurzech v praxi?

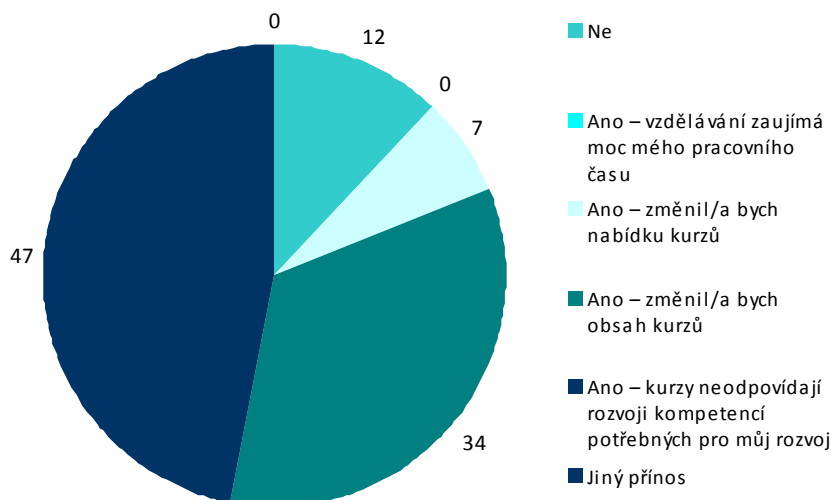
Z výsledků u této otázky de facto vyplývá, že vzdělávací kurzy v současnosti jsou spíše nevhodně zaměřeny, když pouze 28 % respondentů souhlasí s tím, že uplatní dovednosti v pracovním výkonu. Je nutné, tedy udělat rozsáhlé změny ve vzdělávacím systému i v nabídce kurzů pro zaměstnance MP hl. m. Prahy.



Graf 21: Myslíte si, že uplatníte dovednosti získané na vzdělávacích kurzech v praxi? Zdroj: vlastní konstrukce.

25. Je na vzdělávacích kurzech něco, co byste změnil/a?

V této otázce jsou potvrzeny předpoklady nevhodně nastaveného systému vzdělávacích kurzů u MP hl. m. Prahy. Téměř polovina souhlasí s tím, že kurzy neodpovídají rozvoji kompetencí potřebných pro jejich rozvoj, více než třetina se pak nelíbí obsah kurzů. Pouze 12 respondentů je spokojeno.



Graf 22: Je na vzdělávacích kurzech něco, co byste změnil/a? Zdroj: vlastní konstrukce.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Zhodnocení hypotéz

Nyní budou vyvozeny závěry v rámci posouzení stanovených hypotéz v podkapitole 4.2 na základě porovnání výstupů z dotazníkového šetření.

Nejprve je nutné ověřit platnost hypotézy 1, která konstatuje toto:

Hypotéza 1 (H1): Přes 50 % vybraných vedoucích zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy nedisponuje potřebnými měkkými manažerskými dovednostmi (soft skills), které jsou potřebné pro výkon dané pozice.

Na tuto hypotézu byla zaměřena převážně otázka 15. Kromě asertivity byla u všech ostatních dovedností převaha negativních odpovědí nad odpověďmi pozitivními. Většina kladných odpovědí pak pocházelo od středního managementu, naopak u záporného hodnocení v dotazníku platila nepřímá úměra s dosaženou funkcí či pracovní pozicí (čím nižší pozice tím větší četnost negativních odpovědí).

V souvislosti s hypotézou 1 je tak možné konstatovat, že po posouzení dotazníkových dat tato platí.

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. (více v podkapitole 4.3).

Hypotéza 2 byla v podkapitole 4.2 formulována takto:

Hypotéza 2 (H2): 75 % zaměstnanců na manažerských pozicích Městské policie hl. m. Prahy má dostatečné znalosti v oblasti odborných předpokladů (hard skills).

Takto deklarovaná hypotéza jednoznačně neplatí a je potvrzena jak v dotazníku, tak v řízených rozhovorech. Na hypotézu H2 byla zaměřena zejména otázka 23. Když se na výsledky této otázky podíváme podrobněji, dle vyjádření respondentů dosahuje u tří z pěti vybraných odborných dovedností procentuální výskyt pouze okolo 50 % (Zvládání

administrativních činností a procedur – 54 %, Spolupráce s obcí a s Policií ČR – 52 %, Znalost speciálních právních předpisů (obecní vyhlášky, nařízení) – 46 %).

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

5.2 Návrhy změn u městské policie hl. m. Prahy

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.

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 otevírá nyní prostor

pro radikální návrhy změn v této velmi důležité oblasti. Nový vzdělávací systém je možné rozdělit do tří 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, manažeři by tedy měli umět minimálně dvěma světovými jazyky komunikovat (tedy mezinárodní úroveň B1-B2), jeden z jazyků (angličtina nebo němčina) by měli ovládat na komunikativní úrovni řadoví zaměstnanci pro každodenní řešení nastalých situací s turisty apod. Proto bude probíhat každý týden (minimálně 2 hodiny týdně) specializovaná výuka jazyků (angličtina v cestovním ruchu, podobně tak i v němčině). Kromě toho, každý z řadových manažerů si vybere 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
AJ v cestovním ruchu (2 h/týdně)	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 v cestovním ruchu, světové destinace v cestovním ruchu, 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 v cestovním ruchu, jednotky v angličtině, atd.
NJ v cestovním ruchu (2 h/týdně)	Pokročilá gramatika v (skloňování, časování), fráze a frázová slovesa, specifická slovíčka, důraz na ústní a psaný projev. Pokročilá komunikace s klienty, negociace, fráze, telefonní hovor, emaily, úřední dopis, argumentace při jednání, prezentace, meetingy, smlouvy. Odborná terminologie se zaměřením na turismus, cestovní ruch a bezpečnost, interpretace specifických textů. Němčina v odborných textech, specifické údaje v oblasti turismu a bezpečnosti, atd.
AJ pro manažery (kurz mimo ČR)	Vícedenní intenzivní kurz (Malta, VB, Irsko) – témata dle individuálních požadavků a potřeb
NJ pro manažery (kurz mimo ČR)	Vícedenní kurz (Německo, Rakousko, Švýcarsko) – témata dle individuálních požadavků a potřeb

Tab.9. Jazykové znalosti.⁷²

⁷² Vlastní tvorba.

2. **Měkké dovednosti** – velkým problémem, který byl potvrzen dotazníkovým šetřením i řízenými rozhovory je nedostatečné ovládnání měkkých 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, jenž byly vyhodnoceny v rámci dotazníkového šetření a rozhovorů jako nedostačující. Zejména pak 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
Schopnost komunikace (16 h/rok)	Možnosti využití pozitivních prvků verbální i neverbální komunikace, vedení rozhovoru. Vyjednávání a argumentace. Zvládání obtížných komunikačních situací. Efektivní komunikační techniky. Modelové situace.
Schopnost objektivního rozhodování (8 h/rok)	Faktory ovlivňující rozhodování – metodika rozhodování (Paretův princip, Multikriteriální rozhodovací výběr, bodovací analýza atd.). Finanční rozhodování, logické rozhodování.
Asertivita (8 h/rok)	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.
Řešení konfliktů (16 h/rok)	Příčiny konfliktů v týmech, jejich následky a dopady, typy konfliktů. Prevence konfliktů – řešení námitek, včasné rozpoznání blížícího se konfliktu, možnosti jeho odvrácení, zvládání emocí. Role manažera v konfliktních situacích – strategie zvládání konfliktů, styly řešení konfliktů. Techniky řízení a řešení konfliktů. Zvládání negativního chování, omezování osobních neshod. Zvládání manipulativního a agresivního chování.
Koncepční myšlení (8 h/rok)	Strategie, její vytváření a uplatňování v situacích, kdy nejsou předem dány přesné postupy. Brainstorming, brainwriting. Nástroje jak vystoupit ze zajatých kolejí v myšlení. Druhy naší inteligence a jejich rozvoj. Vybrané další nástroje pro analýzu – hledání – výběr řešení. Modelové situace z praxe. Mentální mapy.

Tab.10. Měkké dovednosti.⁷³

⁷³ Vlastní tvorba.

3. **Odborné dovednosti** – dále bude manažerům doporučeno účastnit se odborných školení zaměřených na odborné dovednosti a také na kurzy v oblasti zvládání 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.

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

Tab.11. Odborné dovednosti.⁷⁴

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.

⁷⁴ Vlastní tvorba.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce s názvem „Manažerské dovednosti“ bylo analyzovat strukturu a možnosti zlepšování manažerských dovedností v rámci Městské policie hl. m. Prahy, dílčím cílem bylo specifikovat tuto komplikovanou problematiku u podnikatelských subjektů, veřejných institucí i nevládních neziskových organizací.

Teoretická část práce zahrnovala zejména analýzu literárních zdrojů, přístupů a metod autorů odborných publikací v oblasti managementu a manažerských dovedností. Byly identifikovány rozdíly mezi managementem v soukromém a veřejném sektoru, dále byly nastíněny nové metody, které se postupně začínají uplatňovat i ve veřejné sféře.

Praktická část práce byla zaměřena na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (odborné dovednosti a měkké dovednosti) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení u Městské policie hl. m. Prahy. Vstupní data byla pořízena pomocí řízených rozhovorů s vybranými manažery, rovněž byl proveden dotazníkový průzkum na významném statistickém vzorku 100 zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy na pracovních pozicích středního a nižšího managementu. V rámci interpretace dat byly částečně potvrzeny hypotézy stanovené před výzkumným šetřením, když bylo verifikováno tvrzení, že značná část oslovených zaměstnanců nedisponuje dostatečnými odbornými ani měkkými dovednostmi, které jsou potřeba pro výkon práce na vedoucí pozici.

Metodika práce zahrnovala jak metody analytické tak metody syntetické. V rámci analytických metod bylo využito zejména dotazníkové šetření (100 respondentů) a řízený rozhovor (10 rozhovorů). Syntetická metoda zahrnovala agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností u vybraných zaměstnanců, dále formulaci navrhovaných změn v manažerských dovednostech s důrazem na výrazné zvýšení kvality manažerských dovedností. Na základě evaluace získaných dat od vybraných zaměstnanců středního a nižšího managementu byl navrhnut systém opatření (podkapitola 5.2), který v budoucnu povede k efektivnějšímu řízení tohoto subjektu a přinese pro zaměstnance celou řadu výhod, což by mělo vést k jejich větší spokojenosti.

Manažerské dovednosti jsou komplexní problematikou, jež zahrnuje celou řadu aspektů odbornosti z mnoha různých oborů, například řízení lidských zdrojů, znalost příslušné právní legislativy apod. Neméně důležité jsou však také měkké dovednosti zpravidla

osobnostního charakteru jako je vůdcovství, schopnost komunikovat atd. Potřeba konkrétních schopností pak závisí na mnoha okolnostech. Primárně jsou důležité charakteristiky konkrétního subjektu (veřejný nebo soukromý sektor), dále úroveň manažerské pozice (operativní nebo taktické řízení) a také organizační struktura firmy či organizace (liniová struktura nebo jiné typy formálních struktur). U Městské policie hl. m. Prahy se stále nedaří systematizovat vyšší pozice, toto nahrává vytváření rodinných či osobních vazeb a vede k neefektivnímu řízení na všech úrovních, což v důsledku vede k nižší pracovní výkonnosti organizace jako celku. V této diplomové práci jsou uvedeny návrhy (podkapitola 5.2), jež by pomohly k optimálnějšímu pracovnímu výkonu ve střednědobém až dlouhodobém horizontu, avšak pokud přihlédneme k současnému stavu, bylo by naivní si myslet, že se navržené změny budou okamžitě uplatňovat. Nicméně návrhy opatření jsou prvním krokem k realizaci alespoň některých potřebných změn u Městské policie hl. m. Prahy.

7 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 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
- GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Studijní materiál. Institut mezioborových studií Brno, 2008. 134 s.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KALNICKÝ, Juraj. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. 190 s. ISBN 978-80-7329-300-0.
- KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd.Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 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.
- KOŽÍŠEK, Luboš. *Možnosti uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy (diplomová práce)*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, 2010. 84 s.
- 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.
- MV ČR. *Analýza možného zefektivnění systému ochrany veřejného pořádku a bezpečnosti na místní úrovni a vzájemného vztahu policie a místní samosprávy*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Odbor bezpečnostní politiky, 2011. 41 s.
- 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.
- VACÍK, Emil. *Význam strategického řízení pro organizace veřejné správy*. In: VACEK, J. *Moderní management ve veřejné správě*. Plzeň: Katedra managementu, inovací a projektů Fakulty ekonomické ZČU v Plzni, 2006, 210 s. ISBN 80-7043-501-1.
- WRIGHT, Glen; NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy. Teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: EKOPRESS, 2003, 419 s. ISBN 80-86119-70-X.
- ZICH, Robert; NĚMEČEK, Petr. *Základy podnikového managementu*. Brno: NC Publishing, a. s., 2009. 143 s. ISBN 978-80-903858-7-0.

Elektronické zdroje

ARMSTRONG, Anona; JIA, Xinting; TOTIKIDIS, Vicky. *Parallels in private and public sector governance*[online]. In: *GovNet Annual Conference, Contemporary Issues in Governance*. Melbourne: Victoria University, 2005, 12 s. Dostupný z WWW: http://eprints.vu.edu.au/948/1/Parallels_in_Private_and_Public_Sector_Governance.pdf.

BUELENS, Marc; VAN DEN BROECK, Herman. *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations* [online]. In: *Public Administration Review*, January/February, 2007, Vol. 67, No. 1. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2007, 65-74 s. Dostupný z WWW: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=113&sid=6b600719-7638-47ab-b4ee-a41c2b9c6470%40sessionmgr115>.

COLLINS, Brian, K. *What's the Problem in Public Sector Workforce Recruitment? A Multi-Sector Comparative Analysis of Managerial Perceptions*. [online]. In: *International Journal of Public Administration* 31, 2008, No.14. Denton: University of North Texas, 2008, 1592-1608 s. Dostupný z WWW: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=125&sid=81768d13-cf42-47f5-adc3-ccb213015bf5%40sessionmgr112>.

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>.

DE WAAL, André, A. *Achieving High Performance in the Public Sector: What Needs to Be Done?* [online]. In: *Public Performance & Management Review*, Vol. 34. Armonk: M.E. Sharpe, Inc., 2010, 81 – 103 s. Dostupný z WWW: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=119&sid=b6770b42-a789-490d-972f-4aff0d821b7b%40sessionmgr111>.

KOVAČ, Polonca; TOMAŽEVIČ, Nina. *Quality management in selected european public administrations* [online]. In: *Our Economy*, Vol. 55. Maribor: Faculty of Economics & Business, 2009, 103 – 112 s. Dostupný z WWW: <http://www.dlib.si/v2/Details.aspx?query='keywords%3dquality+management'&pageSize=20&URN=URN%3aNBN%3aSI%3aDOC-US2LR5MR>.

MANAGEMENTMANIA.CZ. *Řízený strukturovaný rozhovor* [online]. c 2011 – 2013 [cit. 2014-11-29]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>.

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>.

8 Přílohy

Dotazník zaměřený na manažerské dovednosti a odborné znalosti vybraných zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy

Vážení kolegové, vyplněním tohoto dotazníku mi můžete pomoci získat objektivní pohled a následně zlepšit pracovní podmínky. Odpovědi, které zde uvedete, jsou zcela anonymní, snažte se tedy prosím odpovídat dle vlastního názoru. Je nutné vždy označit pouze jednu odpověď.

Dotazník bude sloužit jako podklad pro vypracování diplomové práce s názvem „Manažerské dovednosti“

Děkuji. Martina Vlková

1. Jste:

- Muž
- Žena

2. Do které věkové kategorie se řadíte?

- 20-35
- 36-45
- 46 a více

3. Jaké máte dosažené vzdělání?

- Střední odborné
- Střední odborné s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete u MP hl. m. Prahy?

- Méně než 1 rok
- 1-5 let
- Více než 5 let

5. Jakou pracovní pozici u MP hl. m. Prahy zastáváte?

- Střední management
- Nižší management

6. Jak vnímáte pracovní klima v organizaci?

- Pozitivně
- Negativně
- Nedokážu posoudit

7. Jak jste spokojen/a celkově s prací u MP hl. m. Prahy?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a
- Nedokážu posoudit

8. Jste spokojen/a s přístupem MP hl. m. Prahy ke zvyšování odborné kvalifikace svých zaměstnanců, tedy i Vás?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a
- Nedokážu posoudit

9. Doporučil/a byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím

10. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a
- Nedokážu posoudit

11. Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím

12. Jsou Vaši přímí podřízení dostatečně odborně vzděláni pro podávání kvalitního pracovního výkonu na dané pracovní pozici?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím

13. Kde vidíte jejich největší nedostatky v rámci odborné kvalifikace?

- Neznalost příslušných zákonů, vyhlášek a nařízení (legislativa) a jejich aplikace
- Nedostatek zkušeností
- Nedostatečné odborné předpoklady získané dosaženým vzděláním
- Jiné nedostatky, prosím, napište jaký.....

14. Motivuje dostatečně MP hl. m. Prahy zaměstnance v dalším vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy, atd.)?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím

15. Dle Vašeho názoru, disponují kolegové či podřízení na dané pracovní pozici konkrétními manažerskými dovednostmi (viz. tabulka níže)?

Měkké (manažerské) dovednosti	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevím
Schopnost komunikace					
Schopnost objektivního rozhodování					
Asertivita					
Řešení konfliktů					
Koncepční myšlení					

16. Považujete motivační systém MP hl. m. Prahy za spravedlivý?

- Ano
- Ne
- Pokud ne, vypište prosím důvody.....

17. Disponoval/a jste podle Vašeho názoru již při nástupu na příslušnou pracovní pozici alespoň některými z měkkých dovedností uvedených u otázky 15?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne
- Nevím

18. Pociťujete u sebe rozvoj měkkých dovedností od nástupu na danou pracovní pozici až do současnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

19. Kde vidíte největší nedostatky svých podřízených v rámci tzv. měkkých dovedností?

- Objektivní rozhodování
- Komunikace
- Asertivita
- Řešení konfliktů
- Koncepční myšlení
- Jiné nedostatky, prosím, napište jaký.....

20. Jak neefektivněji lze tyto nedostatky v manažerských (měkkých) dovednostech odstranit?

- Průběžné vzdělávání
- Intenzivní kurzy na měkké dovednosti
- Propracovanější výběrová řízení na dané pozice (assessment centra apod.)
- Jiné způsoby eliminace, prosím, napište jaký.....

21. Rozvíjíte své měkké dovednosti individuálně (mimo pracovní aktivity)?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

22. Vaše účast na vzdělávacích kurzech je podle Vás přínosem:

- pro můj osobní rozvoj
- pro mé nadřízené, protože je pak výkon mé práce efektivnější
- pro mé podřízené – dokážu s nimi lépe pracovat
- pro veřejnost – zlepšení péče o klienty
- jiný přínos, prosím, napište jaký.....

23. Dle Vašeho názoru, disponují kolegové či podřízení na dané pracovní pozici konkrétními odbornými dovednostmi (viz tabulka níže)?

Odborné dovednosti	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevím
Znalost oprávnění a povinností strážníka obecní policie					
Znalost obecných právních předpisů (zákony)					
Znalost speciálních právních předpisů (obecní vyhlášky, nařízení)					
Spolupráce s obcí a s Policií ČR					
Zvládání administrativních činností a procedur					

24. Myslíte si, že uplatníte dovednosti získané na vzdělávacích kurzech v praxi?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

25. Je na vzdělávacích kurzech něco, co byste změnil/a?

- Ne
- Ano – vzdělávání zaujímá moc mého pracovního času
- Ano – změnil/a bych nabídku kurzů
- Ano – změnil/a bych obsah kurzů
- Ano – kurzy neodpovídají rozvoji kompetencí potřebných pro můj rozvoj
- Jiný přínos, prosím, napište jaký.....

Seznam grafů

<i>Graf 1</i>	Věkové rozdělení osob	49
<i>Graf 2</i>	Vzdělanostní struktura respondentů	50
<i>Graf 3</i>	Délka zaměstnání respondentů u MP hl. m. Prahy	50
<i>Graf 4</i>	Pracovní zařazení respondentů u MP hl. m. Prahy	51
<i>Graf 5</i>	Jak vnímáte pracovní klima v organizaci?	52
<i>Graf 6</i>	Jak jste spokojen/a celkově s prací u MP hl. m. Prahy?	52
<i>Graf 7</i>	Jste spokojen/a s přístupem MP hl. m. Prahy ke zvyšování odborné kvalifikace svých zaměstnanců, tedy i Vás?	53
<i>Graf 8</i>	Doporučil/a byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel?	53
<i>Graf 9</i>	Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?	54
<i>Graf 10</i>	Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?	54
<i>Graf 11</i>	Jsou Vaši přímí podřízení dostatečně odborně vzděláni pro podávání kvalitního pracovního výkonu na dané pracovní pozici?	55
<i>Graf 12</i>	Kde vidíte jejich největší nedostatky v rámci odborné kvalifikace?	55
<i>Graf 13</i>	Motivuje dostatečně MP hl. m. Prahy zaměstnance v dalším vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy, atd.)?	56
<i>Graf 14</i>	Považujete motivační systém MP hl. m. Prahy za spravedlivý?	57
<i>Graf 15</i>	Disponoval/a jste podle Vašeho názoru již při nástupu na příslušnou pracovní pozici alespoň některými z měkkých dovedností uvedených u otázky 16?	57
<i>Graf 16</i>	Pociťujete u sebe rozvoj měkkých dovedností od nástupu na danou pracovní pozici až do současnosti?	58
<i>Graf 17</i>	Kde vidíte největší nedostatky svých podřízených v rámci tzv. měkkých dovedností?	58
<i>Graf 18</i>	Jak neefektivněji lze tyto nedostatky v manažerských (měkkých) dovednostech odstranit?	59
<i>Graf 19</i>	Rozvíjíte své měkké dovednosti individuálně (mimo pracovní aktivity)?	59
<i>Graf 20</i>	Vaše účast na vzdělávacích kurzech je podle Vás přínosem	60
<i>Graf 21</i>	Myslíte si, že uplatníte dovednosti získané na vzdělávacích kurzech v praxi? ..	61
<i>Graf 22</i>	Je na vzdělávacích kurzech něco, co byste změnil/a?	61

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1</i>	Organizační struktura Městská policie hlavního města Prahy	38
------------------	--	----

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1</i>	Odborné dovednosti	31
<i>Tabulka 2</i>	Měkké dovednosti	31
<i>Tabulka 3</i>	Odborné dovednosti – přehled	43
<i>Tabulka 4</i>	Měkké dovednosti – přehled	43
<i>Tabulka 5</i>	Odborné dovednosti – výsledky	44
<i>Tabulka 6</i>	Měkké dovednosti – výsledky	47
<i>Tabulka 7</i>	Měkké (manažerské) dovednosti	56
<i>Tabulka 8</i>	Odborné dovednosti	60
<i>Tabulka 9</i>	Jazykové znalosti	64
<i>Tabulka 10</i>	Měkké dovednosti	65
<i>Tabulka 11</i>	Odborné dovednosti	66