

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Milan Blažek

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Milan Blažek

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard dovednostech a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a výkonnosti a kvality procesů.

Metodika

V diplomové práci budou z hlediska metodiky zkoumání dané problematiky využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat budou užity analytické metody, techniky analýzy organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). S tím souvisí uplatnění indukčních a deduktivních metod.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností a výkonnosti pracovníků získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, formulování a případné modelování navrhovaných změn kvality zkoumané problematiky.

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

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1

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

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. 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.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 7. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.03.2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval mému vedoucímu diplomové práce Ing. Josefu Křížovi CSc., za odborné vedení práce a jeho cenné rady a podněty pro zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat všem osloveným policistům Krajského ředitelství policie Pardubického kraje, za pomoc a ochotu při vyplnění dotazníku.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá řešením problematiky manažerských dovedností, které nejsou důležité pouze pro výkon funkce manažera, ale rozhodují také o úspěchu celé organizace. Práce byla rozdělena na dvě části a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce byla věnována získání poznatků z odborné literatury, která se zabývá a zkoumá tuto problematiku. Pozornost byla věnována teoretickým východiskům, které se zabývají pojmy osobnost manažera, vlastnostmi, znalostmi včetně rolí a funkcí, které manažer zaujímá. Značná část práce byla věnována měkkým a tvrdým dovednostem manažera.

Druhá část práce, praktická, byla zaměřena na zkoumaný subjekt, kde byla provedena pomocí zvolených metod analýza současné úrovně uplatnění manažerských dovedností. Díky získaným poznatkům z řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření ve vybrané organizaci byly stanoveny návrhy změn v řídicích dovednostech (hard a soft skills), které mohou mít vliv na zlepšení výkonu zaměstnanců nebo také posílení výkonu celé organizace.

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.

Managerial Skills

Abstract

The diploma thesis deals with the issues of managerial skills, which are not only important for the manager's performance, but they are also crucial for the success of the whole organization. The thesis was divided into two parts, a theoretical and a practical one.

The theoretical part of the thesis was focused on gaining knowledge from professional literature that is connected with and examines this issue. The attention was paid to the theoretical background that deals with the concepts of manager's personality, traits, knowledge, including the roles and functions that the manager occupies. The significant part of the work was focused on the managerial soft and hard skills.

The second part of the thesis, the practical one, was focused on the subject under examination where an analysis of the current level of application of managerial skills was performed using selected methods. Thanks to the knowledge gained from the controlled interview and the questionnaire survey in a selected organization, proposals for amendments in management skills (hard and soft skills) have been defined. They can have an impact on improvements in the performance of employees as well as the performance of the whole organization.

Keywords:

business management, management process, human resources management, managerial roles, managerial functions, managerial competencies, managerial skills, hard skills, soft skills, performance of employees, performance of processes in the organization.

Obsah

1 ÚVOD.....	12
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	14
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE	16
3.1 Management a jeho počátky	16
3.1.1 Počátek managementu v českých zemích.....	17
3.1.2 Vymezení pojmu management	17
3.1.3 Úrovně managementu a jejich úloha	18
3.2 Osobnost člověka jako předpoklad úspěchu.....	19
3.2.1 Pozice manažera	20
3.2.2 Pojetí temperamentu a jeho uplatnění v manažerské praxi	21
3.2.3 Vlastnosti úspěšného manažera	23
3.2.4 Manažerské kompetence	25
3.2.5 Role manažera	25
3.2.6 Chyby a omyly manažera	27
3.3 Manažerské dovednosti	28
3.3.1 Tvrdé dovednosti	29
3.3.2 Měkké dovednosti	30
3.3.3 Vybrané manažerské dovednosti	31
3.4 Manažerské funkce	35
3.4.1 Plánování	36
3.4.2 Organizování	37
3.4.3 Vedení.....	38
3.4.4 Rozhodování.....	39
3.4.5 Kontrola.....	40
3.5 Vedení lidí a nástroje vedení	41
3.5.1 Teoretické přístupy k vedení lidí	42
3.5.2 Delegování.....	44
3.5.3 Koučování.....	45
3.5.4 Vedení porad	46
3.5.5 Řešení konfliktů.....	48

4 ANALYTICKÁ ČÁST	50
4.1 Historie vzniku PČR	50
4.2 Organizace a řízení PČR	50
4.3 Služební poměr a etický kodex.....	51
4.4 Služební hodnosti	51
4.5 Krajské ředitelství policie Pardubice	52
4.5.1 Zvolené organizační články pro výzkum	54
4.6 Vlastní výzkum	56
4.6.1 Vymezení zkoumaného souboru	57
4.6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	59
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	77
5.1 Zhodnocení výsledků	77
5.2 Řízený rozhovor	78
5.3 Návrhy na posílení manažerských dovedností	80
6 ZÁVĚR.....	83
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
8 PŘÍLOHY.....	92

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pojetí temperamentu dle Eysenka.....	23
Obrázek 2: Manažerská mřížka.....	43
Obrázek 3: Hodnostní označení	52
Obrázek 4: Logo Krajského ředitelství policie Pardubického kraje	53
Obrázek 5: Území KŘP Pak.....	53

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	58
Graf 2: Zařazení policistů a manažerů	58
Graf 3: Délka vykonávané funkce, služebního poměru.....	59
Graf 4: Vyhodnocení komunikace.....	59
Graf 5: Schopnost vedení diskuze	60
Graf 6: Vyhodnocení podstaty informací	60
Graf 7: Vyhodnocení kooperace	61
Graf 8: Delegace úkolů.....	62
Graf 9: Přínos spolupráce a zpětná vazba.....	62
Graf 10: Vyhodnocení flexibility	63
Graf 11: Nové myšlenky, nápady, přístupy	64
Graf 12: Přistoupení ke kompromisu.....	64
Graf 13: Vyhodnocení samostatnosti	65
Graf 14: Samostatné rozhodování	66
Graf 15: Schopnost samostatně řešit problémy	66
Graf 16: Vyhodnocení řešení problémů.....	67
Graf 17: Výběr nejlepšího řešení	68
Graf 18: Pomoc při řešení problému	68
Graf 19: Vyhodnocení zvládnání zátěže.....	69
Graf 20: Práce pod tlakem	70
Graf 21: Ovládnání asertivního chování.....	70
Graf 22: Vyhodnocení organizace a plánování	71
Graf 23: Stanovení priorit a rozplánování času	72
Graf 24: Přenos informací, či úkolů	72
Graf 25: Vyhodnocení motivace	73
Graf 26: Možnost hmotné motivace	74
Graf 27: Možnost nehmotné motivace	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnosti policistů	52
Tabulka 2: Hodnocení dovedností manažerů	75
Tabulka 3: Hodnocení dovedností policistů	76

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník	92
--------------------------------------	-----------

1 ÚVOD

Vlivem změn na trhu práce dochází v průběhu 20. století k rozvoji „vědy o řízení“ neboli teorii managementu. Pojem management může představovat umění řízení, působení na společnost lidí, ale také může označovat skupinu vedoucích pracovníků.

Potřebnost manažerů se objevuje již v době, kdy si lidé začali uvědomovat potřebnost jejich sdružení do skupin, aby bylo lépe dosaženo stanovených cílů. Současná doba je typická především tím, že hlavní roli ve společnosti převzali manažeři, kteří představují právě ten aspekt, který vede organizaci k úspěchu. Řízení lidí vykonávané manažerem, je specifickou činností, bez které nemůže organizace fungovat. Manažeři pracují stále pod větším tlakem a musejí být schopni plnit cíle organizace prostřednictvím lidí tak, aby byla společnost schopna vyrovnat se s rostoucí konkurencí.

Neexistuje asi jediná organizace, která by si nepřála mít ty nejschopnější manažery. Role manažera je velmi náročná, protože manažer nerozhoduje pouze sám o sobě, o své organizaci. Manažer rozhoduje o úspěchu organizace, a zda lidé, kteří pod manažerem pracují, svou práci vykonávají se správným nasazením a současně dochází k uspokojení jejich potřeb. Pro manažery ovšem neexistuje jednotný návod jak danou organizaci řídit. Management jako disciplína poskytuje soubor poznatků, které si manažer může osvojit a následně je využít, aplikovat, rozvíjet v různých situacích. Typickou činností manažera představují manažerské funkce. V literaturách nalezneme celou řadu pojetí a odlišností v popisu manažerských funkcí. Všichni se ovšem shodují, že typickou činností manažerů je plánování, organizování, kontrola, vedení lidí. Funkce manažera vyžaduje také příslušné znalosti a dovednosti, ale musí umět lidi vést a vyvolat v nich přirozenou autoritu. Proto platí, že manažerem nemůže být každý.

Mimo jiné je potřebné, aby manažer disponoval tvrdými (hard skills) a měkkými (soft skills) dovednostmi, kdy nelze upřednostňovat jednu před druhou, ale je potřebné dle vykonávaných profesí jejich odlišení. U vedoucích pozic jsou spíše podporovány měkké dovednosti (motivace, komunikace), kdežto u nižších pozic jsou více vyžadované tvrdé dovednosti (technické schopnosti, odborné znalosti).

Organizace věnují pozornost především rozvoji právě tvrdých dovedností, kdy důvodem může být možnost jejich rozvoje a podpory. Odlišnost spočívá ve schopnosti jejich získání. Tvrdé představují dobře naučitelné, ale měkké jsou již takové, se kterými se člověk narodí. Platí však, že dovednosti jako takové, musí každý člověk umět uplatnit k prosazení na trhu práce. Mít kvalitního manažera s potřebnými vlastnostmi, znalostmi a dovednostmi, je dnes velkou výhodou organizace.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem diplomové práce bylo řešení problematiky manažerských dovedností s cílem posouzení současného stavu těchto dovedností v souvislosti s velikostí vybraných zkoumaných oddělení v rámci zvolené organizace. Dílčím cílem bylo nezávislé posouzení shody ve vnímání a hodnocení manažerských dovedností. Na základě těchto zjištění byly navrženy možné změny, opatření, která by vedla k případnému zlepšení současné úrovně dovedností. Nové přístupy rozvoje a možnost uplatnění byly navrženy na základě provedené analýzy ve vybrané organizaci.

Teoretická část práce byla zaměřena na získání poznatků z dostupných literárních zdrojů k danému tématu. Cílem teoretické části bylo shrnutí různých přístupů autorů odborných publikací k dané problematice a představení nejdůležitějších pojmů souvisejících s manažerskými dovednostmi. Prvotně byla věnována pozornost vysvětlení pojmu management jako takovému včetně historie vzniku v ČR. Dále byl vysvětlen pojem manažer a jeho osobnost, vlastnosti, kompetence, činnosti manažera. Pozornost byla věnována také chybám, kterých se manažer může během výkonu své funkce dopustit. Největší část teoretické práce byla zaměřena na manažerské dovednosti jako takové, které lze dělit na měkké a tvrdé dovednosti. Získané teoretické poznatky byly uplatněny při sestavení dotazníkových otázek a zpracování praktické části diplomové práce.

Praktická část práce byla zpracována na základě provedeného výzkumu v dané organizaci. Ke zpracování analýzy současné úrovně manažerských dovedností byla vybrána státní složka a to Policie ČR. Konkrétně se jednalo o Krajské ředitelství policie Pardubického kraje, které vzniklo teprve před osmi lety a při jeho vzniku bylo potřebné vybudování mnoha nových pracovních míst včetně managementu a nové struktury.

Začátek praktické části byl zaměřen na popis Krajského ředitelství policie Pardubického kraje, historii vzniku samotné policie a struktury jejího členění. Při představení organizace byly uvedeny i hodnosti, kterých je na policii možno dosáhnout. V úvodu vlastního výzkumu byl popsán soubor zaměstnanců účastnících se sběru dat pomocí kvantitativní metody neboli dotazníkového šetření, o jehož vyplnění bylo požádáno 95 policistů ze čtyř typů oddělení. Jednotlivá oddělení se od sebe liší svou velikostí, počtem podřízených policistů a díky tomu manažer uplatňuje různé druhy manažerských dovedností.

Policisté vyjadřovali svůj názor v rámci dotazníkového šetření, které bylo složeno ze čtyř typů otázek.

Hlavním cílem prováděné analýzy bylo získat odpovědi na předem stanovené následující otázky:

- 1. Jaké jsou nejdůležitější dovednosti pro výkon manažerské funkce z pozice manažera a podřízeného?*
- 2. Jaké dovednosti jsou nejvíce uplatňovány v závislosti na velikosti a pracovní zatíženosti obvodního oddělení?*
- 3. Přispělo by k zefektivnění práce vedoucího oddělení posílení některých současných manažerských dovedností?*
- 4. Které dovednosti jsou vnímány a hodnoceny stejně policisty a manažery?*

Z kvalitativních metod byl pro získání informací využit řízený rozhovor s jedním manažerem, který odpovídal na čtyři položené otázky.

- 1. Jaký byl pro Vás přechod na vyšší pozici?*
- 2. Která z dovedností je podle Vás pro výkon své pozice nejdůležitější?*
- 3. Získal jste některé dovednosti díky postupu na vyšší pozici?*
- 4. Podstoupil jste nějaké školení pro přechod na vyšší pozici a nabízí Vám Policie ČR dostatek školení pro rozvoj těchto dovedností?*

Veškerá získaná data byla vyhodnocena v MS Excel, prostřednictvím něhož byly zpracovány odpovědi a vytvořeny tabulky a grafy. V závěru práce byla navržena vhodná opatření a možné způsoby řešení pro zvýšení efektivity manažerských dovedností na jednotlivých obvodních odděleních.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Teoretická část práce je zaměřena na poznatky získané z knih autorů zabývajících se problematikou manažerských dovedností. V první řadě byla věnována pozornost pojmu management jako takovému, který souvisí s řízením celé organizace. Dále byla teoretická část práce zaměřena na popis osobnosti manažera, jeho vlastností, dovedností a další problematiku související s rolí a činností manažera.

3.1 Management a jeho počátky

Faraonové a římscí císaři řídili své říše, využívali svých rádců, předávali úkoly svým úředníkům a následně se zajímali o výsledky, které přinášela jejich rozhodnutí. Pojem management tedy nepředstavuje objev moderní doby a je využíván již několik tisíc let. (Bělohávek, 2001, s. 23)

Dále byly první teorie managementu zaznamenány již na počátku 20. století v souvislosti s rozvojem podnikání a průmyslu. Tyto teorie vznikají jako reakce na zesílení výroby a obchodu v 19. století. (Koontz, Weihrich, 1988, s. 40 - 50)

V důsledku růstu podniků dochází také k vývoji managementu, který prochází řadou vývojových etap. Tyto etapy rozšiřují management o stále nové charakteristické znaky a funkce. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 317)

Etapy vzniku managementu

Technický pokrok probíhající především ve vyspělých zemích ve 20. století je typický pro **klasický management**. Důvodem pro změnu určujícího technického faktoru je zvětšování podniků a nutnost dělby práce. Díky těmto faktorům dochází k nástupu doposud neznámého faktoru – řízení. Růst velikosti a význam velkých společností se dále zrychloval i po hospodářské krizi ve 30. letech. Původní klasický management střídá **manažerská revoluce**, kdy forma korporativních společností nabývá stále větší obliby. Ve třetí etapě nazývané jako **postindustriální trendy** přicházející od poloviny 70. let, dochází k těžko odhadovaným změnám. Nejvýznamnějším jevem tohoto období je globalizace, se kterým nastupuje globální konkurence, ale také spolupráce a s tím nutnost dělby práce. (Blažek, 2014, s. 19 – 28)

3.1.1 Počátek managementu v českých zemích

České země v době rozvoje moderního managementu byly součástí území rakousko - uherské monarchie a tehdy přispěl k rozvoji světové teorie a praxe managementu **Baťův systém řízení**. Tomáš Baťa si založil obuvnickou živnost v roce 1894 a díky získávaným zkušenostem po celém světě, během 1. světové války zaznamenal závod velký růst, kdy zaměstnával přes 5 tisíc lidí. V roce 1931 proměnil Tomáš Baťa rodinnou společnost na akciovou.

Druhou významnou osobností českého managementu byl **Emil Škoda**, který odkoupil v roce 1896 strojírnou v Plzni a vybudoval akciovou společnost Škodovy závody, která existuje dodnes.

T. Baťa, E. Škoda svou prací a odkazem zasáhli do vývoje ne jen českého, ale také světového managementu. (Malach, 2004, s. 240-241)

3.1.2 Vymezení pojmu management

Vznik managementu je spojován s nástupem průmyslové revoluce, kdy Frederic W. Taylor přichází s teorií vědeckého řízení. Základním faktem tohoto přístupu byla organizace a řízení práce. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 318)

V současné době management zahrnuje obrovské množství poznatků a zobecněných zkušeností. Když se řekne management, každý si představí něco jiného. Pojem management bývá často chápán jako řízení něčeho. Ovšem slovo management a řízení není totéž. Řízení probíhá v různých systémech, kdežto management je řízení v organizacích. (Blažek, 2014, s. 12) Teorie a praxe managementu ovšem vychází z prověřeného a léty odzkoušeného uceleného rámce, který člení management do několika funkcí, obohacených o nové přístupy a poznatky. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 20)

V odborných literaturách nalezneme celou řadu definic, především díky faktu, že management je těžko uchopitelný proces.

Podle Vebera (2009, s. 20) lze tyto definice rozdělit podle významu do **tří skupin**, zda jde o **specifickou aktivitu, skupinu řídicích pracovníků a vědní disciplínu**.

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ (Váchal, Vochozka, 2013 s. 26)

Management zde představuje **specifickou aktivitu**, kdy manažeři využívají manažerské funkce, aby bylo dosaženo cíle. (Veber, 2009, s. 20)

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Blažek, 2014, s. 12, in Donnelly)

Management je v této definici chápán jako **skupina řídicích pracovníků**, kdy mají snahu o sdružení skupiny za účelem, ovlivnění jejich zájmů žádoucím směrem. (Veber, 2009, s. 20)

Z uvedených definic je patrné, že pod pojmem management si můžeme představit jakýkoliv proces činností související s řízením, organizováním, plánováním, atd. Předmětem managementu je tedy chování lidí během celého procesu řízení. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 20)

Pojem management se ovšem v současné době užívá i pro označení určité **funkce**, která je vykonávána řídicími pracovníky, ale pro **pojmenování** těchto pracovníků. (Tureckiová, 2004, s. 28)

3.1.3 Úrovně managementu a jejich úloha

S růstem organizací dochází ke zvyšování nároků a požadavků týkajících se manažerské práce, která v současné době představuje rozhodující faktor v každé společnosti. S tímto růstem dochází ke zvyšování nutnosti členění managementu, kdy je obvykle využíváno **tří úrovněvé členění**. (Veber, 2009, s. 28)

- **vrcholoví manažeři (top management)**
 - zodpovídají za chod celé organizace
 - hlavním úkolem je sestavení strategie pro organizaci
 - představují nejméně početnou manažerskou skupinu (generální ředitel)

- **střední manažeři**
 - nesou odpovědnost za řízení řadových pracovníků
 - hlavním úkolem je koordinace úkolů na svých pracovištích pro dosažení cíle organizace (stavbyvedoucí)
- **linioví manažeři**
 - nejnižší úroveň managementu
 - hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů (vrchní sestry). (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 26)

Toto schéma je více méně stejné pro všechny organizace, ale odlišnosti mohou nastat například v náplni práce na jednotlivých úrovních managementu. (Plevová, 2012, s. 15, et. Bělohlávek a kol. 2001)

3.2 Osobnost člověka jako předpoklad úspěchu

Osobnost je dána spojením psychických rysů (schopnosti, vlastnosti, potřeby), které jsou charakteristické pro jednotlivce. Tyto psychologické rysy a činnosti, které určují osobnost jedince, mají různou dynamičnost vývoje. (Šuleř, 2008, s. 3) Osobnost člověka je dána a často definována tím, co člověk **chce** – potřeby, zájmy, **může** – schopnosti, **je** – temperament, **kam směřuje** – osobní cesta. (Vysekalová, 2011, s. 16)

Lidské kvality osobnosti jsou považovány za jeden z rozhodujících faktorů pro výkon manažerské pozice. Podniky si stanovují vlastní nároky na dovednosti manažera, ale zároveň předpokládají, že manažer je schopen dosahovat cílů prostřednictvím svých schopností z oblasti organizace, motivace, ovlivňování. Mimo lidských kvalit a zmíněných schopností, je pro úspěch manažera důležité, aby byl schopen uplatnit znalost manažerských technik, metod, dovedností. Tyto složky můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- jaký člověk je a jak se projevuje – vlastnosti, temperament, chování člověka,
- co člověk umí – patří sem znalosti, dovednosti, kompetence,
- co člověk chce a kam směřuje – zahrnuje jeho motivy, potřeby, zájmy.

Odlišné schopnosti či vlastnosti neznamenají neúspěch na manažerské pozici. Různé pozice a úrovně řízení, mohou vyžadovat individuální přístup k řízení. (Lojda, 2011, s. 10 – 11)

H. Mintzberg upozornil v polovině 70. let na skutečnost odlišnosti faktu a představám o manažerské práci. Na počátku byl manažer osoba, která musí pracovat pod tlakem a vykonávat různé a krátkodobé činnosti. Má-li být manažer úspěšný tak k těmto neplánovaným činnostem, musí věnovat pozornost neplánovaným a společenským činnostem. Charakter či rozsah práce manažera bude odlišný na různých stupních managementu. (Veber, 2009, s. 35)

Osobnost člověka dle Šuleře (2008, s. 3 – 4) je formována třemi druhy faktorů:

- biologické faktory – genetické zvláštnosti, důsledky onemocnění, aj.
- sociální faktory – působení spolužáků, rodičů, přátel, aj.
- kulturní faktory – kultura národa, zvyky, tradice, aj.

Osobnost člověka se neustále vyvíjí, kdy hlavní vliv na vývoj osobnosti mají právě výše zmíněné faktory.

Watson v roce 1924 popsal a definoval osobnost člověka jako „*konečný produkt našeho systému zvyků.*“ V současné době nalezneme celou řadu definic, které představují rozdílné názory na osobnost člověka. Z psychologického hlediska, osobnost člověka, představuje rysy, vlastnosti, zájmy, potřeby, temperament, aj. každého z nás. (Vysekalová, 2011, s. 16)

„*Vůdcovství by mělo vyplývat ze síly osobnosti manažera – z přirozené autority, popř. z charismatu manažera, nikoli však z autoritářství, agresivity či dokonce brutality.*“ (Veber, 2009, s. 39)

3.2.1 Pozice manažera

Pozici manažera lze zařadit do specifické skupiny zaměstnanců. Dříve v malých rodinných podnicích, kde vlastník byl jediný zaměstnancem, vykonával roli manažera samotný vlastník podniku a díky tomu splývala role zaměstnance, manažera, vlastníka. Růstem podniku přestává majitel stačit vykonávat celé řízení a tím vzniká potřeba přesunu pravomocí na podřízené vedoucí pracovníky. Na počátku 20. století dochází k oddělení jednotlivých funkcí v podniku. (Veber, 2009, s. 27)

Úspěch podniku spočívá v důležitosti dobře fungujícího managementu, a s tím důležitost jejich vykonavatelů – manažerů. Dříve nadřízený dával pouze úkoly svým podřízeným, ale v dnešní době musí manažer být schopen své zaměstnance motivovat

k podílu na vedení prostřednictvím delegace či prostřednictvím koučování. Výkon funkce manažera je velmi náročné a to z hlediska času, ale na uplatnění svých dovedností, schopností. (Blažek, 2014, s. 14)

Označení manažer se využívá pro kohokoliv, kdo řídí. V podniku je tím, kdo uvádí vše v pohyb a dává tomu řád. (Bedrnová, Nový, 2007, str. 269) Dobrý manažer musí být vůdcem, který dokáže své podřízené motivovat, inspirovat, podporovat, ale také nadchnout. (Templar, 2012, s. 166) Manažer je člověk, který se snaží dosahovat stanovených cílů, prostřednictvím lidí a s jejich pomocí. (Lojda, 2011, s. 9)

Osobnost manažera je většinou charakteristická tím, že se jedná o osobu, která řídí, organizuje, rozděluje úkoly a následně kontroluje jejich plnění, výsledky. Rozdíl mezi manažery je především v oblasti, kterou daný manažer řídí. Vždy ovšem platí, že manažeři pracují s lidmi. (Hospodářová, 2008, s. 12)

„Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům.“ (Koontz, Weihrich, 1988, s. 17)

Lidé se od sebe odlišují na základě rysů osobnosti, které napomáhají mít vliv k manažerským i odborným činnostem. Pro rozvoj své pozice, by se měl každý manažer pokusit o poznání vlastní osobnosti, která ovlivňuje pracovní model, využití času a organizaci práce. (Šuleř, 2008, s. 3)

3.2.2 Pojetí temperamentu a jeho uplatnění v manažerské praxi

Temperament člověka je patrný na první pohled díky neverbální komunikaci (mimika, gesta, postoje, aj.). Vyjadřuje jistou formu našeho chování, prožívání či charakteristiku osobnosti. (Paukerová, 2012, s. 97)

Pojem temperament označuje v současné psychologii ty psychologické charakteristiky osobnosti, jež jsou vrozené (dědičné), můžeme u nich identifikovat biologický základ a týkají se formální (stylistické, průběhové, dynamické), nikoli obsahové stránky chování a prožívání. (Blatný, 2010, s. 23)

Východiskem pro určení temperamentu je převažující tělesná šťáva. Za zakladatele teorie o převládající tělesné tekutině (krev, sliz, žluč, černá žluč), je považován řecký lékař Hippokrates. Jako první přichází s myšlenkou, že právě převažující tělesná tekutina, určuje duševní, tělesnou, zdravotní a emoční stránku člověka. (Říčan, 2010, s. 66)

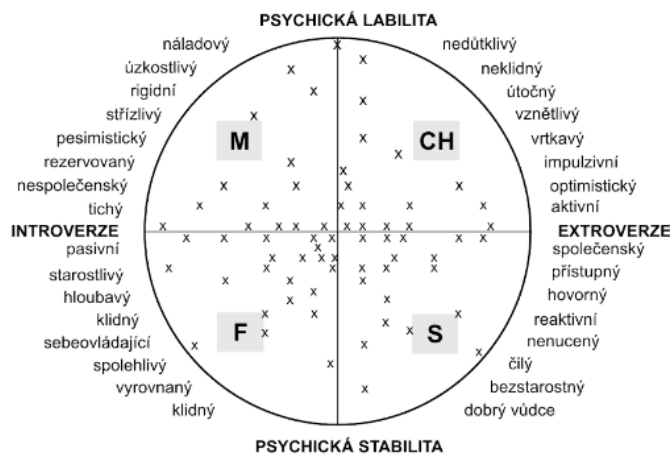
Hippokratova soustava čtyř temperamentů již od středověku využívá jednotlivé názvy - sangvinik, melancholik, cholerik, flegmatik, které jsou používány dodnes, a představuje značný přínos pro psychologii. Na základě výzkumu přiřadil ke každému z typů emoční ladění, prožívání, projev.

Soustava čtyř temperamentů

- **cholerik** (žlutá žluč) – pro jehož chování je typický hněv se projevuje neustálým neklidem, náročností. Jedná se o konfliktního člověka, u kterého přetrvávají silné, prudké emoce.
- **flegmatik** (hlen) – chladný, lhostejný člověk, který v běžném životě je schopen zachování klidu vzhledem k jeho emočnímu pomalému rozpoložení.
- **sangvinik** (krev) – prudké a krátké emoce, jsou dány převahou krve v těle. Sangvinik je člověk veselý, společenský.
- **melancholik** (černá žluč) – smutný, nespolečenský člověk se silnými a dlouhotrvajícími emocemi, které jsou doprovázeny smutkem. (Panajotis Cakirpaloglu, 2010, s. 67)

Na Hippokratovu teorii o temperamentu navazuje německo-britský psycholog H. J. Eysenck, který svou teorii postavil na faktu, že osobnost člověka je tvořena ve dvou dimenzích (introverze – extroverze) a dvěma póly (emoční stabilita – emoční labilita). (Pauknerová, 2012, s. 98) **Introvert** dokáže pochopit pocity lidí a své činy si vždy dobře promýšlí, teprve potom jedná. **Extrovert** se rychle rozhoduje a je člověkem, pro kterého je vše samozřejmé. Jeho spontánní chování je doprovázeno povrchním chováním. **Emočně labilní člověk** by měl zvážit, zda je pro něj vhodný výkon manažerské pozice, vzhledem k nadměrné opatrnosti a nedůvěře v okolí. **Emočně stabilní člověk** dokáže snést odpovědnost za těžká rozhodnutí a jeho stabilita mu umožňuje lépe zvládat stres. (Lojda, 2011, s. 13 – 14)

Obrázek 1: Pojetí temperamentu dle Eysencka



(zdroj: Paukerová, 2012, s. 99)

Eysenckova teorie dvoudimenzionálního pojetí temperamentu (introvert – extrovert) slouží k hodnocení vhodných vlastností pro manažery. V současné době nalezneme větší zastoupení extrovertních manažerů, ale to však neznamená, že by introvert nemohl či nemá uplatnění na vedoucích pozicích. Hippokratova teorie temperamentu je dodnes užívanou klasifikací, která rozlišuje čtyři typy temperamentu. Melancholici jsou osoby, které se příliš stresují, jsou přecitlivělí, a proto pro ně není výkon manažerských činností příliš vhodný a na vedoucích pozicích se nevyskytují. Naopak tomu je u sangviniků, pro které je tento výkon přirozený díky jejich pružnosti, nebo rychlým reakcím. Cholericí jsou sice odvážní a rádi riskují, ale jejich výbušnost bývá příčinou problémů. Málo motivovaný a klidný flegmatik není často schopen maximálního výkonu. Úspěch manažera není dán temperamentem, ale napomáhá manažerovi poznání jeho slabých a silných stránek. (Štěpáník, 2010, s. 31 – 33)

3.2.3 Vlastnosti úspěšného manažera

Vlastnosti manažera představují určitý způsob chování typické pro jedince, ale jsou také vlastnosti, které jsou podobné pro všechny lidi. (Lojda, 2011, s. 11)

Cejthamr, Dědina (2010, s. 32 – 33) uvádějí, že vlastnosti manažera lze rozdělit do tří skupin:

- **základní znalosti a informace** nutné k rozhodování
- **specifické znalosti a vlastnosti** ovlivňující chování
- „**nadkvality**“ sloužící k rozvoji znalostí

Stálé způsoby chování neboli stálé vlastnosti jsou utvářeny pomocí charakteru jedince, který je dán výchovou a představuje způsob, jakým se jedinec chová k ostatním lidem a jsou z něj utvářeny vlastnosti **morální, volní**.

- **volní vlastnosti** – vycházejí z vůle jedince a ovlivňují jeho chování, pomáhají k překonání překážek. Můžeme mezi ně zařadit například sebekontrolu, odpovědnost.
- **morální vlastnosti** – představující svědomí jedince, které vyjadřuje názor člověka na svět. (Lojda, 2011, s. 11)

Na vyšších úrovních je od manažerů očekáváno, že díky jejich vlastnostem (sebejistota, přesvědčivost, důvěryhodnost, aj.) budou také vůdčími a charismatickými osobami. (Veber, 2009, s. 39)

Každý úspěšný manažer by měl disponovat jistými vlastnostmi a měl by splňovat následující požadavky, vycházející z praxe:

- **vzor pro své podřízené** – manažer by měl být pro ostatní příkladem a plnit své sliby, protože lidé ho sledují co dělá a jak se chová,
- **dobrá znalost sebe sama** – schopnost poznání svých silných a slabých stránek je předpokladem pro úspěšné vedení,
- **nepřetržité vzdělávání** – práce na sobě samotném, rozvoj dovedností a znalostí,
- **stanovení vize** – kam bude tým směřovat,
- **znalost současného stavu** – pro dosažení vize musí mít manažer jasnou představu o tom, v jaké situaci se momentálně nachází.

Z výzkumu bylo prokázáno, že jako nejdůležitější předpoklady k úspěchu manažeri považují vůdcovské schopnosti, osobní předpoklad a orientaci na cíl. (Folwarczná, 2010, s. 15-19)

Úspěšný manažer vyčnívá ze skupiny na základě svých vlastností, díky nimž si ho ostatní pamatují. Mezi tyto vlastnosti můžeme zařadit například jednání, chování k druhým, talent, určitá vstřícnost nebo snaha být v tom co dělá nejlepší. (Khelerová, 2010, s. 81)

3.2.4 Manažerské kompetence

Kompetence manažera mohou být chápány jako **předpoklady** jedince pro výkon manažerské činnosti. V odborných literaturách nalezneme celý soupis kompetencí a můžeme mezi ně zařadit například:

- sebedůvěra, sebehodnocení
- schopnost prosadit se
- flexibilita
- schopnost rychlého rozhodování
- schopnost překonávání vzniklých překážek aj. (Lojda, 2011, s. 20 - 21)

Kompetence manažera představují jinými slovy jeho způsobilost, schopnosti, které jsou dány odborností nebo jednáním, chováním. (Veber, 2009, s. 36)

Lojda (2011, s. 21) uvádí, že manažerské kompetence lze rozdělit do tří skupin:

- **první skupina kompetencí** – představuje vlastnosti, dovednosti, vědomosti manažera, ale také jeho zkušenosti získané praxí.
- **druhá skupina kompetencí** – vychází z rozhodnutí využít veškeré své schopnosti. Jedná se o určitou energii, kterou je manažer ochotný vynaložit při výkonu své funkce.
- **třetí skupina kompetencí** – je zjištění, zda v pracovním prostředí jsme schopni uplatnit své schopnosti a energii.

Nalezneme celou řadu názorů, jaké vlastnosti, dovednosti by měl manažer mít a nikdy nejsou totožné. Autoři se však shodují, že by mělo jít o soulad dvou kompetencí týkajících se **odbornosti manažera**, která je získána vzděláním, zkušenostmi a **chováním** dané jeho vystupováním, jednáním. (Veber, 2009, s. 38)

3.2.5 Role manažera

Manažeři při své práci vykonávají mnoho činností a musejí **zastávat různé role**, které souvisejí s náplní práce, nebo vyplývají z pracovní pozice. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 121)

H. Mitzberg stanovil charakteristiku manažerských rolí. Jeho studie vychází z provedení výzkumu pěti manažerů středních, velkých organizací a jejich aktivit, které manažeři při výkonu své funkce zastávají. Na základě výsledků z provedené studie popisuje práci manažera jako plnění různých „rolí“. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 51) H. Mitzberg také pomocí svého výzkumu zjistil, že role se vzájemně doplňují i přes fakt, že na určitých pozicích jsou zaujímány pouze určité role. Na nejvyšších úrovních manažeři zaujímají role rozhodovací a naopak na nižších úrovních se uplatňují spíše role interpersonální. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 28)

Manažerské aktivity vycházejí z autority a postavení. Lze je rozdělit na deset rolí, které členíme do **tří skupin** následujícím způsobem:

Interpersonální role

Často užíván název „**mezilidské role**“ nebo role sociální. Tato role představuje oblast vztahů, do kterých manažer vstupuje. Mezilidské role se uplatňují na všech úrovních řízení a vždy se projevuje postavení manažera, jeho autorita.

- **představitel organizace** – manažer je chápán jako reprezentant organizace, vzhledem k povinnosti účastnit se společenských setkání a tím zastupovat organizaci navenek.
- **role vůdce** – má odpovědnost za plnění úkolů a zabezpečení chodu organizace. Důležité je charisma vedoucí a schopnost děláním rozhodnutí tak, aby byla v souladu s potřebami a cíli celé organizace.
- **koordinátor** – udržuje a utváří dlouhodobé vztahy s dodavateli, zákazníky a širokým vnějším okolím. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 122)

Informační role

Informační role navazuje na role mezilidské v souvislosti s jejich povahou získávání informací a zdrojů při výkonu rolí mezilidských. V rámci jejich výkonu dochází k získávání kontaktů sloužících k rozvoji organizace.

- **role pozorovatele** – manažer je zodpovědný za vyhledání informací a příležitostí, které mají sloužit pro rozvoj organizace.

- **role šířitele informací** – předává informace, které manažer získá v průběhu zastávání role pozorovatele a manažer předává informace nejen navenek, ale také v rámci organizace. Tato role má význam především pro tvorbu vztahů.
- **role mluvčího** – manažer tuto roli zastává především navenek a sděluje informace o organizaci. Může předávat informace uvnitř podniku a to k vysvětlení důležitých problémů. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 28)

Rozhodovací role

Slouží k vyhledání nových příležitostí, které mohou přispět ke zvýšení efektivity podniku. Manažer vnáší do podniku nové přístupy a metody.

- **koordinátor** – tato role je spojována s krizovým managementem, protože souvisí s riziky rozhodnutí a náhlých změn situací. Manažer musí umět spojit tuto roli s rolí mluvčího, aby byl schopen vypořádat se s negativními stránkami tohoto nebezpečí.
- **alokátor zdrojů** – manažer rozhoduje o rozdělení možných zdrojů dané organizace tak aby toto rozdělení bylo co nejefektivnější.
- **role vyjednávače** – v rámci jednání vystupuje manažer jménem organizace a snaží se pro ni získat veškeré možné výhody, zdroje. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 122 – 123)

3.2.6 Chyby a omyly manažera

Selhání manažerů při plnění úkolů nejčastěji pramení z neschopnosti správného řízení podřízených. Manažer může správně ovládat techniky řízení, ale nemusí zvládat správně motivovat či komunikovat s podřízenými. (Urban, 2010, s. 10) Pokud se manažer dopustí nějaké chyby, to není nic neobvyklého, protože chybu může udělat každý. O špatném manažerovi mluvíme ovšem tehdy, pokud se manažer dopouští chyb dlouhodobě, opakovaně. (Schuster, 2010, s. 10)

Za každou chybu ovšem nese manažer nějaké následky neboli určitou cenu za svou chybu. Dlouhodobé nebo závažné chyby často mají za následek plýtvání časem lidí a jejich vynaloženého úsilí, nebo jejich motivací, schopnostmi. Chyby manažerů mohou však mít za následek také plýtvání vlastním časem.

- **plýtvání časem a úsilím** – nejčastějším důvodem je špatné stanovení pracovních úkolů, nevhodná motivace. Vznikají v případech, že manažeři často mění úkoly, nestanovují cíle, vyhýbají se osobní komunikaci.
- **plýtvání pracovní motivací** – plyne ze špatně zaměřené motivace, která má dopad na výkon zaměstnanců. Manažeři často ignorují potřeby, zájmy svých podřízených.
- **plýtvání schopnostmi zaměstnanců** – důvodem vzniku je nedostatečné využití schopností podřízených nebo neochota dopomoci jejich rozvoji. (Urban, 2010, s. 14 - 17)

Úspěšný manažer dělá také chyby, ale tajemství jejich úspěchu spočívá v tom, že jejich chyby jsou méně závažné a ne tak časté. (Schuster, 2010, s. 9) Chyby nemusí být vždy negativní. Pro manažera může přinášet poučení a pro ostatní můžou způsobené chyby přinést příklad, čeho se mají vyvarovat. (Urban, 2010, s. 10)

3.3 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti představují určité osobní předpoklady, schopnosti jedince k výkonu činnosti, ale pod pojmem dovednosti manažera nalezneme jeho schopnost uplatnění získaných znalostí. (Folwarczná, 2010, s. 30)

„Vznik dovedností je tedy individuálním procesem a závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi.“ (Lojda, 2011, s. 19)

„Dovednosti jsou praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí.“ U manažera se jedná o návyky jako:

- organizace práce a řízení času
- vedení lidí, motivace, delegace
- komunikace (Šuleř, 2008, s. 5)

V posledních letech se rozmáhá debata o tom, zda se manažerem člověk narodí nebo je schopen se manažerské dovednosti naučit. Ne všechny dovednosti se dají naučit, ale není na nich postaven úspěch. Úspěšným se manažer může stát i za předpokladu, že postupně na sobě pracuje. (Folwarczná, 2010, s. 28)

Lojda (2011, s. 9 - 19) uvádí, že dovednosti svou praxí může získat každý manažer na základě zralosti a schopnosti ovládnutí osobnosti. Aby však člověk mohl získat určité dovednosti je zapotřebí, aby měl dostatek času pro jejich získání.

Autoři uvádějí, že manažerské dovednosti lze rozdělit do tří následujících základních skupin:

- **technické dovednosti** – patří sem znalosti spojené s programy, výpočetní technikou, schopnosti ovládat stroje. Dostatečná úroveň těchto dovedností vede ke zvýšení produktivity práce a naplnění cílů celé organizace.
- **sociální dovednosti** – představují schopnost komunikace, vedení lidí, motivace a celkové řízení lidských zdrojů. Patří sem schopnost řízení týmu a vlastní manažerský styl.
- **koncepční dovednosti** – pomáhají manažerovi k volbě vhodné strategie tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Spočívají ve schopnosti manažera nalézt nové příležitosti, rozhodovat a nést odpovědnost za tyto rozhodnutí. (Váchal, Vochozka, 2013, 109 – 110)

Lojda (2011, s. 19) doplňuje toto členění také o dovednosti osobního charakteru, které představují schopnost sebereflexe, sebepoznání.

Každý správný manažer by měl na všech úrovních ovládat lidské dovednosti neboli schopnost řízení. Technické a koncepční dovednosti jsou poté nejvíce uplatňovány na úrovni první a střední linii. Ovšem se autoři shodují, že nezáleží na jaké úrovni se manažer nachází, protože každý manažer musí disponovat všemi. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 108 - 109)

Dovednosti můžeme dělit na **tvrdé manažerské dovednosti** (hard management skills) – plánování, kontrola a **měkké manažerské dovednosti** (soft management skills) – vedení lidí, motivování, koučování. Měkké dovednosti se stávají prioritou pro rozvoje manažerů. Manažerská funkce vyžaduje nejen odborné znalosti, ale dovednosti v oblasti vedení lidí. (Folwarczná, 2010, s. 41) Tvrdé dovednosti jsou založeny na znalostech, schopnostech uplatnění řídicích technik. Manažer ovšem potřebuje i měkké dovednosti, které jsou neméně důležité. (Lojda, 2011, s. 9)

3.3.1 Tvrdé dovednosti

Tvrdé dovednosti bývají označovány jako „hard skills“ a můžeme mezi ně zahrnout veškeré osvojené praktiky a znalosti, které jsou spojeny s výkonem manažerské funkce, ale také získané technické znalosti, práce se stroji, výpočetní technikou. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 107)

Tvrde dovednosti lze do jisté míry chápat jak odbornost člověka, kterou si každý jedinec může osvojit vzděláváním. Na rozdíl od měkkých dovedností se dají poměrně snadno změřit a naučit. Tyto dovednosti mají větší význam, především u odborných profesí a jsou často dokládány určitým certifikátem či potvrzením. Mezi tvrdé dovednosti můžeme řadit především jazykové, počítačové, právní znalosti, ale také dovednosti související s dělnickými profesemi. (MANAGEMENT MANIA, © 2011-2016)

3.3.2 Měkké dovednosti

Měkké dovednosti bývají často nazývány jako sociální kompetence a umožňují manažerům vypořádat se s lidmi a způsoby jejich chování. Pojem měkké dovednosti označuje faktory jako je spolupráce, komunikace, zvládání konfliktů. (Gabriele Peters - Kühlinger, Friedel John, 2007, s. 13)

Měkké dovednosti bývají často chápány jako předpoklad každého manažera k dosažení jejich úspěchu a lze je rozdělit na tři základní části:

- **mezilidská část dovedností**, zahrnující komunikaci, spolupráci se všemi typy lidí, vcítění se do pocitu druhých, ale v neposlední řadě řešení konfliktů,
- **organizační část dovedností**, která je vztažena především na řízení a organizaci sebe samého. Do této části dovedností řadíme především sebemotivaci, sebejistotu, orientaci na cíl, odolnost vůči stresu,
- **úkolová část dovedností** zabývající se schopnostmi manažera v souvislosti s prezentací, kreativním řešením problémů, vedením porad. (Yvony Holečková, 2014, s. 3)

Manažeři mající velmi rozvinuté měkké dovednosti jsou považováni za emocionálně inteligentní. Tato inteligence je vrozená a umožňuje manažerům:

- pozorovat a vnímat sami sebe
- vysokou motivovanost
- schopnost vcítit se do druhých
- mají dobré komunikační dovednosti (Gabriele Peters-Kühlinger, Friedel John, 2007, s. 14)

Měkké dovednosti (soft skills) jsou spojené především s vedením lidí na základě vhodně zvolené motivace a stimulačních nástrojů. Dalším typický znakem k rozpoznání měkkých dovedností je jejich neměřitelnost a můžeme mezi ně zařadit například vrozenou dovednost empatii. (Váchal, Vochozka, 2013, 107)

Každý z nás má určité vrozené a získané měkké dovednosti, osobnostní rysy či schopnosti, díky nimž má větší předpoklad pro výkon určité profese. U manažerských a obchodních profesích, jsou měkké dovednosti vyžadovány více než tvrdé. (MANAGEMENT MANIA, © 2011-2016) To však neznamená, že u manažerů není vyžadována také odbornost. Úspěch manažera je založen na zvládnutí obou typů dovedností (soft, hard skills). Platí, že zvládnutí měkkých dovedností bez znalosti tvrdých je pro manažera nedostačující a naopak. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 107)

3.3.3 Vybrané manažerské dovednosti

„Manažerské dovednosti se dají do značné míry naučit a měly by se neustále rozvíjet.“
(Veber, 2009, s. 38)

Komunikace

Komunikace mezi lidmi vypadá velmi jednoduše, ovšem opak je pravdou a jedná se o velmi složitý proces. Pro zjednodušení a pochopení tohoto procesu jsou vytvářeny různé modely komunikace. (Plamínek, Franc, 2012, s. 38)

Z pohledu managementu je komunikace chápána jako: *„Opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku.“* (Vymětal, 2008, s. 23)

Pomocí komunikace předáváme informace, sdělujeme názory, přání, požadavky. Snažíme se na ostatní působit a chceme docílit toho, aby nás poslouchali, chápali nás. Komunikace nám slouží také jako prostředek pro ovlivnění nebo přesvědčení druhých. Při rozhodování nám dopomáhá k předávání informací, ale je součástí našich vztahů s ostatními lidmi. (Tureckiová, 2004, s. 63 - 64)

Obecná definice pro komunikaci v podstatě neexistuje, ale je chápána jako prostředek pro výměnu informací mezi lidmi. Popsat komunikaci můžeme jako:

„Proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem.“ (Vymětal, 2008, s. 22)

Komunikace spočívá ve schopnosti navázat vztah s lidmi a přimět druhé mluvit. Základ celého úspěchu manažera spočívá v komunikačních dovednostech, mezi něž patří:

- aktivní naslouchání
- technika kladení otázek
- neverbální komunikace
- empatie
- odstraňování bariér. (Khelerová, 2010, s. 16)

K charakteristické činnosti každého manažera patří komunikace se svými podřízenými. Každá forma předání příkazu, pokynu či informace může předurčit, jak bude podřízený příkaz, úkol plnit. Manažerům lze doporučit:

- postupné zadávání úkolů, namísto zadání mnoha úkolů najednou,
- při řešení problému, dejte prostor svým podřízeným k vyjádření jejich úhlu pohledu a teprve v případě nesouhlasu se ho snažte navést jiným směrem,
- komunikujte s podřízenými a ponechte jim prostor pro zpětnou vazbu. (Veber, 2009, s. 47)

Komunikace se užívá pro sdělování informací, motivaci spolupracovníků, řešení problémů, k manažerskému řízení, a proto má rozhodující roli v pracovním procesu. Z 60 % je komunikace pro úspěch manažera zcela rozhodující. Díky ní můžeme rozpoznat i skutečnost, jak dobrý manažer je. Základem efektivní komunikace je plnění základních požadavků – zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost, zdvořilost, které je potřebné dodržovat v jakémkoliv typu a jakémkoliv komunikačním prostředku. (Vymětal, 2008, s. 27)

Komunikační styly

Schopnost komunikace s různými lidmi by měla být předností každého manažera. Rozdílnost lidí je však příčinou toho, že s některými lidmi dokážeme mluvit snadno a s některými je komunikace velmi obtížná. Komunikační dovednosti a techniky si manažeři osvojují a snaží se o jejich zlepšení především z důvodu, že právě chyby v komunikaci jsou jedním z častých důvodů firemních obtíží. (Šuleř, 2008, s. 72)

H. A. Robbins stanovil čtyři komunikační styly, související s osobností člověka:

- analytická osobnost – hodně myslící, pomalu jednající, tichá osoba,
- řídicí osobnost – konfliktní, ale vždy opatrná osoba, která vyhledává soutěž,
- přátelská osobnost – citlivá, přející osoba s pochopením pro druhé,
- expresivní osobnost – je také citlivá, ale příliš zahleděná do sebe.

Osoby se stejným komunikačním stylem se spolu dorozumí velmi snadno. Naopak s rozpornými vlastnostmi, nedokáží společně efektivně komunikovat. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 473)

V mezilidské komunikaci můžeme nalézt pět typů komunikačních stylů, které jsou děleny a stanoveny dle jejich účelu a průběhu komunikace.

- **konverzační styl** – slouží k výměně informací, názorů v diskusích, nebo pokud se chceme pouze pobavit s přáteli.
- **operativní styl** – dopomáhá ke zvládnutí běžných životních situací a k uspokojení každodenních potřeb. Jeho využití je typické například při jednání na úřadech, v obchodech, aj.
- **vyjednávací styl** – rozdílnost zájmů, potřeb nás může dostat do sporu a k jeho vyřešení můžeme využít vyjednávání o určitém kompromisu.
- **konvenční styl** – krátké věty užívané především v případě, že nemáme zájem konverzovat.
- **osobní, intimní styl** – je užíván mezi blízkými a slouží k uspokojení lidských potřeb. (Plaňava, 2005, s. 47 – 48)

Překážky v komunikaci

Komunikace sebou přináší jisté problémy, které mezilidskou komunikaci ztěžují. Abychom tyto problémy překonali, je potřebné si je uvědomit a následně se jim snažit vyhnout, vyrovnat se s nimi. Komunikační problémy nazývané jako komunikační bariéry, které mohou vznikat **interně**, kdy původcem je osobní problém nebo může být příčinou rušivý element z prostředí a potom se jedná o **externí** zdroj. Nejtypičtějším příkladem **interní bariéry** je obava z neúspěchu jedince. Tento strach se může projevit v jeho projevu. Mezi **externí bariéry** můžeme zařadit například prostředí, ve kterém rozhovor probíhá.

Pro komunikujícího může být natolik rušivé, že se necítí dobře a to se odráží do komunikace. (Mikuláščík, 2010, s. 36-37)

Komunikační bariéry jsou tedy „*překážky, které musí být při komunikaci překonány, nebo které skutečně komunikaci brání.*“ Vznikají především osobní vybaveností člověka a můžeme je dále dělit na:

- **fyzické a fyziologické bariéry** - které není snadné ovlivňovat a souvisí s našim zdravotním stavem nebo rušivými elementy z prostředí.
- **psychosociální bariéry** – jsou dány naší osobností, temperamentem povahovými rysy. Vznikají na základě špatného úsudku komunikujících.
- **sémantické bariéry** – příčinou této bariéry je různost jazyka, nebo sociální a kulturní zkušenosti. (Vymětal, 2008, s. 34 – 37)

Pro úspěch manažera v oblasti komunikace je důležité, aby se naučil správně sdělovat, naslouchat což jsou dva předpoklady úspěšné komunikace. V neposlední řadě by se měl pokusit o odstranění vzniklých bariér a snažit se jim předcházet.

Motivace

Motivace vede lidi k tomu, aby něco dělali, určitým způsobem se chovali. Úspěšná je tehdy, pokud lidé podnikají kroky, aby dosahovali přesně stanovených cílů. (Armstrong, 2009, s. 109)

Pracovní nasazení, odpovědnost zaměstnanců lze podpořit prostřednictvím motivace, kterou nelze považovat za automatickou, ovšem ji musíme považovat za jeden z nejdůležitějších úkolů organizace a manažera. (Urban, 2010, s. 9)

Motivace je ovlivňována pracovníky, kteří se chovají určitým způsobem a vynakládají úsilí pro dosažení stanovených cílů. Bývá individuální a záměrnou činností. Pro zlepšení postavení organizace jako celku, musí se manažer soustředit na to, aby motivace dosahovala určité úrovně. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 142)

Definice motivace dle Armstronga říká, že „*Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.*“ (Armstrong, 2009, s. 109)

Potřeby, zájmy, hodnoty představují tři základní typy motivů. Již v roce 1954, americký psycholog A. H. Maslow přišel se svou teorií o dělbě potřeb do pěti úrovní a seřadil je do pyramidy. Maslovova teorie, zaměřená na povahu potřeb, byla později autory přepracována, ale všichni se shodují, že **každý člověk má určitou strukturu motivů (potřeb)**. (Tureckiová, 2004, s. 38 – 39)

- **potřeby fyziologické** – uspokojované prostřednictvím mzdy a jsou podmínkou přežití,
- **potřeby jistoty** – pracovní podmínky a prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje, mu dodává pocit bezpečí a jistoty,
- **potřeby sociální** – přátelství, společenské postavení, jsou ovlivněny příjemnou atmosférou na pracovišti,
- **potřeby uznání** – ocenění úspěchu, pomáhá ke zvýšení vlastního sebevědomí,
- **potřeba seberealizace** – představuje další rozvoj za pomoci získávání dalších nových schopností nebo zkušeností. (Urban, 2010, s. 13)

Motivace může být chápána jako proces, který je ovlivňován prostřednictvím **vnitřních a vnějších** faktorů.

- **vnější faktory** motivace představují to, co za svou práci získáme (plat, hmotná odměna),
- **vnitřní faktory** motivace jsou ty potřeby, které souvisejí přímo s výkonem práce a můžeme mezi ně zařadit samostatnost, nové schopnosti, společenský význam, uznání. (Urban, 2010, s. 14)

V souvislosti s možností ovlivnění a využití motivačních faktorů platí, že vnitřní faktory jsou snadno využitelné a kontrolovatelné jednotlivými manažery na rozdíl od vnějších faktorů. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 142)

3.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce představují jednotlivé postupy, které musí každý manažer uskutečnit během své činnosti. Aby mohlo být dosaženo celkového cíle podniku, je nezbytné manažerské funkce sladit do jednoho celku. H. Fayol klasifikoval a vycházel z pojetí, že funkce manažera lze rozdělit na **sekvenční a průběžné**.

- **sekvenční manažerské funkce** jsou takové úkoly, které manažer řeší během celého procesu či řešení problému.
- **průběžné manažerské funkce** (analýza problému, rozhodování, komunikace při realizaci), jsou využívány až v průběhu každé funkce sekvenční. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, s. 81)

Koontz a Weihrich (1993) navrhli rozsáhlejší členění manažerských funkcí na: plánování, organizování, vedení, kontrolování, výběr a rozmístění pracovníků. Jednotlivé názory na členění manažerských funkcí se často liší. Jednotný názor je ovšem na funkci těchto manažerských funkcí, které mají představovat aktivity manažerů tak, aby bylo dosaženo cíle podniku. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 32)

3.4.1 Plánování

Plánování je východiskem pro ostatní manažerské funkce a představuje vymezení cílů a cest, díky nimž těchto stanovených cílů bude dosaženo. Může být také chápáno jako manažerská aktivita soustředící se na vývoj organizace. Manažer by měl mít vždy určitou vizi, kam pod jeho vedení bude organizace směřovat. (Veber, 2009, s. 101)

Z manažerského pohledu můžeme říci, že plánování slouží právě manažerům, aby byli schopni plnit své úkoly včas, nepřekračovali stanovený rozpočet, který jim byl přidělen, ale upozorňuje manažery na možné krize a dává jim díky tomu možnost vyhnout se problémům. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 50)

Význam plánování je ovšem mnohem rozsáhlejší. Nalezneme ho na všech úrovních řízení a do procesu by se měli zapojit všichni manažeři. Plánování se může odrážet v efektivitě celého podniku, dopomáhat ke snížení rizik, které přinášejí změny ve vnějším prostředí podniku, úspěšně se vypořádat se změnami plynoucích z organizačních změn, nebo napomoci sjednotit úsilí celého podniku. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 97)

Plánování v sobě zahrnuje čtyři **základní prvky**, které manažeři musí při plánování učinit. Jedná se o **stanovení cílů** (které nám určují, čeho má být dosaženo), **postupů** (kroky díky nimž bude cílů dosaženo), **zdrojů** (finančních, lidských) a v neposlední řadě následná kontrola (dopad na podnik). (Armstrong, Stephens, 2008, s. 50)

Při sestavování plánů lze vycházet ze **tří hledisek - časové hledisko** (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé), **věcné hledisko** (návaznost plánů provozních, výrobních, personálních, aj.), **organizační úroveň** (celopodnikové, plány jednotlivých útvarů). (Srpková, Řehoř, 2010, s. 121)

Z **časového hlediska** se plánování dělí na:

- **dlouhodobé (strategické)** – kdy východiskem pro sestavování plánů jsou dlouhodobé cíle organizace a je využíváno v případě rozhodování o velkých investicích podniku,
- **střednědobé (taktické)** – jedná se o rozložení cílů na nižší stupně řízení a nejedná se o dlouhodobé východiska,
- **krátkodobé (operativní)** – slouží ke stanovení postupů na jednotlivých provozech a týkají se jednotlivých pracovišť. (Plevová, 2012, s. 44)

V podniku je sestavován různý počet plánů, které se od sebe odlišují, ale každý plán by měl svým obsahem odpovědět na otázky: **čeho** a **jakým** způsobem se má něčeho dosáhnout. (Veber, 2009, s. 102)

3.4.2 Organizování

Organizování představuje určitou činnost, díky níž se vytváří určité uspořádání, aby bylo možné dosahovat stanovených cílů. Můžeme tedy říct, že se jedná o určení vzájemných vztahů lidí v kolektivu, při plnění stanovených úkolů. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 33)

Pro organizování je podstatné, jaké **rozpětí** organizace má. Toto rozpětí je v organizacích určeno dle organizačních struktur a dělíme je na **úzké rozpětí** charakteristické podílem vedoucího přímo na práci, těsným vedením, kontrolou, rychlou komunikací a **široké rozpětí**, typické odkládáním rozhodnutí z důvodu vytíženosti nadřízeného s nutností delegace a jasnou taktikou. (Plevová, 2012, s. 58 – 59)

Výsledkem organizování je uspořádaný systém prvků, neboli lidí, díky níž jsou dány vazby a vztahy. Organizovaný systém může mít poté dvě podoby struktur a to **formální** a **neformální**. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 123)

- **formální typ struktury** je jasně vytyčen předpisy na základě stanovených norem za účelem členění organizace a činností jednotlivých zaměstnanců a jejich postavení v organizaci.
- **neformální typ struktury** je založen pouze na autoritě, společných zájmech nebo dlouhodobé spolupráci. (Plevová, 2012, s. 60)

Uspořádání organizačních struktur můžeme také dělit na:

- **funkcionální struktura** – která je základní organizační formou sdružující zaměstnance dle podobnosti úkolů, dovedností, aj.
- **divizionální struktura** – vzniká rozdělení na samostatné jednotky, které jsou následně rozdělovány dle druhu výroby, aj.
- **maticová struktura** – je kombinací obou dvou předešlých typů struktur, kdy pracovník vždy zodpovídá dvěma nadřízeným. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, 116 – 117)

Význam organizační struktury tedy spočívá v rozdělení práce mezi zaměstnance tak, aby byly efektivně využity zdroje, činnost byla rozdělena do jednotlivých oblastí organizace, ale bylo dosaženo sociálních potřeb členů. Díky organizačním strukturám je také jasně dána náplň práce útvarů či jednotlivých pracovních míst. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 115-116)

Organizační struktura působí na chování organizace jako celku, chování jednotlivých členů, užití komunikačních kanálů, ale určují prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. (Mládková, 2005, s. 115)

3.4.3 Vedení

Vedení lidí představuje proces, ve kterém vedoucí působí na své podřízené s cílem využít jejich schopnosti v zájmu organizace. Může být chápáno jako manažerská funkce, kdy se manažer snaží ovlivňovat druhé tak, aby bylo dosaženo cílů, které jsou pro podnik důležité, aby byly splněny záměry a úkoly. (Veber, 2009, s. 124)

Tato manažerská funkce je spojována s využitím moci a jde o rozhodující prvek motivace. Manažer ze své funkce zaujímá různé styly, které nám mohou poukázat na způsob chování manažera, jeho přístup k podřízeným. (Plevová, 2012, s. 71)

Úspěch ve vedení lidí je dán osobními vlastnostmi manažera, momentální situací a styly vedení, které se dělí na tři základní typy:

- **autoritativní styl vedení** – veškerou odpovědnost nese manažer sám a názory jeho podřízených nepřijímá. Uděluje příkazy a kontroluje veškeré plnění úkolů.
- **liberální styl vedení** – pravomoci se přesouvají na členy skupiny a manažer spoléhá na zkušenosti, znalosti svých podřízených.
- **demokratický styl vedení** – typickým znakem tohoto stylu je delegace, podíl na vedení a diskuse. (Štěpaník, 2010, s. 89 – 91)

Vedení lidí je efektivní za předpokladu schopnosti manažera uplatnění vhodného stylu řízení, správně zadávat potřebné úkoly, ale také komunikovat s podřízenými a umění je motivovat. (Plevová, 2012, s. 71) Armstrong, Taylor (2015, s. 726) uvádí, že stylů vedení, které manažer ze své funkce může zaujmout je mnoho, ale neexistuje žádný ideální styl vedení lidí.

3.4.4 Rozhodování

Manažer ve svém postavení musí být schopen ovládat manažerské funkce, kdy bezesporu **rozhodování**, patří mezi funkce nejdůležitější. Následky špatného rozhodnutí si nese jedinec sám, pokud však udělá špatné rozhodnutí manažer, může tato chyba ovlivnit celý chod týmu, či firmy. (Veber, 2009, s. 80)

Existuje celá řada definic, co vlastně rozhodování znamená, ale z věcného hlediska se autoři shodují, že *„rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle.“* (Blažek, 2014, s. 88)

Manažeři či členové organizace se denně musí rozhodovat o nových nebo již stávajících problémech a v závislosti na jedinečnosti rozhodnutí můžeme rozlišovat:

- **rutinní rozhodnutí**, které je prováděno již podle zavedených pravidel,
- **adaptivní rozhodnutí**, potřebující zhodnocení oprávněné osoby za pomoci stanovených kritérií,
- **inovativní rozhodnutí**, kde není jasný předpis pro rozhodování a je zde potřebné, aby toto rozhodnutí bylo v rukou vrcholového managementu. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 267)

Typickými znaky pro rozhodování manažera jsou, že probíhají v souladu se zájmy nadřízeného, ale prostřednictvím podřízených. Dále se k problematice manažerského rozhodování vážou pojmy jako je pravomoc, odpovědnost a dá se rozdělit na dvě stránky. **Procesní stránka** řeší otázku **jak** rozhodovat a **organizační stránka** odpovídající na otázku **kdo** a **o čem** má rozhodovat. (Blažek, 2014, s. 88 – 89)

Dědina, Odcházal (2007, s. 267) uvádějí, že rozhodování probíhá v souvislosti s jednou ze tří podmínek. Rozhodování **za jistoty**, kdy pro rozhodnutí existuje pouze jedna možná reakce nebo nám jsou známy všechny možnosti a pravděpodobnost, že k těmto možnostem dojde, potom hovoříme o rozhodování **za rizika**. Třetí možností je rozhodování **za nejistoty**, které je nejpravděpodobnější, a nikdy dopředu nevíme, jaké následky naše rozhodnutí přinese ani k jaké možnosti opravdu dojde.

Význam celého procesu rozhodování se projevuje kvalitou a výsledkem zvoleného rozhodnutí, který může ovlivnit efektivní fungování a budoucí vývoj celé organizace. Nesprávná rozhodnutí bývají často příčinou neúspěchu celé organizace. (Veber, 2009, s. 80 - 81)

3.4.5 Kontrola

Kontrola je činnost, která se soustředí na sledování míry naplnění a zjišťování vzniklých odchylek od očekávaného stavu. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 34)

Obecně lze říci, že kontrola představuje kritické hodnocení určitých procesů s cílem přispět k jejich zlepšení. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 240)

Kontrola představuje jistou formu zpětné vazby, využívanou na všech úrovních řízení a manažeři díky ní získávají představu o naplnění plánů či přijatých rozhodnutí. (Veber, 2009, s. 134)

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006, s. 179) člení kontrolu podle úrovně řízení následujícím způsobem:

- **strategická kontrola** – jejím předmětem je vývoj firmy a hodnocení zvolené strategie podniku. Bývá zaměřena na budoucnost a z časového hlediska se jedná o dlouhodobou kontrolu.
- **manažerská kontrola** – jedná se především přidělováním zdrojů a postupy prací jednotlivých organizačních jednotek.

- **operativní kontrola** – zaměřená na kontrolu postupů, pravidel a plnění termínů. Z časového hlediska jde o kontrolu krátkodobou.

Posláním kontroly je tedy zjištění výkyvů od původně stanoveného cíle, stanovení případných závěrů a stanovení případných opatření. (Plevová, 2012, s. 171)

Efektivní systém kontroly musí probíhat dle jasně stanovených zásad, bez jejichž dodržení by nebyl tento systém účelný. Mezi zmiňované zásady patří:

- **srozumitelnost** – systém musí být stanoven na základě potřeb a chápání manažerů, Měl by být jednoduchý, aby výsledky kontroly byly chápány i kontrolovaný pracovníkům.
- **zaměření na budoucnost** – mapování odchylek v kontrolním procesu ještě než nastanou.
- **pružnost** – kontrolní systém se musí přizpůsobit tak, aby se dalo reagovat na změny.
- **motivace** – smysl kontrolního systému by měl vyvolávat v podřízených pocit spoluodpovědnosti. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, s. 181 – 182)

Cílem každé kontroly není pouze kritika současného stavu, postihu, nebo odstranění zjištěných nedostatků. Smysl kontroly spočívá v možnosti dosažení lepších výsledků či možnosti rozvoje podniku. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 240)

3.5 Vedení lidí a nástroje vedení

Vedení lidí je založeno především na schopnosti vedoucího pracovníka směřovat své podřízené na činnosti, které přímo souvisí s určitým cílem. (Daigeler, 2008, s. 16) Jedná se o činnost nabývající určitých podob, která je dána především osobností vedoucího pracovníka, která se projevuje především ve stylech vedení. (Blažek, 2014, 175)

Veber (2009, s. 124 – 125) uvádí, že vedení lidí představuje jednu z funkcí manažera spočívající v aktivaci schopností lidí k výkonu tak, aby byly splněny veškeré plány, cíle, úkoly. Mimo jiné jde o vytvoření jistého vztahu mezi podřízenými a vedoucím pracovníkem. Pro vedení lidí nadřízený pracovník využívá nástrojů, kdy mezi nejefektivnější můžeme zařadit koučování, delegování nebo vedení porad.

3.5.1 Teoretické přístupy k vedení lidí

Na počátku 19. až 20. století se začínají objevovat různé přístupy k vedení lidí, kde toto vedení je založeno na mechanickém řízení. Až na počátku 50. a 60. let se objevují humanistické teorie, které jsou založené na seberealizaci a osobním rozvoji. (Šuleř, 2008, s. 61)

V odborných literaturách nalezneme různé teorie vycházející z rysů vedoucího jeho kvalit a způsobů chování. (Blažek, 2014, s. 176)

Teorie X a Y

Teorie X vychází z předpokladu:

- člověk nemá chuť pracovat a jeho cílem je dosažení pouze určitého zisku,
- účelem práce je dosažení mzdy, která mu stále připadá jako nedostačující,
- k podniku ho neváže žádný emocionální vztah,
- zaměstnanec chce být veden a nechce o ničem rozhodovat.

Teorie Y vychází z předpokladu:

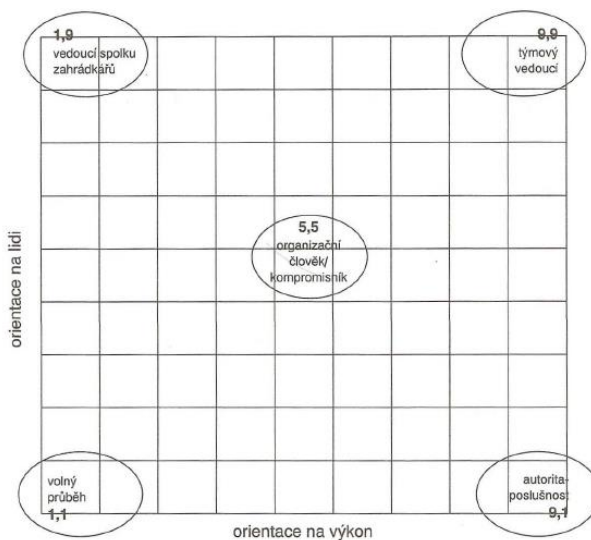
- práce přináší člověku potěšení a vynakládá veškeré úsilí k dosažení potřebných výsledků,
- pracovník se při výkonu své profese snaží uplatnit své znalosti, schopnosti, dovednosti,
- rozhodující odměnou za jeho práci není mzda, ale jeho osobní rozvoj,
- ztotožnění s cílem organizace je pro něj přirozené a je ochoten přijmout odpovědnost.

Styl vedení vycházející z **teorii X** je založen na **autoritativním stylu** vedení – hrozba trestu, žádná volnost v rozhodování. Naopak **teorie Y** vychází z **liberálního stylu** – volnost v rozhodování, tvůrčí práce. (Blažek, 2014, s. 175 – 176)

Manažerská mřížka (GRID)

Manažerská mřížka představuje model se dvěma osami, kdy jedna osa představuje orientaci na lidi (uspokojení pracovníků) a na druhé ose je znázorněna orientace na úkol (dosažení výsledků).

Obrázek 2: Manažerská mřížka



(zdroj: Šuleř, 2008, s. 62)

Manažerská mřížka popisuje sedm stylů vedení na základě souřadnic následujícím způsobem:

- **1,1 volný průběh** – manažer minimálně usiluje o dosažení úkolů a vytvoření optimálního prostředí pro své podřízené. Jeho snahou je pouze udržení v organizaci na své pozici.
- **1,9 vedoucí spolku záchranářů** – výsledky odvedené práce jsou vždy na druhém místě. Svou veškerou pozornost věnuje vytvoření prostředí s přátelskou atmosférou.
- **9,1 autorita – poslušnost** – je opakem vedoucího spolku záchranářů. Pocity podřízených staví až za výsledky odvedené práce. Pro manažera je typická moc, autorita, plnění příkazů, tresty.
- **9,9 týmový vedoucí** – týmová spolupráce je považována za jediný možný způsob dosažení stanoveného cíle.
- **5,5 organizační člověk** – pro splnění úkolu je nejdůležitější nalézt rovnováhu mezi potřebou plnění a negativních reakcí lidí.
- **9+9 paternalista** – u manažera se střídá zájem o lidi a potřeba plnění úkolů, dle chování a přístupu jeho podřízených.
- **Oportunista** – manažer využívá všech stylů pouze pro vlastní prospěch.

Situace, ve které se manažer nachází, v sobě také zahrnuje vhodnost svého použití. Za nejvhodnější používaný je považován styl týmový a naopak nevhodným stylem je volný průběh. Pokud se například manažer nachází v krizové situaci, přistoupí k zavedení stylu autorita. Když se ovšem dostane do situace, kdy jeho podřízené usilovně pracují do vypětí sil, bude vhodnější přejít na styl vedoucího spolku zahrádkářů. (Šuleř, 2008, s. 62 – 63)

3.5.2 Delegování

Delegování představuje určitý přístup manažerů k vedení lidí s cílem dosažením stanovených cílů, prostřednictvím přesunu povinností nebo úkolů, které nejsou manažerům schopni zvládnout samostatně, ale odpovědnost za jejich plnění nese stále manažer. Díky delegování získá manažer více času na plnění důležitějších úkolů, ale napomáhá lidem k jejich dalšímu rozvoji dovedností. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 66)

„Delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi.“ (Cipro, 2009, s. 13)

Delegace není výhodná pouze pro manažera, kterému může pomoci usnadnit zvládnání pracovní zátěže ve prospěch vedení, ale může dopomoci k zaškolení pro získání zastoupení. Výhodu představuje pro zaměstnance, kterému díky přenosu této odpovědnosti přináší motivaci, rozvoj samostatnosti, ale možnost získat nové schopnosti či zkušenosti. (Hartmut, 2008, s. 97)

Delegování představuje velmi obtížný proces, ve kterém je potřebné najít optimální rovnováhu mezi rozsáhlým a příliš malým delegováním. Manažer musí volit míru kontroly a rozsah postoupení volnosti v plnění úkolů. Tento proces poté může mít celou řadu podob:

- manažer svěří podřízenému úkol, ale neustále plnění kontroluje,
- manažer stručně stanoví úkol a prověřuje jednotlivé kroky,
- manažer pověří podřízeného k samostatnému plnění úkolu (Armstrong, Stephens, 2008, s. 67)

Můžeme rozlišovat dva typy delegace a to **tvrdé delegování**, kdy svému podřízenému jasně určíme jak, co a do kdy očekáváme výsledky stanoveného úkolu nebo **měkké delegování**, při kterém dáváme podřízenému volnost v plnění, ale předem

stanovíme, čeho má být dosaženo a kdy přibližně očekáváme výsledky. U měkké delegace je potřebné jasně stanovit míru předaných pravomocí. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 69)

Cipro (2009, s. 19) uvádí, že je stanoveno několik hlavních cílů, kterých by prostřednictvím úspěšné delegace mělo být dosaženo. Mezi tyto cíle můžeme zařadit například:

- efektivní využití času
- možnost rozvíjet své schopnosti
- pocit spoluodpovědnosti
- vyjádření schopnosti podřízených, atd.

Při delegování se ovšem manažeři mohou setkat s řadou problémů, které je potřebné nějakým způsobem řešit. Mezi tyto problémy můžeme zařadit například delegaci bezvýznamných úkolů, která v podřízených vyvolává neochotu k plnění nebo mohou zaměstnanci odmítat delegované úkoly, vzhledem k nevědomosti a neznalosti dané problematiky, kdy by měl manažer poskytnout svým podřízeným potřebné školení, atd. (Šuleř, 1995, s. 106 – 107)

3.5.3 Koučování

Koučování představuje další způsob vedení lidí, ale jeho odlišnost spočívá v hlavním nástroji koučování, který není zadávání jasných instrukcí, ale kladení dobře položených otázek. Tyto otázky povedou k tomu, aby si podřízený uvědomoval možnosti řešení problému. (Daňková, 2008, s. 9)

Metoda koučování je založena především na poznání vlastních schopností a limitů, které se jedinec snaží překonávat a díky tomu zvýšit svou efektivnost. (Stacke, 2005, s. 54)

Koučování představuje určitou formu motivace pro vytváření vlastních řešení a vede k rozvoji kompetencí, samostatnosti při plnění stanovených úkolů. (Podaná, 2014, s. 14)

Hlavním cílem koučování je, aby se manažer sám zamyslel nad svým chováním a díky tomu došlo k rozvoji jeho manažerské praxe. Pokud manažer dokáže rozpoznat znalosti, určit chování svých podřízených, může lépe volit metody práce tak aby bylo dosahováno stanoveného cíle. (Stacke, 2005, s. 16) Hlavním cílem tedy celého procesu koučování bude dosáhnout zlepšení výkonu koučovaného pracovníka, aby si uvědomil **tři základní skutečnosti:**

- jaká je opravdu **realita** nastalé situace,
- jaké jsou veškeré **možnosti řešení**,
- **přijetí odpovědnosti** za učiněná rozhodnutí (Daňková, 2008, s. 9 – 10)

Kouč vždy musí být schopen držet celý proces koučování pod kontrolou a pomocí svého charisma docílit utvoření důvěry, přirozené autority. Koučovat ve firmách může buď **interní**, nebo **externí** kouč:

- **Externí kouč** - specialista, který má určité znalosti, či odbornost pro danou problematiku. Nemusí být vždy odborníkem v dané oblasti, ale musí být vždy schopen koučováním dokázat využít potenciálu lidí a zvládat techniku, metody koučování.
- **Interní kouč** - je naopak zaměstnanec podniku, který nejprve absolvoval kurz s profesionálním koučem nebo prošel určitým výcvikem. Kouč více napomáhá jednotlivým podřízeným při řešení, dosahování jejich chování a jeho cílem není přimět lidi k práci, ale směřovat ho k pochopení firemních cílů. Role interního kouče bývá často zastoupena manažerem, který je lépe schopen zahrnout do rozhodování podřízené a pomocí delegace vkládá do koučovaných pracovníků důvěru při zvládnání zadaných úkolů.

V poslední době je stále častěji využíván **externí kouč** pro řízení týmu, který lépe dokáže využít potenciálu dané skupiny lidí. (Cipro, 2015, s. 125 – 127)

3.5.4 Vedení porad

Vedení porad představuje jeden z nejdůležitějších nástrojů, které manažer využívá pro vedení lidí a dává možnost zaměstnancům vyjádření vlastního názoru, ale jim umožňuje podílet se na rozhodnutí. Na druhé straně ovšem platí, že veškerou konečnou odpovědnost nese manažer sám. (Lojda, 2011, s. 107 - 108)

Porada může být chápána jako komunikace ve skupině, která může být velmi přínosná pro celou skupinu, kdy hlavním smyslem porady je docílit žádoucích změn. Také ovšem může nastat situace, kdy špatně vedená porada může být pouze ztrátou času jak pro manažera, tak pro jeho podřízené. (Doležal, Machal, Lacko, 2012, s. 343)

Příprava, cíl a plán jsou předpoklady úspěchu celé porady. Manažer musí mít přesně stanovený program průběhu porady, ale než začne s jeho sestavováním, musí si sám ujasnit následující kroky:

- co bude předmětem porady
- kdo se bude porady účastnit
- kdy a kde se bude porada konat
- jakým způsobem bude porada probíhat
- jaký je očekávaný výsledek

Po promyšlení zvýšených kroků může manažer sestavit program, který rozešle všem účastníkům, aby jim poskytl možnost promyšlení jednotlivých témat. (Doležal, Machal, Lacko, 2012, s. 345)

Nejčastější chyby, kterých se manažer může dopustit při vedení porad, souvisejí především s podceněním přípravy, nebo není znám cíl celé porady. (Kaňáková, 2008, s. 41)

Porady je možné členit dle účelu, za kterým jsou svolávány a můžeme je dělit na:

- **formální** – tento typ porady bývá plánován s předstihem a bývají pravidelně pořádané,
- **účelové** – porady svolané spíše mimořádně bez předem stanoveného programu, kdy cílem je řešení mimořádných situací nebo špatného vývoje organizace,
- **řešitelské** – slouží k řešení nastalých problémů nebo sdělení nových nápadů,
- **informační** – každodenní, krátké ranní schůze, které slouží k předání informací v rámci útvaru. (Šuleř, 1995, s. 110)

Aby porada byla efektivní, je potřebné, aby manažer volil správný způsob vedení porady, komunikace, ale také rozhodovací techniky, atd. Správný manažer, který tyto techniky ovládá, může díky poradě přispět k naplnění celého cíle organizace, ale může posilovat svou autoritu. (Lojda, 2011, s. 108)

3.5.5 Řešení konfliktů

Konflikty představují součást každodenního života a ani ve firmách se jim nevyhneme. Konflikt představuje nesoulad mezi stranami (jednotlivci, skupiny, oddělení, atd.), kdy jejich zájmy, cíle, chování jsou v určitém rozporu. (Pavlica, Jarošová, 2015, s. 166)

V organizacích nejčastější příčinu vzniku konfliktů jsou následující situace:

- nejasně vymezené hranice pravomocí
- špatně zvolený styl komunikace
- soutěžení o zdroje
- nesprávně zadané pokyny
- nedostatečný čas na plnění úkolů, atd. (Šuleř, 2008, 85)

Řešení konfliktů se stalo jednou ze základních dovedností každého manažera, kteří by se neměli snažit konfliktům vyhýbat nebo jejich řešení zcela odmítat. Každý manažer se musí naučit řešit konflikty tak, aby nenarušovaly chod organizace. Neplatí však, že dopad konfliktů musí být vždy **negativní** a musí narušit důvěru, zabrání možné další spolupráci mezi spolupracovníky. **Pozitivní důsledky** konfliktů mohou dopomoci vyjasnit záležitost, přijmout nové názory a umožnit tak začátek změn. (Pavlica, Jarošová, 2015, s. 166 – 167)

Styl řešení konfliktů

Každý manažer díky dynamickému prostředí, ve kterém organizace působí, je nucen řešit konflikty a již zaujímá určitý způsob, jakým nastalou situaci řeší. V odborných literaturách nalezneme následujících pět stylů řešení konfliktů:

- **styl poslušný** – tento styl je vhodné využívat u konfliktů, kde je možné změnit názory odporující osoby, ale neslouží k řešení složitých problémů. Osoby zde většinou staví zájem ostatních nad zájmy vlastní.
- **styl integrující** – účastníci vzniklého problému v rámci diskuse předloží své názory a společně naleznou příčinu. Styl je vhodné využít u složitých problémů vzniklých nepochopením. Naopak nevhodné užití je za předpokladu, že každý z účastníků má jinou představu o hodnotách.

- **styl vyhýbavý** – jedná se o uhýbání a potlačení vzniklého problému. Vhodný je pouze u jednoduchých problémů.
- **styl dominující** - využívá se u drobných problémů nebo v souvislosti s nedostatkem času na řešení. Zájem o sebe samé je stavěn nad zájmy druhých.
- **styl kompromisní** – platí zde heslo „*každý se vzdá něčeho*“ a vhodnost užití vychází z odlišných názorů osob, ale ne za předpokladu, že je nutné najít nové řešení problému. (Šuleř, 2008, 86 – 87)

Pokud chceme porozumět konfliktům a naučit se je řešit, musíme vždy znát jejich původ, jinak bychom nebyli schopni správně zaujmout stanovisko k jeho řešení. (Bednář, 2015, s. 16)

4 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část diplomové práce na téma manažerské dovednosti, byla zpracována v rámci veřejného sektoru na Policii České republiky (dále také „PČR“). Konkrétně se jednalo o útvar s vymezenou působností Krajské ředitelství policie Pardubického kraje (dále také „KŘP Pak“)

4.1 Historie vzniku PČR

Vznik policie České republiky je spojen s tradicí československých bezpečnostních složek, četnictva a státní policie. Četnictvo tehdy představovalo organizovaný strážní sbor, který udržoval veřejný pořádek a bezpečnost na celém území státu. Již v tehdejší Československu došlo k vytvoření jednotlivých složek četnictva, jako byla například četnická silniční kontrolní stanice na řízení dopravy nebo četnická pátrací stanice na pátrání po zločincích. (Policie České republiky, 2017, s. 6-7)

Po osvobození Československa v roce 1945 vznikl Sbor národní bezpečnosti (SNB) jako vojensky organizovaný všeobecný bezpečnostní sbor, podílející se na ochraně státních hranic a plnící úkoly dopravní i kriminální policie. (Policie České republiky, 2017, s. 6-7)

V roce 1991 Česká národní rada schválila zákon o Policii České republiky (dále také „PČR“). Policie České republiky vznikla sloučením dosavadních českých složek Sboru národní bezpečnosti (SNB) a stala se ozbrojeným bezpečnostním sborem sloužícím veřejnosti. V současné době je PČR podřízena Ministerstvu vnitra a řízena Policejním prezidiem. (Policie České republiky, 2017, s. 6-7)

4.2 Organizace a řízení PČR

Policejní prezidium (dále také „PP“) v jehož čele stojí policejní prezident, odpovídající za činnost policie. Zároveň jsou PP podřízeny veškeré útvary policie a ze své činnosti se zodpovídá Ministerstvu vnitra. Jeho hlavním úkolem je určování cílů rozvoje, organizace a stanovování úkolů policie. Mimo jiné dohlíží a napomáhá jednotlivým útvarům, při plnění stanovených úkolů a činnosti. (Policie České republiky, 2017, s. 8)

Útvary s územně vymezenou působností představují jednotlivá Krajská ředitelství policie (dále také „KŘP“), sloužící veřejnosti na určitém území. V současné době je zřízeno 14 krajských ředitelství, která hospodaří se svým majetkem, a na jejich žádost

jim jsou zřizovány další podřízené útvary. Za činnost krajského ředitelství zodpovídá jmenovaný krajský ředitel. (Policie České republiky, 2017, s. 8)

Útvary s celostátní působností plní specifické úkoly pro ostatní policejní útvary. Jiné se zaměřují na specializovanou činnost jako je například odhalování organizovaného zločinu nebo korupce. (Policie České republiky, 2017, s. 8)

4.3 Služební poměr a etický kodex

Policisté jsou ve služebním poměru, který je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. V den svého nástupu každý policista musí složit služební slib, který zní:

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“ (Policie České republiky, 2017, s. 12-13)

Každý policista by si měl být vědom svého poslání a vždy jednat na základě složeného slibu a etického kodexu, který určuje **cíle PČR** – chránit bezpečnost a pořádek, práva občanů, **základní hodnoty** – profesionalitu, odpovědnost, ohleduplnost, **závazek policie vůči společnosti, ale také závazek vůči ostatním příslušníkům policie, osobní a profesionální přístup policistů.** (Policie České republiky, 2017, s. 12)

4.4 Služební hodnosti

Služební hodnosti jsou policistům přiřazovány na základě dosaženého vzdělání, zařazení a vykonávané funkce. Ve struktuře policie nalezneme 16 druhů důstojnických a poddůstojnických hodností. V tabulce jsou uvedeny hodnosti, které je možné u Policie ČR získat a jdou od nejnižší hodnosti po nejvyšší.

Tabulka 1: Hodnosti policistů

Rotný	Praporčík	Nadporučík	Plukovník
Strážmistr	Nadpraporčík	Kapitán	Brigádní generál
Nadstrážmistr	Podporučík	Major	Generálmajor
Podpraporčík	Poručík	Podplukovník	Generálporučík

(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Od 1. června 2015 se začalo užívat nové hodnostní označení. Praporčíci mají stříbrné trojčipé hvězdy, důstojníci a generálové zlaté pěticípé hvězdy. Jejich označení je doplněno o stříbrné a zlaté tzv. kolejničky. Toto hodnostní označení představuje návrat k tradičnímu označení hodností četnictva. (Policie České republiky, 2017, s. 14)

Obrázek 3: Hodnostní označení



(Policie České republiky, 2017, s. 14)

4.5 Krajské ředitelství policie Pardubice

K 31. prosinci 2009 zaniká tehdejší Krajské ředitelství policie Východočeského kraje, které tehdy tvořilo devět bývalých okresů – Pardubice, Chrudim, Svitavy, Ústí nad Orlicí, Trutnov, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Hradec Králové. (PČR, © 2019)

Po padesáti letech dochází k rozdělení tehdejšího krajského ředitelství. Od 1. ledna 2010 vznikají dvě nová krajská ředitelství a to Pardubického a Hradeckého kraje. Současně také dochází v rámci reformy k rozdělení území a tvorbě nové organizační struktury. (PČR, © 2019)

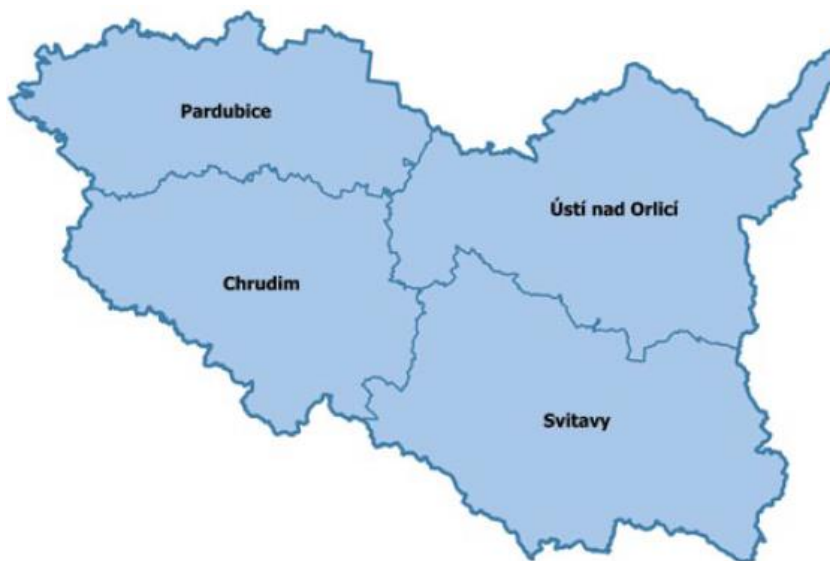
Obrázek 4: Logo Krajského ředitelství policie Pardubického kraje



(Policie České republiky, 2017, s. 121)

Pardubickému kraji náleží bývalá okresní města Chrudim, Svitavy, Ústí nad orlicí, Pardubice a v současné době tvoří Územní odbory Pardubického kraje. (Policie České republiky, 2017, s. 120)

Obrázek 5: Území KŘP Pak



(Policie České republiky, 2017, s. 121)

Pod jednotlivé územní odbory spadají obvodní oddělení, kterým je přiřazeno určité území, za které zodpovídají. Celý kraj je tvořen 451 obcemi a ty jsou dále členěny na 27 správních obvodů. Toto číslo odpovídá počtu obvodních oddělení v Pardubickém kraji. (PČR, © 2019)

4.5.1 Zvolené organizační články pro výzkum

Krajské ředitelství policie Pardubického kraje má velmi rozsáhlou organizační strukturu, která zahrnuje nejen územní odbory, ale odbory patřící do tzv. nevýkonné části policie, zajišťující spíše administrativní činnost, dále zde můžeme nalézt službu kriminální policie a vyšetřování a mnoho dalších odborů zajišťující činnost policie. V roce 2018 bylo zaměstnáno ve služebním poměru okolo 1309 policistů. Vlastní výzkum byl zaměřen na výkonnou část policie a to konkrétně na Územní odbor Pardubice a dále na obvodní oddělení spadající právě pod tento odbor. Pro výzkum byly vybrány tři typy obvodních oddělení, které se od sebe odlišují především velikostí a počtem podřízených zaměstnanců. Účelem tohoto výběru bylo poukázat na odlišnosti v uplatnění manažerských dovedností. (PČR, © 2019)

Územní odbor Pardubice

Jak bylo již zmíněno výše, Územní odbor Pardubice (dále také „ÚO Pce“) je organizačním článkem Krajského ředitelství policie Pardubického kraje a jedná se o územní odbor s největším nápadem trestné činnosti. ÚO Pce představuje střední management a je tvořen vedoucím územního odboru, zástupcem a dvěma koordinátory.

Územní odbor ve své struktuře zahrnuje jednotlivá obvodní oddělení pořádkové policie, službu dopravní policie, službu kriminální policie a vyšetřování.

Hlavním úkolem územního odboru je zajištění činnosti pro podřízené články, jejich kontrola, tvorba bezpečnostních opatření. Dále je koordinuje, dle bezpečnostní situace a aktuálních potřeb k potírání kriminality, zajištění kulturních a sportovních akcí. Výsledky za celý územní odbor dokladují vedoucí tohoto odboru svým nadřízeným. Mimo jiné se vedení účastní jednání s představiteli města Pardubic, se kterými řeší bezpečnostní situaci ve služebním obvodě nebo dopravní situaci.

Uvedené činnosti jsou těmi nejdůležitějšími a rovněž nejzákladnějšími, ale jejich výčet jimi nekončí. V rámci odboru je zapotřebí řešit i otázky personální a organizační pro správné fungování tohoto celku.

Obvodní oddělení

Obvodní oddělení Policie České republiky je nejzákladnějším článkem policie a dle počtu služebně zařazených policistů, se dělí na čtyři typy. V rámci Územního odboru Pardubice nalezneme jedno oddělení II. typu, tři oddělení III. typu a čtyři oddělení IV. typu.

Činnost policistů zařazených na obvodním oddělení je velmi různorodá. Policisté v první řadě přijímají oznámení od občanů telefonicky, elektronicky nebo přímo na svých útvarech. Oznámení poté dokumentují a rozhodují o právní kvalifikaci, která může být přestupkového nebo trestního charakteru, přičemž se řídí platnou legislativou. V rámci šetření oznámeného skutku provádějí policisté potřebné šetření, administrativní činnost spočívající v dokumentaci oznámení a ve lhůtách stanovených zákonem zpracovaný spis předávají k dalšímu šetření na příslušné úřady.

Další činností policistů základních útvarů je výkon kontrolní a preventivní činnosti v rámci přiřazeného obvodu, díky níž dochází k předcházení páčání trestné činnosti. Dohlízejí rovněž na situaci v dopravě a je jim dána pravomoc řešit zjištěné přestupky v blokovém neboli příkazním řízením.

Dle charakteru obvodu se policisté setkávají s rozdílnou služební činností. Příměstské obvody se setkávají spíše s přečiny spojenými s chatovými oblastmi, lesy a vodními plochami. Naopak policisté městských obvodů prověřují často odlišnou skladbu nápadu trestné činnosti a podílejí se na zajištění konání sportovních a kulturních akcí. Policisté základních článků bývají členy pořádkových jednotek, které zasahují pod jednotným velením při bezpečnostních opatřeních sestavovaných při rizikových hokejových a fotbalových utkáních či jiných akcí.

Jsou na ně kladeny velké nároky psychického charakteru, neboť se setkávají s oběťmi trestných činů, kterými bývají děti, mladiství a nezletilí, senioři nebo ohrožené osoby, které jsou oběťmi domácího násilí. Rozdíl bývá rovněž v množství evidovaných a následně prověřovaných oznámení.

4.6 Vlastní výzkum

V rámci vlastního výzkumu úrovně manažerských dovedností na Policii ČR bylo využito kvantitativních a kvalitativních metod. Cílem tohoto šetření bylo získat odpovědi na předem stanovené otázky:

- 1. Jaké jsou nejdůležitější dovednosti pro výkon manažerské funkce z pozice manažera a podřízeného?*
- 2. Jaké dovednosti jsou nejvíce uplatňovány v závislosti na velikosti a pracovní zatíženosti obvodního oddělení?*
- 3. Přispělo by k zefektivnění práce vedoucího oddělení posílení některých současných manažerských dovedností?*
- 4. Které dovednosti jsou vnímány a hodnoceny stejně policisty a manažery?*

Tyto otázky mají pomoci při vyhodnocení dotazníkového šetření a návrhu případné změny či zlepšení manažerských dovedností v rámci Územního odboru Pardubice.

Z kvalitativních metod byl proveden řízený rozhovor s policistou obvodního oddělení, který vykonává pozici zástupce teprve prvním rokem. Do jeho jmenování vykonával pozici řadového policisty a musel se vypořádat s přechodem na novou funkci v rámci stejného oddělení. Byly mu položeny následující čtyři otázky:

- 1. Jaký byl pro Vás přechod na vyšší pozici?*
- 2. Která z dovedností je podle Vás pro výkon své pozice nejdůležitější?*
- 3. Získal jste některé dovednosti díky postupu na vyšší pozici?*
- 4. Podstoupil jste nějaké školení pro přechod na vyšší pozici a nabízí Vám Policie ČR dostatek školení pro rozvoj těchto dovedností?*

Z kvantitativních metod bylo využito dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 95 policistů zařazených na Územním odboru Pardubice a jemu podřízených obvodních odděleních. Dotazník byl pro lepší přehlednost při vyhodnocování vyhotoven ve dvou podobách (pro manažery a podřízené) s obdobně pokládanými otázkami, týkající se dovedností manažera a obsahoval čtyři typy otázek.

Prvotně byly dotazovaným položeny úvodní otázky sloužící pro rozčlenění dotazovaného souboru. Druhá část dotazníku obsahovala 16 otázek, které se nepřímo dotazovaly na 8 manažerských dovedností. Dotazování u jednotlivých otázek označovali,

na základě svého názoru, zda s otázkou souhlasí či nikoliv. Tyto otázky mají poukázat na stav dovedností a na základě jejich vyhodnocení má dojít k posouzení, které dovednosti jsou důležité pro výkon manažera, které nikoliv, ale určit současnou úroveň manažerských dovedností na vybraných organizačních článcích. Otázky byly vyhodnoceny vždy samostatně a následně zařazeny pod jednotlivé dovednosti. Vybrané dovednosti byly následně vyhodnoceny pomocí relativních četností a graficky znázorněny. Ve třetí a čtvrté části měli dotazovaní z uvedených deseti dovedností vybrat tři, které považují za stěžejní jednak pro svůj výkon a výkon svého nadřízeného, ale manažeři měli také zhodnotit, kterých dovedností si cení u svých podřízených.

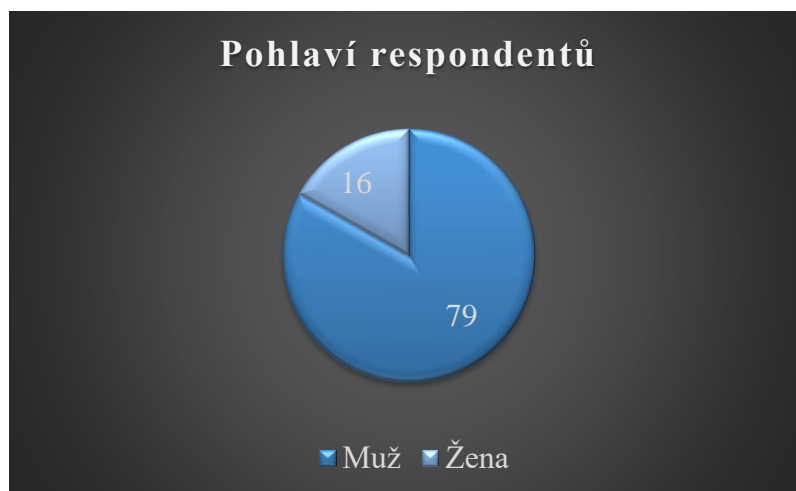
4.6.1 Vymezení zkoumaného souboru

Od všech policistů zařazených v tomto souboru se očekává, že již disponují vzhledem ke své letité praxi a služebnímu zařazení určitými dovednostmi, které uplatňují při výkonu svého zaměstnání. Za dobu svého působení u policie byli vystaveni situacím, které vyžadovaly samostatnost, schopnost učinit rozhodnutí nebo potřebu kooperace. Oslovení policisté proto tvoří dostatečný soubor ve struktuře Územního odboru Pardubice, který by vyhodnocením odpovědí dotazníkového šetření měl přispět k dostatečnému zmapování manažerských dovedností.

Z 95 ti dotazovaných policistů se výzkumu zúčastnilo 79 mužů a pouze 16 žen zařazených na vybraných organizačních článcích. Tento nízký počet žen na jednotlivých odděleních je dán povahou přímého výkonu služby. Dotazník vyplnilo 15 manažerů, z toho 4 zařazení ve vedení územního odboru, 3 vedoucí obvodního oddělení II. typu, 5 vedoucích obvodního oddělení III. typu a 3 vedoucí obvodního oddělení IV. typu. Se zařazením na jednotlivá oddělení různého typu souvisí počet podřízených policistů, kdy územní odbor je článkem nadřazeným a všechna obvodní oddělení pod něj spadají. Vedoucí oddělení II. typu velí počtu 30 až 60 lidí, vedoucí oddělení II. typu řídí organizační článek s počtem 15 až 30 policistů a za méně než 15 policistů zodpovídá vedení oddělení IV. typu. Všichni vedoucí pracovníci jsou ve služebním poměru již řadu let a z uvedených 15 manažerů vedoucí funkci méně než pět let vykonávají pouze 4 policisté. Na této pozici není žádná žena. Z 80 ti dotazovaných respondentů bylo 30 policistů zařazeno na oddělení II. typu, 25 policistů sloužících na oddělení III. typu a stejný počet policistů z IV. typu.

Dotazovaný vzorek řadových policistů byl rozčleněn podle délky služebního poměru od nově nastupujících po policisty s více jak dvacetiletou praxí. Toto členění na jednotlivá oddělení dle velikosti bylo stěžejní pro vyhodnocení úrovně uplatnění manažerských dovedností.

Graf 1: Pohlaví respondentů



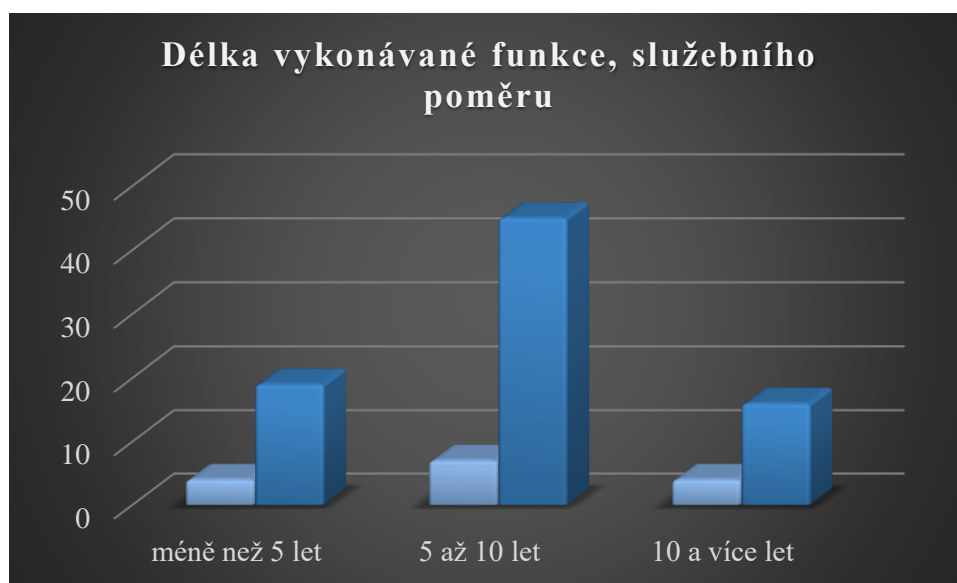
(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Graf 2: Zařazení policistů a manažerů



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Graf 3: Délka vykonávané funkce, služebního poměru

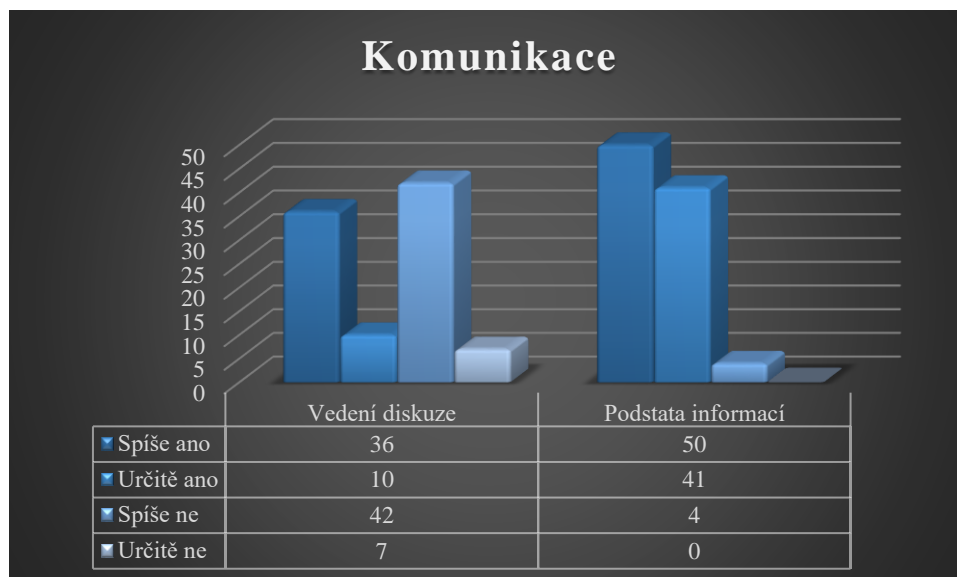


(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

KOMUNIKACE

Graf 4: Vyhodnocení komunikace

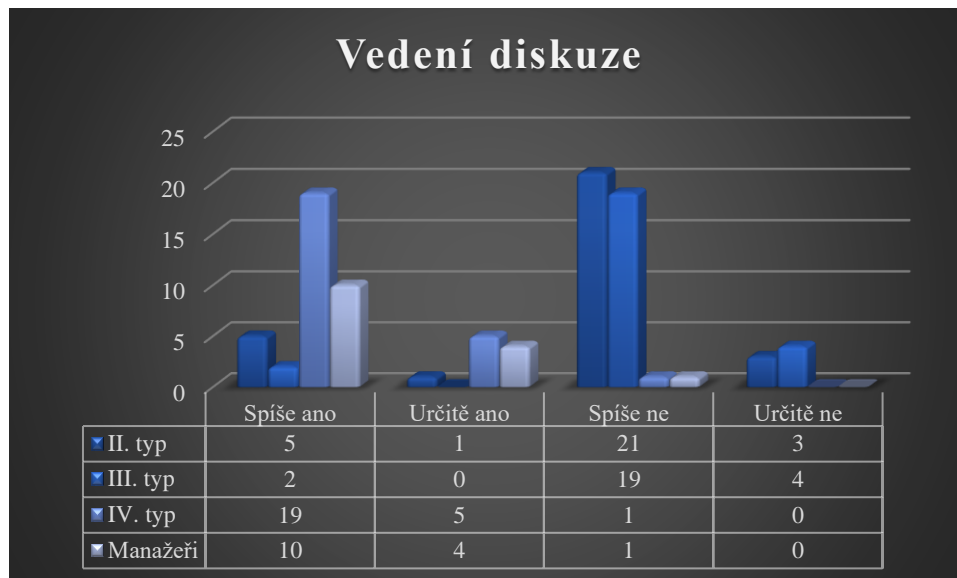


(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Komunikace je 45,3 % policisty hodnocena jako uspokojivě zvládaná dovednost. Značná část dotazovaných také uvádí, že z 26,8 % je komunikace plně ovládaná. Najdeme zde však velké zastoupení policistů 24,2 %, kteří se domnívají, že tuto dovednost jejich manažeři spíše neovládají.

Otázka číslo 1 – Schopnost vedení diskuze s podřízenými.

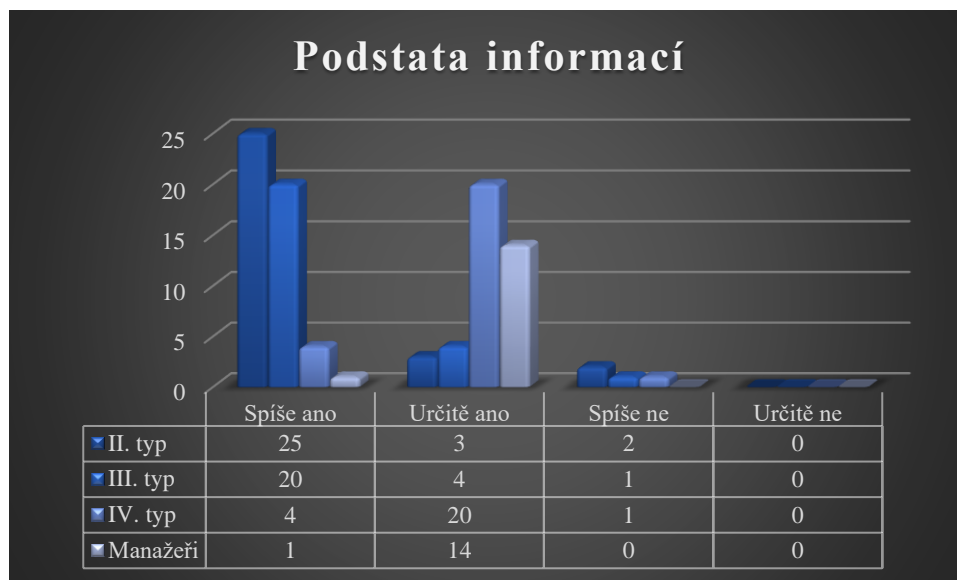
Graf 5: Schopnost vedení diskuze



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Otázka číslo 2 – Schopnost vyhodnocení podstaty informací.

Graf 6: Vyhodnocení podstaty informací



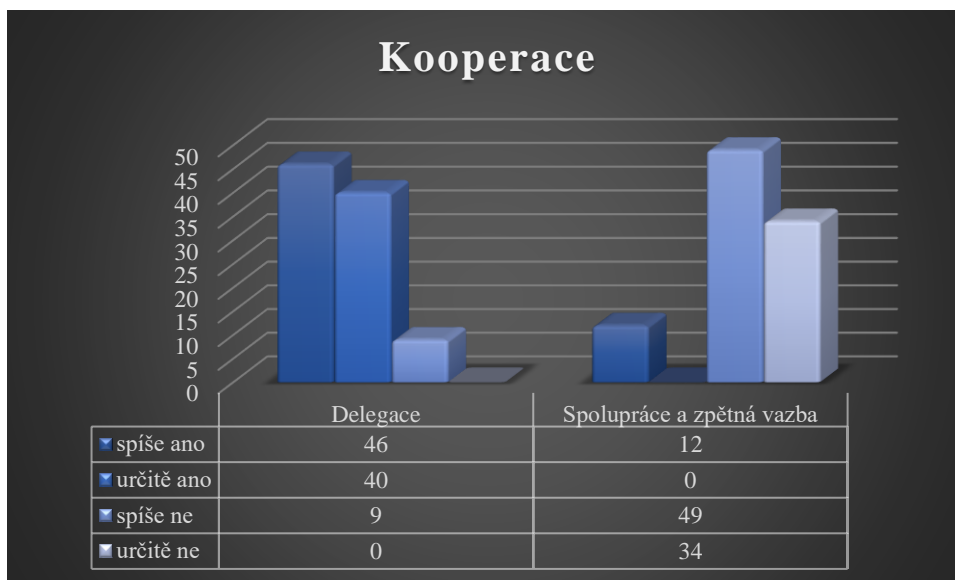
(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Vyhodnocení otázek číslo 1, 2

Z 87 % se manažeři domnívají, že dobře ovládají schopnost naslouchat a vést diskuzi se svými podřízenými. S tak kladným hodnocením se podle zjištěných výsledků neztotožňují podřízení policisté, především z II. a III. typu oddělení, kteří hodnotí z 80 % a 92 % vybírali možnost spíše, nebo určitě ne. K hodnocení svých kolegů z větších oddělení se policisté zařazení na oddělení IV. typu se nepřiklání. Naopak významnou shodu nalezneme v odpovědích na otázku týkající se vyhodnocení podstaty informací. Zde si všechny skupiny dotazovaných myslí, že je tato schopnost zvládnutá.

KOOPERACE

Graf 7: Vyhodnocení kooperace

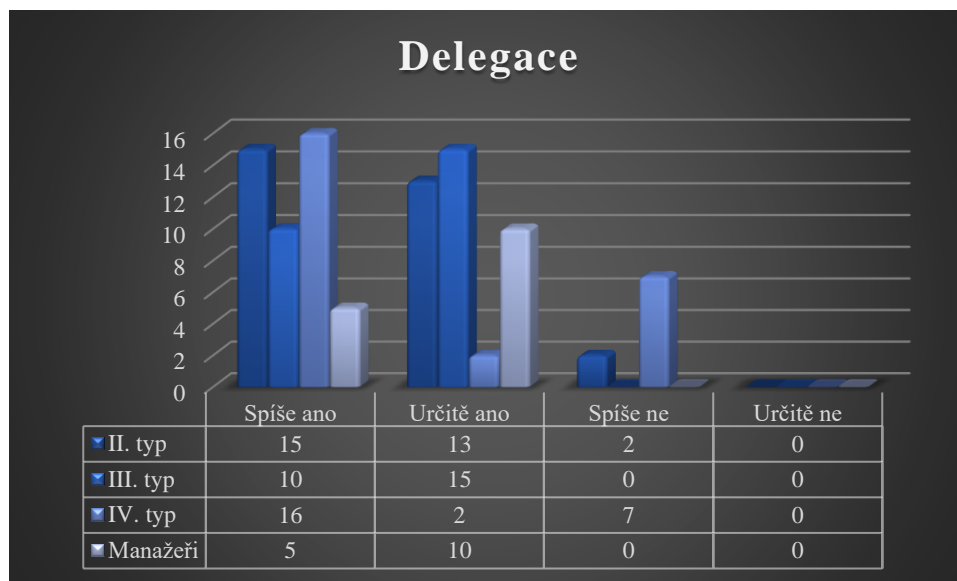


(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Kooperace je hodnocena částečně kladně a částečně negativně. Kladně vyjadřujících se respondentů bylo 30,5 % a 21,0 %. Negativně se vyjádřilo 30,5 %, 17,8 % respondentů.

Otázka číslo 3 – Schopnost delegace úkolů a dohlížení na jejich plnění.

Graf 8: Delegace úkolů



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Otázka číslo 4 – Schopnost ocenit přínos spolupráce ostatních a poskytnout jim zpětnou vazbu.

Graf 9: Přínos spolupráce a zpětná vazba



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

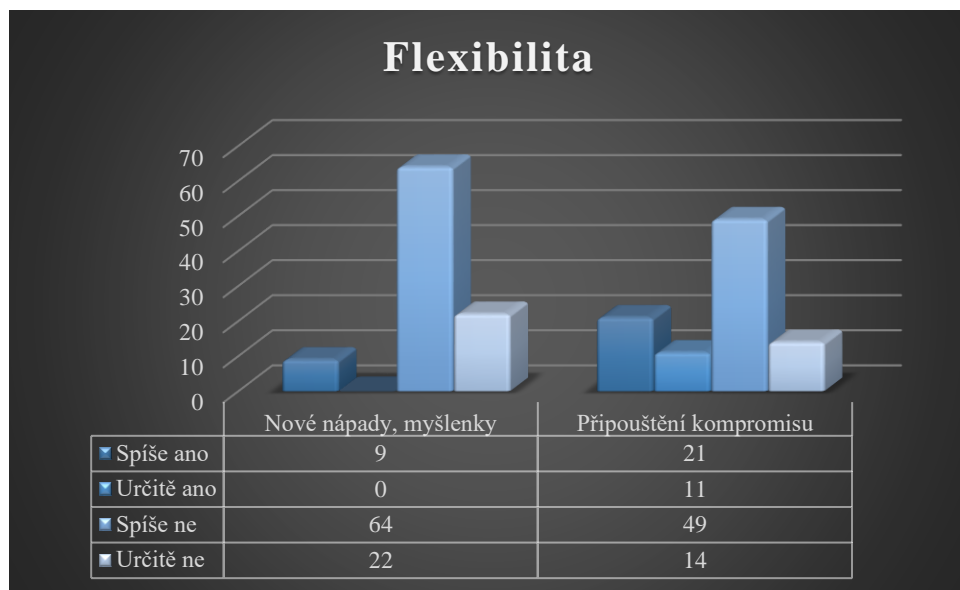
Vyhodnocení otázek č. 3, 4

Schopnost delegace úkolů a kontrola jejich plnění manažeři a policisté z obvodního oddělení II. a III. typu hodnotí velmi uspokojivě. Tento číselný údaj je vysoký, což není překvapivé, neboť v množství plnění úkolů, je delegace nutností. Naopak u oddělení IV. typu je delegace běžnou využívanou činností manažera, ale není využívána v takovém rozsahu. Manažeři územního odboru si všichni myslí, že schopnost delegace je z jejich strany plně zvládnutá.

V souvislosti s plněním delegovaných úkolů souvisí spolupráce a poskytování zpětné vazby, kdy v tomto ohledu bylo zjištěno, že zde mají manažeři značné rezervy. Ze všech typů oddělení 70 policistů nevnímá dostatečnou zpětnou vazbu od svých nadřízených po splnění úkolu a po vzájemné spolupráci. Manažeři si jsou vědomi těchto nedostatků.

FLEXIBILITA

Graf 10: Vyhodnocení flexibility

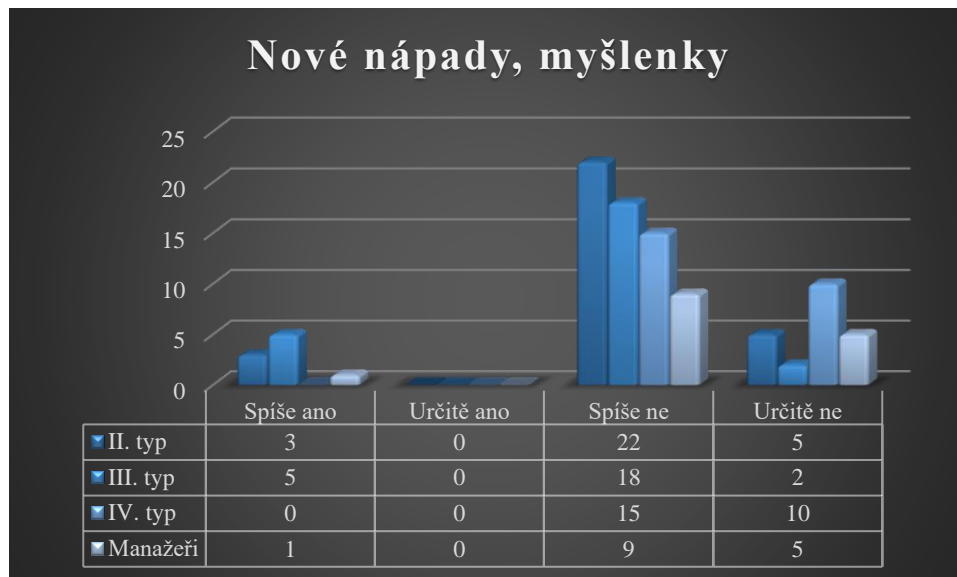


(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Flexibilita je hodnocena spíše nezvládaná dovednost, kdy 59,47 % a 18,94 % volilo možnost spíše, nebo určitě ne. Pouhých 15,79 % dotazovaných hodnotilo flexibilitu jako uspokojivou a označilo spíše ano.

Otázka číslo 5 - Ochota přijímat nové myšlenky, nápady, přístupy a hledat způsoby jak inovovat metody a postupy práce.

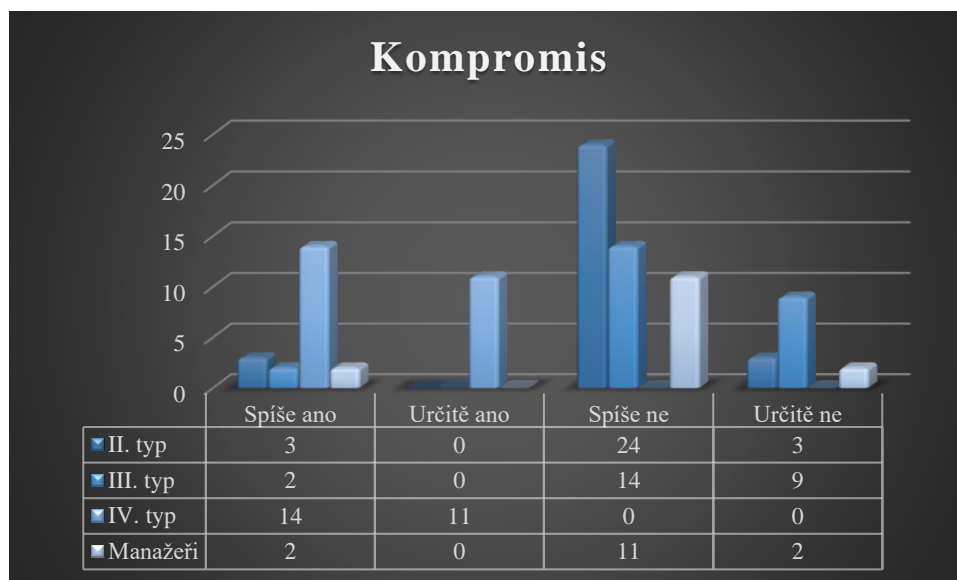
Graf 11: Nové myšlenky, nápady, přístupy



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Otázka číslo 6 - Ochota v rámci řešení pracovních záležitostí přistoupit ke kompromisu.

Graf 12: Přistoupení ke kompromisu



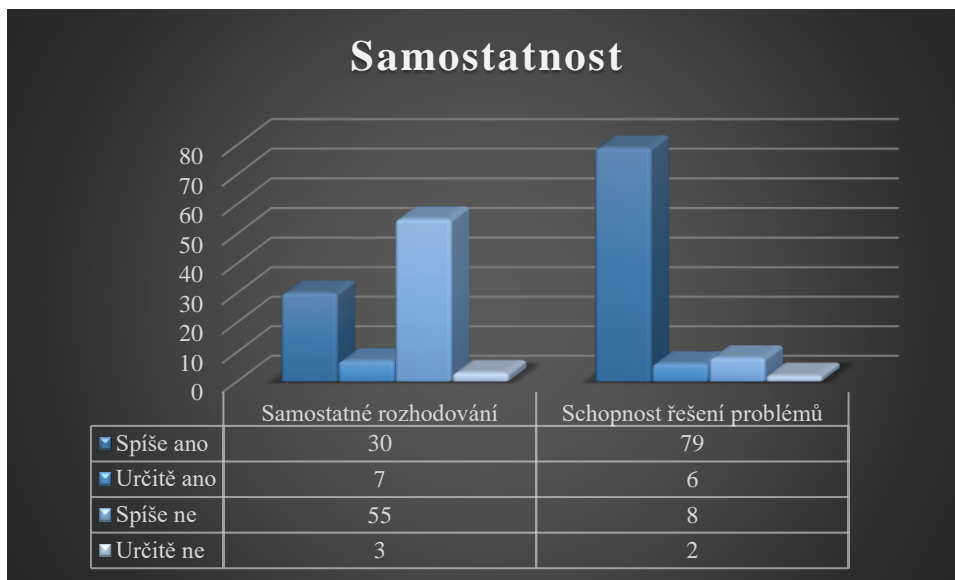
(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Vyhodnocení otázek č. 5, 6

Negativní postoj dotazových nalezneme v oblasti flexibility a to především v oblasti připouštění kompromisu, kdy z dotazníkového šetření vyplynulo, že na oddělení II. a III. typu z 90 a 92 % volili především možnost spíše nebo určitě ne. K tomuto postoji se přiklání manažeři, kteří si jsou této skutečnosti vědomi. Na oddělení IV. typu je tomu jinak. Žádný dotazovaný neoznačil tuto možnost. Stejně tak negativně je hodnocena ochota přijímat od svých podřízených nové myšlenky nápady, k čemuž se přiklání policisté z oddělení IV. typu.

SAMOSTATNOST

Graf 13: Vyhodnocení samostatnosti

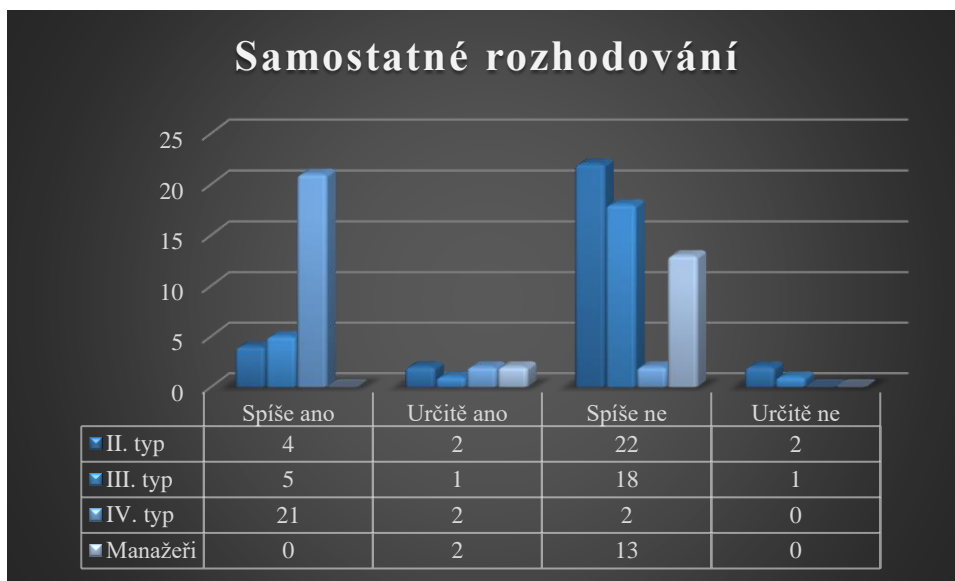


(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Samostatnost je z 57,4 % hodnocena velmi pozitivně, kdy ze všech dotazovaných policistů volilo možnost spíše ano. Negativně je hodnocena samostatnost z 33,15 %, kdy byla volena možnost spíše ne. Pouze 2,6 % policistů vybralo možnost určitě ne.

Otázka číslo 7 - Samostatnost rozhodování při plnění svěřeného úkolu.

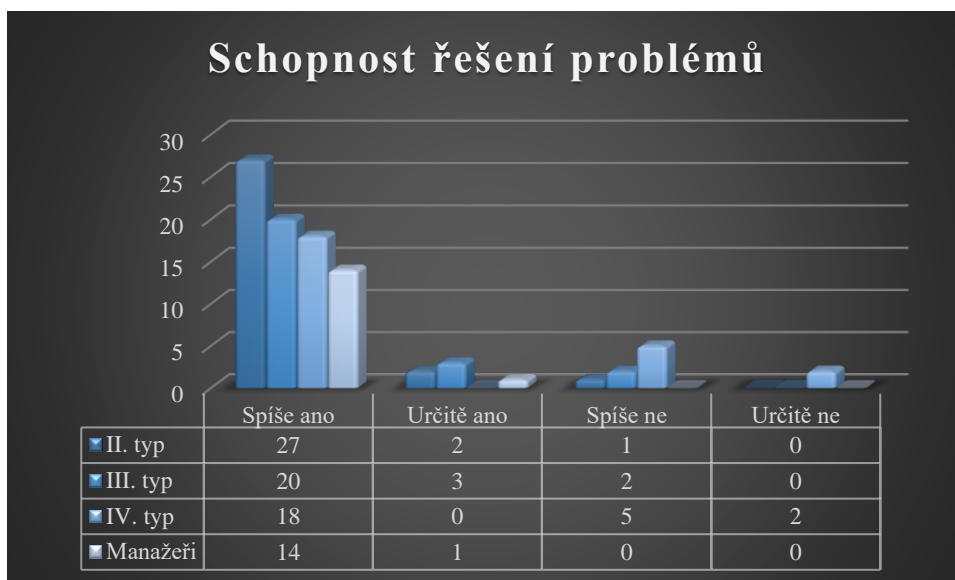
Graf 14: Samostatné rozhodování



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Otázka číslo 8 - Schopnost samostatně řešit problémy a nevyhýbat se jim.

Graf 15: Schopnost samostatně řešit problémy



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

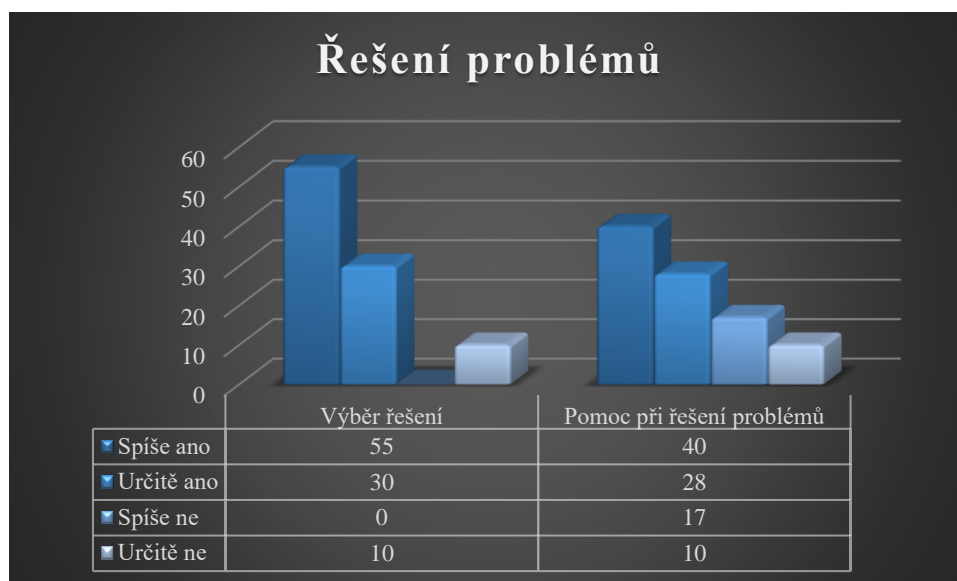
Vyhodnocení otázek č. 7, 8

Samostatné rozhodování je hodnoceno značně negativně, kdy všechny dotazované skupiny vidí v této oblasti značné rezervy. Samostatní manažeři z 86 % nenechávají své podřízené, aby se samostatně rozhodovali při plnění svěřeného úkolu. Policisté z oddělení II., III. typu a to konkrétně 43 policistů z 55 dotazovaných z těchto oddělení vnímají, že jejich manažeři je nenechají, aby se samostatně rozhodovali při řešení situací. Naopak policisté IV. typu obvodních oddělení si myslí, že dostávají dostatečný prostor od svých nadřízených pro samostatné rozhodování.

Schopnost manažerů řešit problémy a nevyhýbat se jim, hodnotí policisté ze všech dotazovaných skupin velmi kladně a nenalezneme zde téměř žádné výkyvy v odpovědích. Pouze 8 z dotazovaných se domnívají, že tato schopnost je spíše nezvládaná.

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Graf 16: Vyhodnocení řešení problémů

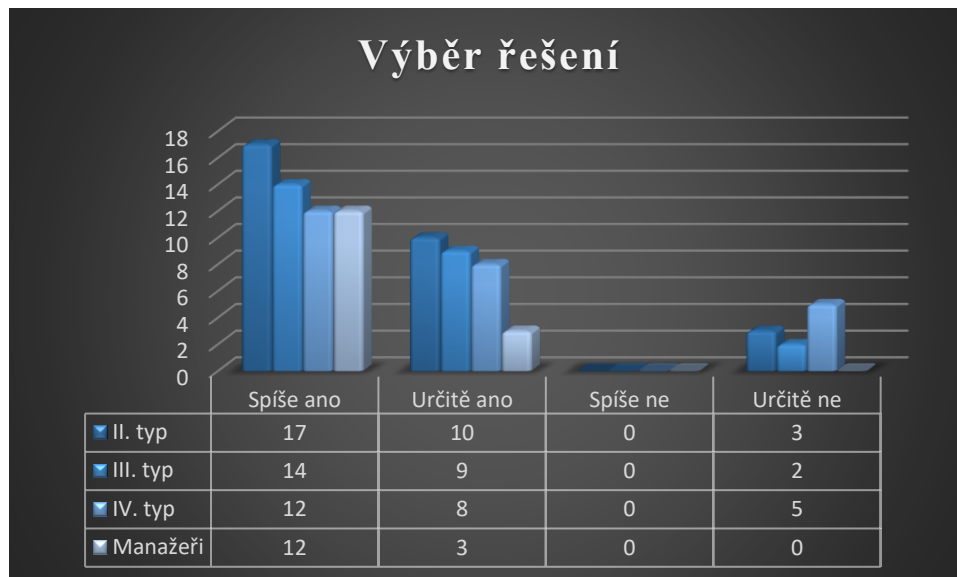


(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Řešení problémů patří mezi velmi kladně hodnocenou dovednost, kdy si 50 % a 30,52 % policistů myslí, že se jedná o spíše a určitě zvládanou dovednost. Přibližně 10,52 % dotazovaných je opačného názoru.

Otázka číslo 9 - Schopnost reagovat na vývoj a vybrat nejlepší řešení vzhledem k okolnostem.

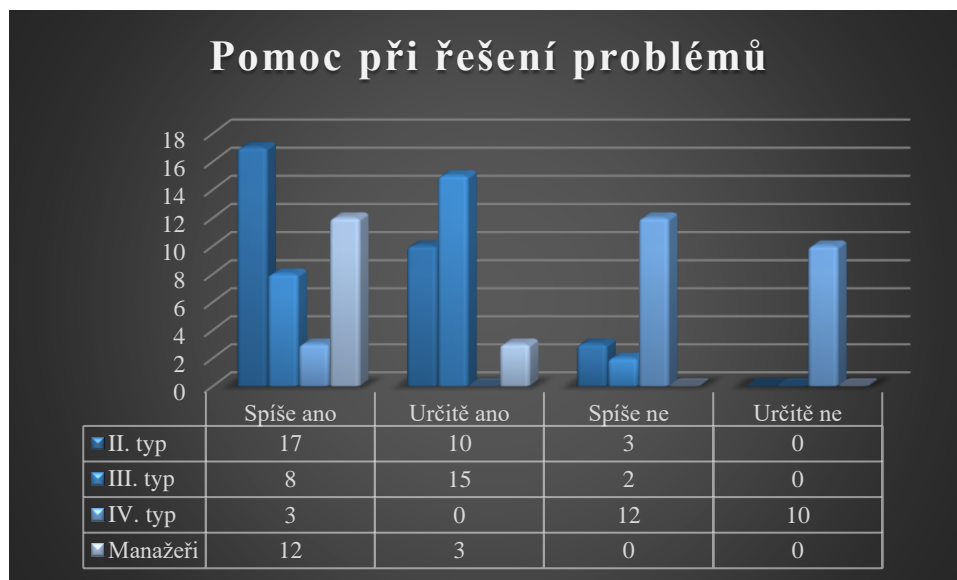
Graf 17: Výběr nejlepšího řešení



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Otázka číslo 10 – Pomoc při řešení problému názory, dovednostmi a schopnostmi.

Graf 18: Pomoc při řešení problému



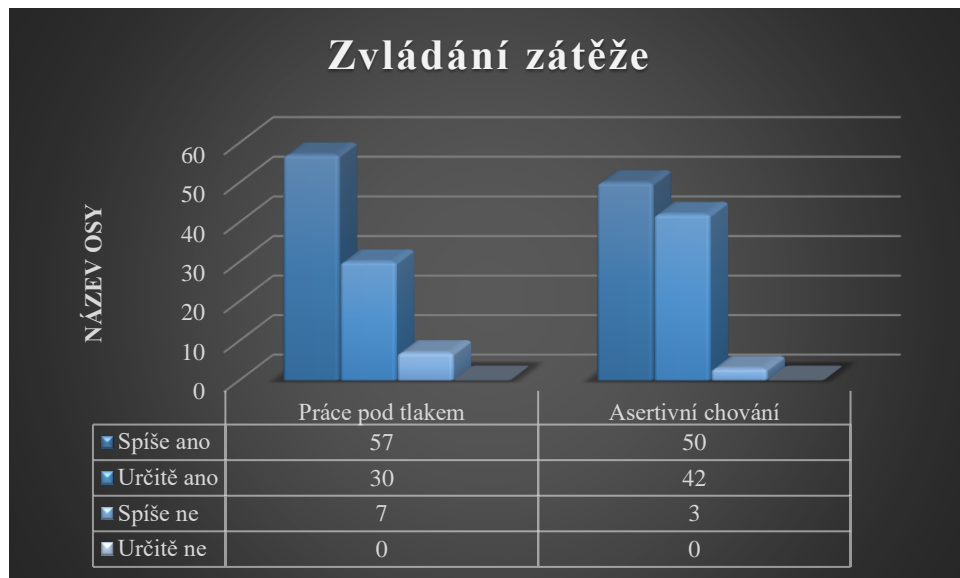
(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Vyhodnocení otázek č. 9, 10

Ze získaných dat vyplývá, že podřízení policisté vnímají schopnost volby nejlepšího řešení u manažerů velmi kladně a v 77 % uvádějí, spíše ano, určitě ano. Stejně tak je tomu u otázky, zda je manažer schopen svým podřízeným pomoci při řešení problému, kdy si významná většina policistů, především z II. III. typu oddělení myslí, že jejich manažeri jim jsou schopni pomoci při řešení problému a přispět k jejich řešení svými názory. Až tak kladně tuto situaci nehodnotí policisté z IV. typu oddělení, kteří se ve většině případů rozhodují na základě svého úsudku.

ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE

Graf 19: Vyhodnocení zvládnání zátěže

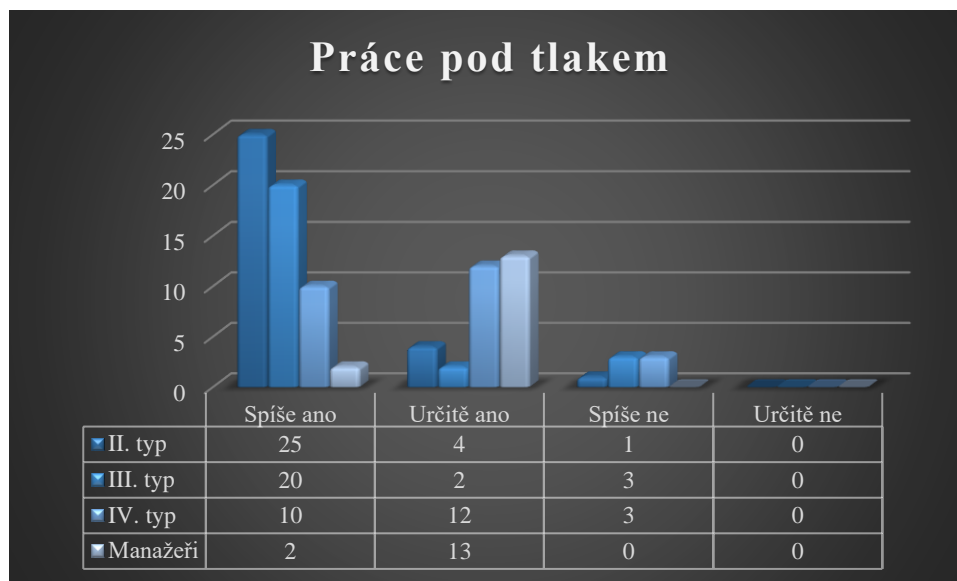


(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Zvládnání zátěže je velmi dobře hodnocenou dovedností a celých 94,74 % volilo kladnou odpověď a pouze 5,26 % dotazovaných volí možnost spíše ne.

Otázka číslo 11 - Schopnost práce pod tlakem.

Graf 20: Práce pod tlakem



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Otázka číslo 12 – Schopnost přizpůsobit se změnám a ovládáte asertivní chování.

Graf 21: Ovládání asertivního chování



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Vyhodnocení otázek č. 11, 12

Schopnost rozhodování pod tlakem hodnotí manažeři kladně. V 92,63 % považují tuto schopnost za zvládnutou. Policisté ze všech typů oddělení se z 96 % s tímto názorem shodují. Tuto shodu můžeme vysvětlit tím, že se policisté od svého nástupu s tlakem při řešení situací setkávají běžně a měl by zde být předpoklad, že si s téměř všichni brzy tuto schopnost osvojí. I v otázce asertivního chování a přizpůsobení se změnám byla zjištěna mezi skupinou manažerů a policistů shoda, což se dá vysvětlit obdobně jako u předchozí otázky, kdy policisté jsou vystaveni práci pod tlakem, neboť asertivita je její nezbytnou součástí.

ORGANIZACE A PLÁNOVÁNÍ

Graf 22: Vyhodnocení organizace a plánování

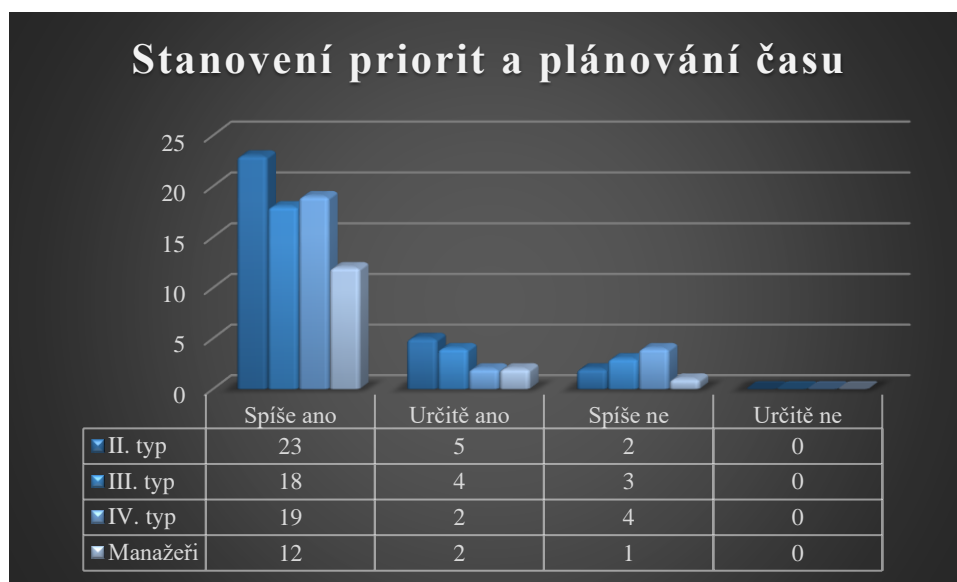


(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Ze všech dotazovaných skupin byla organizace práce z 88,94 % hodnocena jako spíše či zcela zvládaná. Pouhých 11,06 % dotazovaných si myslí, že zde manažeři mají jisté nedostatky.

Otázka číslo 13 - Schopnost stanovit si jasné priority a rozplánovat svůj čas.

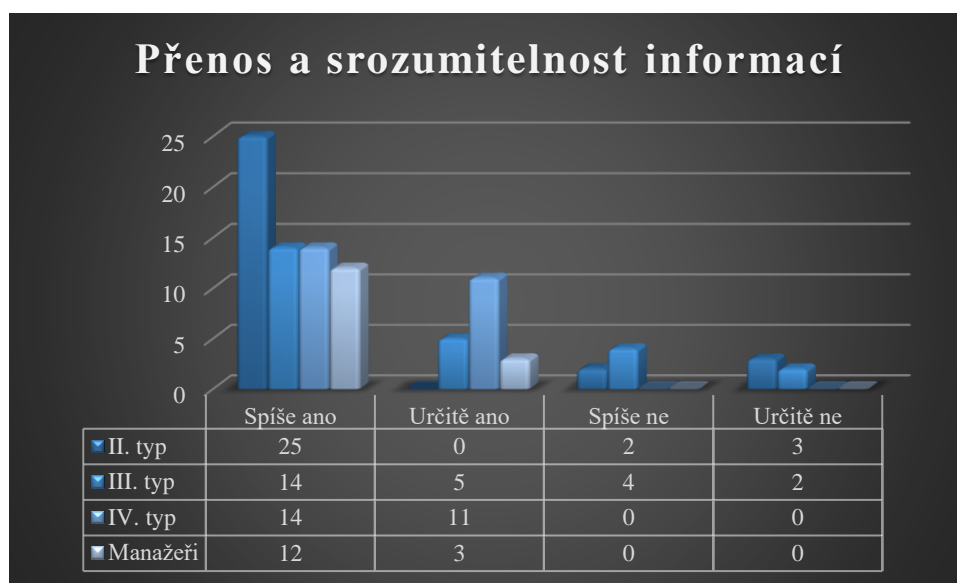
Graf 23: Stanovení priorit a rozplánování času



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Otázka číslo 14 - Schopnost zcela jasně a srozumitelně přenést informace, či úkoly.

Graf 24: Přenos informací, či úkolů



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

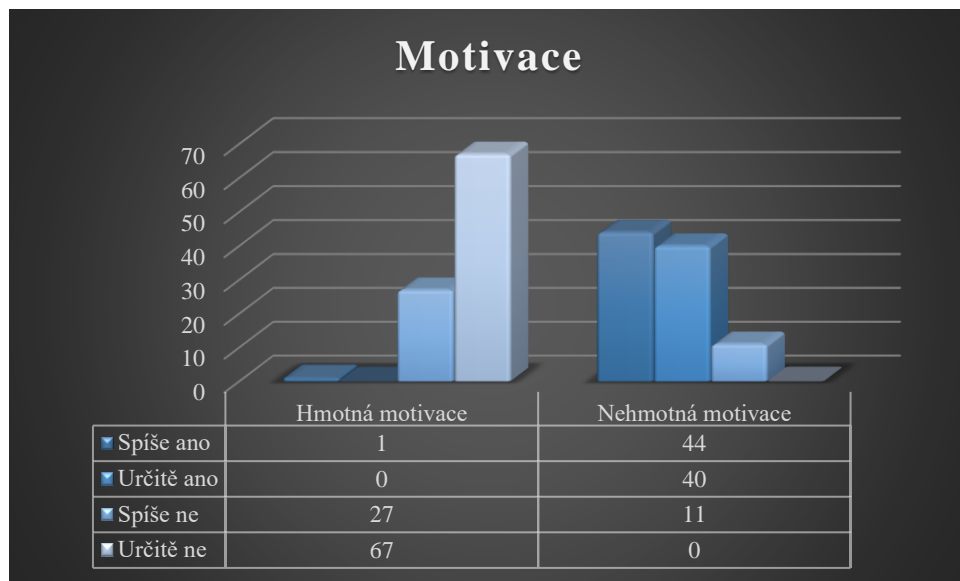
Vyhodnocení otázek č. 13, 14

Plánování času je nedílnou součástí práce každého manažera a z vyhodnocení dotazníkového šetření vyplynulo, že se v této otázce téměř všichni dotazovaní shodují, že tuto schopnost ovládají. Ve skupině dotazovaných ovšem najdeme i ty, kteří tuto schopnost hodnotí spíše negativně. Z celkového počtu dotazovaných se jednalo pouze o 5 policistů. Tyto odpovědi mohou být ovlivněné praxí, kdy plánování času může být narušeno neočekávanými událostmi, které je potřebné neodkladně řešit.

Stejně tak kladné hodnocení nalezneme v oblasti srozumitelnosti a přenosu informací, kdy se téměř všichni policisté a manažeři shodují, že se jedná o zcela nebo spíše zvládanou dovednost. Pouze 11 policistů zařazených na oddělení II. a III. typu vybíralo možnost spíše, nebo určitě ne.

MOTIVACE

Graf 25: Vyhodnocení motivace



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

I přes špatné hodnocení hmotné motivace je celkově motivace hodnocena na policii poměrně kladně, kdy 23,6 % uvádí, že se jedná o poměrně zvládanou dovednost a 21,05 % si dokonce myslí, že jde o zcela zvládanou. Je zde však větší zastoupení těch, kteří motivaci hodnotí negativně a to konkrétně 20 % a 35,26 % volilo možnost spíše ne, či určitě ne.

Otázka číslo 15 - Možnost hmotně motivovat své podřízené.

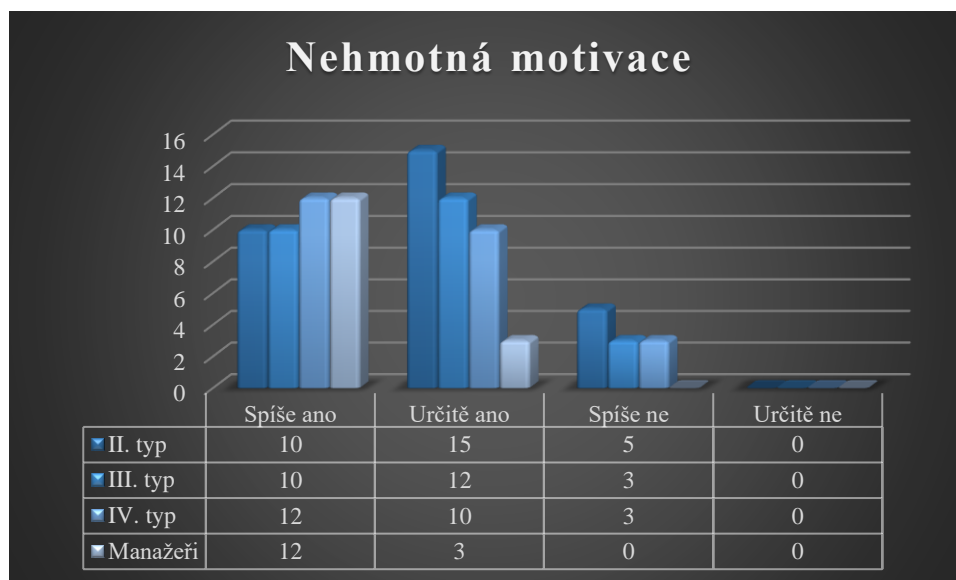
Graf 26: Možnost hmotné motivace



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Otázka číslo 16 - Možnost využít nehmotné odměny a formy motivace zaměstnanců.

Graf 27: Možnost nehmotné motivace



(zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Vyhodnocení otázek č. 15, 16

Hmotná motivace byla ze strany podřízených i manažerů hodnocena negativně. Z celkového počtu dotazovaných v 98,9 % byly zjištěny odpovědi spíše ne, určitě ne.

Opačně je tomu u nehmotné formy motivace, kdy z uvedených odpovědí vychází, že manažeři jsou schopni své podřízené motivovat možnostmi doplnění si vzdělání, absolvovat dostupné kurzy a školení. Manažeři i policisté ze všech typů oddělení se v této oblasti shodují, že nehmotná motivace je uspokojivá.

Vyhodnocení třetí a čtvrté části dotazníku

V poslední části dotazníku, byli uvedeny dvě tabulky s deseti dovednostmi. U jednotlivých tabulek byli dotazovaní požádáni, aby vybrali tři možnosti dovedností, které by dle jejich názoru měl každý manažer ovládat. V druhé tabulce měly dotazované skupiny naopak vybrat ty dovednosti, kterými dle svého názoru sami disponují a manažeři si těchto dovedností u svých podřízených cení.

Tabulka 2: Hodnocení dovedností manažerů

DOVEDNOSTI MANAŽERŮ	Hodnocení	
	Podřízení	Manažeři
	Počet	Počet
<i>Administrativní činnost</i>	2	0
<i>Komunikace</i>	63	15
<i>Kontrolní činnost</i>	0	4
<i>Kooperace</i>	2	1
<i>Organizování</i>	45	10
<i>Předávání informací</i>	40	0
<i>Přijímání odpovědnosti</i>	5	0
<i>Rozhodování</i>	45	10
<i>Řešení problémů</i>	3	0
<i>Znalost právních norem</i>	35	5

Z hodnocení vyplynulo, že manažeři i dotazovaní policisté se v mnoha případech shodují. Shodu nalezneme především u dovednosti komunikace, která je dle 63 dotazovaných policistů jednou z nejdůležitějších dovedností pro výkon manažerské funkce. Dále byly policisty nejčastěji voleny dovednosti organizování a rozhodování, s čímž se shodují také manažeři. Značná část policistů volila možnost předávání informací, znalost právních norem.

Tabulka 3: Hodnocení dovedností policistů

DOVEDNOSTI PODŘÍZENÝCH	Hodnocení	
	Podřízení	Manažeři
	Počet	Počet
<i>Administrativní činnost</i>	3	1
<i>Aktivní přístup</i>	2	3
<i>Odpovědnost za vykonanou práci</i>	13	1
<i>Pečlivost</i>	43	9
<i>Přijetí rizik</i>	10	1
<i>Samostatnost</i>	35	9
<i>Schopnost plnění svěřených úkolů</i>	45	10
<i>Schopnost učinit rozhodnutí</i>	20	1
<i>Znalost problematiky</i>	60	10
<i>Znalost právních norem</i>	9	0

V této tabulce jsou uvedeny dovednosti podřízených policistů, kteří se domnívají, že mezi jejich nejsilnější stránky patří znalost problematiky, pečlivost, schopnost plnění svěřených úkolů a samostatnost. Těchto vlastností si u svých podřízených cení jejich manažeři a byly jimi nejčastěji vybíranými možnostmi.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

5.1 Zhodnocení výsledků

Následující čtyři výzkumné otázky, které byly předem, stanoveny jsou vyhodnoceny na základě dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Odpovědi na tyto otázky pomohou při stanovení doporučení, které mohou přispět k případnému zlepšení úrovně manažerských dovedností na vybraných organizačních článcích.

1. Jaké jsou nejdůležitější dovednosti pro výkon manažerské funkce z pozice manažera a podřízeného?

Manažeri i policisté se shodují, že jednou z nejdůležitějších dovedností pro výkon manažerské funkce je komunikace, která byla nejčastěji označovanou možností. Tato dovednost byla uvedena jako stěžejní policistou v řízeném rozhovoru. Dále nejčastěji volenými dovednostmi bylo organizování a rozhodování. Mimo tyto tři, vybírané možnosti se ukázalo, že dle názoru dotazovaných by manažer měl disponovat znalostí právních norem, užívaných při řešení jednotlivých případů, které souvisí s prací každého policisty.

2. Jaké dovednosti jsou nejvíce rozdílné v závislosti na velikosti a pracovní zátěži oddělení?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší rozdílnost v názorech na uplatnění manažerských dovedností v rámci jednotlivých oddělení nalezneme především u dovedností komunikace, samostatnost, řešení problémů, flexibilita, která je tedy nejhůře hodnocená dovednost. Zde se rozdílné názory rozcházejí především mezi dotazovanými policisty zařazených na II., III. typu obvodního oddělení a policisty obvodního oddělení IV. typu.

3. Přispělo by k zefektivnění práce vedoucího oddělení posílení některých současných manažerských dovedností?

K zefektivnění práce vedoucího by jistě přispělo, kdyby došlo k posílení dovednosti samostatnosti a to především v oblasti samostatného rozhodování při plnění svěřeného úkolu, především na oddělení II. a III. typu, kde 43 policistů z 55 dotazovaných v těchto dvou skupinách vidí značné nedostatky a souhlasí s nimi i 95 % manažerů. Posílením této schopnosti by mohlo dojít k posílení dalších dovedností a ušetření času manažerů. Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že pro práci manažera je nejdůležitější pro výkon práce komunikace, na které sám manažer během výkonu funkce pracuje.

4. *Které dovednosti jsou vnímány a hodnoceny stejně policisty a manažery?*

V mnoha případech jednotlivé dovednosti byly manažery hodnoceny velmi kladně, což není až tak pozitivně vnímáno jejich podřízenými policisty, a proto nenalezneme příliš mnoho shody. Jsou si však vědomi i svých nedostatků a u dovednosti samostatnost, konkrétně v otázce ponechání podřízených samostatnost v rozhodování se sami hodnotí negativně, s čímž se shodují i jejich podřízení. Shodu nalezneme v motivaci, kde se všechny skupiny shodují o nedostatečné hmotné motivaci a velmi uspokojivé motivaci nehmotné. Shodují se také o zvládaných dovednostech, jako je například zvládnání zátěže, kterou z 94,7% hodnotí všichni dotazovaní jako velmi dobře zvládanou dovednost.

5.2 Řízený rozhovor

1. *Jaký byl pro Vás přechod na vyšší pozici a co na něm bylo nejtěžší?*

K policii jsem nastoupil již před 13 lety, ale ve vedení působím teprve jeden rok, což je podle mě krátká doba. Jsem rád, že jsem se dostal na vedoucí pozici, ale přechod nebyl snadný a to především z důvodu, že se jednalo o přechod v rámci jednoho oddělení. Do mého povýšení jsem pracoval jako řadový policista a teď musím velet svým kolegům, se kterými jsem do té doby vykonával stejnou práci a to hodnotím prozatím jako nejtěžší při výkonu mé funkce. Pochopil jsem, že nelze být stále pouze přítelem, ale musím se postavit do role vedoucího a někdy řešit i vzniklé konflikty. Do té doby jsem příliš nechápal, proč se moji předchůdci v mnoha situacích chovají jako vedoucí, ale pochopil jsem, že to jinak nejde.

2. *Která z dovedností je podle Vás pro výkon Vaší pozice nejdůležitější?*

Vybrat pouze jednu dovednost, která je pro výkon nejdůležitější, je velmi složité, ale vzhledem k velikosti našeho oddělení, které je největší v rámci Územního odboru Pardubice bych řekl, že je to organizace. Díky velikosti oddělení, počtu podřízených a nutnosti zajištění mnoho delegovaných úkolů z vyšších článků je potřebné si vše umět správně zorganizovat, aby vše správně fungovalo. S tím ovšem souvisí bezprostředně delegace a kooperace, protože bychom nebyli schopni veškeré úkoly sami zvládnout.

3. Získal jste některé dovednosti díky postupu na vyšší pozici?

Myslím si, že za poslední rok, kdy ve funkci působím, jsem si rozvinul především komunikační dovednosti. Dokud jsem pracoval jako řadový policista, musel jsem mluvit pouze s občany, kteří přicházeli podat oznámení. Teď musím předávat informace svým podřízeným a komunikovat s nimi tak, abychom předcházeli případným sporům. Navíc, když jsem měl poprvé mluvit na poradě obvodního oddělení, tak to bylo pro mě zcela nové a složité. Přijal jsem vystupování a komunikaci s kolegy jako výzvu a za poslední dobu jsem se v této oblasti výrazně zlepšil. Nemám již problém na poradě vystoupit a mluvit před lidmi.

4. Podstoupil jste nějaké školení pro přechod na vyšší pozici a nabízí Vám policie dostatek školení pro rozvoj těchto dovedností?

Při nástupu na policii jsem musel podstoupit základní odbornou přípravu, která trvala 12 měsíců, během níž jsem získal odbornou přípravu pro výkon pozice. Na konci této přípravy jsem musel podstoupit závěrečné zkoušky. Během 13 let, kdy působím na policii, jsem nepodstoupil žádná další speciální školení. Nové informace a metody nám byly předávány v rámci porad, které se konají každý měsíc. Nyní jako vedoucí se účastním různých instrukčně metodických zaměstnání, kde nám proškolení zaměstnanci předávají potřebné informace z různých oblastí a které jsou pro výkon naší profese stěžejní. Získané informace předáváme na již zmíněných poradách dále našim podřízeným. Tato školení jsou z různých oblastí týkajících se práce policie, ale nesouvisí přímo s rozvojem manažerských dovedností. Kurz z oblasti manažerských dovedností jsem do současné doby nepodstoupil.

Interpretace výsledků z řízeného rozhovoru

Řízený rozhovor byl proveden s policistou, který je ve služebním poměru již 13 let a za tu dobu podstoupil pouze jedno školení, respektive absolvoval vstupní povinnou odbornou přípravu a další rozvoj již probíhal pouze prostřednictvím předávání informací v rámci porad. Jako vedoucí pracovník zatím žádné školení pro rozvoj manažerských dovedností nepodstoupil. Z toho vyplývá, že ačkoli je na policii zvykem předávání informací v rámci porad, nemusí být zcela dostačující a policie by měla více posílit možnost rozvoje manažerských dovedností již od počátku nástupu do funkce. Od jeho nástupu na vedoucí pozici se manažer dle jeho názoru zlepšil především v komunikačních dovednostech, které při své práci využívá každý den a musí být schopen vystoupit

na již zmiňovaných pravidelných poradách. Ovšem uvádí, že pro něj nejdůležitější dovedností je organizace práce a případná delegace úkolů vzhledem k velikosti jejich oddělení. Nejtěžší na přechodu do manažerské pozice bylo pro manažera zaujetí role zástupce vedoucího. Do té doby jak sám uvádí, nechápal, proč předchozí vedoucí pracovníci zaujímali v některých situacích takový postoj, ale nyní vzhledem ke svému postavení změnil na věc svůj názor.

5.3 Návrhy na posílení manažerských dovedností

Návrhy byly stanoveny na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, kde se ukázala rozdílnost v uplatnění měkkých manažerských dovedností v rámci zvolených obvodních oddělení. Policie České republiky však patří do veřejného sektoru a vše je řízeno dle jasně stanovených pravidel vycházejících ze zákonů a vnitřních směrnic. Přestože legislativní rámec v dané organizaci v určitých oblastech neumožňuje přílišné změny, je zde stále prostor pro využití prostředků, kterými lze pozitivně působit na policisty.

Přenos odpovědnosti a začlenění menších oddělení

Jednotlivá obvodní oddělení spravují vymezené území, ve kterém působí v oblasti bezpečnosti, veřejného pořádku a prověřují oznámení občanů. Na základě hustoty osídlení spravované oblasti a množství prověřovaných událostí jsou obvodní oddělení policie rozčleněna na jednotlivé typy. V souvislosti s typem jednotlivých obvodních oddělení je také na manažery kladena rozdílná odpovědnost a rovněž jim jsou přiřazovány odlišné úkoly. Ze statistik vyplývá, že nejmenší obvodní oddělení zařazené do IV. typu prověřují méně skutků spáchaných na jejich území. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na obvodních odděleních II. a III. typu postrádají podřízení policisté prostor pro diskuzi, opačně je tomu právě u policistů IV. typu. Tento fakt může být dán právě zatížením jednotlivých obvodních oddělení. Zatímco manažer na větším obvodním oddělení má zodpovědnost za větší počet podřízených policistů a musí se každý den vypořádat s mnohem více svěřených úkolů. Nemá tedy následně čas vést diskuze s každým svým podřízeným pracovníkem a spíše přistoupí k jasnému určení postupů při řešení dané situace. Z těchto důvodů je možné, že manažeři větších oddělení nepřipouští kompromis při řešení pracovních záležitostí a nenechávají své podřízené samostatně rozhodovat. Bylo by tedy možné zvýšit odpovědnost menším oddělením, díky těm by manažer měl více času k vedení diskuze s lidmi, a tak by došlo také k posílení komunikačních dovedností. K tomu by mohlo

dojít začleněním menších oddělení při pořádání jednotlivých akcí, které se konají na území větších obvodních oddělení a jejich zajištění je na manažerech zodpovídajících za dané území. Díky zmiňovanému přesunu odpovědnosti nebo pomoci při plnění svěřených úkolů, by mohlo dojít k posílení slabých stránek manažerů větších oddělení.

Motivace

Převážnou část financí, které by v jiném případě mohly sloužit na hmotnou motivaci dosavadních zaměstnanců, od roku 2018 začala policie využívat jako motivační prostředek pro nově nastupující a uchazeče o práci u policie v podobě náborového příspěvku ve výši až 150 tisíc korun. To potvrzuje také dotazníkové šetření, kdy pouze jeden zaměstnanec ze všech dotazovaných je s hmotnou motivací spokojen a připadá mu jako dostačující. Díky vysokým nárokům a nízké hmotné motivovanosti dochází k odchodům stávajících zaměstnanců nebo přestupům na jiná oddělení, kde na ně nejsou kladeny takové nároky. Část těchto finančních prostředků by mohla být věnována na proškolení manažerů v oblasti motivace. Manažeři by si mohli osvojit psychologické postupy, či si zdokonalit komunikační dovednosti tak, aby byli schopni působit pozitivně na své podřízené, které nemají možnost motivovat hmotně. Na základě hodnocení by byly stanoveny cíle pro jejich rozvoj v budoucím období. Tak by mohlo dojít ke snížení počtu ukončen služebního poměru či přechodům z obvodních oddělení stávajících zaměstnanců na jiné specializované součásti policie.

Působení na podřízené

Pozice Policie České republiky ve společnosti není jednoduchá, neboť tato složka působí represivně a preventivně. Přesto se policie snaží být veřejností vnímána pozitivně. K tomu by měla přispět i úroveň manažerských dovedností vedoucích policistů, kteří svým působením utvářejí své podřízené. Ti se následně setkávají s občany a je tedy nezbytné neustále na své podřízené působit tak, aby se jejich dovednosti pozitivně rozvíjely. Takového rozvoje by bylo možné dosáhnout prostřednictvím pravidelných školení, řešením modelových situací, předáváním zkušeností mladším kolegům službou s policisty s dlouholetou praxí. Je nutné provádět pravidelná služební hodnocení, při kterých bude vyhodnocováno dosavadní působení policisty ve služebním poměru a v souvislosti s tím mu budou stanovovány nové cíle, kterých by měl v dohledné době dosáhnout.

Toto je jedna z možností jak vylepšit pohled na policii ze strany veřejnosti a proto je důležité, aby manažeři ve struktuře policie takové nástroje při působení na své podřízené využívali a neustále tak zvyšovali schopnosti a dovednosti svých podřízených. Tento proces je třeba neustále opakovat a uzpůsobovat aktuálním potřebám. Nemění se totiž jenom podmínky, ve kterých policie a její zaměstnanci působí, ale mění se hlavně policisté, kteří po odsloužených letech u policie končí služební poměr a přicházejí noví, nezkušení policisté, které je třeba vhodným působením manažerů potřebným dovednostem naučit.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo řešení problematiky manažerských dovedností ve zvolené organizaci. Na základě takto získaných informací byla navržena konkrétní opatření, která by vedla k odstranění případných nedostatků, díky čemuž by mohlo dojít ke zvýšení kvality dovedností.

První část diplomové práce byla vypracována s využitím získaných informací a znalostí z odborné literatury. Teoretická část práce se zabývala pojmy souvisejícími s problematikou manažerských dovedností. Byly zde uvedeny pojmy, jako management včetně stručného popisu historického vývoje. Dále zde byl vysvětlen pojem manažer, jeho osobnost, schopnosti, měkké a tvrdé dovednosti, ale také rizika, se kterými se při výkonu funkce může setkat. Literatura byla rovněž nastudována za účelem vypracování praktické části.

Analytická část práce byla zaměřena na rozbor manažerských dovedností v rámci Policie ČR s využitím kvantitativních (dotazníkové šetření) a kvalitativních metod (řízený rozhovor). Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 95 policistů zařazených v rámci Policie Pardubického kraje. O řízený rozhovor byl požádán jeden policista vykonávající funkci manažera na obvodním oddělení II. typu.

Cílem diplomové práce bylo získat odpovědi na čtyři předem stanovené výzkumné otázky. Odpovědi měly přispět k vyhodnocení stavu manažerských dovedností vedoucích pracovníků Územního odboru Pardubice a vedoucích jednotlivých obvodních oddělení. Jedním z dílčích cílů bylo zjistit, zda se liší uplatnění manažerských dovedností v souvislosti s typem oddělení, tj. s počtem podřízených policistů.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno na několik částí, kdy jako první byly policistům položeny otázky k rozdělení respondentů do výzkumných souborů na základě zařazení policistů. Dále měli dotazovaní hodnotit stav manažerských dovedností, kde byla předpokládána rozdílnost v odpovědích na základě zařazení policistů. Podstatné rozdíly v odpovědích byly u policistů zařazených na oddělení II., III. typu, oproti odpovědím policistů zařazených na oddělení IV. typu a manažerů. Rozdílnost názorů byla zjištěna především u dovedností komunikace, samostatnost, řešení problémů, flexibilita.

Z oblasti komunikace byla položena policistům a manažerům otázka týkající se schopností vést diskuzi. V této oblasti se ukázalo, že odpovědi manažerů a podřízených policistů se značně rozcházejí. Z 87 % se manažeři domnívají, že schopnost ovládají, s čímž souhlasí 90% dotazovaných policistů obvodního oddělení IV. typu. Zcela opačný výsledek byl zjištěn u policistů II. a III. typu, kteří tuto schopnost u svých manažerů postrádají.

Na II. a III. typu oddělení je stejně negativně hodnocena také samostatnost, kdy se policisté ze 73 % a 72 % shodují, že je manažer nenechává samostatně rozhodovat při plnění úkolů. S tímto názorem se ztotožňují samotní manažeři z 86 %. Naopak policisté IV. typu obvodních oddělení si myslí, že dostávají dostatečný prostor od svých nadřízených pro samostatné rozhodování.

Dovednost řešení problémů navazuje na oblast samostatnosti, kdy se policisté IV. typu domnívají z 88 %, že jejich manažer jim při řešení problému není nápomocen a nepřispívá svými dovednostmi, schopnostmi, názory. Naopak policisté z II. a III. typu uvádí, že se v tomto směru na svého manažera mohou spolehnout.

Negativně se policisté II. a III. staví k oblasti flexibility, kde uvádějí, že manažeři v rámci řešené problematiky z 90 % a 92 % nejsou ochotni přistoupit ke kompromisu, čehož si je vědoma většina manažerů. Policisté obvodního oddělení IV. typu neshledávají v této oblasti žádný problém a žádný z nich v dotazníkovém šetření neoznačil možnost spíše nebo určitě ne.

V rámci těchto dovedností bylo navrženo opatření o přenosu odpovědnosti a pomoci při pořádání událostí na méně vytížené organizační články. Díky tomuto opatření by mohlo dojít k posílení jednotlivých dovedností především u manažerů odpovídajících za obvodní oddělení II. a III. typu, na které jsou kladeny vyšší požadavky než manažery IV. typu, kteří by se v rámci zapojení mohli přiučit novým postupům a přispět tak svým podřízeným při rozhodování svými schopnostmi, názory, dovednostmi.

V dalších oblastech zařazených pod jednotlivé dovednosti již nenalezneme významné rozdíly v hodnocení. Všechny dotazované skupiny se u odpovědi v mnoha případech spíše shodují. Na přijatelné úrovni je dle výsledku motivace a to především oblast nehmotné motivace, ke které se negativně vyjádřilo pouhých 10% dotazovaných.

Naopak je tomu však v oblasti hmotné motivace, kde se s kladným hodnocením nesetkáme. Toto zjištění není překvapivé, vzhledem k povaze dané organizace. Manažeři nemají dostatek finančních prostředků na udělování odměn. Proto bylo navrženo opatření v oblasti motivace, tak aby byla udržena především současná úroveň nehmotné motivace, která je zde z důvodu již zmiňovaného typu organizace stěžejní a manažer by ji měl plně ovládat.

Velmi kladně zde byla hodnocena dovednost organizace práce a plánování času, kdy z dotazníkového šetření vyplynulo, že se jedná o velmi dobře zvládanou dovednost. Ze všech dotazovaných skupin byla organizace práce. Pouhých 11,06 % dotazovaných si myslí, že zde manažeři mají jisté nedostatky. Tyto odpovědi mohou být ovlivněné praxí, kdy plánování času může být narušeno neočekávanými událostmi, které je potřebné neodkladně řešit. Policisté se domnívají, že organizace práce a plánování času je jednou z nejdůležitějších dovedností pro práci manažera, což vyplývá z hodnocení důležitosti jednotlivých dovedností, které byly součástí dotazníkového šetření. Organizace práce byla také uvedena manažerem v řízeném rozhovoru jako jedna z nejdůležitějších dovedností pro výkon jeho pozice.

Jak bylo předpokládáno, největší rozdílnost v uplatnění manažerských dovedností nalezneme v souvislosti s typem daného obvodního oddělení. Tento předpoklad se v mnoha případech naplnil. Značné rozdíly v hodnocení jednotlivých oblastí týkajících se dovedností manažera ukazují, že se ve většině případů odlišuje názor dotazovaných policistů z oddělení IV. typu a manažerů od policistů zařazených na oddělení II. a III. typu. I přes očekávání záporného hodnocení zvládnutí jednotlivých dovedností z šetření vyplynulo, že manažerské dovednosti na vybraných organizačních článcích Policie České republiky je na dobré úrovni.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

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

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 592 s. ISBN 80-726-1064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci.* Olomouc: Rubico, 1996, 339 s. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3909-1.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy.* Praha: Grada, 2010, 301 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti.* Praha: Grada, 2012, 283 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování.* 2. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Praha: Grada, 2009, 160 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného.* Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5350-8.

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

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč : [rady pro všechny manažery]*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2047-0.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, 340 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří DĚDINA a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012, 528 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, 231 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, 136 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 2008, 176 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd.* Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

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

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. 2004. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-0906-2.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2010, 328 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání*. Praha: Grada, 2015, 344 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9310-8.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 264 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015, 237 s. ISBN 978-80-7261-289-5.
- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005, 146 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0858-2
- PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012, 304 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.
- PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada, 2012, 112 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.

Policie České republiky: Police of the Czech Republic. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017. ISBN 978-80-270-0664-9.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010, 201 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

SCHUSTER, Klaus. *11 manažerských hříchů: jak se manažeři připravují o kariéru, rozum, partnery a zábavu*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3456-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORĚ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 425 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STACKE, Edouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0937-6.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010, 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk, 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3989-X.

TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4176-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 172 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010, 176 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 681 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, 567 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, 328 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 649 s. Ars magna. ISBN 80-721-9014-8.

Internetové zdroje

Tvrdé, odborné dovednosti (Hard skills): Co jsou Tvrdé, odborné dovednosti (Hard skills). *MANAGEMENT MANIA* [online]. 2015, 2015 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/tvrde-odborne-dovednosti-hard-skills>

Měkké dovednosti (Soft skills): Co jsou Měkké dovednosti (Soft skills). *MANAGEMENT MANIA* [online]. 2016 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mekke-dovednosti-soft-skills>

HOLEČKOVÁ, Yvona. *Projektový manažer 250+: "Kariéra projektového manažera začíná u nás!"* [online]. [cit.2019-02-12]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-h/h1.pdf>

Polici České republiky: KŘP Pardubického kraje - O nás [online]. © 2019 Policie ČR [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/krajske-reditelstvi-policie-pdk-o-nas-o-nas.aspx>

Diplomová práce

ANNA, Brůžková. *Manažerské dovednosti*. ČZU v Praze, 2016. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení. Vedoucí práce Ing. Josef Kříž, CSc

Seznam zkratk

KŘP Pak	Krajské ředitelství policie Pardubického kraje
ÚO Pce	Územní odbor Pardubice
PP	Policejní prezidium
PČR	Policie České republiky
OOP	Obvodní oddělení Policie

8 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den,

mé jméno je Milan Blažek a jsem studentem 2. ročníku magisterského studia na České zemědělské univerzitě v Praze.

Dovolte mi obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží pouze pro zpracování praktické části mé diplomové práce na téma Manažerské dovednosti.

Cílem praktické části je zhodnocení současného stavu manažerských dovedností na úrovni vedoucích a zástupců obvodních oddělení, Územního odboru Pardubice.

Dotazníkové šetření bude probíhat zcela anonymně, ale díky zodpovědnému vyplnění by mohlo dojít ke zlepšení současné úrovně manažerských dovedností.

Předem děkuji za Vaši ochotu a pomoc.

DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

1. Úvodní otázky

Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

Jaké je Vaše zařazení?

- a) Územní odbor Pardubice
- b) Oddělení II. typu
- c) Oddělení III. typu
- d) Oddělení IV. typu

Počet podřízených pracovníků?

- a) počet policistů nižší než 15
- b) 15 až 30 policistů
- c) 30 až 60 policistů
- d) více než 60 policistů

Délka vykonávané funkce?

- a) méně než 5 let
- b) 5 až 10 let
- c) 10 let a více

2. Hodnocení vlastních dovedností

Zodpovězte prosím jednotlivé otázky, podle toho, jak si myslíte, že danou dovednost ovládáte či nikoliv. Vybranou možnost prosím zaškrtněte křížkem (x).

1. Myslíte si, že dokážete vést s podřízenými diskuzi?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

2. Dokážete reagovat na vývoj a vybrat nejlepší řešení vzhledem k okolnostem?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

3. Máte možnost hmotně motivovat své podřízené?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

4. Necháváte své podřízené, aby se samostatně rozhodovali při plnění svěřeného úkolu?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

5. Jste ochoten/a v rámci řešení pracovních záležitostí přistoupit ke kompromisu?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

6. Umíte si stanovit jasné priority a rozplánovat svůj čas?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

7. Dokážete ocenit přínos spolupráce ostatních a poskytnout jim zpětnou vazbu?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

8. Máte schopnost samostatně řešit problémy a nevyhýbat se jim?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

9. Ovládáte schopnost delegovat úkoly na své podřízené a dohlížet na jejich plnění?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

10. Dokážete pracovat pod tlakem?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

11. Pomáháte svým podřízeným při řešení problému Vašimi názory, dovednostmi a schopnostmi?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

12. Máte možnost využít nehmotné odměny a formy motivace zaměstnanců?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

13. Jste ochoten přijímat nové myšlenky, nápady, přístupy a hledat způsoby jak inovovat metody a postupy práce?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

14. Jste schopen/a vyhodnotit podstatu informací?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

15. Umíte se přizpůsobit změnám a ovládáte asertivní chování?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

16. Dokážete zcela jasně a srozumitelně přenést informace, či úkoly svým podřízeným?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

3. Dovednosti manažera

Prosím vyberte z uvedených deseti dovedností, tři možnosti, které jsou dle Vašeho názoru pro výkon Vaší funkce nejdůležitější. Zvolené možnosti zaškrtněte (x).

Dovednosti	Hodnocení
<i>Administrativní činnost</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Komunikace</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Kontrolní činnost</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Kooperace</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Organizování</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Předávání informací</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Přijímání odpovědnosti</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Rozhodování</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Řešení problémů</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Znalost právních norem</i>	<input type="checkbox"/>

4. Dovednosti podřízených

Prosím vyberte z uvedených deseti dovedností, tří možnosti, kterých si nejvíce ceníte u svých podřízených. Zvolené možnosti zaškrtněte (x).

Dovednosti	Hodnocení
<i>Administrativní činnost</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Aktivní přístup</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Odpovědnost za vykonanou práci</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Pečlivost</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Přijetí rizik</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Samostatnost</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Schopnost plnění svěřených úkolů</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Schopnost učinit rozhodnutí</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Znalost právních norem</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Znalost problematiky</i>	<input type="checkbox"/>

DOTAZNÍK PRO POLICISTY

1. Úvodní informace

Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

Jaké je Vaše zařazení?

- a) Oddělení II. typu
- b) Oddělení III. typu
- c) Oddělení IV. typu

Jak dlouho jste ve služebním poměru?

- a) méně než 5 let
- b) 5 až 10 let
- c) 10 a více

2. Hodnocení dovedností manažera

Zodpovězte prosím jednotlivé otázky, podle toho, jak si myslíte, že danou dovednost Váš manažer ovládá či nikoliv. Vybranou možnost prosím zaškrtněte křížkem (x).

1. Myslíte si, že vedoucí dokáže s Vámi vést diskuzi?

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

2. Dokáže reagovat na vývoj a vybrat nejlepší řešení vzhledem k okolnostem?

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

3. Má možnost Vás hmotně motivovat?

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

4. Necháává Vás manažer, abyste se samostatně rozhodovali při plnění svěřeného úkolu?

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

5. Je ochoten/a v rámci řešení pracovních záležitostí přistoupit ke kompromisu?

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

6. Umí si stanovit jasné priority a rozplánovat svůj čas?

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

7. Dokáže ocenit přínos spolupráce ostatních a poskytnout jim zpětnou vazbu?

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

8. Má schopnost samostatně řešit problémy a nevyhýbat se jim?

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

9. Ovládá schopnost delegovat úkoly a dohlížet na jejich plnění?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

10. Dokáže pracovat pod tlakem?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

11. Pomáhá Vám při řešení problému svými názory, dovednostmi a schopnostmi?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

12. Má možnost využít nehmotné odměny a formy motivace?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

13. Je ochoten přijímat nové myšlenky, nápady, přístupy a hledat způsoby jak inovovat metody a postupy práce?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

14. Je schopen/a vyhodnotit podstatu informací?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

15. Umí se přizpůsobit změnám a ovládat asertivní chování?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

16. Dokáže zcela jasně a srozumitelně přenést informace, či úkoly?

spíše ano		určitě ano		spíše ne		určitě ne	
-----------	--	------------	--	----------	--	-----------	--

3. Dovednosti manažera

Prosím vyberte z uvedených deseti dovedností, tři možnosti, které jsou dle Vašeho názoru pro výkon manažerské funkce nejdůležitější. Zvolené možnosti zaškrtněte (x).

Dovednosti	Hodnocení
<i>Administrativní činnost</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Komunikace</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Kontrolní činnost</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Kooperace</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Organizování</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Předávání informací</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Přijímání odpovědnosti</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Rozhodování</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Řešení problémů</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Znalost právních norem</i>	<input type="checkbox"/>

4. Vaše dovednosti

Prosím vyberte z uvedených deseti dovedností, tři možnosti, o kterých si myslíte, že jimi disponujete. Zvolené možnosti zaškrtněte (x).

<i>Dovednosti</i>	<i>Hodnocení</i>
<i>Administrativní činnost</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Aktivní přístup</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Odpovědnost za vykonanou práci</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Pečlivost</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Přijetí rizik</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Samostatnost</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Schopnost plnění svěřených úkolů</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Schopnost učinit rozhodnutí</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Znalost právních norem</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Znalost problematiky</i>	<input type="checkbox"/>