

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PRÁVNICKÁ
KATEDRA VEŘEJNÉ SPRÁVY**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Manažerské dovednosti – kompetence manažera
(vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě**

Předkládá: Radek Pohanka

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta právnická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radek POHANKA**
Osobní číslo: **R14B0063P**
Studijní program: **B6804 Právní specializace**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Název tématu: **Manažerské dovednosti kompetence manažera (vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě**
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Osobnost manažera
3. Kompetence
4. Komunikační dovednosti
5. Motivace
6. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **cca 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**

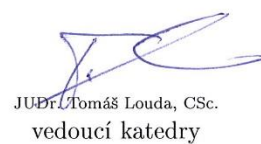
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **8. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2017**



Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 8. října 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma "Manažerské dovednosti – kompetence manažera (vedoucího zaměstnance) ve veřejné správě" zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni, 15. března 2017

.....
Radek Pohanka

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Obsah

ÚVOD	8
1 OSOBNOST MANAŽERA A JEHO ROLE.....	10
1.1 STYLY MANAŽERSKÉ PRÁCE.....	13
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	15
1.2.1 Plánování.....	16
1.2.2 Organizování	17
1.2.3 Výběr a rozmístění zaměstnanců	18
1.2.4 Vedení lidí.....	19
1.2.5 Kontrola.....	19
2 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	21
2.1 DRUHY KOMPETENCÍ.....	22
2.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS KOMPETENCÍ.....	25
2.3 ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ.....	26
3 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI.....	28
3.1 BARIÉRY V KOMUNIKACI.....	31
4 MOTIVACE.....	33
4.1 FAKTORY A NÁSTROJE PRACOVNÍ MOTIVACE	35
5 ÚČINNÉ NÁSTROJE MANAGEMENTU	38
5.1 ADAPTAČNÍ PROCES	38
5.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	39
5.3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	41
6 CHYBY A OMYLY MANAGEMENTU.....	43
7 ANALÝZA VYBRANÝCH MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ U POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY.....	45
7.1 DEMOGRAFICKÁ IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ	45
7.2 VÝSTUPY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	46
7.3 SYNTÉZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	51
ZÁVĚR.....	53
RESUMÉ.....	56
KLÍČOVÁ SLOVA	56
RESUME.....	57
KEY WORDS	57
SEZNAM LITERATURY A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	58

SEZNAM GRAFŮ.....	60
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	60
SEZNAM TABULEK	61
PŘÍLOHA Č. 1 – DOTAZNÍK.....	62

Úvod

Manažerské kompetence hrají v současné době v životě každé organizace velmi významnou roli, a to především ve vztahu k její výkonnosti. O organizacích veřejné správy to platí dvojnásob, neboť se jedná o organizace působící v souladu s byrokratickými principy řízení organizace, které jsou z hlediska veřejného, mediálního i sociálního viditelnější, než soukromoprávní podniky. O to více je na kompetence manažerů, potažmo vedoucích pracovníků v rámci veřejné správy kladen důraz. Jsou to totiž právě kompetence, které dokáží odhalit rozdíly mezi průměrnými a skvělými vedoucími pracovníky, a tím přímo působí i na ostatní zaměstnance a pracovníky organizace a nepřímo ovlivňují též prezentaci organizace pro vnější svět, a tudíž i její dobré jméno. Není s podivem, že řada organizací přistupuje častěji k tzv. kompetenčnímu řízení, tedy zavádění kompetenčního přístupu do každodenního života organizace. Tento přístup je znám jak na úrovni soukromoprávních organizací, ale postupně proniká právě i do organizací veřejné správy.

Cílem této bakalářské práce je vymezit základní kompetence manažera ve veřejné správě a na základě teoretického základu analyzovat a interpretovat nejdůležitější manažerské kompetence z pohledu zaměstnanců veřejnosprávní organizace. K dosažení tohoto cíle bude využito metod deskripce, analýzy, syntézy a interpretace.

Teoretická část této práce se zabývá teoretickým vymezením základních pojmů a konceptů. Pozornost bude věnována osobnosti manažera a jeho roli a v souvislosti s tím budou vymezeny základní styly řízení. Přiblíženy budou jednotlivým manažerské funkce uplatňované ve veřejné správě (ale i mimo ni), konkrétně tedy plánování, organizování, výběr a rozmíst'ování zaměstnanců, vedení lidí a kontrola. Pozornost bude v samostatné kapitole věnována též problematice manažerských kompetencí, jejich vymezení, členění, problematice životního cyklu kompetencí a řízení podle kompetencí. Samostatné kapitoly pak zaměří svoji pozornost na dvě dnes nejpodstatnější oblasti kompetencí s přesahem do interpersonálních vztahů na pracovišti, a to konkrétně komunikační dovednosti a motivaci.

Analytická část této práce doplní teoretický základ o analýzu významných kompetencí manažera v případě Policie České republiky. V rámci této části bude realizováno vlastní dotazníkové šetření zaměřené na interpretaci hodnocení významu vybraných kompetencí ze strany samotných zaměstnanců a příslušníků Policie České republiky. Cílem této kapitoly je představit nejdůležitější kompetence manažera v oblasti řízení veřejné instituce z perspektivy samotných aktérů, tedy zaměstnanců a příslušníků.

1 Osobnost manažera a jeho role

Na úvod tohoto textu je nutné si položit otázku, kdo je to vlastně manažer. Ve zjednodušeném pojetí lze konstatovat, že manažer je jedinec, jemuž je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle, přičemž je vycházeno z tzv. formální autority manažera. Důležitou otázkou často zůstává, do jaké míry je autorita manažera vnímána ostatními. Je-li manažer vnímán pozitivně, pak může získat autoritu buď jako osobnost nebo na základě znalostí, kdy je ze strany spolupracovníků akceptován jako odborník. Manažer je zároveň vyjednavatelem a vůdcem, což je ještě náročnější, než být pouze odborníkem. Jak uvádí Khelerová, „některé výzkumy ukazují, že mnozí uznávaní odborníci v řídicí funkci naprosto neuspěli. Jejich slabinou byl často nevhodný způsob komunikace, přílišný individualismus, nezáměr o spolupracovníky, nedostatek taktu při argumentaci nebo nerozhodnost. Jinak řečeno, přestože měli autoritu odborníka, nezískali autoritu jako vůdčí osobnost.“ Z tohoto je zřejmé, že osobnost manažera má značný vliv nejen na atmosféru, která v týmu panuje, ale též na jeho výkon.¹

Osobnost každého manažera, vedoucího pracovníka, je komplexní a mnohvrstevnatá. Je možné je rozdělit do tří základních oblastí, které společně vytvářejí komplexní osobnost manažera, která je vyjádřena tzv. manažerských kvocientem (MQ). Jedná se o oblasti inteligenčního kvocientu, emocionálního kvocientu a politického kvocientu. Inteligenční kvocient je svázán s oblastí rozumového řízení. Jedná se o schopnost manažera orientovat se v rozličných situacích, schopnost myslet logicky a v souvislostech. Emocionální kvocient je spojen s oblastí sociálního řízení a představuje schopnost komunikovat a jednat s lidmi, motivovat a prakticky řídit ostatní. Politický kvocient je spojen s oblastí mocenského řízení a představuje schopnost účelně zacházet s mocí, která byla manažerovi společně s jeho funkcí svěřena. Všechny tyto tři části vytváří tzv. manažerský kvocient. Úspěšný vedoucí by na sobě ovšem neměl přestávat pracovat a žádná z výše uvedených oblastí by neměla být z jeho strany dlouhodobě zanedbávána. Rozumové myšlení je možné rozvíjet pomocí kurzů, stáží, školení, případně četbou literatury. Emocionální řízení je možné kultivovat v případě, že má manažer dostatek sebereflexe a uvědomuje si své limity. I zde mohou být nápomocné kurzy, například efektivní komunikace nebo manažerských dovedností,

¹ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 78. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

nicméně tato oblast je spíše záležitostí usilovné práce manažera, který musí mít chuť sám na sobě dále pracovat. Politické řízení je pak sférou, kterou je třeba budovat. Manažer buduje vztahy se svými kolegy, klienty, podřízenými (i nadřízenými), prakticky se všemi lidmi, kteří mohou nějak ovlivnit jeho pracovní situaci. V této oblasti je velmi důležité, jak dokáže manažer pracovat s informacemi.²

Osobnost manažera bývá považována za klíč k úspěchu organizace. Je třeba, aby manažer vytvářel náladu a stanovil tón celé organizace. Není nutné, aby měl výraznou osobnost, co je však nutné, je to, aby byl dobrým organizátorem.³ V našich podmínkách bývali manažeři dříve spíše technokraté a ekonomisté a stále je možné takové typy manažerů nalézt, nicméně tento typ manažerské práce byl pro svá úskalí již do značné míry překonán, neboť tito manažeři mají tendenci zpravidla podceňovat práci s lidmi, neuznávají za vhodné přenášet informace a zodpovědnost na střední a nižší úroveň, což vede k pasivnímu stavu středního a nižšího managementu i u řadových pracovníků. V ideálním případě by měl manažer lidem rozumět, vnímat je diferencovaně a také s nimi podle toho jednat. Měl by působit motivačně, příkladem, silou neformální autority. Je to právě manažer, kdo přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, kdo vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce a podporuje neustálý rozvoj zaměstnanců. Jednou ze základních manažerských rolí je role vůdce, což předpokládá jisté charisma a sílu osobnosti. Jak uvádí Mikuláščík, „*manažer v tomto smyslu pomáhá týmu dělat svou práci, podporuje je. Musí mít smysl pro nestrannost a neustále si uvědomovat, zda tým pracuje dobře, zda by nebylo dobré udělat něco pro to, aby byl efektivnější, zda dělá nebo nedělá pokroky.*“⁴

Úspěch organizace vždy záleží především na lidech, kteří stojí v jejím čele a vedou ji. Na základě realizovaných výzkumů bylo potvrzeno, že úspěšná organizace a úspěšný manažer mají společné znaky. Těmi jsou orientace na

² HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada, 2012, s. 53 - 54. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.

³ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 498. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 111. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

strategii, efektivní využívání předpokladů lidí, efektivní systém řízení a kontrola cíle, fungující informační a komunikační systém a orientace na zákazníka.⁵

Manažeři by neměli zapomínat ani na strategické a vizionářské myšlení, ač mohou někdy dojít k názoru, že jsou ve vleku událostí a na toto myšlení mají jen velmi málo času. Zvláště však na vyšších úrovních řízení je toto myšlení základem, jinak dojde ke stagnaci organizace. Strategické myšlení zajišťuje existenci vědomí účelu a cíle. Strategie poskytují rámec pro definování záměrů a budoucích směrů. Strategické myšlení pak vyžaduje strategické schopnosti, kdy je třeba, aby byli lidé schopni uplatňovat fantazii v přemýšlení o tom, kam chtějí jít a jak se tam chtějí dostat. Lidé se strategickými schopnosti zpravidla vědí, že je třeba, aby uspěli nyní, aby uspěli též v budoucnosti. Navíc je vždy nutné myslet dopředu a rozhodovat, jakým směrem se dát. Vedle toho vizionářské myšlení vytváří celkový obraz toho, čeho je možné dosáhnout, tedy budoucího stavu, o němž lze předpokládat, že bude výrazně lepší než stav současný. Vizionářské myšlení je imaginativní, inspirující a obsahuje hluboké pochopení věci. Jak uvádí Armstrong a Stephens, vizionářské myšlení má velký význam, neboť *„provádí-li se a prezentuje přesvědčivě“, může zvyšovat, podněcovat oddanost věci a odhodlání dosáhnout toho, co organizace nebo jednotlivý manažer považují za důležité.*⁶

Co se týče rolí, do nichž manažer/vedoucí pracovník vstupuje, je možné jich vymezit hned několik. Může se tak například jednat o roli strategického partnera, roli manažera kvality procesů, roli psychologa organizace, roli interního poradce nebo roli liniového manažera. Manažer je strategickým partnerem pro své kolegy i nadřízené, což od něj vyžaduje především analytické myšlení, znalost postupů pro analýzu organizačního prostředí, schopnost řídit změny, ovlivňovat, přesvědčovat, vyjednávat i schopnost oboustranné komunikace. Aby mohl manažer fungovat jako manažer kvality procesů, potažmo jejich garant, je třeba, aby znal veškeré organizační procesy, orientoval se ve vnitropodnikových procesech a byl schopen vidět souvislosti, což vyžaduje jistou dávku představivosti, tvořivosti a systematičnosti. Manažer by měl zároveň být do jisté míry i psychologem, kterému nechybí empatie a emoční inteligence a je schopen předvídat možné scénáře vývoje situace. Měl by tak být svým způsobem i diplomatem. Manažer působí též jako

⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 113. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

⁶ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, s. 44. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

interní poradce, kouč, mentor, někdo, za kým je možné jít si pro radu. To vyžaduje znalost administrativních postupů, organizačního prostředí, konzultační dovednosti, komunikační schopnosti, schopnost interpretace údajů a schopnost argumentace. Ve své roli liniového manažera by vedoucí pracovník měl prokázat znalost všech procesů a systémů řízení v organizaci, profesní zdatnost, dovednosti ve vedení a řízení lidí, organizování, plánování, schopnost řešení problémových situací a konfliktů, neměla by mu chybět orientace na výsledky, vytrvalost ani ochota učit se nové věci.⁷

1.1 Styly manažerské práce

Styly manažerské práce nebo také styly řízení či styly vedení zaměstnanců představují determinující faktory kultury organizace. Rozlišovat můžeme v širším pojetí hned několik stylů řízení. Jedná se o styl charismatický, autokratický, byrokratický, demokratický, liberální a integrující.

Charismatický styl řízení je uplatňován skrze charismatického vedoucího pracovníka, leadera. Ten umí vhodně kombinovat rozumové apely s těmi emocionálními, a to v zájmu dosažení motivace zaměstnanců a jejich spontánní participace na záměrech organizace.⁸ Autokratický styl řízení se vyskytuje zpravidla tam, kde existuje zaměření síly na straně manažera a všechno působení na skupinu od manažera vychází. Manažer sám rozhoduje a užívá autoritu k určení postupů dosažení cílů, politiky organizace, pracovních úkolů i kontroly.⁹ Byrokratický styl řízení se uplatňuje ve funkčních modelech řízení, dále pak ve státní správě, což je prostředí jednoznačnosti. V tomto prostředí je typické řízení podle příslušného příkazu, nařízení, normy, dodržování harmonogramu i technologického postupu a dalších.¹⁰ Demokratický styl řízení je typický silnějším zapojením pracovníků. Vedoucí pracovník nerozhoduje sám na základě své autority (ať už osobní nebo úřední), ale dává prostor pracovníkům, přičemž zohledňuje jejich názor. Liberální styl bývá někdy označován také jako styl vedení „laissez-

⁷ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 48. ISBN 978-80-86730-31-8.

⁸ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 18. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁹ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 113. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

¹⁰ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 18. ISBN 978-80-7452-020-4.

faire“, což je označení pocházející z francouzštiny, kdy označuje vedení, při kterém nechává nadřízený pracovník volnost zaměstnancům podle jejich vlastního uvážení.¹¹ Podřízení takového vedoucího řeší své úkoly samostatně, komunikují převážně horizontálně. Poslední, integrující styl řízení, je stylem kombinujícím výhody autokratického a demokratického stylu. Vedoucí pracovník zde svým podřízeným nařizuje, co mají dělat, nicméně současně s tím rozvíjí diskusi kolem možností a metod, jak problém řešit. Tím je usnadněna participace spolupracovníků na způsobu řešení na základě učiněného rozhodnutí.¹²

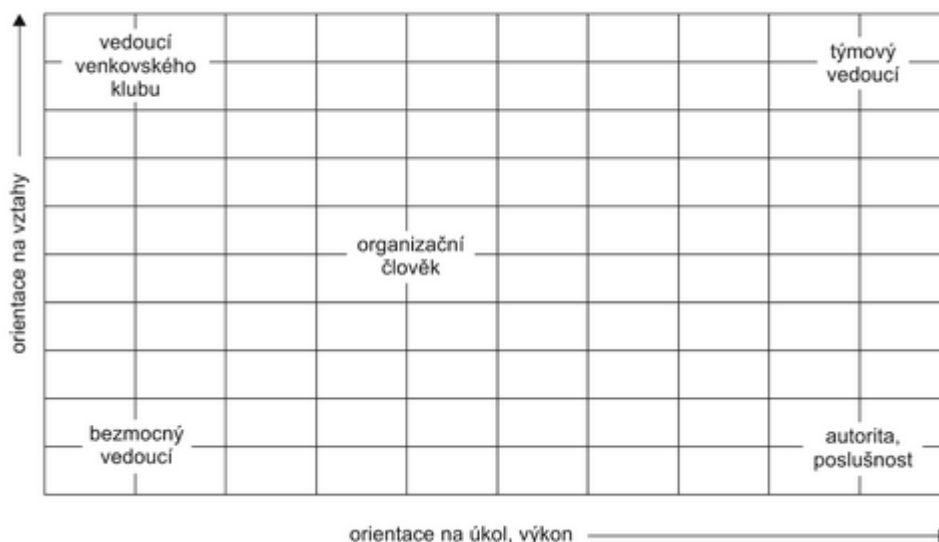
Je ovšem možné uvést také příklad multidimenzionální koncepce řízení, např. GRID (Managerial-Grid-Model). Tzv. manažerská mřížka, jejímiž autor jsou R. R. Blake a J. S. Mountová, představuje grafické vyjádření manažerova specifického stylu řízení. Na horizontální ose je vyjadřována úroveň orientace manažera na výkon, na ose vertikální jeho orientace na lidi, na spolupracovník. Jedná se o koncepci vycházející ze skutečnosti, že v řídicím chování manažera se odrážejí dvě obě složky, často v rozdílné intenzitě podle preferencí manažera. Mřížka pak ukáže, jaké styly řízení manažer preferuje, tedy zda své podřízené spíše řídí, nebo zda je vede k naplnění cílů organizace. Výhodou manažerské mřížky je to, že umožňuje diagnostikovat množství alternativ řídicích stylů od zaměření krajně výkonového po krajně sociální.¹³ Autoři této koncepce prostřednictvím faktorové analýzy podrobněji strukturovali styly řízení, přičemž vymezili pět základních stylů řízení v rozmezí daných dvou dimenzí a jeden styl tzv. oportunistický, který není možné do mřížky umístit, neboť chování takového manažera/vedoucího se vyznačuje zaměřením na vlastní prospěch a výhody.¹⁴ Manažerská mřížka je zobrazena na níže uvedeném obrázku č. 1.

¹¹ LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 27. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

¹² BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 20. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹³ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 20. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 180. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.



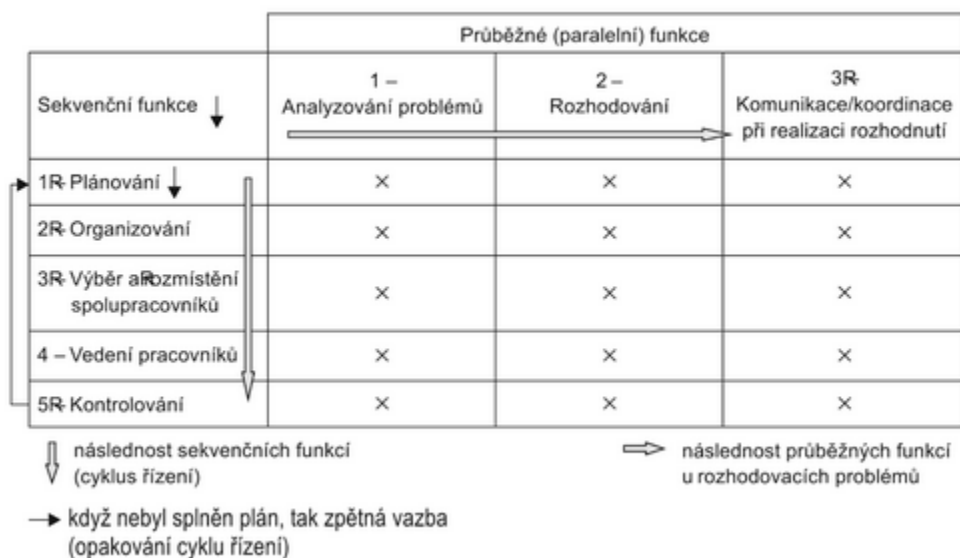
Obrázek 1 Manažerská mřížka¹⁵

1.2 Manažerské funkce ve veřejné správě

Manažerské funkce představují typické dílčí procesy, které manažer řeší v procesu své řídicí činnosti. Jak uvádí Martinovičová, Konečný a Vavřina, „dosažení cílů podniku může být nejlépe zajištěno vzájemným obsahovým i časovým sladěním manažerských funkcí do integrovaného celku. Od Henri Fayola přes L. F. Urwicka, L. Gulicka a řadu dalších vznikla zajímavá klasifikace těchto funkcí, která vychází z pojetí sekvenčních a průběžných manažerských funkcí.“ Sekvenční manažerské funkce představují typické úlohy, které vedoucí pracovník/manažer více či méně následně řeší v rámci řídicí činnosti určitého procesu či problému. Tyto funkce se zpravidla člení na tzv. plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení spolupracovníků a kontrolování. Právě sekvenční manažerské funkce budou pro tuto subkapitolu stěžejní. Paralelní či průběžné manažerské funkce je třeba uskutečňovat průběžně v rámci provádění každé ze sekvenčních manažerských funkcí. Jedná se o funkce: analyzování řešených problémů, rozhodování, komunikace při realizaci.¹⁶ Klasifikaci manažerských funkcí zobrazuje níže uvedený obrázek č. 2.

¹⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 180. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2

¹⁶ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014, s. 81. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.



Obrázek 2 Klasifikace manažerských funkcí¹⁷

1.2.1 Plánování

Plánování představuje stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení v rámci stanoveného časového horizontu. Platí, že žádná cílevědomá lidská činnost se neobejde bez plánování, kterému je zejména v rámci nejvyšších stupňů managementu přikládán zcela klíčový význam. Plánování souvisí se strategickým myšlením manažera. Konkrétně například v rámci personálních činností zaujímá významné místo prognóza a plánování množství a struktury pracovních sil, jejich výběr a rozmisťování, další vzdělávání a růst odborné kvalifikace. Z časového hlediska je možné plány rozčlenit na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé plány bývají označovány jako strategické, s časovou dimenzí zpravidla tří a více let. Střednědobé plány jsou označovány jako manažerské či taktické a časový horizont je zde do dvou let. Krátkodobé plány jsou plány operativní připravovány na časové období šesti měsíců až jednoho roku. Velké organizace mají zpravidla větší potřebu plánovat v rozsáhlejší časovém horizontu. Oproti tomu plány s kratším časovým úsekem bývají konkrétnější, diferencovanější a detailnější, kdy jejich významem je specifikovat a upřesňovat výhledy dlouhodobější. Jak uvádí Štěpaník, „do plánování jako ústřední manažerské funkce se promítá klíčová manažerská funkce – rozhodování. Od

¹⁷ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014, s. 81. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

manažera se očekává reálný pohled do budoucna, dobrý odhad vývoje v časovém horizontu, předvídatost a z těchto předpokladů vycházející rozhodování.“¹⁸

Plánování je tak možno považovat za první z výše vyjmenovaných sekvenčních manažerských funkcí. Jako takové je východiskem všech manažerských funkcí. Další sekvenční manažerské funkce, stejně jako ty průběžné uplatňované při provádění těchto funkcí, zajišťují z příslušných hledisek splnění plánovaných úkolů a v tomto smyslu navazují na plánování. Základem plánování v podniku je zpravidla strategie rozvoje podniku.¹⁹

Ve vztahu k tématu této bakalářské práce je velmi zásadní oblastí plánování personální plánování. Jedná se o systematický přístup k získávání, následnému rozmístování a využívání zaměstnanců. Přitom hlavním úkolem personálního plánování je zajistit, aby měla organizace pracovní síly, přičemž tyto pracovníci budou k dispozici nejen v potřebném množství, ale též s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivovaní a s žádoucím vztahem k práci, flexibilní a připravení na změny a optimálně rozmístění do pracovních míst i organizačních celků organizace, a to ve správný čas a s přiměřenými náklady.²⁰

1.2.2 Organizování

Organizování je činností, která systematicky usměrňuje jak možnosti, tak úkoly, aby bylo možné realizovat plány organizace s minimálními náklady, časem a intenzitou práce. Jedná se tak o vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů a úkolů. Formou zabezpečování těchto úkolů jsou pak organizační struktury.²¹

Organizování se projevuje uspořádáním prvků systému a jejich vzájemných vazeb z hlediska věcného, prostorového a časového. Výsledkem organizování je existence organizace, v níž jsou uspořádány jednotlivé prvky, tedy lidé a

¹⁸ ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010, s. 45. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

¹⁹ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014, s. 82. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

²⁰ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 20 - 21. ISBN 978-80-7402-282-1.

²¹ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 33. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

technologie, přičemž tyto prvky jsou hierarchicky uspořádány v rámci vazeb nadřízenosti a podřízenosti a z nich vyplývajících formálních kompetenčních vztahů pravomoci a odpovědnosti. Základními prvky organizování jsou pak činnosti specializace, koordinace, vytváření útvarů, volba rozpětí řízení a dělba kompetencí.²²

1.2.3 Výběr a rozmístění zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců může do značné míry ovlivnit znalostní management v organizaci, a to jak pozitivně, tak pochopitelně i negativně. Znalostní management zahrnuje činnosti zahrnující charakteristiku požadavků na obsazovaná místa, rozhodnutí o způsobech získávání nových pracovníků, přípravu a provedení výběru nových zaměstnanců, dále pak činnosti spojené s adaptací nově přijímaných zaměstnanců. Výběr je vždy nutné přizpůsobit požadavkům definovaným v znalostně upravených popisech práce a personálním plánování.²³

Na proces získávání zaměstnanců tedy přímo navazuje proces jejich výběru. Je třeba identifikovat a vybrat mezi jednotlivými uchazeči ty, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která je očekávána, budou jednat žádoucím způsobem s cílem zvyšování produktivity práce a kvality, případně alespoň udržování jejich konstantního uspokojivého stavu. Výběr je tak procesem sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jak uvádí Dvořáková, jedná se o „proces porovnání, naopak se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi.“ Výběr jako takový je prováděn jak při rozhodování o přijetí zaměstnance z vnějších zdrojů, tak při interním rozhodování o povyšování, rozmístování a uvolňování.²⁴

Rozmístování pracovníků představuje pro každou organizaci nepřetržitý proces sladování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovních sil. Rozmístování jako takové velmi úzce souvisí s řízením pohybu

²² MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013, s. 123. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

²³ BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007, s. 167. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 138. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

pracovníku do organizace, z organizace a uvnitř organizace. Každý manažer vždy usiluje o to, aby se správní lidé dostali na ta správná místa. Při samotném rozmístování je pak třeba brát v úvahu nejen profil zaměstnance, ale též profil a povahu pracovního místa.²⁵

1.2.4 Vedení lidí

Vedení lidí představuje jak přímé, tak nepřímé usměřování chování a motivace jednotlivců i kolektivů, aby efektivně plnili potřebné plánované i operativní úkoly. Jedná se o to, aby pracovníci všestranně napomáhali dosahování cílů organizace jako celku. Vedení lidí má mimořádný význam především pro úspěch organizace.²⁶

Efektivní vůdce v praxi přebírá takový styl vedení, který nejlépe odpovídá dané situaci, přičemž platí, že různé situace vyžadují různé typy vedení. Úspěšnost manažera závisí na stylu vedení, který se opírá o jeho osobnostní vlastnosti, stejně jako na situačních faktorech, jako jsou například vztahy ve skupině, povaha úkolu, kompetence a síla pozice vedoucího. V praxi manažer zpravidla přejímá určité obecné a vyzkoušené zásady vedení, které odpovídají některému ze stylů představený v subkapitole 1.1 této práce. Některé jeho prvky přijímá, jiné opouští, na základě praxe a zkušeností specifikuje vlastní, osobitý a individualizovaný přístup k vedení lidí.²⁷

1.2.5 Kontrola

Podstatou kontroly je vyhodnotit vykonanou práci vzhledem k cílům, které si organizace stanovila, a také zjistit, zda nastavené procesy umožňují, abychom těchto cílů dosáhli způsobem, který je možné označit za efektivní. Je třeba však rozlišovat mezi kontrolou a controlligem, což jsou pojmy, které se často nesprávně zaměňují. Zatímco controlling má zpravidla preventivní charakter, kontrola bývá vykonávána pro zjištění nebo při zjištění nějaké závady či nedostatku. Základní

²⁵ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 57. ISBN 978-80-7402-282-1.

²⁶ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014, s. 82. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

²⁷ ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010, s. 92. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

kontrolní proces se skládá ze čtyř kroků, kterými jsou podle Janišové a Křivánka tyto:

- *„stanovení procesu, postupu či hodnot, kterých chceme dosáhnout,*
- *měření vykonávané práce a stanoveného postupu při jejím výkonu, měření dosažených hodnot,*
- *korekce zjištěných odchylek od postupů či plánů,*
- *vytvoření a zavedení nápravných opatření.“²⁸*

²⁸ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013, s. 337. ISBN 978-80-247-4337-0.

2 Manažerské kompetence ve veřejné správě

Pojem kompetence je dnes pojmem zcela běžně používaným. Jako takový je možné jej vymezit hned ve dvou smyslech. Prvním z nich je pojem kompetence označující pravomoc, oprávnění, které jsou zpravidla uděleny nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě, ať už instituci či jednotlivci. Druhým význam výrazu kompetence zdůrazňuje schopnost jedince vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat, případně být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Rozdíl mezi obojím pojetím tohoto termínu je možné zjednodušeně vysvětlit tak, že zatímco první význam zdůrazňuje cosi člověku dané z vnějšku, na základě konsenzu druhých, druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, přičemž tato kvalita je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, která je víceméně nezávislá na vnějším světě, přičemž jedinci umožňuje podat určitý výkon.²⁹

Manažerské kompetence jsou částečně tvořeny funkční způsobilostí manažera a částečně respektují proměnlivé a mnohdy vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího, ekonomicko-sociálního prostředí. Kompetencí manažera se rozumí jeho schopnost úspěšně vykonávat nějakou funkci či jejich soubor. Manažerské kompetence pak představují tedy schopnost jedince chovat s takovým způsobem, který odpovídá požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a přinášet přitom žádoucí výsledky.³⁰

Zaměříme-li svoji pozornost na charakteristické znaky kompetencí, je možné uvést, že kompetence je vždy kontextualizovaná, multidimenzionální, definovaná standardem a má potenciál pro akci a rozvoj. To, že je kompetence kontextualizovaná, znamená, že je zasazená do určitého prostředí či situace, kdy kompetence jsou vytvářeny též předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami účastníků dané situace. Multidimenzionalita kompetence znamená, že kompetence sestává z rozličných zdrojů, jako jsou informace, znalosti, dovednosti, představy či postoje. Předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování, což de facto znamená, že kompetence obsahují chování a v chování se též projevují. Kompetence je

²⁹ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 15. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

³⁰ VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 81. ISBN 978-80-86723-98-3.

definovaná standardem, neboť předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem. Zároveň je též předem definován soubor výkonových kritérií, což umožňuje jedinci svoji kompetenci demonstrovat, změřit ji a vyhodnotit. Kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení, má tedy potenciál pro akci a rozvoj. Tyto procesy jsou považovány za kontinuální a celoživotní a principiálně jsou odvozeny z konstruktu vstupních faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí.³¹

2.1 Druhy kompetencí

Manažerské kompetence mají z hlediska svého obsahu a struktury několik složek. Jedná se o znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti, zkušenosti, kompetence technické a kompetence v jednání s lidmi. Znalosti představují získané a v paměti uchované informace ve vazbě na určité jevy, pojmy a jejich vztahy a souvislosti. Často je hovořeno o tzv. souboru znalostí. Co se povahových rysů týče, je nutno uvést, že určité povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce. Povahové rysy určují, jak bude manažer reagovat na obecný soubor událostí. Postoje spočívají v cítění a v zaujímání stanovisek k různým otázkám, přičemž hodnoty, z nichž postoje vyplývají, jsou formovány celoživotními zkušenostmi. Dovednosti představují schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Je možno hovořit například o dovednostech odborně-technických, obecných manažerských a organizačních, analytických a koncepčních atd. Zkušenosti jsou také důležité, nicméně ne všude platí, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe. Technické kompetence představují technické znalosti, talent a postoje ve vztahu k technologickým, informačním, ekonomickým či finančním aspektům práce. Důležitá je však i oblast chování a vystupování, komunikativnost a asertivita.³²

Němec, Bucman a Šikýř člení kompetenční profil manažera na tři oblasti kompetencí, a to na znalosti a zkušenosti, dovednosti a postoje nebo také pracovní chování. Do oblasti znalosti a zkušenosti podle autorů spadá například důkladná znalost organizačních procesů, zkušenost se zaváděním těchto procesů do vlastní

³¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 94. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

³² VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 81. ISBN 978-80-86723-98-3.

praxe, zkušenost se stanovením strategických cílů, znalost principů řízení změny a implementace teoretických modelů a postupů do praxe. V oblasti dovedností autoři vyzdvihují především analytické myšlení, interpretaci údajů a jevů, oboustrannou komunikaci, vyjednávání, ovlivňování, přesvědčování, schopnost vidět souvislosti, představitost, tvořivost, vysoká emoční inteligence, konzultační dovednosti či schopnost řešit konflikty. Na úrovni postojů nebo též pracovního chování je dle autorů podstatná orientace na výsledky a dále pak vytrvalost, trpělivost, pečlivost, systematičnost a otevřenost změnám.³³

Samostatnou kategorií velmi významných kompetencí tvoří tzv. klíčové kompetence. Ty zahrnují celé spektrum kompetencí, které přesahují hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně v situaci, v souladu sám se sebou, tj. jednat kompetentně. Platí, že potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání, která se vyvíjí za spolupůsobení sociálních kompetencí, kompetencí ve vztahu k vlastní osobě a kompetencí v oblasti metod. Do oblasti sociálních kompetencí je možné zařadit například schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím či komunikativnost. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě reprezentují například kompetenční zacházení se sebou samým, schopnost reflexe vůči sobě samému či schopnost posuzovat sám sebe a dále pracovat na svém rozvoji. Kompetence v oblasti metod představují plánovité uplatňování odborných znalostí, analyzování, vypracovávání tvořivého řešení, strukturování a klasifikování nových informací nebo dávání věcí do kontextu.³⁴

Podle Vetešky jsou manažerské kompetence kombinací tří aspektů, konkrétně aspektu analytického, interpersonálního a emocionálního. Je pochopitelné, že se požadavky na manažery mění podle odvětví a ve veřejné správě jsou rozdílné než v rámci soukromoprávního podniku, tj. svůj vliv zde má i typ organizace, míra odpovědnosti atd. Obecně je možné tedy manažerské kompetence rozdělit do čtyř skupin na analyticko-kompetenční schopnosti, manažerské procesní dovednosti, osobní rysy a vlastnosti a know-how daného odvětví. Analyticko-koncepční schopnosti představují soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem. Manažerské procesní dovednosti představují umění

³³ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 48 - 49. ISBN 978-80-86730-31-8.

³⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

jednat, naslouchat a komunikovat, dále pak jsou reprezentovány schopností efektivně si zorganizovat vlastní čas a uměním stanovit si priority. Know-how daného odvětví tvoří soubor znalostí o daném oboru a všem, co souvisí s dalším rozvojem.³⁵

Současný manažer se musí umět orientovat v rámci dynamického prostředí, které je patrné nejen v rámci sektoru ziskového, ale již i ve veřejné správě. Je proto třeba, aby dokázal reagovat na změny, případně aby byl schopen nezbytné či žádoucí změny předvídat, iniciovat je a nacházet v nich příležitosti, jak lépe využívat a zhodnocovat nejen vlastní znalosti a zkušenosti, ale také znalosti a zkušenosti druhých. S tím, jak se proměňuje společnost, proměňují se také požadavky kladené na kompetence manažerů. Je tak možné konstatovat, že pozice manažera se postupně přetváří v pozici leadera a na takového jedince jsou dnes kladeny poměrně významné požadavky ve vztahu ke kompetencím. Současného kompetenčního manažera by mělo tak charakterizovat především globální myšlení (tj. schopnost myslet v souvislostech, ale jednat lokálně), orientace na výsledky, proaktivita, rozvíjení spoluzaměstnanců, sociabilita a komunikativnost, kooperativnost a participativnost a v ideálním případě i vizionářství. Zatímco klasické manažerské kompetence zpravidla umožňovaly vykonávat správně věci, které byly předem dané, manažerské kompetence v novém pojetí zahrnují předpoklady manažerské, odborné i sociální a morálně volní. V tomto smyslu lze hovořit též o tzv. řízení podle kompetencí, kterému bude věnována více pozornosti v podkapitole 2.3, které je řízením vycházejícím ze způsobilostí manažera, přičemž jejich rozvinutí v zájmu organizačních cílů záleží na mnoha činitelích subjektivní i objektivní povahy.³⁶

Přední odborník na oblast lidských zdrojů, Michael Armstrong, pak rozlišuje především mezi kompetencemi chování nebo odbornými kompetencemi. Zatímco kompetence chování definují očekávané chování, tj. ten typ chování, který je zapotřebí k odvádění výsledků v podobě týmové práce, komunikace, vedení lidí a rozhodování, odborné kompetence definují, co lidé musejí znát a být schopni dělat, aby byli schopni efektivně zastávat své role. Armstrong též upozorňuje na to,

³⁵ VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 81 - 82. ISBN 978-80-86723-98-3.

³⁶ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 134 - 135. ISBN 978-80-7452-020-4.

že názvy jednotlivých kompetencí se v dostupných soustavách liší, mezi ty nejčastěji skloňované řadí například týmovou orientaci, komunikaci, řízení lidí, plánování a organizování, odborné dovednosti, schopnost vést, vliv a schopnost přesvědčovat, iniciativu, interpersonální kompetence, kreativitu či strategickou orientaci.³⁷ Jako samostatné hodnotí Armstrong kompetence na úrovni emoční inteligence, která má podle něj čtyři základní složky, tedy sebeovládání, znalost sama sebe, sociální vědomí a sociální dovednosti.³⁸ Především první a poslední z těchto kompetencí je pro výkon služby v případě Policie České republiky, které bude věnována pozornost dále v textu, zcela nepostradatelná, a to nejen na úrovni policejního managementu, ale též na úrovni řadových příslušníků.

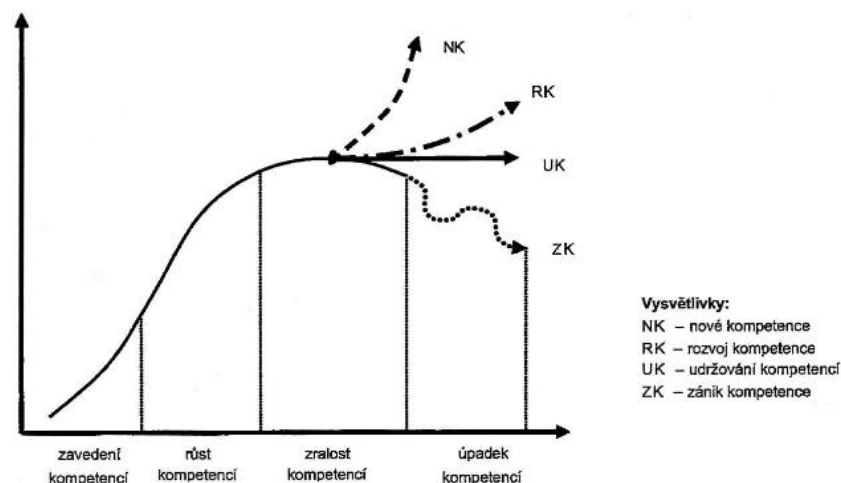
2.2 Životní cyklus kompetencí

V případě kompetencí je možné hovořit o tzv. životním cyklu, neboť jak již bylo několikrát naznačeno v rámci předchozích kapitol, kompetence nejsou neměnné, vyvíjí se, tvarují, cizelují, proměňují. V rámci samotného životního cyklu je možno, jak naznačuje obrázek č. 3 uvedený níže, vymezit čtyři základní fáze životního cyklu kompetencí. Jedná se o fáze zavedení kompetencí, růst kompetencí, jejich zralost a úpadek. Kompetence podle tohoto cyklu vznikají, rostou jejich míra ve smyslu kvality i kvantity a též jejich využití, a to až do excelentního zvládnutí. Nicméně po čase mohou některé kompetence zanikat, mohou přestat být významné či jejich mimořádnost pomine. Buď tak vznikají nové kompetence, nebo dochází k rozvoji stávajících kompetencí, případně alespoň jejich udržování, nicméně může dojít i k jejich zániku.³⁹

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 152 - 154. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 160. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁹ KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, s. 23. ISBN 978-80-7357-463-5.



Obrázek 3 Životní cyklus kompetencí⁴⁰

2.3 Řízení podle kompetencí

Řízení podle kompetencí (tzv. competency-based management – CBM) je v současné době vnímáno jako jeden z nejprogresivnějších systémů personální práce v organizacích. V různé míře se na něm podílejí všichni členové organizace, ať už se jedná o řadové zaměstnance nebo manažery, případně k němu přispívají také externí konzultanti. CBM je ve své podstatě systém řízení lidských zdrojů, který sdružuje strategické personální procesy do jednoho systému, jehož prvkem je právě soustava kompetencí.⁴¹

Výhodou dobře nastaveného systému řízení podle kompetencí je vedle zainteresovanosti všech pracovníků organizace do jeho realizace také jeho flexibilita, kontextuální podmíněnost a spjatost pojetí kompetencí se strategií a kulturou organizace. Zároveň tento systém umožňuje dosazovat správné lidi na ta správná místa, a to ve správný čas. Stejně tak umožňuje ve správný čas nalézat správná místa pro správné lidi, eventuálně tato místa upravovat tak, aby se pro něj lépe hodila.⁴²

Řízení podle kompetencí představuje řízení lidských zdrojů, které sdružuje strategické personální procesy do jednoho celku, jehož integrativním prvkem je

⁴⁰ KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, s. 23. ISBN 978-80-7357-463-5.

⁴¹ VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 85. ISBN 978-80-86723-98-3.

⁴² HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, s. 282. ISBN 978-80-7261-430-1.

soustava kompetencí, které jsou z hlediska organizace vnímány jako klíčové ve smyslu faktorů úspěchu dané organizace.⁴³

Zavedení a uplatňování řízení podle kompetencí přináší organizacím řadu pozitivních důsledků. Mezi nimi je možno jmenovat vyjasnění dlouhodobého směřování organizace, zavedení komplexního systému cílů a ukazatelů, jednoznačnou a srozumitelnou definici požadavků na výkon každého pracovníka, identifikaci a definici všech složek lidských zdrojů potřebných pro fungování organizace, zavedení systému individuálního hodnocení a rozvoje lidských zdrojů, vyšší úspěšnost prováděných změn a jejich řízený dopad na všechny firemní systémy, zlepšení interní i externí komunikace a schopnosti spolupracovat či omezení kompetenčních sporů a celkové zlepšení mezilidských vztahů.⁴⁴

⁴³ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, s. 51. ISBN 978-80-244-3288-5.

⁴⁴ PLAMÍNEK, Jiří a Roman. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005, s. 20. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

3 Komunikační dovednosti

V obecné rovině představuje komunikace procesy, v rámci kterých je vysílána a přijímána určitá informace, a to i tehdy, pokud k tomuto nedochází oboustranně. Jedná se o činnost použitelnou a přítomnou ve všech oblastech lidského života, pracovní prostředí nevyjímaje. Na komunikaci na pracovišti (a nejen zde) je třeba pohlížet nikoli jako na pouhý přenos informace od komunikátora ke komunikantovi. Je třeba uvést, že v rámci komunikace dochází také současně k vytváření postojů, názorů a hodnotových orientací příjemní sdělení. Komunikace se tak stává nástrojem budování a kultivace vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, potažmo mezi zaměstnanci obecně. Kompetence v oblasti komunikace se odvíjí od určité míry empatie manažera, tedy schopnosti vcítit se do svého podřízeného či kolegy, a dále též pochopit jejich potřeby, zájmy, očekávání, aspirace, tužby či odhalit jejich motivaci. Vedle empatie je velmi důležitá též vstřícnost a otevřenost, které odstraňují psychologické komunikační bariéry a přispívají k symetrii vytvářeného vztahu.⁴⁵

Komunikace jako proces, který se odehrává mezi zdrojem a příjemcem, tedy mezi komunikátorem a komunikantem, představuje tedy velmi zjednodušeně vysílání a přijímání vzkazů. Vždy je velmi důležité, kdy dochází ke sdělení, tedy zda má aktuální informační hodnotu z hlediska současné situace. Neméně je však důležité, s jakým efektem dokáží manažeři komunikovat. Pokud chce být manažer či vedoucí pracovník správně vyslyšen, pak musí poskytnout kompletní zprávu. Pokud chce porozumět, musí především pozorně naslouchat. Pro komunikaci samotnou je pak nezbytná jazyková kompetence. Kompetence komunikátora znamená, že je schopen předat zprávu přijatelně rychle a vhodně zakódovanou. Kompetence příjemce pak znamená, že je schopen zvládnout příslušné soustavy pravidel interpretovat dané sdělení a adekvátně reagovat.⁴⁶

Jak zde bylo naznačeno, komunikace není pouze o vysílání informace, ale i o jejím přijímání. Velmi důležitou kompetencí se zde stává aktivní naslouchání. Není náhodné, že dle statistik průměrný manažer v rámci soukromého sektoru staví 70 % svého pracovního času jednáním s druhými a v průměru 45 % tohoto času či

⁴⁵ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 189. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁴⁶ JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010, s. 35. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

více se věnuje naslouchání.⁴⁷ Zda toto obdobně platí i v rámci veřejné správy bychom se mohli dohadovat, vzhledem ale k odlišnému charakteru soukromého a veřejného sektoru si lze dovodit, že tento poměr ve prospěch naslouchání by byl výrazně nižší, neboť zde neexistuje vazba na klienta/občana srovnatelná s vazbou, která vzniká v rámci sektoru privátního, kdy je tento vztah motivován především primárně ziskovým charakterem tohoto sektoru. Základní předpoklady aktivního naslouchání přitom dle Bartáka jsou autenticita, otevřenost, akceptace a empatie. Vždy je důležité se chovat vlídně a dávat najevo svůj upřímný zájem, ať už příkyvováním nebo částicemi typu „aha“ či „ano“. Je též důležité působit hodnověrně a otevřeně, neboť otevřený dojem na straně příjemce může dovést i mluvčího ke stejnému přístupu, tedy k otevřenosti a vstřícnosti. Partnery v komunikaci je třeba vnímat, akceptovat, toto patří mezi základní přednosti schopného manažera. Pro úspěch komunikace je však důležitá i potřebná míra upřímné vřelosti, aktivního vyjádření citu, náklonnosti a sympatií. A pochopitelně je důležité se pokusit vžít do situace partnera, citlivě vnímat jeho pocity, pochopit je a naladit se na ně, neboť toto dodává komunikaci přátelský a srdečný ráz.⁴⁸

Mezi základní komunikační dovednosti patří v rámci interpersonální komunikace především dovednost prezentovat sebe sama, dovednost vztahová, dovednost vést rozhovory a pohovory, dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovská dovednost, dovednost prezentace a mediální gramotnost. Všechny tyto kompetence jsou významné i v rámci komunikace na pracovišti ve veřejné správě. Z nich především dovednost vztahová bývá dlouhodobě opomíjena, což v praxi způsobuje nedorozumění, problémy až konflikty na pracovišti.⁴⁹

Pojmy komunikační dovednosti a komunikační kompetence spolu úzce souvisí a mají k sobě velmi blízko, významově se však nepřekrývají. Komunikační kompetence jsou tím, co je často vyžadováno v oblasti posuzování gramotnosti a manažerské způsobilosti. Pod pojmem komunikační kompetence je možno si představit soubor všech mentálních předpokladů, které člověka činí schopným komunikovat, realizovat komunikační procesy a hodnotit na nich účast jiných.

⁴⁷ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 189. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁴⁸ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 190. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁴⁹ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008, s. 28. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

Jedná se tedy o souhrn sociálních, psychických, sémiotických hodnot, norem, pravidel a operací, které umožňují aktivní účast na v komunikačním procesu. Jiní autoři vnímají pod pojmem komunikační kompetence soubor jazykových znalostí a dovedností, umožňujících mluvčímu realizovat komunikační procesy, a to úměrně k situaci či charakteristikám posluchačů. Zde je evidentní, že komunikační kompetence jsou pojmem stojícím nad pojmem komunikační dovednost. Komunikační dovednosti pak představují souhrn úrovně mluveného projevu, emočních kompetencí, zdravé sebejistoty, sebepoznání a poznání komunikačních partnerů. Mezi základní komunikační dovednosti je možno zařadit poslouchání a naslouchání, mluvení, čtení, psaní a vnímání neverbální komunikace.⁵⁰

Přesvědčivá komunikace se opírá o cílenou přípravu a jako své hlavní metody využívá dialog, jehož součástí je nejen získávání informací, ale též vyjednávání, a přesvědčování. Samotná příprava na přesvědčování stojí manažera značný čas, jedná se přitom o analýzu stanoviska či názoru, který hodlá zastávat. Důležité je také zvážit osoby, které chce přesvědčovat. Dialog se pak odehrává před samotným zahájením přesvědčování, ale též v jeho průběhu. Než začne vlastní komunikace, je vhodné využít dialogu k získání dalších informací o názorech osob, které chce manažer přesvědčovat, o jejich zájmech a představách. Efektivní přesvědčování pak spočívá v ověřování a revidování vlastních myšlenek a názorů v souladu se zájmy a potřebami ostatních. Zcela pochopitelně často přesvědčování zahrnuje či vyžaduje kompromis. Samotná kompetence, potažmo schopnost přesvědčovat vyžaduje od manažera, aby zůstal otevřený vůči názorům druhých, byl připraven upravit svá stanoviska a zahrnout do nich i názory ostatních.⁵¹

Zdůraznit je třeba také skutečnost, že v rámci veřejné správy značná část komunikace probíhá elektronickou cestou. Elektronická komunikace či obecně komunikace prostřednictvím počítače má jistá specifika. Jako taková představuje možnost psané, spontánní komunikace, která má převážně subjektivní charakter, mající paralelu v psané, neveřejné, soukromé komunikaci. V počítačové komunikaci tak vystupuje v různých variantách nová syntéza komunikace verbální

⁵⁰ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 24. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁵¹ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 538 - 539. ISBN 978-80-7357-4291.

i neverbální, mluvené i psané, individuální i skupinové.⁵² Je třeba však také uvažovat nad tím, že tato komunikace postrádá výrazněji neverbální složku, navíc může být považována za neosobní. A je třeba pamatovat na to, že ne všechny informace je vhodné sdělovat elektronicky, potažmo některé informace jsou sice snadněji sdělitelné, jiné však svým charakterem vyžadují osobní setkání. Pouze je-li si manažer vědom těchto limitů a bariér, bude schopen efektivně kombinovat osobní a elektronickou komunikaci, případně další typy.

3.1 Bariéry v komunikaci

Vedle komunikačních kompetencí mluvčího jako takových ovlivňují úspěšnost komunikace také schopnosti mluvčího překonávat běžné bariéry v komunikaci. Mezi nejběžnější bariéry patří bariéry poznávací, psychologické a sociálně psychologické a informačně komunikační.⁵³ Komunikační bariéry ale mohou být též interní, tedy takové, které jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, nebo externí, které se objevují jako nějaký rušivý element z prostředí.⁵⁴

Poznávací bariéry představují tendence mluvčího abstraktně teoretizovat. Namísto prakticky využitelných poznatků a zkušeností jsou tak ze strany manažera sdělovány příliš obecné skutečnosti. Psychologické a sociálně psychologické bariéry jsou na jednu stranu podmíněny psychologickými a sociálně psychologickými zvláštnostmi mluvčího i příjemců, na druhou stranu zde vystupuje do popředí úroveň vzájemného vztahu mezi manažerem a zaměstnancem, případně úroveň zapojení účastníků do řešení reálných úkolů skupiny. Informačně komunikační bariéry pak souvisejí především s použitím jazyka jako mnohovýznamového prostředku dorozumění a mohou být buď syntaktické, nebo sémantické. Manažer by si měl být též vědom skutečnosti, že zaměstnanec prakticky nikdy nepřijímá poznatky obsahově a významově zcela shodné s jeho záměrem. Je třeba tedy počítat s odchylkami, tzv. komunikačními šumy, které jsou

⁵² JANOUŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci*. Praha: Grada, 2015, s. 203. ISBN 978-80-247-4295-3.

⁵³ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 196. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁵⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 36. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

zpravidla dány rozdílem mezi tím, co mluvčí hodlá sdělit a co skutečně sdělí, dále co ze sdělení zaměstnanec přijme, jak sdělení pochopí a jak jej interpretuje.⁵⁵

Má-li být komunikace úspěšná, je třeba tyto bariéry překonávat a je třeba zajistit, aby byla komunikace otevřená a včasná. Měla by dávat prostor pro otázky a diskusi, současně s tím by měla být řízena efektivně. A právě jedním z důležitých předpokladů její efektivity je i schopnost manažera komunikovat osobně. Důvodem je to, že zaměstnanci hledají silné vůdce (a o policistech to platí dvojnásob). Zaměstnanci nevyhledávají týmy ani komise, ale osoby, které neztrácejí sebedůvěru, nebojí se vystoupit a převzít odpovědnost, jasně deklarovat cíle i odhodlání. Bohužel manažeři ve veřejné správě v tomto často selhávají, neboť byrokratický typ organizace v tomto smyslu umožňuje manažerům ukrýt se za ochranný val jejich spolupracovníků, specialistů či nižších úředníků na úrovni nižšího či středního managementu.⁵⁶

⁵⁵ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 196. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁵⁶ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha, 2010, s. 117. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

4 Motivace

Výkonnost a spokojenost zaměstnanců je závislá na řadě faktorů a jedním z nich je vedle znalostí a schopností, vytrvalosti či odhodlání také jejich motivace. Řada organizací vychází z předpokladu, že lidé, kteří jsou za práci placeni, by měli být i motivováni. Tento předpoklad je však nesprávný, neboť motivace zaměstnanců je z velké části výsledkem toho, jak s nimi jednájí jejich manažeři. Platí tak, že schopnost účinně motivovat své zaměstnance dává manažerům podstatně větší šanci k překonání nejčastějších problémů spojených s řízením lidí, jako jsou vysoká pracovní absence, fluktuace zaměstnanců nebo nízká produktivita a kvalita práce.⁵⁷

Pauknerová definuje motivaci jako „*soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).*“ V organizaci jako takové má pak motivace význam především ve smyslu podávání pracovního výkonu a potažmo celkové výkonnosti zaměstnance, proto je v této souvislosti zcela specificky hovořeno o motivaci pracovního jednání.⁵⁸

Jak uvádí Dvořáková, „*společenský tlak, vnitřní předpoklady k činnosti a získané kompetence pracovat, prožitky uspokojení ze získávaných znalostí a dovedností, z pracovního výkonu, objevování vlastních schopností atd. otevírají příležitosti osamostatňující a v nemalé míře i osvobozující seberealizace.*“ Právě proto je o práci smýšleno jako o činnosti významně angažující vnitřní svět motivů. Co se samotné teorie motivace týče, jedná se v podstatě o hypotetickou konstrukci charakterizující cíl a příčiny lidského jednání. Osobní motivace v pracovním procesu může být vyjádřena jako určitý soubor tezí mezi podněty a lidským jednáním, přičemž jsou pro praktické použití v procesu ovlivňování důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětů.⁵⁹

⁵⁷ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 525 - 526. ISBN 978-80-7357-429-1.

⁵⁸ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 171. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

⁵⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 160 - 161. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Jestliže se vedoucímu pracovníkovi daří své podřízené a spolupracovníky vhodně motivovat, pak jejich produktivita často velmi podstatně vzroste. Motivace posiluje pracovní nasazení a odpovědnost, zvyšuje iniciativu i ochotu plnit požadavky organizace ze strany zaměstnance. Proto správné používání motivačních nástrojů, ať už se jedná o nástroje svým charakterem krátkodobé či dlouhodobé, případně pozitivní či negativní, je možno chápat jako jeden z nejdůležitějších, ale zároveň také nejsložitějších manažerských úkolů a schopnost efektivní komunikace je jednou z nejdůležitějších manažerských kompetencí. Vždy je důležité na problematiku motivace pohlížet ze dvou hledisek, které lze vyjádřit otázkami: čím zaměstnance motivovat, tedy jaké motivační nástroje využívat, a jak s těmito motivačními nástroji zacházet.⁶⁰

Pojem motivace bývá někdy zaměňován s pojmem stimulace. Přestože tyto pojmy spolu poměrně úzce souvisí, nejedná se pojmy totožné. Zatímco v případě motivace se jedná o jakési vnitřní hnací síly člověka, jeho přání a potřeby, v případě stimulace, která někdy bývá také označována jako vnější motivace, se jedná o souhrn nástrojů, které budují a dále rozvíjejí vnitřní zájem zaměstnance. V zaměstnání pak stimulace představuje záměrné a cílené ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců, což v jistém přeneseném smyslu znamená ovlivňování jejich pracovní ochoty. Jako stimuly samotné je možné označit podněty vyvolávající změnu v motivaci člověka. Tyto podněty je možné členit na impulzy a incentivy. Zatímco impulzy jsou vnitřní podněty, jako je například pocit zodpovědnosti samotného pracovníka, který je spojený s odpovědností za vlastní výkon práce, tak incentivy jsou podněty vnější, jako je finanční odměna, ale i motivační pochvala, které mohou být stimulační pobídkou pro motivování pracovníka k žádoucímu pracovnímu úsilí.⁶¹

Motivace zaměstnanců je každodenním úkolem manažera, není předem daná a je třeba vycházet ze skutečnosti, že postoje a přístup zaměstnanců k práci je odlišný. Dále také platí, že pozitivní motivace je, až na výjimky, účinnější než motivace negativní. Je pochopitelné, že pracovní motivace je vždy jistou kombinací obou těchto typů, nicméně nástroje negativní motivace fungují především tehdy, chce-li manažer určitému chování zaměstnanců zabránit. Vedle toho pozitivní

⁶⁰ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 65 - 66. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

⁶¹ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 67 – 68. ISBN 978-80-7402-282-1.

motivace stimuluje aktivity žádoucí, a proto je vhodné dávat pozitivním motivačním metodám přednost před těmi negativními. Dalším principem manažerské motivace je předpoklad, že zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeři odměňují, přičemž odměňování je v tomto kontextu chápáno v širším smyslu, tedy zahrnuje jak finanční odměnu, tak i odměnu v podobě uznání, pochvaly či povýšení. Manažeři by si však měli uvědomovat, že motivovat zaměstnance neznamena s nimi účelně manipulovat. Faktem totiž je, že snaha motivovat zaměstnance v organizaci v některých případech přerůstá v organizacích v tendenci s nimi manipulovat skrze apel na emoce zaměstnance, slib odměny či reciprocity, apel založený na sklonu k nápodobě či apel na předchozí vyjádření či rozhodnutí zaměstnance. Z výše uvedeného tak vyplývá základní princip manažerské motivace, kdy je úkolem každého manažera nalézt hlavní motivační faktory jednotlivých zaměstnanců.⁶²

4.1 Faktory a nástroje pracovní motivace

Pracovní motivace je vždy do jisté míry individuální. Platí tedy, že to co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat druhého. Proto zde neexistuje jednoduchý a jednotný návod, jak vhodně motivovat zaměstnance. Uplatnění nenalézá ani předpoklad, že faktory, které pracovníky motivují, jsou u všech stejné. Samotné užití motivačních nástrojů se opírá o zjištění, za se v případě daného zaměstnance jedná o faktory vnitřní či vnější motivace, vyjádřeno jinými slovy, faktory hmotné a nehmotné.⁶³

V případě vnitřní motivace, leží motiv, který vyvolává jednání, v osobě a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. Dlouhodobá motivace zde může vzniknout jedině tehdy, existuje-li souvislost mezi vnitřními podněty a organizačními cíli. Klasickými faktory vnitřní motivace jsou obsahově atraktivní činnost, angažovanost, rozšiřování schopností, rozšiřování kvalifikace, uznání či výkon.⁶⁴ Motivační nástroje využívající vnitřních faktorů jsou především povaha a způsob zadávání pracovních úkolů rozsah osobních pravomocí a jednání nadřízených. Vedoucí pracovník je může podpořit například tím, že má pracovník

⁶² STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 526 - 527. ISBN 978-80-7357-4291.

⁶³ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 66. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

⁶⁴ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008, s. 64. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

možnost pracovat na rozmanitějších úkolech s vyšší samostatností, zadává zaměstnancům úkoly tak, aby získali nové zkušenosti, vyjádří důvěru, že pracovník na základě svých schopností a zkušeností úkol dobře zvládne nebo za správně vykonání obtížnějších či dlouhodobějších úkolů pracovníka pochválí, případně mu osobně poděkuje.⁶⁵

Vnější motivace, je taková motivace, kdy pracovníka pohánějí podněty zvenčí. Tato motivace nepůsobí trvale, funguje pouze v případě neustále či opakovaně dodávaných podnětů, přičemž typickými podněty jsou zde peníze, postavení a titul, privilegia, jistota a pracovní podmínky.⁶⁶ K posílení pracovní motivace zaměstnanců, u nichž převládá vnější motivace, je vhodné stanovit jasná očekávání výsledků práce, určit, jaké odměny za dosažené výsledky práce či zvýšené pracovní úsilí zaměstnanci získají, zvýšit možnosti pracovníka nebo jeho pracovní skupiny ovlivnit výsledky své práce, podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům, posílit podíl výkonového odměňování na celkové odměně zaměstnanců nebo zavést nepeněžní odměny, jako jsou například vyšší zaměstnanecké výhody, o které mohou zaměstnanci následně usilovat.⁶⁷

Vedle výše uvedených dvou zdrojů či faktorů pracovní motivace je možné rozlišit ještě další dílčí faktory, kterými jsou motivace na základě dobré pověsti či odborné reputace, motivace na základě výzvy a motivace na základě smyslu a poslání práce. Tyto faktory jsou velmi významné právě především ve vztahu k veřejné správě a k pracovnímu či služebnímu zařazení v rámci Policie České republiky, kterému bude věnována kapitola č. 7. Motivace na základě pověsti je charakteristická zájmem o to, jaký dojem zaměstnanec ve svém okolí vytváří. Motivačními nástroji, které odpovídají této formě, jsou především vyslovení veřejné pochvaly a uznání, kritizování pracovníků za zavřenými dveřmi, přidělování projektů, které jsou tzv. „na očích“ ostatním či zdůrazňování veřejné prestiže, kterou zaměstnancům určitá práce přináší. Motivace na základě výzvy je charakteristická pro osoby, které se snaží dosáhnout svých osobních standardů výkonnosti. Odpovídajícími nástroji pro takto motivovanou osobu jsou zadávání

⁶⁵ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 67. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

⁶⁶ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008, s. 64. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

⁶⁷ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 66. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

náročných úkolů vyžadující značné osobní schopnosti, vytváření příležitostí k rozvoji osobních schopností, zdůrazňování významu schopností pracovníka pro úspěch v určité oblasti či snaha nezadávat takto motivovaným zaměstnancům nekvalifikované a nenáročné úkoly. Motivace na základě smyslu a poslání práce se opírá o potřebu zaměstnance věřit ve smysl a širší poslání práce. Účinnými nástroji pro motivaci takového zaměstnance je komunikování vize organizace, sdělení žádoucích konečných cílů, seznamování zaměstnanců s tím, jak jimi plněné úkoly přispívají k dosažení cílů organizace a optimismus vztahující se k možnosti dosáhnout stanovených cílů.⁶⁸

⁶⁸ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 529 - 530. ISBN 978-80-7357-4291.

5 Účinné nástroje managementu

Vedle výše uvedených motivačních nástrojů a komunikačních dovedností ve smyslu realizace efektivní komunikace na pracovišti mají manažeři k dispozici celou řadu dalších nástrojů, které lze hodnotit jako účinné ve smyslu pozitivního působení na zaměstnance organizace a potažmo na organizaci samotnou. Jelikož rozsah dílčí kapitoly nenabízí potenciál komplexního uchopení této problematiky, byly zvoleny nástroje, které lze nahlížet jako nejdůležitější a nejúčinnější, jsou-li správně užívány, v rámci veřejné správy. Jedná se o adaptační proces, hodnocení pracovního výkonu a péči o zaměstnance.

5.1 Adaptační proces

Řízená adaptace představuje v rámci organizace systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Je-li adaptačního procesu věnována dostatečná pozornost, dochází ke snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztrát na produktivitu a zvýšení pracovní spokojenosti, tudíž je možné adaptační proces jako takový vnímat jako možný velmi účinný nástroj řízení organizace.⁶⁹

Různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou dobu adaptace, kdy na nekvalifikovaných pracovních pozicích postačí základní zaškolení, orientace v prostředí a povinná školení a adaptace může tudíž být velmi krátká, v případě manažerských pozic a pozic specialistů, což je typické právě pro Policii České republiky, bývá proces plánován i na období delší než půl roku. Jako efektivní nástroj pro řízení adaptace zaměstnanců je individuální plán pro adaptační období, který zahrnuje všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo, a to včetně časového harmonogramu. Jak uvádí Kocianová, „*tento plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného adaptovaného pracovníka i další pracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí, i pro samotného pracovníka.*“⁷⁰

Součástí adaptačního procesu je též systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Manažer využívá naplánované schůzky s novým zaměstnancem

⁶⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 143. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁷⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 134. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

k osobnímu kontaktu s ním, aby od něj shromáždil informace například o tom, s čím a kde má problémy. Nejeftivnější zpětnou vazbou v rámci adaptace je vždy rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem (kdy není přímý nadřízený zastupován například pracovníkem personálního oddělení), neboť právě bezprostřední nadřízený má možnost a kompetence řešit jak pracovní, tak sociální záležitosti na pracovišti. Výsledkem adaptačního procesu je pak adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují odvedené výsledky práce hodnocené z hlediska kvantifikovatelných kritérií, a začlenění do sociálních vztahů, tedy to, jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracuje s kolegy na pracovišti.⁷¹

5.2 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků, potažmo jejich pracovního výkonu, představuje velmi účinný nástroj zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu. Jako takové je považováno za velmi účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Klíčovou roli v rámci všech forem hodnocení, ať už se jedná o hodnocení formální či neformální, hraje opět bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Zaměříme-li svoji pozornost na formální periodické hodnocení, pak je nutno uvést, že hodnocení se může zaměřovat buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka. V případě zaměření na výsledky práce je důraz kladen na takové charakteristiky, kterými je například množství, kvalita či včasnost. V případě zaměření na chování pracovníka je operováno s charakteristikami, jako jsou iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést či schopnost se rozhodovat a další.⁷² Z těchto zaměření již samo o sobě vyplývá, že v určitých případech mohou nastat jisté problémy s měřitelností charakteristik a jejich spolehlivostí, jak bude dále rozebráno v kapitole následující, tedy kapitole č. 6.

Obecně platí, že zpětná vazba je významným komunikačním prostředkem, přičemž význam komunikace byl již v textu třetí kapitoly této práce představen, kdy komunikační kompetence jsou jedněmi z těch nejvýznamnější, a to nejen pro oblast řízení veřejné správy. Nicméně i přes efektivnost tohoto nástroje řízení existuje řada zřejmých důvodů, proč v řadě organizací zpětná vazba, ať už neformální či

⁷¹ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 57. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁷² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 194 - 195. ISBN 80-7261-033-3.

v podobě formálního hodnocení, neexistuje. Faktem je, že použití kritiky či uznání jako prostředku řízení mají vedoucí pracovníci prakticky neustále k dispozici, nejsou při tom odkázáni na ostatní, a nepotřebují k tomu žádné dodatečné prostředky, o kterých za jistých okolností nemohou rozhodovat samostatně. Proto se jedná o velmi flexibilní nástroj, který by ale v neformalizované podobě měl být užíván s rozmyslem. V první řadě je třeba ve vztahu ke zpětné vazbě mít na paměti, že se jedná o informování spolupracovníků, mimo což je jim dána příležitost k učení a zvýšena motivace a nakonec jsou upevněni nebo opraveni v interpretaci vlastní role. Proto je také třeba zvláště zdůraznit ve zpětných hlášeních spolupracovníkům či zaměstnancům obecně individuální výkonnostní aspekty, osobní hodnocení a potřeby zúčastněných osob.⁷³

Velmi zajímavým v tomto smyslu zpětné vazby ve vztahu k formalizované podobě hodnocení představuje hodnocení schopností a pracovního potenciálu zaměstnance, které vedle hodnocení pracovních výsledků a hodnocení pracovního chování představuje jeden ze základních typů hodnocení. Tento typ hodnocení je zaměřen na pracovníkovy předpoklady zvládat náročnější činnosti, jeho další rozvoj či možný kariéerní růst a postup. Jelikož u tohoto hodnocení lze očekávat oproti ostatním typům vyšší subjektivitu, je využíváno tzv. modelů kompetencí, které vymezují kompetence vyžadované pro jednotlivá pracovní místa, případně matice schopností. Mezi modely kompetencí lze zařadit modely klíčových kompetencí, specifické kompetenční modely či generické kompetenční modely. Tyto modely jsou základem pro definování těch kompetencí, které jsou nezbytné pro dobrý výkon v rámci organizace. Jak ale uvádí Lochmannová, „jejich nevýhodou ovšem je, že často nezohledňují zvláštnosti jednotlivých organizací, nicméně i přesto jsou významným pomocníkem personalistů a manažerů při výběru zaměstnanců, jejich adaptaci, hodnocení i vzdělávání.“⁷⁴

⁷³ STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012, s. 254. ISBN 978-80-265-0006-3.

⁷⁴ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 72. ISBN 978-80-7402-282-1.

5.3 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je upravena zákonem č. 65/1965 Sb., zákoníkem práce. Zde je v § 139, odst. 1 výslovně uvedeno, že zaměstnavatelé „*jsou povinni vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť.*“ Součástí péče o zaměstnance je též péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování.⁷⁵

Účelná péče o zaměstnance však není pouze zákonnou povinností, ale též ekonomickou nutností, neboť příznivé pracovní podmínky zcela jednoznačně pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování zaměstnanců a jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování očekávaného výkonu. Péče o zaměstnance zahrnuje povinnou péči a péči dobrovolnou. Povinná péče, respektive péče smluvní, vyplývá z pracovněprávních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv. Dobrovolná péče vyplývá z personální politiky zaměstnavatele. Povinná péče o zaměstnance tak obsahuje pracovní podmínky zaměstnanců ve smyslu vytváření pracovních podmínek umožňujících bezpečný výkon práce, dále odborný rozvoj zaměstnanců ve formě zaškolení a zaučení zaměstnanců či prohlubování i zvyšování kvalifikace, stravování zaměstnanců, kdy je třeba umožnit zaměstnancům se stravovat na všech směnách, a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců, jako jsou zaměstnanci se zdravotním postižením, zaměstnankyně či mladiství zaměstnanci.⁷⁶

Péče o pracovníky reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle, které se týkají například občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, dále též individuální zájmy a cíle ve smyslu uspokojování potřeb a zájmy a cíle organizace, které se týkají zabezpečení potřebných pracovníků.⁷⁷ Péči o pracovníky jako personální činností manažer pochopitelně sleduje své zájmy, potažmo zájmy organizace, kterou reprezentuje. Musí však respektovat současně s tím též celospolečenské zájmy a individuální zájmy pracovníků. Často mívají někteří manažeři v praxi dokonce dle Koubka sklon tvářit se tak, jako by i povinnosti, které

⁷⁵ Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce

⁷⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 146. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

⁷⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010, s. 186. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

jím byly uloženy zákonem, byly výrazem jejich vlastní péče o pracovníky. Zde je důležité upozornit, že péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky používána k porovnání organizace s organizacemi jinými. Už z tohoto důvodu by této oblasti měla být věnována dostatečná a podrobná péče, především pak v oblasti, v níž se jednotlivé organizace odlišují, tj. v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance. Právě ta je totiž významným nástrojem personálního řízení a personálního marketingu.⁷⁸

⁷⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 322 - 323. ISBN 80-7261-033-3.

6 Chyby a omyly managementu

Manažeři mohou chybovat v řadě případů, kdy nedostatečně či nevhodně využívají svých kompetencí, případně vhodné kompetence zcela postrádají. Selhání je možno pozorovat v řadě oblastí, které byly až dosud v práci představeny. A je nutno podotknout, že tyto chyby a omyly mají mnohdy značný vliv na motivaci zaměstnanců organizace, bez ohledu na to, jak je nastavený standardní motivační program organizace. Ne nadarmo se říká, že lidé přicházejí do organizace zpravidla kvůli podmínkám a možnostem, které jim organizace nabízí, ale odcházejí kvůli jednání svých nadřízených. Mezi nejčastější faktory pracovní demotivace a také zdroje konfliktů bývají nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení a projevy nedůvěry. Pocit nespravedlivého finančního ohodnocení zažívá zaměstnanec v okamžiku, kdy prokazatelně odvádí lepší výkon než ostatní, přitom je jeho plat ve srovnání s platy kolegů nižší.⁷⁹ V případě Policie ČR je díky existenci tabulkového systému tento aspekt do určité míry eliminován, přesto je tento pocit zažíván poměrně často, a to v rámci nenárokových složek, jako je osobní ohodnocení či odměna. Nutno podotknout, že negativní efekt může mít též nespravedlivé hodnocení, které má slovní povahu.

Dalšími demotivačními faktory, které ovlivňují úroveň motivace zaměstnanců, a kde je možno hledat případná selhání a nedostatky, je poskytování nezasloužených odměn, opomíjení zpětné vazby, podceňování či nerespektování osobních schopností i nedostatečný prostor pro vlastní názory zaměstnanců či podněty z jejich strany.⁸⁰

Například Koubek v tomto smyslu hovoří o chybách a omylech managementu jak o zdrojích konfliktů, přičemž pracovní konflikty považuje za doprovodný jev všech pracovních vztahů. Zdroje konfliktů pak podle něj spočívají v osobnosti a sociálním chování jedinců, v nedorozumění, v nedostatecích personální práce, ve stylu vedení v organizaci, ve způsobu formování týmů, ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizační struktury, v umístění pracoviště a pracovních podmínkách, ale též v příčinách nacházejících se mimo organizaci. Jako jeden z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a

⁷⁹ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 68. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁸⁰ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 68. ISBN 978-80-7402-282-1.

vytváření zdravých pracovních vztahů na pracovišti je dle Koubka systém fungující komunikace, o které bylo pojednáváno v rámci kapitoly č. 3. Přitom uvádí, že „*ke zdravé komunikaci v organizaci nestačí zajistit pouze vertikální komunikaci mezi pracovníky a vedením, ale je třeba věnovat pozornost i horizontální komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, úseky, organizačními jednotkami. Nejenže to přispívá k vzájemné informovanosti o práci a jejích okolnostech či k přebírání zkušeností, ale přispívá to i k zlepšování sociálních vztahů v organizaci a k zvyšování pocitu sounáležitosti v organizaci.*“⁸¹ Naopak v případě selhání na úrovni komunikace, ať již z hlediska otevřenosti, přímosti, transparentnosti či pravdivosti, si lze domýšlet negativní dopad nejen na mezilidské vztahy v organizaci, ale též na individuálně pocíťovanou pracovní spokojenost jednotlivých zaměstnanců.

Dílním zdrojem konfliktu, který mívá mezi ostatními specifické místo, a který byl částečně již naznačen výše, je hodnocení pracovníků. Při hodnocení pracovníků, mnohdy více než samotné manažerské kompetence, hraje roli osobnost hodnotitele. Navíc je třeba si uvědomit, že některé aspekty pracovního výkonu de facto není možné objektivně změřit a hodnocení pracovníků je silně vystaveno nebezpečí subjektivismu, ať už nevhodným výběrem kritérií a metod, tak v důsledku dílních chyb. Mezi nejčastější chyby a omyly managementu na úrovni hodnocení patří přílišná shovívavost, ale naopak i přílišná přísnost. Chybná je též tendence hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice, které bude působit motivačně sice na ty méně výkonné, ale velmi demotivačně na zaměstnance, kteří podávají vysoké výkony. Problém představuje též tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek, tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky či tzv. halo efekt, kdy se manažer v roli hodnotitele nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného. Problém představuje též přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení, výrazné kritická forma hodnocení a nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými manažery.⁸²

⁸¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 315 - 318. ISBN 80-7261-033-3.

⁸² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 215 - 216. ISBN 80-7261-033-3.

7 Analýza vybraných manažerských kompetencí u Policie České republiky

V rámci praktické části této práce, která si kladla za cíl doplnit teoreticky laděné skutečnosti představené v předchozích kapitolách, bylo realizováno dotazníkové šetření, a to zaměřené na dvě skupiny respondentů, konkrétně na příslušníky Policie České republiky, kteří jsou ve vedoucích funkcích a na ty, kteří jsou řadovými příslušníky. Cílem bylo zjistit, jaké druhy kompetencí považují za stěžejní a vyvodit z nich příslušné důsledky a doporučení aplikovatelné na praktický výkon řídicí činnosti v rámci Policie České republiky.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v průběhu měsíce února a otázky byly zaměstnancům a příslušníkům PČR rozesílány elektronickou formou, neboť pro zachování anonymity byl dotazník zpracován ve formě online dotazníku přístupného pouze pro omezený okruh respondentů. Návratnost dotazníku se ukázala jako poměrně uspokojivá, neboť celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 60 respondentů z řad PČR.

7.1 Demografická identifikace respondentů

Před samotnými zjišťujícími otázkami byly v rámci dotazníkového šetření zjišťovány demografické charakteristiky a specifika respondentů. Jak již bylo uvedeno výše, celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 60 respondentů, z toho 75 % procent, tedy naprostou většinu příslušníků tvořili muži, 25 % pak tvořily ženy.

Průměrná délka praxe ve služebním poměru či v zaměstnání byla 8 let, zastoupeni byli jako letití zaměstnanci a příslušníci, tak ti přijatí v roce 2015. Celkem 80 % respondentů vykonává svoji službu ve služebním stejnokroji, 20 % pracuje v civilním oblečení. Celkem 42 % z respondentů vykonává svoji službu v kanceláři, 58 % ji vykonává převážně v terénu. Z respondentů bylo celkem 13 % ve vedoucí funkci, zbylých 87 % bylo řadových příslušníků. Z hlediska služebního zařazení bylo 59 % respondentů zařazeno k základním útvarům pořádkové služby, 22 % bylo zařazeno ke kriminální policii, 16 % v rámci speciální služby a 3 % respondentů uvedla jiné zařazení.

7.2 Výstupy dotazníkového šetření

Na úvod prezentace získaných výstupů nutno podotknout, že některé otázky byly směřovány pouze k určité skupině respondentů, tedy těm, kteří byli ve vedoucí funkci, či těm, kteří byli řadovými příslušníky. První zkoumanou problematikou byly oblasti, které samotní funkcionáři, manažeři ve veřejné správě, tedy konkrétně u Policie České republiky považují za důležité a do jaké míry. Respondenti byli požádáni o vypsání minimálně deseti oblastí manažerských kompetencí, kterým následně přiřazovali hodnotu 1 (nejdůležitější) až 5 (nejméně důležitý). Každou hodnotu korespondující s klasickým známkováním ve škole pro lepší pochopení ze strany respondentů a předejití možným zkreslením přitom mohli respondenti použít vícekrát.

Faktem je, že vyhodnocení této otázky bylo z hlediska interpretace výsledků šetření poměrně náročné, neboť vedoucí pracovníci interpretovali kompetence zcela volně v rámci otevřené otázky, proto bylo primárně v rámci hodnocení nutné nalézt pro ně shodného jmenovatele, s nímž bylo dále pracováno. Považuji také za důležité uvést, proč byla daná otázka určena pouze policejním funkcionářům. Považoval jsem za účelné zjistit, jaké je vnímání samotných funkcionářů, neboť tato otázka a její konstrukce byla postavena na domněnce, že představy policejních manažerů se budou od řadových pracovníků či průměrných názorů odlišovat alespoň v dílčích aspektech. Tato otázka, respektive výstupy, které přinesla, následně umožnila srovnání s perspektivou druhé aktérské skupiny – příslušníků.

Na základě výsledků byla zpracována tabulka, do níž byly zařazeny kompetence pouze do průměru 2,0 včetně, tedy ty, které byly považovány za vůbec nejvíce stěžejní. Výstupy jsou prezentovány v tabulce uvedené níže.

Oblast hodnocení	Dosažený průměr
Odbornost	1,65
Komunikace	1,89
Sebeovládání	1,89

Odpovědnost za vykonanou službu	1,90
Schopnost rozhodování	1,91
Důležitost řízení	2,00

Tabulka 1 Hodnocení důležitosti kompetencí policejními manažery (Zdroj: autor)

Dále byly respondentům, tentokrát řadovým příslušníkům, předloženy jednotlivé oblasti vybraných činností policejního manažera nutných pro úspěšné vedení podřízených, přičemž byli respondenti požádáni, aby označili ty, které považují za nezbytné, protože mohli zvolit více variant. Jako velmi účelné se v tomto případě ukázalo zařazení varianty další, neboť řada respondentů jako významnou uvedla též „schopnost dobře organizovat rozdělení práce“. Na základě získaných údajů byla zpracována tabulka, v rámci níž byly jednotlivé činnosti s kompetenčním přesahem, konkrétně tedy deset nejdůležitějších z nich, seřazeny sestupně dle důležitosti od nejdůležitějších po nejméně důležité, tedy ve smyslu vnímání na základě aktérské perspektivy, tj. perspektivy samotných příslušníků Policie České republiky. Zde je nutno upozornit, že celkový součet je vyšší než 100 %, což je dáno skutečností, že respondenti mohli zvolit více odpovědí.

Oblast činnosti	%
Komunikace s podřízenými	37 %
Odborné znalosti	33 %
Respektovaná autorita	32 %
Čestné a slušné jednání s podřízenými	19 %
Umět správně rozhodovat	17 %
Dobře organizovat rozdělení práce	12 %
Vytvářet dobré vztahy	12 %
Být vzorem	10 %

Motivace podřízených	10 %
Spravedlivé odměňování	8 %

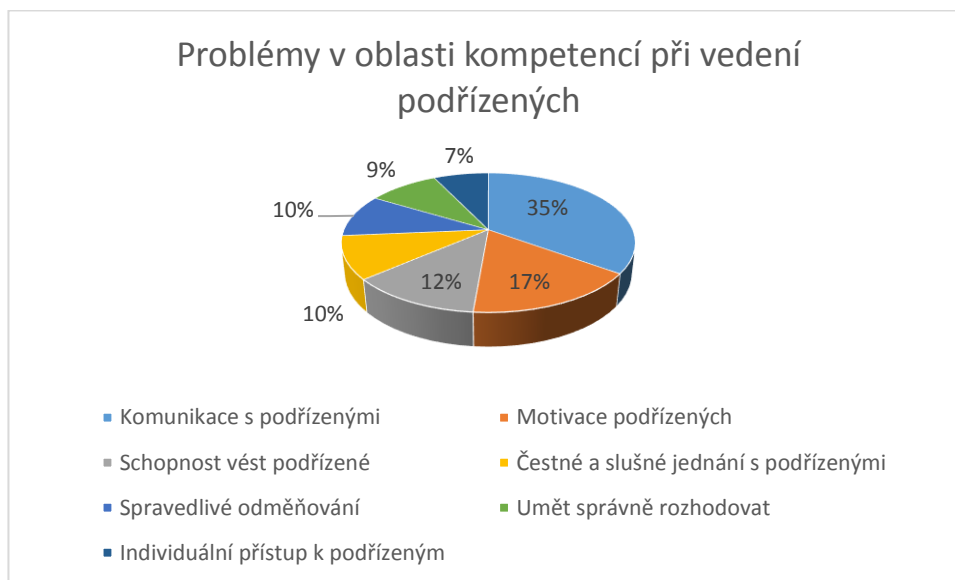
Tabulka 2 Nejdůležitější činnosti policejního manažera (Zdroj: autor)

Jako méně podstatné se ukázaly být schopnost vést podřízené a profesionalita. V případě profesionality to může být dáno též skutečností, že se jedná o pojem poměrně široký a těžko uchopitelný, v případě schopnosti vést podřízené je toto zjištění poměrně zajímavé, ale jistým vysvětlením je značná preference možnosti „respektovaná autorita“. Z tohoto je možno dovodit, že v rámci Policie ČR je větší důraz kladen na tzv. přirozenou autoritu než samotnou schopnost vedení na základě získaných poznatků a nabytých zkušeností.

Zajímavé je také zjištěné skutečnosti komparovat s otázkou předchozí. Zde je důležité upozornit na skutečnost, že jak policejní manažeři, tak všichni respondenti ve smyslu řadových příslušníků v průměru považují za nejdůležitější kompetence odbornost a komunikaci.

Dále byli všichni respondenti dotázáni, s jakými největšími obtížemi, potažmo problémy se při vedení podřízených setkávají. Jelikož se jednalo o otázku otevřenou z důvodu, aby byl respondentům dopřán dostatečný prostor pro vyjádření, bylo evidentní, že pracovali s kompetencemi zmíněnými v předchozích otázkách, ale i skutečnostmi a kompetencemi jinými, nad nimiž nebylo původně uvažováno. Jako nejvýznamnější problematické oblasti na úrovni kompetencí se ukázaly být komunikace s podřízenými, schopnost motivace podřízených, schopnost vést podřízené, čestné a slušné jednání s podřízenými, spravedlivé odměňování, umění správně rozhodovat a individuální přístup k podřízeným. Procentuální rozdělení těchto problematických oblastí, které byly ve výčtu uvedeny od té nejvíce problematické po tu nejméně problematickou, naznačuje dále uvedený graf č. 1, z něhož je patrné, že policejní manažeři, ač oni sami i ostatní příslušníci považují oblast komunikace za stěžejní a velmi důležitou, přesto nedisponují dostatečnými kompetencemi v této oblasti, což potvrzuje i zařazení bodu čestného a slušného jednání, neboť takové jednání je výsledkem otevřené a smysluplné komunikace, stejně jako fakt, že respondenti ukázali na problém v oblasti individuálního přístupu k podřízeným, který je sice problematický v řadách příslušníků Policie ČR, nicméně nikoli nemožný. Nutno zdůraznit, že tato otázka

byla určena všem respondentům, proto výstupy jsou nejen hodnocení zdola, tj. hodnocení problematických oblastí příslušníky jako takovými, ale vlastně i sebehodnocení samotných policejních manažerů. O to větší pozornost si výsledky zaslouží.

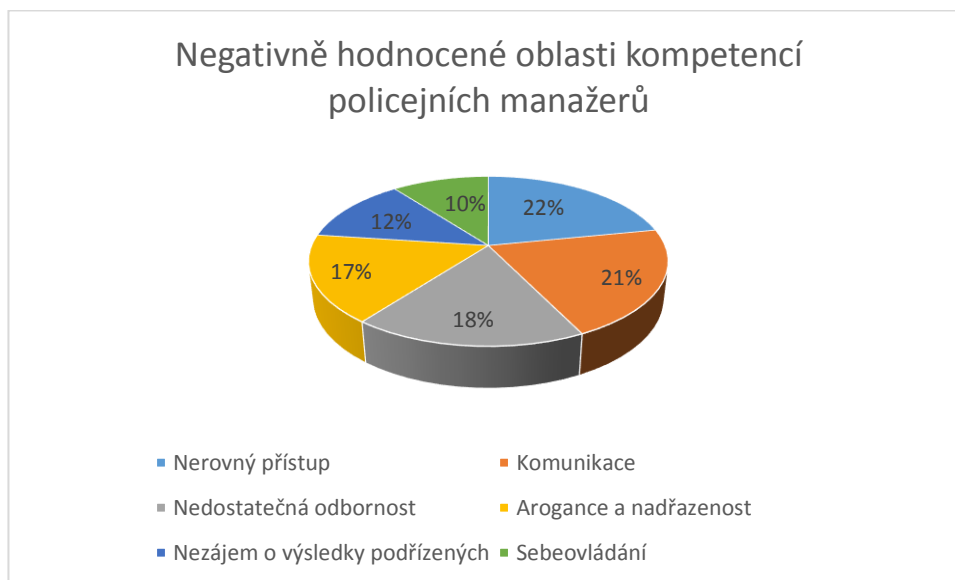


Graf 1 Problémy v oblasti kompetencí při vedení podřízených (Zdroj: autor)

Následně bylo mezi řadovými příslušníky zjišťováno, jaké oblasti kompetencí policejního manažera vnímají negativně, přičemž v rámci této otázky nebylo podstatné, zda se s danou kompetencí osobně setkávají, či je jejich obecné negativní hodnocení založeno na zprostředkované zkušenosti. Jednalo se opět o otevřenou otázku. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že jako nejvíce negativně vnímaný je nerovný přístup k podřízeným, který je následovaným komunikací s podřízenými a nedostatečné odborné znalosti.

Toto je ve shodě s výsledky předchozích otázek, neboť jak komunikace, tak odborné znalosti, jak již bylo uvedeno, jsou na straně jak příslušníků, tak policejních manažerů vysoce ceněny. Příslušníci ovšem zmiňovali ve velké míře také aroganci nadřízených, nezáměr o výsledky podřízených a náladové chování, které je možné vztáhnout k oblasti sebeovládání. Zde považují za nutné upozornit, že sami policejní manažeři oblast sebeovládání hodnotili velmi vysoko v rámci první položené otázky. Je tak možné dovozovat zvýšenou snahu o zvládnutí dané oblasti, která se jeví příslušníkům samotným jako problémová.

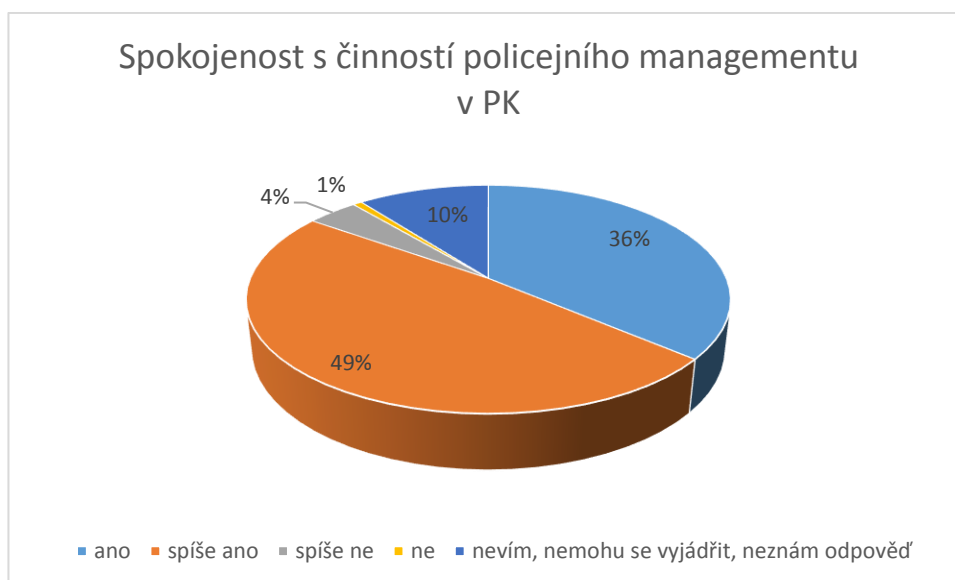
Konkrétní výsledky zobrazuje následující graf č. 2. Opět jsou zde prezentovány pouze nejčetněji zastoupené oblasti. V případě vyčerpávajícího přehledu, stejně jako u otázek předchozích, by musel být interpretován rozsáhlý datový soubor, který však již není nositelem podstatné informace.



Graf 2 Negativně hodnocené oblasti kompetencí policejních manažerů (Zdroj: autor)

Následně byla mezi příslušníky zjišťována míra spokojenosti s vrcholovým a středním managementem Policie ČR v kraji, v rámci něhož působí, tedy Plzeňském kraji. Respondentům byly nabídnuty možnosti na škále „ano – spíše ano – spíše ne – ne – nevím“, tak, aby vyjádřili míru, s níž souhlasí s tvrzením: „Vrcholový a střední management PČR v Plzeňském kraji pracuje na odpovídající úrovni.“

Jak je patrné z níže uvedeného grafu č. 3, téměř polovina příslušníků je spokojena. Spokojeno je 36 % příslušníků, spíše nespokojena jsou pouhá 4 % respondentů. Lze se tedy domnívat, že policejní manažeři v Plzeňském kraji spíše naplňují očekávání na úrovni kompetencí, která byla respondenty vymezena v rámci předcházejících otázek. Je však evidentní, že prostor pro zlepšení zde je.



Graf 3 Spokojenost s činností policejního managementu v Plzeňském kraji (Zdroj: autor)

7.3 Syntéza dotazníkového šetření

V rámci realizovaného dotazníkového šetření vyplynulo několik podstatných informací, které mohou obohatit vzhled do oblastí kompetencí na úrovni managementu ve veřejné správě, konkrétně u Policie ČR. Jelikož některé z otázek byly diferencované, tj. byly určeny buď managementu, nebo příslušníkům, je také zajímavé dávat výsledky šetření do vzájemné souvislosti.

Primárně je nutno podotknout, že jak manažeři samotní, tak řadoví příslušníci považují z hlediska kompetencí na nejdůležitější oblasti komunikace a odbornosti. U samotné komunikace pak stojí za zmínku, že se jedná o jeden z problematických aspektů, na které je ze strany příslušníků upozorňováno. Mezi důležitými kompetencemi sami příslušníci pak uvádějí mimo jiných také schopnost vytvářet dobré vztahy či čestné a slušné jednání s podřízenými, což jsou ovšem kompetence v přímé souvislosti s rozvinutou a otevřenou komunikací. Zajímavé je, že motivace jako taková se sice ve výpovědích respondentů objevila, nicméně není výrazněji zdůrazňována. Skutečností je to, že v rámci Policie ČR jsou jednotlivé motivační prvky velmi formalizovány a motivační systém je zde jednoznačně nastaven. Možné intervence ze strany policejních manažerů tak mohou směřovat buď do oblastí mimořádného odměňování, kdy je však hovořeno spíše o stimulaci, nebo do motivace ve smyslu pochvaly či ocenění. Na druhou stranu lze z dotazníkového šetření vyvodit, že naopak nerovný přístup k podřízeným ze strany policejních manažerů může být zdrojem demotivace příslušníků, takže ač se oblast

motivace jeví vedle oblasti komunikace jako méně důležitá, pozornost ji být upírána nemůže.

V samotném závěru šetření byla na straně příslušníků zjišťována míra spokojenosti s činností policejního managementu, která se ukázala být jako uspokojivá. Z hlediska převládnutí odpovědi „spíše“ ano lze však uvažovat nad jistými rezervami, které lze spatřovat a dále rozvíjet v oblastech uvedených výše. Lze se tak domnívat, že v případě, kdy bude zachována vysoká odbornost policejních manažerů a bude dále pracováno na oblasti komunikace, motivace a samotného řízení postaveného na přirozené autoritě manažera, bude v rámci Policie ČR zajištěno stabilní pracovní prostředí, které zabrání dílčí fluktuaci zaměstnanců a příslušníků a přispěje k jejich vyššímu výkonu v rámci služby.

Závěr

Kompetenci manažera se rozumí jeho schopnost úspěšně vykonávat nějakou funkci či jejich soubor. Manažerské kompetence pak tedy představují schopnost jedince chovat s takovým způsobem, který odpovídá požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a přinášet přitom žádoucí výsledky. Jsou předpokladem a schopností vykonávat manažerskou práci, zvládat manažerskou pracovní pozici, být v příslušné oblasti kvalifikovaný a disponovat potřebnými dovednostmi a vědomostmi. Manažer, který je kompetentní a dokáže své manažerské kompetence vhodně využívat, je ideálním nadřízeným, který je kladně hodnocen nejen ze strany svých podřízených, ale též top managementu případně vrcholné úrovně řízení ve veřejné správě. Kompetence zdůrazňují vnitřní kvalitu manažera, přičemž tato kvalita je výsledkem jeho rozvoje a je jako taková víceméně nezávislá na vnějším světě. Díky kompetencím je schopen podávat určitý výkon. Řada manažerů však potřebnými kompetencemi nedisponuje, případně je nedokáže efektivně využívat, což představuje často skrytou hrozbu na úrovni řízení organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo vymezit základní kompetence manažera ve veřejné správě a na základě teoretického základu analyzovat a interpretovat nejdůležitější manažerské kompetence z pohledu zaměstnanců veřejnosprávní organizace, kterou pro potřeby této práce byla Policie České republiky.

V rámci teoretické části této práce byla představena osobnost manažera, kdy byla pozornost věnována stylům manažerské práce i manažerským funkcím. Dále byla pozornost věnována manažerským kompetencím, jejich druhům, životními cykly i řízení podle kompetencí. Samostatná kapitola byla věnována komunikačním dovednostem a motivaci, které se ukázaly jako významné i v rámci aplikační části této práce. Závěr teoretické části představují účinné nástroje managementu a chyby a omyly managementu.

V rámci aplikační části této práce byla provedena analýza vybraných manažerských kompetencí u Policie České republiky. V rámci vlastní práce bylo realizováno dotazníkové šetření mezi příslušníky Policie České republiky se zaměřením na interpretaci hodnocení významu vybraných kompetencí ze strany samotných příslušníků. Cílem této části bylo představit nejdůležitější kompetence

policejního manažera v oblasti řízení veřejné instituce z perspektivy samotných aktérů, tedy příslušníků.

Z realizovaného šetření vyplynulo několik zajímavých zjištění. Na úrovni kompetencí jsou vysoce ceněny, a to jak funkcionáři, tj. policejními manažery, tak samotnými příslušníky, především odbornost a komunikace. Zde došlo k jednoznačné shodě, nicméně dále se hodnocení již různí. V případě komunikace je pak třeba také zmínit, že z dotazníkového šetření zároveň vyplynulo, že se jedná současně o jeden z problematických aspektů, na které je ze strany příslušníků upozorňováno. Komunikace v rámci vysoce formalizované organizace, potažmo instituce, jako je Policie České republiky, je spíše neosobní, formální a do jisté míry omezená. Tato skutečnost může být některými příslušníky vnímána negativně, neboť informace a efektivní komunikace velmi intenzivně působí na jejich motivaci, a to v obou směrech, tedy jak pozitivně, tak negativně. Proto lze v tomto ohledu doporučit v rámci Policie České republiky zintenzivnit především vertikální komunikační proces.

Mezi důležité kompetence příslušníci též zařadili mimo dalších též schopnost vytvářet dobré vztahy či čestné a slušné jednání s podřízenými. Zde je třeba se vedle komunikace zamýšlet i nad významem hodnotícího procesu, neboť příslušníci dále volají po individualizovaném přístupu a nefavorizování vybraných jedinců. Toto jsou aspekty naznačující jisté nedostatky právě na úrovni komunikační i hodnotící, které byly v teoretické části práce blíže představeny.

Pro příslušníky je důležitá též míra motivace, i když v porovnání s komunikací je její význam poměrně nižší. Skutečností je to, že v rámci Policie ČR jsou jednotlivé motivační prvky velmi formalizovány a motivační systém je zde jednoznačně nastaven. Možné intervence ze strany policejních manažerů tak mohou směřovat buď do oblasti mimořádného odměňování, kdy je však hovořeno spíše o stimulaci, nebo do motivace ve smyslu pochvaly či ocenění. Druhou skutečností, která je významná, je fakt, že příslušníci jsou zpravidla motivováni na základě pověsti, přičemž tento druh motivace je charakteristický zájmem o to, jaký dojem zaměstnanec ve svém okolí vytváří. Proto též zvyšování prestiže policejní profese je nepřímým způsobem motivace policistů. Na druhou stranu lze z dotazníkového šetření vyvodit, že naopak nerovný přístup k podřízeným ze strany policejních

manažerů může být zdrojem demotivace příslušníků, takže ač se oblast motivace jeví vedle oblasti komunikace jako méně důležitá, pozornost ji být upírána nemůže.

Praktický přínos této práce lze spatřovat především v přehledovém pojetí nejdůležitějších manažerských kompetencí ve veřejné správě a též v přidané hodnotě zprostředkované aplikační částí této práce, která může být využita jakožto dílčí zpětná vazba pro policejní manažery, na jejímž základě může dojít k přehodnocení dosavadního řízení dle kompetencí a uplatňování kompetencí jako takové.

Resumé

Manažerské kompetence hrají v současné době v životě každé organizace velmi významnou roli, a to především ve vztahu k její výkonnosti. O organizacích veřejné správy to platí dvojnásob, neboť se jedná o organizace působící v souladu s byrokratickými principy řízení organizace, které jsou viditelnější z hlediska veřejného, mediálního i sociálního, než soukromoprávní podniky.

Cílem této bakalářské práce je vymezit základní kompetence manažera ve veřejné správě a na základě teoretického základu analyzovat a interpretovat nejdůležitější manažerské kompetence z pohledu zaměstnanců veřejnosprávní organizace. K dosažení tohoto cíle bude využito metod deskripce, analýzy, syntézy a interpretace.

Teoretická část této práce se zabývá teoretickým vymezením základních pojmů a konceptů. Pozornost je věnována osobnosti manažera, problematice manažerských kompetencí, jejich vymezení, členění, problematice životního cyklu kompetencí a řízení podle kompetencí. Samostatné kapitoly pak zaměří svoji pozornost na dvě dnes nejpodstatnější oblasti kompetencí s přesahem do interpersonálních vztahů na pracovišti, a to konkrétně komunikační dovednosti a motivaci. Analytická část této práce doplní teoretický základ o analýzu významných kompetencí manažera v případě Policie České republiky. V rámci této části bude realizováno vlastní dotazníkové šetření zaměřené na interpretaci hodnocení významu vybraných kompetencí ze strany samotných zaměstnanců a příslušníků Policie České republiky.

Klíčová slova

Manažerské dovednosti, kompetence, řízení podle kompetencí, komunikace, motivace, Policie České republiky

Resume

Managerial competence currently plays in the life of any organization very important role, especially in relation to its performance. In the case of public administration that applies doubly, as it is the organization in accordance with the principles of bureaucratic organizations that is more visible for the public, media and social than private businesses.

The aim of this work is to define the core competencies of a manager in public administration and based on the theoretical basis to analyze and interpret the most important managerial competence in terms of public administration organization. To achieve this goal description methods, analysis, synthesis and interpretation will be used.

The theoretical part deals with the theoretical definition of basic terms and concepts. Attention is paid to the manager's personality, the issue of management competencies, their definition, classification, life cycle and management by competence. Separate chapters then focus its attention on the two most important areas of competence today with interference in interpersonal relationships in the workplace, namely communication skills and motivation. The analytical part of this work will complement the theoretical basis by the analysis of significant competencies of managers in the case of the Police of the Czech Republic. In this part will be realized own questionnaire aimed at assessing the significance of the interpretation of the competencies selected by the employees themselves.

Key words

Management skills, competencies, management by competence, communication, motivation, Police of the Czech Republic

Seznam literatury a informačních zdrojů

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

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

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

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

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.

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

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-24

JANOUŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní*

kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci. Praha: Grada, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.

JÍŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.7-4337-0.

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

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

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

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 přepřac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

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

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
- STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-4291.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- Zákon č. č. 65/1965 Sb., zákoník práce

Seznam grafů

GRAF 1 PROBLÉMY V OBLASTI KOMPETENCÍ PŘI VEDENÍ PODŘÍZENÝCH (ZDROJ: AUTOR)	49
GRAF 2 NEGATIVNĚ HODNOCENÉ OBLASTI KOMPETENCÍ POLICEJNÍCH MANAŽERŮ (ZDROJ: AUTOR)	50
GRAF 3 SPOKOJENOST S ČINNOSTÍ POLICEJNÍHO MANAGEMENTU V PLZEŇSKÉM KRAJI (ZDROJ: AUTOR).....	51

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA (ZDROJ: AUTOR)	15
OBRÁZEK 2 KLASIFIKACE MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ (ZDROJ: AUTOR)	16
OBRÁZEK 3 ŽIVOTNÍ CYKLUS KOMPETENCÍ (ZDROJ: AUTOR)	26

Seznam tabulek

TABULKA 1 HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI KOMPETENCÍ POLICEJNÍMI MANAŽERY (ZDROJ: AUTOR)	47
TABULKA 2 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ČINNOSTI POLICEJNÍHO MANAŽERA (ZDROJ: AUTOR)	48

Příloha č. 1 – Dotazník

1. Příslušník Polici ČR – pohlaví
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Uveďte průměrnou délku praxe ve služebním poměru (matematicky zaokrouhlete na celé roky):
3. Výkon služby ve služebním stejnokroji:
 - a. Ano
 - b. Ne
4. Výkon služby vykonáván především
 - a. V kanceláři
 - b. V terénu
5. Příslušník ve funkci
 - a. Ano
 - b. Ne
6. Uveďte obecné služební zařazení v rámci Policie České republiky:
7. Otázka určená pouze pro příslušníky ve funkci: Uveďte minimálně 10 manažerských kompetencí, které potřebujete nebo jsou od vás očekávány v rámci výkonu své funkce ve vztahu k podřízeným. Následně každou z těchto kompetencí ohodnoťte známkou na škále 1 až 5, přičemž 1 znamená „zcela nepostradatelná“ a 5 „nedůležitá“. Každou známku můžete použít vícekrát.
8. Otázka určená pouze pro příslušníky, kteří nejsou ve funkci: V rámci níže uvedených oblastí vybraných činností policejního manažera nutných pro úspěšné vedení podřízených označte ty, které považujete za nezbytné. Můžete vybrat více oblastí činností.

Oblasti: odborné znalosti, respektovaná autorita, vytvářet dobré vztahy, motivace podřízených, být vzorem, komunikace s podřízenými, schopnost vést podřízené, spravedlivé odměňování, čestné a slušné jednání s podřízenými, umění správně rozhodovat, další (uveďte):
9. Uveďte, s jakými největšími obtížemi se při vedení podřízených setkáváte na úrovni manažerských kompetencí? Uvést můžete více možností.
10. Otázka určená pouze pro příslušníky, kteří nejsou ve funkci: Jaké oblasti činností policejního manažera vnímáte negativně?

11. Otázka určená pouze pro příslušníky, které nejsou ve funkci: Vrcholový a střední management PČR v Plzeňském kraji pracuje na odpovídající úrovni.

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne
- e. Nevím