POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra policejních činností

Motivační proces u členů antikonfliktního týmu

Bakalářská práce

Motivational Processes of Members of the Anti-conflict Team

Bachelor Thesis

VEDOUCÍ PRÁCE
Ing. Mgr. Radomír Heřman, MBA

AUTOR PRÁCE
Filip Růžička

PRAHA
2022

ANOTACE

Tato práce se zabývá motivačními procesy u antikonfliktního týmu (dále jen „AKT“). Práce je rozdělena na část teoretickou, kterou tvoří analyticko-deskriptivní text na téma historie vzniku AKT, vývoje AKT, základní filozofie AKT, jeho strukturu a zařazení AKT v rámci struktury Policie ČR (dále jen PČR) a vzdělávání členů AKT. Dále se teoretická část práce věnuje také psychologickým tématům, které bezprostředně souvisí s činností AKT. Těmito tématy jsou konflikty, dav a davové chování, komunikace, psychická zátěž, motivace a motivační procesy. V druhé části je pak provedeno dotazníkové šetření, které se zabývá otázkami spojeným s motivací u členů AKT. Cílem práce je analyzovat téma AKT a psychologických témat s ním souvisejících a přinesení nových poznatků na základě dotazníkového šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

antikonfliktní týmy * Policie České republiky * motivační procesy * motivace * konflikty * davové chování * dotazníkové šetření

ANNOTATION

This bachelor thesis looks into motivational processes of members of the anti-conflict team (hereinafter referred to as „AKT“) This thesis is divided into two main parts. First, the theoretical part, is dedicated to describing and analysing history and the origins of the AKT, philosophy of the AKT, structure of the AKT and its inclusion in the structure of the Police of the Czech Republic (hereinafter reffered to as „PČR“), education of members of the AKT and finally it describes psychology topics connected to AKT such as conflict, mob behaviour, communication, mental strain and lastly motivation and motivational processes. Second, practical part, is devoted to questionnaire survey that is focused on motivational processes among members of the AKT. The main goal of this bachelor thesis is the analysis of the AKT topic and other psychology topics as well as bringing new knowledge into this topic.

KEY WORDS

anti-conflict team * Police of the Czech Republic * motivational processes * motivation * conflicts * mob behaviour * questionnaire survey

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V praze, dne 10.03. 2023

Filip Růžička

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Mgr. Radomíru Heřmanovi, MBA za odborné vedení této práce, za jeho vstřícnost a další pomoc při vypracovávání této práce. Dále bych rád projevil svůj dík panu pplk. Phdr. Martinu Koryčanskému, MBA za poskytnutí jeho publikace *Antikonfliktní týmy Policie ČR a v okolních zemích*, ze které jsem čerpal zejména při zpracování teoretické části této práce a také za odbornou konzultaci při přípravě dotazníkového šetření.

OBSAH

ÚVOD ... **7**

1 ANTIKONFLIKTNÍ TÝM ... **8**

1.1 POZADÍ VZNIKU AKT ... 8
1.2 HISTORIE VZNIKU AKT V ČR ... 10
1.3 VÝVOJ AKT V EU A VE VÝCHODNÍ EVROPĚ ... 11
1.4 VÝVOJ ČINNOSTI AKT NA ÚZEMÍ ČR PO ROCE 2010 ... 13
1.5 FILOZOFIE AKT - KONCEPT 3D A LOW PROFILE POLICING ... 16
Low profile policing ... *17*
Koncepce 3D ... *18*
1.6 STRUKTURA PČR A ZAŘAZENÍ AKT V RÁMCI TÉTO STRUKTURY ... 20
1.7 ZÁKLADNÍ ÚKOLY, ČINNOSTI A VYBAVENÍ AKT ... 26
1.8 STRUKTURA AKT – ČLENOVÉ AKT A MANAGMENT ... 32

2 PSYCHOLOGICKÁ TÉMATA SPOJENÁ S ČINNOSTÍ AKT ... **42**

2.1 KONFLIKTY ... 43
2.2 DAV A DAVOVÉ CHOVÁNÍ ... 47
2.3 KOMUNIKACE ... 50
2.4 PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ ... 55
2.5 MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PROCESY ... 58
Freudova pudová teorie ... *66*
Murrayho teorie potřeb ... *67*
Maslowova teorie potřeb ... *67*
McGregorova teorie X a Y ... *68*
Vroomova teorie očekávání ... *68*

3 PRAKTICKÁ ČÁST ... **69**

3.1 OBECNĚ O VĚDECKÉM VÝZKUMU ... 71
3.2 PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU ... 71
3.2 ZPRACOVÁNÍ DAT DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ... 73
3.3 ZÁVĚRY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ, ZODPOVĚZENÍ HVO A HYPOTÉZY ... 85
3.4 NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ MOTIVACE ČLENŮ AKT A MOŽNOSTI VÝVOJE AKT DO BUDOUCNA ... 89

ZÁVĚR ... **94**

SEZNAM LITERATURY ... **96**

SEZNAM ZKRATEK ... **100**

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK ... **102**

Úvod

„Sociální konflikt bude nevyhnutelně provázet lidstvo celou jeho existencí, možná až do jeho úplného zániku.“[1] Tuto práci bych chtěl uvést právě slovy amerického teologa Reiholda Niebuhra, který se zabýval lidskými nedokonalostmi a hrozbami spojenými s mocí.[2] Konflikty, nejen sociální, provází lidstvo celou jeho historií. Od pravěku přes středověk až po současnost. V moderní společnosti je konflikt jevem běžným. Některé konflikty jsou lidé schopni zvládnout sami, jinde je třeba zásahu třetí osoby. Touto osobou může být soused, rodinný příslušník, někdy mohou spory rozsoudit soudy a někdy je dokonce i potřeba zásahu policie.

V rámci PČR vznikly tzv. policejní antikonfliktní týmy. Tyto týmy působí na území ČR již od roku 2006 a mají za úkol řešit napjaté situace, které mohou nastat při pochodech, demonstracích, sportovních nebo jiných kulturních akcích nebo jiných situacích. AKT pomáhají veřejnosti a policii tím, že se snaží konfliktům při těchto akcích předcházet a zabraňovat tak různým zraněním na straně účastníků akce i policie. Stejně tak se i snaží předejít vzniku majetkových škod. Základní motto AKT zní „Verbum non Arma“, což můžeme překládat jako „slova místo zbraní“.[3] Tento „slogan“ poměrně přesně vystihuje princip AKT, kdy by mělo docházet k uplatňování prevence před represí a měla by rovněž převládat snaha o včasnou deeskalaci situace namísto zásahů policie v podobě užití slzotvorných prostředů nebo dokonce zmíněných (smrtících) zbraní. Od roku 2010 těmito týmy již disponuje každé Krajské ředitelství policie České republiky (dále jen KŘP).[4]

Antikonfliktní tým je i ústředním tématem této bakalářské práce. V této práci bych chtěl přiblížit fungování AKT na našem území a zabývat se motivačními procesy u členů antikonfliktního týmu (někdy se můžeme setkat se zkráceným označením „akáti“). Policisté do tohoto útvaru vstupují na základě dobrovolnosti, a proto bych se tedy v této práci chtěl zaměřit na to, co vede policisty k nástupu

[1] ALBRIGHT, Madeleine Korbel. Mocní a všemohoucí: úvahy o Bohu, Americe a mezinárodních vztazích. Praha: Práh, 2006. ISBN 80-7252-151-9. s. 288

[2] HASELBY, Sam. Why Reinhold Niebuhr Matters Now. The Guardian [online]. 2011 [cit. 26.10.2022]. ISSN 0261-3077. Dostupné z: https://www.theguardian.com/commentisfree/belief/2011/jul/21/reinhold-niebuhr-books

[3] Policie. cz [online]. [cit. 05.03.2023]. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/verbum-non-arma.aspx

[4] MVCR. cz [online]. [cit. 22.10.2022]. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/antikonfliktni-nebo-konfliktni-tymy.aspx

do AKT, jaká je jejich motivace při výkonu práce a jestli existují vnější motivy, které by motivovaly další policisty ke vstupu do AKT.

1 Antikonfliktní tým

Tato kapitola společně s kapitolou zabývající se „psychologickými tématy spojenými s činností AKT“ tvoří teoretickou část této práce. V této části bych chtěl tedy uvést veškeré poznatky o antikonfliktních týmech, které považuji za klíčové pro zpracování této práce. Jako první bych rád zařadil kapitolu o historii AKT a vývoji AKT v „sousední“ Spolkové republice Německo (dále jen SRN), kde tento koncept začali využívat jako vůbec první na světě.

1.1 Pozadí vzniku AKT

Co se týče historie AKT, mezi průkopníky této oblasti musíme jednoznačně zařadit SRN, konkrétně tedy berlínskou policii. V roce 1968 dochází k potlačení davových nepokojů, které vyústilo úmrtím jednoho z demonstrantů. Tato událost vedla k tomu, že v roce 1969 bylo založeno tzv. „vyjednávací komando“. Tato jednotka však byla organizována spíše vojensky a tak jakési sblížení s demonstanty bylo velice obtížné. Nepokoje byly nejrozsáhlejší vždy 1. května na Svátek práce. Při těchto demonstracích docházelo ke stavění barikád, útokům na policii pomocí molotovových koktejlů a kromě toho také k házení kamenů nebo podpalování obchodů atd. Největší intenzitu nabývaly nepokoje v berlínské čvrti Kreutzberg. Se snahou zmírnit prvomájové demonstrace byla vyvinuta myšlenka tzv. „obsazeného prostoru“. Principem bylo omezit účastníkům demonstrací jejich prostor k vytváření násilí. Od 80. let byly při oslavách pravidelně pořádány také grilovačky, vystavěny kolotoče a pódia pro různé hudební doprovody. Dále pak vzniká koncepce tzv. „podané ruky“, která má docílit toho, aby všichni mohli prožít květnové oslavy v míru. Od této koncepce pak zbýval jen krůček k tomu, aby vznikly moderní AKT, jak je známe dnes.[5] O AKT v pravém slova smyslu můžeme v Berlíně mluvit od roku 2005. Zatěžkávací zkouškou si berlínský AKT prošel

[5] KORYČANSKÝ, Martin. Low profile policing – využívání antikonfliktních týmů policie. *Policista* [online]. roč. 16, č. 10. s. 18-19. [cit. 26.10.2022]. ISSN 1211-7943. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/policista-c-10-2010-rocnik-16.aspx

v roce 2007 při summitu G8. K výtržnostem sice tenkrát došlo, ale zdaleka ne v takovém rozsahu, kdyby se na celé akci nepodílely AKT.[6]

Kromě Berlína můžeme o AKT mluvit také v dalších spolkových zemích. Příkladem může být Dolní Sasko, kde místo klasického AKT využívají „manažery konfliktů“. K jejich vzniku vedl systém řízení konfliktů, který vycházel ze švédské studie, jež byla provedena roku 2001 se zaměřením na výzkum velkých násilností. Mezi největší úspěchy manažerů konfliktů můžeme zařadit jejich působení při akcích, jako byla například výstava Expo 2000 v Hannoveru, fotbalové mistrovství v roce 2006, summit NATO v Kehlu a další. V Bavorsku můžeme mluvit o tzv. „informačních policistech“. Jejich působení můžeme zaznamenat již od roku 1968 v době studentských bouří, kdy se pro ni v policii vžil název „Mnichovská linie“. V roce 1968 bylo oficiálně založeno „informační komando“, které se skládalo ze všech policistů z okrsků z okolí Mnichova. Využití komanda spočívá především při velkých akcích s potenciálním nebezpečím jako například při mistrovství světa ve fotbale v roce 2006.[7]

Co se týče samotného zrodu myšlenek o AKT, můžeme za určující označit období od poloviny 90. let. Tyto myšlenky vznikaly v SRN u „Pohotovostního pořádkového pluku policie Berlín“. Tyto týmy vznikaly jako součást nové strategie zvládání velkých akcí s bezpečnostními riziky. K vypracování vedla hlavně stoupající agrese účastníků velkých akcí (hlavně fotbalových utkání) a s tím přicházející kritika bezpečnostních sborů. Díky novým strategiím byla policie schopna předcházet eskalaci konfliktů a zabraňovat tak zbytečnému násilí a škodám.[8] AKT v Německu v roce 2010 disponovalo již 9 z 16 spolkových zemí.[9] I na základě této statistiky tedy můžeme říct, že AKT hrají v německé policii důležitou roli.

---

[6] policista.cz [online]. [cit. 28.10.2022]. Dostupné z: https://www.policista.cz/clanky/reportaz/antikonflitni-tym-606/

[7] KORYČANSKÝ, Martin. Low profile policing – využívání antikonfliktních týmů policie: seriál o histoii AKT v SRN – Dolní Sasko, Bavorsko, Sasko. *Policista* [online]. roč. 16, č. 11. s. 18-19. [cit. 28.10.2022]. ISSN 1211-7943. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/policista-c-11-2010-rocnik-16.aspx

[8] KORYČANSKÝ, Martin. Antikonfliktní tým Policie ČR - Správy hl. m. Prahy. *Policista.* 2008. roč. 14, č. 3. s.příloha s. 13-16. ISSN 1211-7943.

[9] Koryčanský, M. ref. 4

1.2 Historie vzniku AKT v ČR

Eskalace násilí a agresivních projevů při hromadných shromážděních vyústily v potřebu hledání nových metod a postupů, jak těmto shromážděním efektivně čelit. Cílem bylo především nacházet nové způsoby, jak zamezit agresivním projevům účastníků hromadných shromáždění, a jak zabránit vyhroceným situacím a přímým střetnutím policistů s osobami přítomných na shromážděních.[10] Poprvé se začalo přemýšlet o vzniku jakýchsi „komunikačních týmů“, které by se snažily o komunikaci s účastníky a pokoušely by se o předcházení vzniku přímého násilí. Zásadním impulzem pro vznik prvních AKT v České republice byly zásahy policistů na akci „Czechtech 2005“, po kterých následovala vlna kritiky ze stran médií i široké veřejnosti.

Celá situace začala započetím hudebního festivalu Czechtech 29. července roku 2005 na louce u dálnice D5 poblíž Mlýnce na Tachovsku. Následující den, tedy 30. července, dochází k zásahu zhruba 1000 těžkooděnců proti účastníkům festivalu za použití vodních děl a slzných plynů, kdy hlavním důvodem tohoto zákroku bylo zajištění ochrany okolních pozemků, jejichž majitelé nedali k pohybu účastníků souhlas. Tento zásah tehdy vyšel na 31 345 000 Kč a byl vyhodnocen jako nezákonný a porušující lidská práva. Následně po dobu jednoho roku docházelo k prošetřování postupu policistů, avšak proti žádnému z nich nebylo možno zahájit disciplinární řízení, a tak žádný ze zasahujících policistů nebyl ve výsledku žádným způsobem penalizován. Tyto všechny faktory vedly k otevřené kritice policie veřejností a také k rozvoji myšlenek na vytvoření speciálních týmů, které by zvládly podobné akce velkého rozsahu a předcházely by násilným střetnutím policie s účastníky těchto akcí. Ispirací pro Českou policii se staly fungující AKT v SRN, které v historii mnohokrát prokázaly, že zřízení těchto týmů má smysl, a že při správném využití jsou tyto týmy velmi efektivní.[11]

Rozkazem policejního prezidenta (dále jen RPP) 54/2006 se spustil projekt tří pilotních AKT, kdy jako inspirace sloužily úspěchy AKT v SRN. Těmito týmy disponovaly 3 kraje z tehdejších 8 a to kraj Severomoravský, Severočeský a

[10] Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2013. *Bezpečnostní teorie a praxe*. roč. 2013, č. 3. s. 132. ISSN 1801-8211.
[11] Městská policie hl. m. Prahy. Slova místo zbraní. *Pražský strážník.* 2015. roč. 2015, č. 5. s. 13

Západočeský.[12] Od roku 2007 začaly AKT působit v rámci všech minulých 8 správ krajů a od 1.1. 2010 došlo k založení týmů v rámci 14 krajských ředitelství policie.[13] Jako jeden z posledních vznikl AKT v Praze. Ten byl zřízen na základě RPP č. 45/2007. Nejvýznamněji se o vznik pražského AKT zapřičinil pplk. Mgr. Milan Kroužil z Policejního prezidia a jejím koordinátorem se stal pplk. Judr. Josef Draexler.[14]

K roku 2021 to bylo již 15 let, co na našem území úspěšně působí AKT. V této době stihli vyrazit k více jak 3500[15] akcím a jejich počet se rozšířil na více jak 230 členů.[16] Za své působení si vysloužili respekt především za svou vysokou míru profesionality a své zkušenosti nyní předávají i do dalších zemí. Tyto poznatky předávájí na setkáních, kdy jako příklad můžeme uvést setkání ze dne 11.4. 2022, které proběhlo na půdě Policejního Prezidia ČR (dále jen PP), kam zavítali kolegové ze Slovenska, Rakouska i Polska.[17]

1.3 Vývoj AKT v EU a ve východní Evropě

Jak již bylo zmíněno dříve, kolébkou konceptu AKT se stala SRN. I proto jsem se již v předchozí podkapitole věnoval tomu, jak zde AKT vznikal, a jaký byl v této zemi jeho vývoj. Rovnak též zaznělo, že Česká republika byla jednou z prvních zemí, která tento koncept převzala a začala se zakládáním AKT. V této podkapitole bych se chtěl věnovat dalším zemím EU a zemím východní Evropy, kde docházelo k rozvoji koncepce AKT a přiblížit tak mezinádrodní vývoj využívání tohoto konceptu.

Jako první zemi, ve které došlo k vytváření AKT, bych rád zmínil „sousední“ Slovenskou republiku. AKT na Slovensku vznikl v roce 2015. Je nutno podotknout, že velkou zásluhu na tom měla také spolupráce s českými experty. Zpočátku fungovaly AKT pouze v rámci krajů Bratislava a Košice, později došlo k rozšíření

[12] TÉGL, Patrik. Předcházíme problémům. *Hlásí se policie*. 2006. roč. 10, č. 6. s. 21
[13] Ředitelství služby pořádkové policie Policejního prezidia ČR. *Antikonfliktní tým (AKT)* [online]. [cit. 28.10.2022]. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/soubor/akt-informace-pps.aspx
[14] Koryčanský, M. ref. 8
[15] SecurityGuide: bezpečnostní průvodce. [online]. [cit. 29.10.2022]. Dostupné z: https://securityguide.cz/vite-kdo-jsou-policejni-akati/
[16] E-Žatecko.cz [online]. [cit. 29.10.2022]. Dostupné z: https://www.e-zatecko.cz/zpravy/1752-policiste-z-antikonfliktnich-tymu-dostali-nove-pohodlne-obleceni-zklidnuji-vyhrocene-situace-kdyz-je-to-treba
[17] SecurityGuide. ref. 15

také do dalších krajů v podobě Trnavy a Žiliny. Fungování AKT na Slovesnku má obdobnou metodiku jako v České republice a poznat členy slovenského AKT můžete podle reflexní vesty se služebním odznakem nebo osobním číslem policisty. PČR spolupracuje se slovenskou policií, ke spolupráci českého AKT se slovenským AKT došlo během mistrovství světa v ledním hokeji v roce 2019, které se konalo ve slovenských městech Bratislava a Košice. Celkem v Bratislavě, kde česká reprezentace odehrávala své zápasy ve skupinové fázi šampionátu, působilo 10 českých policistů, specialistů na divácké násilí, z nichž většinu tvořili členové českého AKT. V rámci této akce došlo k nasazení českého AKT do zahraničí historicky teprve podruhé.[18]

Polsko je další zemí, se kterou Česká republika sdílí společnou hranici. Do Polska koncepce AKT přichází v roce 2012, kdy dochází k zakládání AKT v rámci polských vojvodství. Jelikož k rozvoji těchto týmů dochází nezávisle na Policejním prezidiu sídlícím ve Varšavě, v praxi to znamená, že strategie a výbava AKT se v jednotlivých vojvodstvích liší. V Poznani vzniká „Zespół Antykonfliktowy“ (zkratka ZAK), který byl založen v roce 2012 v Rokosowu. Jedno z jejich prvních nasazení proběhlo během fotbalového EURA ve Wroclavi. S „ZAKem“ se můžeme setkat rovněž v Katovicích, kde na rozdíl od svých kolegů z Poznaně, kteří používají modré děrované vesty, nosí vesty žluté. Stejně tak se s tímto útvarem setkáme na území Radomu. Ve Varšavě pak působí „Zespół Antykonfliktovy Komendy Stołecznej Policji“ (zkráceně ZAP). Důvodem jejich vzniku v roce 2014 bylo zasedání Světové banky a návštěva amerického prezidenta.[19]

AKT působí v určité podobě také na území dalších států. K nim můžeme řadit Dánsko, které využívá tzv. „Dialogue Unit“, která byla založena v roce 2011. Nizozemí zase disponuje tzv. „Peace Unit“ (můžeme přeložit jako mírová jednotka), jenž byla založena roku 1997 a disponuje celkem 88 členy. V Norsku funguje tzv. „Public Order Intelligence Unit“ složená z 10 profesionálů, z toho 6 z tzv. „Dialogue-officers“, 2 analytiků, 2 preventistů a specialistů na extremismus.

[18] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 57-59

[19] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 55-57

Ve Švédsku se setkáváme s tzv. „Dialogue Police“ a „Event Police“. Dialogue Police existuje od roku 2015, Event Police svou činnost zahájila o dva roky dříve. Velká Británie využívá tzv. „Police Liaison Team“ (zkratka PLT). Začátky tohoto týmu sahají do roku 2012, kdy v Británii proběhly letní olympijské hry. Tento tým tvoří celkem 100 členů, z nichž pouze 4 jsou profesionálové, ostatní působí v rámci svých útvarů a jsou povoláváni dle aktuálních potřeb. Sergant Alex Gleeson, koordinátor PLT, na workshopu v Praze v roce 2016 uvedl: „*Nasazováním PLT vedlo k významnému snížení nepokojů při protestech a ke zvýšení důvěry k policejnímu sboru.“*[20]

Velký podíl mají čeští policisté také na vzniku AKT na Ukrajině. K předání koncepce AKT na Ukrajinu začalo docházet v roce 2016, kdy došlo k vyhrazení prostředků z Ministerstva zahraničních věcí na základě usnesení Vlády ČR. Projekt, který byl také financován z Poradní mise EU na Ukrajině (EUAM), se skládal z výcvikového programu a školení policejních specialistů na Ukrajině. Ukrajinští policisté byli také přizváni na mezinárodní setkání evropských AKT v roce 2016 a pořádkových jednotek v roce 2017 v Praze. Ke školení ukrajinských policistů docházelo v nejdůležitějších ukrajinských regionech, kdy byla vybrána města jako Dnipro, Charkov, Chmelnicky, Kyjev, Lvov a Oděsa. Byl také založen tým lektorů, který se pravidelně účastnil výjezdů na Ukrajinu. Na území Ukrajiny vyjely týmy lektorů v letech 2016 – 2019 celkem 12 krát.[21]

Toliko k vývoji AKT v zahraničí. Ze zahraničí se v další podkapitole přesuneme opět do ČR.

1.4 Vývoj činnosti AKT na území ČR po roce 2010

Rok 2010 byl klíčový v rozdělení KŘP na celkový počet 14 tak, jak je tomu dnes. S tím vznikla také potřeba rozšířit řady členů AKT. V tomto roce rovněž bylo vytvořeno a schváleno oficiální logo AKT.

[20] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 62-63

[21] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 64-66

V roce 2011 členové AKT dobrovolně pomáhali při povodních v Libereckém kraji. Rovněž byli nasazováni během dlouhodobé protiromské demonstrace ve Šluknovském výběžku, při náboženském shromáždění v Krupce nebo Novém Bydžově a při akcích ekoaktivistů na Modravě. Těmito opatřeními došlo k pozvolné změně cílových skupin AKT, kdy se již nejednalo pouze o fotbalové fanoušky, neonacisty a obdobné skupiny, ale AKT musely také zasahovat proti řádným občanům, kteří přišli vyjádřit svůj znepokojený postoj.

V květnu roku 2012 český AKT představil svoji činnost v polském Rokosowu, a tak i za přispění předání zkušeností z ČR mohl vzniknout první AKT na území Polska známý pod zkratkou ZAK. Vůbec poprvé také došlo k nasazení českého AKT v zahraničí a to při událostech spojených s konáním fotbalováho EURA 2012 ve Wroclawi. Čeští policisté spolupracovali s polskými kolegy a jejich cílem byli hlavně čeští fanoušci, kteří byli okradeni či ztratili své věci. Při prvním nasazení v zahraničí se také přišlo na to, že činnost AKT mimo území ČR není nijak upravena, což se poté projevilo při novelizaci interního aktu (Pokyn policejního prezidenta (dále jen PPP) č.130/2020), který již na podobné situace myslel a obsahoval také řádnou úpravu.

Rok 2013 byl významný zahájením zahraniční spolupráce s okolními zeměmi. V tomtéž roce došlo k zavedení nového prvku vybavení členů AKT – žluté reflexní vesty. Tyto vesty se po provedení uživatelských zkoušek staly součástí vybavení všech KŘP. To bylo někdy v polovině roku 2014. V říjnu 2013 byla přijata delegace policistů z Varšavy, kterou započala spolupráce s Varšavským vojvodstvím. V roce 2013 také došlo k rekordnímu počtu nasazení. Toto číslo se nakonec vyšplhalo až k celkovému číslu 325 zásahů.

V roce 2014 došlo k návštěvě zástupců Ředitelství služby pořádkové policie Policejního prezidia ČR (dále jen ŘSPP PP ČR) a policistů z AKT KŘP A (viz. seznam zkratek) a Varšavy v rámci bezpečnostní akce „Zasedání světové banky“. V roce 2014 také započala spolupráce s policisty z Útvaru pro ochranu prezidenta ČR ve spojitosti s návštěvami prezidenta v jednotlivých krajích.

Počátkem roku 2015 došlo k předání know-how konceptu AKT slovenským kolegům. České AKT byly povolány k akcím během mistrovství světa v ledním hokeji v Praze a Ostravě, během mistrovství Evropy ve fotbale do 21 let a

doprovodu Vlády ČR vlaky Pendolino do Ostravy. AKT byl celkem využit 387 krát, což byl nový dosavadní rekord. Poprvé se v té době u některých sloužících členů začal projevovat syndrom vyhoření, což vedlo k myšlence doplnění vzdělávacího systému o oblast psychohygieny.

Rok 2016 byl významný zahájením projektu „Bezpečnostní rozvojové spolupráce“ a s tím spojené předání zkušeností v oblasti AKT na Ukrajinu. V říjnu se uskutečnil v pořadí třetí mezinárodní workshop v Praze, kterého se zúčastnilo celkem 13 zemí EU. Přizváni byli také policisté z Ukrajiny. V roce 2016 padly také první zmínky o projektu NORSKO 3, který měl umožnit nákup nových výstrojních součástek pro všechny AKT.

Rok 2017 se opět nesl ve znamení mezinárodní spolupráce. Projekt AKT byl nejprve představen v Praze zástupcům z Gruzie a došlo také na setkání s delegací z Rakouska. Rakouští policisté měli možnost spolupráce s AKT KŘP Z (viz. seznam zkratek). Ačkoliv rakouští zástupci hodnotili svoji návštěvu pozitivně, ke zřízení AKT na území Rakouska to však nevedlo.

V roce 2018 čeští „akáti“ opět vyrazili za hranice, tentokrát do města Kišiněv v Moldávii a do srbského Bělehradu, kde předávali své dosavadní poznatky ohledně konceptu AKT. Zároveň v tomto roce uskutečnila návštěva Vzdělávacího zařízení v Brně 5 policisty z Ukrajiny, kteří se zúčastnili „Kurzu další odborné přípravy pro členy AKT“.

Rok 2019 pokračoval v trendu mezinárodní spolupráce českých AKT. Expertizní cesty proběhly na Ukrajinu, do Moldávie a Srbska. Navíc se český AKT podruhé ve své historii podíval za hranice ČR v rámci spolupráce se Slovenskem v rámci akce MS v ledním hokeji 2019 v Bratislavě a Košicích. Také došlo k žádosti o předání know-how koncepce AKT do Francie a to v době, kdy docházelo na území Francie k rozsáhlým demonstracím. Ve výsledku to však ke vzniku obdoby AKT ve Francii nevedlo.

V roce 2020 docházelo k pokračování výjezdů na Ukrajinu, do Moldávie a Srbska, a dále se naši zástupci dostali také do norského Osla. Tato cesta spočívala v seznámení se s konceptem „Dialogue Police“, což můžeme popsat jako obdobu českých AKT s tím rozdílem, že tyto AKT jsou vysoce profesionální

(hlavní rozdíl spočívá v tom, že členové jsou pouze součástí Dialogue Police, nejsou tedy členy různých útvarů policie a svoláváni v případě potřeby, jako tomu je u českých AKT). Aktivity AKT v tomto roce byly v rámci bezpečnostních akcí minimální, což můžeme odůvodnit nástupem opatření spojených s bojem proti onemocnění Covid-19 a tedy nemožnosti konání nejrůznějších sportovních, kulturních a jiných akcí.

Rok 2021 byl také poznamenán proticovidovými opatřeními. Dochází však k pokračování projektu NORSKO 3, kdy během let 2021 – 2023 by české AKT měly být vybaveny prostředky za více než 4 miliony Kč. Zároveň probíhají další cesty do Osla s úkolem seznámení se s fungováním „Dialogue Police“. Projekt je ukončen celorepublikovým cvičením v Jaroměři za přítomnosti zahraničních hostů.[22]

V roce 2022 došlo k vytvoření nového AKT, který se jako jediný může pochlubit celostátní působností. Tento AKT vznikl v rámci Ochranné služby Policie ČR (dále jen OS) a můžeme ho tedy označit jako AKT Ochranné služby (dále jen AKT OS).

Jestliže tedy již známe celý vývoj AKT ve světě i u „nás“, můžeme se přesunout k filozofii, ze které AKT vychází, a představit koncepce „3D“ a „Low profile policing“.

1.5 Filozofie AKT - Koncept 3D a Low profile policing

Fungování AKT v sobě odráží nové strategie, které jsou pozvolna využívány v práci policie. Základní myšlenkou je upřednostňování prevence před represí. To v praxi znamená, že důraz by měl být kladen na preventivní opatření a až v případě jejich neúspěchů by mělo přijít vynucení zákonnosti ze strany policie formou represe. Příkladem aplikování těchto strategií je zakládání AKT. Ty se zaměřují na předcházení konfliktů a snaží se o včasnou deeskalaci situací, aby nemuselo docházet k násilním konfliktům mezi policií a účastníky různých

[22] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 28-47

shromáždění. Tyto strategie vycházejí ze dvou základních principů, kterými jsou „3D strategie“ a tzv. „Low profile policing“.[23]

Low profile policing

Pojem „Low profile policing“ v překladu můžeme chápat jako „méně se profilující policajtování“. Tento překlad je však poněkud kostrbatý a doposud k pojmu „Low profile policing“ neexistuje český ekvivalent. Tento pojem však můžeme chápat jako neagresivní, pokorný či dokonce tichý projev policie. Ve společnosti stále panuje představa, že policie pracuje na základě represe a donucovacích prostředků. Koncept „Low profile policing“ se tuto tradiční představu snaží změnit a pokouší se o to, aby se před represí co nejvíce využilo všech možných forem prevence a policie byla více vnímana jako preventivní než represivní složka. „Low profile policing“ spočívá ve vystupování policie v takovém počtu a takové výstroji, aby u veřejnosti nevzbuzovali negativní emoce a nepůsobili připraveností k potencionálním konfliktům. Opakem tohoto pojmu je tzv. „Hard policing“. „Hard policing“ spočívá především v demonstraci síly policie, ať již počtem, výzbrojí nebo vystupováním. Tento přístup můžeme chápat jako „tvrdý“, nelítostný či přísný přístup policie.[24]

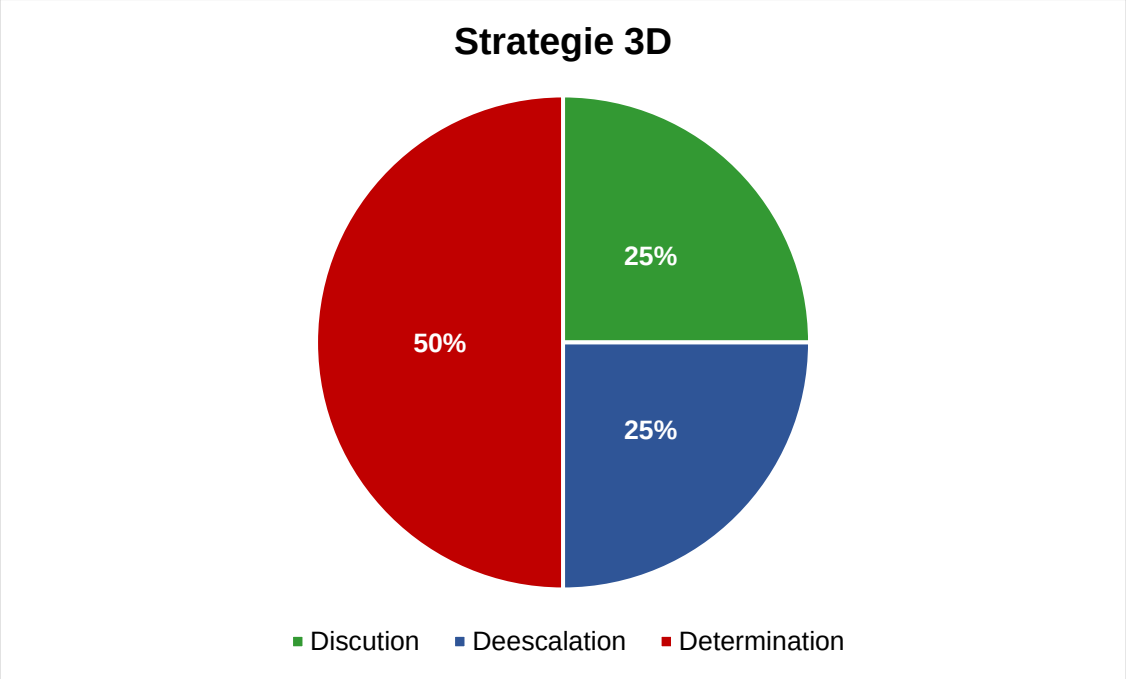
V praxi může „Low profile policing“ vypadat tak, že uniformované hlídky nebo členové AKT komunikují s účastníky shromáždění, předávají si významné informace o shromáždění, a vysoce vyzbrojené jednotky se pohybují mimo vizuální kontakt s veřejností, ale vyčkávají na vhodných místech připraveni k zásahu. Pro maximální efektivitu je vhodné kombinovat práci členů AKT s pořádkovými jednotkami. Celý proces komunikace skrze AKT nebo standartní hlídky nemusí probíhat pouze během bezpečnostích opatření, ale například berlínské AKT již několik dní před samotnou akcí rozdávají letáky, na kterých jasně stojí, co se na místě bude odehrávat nebo předávají plány uzavírek města apod.

[23] Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2013. *Bezpečnostní teorie a praxe*. roč. 2013, č. 3. s. 136. ISSN 1801-8211.
[24] KORYČANSKÝ, Martin. *Mezinárodní workshop - Low profile policing – využívání antikonfliktních týmů*. *Policista.* 2010. roč. 16, č. 4. s. 46. ISSN 1211-7943.

Koncepce 3D

S koncepcí „Low profile policing“ také úzce souvisí strategie „3D“. Tato koncepce je sestavena ze 3 oblastí. „Discution (1D)“ – diskuze a komunikace probíhá především skrz AKT. Dochází k navazování komunikace s účastníky akce především za účelem zjištění důvodů rizikového chování osoby, vysvětlení tohoto jednání a následná snaha o řešení situace. Někdy může být důvodem komunikace také snaha o získání času k přesunu sil. „Deescalation (2D)“ – deeskalace situace, zmírňování napětí, zklidnění. Druhé „D“ by mělo vést v případě neúspěchu dialogu ke zklidnění nastalé konfliktní situace. Toho lze dosáhnout zintenzivněním činnosti AKT s důrazem na potencionální následky v případě pokračování v nebezpečném jednání, nasazením „spotterů“ (experti na fanouškovské nepokoje), případně zvýšením počtu viditelných jednotek. „Determination (3D)“ – přechod k přímému zákroku. V případě, že předchozí snahy o navázání komunikace a o zklidnění situace jsou neefektivní, nezbývá než přímo zakročit proti účastníkům shromáždění, kteří svým jednáním narušují veřejný pořádek. Zákrok by měl být rychlý, důrazný a cílený. Zásahové jednotky by se však na místě neměly zdržovat po dobu delší, než je nezbytně nutná, jelikož jejich další pobyt by mohl vést ke stupňování napětí.[25]

[25] KORYČANSKÝ, Martin. *Mezinárodní workshop - Low profile policing – využívání antikonfliktních týmů*. *Policista.* 2010. roč. 16, č. 4. s. 47. ISSN 1211-7943.



Graf 1, Procentuální podíl uplatňování jednotlivých stupňů „3D“ při řešení krizových situací; Zdroj: Koryčanský, ref. 25

Zásady „Low profile policing“ a „3D strategie lze spatřovat ve dvou rovinách:

- v maximální snaze zabránit násilí – k tomu je využíván monitoring hlídek, nasazování AKT, postavení vyzbrojených pořádkových hlídek mimo vizuální kontakt s veřejností
- v případě propuknutí násilí probíhá rychlý a cílený zásah proti konkrétním osobám, které narušují veřejný pořádek, po provedení zákroku dochází ke stažení jednotek z místa zásahu, aby nedocházelo k další eskalaci situace[26]

Koncept „Low profile policing“ můžeme vnímat i u dalších organizačních struktur PČR, kdy snahou posledních let je snaha o uplatňování prevence před represí. O tom svědčí např. i filozofie „community policing“, která se využívá u složek pořádkové policie. Jedná se o strategii založenou na spolupráci s veřejností, odpovědnosti vůči občanům, prevenci kriminality a aktivního přístupu policistů.[27]

[26] Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2013. *Bezpečnostní teorie a praxe*. roč. 2013, č. 3. s. 137. ISSN 1801-8211.
[27] HEŘMAN, Radomír. *Pořádková činnost policie: Vybrané kapitoly I*. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2022. ISBN 970-807251-527-1. s. 114-115

Všechny výše zmiňované strategie pomáhají členům AKT v předcházení a řešení konfliktů a jsou významné pro zajištění co možná nejlepší efektivity AKT.

Pro tuto bakalářskou práci a celkové pochopení AKT je také důležité vymezit strukturu PČR a vyznačit, kde v rámci této struktury AKT stojí. O tom pojímá následující část této práce.

1.6 Struktura PČR a zařazení AKT v rámci této struktury

Z předchozích výkladů je zřejmé, že každý AKT (až na AKT OS) působí v rámci jednotlivých KŘP. Ovšem prozatím nebylo dále přiblíženo, jak vypadá celková struktura PČR, a jaké další organizační složky fungují v rámci jednotlivých KŘP, a jaké místo mezi nimi zaujímá AKT. Proto bych v této podkapitole chtěl blíže popsat celkovou strukturu PČR, strukturu Ředitelství služby pořádkové policie Policejního prezidia ČR (dále jen ŘSPP PP ČR) a jednotlivých KŘP.

Pro přiblížení celkové struktury PČR můžeme vycházet ze strukury PP. PP je nejvyšší organizační složkou PČR a v čele stojí policejní prezident – v současné době je policejním prezidentem genmjr. Mgr. Martin Vondráček (k 16.2. 2023). Policejní prezident má pod sebou celkem 4 náměstky. „První náměstek policejního prezidenta“ zasřešuje následující organizační články:

- ŘSPP
- Ředitelství služby dopravní policie (dále jen ŘSDP)
- Ředitelství služby pro zbraně a bezpečnostní materiál (dále jen ŘSZBM)
- Národní operační centrum (NOP)

Dalším náměstkem je „náměstek policejního prezidenta pro Službu kriminální policie a vyšetřování“. Pod tímto náměstkem nalezneme „Kancelář náměstka policejního prezidenta pro Službu kriminální policie a vyšetřování (dále jen SKPV)“ a „Úřad služby kriminální policie a vyšetřování“.

Třetí je „náměstek policejního prezidenta pro ekonomiku“. Pod něj můžeme zařadit „Ředitelství finanční a majetkové správy“ a „Ředitelství logistického zabezpečení“.

Dále nesmíme zapomenout na „náměstka policejního prezidenta pro lidské zdroje, informační a komunikační technologie a inovace“.

Tento náměstek zaštiťuje:

- Odbor personální
- Národní centrum informačních a komunikačních technologií
- Oddělení koncepce a strategické koordinace
- Oddělení pro vědu, výzkum a inovace

Dalšími články PP jsou „Ředitelství pro mezinárodní policejní spolupráci“, „Odbor komunikace a vnějších vztahů“, „Úřad vnitřní kontroly“ a v neposlední řadě „Kancelář PP“. Pod „Kancelář PP“ patří:

- Oddělení krizového řízení
- Bezpečnostní oddělení
- Archiv Policie České republiky
- Analyticko-legislativní odbor
- Odbor pověřence pro ochranu osobních údajů
- Odbor prevence
- Hudba Hradní stráže a Policie ČR[28]

Jestliže máme definovanou strukturu PP, můžeme přejít ke stuktuře ŘSPP PP ČR. ŘSPP PP ČR je v současné době strukturováno následovně:

- Odbor metodiky, koordinace a podpory výkonu služby
- Odbor speciálních potápěčských činností a výcviku
- Odbor služební kynologie a hipologie

Jak již bylo zmíněno, ŘSPP PP ČR řídí „první náměstek policejního prezidenta“. ŘSPP PP ČR vzniklo 1.1. 1994. V dubnu roku 2006 došlo ke sloučení s Ředitelstvím služby železniční policie a tehdy neslo název Ředitelství služby

[28] Policie.cz [online]. [cit.16.02.2023]. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/policejni-prezidium-ceske-republiky-600334.aspx

pořádkové policie a železniční služby policie PP ČR. V roce 2008 došlo k rozšíření tohoto ředitelství o Odbor služební kynologie, Odbor služební hypologie a Odbor speciálních potápěčských činností a výcviku. Od 1.1. 2009 došlo ke změně oficiálního názvu na „Ředitelství služby pořádkové policie Policejního prezidia ČR“. (ŘSPP PP ČR)[29]

Nevýznamnější je **Odbor metodiky, koordinace a podpory výkonu služby**, který vykonává především metodickou, odbornou a řídící činnost ve vztahu k odborům pořádkové policie krajských ředitelství PČR a základním organizačním článkům pořádkové služby (obvodní oddělení policie - OOP, místní oddělení policie - MOP) a dalším organizačním článkům služby pořádkové policie. Policisté sloužící u Služby pořádkové policie plní všechny základní úkoly, které vycházejí ze zákona č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky. Vykonávají především následující činnosti:

- ochrana bezpečnosti osob a majetku
- spolupůsobí při zajišťování veřejného pořádku a byl-li porušen, činí opatření k jeho obnovení
- boj proti kriminalitě
- přijímání, evidování a prošetřování oznámení osob
- plnění úkolů v trestním, přestupkovém a správním řízení
- dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu

Základními organizačními složkami PČR jsou OOP a MOP, které vykonávají:

a) **dozorčí službu** – je vykonávána nepřetržitě, zajišťuje akceschopnost oddělení a je jí zajišťován nepřetržitý styk s dalšími státními orgány a veřejností

b) **obchůzkovou službu** – zaměřuje se na dohled nad veřejným pořádkem, na ochranu bezpečnosti osob a majetku a preventivní činnost

[29] HEŘMAN, Radomír. *Pořádková činnost policie: Vybrané kapitoly I*. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2022. ISBN 970-807251-527-1. s. 29-32

c) **hlídkovou službu** – je vykonávána v určitých úsecích či na stanovištích, má za úkol chránit bezpečnost majetku a osob, zabraňovat porušování veřejného pořádku a další činnosti

d) **procesní činnosti** – úkoly související s trestním, přestupkovým a správním řízení a další administrativní činnosti

e) **preventivní činnosti**– tuto činnost policie vykonává s podporou dalších organizací

Dalšími výkonnými články pořádkové policie jsou:

- Oddělení hlídkové služby
- Zásahové jednotky KŘP
- Pořádkové jednotky (speciální pořádkové jednotky KŘP – Praha, Brno, Ostrava, Ústí nad Labem)
- **Antikonfliktní týmy**
- Poříční oddělení
- Oddělení služební hipologie a služební kynologie
- Oddělení METRO
- Pohotovostní a eskortní oddělení
- Pohotovostní motorizovaná jednotka (Praha)

Specifické úkoly spojené s železnicí – doprovody vlaků, sledování zásilek, hlídková a obchůzková služba zaměřena na železniční prostředí, odhalování a objasňování trestné činnosti v železniční dopravě.[30]

Odbor speciálních potápěčských činností a výcviku má za úkol zejména řízení a provádění potápěčské činnosti a výcvik potápečů. **Odbor služební kynologie a hipologie** zabezpečuje výcvik a přípravu psovodů a jezdců na služebních koních, řídí chov psů a koní ve výcvikových stanicích a vykonává další činnosti související s činností psovodů a jezdců na koních.

[30] Policie. cz [online]. [cit.17.02.2023]. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/odbor-metodiky-koordinace-a-podpory-vykonu-sluzby.aspx

Významnou roli ve struktuře ŘSPP PP ČR hrají KŘP. Celkem máme 14 KŘP, jak název napovídá, rozdělení a územní působnost jednotlivých KŘP odpovídá územnímu dělení ČR dle 14 krajů. V rámci jednotlivých KŘP fungují Odbory služby pořádkové policie. Obecnou strukturu KŘP můžeme spatřit níže.

- **Ředitel KŘP**
    - Náměstek ředitele pro vnější službu
        - Kancelář náměstka pro vnější službu
        - Operační odbor
        - **Odbor služby pořádkové policie**
        - Zásahová jednotka
        - Zásahová jednotka pro ostrahu jaderné elektrárny (pouze Jihočeský kraj a kraj Vysočina)
        - Odbor služby pro zbraně a bezpečnostní materiál
        - Odbor cizinecké policie
        - Odbor služby dopravní policie
    - Náměstek ředitele pro SKPV
    - Náměstek ředitele pro ekonomiku
    - Kancelář ředitele
    - Odbor vnitřní kontroly
    - Odbor personální
    - **Územní odbory v rámci krajského ředitelství (bývalá okresní ředitelství policie)**

Ředitelé Územních odborů (dále jen ÚO) jsou v přímé podřízenosti ředitele KŘP a mají v přímé podřízenosti:

- OOP (Praha MOP) a policejní stanice
- Oddělení hlídkové služby
- Oddělení obecné kriminality

- Oddělení hospodářské kriminality
- Skupina případových analýz
- Oddělení kriminalistické techniky[31]

Výjimečný je AKT OS, který nepůsobí v rámci některého z KŘP, ale v rámci OS. OS je jedním z celostátních útvarů (působí tedy v rámci celé ČR) a její základní úkoly jsou následující:

- poskytuje osobní a epizodickou ochranu a bezpečnostní dopravu trvale chráněných ústavních činitelů České republiky a osob, kterým je po dobu jejich pobytu na území České republiky poskytována ochrana podle mezinárodních dohod
- zajišťuje ochranu diplomatických objektů (zastupitelských úřadů a rezidencí velvyslanců) a ochranu chráněných objektů a prostorů zvláštního významu pro vnitřní pořádek a bezpečnost, které schválila vláda - Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, Senátu Parlamentu ČR, Ústavního soudu ČR, Úřadu vlády ČR, Ministerstva zahraničních věcí, Ministerstva vnitra a dalších (např. část mezinárodního letiště Praha - Ruzyně)
- provádí hygienicko-toxikologickou ochranu
- organizuje v souvislosti s ochranou chráněných osob opatření k zajištění bezpečnosti osob a objektů[32]

Účelem této podkapitoly bylo především přiblížit strukturu PČR a ukázat místo, jaké v něm AKT zaujímají. Struktura PČR je poměrně složitá a i proto tedy byl tato podkapitola obsáhlejší, než by se na první pohled mohlo zdát, že by bylo potřeba. Nicméně pro pochopení fungování AKT a povolávání jednotek při bezpečnostních opatřeních je pochopení struktury PČR se zaměřením na ŘSPP PP ČR klíčové.

[31] HEŘMAN, Radomír. *Pořádková činnost policie: Vybrané kapitoly I*. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2022. ISBN 970-807251-527-1. s. 32-33
[32] Policie. cz [online]. [cit.25.02.2023]. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/ochranna-sluzba-policie-cr.aspx

1.7 Základní úkoly, činnosti a vybavení AKT

Úkoly a formy činnosti AKT stanovuje pokyn policejního prezidenta č. 130/2020 (dále jen PPP č. 130/2020). Pro AKT je vymezena čtvrtá část PPP č. 130/2020, ve které se stanoví působnost a úkoly AKT, organizace činnosti AKT při opatření, úkoly koordinátora AKT, výběr členů a odborná příprava AKT, vybavení AKT. V následující části týkající se popisu základních úkolů, činnosti a vybavení AKT budu tedy přímo čerpat z PPP č. 130/2020.

Čl. 40

Působnost a úkoly antikonfliktního týmu

(1) Antikonfliktní tým působí na území krajského ředitelství policie; vyžaduje-li to bezpečnostní situace, může působit i na jiných místech České republiky.

(2) Základním úkolem antikonfliktního týmu je transparentním způsobem prostřednictvím komunikace předcházet agresivnímu jednání osob při opatření; za tím účelem

a) se orientuje na stanovené cílové skupiny osob (sportovní fanoušky, sympatizanty extremistických hnutí apod.), na místní obyvatelstvo a na zástupce sdělovacích prostředků,

b) vysvětluje v rámci rozhovorů smysl a účel opatření a konkrétního postupu policie a v případě potřeby diskutuje s osobami i o blízkých oblastech problémů,

c) upozorňuje osoby dotčené opatřením na zákonné povinnosti policie v případě spáchání protiprávního jednání.

(3) Antikonfliktní tým je nasazován při opatření zejména tam, kde

a) lze obecně očekávat zesílenou potřebu komunikace mezi osobami a nasazenými policisty nebo mezi různými názorovými skupinami osob,

b) je nutno upozornit osoby dotčené opatřením na právní posouzení situace a na hranici vzniku protiprávního jednání,

c) nejsou konkrétní bezpečnostní opatření zcela pochopitelná pro veřejnost, které je třeba objasnit zákonnou roli policie, nebo transparentním postojem objasnit veřejnosti základní klidový postoj policie a její zákonné povinnosti v případě spáchání protiprávního jednání, včetně důvodů pro zákrok,

d) lze negativní skupinové dynamické procesy prolomit nasazením policistů antikonfliktního týmu.

(4) Při opatření je antikonfliktní tým postaven naroveň ostatním zúčastněným složkám policie (pořádkové jednotce, zásahové jednotce apod.); policisté antikonfliktního týmu plní výhradně úkoly uložené tomuto týmu.

(5) Nebrání-li tomu závažné okolnosti, antikonfliktní tým nasazený na jiném místě České republiky působí v součinnosti s pořádkovou jednotkou svého krajského ředitelství policie.

(6) Antikonfliktní tým lze na základě požadavku cizího státu vyslat do zahraničí. Ustanovení o organizaci činnosti při opatření (čl. 41), výstroji a výzbroji (čl. 44) policistů antikonfliktního týmu se užijí přiměřeně podle potřeb dožadujícího cizího státu.[33]

AKT se tedy dle Macka a Zámka obecně využívají v těchto případech:

- při řešení spontánních i plánovaných nepovolených shromáždění
- podíl na řešení extrémních situací
- davových nepokojů
- sportovních utkání
- demonstrací a pochodů extremistů
- ekoaktivistických činnostech[34]

Čl. 41

[33] PPP č.130/2020 s. 25

34 MACEK, Pavel a David ZÁMEK. *Policie a hromadná narušení veřejného pořádku.* 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2007. ISBN 978-80-7251-264-5. s. 25

Organizace činnosti antikonfliktního týmu při opatření

Činnost policistů antikonfliktního týmu při vlastním opatření řídí určený policista z tohoto týmu, který zejména

a) na základě skutečností uvedených při instruktáži podrobně seznámí policisty antikonfliktního týmu s právním stavem a bezpečnostními riziky při opatření, se všemi skutečnostmi, které mohou mít vliv na činnost antikonfliktního týmu a s rozsahem informací, které mohou poskytnout veřejnosti a sdělovacím prostředkům, dále s okruhem informací, které již spadají do kompetence pracovníka oprávněného ke komunikaci se sdělovacími prostředky,

b) ve spolupráci s velitelem pořádkové jednotky, případně určeným policistou služby kriminální policie a vyšetřování, učiní potřebná opatření k zajištění bezpečnosti policistů antikonfliktního týmu při nasazení,

c) po konzultaci s velitelem opatření provede rozdělení policistů do konkrétních míst a prostor, seznámí je s jejich úkoly a se způsobem střídání při nasazení,

d) sleduje činnost policistů antikonfliktního týmu v průběhu nasazení a předává jim nové poznatky a informace o vývoji bezpečnostní situace; zároveň přijímá informace a poznatky od jednotlivých policistů antikonfliktního týmu, které dále předává a konzultuje s velitelem opatření,

e) po konzultaci s velitelem opatření zajišťuje stažení antikonfliktního týmu nebo jeho části, je-li nasazení zjevně neúčinné, zejména dochází-li k hromadnému páchání protiprávního jednání a hrozí napadání policistů antikonfliktního týmu, nebo je připravován jednotný zákrok,

f) zpracovává zprávu o nasazení antikonfliktního týmu, kterou předkládá koordinátorovi antikonfliktního týmu.[35]

Koordinace a činnosti AKT a pořádkových jednotek:

- AKT jsou nasazovány většinou před nasazením pořádkových jednotek

[35] PPP č. 130/2020 s. 26

- může dojít k tomu, že bude během práce AKT nasazena pořádková jednotka
- je třeba počítat s vyostřením reakcí osob
- je na zvážení velitele opatření nebo koordinátora AKT jejich stažení z předpokládaného místa zákroku
- AKT je součástí opatření stejně jako ostatní složky[36]

Předpokladem pro funkčnost a efektivnost činností AKT je:

- aplikace AKT jen tam, kde to bude efektivní
- nepoužívat AKT, kdy střety vážně hrozí na kterékoliv straně
- nutnost zajištění toku informací a efektivního rozhodování
- nasazení AKT před samotnou akcí
- členové musí být řádně vyškoleni a ovládat specifické dovednosti
- sebezkušenost
- zpětná vazba a rozhodnutí výběru[37]

Taktika AKT je především zaměřena na indvididuální provokatéry či jejich skupinky. Tyto osoby jsou schopny spustit lavinový efekt, kdy sebou strhnou také další účastníky akce, což vede k vyostření situace na místě. Členové AKT mají za úkol se zaměřit na ty největší provokatéry a „křiklouny“ a zabránit jim ve vyvolání dalších nepokojů. Hlavním nástrojem „akátů“ je komunikace, kdy právě „akáti“ jsou členové policie, se kterými účastníci „mohou mluvit“. Tím se rozumí to, že sice členové AKT jsou stále policisté, ale rozhodně je pro účastníky akce jednodušší mluvit a navázat kontakt s nimi, než s vysoce vyzbrojenými pořádkovými jednotkami. Pomocí komunikace uklidňují situaci, předcházejí konfliktům a tím předcházejí újmám na zdraví a majetkovým škodám.[38]

[36] Macek a Zámek, ref. 34
[37] MACEK, Pavel a David ZÁMEK. *Policie a hromadná narušení veřejného pořádku*. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2007. ISBN 978-80-7251-264-5. s. 27
[38] Městská policie hl. m. Prahy. Slova místo zbraní. *Pražský strážník.* 2015. roč. 2015, č. 5. s. 16-17

Důležitým článkem každého AKT je také koordinátor AKT. Téma koordinátorů AKT bude dále rozpracováno v kapitole *1.8 Struktura AKT – členové AKT a management*. Pro tuto kapitolu jsou však významné úkoly, které je koordinátor AKT povinnen plnit. Tyto úkoly rovněž stanovuje PPP č. 130/2020 a jeho úkoly jsou tedy následující.

Čl. 42

Úkoly koordinátora antikonfliktního týmu

(1) Koordinátor antikonfliktního týmu se zejména podílí na

a) zajišťování potřebného materiálního vybavení pro policisty antikonfliktního týmu,

b) organizaci výběru a doplňování policistů antikonfliktního týmu,

c) spolupráci s odpovědným pracovníkem ředitelství služby pořádkové policie a zajišťování vysílání nových členů antikonfliktního týmu na specializační kurzy a instrukčně metodická zaměstnání,

d) zajištění dopravy policistů antikonfliktního týmu do místa nasazení,

e) informační a mediální kampani o činnosti antikonfliktních týmů uvnitř i mimo policii ve spolupráci s pracovištěm krajského ředitelství policie zajišťujícím mediální komunikaci,

f) organizaci instrukčně metodických zaměstnání antikonfliktního týmu, společných cvičeních antikonfliktního týmu s pořádkovou jednotkou a přípravě modelových situací,

g) návrhu výstroje a výzbroje antikonfliktního týmu pro konkrétní opatření, který předkládá veliteli opatření, h) spolupráci s koordinátory antikonfliktních týmů ostatních krajských ředitelství policie.

(2) Koordinátor antikonfliktního týmu

a) na základě zprávy předložené určeným policistou řídícím činnost antikonfliktního týmu na opatření zpracuje vyhodnocení nasazení antikonfliktního týmu, které nejpozději do 14 dnů po ukončení opatření (čl. 12) zašle informačním systémem ETŘ[37)] ředitelství služby pořádkové

policie prostřednictvím odboru služby pořádkové policie krajského ředitelství policie; vyhodnocení může být zveřejněno na intranetové stránce antikonfliktního týmu,

b) souhrnné vyhodnocení činnosti antikonfliktního týmu za kalendářní rok zašle způsobem podle písmena a) ředitelství služby pořádkové policie do 31. ledna následujícího roku.[39]

Čl. 44

Vybavení antikonfliktního týmu

(1) Policisté antikonfliktního týmu jsou nasazováni na opatření v občanském oděvu. Další výstrojí jsou

a) vesta reflexní s nápisem „ANTIKONFLIKTNÍ TÝM“, jejíž vzor je uveden v příloze č. 4 k tomuto pokynu,

b) vesta balistická pro skryté nošení,

c) oděvní součástky, které určí velitel opatření nebo koordinátor antikonfliktního týmu.

(2) Výzbroj policistů antikonfliktního týmu a další vybavení tvoří podle potřeby

a) služební krátká střelná zbraň s příslušným počtem nábojů a pouzdrem pro skryté nošení zbraně,

b) teleskopický obušek,

c) slzotvorný prostředek typu tekutá střela nebo obdobného provedení (umožňující bodové zasažení určeného cíle),

d) radiostanice s příposlechem, e) osobní lékárnička,

e) LED (Light-Emitting Diode) svítilna,

f) chemické světlo,

g) příruční batoh (ledvinka),

[39] PPP č. 130/2020 s. 26-27

h) materiál určený velitelem opatření nebo koordinátorem antikonfliktního týmu.

(3) Nad rámec technických prostředků uvedených v odstavci 2 disponuje koordinátor antikonfliktního týmu služebním přenosným počítačem a mobilním telefonem s datovým připojením.

(4) Policista určený při opatření k řízení nasazených členů antikonfliktního týmu má při opatření k dispozici služební mobilní telefon s datovým připojením.[40]

1.8 Struktura AKT – členové AKT a management

Tato podkapitola pojednává o vnitřním strukturním rozdělení AKT. Konkrétně se tedy zabývá počtem členů AKT, odkud se tito členové rekrutují, vlastnostmi členů AKT a vedením AKT. Hlavním zdrojem informací k této podkapitole je dotazníkové šetření, které proběhlo v rámci projektu NORSKO 3.[41]

Na začátek je třeba uvést, že členové AKT tuto práci plní nad rámec běžných povinností a jsou svoláváni „ad hoc“. To tedy znamená, že každý člen AKT slouží na svém „mateřském“ útvaru a k tomu vykonává činnost v rámci AKT[42]. Opakem tohoto modelu jsou modely profesionálních AKT, kdy členové nejsou svolávání na jednotlivé bezpečnostní akce podle potřeby ze svých základních útvarů, ale jsou pouze členy AKT a mohou se věnovat povinnostem, které čistě vyplývají z členství v profesionálním AKT. Model profesionálního AKT můžeme znát např. z Norska („Public Order Intelligence Unit“ viz. str. 12), který s sebou nese řadu výhod, ta největší je samozřejmě celková profesionalizace, ale další výhodou může být také finanční úspora.[43]

Ještě než se dostanu k samotným údajům o členech AKT, chtěl bych se podívat na struktura AKT v rámci jeho managementu. Co se týče nasazení AKT, o tom rozhoduje zpravidla „náměstek ředitele pro vnější službu KŘP“ (nebo přímo

[40] PPP č. 130/2020 s. 27-28
[41] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 77
[42] Koryčanský, ref. 41
[43] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 168-169

krajský ředitel), případně o nasazení může rozhodnout také vedoucí odboru služby pořádkové policie KŘP (dále jen „OSPP“), na návrh krajského koordinátora AKT.[44] Celkem máme 14 AKT, které působí v rámci jednotlivých KŘP. V roce 2022 vznikl AKT OS jako jediný AKT s celostátní působností.[45] Každý z celkově 15 AKT má svého koordinátora. Funkce a činnosti koordinátora jsem již popsal dříve (viz. str. 30-31), není tedy třeba je znovu vyjmenovávat. Koordinátoři AKT rovněž působí v rámci svých útvarů a k tomu mají povinnosti vyplývající z pozice koordinátora AKT. Nejčastěji koordinátoři AKT slouží v rámci OSPP (k lednu 2021 celkem 9), ale mohou působit i v rámci dalších útvarů (např. dopravní inspektorát, obvodní oddělení policie, ředitelství pro zbraně a bezpečnostní materiál, odbor mezinárodních vztahů, operační odbor). [46]

Zároveň existuje také pozice hlavního koordinátora AKT (dále jen HK AKT), kterého můžeme označit také jako metodika či gestora koncepce AKT. Od roku 2010 má HK AKT pod sebou všech 14 AKT KŘP a od roku 2022 také AKT OS. HK AKT nerozhoduje o výběru jednotlivých koordinátorů, ani v jeho kompetenci není výběr členů AKT, avšak k výběru může být přizván. Nedisponuje ani pravomocí rozhodovat o rozpočtu AKT, avšak může zajišťovat vybavení členů v podobě různých dotací a projektů, jako tomu bylo např. při projektu NORSKO 3. Jeho hlavní kompetencí je výběr lektorů do specializačních kurzů pro členy AKT, kdy tak činí jako hlavní metodik z ŘSPP PP ČR. Pro HK AKT je velmi důležité, aby zůstal v kontaktu s ostatními členy AKT a udržoval si přehled o dění v rámci AKT, aby mohl reagovat na potřeby AKT a byl schopen volit vhodné strategie a postupy, aby činnost AKT byla co nejefektivnější. Zajištění vhodné a aktualizované strategie pro fungování AKT by mělo být jednou z priorit pro management, stejně jako zajištění dostatku členů, vybavení a především ocenění (finančního nebo prostřednictvím medailí a plaket) členů AKT.[47]

---

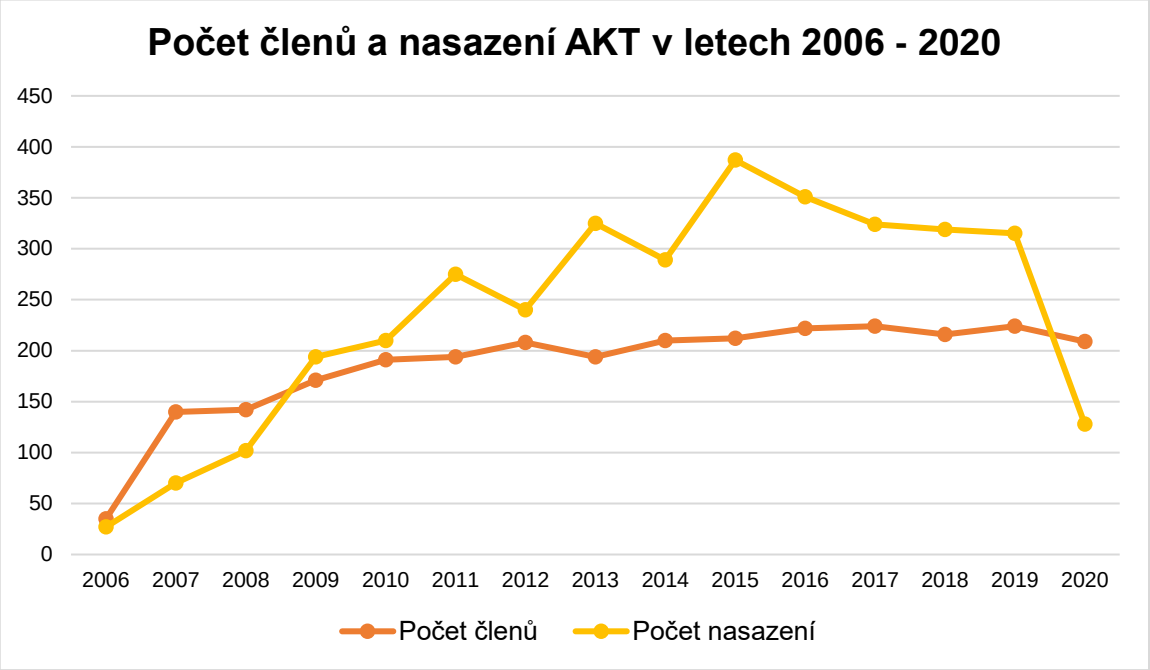
[44] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 109

[45] Interview s pplk. PhDr. Martinem KORYČANSKÝM, MBA, hlavním koordinátorem AKT. Praha 6.2. 2023

[46] Koryčanský, ref. 44

[47] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 113-115

Základním údajem o členech AKT je bezpochyby jejich počet. Počet členů se měnil v souvislosti se změnami ve vývoji AKT.



Graf, 2 Vývoj počtu členů a nasazení AKT v letech 2006 – 2020; Zdroj: Koryčanský, ref. 48

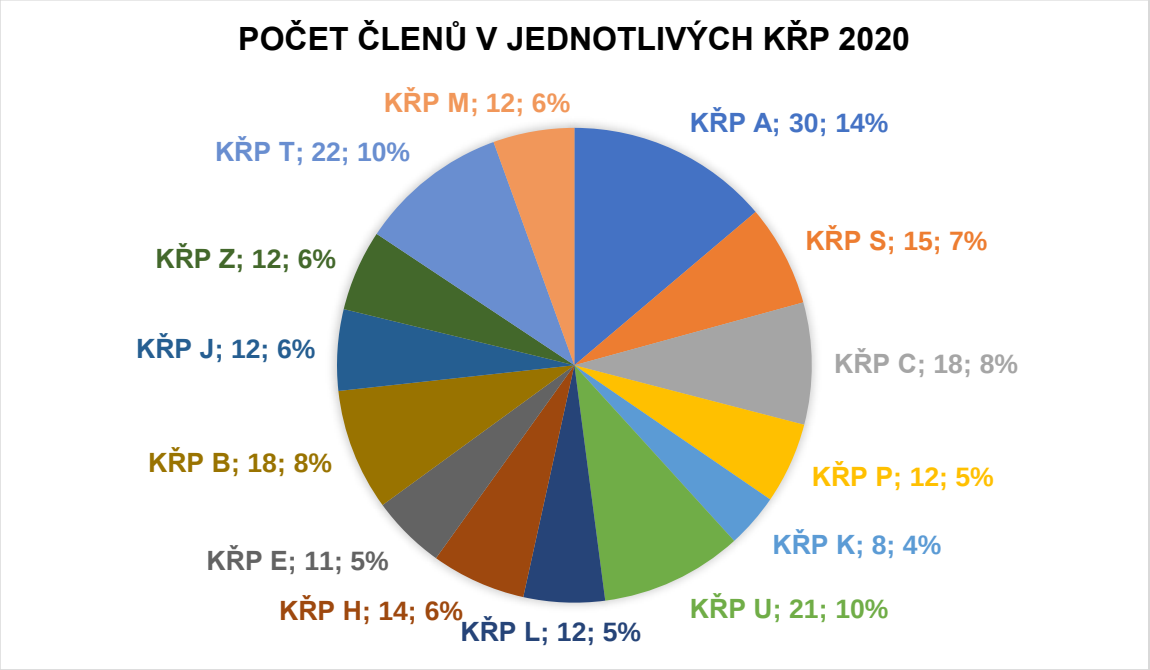
Za stěžejní můžeme považovat spuštění 3 pilotních AKT v roce 2006, rozšíření AKT do tehdejších 8 krajů v roce 2007 a další rozšíření AKT v roce 2010 do 14 KŘP.[48] K vývoji počtu členů je vhodné doplnit také údaj o fluktuaci. Data prozrazují, že (k 1.12. 2020) bylo vycvičeno celkem 510 policistů ke službě v AKT, avšak počet aktivních členů byl k témuž datumu pouze 217. To tedy znamená, že celkem již 293 členů AKT opustilo. Z těchto dat dojdeme k závěru, že v průměru AKT opustí kolem 20 členů ročně, což je asi 10% z celkového počtu členů.[49] V současné době (k začátku roku 2023) se počet členů pohybuje kolem 230, a to i přesto, že v roce 2022 došlo k odchodu celkem 45 členů.[50]

[48] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 78

[49] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 82

[50] Koryčanský, ref. 45

Následující graf zobrazuje počty členů AKT v jednotlivých KŘP. Nejvyšší počet má KŘP A – tedy Praha, nejméně členů má KŘP K – celkem jen 8.



Graf, 3 Počet členů AKT v jednotlivých KŘP 2020; Zdroj: KORYČANSKÝ, Martin. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích.* 2021. s. 79
Legenda k *Grafu 3* – KŘP A – Praha; KŘP S – Střední Čechy; KŘP C – České Budějovice; KŘP P – Plzeň; KŘP U – Ústí nad Labem; KŘP L- Liberec; KŘP H – Hradec Králové; KŘP E – Pardubice; KŘP B – Brno; KŘP J – Jihlava; KŘP Z – Zlín; KŘP T – Ostrava; KŘP K – Karlovy Vary; KŘP M – Olomouc

Důležitým ukazatelem je také poměr mužů a žen mezi členy. Celkový počet žen k roku 2020 byl 57 z 217. Procentuálně tvoří ženy 26% všech členů AKT. Největší počet žen můžeme nalézt mezi členy AKT KŘP A, na druhém místě by pak bylo KŘP C. Ženy hrají v AKT velmi důležitou roli, jelikož jsou schopny větší empatie a komunikace je pro ně více důležitá než pro muže. I to je potom důvodem, že jsou ženy během nasazení o něco úspěšnější než muži. Bohužel často v praxi dochází k tomu, že policistka odejde na mateřskou dovolenou a následně se již do AKT nevrátí.[51]

Členy AKT můžeme také rozdělovat dle věku. Nejpočetnější je skupina od 31 do 40 let, kdy do této skupiny spadá 94 „akátů“, tedy téměř polovina všech členů (konkrétně 43%). Početnou skupinu tvoří také věkové rozpětí mezi 41-50 lety. Do

[51] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 82

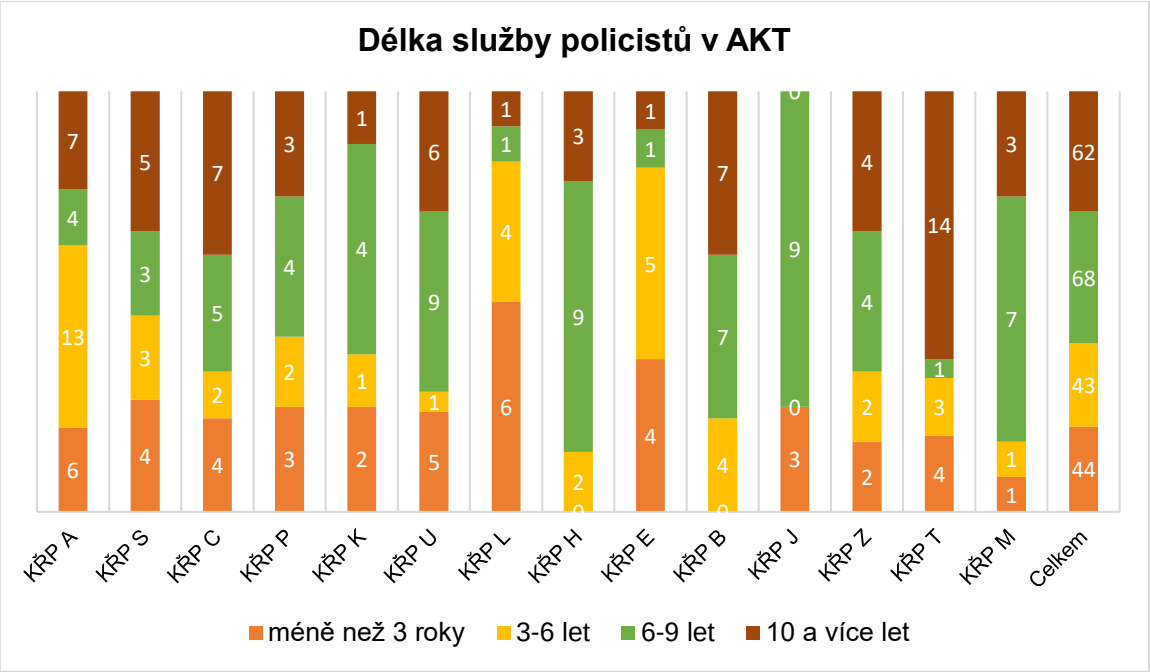
této skupiny můžeme zařadit jen o 4 policisty méně než do skupiny 31-40 let (celkem tedy 90 členů). Za zmínku stojí také katogorie nad 50 let, ve které se nachází 25 policistů. Poslední kategorií je skupina od 20-30 let, do které patří celkem 25 členů (tedy 11%).[52]

Kromě věku lze sledovat také nejvyšší dosažené vzdělání. „Nejslabší" kategorii tvoří policisté s VOŠ – Vyšší odbornou školou (12 členů), naopak „nejsilnější" je katogorie s dosaženým vysokoškolským vzděláním – vysokoškolským titulem disponuje celkem 148 z 217 policistů (procentuálním vyjádřením 68%). Středoškolské vzdělání má 57 členů, což je zhruba 1/4 z celkového počtu. Na těchto číslech lze spatřovat, že tendenci ke vstupu do AKT mají především policisté s vyšším vzděláním, což můžeme přisuzovat tomu, že v náplni této práce dokáží spatřovat „hlubší smysl".[53]

Dalším ukazatelem může být délka služebního poměru u PČR. Nejvíce členů má odslouženo mezi 10-19 lety a tvoří něco málo přes 50%. Vysoce zastoupena je taky skupina policistů sloužících 20-29 let, kterých je v AKT celkem 71 (zhruba 1/3). Velmi málo jsou zastopeny ostatní skupiny – 1-4 roky: 3; 5 -9 let: 20; více než 30 let: 10 členů.[54]

Významný je také ukazatel, jak dlouho policisté u AKT setrvávají. Pokud se zaměříme na *Graf* 4, který se nachází na následující straně, povšimneme si, že délka služby členů v jednotlivých AKT KŘP se značně liší. Co se týče celkové struktury, nejvíce členů slouží u AKT 6-9 let (celkem 68 členů), druhou nejzastoupenější kategorií je kategorie 10 a více let (62 členů). Bližší strukturu členů z pohledu délky služby u jednotlivých AKT KŘP si můžeme prohlédnout na straně 37.

[52] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 83
[53] Koryčanský, ref. 52
[54] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 84



Graf 4, Délka služby policistů v AKT; Zdroj: Koryčanský, ref. 54

Na závěr bych se rád věnoval tomu, odkud se členové AKT „rekrutují“. Členové AKT se „rekrutují“ z následujících útvarů:

- OOP/MOP - obvodní, místní oddělení – 83 členů
- SKPV – Služba kriminální policie a vyšetřování – 60 členů
- OSPP – Odbor služby pořádkové policie – 16 členů
- ODP – Odbor služby dopravní policie – 9 členů
- IOS – Integrované operační středisko – 9 členů
- OTP – Oddělení tisku a prevence – 5 členů
- další (PMJ – pohotovostní motorizovaná jednotka, důstojníci na územních odborech, školní policejní středisko, odbor mezinárodních vztahů, psychologická pracoviště, analyticko – právní oddělení ad.) – 32 členů[55]

Nejvíce členů slouží na OOP nebo MOP. S 83 členy to je 38%. Druhou nejpočetnější skupinou jsou policisté z SKPV. Ti jsou mezi „akáty“ zastoupeni

[55] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 85

v počtu 60 a tvoří tak 27% všech členů. Zbylých 35% členů AKT tvoří policisté z OSPP, ODP, IOS, OTP a další organizačních článků policie.

Až do roku 2022 platilo, že u AKT nemůže sloužit policista, který je členem některého z tzv. celorepublikových útvarů. Těmito útvary jsou např. Národní protidrogová centrála, Letecká služba, Útvar pro ochranu prezidenta a podobně. V rámci AKT jednotlivých KŘP stále platí, že policisté celorepublikových útvarů se do koncepce AKT zapojit nemohou. Pouze členové OS mohou působit v rámci AKT OS.[56]

Člen AKT by měl oplývat určitými vlastnostmi a schopnostmi. Macek a Zámek mezi požadované vlastnosti člena AKT řadí:

- dobrou fyzickou a duševní kondici
- emoční zralost
- pohotové, variabilní myšlení
- schopnost vyrovnávat se s dvojznačnými situacemi a nejistotou
- schopnost přesvědčovat
- schopnost vzbuzovat důvěru
- verbální obratnost
- schopnost naslouchat druhým
- schopnost komunikovat s lidmi a to různého postavení a vzdělání
- schopnost uplatnit v praxi přirozenou inteligenci
- bezproblémová pověst
- činnost z vlastní vůle a zájmu[57]

Na závěr této podkapitoly bych se ještě rád velmi krátce zmínil o odměňování členů AKT. V této oblasti platí, že jednotliví ředitelé AKT stanovují výši finančního příplatku pro členy mu podřízeného AKT. Tyto částky se v jedntolivých krajích ČR liší. Např. někde členům AKT za jejich působení nenáleží žádná odměna (mají

[56] Koryčanský, ref. 45
[57] Macek a Zámek, ref. 37

tedy za činnost v AKT osobní příplatek 0 Kč), jinde mohou mít členové příspěvek až 1 000 Kč. Často se však objevují spíše odměny ve výši 300 až 500 Kč.[58]

Tato podkapitola nahlížela na členy AKT z pohledu jejich vlastností – věk, pohlaví, délka služby, atd. a také uvedla poznatky o managementu AKT. K závěru byly také vyjmenovány určité vlastnosti, které by řádný člen AKT měl mít. Také padla zmínka o finačním odměňování. U členů AKT ještě chvíli zůstaneme, ale v další podkapitole se tentokrát podíváme na proces a možnosti vzdělávání členů AKT.

1.9 Vzdělávání členů AKT

Vzdělávání hraje v koncepci AKT velkou roli. Na policisty obecně jsou kladeny vysoké nároky a s tím je také spojena potřeba vzdělávání policistů jednak před nástupem do služebního poměru, ale také v průběhu jejich působení u policie. U AKT tomu není jinak a před samotným vstupem do AKT je třeba tyto lidi řádně zaškolit a následně neustále prohlubovat jejich znalosti a poskytovat jim prostor pro osobní a pracovní růst.

O vzdělávání policistů se od roku 2015 stará Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy (dále jen ÚPVSP). Pod ÚPVSP patří Vzdělávací zařízení Brno, které zajišťuje všechny potřebné služby pro vzdělávání policistů. Pro AKT je však odborným garantem v oblasti vzdělávání ŘSPP PP ČR, které má možnosti svolávání kurzů a zajišťování odborných lektorů.[59]

Před vstupem do AKT musí každý projít „**Základním specializačním kurzem**“. Tento kurz probíhá jeden týden formou prezenční výuky. První takový program proběhl v květnu 2006 na Střední policejní škole MV v Brně. Na sestavení programu se tehdy podíleli pracovníci PP ČR, Střední policejní školy MV v Brně a zástupci tří pilotních AKT. V současné podobě se používá vzdělávací program vydaný 30. září 2010, který je označen jako P2/0170 a je realizován Vzdělávacím zařízením Brno. Tento program obsahuje charakteristiku – obsah a formální

[58] Koryčanský, ref. 45
[59] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 92

strukturu profilu absolventa, výchovně vzdělávací cíle, výukové části, délku vzdělávání, popis a formy výuky. Dále v něm můžeme nalézt učební osnovy výukových témat kurzu, což zahrnuje pojetí jednotlivých výukových částí, rámcovou učební osnovu a rozpracované učební osnovy jednotlivých výukových částí. Příloha tohoto dokumentu obsahuje vzor závěrečného dotazníku, ve kterém účastníci kurzu hodnotí kurz jako celek. Kurz je ukončován závěrečnou besedou studujících s pracovníkem a metodikem ŘSPP PP ČR a s vedením Vzdělávacího zařízení policie Brno. Aby účastník úspěšně absolvoval kurz, musí získat „Potvrzení účasti v kurzu“, kdy podmínkami pro toto potvrzení je 100% aktivní účast a zvládnutí všech výchovně vzdělávacích cílů. Tento kurz navazuje na Základní odbornou přípravu (ZOP), kterou musí projít každý policista předtím, než může nastoupit do služby.[60]

Lektory těchto kurzů jsou často výkonní policisté a specialisté na danou problematiku. Kvůli vysoké fluktuaci lektorů je zde snaha ze strany ŘSPP PP ČR o vytvoření tzv. databáze lektorů. Prozatimní pokusy o vytvoření jakéhosi „oficiálního“ týmu lektorů byly neúspěšné. Lektoři jsou v současné době zařazeni na příslušném KŘP a v případě, že přímý nadřízený těchto lektorů je není schopen uvolnit, ŘSPP PP ČR tento stav nemůže nijak změnit.[61]

Členové AKT se následně mohou dále vzdělávat a to např. prostřednictvím **„Kurzu další odborné přípravy pro členy AKT“**. Vzdělávací program byl schválen MV ČR od 1.4. 2011 pod označením P3/0045. Stejně jako Základní specializační kurz je „Kurz další odborné přípravy pro členy AKT“ realizován ve Vzdělávacím zařízení Brno. Pro zúčastnění se kurzu jsou dány celekem tři podmínky. První je dokončení „Základního specializačního kurzu“, dále je vyžadována minimálně dvouletá práce v AKT a účast na bezpečnostních opatřeních. Kurz je rozdělen do tří modulů a podmínkou úspěšného absolvování kurzu je aktivní účast ve všech třech modulech. Při splnění těchto podmínek získá člen „Osvědčení o absolvování“. První modul spočívá v analýze případových studií z právního pohledu, taktiky, komunikace a etiky. Druhý modul se zaměřuje na

[60] Koryčanský, ref. 59
[61] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 94-95

praktickou stránku. Využívají se modelové situace s následnou diskuzí. Poslední modul je tzv. právní blok – zde se prezentují nové poznatky z bezpečnostních opatření v ČR, z činnosti AKT v ČR i v zahraničí.[62]

Další možnou formou vzdělávání jsou **Celorepubliková IMZ pro členy AKT**. Podstatou je vzájemné prohlubování znalostí všech členů různých AKT. Celkem se tyto IMZ konaly celkem čtyřikrát a to v roce 2009 (Balkova), 2012 a 2013 (policejní školy v Brně) a 2015 Holešov. Bohužel se z kapacitních důvodů nedaří uspořádat další celorepublikové IMZ a to i přes pravidelné oslovování vzdělávacího zařízení PČR ze strany ŘSPP PP ČR.

Setkat se můžeme také s **IMZ AKT KŘP.** Tyto IMZ konané v rámci jednotlivých krajů odrážejí odlišnosti regionů a tedy i odlišné nároky na policisty a různé přístupy a metody. Cílem je, aby v rámci každého KŘP došlo k minimálně jednomu IMZ za rok. Na těchto IMZ se probírají témata významná pro dané území, nebo jsou vyplněna tzv. teambuildingem. V rámci IMZ se také mohou konat různé kurzy první pomoci, přednášky na téma menšin atd.[63]

Od regionálního vzdělávání přejdeme na mezinárodní scénu. V rámci koncepce AKT dochází k předávání zkušeností AKT z různých zemí. Tyto zkušenosti předávají pomocí tzv. **mezinárodních workshopů**. Historicky první mezinárodní workshop se konal v roce 2010 v Praze na téma „Low profile policing“. Další takové workshopy se konaly v letech 2012 a v roce 2016 za účasti 12 zemí EU a Ukrajiny.Tyto mezinárodní workshopy vedou k prohlubování spolupráce s dalšími zeměmi, předávání praktických poznatků o fungování AKT z jiných států a i díky těmto setkáním došlo k rozvoji této koncepce do zemí mimo EU jako jsou Ukrajina či Moldávie. [64]

Další formou vzdělávání jsou **Kurzy evakuačních technik pro členy AKT.** Za vznikem tohoto kurzu stála skutečnost, že několikrát došlo k napadení členů AKT,

[62] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 97-100
[63] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 101-102
[64] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 102-103

a tak vznikl tento kurz, který je zaměřen na oblast sebeobrany. Důležitá je pro členy AKT také jazyková výbava. Nejrozšířenějším jazykem je bezpochyby jazyk anglický (alespoň co se týče mezinárodní komunikace). I proto tedy vznikl **Anglický jazyk pro členy AKT formou blended training.** Tento vzdělávací kurz vznikl pod záštitou ŘSPP PP ČR v roce 2014 pod označením R5/0063. Jeho realizaci zajišťují policejní školy v Praze a Holešově. Výuka probíhá prezenční formou, ale také formou e-learningu přes školní internetový portál. Jazykové vzdělání je důležité zejména při účasti zahraničních účastníků, např. fotbalových fanoušků, účastníci velkých koncertů apod. V neposlední řadě je zde **vzdělávání velitelů opatření.** Tato školení probíhají od roku 2009 a jsou určena vedoucím funkcionářům. Účelem je seznámení s filozofií AKT a možnostech nasazení těchto týmů během bezpečnostních opatření. Celkem již tímto školením prošlo přes 600 manažerů a velitelů různých opatření a od roku 2016 probíhá týdenní vzdělávací aktivita ve Vzdělávacím zařízení policie Jihlava. Přednáška na téma AKT trvá celkem 45 minut a vede ji buďto metodik z ŘSPP PP ČR, vybraní koordinátoři nebo zkušení členová AKT z KŘP. Cílem tohoto vzdělávání je, aby nedocházelo k nevyužívání AKT tam, kde by ho bylo potřeba, nebo naopak využívání v případech, kdy nemá zcela smysl.[65]

Tímto textem o vzdělávání členů AKT ukončujeme velkou kapitolu o AKT. V této kapitole jsme se podívali na úplné začátky AKT, filozofii AKT, formy činností a základní úkoly, zařazení AKT v rámci struktury PČR, dále jsme popsali strukturu AKT z pohledu managementu i jeho členů a na závěr jsme se věnovali vzdělávání „akátů“. Analýza tématu AKT je stěžejní pro posun do dalších částí této práce. Následující velká kapitola se věnuje psychologickým tématům spojených s činností AKT.

2 Psychologická témata spojená s činností AKT

Psychologie je vědou mnoha definic. Například Alena Plháková definuje psychologii jako vědu, která „studuje lidské chování, mentální procesy a tělesné

[65] KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 103-105

dění, včetně jejich vzájemných vztahů a interakcí.“[66] A proč je vlastně psychologie pro tuto práci tak význačná? Členové AKT, i když se to na první pohled nemusí zdát zcela zřejmé, pravidelně pracují s určitými psychologickými tématy. Tím základním je konflikt, který, jak jsem psal, se vyskytuje v mnoha podobách napříč historií a přetrvává jako jeden z prvků společnosti až dodnes. AKT se konfliktům policistů a účastníků různých akcí snaží vyhýbat, a tak i proto je důležité znát základní poznatky o tomto fenoménu. AKT pracuje zpravidla na akcích většího rozsahu. To znamená, že se setkává s problémem davového chovaní a davů obecně a základním předpokladem pro zvolení správné strategie je znalost davů a davového chování. Klíčová pro členy AKT je komunikace, kterou se „akáti“ snaží naplno využívat a je jejich hlavním nástrojem. Tedy také komunikace je jedním z témat důležitých pro celkový koncept AKT. Členové AKT se rovněž často dostávají do různých stresových (zátěžových) situací. I toto psychologické téma je tedy součástí této práce, včetně některých strategií, které lze využít pro vypořádání se se zatěží.

Zvlášť důležitý je pro tuto práci pojem motivace a motivační procesy. Tyto pojmy jsou jedním z ústředních témat této práce, kdy bez důkladného rozebrání těchto pojmů nemůžeme řádně zkoumat motivaci u členů AKT. Podkapitola o motivačních procesech uzavírá celou širokou kapitolu psychologických témat a umožňuje nám následný přesun do praktické části této práce.

V následujících řádcích bych se rád zabýval konflikty, které jsou jedním z velmi důležitých témat pro AKT, jelikož, jak již bylo vysvětleno, úkolem AKT je konfliktům předcházet, popřípadě tyto konflikty „hasit“ již v zárodku a předcházet tak zbytečným zraněním a škodám na majetku způsobených agresí, která z těchto neřešených konfliktů plyne.

2.1 Konflikty

Konflikt je jedním z klíčových pojmů pro AKT. Již v jeho názvu je slovo konflikt obsaženo společně s předponou anti, která nám napovídá, že se AKT snaží proti konfliktům bojovat a zabraňovat jim. Konflikty jsou v určité míře běžné a pro

[66] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3. s. 14

společnost celkem typické. Stačí se podívat do historie lidstva, kde se například kvůli konfliktům dvou rodů válčilo celé roky. I takto můžou vyhrocené a neřešené konflikty skončit. U zbytečného násilí, ničení budov, někdy i celých měst a ztrátách na životech. Avšak obecně platí, že není dobré se konfliktům úplně vyhýbat, ale je vhodné s nimi umět zacházet a naučit se s nimi žít, nikoli proti nim bojovat. Můžeme říci, že „vztahy mezi člověkem a konflikty mají tendenci spět k některému ze dvou rozzuzlení: Buď člověk začne zvládat konflikty, nebo konflikty začnou ovládat člověka.“[67]

Z psychologického hlediska podle Hartla a Hartlové chápeme konflikty jako „rozpor, současné střetávání protichůdných tendencí, v psychologii především v citovém životě.“[68] Jiří Plamínek ve své knize „Řešení konfliktů a umění rozhodovat“ uvádí definici následovnou: „Konflikt (z lat. Conflictus, srážka) lze velmi jednoduše vnímat jako střet něčeho s něčím.“[69] Dále potom můžeme konflikty dělit na **interpersonální** – tedy konflikty mezi lidmi, a na koflikty **intrapersonální** – rozpory uvnitř člověka samotného.[70] Koflikty lze také dělit podle druhu tendencí na konflikty mezi dvěma pozitivními pohnutkami – **apetenci**, mezi dvěma negativními pohnutkami – **averzi**, a jako poslední zde máme spor mezi pohnutkou pozitivní a negativní – **averzí a apetencí**.[71]

V policejní činnosti se často setkáváme s konflikty a z pohledu policejní psychologie Čírtková rozděluje zdroje těchto konfliktů na **obecné** a **zvláštní**. Mezi obecné zdroje konfliktů v policejní činnosti řadíme:

- zdroje konfliktů obecně přítomné a vyplývající z profesionální role policisty, tj. funkcionální (tady řadíme například sociální stereotyp o policii jako zdroji nepřítomnosti, psychologický efekt ozbrojení policisty, psychologický efekt policejního stejnokroje a další)

[67] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4. s. 10
[68] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník [Portál, 2000]*. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
[69] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4. s. 13
[70] Plamínek, ref. 69
[71] Hartl a Hartlová ref. 68

- zdroje konfliktů, které vyplývají z osobnosti a jednání policisty, tj. individuální (například nepříjemné vystupování policisty, jeho nezájem o věc řešenou s občanem, arogance, povýšenost atd.)
- zdroje konfliktů, které vyplývají z osobnosti a jednání občana (například tedy občan nechce podat informace, o které policista žádá, nepřátelské chování vůči policistovi, agrese ze strany občana atd.)[72]

Mezi zvláštní zdroje konfliktů v policejní činnosti řadíme následující konfliktogenní prvky:

- věk policisty
- místo úředního jednání
- nezdvořilost a nepřátelský tón
- protiagrese a zneužívání moci
- neochota poskytovat informace a další [73]

Když tedy máme definováno, jaké jsou druhy konfliktů a jaké jsou jejich zdroje při policejních činnostech, nyní bych se rád věnoval tomu, jak tyto konflikty zvládat. Důležitý je **základní přístup ke konfliktům**. Konflikty jsou přirozené, a pokud je nemožné tyto konflikty odstranit, mělo by následovat jejich řešení, protože i malý konflikt může následně vyeskalovat ve vyšší formu konfliktu. Neméně významná je **prevence konfliktů**. Tím myslíme předcházet konfliktu, aby se nedostal do stádia, kdy se nabízejí nasilná řešení. Jako další se zaměříme na **myslitelná řešení**. Každá myšlenka, každý způsob řešení a výsledek řešení konfliktu je možný a má smysl o něm uvažovat. V potaz je potřeba brát také **rozdílnost myšlenek a činů**, kdy činům může být za určitých okolností bráněno, u myšlenek a názorů to ale neplatí. A jako poslední bychom se při zvládání konfliktů měli **vyhýbat násilí** a to ve smyslu způsobu řešení (k výsledku je potřeba dojít

[72] ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4. s. 284
[73] ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4. s. 292

mírumilovnou cestou), tak i řešení samo nesmí být násilné a poškozovat třetí strany.[74]

V závěru podkapitoly o konfliktech uvádím 4 způsoby řešení konfliktů. Prvním z nich je **pasivita**. Někdy je možno vyřešit konflikty tím, že jim dáme volný průběh a on se vyřeší sám od sebe, v průběhu času. Zkrátka existují případy, kdy nečinnost je tím nejlepším řešením, nicméně AKT by měl jednat v řešení konfliktů aktivně, proto je tedy pasivita z hlediska použití u AKT jen málo významná. Druhým způsem je **násilí**. Podle „Psychologického slovníku" se násilím rozumí „prosazování síly k potlačení odporu".[75] Ačkoliv řešení sporu násilím může mít v určitých případech svoje opodstatnění, pro potřeby AKT je toto řešení zcela nevhodné. Třetím způsobem jak řešit spory je **delegace**. Účastníci konfliktů se obrací k nějaké vnější autoritě, aby rozhodla za ně. Touto autoritou bývá nejčastěji soud. Jako poslední způsob lze uvést **jednání**. Jedná se o řešení konfliktu diskuzí mezi účastníky. Účastníci konfliktu oproti delegaci berou situaci pevně do svých rukou a při správném provedení je výsledkem spokojenost většiny, nebo dokonce všech účastníků. Z pohledu AKT je toto nejvhodější způsob jak řešit konflikty.[76]

V úplném závěru této podkapitoly bych se ještě chtěl blíže podívat na jednání, jako nejúčinnější způsob jak řešit konflikty. Při jednání dochází k diskuzi, kdy se zúčastnění konfliktu snaží najít vhodné řešení. Výsledkem jednání je dohoda, která by měla mít konsenzuální charakter, kdy by měly být uspokojeny všechny strany (aspoň do určité míry). Palmínek uvádí tři úrovně diskuze:

- **monolog** – je využíván tam, kde není zvykem o problému diskutovat, a kde rozhoduje autorita. Příkladem může být armáda, totalitářské státy nebo rodina, ve které má hlavní a zásadní slovo jen jeden z rodičů. Výhodou je jeho jednoduchost, nevýhodou naopak je to, že není příliš brán ohled na druhou stranu a rozhodující informace je často předávána ve formě příkazu.
- **dialog** – spočívá v rovnoprávné výměně informací. Rovnoprávnost je přitom klíčová a týká se všech zúčastněných. Účastníci mohou být dva, ale

[74] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4. s. 15-16
[75] Hartl a Hartlová, ref. 68
[76] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4. s. 18-19

může jich být i více (např. dialog může vést i jednotlivec se skupinou nebo existují dialogy mezi skupinami). Obecným pravidlem je, že čím více osob se dialogu účastní, tím je menší šance k dosažení konsenzu. Nevýhodou tohoto procesu je jeho zdlouhavost, někdy také nepřipravenost účastníků k rovnoprávnému dialogu. Výhodou zpravidla je dosažení výhodného řešení pro všechny strany.

- **trialog** – je specifický způsob vedení jednání, kdy se do diskuze připojí třetí nezávislá osoba. Tato osoba vede diskuzi, čímž dává prostor účastníkům soustředit se na řešení konfliktu. V mnohém se podobá dialogu, kdy i tady platí rovnoprávnost stran, ale dialog je obohacen o třetí neutrální stranu, díky čemuž se mění v trialog. Výhodou tohoto způsobu diskuze je, že se účastníci lépe mohou soustředit na řešený konflikt, nyvýhodou může být, když třetí osoba není neutrální nebo k ní všichni účastníci nemají dostatek důvěry. V takových případech může být účast třetí strany více ke škodě než k užitku.[77]

Úrovně diskuzí uzavírají tuto podkapitolu. V této podkapitole byla uvedena definice konfliktů, jak vznikají a jaké jsou jejich zdroje, a na závěr jsou uvedeny také způsoby jejich řešení. Chceme-li konflikty zvládat, musíme je nejdříve pochopit. Pro členy AKT je obzvláště důležité umět určit zdroje konfliktů a vědet, jak tyto konflikty řešit smírnými způsoby. Konflikty většinou vznikají v uskupení více osob (vnější konflikty, nikoliv konflikty vniřní – tedy uvnitř jedince samého) a tak na téma konfliktů navazuje část zabývající se davy a davovým chováním.

2.2 Dav a davové chování

AKT působí při akcích, kde dochází ke sdružování většího počtu lidí. Ať už se jedná o průvody, demonstrace, fotbalová utkání nebo jiné veřejné akce, můžeme zde pozorovat určité psychologické jevy, které jsou pro davy typické. Podle Hartla s Hartlovou můžeme definovat dav jako „soustředění většího počtu anonymních osob na stejném místě, které jsou navzájem ovlivňovány vzájemnou fyzickou blízkostí, vznikají živelné emoce, snížení racionální kontroly, zesiluje se

[77] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4. s. 20-21

sugestibilita, nápodoba, afekty, padají zábrany a osobní odpovědnost.“[78] Jevy popsané v druhé části této definice můžeme označit jako tzv. projevy davové chování. Právě emoce, snížení racionality a sebekontroly, zvýšená sugestibilita a odpoutání se od zábran a osobní odpovědnosti jsou faktory, které vedou ke konfliktům uvnitř samotného davu, tak ke konfliktům s policií. Jedním z odborníků na davy a davové chování byl Gustave Le Bon. Ve své knize „Psychologie davů“ se věnuje jak obecným charakteristikám davů, tak zároveň uvádí rozdělení davů, které je platné dodnes. V následujících několika odstavcích bych tedy chtěl popsat některé nejdůležitější části z této knihy, které hodnotím jako důležité z pohledu této práce.

Podle Gustava Le Bona se davy vyznačují tím, že vlastnosti davu se značně liší od vlastností jedinců, kteří ho tvoří. V davu se vytváří tzv. kolektivní duše, která je přechodná, ale má velmi specifické vlastnosti. V tomto smyslu můžeme hovořit o tzv. psychologickém davu nebo také organizovaném davu, kdy tento dav je držen pohromadě společným cílem a tedy vytvořením jakési kolektivní duše. Tuto kolektivní duši tvoří jedinci davu nehledě na jejich rozdíl v majetku, pohlaví, náboženství nebo intelektu. Typické pro kolektivní duši je, že se stírají intelektuální vlastnosti lidí a tedy i přichází o svou individualitu. Můžeme to chápat tak, že různorodé se začne ztrácet ve stejnorodém a neuvědomělé vlastnosti převládají. O davech můžeme poznamenat, že davy dávají průchod průměrnosti, nikoliv však inteligenci.[79]

Kolektivní duše, o které jsem psal výše, se však vyznačuje vlastnostmi specifickými, nikoliv vlastnostmi obecnými. Tady můžeme uvést hned několik příčin, proč tomu tak je. První z příčin je, že jedinec cítí určitou pro něj nepřekonatelnou moc davu a nechává povolit pudy, které by za normálních okolností potlačil. Mizí u něj pocit zodpovědnosti a jedinec tím spíše ustoupí svým instinktům. Druhou příčinou je duševní nákaza. V davu se určité city a skutky stávají „nakažlivými“ a člověk má tendenci se s nimi ztotožňovat a napodovat

[78] Hartl a Hartlová ref. 68
[79] LE BON, Gustav. *Psychologie davu*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1028-3. s. 5-7

chování druhých. Třetí příčinou je zvýšená sugestibilita, která má zcela jistě určitou provázanost se šířením psychické nákazy.[80]

Jaké jsou typické vlastnosti z hlediska citů a mravnosti davů? Gustav Le Bon uvádí několik vlastností, které se při davovém chování vyskytují. **Popudivost, dráždivost a proměnlivost davů**. Davy jsou vedeny nevědomím, reagují na aktualní podněty a jeho chování se na základě toho mění. U davů není nic předem uváženého. Dav často prochází velkou škálou různých pocitů během krátkého období a reagují i na základě sebemenšího podráždění. **Podléhání sugesci a lehkověrnost**. Dav snadno podléhá sugesci a tím se i vysvětluje jeho jednoduché zaměření jedním směrem. Zároveň je i lehkověrný, což znamená, že jednoduše přijímá i neověřené informace a pracuje s nimi, jako by byly pravdivé. Další vlastností je **přehnanost a zjednodušenost citů**. City se v davu můžou projevovat dobře i zle. Ale v obou případech je pro ně typická jednoduchost a přehnanost. Jako poslední můžeme uvést **nesnášenlivost, autoritativnost a konzervativnost davů**. Davy přijímají myšlenky a názory, které jsou jim vsugerovány. Tyto názory a myšlenky berou za fakt a v davu není prostor pro diskuzi, které by byl jedinec za normální situace schopen. Proti jiným názorům se dav staví odmítavě a nesnášenlivě.[81]

Gustav Le Bon dělí davy na **různorodé** – **anonymní** (např. davy pouliční) a davy **neanonymní** (např. poroty). Dále máme davy **stejnorodé** – **sekty** (sekty politické nebo náboženské), **kasty** (kasta vojenská, dělnická atd.) a **třídy** (např. třída měšťanská). Mezi davy stejnorodé tedy patří sekty, kasty a třídy. Sekty často zahrnují jedince, kteří se liší zaměstnáním, výchovou nebo i prostředím, ale sdílí určitou společnou myšlenku. Kasta je vyšší stupeň organizace davu. Zahrnuje jedince, kteří jsou si podobní zaměstnáním, výchovou i prostředím. Třída se skládá z jedinců různého původu, kdy jedinci nemají stejné zaměstnání, ale jsou spojeni jistými zájmy, životními zvyky a podobnou výchovou. **Různorodé** davy se skládají z libovolného počtu osob, které nemají společné zaměstnání ani vzdělání. Mezi různorodé davy můžeme zařadit **davy zločinné** – po období dráždění dav upadá do stavu nevědomého automatu, zločiny vznikají ze silné sugesce a jedinci

[80] LE BON, Gustav. *Psychologie davu*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1028-3. s. 7
[81] LE BON, Gustav. *Psychologie davu*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1028-3. s. 9-17

mají pocit, že konají svou povinnost. Další kategoriií jsou **porotní soudy**. Takové soudy můžeme označit za neanonymní různorodý dav. Je zde vysoká míra sugestibility, naopak malá míra uvažování, prvky vůdcovství apod. Třetí kategorií jsou **davy voličské**. Jsou to skupiny, které jsou svolávány za účelem volby, Můžeme u nich pozorovat následující vlastnosti: slabá schopnost uvažovat, lehkověrnost, nedostatek kritického myšlení, prostoduchost a dráždivost. Poslední kategorií je **shromáždění parlamentní**. I zde nalézámé obecné vlastnosti davů: zjednodušování idejí, sugestibilitu, dráždivost, přehánění citů, vliv vůdců.[82]

Předchozí odstavec ukončuje podkapitolu o davech a davovém chování. Bylo uvedeno, co chápeme pod pojmem dav, jaké jsou jeho charakteristiky a také základní dělění davů. Známe-li tedy charakteristiky davu a víme-li, s jakými druhy davů se můžeme setkat, je také třeba s těmito davy umět komunikovat. O tom bude také pojednávat následující podkapitola.

2.3 Komunikace

Tato podkapitola se zabývá pojmem komunikace. Komunikace je jedním z nástrojů AKT. Pomocí správné komunikace je možno předcházet a řešit konflikty a zklidňovat vypjaté situace. Právě účinná komunikace je jedním z klíčů k úspěchu AKT. Dříve jsem v této práci zmiňoval, že jednou ze strategií AKT je vyjednávání. Tento proces nelze uskutečnit bez určitých komunikačních schopností a dovedností a každý člen AKT by měl disponovat základními znalostmi v oblasti komunikace.

Hartl a Hartlová definují komunikaci z psychologického hlediska především jako „přenos myšlenek, emocí, postojů a jednání od jedné osoby ke druhé.“[83] Definic komunikace ovšem existuje celá řada. Zdeněk Vybíral ve své knize „Psychologie lidské komunikace“ uvádí rozsáhlou škálu různých definic a pohledů na komunikaci. Zmiňuje se, že někteří psychologové chápou komunikaci jako „sdělování“ nebo „sdílení“, jiní jako např. Beavinová a Jackson nechávají téměř splynout pojmy chování a komunikace, kdy berou všechno chování jako formu komunikace. Uvádí také jednu z nejrozšířenějších definic podle Laswella, jehož

[82] LE BON, Gustav. *Psychologie davu*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1028-3. s. 51-62
[83] Hartl a Hartlová ref. 68

model komunikace obsahuje následující prvky: kdo říká, co, jakým kanálem, ke komu a s jakým účinkem.[84]

Pro tuto práci je významná především komunikace sociální. Dle Hartla a Hartlové se sociální komunikací rozumí „specifická forma sociálních styků, která nespočívá v pouhém přenosu informací, ale předpokládá porozumění.“[85] Mezi základní charakteristiku sociální komunikace (dále v textu chápána pod pojmem „komunikace“) patří předávání a přijímání významů pomocí specifického propojení mezi lidmi. Komunikace závisí na společné činnosti, vzájemném působení a společenských vztazích, v jejichž rámci se uskutečňuje. Komunikace tedy obsahuje rysy, které se dají charakterizovat jako činostní, interakční a vztahové. Interakční charakter komunikace se provuje tím, že do komunikace počítáme všechny procesy, kterými se lidé ovlivňují. Komunikace je často využívána při společné činnosti, a proto má také charakter činnostní. Při společných činnostech vzniká potřeba se vzájemně dorozumívat a řešit problémy. Rozvinutou komunikací potom chápeme takovou komunikaci, která probíhá zpravidla při společném řešení problémů. Souvislost komunikace a společenských vztahů vyplývá z toho, že komunikace se vždy odehrává v určitých společenských vztazích.[86]

Komunikaci můžeme dělit podle různých kritérií. Komunikaci meziosobní označujeme jako komunikaci **interpersonální**. Naopak komunikace se sebou samým se označuje jako **intrapersonální**. Dále rozlišujeme tzv. **skupinovou komunikaci**, která se vztahuje ke skupinovým vztahům a komunikaci vztahující se k celospolečenským vztahům označujeme jako **komunikaci masovou**. Patrně nejznámějším rozdělením je rozdělení na **verbální** a **neverbální** komunikaci. **Verbální komunikací** rozumíme mluvené nebo psané projevy. Do **neverbální komunikace** spadá použití mimoslovních prostředků – gesta, mimika, proxemika (pracování se vzdáleností), haptika (kontakt hmatem), posturologie (postoj), sdělování pohledem, očima, neverbální aspekty řeči a další. Posledním zde uvedeným dělením je na komunikaci **záměrnou** (záměrně chci někomu něco

[84] VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2. s. 17-19
[85] Hartl a Hartlová ref. 68
[86] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2. Praha: Grada Publishing a.s, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8. s. 217-218

sdělit) a komunikaci **nezáměrnou** (i když třeba nechtěně nebo neuvědoměle, i přesto něco někomu sděluji a určitým způsobem zapojuji do komunikaci).[87]

U komunikace lze hovořit o čtyřech hlavních funkcích:

- **informovat** – předání zpávy, oznámení něčeho či prohlášení
- **instruovat** – navést, naučit, dát recept
- **přesvědčit** – změnění názoru, manipulace, získání na svoji stranu
- **pobavit** – rozveselit sebe i druhé, pobavit se, popovídat si[88]

Jak jsem již výše uváděl, komunikace se skládá z verbální a neverbální části. Verbální část často tvoří primární zdroj přenosu informací, ale vždy je vhodné ji doplnit o komunikaci neverbální. V některých případech však komunikace neverbální může i zcela zastoupit komunikaci verbální. Jako příklad můžeme uvést pokývnutí hlavou, které jasně symbolizuje souhlas a není třeba ho doprovázet verbálními projevy. Neverbální komunikace má bezpochyby velký vliv na celkovou komunikaci a je žádoucí tento druh komunikace ovládat. I proto se tedy následující odstavec v krátkosti věnuje právě tomuto druhu komunikace.

V neverbální komunikaci nalezneme celou škálu způsobů komunikace. Kromě již mnou uvedených způsobů existují i další. Můžeme uvést například tón hlasu, mnohé o nás vypovídá také naše oblečení, další aspekty našeho „image“ jako třeba piercingy, tetování, významné jsou také pohledy očí. Zvláštností v nonverbální komunikaci (jak je také neverbální komunikace často označována) je problematika chronemiky – tedy to, jak jedinec zachází s časem. Další takovou zvláštností je také zacházení s předměty, kdy to, jakým způsobem např. řídíme auto, nebo si zařídíme dům, mnohé vypovídá o nás a našich vlastnostech. Neverbální komunikace je něco, co se postupem času učíme. Patří mezi dovednosti, které si osvojujeme v procesu socializace již od dětství. Způsoby nonverbální komunikace se liší také podle kulturního prostředí. V různých kulturách existují různé zvyklosti a způsobilosti. Může se to týkat třeba toho, v jaké

[87] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2. Praha: Grada Publishing a.s, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8. 218-222
[88] VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2. s. 23

vzdálenosti je vhodné stát při komunikaci s osobou, různosti v používání gest a další. Zároveň pro neverbální komunikaci platí, že nelze nekomunikovat. I mlčením vysíláme určité sdělení a na rozdíl od komunikace verbální, kdy můžeme nic neříkat a tím vlastně nekomunikovat verbálně, u neverbální komunikace je naprostá nekomunikace v podstatě nemožná.[89]

Pro komunikaci jsou nejdůležitější dva prvky. V tomto odstavci si jednotlivé prvky vyjmenujeme a popíšeme. Prvním z nich je **umění naslouchat**. Při naslouchání je třeba dbát na názory druhých, respektovat je, umět se vžít do druhého a projevit určitý zájem o konverzaci. Při naslouchání je taky vhodné zapojit otázky, kterými si ověřujeme, zda jsme správně pochopili záměr druhého a také jimi dáváme prostor druhé straně více se zapojit a vysíláme jasný signál, že jim naslouchámе. Druhým prvkem je **umění sdělovat**. Při sdělování je dobré se přesvědčit, zda jsme se svojim protějškem na „stejné vlně". Abychom se tedy při komunikaci nacházeli na „stejné vlně", je vhodné umět zacílit, tím máme na mysli přizpůsobit formu a obsah našeho sdělení, stejně tak nám k tomu může pomoci prostý úsměv, jehož síla je často podceňována a využít můžeme také tzv. **umění harmonie**, kdy je důležité sladit obsah a formu, ale také zaměření se na to, jakým způsobem sdělujeme. Pro tuto dovednost je tedy zásadní tempo řeči, výslovnost, slovosled, délka vět i výběr slov. Když jsme tedy úspěšně stejně naladeni, je důležité získávání a udržování pozornosti. Toho můžeme docílit například zaujetím výrazné pozice, volbou zajímavých prvků oblečení nebo pohybem po prostoru jednání. Význačnou roli hraje také první a poslední dojem. Pokud je první dojem špatný, je dost pravděpodobné, že se komunikace nebude ubírat námi vysněným směrem.[90]

Často se také hovoří o používání asertivity. Při **asertivní komunikaci** posuzujeme vlastní myšlenky a chování a bereme odpovědnost za své chování. Asertivní jednání zároveň zvyšuje sebevědomí toho, kdo jí umí řádně používat. Asertivita ovšem může mít i řadu nevýhod. Při asertivní komunikaci se snažíme prosadit vlastní zájem a asertivita se zcela jednoznačně točí kolem jedince. Asertivní

[89] VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2. s. 64-68
[90] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4. s. 41-50

chování tak můžeme dokonce směřovat k jakémusi soupeření spíše než ke spolupráci.[91]

V poslední části této podkapitoly bych se chtěl věnovat problematice efektivní komunikace a překážkám, které nám v ní můžou bránit. Pro efektivní komunikaci je vhodné využít prvků z verbální i neverbální komunikace. Zásady pro efektivní verbální komunikaci dle Jedináka a Mládkové jsou následující:

- zaujmout vlastní stanovisko, jak budeme informaci předávat
- vyvolat ochotu u partnera
- informovat s vhodným rozsahem informací
- je vhodná kombinace ústní a názorné informace
- respektovat osobnost komunikačního partnera a být připraven na jeho citovou odezvu

Pro neverbální komunikaci jsou důležité níže uvedené zásady:

- nakládat efektivně s každou vteřinou prvního setkání
- správně naslouchat je mnohdy účinnější než být dobrý řečník
- dbát na sebeprezentaci
- nenarušovat intimní zónu (obvykle 15-30cm)
- při hovoru ke skupině se snažit mít oční kontakt s celou skupinou[92]

Efektivní komunikaci můžou někdy bránit určité překážky, které se také označují jako bariéry. Tyto bariéry dělíme na **subjektivní** (psychologické) a **objektivní**. Subjektivní bariéry vycházejí z osobnostních charakteristik účastníků komunikace. Jejich zdrojem může být:

- odesílatel a příjemce vnímají informace rozdílně
- příjemce slyší jen to, co chce

[91] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4. s. 54-56
[92] MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 152-153

- neschopnost empatie
- neschopnost aktivního naslouchání a další

Objektivní komunikační bariéry vznikají nejčastěji z důvodů:

- nevhodně zvolených komunikačních prostředků
- nevhodně zvoleném čase na komunikaci
- špatná volba místa a prostředí pro komunikaci a další[93]

Jak se v této podkapitole ukázalo, správně komunikovat rozhodně není nic jednoduchého. Avšak benefity plynoucí ze schopnosti kvalitně a efektivně komunikovat můžou být pro členy AKT zásadní. Pomocí vhodné komunikace můžeme zklidnit agresi a přimět druhou stranu k určité diskuzi. Zároveň je komunikace důležitá pro řešení a předcházení konfliktů, kdy zásadní je pro nás přesvědčovací funkce komunikace.

2.4 Psychická zátěž

Psychická zátěž je jedním z pojmů, který úzce souvisí s prací policie obecně, ale nepochybně se dotýká také práce členů AKT. Termín psychická zátěž můžeme též nahradit pojmem stres. O stresu hovoříme obvykle v souvislosti se situacemi obtížnými, ohrožujícími a významně narušujícími rovnováhu organismu. Stres lze také chápat jako „stav, ve kterém míra zátěže přesahuje únosnou mez z hlediska adaptačních podmínek organismu.“[94] V následujícím textu bych se chtěl podívat na příčíny stresu (psychické zátěže), druhy a rozdělení stresu (zátěžových situací) a jak se vypořádat s psychicky náročnými situacemi.

Stres a stresové situace vznikají zpravidla při rozporu mezi expozičními a dispozičními faktory (buďto jsou kladeny příliš vysoké nároky, ke kterým jedinec nemá osobnostní dispozice nebo naopak osobnostní dispozice jedince nejsou dostatečně využívány). Stres tedy může vznikat, pokud jsou podněty **extrémně silné**. Jedná se tedy o podněty přesahující únosnou mez, nakumulováním řady obtěžujících podnětů nebo délkou působení podnětů. Opakem pak jsou nároky,

[93] MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 151
[94] PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti: 2., přepracované a doplněné vydání*. 2. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 8027195772. s. 65

které jsou **dlouhodobě minimální** nebo se jen velmi málo mění. Nenaplňují nárokovou kapacitu jedince a chybí zde kvalitativní a kvantitativní dostatek stimulace. To pak vede ke znudění, monotónnosti či přesycení.[95]

Podněty, které přesahují dispoziční faktory jedince, ať už krátkodobě nebo dlouhodobě, nebo pouze minimálně či dokonce vůbec nevyužívají kapacity jedince, se nazývají **stresory**. Stresory můžeme dělit na **reálné** a **potencionální**. Reálné stresory jsou ty, které aktuálně ohrožují a působí rušivě na život člověka. Stresory potencionální jsou situační aspekty, které mohou vyvolat stres na základě intenzity, frekvence nebo doby trvání. U potencionálních stresorů často záleží na více faktorech. Těmi jsou kupříkladu subjektivní hodnocení (jak jedinec v dané situaci hodnotí různé faktory), individuální osobnostní charakteristiky, zkušenost a mnoho dalších. Kromě stresorů můžeme dělit také samotnou psychickou zátěž. Můžeme hovořit o tzv. **eustresu** – stres, který je prožíván jako v podstatě příjemný a v určitých ohledech je i prospěšný. V protikladu stojí tzv. **distres** – stres nežádoucí, ohrožující, spojený s nepříjemnými prožitky.[96]

Existuje několik variant, jak se člověk může zachovat při situacích se značnou psychickou zátěží. Se zátěžovou situací se lze buď vyrovnat, adaptovat se na ni, zvládnout ji běžnými adaptačními mechanismy, v opačném případě u člověka proběhne stresová reakce. Ta se může projevit v rovině biologické (tělesné procesy např. pocení, zrychlený tep atp.), psychologické (určitý negativní prožitek) a behaviorální (jak se daný jedinec zachová). Pokud se člověk v zátěžové situaci cítí být ohrožen na svých fyziologických potřebách, hodnotách či sebepojetí, reagovat může jednak aktivně (útok, útěk, ústup) nebo pasivně (úzkost, deprese, stud). Jako další možnost se nabízí snaha vyhnout se působení stresoru.[97]

V psychologii máme dva hlavní způsoby, jak zvládat zátěžové situace – **copingové strategie** a **obranné mechanismy**. Obranné mechanismy (někdy také označovány jako ego obranné mechanismy) můžeme označit jako „životu prospěšné iluze“. Cílem obranných mechanismů je udržet rovnováhu člověka.[98]

---

[95] Paulík, ref. 94
[96] PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti: 2., přepracované a doplněné vydání*. 2. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 8027195772. s. 66
[97] Paulík, ref. 96
[98] BAŠTECKÁ, Bohumila. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-6715-4. s. 81

Obranné mechanismy jsou více či méně uvědomované způsoby omezování úzkostí praménící z ohrožení sebepojetí. Smysl těchto mechanismů spočívá v obraně ega (sebeúcty) pomocí zmírňování nebo úplného odstranění negativních pocitů a tenzí. V některých případech jsou tyto mechanismy pozitivní, protože zachování ega a vnitřní rovnováhy je pro psychické zdraví člověka klíčové. Jiné jsou ale situace, kdy je použití těchto mechanismů účelné, a může docházet k vyváření subjektivně vyhovujících pozitivních rolí. Mnohdy však tyto obranné mechanismy též můžeme považovat za náhradní a neplnohodnotné způsoby adaptace na zátěž.[99] Z knihy Jara Křivohlavého můžeme uvést některé základní obranné mechanismy – **represe** (vytěsnění z vědomí toho, co se ve skutečnosti děje), **suprese** (záměrné a vědomé potlačení toho, co by mělo být ve vědomí), regrese (sestup na nižší vývojovou úroveň), **inverze** (převrácené chování), **racionalizace** a další.[100]

Strategie zvládání stresu se z anglického slova *cope* (zvládat) nazývají copingové. Pokud jsme o obranných mechanismech psali jako o náhradních nebo neplnohodnotných strategiích zvládání stresu, copingové strategie se zaměřují na zvládání stresu v pravém slova smyslu. O popis copingových strategií ve významu, v jakém je známe dnes, se zasloužil v roce 1996 americký psycholog R.S. Lazarus.[101]

Feldman pokládal za základní copingové strategie následující:

- odvrácení hrozby výzvou – (kontrolovatelná situace) například student při hrozbě propadnutí začne chodit na doučování
- zmenšení hrozby situace – (nekontrolovatelná situace) změna postoje k situaci
- změna vlastních cílů – (nekontrolovatelná situace) je třeba změnit vytyčený cíl
- začít fyzickou aktivitou překonávat fyzické důsledky stresu – např. cvičením

[99] PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti: 2., přepracované a doplněné vydání*. 2. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 8027195772. s. 115-117
[100] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 8024701790. s. 106
[101] Baštecká, ref. 98

- připravit se na stres
- naučit se relaxovat[102]

Podle Lazaruse lze předpokládat, že v situacích, které je jedince schopen zvládnout, využívá tento jedinec copingové strategie zaměřené na problém a naopak v situacích, které jedinec není schopen zvládnout, využívá spíše strategie emoční. Lorencová a Rohlíková uvádějí tzv. Tobinův inventář, který se zabývá danými strategie a rozděluje strategie příklonové – zaměřené na aktivní zvládnutí, druhá strategie je nazývána odklonová, která spočívá v útěku od problému.[103]

příklonové strategie	zaměřené na problém	řešení problému
příklonové strategie	zaměřené na emoce	vyjádření emocí
odklonové strategie	zaměřené na problém	vyhýbání se problému
odklonové strategie	zaměřené na emoce	sebeobviňování

Tabulka 1, Copingové strategie – Tobinův inventář; Zdroj: LORENCOVÁ, Hana a Petra ROHLÍKOVÁ. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy.* 2009. s. 81-83

Zátež je něco, co každý policista (a také člen AKT) dobře zná. Proto v této práci rozpracovávám téma zátěžě a zátěžových situací, protože je nezbytné, aby členové AKT byli schopni s těmito pojmy pracovat v praxi. Kromě obecných poznatků k těmto tématům v závěru této podkapitoly vyjmenovávám určité copingové strategie a obranné mechanismy, které člověku pomáhají se s podobnými situacemi vypořádat. Od psychické zátěže a stresových situací se přesouváme k hlavní podkapitole z psychologických témat, kdy v následujících stránakách se budu snažit o rozebrání tématu motivace a motivačních procesů.

2.5 Motivace a motivační procesy

Pátá a poslední podkapitola z psychologických témat patří mezi ty jednoznačně nejdůležitější pro tuto práci. Bez teoretických základů této problematiky by tato

[102] ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychologie*. [online] 1. elektronické vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2019. [cit. 15.11.2022]. ISBN ISBN: 978-80-88330-01-1 Dostupné z: https://search.mlp.cz/cz/titul/psychologie/4538129/#/getPodobneTituly=deskriptory-eq:8604-amp:key-eq:4538129

[103] Šnýdrová, ref. 102

práce byla neúplná a nemohli bychom dále postoupit k části praktické. Řeč bude o motivaci a motivačních procesech.

Pokud chceme v praktické části zkoumat motivaci a motivační procesy u členů AKT, je nezbytné tyto pojmy vymezit a uvést konkrétní teorie motivace. Hartl a Hartlová v „Psychologického slovníku“ chápou motivaci jako pohnutku k jednání.[104] Poněkud širší definici motivace nalezneme v „Učebnici obecné psychologie“ od Aleny Plhákové. Motivaci definuje jako „souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“[105]

Slovo motivace jako takové vychází z latinského *movere,* což znamená hýbat. U motivace také pracujeme s pojmem **motiv**, pro který existuje ekvivalent pohnutka. Právě motivy rozhodují, zda se člověk rozhodne pro některou z činností nebo bude své chování zaměřovat směrem zcela odlišným. Síla motivu také ovlivňuje intenzitu a kvalitu chování.[106] Motiv je vnitřní dispozicí, která se v procesu motivace aktualizuje. U motivace zpravidla působí motivů více, což znamená, že na člověka obvykle nepůsobí pouze jeden motiv ale celá řada. Běžně motivy rozdělujeme do tvz. **tříd**. Mezi základní třídy motivů patří: pudy, potřeby, zájmy, záliby, sklony a ideály. Nejvíce důrazu je většinou kladeno na potřeby. Ty můžeme rozdělit na **potřeby biologické** (fyziologické, primární) a **potřeby psychologické** (sociální, sekundární). K biologickým potřebám řadíme – hlad, žízeň, spánek, sex. K potřebám psychologickým patří – potřeba bezpečí, potřeba činnosti, potřeba sociálního uznání, potřeba vysokého výkonu, potřeba seberealizace, potřeby poznávání, estetické a další. Motivy můžeme dělit dle míry uvědomování na **vědomé** (víme o nich, „uvědomujeme si je“) a **nevědomé** (jedinec o nich zpravidla není informován, hledá za ně náhradní motivy, snaha racionalizace motivů).[107]

Kromě vnitřních pohnutek (tedy motivů) je člověk ovlivňován také vnějším prostředím. Chování jedince je tedy výsledkem vnitřních pohnutek (motivů) a

[104] Hartl a Hartlová ref. 68
[105] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3. s. 319
[106] Plháková, ref. 105
[107] ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4. s.126-127

vnějších stimulů. Vnější stimuly nazýváme **incentivy**. Jsou to vnější podněty, které vzbuzují, udržují a zaměřují chování jedince. Incentivy můžeme dělit na **pozitivní** (podněcují nás k něčemu), **negativní** (tlumící, navozují únikové chování) a **neutrální** (nevzbuzuje žádné chování). Příkladem může být pocit hladu, který je způsoben pohledem na lákovou sladkost nebo probuzení sexuální žádostivosti na základě přítomnosti atraktivní ženy či muže. V motivaci tedy dochází k prolínání motivů a incentiv a výsledkem je vzbuzení, zaměření a udržení chování, které směřuje k určitému cíli.[108]

V textu výše jsem uvedl definici motivace, popsal, co je to motivace, a že se skládá z motivů a incentiv. V pokračování této podkapitoly bych se chtěl věnovat teoriím motivace. Nejdřív bych se ale chtěl zmínit o motivačních procesech. Motivační procesy jsou takové činnosti, které člověka aktivizují nebo ho naopak usměrňují. Každé chování člověka je podmíněno nějakými motivy (vědomými nebo nevědomými) nebo incentivy. Abychom odhalili, co se skrývá pod pojemem motivační procesy, musíme se nejprve podívat na trochu základní teorie z psychologie. V psychologii existují tzv. psychické jevy. Ty dělíme na procesy, obsahy a stavy. Psychické procesy jsou rychlé a proměnlivé, tím se liší od mentálních stavů (stavů vědomí), které jsou relativně stálé. Procesy hypoteticky vedou k tvoření obsahů (především procesy kognitivní). Obsahy rozumíme psychické vjemy, sny, vzpomínky představy atd. Ke stavům řadíme kupříkladu stav ospalosti, stav únavy, dobré nálady apodobně. Finálně se dostáváme k psychickým procesům. Zde řadíme kognitivní (poznávací), emocionální a motivační procesy. Kognitivní procesy vedou k poznávání, rozhodování, zpracování informací, plánování nebo třeba řešení problémů. Kromě senzorických procesů tam řadíme také vnímání, paměť, myšlení a imaginaci. Emocionální procesy vedou ke vzniku emocí. A motivační procesy jsou potom duševní síly, které aktivizují a usměrňují chování.[109] K motivačním procesům můžeme v určitém smyslu zařadit také city. Kelnarová a Matějková ve své knize sdílí náhled na city dle Štefanoviče a Greisingera, kdy „city vyjadřují prožívání subjektivního stavu a

[108] ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4. s. 123-124
[109] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3. s. 44-45

vztahu k působícím podnětům.“[110]Emoce jsou pak širší pojem než city a zahrnuje také vnější projevy chování. Díky tomu, že city a emoce ovlivňují, jak prožíváme dané situace, jak reagujeme na různé podněty (libě či nelibě), do jisté míry se tak projevují na motivaci a zasahují tak do motivačních procesů. Například i negativní citový stav jako je frustrace, se může stát pohnutkou pro určité chování. Dále k motivačním procesům můžeme zařadit vůli, která vychází z volního jednání. To je realizováno na základě toho, že si člověk uvědomuje svůj cíl. Chování je aktivní a činnost je tzv. motivována. Vůle je tedy dle definice Štefanoviče a Greisingera „psychický proces, kterým člověk řídí svou činnost zaměřenou na dosažení vědomě vytyčených cílů.“[111] Pouze motivace k dosažení cílů nestačí. Je potřeba také vůle, která nám pomáhá překonávat překážky na cestě k námi vytyčenému cíli.[112]

V předchozích odstavcích se díváme na motivaci především z pohledu psychologického. Avšak pro tuto práci je podstatné na motivaci nahlížet také z hlediska sociologického a hlavně pak z pohledu managementu. Managementem chápeme „proces, který probíhá mezi jednotlivcem, respektive skupinou, který řídí, tj. řídícím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který je řízen, tj. řízeným objektem.“[113] Jednou z oblastí, kterou se management zabývá, je motivace členů své organizace (zaměstnanců). V následující části se tak budeme na členy AKT dívat jako na členy organizace a tomu také bude přizpůsoben pohled na motivaci. V následujícím textu tedy proto budu vycházet především z poznatků z managementu.

Již jsem v této podkapitole zmiňoval motivy a incentivy. Vedle těchto pojmů existují také tzv. motivační faktory. Motivačními faktory rozumíme všechny okolnosti, které přispívají k motivaci, nebo jí brání. U motivačních faktorů rozlišujeme následující dělení na: faktory **vnitřní** a **vnější**, faktory **hmotné** a

[110] KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie 1. díl Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů – Svazek 1*. 2010. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3270-1. s. 37
[111] KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie 1. díl Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů – Svazek 1*. 2010. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3270-1. s. 41
[112] KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie 1. díl Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů – Svazek 1*. 2010. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3270-1. s. 37-41
[113] BLAŽEK, Ladislav. *Management - organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6. s. 12

nehmotné, a faktory podle Herzbergovi dvoufaktorové teorie, kterými jsou motivační faktory, které **vyvolávají spokojenost**, nebo naopak **nespokojenost**.[114]

K vnitřním faktorům můžeme řadit viditelné výsledky práce. Tedy to zda pracovníkům jejich práce přináší nové schopnosti a znalosti, zda v práci vidí smysl, společenský význam práce a další. K vnějším faktorům pak patří zpravidla to, co za svou práci dostávají. Může se jednat o různé finanční odměny, kariérní posun, ale i uznání za práci nebo prestiž spojená s výkonem práce. Pokud se jedná o nehmotné faktory, ty jsou kombinací vnitřních i vnějších faktorů z předchozího dělení. Zpravidla se jedná o „nehmotné" věci, které nemohou být nějakým způsobem zhmotněny a nelze si na ně třeba „sáhnout". K nim přiřazujeme zpravidla pochvaly, uznání, získání nových schopností či možnost samostatné práce. Zde je třeba poznamenat, že nehmotné faktory bývají často podceňovány. Pod hmotnými faktory si můžeme představit fyzické předměty, typicky peníze, ale také například služební auto, různé dárkové předměty atd. Zde bychom měli zmínit, že jen peníze nemohou uspokojit veškeré potřeby a s roustoucími finančními prostředky, klesá další motivace ke zvýšení svých finančních možností.[115]

Zvláštním dělení je rozdělení podle Herzberga. Některé motivační faktory zvyšují motivaci i spokojenost. Druhou skupinou jsou ty, které odstraňují nespokojenost, ale nevedou k další motivaci. Herzberg rozlišuje **motivátory** a **hygienické faktory**. Motivátory vedou ke zvýšení motivace a celkové spokojenosti. Výsledkem je větší pracovní nasazení pracovníků. Naopak hygienické faktory motivační účinek nemají, ale jejich absence vede k demotivaci. K motivátorům patří finanční odměny, možnost kariérního růstu, širší společenský význam nebo dopad práce, výzvy, uznání, respekt a další.Pod hygienické faktory můžeme řadit základní plat, pracovní jistoty, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti atd. Z Herzbergovy teorie tedy vyplývá, že nespokojené zaměstnance je těžší a pak i

[114] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* [online]. Grada, 2011. [cit. 25.11.2022]. ISBN 978-80-271-9599-2. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/
[115] Urban, ref. 114

dražší motivovat a chceme-li je motivovat, musíme jejich nespokojenost odstranit.[116]

Základní nástoje motivace jsou dva: **odměny** a **sankce**. Odměnu zde však chápeme v širším psychologickém smyslu. Odměnou může být cokoliv, co je pro člověka příjemné a motivuje ho tak určitou činnost vykonávat. Jsou to tedy pochopitelně finanční odměny, ale také povýšení, uznání nebo třeba zvýšení společenského statusu. Oproti motivaci pozitivní je motivace negativní založena na sankcích. Při nesplnění daného úkolu může být jedinec potrestán (sankcionován). Sankce jsou důležité především tehdy, chceme-li určitému jednání zamezit. Sakcí může být snížení odměn, negativní osobní ohodnocení, suspenzace nebo kritika nadřízeného či kolektivu.[117]

Motivace může v průběhu času kolísat – zvedat se i klesat. Zde jsou některé důvody, proč motivace může být u jedince snížena:

- nedostatek odměn (zde chápeme odměny tak, jak jsem o nich psal v odstavci výše – nemyslí se tedy jen odměny hmotné (finanční))
- odměny za práci přicházejí příliš pozdě
- zaměstnanci nevěří v dosažitelnost odměn
- sankce za porušení povinnosti jsou neúčinné, či zcela scházejí

V případu poklesu motivace, je důležité motivaci opět zvednout. Řešení této situace nemusí být někdy jednoduché, především když chybí motivační faktory vnitřní (člověk v práci nevidí smysl, práce není společensky brána za významnou, práce je repetetivní a tím pádem schází možnost k osvojování si nových schopností atp.). Pro zvýšení motivace lze využít následující:

- pravidelné odměňování, které je spojeno s řádným vykonávání činnosti (to znamená neodměňovat pouze za mimořádné úsilí)
- odměny poskytovat co nejdříve po vykonání úkolu (čím dříve přicházejí, tím jsou psychologicky efektivnější)

[116] Urban, ref. 114
[117] Urban, ref. 114

- zaměstnanci by měli mít důvěru v odměnu (s tím souvisí také adekvátnost odměny)
- zvýšená kontrola při selhání sankcí (jedním ze způsobů, jak učinit sankce efektivní, je řádná kontrola, na kterou navazuje včasná odměna, případně tedy sankce, není-li úkol řádně a včas splněn)[118]

Jako mnohé, i motivace je věcí individuální. Některé osoby jsou více motivovány slovy uznání, respektem za práci a jiné naopak motivují především hmotné motivační faktory třeba ve formě finančních odměn. Motivace je tedy věcí subjektivní, i přesto však podle převažujících potřeb můžeme rozlišovat určité typy motivace. V tomto směru hovoříme o tzv. **převažujích typech individuální pracovní motivace**. K hlavním typům patří:

- výrazná finanční či materiální motivace (potřeba získání materiálního prospěchu)
- motivace založená na zajímavosti práce (potřeba různorodosti práce a zájmu o práci, práce tyto osoby baví, tzv. srdcaři)
- výkonová motivace (zvýšená potřeba úspěchu)
- motivace založená na osobní či odborné pověsti (potřeba respektu, uznání za práci, určitá prestiž, např. lékaři, akademičtí pracovníci)
- motivace vycházející ze společenského významu práce (hlavní je vykonávat práci, která má vysoký společenský význam)
- motivace opírající se o potřebu moci (snaha získaní moci)
- motivace založená na potřebě sounáležitosti (potřeba být členem skupiny)[119]

Ve společnosti někdy může docházet k uplatňování nevhodných nástrojů motivace. I přes dobrý záměr, tyto praktiky mohou mít negativní vliv na zaměstnance organizace.

[118] Urban, ref. 114
[119] Urban, ref. 114

Jedná se o následující nástroje:

- **vyhlašování zaměstnance měsíce, roku, apod**. Záměrem je odměnit nejvíce pracovitého člena. Problémem ovšem je, že ostatní, kteří také vynaložili zvýšené úsilí, zůstávají bez povšimnutí. V praxi je lepší odměnit všechny, kteří při plnění svých úkolů prokázali zvýšenou snahu.
- **vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců**. Pokud vytvoříme zvláštní kategorii např. zvlášť pracovitých zaměstnanců, snížíme tím motivace těch, kteří do ní zařazeni nebyli.
- **nevhodné porovnávání a soutěžení**. Tato praktika vychází z tendence porovnávat zaměstnance mezi sebou. Některé organizace či lidé si myslí, že soutěžení je nejlepším zdrojem motivace. Avšak než porovnávat zaměstnance mezi sebou, jako vhodnější se ukazuje srovnání výsledků zaměstnanců s předem stanovenými požadavky.[120]

Ještě než přejdeme k jednotlivým teoriím motivace, chtěl bych se v krátkosti zabývat **syndromem vyhoření**. Christian Stock ve své knize využívá definici Jara Křivohlavého, který tvrdí, že „syndrom vyhoření je psychosomatické onemocnění, při kterém dochází k fyzickému, psychickému a emocionálnímu vyčerpání organismu. Je projevem dlouhotrvajícího a nadměrného stresu.“ U vyhoření se projevují tři hlavní symptomy – **vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti**. Vyčerpání je fyzického, psychického i emocionálního rázu. Dostavují se fyzické projevy vyčerpanosti a to sice: celková únava, poruchy spánku, poruchy paměti, nesoustředěnost atd. Mezi emočně-psychické projevy burn-out syndormu (jak je také označován, burn out = vyhoření) patří zejména: sklíčenost, beznaděj, ztráta motivace, pocity strachu, prázdnota, apatie ad. Odcizení se projevují v rovině negativních postojů k: sobě, rodině, přátelům, práci, světu celkově. Zákonitě se tedy při chronickém vyčerpání a odcizení musí projevovat i třetí symptom snížené výkonnosti. Při snížené výkonnosti můžeme u jedince pozorovat: nespokojenost s vlastním výkonem, nižší produktivitu, ztrátu motivace, pocit selhání atp.[121] Syndrom vyhoření zde zařazuji z toho důvodu, že při syndromu vyhoření ztrácí

[120] Urban, ref. 114
[121] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-8514-1. 19-22

člověk motivaci k úplně všemu a téměř (ne-li všechny) činnosti mu přijdou zbytečné a k ničemu vedoucí.

O syndromu vyhoření se dá hovořit jako o jedné z nemocí dnešní doby. Často je spojen s touhou stále se pousovat dále, být lepší než ostatní, honbou za bohatstvím, a pak člověk nemá čas se na chvíli zastavit a vydechnout a trpí pod stálým stresem. Policisté (tedy i členové AKT) se často ocitají ve stresových situacích, je na ně vyvíjen tlak z řad vedoucích pracovníků, mediií, občanů, někdy i ze strany svých kolegů. Stejně tak může být syndrom vyhoření způsoben rutinou, stálostí, pocity, že se člověk „zasekl na místě“ a jeho práce k ničemu nevede. I tyto pocity se nemálo kdy dotýkají policistů. Může to být například při výkonu relativně stále stejných činností, kdy jeden den se podobá druhému jako „vejce vejci“. Kromě rutiny můžou mít někdy policisté pocit, že je jejich práce zbytečná. Stačí si vzpomenout na „dobu covidovou“ (období největších restrikcí v roce 2020 s příchodem v té době neznámého onemocnění Covid-19), kdy policisté museli vymáhat nařízení, se kterými třeba ani nesouhlasili a mnoho z nich si jistě nepředstavovalo, že někdy náplní jejich práce bude kontrolovat, zda daný občan má nasazenou roušku či respirátor v souladu s nařízením vlády. Opravdu si jde jen těžko představit, jak se policisté museli cítit a tedy by nebylo divu, kdyby se u mnohých projevil právě výše popsaný syndrom vyhoření.

Od syndromu vyhoření se přesouváme k teoriím motivace. V historii existovalo mnoho myslitelů, kteří se snažili vysvětlit lidské chování a pokusili se o uspořádání pohnutek lidkého chování.[122]

Freudova pudová teorie

Tato teorie pracuje s pojmem **pud**. Můžeme o nich hovořit jako o silách, které se vymykají racionální kontrole. V psychologii termín pud označuje širokou škálu pohnutek. Tato teorie vychází z psychoanalytické psychologie Sigmunda Freuda. Tato teorie vychází z toho, že člověk nereaguje pouze na podněty z vnějšího prostředí, ale ovlivňují ho také vnitřní pohnutky. Uvntiř člověka vzniká tzv. pudové napětí. Tato tenze, která pak vzniká na základě vntřních podnětů, má motivační

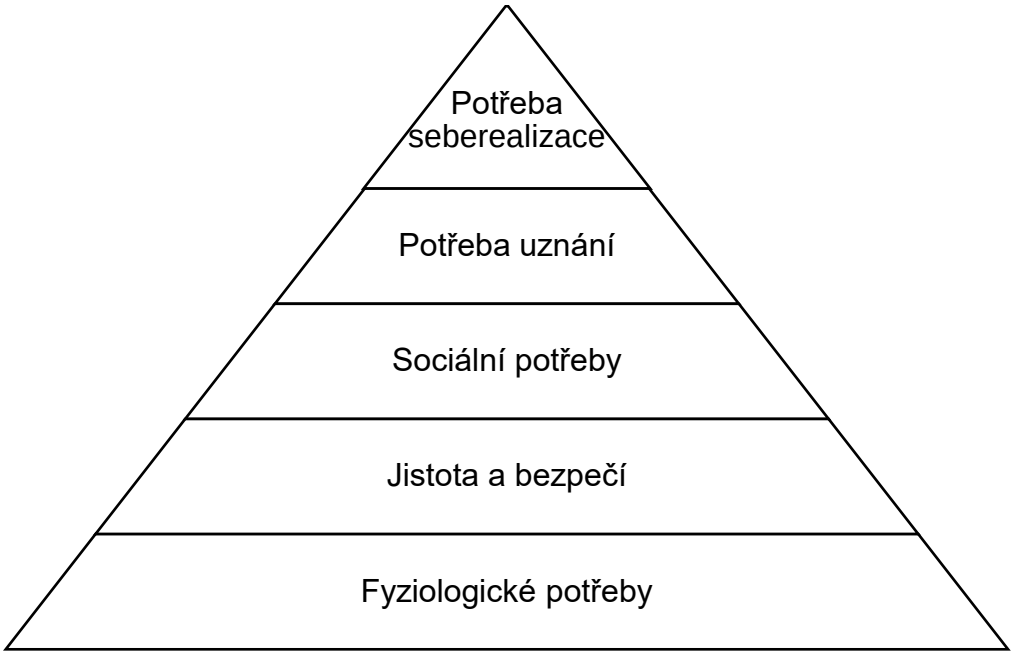
[122] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3. s. 361

vliv, který dále determinuje chování člověka. Freud definoval dva základní pudy a to pud sebezáchovy a pud sexuální.[123]

Murrayho teorie potřeb

Základem Murrayho teorie motivace je potřeba. Potřeby jsou vnitřní síly, které lze aktivovat z vnitřního nebo vnějšího prostředí. Murray potřeby rozdělil na **primární (viscerogenní)** a **sekundární (psychogenní).** K primárním patří potřeby základní jako jsou žízeň, hlad, potřeba kyslíku, vyhýbání se horku a chladu apod. K sekundárním patří potřeba úspěšného výkonu, nadvlády, sdružování, poznávání ad. K dalším důležitým pojmům patří **téma a tlak**. Potřeby se totiž aktivují spontánně, nebo na základě vnějších pohnutek, tedy tlaků. Téma je pak výsledkem interakce mezi tlaky a potřebami. Vyvolání potřeby vede k aktivitě, která síly uspokojuje nebo redukuje.[124]

Maslowova teorie potřeb



Obrázek 1, Maslowova pyramida potřeb; Zdroj: Abraham Maslow, převzato z MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr et al. *Management.* 2009. s. 158

[123] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3. s. 361-365
[124] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3. s. 365-368

Jednou z nejvýznamnějších a zároveň nejrozšířenějších je bezpochyby Maslowova teorie potřeb. Tato teorie pracuje taktéž s potřebami a tvrdí, že nejdříve musí dojít k uspokojení nižších potřeb a teprve následně může dojít k uspokojení potřeb vyšších. Tyto potřeby Maslow zasadil do pyramidového modelu, který je vyobrazen na konci předchozí strany (viz. str. 67).[125]

McGregorova teorie X a Y

Tato motivační teorie popisuje dva styly k řízení a motivaci pracovníků. Teorie X má za to, že lidé neradi pracují a práci se radši pokud možno vyhýbají. Proto je třeba kontroly a systém odměn a trestů. Lidově by se takové řízení dalo označit za řízení stylem „cukru a biče“. Naopak teorie Y předpokládá, že pracovníci jsou samostatní a schopní mít radost z práce. Jedinci jsou schopni vykonávat činnosti sami s využitím sebekontroly. Takové pracovníky je třeba chválit a projevit jim uznání.[126]

Vroomova teorie očekávání

Motivace je proces závislý na osobní volbě člověka. Osobní očekávání a subjektivní ocenění možnosti dosáhnout cíle má primární vliv na motivaci. Stupeň motivace závisí na tom, jak lidé vnímají pravděpodobnost, že určité chování přinese výsledky, které očekávají. Pro výpočet síly motivace uvedl V.H. Vroom následující rovnici: Síla motivace (intenzita osobní motivace) = Hodnota (intenzita individuální preference) a Očekávání (pravděpodobnost dosažení cíle).[127]

Teoriemi motivace jsme uzavřeli velkou kapitolu psychologických témat spojených s prací AKT. V této kapitole jsme shrnuli ty nejdůležitější poznatky k psychologickým tématům význačných pro tuto práci a můžeme se tedy přesunout do třetí, a rovněž poslední části této práce.

[125] MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 158-159
[126] MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 161
[127] MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 163

3 Praktická část

Předchozí část můžeme označit za část teoretickou (respektive deskriptivně-analytickou), kdy jsem se snažil o co možná nejlepší popis a analýzu tématu AKT a psychologických témat, které s jeho prací přímo souvisí. Teoretickou část jsem pojal formou rozdělením na kapitolu zabývající se samotným AKT a na kapitolu psychologických témat souvisejících s AKT, která mimo jiné zahrnovala podkapitolu o motivačních procesech. V této části mé bakalářské práce bych chtěl spojit témata AKT a motivačních procesů a chtěl bych analyzovat daný fenomén jako celek.

Tato část je částí praktickou, jelikož stěžejní pro tuto část bude dotazníkové šetření, jehož výsledky budou následně analyzovány a interpretovány na základě statistické metody. Na základě výsledků dotazníkového šetření se pokusím o zodpovězení hlavní výzkumné otázky a potvrzení nebo vyvrácení mnou stanovené hypotézy a uvedení dalších poznatků a podnětů.

Ještě před začátkem dotazníkového šetření je klíčové vymezit určité pojmy, které doposud nebyly definovány a dále s nimi budeme pracovat.

Vědeckým výzkumem podle Urbana chápeme „systematický a plánovitý proces vypracovávání nových vědeckých poznatků. Jde o tvůrčí činnost v oblasti vědy směřující k odhalování vlastností, příčin, podmínek a zákonitosti jevů v přírodě, společnosti a lidském vědomí.“[128]

Metoda je obecný návod, jak vědecky poznávat; **statistická metoda** „cílevědomě využívá hromadných empirických nebo modelových dat pro zachycení určitých vývojových tendencí, k postižení společenských zákonnitostí, k popisu strukturálních zákonitostí a závislostí mezi sociálními jevy.“[129]

[128] URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak 2., rozšířené vydání* [online]. Praha: Grada Publishing, 2011. [cit. 2023-02-24]. ISBN 978-80-247-7202-8. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/sociologie-trochu-jinak-576/
[129] Urban, ref. 128

Analýzu lze zařadit mezi klíčové vědecké metody. Umožňuje rozložit zkoumaný jev na elementární úrověň, kterou považujeme za přiměřenou pro dosažení výzkumného cíle.[130]

Dotazníkové šetření patří mezi nejrozšířenější metody sběru dat. Jeho výhodou je nízká časová náročnost a možnost opětovného využití dotazníku.[131] **Dotazník** můžeme označit jako formulář určený respondentovi. Obsahuje otázky a možnosti odpovědí, případně také nechává respondentovi prostor pro spontánní odpověď.[132]

Vědecký problém je podmnožinou pojmu problém. Problém je dle Veselého otázka, ke které hledáme řešení. Aby byl „problém" označen za vědecký, musí splňovat několik atributů:

1. musí patřit do zkoumání vědy
2. nebyl dosud vyřešen nebo nebyl vyřešen dostatečně
3. výsledkem je originální řešení
4. výsledek má podobu vědecké výpovědi a k jeho řešení byly použity vědecké metody a postupy.[133]

Hypotéza je domněnka, v níž předpokládáme, že určité tvrzení či jev je, nebo není. Hypotéza by měla být vždy empiricky ověřitelná, z čehož vyplývá, že hypotéza musí být definována konkrétně tak, aby mohla být potvrzena či vyvrácena.[134]

Hlavní výzkumnou otázkou rozumíme takovou otázku, na kterou se budeme snažit výzkumem odpovědět. Hlavní výzkumná otázka nám pomáhá stanovit cíl

---

[130] OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. 1. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0. s. 45
[131] HAVLÍČKOVÁ, Daniela. *Metodika – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (Sebe)Koncepce pro neformální vzdělávání*. Národní institut pro další vzdělávání, 2015. ISBN 978-80-87449-50-9. s. 69
[132] JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů*. 1. Praha: Grada Publishing a.s, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2. s. 62
[133] OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. 1. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0. s. 12
[134] OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. 1. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0. s. 31

výzkumu a narozdíl od hypotézy má skutečně formu otázky. Hypotéza je také oproti hlavní výzkumné otázce definována o poznání úžeji.[135]

Po definování základních pojmů můžeme dále přikročit k popisu postupů při vědeckém výzkumu a použitých postupech v této práci.

3.1 Obecně o vědeckém výzkumu

Vědeckým problémem této práce jsou „motivační procesy u členů AKT“. Tato bakalářská práce má ve své podstatě formu vědeckého výzkumu a to především zásluhou praktické části. První dvě kapitoly, jak již bylo zmíněno, mají deskriptivní charakter a shrnuhují všechny doposud známé poznatky o daném vědeckém problému. Stěžejní bude však část praktická, která se opírá o empirická data a hledí na vědecký problém jako na celek, než aby se snažila o popis jeho jednotlivých částí. Struktura této práce by měla odpovídat fázím vědeckého výzkumu. Fázemi výzkumu jsou:

1. **přípravná fáze** – pro přípravnou fázi je nejdůležitější **projekt výzkumu** – v tom je specifikován cíl výzkumu, hypotéza, teoretická východiska. Dále do něho lze zařadit údaje o předmětu zkoumání, odůvodnění výběru respondentů, odůvodnění výběru metod, atd.
2. **realizační fáze** – skládá se ze sběru dat v terénu
3. **fáze zpracování výsledků**
4. **fáze interpretační** – závěrečná zpráva, výstupy v podobě grafů a tabulek, prezentace výsledků výzkumu a podobně[136]

3.2 Přípravná fáze výzkumu

Tady je třeba zmínit, že název této podpkapitoly ne zcela odpovídá skutečnosti. Tento fakt vychází z toho, že do přípravné fáze řadíme také shrnutí všech teoretických východisek, které jsem shrnul již v předchozích kapitolách a také jsem zde stanovil předmět a objekt zkoumání této práce. Nicméně tato podkapitola nese název „Přípravná fáze výzkumu“ z toho důvodu, že se v této části budu

[135] WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-3920-5. s. 24
[136] Urban, ref. 128

věnovat dalším činnostem spojených s přípravnou fází a to zejména výběrem respondentů, výběrem postupů a metod a stanovením hypotézy.

Vzhledem k podstatě této práce jsem se rozhodl pro sběr dat formou dotazníkového šetření. Takto jsem učinil s přihlédnutím na potřeby této práce a dat, které jsem měl za cíl získat. V dotazníku jsem se snažil získat informace o samotných členech AKT, o úrovni jejich motivace a jejich motivačních faktorech, do jaké míry hraje v motivaci roli finanční odměňování a jak se „akáti“ staví k možnosti vzniku profesionálního AKT. Dotazník celkem obsahoval 14 otázek, z nichž většina měla formu uzavřených otázek buď s jednou nebo více možnostmi odpovědí.

Respondenti dotazníkového šetření byli členové AKT. Jejich výběr byl proveden náhodným výběrem – dotazníky byly rozeslány jednotlivým koordinátorům AKT, kteří měli dotazníky předložit členům svých týmů. Členové AKT odpovídali na tyto dotazníky na základě dobrovolnosti a celkem zodpovědeli 36 dotazníků. Z těchto dotazníků byly zpracovány a následně interpretovány výsledky.

Co se týče zpracování výstupních dat, zde jsem se uchýlil ke zpracování prostřednictvím statistické metody. To znamená, že data byla logicky uspořádána do jednotlivých kategorií, a následně byly zpracovány tabulky a grafy. V neposlední řadě došlo k porovnávání jednotlivých dotazníků, grafů a tabulek a z tohoto porovnání a na základě logických procesů a kritického myšlení došlo k vyvození závěrů.

Ještě než se pustíme do stanovení hypotézy, je vhodné určit cíl, kterého chceme v praktické části dosáhnout. S tím souvisí stanovení hlavní výzkumné otázky (dále jen HVO). HVO zní následovně: **Jsou členové AKT dostatečně motivováni**?

Od HVO se přesuneme k hypotéze, která je obligatorním prvkem každého výzkumu. Na základě teoretických východisek došlo ke stanovení následující hypotézy – **Příčinou vysoké fluktuace v AKT je nízká motivace**. Tato hypotéza vychází z následujících úvah:

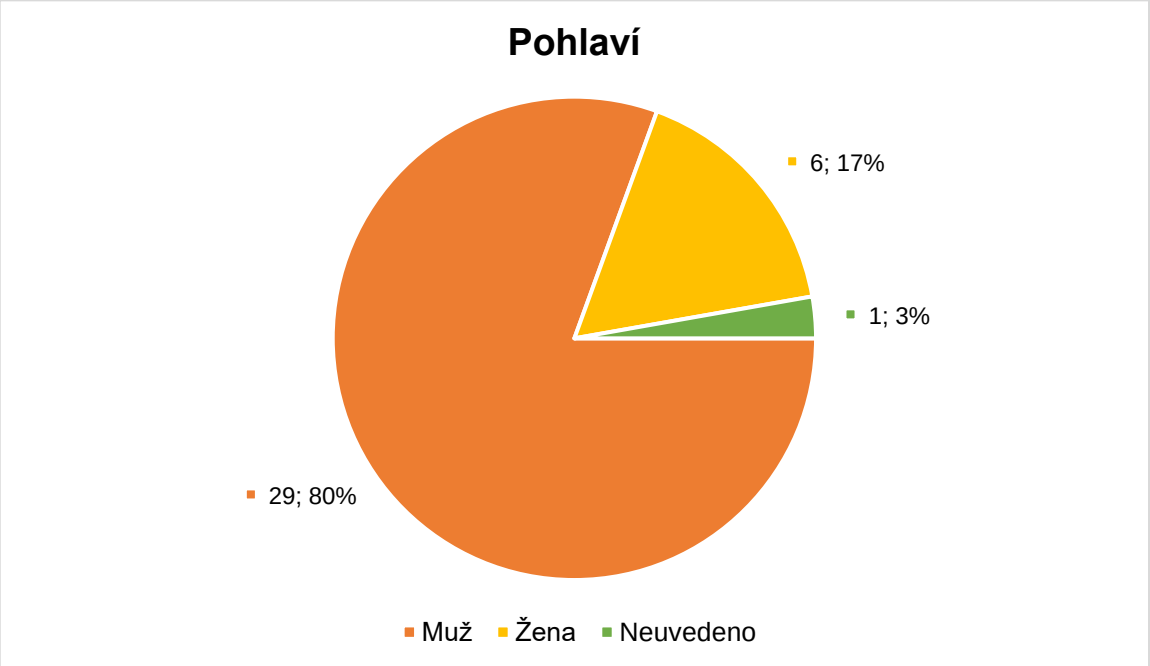
1. Fluktuace ročně činí zhruba 15-20 členů ročně, což když porovnáme se současným počtem asi 230 členů AKT, dostaneme se k číslům okolo 10% (za zmínku stojí také odchod 45 členů AKT minulý rok 2022). Je otázkou,

zda bude tento trend pokračovat také v roce 2023, což by znamenalo odchod obdobného počtu policistů a tedy fluktuaci zhruba 90 členů během 2 let, což je k celkovému počtu 230 členů už opravdu vysoké číslo.

2. Vysoká fluktuace, velký počet odcházejících policistů. Obecně lze předpokládat, že vysoká fluktuace je způsobena nedostatečnou motivací členů AKT. Z tohoto tvrzení vychází hypotéza, kterou se budu snažit potvrdit nebo vyvrátit.

3.2 Zpracování dat dotazníkového šetření a interpretace výsledků

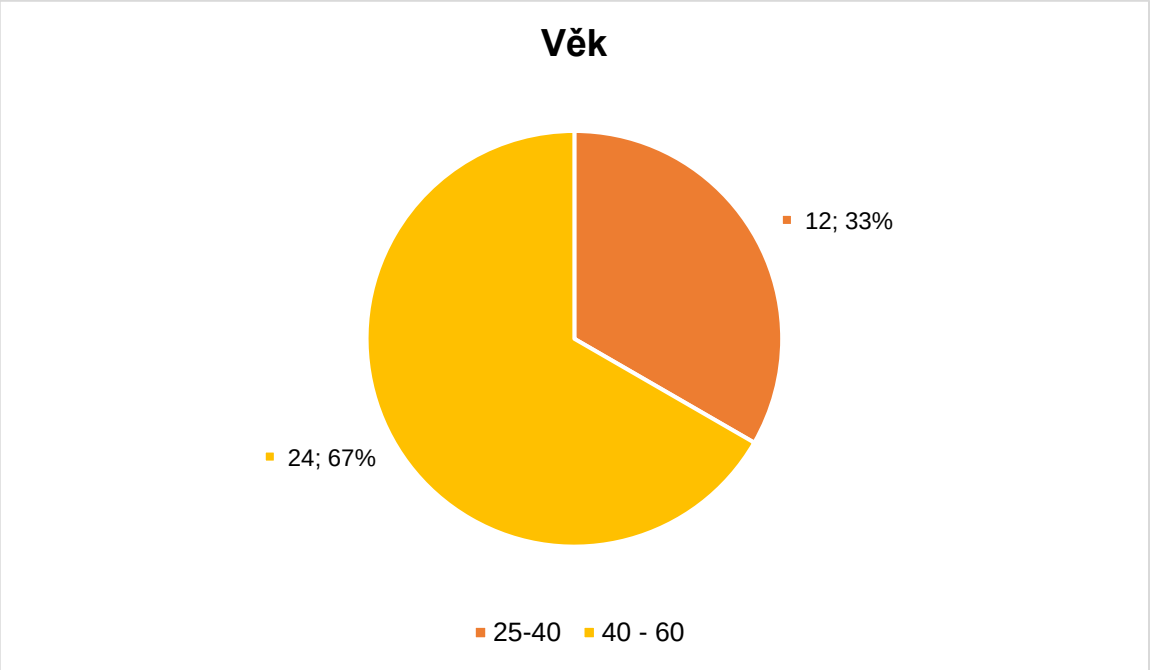
V této části se budu snažit uvést všechna data, které jsem formou dotazníků získal a na základě statistické metody a logických úvah se budu snažit tyto data interpretovat. Pro co největší přehlednost jsem se rozhodl data přenést do podoby grafů, případně také tabulek.



Graf 5, Pohlaví členů AKT; Zdroj: autor

První část dotazníku se zabývala obecnými informacemi o „akátech“, což nám dále může dopomoci k vytvoření určitých kategorií, kdy např. bude zjištěno, že pro respondenty mezi 40-60 je důležitá především finančná odměna, zatímco pro kategorii respondentů mezi 25-40 lety je mnohem významnější rozmanitost práce a překonávání nových výzev. Jako jedno z nejzákladnějších rozdělení se nabízí dělení na muže a ženy (samozřejmě toto dělení není úplné, viz. nebinární lidé,

transgender apod.). Z celkového počtu 36 respondentů 29 bylo mužů a 6 žen. Jedna odpověď byla z pohledu pohlaví nezařaditelná. Pokud bychom tyto údaje chtěli vyjádřit v procentech, 80% tvořily odpovědi od mužů, 17% od žen.

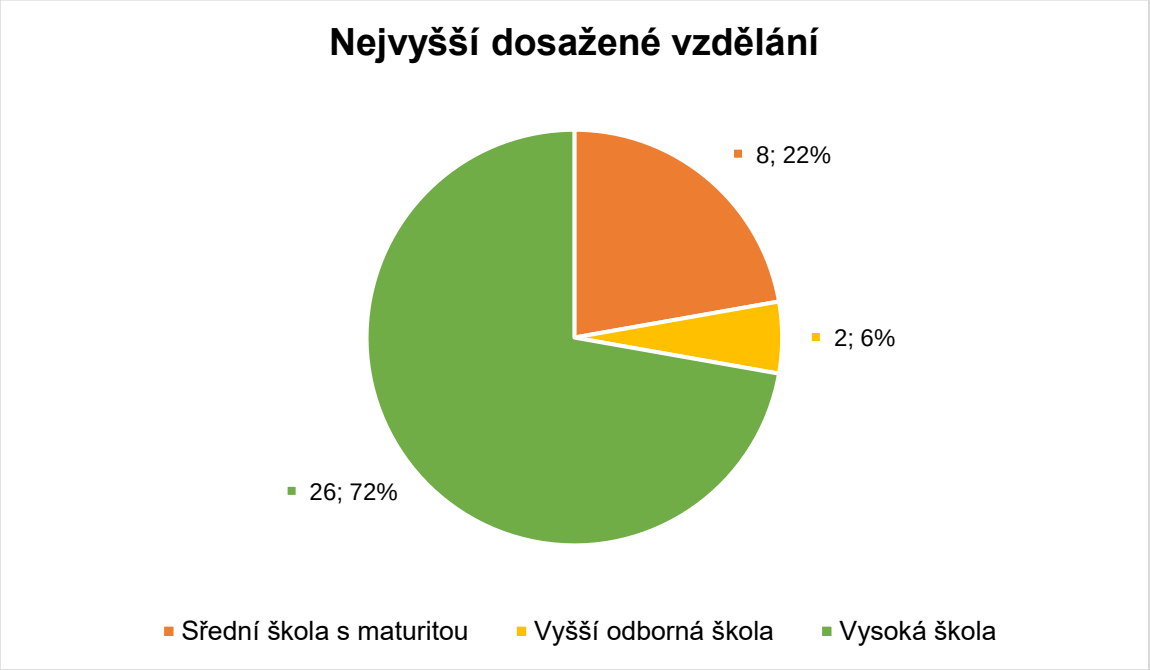


Graf 6, Věk respondentů;Zdroj: autor

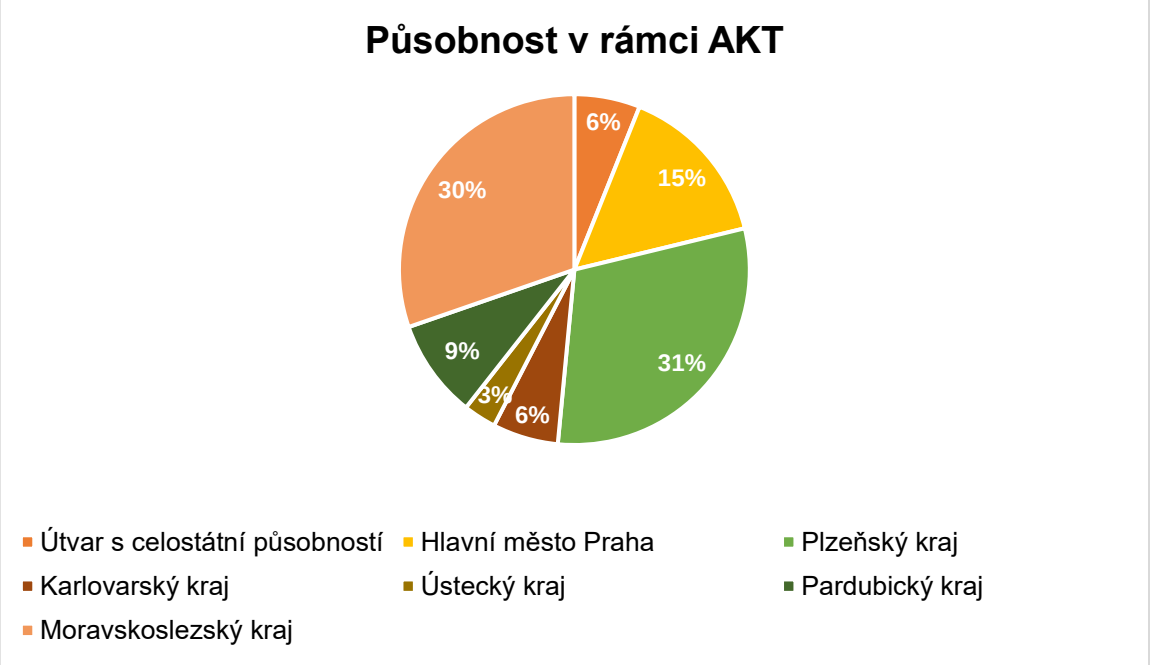
Druhou kategorií, podle které můžeme účastníky tohoto dotazníkového šetření dělit je věk. U této kategorie můžeme rozlišovat dvě skupiny: první mezi 25-40 lety a druhou 40-60 let. V dotazníku byly také kategorie 18-25 let a 60 a více let, k těmto kategoriím se však nikdo nepřihlásil, a proto také nejsou obsaženy ve výše uvedeném grafu. Z grafu tedy vyčteme, že 1/3 řadíme do skupiny 25-40 let a zbylé 2/3 náleží do skupiny 40-60 let. Z celkového počtu 36 odpovědí lze snadno dovodit, že tedy 12 respondentů patří do skupiny 25-40 let a dalších 24 do kategorie 40-60 let. Z těchto údajů vyplývá, že starší členové AKT měli větší tendenci dotazník vyplnit než členové mladší.

Bezpochyby významnými daty jsou také údaje o nejvyšším dosaženém vzdělání. Celkově u členů AKT panuje vysoká vzdělanost. V roce 2020 podle tehdejšího výzkumu dosáhlo na vysokoškolský titul 68% všech členů (viz. strana 36). I tento dotazník potvrdil vysokou úroveň erudovanosti členů AKT, kdy celkem 72,2%, tedy 26 respondentů z celkových 36 disponuje vysokoškolským titulem.

Druhou nejpočetnější kategorií jsou členové se střední školou s maturitou (22,2 %, tedy 8) a jen 2 respondenti uvedli, že dostudovali vyšší odbornou školu (5,6%).



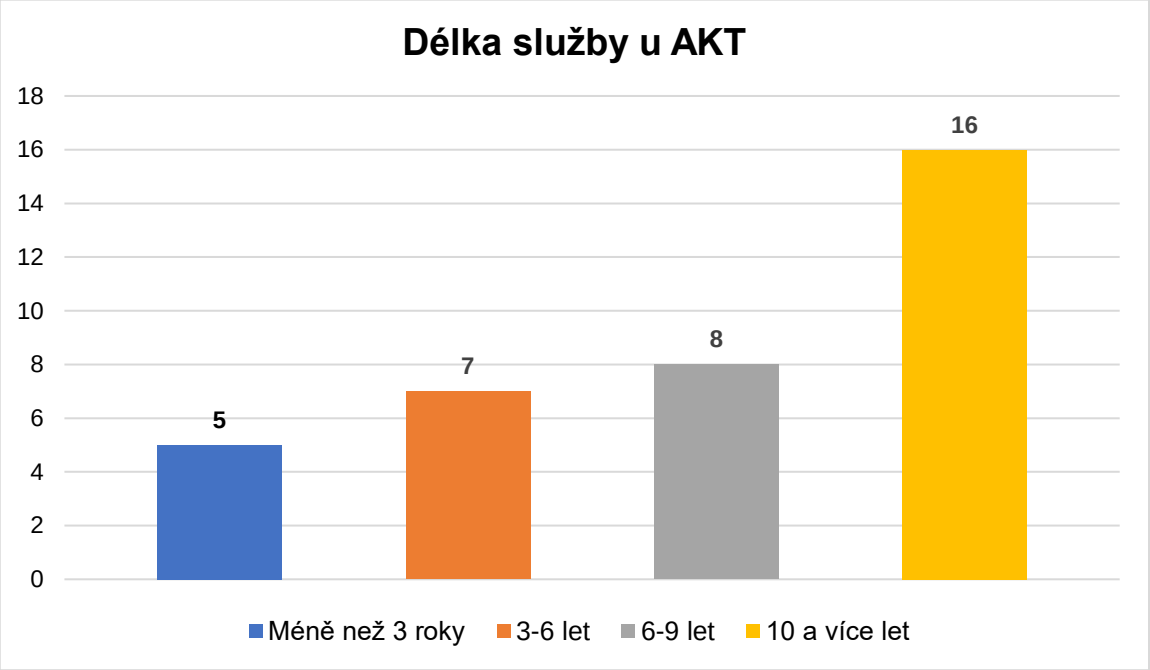
Graf 7, Nejvyšší dosažené vzdělání; Zdroj: autor



Graf 8, Působnost v rámci AKT; Zdroj: autor

Graf 8 ukazuje v rámci jakého kraje (nebo celostátně) respondenti působí. V grafu jsou uvedeny pouze kraje (a celostátní útvar OS), které respondenti uvedli. Pokud se pozorně podíváme, zjistíme, že dotazníkového šetření se nezúčastnili členové působící v rámci Středočeského kraje, Jihočeského kraje, Libereckého

kraje, kraje Vysočina, Jihomoravského kraje, Zlínského a Olomouckého kraje. Nejvíce odpovědí přišlo od členů působících v rámci Moravskoslezského a Plzeňského kraje (shodně po 10 odpovědích). Celkem tyto dva kraje tvoří 55,6% všech odpovědí. Jelikož v dotazníku nejsou obsaženy odpovědi ze všech krajů, nemůžeme ani výsledky vztáhnout na celou ČR. Výsledky dotazníkového šetření budou nejvíce odrážet situaci V Plzeňském a Moravskoslezském kraji, jelikož celkem tvoří přes polovinu všech odpovědí.



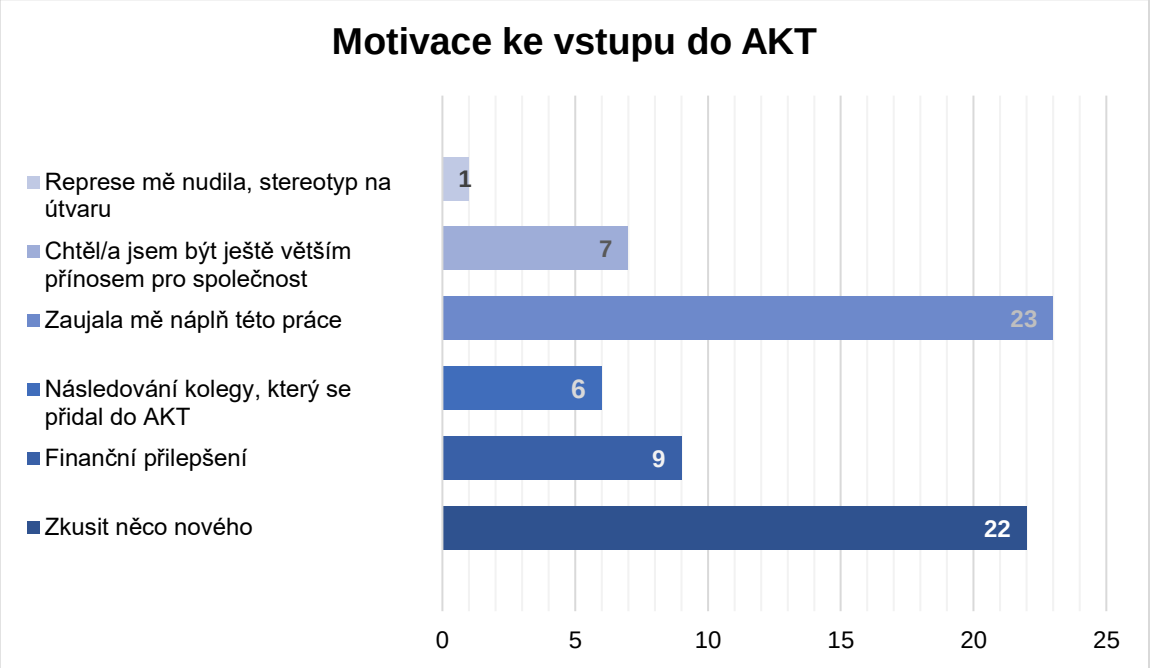
Graf 9, Délka služby u AKT; zdroj: autor

Délka působení u AKT je dalším z kritérií, podle nichž lze dělit účastníky dotazníkového šetření. Z grafu výše lze spatřit, že nejvíce motivovní k účasti na dotazníkovém šetření byli členové sloužící 10 a více let (44,4%). Na druhém místě v počtu odpovědí byli členové působící u AKT 6-9 let (22,2%). Celkem tedy tyto dvě kategorie tvoří 66,6% ze všech odpovědí, tedy 2/3. Zbývající 1/3 připadá na členy pracujících u AKT 3-6 let (celkem 7, 19,4%) a ty, kteří působí u AKT méně než 3 roky (5, tedy 13,9%). Tento graf je pro interpretaci výsledků dotazníku poměrně důležitý. Jelikož přes 66% odpovědí tvoří responze od dlouho působících členů (tam řadíme všechny od 6 a více let působení), mohou být údaje o úrovni motivace mírně zkreslené. Člověk, který působí u AKT takhle dlouho, v této práci nejspíše vidí smysl a dá se předpokládat, že jeho úroveň motivace bude na vyšší

úrovni. Na druhou stranu dlouho sloužící členové AKT mohou mít sklony k syndromu vyhoření a působit u AKT tak nějak „ze setrvačnosti“.

Délka působení u AKT byla poslední kategorií z hlediska rozdělování dotazovaných. Následující grafy a tabulky odráží odpovědi respondentů na různé otázky ohledně motivace, odměňování, působení v rámci AKT a také otázky na koncept profesionálního AKT.

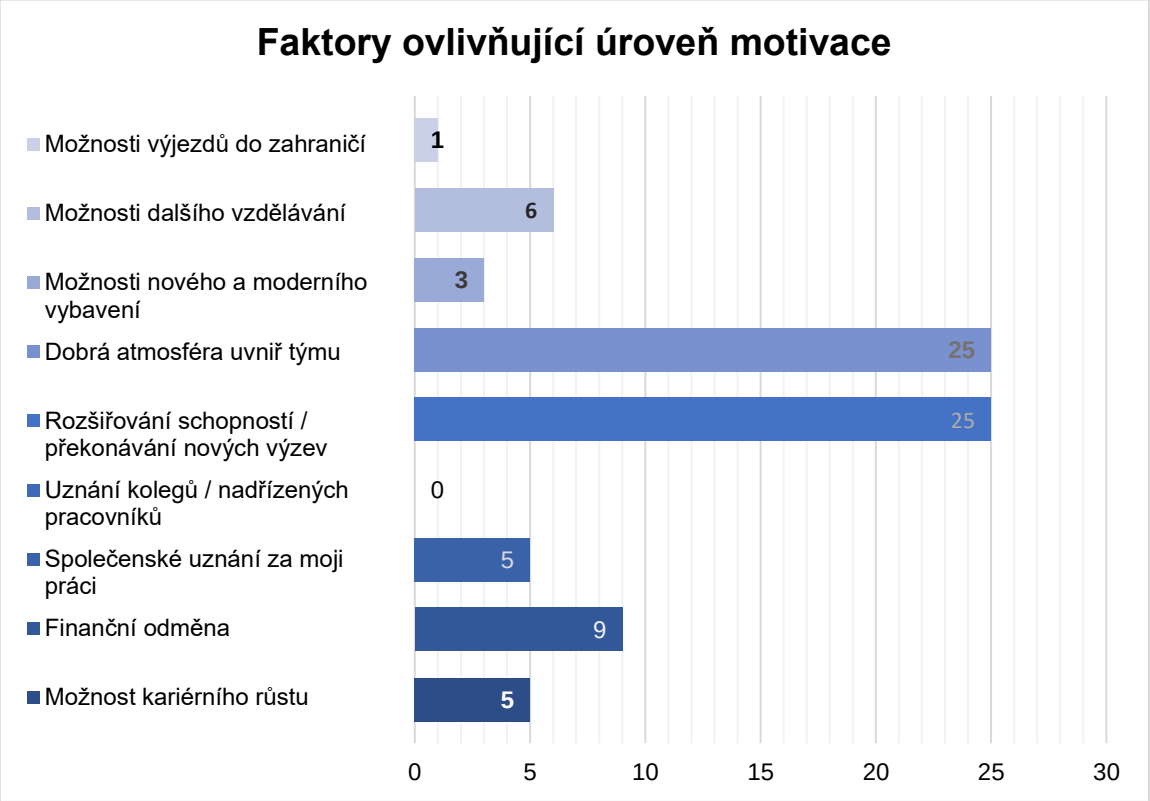
První otázka směřovala na motivaci ke vstupu do AKT. Pokud chce ŘSPP PP ČR dopňovat odcházející členy, je třeba v nich nejprve vůbec vzbudit touhu k tomu se přidat do řad členů AKT. Následující graf zobrazuje odpovědi dotazovaných na otázku, co je motivovalo ke vstupu do AKT.



Graf 10, Motivace stávajících členů AKT ke vstupu do AKT; Zdroj: autor

Nejčastěji policisty ke vstupu do AKT vedlo to, že je koncept AKT nějakým způsobem oslovil a náplň práce v rámci činnosti AKT je jednoduše zaujala. Tento fakt uvedlo celkem 23 respondentů, tedy zhruba 64%. Celkem 22 krát bylo uvedeno, že motivací ke vstupu byla rovněž vidina zkusit si něco nového. Tato odpověď se objevila celkem 22 krát (61,1%) (pozn. součet všech odpovědí nedává celkem 100%, jelikož bylo možno volit více odpovědí, protože motivací ke vstupu může být více faktorů, nikoliv čistě jeden jediný faktor). Sestupně podle četnosti se objevovaly odpovědi „finanční přilepšení“ (9), „chtěl/a jsem být ještě větším

přínosem pro společnost“ (7), „následování kolegy, který se přidal do AKT“ (6) a „represe mě nudila, stereotyp na útvaru“ (1).



Graf 11, Faktory ovlivňující úroveň motivace; Zdroj: autor

Graf 11 ukazuje, jak členové AKT odpovídali na otázku, které faktory je motivují v rámci působení v AKT. Nejčastěji respondenti odpovídali, že motivační pro ně je „dobrá atmosféra uvnitř týmu“ a „rozšiřování schopností / překonávání nových výzev“. Obě tyto možnosti byly označeny 25 krát (tedy zhruba 69%). Jako důležitá se jeví také finanční odměna, která je určitou motivací pro celkem 9 dotazovaných (25%), za zmínku stojí s 5 „body“ také „možnost karierního růstu“ a „společenské uznání za práci“, na podobné úrovni stojí „možnosti dalšího vzdělávání“ s celkovým počtem 6 označení. Jako málo motivující se zdají „možnosti nového a moderního vybavení“ (3), „možnosti výjezdů do zahraničí“ (1) a jako vůbec nemotivující se zdá „uznání kolegů / nadřízených pracovníků“. Na těchto datech je pozitivní, že největšími motivátory je dobrá atmosféra uvnitř týmu a rozšiřování schopností a překonávání nových výzev a nikoliv pouze finanční odměna. Nicméně pro 1/4 všech respondentů je finanční odměna něco, co definitivně pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, a proto by se také na tuto formu motivace členů nemělo zapomínat.

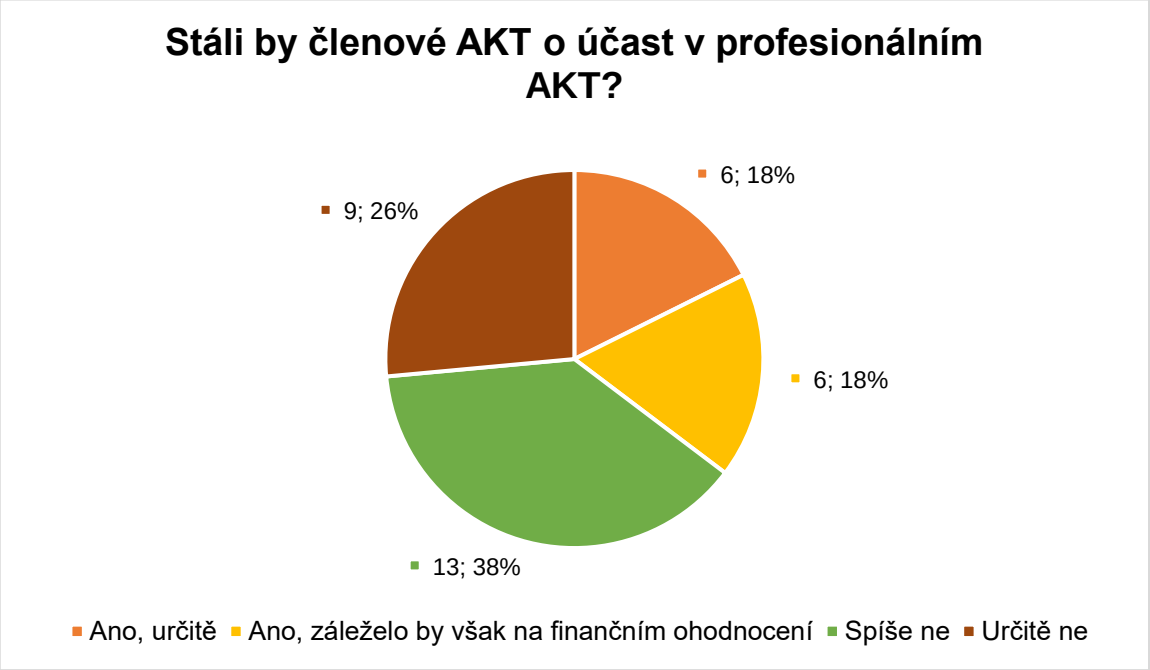
U finačního ohodnocení bych prozatím rád zůstal, protože další tabulka ukazuje, jaká finanční odměna by členům současného AKT přišla za jejich „snažení“ adekvátní. Nejvíce byla označována částka 1 000 Kč, kdy hodnota u této odpovědi se dostala k počtu 12 (přibližně 36% všech odpovědí). Dále se s 6 odpověďmi objevila hodnota 1 500 Kč (18%), 6 krát 2 000 Kč (15%), 5 krát 3 000 Kč (9%) a 4 krát 5 000 Kč (12%). Jeden respondent uvedl, že finanční odměna pro něj není rozhodující a jeden považuje za adekvátní částku 500 Kč. Zajímavou je také odpověď, že by člen AKT uvítal 500 Kč měsíčně a k tomu odměnu za konkrétní výjezd k opatření, kdy tento koncept odměny u AKT chybí.

Částka	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
500 Kč	1	3%
1 000 Kč	12	36,4%
1 500 Kč	6	18,2%
2 000 Kč	5	15,2%
3 000 Kč	3	9,1%
5 000 Kč	4	12,1%
500 Kč + další příplatek	1	3%
Není rozhodující	1	3%

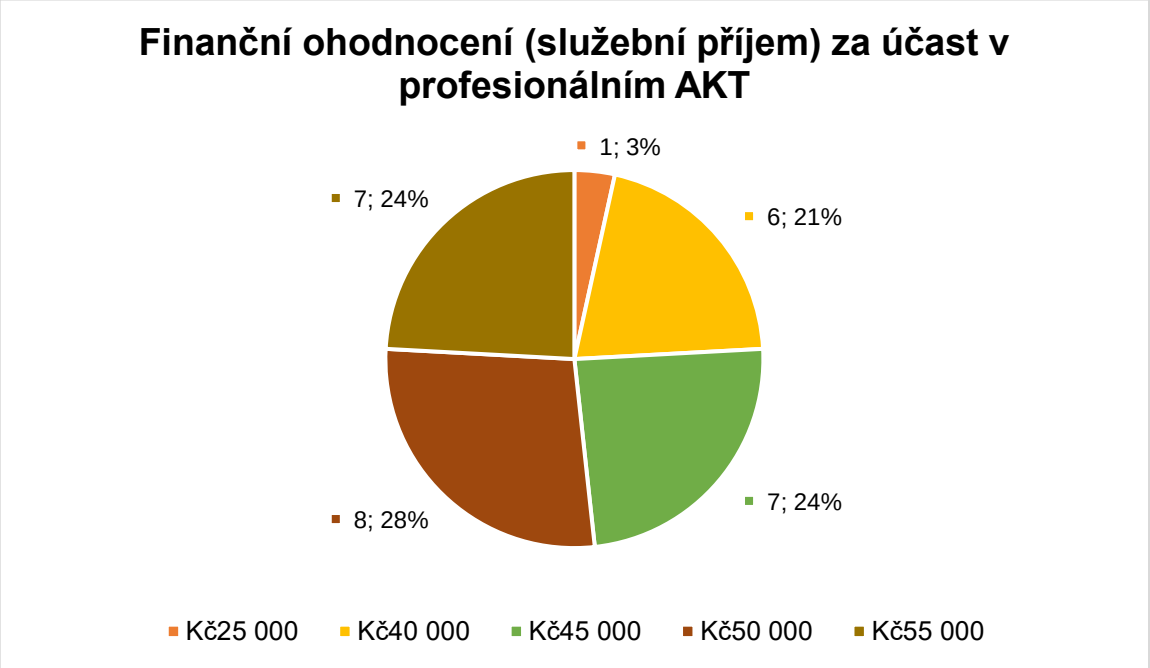
Tabulka 2, Výše odměny, která by členům AKT v současné době přišla adekvátní za působení v AKT; Zdroj: autor

Další část dotazníku se týkala postoje členů AKT k profesionálnímu AKT. První otázka se týkala případu, že by došlo k založení pilotního profesionálního AKT. Tato otázka se ptala na to, zda by členové AKT byli ochotni do tohoto profesionálního týmu vstoupit. Celkem 22 respondentů (tedy zhruba 65%), by pro vstup do profesionálního AKT nebylo (označili odpověď „ne“ nebo „spíše ne“). 6 respondentů uvedlo, že by se do projektu pilotního profesionálního AKT zapojili s tím, že by záleželo na finančním ohodnocení a dalších 6 odpověděli, že by se

do projektu zapojili bez ohledu na finanční ohodnocení. Všechny odpovědi na tento dotaz obsahuje následující graf.



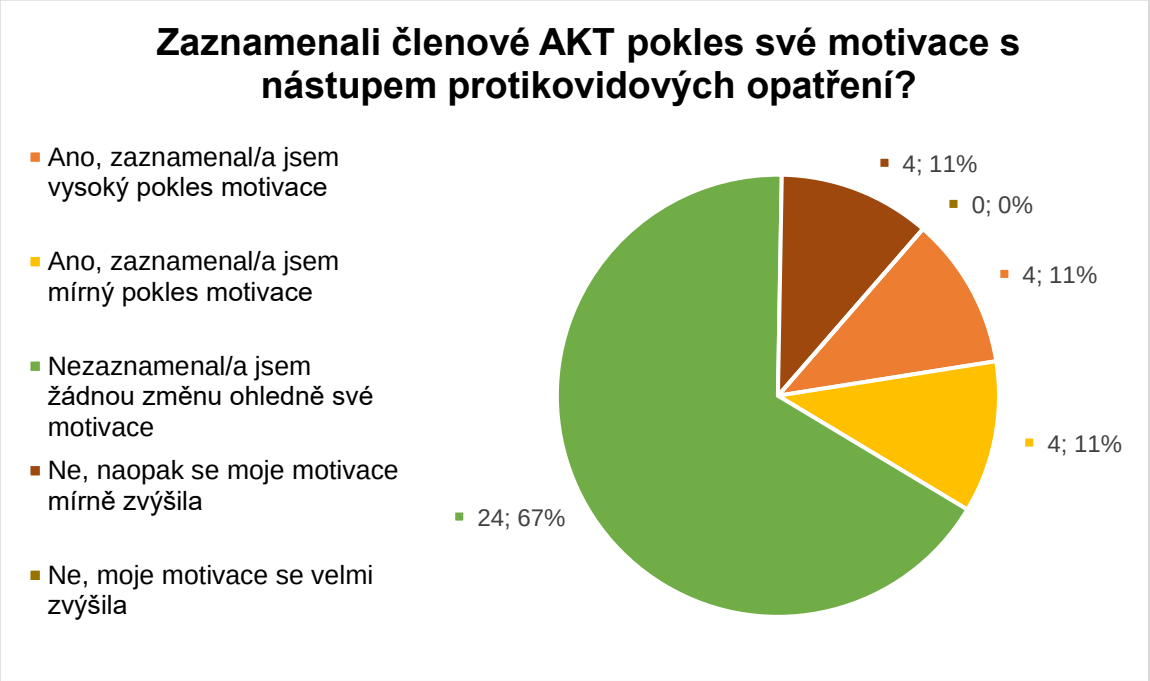
Graf 12, Byli by členové AKT ochotni stát se členy profesionálního AKT v případě projektu pilotního profesionálního AKT; Zdroj: autor



Graf 13, Jaké finanční ohodnocení by dotazovaným přišlo adekvátní v případě účasti v pilotním profesionálním AKT; Zdroj: autor

S účastí na pilotním profesionálním AKT bezpochyby souvisí finanční ohodnocení. Jak vyplývá z *Grafu 12* pro některé členy by při rozhodování o vstoupení do profesionálního AKT mělo značný vliv finační ohodnocení. Jen jeden

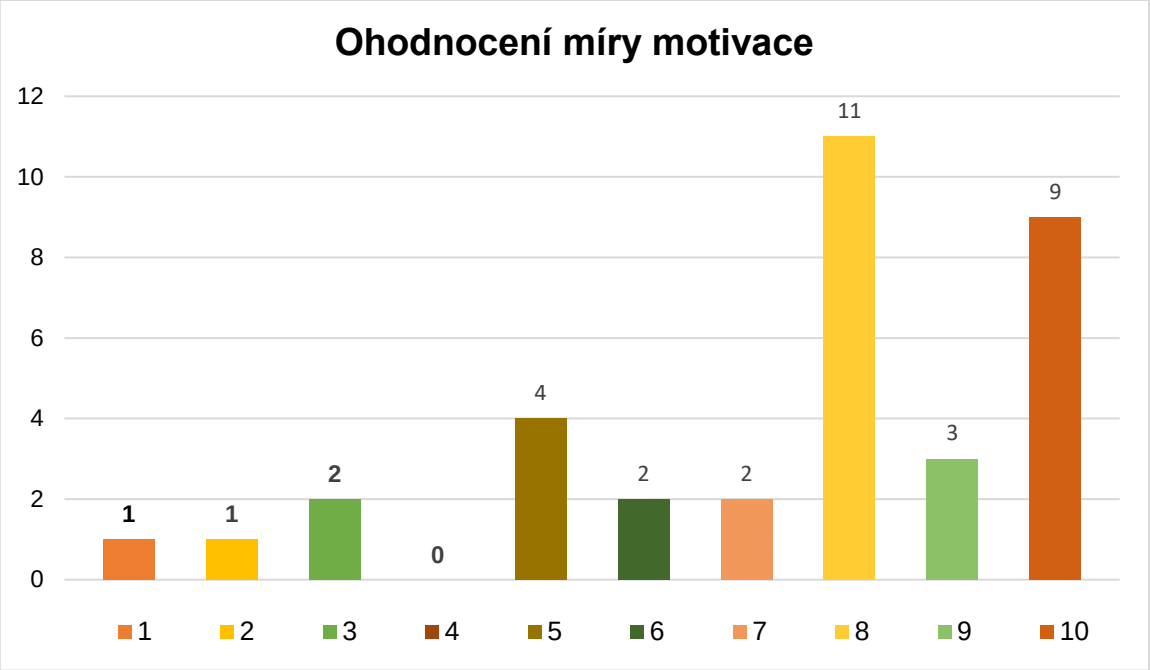
z účastníků tohoto dotazníkové šetření má za to, že by dostatečnou byla částka 25 000 Kč (měsíčně). 97% zbylých účastníků označilo sumu 40 000 Kč a více. S 28% „zvítězila“ odměna 50 000 Kč (8 odpovědí), na druhém místě se shodným počtem 7 odpovědí (24%) se umístilo finanční ohodnocení ve výši 45 000 Kč a 55 000 Kč a pomyslné čtvrté místo patří částce 40 000 Kč s 6 odpověďmi a 21%. Tuto sekci o pilotním profesionálním AKT považuji za velice podstatnou, protože profesionalizace by mohla být jednou z cest pro AKT PČR v budoucnu.



Graf 14, Zaznamenali na sobě členové AKT pokles motivace s nástupem koronavirových opatření?; Zdroj: autor

Graf 14 není třeba sáhodlouze popisovat. Jednou z oblastí, kterou dotazník také sledoval, byly změny v motivaci „akátů“ s nástupem coronavirových opatření. 2/3 z celkového počtu odpověděly, že nástup coronavirových opatření na jejich motivaci neměl žádný vliv. Po 4 „hlasech“ dostaly odpovědi „zaznamenal jsem vysoký pokles motivace“, „zaznamenal jsem mírný pokles motivace“ a „naopak se moje motivace mírně zvýšil“. Shodně každá z těchto možností tvoří 11% z celkového podílu a dohromady při sečtení tvoří zbylých 33%. Možnost „moje motivace se velmi zvýšila“ neoznačil nikdo z dotazovaných. Celkem tedy u 22% došlo ke zvýšení jejich motivace, u 11% došlo ke snížení jejich motivace a u 66% úroveň motivace zůstala na stejné úrovni.

Dalším úkolem v dotazníku bylo označit aktuální úroveň motivace na číselné škále od 1-10 (kdy 1 je nejnižší a 10 nejvyšší). Jak členové AKT, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, ohodnotili míru (nebo také úroveň) své motivace, vyjadřuje následující graf.



Graf 15, Ohodnocení míry motivace členy AKT na stupnici od 1-10 (1 nejmenší, 10 nejvyšší); Zdroj: autor

Zjistit aktuální úroveň motivace členů AKT považuji za jeden z klíčových úkolů provedeného dotazníkového šetření a celkově i této práce jako celku. Z grafu vyplývá, že většina členů, kteří dotazník vyplnili, se cítí být motivována (celkem 27 z 36 ohodnotilo míru své motivace hodnotami od 6-10). Největší zastoupení mají hodnoty 8 a 10, což je bezpochyby pozitivní zjištění. Nejvyšší úroveň motivace (10) označilo 9 respondentů, což je 27,8% všech odpovědí. Vůbec nejlépe si vedla odpoveď s hodnotou 8, kdy celkem takto odpovídalo 30,6%. Neutrálně, tedy ani vysoce motivovaně nebo absolutně nemotivovaně, se cítí 4 členové AKT, tedy 11,1% (odpověď číslicí 5, tedy přesně uprostřed škály). Celkem 4 respondenti označili, že úroveň jejich motivace je velmi nízká (hodnoty 1, 2 a 3). Celkem tito „akáti“ tvoří 11,1%.

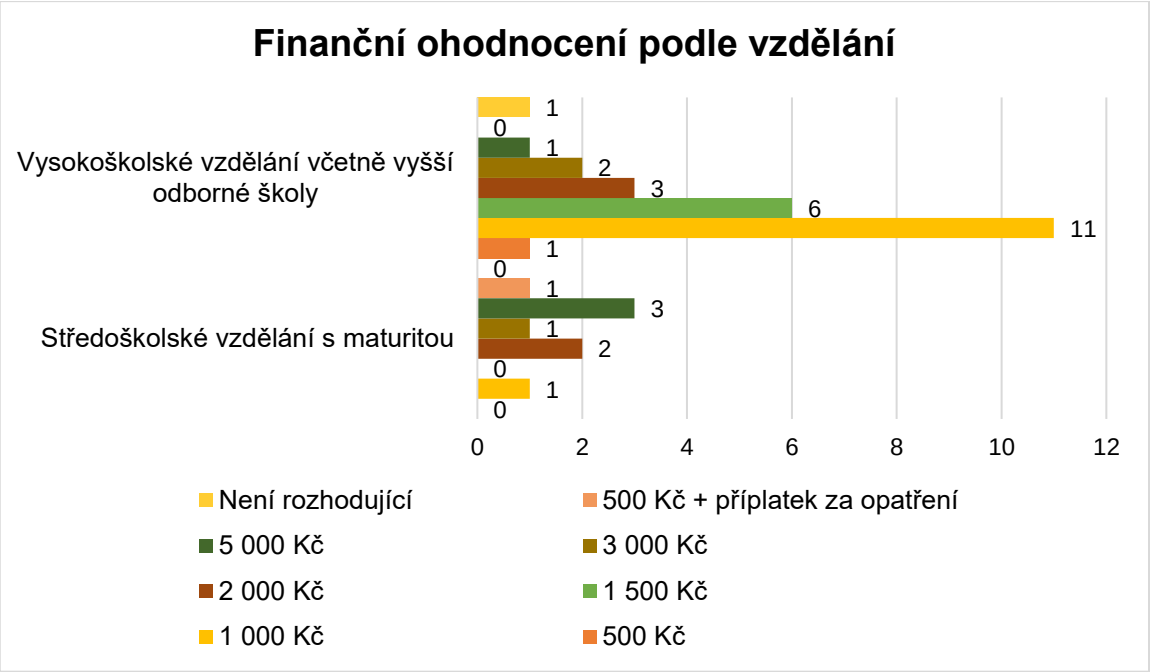
Poslední část dotazníku se ptala na otázku, zda dotazovaní plánují dále působit v AKT. Téměř 90% všech uvedlo, že chtějí setrvat v AKT (32). 2 krát bylo uvedeno, že dotazovaný již dále nechce působit v rámci AKT a 2 „akáti“ uvedli, že ještě

nejsou plně rozhodnuti, zda budou u AKT pokračovat i nadále. Navazující a poslední otázkou dotazníku bylo, jaké jsou důvody k nepokračování v AKT. Nejčastější odpovědí bylo, že dotyční členové chtějí mít více volného času (4 odpovědi, 40%), další odpovědí bylo, že chybějí na svém „mateřském“ útvaru (3 odpovědi, 30%), a některé další důvody byly: vyhoření (stereotyp), plnění další úkolů v rámci KŘP, nedostatek finančních odměn a věk.

Výše jsem uvedl základní data, která vyšla z dotazníkového šetření. Ještě než přejdu k interpretaci těchto dat, chtěl bych se podívat na některé odychlky u odpovědí určitých skupin (např. rozdílnost v náhledu na motivaci u žen a mužů apod.

Jak jsem již naznačil dříve, jedno ze základních dělení je na muže a ženy (případně další). Mezi ženami a muži lze v tomto dotazníku najít jisté různosti. Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 6 žen. První z rozdílů je ve vzdělanosti. 5 žen uvedlo, že mají vystudovanou vysokou školu a jedna deklarovala, že dostudovala vyšší odbornou školu. Mezi ženami, oproti mužům, se nenašla žádná s „pouze“ středoškolským vzděláním. Dále můžeme sledovat rozdílnost mezi ženami a muži v motivaci ke vstupu do AKT. U žen, stejně jako u mužů, převládala odpověď, že chtěly zkusit něco nového nebo je zaujala náplň této práce, nicméně žádná z nich neuvedla, že by vstoupila do AKT kvůli finančnímu přilepšení. Stejně tak se i u motivačních faktorů u odpovědí ze stran žen objevilo finanční ohodnocení jen jednou, naopak 5 z 6 žen uvedlo, že je pro ně motivující dobrá atmosféra uvnitř týmu. Další zajímavostí je, že ani jedna z žen by se v případě založení pilotního profeisonálního AKT nechtěla tohoto projektu zúčastnit.

Dalším dělením repondentů tohoto dotazníkového šetření může být dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Můžeme zde spatřovat dvě skupiny – se středoškolským vzděláním s maturitou a vysokoškolsky vzdělanou skupinu včetně vyšší odborné školy. V zásadě se tyto dvě skupiny v odpovědích nějak výrazně neliší, avšak jednu rozdílnost zde vidět lze. A to sice ve finančním odměňování. Členové se středoškolským vzděláním by si za působení v AKT představovali v průměru vyšší finanční ocenění než skupina s vysokoškolským vzděláním a vyšší odbornou školou. Rozdílnosti si lze všimnout v grafu na začátku strany 84.



Graf 16, Představy o finančním ohodnocení skupiny „střední škola s maturitou“ a „vysoká škola + vyšší odborná škola“; Zdroj: autor

Další zajímavou skupinou jsou osoby, které zvolily na otázku „které faktory ovlivňují úroveň vaší motivace“ odpověď „možnosti karierního růstu“. Těchto odpovědí bylo zaznamenáno celkem 5 a respondenti, kteří takto odpovídali měli i některé další odpovědi podobné. Všichni byli muži, 4 s vysokošlolským vzděláním, 1 se střední školou s maturitou, 3 z nich působí v rámci kraje Hlavní město Praha, 1 na celostátním útvaru a 1 v rámci Plzeňského kraje a jejich motivací ke vstupu bylo finanční přilepšení (4), touha být ještě prospěšnější pro společnost (4), a také to, že je zaujala nápň práce AKT (5) a v neposlední řadě chtěli zkusit něco nového (5). Celkem 3 z 5 by byli ochotni stát se členem pilotního profesionálního AKT s tím, že adekvátní finanční odměna za působení v takovém týmu by jim přišla od 50 000 Kč (2) po 55 000 Kč a více (3). Typické pro tuto specifickou skupinu je také to, že zpravidla jsou vysoce motivováni k práci v AKT. V míře ohodnocení svojí motivace uvedli hodnoty 10 (3), 9 (1) a 2 (1).

Poslední skupinou, na kterou bych se chtěl zaměřit, je kategorie akátů, kteří v dotazníku uvedli, že neplánují dále setrvávat v AKT, nebo se rozhodují, zda zůstat nebo odejít. Na této skupině je zajímavé, že 2 dotazovaní, kteří odpověděli, že neplánují dále pokračovat v AKT, také uvedli, že na stupnici od 1-10 se úroveň jejich motivace pohybuje na úrovni 7 a 8, což jsou poměrně vysoká čísla. Naopak

ti, co se ještě rozhodují, na stupnici zvolili hodnoty 2 a 3 a jako důvody jejich možného konce u AKT uvedli vyhoření. Naopak u členů již rozhodnutých opustit AKT jsou důvody ukončení jejich působení u AKT nedostatek času a věk a plnění dalších povinností v rámci KŘP. Z těchto skutečností můžeme vyvodit, že hlavními příčinami odchodu z AKT jsou vyhoření a nedostatek času na rodinu, koníčky, ale taky na plnění další úkolů v rámci svého útvaru. Společným znakem pro tuto skupinu je také to, že na sobě zaznamenali snížení svojí motivace v důsledku coronavirových opatření. 2 uvedli, že na sobě zpoznali velký pokles motivace, 1 odpověděl, že na sobě zaznamenal mírný pokles motivace a jen 1 člen této skupiny nezaznamenal změnu v oblasti své motivace. Z tohoto můžeme dovodit, že také coronavirová opatření mohla mít vliv na motivaci u členů AKT a v souvislosti s nimi mohlo dojít k odchodu většího počtu členů (viz. odchod 45 členů v roce 2022).

Toto jsou tedy výsledky dotazníkového šetření. V další podkapitole bych chtěl shrnout všechny poznatky z výsledků dotazníkového šetření a na základě těchto výsledků interpretovat aktuální úroveň motivace u členů AKT. Zároveň se dostanu k zodpovězení HVO a potvrzení nebo vyvrácení hypotézy.

3.3 Závěry dotazníkového šetření, zodpovězení HVO a hypotézy

V této části bych chtěl shrnout, jaké nové poznatky provedené dotazníkové šetření přineslo. Nejdříve bych zrekapituloval, kdo se vlastně tohoto dotazníkového šetření zúčastnil. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 36 členů AKT. Mnohem častěji tento dotazník vyplnili muži než ženy, což ovšem vychází z faktu, že celkově jsou ženy v AKT zastoupeny méně než muži. Co se týče věkové skupiny, tak zde můžeme konstatovat, že se dotazníku zúčastnily osoby od 25-60 let. Také se potvrdil důraz na vzdělanost policistů a členů AKT obzvlášť, kdy celkem 78% zúčastněných má vystudovanou vysokou školu nebo vyšší odbornou školu. Dále se dotazník ptal na místo působení dotazovaných. 31% respondentů působí v rámci Plzeňského kraje, 30% působí v rámci Moravskoslezského kraje a třetí největší skupinou s 15% tvoří ti, co působí v rámci Hlavního města Prahy. Jako poslední zkoumanou vlastnost účastníků dotazníkového šetření musíme uvést délku služby u AKT. Členové sloužící u AKT

déle než 6 let tvořili celkem 2/3 celkového počtu. Zbylou 1/3 tvořili ti, co působí u AKT méně než 6 let.

Výše uvedené shrnutí o osobách, které vyplnily dotazník je významné pro další interpretaci výsledků. V poměru zastoupení mužů a žen, v dosaženém nejvyšším vzdělání, vě věkovém složení a délce služby u AKT můžeme říci, že toto dotazníkové šetření zhruba odpovídá dotazníkovému šetření o vlastnostech členů AKT z roku 2020, ze kterého jsem čerpal v podkapitole *1.8 Struktura AKT – členové a management AKT*. Ovšem bohužel se nepodařilo získat odpovědi od členů AKT ze všech KŘP a nejvíce odpovědí přišlo z Plzeňského, Moravskoslezského kraje a dále pak kraje Hlavního města Prahy. Díky tomuto faktu jsou výsledky do jisté míry zkreslené a mohou spíše odrážet situaci v Plzeňském, Moravskoslezském kraji a v hlavním městě.

Dotazník sledoval motivaci členů AKT a další prvky, které s ní souvisí. Zároveň se také dotazoval na pilotní profesionální AKT, zda by současní členové byli ochotni v takovém týmu působit a jaké by si za toto působení představovali adekvátní finanční ohodnocení. První otázka této části dotazníku směřovala na motivaci ke vstupu do AKT. Nejčastěji bylo odpovězeno, že policisty zaujala náplň práce člena AKT, a že chtěli zkusit něco nového. Dále byli respondenti tázáni, jaké faktory je motivují k práci v AKT. Nejhojněji se objevovala odpověď, že motivační pro ně je dobrá atmosféra uvnitř týmu a také překonávání nových výzev či překážek. Důležitým motivačním faktorem je také finanční odměna. Proto měli dotazovaní uvést, jaká finanční odměna by jim přišla adekvátní za jejich současné působení v AKT. Zde se nejvíce objevovala částka 1 000 Kč, dále ale i 1 500 či 2 000 Kč. Za zmínku stojí také částka 5 000 Kč, která získala 12%. Následně se dotazník zaměřil na otázku pilotního profesionálního AKT. 6 členů odpovědělo, že by měli zájem na účasti v pilotním profesionálním AKT, dalších 6 uvedlo, že by byli ochotni v rámci takového týmu působit, nicméně by záleželo na finančním ohodnocení. Zbytek respondentů by na účasti v profesionálním AKT zájem spíše či vůbec nemělo. Další otázka navazovala na téma profesionálního AKT a dala dotazovaným za úkol, aby označili částku, která by jim za účast v profesionálním AKT přišla adekvátní. Zde nepanovala úplná shoda a částky se pohybovaly od 40 000 Kč až po 55 000 Kč a více. Nejčetnější s 28% byla suma 50 000 Kč. Dále

jsem se v dotazníku ptal, zda členové AKT zaznamenali změnu v úrovni své motivace v souvislosti s coronavirovými opatřeními. Celkem 66% vypovědělo, že u nich k žádné změně v úrovni jejich motivace nedošlo. Dalších 22% uvedlo, že zaznamenali mírný či vyšší pokles své motivace a 11% poznamenalo, že u nich došlo naopak k mírnému navýšení jejich motivace. Po této otázce následovala číselná škála, na které měli respondenti označit od 1-10 úroveň svojí aktuální motivace (kdy 1 je nejmenší, 10 nejvyšší). Hodnoty od 8 do 10 byly zaznamenány celkem 23 krát, což tvoří téměř 64%. Z toho tedy můžeme konstatovat, že necelých 64% zúčastněných se cítí být vysoce motivováno. Naopak nejnižší hodnoty od 1 do 3 byly uvedeny 4 krát, což znamená, že přibližně 11% dotazovných se cítí být nedostatečně motivováno. Přesně uprostřed, tedy na hodnotě 5, byly vyznačeny 4 odpovědi a zbylé 4 se rovnoměrně rozložily mezi hodnoty 6 a 7. Dále byly respondenti dotazováni, zda plánují pokračovat ve svém působení v AKT. 90% uvedlo, že plánuje pokračovat v AKT, 2 krát byla označena odpověď, že dotyční členové neplánují pokračovat v AKT a 2 se ještě rozhodují. Jako hlavní důvody nepokračování v AKT byly uvedeny nedostatek času, plnění povinností v rámci základního útvaru a vyhoření.

Kromě těchto obecných poznatků můžeme sledovat rozdílnosti v odpovědích určitých specifických kategorií. Některé rozdílnosti můžeme vidět u odpovědí můžů a žen. Zde můžeme říci, že ženy jsou mírně vzdělanější, spíše než finanční odměny je pro ně pozitivně stimulující dobrá atmosféra uvnitř týmu a také že je u nich menší zájem o působení v rámci profesionálního AKT. Dále se sledovala rozdílnost u odpovědí skupin s vysokoškolským vzděláním včetně vyšší odborné školy a skupiny se středoškolským vzděláním s maturitou. Většina odpovědí se nějak výrazně nelišila, avšak u jedné otázky jsme určitou diferenci pozorovat mohli. Skupině se středoškolským vzděláním by přišla za jejich aktuální působení v AKT adekvátní v průměru vyšší odměna než u skupiny druhé. Například odměna 5 000 Kč byla zaznamenána celkem 4 krát, z toho 3 krát ji uvedla skupina se středoškolským vzděláním a to i přesto, že celkem tvoří „pouhých“ 22% z celkového počtu. Zajímavou skupinou se ukázala být také skupina těch, kteří označili jako motivační možnosti karierního růstu. Pro tuto kategorii byla typická vysoká motivovanost a také to, že 3 z 5 by byli pro účast v profesionálním AKT,

ale za toto působení by si přáli vyšší finanční ohodnocení. Poslední skupinou byli ti, kteří se rozhodovali, zda pokračovat ve svém působení v AKT, nebo ti, kteří jsou již přesvědčeni o tom, že svoje setrvání v AKT ukončí. Celkem se v této skupině nacházely 4 osoby, kdy 3 z nich na sobě zaznamenaly negativní změnu v jejich motivaci v souvisloti s coronavirovými opatřeními.

V tomto odstavci bych se pokusil o jakýsi závěr tohoto dotazníkového šetření. Dotazník přinesl nové poznatky o motivaci členů AKT a také se dotknul tématu profesionálních AKT. Z výsledků dotazníku můžeme konstatovat, že motivace „akátů“ nespočívá pouze ve finančních odměnách, ale často motivační faktory leží v nehmotných statcích. Z dotazníku vyplynulo, že členům práce v AKT připadá zajímavá a často je ke vstupu do AKT vede touha zkusit něco nového. Zároveň pozitivním zjištěním bylo, že respondenti často uváděli vysoké hodnoty na škále hodnotící jejich úroveň motivace. Negativním zjištěním však zůstává, že 4 členové chtějí z AKT odejít nebo ještě nejsou rozhodnuti, zda v AKT chtějí pokračovat i nadále. Z celkového počtu to činilo zhruba 10%, což odpovídá dlouhodobému trendu. I když se to nemusí zdát jako vysoké číslo, tak ve skutečnosti je fluktuace 15-20 členů ročně (v roce 2022 dokonce 45) ohromná a samozřejmě s neustálým doplňováním nových členů je spojena určitá finanční náročnost. Zajímavá je také zjištěná skutečnost, že ženy jsou mnohem méně motivovány finančními odměnami než muži. Dalším pozivem je také fakt, že se dotazovaní stavěli poměrně pozitivně k otázce pilotního profesionálního AKT. Až 36% by bylo ochotno v takovém týmu figurovat. Finanční ohodnocení za účast v profesionálním AKT by se dle respondetnů měla pohybovat od 40 000 Kč do 55 000 Kč a více, kdy s 28% zvítězila částka 50 000 Kč.

Abychom definitivně uzavřeli toto dotazníkové šetření, zbývá odpovědět na HVO a potvrdit či vyvrátit hypotézu.

HVO zněla takto: **Jsou členové AKT dostatečně motivováni?**

Na tuto otázku můžeme do jisté míry odpovědět, že členové AKT dostatečně motivováni jsou. Nicméně tvrzení, že členové AKT jsou přijatelně motivováni, je pravdivé jen částečně, i když samozřejmě záleží na úhlu pohledu. Dle číselné škály, kde „akáti“ hodnotili aktuální úroveň motivace, se zdá, že výsledky byly příznivé a tedy dotazovaní jsou dostatečně motivováni. Ovšem musíme brát

v potaz, že přibližně 11% uvedlo, že se necítí být dostatečně motivováni a 10% o dalším setrvání polemizuje nebo jsou již rozhodnuti dále v AKT nepůsobit. Pokud bych to tedy měl nějak shrnout, úroveň motivace členů AKT je do jisté míry dostatečná, ale dozajista je zde prostor pro zvýšení jejich motivace tak, aby došlo k co největší redukci odcházejících členů.

Hypotéza zněla: **Příčinou vysoké fluktuace v AKT je nízká motivace.**

Potvrdit či vyvrátit tuto hypotézu je poměrně složitý úkol. Členové, kteří již nechtějí dále působit v AKT označili na číselné škále úrovně motivace hodnoty 7 a 8, což jsou v celku vysoká čísla, která naznačují, že jejich motivace rozhodně nízká není. Naopak ti, co se ještě rozhodují zda zůstat v AKT i nadále, uváděli hodnoty 2 a 3, a jako důvod nepokračování v AKT uvedli vyhoření. Na základě těchto poznatků a obecných dat o motivaci členů AKT nemůžeme definitivně říci, že členové AKT odcházejí čistě z důvodu nízké motivace. Na základě dotazníkového šetření můžeme uvést, že často stojí za odchodem členů to, že musí plnit další povinnosti na svém „domovském“ útvaru a obecně chtějí mít více volného času, dalším důvodem byl také věk. Tyto důvody nemusí nutně znamenat, že by členové AKT nebyli dostatečně motivováni, na druhou stranu se objevily také odpovědi, že členové odcházejí z důvodu vyhoření či nedostatku finančních odměn. Hypotézu se nepodařilo potvrdit, tedy nezbývá než shledat, že **hypotéza byla vyvrácena**.

3.4 Návrhy na zvýšení motivace členů AKT a možnosti vývoje AKT do budoucna

Přestože se ukázalo, že motivace členů AKT není nijak zvlášť nízká, ba přímo naopak je poměrně vysoká, tak by tato práce nebyla kompletní bez uvedení návrhů ke zvýšení motivace stávajících členů.

Asi tím nejzákladnějším a nejlogičtějším je zvýšení finančních odměn. I když se toto řešení může zdát jako poněkud primitivní, v dnešní době se bez peněz žije jen velmi těžko a tak nějaké finanční přilepšení je jeden ze způsobů jak zvýšit motivaci člověka. I když členové AKT tuto práci vykonávají na základě dobrovolnosti, jistě by si za svoje „snažení“ zasloužili určitou formu peněžní stimulace. Aktuálně, jak již bylo zmíněno, každý krajský ředitetel určuje výši

finanční odměny pro členy jemu podřízenému AKT. Toto odměňování může mít svůj smysl, kdy v některých regionech mají „akáti“ více práce než v jiných, ale to, že někdo nedostává za tuto práci žádnou finanční odměnu, a někdo dostane až 1 000 Kč je zkrátka demotivující. Navíc v provedeném dotazníkovém šetření se objevovaly i částky mnohem vyšší než 1 000 Kč, kdy např. částka 5 000 Kč dosáhla až 12%. Dle mého názoru by tedy bylo dobré plošně zvýšit všem členům AKT finanční odměny. Jako zajímavá možnost se také jeví možnost zmíněna jedním z dotazovaných, že by členové AKT mohli mít finanční odměnu v nějaké základní pevné částce např. 1000 Kč a k tomu by měli další příplatky za jednotlivá opatření. Tím by se také vykompenzovalo to, že některé AKT jsou dlouhodobě využívány k více opatřením než jiné.

Nicméně finanční motivace není jedinou možnou formou motivování. Dle mého by přispěla také jakási osvěta o fungování AKT mezi veřejností. Tady se musím přiznat, že než jsem začal psát tuto práci, o AKT jsem nikdy neslyšel a bylo to pro mě něco nového, i proto jsem si toto téma nakonec vybral, jelikož jsem se o fungování AKT chtěl dozvědět více. Proč zde ale u motivování členů AKT píši o jakési osvětě o AKT ve veřejném prostoru? Protože o zásazích policie, obzvlášť tzv. těžkooděnců, na různých bezpečnostních opatření veřejnost slýchává často. Ale při těchto opatřeních vykonávají podstatnou část práce také AKT, ovšem o tom se již veřejnost nedozví, což může být pro členy AKT poněkud frustrující. Dělají totiž takovou neviditelnou práci, kdy díky komunikaci umí efektivně deeskalovat situaci. O jejich počínání se však v televizi či různých zpravodajstvích nedozvíme. Myslím si, že taková „nespravedlnost“ může vést k frustraci a následně až k syndromu vyhoření. Dle mého názoru větší medializace a propagace práce AKT by mohla vést k tomu, že by „akáti“ mohli být mezi kolegy a u veřejnosti více vážení a jejich práce více doceňována, což by následně mohlo vést ke zvýšení jejich motivace a přílivu nových členů do řad AKT.

Dalším možným způsobem, jak zvýšit motivaci členů AKT, by mohly být možnosti kariérního růstu. Policisté jsou státní zaměstnanci a mají tedy tabulkový plat, který s odpracovanými léty roste. Několik účastníků dotazníkového šetření uvedlo možnosti kariérního růstu jako něco, co by je motivovalo. Nebylo by tedy naškodu zřídit pozice dejme tomu tzv. *seniorského člena AKT*, případně dalších

řídících členů AKT. Koncept *seniorského člena AKT* by se neměl, jak tomu název napovídá, odvíjet pouze od délky působení v AKT, ale také od schopností členů, kdy by tito členové následně měli šanci dostat se do jakéhosi vyššího postu. To by sebou neslo samozřejmě finanční odměnu, ale také např. určité funkce nebo pravomoci – byli by to členové, kteří by nejaktivněji komunikovali s účastníky akce, měli by pod sebou např. určitou skupinku méně zkušených „akátů“, nad kterými by vykonávali dozor a plnili by ty nejsložitější úkoly. Zároveň by mohlo dojít k vytvoření pozic *vedoucího zásahu AKT*. Typicky jsou pořádkové jednotky a AKT podřízeni jednomu veliteli zásahu. Tato pozice *vedoucího zásahu AKT* by sloužila jako podpůrná k vedoucímu zásahu. Vedoucí zásahu by sdělil, jakou činnost by si od AKT představoval a úkolem *vedoucího zásahu AKT* by bylo zajistit plnění jeho úkolů ze strany AKT. Zároveň by tento vedoucí pracovník AKT měl za úkol vyhodnocovat jednotlivé působení AKT v rámci bezpečnostních opatření, navrhovat postupy a metody k zefektivnění činnosti AKT a plnil by další úkoly zadané od krajského koordinátora AKT.

Poslední možností, jak zvýšit motivaci členů AKT, by dle mého bylo usnadnění uvolňování k bezpečnostním opatřením. Myslím si, že v praxi je někdy těžké se uvolnit ze základního útvaru a mít tak možnost zúčastnit se bezpečnostní akce s AKT. Z dotazníku vyplynulo, že právě to, že policisté nestíhaji plnit veškeré úkoly v rámci svého základního útvaru, a to, že nemají následně dostatek času na rodinu, koníčky a zábavu, je jedním z důvodů, proč z AKT odcházejí. Zde by stálo za zvážení, jestli by členové AKT neměli být v tomto ohledu nějak zvýhodněni, aby se bez jakýchkoliv nepříjemností mohli zúčastňovat bezpečnostích opatření v rámci AKT. Nicméně si uvědomuji, že v tomto je to velmi složité, a že pokud policisté chtějí sloužit v AKT, musí si nejdříve spnit všechny ostatní povinnosti. Právě na tento problém bych chtěl navázat ve své následující vizi AKT do budoucna.

V jedné z poslední částí této práce bych se chtěl rozepsat o tom, jak si myslím, že by se koncept AKT měl vyvíjet do budoucna. Musím říct, že koncept AKT oceňuji a rozhodně má ve struktuře policie své místo. Nicméně i tento koncept má svoje problémy.

Já tyto problémy spatřuji v následujících věcech:

- Poměrně vysoká fluktuace – zacvičovat každý rok 15 – 20 nových členů může být finančně náročné a také vcelku neefektivní. Nemusí se to zdát jako tak velké číslo, nicméně když vezmeme v úvahu, že celkem je členů AKT kolem 230, tak se dostaneme k hondotě 10%, navíc v roce 2022 to činilo 45 členů, což je téměř 20% a pokud by tento trend pokračoval, tak by tento problém mohl stáhnout celý koncept AKT dolů.
- Uvolňování členů k bezpečnostním opatřením – ne vždy je možné všechny členy uvolnit z jejich útvarů a navíc, aby mohli působit v AKT, musí si splnit veškeré ostatní povinnosti v rámci svého základního útvaru a poté může nastat případ, že členové AKT nemají čas na další své zájmy a toto může vést až k syndromu vyhoření.
- Finanční motivace – finanční odměňování členů AKT není jednotné a dle mého názoru je i poměrně nízké, když se zamyslím, co všechno musí člen AKT zvládat, a že si musí udělat speciální kurz, aby mohl v AKT vůbec působit. Toto může vést ke snižování motivace a následným odchodům.

Jednoduché řešení na všechny tyto problémy rozhodně není, ale já vídím cestu v podobě profesionálních AKT po vzoru severských zemí. Jsem toho názoru, že působení v AKT na základě dobrovolnosti sice do jisté míry a již nějaký čas funguje dobře, ale jak jsem výše uvedl, jsou zde určité problémy, které je třeba řešit. Díky profesionalizaci AKT by bylo možné mít menší počet policistů, kteří by se věnovali pouze a výhradně činnosti v AKT. Mezi výhody lze zařadit to, že policisté by neměli žádné další povinnosti a mohli by se naplno věnovat činnosti v AKT, členové profesionálního AKT by mohli být řádně finančně odměňováni, jelikož by jejich počet byl nižší a měli by jasně stanovenou pracovní dobu a náplň práce, s čímž souvisí také celkové snížení nákladů na AKT, jelikož by bylo třeba méně vybavení, méně lidí a také i méně prostředků. Další výhodou je celková profesionalizace AKT, kdy z členů by se stali opravdoví profesionálové, kteří by byli zaměřeni čistě na koncepci AKT. Osobně si myslím, že ideální by bylo mít 2 profesionální AKT. Jeden v Praze pro Čechy a druhý například v Brně pro Moravu a Slezsko.

Další možností je kombinace jednoho profesionálního AKT, který by měl primární funkci a dalších „podpůrných“ AKT, založených na dobrovolnictví jako je tomu dnes, které by v případě potřeby profesionálnímu AKT byly k dispozici. Tato kombinovaná forma by také mohla být mezistupněm v přechodu od současných AKT po profesionální AKT.

V tomto ohledu by bylo vhodné se inspirovat u severských zemích, kde profesionální AKT fungují. Když si vezmeme, jak dlouho již funguje koncept policie, a jak „krátce“ v porovnání funguje koncept AKT, tak je jasné, že především v ČR, kde tento koncept funguje od roku 2006, bude třeba spoustu věcí na fungování AKT změnit. Nedá se sice říct, že by koncept AKT u nás měl vyloženě existenční potíže, ale určité nedostatky zde jsou a v rámci zefektivnění fungování AKT je třeba tyto problémy řešit. Možných řešení je samozřejmě celá řada, ale z mého pohledu se AKT nemůže vyhnout určité profesionalizaci. A pokud koncept profesionálních AKT může fungovat např. v Norsku či Švédsku, mohl by tento koncept fungovat také v ČR. Ovšem tohle jsou jen spekulace a určitá forma mé vize do budoucna ale to, jak se AKT bude vyvíjet v průběhu dalších let, ukáže až čas.

Závěr

Po dlouhé a vyčerpávající cestě se tedy dostáváme k závěru této bakalářské práce. Pro krátkou rekapitulaci uvedu, čím vším jsem se v této práci zabýval. První velká kapitola se věnovala AKT, kdy nejdříve byly rozebrány okolnosti jeho vzniku, popsal jsem také jeho vývoj, činnost a strukturu a nakonec také vzdělávání členů AKT. Zmíněna byla také filozofie AKT včetně koncepce „3D“ a „Low profile policing“. Druhá kapitola se věnovala psychologickým tématům, které souvisí s prací AKT. Těmito tématy byly konflikty, dav a davové chování, komunikace, psychická zátěž a nakonec motivace a motivační procesy. Třetí část této práce byla část praktická. Praktická část spočívala v provedení dotazníkového šetření, které umožnilo blíže zkoumat motivační procesy u členů AKT. Dotazník přinesl nové poznatky v oblasti motivace členů AKT, které jsem následně interpretoval a také jsem uvedl návrhy, jež by mohly pomoci s motivací členů do budoucna. V úplném závěru jsem také uvedl svůj pohled na vývoj AKT do dalších let.

Tato práce si kladla za cíl přinést podrobný vhled do problematiky AKT a psychologických témat, které jsou z hlediska fungování AKT klíčové, stejně tak jako přinesení nových poznatků z oblasti motivace členů AKT. Z mého pohledu tato práce svůj cíl splňuje, jelikož v teoretické části došlo k dostatečné analýze tématu AKT a psychologických témat s ním spojených a následná praktická část se podívala na zadané téma práce jako celek, kdy díky dotazníkovému šetření se podařilo přinést nové poznatky v oblasti motivace „akátů“, které mohou do budoucna pomoci s motivováním členů AKT. V dotazníkovém šetření byla zodpovězena HVO. Ta se ptala, zda jsou členové AKT dostatečně motivováni, a došlo k jejímu kladnému zodpovězení. Z odpovědi na HVO vyplynulo, že členové AKT jsou vcelku dostatečně motivováni, avšak stále je zde určitý prostor pro zlepšení. Rovněž byla stanovena hypotéza, která tvrdila, že příčinou vysoké fluktuace je nedostatečná motivace členů AKT. Tuto hypotézu se potvrdit nezdařilo, tedy nezbylo nic jiného než hypotézu vyvrátit.

Úplným závěrem bych chtěl říci, že vzhledem k poměrně vysoké fluktuaci v AKT bude téma motivace členů těchto týmů tématem i do budoucna. Rozhodně je to

téma, které si zaslouží další zkoumání. Především by bylo vhodné provést dotazníkové šetření, kterého by se zúčastnili všichni členové AKT a bylo by tak možno se do tohoto tématu ponořit hlouběji a získat tak bližší výsledky. Zároveň by si větší pozornost zasložil koncept profesionálních AKT, který byl v této práci rovněž zmíněn.

Seznam literatury

Monografie

ALBRIGHT, Madeleine Korbel. *Mocní a všemohoucí: úvahy o Bohu, Americe a mezinárodních vztazích*. Praha: Práh, 2006. ISBN 80-7252-151-9.

BAŠTECKÁ, Bohumila. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-6715-4.

BLAŽEK, Ladislav. *Management - organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník [Portál, 2000]*. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HAVLÍČKOVÁ, Daniela. *Metodika – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (Sebe)Koncepce pro neformální vzdělávání*. Národní institut pro další vzdělávání, 2015. ISBN 978-80-87449-50-9.

HEŘMAN, Radomír. *Pořádková činnost policie: Vybrané kapitoly I*. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2022. ISBN 970-807251-527-1. s. 114-115.

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů*. 1. Praha: Grada Publishing a.s, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie 1. díl Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů – Svazek 1*. 2010. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3270-1. 37-41

KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 8024701790.

LE BON, Gustav. *Psychologie davu*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1028-3.

LORENCOVÁ, Hana a Petra ROHLÍKOVÁ. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy*. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. ISBN 978-80-86730-45-5.

MACEK, Pavel a David ZÁMEK. *Policie a hromadná narušení veřejného pořádku*. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2007. ISBN 978-80-7251-264-5.

MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. 1. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti: 2., přepracované a doplněné vydání*. 2. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 8027195772.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3.

VENGLÁŘOVÁ, Martina et al. *Sestry v nouzi*. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.

VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2. Praha: Grada Publishing a.s, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-3920-5.

Časopisecké články

KORYČANSKÝ, Martin. Antikonfliktní tým Policie ČR - Správy hl. m. Prahy. *Policista.* 2008. roč. 14, č. 3. s.příloha s. 13-16. ISSN 1211-7943.

KORYČANSKÝ, Martin. Mezinárodní workshop - Low profile policing – využívání antikonfliktních týmů. *Policista.* 2010. roč. 16, č. 4. s. 47. ISSN 1211-7943.

Městská policie hl. m. Prahy. Slova místo zbraní. *Pražský strážník.* 2015. roč. 2015, č. 5.

Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2013. *Bezpečnostní teorie a praxe*. roč. 2013, č. 3. s. 132. ISSN 1801-8211.

TÉGL, Patrik. Předcházíme problémům. *Hlásí se policie*. 2006. roč. 10, č. 6. s. 21.

Zákonná úprava

Pokyn policejního prezidenta č. 130/2020

Webové stránky a elektronické zdroje

HASELBY, Sam. Why Reinhold Niebuhr Matters Now. *The Guardian* [online]. 2011 [cit. 26.10. 2022]. ISSN 0261-3077. Dostupné z: https://www.theguardian.com/commentisfree/belief/2011/jul/21/reinhold-niebuhr-books

E-Žatecko.cz [online]. [cit. 29.10.2022]. Dostupné z: https://www.e-zatecko.cz/zpravy/1752-policiste-z-antikonfliktnich-tymu-dostali-nove-pohodlne-obleceni-zklidnuji-vyhrocene-situace-kdyz-je-to-treba

KORYČANSKÝ, Martin. Low profile policing – využívání antikonfliktních týmů policie. *Policista* [online]. roč. 16, č. 10. [cit. 26.10.2022]. ISSN 1211-7943. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/policista-c-10-2010-rocnik-16.aspx

KORYČANSKÝ, Martin. Low profile policing – využívání antikonfliktních týmů policie: seriál o histoii AKT v SRN – Dolní Sasko, Bavorsko, Sasko. *Policista* [online]. roč. 16, č. 11. [cit. 28.10.2022]. ISSN 1211-7943. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/policista-c-11-2010-rocnik-16.aspx

MVCR. cz [online]. [cit. 22.10.2022]. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/antikonfliktni-nebo-konfliktni-tymy.aspx

Policie. cz [online]. [cit. 05.03.2023]. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/verbum-non-arma.aspx

Policie. cz [online]. [cit.17.02.2023]. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/odbor-metodiky-koordinace-a-podpory-vykonu-sluzby.aspx

Policie. cz [online]. [cit.25.02.2023]. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/ochranna-sluzba-policie-cr.aspx

Policie.cz [online]. [cit.16.02.2023]. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/policejni-prezidium-ceske-republiky-600334.aspx

policista.cz [online]. [cit. 28.10.2022]. Dostupné z: https://www.policista.cz/clanky/reportaz/antikonflitni-tym-606/

Ředitelství služby pořádkové policie Policejního prezidia ČR. *Antikonfliktní tým (AKT)* [online]. [cit. 28.10.2022]. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/soubor/akt-informace-pps.aspx

SecurityGuide: bezpečnostní průvodce. [online]. [cit. 29.10.2022]. Dostupné z: https://securityguide.cz/vite-kdo-jsou-policejni-akati/

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychologie*. [online] 1. elektronické vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2019. [cit. 15.11.2022]. ISBN ISBN: 978-80-88330-01-1 Dostupné z: https://search.mlp.cz/cz/titul/psychologie/4538129/#/getPodobneTituly=deskriptory-eq:8604-amp:key-eq:4538129

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* [online]. Grada, 2011. [cit. 25.11.2022]. ISBN 978-80-271-9599-2. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/

URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak 2., rozšířené vydání* [online]. Praha: Grada Publishing, 2011. [cit. 2023-02-24]. ISBN 978-80-247-7202-8. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/sociologie-trochu-jinak-576/

Další zdroje

Interview s pplk. PhDr. Martinem Koryčanským, MBA, hlavním koordinátorem AKT. Praha 06.02. 2023

Seznam zkratek

AKT – antikonfliktní tým

AKT OS – Antikonfliktní tým Ochranné služby

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

EUAM - Poradní mise Evropské Unie

EURO – Mistrovství Evropy ve fotbale

HK AKT – hlavní koordinátor antikonfliktního týmu

HVO – hlavní výzkumná otázka

IMZ – instrukčně metodické zaměstnání

IOS – Integrované operační středisko

KŘP – Krajské ředitelství policie

KŘP A – Krajské ředitelství policie Hlavního města Prahy

KŘP B – Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje

KŘP C – Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje

KŘP E – Krajské ředitelství policie Pardubického kraje

KŘP H – Krajské ředitelství policie Královehradeckého kraje

KŘP J – Krajské ředitelství policie Vysočina

KŘP K - Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje

KŘP L- Krajské ředitelství policie Libereckého kraje

KŘP M – Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje

KŘP P – Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje

KŘP S – Krajské ředitelství policie Středočeského kraje

KŘP T – Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje

KŘP U – Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje

KŘP Z – Krajské ředitelství policie Zlínského kraje

MOP - Místní oddělení policie

MS – mistrovství světa

MV – Ministerstvo vnitra

ODP – Odbor služby dopravní policie

OOP – Obvodní oddělení policie

OS – Ochranná služba

OSPP – Odbor služby pořádkové policie

OTP – Oddělení tisku a prevence

PČR – Policie ČR

PLT - Police Liaison Team

PMJ – Pohotovostní motorizovaná jednotka

PP (ČR) – Policejní prezidium ČR

PPP – Pokyn policejního prezidenta

RPP – Rozkaz policejního prezidenta

ref. - reference

ŘSPP PP ČR – Ředitelství služby policejního prezidia ČR

SKPV – Služba kriminální policie a vyšetřování

SRN – Spolková republika Německo

ÚPVSP - Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy

ZAK - Zespół Antykonfliktowy

ZAP - Zespół Antykonfliktovy Komendy Stołecznej Policji

ZOP – základní odborná příprava

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

Graf 1, Procentuální podíl uplatňování jednotlivých stupňů „3D“ při řešení krizových situací; Zdroj: KORYČANSKÝ, Martin. Mezinárodní workshop - Low profile policing – využívání antikonfliktních týmů. *Policista*. 2010. roč. 16, č. 4. s. 47. ISSN 1211-7943..... 19
Graf, 2 Vývoj počtu členů a nasazení AKT v letech 2006 – 2020; Zdroj: Koryčanský, KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích.* 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 78 34
Graf, 3 Počet členů AKT v jednotlivých KŘP 2020; KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích.* 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 79 35
Graf 4, Délka služby policistů v AKT; Zdroj: KORYČANSKÝ, Maritn. *Antikonfliktní týmy policie ČR a v okolních zemích*. 1. Praha: Ředitelství služby pořádkové policie Policejního Prezidia České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-1-5. s. 84 37
Graf 5, Pohlaví členů AKT; Zdroj: autor 73
Graf 6, Věk respondentů; Zdroj: autor 74
Graf 7, Nejvyšší dosažené vzdělání; Zdroj: autor 75
Graf 8, Působnost v rámci AKT; Zdroj: autor 75
Graf 9, Délka služby u AKT; Zdroj: autor 76
Graf 10, Motivace stávajících členů AKT ke vstupu do AKT; Zdroj: autor 77
Graf 11, Faktory ovlivňující úroveň motivace; Zdroj: autor 78
Graf 12, Byli by členové AKT ochotni stát se členy profesionálního AKT v případě projektu pilotního profesionálního AKT; Zdroj: autor 80
Graf 13, Jaké finanční ohodnocení by dotazovaným přišlo adekvátní v případě účasti v pilotním profesionálním AKT; Zdroj: autor 80
Graf 14, Zaznamenali na sobě členové AKT pokles motivace s nástupem koronavirových opatření?; Zdroj: autor 81

Graf 15, Ohodnocení míry motivace členy AKT na stupnici od 1-10 (1 nejmenší, 10 nejvyšší); Zdroj: autor 82
Graf 16, Představy o finančním ohodnocení skupiny „střední škola s maturitou“ a „vysoká škola + vyšší odborná škola“; Zdroj: autor 84

Seznam tabulek

Tabulka 1, Copingové strategie – Tobinův inventář; Zdroj: LORENCOVÁ, Hana a Petra ROHLÍKOVÁ. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy*. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. ISBN 978-80-86730-45-5. s. 81-83 58
Tabulka 2, Výše odměny, která by členům AKT v současné době přišla adekvátní za působení v AKT; Zdroj: autor 79

Seznam obrázků

Obrázek 1, Maslowova pyramida potřeb; Zdroj: Abraham Maslow, převzato z MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 158 67