

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra managementu a informatiky

Práce manažera s jednotlivci a skupinami

Diplomová práce

Work of a manager with individuals and groups

Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

JUDr. Zdeněk KROPÁČ, Ph.D.

AUTOR PRÁCE

Bc. Aleš STRÁŽNICKÝ, DiS.

PRAHA

2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu JUDr. Zdeňku Kropáčovi, Ph.D. za vedení diplomové práce, jeho cenné rady, konstruktivní připomínky a podnětné náměty. Poděkování patří i mé rodině za trpělivost, podporu a ohleduplnost v průběhu studia a dále osloveným respondentům za jejich ochotu zúčastnit se výzkumu.

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 Kroměříži, dne 01. 3. 2022

.....
Bc. Aleš STRÁŽNICKÝ, DiS.

ANOTACE

Diplomová práce se zaměřuje na práci policejních manažerů Policie České republiky a konkrétně na činnost manažerů první linie, kteří v rámci policejní organizace zauímají nezastupitelné místo především v rámci vedení a řízení svých podřízených. Akcent práce policejních manažerů spočívá v ověření znalostí jednotlivých manažerských stylů řízení a vhodnosti jejich uplatnění při práci s podřízenými a dále zda disponují dostatečnými kompetencemi a umí je v rámci mimořádné situace využívat a rozvíjet. Práce policejních manažerů je ovlivňována vnitřními i vnějšími faktory a aktuálním tématem číslo jedna, se kterými se policejní manažeři setkávají bylo a stále je bezpochyby pandemické onemocnění Covid-19. Výkon práce policejních manažerů byl v daném období mimořádnou zkouškou a zachování akceschopnosti policie s omezenou skupinou spolupracovníků rozdělenou na A, B, kteří se vzájemně nesměli setkávat neměl v minulosti obdoby. Empirická část práce se opírá o názory a vyjádření nejen řadových policistů a občanských zaměstnanců Krajského ředitelství policie Zlínského kraje, ale i samotných manažerů a spočívá v subjektivním zhodnocení do jaké míry je policejní manažer připraven se mimořádné situaci přizpůsobit a splnit manažerské role, které se od něj očekávají. Výzkum má za úkol dále ověřit, zda policejní manažer v době krize sám disponuje silnou vnitřní motivací, kterou umí přenášet i na své spolupracovníky a sám tak napomáhá k utváření pozitivního pracovního prostředí s týmovou pracovní soudržností svých podřízených. Ověřená zjištění, by mohla být efektivně využita v praxi. Výzkum byl realizován pomocí anonymního dotazníkového šetření a výsledky průzkumu jsou zaznamenány do přehledných grafů a tabulek.

KLÍČOVÁ SLOVA

vedení a řízení, manažerská role policejního manažera, bezpečnostní management, manažerská práce, kompetence, manažerské styly řízení, motivace

Annotation

This diploma thesis deals with the Police of the Czech Republic managers work and specifically with the activities of first-line managers who, within the police organization, have an irreplaceable role, especially in the management and management of their subordinates. The emphasis of the police managers cooperation consists of verifying the knowledge of the individual management styles and the suitability of their application when working with subordinates, and also of the fact whether they have sufficient competences and can use and develop them in an emergency situation. The work of police managers is influenced by internal and external factors and also by the latest topic number one, which police managers have encountered and undoubtedly still are encountering, a Covid-19 pandemic. The police managers' performance has been an extraordinary test in the pandemic time, the police efficiency maintaining with a limited group of colleagues divided into parts A and B, not allowed to meet each other, has not occurred in the past. The empirical part of the thesis relies not only on opinions of public police officers and civilian employees of the District Headquarters of the Zlín District police, but also on opinion of the managers themselves, and it is based on a subjective evaluation to what extent is the police manager ready to adapt to the extraordinary situation and to fulfill the expected manager roles. The purpose of the research is to verify whether, at the time of the crisis, the police manager has a strong internal motivation, which can be passed on to his colleagues to help create a positive work environment with the team working contempt of their subordinates. Validated findings could be effectively used in practice. The research was carried out using an anonymous questionnaire investigation and the research results were recorded in the clear graphs and charts.

Keywords

Leadership and management, police manager's role, safety management, work management, competence, leadership management styles, motivation

OBSAH

ÚVOD	6
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ŘEŠENÝ PROBLÉM.....	10
1.1 ŘEŠENÝ PROBLÉM A CÍLE PRÁCE	10
1.2 METODIKA A METODY PRÁCE.....	13
2 VYMEZENÍ POJMŮ MANAGEMENT A MANAŽER.....	18
2.1 MANAGEMENT	18
2.2 MANAŽERSKÁ PROFESE.....	23
2.2.1 Charakteristika významu manažerské práce	25
2.2.2 Manažerské funkce.....	25
2.2.3 Manažerské role	27
2.2.4 Tvůrčí vedení („leadership“).....	29
2.3 MANAŽERSKÉ STYLY ŘÍZENÍ	33
2.4 MOTIVACE JAKO HYBNÁ SÍLA MANAŽERSKÉ PRÁCE	38
2.4.1 Nalezení harmonie v motivaci spolupracovníků.....	45
2.5 PRÁCE MANAŽERA PŘI VEDENÍ JEDNOTLIVCŮ A SKUPIN	48
2.5.1 Charakteristické znaky pracovních skupin a týmů	52
2.5.1 Rozdělení jednotlivých rolí v týmu	55
2.5.2 Vliv manažera na vývoj, řízení a podporu skupinové práce.....	59
2.5.3 Rozvoj schopností podřízených a možnosti jejich vzdělávání.....	61
2.6 KOMUNIKACE MANAŽERA S JEDNOTLIVCI A SKUPINAMI	65
3 SCHOPNOSTI MANAŽERA JAKO LEEDRA.....	70
3.1 SOCIÁLNÍ KOMPETENCE POLICEJNÍHO MANAŽERA.....	72
II EMPIRICKÁ ČÁST	76
4 METODIKA PRÁCE.....	77
4.1 CÍL VÝZKUMU	77
4.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	79
4.3 METODA PRÁCE.....	80
4.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	81
4.5 ZPRACOVÁNÍ DAT A INTERPRETACE VÝZKUMU	83
4.6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	106
ZÁVĚR.....	108
DOPORUČENÍ.....	110
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	111
SEZNAM OBRÁZKŮ	115
SEZNAM TABULEK.....	116
SEZNAM GRAFŮ	117
SEZNAM PŘÍLOH	119

ÚVOD

V úvodu práce mi dovoluji, abych zmínil aktuální celosvětovou skutečnost, že celé lidstvo celosvětově bojuje s pandemickým onemocněním Covid-19, které zasáhlo a poznamenalo jak méně úspěšné ekonomiky, tak i státy a republiky, u kterých by se dalo očekávat, že budou na takovou událost připraveni. Ačkoliv téma mé diplomové **práce manažera s jednotlivci a skupinami** s pandemickým onemocněním nemá na první pohled nic společného je třeba si připomenout, že především lidé, jejich práce a výtvoři lidské a duševní činnosti budou nuceni se této nepříjemné výzvě postavit. Právě v tento okamžik mě však napadá myšlenka, že je potřeba aby, jednotlivé činnosti ať již z oblasti bezpečnostní strategie státu, bezpečnosti a ochrany zdraví obyvatelstva, mikroekonomické a makroekonomické zájmy společnosti a například zdravotnictví, průmysl a další a další obory někdo celý proces uzdravení řídil. V každém z napadených odvětví je třeba, aby byl zvolen správný směr a způsob vedení a řízení lidí, tak abychom se vrátili společně zpět do stavu, který s odstupem času lze označit za normální a běžně přijatelný. Pro většinu z nás občanů České republiky je momentálně tímhle národním vůdcem Česká vláda, která nám v době vyhlášeného nouzového stavu postupně představuje s využitím krizových zákonů jedno nařízení za druhým, a to vše ve snaze zabránit dalšímu nekontrolovatelnému šíření onemocnění Covid-19.

Dovolte mi trochu předběhnout čas, kdy se domnívám, že až v budoucnu si budeme moci objektivně říct, zda současné počínání nás všech bylo správné a plnili jsme svědomitě a bez zábran všichni zadané úkoly. Ve své podstatě se nejedná o nic jiného, než o jakýsi všeobecný a rozsáhlý proces uplatnění vrcholového managementu a my všichni v něj hrajeme svou nezastupitelnou roli. Vezměme si do úvahy rozporuplnost názorů na povinné či dobrovolné očkování.

Záměrně nestavím občany České republiky do pozice jakýchsi podřízených zaměstnanců, ale pro názornost, pokud si představíme náš stát jako fungující firmu, tak jediné v případě, že bude zachována infrastruktura, budou efektivně využity všechny dostupné zdroje a možnosti je uskutečnitelné zajištění fungující společnosti.

V diplomové práci se zaměřuji na bezpečnostní management, konkrétně na vnitřní bezpečnost státu, kterou má na starosti Policie České republiky, která je podřízena ministerstvu vnitra a dne 21. 6. 1991 byla zřízena zákonem o Policii České republiky ¹. Stejně jako v jiných strategických oblastech je Policie České republiky (dále jen "policie") prioritně určena jako služba veřejnosti plnící úkoly spočívající v ochraně života a zdraví osob, ochraně majetku a ochraně veřejného pořádku a s tím související předcházení trestné činnosti.

K vysvětlení systému nadřazenosti a podřízenosti organizační struktury PČR, lze uvést, že se jedná o celorepublikovou organizaci s celkovým počtem přes 40 tisíc policistů a zaměstnanců, kdy vrcholový management je tvořen policejním prezidiem v čele s policejním prezidentem, útvary s působností na celém území ČR, v jejichž čele stojí příslušný ředitel a čtrnáct samostatných Krajských ředitelství policie ČR, v jejichž čele vždy stojí příslušný krajský ředitel. Jednotliví ředitelé pak mají své náměstky a společně tyto vedoucí pracovníci pak tvoří páteř nejvyššího vrcholového managementu Policie ČR. Jako střední management u policie ČR lze bezpochyby považovat ředitele jednotlivých územních odborů, jejich zástupce a vedoucí jednotlivých odborů na úrovni krajských ředitelství, kteří mají personální pravomoci.

Nejnižší řídicí úroveň u Policie ČR plní vedoucí základních organizačních článků a jejich zástupci, např. obvodních oddělení, dopravních inspektorátů, Oddělení zbraní a střeliva, služební přípravy atd.

Rozdělení pracovníků odpovídá organizační struktuře daného útvaru či oddělení a zařazení jednotlivých pracovníků odpovídá schválené systemizaci konkrétního bezpečnostního sboru ². S ohledem na aktuální bezpečnostní situaci v rámci opatření před šířením onemocnění Covid-19, pak byla vydána v rámci PČR různá organizační opatření v podobě například rozdělení jednotlivých oddělení a organizačních článků do skupin tak, aby zůstala zajištěna akceschopnost jednotlivých

¹ Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky

² Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

útvary. Zde právě došlo k vytvoření jednotlivých skupin policistů, kteří se mimořádně setkávají v rámci výkonu služby a tráví společně se svými vedoucími organizačních článků více času a častěji dochází k řešení pracovních, služebních i mimopracovních záležitostí. Tato mimořádná situace, která konkrétně u krajského ředitelství policie Zlínského kraje, kde jsem služebně zařazen na pozici zástupce vedoucího oddělení trvala od jara až do podzimu roku 2020 a opakovaně pak na jaře roku 2021. Výše uvedené období v rámci rozdělení dvou základních pracovních skupin A, B bude odrazem subjektivního zhodnocení oslovených respondentů v empirické části diplomové práce.

Oslovení respondenti subjektivně hodnotí manažerské schopnosti svých vedoucích pracovních skupin v době pandemické krize a omezeného provozu. Všímají si skutečností, zda jejich manažeři umí vhodně řešit mezilidské vztahy na pracovišti a zda jsou ochotni a schopni své podřízené vést správným směrem, a přitom adekvátně reagují na aktuální změnu situace uvnitř skupiny ovlivněné vnějším zdrojem v podobě pandemického onemocnění Covid-19.

Podotázkami respondenti hodnotí, zda se policejní manažeři uměli vypořádat s požadavky jak jednotlivců, tak i skupin, a přitom vhodně zvolenou motivací dosáhli očekávaných výsledků práce PČR za sledované období v podobě kvantitativních a kvalitativních ukazatelů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘEŠENÝ PROBLÉM

1.1 Řešený problém a cíle práce

Nosným tématem diplomové práce je **práce manažera s jednotlivci a skupinami**. Tato problematika je neustále aktuální a s ohledem na dynamiku proměnlivosti situací, ve kterých se řízení uskutečňuje, klade na manažery vysoké požadavky kvalifikovanost jejich řídicí činnosti. Činnost policejních manažerů je oproti podnikatelskému prostředí pracovní činností zvláštní povahy, uskutečňující se ve specifických podmínkách policejní služby, jejíž řízení je zvýšenou měrou provázeno složitostí rozhodovacích problémů, vysokou mírou nejistoty, neurčitosti, nebezpečí a rizik. Tyto nové skutečnosti se tak staly výzvou ke zpracování tématu specificky směrem k činnosti a práci policejního manažera. Podnětem k zpracování se staly jednak vlastní zkušenosti z oblasti manažerského řízení manažera nižšího stupně organizační úrovně, kdy již třináctým rokem pracuji na pozici zástupce vedoucího dopravního inspektorátu v Kroměříži a v rámci policejní organizace Krajského ředitelství policie Zlínského kraje, kde jsem zařazen, se ve služební činnosti denně setkávám s dalšími policejními manažery Krajského ředitelství policie Zlínského kraje a mám tak dlouholetou příležitost obeznámit se s jejich uplatňovanými styly řízení.

Neopomenutelným faktorem ovlivňujícím systém práce policejních manažerů jsou krizové situace. Jednou z nich je současná krizová situace způsobená pandemickým onemocněním Covid-19 a zajištěním akceschopnosti sil a prostředků Policie České republiky k plnění úkolů v rámci zajištění vnitřní bezpečnosti státu v souladu s respektováním krizového zákona³ a vládních nařízeních.⁴ Pandemická krize zásadním způsobem ovlivnila zavedený systém organizace výkonu policejní služby a vyžádala si nutnost aktuální změny jak v organizačním uspořádání, tak i stylu práce policejních manažerů s podřízenými. V průběhu pandemických opatření do-

³ Zákon č. 240/2000 Sb. O krizovém řízení a změnách některých zákonů (krizový zákon)

⁴ Usnesení vlády ČR č.194 ze dne 12.3.2020 v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona z.č. 198/2000 Sb., o bezpečnosti ČR vyhlásila Nouzový stav

šlo v rámci zajištění akceschopnosti policie ČR k celé řadě bezpečnostních omezení před nekontrolovatelným šířením nemoci. Pro připomenutí v souvislosti s vyhlášením nouzového stavu dne 14. března 2020 vydal policejní prezident v souladu s rozkazem policejního prezidenta č. 74/2020, legislativní opatření vedené pod č. j. PPR-6127-54/ČJ-2020-990100, v souvislosti s organizací výkonu služby ve vztahu k riziku šíření onemocnění Covid-19 a zajištění akceschopnosti Policie České republiky. Jedním z omezení bylo i celorepublikové rozdělení policistů a občanských zaměstnanců do dvou samostatných skupin, které se vzájemně neselektovaly právě z důvodu zajištění akceschopnosti. Tato mimořádná situace v rámci rozdělení policejní organizace, ke které došlo v průběhu roku 2020 a 2021 se stala prověrkou schopností především řídicích pracovníků na všech úrovních řízení. Vedoucí pracovníci byli limitováni především lidskými zdroji a zároveň náročným způsobem výkonu služby ve ztížených hygienických a pracovních podmínkách.

Skutečně se policejní manažeři v tomto období dokázali efektivně vypořádat mimořádnou událostí a při vedení a řízení jak jednotlivých policistů, ale i pracovních skupin uměli svůj způsob a styl řízení změnit a situaci přizpůsobit. Každý z policejních manažerů svou vůdcovskou roli uchopil po svém, ale je třeba si uvědomit zásadní skutečnost, že to, co je za běžného stavu normou, je v době pandemických opatření neudržitelné. Výše uvedené skutečnosti jsou odrazem řešeného problému a směru, kterým se diplomová práce ubírá.

Přínos této práce lze spatřovat ve srovnání stavu rozvoje obecných zákonitostí teorie managementu s praktickým uplatňováním zásad řízení při výkonu policejní služby. Naplnění výzkumné ambice se projeví v zaměření empirické části práce.

Provedeným výzkumem hodlám ověřit skutečnost, zda v době pandemických opatření pociťovali a do současné doby pandemických restrikcí neustále pociťují podřízení zaměstnanci a policisté od svých vedoucích skupin náležitou psychickou, a především sociální podporu.

Předmětem zájmu je rovněž otázka, jak se policejní manažeři hodnotí sami v rámci sebereflexe, zda krizovou situaci průběžně zvládli a uměli se vypořádat

s nelehkými úkoly, které na ně byly kladené ze všech stran. Dále se pak práce zabývá myšlenkou, jaký styl řízení je v dané krizové situaci vhodný a zda došlo i ze strany policejního vedení ke změnám v rámci sociálního vnímání a pochopení svých podřízených. Zcela zajisté se najdou takoví manažeři, kteří v očích svých podřízených své zavedené způsoby řízení nijak nezměnili a v době pandemie stále uplatňovali a uplatňují dosavadní způsob řízení a vedení.

Je nutno připomenout očekávanou skutečnost, že každý vedoucí pracovník nebo manažer odpovídá za výsledky svého týmu. Zejména v době pandemických opatření je tato manažerská činnost ještě více problematická. Vlivem nuceného rozdělení zaměstnanců a policistů za účelem eliminace šíření nákazy Covid-19 na dvě velké skupiny A, B došlo k částečné izolaci mezi vedoucím oddělení a konkrétním zaměstnancem či policistou. Očekávaným výstupem v rámci empirické části ze získaných odpovědí dotazníkového šetření je nalezení odpovědí na celou řadu dílčích cílů zaměřených právě na práci policejního manažera při práci s jednotlivci i skupinami. Získané odpovědi a jejich vyhodnocení nám mohou pomoci v další krizi a nejenom policie a její vedení by se v tomto směru mohla v budoucnu z případných chyb poučit.

Policejní management čeká v tomto ohledu spousta práce a je to výzva i pro mě samotného, který na pozici manažera nejnižší řídicí úrovně bych mohl i v době krize nacházet v sobě samém rezervy. Dále pak mít neustále chuť a potřebu se učit novým manažerským praktikám a nalézt ideální synergii v rámci uplatňování manažerských metod, jednotlivých stylů řízení a dalších komunikačních dovedností a schopností. Teoretickou připraveností, jak se správně zachovat v danou dobu a na daném místě, a zároveň jak nejlépe využít ten nejcennější zdroj každé organizace. Jejich zaměstnance a v našem případě policisty a občanské zaměstnance policie ČR.

Z vymezení řešeného problému vyplývá vytyčení dvou následujících cílů práce:

1) Ústředním cílem práce je rešerše stavu rozvoje poznání obecné teorie managementu v oblasti systému práce manažera s jednotlivci a skupinami.

Význam cíle: Je teoretickým vymezením a metodologickou oporou pro koncepci a realizaci empirické části.

2) Výzkumným cíle empirické části je zjistit stav vnímání kvality a obsahu manažerské činnosti v krizových podmínkách pandemického šíření virového onemocnění Covid-19 a porovnat je s obecnými zákonitostmi řízení.

Význam cíle: naplnění cíle umožní formulovat závěry a další doporučení pro manažerskou policejní praxi.

1.2 Metodika a metody práce

Diplomová práce je členěna na dvě na sebe logicky navazující části. První část je teoretická a druhá je empirická. Teoretická část práce se opírá o ověřené poznatky z odborné literatury a je zpracována formou rešerše. Empirická část diplomové práce v rámci vybraného tématu práce manažera s jednotlivci a skupinami je použita metoda dotazníkového šetření, kdy získaná data jsou pracována ze získaných dat pomocí analýzy, syntézy a dedukce.

V úvodu práce charakterizují obecně pojmy spojené s terminologií managementu, konkrétně se zaměřuji na problematiku managementu spojenou zejména s procesy řízení lidských zdrojů a toto se snažím propojit v rámci uplatnění takzvaných měkkých dovedností policejního manažera v době kritického managementu ovlivněného vnějším vlivem v podobě pandemického onemocnění Covid-19. Za který považuji mimořádná bezpečnostní a hygienická opatření v zájmu zajištění akceschopnosti policie před šířením a nákazou mimořádně závažného onemocnění Covid-19, které je celosvětovým problémem a naše republika nebyla této mimořádné události ušetřena. Mnozí z nás si dříve rozsah a nebezpečí celosvětové pandemie neuvědomovali a vzhledem k závažnosti, následkům a způsobu

ohrožení veškerého civilního obyvatelstva je tato událost postavena na úroveň celosvětové války. Prakticky nikdo z nás si předtím neuvědomoval skutečnost, že takzvaně normální nenarušený stav je něčím mimořádným, výjimečným a zvláštním a to, že pandemie Covid-19 zasáhne celé lidstvo a bezpochyby i dění v České republice po období přesahující 12 měsíců a déle by si nikdo nepředstavoval. Dění v ČR je doslova paralyzováno a mnozí z nás pouze přihlíží, zda vládní opatření, vyhlášení nouzových stavů, přijem pandemických zákonů a dalších a dalších opatření například v podobě pravidel v rámci očkování občanů ČR budou mít za následek zmenšení počtu nakažených a postupné uzdravení všech lidí a návrat společnosti do stavu před pandemií Covid-19. Následky na zdraví a hmotné škody jsou astronomické. Rovněž tak pro spousty lidí se zhroutila jejich víra v návrat do reálného života. Zejména pokud přišli díky nemoci o své blízké nebo ztratili zaměstnání. Ovšem je třeba si připomenout zásadní skutečnost, že v rámci zachování přirozené funkce státu a státního aparátu nesmí dojít k ohrožení ústavnosti a ústavního pořádku. Nezbytností je vyváženost moci zákonodárné, výkonné a soudní a fungující státní infrastruktura, kde se vedle zdravotnictví, obrany, průmyslu a dalších a dalších odvětví je bezpochyby důležité zajistit v rámci státu zejména vnitřní bezpečnost a pořádek. Tuto činnost má na starosti ministerstvo nitra a Policie ČR patří bezesporu mezi její nejdůležitější články. Policie v zájmu bezpečnosti a zajištění akceschopnosti průběžně reagovala na vývoj koronavirového pandemického onemocnění Covid-19. Policie ČR byla pověřena kontrolou dodržování jednotlivých nařízení pandemických omezení a restrikcí, které měli přispět ke zvládnutí epidemie. Zároveň byli příslušníci PČR vystaveni sami zvýšenému riziku nákazy a tlaku ze strany veřejnosti spočívajícím v odmítání některých nařízení. Výkon služby v období pandemické krize několikrát eskaloval podle situace vývoje šíření pandemie. Vzhledem k náročnosti na zajištění výkonu služby velký podíl práce v tomto ohledu odvedli právě řídicí pracovníci bezpečnostního managementu v řadách PČR. Policejní manažeři na všech úrovních managementu byli nuceni čelit jak tlakům ze strany občanů, tak i svých podřízených a nadřízených. Pandemická krize se v rámci činnosti policie dotkla zejména oblasti zajištění lidských zdrojů a zachování akceschopnosti policie. Vlivem výše popsaných mimořádných událostí v zájmu zajištění akceschopnosti bylo Policejním prezidentem přijato opatření vedoucí k rozdělení policistů ČR do

dvou skupin, které vzájemně eliminovali svůj fyzický kontakt právě za účelem šíření koronavirové nákazy Covid-19. Tato pomyslná neformální rozdělení a zařazení pracovníků a policistů do dvou samostatných skupin, pracovně si tyto skupiny nazvěme skupinou A a B neměla v dosavadní historii PČR obdoby. Pro připomenutí faktů je třeba zmínit skutečnost, že rozdělení trvalo od března do léta roku 2020 a následně od podzimu roku 2020 do jara 2021. Rozdělení bylo reakcí na vyhlášený nouzový stav, který z důvodu epidemie Covidu-19 celkově v ČR trval nepřetržitě 284 dní a naposledy skončil 26. prosince 2021.

Policie ČR si tímto nelehkým obdobím prošla a tato diplomová práce je reakcí na dané období a všímá si okolností, které vznikaly mezi jednotlivými skupinami A, B. Každý z policejních manažerů si toto nelehké období prošel a byly ověřeny jeho manažerské schopnosti, dovednosti, a právě i kompetence, kterými by měl být vybaven. Mimořádná událost, zhoršení hygienických a bezpečnostních podmínek pro práci a rovněž i rozdělení a tím omezení možností komunikace s ostatními spolupracovníky je důvod k ověření, do jaké míry policejní manažeři byli schopni na danou mimořádnou situaci reagovat a zda uplatnili své komunikační dovednosti. Uměli využít vhodné prvky motivace a projevíli se jako lidské bytosti s pochopením a sociálním cítěním, které si mimořádný stav bezpochyby vyžadoval. Tyto očekávané předpoklady a ověřená a odborně publikovaná tvrzení v rámci jednotlivých manažerských disciplín vyjádřená v odborné literatuře jsou podrobena praktickému ověření v podobě provedeného výzkumu, který je součástí empirické části diplomové práce a podrobně jsou rozepsána v této části práce.

V první části práce jsou připomenuty pojmy vztahující se k podstatě a významu managementu z hlediska vedení lidí. Akcent práce se věnuje vlivu prvoliniových manažerů konkrétně pak manažerům a vedoucím pracovníkům policejní organizace pracujících na prvním a druhém stupni řízení. Následuje představení jednotlivých manažerských funkcí a manažerských rolí, jež jsou z hlediska bezpečnostního managementu konkrétně v zájmu fungující policejní organizace nezbytné k dosažení stanovených cílů organizace.

Z důvodu hledání vztahových souvislostí mezi manažerem a jeho spolupracovníky, je práce zaměřena především na procesy spojené s řízením lidí.

Zpracovaná problematika práce manažera se skupinami a jednotlivci obsahuje kapitoly, věnované otázkám motivace a demotivace jak jednotlivců, tak i řízené skupiny.

Prakticky stejný význam a důležitost odrážející se v manažerské práci přikládám problematice uplatňování jednotlivých manažerských stylů řízení, znalosti těchto stylů a umění manažera tyto styly efektivně využívat ve správný okamžik. Jejich využití s ohledem na měkké prvky řízení.

Dále navazují kapitoly popisující jednotlivé manažerské kompetence čili způsobilosti manažerů. Vzhledem k aktuální bezpečnostní pandemické situaci a zhoršením pracovních podmínek se přímo nabízí otázka. Do jaké míry došlo u policejních manažerů v tomto extrémně stresujícím období k rozvoji a následnému uplatnění a rozvoje sociálních kompetencí ve vztahu k posílení mezilidských vztahů na pracovišti.

Závěr teoretické části práce naráží na skutečnost, zda v době krizového stavu jsou policejní manažeři vnímání svými podřízenými jako sladovatelé kolektivu a na pracovišti, zajišťují vyváženost zájmů organizace s potřebami jejich pracovníků.

Empirická část diplomové práce je pojata kvantitativním výzkumem realizovaným prostřednictvím dotazníkové metody. Postup metody bude dále podrobně popsán v samostatné metodice výzkumu. Sběrem získaných dat jsem chtěl zjistit názor, jak policisté a občanskí zaměstnanci policie Krajského ředitelství policie Zlínského kraje, v souvislosti s mimořádným zhoršením pracovních podmínek způsobených pandemickým onemocněním Covid-19 vnímali nutnost zavedení restrikcí před šířením nakažlivé nemoci. Dále pak šetření zjišťuje názor na rozdělení policejní organizace do dvou nezávislých pracovních skupin A, B a hodnotí, do jaké míry tato skutečnost ovlivnila výkonnost jejich práce.

Zda pocítili na základě mimořádné bezpečnostní situaci na vlastní kůži ze strany svých vedoucích změny v rámci uplatňovaných manažerských stylů řízení a do jaké míry mezi nimi samotnými docházelo ke konfliktům. Zda měli pocit, že i přes tíživou situaci panovala na pracovišti harmonie jak v rámci pracovních a mezilidských vztahů, anebo zda tyto konflikty bylo nutno ze strany jejich vedoucího

nějakým způsobem řešit. Každý vedoucí pracovník či dočasně pověřený vedoucí pracovník se v době pandemických opatření Covid-19 k dané situaci postavil jiným osobitým způsobem a právě dotazníkovým šetřením mělo být potvrzeno, či vyloučeno zda policejní manažeři umějí v krizi využívat svých schopností, znalostí a dovedností a především sociálních kompetencí neboli způsobilostí, které za běžného stavu téměř nevyužívají a v očích svých podřízených nejsou pouze přísným diktátorem či nepřístupným velitelem, ale především chápavým a tolerantním člověkem.

Otázky v dotazníkovém šetření pak jsou záměrně cíleny na stav, zda si respondenti myslí nebo jsou přesvědčení, že policejní manažeři dokázali v době pandemických opatření své podřízení vhodně podporovat a motivovat a k tomuto využívali například své komunikační dovednost a přesvědčovací schopnosti.

Dalším s cílů bylo zjištění, do jaké míry policejní manažeři měli v době pandemických opatření Covid-19 zájem o práci svých podřízených a zda projevíli zájem o jejich profesní rozvoj a tím i růst celé organizace.

Se zvýšenou psychickou i fyzickou zátěží na všechny pracovníky a pod neustálou hrozbou nákazy se objevila i otázka co by je v jejich práci motivovalo, zda to je stále převážně finanční osobnost, nebo by dali přednost spíše vytvoření bezpečného pracovního prostředí.

Na závěr empirického šetření je respondentům předložena nabídka, která má nabídnout manažerům zpětnou vazbu co by měli v rámci své vykovávané funkce policejního manažera ve svém počínání zlepšit a na toto navazuje prostor pro respondenty, ve kterém se v rámci řešené problematiky práce policejního manažera s jednotlivci a skupinami.

Zde mají respondenti možnost se anonymně vyjádřit k dané problematice práce policejních manažerů a jejich osobitá vyjádření, jsou přílohou této práce. Vzhledem ke skutečnosti, že prostor k volnému vyjádření respondenti využili značí, že téma práce je zaujalo a jejich názory by mohli být inspirativní a dále využitelné.

2 VYMEZENÍ POJMŮ MANAGEMENT A MANAŽER

2.1 Management

Management, původem z francouzského management anglicky to *manage* není v rámci běžné konverzace ničím neobvyklým a Češi běžně hovoří o managementu v souvislosti s řízením a o svých vedoucích pracovnících jako o manažerech a co se týká užití výrazu v rámci policejní komunikace rovněž policejní management není nikterak neobvyklým a neznámým pojmem. Na úvod mi však dovoluji velmi rychlý exkurs, v jaké souvislosti management je z anglického jazyka těžko přeložitelný a co se pod tímto názvem skrývá.

Názorovou rozmanitost pojmu „management“ můžeme ilustrovat slovy klasika P. F. Druckera z jeho knihy *„Management – Tasks, Responsibilities, Practises“*, která, ačkoliv vyšla v roce 1973 je stále považována za klíčovou učebnici managementu. Pro upřesnění český překlad knihy Management – úkoly, zodpovědnosti, praktiky. Samotný výraz management, překládán není, protože v sobě diferencuje funkce, disciplíny a návody vykonávané vedoucími pracovníky v rámci řízení a vedení lidí.

Management, který je spojován kupříkladu se staviteli pyramid, kteří v rámci monumentálních staveb hojně používali manažerské metody, manažerské nástroje a funkce, aniž by je uměli definovat. Prvním, kdo definoval pojem management a jeho základní funkce, byl francouzský průmyslník Henri Fayol (nar. 1841-1925)⁵, který zastával názor, že pro manažery je důležité plánovat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat. Smyslem plánování manažerů bylo stanovit cíle organizace a navrhnout plány a strategie k jejich dosažení.

⁵ Manažerské funkce - dle Fayola. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 30.10.2015 [cit. 03.03.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-dle-fayola>

Americký teoretik a filosof managementu Ferdinand Drucker pak management označuje jako svobodné umění. Svobodné umění proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí jako je sebepoznání, moudrost a vůdčí schopnost. Umění proto, že jde o obor praktický a aplikační a širokospektrální.

Vodáčková, Vodáček (1999 str. 17) se shodují, že vykonavateli managementu tvoří lidé, vedoucí pracovníci a manažeři a management je svým obsahem značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem. Management hledá nástroje k určení cílů a prostředků, jakým způsobem těchto cílů dosáhnout. Poznatky, přístupy a metody managementu se využívají v soukromém i státním aparátu a ve výrobním i nevýrobním sektoru v rámci řízení a vedení jak kolektivů, tak i jednotlivců. Autoři ve spojitosti s managementem uvádí tři definice podle oblastí, na které se zaměřují.

- **Vedení lidí**

V tomto pojetí management zdůrazňuje významnost lidského faktoru, kdy jedna skupina myslí (manažer je hlavou organizace) a druhá skupina pracovníků, kteří požadovaný výkon provádí je hybnou silou organizace.

- **Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky**

Definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, uvádí, že management obsahově znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.

- **Účel a používané nástroje**

Management je ucelený soubor otevřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.

Management v sobě skrývá určitá pravidla, která jsou dána lidskými faktory, psychikou obou zúčastněných stran, tedy toho, kdo koho řídí a kdo je řízen.

Řízení však nemá jen stránky psychologické, ale i stránky sociologické, právní, ekonomické a pedagogické.

Management jako vědní disciplína využívá v mnohém poznatky výše uvedených vědních oborů například sociologie, psychologie, pedagogiky, matematiky a snaží se je efektivně využívat v rámci nalezení ideální synergie uplatňované manažery v rámci řízení skupin i jednotlivců.

Management lze aplikovat na různých stupních organizačních úrovní a uspořádání podniků a v rámci obchodní, investiční, personální a technické činnosti, **avšak obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti neboli prosperity ve prospěch organizace.** Moderní management, si prošel celou řadou změn, působí na něj vnější i vnitřní vlivy, je odrazem požadavků soudobé společnosti a podle Mládkové a Jedináka (2009 str.9) se moderní management neustále, a především systémově rozvíjí.



Obr. 1: Manažerské zásady a způsob vystupování

Obecné zásady platné pro chování manažera odborná literatura kvalifikuje následovně:

- ❖ **Stanovení jasných cílů** – chování manažera by mělo vždy sledovat vytýčené cíle a strategické záměry podniku. Manažer musí apelovat na efektivnost vykonávané činnosti.

- ❖ **Zaměření se na rozhodující problémy** - manažer musí umět řešit mnoho problémů s různou důležitostí. Musí se rozhodnout, jestli jde o problém významný nebo jen okrajový. Zásadní roli zde hraje čas, který manažer musí zohlednit.
- ❖ **Neustálé předcházení nedostatkům a potížím** – spočívá ve schopnosti předcházet potížím a nedostatkům. Tato praktická dovednost je výhodnější než pozdější napravování chyb (ztráty budou nižší).
- ❖ **Zamezovat plýtvání časem** – čas je jedním z rozhodujících faktorů podnikání.
- ❖ **Podřizovat se požadavkům zákazníka** – tato zásada se bere jako základ podnikatelské činnosti.

v rámci shrnutí uvedených zásad chování manažera **platí pravidlo**, že všichni moderní ***manažeři musejí plnit pevně stanovené úkoly: řídit práci a podniky, řídit pracovníky, řídit produkci a příslušné operace za účelem dosažení sledovaného cíle.***

V rámci organizací je management uplatňován obvykle ve třech základních úrovních, kdy pomyslné spodní patro pyramidy zaujímají liniový manažeři, střední patro zastávají manažeři střední úrovně a vrch pyramidy vrcholový manažeři. Každá z manažerských úrovní plní v rámci organizace své poslání a očekávání, kdy vrcholový manažer má nejvyšší stupeň odpovědnosti a jsou mu svěřeny strategické plány firmy či podniku, které jako strategické úkoly přenáší na střední manažery, kteří dále delegují úkoly až na prvoliniové manažery, kteří pak působí na své spolupracovníky.

Rozdělení managementu v rámci Policie České republiky, konkrétně pak na jednotlivých úrovních Krajského ředitelství PČR zobrazuje třístupňová pyramida.



Obr. Tři úrovně managementu v organizacích zdroj Mládková L., Jedinák P. (Management 2009 str.15) upraveno autorem na rozdělení managementu PČR KŘP

Obr. 2: Jednotlivé úrovně managementu

(Pilařová, 2016) k problematice prvoliniového managementu a jeho důležitosti hodnotí, že tato skupina lídrů je jedním z nejdůležitějších článků řízení ve firmě. Na prvoliniových pozicích každá organizace potřebuje odborníky, schopné samostatného myšlení a efektivního rozhodování. Zároveň prvoliniový manažer je schopen využít týmové spolupráce a svým přístupem nadchnout své podřízené. Dobrý mistr nebo vedoucí střediska je dle názoru autorky na českém pracovním trhu nedostatkovým zbožím a může se stát i příkladným lídrem. Většina firem si své liniové manažery má vychovávat z nejlepších dělníků a podporovat je v řídicích, organizačních a komunikačních dovednostech. K jejich dovednostem patří nejen organizace práce, vedení lidí k maximálnímu výkonu, ale také poskytování zpětné vazby, práce s emocemi podřízených a ovlivňování jejich postojů pozitivním směrem.

Další kapitoly budou podrobně věnovány manažerům jejich úkolům a funkcím, které v rámci výkonu své profese vykonávají a ovlivňují tak sou práci skupiny i jednotlivce.

2.2 Manažerská profese

Manažeři bezpochyby patří mezi **klíčové zaměstnance** v podniku a jsou to vykonavatelé managementu. Podle světoznámého amerického teoretika ekonomie a managementu první poloviny 20. století P.F. Druckera označení manažer de facto odpovídá českému označení vedoucí pracovník. Jeho úlohou je zodpovědnost, za to, aby lidé, kteří mu byli svěřeni, plnili a dosahovali zadaných cílů. Manažer se většinou na tvorbě a následném plnění cílů sám aktivně podílí.

Manažerská profese je tak chápána jako samostatná a po odborné stránce náročná profese. Vodáčková, Vodáček, (2013) považují za důležitou skutečnost jakým způsobem je manažer vnímán ostatními spolupracovníky. Pokud má manažer formální autoritu, pomocí které realizuje s týmem stanovené cíle a svými spolupracovníky je vnímán pozitivně. V případě, že si manažer na základě své osobnosti nebo získaných znalostí vytvoří přirozenou autoritu a vystupuje jako odborník je taková autorita velmi důležitá, neboť je podřízenými vnímán pozitivně a s respektem.

Manažer je také vůdcem a vyjednavčem. Jeho osobnost má výrazný vliv na to, jaká atmosféra v týmu panuje a jakým způsobem dosahují jeho podřízení odpovídajících výkonů. Manažer by měl být především empatický a ve svém týmu spolupracovníku vzbuzovat pocit důvěry.

Armstrong (2008) uvádí skutečnost, že efektivní manažer přispívá podniku tím, že hospodárně využívá přidělené lidské a materiální zdroje a snaží se o zavádění změn a inovací, která mají přispívat jak ke zlepšení výkonu svých spolupracovníků, tak celé organizace. Manažer má především ukázat ostatním spolupracovníkům směr, kterým se mají vydat. Každý by měl přesně vědět, co má v konkrétní situaci udělat a naučil se tak pružně reagovat na aktuální změny a nové požadavky, které jsou na něj kladeny. Manažer musí problémům především předcházet, ale pokusit se jim vyhnout. Pokud se mu toto poslání nepodaří, musí problémy umět vyřešit rychle a především efektivně.

Úspěšný manažer a policejní manažeři v tomto ohledu bezpochyby nejsou výjimkou musí průběžně sledovat a vyhodnocovat výkon svého týmu. Vrcholový policejní

manažer pak v pravidelných termínech obvykle informačním pojetím porady seznamuje střední management (náměstký a ředitele jednotlivých územních odborů, o aktuálních kvantitativních a kvalitativních výsledcích práce jejich podřízených a v případě poklesu výkonnosti očekává zdůvodnění liniových manažerů, kdy a jakým způsobem bude požadovaných cílů dosaženo. Z větší části se jedná se o kvantitativní ukazatele s porovnáním za uplynulá období nebo srovnání jednotlivých výsledků práce policie v rámci republiky, kraje, územního odboru až na jednotlivá oddělení až po konkrétního policistu.

Následující tabulka znázorňuje manažerské funkce a kompetence, které jsou pro výkon manažerské profese nezbytné.

Tabulka 1: Schéma manažerských funkcí a kompetencí

OSOBNOSTNÍ PŘÍSTUP		ČINNOSTNÍ PŘÍSTUP	
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	MANAŽER	MANAŽERSKÉ FUNKCE	
KOMPETENCE (schopnosti navenek se projevující jako znalosti a dovednosti)		Postupné	Průběžné A R I
ODBORNÁ		PLÁNOVÁNÍ	☉
MANAŽERSKÁ		ORGANIZOVÁNÍ	☉
SOCIÁLNÍ		ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	☉
OSOBNOSTNÍ		VEDENÍ	☉
		KONTROLA	☉
			☐

Následující kapitoly se budou věnovat významu manažerské práce z hlediska osobnostního a činnostního přístupu manažera.

2.2.1 Charakteristika významu manažerské práce

V odborné literatuře jsme svědky úsilí řady autorů vymezit a charakterizovat **rozměr manažerské práce**, ze kterého následně vyplývá soustava požadavků na manažera v podobě požadovaných vědomostí, znalostí, zkušeností a dovedností. Na základní otázku „co manažeři dělají“, autoři managementu odpovídají od sebe se více či méně lišícími popisy, charakterizujícími povahu práce manažerů.

Mládková L., Jedinák. P a kol. (2009 str. 16) zmiňují, že práce manažerů by měla vždy respektovat určité zásady, v jejichž souvislosti hovoří o zajištění:

- ❖ **účelnosti** (správné definici cílů, vytýčení priorit a správného rozhodování),
- ❖ **účinnosti** (řešit úkoly v souladu s možnostmi firmy a jejích zdrojů),
- ❖ **hospodárnosti** (minimalizovat náklady),
- ❖ **odpovědnosti** (zajistit dodržování zákonnosti, sociální a morální odpovědnosti)

Kný, Požár (2015) ve vztahu k policejním manažerům uvádí mezi prioritní faktory v rámci manažerských funkcí skutečnost, že „profesní kvalita, odbornost, schopnosti, zkušenosti, znalosti a dovednosti patří mezi prioritní faktory a podmiňují úspěšnou aplikaci řízení výkonu služby policistů do policejní praxe.“⁶

Nejčastěji jsou v souvislosti s prací manažerů předkládány koncepty **manažerských funkcí, manažerských rolí, osobních a výkonových** charakteristik, které budou podrobněji rozepsány v následujících kapitolách.

2.2.2 Manažerské funkce

Ve vztahu k manažerským funkcím se Vodáčková, Vodáček (1999 s.47) vyjadřují, že se jedná o typické podstatné činnosti, které manažer vykonává ve své práci. Vychází se z předpokladů, že dosažení cílů organizace a tím plnění poslání

⁶ KNÝ, M., POŽÁR, J. a kol. Reflexe funkcí bezpečnostního managementu. Praha: PAČR, 2015 s. 83

manažerské práce je zajištěno vzájemnou harmonizací manažerských funkcí. Ve světové manažerské literatuře existují různá pojetí manažerských funkcí.

Za zakladatele manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který již v roce 1916 definoval pět ***základních manažerských funkcí***, které nazval funkcemi správy.

Pro přehlednost historického a současného pojetí se jednalo o tyto postupné manažerské funkce: pro úplnost je k českému výrazu vždy připojeno i anglické ná-zvosloví)

- ❖ **plánování** (planning) stanovení budoucích cílů a postupů k jejich dosažení
- ❖ **organizování** (organizing) – zabezpečení všech potřebných zdrojů a podmínek pro uskutečnění plánovaných činností
- ❖ **příkazování** (directing) – zadávání instrukcí a úkolů podřízeným
- ❖ **koordinace** (coordinating) sladování činností
- ❖ **kontrolu** (controlling) ověření plánu se skutečností a přijetí závěru

Američané Harold Konntz a Heinz Weihrich uvedli do praxe poněkud odlišnou klasifikaci manažerských funkcí, kdy se shodují ve třech uváděných funkcích a podobě plánování, organizování a kontrole. Jako další manažerské funkce přidávají i výběr a rozmisťování pracovníků a vedení lidí.

Armstrong (2007) usuzuje, že všichni moderní manažeři na celém světě v rámci zastávaných manažerských funkcí musí plnit následující základní úkoly.

Řízení práce a její organizací.

Toto je realizováno specifickými odbornými činnostmi manažerů, založenými především na vědomostech, odborných znalostech a pracovních a životních zkušenostech vedoucích pracovníků.

Řízení lidí v organizacích.

Úspěšné řízení lidí je naplňováno nejen prostřednictvím získaných vědomostí, znalostí a dovedností, ale je do značné míry podmíněno vrozenými osobnostními předpoklady. Vedle způsobilosti řídit lidi se od manažera očekává znalost behavioristických základů managementu.

Řízení produkce a operací.

Pojem „produkce“ se ve výrobních a obchodních organizacích vztahuje na výrobní technologie, produkování výrobků (zboží) a materiálové toky při alokovaní zdrojů. Pojem „operace“ má širší význam, neboť se vztahuje na široké spektrum veřejných, soukromých, ziskových i neziskových organizací, produkcí zboží nebo služby.

Rozměr manažerské práce a činnosti, které manažer ve své řídicí činnosti zastává, nejsou dle Armstronga (2007) neměnné. Reagoval na velmi rozšířený koncept manažerských funkcí a již v sedmdesátých letech vyvolal diskusi o míře jejich využitelnosti v denní práci manažerů. Armstrong vychází z poznatků kanadského vědce a akademika Henryho Mintzberga, kterému se podařilo identifikovat deset charakteristických manažerských rolí, které údajně výstižněji než koncept manažerských funkcí, vyjadřují podstatu manažerské práce. Manažerským rolím bude věnován prostor v následující kapitole.

2.2.3 Manažerské role

„Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.“

Tomáš Baťa

Manažerské role se hodně odlišují tím, na jaké úrovni řízení se realizují. Vrcholový manažer se prioritně zaměřuje na ty role, které mohou ovlivnit celý podnik. Manažer na středním stupni řízení se zaměřuje především na role, které mohou

ovlivnit jeho sféru působnosti a manažer na prvním stupni se zaměřuje na role, které zasahují přímo do oddělení, které sám řídí.

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole Henrymu Mintzbergovi se podařilo identifikovat **deset charakteristických manažerských rolí**, které vyjadřují podstatu manažerské práce. Všechny deset dílčích rolí, má charakteristickou náplň a mají vzájemnou souvislost a podmínku.

1. Interpersonální role:

- reprezentant („figurehead“),
- vůdce organizace („leader“),
- spojovací článek („liason“).

2. Informační role:

- sledovatel, sběrač podnětů („monitor“),
- šířitel podnětů („disseminator“),
- mluvčí („spokeperson“).

3. Rozhodovací role:

- podnikatel/tvůrce změn („entrepreneurial“),
- řešitel problémů („disturbance-handler“),
- alokátor zdrojů („resource-allocator“),
- vyjednávač („negotiator“).

Mintzberg uvádí ve vztahu k **manažerským rolím** obecné pravidlo, že vedoucí pracovník jako „**představitel**“ organizace je jejím hlavním rozhodujícím reprezentantem a mluvčím vůči partnerům firmy, organizace atd. V dílčí roli vůdce je hlavní osobností pro vedení lidí, které si sám vybral, následně rozmístil, jejich práci usměrnil, náležitě stimuloval, pozitivně motivoval a měl zájem rozvíjet jejich profesní růst. V další roli spojovacího článku je manažer zprostředkovatelem přenosu informací ve vzájemném kontaktu s partnery firmy nebo organizace.

Vodáčková, Vodáček (1999 str. 52) k manažerským rolím doplňují, že interpersonální role vyplývají přímo z formální pravomoci zodpovědného vedoucího

pracovníka, a charakter těchto rolí se může měnit na základě preferencí manažerských činností. Informační role manažera spočívá v jeho účasti na získávání, třídění a využití informací v informačních procesech. Rozhodovací role spočívá v účelovém výběru jednoho z možných řešení a jeho následném prosazování, sdělování ostatním a kontrole plnění úkolu.

Plamínek (2005 str. 13) o práci manažera hovoří jako o práci s lidmi. Role manažera dle vyjádření autora, spočívá v dosažení stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí. **Roli manažera odlišuje od role leadera** (dále jen lídra), kdy **zásadní rozdíl spatřuje ve výkonu činnosti, kdy lídr cíle organizace pouze stanovuje**. Role manažera obsahuje větší rozměr v podobě přímého zapojení do bezprostředního výkonu plnění zadaných úkolů a dosahování cílů. Plamínek (2005) dále hodnotí, že obě **role manažera i lídra se mnohdy prolínají**, kdy část pracovní doby zejména v rámci plánovacích činností plní vedoucí roli lídra a poté se zapojí do procesu již v roli manažera. Vést či řídit lidi a firmy kdy policejní organizace není výjimkou je velká zodpovědnost. Role nadřízených pracovníků na všech řídicích úrovních je klíčová především proto, aby tito lidé chtěli pro společnost pracovat a podávali sami dobrý nebo spíše velmi dobrý výkon. Dá se vysledovat, že dříve direktivní styl řízení, který v rámci policie ČR by se dal očekávat se postupně posunuje spíše do oblasti nedirektivní. Role nadřízeného se mění. Co však zůstává, je přirozená autorita, důslednost a spravedlivost.

2.2.4 Tvůrčí vedení („leadership“)

Manažerská literatura rozlišuje mezi operativním řízením lidí, označovaném managementship a tvůrčím vedením lidí známým jako leadership. Touto problematikou se zabývají autoři Vodáček a Vodáčková (1999 str.178), kteří anglický výraz „leadership“ v manažerském jazyce spojují jako tvůrčí vedení spolupracovníků nebo vůdcovství. Pojem (managementship) pak označuje způsob, který volí manažer při zadávání úkolů, dohledu a kontrole jejich plnění. Jedná se tedy o operativní, každodenní řízení, které se zabývá konkrétními úkoly a problémy.

Vedení lidé už nejsou jen podřízení, ale stávají se z nich **spolupracovníci a spolutvůrci cílů**. Vodáček a Vodáčková (1999 str.178) dále zmiňují pojetí H. Kontze a H. Weihricha, že tvůrčí vedení lidí je vliv, umění nebo proces ovlivnění lidí, tak, že se budou ochotně a nadšeně snažit o dosažení cílů skupiny.

Pokud literatura popisuje moderního manažera a přisuzuje mu vlastnosti a činnosti, které zahrnuje leadership, můžeme ho označit jako lídra. Leadership je tedy považován za širší pojem. Naproti tomu management-ship představuje spíše tradiční způsob vedení lidí, především autoritativně, popř. administrativně založený.

Lídři vykonávají všechny manažerské funkce, ale odlišně. Lídři ovlivňují, motivují a posilují své spolupracovníky, aby jednali v nejlepším zájmu sebe i organizace. Chtějí co nejlépe využít lidský potenciál. Schopnost motivovat spolupracovníky, uplatňovat stimuly) také upozorňuje na rozdíl mezi manažerem a lídrem.

Vodáček a Vodáčková (1999 str.178) dále rozvádí myšlenku vývoje lídrovství, která již od 50. let 20. století sílí názor odborníků, že lídrem se manažer v postatě narodí“. Hovoříme-li o typických vrozených rysech lídra je tím myšlena jeho vnitřní energie, inteligence, asertivita a chování, které ovšem následně musí být rozvinuty nebo vypěstovány. Autoři uvádějí skutečnost, že pro dobré tvůrčí vedoucí „lídry“ jsou obvykle příznačné schopnosti, které se projevují například ve schopnosti porozumění psychice spolupracovníků, pochopení jejich motivačních potřeb a schopností vytváření pozitivního vztahu v řízeném kolektivu, který je ochoten cílevědomě plnit vytyčené cíle.

Lídři objevují to, co je lidem společné, a právě na tomto základě poté dokáží stavět. Posláním lídrů je dávat lidem dohromady a vést je k lepší budoucnosti.

Vůdci v tomto poslání mohou uspět jen tehdy, jestliže najdou za vším individuálním ty potřeby, které všichni sdílíme. Autor rozvíjí myšlenku, jakým směrem se bude měnit povaha dobrého vůdcovství v nejbližší budoucnosti, nejlépe danou problematiku vystihuje následující tabulka představující osm klíčových individuálních dovedností vůdce, kdy výzkum provedla Center of Creative Leadership uskutečnilo průzkum s 305 manažery a top manažery z prakticky celého světa. Šlo o pozice středního a vyššího managementu.

„Lídr skupiny není ten, kdo umí držet kormidlo lodě během slunečného období, ale ten, kdo chytí kormidlo lodě v době nečekané bouřky a dává jasné a srozumitelné pokyny svému týmu.“ (Stýblo 2007) popisuje skutečnost, že lídři disponují tzv. klíčovými dovednostmi. Jde o dovednosti, o kterých se často hovoří jako o způsobilosti manažera, které lze praktikovat jak samostatně, tak integrovaně a při systematickém vzájemném využívání. Následující tabulka odráží výčet osmi klíčových dovedností lídra dle Ing. Jiřího Stýbla (dlouholetého ředitele České manažerské asociace)

Tabulka 2: Osm klíčových dovedností lídra

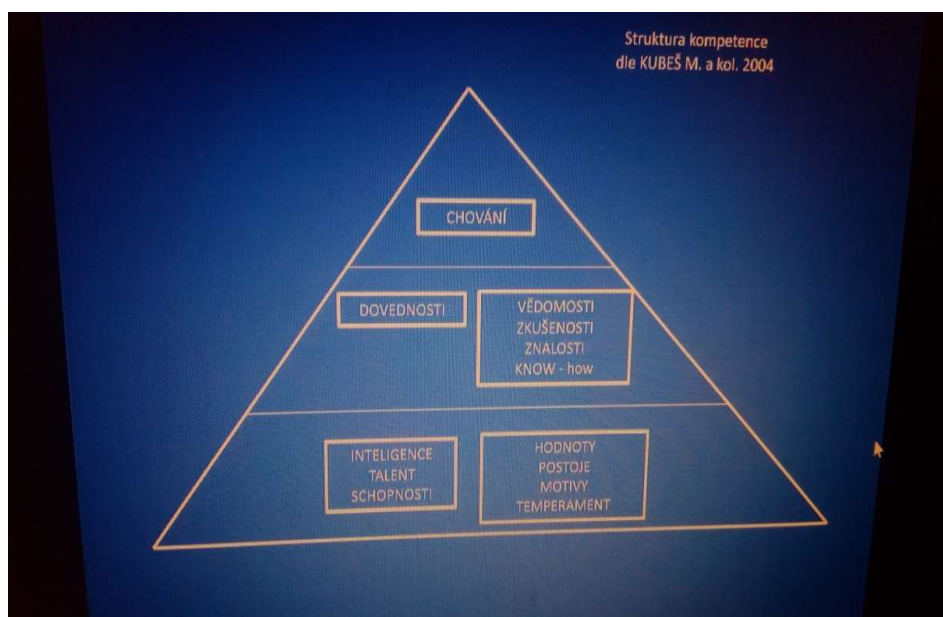
Klíčové individuální dovednosti vůdce	Pořadí rok 2015	Pořadí rok 2019
Vedení lidí	1	1
Vynalézavost	2	5
Otevřenost, přímocharost, vyrovnanost	3	8
Rozhodnost	4	6
Budování a udržování vztahů	5	2
Participativní management	6	4
Řízení změn	7	3
Připravenost dělat to, co je třeba	8	7

Na základě výsledků je očividné, že se náhledy na vůdcovské dovednosti neustále vyvíjí a manažeři a lídři přehodnocují dříve zavedené priority. Je kladen důraz na participativní řízení, budování a udržování vztahů a řízení změn. Ostatní lídrovské dovednosti, jako je vynalézavost, rozhodnost a schopnost dělat to, co je třeba, sice zůstávají mezi osmi nejdůležitějšími, ale jejich důležitost klesla.

Lídři, kteří při vedení lidí dokážou využít efektivně podporu a spolupráci svých spolupracovníků, řídí se participativním managementem a budováním a posilováním vztahů, získávají výhodu a větší šanci na úspěch. Vůdci, lídři se vyznačují

klíčovými dovednostmi. Jde o dovednosti, které lze praktikovat i samostatně, nicméně ke skutečné úspěšnosti vedou především integrovaně a při systematickém využívání.

Vůdci, lídři se vyznačují klíčovými dovednostmi. Jde o dovednosti, které lze praktikovat i samostatně, nicméně ke skutečné úspěšnosti vedou především integrovaně a při systematickém využívání.



Obr. 3: Pyramidálního znázornění schopností, dovedností a chování lídra, manažera (dle Kubeš a spol. 2004)

Následující kapitola bude věnována manažerským nástrojům zejména pak volby konkrétního stylu řízení skupiny nebo jednotlivců. V obecné teorii managementu je známa celá řada uplatňovaných stylů řízení, které manažeři při své práci využívají. Odborná veřejnost se shoduje, že správně uplatněný styl manažerského řízení je jedním z nejdůležitějšího úkolu manažerské práce a odráží se v něm vnější a vnitřní faktory, na které manažer musí včas a efektivně reagovat. Na základě provedeného empirického výzkumu v rámci zpracované práce zaměřené na uplatňovaný styl řízení policejních manažerů v době pandemických omezení bude učiněn závěr, zda policejní manažeři styly řízení znají, umí tyto vhodně kombinovat a přizpůsobovat aktuálním podmínkám.

2.3 Manažerské styly řízení

Styl řízení lze bezpochyby považovat za jeden z nedůležitých atributů práce každého manažera. Manažer disponuje možností se zcela samostatně a nezávisle rozhodnout jaký styl řízení bude v konkrétní době a aktuální situaci uplatňovat. Volba konkrétního stylu vedení na konkrétní situaci je pro manažera největším úkolem.

Podle názoru Šulěře (2002) jsou nejúspěšnější ti manažeři, kteří zvolený styl řízení efektivně modifikují v závislostech na různé situace ve vztahu na vnější a vnitřní faktory, které ji ovlivňují a dále umějí vytvořit tým spolupracovníků a využít jeho potenciál. Pokud manažer pouze prosazuje svou vůli a druzí plní jeho příkazy, lze hovořit o „**řízení**“, zatímco za „**vedení**“ je nutné označit styl práce s druhými, kterým vytváří prostor a rozhodují společně o jednotlivých postupech práce. Toto společné úsilí činí s posláním dosáhnout požadovaného cíle nebo výsledku. Při uplatnění vedení manažerovi záleží na názorech svých podřízených a je ochoten s nimi konečné rozhodnutí spoluvytvářet.

V souvislosti s manažerskými styly řízení Stýblo (2007) ⁷uvádí skutečnost: **styl práce manažera je jeho vizitkou**. Manažerským stylem řízení je dán způsob, který je používán při vedení lidí k motivování, odměňování, řízení a jejich rozvoji. V rámci jednotlivých stylů řízení poté vymezuje celkem 6 variant, z nichž každý styl charakterizuje poněkud odlišný manažerský přístup. **Jedná se o:**

1. **Direktivní** – striktní, někdy až donucovací jednání.
2. **Vizionářský** – soustřeďuje se na vyjasnění smyslu podnikání a komunikaci.
3. **Sociální** – zdůrazňuje mezilidské vztahy a vytváření souladu.
4. **Participativní** – orientace na spolupráci a spolurozhodování.

⁷ STYL PRÁCE A OSOBNOST MANAŽERA A LÍDRA - PDF Free Download (adoc.pub)

5. **Výkonový** – klade důraz na maximální výkonnost.

6. **Koučování** – orientace na dlouhodobý osobní rozvoj a růst

Armstrong (1999) dále uvádí skutečnost, že **nejlepší styl vedení prakticky neexistuje**. Každý z uvedených manažerských stylů má své **silné** a naproti tomuto tvrzení i **slabé stránky**. Každý z šesti výše uvedených manažerských stylů vedení lidí se hodí pro určitý druh situací a podmínek. Pouze správně zvolený styl vedení lidí vytvoří vhodné pracovní klima, které přispívá k růstu výkonnosti. Například direktivní přístup je užitečný v dobách krize, nicméně nadměrné používání tohoto stylu potlačuje iniciativu, tvořivost a inovativnost. **Demokratický a participativní styl** řízení je vhodné použít v případě, že manažer má prostor k přenesení větší odpovědnosti na podřízené spolupracovníky.

Sociální přístup je vhodný ve vysoce stresujících situacích nebo v situacích, kdy jsou zaměstnanci zasaženi osobními problémy. Je účinnější, když je používán ve spojení se stylem vizionářským, participativním nebo koučováním. Výkonný styl může přinést krátkodobě dobré výsledky, ale dlouhodobě nemotivuje a zaměstnance spíše vyčerpává.

Styly řízení, které rozlišuje Plamínek (2000) řadí do čtyř základních modelů, kterými jsou:

1) **Direktivní styl řízení** - zde je vysoká orientace manažera na úkoly a vysoká citlivost na vlastní osobu a pozici. Při tomto stylu řízení rozhoduje manažer samostatně a hlavní kritéria jsou spatřována v plnění úkolů a respektu vůči nadřízenému. Direktivní styl řízení je nutné použít, když jsou porušována nastavená pravidla a neplní se stanovené cíle nebo priority firmy či organizace

2) **Formální styl řízení** - je charakterizován zvýšenou pozorností manažera k procesním formalitám a ke své vlastní osobě. Tento styl řízení potírá jakoukoliv kreativitu svých spolupracovníků vzhledem k vysoké náročnosti na splnění zadaných úkolů. Jedná se spíše o styl řízení, který působí efektním dojmem, ale realita se může lišit.

3) **Liberální styl řízení** – neboli volní styl řízení, který se vyznačuje delegací práv, a především odpovědnosti z manažera přímo na své podřízené. Manažeři a

lídři, kteří sami nedovedou nést vlastní odpovědnost, tak vytváří přehnané byrokratické procesy. Celý styl řízení provází alibismus. V případě neúspěchu svalování viny přímo na podřízené. Liberální manažer bývá u svých kolegů nejprve oblíbený, ale dosahování dobrých výsledků není pro něj typické. Liberální styl řízení je vhodné použít v případech, které nevyžadují důležitost rozhodování a nesouvisí s definovanými cíli organizace.

4) **Týmové styly řízení** - zde se věnuje ze strany manažera zvýšená pozornost úkolům a lidem. Manažer přitom respektuje cíle a záměry firmy, pro které byla firma založena. V rámci tohoto stylu řízení má zároveň manažer schopnost sociálního cítění pro lidi a jejich problémy. Osoba manažera se v tomto stylu řízení dostává do pozadí a do popředí se dostává tým.

Pilařová (2016 str. 89) ve spojitosti s rozdělením jednotlivých stylů řízení zastává poněkud jiný postoj, a kromě již výše uváděných **čtyř základních stylů řízení** hovoří o tzv. „**Likertově stupnici**“. Tato stupnice rozlišuje styly řízení do čtyř základních skupin, které jsou známé jako:

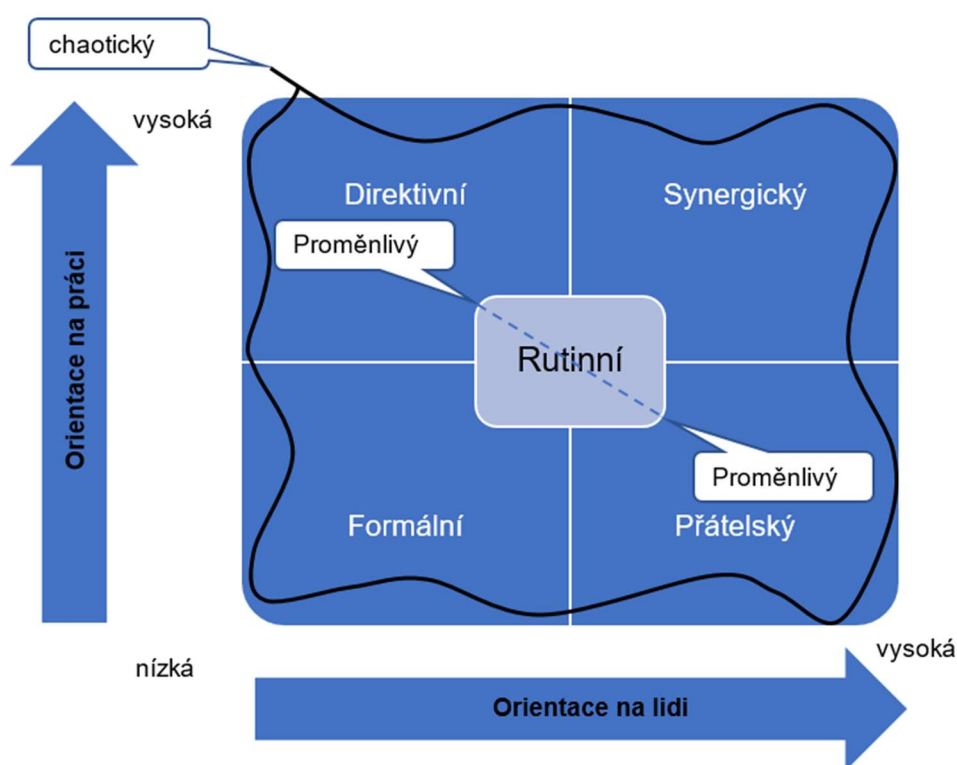
❖ **Utiskovatelsko-autoritářský styl** je typický především pro vojenský styl řízení, kdy manažer pomocí silového řízení vyžadováním tvrdé disciplíny potlačí iniciativu a aktivitu u svých podřízených, pomocí tvrdé disciplíny. Od manažera směřuje pouze jednosměrná komunikace, a to formou přesných instrukcí a příkazů. Jedinou motivací je obava a strach z nesplnění úkolů.

❖ **Benevolentně-autoritativní styl** se vyznačuje zejména tím, že ze strany manažera vůči svým podřízeným je prováděna nadměrná kontrola jednotlivých fází zadaných úkolů a manažer využívá kombinaci pozitivní a negativní motivace. Delegování pravomocí v rámci skupiny a vytváření soudržnosti v týmu je ovšem v minimálním rozsahu a uplatňována je výběrová komunikace s podřízenými, bez zpětné vazby.

❖ **Konzultativní styl řízení** je uplatňován v situaci, kdy spolupráce manažera se svými spolupracovníky vyžaduje pro úspěšné splnění úkolů zejména vyšší stupeň konzultace. Pravomoci a odpovědnosti jsou přeneseny částečně na podřízené, jedná se o rozdělení rolí v rámci týmu a ze strany manažera je upřednostněna především pozitivní motivace.

❖ **Participační styl** řízení je využíván v situaci, kde mezi manažerem a jeho spolupracovníky je nastaven poměrně vysoký stupeň vzájemné důvěry. Pracovníci disponují při svém rozhodování značnou samostatností. Vzájemná komunikace je oboustranná a spíše neformálního charakteru a pojetí.

Při rozboru jednotlivých manažerských stylů řízení se odborná literatura hovoří o tzv. manažerské mřížce. Anglická zkratka (GRID) - sedm stylů manažerského řízení viz. schéma znázorněné na obrázku⁸, ze kterého je zřetelná orientace na lidi a orientace na práci.



Obr. 4: Manažerská mřížka – sedm stylů řízení

Čtyři základní **styly řízení** lze označit jako formální, přátelský, direktivní a synergický. Každý z těchto manažerských stylů řízení je svým způsobem charak-

⁸ Pilařová, I (2016): Leadership & Management Development str. 92

teristický a specifický. V každém stylu řízení se manažer snaží dosáhnout především sledovaného cíle, ale poněkud jiným odlišným způsobem. **Formální styl** řízení se vyznačuje především tím, že se manažer minimálně orientuje na lidi a jejich výkon, ale snaží se dodržovat přesně stanovené postupy a plnit zadané nařízení. V rámci uplatnění **přátelského stylu** řízení se manažer naproti předchozímu stylu spíše zaměřuje na lidský faktor a minimálně se zaměřuje na výkon. **Direktivní styl** řízení, uplatňuje manažer, který klade důraz pouze na svou osobu a výhradně snaží dosáhnout cíle, a to maximální orientací na výkon a spolupracovníci jej příliš nezažívají. Poslední čtvrtý největší manažerský **synergický styl** řízení je v maximální míře orientován jak na výkon, tak i na lidi a pro vedení týmu se jeví jako ideální. Středem do všech výše uvedených stylů řízení zasahuje **rutinní styl** řízení, který od každého z výše uvedených stylů využívá vyvážený poměr, ale není příliš produktivní v orientaci na lidi ani na výkon. Naproti tomu takzvaný **proměnlivý styl** řízení, kdy je tento styl lidově označován jako metoda „cukru a biče“ je z hlediska udržitelnosti nemožný, jelikož se zaměřuje na maximální veličiny, a to jak požadovaného výkonu, tak i samotných lidí. Naopak **chaotický styl** řízení používá manažer dle své momentální aktuální potřeby a z hlediska uplatnění je tento manažerský styl nejvíce nepředvídatelný.

V rámci shrnutí předložených stylů řízení, které odborníci dokázali charakterizovat a vymezili jejich specifika, je nutné podotknout, že manažeři na všech úrovních řízení a v různých odvětvích by měli při své práci využívat více stylů řízení. Umění manažerské práce spočívá v ideální kombinaci jednotlivých stylů řízení s ohledem na aktuální dění ve firemní kultuře organizace.

Následující kapitola se věnuje další neodmyslitelné manažerské práci v podobě umění vhodné motivace svých zaměstnanců, podřízených a mnohdy i sebe samotného.

2.4 Motivace jako hybná síla manažerské práce

Motivace je hybná síla, která určuje pracovní činnost zaměstnanců a **má podstatný vliv na efektivitu vykonávané práce**. Motivace se dostává o popředí zájmu manažerů ve všech oblastech a policie České republiky v tomto ohledu rozhodně není výjimkou. **Motivace** je obecně užívaný pojem psychického procesu člověka, který **usměrňuje naše chování a jednání za účelem dosažení určitého cíle**. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Pro motivaci existuje celá řada definic, ale jejím prvořadým úkolem je povzbudit jedince v našem případě, občanského zaměstnance a policistu ČR i samotného policejního manažera, aby svou práci plnil včas, ochotně a v požadované kvalitě.

Mládková L a Jedinák P. a kol (2009 str. 155) uvádí, že pojem motivace vychází z výrazů motiv a stimul. Motivem jsou vnitřní pohnutky jedince projevující se navenek. Představující přání každého člověka a naproti tomu stimuly jsou de facto odměny, kterými jsou přání uspokojována.

K pracovní motivaci v podstatě lze dojít dvěma způsoby. První způsobem je **motivování sebe sama** a vykonáváním práce, která potřeby zaměstnance uspokojuje. Druhým způsobem jsou spolupracovníci, kteří jsou **motivování zvenčí** vhodně zvoleným nástrojem managementu v podobě impulzu jako je pochvala, odměna, ale i trest. Hovoříme o takzvaných motivátorech.

Vnitřní motivátory ovlivňují naši činnost na základě vnitřního - vlastního impulzu, souvisí s kvalitou pracovního života a mají hlubší a dlouhodobý účinek např. pocit uznání: „Chci být lepší proto, aby si mě ostatní spolupracovníci vážili.“

Vnější motivátory ovlivňují naši činnost na základě vnějšího tedy cizího impulzu, abych podával lepší výkony. Vnějšími motivátory mívají okamžitý účinek, ale jelikož jsou vnucené, nemusí působit dlouhodobě.

Americký psycholog Abraham Harold Maslow (1908 - 1970) sestavil hierarchii lidských potřeb do jednotlivých úrovní tzv. Maslowova pyramidu potřeb. Pamínek (1999 str. 51) Maslowovou pyramidu potřeb popisuje jako pětistupňovou škálu, kdy na základní úrovni stojí základní potřeba fyziologických potřeb, nad ní naplňování potřeby bezpečí, uprostřed pak naplnění potřeby příslušnosti, na vyšším stupni pak naplnění potřeby uznání a společenského postavení a vrchol pyramidy se věnuje potřebám osobního rozvoje každého z nás.

Český konzultant v oblasti managementu pan **Ing. Jan Urban, CSc.** v rámci vzdělávání a poskytování on-line kurzů a diskusních fór určených pro manažery na internetovém portále **Videa 2019 | topvision.cz** považuje motivaci zaměstnanců za proces, který ze strany mnohých manažerů není automatický a používání vhodných motivačních nástrojů ve správném pořadí a ve správnou situaci patří k nejdůležitějším úkolům manažera. Mnohdy si však jednotliví vedoucí ani celá organizace nevědí zcela rady bez ohledu na skutečnost, zda bude motivace uplatňována ve výrobním sektoru, nebo v rámci uplatnění například bezpečnostního managementu, do kterého spadá práce policejních manažerů.

O každodenní pracovní motivaci rozhoduje řada okolností a mnohé z nich nebývají dostatečně doceněny. Urban (2019) usuzuje, že pokud má manažer v našem případě policejní manažer zájem získat od svých spolupracovníků co nejvíce, je nutné v nich aktivizovat tři důležité motivační faktory:

- * ***samostatnost při výkonu práce***
- * ***rozvoj schopností a neustálá potřeba zdokonalování***
- * ***smysluplnost vykonávané práce***

Samostatnost motivuje především proto, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. Podpora samostatnosti pochopitelně neznámá, že pracovníkům dáte možnost si o své práci rozhodovat zcela samostatně. Může však znamenat například to, že jim poskytnete včasnou zpětnou vazbu, na jejímž základě se v řadě případů mohou sami rozhodovat. Pokud to podřízení dokážou, pak není nutné do jejich činnosti zasahovat.

Rozvíjení schopností a neustálá potřeba zdokonalování odráží jednu ze základních lidských potřeb, a to potřebu seberealizace. Zvyšujeme-li si schopnosti, na kterých nám záleží zároveň posilujeme naše sebevědomí.

Zadávané úkoly by ze strany policejního manažery měly být zadávány tak, aby pracovníkům přinášely možnost si své schopnosti postupně, ale trvale zvyšovat. Není nic demotivujícího než slova vycházející z úst policejního velitele na jakékoliv úrovni, který neustále pouze degraduje svého podřízeného, že v práci si má splnit pouze předepsané úkoly a inovace a vlastní nápady ať si laskavě nechá pro sebe.

Zde se nabízí prostor k otevřené diskusi, kdy v praktické části práce byl vznesen respondentům dotaz, do jaké míry se váš vedoucí v době pandemických opatření o vaši práci zajímá. Podrobné zhodnocení je rozebráno až v praktické části práce, ale v rámci policejního prostředí je tato oblast zmiňována jako jeden z hodnotících ukazatelů průběžného a služebního hodnocení policistů.

Smysluplnost vykonávané práce, bývá obvykle nejsilnějším motivačním faktorem a není to nic jiného než vlastní touha lidí v našem případě policistů a zaměstnanců PČR dotazovat se po smysluplnosti vykonávané práce. Vždyť právě tyto lidé nevykonávají pouze každodenní, a tudíž cyklicky se opakující činnost, která by připomínala práci v továrně například montážního pásu. Vždyť právě různorodost práce v rámci policejní organizace, bez ohledu na rozdělení policistů do jednotlivých tarifních tříd a druhu vykonávané práce policistů uniformované či neuniformované policie a jejich výkonných složek neustále prochází vývojem. Je nepochybné, že na policejní práci působí, jak vnitřní podněty v rámci organizačního prostředí policie v podobě vedení obvykle v rámci plnění úkolu, pokynu či přímého rozkazu nadřízeného ve snaze naplnit dikci zákona či vládního nařízení. Otázkou smysluplnosti zůstává, jakým prostředky, jakým úsilím a způsobem jsou dané rozkazy ze strany policistů plněny. Vnější vlivy, za které lze považovat například neustálou změnu legislativy právě v souvislosti s vyhlášením stavu nouze a postupnou tvorbou a přijetím krizového pandemického zákona.

Na jedné straně pak stojí společnost, která je překotně pomocí médií seznamována s přijatými restrikcemi a porušováním hygienických předpisů a vyhlášek a na straně druhé policisté ČR, od kterých se očekává uplatňování a kontrola při dodržování přijatých opatření. Policisté se narychlo seznamují s novými nařízeními vlády, které se v průběhu pandemické krize neustále mění a vzájemně se ruší. Neustále změny v policejní praxi pak ve spojení s problematikou pandemického onemocnění Covid-19 pak vyvolávají otázku smysluplnosti výkonu služby zejména u policistů zařazených do složek uniformované policie.

Právě v době mimořádné krizové situace za, kterou lze pandemická omezení bezesporu považovat je ze strany policejních manažerů očekávané nalezení rovnováhy mezi očekáváním a smysluplností vykonávané práce. Pak je dalším důležitým aspektem volba vhodných motivačních nástrojů a pomocí nich poté danou problematiku představit k řešení kolektivu nebo jednotlivým policistům.

Cílem je nalézt harmonii ve splnění požadovaného úkolu a požadovaný zájem úkol splnit s nadšením nikoliv s nechutí. Praxe ukázala, že příklad vynucováním restrikcí v podobě pandemických opatření a omezení svobod a soukromých práv nad zájem společnosti způsoboval i mezi samotnými policisty značné vnitřní rozpory při vynutitelnosti práva vůči občanům.

Lidé, kteří jasně chápou širší smysl a význam své práce, se často snaží vykonat i úkoly velmi složité, které od nich vyžadující překonat značné překážky. Není-li zaměstnancům i policistům ČR význam jejich práce zřejmý, je třeba jim ho vysvětlit a zde se očekává právě zapojení schopností a komunikačních dovedností manažera problematiku vyložit v pozitivním chápání.

V rámci policie je právě smysluplnost práce často vnímána negativním směrem a často jako problematická, jelikož přebírání úkolů shora směrem až dolů od vrcholového policejního managementu prostřednictvím středních a liniových manažerů až k jednotlivým policistům přichází značně direktivním způsobem. Tyto rozkazy a nařízení pak nejsou podřízenými přijímány s nadšením, jelikož postrádají

adresnost a podřízení policisté a občanští zaměstnanci ztrácejí smysluplnost vykonávané práce. Toto se děje často i v rámci přemíry seznamování s předpisy a nařízeními, které jsou pro určitou skupinu policistů potřebné, ale zbytek je k výkonu nevyužije, a z vlastní praxe vím, že se seznámí pouze povrchně bez dalšího využití. V tomto ohledu se smysluplnost takového počínání zcela vytrácí, a s ohledem na přemíru informací, kterými jsou aktuálně běžní policisté zahlceni v době pandemických opatření Covid-19, je zdárným příkladem, že všichni vědí o všem, ale pouze povrchně a takzvaně bez přidané hodnoty. Nic je pak nemotivuje, aby data třídili, a především je ve své práci uměli efektivně využívat.

Zde se naskytá prostor pro diskusi, kterou snad pomůže zodpovědět položená otázka z empirického výzkumu: zda se v době pandemických opatření Covid-19 vedoucí pracovník projevil jako efektivní motivátor, se schopností vytvářet pozitivní skupinovou atmosféru.

Každý z policejních manažerů pohybujících se na úrovni základního stupně řízení k této okolnosti přistoupil po svém a otázkou zůstává, zda co samotní zaměstnanci a policisté co jako motivační prvky v krizovém období upřednostní a preferují.

Jestli se jejich potřeby nebo spíše životní hodnoty v dané situaci mění a do jaké míry jsou pro ně důležitější například finanční benefity nebo skutečnost, že mohou pracovat i v době krize v nadstandardních bezpečnostních podmínkách s cílem eliminace přenosu nákazy a mají pocit, že se jejich zaměstnavatel o ně zajímá.

Velmi nutné je rozlišovat motivaci od manipulace. Motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného. Na rozdíl od manipulace, která tyto zájmy a potřeby pomíjí nebo poškozují. Vodáčková, Vodáček (1999 str. 162) hodnotí manipulaci jako negativní faktor, kdy manipulativní jednání nadřízeného versus podřízeného a jejich vzájemná provázanost vytváří negativní prostředí, které vyústí až v konflikty a má zásadním způsobem ovlivňuje pracovní i mezilidské vztahy.

V rámci služební praxe jsem opakovaně zaznamenal skutečnost, že služebně starší kolegové, kteří mají vyvinuto přirozené autoritativní jednání a vzbuzují v sobě jakési projevy naděje a příkladného jednání mnohdy sklouznou a navážou na sebe obvykle méně schopné a málo komunikativní kolegy, kteří rádi souhlasí s tím, co kolegové hlásají. Stávají se z nich nepsaní velitelé a mnohdy k tomu využívají kritiky skutečných vedoucích pracovníků. Pasují se do role samozvaných otců a sebejistotou a manipulativním jednáním a chováním se snaží celou skupinu negativně ovlivnit. Tento popsany způsob chování se obvykle řeší pohovorem policejního manažera s nespokojeným pracovníkem a vysvětlením pojmů jednotlivých kompetencí a rolí v rámci kolektivu či pracovní skupiny.

V době pandemických opatření a nuceného rozdělení jednotlivých pracovních skupin A, B těmito drobným konfliktům a nedorozuměním přímo nahrává a obvykle bývá problém v komunikaci a nedostatku informací. Této kapitole bude věnována samostatná část práce. Plamínek (1999) se pokusil shrnout klíčové zásady motivace do přehledného obrazce.



Obr. 5: Klíčové zásady motivace dle Plamínek (1999)

Následující kapitola se věnuje nauce o nalezení harmonie v rámci motivace pracovníků a nabízí pohled na obrácenou funkci řízení jedinců i kolektivu, kterou je nedostatečná motivace až demotivace manažera ve vztahu motivátor a motivovaný a projev demotivace v rámci výkonu z pohledu autorů Mládkové a Jedináka. Následující kapitola bude věnována nalezení harmonie v rámci motivace spolupracovníků.

2.4.1 Nalezení harmonie v motivaci spolupracovníků

Teorie motivace je potřeba promítnout do konkrétní situaci na konkrétním případě. I přes skutečnost, že vycházíme z oblasti vědeckých poznatků je z hlediska funkčnosti jednotlivých oddělení či pracovních skupin v době covidových opatření důležité správně rozložit lidské zdroje do jednotlivých týmů, tak aby žádný výrazně nezaostával. Z hlediska funkčnosti daného týmu ve vztahu vnějšího působení v podobě bezpečnostních omezení a restrikcí spojených s pandemií Covid-19, je z hlediska správného rozhodnutí policejního manažera jednotlivé pracovníky v rámci týmu vhodné rozdělit podle jejich osobnostních charakteristik. V jenom týmu nebo skupině není žádoucí více vůdčích typů, které by mezi sebou příliš soupeřili.

Vodáčková O. a Vodáček L. (1999 str. 161) sděluje, že jedním z umění manažera je motivace svých spolupracovníků za účelem vytvoření vnitřních zájmů a jejich chuti a ochoty se aktivním způsobem angažovat v plnění cílů organizace. V kolektivu je pak nutné motivační prostředí podle motivačního programu nejen vytvářet, ale především udržet, byť na něj působí negativní vnější vlivy.

Pilařová (2016) spojuje proces motivace s pojmem stimulace a uvádí, že úkolem manažera je rozpoznání vnitřních pohnutek svých podřízených a tyto uvést do harmonie s úkoly pro firmu. Dále Pilařová (2016) k problematice sděluje, že k nalezení harmonie a synergie je potřeba tří kroků:⁹

- **výběru správných lidí na správné pozice** (vykonávaná práce má především bavit a naplňovat)
- **tvůrčí úkoly je nutno zadat tvůrčím lidem a týmovým hráčům**
- **při zadávání úkolů je nutno především dbát na vzbuzení zájmu se strany řešitele.**

⁹ Pilařová.I. (2016), *Leadership & Management Development*. Praha: Grada Publishing, s.73.

Mládková L a Jedinák P. a kol (2009 str. 155) popisují, že manažeři by měli vědět, co jejich podřízené motivuje a co je pro ně naopak demotivující. Richard-Denny světově známý britský odborník na úspěšný obchod a prodej ve své audioknize *Motivate to Win* hovoří o 10 atributech úspěšné motivace, které dále cituje:

- abychom mohli motivovat, musíme být sami motivovaní,
- motivace vyžaduje cíl,
- ve chvíli, kdy je motivace vybudována, nikdy nevydrží
- motivace vyžaduje uznání,
- účast motivuje,
- jsme-li svědky vlastního pokroku, motivuje nás to k vyššímu stupni motivace,
- výzva motivuje, jen pokud můžeme vyhrát,
- každý má motivační roznětku,
- být součástí skupiny je motivující,
- inspirované vedení je motivující.

Opakem úspěšné efektivní motivace zaměstnanců je demotivace, a Mládková L a Jedinák P. a kol. (2009 str.156) se domnívají, že nedostatečně motivovaní lidé mají nižší výkony a nasazení a jako příklady demotivace ze strany pracovníků uvádějí:

- snížený výkon pracovníka,
- pozdní příchody a časté odchody
- zvýšený stres,
- snížené výkony pracovníka,
- nedodržování stanovených termínů,
- konflikty na pracovišti,
- svalování viny na druhé,
- zanedbávání pokynů.

Demotivace zaměstnanců a v našem případě policistů je v rukou policejních manažerů a jejich znalostí pozitivně motivovat vycházejících z uznávaných motivačních teorií.

Následující tabulka schematicky znázorňuje odborně definované motivační teorie.

Tabulka 3: Tabulka motivační teorie (dle Mládková, Jedinák 2009 str.157)

MOTIVAČNÍ TEORIE	
Zaměření na poznání motivačních příčin jedince	Zaměřené na průběh motivačního procesu
Maslowova teorie potřeb	Adamsova teorie spravedlivé odměny
Herzbergova teorie dvou faktorů	Vroomova teorie očekávání
McGregorova teorie X a Y	Skinnerova teorie zesílených vjemů
McClellandova teorie motivačních potřeb	

Nedostatečná motivace má značný vliv na celkovou produktivitu práce firmy a policie ČR v tomto ohledu rozhodně není výjimkou. Spokojený a správně motivovaný pracovník, odvádí kvalitnější práci s větším pracovním nasazením. Dosahuje lepších výsledků a přispívá k efektivnímu dosažení vytýčeného cíle. Znamená tak pro organizaci přínos, ve které práci vykonává. Je proto na místě vyvarovat se řešení problémů vytvářením stresových situací a sankcí. Uplatňovat pozitivní motivaci a vyhnout se demotivaci, to by měl být záměr každého vedoucího pracovníka.

Otázka, do jaké míry a jakými prostředky se policejním manažerům daří své podřízené policisty a zaměstnance motivovat, a zda tito skutečně pocítili a zaznamenali v rámci zhoršených pracovních podmínek v období pandemických opatření Covid-19 náležitou podporu v účinné motivaci a přesvědčovacích schopnostech svých vedoucích bude zodpovězena v empirické části práce.

2.5 Práce manažera při vedení jednotlivců a skupin

V předešlých kapitolách je teoretický výklad zaměřen na rozepsání jednotlivých charakteristik manažerské práce, manažerským zásadám a jeho dovednostem, schopnostem a kompetencím. Práce policejního manažera není v těchto ohledech jiná a vzhledem k zadanému tématu diplomové práce, ve které je představena práce manažera s jednotlivci a skupinami bych danou kapitolu práce věnoval činností manažera ve vztahu k jednotlivci.

Bělohlávek (2006 str.43) sděluje, že v praxi nepřinesla žádný univerzální návod, jak efektivně pracovat s lidmi v organizaci, jak je při tom správně ovlivňovat, a zároveň s nimi dobře vycházet. Jednání, které se osvědčilo u jednoho pracovníka, nemusí fungovat u jiného a zákonitosti zde nefungují. Pokud chceme dosáhnout úspěšných výsledků ve vedení lidí, musíme respektovat osobnost každého zaměstnance. V každé organizaci, a policie ČR v tomto ohledu bezpochyby není výjimkou, se setkávají různí lidé s odlišnými zájmy, názory a postoji a jsou nositeli různých rolí. Úkolem manažera je optimální nasměrování těchto různorodých osobností požadovaným směrem, kterého organizace hodlá dosáhnout. Důležitým mezníkem jsou schopnosti jednotlivých osobností v organizaci, a to jakým způsobem jsou připraveni vykonávat požadovanou činnost. Bělohlávek (2006 str. 44) schopnosti člověka dělí na:

- **rozumové** neboli kognitivní, a bývají označovány jako inteligence
- **mechanické** zahrnující porozumění mezi předměty a práci s nimi
- **psychomotorické** neboli koordinační a manipulační

Důvodem, proč je zmiňována osobnost člověka v organizaci je nutnost zjištění poznatků pro lidi v manažerské praxi. Policejní manažer na jednotlivých úrovních managementu bez schopnosti racionálního myšlení a efektivního přístupu ke svému okolí nemůže řádně budovat vztahy mezi lidmi a využívat jejich potenciál. Jiné potřeby a motivaci v rámci uspokojování svých potřeb bude mít řadový pracovník, který očekává za svou práci především finanční ohodnocení a jeho potřeby jsou

spíše existenční a částečně vztahové. Naopak tomu jiný druh pracovníka své potřeby povyšuje až na úroveň růstu a ocenění v Maslowově hierarchickém uspořádání potřeb jej zajímá nejvyšší stupeň pomyslné pyramidy a to sebeaktualizace. **„Potřeba člověka být stále více a více sám sebou a efektivně využít všechny své schopnosti, potřeby a hodnoty“.**

Pro mnohé lidi existují důležitější hodnoty než materiální požitky a osobní prospěch. Práce policisty na všech úrovních organizační struktury je postavena na službě veřejnosti a očekávání poskytnou druhým lidem náležitou pomoc a přiměřenou ochranu.

V rámci každodenní práce manažerů a vedoucích pracovníků neodmyslitelně patří přístup komunikace k jednotlivým pracovníkům i v rámci řízeného kolektivu. Neodmyslitelnou schopností manažera je pak jeho asertivní komunikace a obratnost v rámci řešení konfliktů mezi jednotlivými pracovníky i uvnitř kolektivu.

V rámci manažerské práce s jednotlivci je pro efektivní jednání schopnost rozpoznat různé osobnostní typy svých podřízených a spolupracovníků, ale také umění je správně motivovat a delegovat. Plamínek (2008) k dané problematice řízení a podpoře jednotlivců rovněž hovoří o uvědomění se rozsah schopnosti každého pracovníka a na jeho loajalitu k firmě a firemní kultuře. To značí, do jaké míry jsou ochotní nebo naopak neochotní pracovat a dodržovat předem stanovené postupy za účelem dosažení cílů. V policejní terminologii velmi oblíbenými výrazu je rozdělení lidí na takzvaně „**TAŽNÉ A CHOVNÉ**“. Důvodem zmínky je stav, kdy právě omezením lidských zdrojů a rozdělením do skupin A, B bylo daleko zřetelnější, kdo je v týmu důležitým článkem a oporou a kdo se pouze veze v závěsu.

Plamínek (1999) dále k dané problematice manažerského působení při vedení jednotlivce jako hlavní hybnou sílu zmiňuje vhodnou motivaci. K problematice motivace bude věnována samostatná kapitola, jelikož se jedná o téma, které si v rámci managementu zaslouží náležitou pozornost. V rámci manažerské práce s jednotlivcem je nutno zmínit Maslovovu hierarchickou pyramidu s tím, motivačním klíč ke každému zaměstnanci může být poněkud odlišný a závisí na jeho motivačním založení. Plamínek dále uvádí skutečnost, že při práci manažera s jednotlivci

je naprosto nezbytná komunikace a informovanost o úkolech a požadovaných cílech. V rámci zadaných úkolů je nutné ujasnění, jakým způsobem jim má být dosaženo a následně je nutno předat strategickou informaci, proč těchto strategických cílů má být dosaženo. V předešlém textu jsme si osvětlili práci manažera vůči jedinci a důležitost v rámci informovanosti o úkolech, metodách a strategických cílech, kterých má být dosaženo.

V praxi je nutno si sdělit podstatnou skutečnost, že lidé potřebují vědět, zda jsou ve své práci úspěšní a budou za tuto práci náležitě odměněni. Daný proces se nazývá zpětná vazba. Opět použiju příklad z praxe, kde v případě potvrzení úspěchu v rámci splnění úkolu, dodržení předepsaného postupu s pracovním postupem a dosažením předpokládaného výsledku má za následek splnění úkolů a informovanosti o úspěchu, neúspěchu nebo potřebě něco změnit.

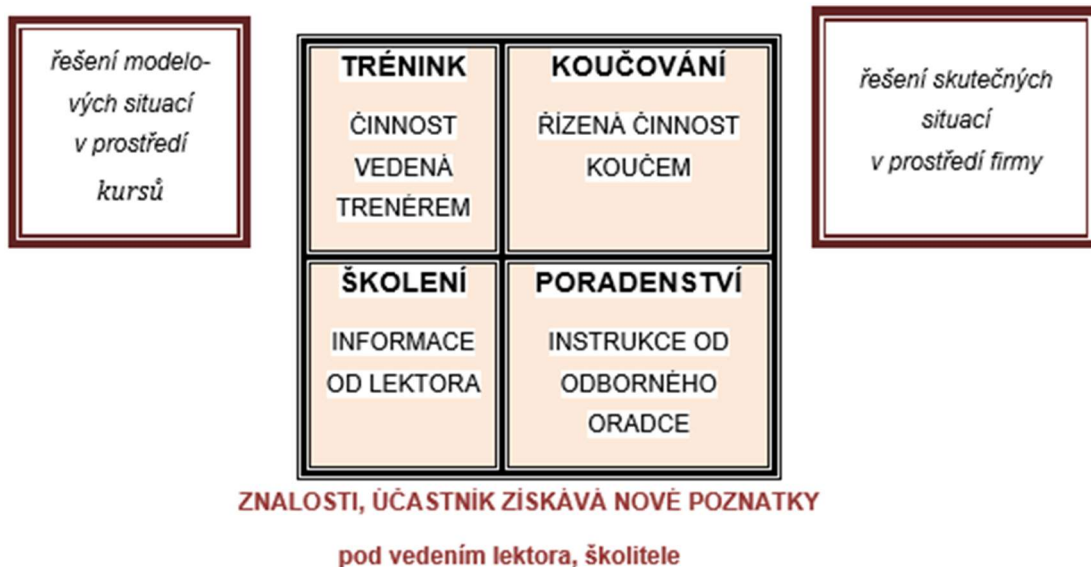
V rámci předem uvedených skutečností se objevuje manažerská činnost v podobě umění efektivní informovanosti a sdělení. O úspěchu či neúspěchu zaměstnance. Zvolený způsob komunikace bude rovněž podrobně rozepsán v dalších kapitolách práce, ale pro praktickou ukázkou postačí slova. Příklad: „Svou práci jsi zvládnul výborně, v požadovaném termínu a kvalitě a je vidět, že své práci opravdu rozumíš“ Hodnocení manažera v negativním slova smyslu příklad: „Práci, kterou jsme ti zadali jsi sice splnil dobře, ale příště je potřeba ze sebe něco přidat“.

Druhý způsob informovanosti ze strany manažera vyvolá negativní reakci a konfliktní situaci, kterou je časem třeba opět řešit.

V rámci práce manažera s jednotlivci je nezbytné jeho působení v rámci zdokonalování a školení svých podřízených a jeho úkolem je zvyšování teoretických znalostí dané problematiky, snaha o získání nových zkušeností a dovedností a připravenost na využití těchto teorií a zužitkování v praxi. Následující obrázek odráží práci manažera s jednotlivci v oblasti vzdělávání a rozvoji jejich schopností a dovedností.

Dovednosti získávání nových postupů a zkušeností

pod vedením lektora, školitele



Obr. 6: Rozvoj schopností jednotlivců dle Plamínek (1999)

V rámci manažerských prací při vedení a podpoře jednotlivců Plamínek (1999) spatřuje v nedostatku prostoru pro sledování a naslouchání svým podřízeným jejich nezájem o řešení konfliktů, které jsou často banální a hromaděním se kulminují až do problémového chování svých podřízených.

Na druhé straně Plamínek upozorňuje na konfliktní lidi, kteří se cyklicky budou snažit práci manažera mařit a oboustranná důvěra v takového jedince klesá. Ze strany manažera nastává proces, kdy se snaží eliminovat důvody konfliktu a nalézt tak skutečný zdroj obtíží s tím, že konfliktní člověk něco potřebuje a pokud toho dosáhne své chování většinou změní, neboť zjistí, že problém není v člověku, ale v nastaveném systému. V daném případě pak nastává prostor na komunikace a vysvětlení si daného problému. V rámci tematického zaměření diplomové práce na policejní organizaci je konflikt mezi manažerem a pracovníkem poměrně často způsoben nefunkčním systémem uvnitř organizace nebo vnějším faktorem zvenčí v podobě střetu osobních zájmů a výkonu služby veřejnosti. Následující kapitola se věnuje pracovním skupinám a pracovním týmům, které se ze skupin vytváří.

2.5.1 Charakteristické znaky pracovních skupin a týmů

Každý zaměstnanec v našem případě policista ČR je zodpovědných za svůj individuální výkon služby a odvedené práce v rámci sledovaných kvalitativních a kvantitativních ukazatelů, podle kterých je následně hodnocen. Bednář (2013) usuzuje, že **individualisté se sami srovnávají s ostatními spolupracovníky** a tvoří tak konkurenční prostředí, které nemusí být pro organizaci či firmu prospěšné. Je třeba vzít v úvahu, že organizace sdružují jednotlivce s různými dovednostmi a schopnostmi, kteří v zájmu splnění společného cíle musejí spolupracovat a vytváří tak pracovní skupiny a týmy. Pouze týmy skýtají stabilitu ve chvílích organizačních změn, i když z týmu někdo odejde a nahradí jej někdo jiný.

Práce v kolektivu může působit na jednotlivce v týmu hnací silou. Typickým příkladem pracovní skupiny je „call centrum“.

Doležal (2012) uvádí, že **ve skupině má každý člen** skupiny přidělenou svoji **přesně danou nezastupitelnou roli**. Má předem definováno, co a jakým způsobem má dělat a jak se má v konkrétní situaci zachovat. V rámci této role si člen skupiny rozvíjí svoje schopnosti, dovednosti a znalosti. **Role vůdce** ve skupině nemůže být dána jednou pro vždy. S postupným vývojem skupiny se také role vůdce může měnit. Jde o to, kdo nejčastěji ovlivňuje skupinu tak, aby efektivně sledovala své cíle.

Plamínek (2005 str. 101) v rámci utváření skupin hovoří o vztahových dovednostech jednotlivců a kultury vztahů ve skupině, reprezentované na jedné straně manažerem, který chce dosáhnout určitého cíle prostřednictvím určité skupiny lidí a jejich vzájemnou interakcí s manažerem spolupracovat. **V rámci spolupracující skupiny** pak zmiňuje faktor synergie, za kterou **považuje společné úsilí jednotlivců a vznik fungujícího týmu** spolupracujících. Řezáč (2009 str. 217) z hlediska manažerské práce hodnotí budování funkčního týmu (anglický výraz teambuilding) jako vysoce intelektuální a náročnou manažerskou aktivitu, která ve firemní kultuře slouží jako efektivní nástroj fungující spolupráce zaměstnanců. Zatímco **tým tvoří celek spolupracujících lidí s jasně vymezenými pravidly, rolemi a odpovědností** obvykle mají rovnoprávné postavení a vysoce vyvinutý smysl pro důvěru, otevřenost a spolupráci.

Pracovní skupinu pak hodnotí jako větší organizovaný celek lidí, mezi kterými je definována předem určená pracovní hierarchie vzájemné nadřazenosti a vzájemné závislosti jednotlivých členů.

Rozdíly v rámci skupiny a týmu jsou přehledně uspořádány v následující tabulce.

Tabulka 4: Rozdíly mezi skupinou a týmem (Řezáč 2009 str.218)

CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY	SKUPINA	TÝM
ZÁJMY ČLENŮ	VĚTŠINA SLEDUJE VLASTNÍ ZÁJMY	VZÁJEMNÝ RESPEKT ČLENŮ TÝMU
CÍLE	JSOU SLEDOVÁNY RŮZNÉ CÍLE	VŠICHNI SLEDUJÍ JEDN CÍL TÝMU
PRIORITY	OSOBNÍ ZÁJMY JSOU NADŘAZENY ZÁJMŮM SKUPINY	PŘÍSLUŠNOST K TÝMU MÁ TU NEJVYŠŠÍ PRIORITY
ORGANIZACE	ORGANIZACE JE NEZÁVAZNÁ A UVOLNĚNÁ	ORGANIZACE JE PEVNÁ A ZÁSADOVÁ
MOTIVACE	MOTIVACE ZVENKU	MOTIVACE UVNITŘ TÝMU
KONKURENCE	VZÁJEMNÁ MEZI VŠEMI SE ZÁJMEM O VLASTNÍ KARIERNÍ POSTUP	KONKURENCE ZAMĚŘENÁ NA VENEK
VZÁJEMNÁ DŮVĚRA	OBČASNÁ NEDŮVĚŘIVOST VŮČI OSTATNÍM	SILNÁ LOAJALITA MEZI ČLENY NAVZÁJEM A POSILOVÁNÍ TÝMU
KOMUNIKACE	ČÁSTEČNĚ OTEVŘENÁ A ČÁSTEČNĚ SKRYTÁ	CÍLOVÁ A ÚČELOVĚ ORIENTOVANÁ

Důležitým aspektem, proč je popisován rozdíl mezi pracovní a týmovou skupinou vychází z tematického zadání diplomové práce. Období pandemických omezení v rámci policejní organizace víc než kdykoliv předtím, připravilo policejním manažerům na všech úrovních řízení zkoušku, do jaké míry byli připraveni vytvořit v rámci omezení lidských zdrojů (pracovních skupin A, B) fungující pracovní skupiny a týmy.

Pro názornost efektivnosti práce slouží následující matematická rovnice:

Rovnice neefektivního týmu: $1+1 = -1$ (tým je méně efektivní, než pokud by pracoval každý jednotlivec sám)

Rovnice práce více jednotlivců: $1+1= 2$ (tým má ve skutečnosti stejné výsledky jako jednotlivci.

Rovnice synergie týmu: $1+1= 3$ (tým dosahuje vyšší efektivity a 2 pracovníci defacto odvádí výsledek za 3.

Řezáč (2009) vývoj vzniku týmu ze skupiny pracovníků řadí do tří vývojových etap:

- týmy potřebují ke svému vývoji základní pracovní orientaci a lidé v týmu si přirozeně hledají své nezastupitelné místo,
- týmy si v druhé fázi svého vývoje ujasní cíle kterých chtějí dosáhnout a zároveň postupy práce a předně vymezí kompetence jednotlivých členů týmu,
- týmy se v rámci třetí etapy vývoje mobilizují v rámci zvyšování efektivity v činnostech jako je vzájemné instruování, vzdělávání a ovlivňování při výkonu práce (anglicky coachingu, mentoringu a counsellingu)

Skvělé lídry se svým týmem spojuje především otevřená komunikace, technická, materiální a duševní podpora a odborný a sociální rozvoj svých lidí. Úspěšní manažeři kromě toho nejen poskytují, ale především umí přijmout zpětnou vazbu.

Řezáč (2009) se domnívá, že zaměstnanci, kteří pracují pod skvělými lídry, bývají spokojenější, produktivnější a angažovanější.

V rámci zpracování diplomové práce byly předloženy jednotlivé charakteristiky skupin a týmů a jejich vzájemné interakce. Následující kapitoly se věnují podrobnějšímu rozdělení jednotlivých rolí a úloh, které v rámci řízení skupin a jednotlivců teoretický management popisuje následovně.

2.5.1 Rozdělení jednotlivých rolí v týmu

V předešlé kapitole byly vysvětleny základní charakteristiky mezi týmem a pracovní skupinou. Každá skupina má svoji vnitřní strukturu, a to jaké má formální uspořádání a kolik má členů se odvíjí od cílů organizace, které jsou skupinou nebo týmem pracovníků sledovány. Zároveň ve všech skupinách a týmech mají její členové své pozice a plní předem nastavené role. Pozice pak specifikují jednotlivé úkoly, činnosti a povinnosti daného jedince a zároveň vymezují jeho práva. Role obnáší spíše charakteristiku chování, který daný člen zastává. **Tým se formuje ze skupiny pracovníků, kteří disponují požadovanými *odbornými a osobnostními požadavky* a podstatným faktorem je velikost týmu** a výběr vedoucího týmu. V týmu dochází k intenzivnímu zapojení jednotlivce do skupinových činností, které kladou nároky na vzájemnou propojenost, plnohodnotnou komunikaci a souhru všech členů týmu.

Bednář a kol. (2013 str. 25) uvádí, že oba termíny pozice a role původně vycházejí ze sociální psychologie, a zatímco pozice je předem přesně popsána. Jedná se o určité formální nebo neformální místo ve struktuře ve firemní struktuře, role je spíše individuální: Role v řízeném kolektivu spíše vytváří očekávání dle charakteru člověka, který svou roli v dané organizaci zastává. Pracovní a společenská pozice člověka ve firmě sebou nese specifika v rámci odpovědnosti za druhé, pravomoci k výkonu zastávané pozice a očekávání, které bude v zadané pracovní roli plnit. Bednář a kol (2013) sděluje, že vedle formálních rolí v týmu existuje i celá řada neformálních rolí, do kterých jednotliví pracovníci nejsou formálně zvoleni nebo delegováni. Neformální role jsou odrazem autority jedince a prostředím ve které se vytváří.

Reálná role je skutečná role konkrétní nezaměnitelné osoby v týmu, jež se nachází v určité formální struktuře firmy a zároveň hraje neformální roli v týmu, kolektivu nebo skupině spolupracujících lidí. Mezi příklad formálních rolí z hlediska zastávaných rolí v týmu Bednář uvádí následující názvosloví:

- * **seniorní vedoucí** – jedná se o nejnižší stupeň managementu, kdy řídicí pracovník má v rámci řízeného malého kolektivu vysoký stupeň autority a zadané úkoly jsou přijímány zcela automaticky
- * **střední vedoucí** – označováni často jako reálný management mající za úkol nalezení rovnováhy mezi očekávanými cíli vrcholového managementu a reálnými schopnostmi firmy a podřízených
- * **nižší management** - jehož úkolem je vytvoření sociální vazeb mezi pracovníky a vedením a kontakt s podřízenými je prakticky každodenní
- * **výkonný zaměstnanec** – tito zaměstnanci tvoří páteř firmy a očekávání kladená na tyto zaměstnance ze strany managementu je vytvoření oboustranné vzájemné důvěry
- * **cizinec** – ve firemní kultuře působí mimo organizační kulturu a je spíše pozorovatelem, který může vytvářet pro ostatní pocit strachu a nejistoty
- * **cestující** – plní roli jakéhosi insidera, který ve firemní kultuře zastávají výkonní pracovníci, kteří působí na pozici pozorovatelů a do dění týmu nezasahují
- * **dozorce** - mnohdy označovaný jako manažer kvality dohlíží na práci ostatních, aniž by byl schopen se sám ujmout řízení kolektivu

Neformální role zastávané v rámci kolektivu jsou mnohem méně čitelné a fungují jen v omezené skupině kolektivu. Jako příklad neformálních rolí Plamínek (2005 str. 134) definuje devět týmových rolí, které mají v rámci kolektivu nezastupitelné místo a jsou odrazem dobře fungujícího týmu. Jednotliví lidé v rámci neformálních rolí neplní úlohy manažerů, ale svým působením přináší týmu nápaditost a spontánnost řešení. Plamínek v rámci svého výčtu rolí vychází ze studia Mereditha Belbina, který definoval devět následujících týmových rolí, ve kterých spatřuje úspěšnost týmu. Plamínek ve svém výčtu použil svá osobitá česká pojmenování:

- ❖ **lídr** – neboli stratég, který je schopen týmu přinést strategického a komplexního myšlení, přičemž je univerzální a všestranný
- ❖ **myslitel** – oplývá kreativními nápady, nezávislostí a racionálním myšlením
- ❖ **režisér** – v týmu přináší taktiku a praktickou představivost jakou se ubírat cestou
- ❖ **diktátor** – nepoužitelný do doby vzniku krize v týmu a svým přístupem je schopen tým vyvést
- ❖ **profesní specialista** – vyniká schopností nestandardního přístupu a originálními metodami, které na tým mají pozitivní dopad
- ❖ **pečovatel** – vyniká zvládním vztahových a komunikačních nesrovnalostí v týmu
- ❖ **hybatel** – vyniká schopností samotné realizace plánů a je motorem výkonnosti celého týmu
- ❖ **dotahovatel** – je odborníkem na detaily a dokonalost vykonávané práce
- ❖ **věcný specialista** – ovládá svůj obor a tento je mu koníčkem, pro tým jsou jeho znalosti nepostradatelné.

Myslitel, lídr a režisér dávají svému týmu aktivní podněty, diktátor, profesní specialista a pečovatel jsou nepostradatelní v krizových a nestandardních situacích a hybatelé, dotahovatelé a věcný specialisté patří mezi opory týmu v běžném pravidelném rytmu. Plamínek (2005) dále uvádí skutečnost, že v rámci obsazení jednotlivých rolí v týmu se vytváří mezi jednotlivci kvalitní vztahy a vzájemný respekt. Jednotliví členové týmu vůči sobě ztrácí předsudky a rozvíjí se u nich ochota vzájemné spolupráce i v mimopracovních aktivitách a společné prožití úspěchu nebo porážky.

Bednář (2013) upozorňuje na skutečnost, že **neformální role** v rámci kolektivu představují faktický základ sociálního kolektivu a tím i sociálního prostředí organizace. V rámci svých pojmenování Bednář uvádí poněkud odlišné neformální názvy jednotlivých rolí, kdy se s Plamínkem shodují pouze v názvu lídra neboli šéfa:

Lídr jako neformální role v kolektivu má především v rámci řízeného v kolektivu rozhodovací pravomoci a schopnost organizovat ostatní členy kolektivu. Mnohdy ovšem šéf trpí nedostatkem přirozené autority navzdory vykonávané profesi.

Konzultant plní další neformální roli vedoucího pracovníka, který ovšem má spíše poradní hlas a jeho názory nejsou vymáhány ani přijímány jako rozkazy.

Potížišta anglicky **Troublemaker** je v rámci řízeného kolektivu problémový pracovník upozorňující na chyby rezervy a nedostatky firmy a je podporovaný ostatním kolektivem k výkonu hlasité kritiky vedení i když mnohdy není opodstatněná.

Šedá myš je název nevýrazného pracovníka firmy, který nikdy nevystoupí z davu a není ochoten se v rámci firemní kultury zapojit do komunikace a snahy k řešení problémů a konfliktů.

Přísluhovač je výrazem pro sobu, která svým přístupem podporuje formální či neformální roli šéfa, ale v rámci kolektivu není příliš oblíben a v případě delegování pravomocí tuto rád zneužívá a má potřebu se chovat nepřátelsky až tyransky.

Obětní beránek představuje obvykle nejslabšího pracovníka v týmu, na kterého jsou svalovány neúspěchy celého kolektivu, aniž by k takovému jednání vedl opodstatněný závěr. Osoba se neumí bránit tlaku ostatních a v případě, že je ze strany vedení podpořen je v něm c očích ostatních spatřován přísluhovač a neformální zrádce kolektivu.

Stmelovač je pracovník v rámci kolektivu, který má vlastnost řešit konflikty a svou autoritou udržuje stabilitu firemní kultury a rovnováhy. Pro tým je tato funkce nepostradatelná a přispívá v udržování rovnováhy mezi členy týmu a vedením.

Bezpochyby existuje celá řada dalších neformálních rolí a různí lidé mohou hrát různé role v rámci různých týmů. Různorodost lidí naskýtá možnosti vyšší kreativity, efektivnosti a konkurenceschopnosti. Bednář (2013) na závěr k dané problematice sděluje závěr, že vnitřní **motivace členů týmu je poháněná jejich vlastní vůlí za účelem dosažení společného cíle**. Následující kapitola bude věnována významu a důležitosti přeměny pracovní skupiny ve funkční tým, ve kterém se promítá vzájemná interakce, efektivní týmová spolupráce a synergie.

2.5.2 Vliv manažera na vývoj, řízení a podporu skupinové práce

Následující kapitoly budou věnovány práci manažera v rámci řízení a podpory skupin jemu svěřených spolupracovníků. Pro fungování vytvořené pracovní skupiny v rámci aktuálního opatření Covid-19 má význam jaký vůdcovský styl se ve skupině prosadí. Zda se bude jednat o autoritativní, demokratický či volný (liberální styl). Obecně lze konstatovat, že první dva z těchto stylů mohou být do jisté míry úspěšné, pokud jsou sladěny s očekáváními členů skupiny a jejich aspiracemi a pokud odpovídají situačně vyvstalým problémům nebo povaze cílů skupiny. Poslední styl – volný, bývá málokdy úspěšný.

Silný vůdce ovlivňuje skupinovou dynamiku po celou dobu trvání skupiny. Nejsilnější vliv má při vzniku skupiny, kdy i sami členové od vůdce požadují stanovení pravidel skupiny, vysvětlování, vedení skupiny. **Záleží však na typu skupiny a jejich cílech do jaké míry vůdce do skupinové dynamiky zasahuje.**

Je otázkou, zda zvolené autoritativní řízení uplatňované policejními manažery, které se aktuálně nabízí jako neoptimálnější řešení uplatňované u PČR v rámci restrikcí a omezení spojených s pandemickým onemocněním Covid-19 a celorepublikovým rozdělením policejní organizace do skupin A, B je skutečně tím nejvhodnějším stylem řízení. Teorie přímo vybízí k využití autoritativního stylu řízení právě v kritických situacích, kdy je třeba razantního a jednoznačného přístupu. Je třeba si ovšem uvědomit skutečnost, že toto řízení není zcela vhodné aplikovat do prostředí vzdělaných lidí, kteří uvažují konstruktivně a samostatně. Zcela jistě v tomto ohledu hraje roli i faktor času, kdy omezení přesahující období roku a déle si v novodobé historii řízení PČR nikdo z nás nepamatuje a nelze k ničemu přirovnat. Naproti tomu demokratický styl vedení vyžaduje hodně času k získávání konsensu a rozhodování, ale často je úspěšný, protože probouzí silnou motivaci ke spolupráci a umožňuje efektivní využití schopností většiny členů skupiny. V období neustále se měnících požadavků ze strany legislativních nařízení a požadavku na PČR ve vztahu k dohledu jejich dodržování čas potřebný k demokratickému stylu řízení neposkytuje. Co tedy upřednostnit a jaký styl řízení ve vztahu k opatřením spojeným s onemocněním Covid-19 ve skutečnosti zvolit?

Empirická část práce je věnována právě této problematice, jak jsou linioví policejní manažeři vnímání svými spolupracovníky a podřízenými a zda v době krize, za kterou lze období pandemických opatření bezesporu považovat schopni měnit a přizpůsobovat jednotlivé styly řízení a přidělenou skupinu spolupracovníků A nebo B směřovat k dosažení stanoveného cíle. V rámci policejní organizace jsou hodnotícím kritériem především kvantitativní ukazatele, které však již nezohledňují vnější a vnitřní vlivy, které na výkon jednotlivých policistů, a i celé skupiny v průběhu sledovaného období působily.

Plamínek (2000) popisuje pět zásadních činitelů, které mají hlavní účinek na řízení a podporu skupin. Jednotlivé způsoby řízení, lze definovat následovně:

- **Řízení skupin** - jedná se o manažerský způsob zadání úkolů svým podřízeným a následná kontrola jejich plnění. Ve skupině jsou vymezena práva a kompetence jednotlivých členů a je distribuována jejich osobní zodpovědnost.
- **Vývoj skupin** se projevuje až v běhu událostí, a to postupným poznáváním a snahou manažera o pozitivní ovlivňování změn ve skupinách.
- **Řešení úloh** jde o způsob, jakým se skupina vypořádává se zadanými úkoly. Z pohledu manažera jde především o ovlivňování procesu řešení úkolu a problému.
- **Rozhodování** lze charakterizovat jako způsob, kterým ve skupině probíhá výběr z více možností. Toto téma přímo navazuje na řešení úloh, jehož výsledkem může být několik možností dalšího postupu, mezi kterými se potřebujeme rozhodnout.
- **Vedení a motivace skupin** lze vnímat jako proces, ve kterém jde o celkové směřování skupiny, týmu nebo firmy. Vedení skupiny defacto spočívá ve stanovení strategických cílů a obecných principů pro výběr metod, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Smyslem a cílem vedení skupiny není pouhé splnění předem stanovených cílů, ale současně uspokojování potřeb členů skupiny nebo týmu. Jednotlivé fáze

řízení a podpory ze strany manažera budou dále rozebrány v následujících kapitolách práce.

2.5.3 Rozvoj schopností podřízených a možnosti jejich vzdělávání

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jednotlivce, týmu i celé organizace¹⁰. Koubek (2008 str.87) hodnotí rozvoj jako vývojový proces ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu poznání s dosažením vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Rozvoj schopností **předurčuje klást na jednotlivce i týmy vyšší a náročnější úkoly**. V rámci rozvoje schopností a učení je vhodnou formou kombinace vzdělávání a výcviku. **Armstrong (2007) popisuje důležitost vzdělávání v organizaci, jejíž cílem je zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi, kteří splní jak současné, tak i budoucí cíle organizace. Vzdělávání je nezbytné zejména pro manažery samotné a do budoucna předurčuje vyšší míru jejich odpovědnosti a schopnost zastávat vyšší funkce.**

Vzdělávání (učení se) je nepřetržitý proces, jehož výsledkem jsou získané znalosti, dovednosti a porozumění. **Existují čtyři základní typy vzdělávání, realizované vhodnou kombinací metod a forem, které sledují požadovaný cíl vzdělávání a jeho úroveň. Základními typy vzdělávání jsou:**

- 1) **Instrumentální vzdělávání** - jehož cílem je zlepšování pracovního výkonu nad základní požadovanou normu a provádí se při výkonu práce.
- 2) **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** je založeno na zlepšení znalostí a pochopení věci.
- 3) **Citové (emoční) vzdělávání** – jehož požadovaným výsledkem není formování znalostí, ale posílení pocitů a formulace postojů.

¹⁰ Pilařová. I. (2016). LEADERSHIP & MANAGEMENT DEVELOPMENT. Praha:Grada publishing,2016,s.133

4) **Sebereflekující vzdělávání** – zaměření na nový náhled a komplexní myšlení a chování a tím vytváření nových znalostí.

Pilařová (2016) k problematice vzdělávání a nutnosti výcviku zaměstnanců zmiňuje důležitost správně zvolené metody vzdělávání a respektování stylů učení pro účastníky rozvoje. Je v kompetenci manažera rozhodovat jaké prostředky mají být vynaloženy v rámci efektivního přínosu pro firmu a po uskutečnění vzdělání provést analýzu návratnosti pro firmu. Jako další podstatnou skutečnost Pilařová zmiňuje ochotu, a především vhodnou motivaci zaměstnanců se vzdělávání účastnit. Koubek (2008 str.113) k problematice motivace vzdělávajících se pracovníků považuje předem definované cíle vzdělání, které jsou pro ně dostupné. Dále však doplňuje, že krátkodobé vzdělání obvykle nevyžaduje podporu, ale při dlouhodobém vzdělávání je vhodná dopomoc a povzbuzení.

Nejefektivnější motivací při vzdělávání je nalezení vlastního uspokojení z pocitu nového vědění. Armstrong (2007) v souvislosti s rozvojem vzdělávání ve firmě zmiňuje liniové manažery, jejichž úkolem je podpora a propagace vzdělávání u svých podřízených a zároveň schopnost se sami dále vzdělávat.

Správná kombinace různých, ale vhodných typů vzdělání přináší nejlepší výsledky a existuje široké spektrum vzdělání od neformálního po formální, kdy každá forma přináší své výhody a nevýhody.

Porovnání neformálního a formálního vzdělávání ukazuje následující tabulka¹¹.

¹¹ Armstrong M. (2007) ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ Praha:Grada publishing,2007,s.466

Tabulka 5: Porovnání neformálního a formálního vzdělávání

Neformální vzdělávání	Formální vzdělávání
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závazné jen pro někoho,
Vzdělávající se sami rozhodují, jak bude vzdělávání probíhat	Vzdělavatel sám rozhoduje o způsobu vzdělávání
Bezprostřední uplatnitelnost vzdělávání (aktuální potřeba)	Doba uplatnitelnosti je různá a často vzdálená.
Snadno přenositelné vzdělávání	Při uplatňování naučených poznatků a dovedností, mohou nastat problémy
Odehrává se při práci	Vzdělávání se odehrává mimo pracoviště
Řešení konkrétních problémů a cílových znalostí	Značná mezera mezi současnými a cílovými znalostmi.

Typickým příkladem neformálního vzdělávání jsou:

- 1) **semináře (workshopy)** které probíhají v rámci školicích center přímo na pracovištích nebo aktuálně prostřednictvím Webinářů s využitím internetové sítě
- 2) **vzdělávání přímo na pracovišti** – obvykle má formu odborných a technických výkladů, které jsou obvykle monitorovány a rozčleněny na dílčí školení
- 3) **učení a výkon každodenní práce**, kdy se pracovníci sami rozvíjí na základě průběžného řešení různých problémů a nalézání cesty k odstranění těchto překážek.

Formální vzdělávání je systematické, přesně plánované a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického nácviku. Vzdělávací programy jednoznačně definují sledovaný cíl vzdělávání v kontextu na identifikaci konkrétních potřeb vzdělávaných s dodržением vyváženého systému vzdělávání.

Typickým příkladem je **koučování**, které má formu osobního přístupu ke vzdělávání a lidem pomáhá rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností.

Armstrong (2007) zdůrazňuje, že koučování je efektivní pouze za předpokladu, že **mentor** pomáhá lidem motivovat, tak aby měli potřebu se sami vzdělávat. Na druhou stranu **mentoring** spočívající v procesu školení speciálně vybraných jedinců pomáhá v jejich učení a zdokonalování se. V porovnání obou vzdělávacích metod je **koučink** méně formální metodou zaměřenou na osobní rozvoj lidí a jejich potenciál s tím, že **mentoring** je spíše direktivního charakteru s jasným cílem zvyšování schopností a způsobilostí lidí.

Jako poslední způsob vzdělávání pracovníků je **kombinované vzdělávání**, které v sobě skrývá jak prvky formálního, tak neformálního přístupu a je využitelné jak pro individuální přístup, tak i pro skupinové vzdělávání a náležitou podporu. Kombinované vzdělávání se tává mixem manažerských dovedností a přístupů s cílem inspirovat a motivovat vzdělávající se osoby. Příkladem kombinovaného vzdělávání je kombinace řízené činnosti v podobě vzdělávacího plánu osobního rozvoje v podobě plánovaných přednášek, instruktáží kombinovaných se simulací případových studií. Poměrně aktuálním způsobem vzdělávání je rozvoj E-learningu, který nevyžaduje osobní kontakt přednášejícího a vzdělávajícího se.

E-learning, probíhá prostřednictvím technologie internetové sítě a cílem e-learningu je zajištění vzdělávání pro konkrétní osobu nebo skupinu v konkrétní době. Vzhledem k bezpečnostní celosvětové situaci vyvolané pandemickým onemocněním Covid-19 a snahou o eliminaci vzájemného setkávání lidí aktuálně E-learning se jeví jako multifunkční řešení a možnost zajištění vzdělávání.

Výhodou **E-learningu** je možnost živého přenosu instruktora s možností připojení jako konkrétní osoby tak skupiny a následně kolektivní e-learning přináší možnosti diskusních fór, předávní znalostí a zkušeností. Armstrong (2007 str. 484) v souvislosti **E-learningem** zmiňuje pojem mixovaný e-learning, což značí vzdělávání, ve kterém je nutné nalézt vyváženou rovnováhu mezi elektronickým vzděláváním, vzděláváním tváří v tvář a neformálními skupinami, v nichž probíhá vzdělávání prostřednictvím týmů a zájmových společenství.

V rámci kapitoly zaměřené na práci manažera v rámci vzdělávání a schopností svých pracovníků jsem využil teoretických poznatků a možností, jak policejní manažeři mohou uchopit vzdělávání svých podřízených. Jedním z cílů práce je i zodpovězení otázek souvisejících se zájmem vedoucího pracovníka své podřízení vzdělávat. I přes nepříznivý vnější faktor v podobě pandemických omezení se jako jedna z možností vzdělávání nabízela právě forma vzdělávání pomocí E-learningu v kombinaci se schopnostmi jednotlivých vedoucích, kteří v rámci pracovních skupin A, B plnili úlohy mentorů, koučů a instruktorů. K dané problematice zavedení této metody vzdělávání v rámci PČR uvádím skutečnost, že E-learning prošel v období před onemocněním Covid-19 svou vývojovou epochu a zejména v období, kdy byl na minimum eliminován fyzický kontakt došlo k posunu v této oblasti způsobu vzdělávání příslušníků PČR a občanských zaměstnanců v rámci resortu. Pro příklad uvádím vydání Rozkazu policejního prezidenta dále jen R PP č. 64/2021, který zrušil původní R PP č. 20/2015 a byl jím zřízen pracovní tým e-learning. Skutečným uvedením E-learningového vzdělávání bylo vydání R PP 241/2021, který s účinností od 1. 1. 2022 upravuje celoplošný zkušební provoz centrálního Edukačního policejního on-line systému E-POLIS.¹² Rozkaz č. 241/2021 je přiložen jako příloha diplomové práce.

2.6 Komunikace manažera s jednotlivci a skupinami

Z obecného hlediska je výměna informací základní podmínkou pro úspěšné zvládnutí jakékoliv lidské činnosti, na které se spolupodílí více lidí. Komunikace spočívající ve výměně informací vždy ovlivňovala celý vývoj lidské společnosti a pracovní výkon v tomto ohledu není výjimkou. Komunikace, ať už se jedná o jednosměrnou, vícesměrnou nebo řízenou, má především sdělovací charakter, jehož cílem je příjem informací naslouchajícího nebo pozorujícího. Plamínek (2008) v rámci manažerské komunikace uvádí, že se jedná o poměrně složitý proces, který je nutno

¹² Rozkaz policejního prezidenta č. 241 ze dne 29. prosince 2021

si představit jako model, do kterého musí zapadat jednotlivá sdělení od jednoho ke druhému. Tento systém pak Plamínek nazývá komunikační buňkou, kdy vysílající sděluje své myšlenky, pocity a hodnoty a příjemce pak tok informací vnímá a zpracovává pomocí sluchu, zraku a dalších smyslů. Volba slov, způsob řeči a v případě neverbální komunikace řeč těla informátora u příjemce informace aktivizuje jeho hodnoty, pocity a myšlenky.

V **manažerské komunikaci** (vnitropodnikové) je ovšem nutno dosáhnout určitých konkrétních strategických zájmů cílů a Armstrong (2007) uvádí konkrétní **tři cíle**:

- 1) pochopení a akceptace zaměstnanců s návrhy managementu,
- 2) ze strany zaměstnanců vytvoření zájmu o splnění cílů, plánů a hodnot organizace a
- 3) vzbuzení důvěry u zaměstnanců, že úspěšnost firmy bude i v jejich osobní prospěch

Aby těchto cílů bylo dosaženo existuje strategie manažerské komunikace, který se zabývá plánováním a kontrolu manažerských informačních systémů a metod delegování pravomocí a udělováním instrukcí. Armstrong (2007) dále uvádí, že ***manažerská komunikace týkající se hodnot, plánů, záměrů a návrhů organizace by neměla být uzavřená, ale formou zpětné vazby z řad zaměstnanců by měla přinášet nové návrhy a podněty ke zlepšení*** a vedla tak k úspěchu organizace.

Nejčastějšími problémy zaměstnanců v rámci komunikace, jsou dle Armstronga (2007) věci, které se jich bezprostředně dotýkají. Jedná se o stížnosti na postupy práce, způsoby nedostatečného odměňování a ohodnocení a management na tyto podněty musí reagovat ať formálně či neformálním způsobem pomocí ověření, dotazníkových šetření a analýz. Armstrong dále problematiku **nefunkční manažerské komunikace** spatřuje v podcenění potřeby managementu komunikovat se svými zaměstnanci a dále ve špatně zvoleném systému komunikačních toků a nefunkčními či zcela chybějícími systémy komunikace.

Na základě pandemického onemocnění Covid-19 a snahy o eliminaci proti šíření této nemoci ukázalo nedostatky v rámci lidské komunikace. Zeslábnul vliv přímé sociální interakce mezi lidmi samotnými a kontakt se přenesl na internetovou komunikaci. Téměř každý z nás zaznamenal nutnost vzdělání, školení či organizačních porad v internetovém nebo intranetovém vnitropodnikovém prostředí, kdy ze strany uživatelů bylo nutno se adekvátně tomuto stavu přizpůsobit.

Komunikace pomocí internetu v podobě zasílání elektronické pošty má ovšem výhodu v rychlosti a velkém počtu adresátů, kterým je zpráva zaslána. Internet pak slouží jako zdroj informací a umožňuje způsob komunikace. V současné době lze internetovou komunikaci bezpochyby považovat jako nejefektivnější nástroj podnikové komunikace. Pro připomenutí je tento způsob komunikace závislý na hardwarovém a softwarovém vybavení firem a dnes i domácností. Armstrong (2007) jako další systémy vnitropodnikové manažerské komunikace uvádí:

- *vnitropodnikové časopisy,*
- *podnikové noviny,*
- *věstníky nebo oběžníky,*
- *nástěnky,*
- *konzultace,*
- *videa,*
- *týmový brífink.*

Vyjma týmového brífinku mají výše uvedené systémy spíše informativní a sdělovací charakter a jedná se spíše o doplňkový systém komunikace. Týmový brífink jako forma skupinové komunikace tváří v tvář. Skupinová komunikace značí zapojení širokého spektra zaměstnanců a předpokládá ze strany školitele jeho náročnou přípravu.

Z obecného hlediska je nutno podotknout, že se všechny komunikační systémy též označované jako prostředky jejichž primárním cílem je přenos informací se vzájemně doplňují a ve společnosti probíhají prakticky nepřetržitě. Rozdílná je

pouze forma sdělení a Urban (2008) uvádí, že důležité je publiku, ke kterému informace v rámci komunikace míří, zda se jedná o individualistu, skupinu nebo masovou komunikaci oslovující širokou veřejnost prostřednictvím tisku, internetu a televizního a rozhlasového vysílání. Plamínek (2008) upozorňuje **na povrchnost a neosobnost manažerské komunikace** vůči řízenému kolektivu, kdy dochází ke komunikačním poruchám.

Vznikají komunikační bariéry a komplikace, které mají za následek snížení výkonu a vzniká konflikt. Ze strany manažerů dochází k využití takzvaných manipulativních technik. **Příklady manipulativních technik v komunikaci** jsme si pravděpodobně všichni vyzkoušeli na vlastní kůži. Bednář (2013) k dané problematice uvádí, že manipulační praktiky mající cíl osobního nebo společenského nátlaku a jejich využití v manažerské praxi je velmi časté. Vyznačuje se praktikami spojenými například s podsouváním nepodložených argumentů, nálepkováním, vyhrožováním a zesměšňováním před ostatními. Z opačného úhlu pak neustálým slibováním, podsouváním neopodstatněných argumentů, srovnáváním a vnučováním pouze omezeného výběru odpovědí.

Plamínek (2008) zároveň jako příklad **efektivní manažerské komunikace** využití prvků opravdovosti, upřímnosti a užitečných návyků. Své teorie efektivní komunikace opírá o výzkumy Carla Rogerse a Stephena Coveye.

Co vlastně jsou **prvky klíčových komunikačních návyků** v rámci užitečných manažerských návyků:

- ❖ **sebepřijetí** (porozumění sama sobě se schopností vnímat vlastní pocity a stavy jež nás provázejí)

- ❖ **opravdovost** (není nic jiného než mluvit pravdu a být upřímný)

- ❖ **porozumění** (schopnost se vcítit do potřeb druhých a rozumět ostatním, kdy klíčovým požadavkem je empatie manažera)

- ❖ **respekt** (akceptace k respektování komunikačního partnera v jeho pocitech, názorech uznání jeho práv)

- ❖ **nadhled** (schopnost vcítit se do pozice nezávislého pozorovatele a nesledovat pouze dílčí cíle)

❖ **neutrannost** (se týká jak věcí, tak i lidí a je spojením všech předchozích komunikačních návyků.

V kapitole manažerské komunikace jsem chtěl přestavit prvky negativní i pozitivní manažerské komunikace a klíčové návyky, které manažeři běžně využívají. Domnívám se, že zde teoretický výklad manažerské komunikace koresponduje s názory oslovených respondentů z řad policie a s mnohými jejich názory je možno se ztotožnit.

3 SCHOPNOSTI MANAŽERA JAKO LEEDRA

Všichni moderní manažeři musejí plnit pevně stanovené úkoly: řídit práci a podniky, řídit pracovníky, řídit produkci a příslušné operace. Stát se manažerem vyžaduje velké množství znalostí a dovedností potřebných pro zvládnutí požadavků podniku. Vyžaduje se, aby jeho **formální autorita** korespondovala s jeho přirozenou (neformální) autoritou. Formální autorita manažera v organizaci a je spojená s jeho legitimním přidělením pravomocí a mírou odpovědnosti. Formální autorita je daná zastávanou funkcí a postavením v řídicí hierarchii.

Neformální autorita je odborníky rovněž označována, jako **přirozená autorita**, vyplývá z uznání manažerských schopností, jeho přirozeného chování a umění jednat s podřízenými. Od manažera se také čekává, že bude především silnou vůdčí osobností, která svým příkladným jednáním dokáže aktivně podněcovat své podřízené. Rozdíly mezi jednotlivými manažery jsou dány jejich znalostmi, dovednostmi, vlastnostmi a schopnostmi nutnými k vykonávání manažerské funkce. Záleží ovšem na okolnostech, na jakém stupni řízení se manažer v rámci organizace či firmy aktuálně nachází.

Manažerské dovednosti, znalosti a zkušenosti se dají přenášet a uplatňovat v různých oborech. Manažerské dovednosti neboli schopnosti, které vyžadují efektivní řízení Stýblo (2007) člení do tří základních skupin na:

1. **technické dovednosti** a specifické schopnosti musí mít manažer technického rázu stejné, jako mají lidé, které řídí a ovládá. Dále ovládá technologické postupy a techniky jak po stránce teoretické, tak praktické a efektivně umí využívat pracovníky na vysoce specializovanou činnost.
2. **lidské dovednosti** a schopnosti spolupracovat, chápat, komunikovat a motivovat ostatní pracovníky. Tyto dovednosti jsou nejdůležitější zejména pro provozního manažera.
3. **konceptní dovednosti** – schopnosti řídit, integrovat a vzájemně užitečně sladit zájmy zaměstnanců s požadavky firmy a dalšími aktivitami, které v podniku probíhají.

Každý manažer využívá kombinaci všech dovedností. Rozsah technických dovedností i a koncepčních schopností se mění v závislosti na úrovni, kterou manažer v rámci organizace **Technické dovednosti a zvláštní odborné znalosti** jsou rozhodující na nejnižším a středním řídicím stupni. Společenské a lidské faktory zase odráží požadavky současné společnosti a v managementu jejich důležitost stoupá. **Lidské dovednosti tvoří náplň práce manažera na všech stupních řízení**, protože svou činnost realizuje zejména prostřednictvím jiných lidí. Nutnost **koncepčních dovedností** vzrůstá směrem nahoru, u vrcholového manažera nabývají tyto dovednosti maximální důležitosti.

V rámci vymezení a pojetí kompetencí se názory odborníků rozsází a Horváthová (2016) jako charakteristické znaky manažerské kompetence popisuje jako multidimenzionální soubor znalostí, dovedností a postojů, který je předem nadefinován dle požadované manažerské úrovně řízení a zároveň odráží požadavky určitého prostředí či situace z předešlých zkušeností.

„Kompetence znamená způsobilost zvládat určitou pracovní pozici, umět ji vykonávat a v příslušné oblasti být kvalifikovaný s potřebnými vědomostmi a dovednostmi“.¹³

Pojem kompetencí je na odborné úrovni nejednoznačně definován. Jiné vymezení kompetencí má například profese státního zástupce nebo soudce a jiné kompetence jsou nutné pro výkon funkce policejního manažera na nižší a střední úrovni řízení. Vzhledem k tématu práce a empirické části zaměřené na posouzení způsobilosti policejních manažerů v době pandemické krize bude následující kapitola věnována především sociálním a profesním kompetencím policejních manažerů nižší úrovně řízení. Jsou policejní manažeři touto sociální kompetencí dostatečně vybaveni a využili ji v rámci podpory přidělené skupiny pracovníků ve větší míře než za normálního stavu.

¹³ <https://managementmania.com/cs/kompetence>

3.1 Sociální kompetence policejního manažera

Ve výzkumu realizovaném v rámci disertační práce KROPÁČ (2013) předkládá na str. 201– 210 svůj kompetenční model klíčových kompetencí policejních manažerů, který tvoří čtyři klíčové kompetence:

- koncepční kompetence,
- odborná kompetence,
- manažerská kompetence,
- sociální kompetence.

V rámci řešené problematiky se tato kapitola bude věnovat především vymezení a charakteru sociální kompetence policejních manažerů.

Sociální kompetence manažera je odrazem souhrnu vrozených a získaných předpokladů pro práci s lidmi.

Bedrnová a Nový (2007) v rámci problematiky sociální kompetence tuto rozčleňují na **kompetence profesní a sociální**. Co se týká profesních kompetencí různých specialistů v rozličných oborech řídicí činnosti obvykle platí, že jejich profesní kompetence je především závislá na odborné stránce jejich pracovní způsobilosti. Dále se autoři shodují, **že dostatečné sociální kompetence pak umožňují pracovníkovi dosáhnout větších úspěchů nejen v profesním uplatnění, ale i v dalších oblastech jeho života**. V rámci dané problematiky kompetencí zejména pak výkladu profesních a sociálních se názory odborníků rozcházejí a Kropáč (2013) se k interpretaci sociálních kompetencí vyjadřuje následovně¹⁴:

„Sociální kompetence je předmětem zkoumání psychologie a managementu, které je vyvoláno zájmem na lepším využívání vnitřního potenciálu manažera při vedení lidí. Sociální kompetence je manažerskou schopností pozitivně

¹⁴ KROPÁČ Zdeněk *Klíčové kompetence policejních manažerů jako determinanty efektivnosti řízení a vzdělávání v Policii České republiky*. DISERTAČNÍ PRÁCE. Praha Policejní akademie ČR. Obhájeno 13.9.2013. pasáž z textu uvedení na s. 206 - 210

ovlivňovat interpersonální vztahy a tím i pocity jak subjektivní, tak i objektivní pohody.

V individuální rovině sociální kompetence zahrnuje pozitivní individuální vlastnosti manažera. Je vyjádřením sociálního chování manažera, které je ovlivňováno především rysy osobnosti, což může být faktorem pozitivně či negativně ovlivňujícím adekvátnost použitých sociálních dovedností či naučených manažerských metod a technik při řešení různorodých situací. Tvoří ji osobnostní charakteristiky, které jsou v zastávané manažerské pozici vnímány jako logicky uspořádaný předpoklad očekávaného pracovního chování. Osobní kvalita manažera je dána řadou osobnostních a pracovních předpokladů vzděláním, zkušenostmi, dovednostmi a je výsledkem působení jak získaných, tak i vrozených vlastností osobnosti.

V rovině skupinové zahrnuje charakteristiky, které napomáhají být úspěšným v sociální interakci dovnitř i vně organizace.

Sociální inteligence je schopnost jedince porozumět citění, myšlení a chování jiných lidí (vnímavost pro vnitřní stavy a nálady lidí), schopnost sebereflexe (porozumět sobě samému), schopnost orientovat se v sociálních situacích a na základě jejich porozumění a schopnosti sociální adaptace se přiměřeně chovat. Lidé s vysokým koeficientem obecné inteligence mohou mít poměrně nízkou úroveň sociální inteligence (sociální kompetence). Naopak lidé s vysokou úrovní sociální inteligence (sociální kompetence) bývají velmi často disponováni vysokou mírou inteligence obecné.

K sociálním dovednostem patří dovednosti sociálního vnímání; například umění jednat a komunikovat s lidmi, pedagogický takt a znalost empatického chování. **Sociální dovednosti** jako vnější projev schopností **obsahují též osobnostní prvek; každou sociální interakci totiž ovlivňují jedinečné znaky individuality konkrétní osobnosti člověka.**

Následující tabulka vymezuje charakteristiku sociální kompetence manažera¹⁵

Tabulka 6: Charakteristika sociální kompetence manažera dle Z. Kropáče 2013

Charakteristika sociální kompetence manažera
Spočívá v osvojení interpersonálních a vztahových dovedností, rozvíjející schopnost empatie, sebereflexe, sebeřízení, flexibilitu v přístupu k lidem. Je soustavou osobnostních kvalit a předpokladů ovlivňujících způsob uplatnění ostatních klíčových kompetencí.
Indikátory kompetence
<ul style="list-style-type: none">• Demonstruje vysokou úroveň etického chování, chápe dopady porušení etických norem na organizaci, sebe a jiné. Volí etické postupy.• Je důvěryhodný díky své profesionalitě a osobnostním a charakterovým vlastnostem.• Je čestný, má pozitivně orientovaný vztah k lidem, u nichž má neformální (charismatickou) autoritu.• Je schopen sebeřízení. Sleduje pokrok a stanovuje si vhodné, realistické osobní cíle a motivuje se k jejich dosažení.• Je samostatný, věří si a ovládá své jednání.• Jednám klidně a efektivně v podmínkách vysokého stresu.• Vytváří si pozitivní představu o sobě samém.• Vytváří v druhých pozitivní představu o sobě samém.• Je analytický a kritický.• Je pružný, flexibilní – rychle se přizpůsobuje změnám.• Je spolehlivý, odpovědný a samostatný.• Důslednost projevuje ve schopnosti udržet vysoké úsilí a zaujatostí věci dotahovat do konce.• Postupuje systematicky dle připraveného plánu a neztrácí přehled.• Má schopnost sebereflexe.• Má schopnost být empatický.• Má schopnost být asertivní.• Má schopnost navazovat snadno sociální kontakt.• Má schopnost vytvářet a udržovat pozitivní sociální vztahy.• Má schopnost účinně spolupracovat ve skupině.• Má schopnost respektu k jiným.

¹⁵ KROPÁČ Zdeněk *Klíčové kompetence policejních manažerů jako determinanty efektivnosti řízení a vzdělávání v Policii České republiky*. DISERTAČNÍ PRÁCE. Praha Policejní akademie ČR. Obhájeno 13.9.2013

- Podílí se na utváření pozitivní skupinové atmosféry a podporuje rozvoj spolupráce mezi podřízenými.
- Má schopnost ovlivňovat ochotu a vůli druhých aktivně se zapojovat do procesů probíhajících v organizaci.
- Je komunikativní a přispívá k diskusi ve skupině.
- Vůči jiným projevuje pochopení, přátelskost, zájem, zdvořilost, takt, empatii v různých podmínkách a situacích.

Vědomosti, znalosti, dovednosti

- Dovede přijímat a interpretovat neverbální komunikaci (komunikační senzitivita).
- Dovede jasně a přehledně sdělovat informace (komunikační expresivita).
- Zná příčiny vzniku konfliktů a dovede řešit meziosobní i mezifunkční konflikty.
- Umí jednat s lidmi různého osobnostního založení.
- Dovede naslouchat a vyjednávat.
- Ochoťně se dělí o informace.
- Dovede vyjadřovat efektivně myšlenky či fakta; hovoří jasně a přesvědčivě.
- Umí vést dialog se zainteresovanými stranami.
- Umí dát zpětnou vazbu.
- Umí sdělovat kritiku a sám ji přijímat.
- Umí ovládat své city a emoce.
- Dovede se vyrovnat s neúspěchem a inspiruje se k hledání nového řešení.
- Má znalost metod poznávání osobnosti spolupracovníků.
- Má znalosti managementu sebeřízení (Self Management).
- Ovládá techniky duševní hygieny, zná základní zásady Stres Managementu.
- Má znalosti principů profesní etiky a jedná v souladu s nimi.¹⁶

¹⁶ KROPÁČ Zdeněk *Klíčové kompetence policejních manažerů jako determinanty efektivnosti řízení a vzdělávání v Policii České republiky*. DISERTAČNÍ PRÁCE. Praha Policejní akademie ČR. Obhájeno 13.9.2013

EMPIRICKÁ ČÁST

4 METODIKA PRÁCE

Hlavní metoda teoretické části diplomové práce je analýza, komparace a syntéza poznatků z odborné literatury. Metodou praktické části byl zvolen dotazník.

Kvantitativní výzkum obsahuje tyto náležitosti:

1. Stanovení cíle výzkumu
2. Představení řešeného problému
3. Zvolení metody výzkumu souboru respondentů
4. Zvolení souboru respondentů
5. Zpracování dat a interpretace výsledků výzkumu
6. Zhodnocení výsledku výzkumu

4.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem diplomové práce je analýza problematiky práce policejního manažera na základní a střední úrovni řízení ve vztahu k policistům nuceně zařazených do dvou pracovních skupin A, B z důvodu eliminace jejich kontaktů a zamezení nekontrolovatelného šíření onemocnění Covid-19. Akcent diplomové práce naráží na dovednosti manažerů v době pandemické krize a omezeného provozu jednotlivých oddělení a jejich schopnosti se co nejlépe vypořádat s působením tohoto mimořádného vnějšího vlivu, který v novodobé historii bezpečnostního managementu nemá obdoby. Jsou vůbec policejní manažeři, kteří se stali lídry svých pracovních skupin schopni své podřízené efektivně a správně vést. Umí policejní manažeři adekvátně ke vzniklé situaci správně zvolit či změnit uplatňovaný styl řízení v období krizového řízení. Výzkumná část práce se zaměřuje na zjištění skutečnosti, do jaké míry jsou schopni se policejní manažeři adekvátně přizpůsobit požadavkům ze strany jak jednotlivců, tak i skupin, a umí zvolit vhodné metody motivace práce pro své podřízené.

Dílčími cíli výzkumu pak jsou:

1. **Zjištění**, zda jsou policejní manažeři dostatečně připraveni se adaptovat na mimořádné měny v rámci pracovního prostředí způsobené onemocněním Covid-19 a rozdělením lidských zdrojů do pracovních skupin A, B, kdy je eliminován vzájemný kontakt těchto skupin v rámci omezení šíření pandemických onemocnění a zajištění akceschopnosti PČR.
2. **Ověření** skutečnosti, zda jsou policejní manažeři způsobilí vzniklou problematiku krizového řízení zvládnout a dokážou pružně zareagovat změnou přístupu v uplatnění stylu řízení a osobním přístupem jak k jednotlivým zaměstnancům a kolegům tak i v rámci řízené skupiny.
3. **Analýza** manažerských schopností a dovedností v podobě vytvoření pozitivního pracovního prostředí a vzájemné důvěry mezi jednotlivými spolupracovníky zlepšení vztahů mezi policisty s cílem vytvářet týmovou soudržnost.
4. **Zjištění** spokojenosti policistů a občanských zaměstnanců s nastaveným způsobem režimu služby a ohodnocením jejich odvedené práce za mimořádných pandemických omezení.
5. **Analýza** rozvoje kompetentností policejního manažera projev jeho sociálního citění v době krize v podobě pandemického onemocnění Covid-19.

4.2 Výzkumný problém a výzkumné otázky

Jako výzkumný problém jsem si stanovil:

- Vztah mimořádného vnějšího působení v podobě pandemických omezujících opatření na změnu či přehodnocení výkonu práce policejního manažera základní a střední řídicí úrovně při vedení a řízení oddělení a jeho schopnost přizpůsobení uplatňovaného stylu řízení v mimořádné krizové situaci.

Hlavní výzkumnou otázkou je:

- Do jaké míry je policejní manažer připraven, v omezujících podmínkách ovlivněných pandemických onemocněním Covid-19, kdy disponuje pouze omezenou skupinou svých spolupracovníků, vykonávat svou manažerskou roli a zda je kompetentní své manažerské chování této situaci přizpůsobit

Díličními výzkumnými otázkami jsou:

- Do jaké míry vnímají respondenti nutnost rozdělení Policie ČR do pracovních skupin A, B z důvodu eliminace šíření pandemického onemocnění Covid-19.
- Jak reagují podřízení a spolupracovníci na skutečnost, zda i přes pandemická onemocnění zůstala zachována akceschopnost PČR a zda zůstalo zajištěno plnění úkolů, které jsou od bezpečnostního sboru očekávána.
- Zda policejní manažer disponuje v době pandemické krize dostatečnými sociálními kompetencemi a dokáže je před podřízenými projevit.
- Jak nahlíží podřízení a spolupracovníci na policejního manažera z pohledu odborníka.
- Zda podřízení považují komunikaci od svého vedoucího za dostatečnou.
- Jak nahlíží podřízení na nabízené benefity a ohodnocení odvedené práce v době ztížených pracovních podmínek v rámci opatření Covid-19.
- Jaký styl řízení v rámci řízení policejní organizace v době mimořádných opatření Covid-19 nejvíce převládá.
- Zda má policejní manažer v době pandemické krize zájem o rozvoj vzdělání svých podřízených.

4.3 Metoda práce

Výzkum diplomové práce byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření metody dotazníku. Kráska (2007 str. 163) z hlediska výzkumu vymezuje dotazník „jako soustavu předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou systematicky promyšleně seřazeny. Dotazované osoby, které se šetření účastní tzn. respondenti odpovídají elektronicky a vybírají z nabízených variant odpovědí. Na začátku dotazníku jsou respondentům kladeny méně důležité otázky za účelem zjištění demografických údajů zúčastněných respondentů v rámci výzkumu. Střední část dotazníkového šetření klade největší náročnost na vyjádření oslovených respondentů a na závěr jsou kladeny otázky s menší náročností na soustředění respondentů. V dotazníku jsou představeny postupně otázky, Chrástka (2007) o nich hovoří jako o jednotlivých položkách, kdy kladený dotaz na respondenta může mít formu příkazu a z nabízených odpovědí v otázkách je nutno vybrat buď jednu nebo i více konkrétních odpovědí. Respondenti v některých otázkách měli možnost změnit pořadí důležitosti z jejich úhlu pohledu a zaznačit i více odpovědí a dále dotazník nabízel v některých otázkách možnost zaznamenání odpovědi, pro případ, že by respondent na položenou otázku nenašel konkrétní odpověď. Této možnosti označení spočívající ve zdržení se názoru, respondenti využili jen sporadicky a na položené otázky uměli vybrat vyhovující odpověď.

Většina otázek v dotazníku je položena jako uzavřená z možností výběru jedné z variant odpovědí, kdy závěr dotazníku nabízí prostor pro volné vyjádření oslovených respondentů k dané problematice výzkumu, kdy této možnosti využilo celkem 26 respondentů z celkového počtu 134, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.

Dotazník obsahuje 21 otázek.

Jednotlivé položky byly vytvořeny za účelem získání potřebných informací k dané problematice a možnosti jejich sběru a následného vyhodnocení. Dvacet otázek je uzavřených s možností výběru nabízených odpovědí, kdy poslední 21. otázka je postavena jako volná a dává respondentům možnost se k dané problematice zcela otevřeně vyjádřit. Možnost se vyjádřit i nad rámec kladených odpo-

vědí využilo celkem 26 respondentů, kteří tvoří 20 procent odpovídajících respondentů. Úvod dotazníku obsahuje oslovení respondentů, konkrétně policistek a policistů ČR a občanských zaměstnanců (žen i mužů), kteří pracují u Krajského ředitelství policie Zlínského kraje. Respondentům je náležitě vysvětlen důvod dotazníkového šetření a účelem sběru dat. Respondenti jsou požádáni o objektivitu jejich odpovědí, kdy je jim zároveň připomenuta jejich anonymita. Zvolený způsob dotazníkového šetření v prostředí internetového poskytovatele Microsoft Vogel zaručuje respondentům maximální anonymitu při vyplňování dotazníkového šetření. Osloveným respondentům je doporučeno vyplňování mimo rámec pracovní doby nejlépe v rámci využití v domácím prostředí:

Záměrem žadatele bylo absolutní odstranění pochybností respondentů z upřímnosti odpovědí a možného postihu za kritické odpovědi směřované na adresu jejich vedoucích

4.4 Výzkumný soubor

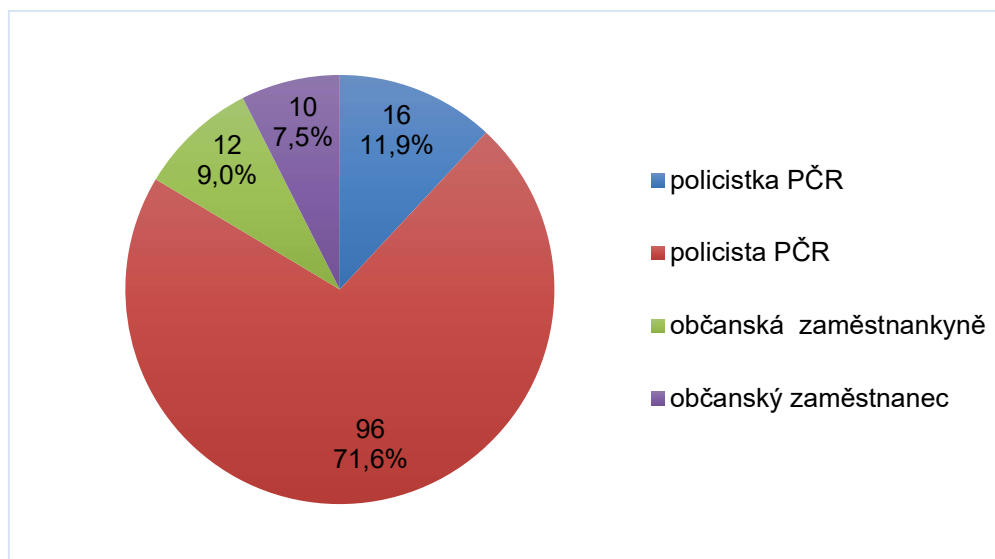
Jako respondenty byli zvoleni policistky a policisté ČR služebně zařazení v rámci Krajského ředitelství Zlínského kraje a dále občanskí zaměstnanci, kteří nejsou součástí vrcholového managementu v rámci zastávaných funkcí krajského ředitelství policie ČR. Jednou z dotazovaných kontrolních otázek dotazníkového šetření bylo i ověření, zda dotazník vyplnili respondenti z řad řadových policistů a zaměstnanců bez jakékoliv řídicí úrovně dále pak respondenti z řad zaměstnanců i policistů, kteří zastávají řídicí funkci na první a střední řídicí úrovni nebo jsou touto činností vzhledem k pandemickým opatřením Covid-19 a nuceným rozdělením do skupin A, B dočasně pověřeni. Respondenti, kteří zastávají vyšší než střední úroveň managementu, nebyli záměrně zvoleni, aby nedošlo k ovlivnění jednotlivých odpovědí.

K oslovení vybraných respondentů byla využita vnitřní policejní intranetová síť, kde na základě struktury umístění jednotlivých adres, bylo možno provést pečlivý výběr oslovených respondentů dále se tento způsob výběr v době pandemic-

kých opatření se jevil jako mimořádně efektivní, jelikož směřoval do obou pracovních skupin A i B. Osloveno bylo 1237 potenciálních respondentů, kteří splňovali výše uvedená kritéria a de facto se jedná o oslovení devadesáti procent všech policistů a zaměstnanců krajského ředitelství Zlínského kraje.

Rozsah výzkumného vzorku tvoří 134 respondentů. Osloveni byli policisté ČR a občanští zaměstnanci. Ke zjištění rozdělení jednotlivých respondentů do kategorií byla položena **1 otázka v rámci dotazníkového šetření**, která zjišťovala, **jaké je v rámci PČR vaše pracovní či služební zařazení**. Výsledkem bylo zjištění, že dotazník vyplnilo 112 policistů a policistek a 22 občanských zaměstnanců Krajského ředitelství Zlínského kraje. Ženy tvořily 20,9%, muži tvořili téměř tři čtvrtiny respondentů konkrétně 79,1%. Z celkového počtu 33 odpovídajících žen bylo 16 policistek a 12 občanských zaměstnankyň. U mužů celkový počet odpovídajících respondentů tvořilo 96 policistů a 10 občanských zaměstnanců. Což znázorňuje v pořadí první graf č. 1

Otázka č. 1 Jaké je v rámci PČR vaše pracovní či služební zařazení



Graf 1: Zařazení respondentů v rámci zastávaného zaměstnání u PČR

4.5 Zpracování dat a interpretace výzkumu

V rámci výzkumu problematiky práce manažera se skupinami a jednotlivci bylo za účelem sběru dat od respondentům předloženo prostřednictvím dotazníkového šetření celkem 21 otázek. Sběr dat a jejich následné zpracování bylo výhradně realizováno pomocí výpočetní techniky s využitím internetové sítě.

Vyplněno bylo 134 dotazníků, kdy i přes motivačně laděnou prosbou žadatele spojenou aktuální problematikou spojenou s onemocněním Covid-19 byl nezájem o vyplnění dotazníku ze strany potenciálních respondentů částečně očekáván. Zpětnou vazbou na žádost o vyplnění bylo zjištěno, že značné části respondentů nevyhovoval způsob kopírování odkazu k vyplnění dotazníku, který je uživatelsky omezen přístupem mezi sítí Intranet a Internet, kde dotazník byl z důvodu zajištění anonymity vytvořen v prostředí Google forms a další překážkou se ukázala pracovní vytíženost respondentů, kteří v pracovní době či službě se vyplnění dotazníkového šetření věnovat nemohli. V soukromí již zájem o vyplňování dotazníkového šetření i přes možnost anonymity internetového prostředí již příliš neměli. I přes tyto problémy bylo v rámci výzkumu přijato 134 odpovědí. Výzkumný vzorek tedy tvoří 134 respondentů a jejich odpovědi. Výzkumné šetření probíhalo v období od 14. 2. 2021 do 28.2 2021

V rámci dané problematiky jednotlivé položky v dotazníku zjišťovaly:

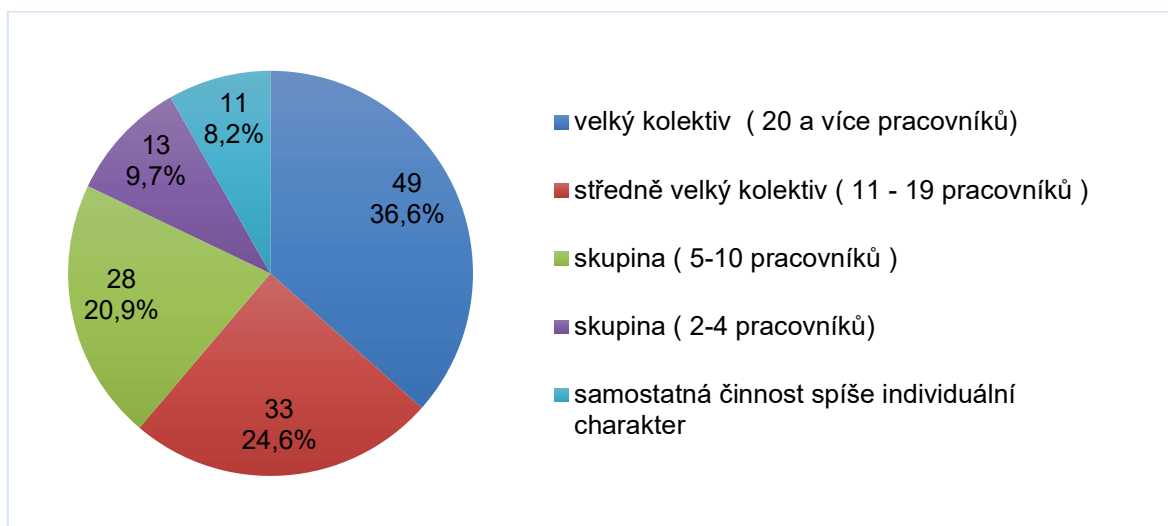
- otázky č. 1,2,3,4 - demografické údaje sloužící k identifikaci výzkumného souboru respondentů
- otázky č. 5, 6 – směřovaly k ověření znalostí a informací respondentů spojenou s problematikou nutnosti rozdělení policie ČR do skupin v rámci A, B v rámci eliminace před možnou nákazou a zajištění akceschopnosti
- otázky č. 7, 8 – reagovaly na subjektivní zhodnocení respondentů na možné problémy se vznikem konfliktů mezi skupinami a udržením kvality odvedené práce v pandemickém období

- otázky č. 9, 10 - zjišťují reálný názor respondentů na uplatňovaný styl řízení v rámci policejní organizace v pandemickém období a schopnost změny stylu řízení ze strany vedoucího
- otázky č. 11,12,13 - zjišťují náhled respondentů obecně na rozvoj osobnosti policejních manažerů ovlivněný vnějším vlivem v podobě pandemických omezení a případné změny v jeho sociálním přístupu k řízené skupině
- otázka č. 14 - zjišťuje názor respondentů na vhodnost využití motivačních nástrojů policejního manažera v pandemickém období
- otázka č. 15 - zjišťuje názor respondentů na možnosti profesního vzdělání a rozvoje ze strany policejních manažerů v době pandemie a rozdělení do skupin
- položky č. 16,17,18 - zjišťují subjektivní hodnocení respondentů do jaké míry se jejich policejní manažer v době rozdělení do skupin A, B byl schopen zhostit role nositele informací, stmelovače kolektivu a řešitele případných pracovních konfliktů.
- položky č. 19 - zjišťuje názor respondentů vztahující se k dovednosti policejních manažerů v době rozdělení do skupin A, B z pohledu jejich aktivní podpory jak skupin, tak i jednotlivců a schopnosti vytvořit funkční tým
- položka č. 20 - je reakcí respondentů k očekávaným změnám v manažerském přístupu policejních manažer v období Covid-19 a rozdělení do skupin
- položka č. 21- je otevřené vyjádření respondentů k dané problematice a toto je přiloženo jako příloha práce.

Otázka č. 2: Za běžného stavu mimo Covidová opatření pracujete u PČR v rámci velkého kolektivu, spíše menšího a malého kolektivu, malé skupiny

Odpověď na položenou otázku znázorňuje graf č. 2, kdy v rámci výzkumu byly od oslovených respondentů požadována informace vztahující se k jejich běžnému pracovnímu zařazení u Policie České republiky. Položený dotaz směřoval ke konkrétnímu vymezení, zda respondenti běžně pracují spíše samostatně tzn. individuálně, ve skupinách, ve větších či menších kolektivech nebo ve velkém kolektivu.

Respondenti měli možnost svůj názor zařadit do jedné z pěti kategorií. Největší procentuální zastoupení respondentů 36,6% se vyjádřilo, že běžně pracuje společně v kolektivu s 20 a více zaměstnanci, 24,6% pracuje běžně v kolektivu v rozmezí 11-20 spolupracovníků a třetí nejběžnější odpovědí respondentů bylo s 20,9% že pracují v kolektivu, který má od 5 do 10 spolupracovníků. **Nejméně zastoupenými respondenty** v rámci dotazníkového šetření **byly pracovníci, kteří za běžného stavu pracují individuálně nebo v malé skupině do 4 spolupracovníků.** Z celkového počtu odpovídajících respondentů 134 za běžného režimu pracuje v řízeném kolektivu v rámci skupin a velkých kolektivů 110 respondentů. Z daného výsledku lze usuzovat, že dotazník zaujal především tuto řízenou část zaměstnanců a policistů ČR.

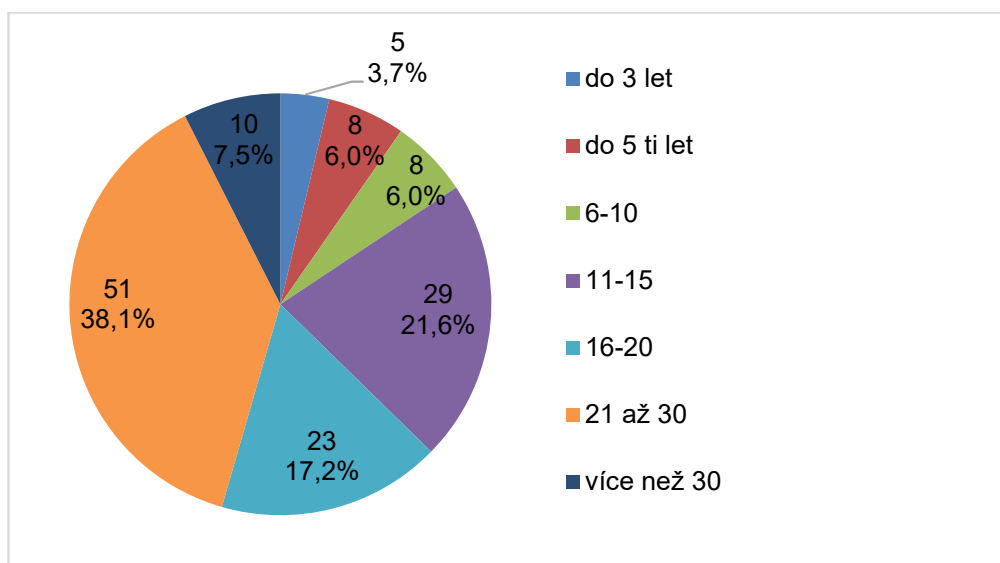


Graf 2: Zařazení respondentů v rámci jejich umístění v organizaci do skupin, kolektivů, samostatná individuálně zastávaná práce

Otázka č. 3. Vyznačte prosím celkovou dobu vaší služby či délku zaměstnání u PČR (zaokrouhlete na celé roky)

Odpovědi respondentů na položenou otázku č. 3. měli spíše demografický charakter zjišťující jejich celkovou dobu jejich služby nebo zaměstnání u PČR. Možnost výběru konkrétní odpovědi byla rozčleněna do sedmi časových kategorií. Největší procentuální zastoupení respondentů se vyjádřilo, k délce zaměstnání v kategorii 21-30 let s 38,1%, druhá nejpočetnější kategorie odpovědí respondentů byla

v rozmezí služby 11-15 let 21,6% a třetí nejčastější odpovědí bylo zařazení do kategorie 16-20 let 17,2%. Nejméně zastoupenou kategorií respondentů v počtu 5 ti byla odpověď na délku zaměstnání nebo služby do 3 let s hodnotou 3,7%. **V celkovém součtu oslovených respondentů vyplývá, že zájem o danou problematiku spojenou s manažerskou prací u PČR mají spíše zkušenější až velmi zkušenější zaměstnanci,** kteří u PČR pracují déle než 11 let a z výsledku lze usuzovat, že **téma práce manažera s jednotlivci a skupinami považují za aktuální.**

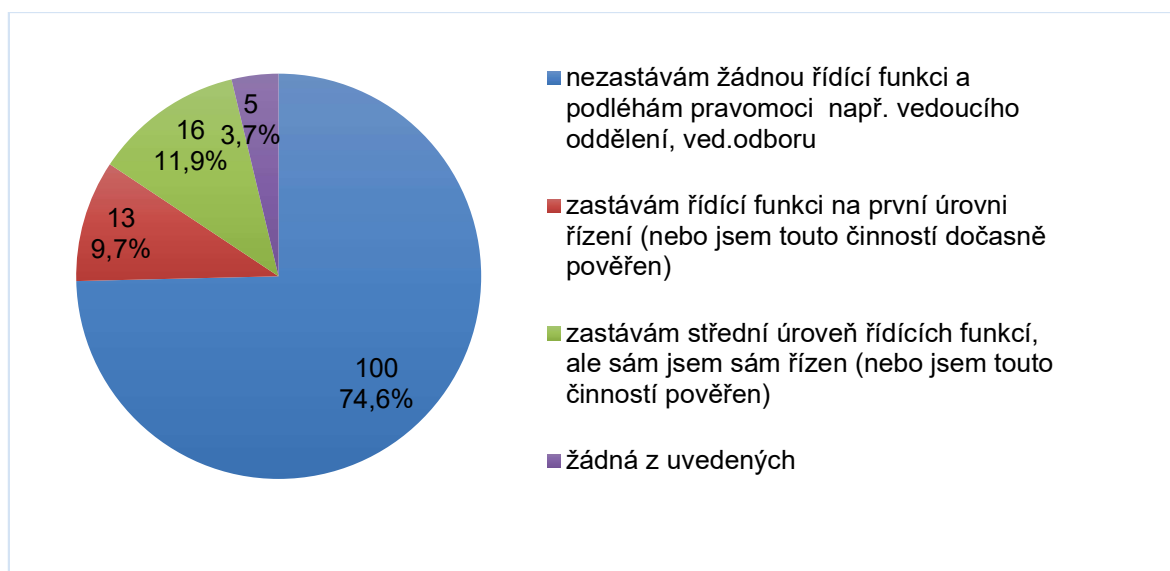


Graf 3: Délka služby nebo zaměstnání u PČR (zaokrouhlená na celé roky)

Otázka č. 4 Vaše aktuální služební nebo pracovní zařazení v rámci zastávaných řídicích funkcí u PČR před pandemickým opatřením.

Položená otázka, jaké je vaše služební nebo pracovní zařazení v rámci zastávaných řídicích funkcí u PČR, sledovala částečně demografický ukazatel, zda se dotazníkového šetření zúčastnili pouze řízení zaměstnanci a policisté, nebo daná problematika vzbudila patřičný zájem i v řadách prvoliniových manažerů, kteří jsou za řízení kolektiv a jeho výsledky práce odpovědní. Jednou z možných odpovědí bylo i zapojení respondentů, kteří se nachází na střední úrovni řízení. Kdy nejpočetnější odpovědí **100 respondentů z celkovém objemu 74,6% se vyjádřilo, že v rámci PČR nezastává žádnou řídicí funkci a sami podléhají pravomoci svého vedoucího,** druhou nejpočetnější skupinou respondentů v počtu 16, což tvořilo 11,9% se vyjádřilo, že u PČR zastávají střední řídicí úroveň, ale sami jsou v roli

podřízených a třetí nejpočetnější skupinou v počtu 13 respondentů v poměru 9,7% se vyjádřilo, že u PČR zastává první nebo nejnižší úroveň řízení anebo je touto řídicí činností pověřen. Pouze 5 respondentů na danou otázku nenašlo vhodnou odpověď. Výsledek dotazníkového šetření na tuto otázku není překvapující, kdy 3/4 respondentů není v řídicí funkci, ale zároveň téměř 1/4 respondentů z řad manažerů první a druhé linie se do dotazníkového šetření zapojilo a jejich odpovědi je možno dále porovnávat, zda se budou částečně shodovat s názory podřízených nebo zcela odlišovat. V rámci vyhodnocení této otázky odpovědi respondentů přehledně znázorňuje následující graf č. 4.

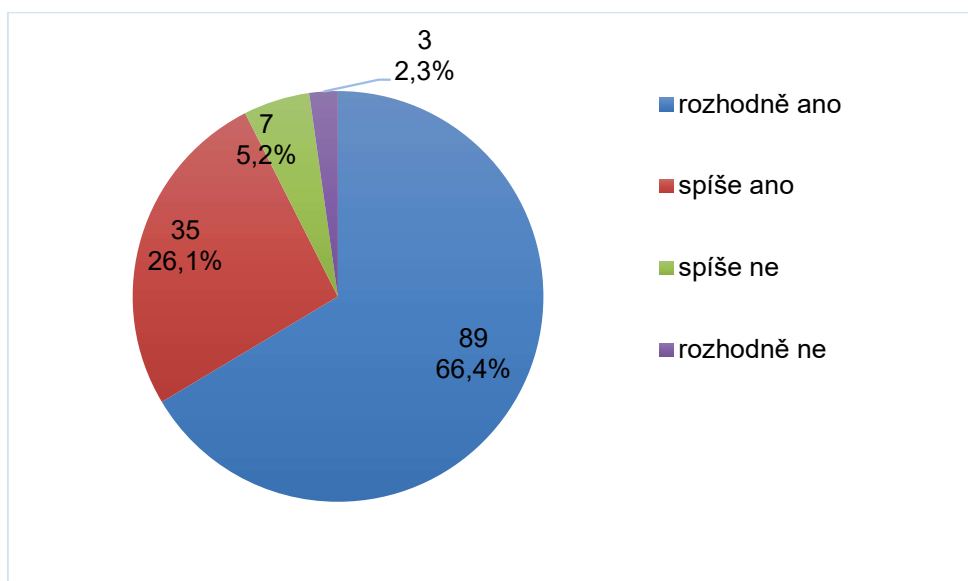


Graf 4: Služební nebo pracovní zařazení v rámci zastávaných řídicích funkcí

Otázka č 5: Vnímáte, že v době pandemických opatření Covid-19 z důvodu zajištění akceschopnosti PČR došlo na vašem oddělení, odboru, ředitelství apod. v průběhu posledního roku k rozdělení zaměstnanců a policistů do skupin tak, aby byl eliminován jejich vzájemný kontakt.

Na vyobrazeném výsečovém grafu č.5 je na první pohled patrné, že se k položené otázce rozdělí policejní organizace do skup A, B se 92,5% respondentů vyjádřilo, že v rámci zachování akceschopnosti rozdělení do skupin rozhodně pocítili, nebo spíše pocítili. Pouze 5,2% respondentů uvedlo, že rozdělení do skupin

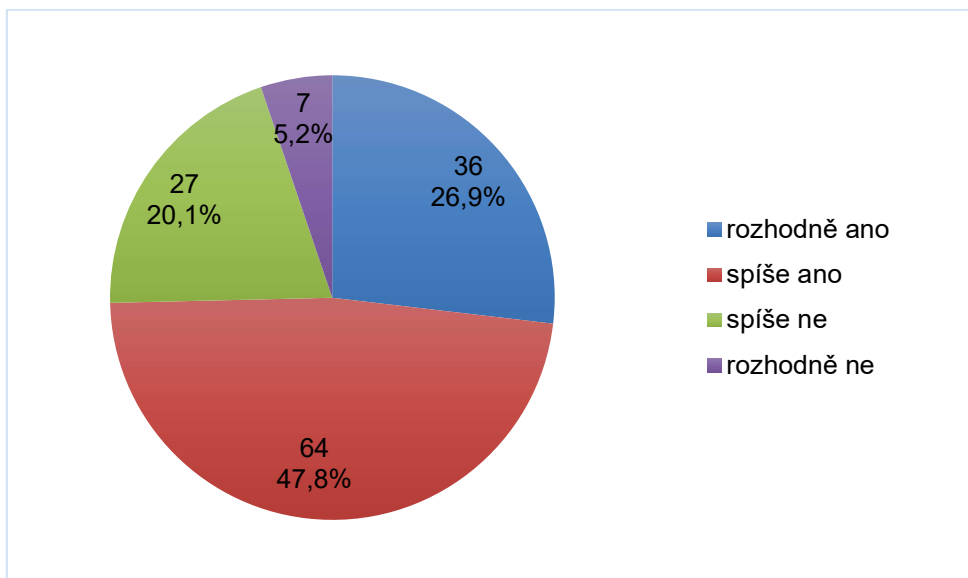
spíše nepociťovali a pouhé 2,3% respondentů, což obnáší 3 odpovídající respondenty si rozdělí do skupin A, B nevšimlo nebo je nijak nezaznamenalo. **Z uvedeného výsledku jednoznačně vyplynulo, že rozdělení do skupin a tím zásadní organizační změnu v rámci policejní organizace do dvou samostatně pracujících skupin zaznamenalo více než 9 z 10 dotazovaných respondentů.**



Graf 5: Povědomí respondentů o nutnosti rozdělení do skupin A, B v zájmu zajištění akceschopnosti

Otázka č. 6. Cítíte rozdělení policistů a zaměstnanců z důvodu opatření Covid-19 do dvou samostatných skupin - nazvěme je pracovní A, B - za účelem zachování akceschopnosti PČR za nezbytné.

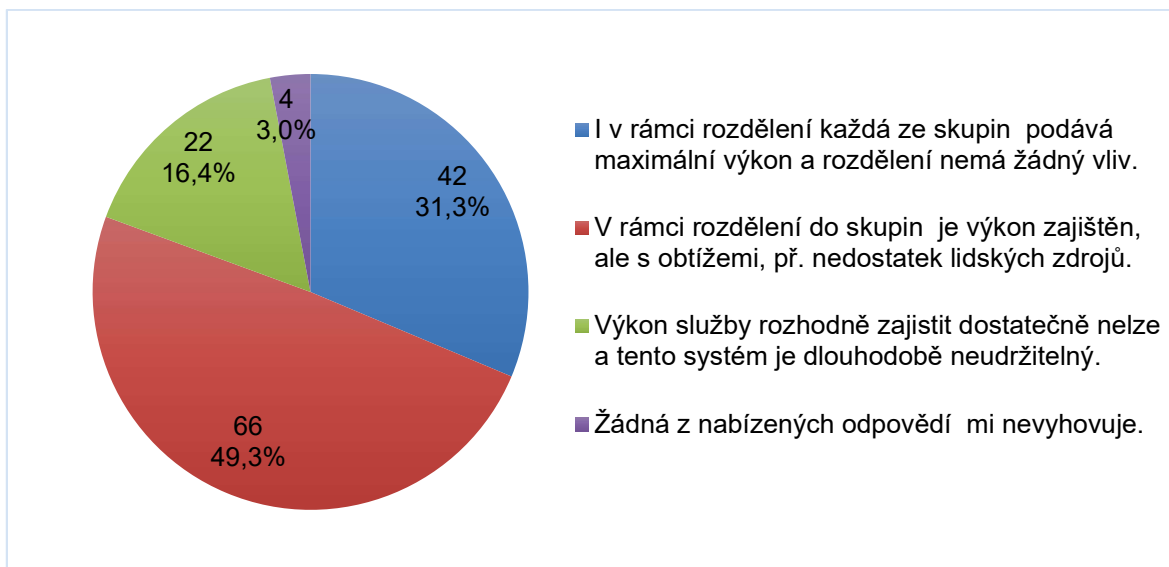
Předchozí odpověď na otázku, zda rozdělení do skupin A, B policisté a zaměstnanci zaznamenali jednoznačně, ukázaly výsledek 92,5%, kdy následující graf č. 6 doplňuje a zpřesňuje vyjádření respondentů, kdy se rovná 100 respondentů z celkového počtu 134 vyjádřila, že rozdělení do skupin v rámci zajištění akceschopnosti před šířením pandemického onemocnění bylo v danou chvíli nezbytné a správné. Pouze 7 respondentů se vyjádřilo výslovně negativně, kdy rozdělení do jednotlivých skupin za správné rozhodně nepožadovalo.



Graf 6: Názor na nutnost rozdělení policistů a zaměstnanců do skupin A, B za účelem zajištění akceschopnosti PČR

Otázka č. 7 Vyjádřete svůj postoj, zda nově vytvořené skupiny pracovníků v rámci opatření Covid-19 jsou v rámci bezpečnostních a hygienických opatření schopné na 100% zajistit výkon služby a odvést požadovanou kvalitu práce.

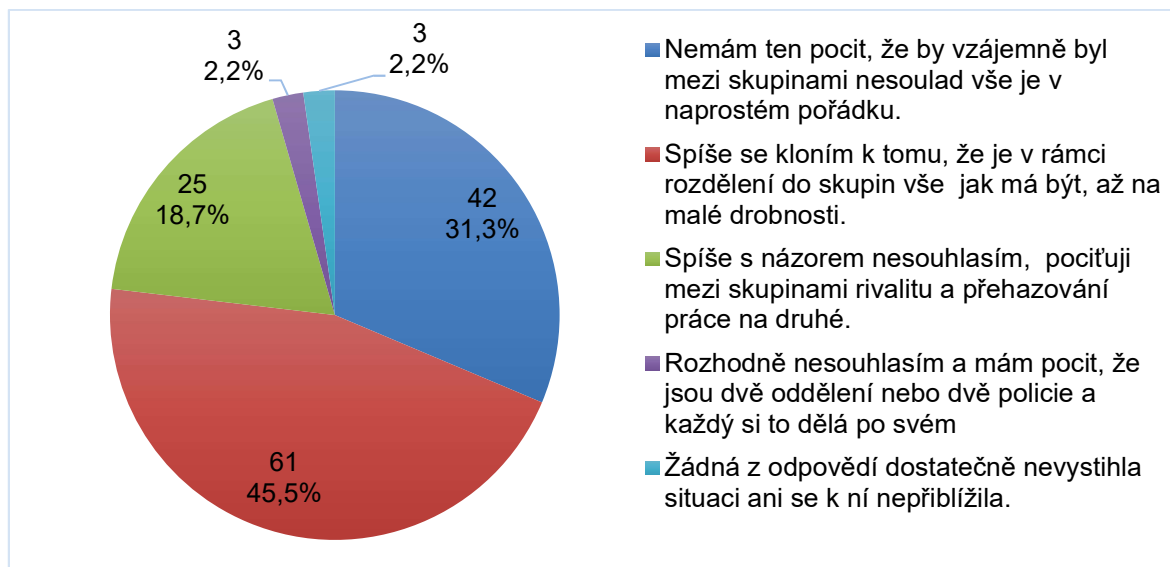
Položená otázka v rámci provedeného výzkumu navazovala na předešlá tvrzení respondentů, kteří pro připomenutí v 92,5% tvrdili, že rozdělení do skupin znamenali a dále se shodli 74,7 % že rozdělení do skupin vnímali jako nezbytnost před šířením pandemie Covid-19 a zachováním akceschopnosti PČR. Graf č. 7 znázorňuje téměř v 50 ti procentech názor respondentů, že výkon služby nebo zaměstnání byl zajištěn plnohodnotně, ale s obtížemi, další poměrně zastoupeným názorem téměř 1/3 respondentů byl názor opačný, kdy se domnívali, že rozdělení do skupin nemělo na výkon služby nebo práce žádný vliv a 16,4 % respondentů se kriticky přiklonili k názoru, že výkon služby nebo zaměstnání v těchto podmínkách rozdělení zajistit nešel a systém rozdělení do skupin nebyl vhodně nastaven. Poslední 4 respondenti se neuměli k dané problematice vyjádřit nebo jim žádná z nabízených variant nevyhovovala.



Graf 7: Názor na zajištění výkonu služby nebo zaměstnání v rámci skupin A,B ve vztahu ke kvalitě odvedené práce a schopnosti plnění zadaných úkolů

Otázka č. 8 Vyjádřete svůj postoj, zda v době pandemických opáření Covid-19 a rozdělením do skupin cítíte mezi jednotlivými skupinami vnitřní napětí, problémy v komunikaci a nesoulad.

Odovědí na položenou otázku v rámci názoru respondentů směřovali na ověření skutečnosti, zda mimořádný vnější vliv na organizační strukturu s nutností omezení pracovních sil v jednotlivých skupinách měl za následek vznik konfliktu mezi jednotlivými skupinami A, B. Výsledek dotazu přehledně znázorňuje graf č. 8, kdy se 103 respondentů v objemu 76,8% z celkového počtu 134 vyjádřilo, že rivalitu mezi skupinami nepocítovali a mezi oběma skupinami nenastaly zásadní rozpory v dosažení sledovaných cílů. Naproti tomuto vyjádření se 28 respondentů v objemu 20,9% vyjádřilo, že problémy a rivalitu mezi skupinami zaznamenalo a rozdělení do skupin vnímali spíše negativně se subjektivním pocitem, že jsou dvě policie, kdy si každá skupiny dělá věci po svém. Z daného názoru se dá dovodit skutečnost, že zde práce policejního manažera v této oblasti komunikace a posilování firemní kultury jako organizace s dosažením společného cíle nebyla zcela naplněna a jsou zde prostory ke zlepšení stávajícího stavu.



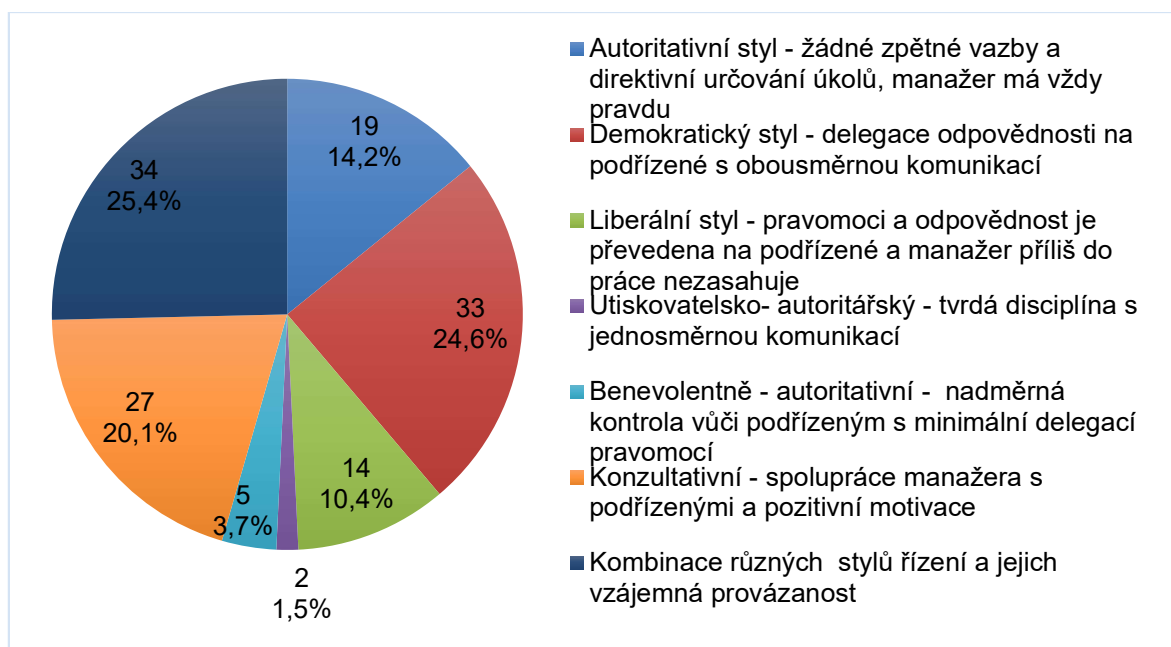
Graf 8: Názor na problematiku komunikace a vytváření konfliktů mezi jednotlivými skupinami A, B

Otázka č. 9 Vyberte jaký nejbližší styl řízení je vaším vedoucím skupiny uplatňován v době pandemických opatření Covid-19 (jak to sami cítíte).

Předchozí otázky v rámci výzkumu směřovali na obecnější problematiku v rámci vyjádření respondentů k nutnosti organizačních změn, které měli za úkol v rámci rozdělení do skupin zabránit nekontrolovanému šíření pandemické onemocnění Covid-19. Otázka č. 9 a další následující jsou konkrétnější a jsou cíleny na práci policejních manažerů v rámci jejich manažerských dovedností a uplatňovaného stylu řízení. Následující graf č. 9 vytyčuje možnosti ze sedmi odpovědí, kde se měli možnost respondenti vyjádřit k uplatňovanému stylu řízení svých manažerů v době rozdělení do skupin A, B. V rámci teorie by se dalo očekávat, že krizový manažerský přístup nejbližší bude odpovídat autoritativnímu stylu řízení. Respondenti se však vyjádřili v největším poměrném zastoupení 25,4% k možnosti, že jejich manažer uplatňoval kombinaci různých stylů řízení a tyto uměl vhodně kombinovat. Druhá nejpočetnější část respondentů 24,6% se vyjádřila, že v dané době rozdělení do skupin A, B policejní manažeři využívali spíše demokratický styl řízení s obousměrnou kombinací a jako třetí nejčastější odpovědí v objemu 20,1% se respondenti vyjádřili, že jejich manažer uplatnil konzultativní styl řízení s pozitivní motivací

svých podřízených. Autokratický styl řízení zvolilo 19 respondentů z celkového počtu 134 a 14 respondentů se kloní k odpovědi v podobě užití liberálního stylu řízení, kdy policejní manažer převáděl práci na své podřízené a do jejich práce raději nezasahoval. Pouze 2 respondenti si z nabízených variant nevybrali žádný uplatňovaný styl manažerského řízení.

Z výsledku této části výzkumu je potěšující stav, že policejní manažeři umí efektivním způsobem využívat jednotlivé styly řízení. Následující otázka bude podrobněji sledovat cíl, zda jsou policejní manažeři schopní pružně reagovat na potřebu změny stylu řízení v rámci vnějšího vliv v podobě pandemického onemocnění Covid-19.

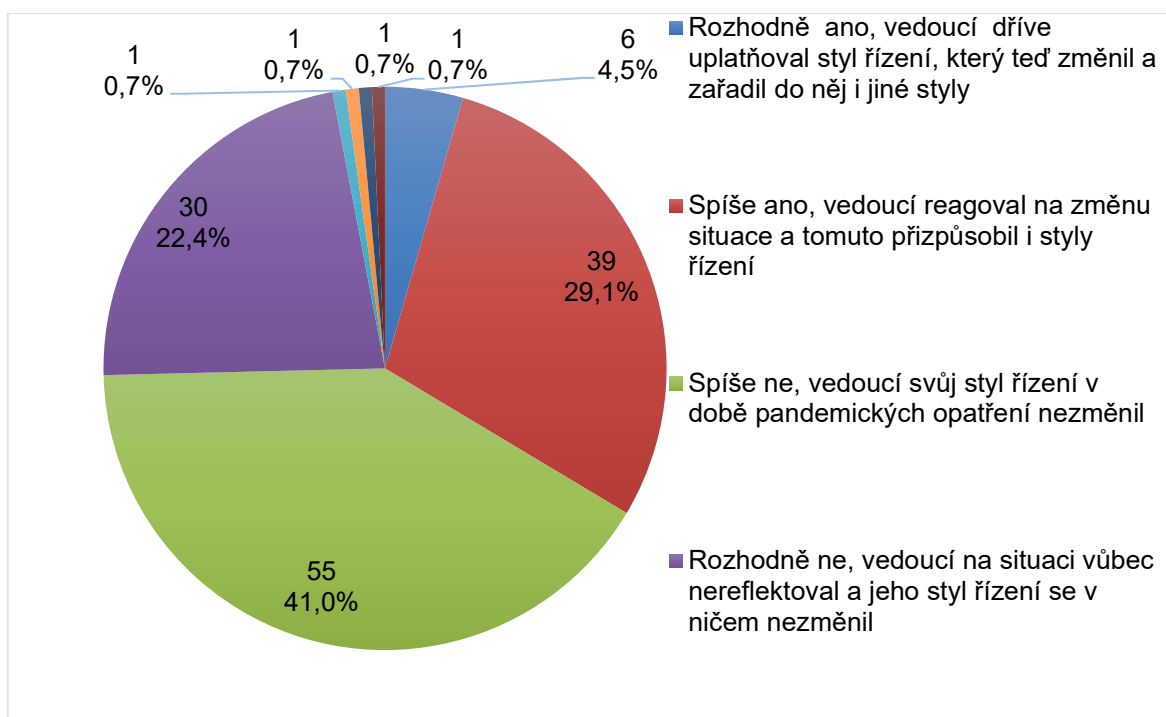


Graf 9: Názor respondentů na uplatňovaný manažerský styl řízení v době pandemických opatření Covid-19

Otázka č. 10: Vyjádřete svůj názor, zda v době pandemických opatření Covid-19 a rozdělením do pracovních skupin došlo u vašeho vedoucího ke změně v jeho uplatňovaném stylu řízení

Jak již bylo zmíněno, otázka č. 10 navazuje na předešlou část výzkumu, ze kterého vyplynulo, že policejní manažeři ovládají různé styly řízení, které v rámci

řízené skupiny nebo kolektivu uplatňují. **Otázka směřuje k zodpovězení skutečnosti, zda jednotlivé styly řízení umí policejní manažeři vhodně využívat** a přizpůsobovat i aktuálním potřebám policejní organizace a svých podřízených. Z předloženého grafu č. 10 je patrné, že **41% respondentů se domnívá, že policejní manažer nezměnil uplatňovaný styl řízení** a společně se třetí nejpočetnější skupinou 22,4% kdy respondenti práci policejního manažera hodnotí ve vztahu k uplatňovanému stylu řízení, že policejní manažeři vůbec na pandemická omezení nerefletovali a v ničem se nezměnili. **Pouze 1/3 respondentů, se domnívá, že se u policejních manažerů jejich styl řízení v době rozdělení do skupin proti běžnému stavu změnil.** V daném směru se nabízí otázka, co by přimělo policejní manažery ke změnám jejich zavedeného stylu řízení. V předešlé části výzkumu bylo ověřeno, že jednotlivé styly řízení policejní manažeři znají, ale ani pandemická omezení a tím značné omezení lidských zdrojů nevyvolalo potřebu změny manažerského stylu řízení.

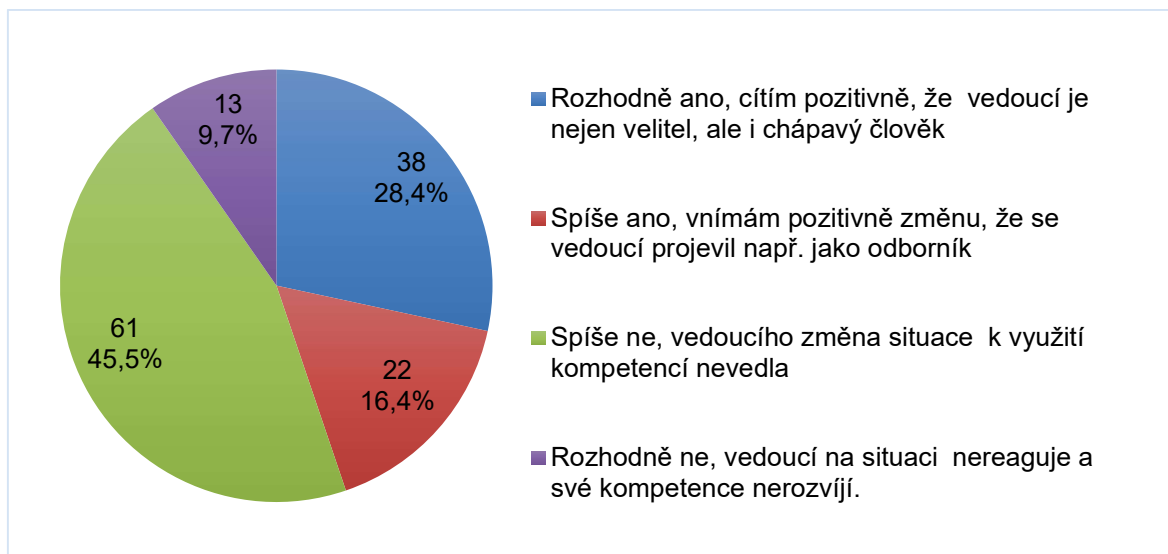


Graf 10: Vyjádření respondentů ke změnám jednotlivých manažerských stylů řízení v průběhu pandemie.

Otázka č. 11. Zhodnotte, zda v době pandemických opáření Covid-19 došlo ze strany vašeho vedoucího skupiny ke změnám v rámci uplatňovaných způsobilostí neboli jeho kompetencí, které předtím nevyužíval

Následující část výzkumu sledovala jeden z cílů práce, kdy se respondenti měli vyjádřit k otázkám, zda u policejních manažerů došlo v období rozdělení organizace do skupin A, B k rozvoji jejich uplatňovaných kompetencí. V obecné části práce v rámci vymezení jednotlivých kompetencí policejních manažerů byly tyto kompetence charakterizovány a publikovány jako koncepční, odborná, manažerská a sociální kompetence.¹⁷ Respondenti se v rámci dané problematiky rozdělili do dvou táborů, kdy v celkovém součtu 74 respondentů v objemu 55,2 % se respondenti domnívají že u policejních manažerů ke změnám v jejich uplatňovaných kompetencích spíše nedošlo, nebo zásadně nedošlo a vnější vliv v podobě pandemických omezení a zhoršení pracovních podmínek se u jejich vedoucích neprojevil. Na druhou stranu 44,8 % procent respondentů se domnívá, že negativní vliv a rozdělení organizace do skupin A, B na policejní manažery měl vliv a policejní manažeři se k řízené skupině i jednotlivcům chovali poněkud odlišně než za běžného stavu. Respondenti hodnotí, že se policejní manažeři projeví jako chápaví lidé a zapojili více svou odbornost. Z daného výsledku vyplynulo, že respondenti vnímali změny v chování policejních manažerů a rozvoji jejich uplatňovaných kompetencí zejména sociálních a odborných. Jednotlivé odpovědi respondentů vyznačuje výšečový graf č. 11.

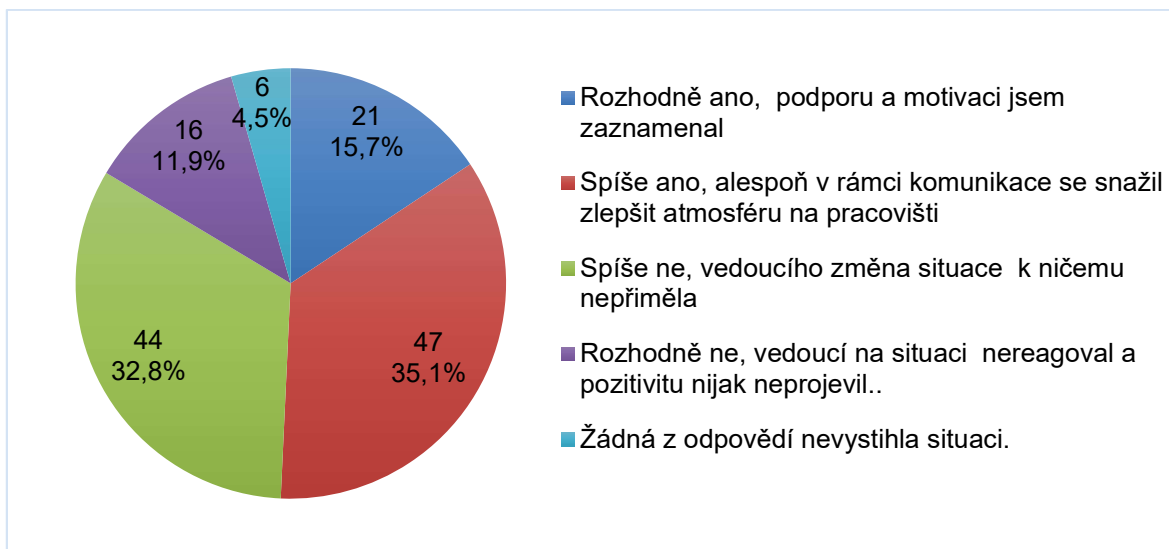
¹⁷ KROPÁČ Zdeněk *Klíčové kompetence policejních manažerů jako determinanty efektivnosti řízení a vzdělávání v Policii České republiky*. DISERTAČNÍ PRÁCE. Praha Policejní akademie ČR. Obhájeno 13.9.2013



Graf 11: Zhodnocení policejního manažera ke změnám jeho kompetencí, které před pandemickým onemocněním Covid-19 dříve nevyužíval.

Otázka č. 12 Rozhodněte, zda se v době pandemických opáření Covid-19 a nuceným rozdělením do pracovních skupin se váš vedoucí projevil jako motivátor, se schopností vytvářet pozitivní skupinovou atmosférou celého kolektivu.

Položená otázka sledovala jeden z dalších dílčích cílů, ověření manažerských schopností v podobě rozvoje policejních dovedností v sociální oblasti a využití manažerského nástroje v motivaci řízené skupiny nebo jednotlivců. K dané problematice se polovina respondentů konkrétně 50,8 % vyjádřila pozitivně, kdy se v součtu 47 a 21 respondentů domnívá, že se jejich policejní manažeři snažili o nalezení podpory a vhodné motivace k práci. V součtu 44 a 16 o objemu 44,7 % respondentů se naopak domnívá, že podporu a pozitivní motivaci u svých vedoucích skupin nezaznamenali a změna situace v podobě pandemických restrikcí a omezení vedoucí k ničemu nepřiměla. **Na základě tohoto výsledku lze objektivně vyjádřit názor, že v oblasti motivace a vytvoření synergie v pozitivně laděném kolektivu mají policejní manažeři prostor ke zlepšení a přijetí opatření.** Výsledky na položenou otázku jsou znázorněny ve výšečovém grafu č. 12



Graf 12: Zhodnocení respondentů k problematice vhodné motivace ze strany policejních manažerů v období pandemie Covid-19

Otázka č.13 Zatrhněte možnost, která nejlépe vystihne situaci, zda jste v rámci rozdělení do skupin v pandemickém období měli pocit, že se váš vedoucí zajímá o vaši práci a umí ocenit vaši samostatnost a schopnost se rozvíjet. Následně pak odvedenou práci umí náležitě ocenit.

Položená otázka v rámci výzkumu dílčích cílů měla jednak doplnit předešlý dotaz ve věci vhodné motivace policejních manažerů v rámci řízení skupiny nebo jednotlivců, kdy za ztížených pracovních podmínek v podobě pandemických restrikcí a omezení byl kladen jak důraz na dodržování hygienických předpisů, tak i na kvalitu odvedené práce. V rámci dotazníkového šetření se mohli respondenti vyjádřit výběrem z 5 ti možných alternativ, kdy největší podíl odpovědí 32,1 % bylo tvrzení, že se v tomto období rozdělení do skupin A, B vedoucí pracovník o práci svých podřízených zajímal a projevil svou spokojenost s kvalitou práce. Druhá nejčastěji volená odpověď ze strany respondentů byla možnost, že v době pandemie se jejich vedoucí o jejich odvedenou práci zajímal, ale neměli pocit, dostatečného ohodnocení, třetí nejčastější odpovědí bylo tvrzení, že se policejní manažer sice o práci zajímal, ale rozhodně jej zajímali pouze kvantitativní ukazatele a samotní zaměst-

nanci či policisté jej příliš nezajímali a odvedenou práci spíše neuměl ocenit. Předposlední část respondentů v celkovém počtu 14 si z nabízených odpovědí neuměla vybrat a přiklonit se tak ke konkrétnímu závěru. Poslední nejméně zastoupenou skupinou bylo 13 respondentů, kteří projevili svou nespokojenost a kriticky zhodnotili, že se jejich vedoucí pracovník v době pandemie o jejich práci vysloveně nezajímal a rovněž tak nepovažoval za důležité jejich ocenění práce.

Na základ poznání se opět nabízí další z negativních zjištění, že i přes krizovou situaci a obtížené pracovní podmínky se téměř 30 procent respondentů cítilo nedoceněno a nemělo pocit, že ze strany vedení je jim věnována patřičná pozornost. Teorie managementu přímo vybízí manažera a lídra skupiny zajímat se o výsledky práce a svůj tým náležitě podpořit k dosažení sledovaných cílů organizace. Jednotlivá vyjádření jsou znázorněna graficky ve výsečích grafu č. 13.

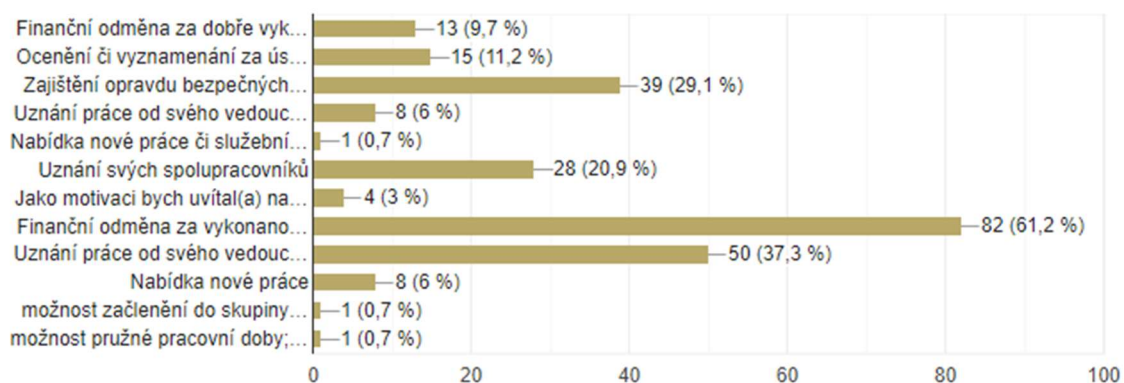


Graf 13: Názor respondentů na zájem policejních manažerů o výsledky práce svých podřízených a jejich následný rozvoj v období Covid-19.

Otázka č. 14 Zatrhněte možnosti, které nejlépe vystihnou aktuální situaci v pandemickém období, jaký druh motivace byste upřednostnili (zde je umožněno respondentům, vložení více odpovědí).

Položená otázka sledovala důležitost v rámci subjektivního posouzení respondentů, kteří se měli možnost vyjádřit, zda právě v období pandemických restrikcí a nuceným rozdělením do skupin přehodnotili hierarchii svých potřeb, anebo vnímají jako nejeftektivnější motivaci finanční ohodnocení. V daném případě si největší část respondentů v 61,2 % zvolila obvyklou motivaci v podobě finančního hodnocení za odvedenou práci. Tato odpověď se dala očekávat, ale následující pořadí nejčastějších odpovědí č. 2 v objemu 37,3 % a 50 ti respondentů bylo uznání práce svého vedoucího a 5 nejčastější odpovědí v součtu 20,9% i uznání od svých spolupracovníků. V pořadí třetí nejčastější odpovědí bylo vyjádření 39 respondentů v objemu 29,1 %, pro které bylo motivací při jejich práci zajištění bezpečných hygienických podmínek a toto zjištění odráží aktuálnost dané problematiky a mimořádnou vážnost výkonu práce v době onemocnění Covid-19 a rozdělení do skupin A, B.

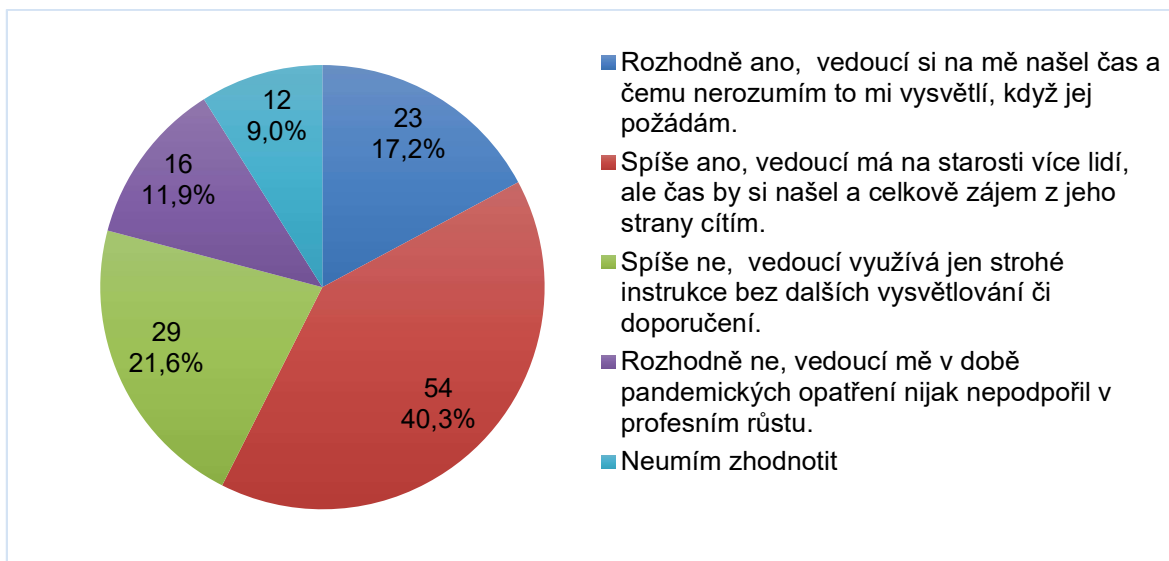
Důležitější pro respondenty bylo zajištění bezpečných podmínek pro práci než různá ocenění, uznání a ústupky zaměstnavatele v úpravě pracovní doby nebo zařazení. Výsledná tvrzení odráží skutečnost, že potřeby a zájmy zaměstnanců se v mimořádných podmínkách liší a je nutno na tyto změny reagovat a **pro policejní manažery se nabízí myšlenka zvolení vhodných motivačních nástrojů svých podřízených.** Jednotlivé odpovědi respondentů jsou vyjádřeny ve sloupcovém grafu č. 14.



Graf 14: Vyjádření respondentů k jejich stupnici hodnot vhodné motivace od svých manažerů v pandemickém období.

Otázka č. 15 Zatrhněte možnost, která nejlépe vystihne pandemickou situaci Covid-19, zda měl váš vedoucí pracovní skupiny zájem vás mentorovat a podporovat v profesním rozvoji.

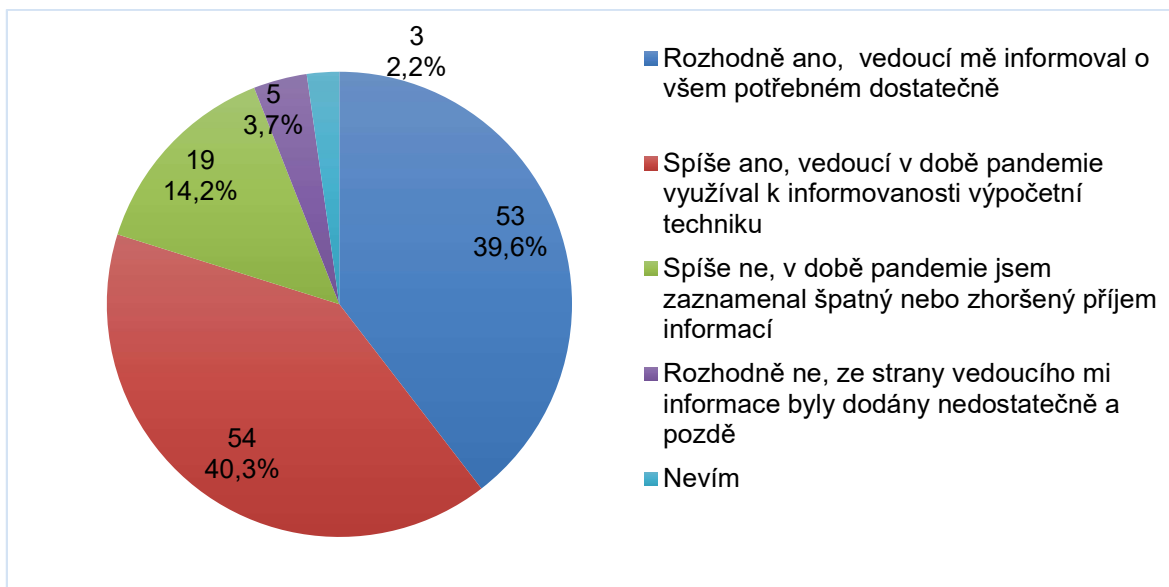
Tato otázka v rámci výzkumu sledovala zjištění do jaké míry se respondenti domnívají, že v období pandemie měl jejich vedoucí skupiny zájem o jejich vzdělání a další profesní rozvoj a tím projevil snahu dobrého lídra v rámci rozvoje skupin a jednotlivců: Největší podíl z nabízených odpovědí v objemu 40,3% se 54 respondentů vyjádřilo, že cítili větší zájem ze strany svého vedoucího a ve spojení s 23 respondenty, kteří toto tvrzení rozhodně podpořili, **se větší polovina respondentů 57,5% vyjádřila ke svému vedoucímu kladně, kdy jim byl v době pandemie oporou a vzdělavatelem.** Další poměrně velkou skupinou respondentů celkem 33,5% zastupovali nespokojení, kteří se ke svému vedoucímu skupiny vyjádřili, že tento se v době pandemie jako vzdělavatel skupiny neprojevil a v jejich profesním růstu je nepodpořil. Tato oblast zkoumání je sama o sobě rozsáhlá a z praktického hlediska vzdělání, školení a instruktáže byly přesunuty z osobního kontaktu na výuku distanční. Která probíhala především v internetovém prostředí pomocí různých softwarových programů kupříkladu od spol. Microsoft **Teams** a později e-learningových vzdělávacích kurzů v prostředí intranetu. Pravděpodobně i proto se 9 % respondentů neumělo přiklonit k žádné z nabízených variant a neuměli zhodnotit, zda se jejich vedoucí v době rozdělení do skupin uměl vypořádat s otázkou podpory a rozvoje svých podřízených. Výsledky odpovědí na danou otázku č. 15 znázorňuje výšečový graf č. 15



Graf 15: Náзор respondentů k možnosti vzdělání a profesního růstu v období Covid-19.

Otázka č. 16: Zhodnoťte, zda v době pandemického omezení Covid-19 a utvořením pracovních skupin byl váš vedoucí skupiny nositelem informací, které jsou v rámci krizové situace v bezpečnostním managementu nezbytné. (Využíval více výpočetní techniku, podpisovou knihu videokonference atd.)

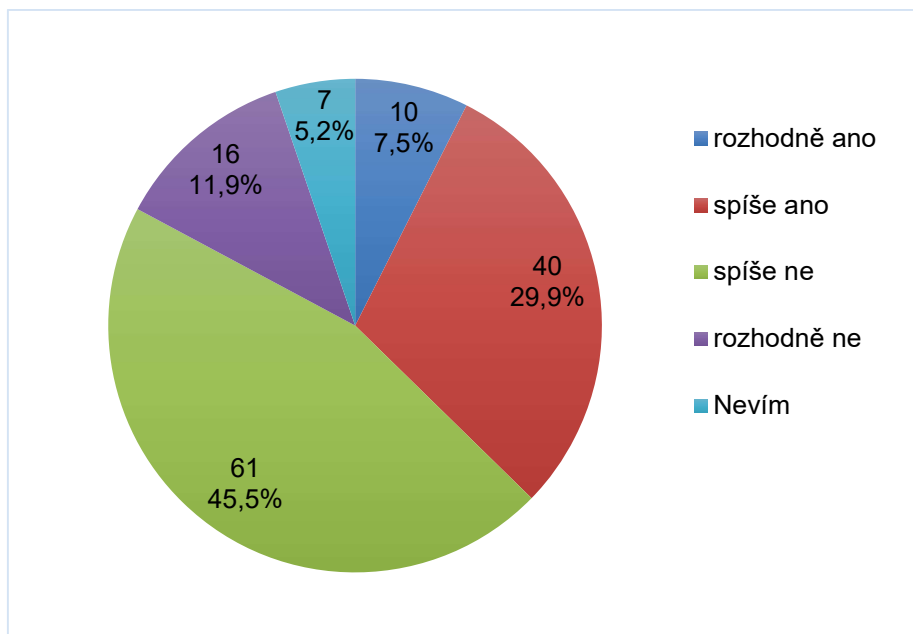
Výše uvedená otázka částečně navazuje na předešlá zjištění, kdy se pro připomenutí větší polovina respondentů k otázce podpory a vzdělání v období Covid-19 od svého vedoucí skupiny vyjádřila pozitivně. Z výšečového grafu č. 16 je patrné, že v součtu 107 respondentů v objemu 79,9% se o svém vedoucím skupiny vyjádřila, že informace předával komplexně a včas a k tomuto využíval především výpočetní techniku. Naopak v součtu 17,9 % respondentů se k předešlému tvrzení nepřiklání a domnívá se, že je buď jejich vedoucí skupin informoval nedostatečně nebo jen částečně a se zpožděním. Měli tak pocit neinformovanosti. Jednotlivé oblasti odpovědí respondentů jsou zachyceny v grafu č.16.



Graf 16: Zhodnocení respondentů svého vedoucího jako nositele zpráv a informací v období Covid-19

Otázka č. 17 Zhodnoťte, za v době pandemické situace váš vedoucí vzal v úvahu ztížené pracovní podmínky a projevil se v kolektivu zvýšenou schopností sociální interakce a atmosférou důvěry.

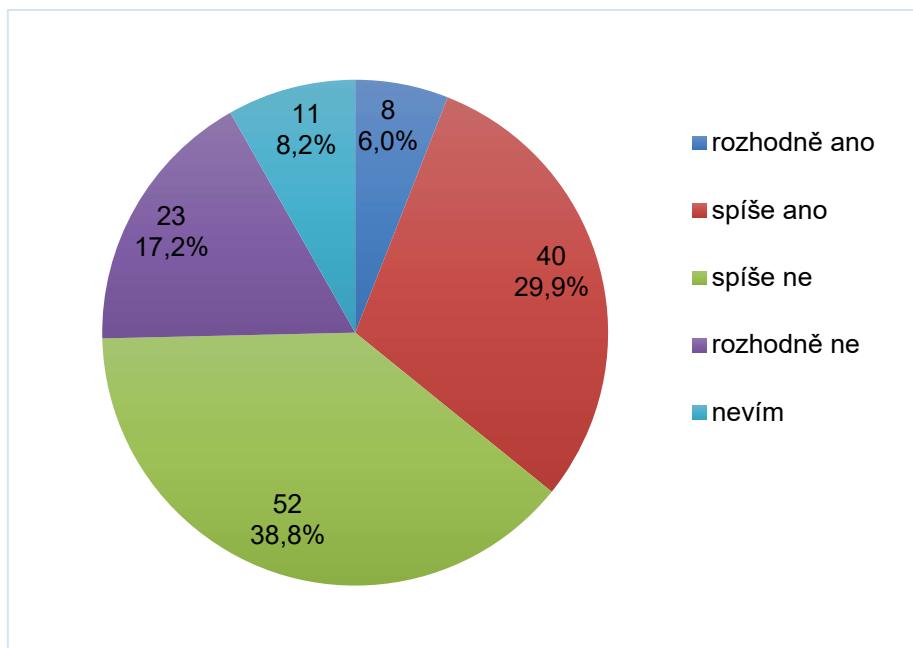
Položená otázka sledovala další z dílčích cílů výzkumu, zda se u policejních manažerů v době pandemických omezení, které zásadním způsobem vedly ke zhoršení pracovních a sociálních podmínek projevila změna jejich přístupu k lidem. Za běžného stavu je očekávané, že policejní manažer je především velitelem ozbrojeného sboru, kdy je zájem služby prvořadý a na požadavky podřízených není brán zřetel. 77 respondentů v objemu 57,4% z celkového počtu 134 se k dané problematice vyjádřilo negativně, kdy rozvoj schopností a sociální interakce u svého vedoucího nijak nezaznamenali a nezvýšil si u nich ani dojem důvěry. Druhá velká skupina respondentů v celkovém součtu 37,4% je opačného názoru a v daném období rozdělení do skupin A, B se jejich vedoucí projevili nad rámec běžného stavu jako sociálně chápaví lidé, kterým je možno důvěřovat. Pouze 7 respondentů si žádnou z nabízených alternativ nezvolilo. Projev sociálních kompetencí policejních manažerů proti běžnému stavu znázorňuje graf č. 17.



Graf 17: Vyjádření respondentů k rozvoji sociální způsobilosti svého vedoucího na základě pandemického ovlivnění.

Otázka č. 18 Zhodnoťte, zda oproti běžnému stavu v době pandemického omezení měl váš manažer, zájem řešit konflikty na pracovišti a nacházet vhodná řešení pro vývoj týmu a skupiny.

Vyjádření respondentů k položené otázce mělo za cíl ověřit schopnosti policejních manažerů z hlediska jejich komunikačních a přesvědčovacích schopností při řešení konfliktních situací na pracovišti v době pandemické krize a rozdělení policie do skupin A, B. V daném případě je z výšečového grafu č. 18 zjevné, že se nadpoloviční většina respondentů v součtu 75 ze 134 zúčastněných respondentů domnívá, že se policejní manažer v danou dobu spíše neprojevil nebo rozhodně neprojevil jako stmelovač kolektivu a vzniklé konflikty v rámci posunu týmu neřešil dostatečně. Naopak téměř 36 procent respondentů u svých vedoucích skupin tuto schopnost efektivního řešení konfliktů a navození příjemného klimatu ve skupině v danou dobu zaznamenalo a vedoucího vnímají v této oblasti jako oporu. Poměrně vysoký podíl 8,2% respondentů se k žádné ze zvolených variant odpovědí nepřiklonila.

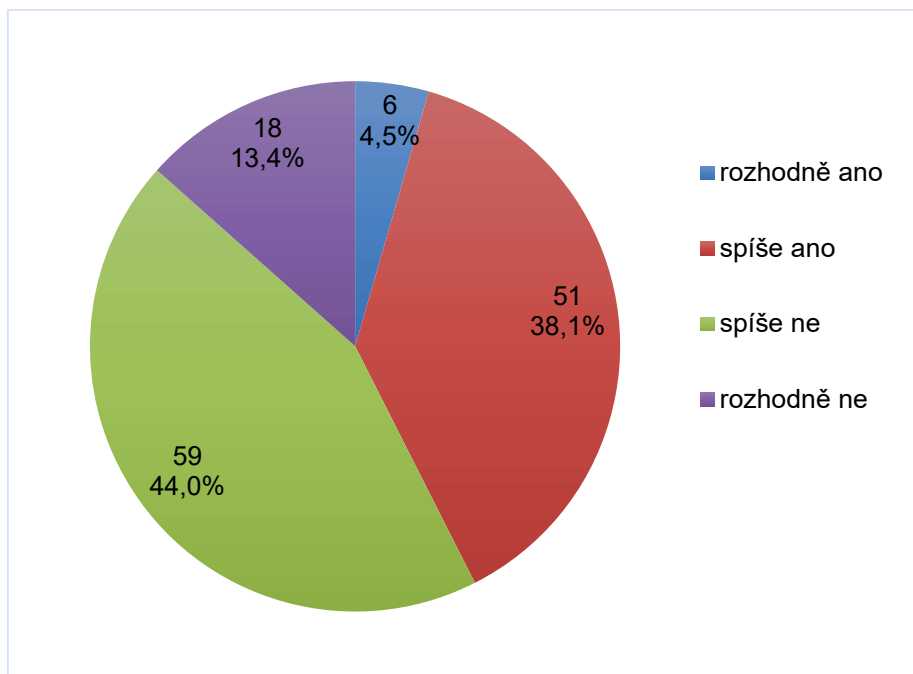


Graf 18: Zhodnocení respondentů na schopnost policejních manažerů ke schopnosti řešení konfliktů na pracovišti.

Otázka č.19: Zhodnoťte, zda oproti běžnému stavu v době pandemického omezení u vašeho policejního manažera, pocítujete z jeho strany vyšší podporu a aktivnější přístup k jednotlivým pracovníkům či skupinám pracovníků a podpořil tak týmového ducha.

Výše uvedený dotaz směřoval k ověření dalších manažerských schopností a plněním manažerské role v oblasti vzájemní interakce s podřízenými a podporou týmové spolupráce. Částečně měla doplnit a rozvinout předešlou otázku a případně porovnat odpovědi respondentů k dané problematice podpory a spolupráce vedoucího skupiny. Odpovědi respondentů na tuto položenou otázku se téměř shodovali s předchozí odpovědí, kdy se 44% respondentů vyjádřilo, že aktivnější podporu a individuální přístup vedoucího v době omezení před onemocněním Covid-19 spíše nezaznamenali a dalších 13,4% tuto změnu aktivní podpory od vedoucího rozhodně nepocítili. Pouze 4,5% respondentů se vyjádřilo, že aktivnější podporu a přístup od svého vedoucího v době rozdělení do skupin rozhodně pocítilo a 38,1% respondentů se domnívá, že spíše podporu od svého vedoucího proti běžnému stavu zaznamenalo. Výsledky této části výzkumu dle položených otázek č. 18 a 19. budou

zmíněny v závěru a doporučení práce a jsou odrazem nedostatků v práci policejních manažerů v době rozdělení do pracovních skupin. Odpovědi na danou otázku jsou zaznamenány ve výšečovém grafu č. 19.

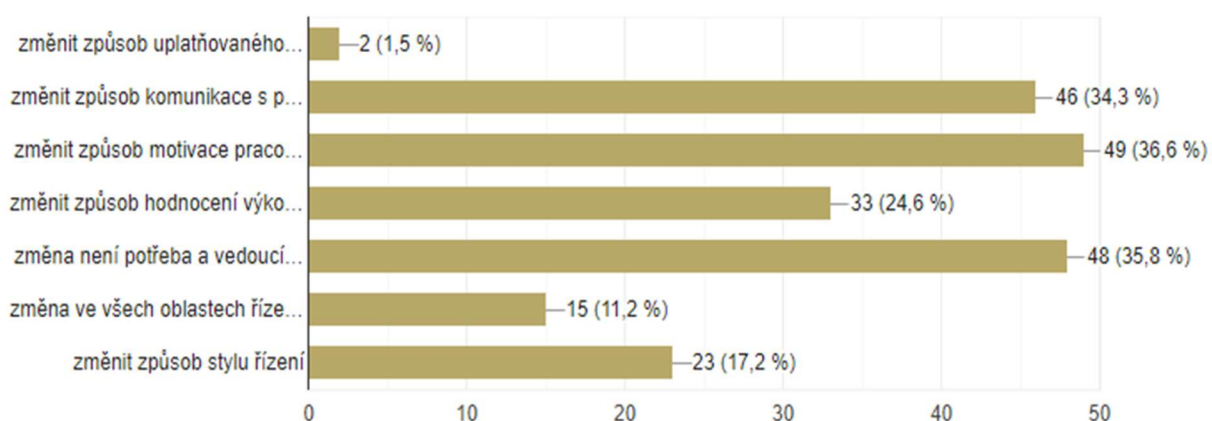


Graf 19: Zhodnocení práce policejních manažerů v rámci aktivní podpory skupin a jednotlivců.

Otázka č. 20 Vyberte z nabídky, co by měl v rámci manažerských dovedností váš vedoucí v rámci řízení kolektivu více využívat ke zlepšení vzájemných vztahů na pracovišti. Možnost více odpovědí.

Výše uvedený komplexní dotaz sledoval subjektivní posouzení respondentů, co od svých manažerů v době rozdělení do skupin A, B očekávali a kde spatřují nedostatky a rezervy v rámci práce policejních manažerů. Respondenti měli možnost volby z šesti nabízených odpovědí, kdy mohli využít více než jednu konkrétní odpověď. Nejčastěji zvolenou odpovědí respondentů byl požadavek na změnu přístupu vedoucí v rámci motivace spolupracovníků, Tuto možnost odpovědi zvolilo 49 respondentů. V pořadí druhou nejčastější odpovědí byla skutečnost, která se dotýkala spíše celkové charakteristiky manažerské práce vedoucího a celkem 48 respondentů se domnívá, že svou práci policejní manažer dělá dobře a není důvod ke

změně jeho přístupu. V pořadí třetí nejčastější odpovědí v počtu 46 vidí nedostatky ve způsobu komunikace policejních manažerů se svými podřízenými. V pořadí čtvrtou nejčastěji volenou odpovědí byla problematika spojená s hodnocením výkonu podřízených ze strany policejních manažerů. Následující odpovědi respondentů na pátém a šestém pořadí vidí nedostatky ve způsobu uplatňovaného stylu řízení policejních manažerů a celkovou změnou všech oblastí práce policejních manažerů. Jednotlivé odpovědi respondentů na závěrečné shrnutí práce policejních manažerů a oblasti, které je možno zlepšovat jsou vyznačeny ve sloupcovém grafu č. 20.



Graf 20: Zhodnocení respondentů ke změnám v chování policejních manažerů, které by účelně vedly ke zlepšení vztahů na pracovišti.

Otázka č. 21 byla otevřená z možností volné odpovědi respondentů k dané problematice, která byla doplněna o oslovení s následujícím zněním cituji: „**Věřím, že téma práce mezi manažerem a podřízeným je rozsáhlé a každá organizace včetně té policejní by si svých lidí měla více vážit, zejména pak v době mimořádných opatření. Pokud máte zájem se k dané problematice vyjádřit a tvůrci dotazníku tak přispět využijte prosím tohoto prostoru pro vaši odpověď**“.

Možnosti vyjádřit se v rámci zhodnocení daného tématu využilo 21 respondentů a jejich odpovědi jsou zařazeny do přílohy diplomové práce.

4.6 Zhodnocení výsledků výzkumu

Cílem diplomové práce byla analýza problematiky práce policejních manažerů s jednotlivci a skupinami v období pandemické krize způsobené onemocněním Covid-19. Konkrétně jsem se zaměřil na ověření skutečností, zda působení vnějšího vlivu v podobě pandemických opatření, mělo za následek nutnost změny zavedeného způsobu výkonu práce policejních manažerů základní a střední řídicí úrovně. V předchozí kapitole bylo provedeno dílčí vyhodnocení a interpretace jednotlivých oblastí výzkumu v rámci práce policejního manažera v období pandemické krize. V rámci celkového zhodnocení výsledů výzkumu bude provedeno následující shrnutí. Odpovědí na hlavní řešený problém spočívající v připravenosti policejních manažerů, jejich schopnosti se na mimořádný vnější vliv adaptovat a schopnost se novým skutečnostem přizpůsobit sledovalo několik zásadních ukazatelů, které je nutno připomenout.

K problematice znalostí a schopnost i změny stylu řízení a vedení ze strany policejních manažerů v době pandemie se respondenti vyjádřili pozitivně, kdy tuto manažerskou schopností disponují umí uplatňovat různé styly řízení a tyto dokáží vhodně kombinovat.

Ke schopnostem a rozvoji kompetencí policejních manažerů ve spojitosti s vnějším vlivem v podobě pandemické krize se respondenti v nadpoloviční většině vyjádřili negativně. Rozvoj sociálních schopností a sociální interakce u svého vedoucího nezaznamenali ani v nich nevzbudil vyšší pocit důvěry. Rozvoj sociálních dovedností u policejního manažera v období krize vnímá pouze jedna třetina respondentů. S obdobným výsledkem pak dopadlo zhodnocení schopnosti a dovednost policejních manažerů v oblasti řešení konfliktů na pracovišti.

K otázkám, které se vztahovaly k ověření manažerských schopností v oblasti rozvoje a vzdělání jednotlivců a týmů se polovina oslovených ke svým policejním manažerům vyjádřila, že podporu proti běžnému stavu nijak nepocítila a vnímala ji spíše negativně, druhá polovina je opačného názoru a podporu v mentorování a vzdělávání ze strany svého vedoucího zaznamenali.

Naopak je tomu z hlediska odbornosti, kdy se většinou respondenti domnívají, že se policejní manažeři v době pandemické krize ukázali po odborné stránce velmi dobře připraveni a byli jim oporou.

V rámci dalšího cíle se dle většinového vyjádření respondentů policejní manažeři osvědčili jako nositelé informací a dokázali projevit diplomacii v rámci vzájemné komunikace mezi jednotlivými skupinami.

K problematice spojené s nutností rozdělení do skupin v zájmu zajištění zdraví a omezení šíření nakažlivé nemoci se téměř 9 desetin respondentů domnívá, že toto zaznamenala jako nutnost a v rámci rozdělení do skupin neměli pocit, že by klesla kvalita odvedené práce. Rovněž se respondenti ve většině vyjádřili, k problematice konfliktů mezi jednotlivými skupinami A, B, kdy rivalitu ani přesouvání práce na jiné kolegy ve větší míře nepociťovali.

K otázkám možného přehodnocení priorit v rámci motivace za odvedenou práci v době pandemie se respondenti měli možnost vyjádřit, kdy si nejpočetnější část respondentů zvolila obvyklou finanční motivaci, ale následovaly odpovědi v ohodnocení spočívajícím v uznání respektu za odvedenou práci od svých spolupracovníků a svého vedoucího.

V rámci celkového zhodnocení manažerských schopností a dovedností, uplatňovaného stylu řízení a manažerským nástrojům ze strany policejních manažerů v období pandemie se respondenti mohli vyjádřit v rámci svých očekávání a požadovaných změn. Mezi nejčastější tři odpovědi patřily změny v oblasti ohodnocení, motivace a osobnějším přístupu k zaměstnancům. Tyto odpovědi byly spíše očekávané. V pořadí druhá nejčastější volba odpovědi respondentů, kteří se domnívají, že v rámci pandemické krize a rozdělení pracovníků do skupin nebylo nutno žádných zásadních změn. O svém vedoucím skupiny se respondenti vyjádřili, že je kompetentní a způsobilý tzn. člověk na svém místě.

ZÁVĚR

V rámci studia problematiky **práce manažera se skupinami a jednotlivci** jsem se seznámil s teoretickými poznatky z oblasti managementu souvisejícími s charakteristikou a významem manažerské práce. Akcent práce pak věnuji jednotlivým manažerským dovednostem a schopnostem a dále jednotlivým manažerským stylům řízení. V rámci dané problematiky související s manažerskou prací v rámci vedením jednotlivců tak i skupin jsou zmíněny efektivní manažerské nástroje. Práce rozebírá detailním způsobem důležitost a význam uplatnění vhodné motivace a další nezbytné manažerské dovednosti spočívající v synergii vzájemné komunikace a sociální interakce mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným. Výše uvedený výčet manažerských pojmů pak v rámci teoretické části práce aplikuji do prostředí krizového managementu Policie ČR.

Empirická část práce se opírá o subjektivní vyjádření respondentů z řad policistů ČR a občanských zaměstnanců, kterých se pandemická omezení a restrikce spojené se zabráněním šíření onemocnění Covid-19 přímo dotkly výkonu jejich služby nebo zaměstnání. Respondenti hodnotí postupně jednotlivé manažerské dovednosti, schopnosti a způsobilosti policejních manažerů v závislosti na vnějším faktoru v podobě pandemických omezení, které měly za následek eliminaci osobního styku a rozdělení do skupin A, B.

Výzkumná část mé diplomové práce je tak založena na kvantitativním výzkumu. Výzkumnou metodu, kterou jsem pro sběr dat zvolil, bylo dotazníkové šetření. Jednotlivá shrnutí a výsledky výzkumu jsou zaznamenány v předešlé kapitole a odráží názory respondentů, které jsou přehledně zachyceny v rámci vyobrazených grafů v kapitole sběru a interpretace výzkumu.

Cílem výzkumu bylo zjištění, že vnější vliv v podobě pandemických omezení a rozdělení pracovníků do skupin A, B považoval každý 9 respondent z 10 jako nutnost a nezbytnost v rámci zabránění šíření onemocnění Covid-19. V rámci přílohy práce jsou vloženy vyhlášená vydaná opatření Policejního prezidenta pana brig. gen Mgr. Jana Švejdera, kterými byl upraven výkon režimu služby a došlo k dočasnému rozdělení policejní organizace do skupin A, B.

Dalším cílem výzkumu bylo zodpovězení skutečností, zda a do jaké míry došlo u policejních manažerů v době rozdělení do skupin ke změnám v rámci manažerských dovedností a schopností a k rozvoji jejich kompetencí, které dříve neuplatňovali. Respondenti v rámci řešeného problému některé oblasti manažerské práce zhodnotili pozitivně, kdy u policejních manažerů zaznamenaly schopnost změny v rámci dosavadního stylu řízení. Dále se pak v rámci posouzení větší část respondentů domnívá, že jejich manažeři splnili úlohu odborníků a podporovatelů týmů v rámci udržení kvality a kvantity odvedené práce. Pouze necelá polovina respondentů se domnívá, že vnější vliv na policejní manažery přinesl i změnu v jejich sociálním přístupu a aktivnější snaze pomoci svým kolegům. Rovněž tak menší část respondentů vyjádřila svůj názor k otázkám podpory a rozvoje v rámci dalšího vzdělávání ze strany svých vedoucích. Daná oblast však nespočívala pouze na schopnostech policejních manažerů, ale celkově na omezených možnostech policejní organizace, která nebyla na způsoby distančního vzdělávání připravena. Toto tvrzení odráží i přiložená příloha práce představující zahájení centrálního edukačního provozu E-Polis. Problematiku vzdělávání, osobního přístupu k jednotlivým zaměstnancům a snaha o aktivnější podporu u svých vedoucích skupin zaznamenala pouze třetina respondentů. Na základě tohoto zjištění se nabízí zcela nová výzkumná otázka, zda jsou policejní manažeři sami dostatečně vyškoleni a v oblasti psychologie a sociologie a jsou způsobilí zvládat problematiku sociálních vztahů v organizaci.

V rámci provedeného výzkumu byl dán prostor respondentů k celkovému zhodnocení práce policejních manažerů v období pandemické krize, kdy druhou nejčastější odpovědí byla skutečnost, že policejní manažeři svou práci odvedli dobře a jsou lidmi na pravém místě.

DOPORUČENÍ

Problematika krizového managementu Policie ČR ve vztahu k řešení celosvětové pandemické krize způsobené celosvětovým onemocněním Covid-19 nás provází od 1.3.2020, kdy byl v České republice potvrzen první případ koronaviru. Od této doby se pandemické onemocnění nepřetržitě promítlo a nadále i promítá v našem každodenním životě a průběžně s vývojem nemoci jsou na všechny občany kladena různá omezení. Jednotlivá omezení v rámci pandemického onemocnění Covid-19 jsou bezpochyby tématem na samostatnou práci, ale je nutno si připomenout základní fakta. Koronavirus byl v ČR potvrzen u více než 3,6 milionů lidí a s onemocněním Covid-19 je v ČR spojováno úmrtí více než 38 tis lidí. Další aktuální podrobnosti jsou aktuálně zveřejňovány na stránkách ministerstva zdravotnictví¹⁸ČR. Jak již bylo zmíněno téma související s onemocněním Covid-19 je stále aktuální i když tuto skutečnost v rámci aktuálních celosvětového dění zastínil vojenský konflikt mezi Ruskou federací a Ukrajinou. Už nyní je zjevné, že tato mimořádná událost pro občany ČR a celou Evropskou unii přinese celou řadu bezpečnostních rizik spojených s migrací, kriminalitou a celkovou vnitřní stabilitou země.

Policie ČR jako stěžejní orgán vnitřní bezpečnosti bude hrát v této úloze hlavní roli. V souvislosti s touto událostí lze očekávat zvýšené nároky na výkon služby jak pro řadové policisty, tak i pro policejní manažery.

V rámci předložené diplomové práce byly zjištěny rezervy v práci policejních manažerů zejména v oblasti rozvoje jejich sociálních dovedností. V rámci nejvyššího resortního vzdělávání policejních manažerů se jako nejvhodnější řešení nabízí studium a přípravné kurzy realizované v rámci Policejní akademie ČR v Praze.

¹⁸ <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AMSTRONG, Michal.: Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv: Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kolektiv: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František a kol.: Management. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396.
- [5] KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN isbn80-247-0005-0.
- [6] HORVÁTHOVÁ, Petra, ČOPÍKOVÁ Andrea a Jiří BLÁHA.: Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
- [7] CHRÁSKA, Miroslav.: Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
- [8] KOUBEK, Josef.: *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4.vyd., Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3
- [9] KROPÁČ, Zdeněk.: *Aktuální problémy celoživotního vzdělávání a rozvoje policejních manažerů v Policii ČR podle kompetencí*. In Vývojové aspekty bezpečnostního managementu v prostředí rizik. Aktuální témata. Brno: Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-7399-942-1.
- [10] KROPÁČ, Zdeněk. *Klíčové kompetence policejních manažerů jako determinanty efektivnosti řízení a vzdělávání v Policii České republiky*. Praha, 2013. Diplomová práce. Policejní akademie ČR v Praze. Školitel prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.
- [11] KNÝ, Milan a Josef POŽÁR a kolektiv.: *Reflexe funkcí bezpečnostního managementu: výzkumné centrum bezpečnostního managementu*. Praha: Policejní akademie české republiky v Praze, 2015. ISBN 978-80-7251-445-8.

- [12] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [13] PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN isbn978-80-247-57-21-6.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2706-6
- [15] PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0671-7
- [16] PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5
- [17] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-1092-7
- [18] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN isbn978-80-251-1959-4
- [19] ŠULEŘ, Oldřich.: *Zvládáte své manažerské role?: Jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 978-80-7226-70-26
- [20] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. ISBN isbn80-85943-94-8

Internetové zdroje:

Kompetence. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 17. 03. 2016 [cit. 04. 03. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>

Manažerské funkce - dle Fayola. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 30.10.2015 [cit. 03.03.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-dle-fayola>

STYL PRÁCE A OSOBNOST MANAŽERA A LÍDRA - PDF Free Download (adoc.pub) Dostupné z: [http://STYL PRÁCE A OSOBNOST MANAŽERA A LÍDRA](http://STYL_PRACE_A_OSOBNOST_MANAZERA_A_LIDRA) - Hledat (bing.com) Původně: Human Resources Management & Ergonomics [cit. 02. 2007]

Webináře /topvizion [E-learning,onlinekurzy][cit. 07. 02 2021]. Dostupné z: <http://https://www.topvizion.cz/topvizion>

COVID-19 | Onemocnění aktuálně od MZČR. Onemocnění aktuálně od MZČR [online]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

Zákony:

Zákon č. 273/2008 Sb., Zákon o Policii České republiky

Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Zákon č. 240/2000 Sb. Zákon o krizovém řízení a změně některých zákonů (krizový zákon)

Nařízení vlády:

Usnesení vlády ČR č. 194 ze dne 12.3.2020 vydané v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona z.č. 198/2000 Sb., O bezpečnosti ČR vyhlášen (Nouzový stav)

Seznam použitých symbolů a zkratk

Apod.	A podobně
Covid-19	Označení pro onemocnění koronavirem
Č.	Číslo
ČR	Česká republika
dopl.	Doplnění
Esiář	Elektronická sbírka interních aktů řízen
IS ETR	Informační systém evidence trestního řízení
Kol.	Kolektiv
Např.	Například
P	Příloha
Popř.	Popřípadě
PČR	Policie České republiky
roz.	Rozšiřující
RPP	Rozkaz Policejního prezidenta
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Vyd.	Vydání

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Manažerské zásady a způsob vystupování.....	20
Obr. 2: Jednotlivé úrovně managementu	22
Obr. 3: Pyramidálního znázornění schopností, dovedností a chování lídra, manažera (dle Kubeš a spol.2004)	32
Obr. 4: Manažerská mřížka – sedm stylů řízení	36
Obr. 5: Klíčové zásady motivace dle Plamínek (1999).....	44
Obr. 6: Rozvoj schopností jednotlivců dle Plamínek (1999).....	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Schéma manažerských funkcí a kompetencí	24
Tabulka 2: Osm klíčových dovedností lídra.....	31
Tabulka 3: Tabulka motivační teorie (dle Mládková, Jedinák 2009 str.157). 47	
Tabulka 4: Rozdíly mezi skupinou a týmem (Řezáč 2009 str.218).....	53
Tabulka 5: Porovnání neformálního a formálního vzdělávání	63
Tabulka 6: Charakteristika sociální kompetence manažera dle Z. Kropáče 2013.....	74

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zařazení respondentů v rámci zastávaného zaměstnání u PČR.....	82
Graf 2: Zařazení respondentů v rámci jejich umístění v organizaci do skupin, kolektivů, samostatná individuálně zastávaná práce	85
Graf 3: Délka služby nebo zaměstnání u PČR (zaokrouhlená na celé roky) 86	
Graf 4: Služební nebo pracovní zařazení v rámci zastávaných řídicích funkcí	87
Graf 5: Povědomí respondentů o nutnosti rozdělení do skupin A, B v zájmu zajištění akceschopnosti.....	88
Graf 6: Názor na nutnost rozdělení policistů a zaměstnanců do skupin A, B za účelem zajištění akceschopnosti PČR.....	89
Graf 7: Názor na zajištění výkonu služby nebo zaměstnání v rámci skupin A,B ve vztahu ke kvalitě odvedené práce a schopnosti plnění zadaných úkolů	90
Graf 8: Názor na problematiku komunikace a vytváření konfliktů mezi jednotlivými skupinami A, B	91
Graf 9: Názor respondentů na uplatňovaný manažerský styl řízení v době pandemických opatření Covid-19	92
Graf 10: Vyjádření respondentů ke změnám jednotlivých manažerských stylů řízení v průběhu pandemie.	93
Graf 11: Zhodnocení policejního manažera ke změnám jeho kompetencí, které před pandemickým onemocněním Covid-19 dříve nevyžíval.....	95
Graf 12: Zhodnocení respondentů k problematice vhodné motivace ze strany policejních manažerů v období pandemie Covid-19	96
Graf 13: Názor respondentů na zájem policejních manažerů o výsledky práce svých podřízených a jejich následný rozvoj v období Covid-19.	97
Graf 14: Vyjádření respondentů k jejich stupnici hodnot vhodné motivace od svých manažerů v pandemickém období.....	98
Graf 15: Názor respondentů k možnosti vzdělání a profesního růstu v období Covid-19.	100
Graf 16: Zhodnocení respondentů svého vedoucího jako nositele zpráv a informací v období Covid-19	101

Graf 17: Vyjádření respondentů k rozvoji sociální způsobilosti svého vedoucího na základě pandemického ovlivnění.	102
Graf 18: Zhodnocení respondentů na schopnost policejních manažerů ke schopnosti řešení konfliktů na pracovišti.	103
Graf 19: Zhodnocení práce policejních manažerů v rámci aktivní podpory skupin a jednotlivců.	104
Graf 20: Zhodnocení respondentů ke změnám v chování policejních manažerů, které by účelně vedly ke zlepšení vztahů na pracovišti....	105

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Oslovení respondentů s žádostí o zapojení se do dotazníkového šetření

Příloha P II Dotazník

Příloha P III Odpovědi k otázce č. 21

Příloha P IV Pokyn policejního prezidenta v rámci vydaných opatření v souvislosti s organizací výkonu služby ve vztahu k riziku šíření onemocnění Covid-19 a zajištění akceschopnosti Policie ČR

Příloha P V Pokyn policejního prezidenta k organizaci výkonu služby v souvislosti s rizikem šíření onemocnění Covid-19

Příloha P VI RPP č.241/2021 zahájení zkušebního provozu centrálního Edukačního policejního on-line systému E-POLIS

Oslovení respondentů s žádostí o zapojení se do dotazníkového šetření

Vážené kolegyně a kolegové,

dovolte mi, abych Vás touto cestou zdvořile oslovil a z požádal Vás o pomoc při vyplnění dotazníku, který bude součástí empirického výzkumu mé diplomové práce zpracované na zadané téma

„Práce manažera s jednotlivci a skupinami“.

Cílem tohoto výzkumu je zjištění vašeho názoru, do jaké míry se v naší policejní organizaci promítla pandemická opatření v rámci celosvětového onemocnění Covid-19, která nás prakticky již rok obtěžují při naší každodenní činnosti. Konkrétně nezkoumám stav, zda jsou všechna hygienická či bezpečnostní hlediska dodatečná bylo rozdáno dostatečné množství roušek či sterilizačních prostředků. Těmito opatřeními si procházíme všichni i v civilním životě a nechci říci, že bychom si na ně zvykli, ale jsou spíše odrazem růstu počtu nemocných a snahou zachovat funkčnost naší společnosti, kdy v rámci logistiky a strategie bezpečnosti České republiky policie ČR hraje významnou roli.

Mým zájmem je především vaše vyjádření vůči vašim nejbližším nadřízeným, do jaké míry danou situaci v rámci krizového managementu zvládli a zda situační faktor v rámci zachování akceschopnosti v podobě rozdělení zaměstnanců a policistů do dvou skupin nazvěme je například A, B skutečně zvládly. V rámci těchto skupin se v průběhu doby utvořily určité pracovní i mezilidské vztahy a každý vedoucí se k této problematice postavil svým osobitým způsobem.

Dovolte mi, abych na základě vašeho anonymního vyjádření byl schopen objektivně zhodnotit, zda se policejním manažerům v rámci jejich práce v době pandemie s jednotlivci i skupinami podařilo či naopak nepodařilo vytvořit harmonii v komunikaci s podřízenými, byli jim vzorem a uměli je i v tomto těžkém období podpořit a motivovat či jinak sociálně podpořit v jejich činnosti.

Sám pracuji u PČR téměř 22 let a z toho pozici policejního manažera základní řídicí úrovně vykonávám po dobu 12 ti let, ve funkci zástupce vedoucího dopravního inspektorátu v Kroměříži a za danou dobu se nikdy obdobná krizová situace jako v době pandemie nevyskytla.

Každá firma a firemní kultura by si svých zaměstnanců a v našem případě i policistů měla vážit, jelikož jsou jejím nejcennějším zdrojem. Najít ideální poměr mezi předvedeným výkonem a jeho oceněním je asi nemožné a každý na to má osobitý svůj názor a já Vás ještě jednou požádám o vyplnění dotazníku a výběrem té nejbližší odpovědi k otázkám, které v univerzálním pojetí nemusí úplně vystihnout vaši pracovní náplň, tímto se předem omlouvám a prosím o dokončení dotazníku, kdy na konci bude dán prostor k vašemu osobitému vyjádření.

Abych zajistil naprostou ANONYMITU vašich odpovědí, vytvořil jsem (internetový dotazník)

Po kliknutí na následující odkaz nebo jeho zkopírování do webového prohlížeče se Vám otevře elektronický dotazník na webové platformě Google forms, který je pro Vás určen.

POZOR: Předpokládám, že na pracovištích nemáte intranetový portál propojen přímo s portálem internetovým, a prosím o zkopírování uvedeného odkazu do sítě „Internetu“ (lze využít jakýkoliv webový prohlížeč, na který jste zvyklí: např. Google Chrome, Internet Explorer, Mozilla Firefox, Safari, Opera...) nevhodnější je (přeposláním na soukromý e-mail atd.).

Internetový odkaz <https://forms.gle/YQsFuYNefkTVXELY9>

Vyplnění dotazníku by mělo trvat cca 10 minut, kdy velmi záleží na pravdivosti Vašich odpovědí.

Pokyny k vyplnění budou uvedeny po „rozkliknutí“ uvedeného odkazu

Opakuji, že DOTAZNÍK je naprosto ANONYMNÍ a žádným způsobem není možné dohledat, kdo jej vyplnil. Žádám Vás o jeho vyplnění v termínu nejpozději do 28.2.2021.

Předem Vám mnohokrát děkuji za váš čas cca 10 minut na vyplnění dotazníku a doufám, že Vás neodradí např. nepropojení Intranetu s Internetem, na který je nutno se přepnout a odkaz zadat do vyhledávače.

Rád bych se sám poučil ze zjištěných nedostatků a chyb práce policejních manažerů a při práci a činnosti s podřízenými at' jednotlivcem či ve skupině pracoval lépe než doposud.

S pozdravem a přáním pěkného dne

npor. Bc. Aleš Strážnický, DiS ,

zástupce vedoucího dopravního inspektorátu PČR Kroměříž,

tel. 974675251 nebo 602472555

PRÁCE MANAŽERA S JEDNOTLIVCI A SKUPINAMI

Dotazník zjišťuje skutečnosti, do jaké míry policejní manažeři a vedoucí pracovníci na nejnižší a střední úrovni zvládli svou vůdcovskou roli v době pandemických opatření onemocnění Covid-19 a do jaké míry dokázali či naopak nedokázali využít svých schopností, vlastností, dovedností a kompetencí k tomu, aby své podřízené vhodně motivovali a aktivně podporovali při výkonu jejich vykonávané práce.

Důležitým aspektem zkoumání je zjištění, zda v rámci řízení skupin a jednotlivců, které byly vytvořeny uměle z důvodu zajištění akceschopnosti a vzájemně se tyto skupiny nepotkávaly dokázali policejní manažeři a leadeři pro své podřízené zůstat v těžkých chvílích plných různých bezpečnostních a hygienických omezeních především slušnými a vnímavými lidmi a v rámci této situace uměli zvolit i správný styl řízení.

Dotazník je součástí diplomové práce zpracované na téma: Práce manažera s jednotlivci a skupinami v rámci magisterského studia Policejní Akademie ČR v Praze a předem Vám mnohokrát děkuji za váš čas a korektnost při vyplňování odpovědí.

Upozorňuji Vás, že vaše odpovědi jsou zcela anonymní a v případě, že předložené otázky zcela neuspokojí Vaši možnost zvolené odpovědi, či dostatečně neobsáhnou předloženou problematiku, v závěru dotazníku bude dán prostor k volnému vyjádření respondentům.

Každá firma by se měla čas od času za sebe ohlédnout a ze zjištěných nedostatků a chyb se měla poučit. Případné nedostatky v práci policejních manažerů například při komunikaci, motivaci a celkově v jednání s podřízenými nejsou v tomto ohledu výjimkou a já sám bych se v rámci výkonu své role policejního manažera nejnižší řídicí úrovně vyvaroval a našel synergií při práci s jednotlivcem i v rámci řízení skupiny.

***Povinné pole**

1. Jaké je v rámci PČR vaše pracovní či služební zařazení *

Označte jen jednu elipsu.

- policistka PČR
- policista PČR
- občanská zaměstnankyně
- občanský zaměstnanec

2. Za běžného stavu mimo Covidová opatření pracujete u PČR v rámci velkého kolektivu, spíše menšího a malého kolektivu, malé skupiny spíše samostatně *

Označte jen jednu elipsu.

- velký kolektiv (20 a více pracovníků)
- středně velký kolektiv (11 - 19 pracovníků)
- skupina (5-10 pracovníků)
- skupina (2-4 pracovníků)
- samostatná činnost spíše individuální charakter

3. Vyznačte prosím celkovou dobu vaší služby či délku zaměstnání u PČR (zaokrouhlete na celé roky) *

Označte jen jednu elipsu.

- do 3 let
 do 5 ti let
 6-10
 11-15
 16-20
 21 až 30
 více než 30
 Jiné: _____

4. Vaše aktuální služební nebo pracovní zařazení v rámci zastávaných řídicích funkcí u PČR.

Označte jen jednu elipsu.

- nezastávám žádnou řídicí funkci a podléhám pravomoci např. vedoucího oddělení, ved.odboru
 zastávám řídicí funkci na první úrovni řízení (nebo jsem touto činností dočasně pověřen)
 zastávám střední úroveň řídicích funkcí, (nebo jsem touto činností dočasně pověřen)
 žádná z uvedených

5. Vnímáte, že v době pandemických opatření Covid -19 z důvodu zajištění akceschopnosti PČR došlo na vašem oddělení, odboru, ředitelství apod. v průběhu posledního roku k rozdělení zaměstnanců a policistů do skupin tak, aby byl eliminován jejich vzájemný kontakt. *

Označte jen jednu elipsu.

- rozhodně ano
 spíše ano
 spíše ne
 rozhodně ne

6. Cítíte rozdělení policistů a zaměstnanců z důvodu opatření Covid -19 do dvou samostatných skupin - nazvěme je pracovní A,B - za účelem zachování akceschopnosti PČR za nezbytné. *

Označte jen jednu elipsu.

- rozhodně ano
 spíše ano
 spíše ne
 rozhodně ne

7. Vyjádřete svůj postoj, zda nově utvořené skupiny pracovníků v rámci opatření Covid -19 jsou v rámci bezpečnostních a hygienických opatření schopné na 100% zajistit výkon služby a odvést požadovanou kvalitu práce. *

Označte jen jednu elipsu.

- I v rámci rozdělení každá ze skupin podává maximální výkon a rozdělení nemá žádný vliv.
- V rámci rozdělení do skupin je výkon zajištěn, ale s obtížemi, př. nedostatek lidských zdrojů.
- Výkon služby rozhodně zajistit dostatečně nelze a tento systém je dlouhodobě neudržitelný.
- Rozdělením do skupin je zcela ochromen výkon služby a výkon ostatních pracovních činností.
- Žádná z nabízených odpovědí mi nevyhovuje.

8. Vyjádřete svůj postoj, zda v době pandemických opatření Covid -19 a rozdělením do skupin cítíte mezi jednotlivými skupinami vnitřní napětí, problémy v komunikaci a nesoulad. *

Označte jen jednu elipsu.

- Nemám ten pocit, že by vzájemně byl mezi skupinami nesoulad vše je v naprostém pořádku.
- Spíše se kloním k tomu, že je v rámci rozdělení do skupin vše jak má být, až na malé drobnosti.
- Spíše s názorem nesouhlasím, pociťuji mezi skupinami rivalitu a přehazování práce na druhé.
- Rozhodně nesouhlasím a mám pocit, že jsou dvě oddělení nebo dvě policie a každý si to dělá po svém
- Žádná z odpovědí dostatečně nevystihla situaci ani se k ní nepřiblížila.

9. Vyberte jaký nejbližší styl řízení je vaším vedoucím skupiny uplatňován v době pandemických opatření Covid -19 (jak to sami cítíte). *

Označte jen jednu elipsu.

- Autoritativní styl - žádné zpětné vazby a direktivní určování úkolů, manažer má vždy pravdu
- Demokratický styl - delegace odpovědnosti na podřízené s obousměrnou komunikací
- Liberální styl - pravomoci a odpovědnost je převedena na podřízené a manažer příliš do práce nezasahuje
- Utiskovatelsko- autoritářský - tvrdá disciplína s jednosměrnou komunikací
- Benevolentně - autoritativní - nadměrná kontrola vůči podřízeným s minimální delegací pravomocí
- Konzultativní - spolupráce manažera s podřízenými a pozitivní motivace
- Kombinace různých stylů řízení a jejich vzájemná provázanost
- Jiné: _____

10. Vyjádřete svůj názor, zda v době pandemických opatření Covid -19 a rozdělením do pracovních skupin došlo u vašeho vedoucího ke změně v jeho uplatňovaném stylu řízení. *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano, vedoucí dříve uplatňoval styl řízení, který teď změnil a zařadil do něj i jiné styly
- Spíše ano, vedoucí reagoval na změnu situace a tomuto přizpůsobil i styly řízení
- Rozhodně ne, vedoucí na situaci vůbec nerefletoval a jeho styl řízení se v ničem nezměnil
- Spíše ne, vedoucí svůj styl řízení v době pandemických opatření nezměnil
- Jiné: _____

11. Zhodnoťte, zda v době pandemických opatření Covid -19 došlo ze strany vašeho vedoucího skupiny ke změnám v rámci uplatňovaných způsobů neboli jeho kompetencí, které předtím nevyužíval. *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano, cítím pozitivně, že vedoucí je nejen velitel, ale i chápavý člověk
- Spíše ano, vnímám pozitivně změnu, že se vedoucí projevil např. jako odborník
- Spíše ne, vedoucího změna situace k využití kompetencí nevedla
- Rozhodně ne, vedoucí na situaci nereaguje a své kompetence nerozvíjí.

12. Rozhodněte, zda se v době pandemických opatření Covid -19 a nuceným rozdělením do pracovních skupin se váš vedoucí projevil jako motivátor, se schopností vytvářet pozitivní skupinovou atmosférou celého kolektivu. *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano, podporu a motivaci jsem zaznamenal
- Spíše ano, alespoň v rámci komunikace se snažil zlepšit atmosféru na pracovišti
- Spíše ne, vedoucího změna situace k ničemu nepřiměla
- Rozhodně ne, vedoucí na situaci nereagoval a pozitivitu nijak neprojevil..
- Žádná z odpovědí nevystihla situaci.

13. Zatrhněte možnost, která nejlépe vystihne situaci, zda jste v rámci rozdělení do skupin v pandemickém období měli pocit, že se váš vedoucí zajímá o vaši práci a umí ocenit vaši samostatnost a schopnost se rozvíjet. Následně pak odvedenou práci umí náležitě ocenit. *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano, vedoucí se o mou práci zajímá a umí mě ocenit či mi dá najevo spokojenost
- Spíše ano, vedoucí v době pandemie měl zájem o to co dělám, s oceněním je to horší
- Spíše ne, vedoucího v době pandemie zajímaly pouze tzv. čárky a práci neocenil
- Rozhodně ne, vedoucího má práce vysloveně nezajímá a ocenění tomuto stavu odpovídá.
- Žádná z odpovědí se situaci nepřiblížila

14. Zatrhněte možnosti, které nejlépe vystihnou aktuální situaci v pandemickém období jaký druh motivace by jste upřednostnili. Možnost k zadání více odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Finanční odměna za dobře vykonanou práci
- Ocenění či vyznamenání za úspěšně zvládnutou situaci
- Zajištění opravdu bezpečných podmínek pro práci
- Uznání práce od svého vedoucího nejlépe hlasitá pochvala
- Nabídka nové práce či služebního zařazení (studijní pobyt)
- Uznání svých spolupracovníků
- Jako motivaci bych uvítal(a) nabídku k rozšíření vzdělání

Jiné: _____

15. Zatrhněte možnost, která nejlépe vystihne pandemickou situaci Covid -19 , zda měl váš vedoucí pracovní skupiny zájem vás mentorovat a podporovat v profesním rozvoji. *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano, vedoucí si na mě našel čas a čemu nerozumím to mi vysvětlí, když jej požádám.
- Spíše ano, vedoucí má na starosti více lidí, ale čas by si našel a celkově zájem z jeho strany cítím.
- Spíše ne, vedoucí využívá jen strohé instrukce bez dalších vysvětlování či doporučení.
- Rozhodně ne, vedoucí mě v době pandemických opatření nijak nepodpořil v profesním růstu.
- Neumím zhodnotit

16. Zhodnoťte, zda v době pandemického omezení Covid -19 a utvořením pracovních skupin byl váš vedoucí skupiny nositelem informací, které jsou v rámci krizové situace v bezpečnostním managementu nezbytné. (Využíval více výpočetní techniku, podpisovou knihu videokonference atd.) *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano, vedoucí mě informoval o všem potřebném dostatečně
- Spíše ano, vedoucí v době pandemie využíval k informovanosti výpočetní techniku
- Spíše ne, v době pandemie jsem zaznamenal špatný nebo zhoršený příjem informací
- Rozhodně ne, ze strany vedoucího mi informace byly dodány nedostatečně a pozdě
- Nevím

17. Zhodnoťte, za v době pandemické situace váš vedoucí vzal v úvahu ztížené pracovní podmínky a projevil se v kolektivu zvýšenou schopností sociální interakce a atmosférou důvěry. *

Označte jen jednu elipsu.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

18. Zhodnoťte, zda oproti běžnému stavu v době pandemického omezení měl váš manažer zájem řešit konflikty na pracovišti a nacházet vhodná řešení pro vývoj týmu a skupiny. *

Označte jen jednu elipsu.

- rozhodně ano
 spíše ano
 spíše ne
 rozhodně ne
 nevím

19. Zhodnoťte, zda oproti běžnému stavu v době pandemického omezení u vašeho policejního manažera, pocítujete z jeho strany vyšší podporu a aktivnější přístup k jednotlivým pracovníkům či skupinám pracovníků a podpořil tak týmového ducha. *

Označte jen jednu elipsu.

- rozhodně ano
 spíše ano
 spíše ne
 rozhodně ne

20. Vyberte z nabídky, co by měl v rámci manažerských dovedností váš vedoucí v rámci řízení kolektivu více využívat ke zlepšení vzájemných vztahů na pracovišti. Možnost více odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- změnit způsob uplatňovaného stylu řízení
 změnit způsob komunikace s podřízenými
 změnit způsob motivace pracovníků
 změnit způsob hodnocení výkonu práce
 změna není potřeba a vedoucí svou práci dělá dobře (je tzv. na svém místě)
 změna ve všech oblastech řízení (plánování, organizování, řízení, kontrole)

21. Věřím, že téma práce mezi manažerem a podřízeným je rozsáhlé a každá organizace včetně té policejní by si svých lidí měla více vážit, zejména pak v době mimořádných opatření. Pokud máte zájem se k problematice vyjádřit a tvůrci dotazníku tak přispět využijte prosím tohoto prostoru pro vaši odpověď.

Příloha P III. Prostor pro volné vyjádření respondentů k řešené problematice využilo 26 respondentů

Víc komunikovat podřízený a nadřízený a vzít si i něco z názoru druhých.
Největší problém vidím v tom, že množství odvedené práce není tak důležité, resp. není u běžného pracovníka ohodnoceno tak, jako menší množství práce kolegy, který má s vedoucím nadstandardně blízké vztahy. Práce tak není rovnoměrně rozdělena a nastává systém "Kdo nic neudělá, nic nepokazí a je za toto nicnedělání odměněn, versus kdo toho má moc, občasným chybám se nevyhne a za tyto chyby je postihován".
Jsem rád, že někdo přišel s žádostí na hodnocení managementu od níže postavených kolegů. Tato forma hodnocení u policie celkově chybí. Funguje zde pouze hodnocení podřízených ze strany služebních funkcionářů, ale nikoliv obráceně. Nebylo by na škodu alespoň jednou za rok udělat podobný strukturovaný dotazník, který by sloužil jako zpětná vazba na práci vedoucích. Ať už přímých nadřízených či vyšších služebních funkcionářů. Nedovedu si však představit kdo by dané dotazníky četl a vyhodnocoval.
Náš vedoucí stejně jako většina vedoucích nás v době pandemie podporoval spíše stejně jako mimo pandemický vliv, i když bych právě toto uvítala protože mám doma starší rodiče a měla jsem obavu, že je nakazím. Mrzí mě, že co se týká Covidu, tak hlavní bylo zaevidování toho, kdo jde do karantény před skutečností jak na tom dotyčný zdravotně je. Nezáměřím však sleduji i od svých kolegů, na které covidová omezení a opatření taktéž působí.
Vzhledem k tomu, že můj přímý nadřízený je v jiné skupině než já, zasílám doplňující informaci k pojmům, které byly použity v otázkách: - vedoucí pracovní skupiny - odpovědi se vztahovaly k vedoucímu na naší skupině (za normálního stavu není přímým nadřízeným) - můj vedoucí - odpovědi se vztahovaly ke skutečnému přímému nadřízenému (nyní na jiné skupině) - policejní manažer - odpovědi se vztahovaly k nejvyššímu manažerovi na KŘP. Současně děkuji policii, že nám umožňuje pracovat na skupiny a snížit tak riziko nákazy. Vážím si i toho, že výše platu zůstala nezměněna.
V době pandemických opatření chodíme do zaměstnání na skupiny a vcelku mi vyhovuje, že jsem jeden den v zaměstnání déle a druhý mám volno. Cítím, že vztahy na pracovišti mezi lidmi jsou chladné a to ne jen kvůli rouškám. Vedoucí by mohl být teď citlivější, ale pracuji u policie tak má asi obavu, že by se před podřízenými shodil. To si, ale nemyslím a prospělo by to nám oběma. Motivačně bych ocenil zlepšení finančního ohodnocení.

Někteří "manažeři" nezvládají svoje funkce...pouze si na manažery hrají, ale nechávají se tak...ale to je problém obecně cele policie, neboť takto se chovají i "ti" co jsou na nejvyšších pozicích...policie je obrazem společnosti - a pokud je něco nezdravého ve společnosti tak je to onu policie...
Od svého vedoucího bych v době pandemie očekával ohodnocení práce, neboť jsem zaskakoval za nemocné kolegy a všichni to brali automaticky i když jsem sám nemocný nebyl. Zde se projevuje neúcta k pracujícímu člověku a pak se není čemu divit, že policisté od PČR neodchází do řádného důchodu, ale vezmou penzi a jdou jinam.
Co se týká krizové situace tato je zkouškou pro všechny zaměstnance, policisty i vedoucí pracovníky. Osobně si myslím, že toky informací nejsou vhodně zvoleny, pouze se přesunou až na jednotlivé policisty, kdy chybí jakýkoliv rozbor a prostor tato opatření nastudovat. Oplátkou se očekává, že obratem dojde k zařazení těchto informací do výkonu služby. Liniový manažer je ve svém rozhodování a řízení lidí značným způsobem ovlivňován a nemá zcela transparentní možnosti k využití všech nástrojů motivace. Především se nenabízí možnosti odborného růstu svých podřízených. V době covidu se vzdělání pracovníků prakticky zastavilo včetně frekventantů ZOP. Chybí týmovost při plnění úkolů a převládá individualita jednotlivých policistů. Takzvaně jdou přes mrtvoly i na úkor zhoršení jejich vzájemných vztahů s jinými kolegy.
Manažer by měl být v době mimořádných opatření taky mimořádně chápavý a ohleduplný k dalším společenským postavením podřízených a nevyžadovat navíc nic co by ovlivňovalo jejich rodinný život nad rámec jejich povinností. A neměli by být postihováni za to, že z hlediska rodiny a výchovy dětí nemají možnost plnit pracovní povinnost nad rámec daný Zákoníkem práce.
Ráda bych doplnila, že v rámci rozdělení na skupiny každá ze skupin pracuje samostatně a nepřehazuje úkoly na druhou skupinu, jenom bývá obtížné, a v některých případech nereálné, aby jedna skupina dokázala zajistit samostatně určitý úkon - např. u smluv, které nezbytně musí projít oběma skupinami (s ohledem na podpisová práva apod.), neboť v každé skupině není člověk, který by byl oprávněn určitý úkon podepsat, tudíž některé záležitosti se kvůli skupinám protahují.
Každá organizace včetně té policejní by si svých lidí měla více vážit, to samé platí u zaměstnanců a policistů vůči zaměstnavateli
Manažer by měl být víc manažer a ne jen ten, kde slepě plní nesmyslná nařízení vrcholných představitelů, měl by pro podřízené vytvořit atmosféru a pracovní

podmínky, které jsou hodny krizové situace, ale to je téma spíše na rozsáhlé povídání a ne pro pár řádků dotazníku.

Krásný dotazník, věřím že z dotazníku vyvodíte správný vědecký závěr a až budete vedoucím pracovníkem, využijete ty nejlepší získané poznatky k rozvoji, pochopení a hlavně k materiální podpoře svých podřízených. Stanete se vlastně takovým jejich druhým otcem. A až přijde tato doba budu se s hrdostí hlásit na DI Kroměříž . Ať Vám studium dobře dopadne.

Někteří manažeři (policisté) jsou odtržení od reality ve společnosti/životě a občas jejich pohled na svět a jejich názory se hodně vzdalují skutečnosti. A bohužel neslyší ani na protinávrrhy, teda pokud se jim z důvodu "strachu" vůbec navrhnou.

Osobně si myslím, že největším problémem je nedostatečné a včasné předávání informací směrem z kraje na ÚO a pak na jednotlivá oddělení. Na samotném oddělení předávání informací směrem k podřízeným funguje dobře. Problém u této firmy je ten (a to nejen v době pandemie), že se tady všechno honí tzv. na poslední chvíli. Klasický příklad, rychle vyplnit tabulky, rychle sehnat policisty např. pro posílení do ostatních krajů, (na jaře - posílení hranic). A to vše bez dostatečných informací k věcem. Klasika - spěcháme abychom mohli poté čekat. Co se týče rozdělení skupin na A,B - policistů na našem oddělení je dostatek a nebylo by nutné je dělit, naopak rozdělení může způsobit, že z cca 18 lidí na skupině "lehne" 10 na COVID a jedna skupina je totálně ochromená. Dále zde chybí sociální kontakt - stmelení kolektivu a vznikání tzv. p-norky - policisté spolu prakticky tvoří stále dvojce již od září. Dalších X věcí by se dalo najít, ale nemůžu jen kritizovat. Naopak v dobrém smyslu se ukázaly některé charaktery, tahouni oddělení, kteří táhnou výsledkově oddělení nahoru a vybarvili se ti, kteří jsou zde jen do počtu.

Určitá část manažerů, zejména těch déle sloužících, již jen dosluhuje na svých pozicích a nesnaží se již o žádnou změnu. Zejména, když na tom manažerském postu, sedí již přes dvacet let. Bohužel tím spíš kolektivu škodí než prospívají, ale to už si nejsou schopni kriticky připustit. Sebereflexe je nulová!

Očekával bych, že se vedoucí skupiny připojí na naši stranu a nebude pouze vykonavatelem rozhodnutí a nařízení zaslaných od vrcholového vedení. Plánování je určitě těžší, když spousta pracovníků byla v karanténě, ale upřednostňují se pracovníci, se kterými se vedoucí sblížil a zvýhodňuje je před ostatními kolegy. Způsob hodnocení neodráží aktuální stav a napětí mezi lidmi roste. Hodně zdaru.

Vedoucí pracovník už není to co bývalo, smutná a alarmující skutečnost....

<p>Očekával bych více psychické podpory za tak mimořádné situace a motivací je mnohdy pouhé poděkování a pozitivní nálada.</p>
<p>Manažer a podřízený je příliš krátkozraké (myšleno vedoucí x podřízený). Vedení se nás úzce dotýká i skrze ředitele a zástupce jednotlivých územních odborů.</p>
<p>S výše uvedeným tvrzením souhlasím v plném rozsahu a až se tímto tvrzením začnou řídit i někteří "manažeři" ve Zlínském kraji, nebudou jim zbytečně odcházet kvalitní lidé. Přeji Vám úspěšné dokončení studia.</p>
<p>Můj vedoucí je člověk na svém místě a v době covidu nás motivoval tím, že se aktivně zapojil do výjezdů a zaskakoval za nemocné.</p>
<p>Bez komentáře k dotazníku spíše k vedoucím tito by se měli zajímat i o utužení vztahů na pracovišti a nebýt tak formální v již tak obtížné době</p>
<p>Největší problém jsem zaznamenal v komunikaci vedoucí versus pracovník, Neexistuje žádná zpětná vazba a sebereflexe ze strany vedoucích pracovníků. Při vyplňování dotazníku mě napadla myšlenka, že se vůbec někdo z řad PČR zajímá jak to funguje či nefunguje a trefuje se do vedoucích pracovníků. Obvykle to bývá obráceně, alespoň to tak pociťuji.</p>
<p>Z mé zkušenosti ve Zlínském kraji, se propast mezi tzv. manažery a podřízenými neustále prohlubuje. Již dávno přerostla ve velmi sofistikovaně skrytý bossing a mobbing. Věřím, že tento způsob "komunikace" ze strany manažerů ustane, až konečně pochopí, že to nejcennější co mají, jsou lidé. Bohužel však v řadách manažerů, zatím není dostatečný počet inteligentních lidí, kteří by toto pochopili.</p>



Pomáhat a chránit

brig. gen. Mgr. Jan Švejdar
policejní prezident
Policejní prezidium České republiky



Č. j. PPR-6127-54/ČJ-2020-990100

Praha 14. března 2020
Počet listů: 2

Dle rozdělovníku

Opatření v souvislosti s organizací výkonu služby ve vztahu k riziku šíření onemocnění COVID-19 a zajištění akceschopnosti Policie ČR – pokyn

S ohledem na aktuální vývoj, vyhlášení nouzového stavu vládou ČR a v souvislosti s aktuálním usnesením počínaje dnešním dnem v souladu s rozkazem policejního prezidenta č. 74/2020, kterým se stanoví legislativní opatření po dobu nouzového stavu,

NAŘIZUJI

- omezit přímý výkon služby pouze na případy, které nesnesou odkladu a jsou spojeny s bezprostředním ohrožením bezpečnosti osob a majetku
- síly a prostředky směřovat na kontroly dodržování aktuálních usnesení vlády ČR
- přímý kontakt s občany omezit na nejnutnější minimum
- výkon služby a činností, které bezpodmínečně není nutné provádět na pracovišti, zajišťovat příslušníky a zaměstnanci z domácího prostředí za maximálního využití elektronické komunikace a zabezpečených vzdálených přístupů do využívaných systémů
- chod útvarů, organizačních článků a pracovišť zajišťovat v místě pouze nezbytně nutným počtem příslušníků a zaměstnanců
- příslušníky a zaměstnance, kteří zajišťují chod na pracovišti, striktně rozdělit minimálně na 2 skupiny A a B, které se vzájemně fyzicky nepotkají

ZAKAZUJI

- provádět jakékoliv aktivní vyhledávání, odhalování a kontrolování spojené s přímým kontaktem s veřejností, zejména dopravní kontroly, kontroly osob, kontroly vozidel atp. (vyjma případy, které nesnesou odkladu a jsou zpravidla spojeny s oznámením bezprostředního ohrožení života a zdraví nebo jsou pro plnění základních úkolů nezbytné)

DOPORUČUJI

- při nezbytně nutném styku s veřejností využívat dostupné ochranné prostředky a pomůcky a dbát zvýšených hygienických opatření
- maximálně využívat prostředků elektronické a vzdálené komunikace, jako např. videokonference
- v rámci řízení trestního, správního či jiného plnit pouze pro účel těchto řízení nezbytné lhůty

Strojnická 27
170 89 Praha 7

- upravit provoz vnitroresortních stravovacích zařízení tak, aby docházelo k co nejmenší koncentraci osob v místě
- ve zvýšené míře zajistit úklid a dezinfekci prostor

Stanovené postupy ukládám aplikovat v souladu s právními předpisy a interními akty řízení s logickým přihlédnutím k charakteru současné mimořádné situace.

brig. gen. Mgr. Jan Švejdar v. r.
policejní prezident

Rozdělovník:

1. NPP
NPP SKPV
NPPE

organizační články Policejního prezidia ČR

krajská ředitelství policie
obvodní a městská ředitelství policie

ÚPVSP



Pomáhat a chránit

brig. gen. Mgr. Jan Švejdar
policejní prezident
Policejní prezidium České republiky

PCR99ETRpo42050000



Praha dne 3. dubna 2020
Č. j. PPR-6127-157/ČJ-2020-99100SA
Počet listů: 2

Podle rozdělovníku

Pokyn policejního prezidenta k organizaci výkonu služby v souvislosti s rizikem šíření onemocnění Covid-19 – zaslání

S ohledem na vyhlášení nouzového stavu, aktuální vývoj situace a stávající vybavení dostupnými ochrannými pomůckami při boji se šířením onemocnění Covid-19, počínaje dnešním dnem

a) ukládám

- zaměřit činnost na plnění úkolů Policie České republiky (dále jen „policie“), které nesnou odkladu, a to i ve smyslu dodržování zákonných lhůt, a na kontrolu plnění úkolů stanovených vládou České republiky v době trvání nouzového stavu,
- provádět služební úkony a plnit pracovní úkoly spojené s přímým kontaktem s veřejností pouze v míře nezbytně nutné pro ochranu bezpečnosti osob, majetku a veřejného pořádku, s přihlédnutím ke stávajícímu zvýšenému riziku ohrožení života a zdraví osob; přímý kontakt s občany při tom omezit na nejnutnější minimum,
- výkon služby a činností, které není bezpodmínečně nutné provádět na pracovišti (služebně), zajišťovat příslušníky a zaměstnanci policie (dále jen „pracovník“) z domácího prostředí, za maximálního využití prostředků elektronické komunikace a zabezpečených vzdálených přístupů do využívaných policejních systémů,
- zajišťovat plnění služebních a pracovních úkolů a chod útvarů a organizačních článků policie v místě jejich dislokace pouze nezbytně nutným počtem pracovníků,
- rozdělit pracovníky plnící úkoly na pracovišti (služebně) minimálně do 2 skupin (A a B), jejichž členové nebudou přicházet do vzájemného fyzického kontaktu,

b) doporučuji

- maximálně využívat prostředky vzdálené komunikace, jako jsou například videokonference apod.,
- upravit provoz vnitroresortních stravovacích zařízení tak, aby docházelo k co nejmenší koncentraci osob v místě,
- ve zvýšené míře zajistit úklid a dezinfekci prostor na pracovištích (služebnách),

c) zrušuji

Strojnická 27
170 89 Praha 7

www.policie.cz

Tel.: +420 974 834 351
Fax: +420 974 834 700
Email: pp.sekretpp@pcr.cz

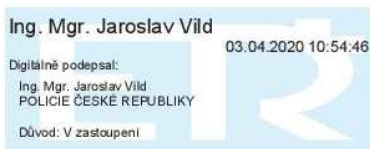
- Opatření v souvislosti s organizací výkonu služby ve vztahu k riziku šíření onemocnění COVID-19 a zajištění akceschopnosti Policie ČR - pokyn, č. j. PPR-6127-54/ČJ-2020-990100 ze dne 14. března 2020.

Při plnění služebních a pracovních úkolů a nezbytném styku s veřejností je nutné využívat dostupné ochranné pomůcky a dbát na dodržování zvýšených hygienických opatření.

Policejní prezident
brig. gen. Mgr. Jan ŠVEJDAR
schváleno elektronicky

Rozdělovník:

1. NPP
NPP SKPV
NPPE
kancelář policejního prezidenta
odbor vnitřní kontroly
odbor personální
odbor komunikace a vnějších vztahů
ředitelství pro mezinárodní policejní spolupráci
ředitelství pro podporu výkonu služby
Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy
14x krajské ředitelství policie
Nadace policistů a hasičů
ombudsman Policie ČR



ROZKAZ

policejního prezidenta
ze dne 29. prosince 2021,

**kterým se upravuje celoplošný zkušební provoz
centrálního Edukačního policejního on-line systému E-POLIS**

I. Nařizují

- a) dnem 1. ledna 2022 zahájit u útvarů a organizačních článků Policie České republiky¹⁾ (dále jen „policie“) celoplošný zkušební provoz centrálního Edukačního policejního on-line systému E-POLIS (dále jen „systém E-POLIS“), není-li dále stanoveno jinak,
- b) ředitelům vybraných útvarů policie s celostátní působností²⁾ (dále jen „určený útvar“) rozhodnout o zapojení určeného útvaru nebo jeho části do celoplošného zkušební provozu systému E-POLIS (dále jen „zkušební provoz“),
- c) zapojení útvarů a organizačních článků policie do zkušební provozu podle nabídky vzdělávacích aktivit Útvaru policejního vzdělávání a služební přípravy (dále jen „útvar vzdělávání“);

II. určují

- a) správcem³⁾
útvar vzdělávání,
- b) provozovatelem⁴⁾
odbor informatiky a provozu informačních technologií Policejního prezidia České republiky (dále jen „odbor informatiky“),
- c) zřizovatelem přístupových oprávnění v rozsahu přidělení účastníků kurzů k jednotlivým kurzům a stanovení příslušných rolí (dále jen „zřizovatel přístupových oprávnění“)
útvar vzdělávání;

III. zřizují

řídící skupinu systému E-POLIS (dále jen „řídící skupina“);

1) § 6 odst. 1 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

2) Čl. 1 odst. 1 písm. a) až d) a g) nařízení Ministerstva vnitra č. 67/2008, kterým se zřizují útvary Policie České republiky s celostátní působností.

3) Čl. 1 písm. a) bod 26 závazného pokynu policejního prezidenta č. 70/2007, o terminologii v oblasti informačních systémů.

Čl. 2 odst. 2 písm. l) závazného pokynu policejního prezidenta č. 215/2008, kterým se stanoví některé bližší podmínky a postupy pro zpracování osobních údajů (o ochraně osobních údajů).

4) Čl. 1 písm. a) bod 29 závazného pokynu policejního prezidenta č. 70/2007.

Čl. 2 odst. 2 písm. m) závazného pokynu policejního prezidenta č. 215/2008.

IV. j m e n u j i

řídící skupinu ve složení

- a) vedoucí řídící skupiny
ředitel útvaru vzdělávání,
- b) zástupce vedoucího řídící skupiny
ředitel vzdělávacího zařízení Pardubice útvaru vzdělávání,
- c) členové řídící skupiny
 1. plk. Mgr. Viktor VOTRUBA, Ph.D.,
z útvaru vzdělávání,
 2. pplk. Ing. Mgr. Bc. Vladimír BORSKÝ, MBA, LL.M.,
ze vzdělávacího zařízení Brno útvaru vzdělávání,
 3. pplk. Mgr. Lukáš NOVÝ
z odboru informatiky,
 4. kpt. Mgr. Jakub ČAŠEK
z operačního odboru Policejního prezidia České republiky;

V. u k l á d á m

- a) správci
 1. zajistit řízení, koordinaci a kontrolu plnění úkolů v souvislosti se zkušebním provozem,
 2. průběžně shromažďovat a vyhodnocovat poznatky a připomínky ke zkušebnímu provozu,
 3. vyhodnotit zkušební provoz a zajistit přechod na rutinní provoz systému E-POLIS k 1. červenci 2022,
 4. zpracovat interní akt řízení upravující zavedení systému E-POLIS do rutinního provozu,
 5. vydat uživatelský manuál systému E-POLIS na webových stránkách útvaru vzdělávání⁵⁾,
- b) provozovateli
 1. technicky zajistit zkušební provoz,
 2. ve spolupráci s útvarem vzdělávání průběžně vyhodnocovat funkčnost a technickou stránku systému E-POLIS,
 3. hlásit správci zjištěné závady nebo chyby a podněty k rozvoji systému E-POLIS,
 4. navrhovat, schvalovat a zajistit technickou realizaci rozvoje systému E-POLIS v souladu se strategií informatiky policie⁶⁾,

⁵⁾ <https://elearning.pcr.cz/mod/hvp/view.php?id=738>

⁶⁾ Rozkaz policejního prezidenta č. 3/2020, kterým se stanovuje postup při návrhu rozvoje informatiky Policie České republiky.

- c) správci, provozovateli a zřizovateli přístupových oprávnění
ve vzájemné součinnosti monitorovat a průběžně vyhodnocovat zkušební provoz a operativně reagovat na připomínky ke zkušebnímu provozu; podle připomínek navrhovat koncepci dalšího rozvoje systému E-POLIS,
- d) vedoucím a ředitelům organizačních článků Policejního prezidia České republiky, ředitelům útvarů policie a ředitelům, kteří rozhodli o zapojení určeného útvaru nebo jeho části do systému E-POLIS,
1. zajistit v rozsahu stanoveném právním předpisem, interním aktem řízení nebo vzdělávacím programem⁷⁾ účast příslušníků a zaměstnanců policie (dále jen „pracovník“) u jimi řízených organizačních článků nebo útvarů policie na zkušebnímu provozu; u útvarů policie s celostátní působností nebo jejich částí, pokud bude o jejich zapojení do systému E-POLIS rozhodnuto,
 2. umožnit proškolení pracovníků v systému E-POLIS v pracovní době nebo v době výkonu služby v rozsahu určené časové dotace⁷⁾,
 3. informovat správce prostřednictvím e-mailové schránky⁸⁾ o zjištěných závadách a podnětech týkajících se zkušebnímu provozu; správce závady a podněty posoudí, a pokud se bude jednat o technickou stránku projektu nebo závadu, předá informace provozovateli,
- e) řídicí skupině
1. řídit a vyhodnocovat zkušební provoz,
 2. projednávat podněty a připomínky ke zkušebnímu provozu a rozhodovat o jejich případné realizaci,
 3. řídit a schvalovat další rozvoj systému E-POLIS,
- f) vedoucímu řídicí skupiny
1. vytvářet podmínky pro činnost řídicí skupiny,
 2. řídit činnost řídicí skupiny a svolávat její jednání,
 3. přizvat v případě potřeby k plnění úkolů řídicí skupiny další pracovníky,
- g) zástupci vedoucího řídicí skupiny
1. zastupovat vedoucího řídicí skupiny v době jeho nepřítomnosti,
 2. plnit úkoly stanovené vedoucím řídicí skupiny,

⁷⁾ Např. nařízení vlády č. 506/2004, kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení, nařízení Ministerstva vnitra č. 33/2011, kterým se upravují zásady výkonu příslušnosti hospodaření a nakládání s automobilním majetkem a způsoby užívání služebních dopravních prostředků pro služební a pracovní účely, závazný pokyn policejního prezidenta č. 68/2008, ke sjednocení postupu při získávání a zdokonalování odborné způsobilosti řidičů služebních vozidel Policie České republiky, násilné zastavení vozidla - kód vzdělávacího programu P2/0317.

⁸⁾ epolis@upvsp.cz

- h) členům řídicí skupiny
1. aktivně se účastnit jednání řídicí skupiny,
 2. plnit úkoly stanovené vedoucím řídicí skupiny nebo zástupcem vedoucího řídicí skupiny;

VI. vydávám

v příloze k tomuto rozkazu zásady pro celoplošný zkušební provoz;

VII. zrušuji

- a) rozkaz policejního prezidenta č. 20/2015, kterým se zřizuje pracovní tým e-learning,
- b) rozkaz policejního prezidenta č. 76/2016, kterým se mění rozkaz policejního prezidenta č. 20/2015, kterým se zřizuje pracovní tým e-learning,
- c) rozkaz policejního prezidenta č. 25/2017, kterým se mění rozkaz policejního prezidenta č. 20/2015, kterým se zřizuje pracovní tým e-learning,
- d) rozkaz policejního prezidenta č. 203/2019, kterým se mění rozkaz policejního prezidenta č. 20/2015, kterým se zřizuje pracovní tým e-learning,
- e) rozkaz policejního prezidenta č. 64/2021, kterým se mění rozkaz policejního prezidenta č. 20/2015, kterým se zřizuje pracovní tým e-learning.

Tento rozkaz nabývá účinnosti dnem svého vydání.

Č. j. UPVSP-4600-1/ČJ-2021-9100KR

Zpracovatel: Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy

Policejní prezident
v zastoupení
náměstek policejního prezidenta
pro službu kriminální policie a vyšetřování
plk. Mgr. Tomáš KUBÍK
podepsáno elektronicky

Možnost poskytnutí informace podle zákona č. 106/1999 Sb.: ano