

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

**Specifika řízení příslušníků bezpečnostních sborů**

Diplomová práce

**Specifics of managing members of the security corps**

Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

**PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA**

AUTOR PRÁCE

**Bc. Pavel CIGÁN**

PRAHA

2022

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze, dne 13. 3. 2022

Bc. Pavel CIGÁN

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Petru Jedinákovi, Ph.D., MBA, za poskytnutí podpory a pomoci, cenných rad i přínosných konzultací, které mi poskytl při zpracovávání této práce.

## **ANOTACE**

Téma diplomové práce je zaměřeno na specifika řízení příslušníků bezpečnostních sborů. Za využití aktuální odborné literatury zabývající se vybranými otázkami managementu se stěžejní část práce věnuje popisu a analýze řízení u bezpečnostních sborů, kdy je kladen důraz na specifika řízení u Policie České republiky, jakožto největšího a nejvýznamnějšího ozbrojeného bezpečnostního sboru v České republice. Formou konfrontace s teorií managementu je pozornost věnována charakteristice policie, specifickým vybraných nástrojů řízení, organizace policie, organizační kultury, roli vedoucích policistů a vybraných manažerských funkcí. Závěrečná kapitola prezentuje vlastní návrhy a praktická doporučení ke zvýšení kvality řízení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Kontrola, manažer, motivace, organizační struktura, Policie České republiky, plánování, policisté, řízení, vedení lidí

## **ANNOTATION**

The topic of the diploma thesis is focused on the specifics of managing members of the security corps. Using current professional literature dealing with selected issues of management, the main part of the work is devoted to the description and analysis of management in security corps, which emphasizes the specifics of management in the Police of the Czech Republic, as the largest and most important armed security corps in the Czech Republic. In the form of a confrontation with the theory of management, attention is paid to the characteristics of the police, the specifics of selected management tools, police organization, organizational culture, the role of senior police officers and selected managerial functions. The final chapter presents its own proposals and practical recommendations to increase the quality of management.

## **KEY WORDS**

Control, manager, motivation, organization chart, Police of the Czech Republic, planning, public order police, management, leadership



## Obsah

ÚVOD.....	6
<b>1 CÍLE A METODY PRÁCE .....</b>	<b>9</b>
<b>2 MANAGEMENT .....</b>	<b>10</b>
2.1 Vybrané nástroje řízení .....	12
2.1.1 Organizační kultura .....	15
2.2 Manažeři .....	16
2.2.1 Manažerské role .....	19
2.2.2 Manažerské kvality .....	20
<b>3 MANAŽERSKÉ FUNKCE ŘÍZENÍ .....</b>	<b>23</b>
3.1 Plánování .....	23
3.2 Organizování.....	26
3.3 Vedení lidí .....	28
3.3.1 Styly vedení .....	31
3.3.2 Motivace .....	35
3.4 Kontrola.....	41
<b>4 SPECIFIKA ŘÍZENÍ U POLICIE ČR .....</b>	<b>44</b>
4.1 Charakteristika Policie České republiky .....	46
4.2 Nástroje řízení.....	49
4.3 Struktura a organizace řízení .....	52
4.4 Organizační kultura.....	58
4.5 Vedoucí policisté .....	64
4.6 Jiní policisté s kompetencí řídit .....	70

4.7	Řízení pod jednotným velením.....	71
<b>5</b>	<b>SPECIFIKA VYBRANÝCH MANAŽERSKÝCH ČINNOSTÍ.....</b>	<b>74</b>
5.1	Plánování.....	75
5.2	Vedení lidí.....	79
5.2.1	Styly řízení.....	79
5.2.2	Motivace policistů.....	81
5.2.3	Služební hodnocení jako nástroj řízení výkonu.....	87
5.3	Kontrola.....	92
<b>6</b>	<b>NÁVRHY KE ZVÝŠENÍ KVALITY ŘÍZENÍ.....</b>	<b>95</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>109</b>

## Úvod

Prioritou každého státu je zajištění jeho bezpečnosti a svrchovanosti. Zajišťování vnitřní bezpečnosti je svěřen ozbrojeným bezpečnostním sborům, z nichž mezi největší patří Policie České republiky. Prvořadým úkolem policie je chránit vnitřní bezpečnost, tedy bezpečnost, životy a zdraví občanů, jejich majetek, práva a svobody.

Policie České republiky má výrazně mocenský, ochranný i donucovací charakter, z čehož vyplývají i zvláštní oprávnění a povinnosti pro její příslušníky. Vzhledem k náročnosti a povaze úkolů, které policie plní, je zřejmé, že jsou to vedoucí i výkonní policisté, kteří rozhodují o úspěchu organizace i o její důvěryhodnosti v očích veřejnosti. Je také zřejmé, že povaha policejních činností určuje výši významu těch, kteří u policie pracují. To však vyžaduje kvalitní řízení všech procesů a zdrojů, tedy materiálních, finančních i lidských. Kvalita řízení, ať již strategického, operativního či taktického charakteru, úzce souvisí s kvalitou manažerů, s kvalitou jejich schopností a dovedností řídit, plánovat, organizovat, rozhodovat, vést a motivovat své podřízené, a to ve značně proměnlivém prostředí, navíc často v podmínkách informační nejasnosti. V současné době, kdy dochází ke generační obměně nejen výkonných policistů, ale zejména policejních manažerů, je otázka řízení uvnitř policie více než aktuální.

Cílem této diplomové práce je formou porovnání s aktuální odbornou literaturou popsat a analyzovat stav řízení příslušníků bezpečnostních sborů, přičemž důraz je kladen na vybraná specifika řízení u Policie České republiky.

Pro dosažení cíle práce byly vymezeny tři dílčí cíle, které jsou zpracovány v pěti kapitolách. Teoretická rovina je obsažena ve dvou kapitolách. Dílčím cílem obou těchto kapitol je prostudovat aktuální a relevantní odbornou literaturu, tuto zpracovat do přehledného, uceleného a logicky provázaného rámce tak, aby se tato část práce stala teoretickým i metodologickým východiskem pro řešení praktické části práce a mohl být naplněn cíl práce, zpracovány vlastní závěry a navržena doporučení ke zvýšení kvality řízení.

Pro splnění tohoto dílčího cíle je pozornost nejprve věnována obecným zákonitostem managementu, vybraným nástrojům řízení a organizační kultuře. V rámci této kapitoly je taktéž zdůrazněna role manažerů a manažerských kvalit. Následující kapitola se zabývá jednotlivými manažerskými funkcemi, tj. plánováním, organizováním, vedením lidí a kontrolou. Největší pozornost je věnována manažerské funkci vedení lidí, kdy jsou definovány vybrané styly řízení a základní metody řízení, zejména pak formy motivace.

V rámci praktické části práce, které jsou prezentovány třemi kapitolami, jsou určeny dva dílčí cíle. Prvním z nich je, na základě konfrontace s teoretickou částí, dále studia odborné literatury pojednávající o řízení v podmínkách policie, prostudování právních norem, interních aktů řízení a vlastní zkušenosti, popsat a analyzovat stav řízení u bezpečnostních sborů. Důraz je kladen na vybraná specifika řízení v rámci policie, jakožto největšího ozbrojeného bezpečnostního sboru v ČR. Na základě vyhodnocení praktické části práce je stanoven další dílčí cíl, a to zpracování vlastních závěrů a praktických doporučení ke zvýšení kvality řízení u Policie ČR.

Pro dosažení cílů praktické části je nejdříve charakterizována Policie ČR, definovány vybrané nástroje řízení, zejména pak u policie zavedený hodnotící model Excellence EFQM, jenž je nástrojem pro komplexní řízení kvality. V rámci kapitoly je pozornost dále zaměřena na strukturu a organizaci řízení u policie a organizační kulturu, jako důležitou součást řízení. Kapitola také zdůrazňuje roli vedoucích policistů, skrze něž je zajišťováno nejen dosahování cílů policie, ale i ovlivňování výkonnosti policistů. V téže kapitole je poukázáno i na některá specifika řízení, zejména na kompetenci řídit i jiných příslušníků než vedoucích policistů, a na specifika řízení pod jednotným velením.

V další kapitole praktické části je pozornost zaměřena na specifika vybraných manažerských činností, kdy důraz je kladen zejména na strategickou úroveň plánování a liniovou úroveň vedení lidí, s důrazem na vyhodnocení vhodných stylů řízení uplatňovaných u policie, motivaci policistů a služební hodnocení jako stěžejní nástroj řízení výkonu. V závěru kapitoly je zhodnocena manažerská funkce kontroly napříč všemi stupni řízení.

Závěrečná kapitola vychází z analýzy praktické části práce i z vlastních zkušeností a představuje vlastní závěry a praktická doporučení ke zvýšení kvality řízení u Policie ČR.

Svým zaměřením by práce mohla pomoci zejména začínajícím vedoucím policistům na základních útvarech řízení, kteří nemají dostatek teoretických znalostí a praktických zkušeností k řízení policejních kolektivů.

# 1 CÍLE A METODY PRÁCE

Cílem této diplomové práce je formou porovnání s aktuální odbornou literaturou popsat a analyzovat stav řízení příslušníků bezpečnostních sborů, přičemž důraz klást na vybraná specifika řízení u Policie České republiky.

Jsou vymezeny tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je, na základě prostudování aktuální odborné literatury, zpracování přehledného, uceleného a logicky provázaného rámce k dané problematice tak, aby se tato část práce stala teoretickým i metodologickým východiskem pro řešení praktické části práce a mohl být naplněn cíl práce, zpracovány vlastní závěry a navržena doporučení ke zvýšení kvality řízení u Policie ČR. Tento dílčí cíl práce bude řešen v rámci teoretického poznání.

V rámci praktické části práce jsou určeny dva dílčí cíle. Prvním z nich je, na základě konfrontace s teoretickou částí, dále studia odborné literatury pojednávající o řízení v podmínkách policie, prostudování právních norem, interních aktů řízení a vlastní zkušenosti, popsat a analyzovat stav řízení u bezpečnostních sborů. Důraz bude kladen na specifika řízení v rámci policie, jakožto největšího ozbrojeného bezpečnostního sboru v ČR. Na základě vyhodnocení praktické části práce bude dalším dílčím cílem práce zpracování vlastních závěrů a praktických doporučení ke zvýšení kvality řízení u Policie ČR. Oba tyto dílčí cíle budou řešeny v rámci praktického poznání.

K dosažení všech cílů práce se jeví jako vhodná metoda kompilace, komparace a metoda obsahové analýzy. Praktická část práce je doplněna o metody analogie a pozorování. Na základě těchto metod budou vyvozeny dedukcí a logikou závěry a doporučení ke zvýšení kvality řízení u Policie ČR. Výhodou metody obsahové analýzy je možnost dosažení vysoké míry zobecnění, systematickosti a validity, jež jsou opřené o objektivní kvantitativní srovnání – komparaci. Těmto metodám musí předcházet metoda kompilace, tj. vyhledání a sestavení aktuálních pramenů literatury řešící danou problematiku. Rizikem vybraných metod je vymezení závěrů na základě kvantity, aniž by mohla být objektivně posouzena kvalita.

## 2 MANAGEMENT

Snaha dosahovat určitých cílů, kterých není možné dosáhnout jako jednotlivec, vedla k vytváření určitých uspořádání již od samého počátku lidstva. Řízení z pohledu současnosti i dávné minulosti patřilo vždy mezi nejdůležitější lidské činnosti. Až v rámci skupin mohla být vykonávána celá řada činností, které však bylo třeba organizovat a usměrňovat tak, aby bylo dosaženo určité harmonie, racionalizace, maximalizace kvality i kvantity výsledků. Je zřejmé, že s rozvojem společnosti neustále vzrůstá potřeba skupinového úsilí a zároveň tedy vzrůstá požadavek na nezbytnou koordinaci individuálního úsilí, skrze něhož je zabezpečováno plnění cílů ve skupině, organizaci i společnosti jako takové.

Podstatu současného řízení, v celém jeho rozsahu, vystihuje mnohem více jeho anglická podoba – management. Tento pojem původně vychází ze slova „to manage“. Samotný výraz má mnoho významů, např. dosahovat, řídit, vést, spravovat, vládnout, umět si pomoci, hospodařit či dosahovat účelu. I v českém prostředí je proto zcela běžně využívána tato anglická verze. Již méně je však známo, že pojem management může být tvořen spojením dvou latinských výrazů „manus“ a „agere“. Tedy přeloženo ruka a činit nebo dělat. Z obou výrazů lze obecně management charakterizovat jako souhrn všech činností, jenž je třeba udělat pro zajištění chodu organizace.<sup>1</sup>

V odborné literatuře i praxi však existuje celá řada definic pojmu management. Jednotné vymezení není možné již jen z toho důvodu, že každá charakteristika sleduje specifický cíl. Například Armstrong management vnímá jako „*rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to dělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.*“<sup>2</sup> Osobně preferuji definici, jenž je nabízena Kotkem, který management definuje jako

*„umění motivovat spolupracovníky k maximálnímu využití vlastního potenciálu a takovým výkonům, které umožňují dosahování předem stanovených firemních*

---

<sup>1</sup> PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019, s. 25. ISBN 978-80-244-5615-7

<sup>2</sup> ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-2177-4

*cílů s využitím dostupných zdrojů. Hlavní úlohou manažera je vytvářet pro své spolupracovníky takové podmínky, které jim umožní plnit svěřené úkoly dle předem dohodnutých parametrů a dosahovat naplánovaných firemních cílů“.*<sup>3</sup>

Jak již bylo konstatováno, pojem management lze vnímat z různých pohledů. Nejčastěji jej lze chápat ve třech významech, tak jak jej uvádí Mládková s Jedinákem a kol.<sup>4</sup> V prvním významu lze vnímat management jako proces, tedy činnost či aktivitu řídicího pracovníka. Ať již ve smyslu souborů činností a aktivit, jež jsou využívány ke zvládnutí manažerských funkcí, které jsou nezbytné k dosažení podnikových cílů, nebo např. jako umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je třeba.

Druhý význam managementu směřuje k managementu jako profesi. Managementem jsou tedy myšleni profesionální řídicí pracovníci, manažeři, kteří řídí organizaci či zodpovídají za řízení jednotlivých organizačních článků. V tomto smyslu má každá manažerská funkce specifický obsah a strukturu, jakož i stanoveny kompetence potřebné pro výkon profese.

Management je vnímán i jako interdisciplinární vědní obor, který využívá poznatky z různých vědeckých oblastí, např. ekonomie, psychologie, genetiky, biologie či sociologie. Tím, že jsou využívány různé poznatky, lze lépe ovlivňovat chování lidských jedinců a skupin a zvyšovat tak efektivitu fungování organizací.

Někteří autoři vykládají management v samostatném významu jako management umění. Tento je spojen s japonským managementem, který se snaží oslovit celého člověka, tj. jak jeho pragmatickou, tak sociální, morální, estetickou a citovou stránku. Umění znamená vědět, jak hledat správné lidi, jak je umisťovat na správná místa, jak s nimi komunikovat, motivovat je apod.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> SIEGL, Milan, STEJSKAL, Jan KOŤÁTKOVÁ STRÁNSKÁ, Pavla. *Management veřejného sektoru*. Pardubice: Univerzita Pardubice. Fakulta ekonomicko-správní, 2011, s. 8. ISBN 978-80-7395-415-4

<sup>4</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 13-14. ISBN 978-80-7380-230-1

<sup>5</sup> MAJTÁN, Miroslav a kolektiv. *Manažment*. 4. vydání. Bratislava: Sprint, 2008, s. 15. ISBN 978-80-89085-72-9



## 2.1 Vybrané nástroje řízení

Má-li se organizace ubírat cestou prosperity, je třeba, aby dokázala analyzovat faktory, které na její vývoj působí a ovlivňují jej. Úspěšné organizace využívají různé metody hodnocení, které dokáží určit a vyhodnotit kvalitu výkonu celé organizace. Za efektivní nástroj řízení je považována např. Metoda Benchmarkingu. Tato metoda systematicky, průběžně a vzájemně porovnává procesy organizace s jinými organizacemi stejného zaměření. Cílem metody je získat nové poznatky a zjistit nové možnosti zlepšení. Je to metoda „*nalézání nových myšlenek, zlepšování procesů a výsledků*“.<sup>6</sup> Výstupem je jednak popis těch procesů, které je vhodné zlepšit, a to na základě zjištěné výkonové mzdy a jednak návrh inovace procesů, a to na základě analýzy procesů a zjištění nejlepších praktik. Rozvoj organizace je tedy založen zejména na zásadě neustálého se učení od nejlepších, ať již uvnitř vlastní organizace či vně organizace.<sup>7</sup>

Další metodou pro měření výkonnosti v organizacích je Metoda Balanced Scorecard. Metoda vytváří vazbu mezi strategickými záměry a operativní činností. Důraz klade zejména na oblast financí, zákazníků, interních procesů a rozvoj znalostí, přičemž zjišťuje, jak tyto oblasti ovlivňují výkonnost organizace.<sup>8</sup>

Dalším nástrojem, který je často uplatňován v organizacích, je Model Excellence EFQM (European Foundation for Quality Management). Jelikož právě tato metoda je tou, která bude v praktické části práce představena, bude jí věnována nyní větší pozornost. Model EFQM je uznávaným manažerským nástrojem, jehož cílem je vytvářet pro zákazníky kvalitní produkty a poskytovat jim kvalitní služby, a současně zvyšovat nejen jejich spokojenost, ale i spokojenost obchodních partnerů, občanů i vlastních zaměstnanců.<sup>9</sup>

---

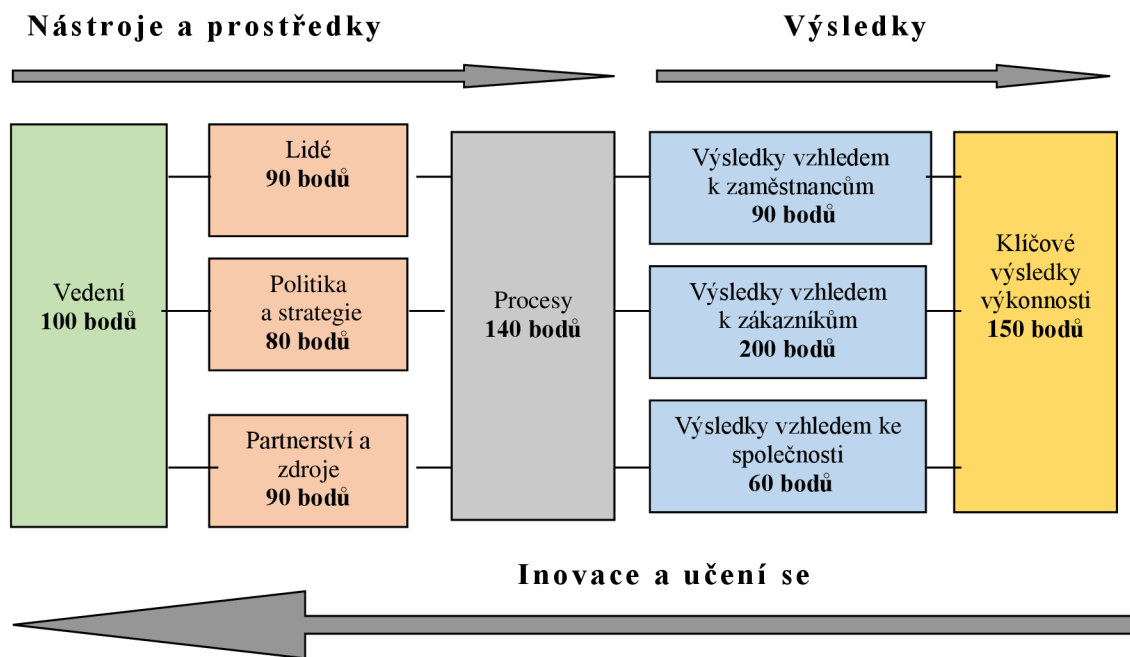
<sup>6</sup> JEDINÁK, Petr, MLÁDKOVÁ, Ludmila, KOVÁŘÍK, Zdeněk. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 19. ISBN 978-80-87500-09-5

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 19-20

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 23-24

<sup>9</sup> JEDINÁK, Petr, MLÁDKOVÁ, Ludmila, KOVÁŘÍK, Zdeněk. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 27. ISBN 978-80-87500-09-5

Nejlepší průmyslové společnosti Evropy založily v roce 1988 Evropskou nadaci managementu kvality (EFQM), s vizí „vytvořit svět, ve kterém evropské organizace excelují“ a misí „být řídicí silou udržitelné excelence v evropských organizacích“<sup>10</sup>. Následně byl vytvořen "Model Excellence" pro řízení firem a jeho hlavní nástroje "Sebehodnocení" a "Benchmarking".



Obrázek 1: Model EFQM jako nástroj hodnocení organizace

Zdroj: MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. Management. Plzeň: 2009, s. 202

Vzhledem k tomu, že model postihuje všechna hlediska života organizace, ale zároveň nevnucuje jeden konkrétní způsob fungování, je vhodný pro podnikatelskou i veřejnou sféru. Tím, že organizace aplikují doporučený soubor opatření, jež ovlivňují styl řízení, projevuje se u nich zlepšení ve výkonnosti organizace, v ekonomických parametrech, ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci i spolupracujícími organizacemi.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 201. ISBN 978-80-7380-230-1

<sup>11</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*. 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007, s. 283. ISBN 978-80-7251-198-3

Dle výše uvedeného ilustrativního vyobrazení je zřejmé, že Model EFQM pracuje s devíti stanovenými kritérii činností organizace, přičemž pět z nich jsou nástroje a prostředky, tedy předpoklady pro to, aby organizace dosahovala dobré výsledky, a čtyři kritéria jsou zaměřena na hodnocení výsledků, které si organizace stanovila sama, tedy to, čeho dosahuje. Mezi výsledky a předpoklady existuje vzájemná vazba, kdy „Výsledky“ jsou vyvolány „Předpoklady“ a „Předpoklady“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z „Výsledků“, tedy z provedeného sebehodnocení.<sup>12</sup>

Každá organizace nejprve dle kritérií modelu EFQM popíše své činnosti a potom porovná vlastní sebehodnotící zprávu s modelem. Tímto dokáže zjistit, které oblasti vyžadují zlepšení. Hodnotící kritéria jakosti jsou následující:

1. Vedení – posuzuje se činnost vedoucích pracovníků, zejména jak skrze své vlastní činy a své chování prosazují a rozvíjí poslání a vize organizace, její hodnoty a systémy, které jsou podstatné pro její trvalý a udržitelný úspěch, např. motivaci, podporu a oceňování pracovníků.
2. Lidé – řízení pracovníků, tedy jak je rozvíjen a využíván potenciál lidských zdrojů na úrovni jednotlivce, týmu a organizace. Hodnotí se např. výběr zaměstnanců, úroveň hodnocení pracovního výkonu, plánování rozvoje pracovníka, odměňování apod.
3. Politika a strategie – strategické plánování, které zpracovává vrcholový management. Hodnotí se schopnost vypracování a uplatňování strategie, vize a cíle organizace, jejich prezentace a aplikační postupy.
4. Partnerství a zdroje – plánování a řízení spolupráce s ostatními externími subjekty, efektivnost a účinnost řízení vlastních zdrojů finančních, materiálních, informačních apod.
5. Procesy – systémy řízení a procesy, tedy jak organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy směřující k zákazníkům. Podstatný je způsob poskytování služeb, které vyhovují zákazníkům a vytváří pro ně rostoucí hodnotu.

---

<sup>12</sup> Srovnej MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7380-230-1 a BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*, 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007. ISBN 978-80-7251-198-3

6. Výsledky vzhledem k zaměstnancům – spokojenost vlastních pracovníků, tedy jak jsou zajišťovány jejich potřeby a očekávání, jak se daří zabezpečovat kvalitní komunikaci, profesní rozvoj, sociální zabezpečení apod.
7. Výsledky vzhledem k zákazníkům – spokojenost zákazníků, tedy jaké jsou postoje zákazníků k poskytovaným službám a jaká je jejich důvěra v tyto služby.
8. Výsledky vzhledem ke společnosti – odpovědnost vůči společnosti, tedy k jakému úspěchu organizace dosáhla vzhledem k potřebám regionu a společnosti, např. jak se chová vůči občanům žijícím v daném regionu.
9. Klíčové výsledky výkonnosti – excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikajících výsledků ve všech klíčových ukazatelích výkonnosti.<sup>13</sup>

K hodnocení je využívána metoda sebehodnocení předpokladů a dosažených výsledků cílící dovnitř organizace a metoda benchmarkingu, tedy systematického a průběžného procesu měření srovnávající organizaci s okolím. Tímto je organizaci dána možnost posoudit, zda u ní dochází k trvalému zlepšování ve stěžejních činitelích jako je rychlost, kvalita a efektivita vyráběných produktů a poskytovaných služeb, spokojenost zákazníků i vlastních pracovníků<sup>14</sup>.

### **2.1.1 Organizační kultura**

Velmi účinným nástrojem řízení je organizační, resp. firemní kultura. Dobře řízená firma svou organizační strukturu využívá jako významný a efektivní nástroj vedení, organizace a usměrňování svých pracovníků. Firemní kultura je vyjádřena určitým charakterem, duchem firmy, vnitřními pravidly hry, které ovlivňují nejen smýšlení a chování zaměstnanců, ale i celkovou vnitropodnikovou atmosféru. Právě proto je firemní kultura vnímána jako velmi důležitý nástroj řídicího procesu v každé organizaci. I přesto, že je organizační kultura vnímána různě, vždy vyjadřuje určitý systém hodnot, norem a artefaktů, které jsou organizací upřednostňovány a které mají vliv na jednání lidí v dané organizaci. V tomto smyslu lze vnímat i definici podnikové kultury dle Scheina, která je odbornou literaturou nejčastěji citována.

---

<sup>13</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 200-203. ISBN 978-80-7380-230-1

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 204

*„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“<sup>15</sup>*

Tato i některé další definice určují, že tvůrcem podnikové kultury je jednoznačně její management, na kterém záleží, jakým způsobem ji dokáže prezentovat, i jak kontroluje její dodržování. S managementem je spojen i mravní a morální aspekt firemní kultury. Jsou to manažeři, kteří spoluutváří firemní kulturu. Tím, jak se chovají, jak jsou sami pozitivním příkladem pro ostatní, a co a jak sdělují svému okolí. To vše se odráží uvnitř organizace, projevuje se v myšlenkových procesech a významnou měrou určuje myšlení, cítění a chování lidí v dané organizaci.<sup>16</sup>

Firemní kulturu ovlivňuje celá řada determinant, od technologických a hospodářských aspektů, společensko-kulturních rámcových podmínek rozvoje podniku, osobnostních profilů řídicích pracovníků, způsobů vnější i vnitřní komunikace a způsobů chování řídicích pracovníků, sdílení firemních rituálů a symbolů, až po nejvyšší cíle podniku a podnikové strategie a koncepce.<sup>17</sup>

## **2.2 Manažeři**

Všechny procesy v organizaci, ať již personální či sociální, lze chápat jako aktivitu jednotlivců – profesionálních řídicích pracovníků, tedy manažerů. Tito řídicí, resp. vedoucí pracovníci mají většinou podřízené pracovníky, mají pravomoc rozhodovat na základě přiznaných kompetencí a uplatňovat manažerské funkce a v rámci nich zastávat různé manažerské role, a to na všech úrovních řízení. Manažeři tedy zodpovídají za práci svých podřízených, svou činností působí na jednotlivé zaměstnance či pracovní skupiny a usměrňují a podněcují jejich

---

<sup>15</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2. rozš. Vydání. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 486. ISBN 80-7261-064-3

<sup>16</sup> ŠIGUT, Zdeněk, *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 34. ISBN 80-7357-046-7

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 13-14.

pracovní ochotu tak, aby prostřednictvím těchto zaměstnanců bylo dosahováno stanovených cílů organizace.

Manažeři pracují na různých hierarchických stupních řízení. Podle jejich postavení v organizaci lze rozlišovat řídicí pracovníky liniové, resp. první linie, dále manažery střední úrovně a na nejvyšší úrovni jsou to tzv. TOP manažeři, resp. manažeři vrcholové úrovně.

Hlavním úkolem liniových manažerů, tedy vedoucích pracovníků na nejnižším stupni řízení, je provádění každodenních operativních činností. Jejich úkolem je tedy přímé řízení výkonných pracovníků. Úkolem manažerů střední úrovně je řízení liniových manažerů a koordinace vykonávaných úkolů se záměry organizace<sup>18</sup>. Jejich hlavní náplní práce je tedy práce s lidmi z taktického pohledu. Pro vrcholové vedení je typická orientace na strategické činnosti koncepčního charakteru<sup>19</sup>.

Pro úspěšný rozvoj každé organizace je podstatné umění manažerů harmonizovat tvrdé faktory organizace s měkkými faktory. Odborná literatura hovoří o tzv. sedmi kritických faktorech úspěchu, tzv. 7S. Patří mezi ně:

- strategie, tj. systematická, koncepční a tvořivá činnost a zajištění zdrojů pro dosažení cílů organizace,
- struktura, tj. organizační struktura s jasně vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi,
- systémy řízení, tj. všechny procesy a procedury probíhající v organizaci,
- spolupracovníci, tj. lidé v organizaci, jejich adaptace s cíli a kulturou organizace,
- sdílené hodnoty, tj. hodnoty, které jsou pro organizaci významné, jsou organizací sdíleny a identifikovány s cíli organizace,
- styly manažerské práce, tj. způsoby řízení a vedení lidí, osobnost řídicího pracovníka a efektivní vynakládání času pro dosažení organizačního cíle,

---

<sup>18</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press, 2004, s. 35. ISBN 80-7261-102-X

<sup>19</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2. rozš. Vydání. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 129. ISBN 80-7261-064-3

- schopnosti, tj. soubor schopností, dovedností a návyků, jenž jsou považovány za důležitou kvalifikační základnu.<sup>20</sup>

Je zřejmé, že činitelé strategie, struktury a řídicích systémů patří do skupiny tvrdých faktorů, naopak lidé v organizaci, sdílené hodnoty, styly manažerské práce a soubor schopností a dovedností, jsou typickými představiteli měkkých faktorů.

Úspěšnost činnosti manažerů je tedy závislá na celé řadě faktorů, které více či méně mohou svou činností na jednotlivých stupních řízení přímo nebo nepřímo ovlivňovat. Významnou skupinu tvoří měkké faktory, tedy jaké má řídicí pracovník individuální předpoklady pro výkon vedoucí pozice, ať již z pohledu odborných znalostí a dovedností, tak z pohledu jeho osobnostní charakteristiky. Bedrnová s Novým v této souvislosti hovoří o subjektivních determinantech účinnosti působení a úspěšnosti manažerů. Jak však autoři zdůrazňují, významnou roli v činnosti manažerů a jejich jednání s lidmi hrají i determinanty, které vychází z parametrů vnější situace, za níž se řízení v organizaci odehrává. Těmito tzv. objektivními determinanty, „*kteří vystupují v roli principů výstavby formální organizace*“<sup>21</sup> jsou dělba práce v organizaci, hierarchie moci, principy a způsoby odměňování a systémy komunikace a ovlivňování. Na rozdíl od subjektivních faktorů, jež se dotýkají všech úrovní řízení, objektivní faktory jsou aktivitami zejména vrcholového managementu. Pro úspěšnost manažerů a vůbec celé organizace je však zřejmá potřeba synergického působení objektivních a subjektivních determinantů.<sup>22</sup> Nevhodně nastavené objektivní faktory mohou být důvodem neúspěchu zejména manažerů první linie, a to i přesto, že tito jsou vybaveni odbornými i osobnostními předpoklady pro řídicí práci a tyto úspěšně v praxi aplikují. Na druhou stranu, v souladu s Armstrongem, zejména linioví a střední manažeři jsou ti, kteří sice zodpovídají za uplatňování celkové politiky organizace a organizačních strategií<sup>23</sup>, ale jsou to opět tito manažeři, kteří by měli

---

<sup>20</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 18. ISBN 978-80-7380-230-1

<sup>21</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2. rozš. Vydání. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 129. ISBN 80-7261-064-3

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 126-127

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

dávat vrcholovému managementu zpětnou vazbu o účinnosti objektivních faktorů a případně sami navrhnout případné změny.

### 2.2.1 Manažerské role

*„Roli chápeme předpokládaný způsob chování jedince v určité sociální situaci, pro kterou je dána konkrétní společenská norma. Obsahem manažerské role je chování, které očekáváme od jedince v postavení manažera.“<sup>24</sup>* Jak již bylo konstatováno, manažerská funkce s sebou přináší zastávání různých manažerských rolí. Rozsah každé z nich je závislý na postavení v hierarchickém žebříčku a zastávané pozici. Většina autorů odborné literatury uvádí dělení dle Mintzberga, jenž popisuje deset manažerských rolí rozříděných do tří skupin. Tyto skupiny nazval interpersonální, informační a rozhodovací role.<sup>25</sup>

Interpersonální role jsou spojeny s formálními pravomocemi manažera, zejména zaměřenými do oblasti mezilidských vztahů. Jedná se především o řídicí, koordinační a kontrolní činnosti. Manažer v této skupině rolí vystupuje jako představitel organizace, jako vůdce i jako spojovatel. Role vůdce je spojena s realizací cílů organizace prostřednictvím podřízených pracovníků. Aby organizace dosahovala svých cílů, musí vůdce své podřízené vhodně motivovat, usměrňovat, odměňovat i rozvíjet. Manažer je také v roli spojovacího článku, kdy zprostředkovává předávání informací mezi podřízenými a jinými organizačními články i mezi organizací a jejím vnějším okolím.

Se druhou skupinou informačních rolí, jak již z názvu vyplývá, je spojen tok šíření informací. Informace jsou důležitým nástrojem každého manažera. Manažer je ten, od koho se očekává, že bude informace získávat, uchovávat, zpracovávat i předávat. Působí tedy jak v roli příjemce, tak i v roli šířitele formálních a neformálních informací a rozhoduje o tom, jaké informace, komu a v jakém

---

<sup>24</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press, 2004, s. 35. ISBN 80-7261-102-X

<sup>25</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management. Základy teorie a praxe*. Praha: VŠ regionálního rozvoje, 2011, s. 14



rozsahu poskytnete. V neposlední řadě je manažer ten, který reprezentuje organizaci navenek, tedy působí i v roli mluvčího organizace.

Poslední skupinou rolí jsou rozhodovací role, v nichž manažeři působí v roli podnikatele, řešitele problémů, alokátoru zdrojů a vyjednavče. Manažer podněcuje a projektuje ty aktivity a změny, které vedou k rozvoji organizace. Zastává i roli řešitele problémů, kdy musí překonávat řadu překážek a každodenně rozhodovat o způsobu jejich řešení. Podle úrovně řízení jsou to strategické, taktické i operativní problémy a cíle, pro které je třeba vždy najít to nejvhodnější řešení. Z pohledu distributora zdrojů je na vedoucím pracovníkovi, aby efektivně rozděloval a využíval všechny mu svěřené zdroje, ať již se jedná o zdroje lidské, materiální, technologické, finanční apod. Manažer působí i v roli vyjednavče, kdy řeší celou řadu sociálních situací uvnitř i vně organizace, a to za účelem získání vhodných podmínek pro splnění úkolů a dosahování cílů organizace.<sup>26</sup>

### **2.2.2 Manažerské kvality**

Existence třech úrovní manažerů a různých obsahů jejich činnosti, nedává možnost vymezit jednoznačné požadavky na ideálního manažera. Jiné požadavky budou kladeny na vrcholové manažery a jiné na manažery liniové či střední úrovně. Pro tuto práci se proto zaměříme zejména na ty předpoklady, které jsou podstatné pro nejnižší a střední úroveň řízení lidí.

Práce manažera zahrnuje velké množství řídicích činností. Každý manažer musí řídit práci a organizaci, pracovníky i produkci a operace. K tomu je třeba mít určité dovednosti, schopnosti, znalosti i vlastnosti osobnosti. Odborná literatura hovoří o tzv. kompetencích, resp. o manažerské způsobilosti. Dobrým manažerem se však může stát jen ten, kdo má nejen určité kompetence odborné, sociální, etické i výkonnostní, ale který chce i může tyto kompetence uplatňovat. Dle výše uvedeného lze vyvodit, že excelentní výsledky mohou dosahovat pouze ti manažeři, kteří ve smyslu synergického efektu umí – chtějí – mohou.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press, 2004, s. 37-38. ISBN 80-7261-102-X

<sup>27</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 70-71. ISBN -978-80-7380-230-1

Jak již bylo konstatováno, důležitou kompetencí každého manažera je kompetence odborná. Manažer musí mít např. schopnost řídit a vést, efektivně komunikovat, delegovat úkoly, účinně motivovat, přijímat zodpovědnost, prosazovat změny, měnit styl řízení dle situace, sebevzdělávat se či tvořit.<sup>28</sup>

Další důležitou skupinou kompetencí jsou tzv. sociální kompetence, které lze charakterizovat jako soubor „*znalostí, vědomostí, dovedností, včetně temperamentu, postojů a charakterových vlastností a jejich pozitivního uplatnění v přístupu k lidem*“<sup>29</sup>. Patří sem tedy např. schopnost sociální interakce, empatie, emoční stability, vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti či kultivace a rozvíjení firemní kultury.<sup>30</sup>

Profesionální vyspělost manažera je spojena i s požadavky etickými. V této souvislosti vystupují do popředí takové morální vlastnosti jako je např. zásadovost, poctivost, čestnost, sebedisciplína, kritičnost, vytrvalost, pravdomluvnost, schopnost držet slovo či ochota zasadit se za spolupracovníka. Vedoucí pracovníci by měli být morálním příkladem pro ostatní pracovníky. Jsou to oni, kteří od podřízených vyžadují dodržování etických pravidel, proto je důležité, aby oni sami disponovali vysokou morální odpovědností.<sup>31</sup>

Poslední klíčovou kompetencí je výkonnostní kompetence. Je zřejmé, že pokud vedoucí vyžaduje od svých podřízených vysoký výkon, on sám by měl být nositelem schopnosti obnovy a poskytování dlouhodobě vysokého výkonu a profesionality v odborných otázkách.

Žádoucí charakteristiku vedoucích formulovala i Bedrnová s Novým. Ti hovoří o tzv. manažerské kvalitě, která je vyjádřena výkonnostní a profilující

---

<sup>28</sup> JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy. Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: VeRBuM, 2012, s. 28. ISBN 978-80-87500-26-2

<sup>29</sup> DLOUHÝ, David. *Aktuální aspekty negativních jevů v manažerské praxi*. Praha: ABOOK, 2020. s. 36. ISBN 978-80-906974-3-0

<sup>30</sup> JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy. Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: VeRBuM, 2012, s. 28. ISBN 978-80-87500-26-2

<sup>31</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Úvod do profesní etiky*. Kunovice: EPI, 2009, s. 33. ISBN 978-80-7314-161-5

charakteristikou osobnosti. Ideální osobní kvalita představuje „*takový profil vlastností a projevů jedince, který má relativně úplnou a také určitý ideál vyjadřující podobu*“<sup>32</sup>. Toto vymezení v sobě může zahrnovat pracovní a osobní kompetence, sociální kompetence, pozitivní uvažování a proaktivní jednání, pracovní ochotu a výkonovou motivaci, vyšší hladinu aspirací a volního úsilí, schopnost sebekontroly, rozvinuté etické a estetické cítění, tvořivost, pochopení a toleranci, smysl pro humor i způsobilost na sobě pracovat.<sup>33</sup>

K úspěšnému zvládnutí role manažera se vyjadřuje i Pilařová. Ta k nezbytným požadavkům na osobnost manažera váže emoční stabilitu, vysokou frustrační toleranci, zdravou sebedůvěru, pozitivní myšlení, aktivitu, kreativitu, mravní vyspělost, vytrvalost a houževnatost. Autorka zdůrazňuje i požadavky na vzdělání a dovednosti jako jsou organizační a komunikační dovednosti, dovednost jednat s lidmi či řešit konfliktní situace.<sup>34</sup> Mládková s kol. autorů zase zdůrazňuje schopnost vzájemné důvěry. Pracovníci věří v manažerské kompetence a osobní integritu vedoucího pouze tehdy, pokud on sám má v ně důvěru, věří v jejich schopnosti a cíleně rozvíjí jejich potenciál.<sup>35</sup>

Je to tedy řídicí pracovník, který se značně podílí na úspěšnosti organizace i na úspěšnosti jeho podřízených. Jeho chování, pracovní morálka, disciplína, erudovanost, aktivita a iniciativa, vztah k lidem, to vše ovlivňuje individuální i skupinový výkon, pracovní vztahy na pracovišti, a tím i úspěšnost celé organizace.

V závěru kapitoly si proto dovolím ocitovat Bartošovou, s jejímž náhledem, že řídicím pracovníkem může být jmenován každý, „*ale vedoucím se stane, až toto jmenování akceptují ti, kdo pod ním (s ním) pracují*“<sup>36</sup>, se lze plně ztotožnit.

---

<sup>32</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2. rozš. Vydání. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 141. ISBN 80-7261-064-3

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 141-142

<sup>34</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press, 2004, s. 35-36. ISBN 80-7261-102-X

<sup>35</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 72. ISBN 978-80-7380-230-1

<sup>36</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*. 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007, s. 173. ISBN 978-80-7251-198-3

### 3 MANAŽERSKÉ FUNKCE ŘÍZENÍ

Pod pojmem manažerské funkce chápeme proces koordinování činností jednotlivců a organizačních jednotek, které je realizováno manažery za účelem dosažení výsledků organizace a které nelze dosáhnout individuální činností. Jsou to tedy typické činnosti, resp. povinnosti manažerů na všech úrovních řízení, které jsou uplatňovány při naplňování řízení organizačních jednotek, řízení lidí a řízení činností v rámci těchto jednotek.

Jako první, kdo vymezil manažerské funkce byl Henri Fayol, který za typické činnosti považoval plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu<sup>37</sup>. Jiné dělení nabízí např. autoři Donelly, Gibson a Ivancevich, kteří za typické manažerské činnosti pokládají plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolování<sup>38</sup>. Naopak, autoři Koontz s Wehrlichem charakterizují manažerské funkce jako plánování, organizování, výběr a rozmisťování spolupracovníků, vedení lidí a kontrolu<sup>39</sup>. I přesto, že odborná literatura se neshodne na jednotném pojetí manažerských funkcí, Bartošová uvádí, že dnešní pojetí manažerských funkcí předpokládá čtyři základní činnosti, kterými jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrola<sup>40</sup>. Tohoto vymezení se bude držet i tato práce.

#### 3.1 Plánování

Plánování, jako nástroj řízení, je východiskem pro všechny funkce managementu. Pokud chce organizace přežít a růst, musí uplatňovat nějakou formu plánování. Tato funkce se zakládá na schopnostech lidí vytyčovat si cíle, předvídat a připravovat svou budoucnost. Plánování lze definovat jako „*rozhodovací proces*,

---

<sup>37</sup> JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy. Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: VeRBuM, 2012, s. 36. ISBN 978-80-87500-26-2

<sup>38</sup> DONNELLY, James, H., GIBSON, James. L., IVANCEVICH, John. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 47. ISBN 978-80-7169-422-9

<sup>39</sup> JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy. Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: VeRBuM, 2012, s. 36. ISBN 978-80-87500-26-2

<sup>40</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*, 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007, s. 53. ISBN 978-80-7251-198-3

*pomocí kterého manažeři na všech úrovních řízení organizace zabezpečují dosahování vytyčených organizačních cílů*<sup>41</sup>. Na počátku každého procesu řízení musí být jasně vymezený a reálně vytyčený cíl. Každý cíl, ať již je plánovaný z úrovně strategické, taktické či operativní, by měl vycházet z pravidla SMART, jenž je anglickou zkratkou pro: specific – measurable – agreed – realistic – trackable. To znamená, že každý cíl musí být specifikován co do množství, kvality a času, musí být měřitelný a taktéž akceptovatelný pro zaměstnance. Rovněž musí být reálný a sledovatelný tak, aby bylo možné sledovat jeho postupné plnění.<sup>42</sup>

Je zřejmé, že plánovací proces vychází z určení cíle a postupu, jak jej bude dosaženo. Proto je třeba umět si odpovědět na tři základní otázky: „*Kde jsme teď? Kde chceme být? Jak se tam dostaneme?*“<sup>43</sup> Při stanovování cíle a určování strategie dosažení cíle je třeba zvažovat i faktory vnitřního i vnějšího okolí, které mohou dosažení cíle ovlivňovat<sup>44</sup>.

Existuje celá řada plánů, které lze rozlišit druhově, např. podle stupně obecnosti, délky plánovacího období, oblasti řízení či úrovně rozhodovacího procesu. Například pro celou organizaci je příznačné převládání strategického plánování, jehož cílem je zejména vytváření strategických plánů rozvoje organizace ze strany vrcholového managementu. Tyto plány mají dlouhodobý horizont, proto jsou pouze rámcové a určující pouze hlavní strategie organizace jako jsou vize a poslání organizace či strategie jejich jednotlivých oblastí. K uskutečňování strategických plánů jsou vytvářeny z úrovně středního managementu taktické plány. Tyto obsahují již specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků a jsou zaměřeny na jednotlivé funkční oblasti či řešení určitých problémů. Naopak, na nejnižším stupni řízení jsou zpracovávány krátkodobé operativní plány,

---

<sup>41</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 37. ISBN 978-80-7380-230-1

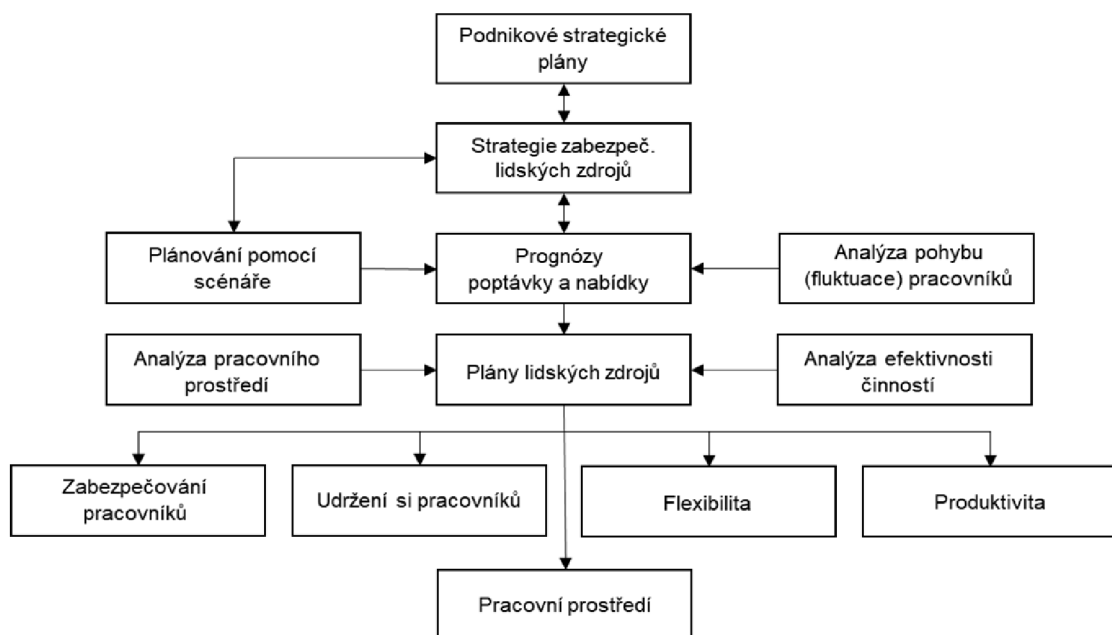
<sup>42</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management. Základy teorie a praxe*. Praha: VŠ regionálního rozvoje, 2011, s. 110-111

<sup>43</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*, 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007, s. 57. ISBN 978-80-7251-198-3

<sup>44</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management. Základy teorie a praxe*. Praha: VŠ regionálního rozvoje, 2011, s. 110

jež vychází ze strategických a taktických plánů, tedy z konkrétních, aktuálních a reálných podmínek a situací. Proto jsou již zaměřeny na konkrétní cíle jednotlivých pracovišť, či jednotlivých činností.<sup>45</sup>

Obsahem každého plánu musí být nejen cíle, kterých má být dosaženo, ale také všechny zdroje, které jsou k dosažení cíle potřebné. Pro každou organizaci je důležité mít zabezpečeny zejména zdroje finanční, materiální, informační a zdroje lidské. Příkladem lze uvést plánování lidských zdrojů, které probíhá na všech stupních řízení. Každá strategie organizace musí být propojena se strategií zabezpečení lidských zdrojů. V tomto směru je třeba hledat odpovědi na otázky: Jaký je třeba počet lidí potřebných pro plánované činnosti? Jaké lidi organizace z pohledu kvalifikace potřebuje s ohledem na aktuální i budoucí konkurenceschopnost organizace? Co musí organizace udělat, aby správné lidi ve správném počtu nejen získala, ale také si je udržela?<sup>46</sup>



Obrázek 2: Proces plánování lidských zdrojů

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha, 2007, s. 310. ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>45</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*, 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007, s. 58-59. ISBN 978-80-7251-198-3

<sup>46</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 304-310. ISBN 978-80-247-1407-3

Obrázek 2 ilustrativně předkládá proces plánování lidských zdrojů. At' již však jde o plánování lidských zdrojů či jakýkoliv jiný plán, kromě stanovení cílů, postupů a zdrojových předpokladů je dalším jeho klíčovým bodem kontrola a hodnocení dosažených výsledků. Zpětná vazba poskytuje důležité informace nejen o porovnání skutečnosti s plánem, ale také je důležitá pro další korekci plánů a zejména pro stanovení plánů budoucích. Nutnou podmínkou pro realizaci plánu je taktéž stanovení termínů plnění cílů a stanovení odpovědnosti osob zodpovědných za plnění plánů.

### **3.2 Organizování**

Mezi další základní funkce managementu patří organizování. Jeho hlavní úlohou je zřízení účelné organizační struktury. Ta představuje formální postup, který manažerům umožňuje uskutečňovat dělbu práce, zabezpečovat pracovní specializaci, koordinovat činnosti a delegovat pravomoci, aby mohlo být efektivně dosahováno cílů organizace.<sup>47</sup> Z formálního hlediska je cílem procesu organizování snížit míru neurčitosti v organizaci, tedy zvýšit míru pravděpodobnosti cílového chování, zajistit hospodárné zajištění výkonu všech činností a formulovat možnosti pro efektivní spolupráci.

K tomuto účelu jsou v každé organizaci vytvářeny normy a pravidla řízení, která vymezují formální systém řízení organizace. Upraveny jsou zejména organizační struktury, probíhající procesy, funkce a vztahy jednotlivých organizačních prvků, začlenění jednotlivých norem do systému řízení a formální úprava poslání organizace a s tím souvisejících vztahů k jejímu okolí. Normami organizace mohou být stanovy, organizační a pracovní řády, různé směrnice, pokyny a pracovní postupy.

Součástí organizačního řádu organizace jsou např. formální organizační struktury, které lze definovat jako určitý rámeček, v němž mohou být uskutečňovány činnosti pracovníků na všech úrovních hierarchie. Struktura organizace patří do celkového

---

<sup>47</sup> MAJTÁN, Miroslav a kolektiv. *Manažment*. 4. vydání. Bratislava: Sprint, 2008, s. 211. ISBN 978-80-89085-72-9

systému organizace, přičemž „určuje způsob uspořádání jednotlivých prvků“<sup>48</sup>, jenž jsou důležité pro její činnost.

Organizační struktura vytváří podmínky pro efektivní koordinaci všech činností tím, že umožňuje integrovat lidské, materiální a informační zdroje organizace směrem ke stanovenému cíli. Taktéž umožňuje diferencovat pravomoc a odpovědnost pracovníků prostřednictvím popisu pracovních činností, vymezuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti a vedoucím pracovníkům poskytuje informace potřebné pro rozhodování. Organizační struktury jsou charakteristické prvky specializace, kooperace, standardizace, komplexnosti, formalizace, centralizace a pravomocí.<sup>49</sup>

Formální organizační struktury lze analyzovat z různých hledisek. Rozlišují se např. organizační struktury podle rozpětí managementu (široké a úzké rozpětí), podle míry centralizace (centralizované a decentralizované) či podle uspořádání a rozhodovací pravomoci a odpovědnosti.

Rozlišujícími kritérii posledně jmenovaného typu organizačních struktur je např. míra vertikálního či horizontálního uspořádání, počet manažerů či existence servisních organizačních jednotek. Na principu jednoho vedoucího pro každého pracovníka s přímou rozhodovací pravomocí a vertikálně orientovanými a jasně definovanými vztahy podřízenosti a nadřízenosti je založena liniová organizační struktura. Naopak, na principu více vedoucích podle rozdělení funkčních procesů, kdy pracovníci jsou sdružováni podle činností (např. ekonomických, personálních, technických), je nastavena funkcionální organizační struktura. Dalším typem formální struktury je liniově-štábní organizační struktura. Základem této struktury je liniová struktura doplněná o štábní útvary, které zajišťují podporu řídicích činností pro jednotlivé úrovně organizace a její organizační články. Na principu jednoho úkolu a jednoho vedoucího je založena naopak maticová struktura, která se využívá

---

<sup>48</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 204. ISBN 978-80-7380-230-1

<sup>49</sup> MAJTÁN, Miroslav a kolektiv. *Manažment*. 4. vydání. Bratislava: Sprint, 2008, s. 214. ISBN 978-80-89085-72-9



při projektovém způsobu práce, kdy je nutností pro určitý projekt vytvořit projektový tým s různými vedoucími a různými rolemi pracovníků zařazených do projektu. Základem maticové struktury je vertikální liniová struktura doplněná o horizontálně fungující týmy.<sup>50</sup>

Vedle těchto klasických struktur lze charakterizovat další typy, zejména moderních struktur, do kterých lze zahrnout např. projektovou, síťovou či virtuální organizaci.<sup>51</sup> Síťová organizace se např. uplatňuje v organizacích, které zabezpečují svou činnost v úzké spolupráci s jinými organizace. Centrálním útvarem je výkonná skupina, např. holding, jejímž úkolem je koordinovat činnost mezi jednotlivými spolupracujícími organizacemi.<sup>52</sup>

Při rozhodování o vhodném konceptu organizační struktury je třeba vzít v úvahu velikost organizace, její strategii, používané technologie i prostředí, ve kterém organizace působí, např. z pohledu konkurence či ekonomické stability.

Kromě formálních organizačních struktur vznikají v každé organizaci neformální struktury, které lze definovat jako „sít osobních a sociálních vztahů“. Tyto struktury vznikají spontánně a působí souběžně s formální strukturou. Neformální strukturu nelze podceňovat. V pozitivním i negativním slova smyslu dokáže značně ovlivnit spokojenost pracovníků, jejich morálku, chování, motivaci či tvořivost. V některých případech může být účinná při eliminaci konfliktů, prosazování nepopulárních opatření či v jiných otázkách souvisejících zejména s vedením lidí.<sup>53</sup>

### 3.3 Vedení lidí

Další významnou součástí řízení je vedení lidí neboli leadership. I přesto, že se často pojem management a schopnost vést lidi nerozlišuje, vedení lidí je součástí managementu, kdy se řadí mezi nejdůležitější manažerské funkce.

---

<sup>50</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management. Základy teorie a praxe*. Praha: VŠ regionálního rozvoje, 2011, s. 121-122

<sup>51</sup> JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy. Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: VeRBuM, 2012, s. 36. ISBN 978-80-87500-26-2

<sup>52</sup> MAJTÁN, Miroslav a kolektiv. *Manažment*. 4. vydání. Bratislava: Sprint, 2008, s. 234-235. ISBN 978-80-89085-72-9

<sup>53</sup> Tamtéž, s. 249

Žádnou z manažerských funkcí, ať již se jedná o plánování či organizování, nelze kvalitně plnit, pokud manažer nemá schopnost vést lidi a neví, které lidské faktory ovlivňují dosahování optimálních výsledků.

Aby pracovníci odváděli kvalitní výkon, je třeba se o ně starat a rozvíjet jejich potenciál, ovlivňovat jejich pracovní chování, vést je.<sup>54</sup> Z pojetí leadershipu je zřejmé, že je zde kladen mnohem větší důraz na úlohu manažera ve vedení lidí, resp. lidských zdrojů, jenž jsou nejcennějším zdrojem v každé organizaci. V tomto pojetí je proto využíván pojem lídr.

Lídr je takový typ vedoucího pracovníka, který je iniciátorem, inspirátorem, podněcovatelem i motivátorem. Dosahování cílů dosahuje skrze svůj vztah k lidem a stylu jednání s nimi. Manažer je především ten, který má podřízené, o jejichž práci rozhoduje a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Primární je pro něj dosažení cíle, mezilidské vztahy pro něj nejsou až tak prvořadé.<sup>55</sup>

Velmi dobře rozlišil rozdíl mezi manažerem a lídrem průkopník leadershipu, americký učenec Warren Gamaliel Bennis, jehož výrok uvádí ve své knize Covey: „*Management is doing things right; leadership is doing the right things*“<sup>56</sup>, („manažer dělá věci správně, leader dělá správné věci“). Rozdíl mezi vedením a řízením zdůrazňuje v obdobném duchu sám Covey: Vedení znamená především vytyčení správných cílů. Řízení je uskutečnění těchto cílů výběrem správné cesty.<sup>57</sup>

I přesto, že obě pojetí jsou pro organizaci potřebná, skutečná vůdčí osobnost v sobě zahrnuje charakteristiku lídra i manažera a toto pojetí bude v další části práce upřednostňováno.

Vést lidi tedy znamená působit na ně cílevědomě, poznávat jejich potřeby, ovlivňovat jejich jednání k dosahování cílů organizace, zdokonalovat a zvyšovat

---

<sup>54</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*, 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007, s. 141-142. ISBN 978-80-7251-198-3

<sup>55</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 19. ISBN 978-80-247-0882-9

<sup>56</sup> COVEY, Stephen R. *7 Habits of Highly Effective People*. Simon+Schuster UK, 2020, s. 101. ISBN 978-1-4711-9520-4

<sup>57</sup> Tamtéž, s. 326

jejich výkonnost, rozvíjet jejich schopnosti i pracovní spokojenost. Vést znamená klást důraz na mezilidské vztahy a jak uvádí Bartošová, znamená to „být ukazatelem směru“, působit pohyb zamýšleným směrem“, „být pohnutkou, pobízet podněcovat“. <sup>58</sup>

Vést lidi také znamená lépe znát své podřízené pracovníky, správně je informovat, získávat si jejich důvěru a být nejen formální, ale také neformální autoritou. Vedení je nejen o ukládání úkolů konkrétním pracovníkům s přímým dohledem na jejich aktivitu, ale také o nepřímém působení formou motivace. Je zřejmé, že jen vzájemná synergie přímého i nepřímého působení zvyšuje účinnost vedení. Mládková s Jedinákem a kol. shrnují v čem spočívá podstata úspěšného vedení následovně:

- v uplatňování účelného stylu vedení,
- ve vhodném a efektivním ukládání úkolů,
- v účinné motivaci,
- v efektivním způsobu komunikace,
- v objektivní kontrole činnosti. <sup>59</sup>

Z výše uvedeného vyplývá, že vedoucí pracovník musí mít možnost řídit a být schopen vést lidi, chtít s nimi pracovat a vést je. Při tom musí umět aplikovat i některé teoretické poznatky o psychologii a výchovném působení. Například umět rozpoznat to, co jeho podřízené motivuje i různé metody motivace v praxi umět využívat. Důležitým aspektem vedení jsou také vztahy mezi vedoucím a podřízenými. Vliv má zejména uplatňovaný styl vedení ze strany manažerů, tedy i teoretická znalost využívání různých stylů řízení v závislosti na řešené situaci. Vnímat své podřízené, naslouchat jim, brát v úvahu jejich přístupy, představy, náměty či pocity, povzbuzovat je, ale také umět formulovat své nároky na ně, usměrňovat a využívat nejen pozitivní, ale v některých případech i negativní

---

<sup>58</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management. Základy teorie a praxe*. Praha: VŠ regionálního rozvoje, 2011, s. 129.

<sup>59</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 63. ISBN 978-80-7380-230-1.

stimuly, to vše vyžaduje velmi dobrou komunikační zdatnost, tedy i teoretickou znalost různých komunikačních technik či způsobů řešení konfliktů a problémů.

### 3.3.1 Styly vedení

Stylem vedení lze chápat celkové pojetí výkonu řídicí funkce. Byť v teoretické rovině je styl vedení zúženým stylem řízení, praktická rovina tyto dva pojmy většinou nerozlišuje. Taktéž tato práce bude oba styly ztotožňovat.

*„Styl vedení je charakteristický (osobitý) způsob provádění řídicí práce ve vztahu k řízeným pracovníkům“<sup>60</sup>. Představuje tedy určitý ustálený způsob řízení a systém metod a prostředků, jenž konkrétní vedoucí pracovník používá v rozhodovacím procesu k dosažení stanovených cílů. Byť teoretická rovina nabízí několik kategorií řídicích stylů, v praktické rovině má každý vedoucí svůj specifický styl řízení, který se více či méně přibližuje určitému stylu definovanému manažerskou teorií. Mnohem častěji je však kombinací více takto specifikovaných stylů.*

Teoretická rovina obvykle vychází ze tří základních stylů vedení dle Lewina. Jedná se o autokratický, demokratický a liberalistický styl vedení, přičemž názvosloví těchto stylů není ani v odborné literatuře zcela ustálené. V souladu s různými autory, např. Bartošovou, Majtánem, Pilařovou, Mládkovou, Jedinákem nebo Armstrongem<sup>61</sup> budou následně tyto styly charakterizovány.

Autokratický neboli autoritativní či direktivní styl vedení se vyznačuje uplatňováním vůle a moci vedoucího bez ohledu na názory podřízených. Vedoucí sám rozhoduje, vydává příkazy a očekává jejich plnění, aniž by se zajímal o potřeby svých pracovníků. V podstatě se jedná o jednostrannou komunikaci vycházející pouze z vertikálního směru. Motivačním faktorem je pouze mocenské postavení vedoucího a nástroje diferencovaného odměňování či trestání. Vzhledem k tomu,

---

<sup>60</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management. Základy teorie a praxe*. Praha: VŠ regionálního rozvoje, 2011, s. 131

<sup>61</sup> Porovnej např. BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II (2007)*, MAJTÁN, Miroslav a kolektiv. *Manažment (2008)*, MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management (2009)*, ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership (2008)*, PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery (2004)*.

že vedoucí osobně přiděluje úkoly a stanovuje cíle i způsoby k jejich splnění, nepřipouští ani jakýkoliv podíl na spolurozhodování. V direktivním stylu vedení se uplatňuje přísná formální kontrola a pod těsnou kontrolou jsou i všechny toky informací. U podřízených pracovníků není vítána samostatnost, aktivita nebo zodpovědnost. Použití autokratického stylu lze úspěšně využít především v situacích, kdy je třeba podat jednorázově vysoký výkon či se jedná o mimořádné nebo krizové situace, kdy je třeba bezodkladně splnit určité úkoly a není žádoucí vysvětlovat či diskutovat. Tento styl vedení je vhodné uplatnit i v situacích, při kterých je nutné dodržovat přísnou pracovní kázeň nebo naopak u úkolů, u kterých není vyžadována aktivita pracovníků. Účinnost tohoto stylu vedení však bude vždy záviset na schopnostech toho, kdo kolektiv vede. I přesto, že direktivní vedoucí většinou dosáhne požadovaného cíle a dokáže udržet po krátkou dobu značnou výkonnost, spokojenost pracovníků je pod takto pojatým vedením nižší, a to zejména proto, že chybí vnitřní zájem o pracovníky a důvěra v ně.

Dalším stylem je demokratický styl vedení, u něhož lze vyzorovat jeho pojmové ekvivalenty podporující, spolupracující, participativní, partnerský, kooperativní či sociálně integrační. Tento styl vedení je považován povětšinou za nejpříznivější a nejproduktivnější pro vedení většiny pracovních kolektivů. Již z názvu je zřejmé, že manažer projevuje partnerský motivační přístup, svých podřízených si váží a v tomto smyslu k nim také přistupuje. Typická je participace na podstatných rozhodnutích, obousměrná komunikace s poskytováním zpětné vazby, delegování pravomocí či decentralizovaná formální i neformální kontrola. Pro vedoucího je typické, že se opírá o názory svých podřízených, naslouchá různým názorům, podnětům a připomínkám, nebrání se diskuzi, podporuje iniciativu a respektuje také potřeby a zájmy jednotlivých pracovníků i celého pracovního kolektivu. Tento styl vedení stimuluje aktivitu, samostatnost, rozhodnost a odpovědnost a zainteresovanost na plnění cílů organizace. Vzhledem k otevřené komunikaci a využívání zejména měkkých metod motivačního působení je účinná i motivace a celkově převládá pracovní spokojenost. Jelikož převažuje oboustranná důvěra a kultura vztahů, pracovníci jsou ochotni v případě potřeby přijmout i direktivní ráz příkazů. I přesto, že výkonnost je spíše průměrná, o to více je kvalitní a dlouhodobě stabilní.

Poslední ze třech základních stylů je liberální, resp. benevolentní, pasivní či *laissez faire* styl. Tento je charakterizován minimálními zásahy do činnosti skupiny, kdy je pracovníkům ponechávána značná volnost a vlastní stanovování cílů své činnosti s širokým prostorem pro vlastní rozhodování. Převládá vertikální způsob komunikace převážně směrem dolů, kdy vedoucí zprostředkovává jen důležité informace a zajišťuje styk s externím prostředím. I když jsou zadávány úkoly, kontrola jejich plnění je pouze omezená, kdy vedoucí spoléhá na zodpovědnost a seberegulaci řízených pracovníků. Jelikož benevolentní styl vedení klade mnohem více důraz na individuální odpovědnost než na význam vedoucí pozice, vedoucí se soustředí zejména na prioritní úkoly, jenž přesahují kompetence řízených pracovníků. Otázkou je, jak je tento styl produktivní a zda dokáže dosáhnout požadované kooperace, která je pro dosažení cíle podstatná. Vhodné uplatnění tento styl proto najde spíše v kolektivech s vysoce kvalifikovanými a samostatně pracujícími zaměstnanci či pracovními kolektivy, kteří jsou vnitřně motivováni pracovní činností či řešenými úkoly.

Výše uvedené styly jsou těmi, ze kterých vychází řada dalších autorů při své vlastní klasifikaci stylů. Bartošová např. uvádí Likertovu typologii, která klasifikuje styly tvůrčího vedení do čtyř systémů – systému I - exploativně-autoritativnímu, systému II – laskavě autoritativnímu, systému III – konzultačnímu a systému IV – participativně skupinovému. První styl je obdobou základního autokratického stylu, kdy převažuje direktivní forma příkazů a negativní motivace. Taktéž druhý systém je převážně autoritativní, přece jen je však významněji zastoupená komunikace v obou směrech, tj. shora dolů i zdola nahoru. U konzultačního stylu vychází sice zásadní rozhodnutí z nejvyšší řídicí úrovně, ale na nižších úrovních již dochází k částečnému delegování úkolů. Převládá pozitivní motivace a určitá tolerance k chybovosti. Nejvíce úspěšným stylem z této kategorie se jeví participativně skupinový styl, jehož předností je upřednostňování týmového řízení s dobrou znalostí potřeb jednotlivých pracovníků a preferování dobrých vztahů na pracovišti. Důvěra, obousměrně probíhající formální

i neformální komunikace, pozitivní motivace a vysoká účast na řízení jsou dalšími prvky, jenž zvyšují úspěšnost tohoto stylu vedení.<sup>62</sup>

Z charakteristiky výše uvedených stylů vedení je zřejmé, že efektivními vedoucími budou ti, kteří nevychází z jednoho stylu vedení, ale ti, kteří jsou dostatečně flexibilní a styl vedení dokáží přizpůsobit konkrétním situacím, okolnostem a podmínkám. Majtán zdůrazňuje, že výchozí by měly být nejen možnosti a zájmy organizace a charakteristika činností a úkolů, které mají být plněny, ale také by mělo být přihlíženo k vlastnostem, schopnostem, kvalifikaci, sociálnímu rozměru i očekáváním řízených pracovníků<sup>63</sup>.

Ze situačních faktorů vychází např. Fiedlerova teorie efektivního kontingenčního vedení, teorie vedení na základě vztahu „cesta – cíl“ dle House, či teorie situačního vedení Hersyeho a Blancharda. Fiedlerova teorie vychází z myšlenky, že neexistuje nejlepší styl vedení. Úspěch vedoucího je založen na vzájemném působení prostředí a charakteristik jeho osobnosti. Druhá jmenovaná teorie „cesta – cíl“ předpokládá, že nejúspěšnější vedoucí jsou ti, kteří jsou flexibilní na požadavky situace a dokáží zvýšit motivaci pracovníků vytyčováním a vysvětlováním těch cest, které směřují k efektivnímu výkonu. Situační styl vedení zdůrazňuje takové vedení, které se dokáže přizpůsobit požadavkům situace a zároveň rozvíjet vyspělost pracovníků. Ať již z pohledu určité míry zralosti splnit úkol, nebo z pohledu psychologické vyspělosti, tedy přijat za splnění úkolu zodpovědnost.<sup>64</sup>

Odborná literatura předkládá nepřeborné množství stylů vedení. Tato škála dokazuje, že každý z nich je do určité míry spojen a dotvářen jak jedinečností osobnosti daného vedoucího, tak vyspělostí a cílovou orientací řízených pracovníků. Taktéž takové faktory jako je rozmanitost prostředí či stále se měnící

---

<sup>62</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*, 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007, s. 182. ISBN 978-80-7251-198-3

<sup>63</sup> MAJTÁN, Miroslav a kolektiv. *Manažment*. 4. vydání. Bratislava: Sprint, 2008, s. 329. ISBN 978-80-89085-72-9

<sup>64</sup> Tamtéž, s. 329-334

podmínky jsou ty, které poukazují na to, že úspěšní vedoucí musí umět styl vedení měnit podle konkrétní situace i podmínek, ve kterých je uplatňován.

### 3.3.2 Motivace

Mezi základní manažerské dovednosti patří schopnost motivace. Při vedení lidí mají pracovníci tendenci následovat toho, kdo v nich vzbuzuje pocit důvěry, kdo s nimi komunikuje, uplatňuje vhodný styl řízení, kdo je umí motivovat, vhodně ovlivňovat a usměrňovat. I když lze pracovníky usměrňovat přímo, tedy direktivně, mnohem efektivnější je usměrňování nepřímé, především různými formami motivace, které dokáží u pracovníka vzbudit zájem, ochotu a chuť se aktivně zapojit do plnění cílů organizace.<sup>65</sup>

Motivace je označením pro všechny vnitřní podněty, které jedince vedou k určité činnosti nebo jednání. Podle Bedrnové s Novým, pojem motivace „*vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy*“<sup>66</sup>. Tyto pohnutky činnost jedince určitým směrem orientují, v tomto směru jej také aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Vnější projevem těchto hybných sil je pak motivovaná činnost či motivované jednání.<sup>67</sup>

Motivace vysvětluje psychologické příčiny jednání a chování každého jedince. Je důvodem, proč je jedinec aktivní, proč dělá to, co dělá, co jej k tomu vede, proč se pouští do některých věcí a do jiných nikoliv. Přestože potřeba motivace vyvstává ve všech oblastech života každého člověka, na významu nabývá zejména v souvislosti s pracovním chováním.

V pracovním procesu se motivace projevuje ve vztahu k práci a v pracovní aktivitě pracovníka. Má tedy přímý vliv na jeho výkon i výkonnost celé organizace. I v pracovní motivaci se vychází z toho, že každé lidské chování je zaměřeno na dosahování určitých cílů, přičemž vnitřní pohnutky, které chování a jednání

---

<sup>65</sup> CIGÁN, Pavel. *Motivační program pro příslušníky pořádkové policie*. Bakalářská práce. Praha: PA ČR, 2020, s. 10

<sup>66</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2. rozš. Vydání. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 241. ISBN 80-7261-064-3

<sup>67</sup> Tamtéž, s. 241



jedince aktivizují, jsou vymezovány jako motivy. Naopak, vnější podněty či pobídky, které určitým způsobem usměrňují chování a jednání jedinců a působí na jejich motivaci, se nazývají stimuly<sup>68</sup>. Soubor podnětů působících z vnějšku se vymezuje jako stimulace.

Je zřejmé, že různé podněty mají u různých osob rozdílný motivační účinek. Taktéž u stejného jedince může stejný podnět mít v různém čase různý motivační účinek, jinou intenzitu i jinou stálost. Obecně lze konstatovat, že člověka pozitivně stimuluje to, co mu umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby, návyky či zájmy, a co je v souladu s hierarchií jeho životních hodnot a ideálů. Za základní zdroj motivace jsou považovány potřeby, které se na úrovni prožívání „*projevují jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí*“<sup>69</sup>. Stav napětí obvykle vede k činnosti, která odstraní tento nedostatek, tedy uspokojí danou potřebu.

Podstata pracovní motivace spočívá v tom, že vedoucí pracovník dokáže na řízené pracovníky působit takovými stimuly, které u nich dokáží vyvolat pozitivní pracovní chování, a naopak odrazují od chování nežádoucího. Motivování lidí k práci lze definovat jako uvádění do pohybu a směru, ve kterém vedoucí pracovník chce, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku pracovníci šli.<sup>70</sup>

Pracovní motivace je o přístupu člověka k práci a konkrétní podobě jeho pracovní ochoty, přičemž jsou rozlišovány dva základní typy motivů k práci. Prvním typem jsou vnitřní motivy, které souvisí s prací samou. Příkladem lze uvést potřebu činnosti vůbec, potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu moci, potřebu výkonu či potřebu seberealizace. Druhou skupinu představují vnější motivy práce, přičemž k těm nejvýznamnějším patří např. potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba

---

<sup>68</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 155. ISBN 978-80-7380-230-1

<sup>69</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2. rozš. Vydání. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 244. ISBN 80-7261-064-3

<sup>70</sup> ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 70. ISBN 978-80-247-2177-4

sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti někam patřit či potřeba potvrzení vlastní důležitosti.<sup>71</sup>

Za hlavní prostředky stimulace jsou obecně považovány nastavené fyzické i sociální pracovní podmínky a pracovní režim, postavení pracovníka mezi kolegy, společenské hodnocení práce a profese, participace pracovníků na rozhodování a řízení, nastavený systém hmotných odměn ve vazbě na výkon, pravidelné hodnocení pracovní činnosti a pracovního chování a samozřejmě osobnost a osobní vzor chování vedoucího. Jak však bylo konstatováno, každý člověk je jedinečnou osobností s různorodými motivy. Co motivuje jednoho, druhého nechává bez zájmu nebo vyvolá demotivaci. Aby manažeři dokázali lidi motivovat správně, musí mít teoretickou znalost procesu motivace, tento proces pochopit a zejména dokázat aplikovat do praxe.

V odborné literatuře je popsána celá řada motivačních teorií, které lze využít velmi dobře i v soudobé praxi. Tyto teorie se věnují motivaci z různých úhlů pohledu. Některé se zabývají poznáním motivačních příčin jedinců, jiné průběhu motivačního procesu. Mezi nejznámější teorie zabývající se poznáním motivačních faktorů patří např. Maslowova teorie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, McGregorova teorie X a Y nebo McClellandova teorie motivačních potřeb. Do druhé skupiny motivačních teorií lze zařadit např. Skinnerovu teorii zesílených vjemů, Vroomovu teorii očekávání či Adamsovu teorii spravedlivé odměny.<sup>72</sup>

Nejznámější teorií patřící do skupiny hledání příčin lidského chování je Maslowova teorie potřeb. Jejím východiskem je poznání, že uspokojování potřeb je pro každého člověka zásadní a vždy u něj existuje neuspokojená potřeba. Maslow vycházel ze zjištění, že je-li uspokojena určitá úroveň potřeb, objevují se potřeby vyšší, přičemž vyšší úroveň potřeb se stává aktuální až tehdy, kdy jsou nižší potřeby trvale uspokojovány. Maslow správně předpokládal, že i když různé potřeby mají různý význam a jinou váhu, každý jedinec potřebuje vždy uspokojovat

---

<sup>71</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2. rozš. Vydání. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 262-263. ISBN 80-7261-064-3

<sup>72</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 157. ISBN 978-80-7380-230-1

určité základní potřeby. Lidské potřeby proto uspořádal hierarchicky do pěti vrstev. Do té nejnižší vrstvy dal potřebu uspokojování základních, tedy hygienických, resp. fyziologických potřeb, jako je nejen potřeba jídla, pití nebo dýchání, ale také potřeba klidu, vhodných pracovních podmínek, potřeba spravedlivé odměny apod. Hierarchicky o stupeň výše stojí potřeby pocitu bezpečí, ať již bezpečí domova, jistoty zaměstnání, bezpečných pracovních podmínek či potřeby zabezpečení rodiny. Každý člověk také potřebuje někam patřit, potřebuje projevat emoce, být součástí rodiny, pracovního kolektivu či jiné sociální skupiny. Má tedy potřebu lásky a sounáležitosti. Tato potřeba je vyjádřena v další Maslowově úrovni. Na vrcholu pyramidy jsou potom takové potřeby, jako je úcta a uznání, potřeba odpovědnosti či prestiže. Nejvýše je postavena potřeba seberealizace, která vyjadřuje např. potřebu podnětnosti práce, prostor pro kreativitu či pracovní růst.

Zkoumáním příčin lidského chování a hledáním vztahů mezi těmito příčinami, se zabývá i Herzbergova teorie. Ta rozlišuje dvě skupiny faktorů, a to hygienické, resp. udržovací a faktory motivační, tedy motivátory. Hygienické faktory, jako např. pracovní podmínky, jistota práce, plat, vztah s nadřízenými či podniková kultura, vyvolávají nespokojenost, pokud nejsou dostatečně uspokojovány či mají nízkou úroveň. Proto nevytváří ani výraznou motivaci. Naopak, pokud jsou lidé spokojeni, tedy jsou uspokojovány takové potřeby jako je např. potřeba odpovědnosti, možnost osobního růstu, uplatnění, uznání či dosažení cíle, tak tyto faktory vyvolávají i vysokou míru motivace. Pokud však tyto faktory přítomny nejsou, nebo jsou na nízké úrovni, nemají za následek ani přílišnou nespokojenost.

Do druhé skupiny motivací, zaměřující se na průběh motivace, se řadí např. Adamsova teorie spravedlivé odměny. Odměna za práci je jedním z výrazných motivátorů. Teorie tedy vychází z předpokladu, že pracovníci očekávají, že budou spravedlivě za svůj výkon odměněni. Z tohoto důvodu porovnávají, zda jejich osobní výkon odpovídá vloženému úsilí, a zda je tomu tak i u kolegů. Pokud má pracovník pocit, že je hodnocen hůře než jeho kolegové, byť jeho výkon i pracovní pozice jsou srovnatelné s těmito kolegy, toto hodnocení u něj vyvolává nespokojenost a rezignaci na výkon. Naopak, pokud je hodnocen lépe, motivuje jej to k intenzivnějšímu výkonu.

S hypotézou, že motivace je spojena mnohem více s osobním očekáváním než s uspokojením, pracují i další pracovní motivace, např. Skinnerova či Vroomova. Zastánci těchto teorií zastávají názor, že pracovníka nejvíce motivuje dosažení úspěšného výkonu a patřičné odměny. Pro zaměstnance je důležitý cíl a víra, že vynaložené úsilí povede k žádoucímu cíli a očekává, že toto jeho úsilí bude oceněno očekávanou odměnou. Teorie tedy vychází ze subjektivního vnímání spravedlivého či nespravedlivého poměru mezi vkladem a výnosem práce. Pokud je odměna v souladu s očekáváním odměny za dosažený výsledek, motivuje k dosažení dalšího úspěšného výkonu. Největší úskalí pro manažery je v umění správně odhadnout preference a chování pracovníků a ubránit se zjednodušeným představám, že peníze jsou jedinou odměnou, jenž pracovník očekává. V tomto směru však vedoucím napomáhá, pokud je v organizaci zaveden systém hodnocení. I přesto, že je tento přístup náročný na dovednosti vedoucích pracovníků, je komplexní a účinný.

Autoři Donnelly, Gibson a Ivancevich naopak vychází z praktických výzkumů zaměřených na klíčové dimenze činností, které zvyšují motivaci. Motivační dle nich jsou zejména rozmanité činnosti, dále úkoly, které jsou celistvé a které vedou k samostatnému dokončování činností. Podstatná je dle autorů i důležitost činností, kdy by lidé měli věřit, že jejich činnost má smysl a stojí za to ji dělat. Další dimenzí je autonomie nad prováděnými činnostmi, která učí pracovníky odpovědnosti. Podstatná je též zpětná vazba, jenž informuje pracovníka, jak se mu podařilo dosáhnout požadovaného cíle.<sup>73</sup>

Osobně považuji za podstatné, aby vedoucí pracovník znal potřeby svých podřízených a měl snahu najít způsob, jak tyto potřeby uspokojit. Pokud pracovníci odvádí kvalitní výkon, musí také vědět, že jejich úsilí bude oceněno. Velmi zajímavě se jeví analýza motivujících faktorů pocházející z výzkumu Gallup Organization. Výsledky analýzy identifikovaly nejen dvanáct klíčových faktorů, které nejvíce motivují pracovníka, aby pracoval co nejlépe, ale poukázaly na to, že tím hlavním, kdo ovlivňuje motivaci či demotivaci pracovníků k vyšším výkonům

---

<sup>73</sup> DONNELLY, James, H., GIBSON, James. L., IVANCEVICH, John. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 365. ISBN 978-80-7169-422-9

a působí na jejich spokojenost, není politika organizace, ale jsou to jeho přímí nadřízení. Pokud se týká faktorů, které ovlivňují motivaci, bylo pyramidálně sestaveno dvanáct faktorů, které pracovníky motivují, aby pracovali co nejlépe. Tyto faktory je třeba uspokojovat postupně od spodu pyramidy. Poté, co je uspokojen faktor níže položený, lze s úspěchem nabídnout motivační faktory řazené pyramidálně výše. Níže uvedené faktory jsou sestaveny od nejnižší po nejvyšší hierarchickou úroveň:

- pracovník ví, co je jeho úkolem a co od něj vedoucí očekává,
- pracovník má k dispozici potřebné nástroje, vybavení, informace a znalosti, které potřebuje k tomu, aby mohl dobře odvádět svou práci,
- pracovník může dělat to, co umí a v čem je dobrý,
- pracovník by měl být alespoň jednou týdně za něco pochválen,
- pracovník musí vnímat, že je součástí kolektivu a že se o něj kolegové i vedoucí zajímají jako o člověka,
- pracovník je povzbuzován kolegy nebo vedoucím k dalšímu rozvoji,
- názory a myšlenky pracovníků jsou brány s vážností,
- pracovníka naplňuje poslání organizace, s posláním se ztotožňuje a sám má pocit, že jeho práce má smysl,
- pokud kolegové pracovníka odvádí práci kvalitně, i on sám má pocit, že na výsledku jeho práce záleží,
- pracovník si našel na pracovišti nejlepšího přítele,
- s pracovníkem je každého půl roku probírán pokrok, co se mu podařilo a co nikoliv,
- pracovník má možnost učit se novým věcem a růst.<sup>74</sup>

V souladu s Armstrongem, „dobře motivovaní pracovníci jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají splnění těchto cílů“<sup>75</sup>. I přesto, že nejlepší podoba motivace je ta vnitřní, většina jedinců potřebuje být

---

<sup>74</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 164-164. ISBN 978-80-7380-230-1

<sup>75</sup> ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 70. ISBN 978-80-247-2177-4

motivována zvnějšku. V pracovním procesu to však není organizace, byť poskytuje dobré podmínky k vysoké úrovni motivovanosti, ale jsou to vedoucí pracovníci, kteří by měli být vybaveni takovými znalostmi a dovednostmi, prostřednictvím nichž dokáží jednotlivé pracovníky vhodně stimulovat. Je také třeba mít na zřeteli, že pokud není cíl činnosti pochopen, či je špatně zadaný nebo je pro pracovníka nedosažitelný či v něm nevidí smysl, nebývá přijat a očekávaný výkon se nedostavuje. Motivační teorie proto mohou poskytnout vedoucím inspiraci, nikoliv však odpověď na otázku, jak motivovat. Každý člověk je jedinečný, proto je k němu třeba i jedinečně přistupovat.

### 3.4 Kontrola

Další nezbytnou manažerskou funkcí na všech stupních řízení je kontrola. Bez funkční kontroly by bylo jakékoliv řízení neefektivní. *„Manažerům všech úrovní zabezpečuje kontrola poznání, protože bez poznání skutečnosti, bez znalosti fakt, bez prověření údajů nelze cílevědomě a efektivně řídit“<sup>76</sup>*. Kontrola je úzce spojena s funkcí plánování, rozhodování a organizování. Její podstatou je porovnávání plnění plánů a cílů organizace s reálným stavem, zjištění a rozbor odchylek a přijetí opatření. Jak uvádí dále Bartošová, kontrola má velký *„vliv na budoucnost, na lepší výsledky, na rozvoj organizace“<sup>77</sup>*.

Předmětem kontroly mohou být různé subjekty či objekty. Majtán předkládá pět hlavních oblastí kontroly dle Robbinse, kterými jsou lidé, finance, činnosti, informace a výkon celé organizace. V rámci kontrol zaměřených na pracovníky, vedoucí pracovníci kontrolují nejčastěji pracovní výkon podřízených a dodržování právních norem či vnitřních předpisů. V oblasti finanční kontroly jsou kontrolovány např. ukazatele ziskovosti, pohybu kapitálu nebo dodržování rozpočtových pravidel. Třetí oblastí kontroly jsou činnosti. V této oblasti se kontroluje např. efektivita výroby nebo poskytovaných služeb. Tento typ kontroly zahrnuje

---

<sup>76</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 101. ISBN 978-80-7380-230-1

<sup>77</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*, 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007, s. 161. ISBN 978-80-7251-198-3

např. kontrolu materiálového toku, kontrolu organizace práce či kontrolu jakosti. Další oblastí, kde by měla být prováděna kontrola je oblast informací. V dnešní elektronické době jsou využívány informace při sestavování rozpočtů, finančních analýz, simulačních modelů apod. Kontroly mohou být zaměřeny nejen na správnost, komplexnost a aktuálnost podávaných informací, ale také např. na využívání databází, elektronické pošty či internetu. Posledním typem kontroly je kontrola zaměřená na výkon organizace. Cílem tohoto typu kontroly je zhodnotit pozici organizace z hlediska efektivity jejího fungování. Kontrolují se ukazatele jako je produktivita práce, ziskovost, stabilita, kvalita či fluktuace pracovníků. Kontrola může probíhat formou vnitřního i vnějšího auditu.<sup>78</sup>

Všechny kontrolní procesy lze klasifikovat podle různých hledisek, např. podle hlediska účelového, časového nebo charakteru provádění. Účelovým hlediskem je např. obsahová náplň kontroly, podle úrovně řízení či doby trvání kontroly. V rámci časového hlediska lze kontrolu rozlišit na kontrolu preventivní, průběžnou, následnou, pravidelnou, nepravidelnou apod. Cílem preventivní kontroly je odstranění případných nedostatků ještě před započítím realizace, tedy tehdy, kdy se má za to, že prevence vzniku problému je pro organizaci méně bolestivá než odstraňování případných nedostatků v době realizace. Účelem průběžné kontroly je řešit problém vzniklý až v procesu realizace. Úmyslem následné kontroly je odstranění nedostatků až po ukončení realizace, tedy těch vad, které se objevily až po ukončení činnosti, např. v rámci hodnotící činnosti.

Charakterem provádění se rozumí kontrola vnitřní a vnější. V rámci kontrolních systémů mohou vnitřní kontrolu provádět jak vedoucí pracovníci, tak např. pracovníci oddělení vnitřní kontroly či pracovníci jiných oddělení kontrolou pověřeni. Vnější kontrolou se rozumí kontroly pracovníky mimo organizaci. Mohou to být vnější audity, které provádí externí firmy, ale také např. kontroly ze strany pověřených orgánů státní správy.

Důležité je vždy si uvědomit, že jakkoliv zaměřená kontrola, aby byla efektivní a splnila svůj účel, musí být velmi dobře komplexně připravena a správně

---

<sup>78</sup> MAJTÁN, Miroslav a kolektiv. *Manažment*. 4. vydání. Bratislava: Sprint, 2008, s. 274-277. ISBN 978-80-89085-72-9

načasována. Každý, kdo kontrolu provádí, by měl mít na zřeteli cíl kontroly včetně nastavených kritérií hodnocení a forem závěrů. Kromě určení zodpovědného pracovníka, který je pověřen kontrolou, je třeba určit i pracovníka zodpovědného za vypracování výsledku kontroly a pracovníka zodpovědného za odstranění závad či korekci odchylek. V neposlední řadě je třeba určit také četnost, čas a místo prováděných kontrol.

Smysl kontroly musí správně chápat jak kontrolovaní pracovníci, tak i sami ti, kteří jsou kontrolou pověřeni. Kontrola by neměla být prioritně vnímána potenciálně represivně, ale měla by plnit i funkci metodickou a nápomocnou tak, aby se s ní i kontrolovaní pracovníci dokázali ztotožnit a závěr kontroly jim napomohl k dosažení plánovaného cíle. Efektivní kontrola také vyžaduje dobře nastavené standardy a respekt k etickým a zákonným požadavkům. Samozřejmostí by měla být vysoká erudovanost kontrolních pracovníků pro posuzovanou oblast.<sup>79</sup>

Nedostatky kontrolního procesu mohou negativně ovlivnit nejen efektivitu řízení a výsledky organizace, ale také zdiskreditovat samotnou kontrolní činnost a smysl kontroly. Mezi časté nedostatky kontrolního procesu lze zařadit nevhodnou frekvenci kontrol, ať již z pohledu velmi časté četnosti, nebo naopak četnosti nízké nebo nulové. Kontrolní pracovníci by měli ctít i požadavek účelně vynaložených prostředků a přínosů jejich kontrolní činnosti. Taktéž neúměrnost, nesystémovost, nesrozumitelnost, nevypovídající či nepřesné srovnávání dat, neobjektivnost či samoučelnost kontroly je nejen neefektivní pro organizaci, ale také demotivační a nekorektní vůči kontrolovaným pracovníkům<sup>80</sup>. Kontrolovaný pracovník by měl mít také možnost se vždy k výsledkům kontroly vyjádřit a aktivně se kontrolních procesů účastnit<sup>81</sup>. Pokud jsou odhaleny chyby, ty by měly být vytýkány vhodným způsobem tak, aby byly kontrolovanými pracovníky chápány spíše jako příležitost zdokonalit se, naučit se něčemu novému, vyvarovat se podobných chyb či najít správné řešení, než vnímány jako demotivátor nebo nástroj pro udělení trestu.

---

<sup>79</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 111. ISBN 978-80-7380-230-1

<sup>80</sup> Tamtéž, s. 110-111

<sup>81</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management. Základy teorie a praxe*. Praha: VŠ regionálního rozvoje, 2011, s. 164



## 4 SPECIFIKA ŘÍZENÍ U POLICIE ČR

*„Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor. Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu.“<sup>82</sup>*

Dle tohoto vymezení, dané ustanoveními § 1 a § 2 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů, lze policii chápat jako významnou součást státního mechanismu, která má mocenský, ochranný a donucovací charakter. Zejména uplatňování mocenského nástroje je pak nejzásadnějším rysem činností policie. Zákon o policii poskytuje policii a potažmo jejím příslušníkům významná oprávnění a řadu nástrojů k realizaci úkolů, které jsou jim ukládány, ať již samotným zákonem o policii či trestněprávními normami, především trestním řádem i trestním zákoníkem.

Kompetence i zodpovědnost policie však vychází již z ústavní úrovně, a to z Ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, ve kterém je stanoveno, že základní povinností státu je *„zajištění svrchovanosti a územní celistvosti České republiky, ochrana jejích demokratických základů a ochrana životů, zdraví a majetkových hodnot“*<sup>83</sup>, přičemž tyto povinnosti jsou dány ozbrojeným silám, ozbrojeným bezpečnostním sborům, záchranným sborům a havarijním službám.<sup>84</sup> Rozsah úkolů výše vyjmenovaných složek, jejich organizaci, přípravu a doplňování a právní poměry jejich příslušníků stanoví zákon, a to tak, aby byla zajištěna jejich civilní kontrola.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> ŠKODA, Jindřich, VAVERA, František, ŠMERDA, Radek. 2. vydání. *Zákon o policii s komentářem*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2013, s. 39. ISBN 978-80-7380-447-3

<sup>83</sup> Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, jak vyplývá ze změny provedené ústavním zákonem č. 300/2000 Sb., článek 3

<sup>84</sup> Tamtéž, článek 3 odst. 1

<sup>85</sup> Tamtéž, článek 4 odst. 2

Policie vykazuje víceméně vojenský způsob řízení organizace, velkou míru centralizace, jasně vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti včetně kázeňské pravomoci a odpovědnosti dané vedoucím zaměstnancům. Řízení uvnitř policie tedy musí být nastaveno na principu velení, nedílné velitelské pravomoci a odpovědnosti. Specifika služebního poměru se mimo jiné projevují i v právní úpravě služební kázně a v možnosti ukládat odměny a tresty. Taktéž zvláštní povaha řízení ve věcech služebního poměru poskytuje služebním funkcionářům řadu zákonných zmocnění. Například v případě vzniku trestněprávní odpovědnosti lze využít příslušná ustanovení o trestných činech vojenských. V těchto souvislostech se tedy uplatňuje v plné míře jak správně právní odpovědnost disciplinární, tak odpovědnost trestněprávní. Zvláštní povaha funkcí vykonávaná policií v proměnlivém prostředí a s vysokou mírou rizika s sebou nese i vysoké fyzické, psychické a zdravotní nároky na její příslušníky. To vše vyžaduje specifickou úpravu této organizace.

Z těchto důvodů je i oprávněné, že právní vztahy uvnitř organizace jsou nastaveny odlišně oproti klasickému smluvnímu základu pracovněprávního vztahu. V této souvislosti se jedná o služební poměr, který je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (dále jen ZSP). Specifikem tohoto zákona je, že služební poměr je chápán jako právní vztah, v němž příslušníci vykonávají službu pro stát, přičemž je zdůrazněno, že je to vztah státně služební. V ustanovení § 3 ZSP je výslovně stanoveno, že příslušník je ve služebním poměru k České republice. Specifický je logicky i vznik, změna a zánik služebního poměru, jenž je charakterizován aplikací formy jednostranného správního aktu služebního funkcionáře, tedy funkcionáře, jemuž je tímto zákonem svěřena pravomoc jednat a rozhodovat v řízení o právech a povinnostech příslušníků.<sup>86</sup>

Z výše uvedeného je zřejmé, že princip konkrétnosti oblasti působnosti policie a zároveň značná proměnlivost plněných úkolů, odlišné právní postavení policistů

---

<sup>86</sup> TOMEK, Petr a Zdeněk FIALA. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3. aktual. a rozšířené vyd. Olomouc: Anag, 2019, s. 26-27. ISBN 978-80-7554-234-2

i značný rozsah jejich oprávnění, práv a povinností, vyžaduje potřebu cíleného, plánovitého, koordinovaného, komplexního a zároveň specifického řízení na všech jejích úrovních.

#### 4.1 Charakteristika Policie České republiky

Existence státu je nerozlučně spjata s potřebou zajištění bezpečnosti a prosazováním, uplatňováním a dodržováním státního pořádku. Jak bylo konstatováno, zajištění bezpečnosti občanů ČR je dáno mimo jiné ozbrojeným bezpečnostním sborům. Dle § 1 ZSP se mezi tyto bezpečnostní sbory řadí Hasičský záchranný sbor ČR, Celní správa ČR, Vězeňská služba ČR, Bezpečnostní informační služba, Úřad pro zahraniční styky a informace, Generální inspekce bezpečnostních sborů a Policie ČR.<sup>87</sup>

Z těchto bezpečnostních sborů patří policie mezi největší bezpečnostní sbory a současně i největší státní organizaci v ČR. Svým současným skutečným počtem 40 182<sup>88</sup> příslušníků policie se řadí bezesporu i mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v rámci celé ČR.

Vznik novodobé policie se datuje k 21. červnu 1991, kdy vzniká první zákon o Policii ČR<sup>89</sup>, na jehož základě se policie koncipuje z dosavadních složek sboru národní bezpečnosti. Historie policie je však mnohem delší, kdy je minimálně spojena se vznikem českého státu, jenž se datuje do roku 1918. V průběhu jejího vývoje se stává hlavním bezpečnostním sborem, přičemž se postupně mění i její struktura, úkoly i technická a zejména personální zabezpečení. Z pohledu nové právní úpravy se významným milníkem pro policii a její příslušníky stává rok 2007, kdy nabývá účinnosti ZSP. Dále je to rok 2009, kdy je první zákon o policii nahrazen současným zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

---

<sup>87</sup> TOMEK, Petr a Zdeněk FIALA. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3. aktual. a rozšířené vyd. Olomouc: Anag, 2019, s. 24. ISBN 978-80-7554-234-2

<sup>88</sup> Portál Policejního prezidia ČR. Početní stavy. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: [https://pp-portal.pcr.cz/op/oppa/Sdilene%20dokumenty/Početní%22stavy/Stavy\\_vznik\\_zánik\\_01012022.pdf](https://pp-portal.pcr.cz/op/oppa/Sdilene%20dokumenty/Početní%22stavy/Stavy_vznik_zánik_01012022.pdf)

<sup>89</sup> Zákon o Policii České republiky č. 283 ze dne 21. června 1991. In: Sbírká zákonů České republiky. 1991, částka 51. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=283/1991&typeL=aw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=283/1991&typeL=aw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Současný zákon definuje policii jako službu veřejnosti, přičemž hlavním jejím cílem, který je v čase kontinuální, je být garantem vnitřní bezpečnosti. Pro příslušníky policie to znamená plnit úkoly dané jim nejen ústavním zákonem, zákonem o policii a ZSP, ale také dalšími zákony a předpisy, z nichž mezi ty nejvýznamnější, kromě již zmiňovaného trestního řádu a trestního zákoníku, patří např. krizový zákon,<sup>90</sup> zákon o integrovaném záchranném systému<sup>91</sup>, předpisy Evropské unie či mezinárodní smlouvy.

Úkoly vymezené současným zákonem o policii vychází z obecného vymezení působnosti policie, jenž reflektuje i jiné právní normy, z nichž úkoly pro policii vyplývají. Z obecného vymezení, které vychází ze základních zájmů a hodnot, které jsou policii svěřeny, lze vymežit tři základní oblasti její působnosti. Jsou jimi ochrana bezpečnosti osob a majetku a veřejného pořádku, dále předcházení trestné činnosti a plnění úkolů podle trestního řádu a v neposlední řadě plnění dalších úkolů na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti, které vyplývají policii z dalších právních norem. Kromě těchto tří typově základních úkolů, policie vykonává i další činnosti nevyžadující stanovení zákonem.<sup>92</sup> Tyto úkoly plní jednotlivé policejní služby, které jsou vymezeny právě vymezeným okruhem činností spojených věcnou souvislostí, a nikoliv nutně organizačním uspořádáním<sup>93</sup>. Ani tyto služby však neposkytují ucelený výčet činností, které policie veřejnosti poskytuje.

Základním pilířem policie je uniformovaná služba pořádkové policie. Služba je uspořádána na principu metodicko-hierarchickém. Jejím hlavním úkolem je především ochrana veřejného pořádku a šetření méně závažných deliktů.

---

<sup>90</sup> Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) č. 240 ze dne 28. června 2000. In: Sbírka zákonů České republiky. 2000, částka 73. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=240/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=240/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>91</sup> Zákon o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů č. 239 ze dne 28. června 2000. In: Sbírka zákonů České republiky. 2000, částka 73. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=239/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=239/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>92</sup> ŠKODA, Jindřich, VAVERA, František, ŠMERDA, Radek. 2. vydání. *Zákon o policii s komentářem*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2013, s. 41-43. ISBN 978-80-7380-447-3

<sup>93</sup> ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium. 2021, s. 37. ISBN 978-80-908139-0-8

Policisté v ní zařazení plní úkoly v trestním, přestupkovém i správním řízení, pátrají po pohřešovaných a hledaných osobách a věcech, v rámci integrovaného záchranného systému se podílí na záchranných pracích, přijímají a prošetřují oznámení občanů, dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu, plní úkoly na úseku služební kynologie a hipologie apod. V rámci pořádkové služby slouží více než 16000 policistů, kteří působí na různých organizačních člancích. Těmito články jsou místní či obvodní oddělení, oddělení hlídkové služby, pohotovostní motorizované jednotky, speciální pořádkové jednotky, zásahové jednotky, pořiční oddělení, odbory služební hipologie a kynologie či oddělení potápěčských činností. Základním výkonným organizačním článkem pořádkové policie jsou však obvodní či místní oddělení, která jsou součástí městských a obvodních ředitelství policie nebo součástí územních odborů.<sup>94</sup>

Další uniformovanou službou je služba dopravní policie. I tato služba funguje na principu metodicko-hierarchickém. Jejími organizačními články jsou nejčastěji odbory dopravní policie, dálniční oddělení a dopravní inspektoráty, které mohou působit v rámci policejního prezidia (dále jen PP), krajských ředitelství policie (dále jen KŘP), městských a oblastních ředitelství i územních odborů. Dopravní policisté zabezpečují plnění úkolů především v oblasti silničního provozu. Například dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu, odhalují a objasňují přestupky a trestné činy v dopravě, projednávají přestupky v blokovém řízení, vyšetřují dopravní nehody, vykonávají dopravně inženýrskou činnost, zabezpečují úkoly spojené s přepravou nadměrných či nebezpečných nákladů, navrhují opatření ke snížení dopravní nehodovosti apod.

Základní službou tzv. neuniformované složky policie je služba kriminální policie a vyšetřování (dále jen SKPV). Svým uspořádáním je SKPV kombinací modelu metodicko-hierarchického a liniového. SKPV působí jak na teritoriální úrovni, tak na úrovni celorepublikových útvarů. Na teritoriální úrovni lze uvést příkladem oddělení obecné kriminality a oddělení hospodářské kriminality, oddělení analytiky a informační kriminality či oddělení kriminalistické techniky. Celorepublikovými

---

<sup>94</sup> ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium. 2021. ISBN 978-80-908139-0-8

útvary SKPV jsou např. národní centrála proti organizovanému zločinu, útvar rychlého nasazení, útvar speciálních činností či národní protidrogová centrála. Hlavním úkolem útvarů SKPV je vyhledávání, odhalování, prověřování a vyšetřování závažné trestné činnosti, pátrání po osobách a věcech, předcházení trestné činnosti a plnění dalších úkolů v oblasti kriminalistické a kriminalisticko-technické, pyrotechnické a znalecké činnosti.

Mezi další policejní služby patří např. služba cizinecké policie, služba pro zbraně, výbušniny a bezpečnostní materiál, ochranná služba nebo letecká služba.

Jak již bylo konstatováno, tyto úkoly plní policisté, tedy příslušníci policie. Jejich povinností vůči veřejnosti je důsledné prosazování právních a služebních předpisů, nestranný, profesionální, odpovědný a korektní výkon služby s absencí jakéhokoliv korupčního jednání. Taktéž veškeré zásahy do práv a svobod občanů musí probíhat pouze v mezích zákona. Cílem celého bezpečnostního sboru a každého jeho příslušníka by pak mělo být zachování a posilování jistoty všech právně se chovajících občanů v jejich bezpečnost, zdůrazněné o garanci ochrany a pomoci ve všech případech, kdy jsou práva a svobody občanů ohroženy. Z pohledu řízení se proto i řízení uvnitř policie zaměřuje mnohem více na posilování výkonu služby na základních organizačních článcích, jakož i na účinnou komunikaci s občany a samosprávnými celky tak, aby byla zdůrazňována preventivní role policie ve společnosti.

## 4.2 Nástroje řízení

V souvislosti se změnou společenských poměrů po roce 1989 a budováním nové policie, jejíž snahou bylo odklonit se od tradiční služby státu ke službě občanům, hledala policie nové manažerské nástroje. Nástroje, které by dokázaly analyzovat veškeré její činnosti, sledovat jejich efektivitu a zejména zjišťovat potřeby a očekávání ze strany veřejnosti i vlastních zaměstnanců. Tímto nástrojem se stal model Evropské nadace pro řízení kvality EFQM, který byl do policie zaveden v roce 2003.<sup>95</sup> Tým, který byl zřízen, měl podle principů modelu EFQM analyzovat

---

<sup>95</sup> Rozkaz policejního prezidenta č. 110 ze dne 17. září 2003, kterým se zřizuje „Tým podpory kvality“. [online]. [cit. 2022-01-12]. Dostupný také z: [http:// esiar.pcr.cz/kniha/siar](http://esiar.pcr.cz/kniha/siar).

stav uvnitř policie a na základě výsledků analýzy navrhnout vhodný způsob aplikace modelu v podmínkách policie. V následujících letech 2006 až 2009 se uskutečnilo sebehodnocení v celé struktuře policie včetně PP.

Modelem EFQM jsou identifikovány zdroje zkvalitňování organizační a řídicí struktury jednotlivých útvarů a policie jako celku. Na základě sebehodnocení útvarů bylo určeno pět kritických oblastí, na které by se měla policie v budoucnu zaměřit. Bylo to manažerské vzdělávání, kultura organizace, komunikace uvnitř i vně organizace, nastavení mapy procesů a zpracování motivačního systému. Dle mého názoru, i v současné době jsou ve zmiňovaných kritických oblastech jisté rezervy. Nejvýrazněji je podceněno kontinuální manažerské vzdělávání. Taktéž spíše kriticky hodnotím současný motivační systém, a to zejména pro jeho roztržitost a nejednotné nastavení. I přesto, že se výrazně zlepšila komunikace vně organizace, uvnitř organizace je komunikace zatížena velkým množstvím informačních toků, které policisty neúměrně zatěžují a zejména snižují váhu skutečně podstatných informací.

V souladu s EFQM se nejdůležitějšími kritérii pro hodnocení úvarů stala kvalita výsledků práce policistů, spokojenost občanů s policií a spokojenost vlastních zaměstnanců. Z pohledu hodnocení policie jako služby veřejnosti, se policie více zaměřuje nejen na zvyšování objasňování trestné činnosti, ale také na potřeby, očekávání a spokojenost občanů a na preventivní činnost tak, aby občané měli dostatek informací o vývoji bezpečnostní situace ve svém okolí a mohli využívat nabídky preventivních programů pro zvýšení vlastní bezpečnosti a současně tak lépe vnímat práci policie ve veřejnosti.

Poměrně velkou důvěru občanů v policii potvrzují i výzkumy veřejného mínění. Ty dlouhodobě hodnotí, že s prací policie je spokojeno kolem 72 % občanů. Nejrozsáhlejší výzkum proběhl v roce 2007<sup>96</sup>, poslední průzkum pak byl proveden v roce 2019<sup>97</sup>. V roce 2019 proběhl i interní průzkum spokojenosti vlastních

---

<sup>96</sup> Ipsos TAMBOR. Výsledky výzkumu. Spokojenost občanů s prací Policie ČR. Výsledky za ČR a kraje. [online] [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

<sup>97</sup> STEM. Výsledky výzkumu. Češi stále více věří armádě a policii. [online] 5. 8. 2019 [cit. 2022-01-09]. Dostupné na www: [https://www.irozhlaz.cz/zpravy-domov/policie-armada-duvera-2019-stem-vyzkum-pruzkum\\_1908051144\\_ako](https://www.irozhlaz.cz/zpravy-domov/policie-armada-duvera-2019-stem-vyzkum-pruzkum_1908051144_ako).

zaměstnanců. Jeho výsledky však do současné doby nebyly v rámci policie zpřístupněny.

Je třeba si uvědomit, že sebehodnotící zprávy nejsou cíl, ale nástroj manažerů pro to, aby se ujistili, co dělají dobře, v čem pokračovat a naopak, kde je vhodné se zlepšit nebo od čeho upustit. V rámci útvarů se sebehodnotící zprávy provádí ročně, hodnocení policie jako celku je prováděno ve čtyřletých intervalech.

Zlepšování řízení organizace podporuje i nezávislý interní audit. Jeho posláním je zvyšovat a chránit hodnotu organizace tím, že jsou poskytovány objektivní ujišťovací služby založené na vyhodnocení rizik, poskytování poradenství a porozumění podstatě věci. Interní audit např. přezkoumává dodržování norem, postupů a přijatých opatření v organizaci, zjišťuje, zda rizika vztahující se k činnosti policie jsou včas rozpoznávána a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění, zda je kontrolní systém dostatečně účinný a zda reaguje včas na ekonomické, právní, provozní a jiné změny. Součástí zkoumání interního auditu jsou i vedoucí policisté, zejména z pohledu, zda poskytují nadřízeným složkám včasné a spolehlivé informace z různých oblastí jejich činnosti. Interní audit zahrnuje zejména finanční audity, audity systémů a audity výkonu.<sup>98</sup>

V závěru je třeba zdůraznit, že pro stálost a kontinuitu řízení všech procesů uvnitř policie je důležité schválení Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027.<sup>99</sup> Tento strategický dokument vyhodnocuje celkový stav a prostředí fungování policie, popisuje její silné a slabé stránky, jakož i příležitosti a hrozby. Formou SWOT analýzy bylo potvrzeno, že nejvyšší devizou pro policii je výhoda její velikosti a hierarchická struktura řízení. Mezi její silné stránky patří také její výhradní role v zajišťování vnitřní bezpečnosti, jakožto i profesionalita, zkušenosti a úroveň odborné připravenosti policistů. Velmi pozitivně byla vyhodnocena i mezinárodní policejní spolupráce i spolupráce s akademickým prostředím při výzkumu, vývoji

---

<sup>98</sup> Statut interního auditu Krajského ředitelství policie Moravskoslezského kraje. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

<sup>99</sup> Usnesení vlády České republiky č. 262 ze dne 8. března 2021 o Koncepci rozvoje Policie ČR do roku 2027 [online]. [cit. 2022-01-15]. Dostupný také z: [https:// apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABYYHHHG7](https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABYYHHHG7)



a inovačních technologiích, metod a technik policejní práce. Slabou stránkou je rigidita byrokratické organizace, nízká míra flexibility a připravenosti na změny. Taktéž dlouhodobě podfinancované vnitřní zdroje, fyzické a morální zastarávání techniky a materiálu a zejména stárnutí policistů, jejich dlouhodobé podstavy, a nízká konkurenceschopnost na trhu práce, jsou problémy, které podstatně determinují její rozvoj v budoucím období. Hrozbou je nepředvídatelně a rychle se měnící bezpečnostní prostředí, nové bezpečnostní hrozby a formy kriminality. Významnou hrozbou je nedostatečné zajištění lidskými zdroji spolu s negativním demografickým vývojem a stárnutím obyvatelstva. Dlouhodobou hrozbou je restrikce výdajové stránky státního rozpočtu, což se projevuje již v tomto roce. Naopak, příležitostí je pozitivní vnímání policie ze strany veřejnosti a dlouhodobá důvěra v ni, schválený legislativní rámec pro stabilizaci a rozvoj policie, jakož i rozvoj nových technologií, metod a technik pro boj s kriminalitou či rozvoj mezinárodní výměny informací. Největší příležitostí je uvolnění dostupných zdrojů pro policii, a to v návaznosti na čtvrtou průmyslovou revoluci.<sup>100</sup>

### 4.3 Struktura a organizace řízení

Pokud policie chce plnit kvalitně jí svěřené úkoly, musí zajistit adekvátní podmínky pro jejich plnění. Jednou z podmínek je zajištění efektivní organizace řízení. V souladu s teoretickou rovinou je i v rámci policie tato manažerská funkce vnímána jako cílevědomá činnost, *„jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení cílů v systému“*<sup>101</sup>.

Tento cíl je vyjádřený organizační strukturou policie, jenž vyjadřuje takovou organizaci, která jí napomáhá posilovat její důvěru veřejnosti a získávat její respekt jako profesionální ochránce zákona a jako poskytovatelka služeb sloužících veřejnosti. Organizační struktura vyjadřuje plnou zodpovědnost za plnění poslání policie i operativní nezávislost na jiných státních orgánech

---

<sup>100</sup> Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027. Policejní prezidium České republiky. 2020, s. 49. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

<sup>101</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 50. ISBN 978-80-7380-230-1

při výkonu jí svěřených úkolů. Její organizace je postavena na zásadách efektivní spolupráce s ostatními orgány státní správy, samosprávy, jiných organizací nebo místních společenství a udržování dobrých vztahů s veřejností. Zcela zásadní je dodržování etických pravidel a respektování základních lidských práv a svobod jednotlivců, jakožto i převzetí zodpovědnosti každého jejího příslušníka za své činy a služební činnosti. Veškerý výkon policie proto podléhá veřejné kontrole.<sup>102</sup>

Vzhledem k velikosti policie a její působnosti po celém území státu je zřejmé, že její organizační struktura musí být tvořena jak liniovým, tak horizontálním směrem včetně uplatňování štábní a funkcionální struktury. Vzhledem k tomu, že policie působí na území celého státu, její organizační jednotky jsou členěny podle teritoriálního i geografického umístění. Takto široce a složitě vymezená struktura umožňuje definovat působnost, organizační členění a oprávněné úřední osoby, jakožto i řídicí úrovně, stupně řízení včetně poradních orgánů i věcnou a územní působnost organizačních článků. Vzhledem k uplatňování klasických principů řízení je tedy uplatňována centralizace, dělba práce, formální autorita, jednota vedení, rozkazů a instrukcí, podřízenost zájmů, disciplína, řád a pořádek, řetězení vztahů od nejvyšších nadřízených až po výkonné policisty, nestrannost, korektnost, iniciativa, profesionalita, korektnost, spravedlnost, kolegialita apod.

Řízení a organizace policie je dána druhou hlavou zákona o policii. V ustanovení § 5 odst. 1) tohoto zákona, je dán její podřízený vztah k ministerstvu vnitra (dále jen MV), kdy za činnost policie odpovídá ministru vnitra policejní prezident. Při interpretaci tohoto ustanovení je však třeba vycházet z celé systematiky zákona, z níž vyplývá, že policie je podřízena MV spíše na politické a ekonomické úrovni<sup>103</sup>, přičemž závazné pokyny může policii dávat pouze ministr vnitra nebo jím pověření pracovníci, a to pouze obecně. Tito musí následně stanovit policejního prezidenta k vydání vlastního IAŘ, který úkoly pro policii upraví konkrétně. Tomuto výkladu odpovídá i § 5 odst. 2) zákona, který určuje, že MV policii vytváří podmínky pro plnění jejích úkolů. V souladu s touto interpretací

---

<sup>102</sup> DUFKOVÁ, Ivana, Jiří ZLÁMAL. *Policie a profesní etika se zaměřením na etický kodex Policie České republiky*. Praha: Střední policejní škola MV, 2003, s. 10.

<sup>103</sup> ŠKODA, Jindřich, VAVERA, František, ŠMERDA, Radek. 2. vydání. *Zákon o policii s komentářem*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2013, s. 50. PP ISBN 978-80-7380-447-3

je i následující ustanovení § 6 odstavce 3) zákona, jenž svěřuje konkrétní řízení činností policie PP, pokud není zákonem stanoveno jinak.<sup>104</sup>

V rámci organizačního členění je tedy třeba za vrcholný orgán policie považovat PP, přičemž policejní prezident nevystupuje jen z pozice vedoucího funkcionáře PP, ale zejména z pozice představeného všech policistů, ve smyslu upřesňující dikce stanovené § 2 ZSP. Tento zákon primárně svěřuje jednat a rozhodovat jménem policie řediteli bezpečnostního sboru, tedy policejnímu prezidentovi. Policejní prezident má pravomoc přenést část svých pravomocí na vedoucí organizačních částí policie a současně stanovit rozsah personální pravomoci.<sup>105</sup>

Postavení PP v systému řízení služeb a útvarů policie je vyjádřeno organizačním řádem PP. Tento řád stanovuje vnitřní systém řízení a dělbu činností v organizační struktuře PP, jakož i spolupráci a součinnost s ostatními subjekty při plnění úkolů policie. Organizační řád PP a jeho změny vydává, po schválení ministrem vnitra, policejní prezident, a to vlastním IAŘ.<sup>106</sup> Součástí organizačního řádu je i organizační struktura, která vyjadřuje organizaci policie, tak jak ji stanovuje § 6 zákona o policii. Podle tohoto ustanovení jsou útvary policie: PP v čele s policejním prezidentem, útvary policie s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřizované v rámci krajských ředitelství policie.<sup>107</sup>

Níže uvedená organizační struktura vymezuje policejní prezídium jako útvar policie, který řídí útvary policie s celostátní působností a krajská ředitelství policie. Útvary s celostátní působností jsou zřizována přímo ministrem vnitra, a to na návrh policejního prezídia.

---

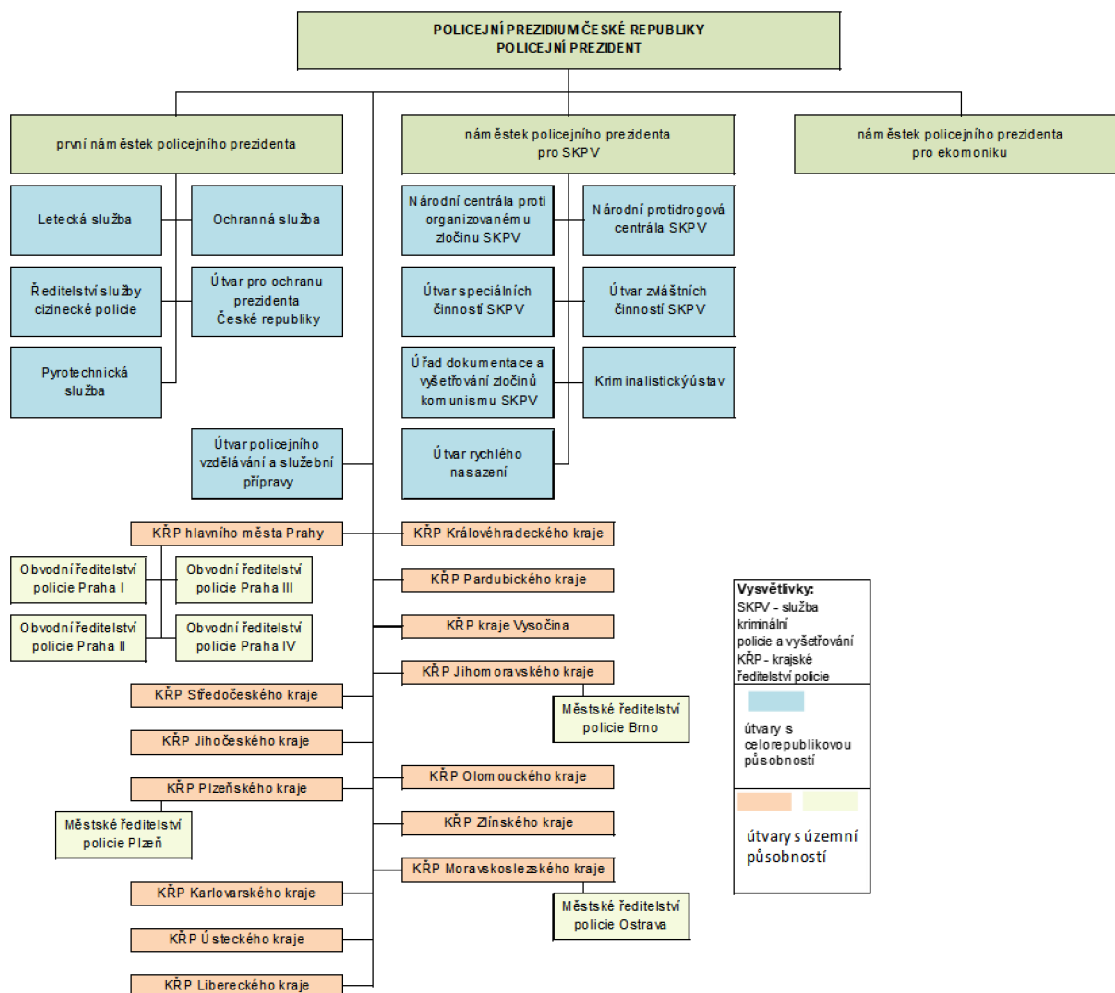
<sup>104</sup> Srovnej § 5, § 6 a § 8 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky

<sup>105</sup> TOMEK, Petr a Zdeněk FIALA. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3. aktual. a rozšířené vyd. Olomouc: Anag, 2019, s. 29-30. ISBN 978-80-7554-234-2

<sup>106</sup> Nařízení Ministerstva vnitra č. 78 ze dne 14. listopadu 2002, kterým se stanoví pravidla pro přípravu organizačních řádů, ve znění NMV č. 29/2007, NMV č. 40/2007 a NMV č. 30/2019 [online]. [cit. 2022-01-12]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

<sup>107</sup> ŠKODA, Jindřich, VAVERA, František, ŠMERDA, Radek. 2. vydání. *Zákon o policii s komentářem*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2013, s. 54. ISBN 978-80-7380-447-3

V současné době pracuje v rámci policejní struktury 13 celorepublikových útvarů<sup>108</sup>, které jsou podřízeny buď prvnímu náměstkovi policejního prezidenta nebo náměstkovi policejního prezidenta pro SKPV. Jediný útvar policejního vzdělávání a policejní přípravy je podřízen přímo policejnímu prezidentovi.



Obrázek 3 Schéma organizace a řízení policie

Zdroj: vlastní zpracování dle závazného pokynu policejního prezidenta č. 137/2009, kterým se vydává organizační řád Policejního prezidia ČR.

V čele celorepublikových útvarů stojí ředitelé. PP a celorepublikové útvary vystupují při nakládání s majetkem státu a v právních vztazích jako součást

<sup>108</sup> Nařízení Ministerstva vnitra č. 67 ze dne 15. prosince 2008, kterým se zřizují útvary Policie České republiky s celostátní působností, ve znění NMV Změna: NMV č. 3/2011, NMV č. 32/2015, NMV č. 26/2016, NMV č. 34/2016 a NMV č. 26/2018.

organizační složky státu a účetní jednotky MV, jež je také správcem dané rozpočtové kapitoly<sup>109</sup>.

Další útvary řízené policejním prezidentem jsou KŘP. Tato byla zřízena zákonem o policii, kdy k 1. ledna 2010 bylo dokončeno zřízení 14 KŘP, jež svým územím kopírují území vyšších samosprávných celků. Útvary zřizované v rámci KŘP jsou jejími vnitřními organizačními jednotkami a zřizuje je na návrh ředitele KŘP policejní prezident. KŘP jsou konstituovány jako samostatné organizační složky státu, jež jsou účetními jednotkami s rozpočtovou samostatností. Příjmy a výdaje KŘP jsou součástí rozpočtové kapitoly MV. Jménem státu činí právní úkony krajský ředitel, pokud zákon nestanoví jinak. Krajský ředitel může písemně pověřit určitými právními úkony jiného vedoucího zaměstnance, resp. služebního funkcionáře, např. své náměstky, ředitele územních odborů nebo ředitele oblastních či městských ředitelství.

Útvary zřizované KŘP jsou útvary s územní působností, které jsou finančně, rozpočtově, majetkově i personálně spjaty s KŘP. V současné době jsou pod KŘP hlavního města Prahy zřízena čtyři obvodní ředitelství. V rámci policie jsou zřízena i tři městská ředitelství policie, která působí v rámci KŘP Jihomoravského kraje, Moravskoslezského kraje a Plzeňského kraje. V rámci všech KŘP působí celkem 76 územních odborů, která ve většině případů kopírují územní členění okresů. V rámci KŘP zřizovaných útvarů stojí ředitelé, přičemž ředitelé oblastních a městských ředitelství mají vymezenou určitou personální pravomoc a ředitelé územních odborů jsou přímo podřízeni ředitelům KŘP bez personální pravomoci.

Z výše uvedeného je zřejmé, že v rámci organizační struktury převládá liniová organizační struktura, která explicitně a striktně stanovuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, kompetence manažerů a základní informační toky. Jak již bylo konstatováno, kromě této organizační struktury jsou uplatňovány i jiné struktury řízení, vedené ve směru horizontálním i vertikálním, jež dokáží zajistit plnění širokého spektra úkolů na celém území ČR. Jedná se především o funkcionální,

---

<sup>109</sup> ŠKODA, Jindřich, VAVERA, František, ŠMERDA, Radek. 2. vydání. *Zákon o policii s komentářem*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2013, s. 57. ISBN 978-80-7380-447-3

liniově štábní, teritoriální a geografický typ organizační struktury. Nejen organizačně, ale i personálně je však policie jednotným hierarchicky organizovaným bezpečnostním sborem, který je jako celek podřízen policejnímu prezidentovi. Tomu proto musí odpovídat i její struktura, tedy s hierarchickým centralizovaným způsobem řízení a hierarchií útvarů a organizačních článků, jenž v prostředí bezpečnostních sborů je prakticky jediným akceptovatelným modelem, který dokáže zajistit přehledné a jednoduché uspořádání a „zajištění jednotnosti přístupu k řešení problémů na všech úrovních a ve všech teritoriálních organizačních článcích“<sup>110</sup>. Z ekonomického pohledu však lze konstatovat decentralizovaný způsob řízení, který na jedné straně ředitelům KŘP dává zodpovědnost za nakládání s právními a ekonomickými prostředky potřebnými k plnění úkolů, na druhou stranu jim také přiznává právo s těmito prostředky disponovat.

Na druhou stranu je třeba přiznat i slabé stránky takto vymezené struktury. Je jí určitá těžkopádnost, která je dána velikostí organizace i počtem stupňů řízení. I přesto, že lze vnímat snahu o odstraňování duplicity určitých činností, určité zdvojené činnosti se nedaří odstranit. Dle mého osobního názoru je však největší problém ten, že základní služba policie, co se týče územně vymezených útvarů, je vykonávána na úrovni územních odborů. I přesto, že je zde ponechána zodpovědnost za výkon služby, rozhodování o zdrojích a personálu je zachováno pouze krajské úrovni. Vyšší počet úrovní vedení je taktéž překážkou pro efektivní komunikaci a sdílení informací. Policisté vždy musí jednat v mezích zákona. Velké množství IAŘ a rozkazů spolu s důrazem, že na tyto se lze vždy odvolat, však snižuje možnost iniciativy a kreativního myšlení a potlačuje důvěru v policisty samotné, což zcela jistě taktéž není žádoucí zejména pro organizaci, jejíž největší devizou jsou její vlastní lidé. Již v roce 2002, v rámci vyhodnocení výzkumného projektu „Prošetření strategie řízení a komunikace v rámci Policie České republiky“, bylo konstatováno, že u policie by měl být kladen důraz na schopnosti pracovat z vlastní iniciativy. Bylo zdůrazněno, že pokud lidé nebudou mít dostatek

---

<sup>110</sup> Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR. Policejní prezidium ČR. Praha. 2018, s. 49. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

pravomoci a cítit dostatek důvěry k tomu, aby mohli jednat samostatně, nelze z jejich strany očekávat iniciativu a samostatnost.<sup>111</sup> Zastávám názor, že i v současnosti tento problém stále přetrvává.

V souladu s dokumentem Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027 lze však konstatovat, že policie v rámci zajišťování vnitřní bezpečnosti deklaruje snahu přizpůsobovat svou organizační strukturu změnám v jednotlivých oblastech tak, aby byla zajištěna efektivita a dostatečná úroveň plnění úkolů v měnících se podmínkách a zároveň plnění úkolů probíhalo s jasně určenou gescí a rozdělením odpovědnosti. Důraz je mimo jiné kladen jak na dostatečné finanční zabezpečení ze strany státu, tak na tvorbu podmínek pro zajištění mimorozpočtových prostředků z relevantních zdrojů Evropské unie. Takto nově budovaná organizační struktura by měla být účinná, účelná, hospodárná a připravena na „nové výzvy a budoucí proměny bezpečnostního prostředí.“<sup>112</sup>

#### **4.4 Organizační kultura**

Teoretickou rovinou bylo konstatováno, že organizační kultura patří mezi velmi účinný nástroj řízení, který lze velmi efektivně využít při vedení lidí, organizaci i usměrňování pracovníků. Lze konstatovat, že v rámci policie má organizační kultura významný podíl na dosahování stanovených cílů. V rámci policie je organizační kultura tou, která má jasně stanovené cíle, vize i silně zakořeněný systém morálních a sociálních norem, formálně stanovených hodnot a ustálených vzorců pracovního chování a mezilidské interakce. Je tedy podstatnou součástí všech policejních procesů a významně se podílí na celkovém sociálním klimatu uvnitř policie, jakožto i na chování policistů k sobě navzájem i vůči veřejnosti. Organizační kultura policie vychází ze smyslu její existence, z jejích cílů, ale také ze zvyků, z používaných statusových symbolů i symbolických artefaktů. Taktéž její etický rozměr je určující a má podstatný vliv při naplňování cílů a samotného účelu organizace.

---

<sup>111</sup> DONNELLY, John, Andy MACKAY. Výzkumný projekt. *Prošetření strategie řízení a komunikace v rámci Policie České republiky*. 16.-21. června 2002, s. 12

<sup>112</sup> Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027. Policejní prezidium České republiky. 2020, s. 29. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

Jak již bylo konstatováno cíl policie je zřejmý – je to služba veřejnosti a garance bezpečnosti. Pomáhat a chránit a přispět i svým vlastním přičiněním k zajištění bezpečí všech občanů, uvádí jako motivační pohnutku většina úspěšně přijatých uchazečů o přijetí do služebního poměru. Je nesporné, že specifikum policejní práce předurčuje policisty k tomu, aby i vnitřně byli ztotožněni se svou profesní činností jako významnou součástí svého vlastního života. Ve shodě s Kovaříkem, práce policisty má pro každého z nich osobní význam, stává se jeho významnou hodnotou, formuje jeho osobnostní vlastnosti a ovlivňuje jeho chování a jednání<sup>113</sup>. Práci policisty proto nelze dlouhodobě vykonávat bez vnitřního ztotožnění se s profesní činností policisty.

Ruku v ruce s tímto cílem jdou i hodnoty, které jsou policií jasně deklarovány jak zákonem, tak služebním slibem či Etickým kodexem. I přesto, že hodnoty mají zejména individuální charakter, v rámci policie je formálně nastavený hodnotový systém v souladu s hodnotami jejích příslušníků. Je to dáno tím, že již v průběhu přijímacího řízení s uchazeči o přijetí do služebního poměru se zjišťuje, které hodnoty jsou uchazečům vlastní, přičemž k policii jsou vybíráni pouze ti uchazeči, kteří mají hodnotový systém v souladu s uznávanými hodnotami a cíli policie.

Je zřejmé, že nejvyšší hodnotou policejní práce je ochrana lidského života, důstojnosti, zdraví a osobní cti. Policie využívá celou řadu oprávnění, ze kterých plyne možnost omezení práv a svobod občanů. Ať je to omezení na osobní, domovní či jiné svobodě, toto musí být vždy vedeno s ohledem na důstojnost, zranitelnost každého jedince. Taktéž další hodnoty jako jsou hodnoty respektu k občanům, spravedlnosti, nestrannosti, ohleduplnosti, jakož i sounáležitosti, spolupráce, profesionality, bezúhonnosti, osobní odpovědnosti či vlastního rozvoje, je vlastní naprosté většině policistů. Pro policii je podstatné, aby každý její příslušník vnímal její roli ve společnosti, tedy nejen deklarované hodnoty respektoval, ale aby se pro každého z nich staly i hodnotami jeho osobními. Ty nejvýznamnější hodnoty jsou proto dány Etickým kodexem, který

---

<sup>113</sup> KOVAŘÍK, Zdeněk. *Profesní motivace pracovníků Policie České republiky*. Brno: Tribun EU, 2010, s. 116. ISBN 978-80-263-0286-5



je dokumentem právně závazným, tedy za jeho porušení lze vyvodit kázeňskou, či trestněprávní odpovědnost.<sup>114</sup>

Etický kodex je zaveden u policie od roku 2005. V současné době je upraven v příloze 1 rozkazu policejního prezidenta o profesní etice Policie České republiky z roku 2011.<sup>115</sup> Úplné znění kodexu je uvedeno v příloze 1 této práce. Cílem rozkazu je budovat dobré jméno policie a propagovat a kodifikovat její pravidla profesní etiky a poskytnout určitý návod pro řešení každodenních morálních dilemat při výkonu služby. Úkolem etické komise je mimo jiné definovat a rozvíjet profesní etiku policie jako součást její organizační kultury. S Etickým kodexem se seznamuje každý nově nastupující policista a svým podpisem prohlašuje, že v rámci služby bude dodržovat v kodexu daný souhrn principů, závazků a hodnot, které deklaruje jako zásadní pro budování dobrého jména organizace i sama policie. Kodex vymezuje tři hlavní cíle a stěžejní hodnoty policie. Jsou jimi závazek policie vůči společnosti, závazek vůči ostatním policistům a vymezení jejich osobního a profesionálního přístupu. Preambule Etického kodexu prohlašuje, že každý příslušník policie si je vědom „svého poslání, spočívajícího ve službě veřejnosti, založeného na úctě a respektu k lidským právům“<sup>116</sup> a zavazuje se sdílet a dodržovat principy v kodexu uvedené. Na druhou stranu je ze strany policie vymezena i záruka pro policisty. Pokud příslušníci policie jednají v souladu se zákonem a Etickým kodexem, plně si „zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.“<sup>117</sup>

Etický kodex policie není jedinou závaznou normou, jejíž snahou je utvářet na formální úrovni její kulturu. Kromě dalších IAŘ, jako je např. závazný pokyn policejního prezidenta, kterým se stanoví základní pravidla chování, služebního

---

<sup>114</sup> CIGÁN, Pavel. *Motivační program pro příslušníky pořádkové policie*. Bakalářská práce. Praha: PA ČR, 2020, s. 22-23.

<sup>115</sup> Rozkaz policejního prezidenta č. 154 ze dne 26. července 2011, o profesní etice Policie České republiky, ve znění RPP č. 36/2012, RPP č. 124/2013, RPP č. 65/2014, RPP č. 73/2015, RPP č. 61/2016, RPP č. 46/2017, RPP č. 269/2017, RPP č. 14/2019, RPP č. 21/2020, RPP č. 144/2020 a RPP č. 21/2021. [online]. [cit. 2022-01-12]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>.

<sup>116</sup> Tamtéž, příloha 1

<sup>117</sup> Tamtéž, příloha 1

jednání a zdvořilosti<sup>118</sup>, je třeba zmínit i celou řadu jiných symbolických artefaktů, které jsou nastaveny na formální úrovni. Na místě je třeba zdůraznit snahu o rozvoj policejní symboliky, ať již se jedná o již zmiňované logo „Pomáhat a chránit“, tak firemní barvy, hodnostní označení, označení vozidel či vizuální individualizaci jednotlivých organizačních složek. V současné době mají např. již svůj vlastní znak všechny celorepublikové útvary a KŘP včetně PP, kdy každý útvar má vytvořen jedinečný znak, který charakterizuje jeho činnost nebo teritoriální příslušnost. Jedinečné znaky má však i celá řada jiných útvarů, které se tímto způsobem hlásí ke svému organizačnímu začlenění.

V mé působnosti lze zmínit např. znak Městského ředitelství policie Ostrava (MŘP Ostrava), dále znak speciální pořádkové jednotky KŘP Moravskoslezského kraje (SPJ MSK) nebo znak KŘP Moravskoslezského kraje (KŘP MSK). Tyto znaky jsou vyobrazeny na obrázku 4.



Obrázek 4 Vybrané znaky Moravskoslezského kraje

Zdroj: ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium. 2021, elektronická verze dostupná na: <https://pp-portal.pcr.cz>.

Důležitou součástí organizační kultury je taktéž uplatňovaný systém oceňování, ať již formou pochval či udělování služebních medailí. Je třeba si uvědomit, že organizační kultura patří mezi důležité nástroje nehmotné motivace

---

<sup>118</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 181 ze dne 4. prosince 2006, kterým se stanoví základní pravidla chování, služebního jednání a služební zdvořilosti v Policii České republiky. [online]. [cit. 2022-01-15]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

a významným motivačním stimulem je právě např. udělování medailí a odznaků. Udělením medaile je oceňována mimořádnost nebo významnost plnění služebních úkolů, statečnost policisty, jeho zásluhy o bezpečnost a věrnost k policii, nebo trvalý přínos k budování a prosazování dobrého jména policie. Zásady pro udělování, předávání, používání a evidenci medailí, jakožto i stanovení jednotlivých druhů a vyobrazení služebních medailí a odznaků útvarů, je upraveno prováděcími předpisy a IAR, ať již závazným pokynem policejního prezidenta, anebo rozkazy jednotlivých služebních funkcionářů s personální pravomocí.<sup>119</sup> Policejní prezident může udělit např. Čestnou medaili Policie České republiky, služební medaili Za věrnost I., II., nebo III. stupně, služební medaili Za zásluhy o bezpečnost, služební medaili Za statečnost, medaili Za službu v zahraničí, dále Plaketu Policie České republiky, Kord Policie České republiky nebo Pamětní bodák Policie České republiky.<sup>120</sup>

Běžnou praxí u policie je i oceňování nejlepších policistů, pracovních týmů či činů. Dlouhou praxí má u policie také pořádání různých sportovních akcí a soutěží, které jsou podporovány managementem na všech úrovních řízení. Je také třeba zmínit, že policie se vždy aktivně zapojovala i do dárcovství krve a kostní dřeně a podporovala jiné dobročinné či charitativní akce.

Z výše uvedeného je zřejmé, že formální rovina organizační kultury je v rámci policie unifikovaná a sjednocující pro všechny její organizační články. Její charakter vychází nejen z Ústavy ČR, zákonů, předpisů a nařízení, ale i z ústních pokynů a rozkazů. Vedení policie si však uvědomuje, že výraznou roli při utváření organizační kultury má její neformální rovina, která je mnohem více pestřejší a variabilnější. Na jejím utváření se podílí samotní policisté i všichni manažeři

---

<sup>119</sup> Srovnej Vyhlášku č. 433/2004 Sb., kterou se stanoví druh a vzor služebních medailí bezpečnostních sborů a důvody pro jejich udělení, dále Závazný pokyn policejního prezidenta č. 75 ze dne 9. května 2011, o některých způsobech oceňování v Policii České republiky (závazný pokyn o medailích), ve znění ZPPP č. 2/2012, ZPPP č. 78/2014, ZPPP č. 15/2015, ZPPP č. 157/2016 a ZPPP č. 211/2017 a rozkaz ředitele Krajského ředitelství Moravskoslezského kraje č. 95 ze dne 11. června 2010, kterým se zřizuje „Medaile ředitele Krajského ředitelství policie Moravskoslezského kraje“ a stanoví zásady pro její udělování, ve znění R Ř KŘP-T č. 32/2019

<sup>120</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 75 ze dne 9. května 2011, o některých způsobech oceňování v Policii České republiky (závazný pokyn o medailích), ve znění ZPPP č. 2/2012, ZPPP č. 78/2014, ZPPP č. 15/2015, ZPPP č. 157/2016 a ZPPP č. 211/2017

se svými vlastnostmi a specifickými sociálními zkušenostmi. Tito všichni, spolu s dalšími faktory, jimiž jsou např. historie policie, policií používané technologie a zbraně, vytváří specifickou kulturu typickou jak pro celou policii, tak její jednotlivé organizační články. Při budování organizační kultury zastávají významnou a nezastupitelnou roli vedoucí policisté. I přesto, že oblast komunikace a chování je upravena formálně<sup>121</sup>, rozhodující je způsob, jakým vedoucí policisté projevují zájem o své podřízené, jak se zajímají o jejich názory, a v případě negativních projevů, jak vyjadřují odhodlání problém napravit.

V rámci budování organizační kultury musí být zdůrazňována osobní motivace policistů. Jejich aktivita, nadšení či realizace nápadů však musí být také vysoce ceněna. Pracovní prostředí, které motivuje k vlastnímu rozvoji, výkonu a loajálnosti, správní lidé na správných místech, spravedlivé oceňování a kladení podnětných, ale realistických cílů, to vše je pro budování otevřené a úspěšné organizační kultury nezbytné. Dle mého názoru, pro úspěšnou organizaci je potřebné mít zpětnou vazbu, jak jsou lidé v organizaci spokojeni. Je škoda, že v rámci policie nefunguje pravidelné hodnocení spokojenosti zaměstnanců, byť toto hodnocení patří mezi důležitý a poměrně jednoduchý nástroj, který dokáže docela dobře zmapovat situaci nejen v organizaci, ale i na jednotlivých organizačních článcích. Mám za to, že zejména děsloužící policisté nemají vždy pocit, že jsou cennými pro organizaci, a že jsou důležitou součástí policejního týmu. Zpětná vazba formou pravidelného hodnocení spokojenosti tak může odhalit kritické faktory a předejít zhoršení firemního klimatu, zvýšené fluktuaci i snížení výkonu. Taktéž přijatá opatření k nápravě mohou zmírnit dopady nejvíce demotivujících prvků firemní kultury.

V rámci budování policejní kultury je např. dlouhodobě kritizována absence systému, který dokáže posílit proaktivní přístup manažerů právě v oblasti dodržování a posilování základních etických principů na základních útvarech. V souladu se Strategií řízení lidských zdrojů Policie ČR, i já osobně zastávám

---

<sup>121</sup> Kromě již zmiňovaných IAŘ např. Závazným pokynem policejního prezidenta č. 181 ze dne 4. prosince 2006, kterým se stanoví základní pravidla chování, služebního jednání a služební zdvořilosti v Policii České republiky. [online]. [cit. 2022-01-15]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>.

názor, že chybí systém uceleného manažerského vzdělávání, který by mimo jiné systémově a kontinuálně vzdělával vedoucí policisty v oblasti profesní etiky a organizační kultury. Formování vhodné organizační kultury tak nemá systémový odraz jak ve vzdělávání, tak ani v hodnocení řídicích i ostatních příslušníků.<sup>122</sup>

#### 4.5 Vedoucí policisté

V předcházející části práce bylo konstatováno, že na řízení v rámci policie se v mezích své působnosti podílejí vedoucí policisté na všech úrovních řízení, přičemž každé úrovni řízení jsou dány určité kompetence a úkoly. Jak definuje Jedinák s Čandíkem, „*manažer v bezpečnostním sboru je profesionál, který zastává určitou služební pozici, v rámci které definuje cíle, pracuje s lidmi a prostřednictvím lidí a má odpovědnost za výsledky.*“<sup>123</sup> V rámci policie jsou zavedeny čtyři úrovně řízení, přičemž nejvyšší úroveň top managementu je dána první úrovní řízení. V této práci bude pozornost zaměřena zejména na třetí úroveň řízení. Do této úrovně patří zejména vedoucí oddělení na základních organizačních článcích, tedy článcích, které jsou úzce spjaty s liniovým, tedy přímým řízením a vedením lidí.

V rámci teoretické roviny bylo zdůrazněno, že pro úspěšný rozvoj organizace je přímý nadřízený ten, kdo nejvíce ovlivňuje pracovníka a zvyšuje jeho výkon. V rámci policie je to tedy zejména vedoucí oddělení a jeho styl řízení, kdo bezprostředně ovlivňuje výkonnost policistů, jejich spokojenost a motivovanost k práci. Ač teoretická rovina nabízí celou řadu stylů řízení, bylo konstatováno, že nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokáží styl řízení přizpůsobovat konkrétní situaci, postoji svých podřízených i závažnosti rozhodnutí, která musí činit. Bylo zdůrazněno, že každý vedoucí má svůj osobitý a jedinečný styl řízení, který vychází z jeho osobnosti, zkušeností i hodnotových vzorců, a jež jsou odrazem jeho manažerských kvalit.

---

<sup>122</sup> Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR. Policejní prezidium ČR. Praha. 2018, s. 47-48. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

<sup>123</sup> JEDINÁK, Petr, Marek ČANDÍK. *Zborník vedeckých prác 10. medzinárodnej vedeckej konferencie konanej v dňoch 19. – 20. júna 2013 v Žiline. Rozvoj ľudského potenciálu. Faktory ovlivňující úspěšnost manažerů v bezpečnostních sborech.* Žilina: Žilinská univerzita v Žilině, Slovenská republika, 2013, s. 147. ISBN 978-80-554-0711-1

V rámci policie jsou všichni vedoucí policisté vybaveni formální autoritou, tedy mají přiznány takové pravomoci a kompetence, která jim vyplývají z daného služebního zařazení. Základní povinnosti a zároveň práva jsou policejním manažerům dána ZSP a celou řadou IAŘ včetně popisu služebních činností. Je třeba také zdůraznit, že obsazování služebních míst včetně těch řídicích se děje za podmínek, které vychází ze ZSP. Předně zákon preferuje obsazování vyšších služebních míst z vlastních zdrojů. U manažerských pozic navíc musí zájemci o dané místo prokázat nejen odborné a manažerské předpoklady, ale také se podrobit psychodiagnostickému vyšetření.

Kromě povinností, které jsou všem příslušníkům dány totožně, vedoucím policistům jsou dány i další specifické povinnosti. Ty upravuje ustanovení § 45 ZSP. Zdůraznit lze např. povinnost objektivně hodnotit výkon služby svých podřízených a zabezpečovat, aby policistům byly zadávány úkoly v souladu s jejich zařazením, a aby byli policisté na tyto úkoly řádně vyškoleni a vycvičeni. Mezi základní povinnosti patří také objektivní oceňování příkladného plnění služebních povinností i vyvozování kázeňských důsledků v případě jejich porušení. Vždy je však třeba nejprve objektivně vyhodnotit míru zavinění a až následně volit přiměřené opatření k nápravě. Vedoucí mají také za povinnost přijímat od svých podřízených podněty k odstranění závad a nedostatků, které policistům znesnadňují či znemožňují řádný výkon služby.<sup>124</sup>

Cílem vedoucího policisty je, aby jeho podřízení plnili přidělené úkoly kvalitně a v požadovaném rozsahu. K tomu jim však musí dokázat vytvořit adekvátní podmínky, ať již pro zvyšování odborných znalostí, dovedností, fyzické připravenosti či k dosažení místní a osobní znalosti. Základním úkolem každého vedoucího je proto řídit, koordinovat a organizovat činnost daného organizačního článku a zajišťovat součinnost a efektivní postup všech policejních činností. Vedoucí musí taktéž řídit, organizovat a metodicky vést své podřízené. Nezbytnou pravomocí a zároveň povinností je provádění efektivní kontroly výkonu služby,

---

<sup>124</sup> TOMEK, Petr a Zdeněk FIALA. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3. aktual. a rozšířené vyd. Olomouc: Anag, 2019, s. 220. ISBN 978-80-7554-234-2.

kdy je hodnocena činnost a výslednost oddělení i jednotlivých policistů. Kromě průběžné kontroly je třeba zmínit i povinnost hodnotit policisty v rámci služebního hodnocení. Vedoucí policisté dále plní úkoly vyplývající jim ze zákona o policii. Liniový manažer se např. podílí na spolupráci s ostatními útvary policie, s orgány obcí a dalšími státními orgány, jakož fyzickými a právníckými osobami v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy. Policejní manažeři také odpovídají za efektivní využití sil a prostředků v rámci daného teritoria. Mezi další specifické úkoly patří určování systému služeb a počtů policistů zařazených do výkonu služby podle vyhodnocení bezpečnostní situace. Vedoucí též provádí instruktáž a určuje výstroj, výzbroj a vybavení policistů pro určitý okruh činností. I přesto, že stanovených úkolů je mnohem více, mám za to, že tento výčet je pro ilustraci specifík povinností a kompetencí liniových manažerů dostačující.<sup>125</sup>

Zásadní je také způsob, jakým si manažeři své povinnosti plní, tedy jak úspěšně dokáží své podřízené řídit a vést. I přesto, že každý vedoucí policista má přiznanou formální autoritu, v policejních podmínkách je důležité, aby tato byla spojena s jeho přirozenou autoritou. Má-li být vedoucí policista dobrým manažerem, musí disponovat určitými manažerskými, sociálními a odbornými kompetencemi. Vymezení konkrétních vlastností, schopností, znalostí i dovedností musí vycházet ze specifík policejní práce i stanovených cílů konkrétního útvaru.

Odborné kompetence jsou vymezeny souborem znalostí, dovedností a zkušeností v klíčových otázkách činnosti daného organizačního článku. Vedoucí policista musí nejen disponovat kvalifikovanými znalostmi policejních činností, ale tyto musí umět i předávat podřízeným policistům. Velitelská pravomoc je nedílně spjata i s přijetím zodpovědnosti za vydaná rozhodnutí. Pokud policejní manažer nemá klíčové znalosti všeho, co sám požaduje po svých podřízených, nemůže vydávat ani správná rozhodnutí při řízení a organizaci praktického výkonu služby. Policejní „know how“ by měla být tedy založena zejména na odborném vzdělávání

---

<sup>125</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 180 ze dne 28. listopadu 2012, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie. [online]. [cit. 2022-01-11]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

a praktických zkušenostech. Potřebné jsou však i realizační, technické a koncepční dovednosti. V souladu s Dlouhým lze konstatovat, že policejní manažer by měl mít velmi dobrý přehled o právním řádu ČR. Stěžejní jsou pak znalosti správního, trestního a policejního práva, jakožto i ZSP. Taktéž velmi dobré znalosti IAŘ, znalost policejních informačních a komunikačních systémů, organizační struktury a kultury organizace, jakožto i znalostí policejních služeb a činností, by měly být samozřejmostí.<sup>126</sup> Čím více odborných znalostí manažer má, tím více může být i respektovanou odbornou autoritou.<sup>127</sup> Nezbytnými odbornými kompetencemi jsou i teoretické znalosti manažerské etiky, obecného managementu i managementu policejního. Odborné kompetence musí policejní manažer nejen znát, ale také je správně uplatňovat při řízení lidí. Neznalost nebo neschopnost uplatňování teoretických poznatků do praxe je častou příčinou ztráty důvěry v jeho schopnosti i důvodem snížení výkonnosti celého oddělení. To potvrzuje i výzkum Kovaříka<sup>128</sup>, který se zaměřil na analýzu profesního profilu řídicích pracovníků policie. U profesně odborné kompetence, která byla zastoupena „*položkami vysoké odborné vědomosti, kontrola činnosti podřízených, správné a pohotové úkolování, dobré organizování práce, vysoké všeobecné vzdělání a rozhled, bohaté zájmy a kulturnost*“, zřetelně vyplynulo, že policisté při hodnocení svých přímých nadřízených oceňují nejen to, jak se jejich vedoucí chovají jako lidé, ale i podle toho, jak naplňují své odborně profesní poslání. Policisté vnímají své vedoucí jako „*osobnosti s určitým intelektuálním potenciálem a rozhledem, jako lidi bohatých zájmů a kulturního založení, jako pracovníky s odbornou profesní vybaveností*.“<sup>129</sup>

Stejně důležité jako odborné kompetence jsou i kompetence manažerské. Zejména v policejním, neustále se měnícím prostředí, jsou vysoké nároky

---

<sup>126</sup> DLOUHÝ, David. *Aktuální aspekty negativních jevů v manažerské praxi*. Praha: ABOOK, 2020, s. 33. ISBN 978-80-906974-3-0

<sup>127</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*, 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007, s. 175. ISBN 978-80-7251-198-3

<sup>128</sup> KOVAŘÍK, Zdeněk. *Sborník Policejní akademie ČR. Bezpečnostní teorie a praxe: Analýza profesního profilu řídicích pracovníků policie a determinace jejich sociální kompetence*. Praha: Policejní akademie ČR, 2001, s. 71. ISSN 1211-2461

<sup>129</sup> KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police history, 2003, s. 138. ISBN 80-86477-13-4



na vytváření interpersonálních vztahů a jejich vedení. Jak již bylo zdůrazněno, vliv vedoucího policisty na utváření organizační kultury a na vytváření pozitivní pracovní atmosféry je stěžejní. Úkolem liniových vedoucích je zajistit plnění úkolů policie a uplatňovat stanovené strategické cíle. Manažerské kompetence jsou zejména o schopnosti manažera řídit a vést lidi, jakožto řídit zdroje i procesy. Proto je tato kompetence spojena se znalostí manažerských metod a technik včetně schopnosti je aplikovat v praxi.<sup>130</sup> Vedoucí na základním útvaru musí nejen jasně formulovat, stanovit i rozdělit úkoly, ale musí dokázat ovlivňovat nefunkční a neefektivní procesy probíhající uvnitř oddělení, reagovat na náhlé změny situace, pracovat s informacemi, efektivně komunikovat, úspěšně řešit konfliktní situace a hodnotit výkonnost podřízených. Taktéž rozpoznat kvality svých podřízených, využívat a rozvíjet jejich potenciál, to jsou další podstatné úkoly policejních manažerů na základních útvarech. S tím souvisí i schopnost motivovat podřízené k dosahování cílů, podporovat je k individuálnímu i kolektivnímu rozhodování, zabezpečovat jejich vzdělávání, delegovat na ně určité pravomoci a kompetence i podněcovat je k vyšší odpovědnosti a samostatnosti. Neschopnost naslouchat, neúcta k názorům a nápadům, neumožnění diskuze, nedání prostoru pro řešení problémů či absence důvěry ve své podřízené, to vše oslabuje kvalitu vztahů na pracovišti, vzájemnou spolupráci, sociální klima i celkovou výkonnost policejních kolektivů.

I když odborné i manažerské kompetence jsou důležité, dle mého názoru, klíčovou kompetencí jsou osobní rysy a vlastnosti vedoucího, které odborná literatura označuje jako kompetence sociální. V rámci policie Kovařík hovoří o tzv. sociálně integrační kvalitě vůdcovské role, kdy policisté v první řadě oceňují vedoucího, který je „lidský“, tzn. má blízký vztah k podřízeným, je sdílný a otevřený, svých podřízených se dokáže zastat a jedná s nimi spravedlivě. Dokáže pomoci v práci i mimo službu a taktéž umí uznat a porozumět osobním problémům. Přímost,

---

<sup>130</sup> DLOUHÝ, David. *Aktuální aspekty negativních jevů v manažerské praxi*. Praha: ABOOK, 2020. s. 32. ISBN 978-80-906974-3-0.

upřímnost, spravedlivé jednání s podřízenými a správné hodnocení práce jiných, to jsou další komponenty, kterých si policisté na svých nadřízených cení.<sup>131</sup>

Dlouhý dále zdůrazňuje, že pro podřízené je důležité, jak jejich vedoucí dokáže pozitivně uvažovat a pozitivně na ně působit, zda se chová přátelsky, zdvořile a taktně, jakožto i to, zda je čestný a má vysokou úroveň etického chování. Důvěryhodnost, dodržování slibů, ochota pomoci, tolerance, ale i důslednost, odpovědnost a schopnost objektivní kritiky i sebekritiky a celkové sociální obratnosti, to jsou další měřítka posuzování sociálních kvalit policejních manažerů. Podřízení negativně vnímají, pokud jim jejich vedoucí nerozumí, nechtějí pochopit jejich motivaci a jejich pocity a vnitřní prožívání. Taktéž jsou velmi vnímaví, pokud jejich vedoucí neovládají své emoce, jsou nečestní a nezodpovědní či zneužívají svěřenou pravomoc ke svým privátním účelům nebo ve svůj prospěch.<sup>132</sup>

Pokud si chce nejen policie, ale všechny bezpečnostní sbory, udržet své dobré jméno, „*musí si vážit svých příslušníků, pečovat o ně a o jejich všestranný rozvoj, zejména jejich širokých a flexibilních pracovních kompetencí, jejich kreativitu a schopnost se učit.*“<sup>133</sup> Z výzkumu realizovaného Policejní akademii ČR v roce 2010 bylo vyhodnoceno, že největší obtíže při vedení podřízených byly vykážány v oblasti „komunikace s podřízenými“ (23,1 %), následované oblastí „naučit se motivovat podřízené“ (10,9 %). Taktéž při určení negativních oblastí činnosti vedoucích byla nepříznivě hodnocena oblast „komunikace s podřízenými“ (11,1 %) a oblast „nedostatečné odborné znalosti“ (10,3 %).<sup>134</sup> I ve spojení s dalším vyhodnocením, byla proto autory výzkumu zdůrazněna zejména potřeba aktivní komunikace s podřízenými, založená na vzájemné úctě a respektu.

---

<sup>131</sup> KOVAŘÍK, Zdeněk. *Sborník Policejní akademie ČR. Bezpečnostní teorie a praxe: Analýza profesního profilu řídicích pracovníků policie a determinace jejich sociální kompetence*. Praha: Policejní akademie ČR, 2001. s. 70. ISSN 1211-2461

<sup>132</sup> DLOUHÝ, David. *Aktuální aspekty negativních jevů v manažerské praxi*. Praha: ABOOK, 2020. s. 32. ISBN 978-80-906974-3-0.

<sup>133</sup> JEDINÁK, Petr, Marek ČANDÍK. *Zborník vedeckých prác 10. medzinárodnej vedeckej konferencie konanej v dňoch 19. – 20. júna 2013 v Žiline. Rozvoj ľudského potenciálu. Faktory ovplyvňujúce úspešnosť manažerů v bezpečnostných sborech*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, Slovenská republika, 2013, s. 152. ISBN 978-80-554-0711-1

<sup>134</sup> Tamtéž, s. 150-151

## 4.6 Jiní policisté s kompetencí řídit

Pokud hovoříme o řízení uvnitř policie, je třeba zmínit, že kompetence řídit nemají jen vedoucí policisté, tedy ti, kteří jsou profesně manažery. V rámci svých organizačních článků mají vedoucí policisté mimo jiné možnost navrhnout jednotlivé policisty k plnění úkolů vyplývajících ze základních forem činnosti daného útvaru.

V rámci obvodních oddělení je to především dozorčí služba, která odpovídá za chod oddělení v nepřítomnosti vedoucích policistů. Kromě toho má dozorčí služba řadu oprávnění i v době přítomnosti vedoucích. Například vysílá policisty k výkonu hlídkové a obchůzkové služby a koordinuje činnost těchto hlídek v jimi svěřeném území.<sup>135</sup>

Při výkonu hlídkové služby je taktéž určován velitel hlídky, který je nadřízen všem členům hlídky. Povinností velitele hlídky je mimo jiné ukládat ostatním členům hlídky úkoly a zodpovídat také za jejich plnění. Velitel hlídky také řídí a usměrňuje činnost hlídky, rozhoduje o způsobu taktiky a provedení služebního zákroku nebo koordinuje činnost všech přítomných policistů hlídkové služby, vyrozumívá operační středisko a dozorčí službu o situaci na místě události apod.<sup>136</sup>

Kromě dozorčí služby na základních organizačních člancích, je třeba zdůraznit i roli integrovaných operačních středisek (dále jen IOS) na krajské úrovni. Jejich úkolem není jen příjem oznámení na linku 158 a získání maximálního množství informací od oznamovatele, ale zejména organizovat, řídit a koordinovat vysílání potřebného množství hlídek na místo události, případně zorganizovat vyslání dalších sil a prostředků policie na určené místo. Úkolem IOS je i informovat a vysílat na místo události policisty ve služební pohotovosti. Ve spolupráci s těmito policisty nadále koordinovat vzájemnou spolupráci všech zainteresovaných policejních složek, ostatních složek integrovaného záchranného systému (dále jen IZS), městské policie apod., a to až do převzetí řízení velitelem policejního

---

<sup>135</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 180 ze dne 28. listopadu 2012, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie. [online]. [cit. 2022-01-11]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>.

<sup>136</sup> Tamtéž

opatření, tedy vedoucího policisty. Policisté ve služební pohotovosti jsou tedy další skupinou osob, které mají kompetenci operativně řídit a organizovat činnosti policistů na místě zásahu, a to až do převzetí řízení velitelem opatření.<sup>137</sup>

#### **4.7 Řízení pod jednotným velením**

Z předcházející kapitoly je zřejmé, že činnost při řešení mimořádných opatření vyžaduje jednotné velení celé řady složek nejen policejních, ale také složek IZS, což předpokládá celou řadu zvláštností řízení. Jednou z nich je operační úroveň řízení zásahu až do doby, než dojde ke kontaktu velitelů a vedoucích složek IZS s velitelem zásahu. Na operační úrovni spolupracují jednotlivá operační střediska IZS a jejich činnost při řešení mimořádné události koordinuje jedno operační středisko. Řízení zásahu na operační úrovni je převažující až do okamžiku eliminace nebezpečí.

Podle charakteristiky mimořádné události je nejčastěji velitelem zásahu buď velící důstojník ze strany policie (např. u útoku nebezpečného pachatele) nebo ze strany hasičského záchranného sboru (např. u přírodních katastrof). Pokud se zaměřím např. na mimořádná opatření v souvislosti s útokem nebezpečného pachatele, při řešení situace se vždy vychází z katalogu typových činností IZS při společném zásahu<sup>138</sup>. V tomto případě je velícím operačním střediskem IOS toho krajského ředitelství policie, kde k události došlo.

Na místě zásahu je zřízena taktická úroveň řízení, přičemž velitel zásahu ze strany policie úzce spolupracuje s vedoucími ostatních složek IZS, zejména vedoucím zdravotnické složky poskytovatele zdravotnické záchranné služby (dále jen ZZS) a velitelem jednotek požární ochrany. Pokud je zřízen štáb velitele zásahu, tito jsou členové zřízeného štábu. Na žádost velitele zásahu případně velícího IOS mohou být využiti i strážníci městských nebo obecních policií, jež zejména vytváří

---

<sup>137</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 109 ze dne 18. srpna 2009 o operačních střediscích. [online]. [cit. 2022-01-16]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

<sup>138</sup> Katalogový soubor typové činnosti STČ – 14/IZS, č. j. MV-68191/PO-IZS-2013, Praha: 2013, s. 29. [online] [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

bezpečnostní vnější uzávěry a spolupodílí se na organizování dopravních opatření, případně informují občany o zásadních bezpečnostních opatřeních.

Velitel zásahu provádí zejména vizuální průzkum okolí, průběžně komunikuje s řídicím IOS a získává upřesňující informace. Zároveň vydává pokyny k neprodlenému zahájení zákroku, zřizuje zásahový radiový kanál pro výlučnou komunikaci s policisty provádějícími zákrok a řídí zákrok podle stanovených taktických zásad pro činnost zasahujících hlídek. Průběžně také získává informace o celkové situaci a cestou velícího IOS vydává pokyny k organizaci činnosti ve vnější zóně. Po ukončení zákroku velitel zásahu ověřuje, zda došlo k eliminaci pachatele a kontaktuje jednotlivé vedoucí ostatních složek IZS. Velitel zásahu se s veliteli složek IZS dále zaměřuje na prohlídku a označení nebezpečné zóny a vnější zóny. Ve spolupráci s vedoucím ZZS stanoví i místo pro shromáždění a třídění zraněných v co nejkratší transportní vzdálenosti od místa příjezdu a odjezdu vozidel ZZS a od místa, kde se nachází nejvyšší počet zraněných osob. Pokud o to ZZS požádá, nařizuje i zahájení třídění raněných osob a vytváří potřebný počet skupin pro přenášení raněných na shromaždiště. V případě potřeby jsou ze strany všech složek IZS prováděny úkony první pomoci. Zároveň cestou velícího operačního střediska velitel zásahu iniciuje mechanismy pro poskytování psychosociální pomoci obětem i zasahujícím osobám a rozhoduje o rozsahu a způsobu informování veřejnosti a médií, a o osobě, která bude oprávněná tyto informace sdělovat. Po ukončení zásahu předává místo mimořádné události orgánům činným v trestním řízení a určuje s nimi způsob pomoci při vyšetřovacích úkonech.

Úkolem velícího IOS je zejména instruovat všechny potřebné síly a prostředky, zejména prvosledové hlídky a následně další policejní posily včetně dalších složek IZS. V případě potřeby jsou informovány i operační střediska PP, případně operační střediska policejních útvarů s celorepublikovou působností. Podle vyhodnocení situace jsou velícím IOS dále zjišťovány informace o dosud přijatých opatřeních velitele zásahu a případně vyzývány ke spolupráci další operační střediska a další útvary policie.

Policejní hlídky na místě události provádí samostatně policejní činnosti za účelem vyhledání, identifikace a eliminace nebezpečných pachatelů, a to za využití taktických zásad pro postup policejních hlídek k zastavení a eliminaci nebezpečného pachatele. Všichni policisté vyslaní k provedení zákroku, jsou povinni okamžitě ukončit stávající úkoly, úkony, služební zákroky, pokud tyto snesou odkladu a ihned se připravit a přesunout na místo události. Základním úkolem první hlídky, která přijíždí na místo mimořádné události, je zahájit zákrok k eliminaci pachatele. Výjimkou je pouze situace, kdy přijíždí více hlídek na místo události bezprostředně po příjezdu první hlídky. V tomto případě provádí zákrok hlídky společně. Prioritou je rychlost služebního zákroku a cílem je zabránění dalšímu škodlivému jednání pachatele. Proto k oprávnění použití donucovacího prostředku nebo zbraně rozhoduje velitel hlídky nebo velitel zásahu, pokud přebral velení. Rozhodnutí o použití donucovacího prostředku nebo zbraně musí být zadokumentováno záznamovou technikou se zvukem nebo v listinné podobě.<sup>139</sup> Souběžně s akcí eliminace pachatele je provedeno i vymezení nebezpečné zóny a další opatření k zamezení přístupu nepovolaných osob a zabránění útěku pachatele.

Podle okolností mimořádné události je tak zřejmé, že policie má zákonnou oporu a zároveň i povinnost využívat všechny síly a prostředky policie, které jsou potřebné k eliminaci nebezpečného jednání. Mohou to být nejen místně příslušné útvary (např. prvosledové hlídky, policisté obvodních oddělení, dopravní policie, zásahové jednotky, operačního střediska aj.), ale i útvary s celostátní působností (např. letecká služba, pyrotechnická služba, útvar rychlého nasazení, služba cizinecké policie aj.), nebo různí specialisté (např. vyjednaváči, psychologové, týmy krizové intervence, týmy psychologické podpory a pomoci apod.).

---

<sup>139</sup> § 59 Zákon o Policii České republiky č. 273 ze dne 11. srpna 2008. In: Sbírka zákonů České republiky. 2008, částka 91. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=273/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=273/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

## 5 SPECIFIKA VYBRANÝCH MANAŽERSKÝCH ČINNOSTÍ

Z přecházejících částí práce vyplynulo, že specifičnost policie vychází již z jejího hlavního dlouhodobého a kontinuálního cíle – být garantem vnitřní bezpečnosti. Splnění tohoto cíle vyžaduje uplatňování specifického řízení, které dokáže rychle reagovat na nová a specifická rizika a jevy, jež mají potenciál velmi rychle ohrožit vnitřní bezpečnost. Specifika řízení jsou tak dána celou řadou různých aspektů, např. rozsahem svěřených úkolů, organizací, organizační strukturou i kulturou policie, právními poměry jejích příslušníků i zvláštní povahou vykonávaných funkcí. To vše klade vysoké nároky na manažery i jejich podřízené. Je zřejmé, že i řízení jednotlivých manažerských činností je v mnohém specifické. Jak uvádí Bartošová, řízení policejních činností probíhá

*„v podmínkách vysoké informační neurčitosti, proměnlivém okolí s vysokou mírou nejistoty. I když míra nejistoty může být plánovaná a co nejvíce redukována, nikdy není nouze o nepředvídané události a neočekávané problémy. Stav nejistoty je permanentním stavem policejního manažera. Musí se na něj adaptovat a být připraven realizovat manažerské funkce v každých podmínkách, protože je to součástí jeho profese.“<sup>140</sup>*

V následující části se zaměřím zejména na plánování, vedení lidí a kontrolu. Zastávám názor, že manažerská funkce plánování, zejména na její strategické úrovni, spolu s manažerskou činností vedení lidí, jež je nepodstatnější činností na základních organizačních článcích, se velmi podstatným způsobem podílí na úspěšnosti organizace. To však nijak nesnižuje důležitost ostatních manažerských činností – organizování a kontroly. Mám však za to, že specifika organizování, jehož hlavní součástí je organizační struktura, byla prezentována v předcházející kapitole, a je rozsahem pro tuto práci dostačující. Co se týká kontrolní činnosti, ta nabývá nejvíce na významu při vedení lidí, proto se jí budu věnovat zejména z pohledu kontroly vedení lidí.

---

<sup>140</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*, 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007, s. 52. ISBN 978-80-7251-198-3.

## 5.1 Plánování

Obdobně jako u všech jiných organizací, taktéž u policie je plánování manažerskou funkcí, která je východiskem pro její další činnosti. Veškeré plánování u policie je v souladu s jejím hlavním cílem, tj. zajištění vnitřní bezpečnosti. Při plánování všech policejních činností je naráženo na celou řadu aspektů, které je policie schopna méně či více ovlivnit. Jsou to zejména hrozby, které již byly v práci zmiňovány. Na jedné straně jsou to hrozby bezpečnostního charakteru, na druhou stranu hrozby nedostatečného personálního a finančního krytí na potřeby a rozvoj policie.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení u policie je strategické plánování. Správná a aplikovatelná strategie je ta, která dokáže zkoordinovat, zastřešit a udávat směr všem aktivitám v dané oblasti. Pro policii znamená správně zvolená strategie rozumné využití zdrojů pro získání převahy „nad nepřítelem“ i překonání existujících překážek za účelem dosažení cíle.

V roce 2016 byl proto zpracován strategický dokument Rozvoj Policie ČR v letech 2016–2020, ve kterém byly vyčísleny personální potřeby policie ve vztahu k aktuálním i předpokládaným bezpečnostním hrozbám. Následně byla vládou nejprve schválena Koncepce rozvoje policie do roku 2020, a poté nově do roku 2027. Tato koncepce je důležitá v tom, že zajišťuje přijatelný a garantovaný ekonomický rozvoj policie ve střednědobém výhledu. Tedy definuje cíle policie a zároveň deklaruje potřebu navýšení lidských zdrojů a zdrojů ekonomických, ať již v oblasti mzdových výdajů, investic potřebných do modernizace výzbroje, výstroje, nových technologií, vozového parku či jiného ekonomického majetku. Ať již v oblasti lidských zdrojů nebo materiálních a finančních zdrojů, v minulých letech byla u policie zřejmá poddimenzovanost a velká proměnlivost všech zdrojů. Tyto byly závislé na aktuálním stavu společenské objednávky, resp. na přidělených zdrojích ze státního rozpočtu a neodpovídaly rozsahu a zejména náročnosti úkolů, které byly státem do rukou policie svěřeny. Koncepce jasně vytváří prostor pro strategické plánování všech zdrojů, přičemž je zřejmé, že nejdůležitějším východiskem jsou zdroje lidské.



Schválenou koncepcí by měl stát garantovat nejen zvyšování početních stavů až na výši 47000 policistů, ale také s tím související posilování přidělených prostředků na nově vytvářená systemizovaná místa. Je také třeba si uvědomit, že plánování navyšování počtu policistů je propojeno s plány finančními, informačními, technickými a samozřejmě plány personálními, ať již co se týká plánů rozvoje policistů a individuálních plánů rozvoje, plánů vzdělávacích aktivit, plánů manažerského nástupnictví, nákladů na platy apod. Vzhledem k tomu, že všechny tyto složky byly dlouhodobě v nerovnováze, schválená koncepce by měla přispět ke snižování rozporu mezi potřebou deklarovanou a potřebou doposud uspokojovanou. Rozpočtová dostatečnost s sebou nese stabilitu nejen v pohledu na potřebný počet policistů, ale také příležitost snížit fluktuaci, více se zaměřovat na osobní rozvoj policistů, a být konkurenceschopný na trhu práce pro obsazování uvolňovaných nebo nově vytvářených míst.

Koncepce stvrzuje, že policie musí být vnímána i nadále jako garant vnitřní bezpečnosti, přičemž ve střednědobém horizontu stanovuje i její další strategické cíle, tedy představuje plán činností zaměřený na dosažení hlavního cíle policie. Pro občany to znamená, že policie bude:

- aktivně naplňovat své poslání „Pomáhat a chránit,
- připravena na změny bezpečnostní situace a nové hrozby v trestné činnosti, jako je např. terorismus, extremismus či kyberkriminalita,
- nadále zajišťovat vysokou míru bezpečnosti ČR ve světě,
- připravena na řešení mimořádných a krizových situací,
- přistupovat profesionálně a ohleduplností k obětem trestné činnosti,
- efektivní partner vnitrostátní i mezinárodní spolupráce,
- v interním prostředí vytvářet vhodné podmínky pro plnění úkolů,
- působit jako důvěryhodný zaměstnavatel,
- stabilizovaný bezpečnostní sbor.<sup>141</sup>

Schválená koncepce dala směr plánům základních cílů a úkolů v jednotlivých službách a organizačních člancích. Na strategické, operační i taktické úrovni,

---

<sup>141</sup> Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027. Policejní prezidium České republiky. 2020, s. 18. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

se lze efektivněji zaměřit na plánování bezpečnostních opatření podle stanovených hrozeb, lépe vyhodnocovat bezpečnostní situaci a stanovovat hlavní směry kontrolní činnosti na všech stupních řízení.

V souvislosti s koncepcí byla v roce 2018 schválena i Strategie řízení lidských zdrojů, jenž definovala personální potřebu policie, a to právě s ohledem na potřebu stanovených nových bezpečnostních hrozeb, jež byly definovány koncepcí. Personální strategie je ucelený soubor opatření v personální oblasti, tedy obsahuje definici problému, podkladová data a analýzy, definuje budoucí žádoucí stav a stanovuje cíle, jichž má být dosaženo. Ve strategii bylo deklarováno, že lidé a jejich schopnosti rozvoje a přizpůsobení se v tak proměnlivých podmínkách jako je policie, jsou jejím nejvýznamnějším zdrojem. Všichni její zaměstnanci si proto zaslouží, aby byl jejich potenciál rozvíjen. I pro organizaci je však podstatné, aby vždy měla správné lidi na správném místě. Proto byly stanoveny specifické cíle v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů:

1. Zajistit připravenost policistů k plnění úkolů policie v návaznosti na současné a budoucí výzvy. Policejní činnosti jsou charakteristické rozsáhlou a komplikovanou profesní strukturací, s řadou specifických kompetencí, které lze získat jen v rámci policie. Proto je třeba všem policistům zajistit adekvátní kompetenční výbavu. To vše vyžaduje plánovat na personální rozvoj dostatek zdrojů lidských, finančních i informačních včetně zdrojů výukových kapacit resortních škol.
2. Zajistit kontinuální odbornou přípravu všech vedoucích policistů. Vzhledem k této absenci nemůže policie efektivně řídit ani vzdělanostní strukturu policistů a využívat kariérní plánování podle kompetencí. Policie doposud nemá systemizačně zapracované potřebné kompetence v jejím celém rozsahu, proto nelze efektivně zpracovávat ani plány rozvoje pro efektivní rozvoj jednotlivců podle potřeb policie, které by měly být zároveň sladěny s očekáváním policistů.
3. Strategickým plánováním optimálně využívat lidské zdroje po celou dobu jejich kariéry u policie.
4. Vytvořit efektivní systém nábory, který bude schopen reagovat na podmínky trhu práce.

5. Vytvořit funkční systém stabilizace lidských zdrojů, kdy si policie uvědomuje, že zkušenosti jsou nenahraditelným prvkem formujícím profesionální výkon policisty.
6. Zavést jednotné standardy výkonu pro všechny typové pozice v rámci policie.
7. Navrhnout jednodušší systém hodnocení výkonu vycházející z jednotných standardů a kompetencí.
8. Navázat systém odměňování na systém hodnocení v duchu hesla práce se musí vyplatit.
9. Sjednotit jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů a určit jednotnou zodpovědnost.
10. Vytvořit organizační strukturu garantující rovnou dostupnost, úroveň a rozsah veřejné služby policie na celém území státu, sjednotit podmínky výkonu služby.
11. Zajistit rovné zacházení s lidmi, zejména posilovat dodržování a posílení etických principů policejní služby proaktivním přístupem vedoucích policistů.<sup>142</sup>

Výše byla představena zejména strategická úroveň manažerské funkce plánování. Tuto úroveň jsem zvolil zejména proto, že vystihuje nejvíce specifickou řízení policie. Úspěšnost či neúspěšnost strategické úrovně plánování je nejvíce vnímána právě na základních útvarech. Jsou to policisté a jejich přímí nadřízení, na kterých nejvíce doléhá finanční nedostatečnost i nedostatečnost personálních zdrojů. K 1. lednu 2022 by měla mít policie 45 665 plánovaných služebních míst. Obsazeno však bylo pouze 40 182 služebních míst, tedy ve výkonu služby chybí 5 483 policistů.<sup>143</sup> Doplněné či nedoplněné personální stavy na oddělení tak zásadním způsobem ovlivňují nejen plánování služeb na základních útvarech, ale také plánování bezpečnostních opatření, plánování čerpání dovolených,

---

<sup>142</sup> Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR. Policejní prezidium ČR. Praha. 2018. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

<sup>143</sup> Portál Policejního prezidia ČR. Početní stavy. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: [https://pp-portal.pcr.cz/op/oppa/Sdilene%20dokumenty/Pocetni%22stavy/Stavy\\_vznik\\_zanik\\_01012022.pdf](https://pp-portal.pcr.cz/op/oppa/Sdilene%20dokumenty/Pocetni%22stavy/Stavy_vznik_zanik_01012022.pdf)

ozdravných pobytů, a také pro policii tolik podstatné plánování individuálního rozvoje a plánování vzdělávacích aktivit.

## **5.2 Vedení lidí**

Pro efektivní řízení (vedení) lidí v rámci policie je žádoucí, aby vedoucí policisté dokázali pracovat se svými podřízenými. Jak bylo konstatováno v jiné části práce, pro vedoucí je podstatné nejen rozpoznat schopnosti, dovednosti, inteligenci a potenciál lidí, ale také na ně zacílit jako na jedince, kteří mají své potřeby, postoje a motivaci k práci. Jen ten vedoucí, který dokáže rozvíjet potenciál svých podřízených a zároveň dokáže porozumět faktorům, jenž působí na jejich chování, a pochopí, co ovlivňuje jejich postoje a motivaci k výkonu služby, se stává dobrým vedoucím. Toto poznání nabývá na významu i z pohledu samotné organizace. V současných personálních podstavech, kdy chybí téměř 5 500 policistů oproti plánovaným stavům, přičemž většina policistů chybí právě na základních organizačních článcích, je třeba stabilizovat stavy. O to významněji je třeba se zabývat otázkami, jak motivovat policisty pro další setrvání u policie i jak motivovat pro práci u policie nové zájemce.

Dobry vedoucí musí mít i povědomí, koho může pověřit obtížnějšími úkoly, koho může doporučit ke kariéernímu růstu, kdo má potenciál se stát vedoucím policistou či odborníkem v jiném služebním zařazení. Kromě znalosti podřízených musí mít dobrý vedoucí i znalosti o motivaci tak, jak byly představeny v teoretické části této práce. I policejní vedoucí musí při vedení lidí vycházet z vědecky ověřených motivačních zásad, umět pracovat s různými typy podřízených, naučit se konstruktivně kritizovat a zároveň motivovat, znát efektivní způsoby zadávání úkolů a kontrolní činnosti, používat různé styly řízení apod.

### **5.2.1 Styly řízení**

Odborné, sociální i manažerské kvality vedoucích policistů se do určité míry odráží i na uplatňovaném stylu řízení. Samozřejmě, nezáleží jen na tom, jaké má vedoucí kompetence, ale také na celé řadě dalších okolností, které jej při řízení lidí ovlivňují. Více než jinde, záleží na složitosti a vyhodnocení konkrétní situace, osobní znalosti podřízených i jak jsou policisté zkušení. Jiný styl řízení zcela jistě

uplatní vedoucí, který řídí např. oddělení hospodářské kriminality, kde jsou policisté zkušení, věkově i služebně vyzrálí a lze tedy předpokládat jejich vysokou odbornost, odpovědnost a samostatné plnění služebních úkolů. Jiný styl bude očekáván od vedoucího policisty, který velí policejnímu opatření a musí uplatňovat principy jednotného velení.

Jiný styl řízení využije i vedoucí, který řídí např. obvodní oddělení, kde je velký rozsah činností i velmi rozdílná struktura policistů, co se týká vzdělání, věku, pohlaví, délky služby, individuálních potřeb, osobnostní charakteristiky i problematiky, kterou policisté vykonávají. Rozdílná činnost vyžaduje od jednotlivě zařazených policistů odlišné vědomosti, dovednosti, znalosti, zkušenosti, fyzickou zdatnost i psychickou odolnost. Zároveň však celé oddělení musí pracovat jako jeden kompaktní celek. To vyžaduje nejen přesné rozdělení úkolů a kompetencí, vydávání jasných rozkazů, pokynů a instrukcí ze strany vedoucího, a ze strany policistů jejich pečlivé plnění, ale také správné usměrňování a podporu policistům, zajištění odborné výchovy a nastolení harmonické atmosféry na pracovišti, s důrazem na účinnou týmovou spolupráci.

Na obvodním oddělení je soustředěna nejen obchůzková, hlídková a dozorčí služba, ale jsou zde prováděny i náročné policejní činnosti spojené s trestním řízením při odhalování, dokumentaci a vyšetřování činností v příslušnosti obvodních oddělení. Při řízení policistů na obchůzkové a hlídkové službě se předpokládá jasné vydávání pokynů a rozkazů. S výkonem těchto činností je spojena zejména fyzická zdatnost a znalost taktiky, již však méně např. administrativní dovednosti. Naopak, v rámci dozorčí služby se předpokládají sice značné znalosti a zkušenosti policistů, samostatnost a rychlé rozhodování, ale fyzická zdatnost již není prioritou. Na policisty vykonávající úkony v trestním a přestupkovém řízení je vyvíjen zase vysoký tlak na odbornost, kdy plnění úkolů je spojeno s potřebou vysoké odbornosti v trestním i přestupkovém řízení, jazykových a stylistických schopností i logického uvažování.

Zajistit správný chod celého oddělení vyžaduje ze strany vedoucích nejen schopnost diferencovaně řídit podřízené policisty, ale také umět využívat

své pravomoci. V souladu s Fiedlerovou teorií<sup>144</sup> zastávám názor, že v rámci policie neexistuje nejlepší styl vedení. Všechny policejní činnosti, včetně těch nejzákladnějších, tedy těch, které jsou spojeny s počátkem policejní kariéry na obchůzkové a hlídkové službě, předpokládají určitou vyspělost policistů, ať již morální, intelektuální či odbornou. Jak již bylo zdůrazněno, důležité je, aby policistům byl ponechán prostor pro kreativitu a iniciativu. I přesto, že policie je ozbrojený bezpečnostní sbor s jednoznačně danými vztahy nadřízenosti a podřízenosti, s přiznanou autoritou a kompetencí vedoucích, jsou zde jasně vytyčené cíle, které vychází ze zákonů, nelze konstatovat, že by měli vedoucí využívat ve velké míře autokratický styl řízení, byť i ten má v celé řadě situací svá opodstatnění. V řadě situací je nezbytné dodržování jasně stanovené hierarchie, striktní plnění rozkazů i přísné dodržování uvědomělé kázně. Na druhou stranu, v běžných situacích je třeba využívat přednosti demokratického stylu řízení, kdy policista musí mít sice důsledné a jasné vedení, ale zároveň by měl být dostatečně zainteresován na splnění úkolu, měl by být vychováván a podporován v jeho osobnostním i kariérním rozvoji. Toho může být dosaženo pouze tehdy, pokud policisté budou vedeni k samostatnosti a zodpovědnosti a bude jim poskytnuta důvěra v jejich schopnosti samostatně řešit situace vzniklé při výkonu služby.

Ať již policisté vykonávají jakékoliv činnosti v jakémkoliv zařazení, vždy je to jejich nadřízený, který je plně odpovědný za dosažené výsledky daného oddělení. Proto i jeho styl vedení by měl být odpovídající jak situaci, tak schopnostem, dovednostem i potřebám policistů a celého policejního kolektivu.

### **5.2.2 Motivace policistů**

V rámci policie jsou policisté, obdobně jako zaměstnanci v kterékoliv jiné organizaci, přitahováni k práci velmi různorodými motivy. Ty jsou dány jak relativně ustáleným zaměřením každého jedince, tak jeho aktuálně vzbuzeným motivačním zájmem.<sup>145</sup> Motivaci lze proto zacílit na různé směry, ať již na osobní

---

<sup>144</sup> MAJTÁN, Miroslav a kolektiv. *Manažment*. 4. vydání. Bratislava: Sprint, 2008, s. 329. ISBN 978-80-89085-72-9

<sup>145</sup> KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police history, 2003, s. 169. ISBN 80-86477-13-4.

očekávání, existenci neuspokojené potřeby, probíhající procesy, klíčové dimenze činností, vytváření vzorů a chování apod.

Řada motivačních teorií předpokládá motivaci skrze neuspokojené potřeby. Rozpoznání potřeb u policistů je důležité nejen proto, aby mohli být správně motivováni, ale také proto, aby některé jejich potřeby byly v souladu s potřebami policie. Policie vyžaduje od policistů aktivitu, iniciativu, samostatnost, rozhodnost, potřebu rozvoje a seberealizace. Pokud u policistů tyto potřeby chybí, jen s obtížemi si lze představit kvalitní výkon služby a dlouholeté setrvání ve služebním poměru již jen proto, že takový policista ztrácí rychle ambice tuto obtížnou profesi vůbec vykonávat, a také proto, že požadavky na něj kladené jsou pro něj příliš stresující a demotivující. I proto je v rámci přijímacího řízení kladen důraz na psychodiagnostiku uchazečů. Na druhou stranu, policisté také oprávněně očekávají, že budou v uspokojování svých potřeb podporováni a motivováni k jejich rozvoji.

Je zřejmé, že neuspokojené potřeby mají všichni policisté. Každý policista má fyziologickou potřebu stálého a odpovídajícího platu. Zejména pro začínající policisty je naléhavé řešení ekonomických otázek. Mladí policisté se snaží osamostatnit, zajistit vlastní bydlení a založit rodinu. Odpovídající výše platu je však důležitá pro všechny policisty, ať již z důvodu uspokojení existenčních potřeb, či z důvodu vyšších nároků na seberealizaci. I přesto, že průměrná výše hrubého platu policisty v roce 2021 dosáhla téměř 50 000,- Kč, v počátcích kariéry dosahuje necelých 27 000,- Kč, což je určitě jeden z možných důvodů, proč se policii nedaří plnit strategický plán v oblasti nábory nových policistů.

Taktéž potřebu akceptace, pozitivního přijetí a vnímání pozice policisty má většina současných policistů. Policie doposud těžila z potřeby sounáležitosti s profesí policisty, která je u současných policistů stále velmi výrazná. Častým motivačním důvodem vstupu k policii je potřeba pomáhat druhým, komunikovat s lidmi, být prospěšný společnosti. I potřebu sounáležitosti je však třeba podporovat. Policisté se dostávají do celé řady rizikových situací, sporů s občany a potřebují vnímat, že se jich jejich nadřízení dokáží zastat a postavit se za ně. Stát očekává od policistů jako reprezentantů veřejné moci větší dávku tolerance, velkorysosti,

nadhledu a zvýšený „práh odolnosti“ ve vztahu k případným negativním výrokům ze strany občanů. Policisté jsou neustále i pod drobnohledem veřejnosti. I přesto, že se očekává, že hranice přijatelné kritiky je u nich adekvátně širší než u soukromé osoby, je třeba o to více, aby cítili sounáležitost v rámci policejního kolektivu a zejména z pozice těch, kteří nad nimi mají kázeňskou a personální pravomoc.

Taktéž potřeby osobní odpovědnosti, uspokojení, úcty, uznání a prestiže, jež jsou na dalším hierarchickém žebříčku teorie potřeb, lze vyzorovat u většiny policistů. Souvislostmi některých těchto potřeb na výkon profese policisty se zabýval Kovařík. Ten zdůrazňuje tři ukazatele hodnoty služby, kterým policisté přiřkládají velký profesní i společenský význam vzrůstající s přibývajícím délkou služebního poměru. Je jimi potřeba osobní odpovědnosti, osobního uspokojení a společenské prestiže.<sup>146</sup> Jelikož výzkum probíhal téměř před 20 lety, kdy převažovala u policie generace Baby boomer's (nar. 1943–1960) společně s generací X (nar. 1961–1980), lze předpokládat, že v současnosti „hlad“ po zodpovědnosti a účasti na dění se v mnohem vyšší míře posunula do začátku policejní kariéry policistů, jež patří do generace mileniálů (nar. 1980–1994), tedy generace v současnosti u policie převažující. Je to dáno tím, že změna pro tuto generaci je již běžnou součástí jejich života, vyžadují proto mnohem více potřebu různorodé a zajímavé práce i odpovědnosti. Zároveň však vyžadují vyšší svobodu v rozhodování, jsou zvyklí si stanovovat osobní cíle, preferují nové věci a nové výzvy a nevdají jim v životě riskovat. Důležité pro ně proto je, aby práce byla z jejich pohledu užitečná, byla pro ně smysluplná a byla uznávána. Pokud nemají tito policisté pocit naplnění z práce a pocit uznání ze strany vedoucích policistů, nemají problém změnit v rámci policie pozici nebo zcela od policie odejít. Z pohledu věku i délky služebního poměru jsou to policisté na vrcholu svých sil, kteří jsou flexibilní, výborně ovládají moderní technologie a jsou zaměřeni na cíl. Vyžadují však stálý profesní rozvoj a tento ne vždy u policie dosahují.<sup>147</sup>

---

<sup>146</sup> KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police history, 2003, s. 201 ISBN 80-86477-13-4.

<sup>147</sup> SVOBODOVÁ, Hana. *Motivace – workshop pro absolventy kurzů z PČR „Vedení lidí I. a II.“* Brno: Agentura Aktivum, ©2019.



Na vrcholu motivační hierarchie potřeb stojí potřeba seberealizace, potřeba osobního růstu a uplatnění vlastního potenciálu. I tyto motivační faktory většinově stojí za rozhodnutím stát se policistou. Obdobně jako u generace mileniálů, se potvrzuje, že i generace Z (nar. po roce 1995) k policii nyní nastupující, očekává, že práce pro ně nebude jen povinností, ale i nedílnou součástí jejich života a osobnosti. Více než jiné generace, tato generace přikládá význam pověsti a jménu zaměstnavatele. A pokud jsou jí poskytnuty dostatečné prostředky a podněty ke kariérnímu a osobnímu růstu, nemají výrazné flukтуаční sklony. Očekávají však možnost propojení pracovního a osobního života, flexibilní a pestrou práci, soutěživost a prostor pro uplatnění svých nápadů, jakož i častější hodnocení svého výkonu. Chtějí řešit problémy po svém, často odlišně od tradičního společenského řešení, proto mají problémy s tradičními způsoby řízení. Této generaci je třeba nabídnout konkrétní možnosti rozvoje, využít jejich kreativitu a nezvyklé nápady. Neuspokojí je přidělování úkolů a rutinní kontrola jejich plnění. Vyžadují mnohem více motivace, zájem o jejich výsledky a kreativní plnění úloh. V rámci policie je to generace, která slyší na profesní rozvoj i na potřebu policie ve společnosti. Je však třeba jí zdůrazňovat, jaký vliv budou mít jejich budoucí úkoly na společnost.<sup>148</sup>

Cílem tohoto malého srovnání všech generací pracujících u policie, a to ve smyslu jejich potřeb, byla potřeba zdůraznit, že úloha vedoucího v tak různorodém kolektivu, jakým je kolektiv policejní, je neoddiskutovatelná. Vedení lidí je náročné na osobní kvality vedoucího. Vedoucí musí být kouč, osobní vzor, člověk schopný v měkkých dovednostech tak, aby dokázal využívat individualitu každého jednotlivce, využíval jeho silné stránky, motivoval, projevoval zájem, oceňoval i poskytoval zpětnou vazbu. Vedoucí musí vzít na vědomí, že každá generace je prostě jiná, a proto je třeba se naučit motivovat všechny. Společnost potřebuje všechny generace, tak jako je potřebuje policie.

Ještě bych chtěl zdůraznit spravedlivé ocenění za vykonanou práci, a to ve smyslu Adamsovi teorie spravedlivé odměny. Tedy teorie, která klade důraz

---

<sup>148</sup> SVOBODOVÁ, Hana. Motivace – workshop pro absolventy kurzů z PČR „Vedení lidí I. a II.“ Brno: Agentura Aktivum, ©2019.

na psychologické procesy a síly, které ovlivňují motivaci až k základním potřebám. Oproti teoriím potřeb však vytváří věcnější pohled na motivaci lidí, proto je pro vedoucí lépe uchopitelná. Jak bylo konstatováno, tato teorie vychází z myšlenky, že lidé budou motivováni tehdy, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě. Hnací silou je tedy spravedlivá odměna za vykonanou práci i spravedlnost v hodnocení pracovního výkonu včetně spravedlnosti v kariérním růstu či v oblasti kázeňské.<sup>149</sup> Rád bych konstatoval, že u policie, která má systém odměňování daný ZSP, a má nastavený i systém hodnocení pracovního výkonu, nelze očekávat větší problémy v této oblasti. Opak je však pravdou.

Příslušníci bezpečnostních sborů mají podmínky stanovení příjmu včetně jeho nárokových i nenárokových složek upraven v ZSP. Výše nárokových složek platu ve smyslu tarifní třídy a tarifního stupně jsou stanovovány nařízeními vlády. Další nárokové složky platu, kterými jsou různé zvláštní příplatky, jako např. příplatek za vedení, příplatek za ohrožení života a zdraví či stabilizační příplatek, jsou stanovovány rozkazem policejního prezidenta, který stanovuje rozpětí možného přiznání. Těmito částmi platu by měla být zhodnocena zejména kvalifikační a specifická náročnost práce, tedy i náročnost a rizikovitost vykonávaných činností. Nárokové složky platu by tedy měly vycházet ze zásady stejného odměňování za práci stejné hodnoty, tedy ze zásady procedurální spravedlnosti. Diskutovanou otázkou však je, zda policisté jsou spokojeni s výší platu, která je jim obligatorně přiznávána, a zda je tato výše platu odpovídající náročnosti, přiznané odpovědnosti i rizikovitosti jejich práce. Vzhledem k tomu, že policie nemá na trhu práce možnost porovnání s obdobným subjektem, co se týká oboru vykonávaných činností, systém odměňování je závislý především na ekonomické kondici státu a na objemu finančních prostředků přidělených ze státního rozpočtu.

Mám za to, že právě výše příjmu je jedním z hlavních motivátorů i pro ty, kteří se rozhodují pro přijetí do služebního poměru. Tato výše však znevýhodňuje policii na trhu práce a je jednou ze zásadních důvodů, proč se nedaří stabilizovat lidské

---

<sup>149</sup> CIGÁN, Pavel. *Motivační program pro příslušníky pořádkové policie*. Bakalářská práce. Praha: PA ČR, 2020, s. 30

zdroje. Tomu odpovídají i závěry výsledků výzkumu Kovaříka, který mimo jiné hodnotil ukazatele hodnoty služby a složku hmotné zainteresovanosti, kdy tato komponenta byla výrazným motivačním prvkem především u policistů v nižší věkové kategorii.<sup>150</sup>, tedy v začátcích jejich policejní kariéry. Z tohoto zjištění vychází, že plat policistů je poddimenzovaný dlouhodobě.

Kromě nárokových složek platu, ZSP pamatuje i na nenárokové složky platu, které jsou zastoupeny složkou osobního příplatku a složkou odměn, ať již odměn kázeňských či odměn ve věcech služebního poměru.<sup>151</sup> Tyto složky platu by měly být hlavním motivátorem řízení výkonu u policie a měly by oceňovat bezprostřední i dlouhodobý výkon služby. Odměny však v celkové výši příjmu policistů tvoří procentuálně velmi malou výši jejich příjmu, byť by měly být právě motivátorem, který dokáže ocenit jak jednorázové mimořádné splnění významného nebo mimořádného úkolu, tak dlouhodobý výkon služby v mimořádné kvalitě nebo rozsahu. Jistou nespravedlnost mohou policisté vnímat i u přerozdělování nenárokových složek platu. Spravedlivé rozdělování těchto složek platu ovlivňuje v podstatné míře motivaci policisty k podávání stabilního a kvalitního výkonu. Policisté přitom dle Kovaříka negativně vnímají nespravedlivé posuzování skutečné hodnoty jejich vykonané práce. Výsledky výzkumu, u ukazatelů vzájemného vztahu sebehodnocení a hodnocení výsledků ve službě, ukázaly, že policisté posuzují své pracovní úsilí a výsledky v podobě určitého ocenění, s úsilím a dosaženými výsledky ostatních kolegů<sup>152</sup>. Taktéž u dalšího hodnoceného motivačního parametru výkonu „vědomí nadstandardního služebního nasazení“ vyplynulo, že u těch policistů, u kterých je podstatné nadstandardní nasazení ve službě, jsou ceněny i další motivační faktory, jako je např. osobní odpovědnost, vědomí pomoci pracovnímu týmu, uznání od svých nadřízených

---

<sup>150</sup> KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police history, 2003, s. 189-207. ISBN 80-86477-13-4.

<sup>151</sup> Srovnej § 122, § 49 a § 123 zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361 ze dne 31. října 2003. In: Sbírka zákonů České republiky. 2003, částka 121. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

<sup>152</sup> KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police history, 2003, s. 189-207. ISBN 80-86477-13-4. In: CIGÁN, Pavel. *Motivační program pro příslušníky pořádkové policie*. Bakalářská práce. Praha: PA ČR, 2020, s. 30

či udělení odměny za kvalitně vykonanou práci. Aktivace těchto motivačních sil však závisí na spravedlivém posuzování služebního výkonu.<sup>153</sup>

### 5.2.3 Služební hodnocení jako nástroj řízení výkonu

V této souvislosti bych se chtěl zaměřit i na problematiku osobního příplatku a služebního hodnocení. Diferencovat rozdíly v dlouhodobé výkonnosti policistů by měl zejména institut osobního příplatku. Osobní příplatek slouží k ocenění dlouhodobé mimořádné kvality nebo rozsahu výkonu služby<sup>154</sup>, přičemž mimořádná kvalita je vyhodnocována na základě služebního hodnocení. Povinnost hodnotit výkon služby je dána vedoucím příslušníkům na základě ustanovení § 45 odst. 2 písm. a) ZSP. Hodnocení příslušníků se pak provádí v souladu s ustanovením § 203 ZSP. Jelikož ZSP problematiku provádění služebního hodnocení neupravuje komplexně a dostatečně, je systém, způsob a časový interval hodnocení podrobněji stanoven IAŘ.<sup>155</sup> I když je systém hodnocení principiálně a formálně ošetřen dobře, v aplikační praxi je s ním spojena celá řada problémů. Jedním z problémů je, že systém hodnocení je založen na definování standardů k jednotlivým služebním místům a stanovených oblastí hodnocení. Tyto standardy však nejsou stanoveny jednotně a komplexně pro jednotlivá služební místa, a dokonce mnohdy nejsou ani využívána. U policie tak chybí základní premisa stejného hodnocení za stejně odvedenou práci.

Další slabinou služebního hodnocení je, že toto není dostatečně navázáno na motivační systém, kdy výsledek služebního hodnocení nekoresponduje s výší osobního příplatku. Výše osobního příplatku je stanovována spíše podle aktuálně volných finančních prostředků, a ne vždy proto koresponduje s výsledkem služebního hodnocení. Vedoucí policisté dokáží s osobním příplatkem pracovat

---

<sup>153</sup> KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police history, 2003, s. 189-207. ISBN 80-86477-13-4. In: CIGÁN, Pavel. *Motivační program pro příslušníky pořádkové policie*. Bakalářská práce. Praha: PA ČR, 2020, s. 31-32.

<sup>154</sup> § 122 zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361 ze dne 31. října 2003. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2003, částka 121. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

<sup>155</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79 ze dne 26. června 2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky. [online]. [cit. 2022-01-12]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>.

pouze ve směru přiznání či zvýšení osobního příplatku, nikoliv ve směru snížení či odejmutí osobního příplatku. Tedy nedokáží reagovat na déletrvající pokles výkonnosti policistů. A vzhledem k tomu, že musí pracovat pouze s přiděleným limitem financí, nedokáží pružně motivovat ani policisty, kteří mají zvyšující se tendenci kvality plnění služebních úkolů.

Důvodem, proč není na změnu výkonnosti reagováno změnou osobního příplatku je však více. Dalším podstatným argumentem je, že rozhodnutí o přiznání, zvýšení, odejmutí i snížení osobního příplatku podléhá řízení ve věcech služebního poměru. Tedy veškerá rozhodnutí ve věcech služebního poměru jsou soudně přezkoumatelná a narůstají tedy i právní a skutkové požadavky na rozhodnutí o něm. V soudní judikatuře se obecně projevuje požadavek na dodržování zásady spravedlivého procesu, zejména v otázkách řádného poučování o právech účastníků řízení a jejich realizaci a zejména v požadavcích na důsledné odůvodnění rozhodnutí o osobním příplatku. I přesto, že služební hodnocení nepodléhá tomuto režimu, slouží jako podklad pro rozhodnutí o přiznání, odejmutí či změně výše osobního příplatku. Jako takové je přezkoumáváno v rámci řízení o rozhodnutí, pro něž je skutkovým podkladem. Vedoucí policisté si jsou proto vědomi, že v případě, že se rozhodnou snížit osobní příplatek či dokonce jej odejmout, musí mít velmi dobrou oporu i ve služebním hodnocení. Vzhledem k tomu, že vedoucí policisté ví, že provázanosti služebního hodnocení na motivační systém jsou nepružná, služební hodnocení je jimi často prováděno pouze formálním způsobem. Hodnocení práce policistů nemá proto vypovídající hodnotu a výkonnost jednotlivých policistů není důsledně rozlišována.

V rámci služebního hodnocení není využíván ani systém supervize, který by zajistil validitu jednotlivých hodnotitelů a také zpětnou vazbu na aplikaci tohoto systému. Celkově tedy lze konstatovat, že struktura služebních příjmů je v současnosti velmi rigidní a nereflektuje spravedlivé rozdělování těch složek platu, kterými lze ocenit bezprostřední i dlouhodobý výkon policistů.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR. Policejní prezidium ČR. Praha. 2018. s. 43. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

I přesto, že služební hodnocení není dostatečně propojeno na finanční náležitosti, je nepopiratelný fakt, že závěr hodnocení je významný pro ovlivnění kariérních možností každého policisty. Hodnocení je přímo propojeno na kariérní systém, ať již ve smyslu umožnění policistům setrvání ve služebním poměru nebo umožnění kariérního růstu přes výběrová řízení. Po dobu služebního poměru na dobu určitou, tedy v prvních třech letech výkonu služby u policie, je vedoucí policista povinen hodnotit policisty každoročně. V případě, kdy má policista služební poměr přiznán na dobu neurčitou, služební hodnocení je prováděno nejpozději jednou za tři roky, přičemž každoročně by se mělo provádět průběžné hodnocení, které by mělo sloužit jako podklad pro zpracování hodnocení služebního.

Účelem služebního hodnocení je posouzení úrovně výkonu služby hodnoceného za hodnocené období, přičemž v závěru hodnocení přímý nadřízený (hodnotitel) zhodnotí celkovou úroveň výkonu služby závěrečnou známkou. Hodnotí se známkami 1 až 5, přičemž známka 1 znamená dosahování vynikajících výsledků, známka 2 značí dosahování velmi dobrých výsledků a známka 3 předpokládá dosahování standardních, tedy dobrých výsledků. Při hodnocení známkou 4, která určuje dosahování dobrých výsledků s výhradami a známkou 5, kdy policista dosahuje neuspokojivých výsledků, je třeba uložit služebním hodnocením takové úkoly pro další hodnotící období, které povedou ke zlepšení jeho výkonnosti.

V rámci hodnocení se těmito známkami hodnotí i každá z hodnotících oblastí, přičemž každou hodnotící oblast hodnocenou jako nadstandardní nebo podstandardní výkon, by měl hodnotitel doplnit krátkou formou slovního popisu a zdokumentovat argumenty. Způsob provádění služebního hodnocení je zásadní pro další motivaci policisty. Hodnocení musí vycházet z osobní znalosti hodnoceného na základě přímé spolupráce a řídicí činnosti. Hodnotitel posuzuje odbornost, kvalitu plnění služebních povinností a úroveň teoretických znalostí, včetně jejich aplikace při výkonu služby. V rámci hodnotícího pohovoru má hodnocený právo vyjádřit se k výsledkům hodnocení prostřednictvím sebehodnocení, přičemž nosnou částí pohovoru je projednání dosažených výsledků v jednotlivých oblastech. Důležitou částí rozhovoru je společné hledání a formulace konkrétních opatření ve všech oblastech, které nejsou ze strany

hodnotitele hodnoceny v pásmu standardu. Rozhovor je důležitý pro další motivaci policisty, ať již je hodnocený hodnocen jakkoliv. V případě nadstandardního výkonu je třeba tento výkon vyzvednout, ocenit a povzbudit policistu do dalšího období. Naopak, v oblastech podstandardního výkonu by mělo být pro policistu motivací ujištění společného nalezení optimální cesty pro zlepšení a rozvoj kvality výkonu služby. Z hodnocení musí být zjevné, jaké výhrady má vedoucí policista vůči hodnocenému, přičemž v závěru hodnocení musí být stanoveny úkoly, které povedou hodnoceného ke zlepšení služby minimálně na úroveň standardu.

Jak již bylo konstatováno, služební hodnocení může zásadním způsobem ovlivnit kariérní systém příslušníka v průběhu jeho služebního poměru. Velmi významné je v prvních třech letech výkonu služby, kdy spolu s podmínkou úspěšného vykonání služební zkoušky spolurozhoduje o možnosti dalšího setrvání policisty ve služebním poměru. Služební poměr na dobu určitou je dle ZSP stanoven na dobu tří let, přičemž následně musí být změněn na dobu neurčitou nebo ukončen. Na dobu neurčitou může být zařazen pouze příslušník, který je hodnocen alespoň v pásmu průměru, tedy ve výkonu služby dosahuje dobrých výsledků ve výkonu služby.<sup>157</sup> Pokud příslušník, jehož služební poměr je na dobu určitou, dosahuje dle závěru služebního hodnocení neuspokojivých výsledků ve výkonu služby, musí být ze služebního poměru propuštěn.<sup>158</sup>

Stejně významným nástrojem je služební hodnocení i pro změny služebního poměru. Například do výběrového řízení se může přihlásit pouze příslušník, který splňuje zákonné předpoklady a podle závěru služebního hodnocení dosahuje alespoň velmi dobrých výsledků ve výkonu služby.<sup>159</sup>

Na dosahování velmi dobrých výsledků je však propojeno i přiznání již zmiňovaných osobních příplatků a odměn, pokud je hodnocena kvalita plnění služebních úkolů. Například při udělování kázeňských odměn lze tuto za účelem ocenění

---

<sup>157</sup> § 11 odst. 1 zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361 ze dne 31. října 2003. In: Sběrka zákonů České republiky. 2003, částka 121. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

<sup>158</sup> Tamtéž, § 42 odst. 3 písm. c

<sup>159</sup> Tamtéž, § 22 odst. 2 a odst. 3

příkladného plnění služebních povinností udělit pouze tehdy, pokud je policista hodnocen závěrem služebního hodnocení velmi dobře. U jiných důvodů udělení kázeňské odměny, jako je ocenění osobní statečnosti či splnění zvlášť významného služebního úkolu, není výsledek služebního hodnocení podstatný. Výsledek služebního hodnocení však může být důvodem propuštění ze služebního poměru i tehdy, pokud je služební poměr založený na dobu neurčitou. Pokud policista dosahuje neuspokojivé výsledky ve výkonu služby uvedené v závěru služebního hodnocení, může být toho jednání důvodem pro udělení kázeňského přestupku<sup>160</sup>. Pokud policista dosahuje opakovaně dosahování neuspokojivých výsledků ve výkonu služby, lze mu uložit trest odnětí služební hodnosti, jež je již důvodem pro propuštění ze služebního poměru.<sup>161</sup>

Dosahování velmi dobrých výsledků v závěru služebního hodnocení je spojeno i s udělováním některých druhů medailí, např. při udělování služební medaile Za věrnost I., II., nebo III. stupně.<sup>162</sup>

Poslední oblastí, která zde byla již podrobněji rozebrána, je oblast osobního příplatku. I zde je přiznání a zvýšení osobního příplatku spojeno v ZSP s oceněním výkonu služby v mimořádné kvalitě nebo rozsahu. Kvalitní plnění služebních úkolů se vyvozuje se závěru služebního hodnocení, kdy příslušník musí dosahovat alespoň velmi dobré výsledky ve výkonu služby.<sup>163</sup>

Je zřejmé, že právní úprava služebního hodnocení dala vedoucím policistům významný nástroj řízení výkonu, zpětné vazby i motivace policistů. V rámci bezpečnostních sborů je tak role hodnotitele zásadní. Významným způsobem

---

<sup>160</sup> § 50 odst. 1 zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361 ze dne 31. října 2003. In: Sběrka zákonů České republiky. 2003, částka 121. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>161</sup> Tamtéž, § 42 odst. e

<sup>162</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 75 ze dne 9. května 2011, o některých způsobech oceňování v Policii České republiky (závazný pokyn o medailích). [online]. [cit. 2022-01-15]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>.

<sup>163</sup> § 122 odst. 1 zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361 ze dne 31. října 2003. In: Sběrka zákonů České republiky. 2003, částka 121. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)



ovlivňuje možnosti působení policistů u policie, jejich spokojenost a motivaci k další práci. U policie nelze pracovní výkon měřit měřitelnými indikátory. O to větší význam tak nabývá role vedoucího policisty, jeho osobnostní vlastnosti, odborné i manažerské dovednosti a smysl pro objektivní a spravedlivé hodnocení pracovních výsledků podřízených policistů. Ohodnocení příslušníka musí být komplexním pohledem na jeho odváděnou činnost, což je vždy závislé na komunikaci mezi jím a jeho nadřízeným. Pokud je služební hodnocení komplexním pohledem na činnost policisty, osobní příplatek musí být oceněním zásluhovosti práce a pracovních výsledků konkrétního policisty. Povinností vedoucích policistů pak je diferencovat, a nejen symbolicky, přiznávání a změnu osobního příplatku. Za účelem řádného odměňování mají proto i povinnost hodnotit průběžně služební výkonnost a výsledky služby policistů.

### **5.3 Kontrola**

Za svou činnost se policie zodpovídá státu, proto její činnost musí podléhat efektivní vnější kontrole. V rámci policie existuje řada kontrolních mechanismů, které probíhají uvnitř i vně organizace. Předně lze hovořit o kontrole veřejné, kdy sami občané mohou svými podněty a stížnostmi požadovat kontrolu v případech, kdy si myslí, že policie pochybila. Taktéž státní orgány (např. státní zastupitelství) musí zajistit efektivní a nestranné postupy při řešení stížností na policii. Určitým kontrolním mechanismem jsou i výsledky průzkumu veřejného mínění, ve kterém se občané vyjadřují, jak je pro ně policie důvěryhodná. Za nepřímou kontrolu lze považovat např. i šetření různých vládních organizací, šetření orgánů státu nebo mezinárodních organizací.

Za vnější systém kontroly je považována Generální inspekce bezpečnostních sborů (dále jen GIBS), která byla zřízena pro vyhledávání, odhalování a prověřování skutečností nasvědčujících tomu, že byl spáchán trestný čin, jehož pachatelem je příslušník bezpečnostního sboru<sup>164</sup>. V souladu se snahou

---

<sup>164</sup> § 2 zákona o Generální inspekci bezpečnostních sborů a o změně souvisejících zákonů č. 341 ze dne 24. listopadu 2011 In: Sbírka zákonů České republiky. 2011, částka 120. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=3412011&typeLaw=zakon&hat=Cislo\\_zakona\\_s\\_mlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=3412011&typeLaw=zakon&hat=Cislo_zakona_s_mlouvy)

zvýšit účinnost vnější kontroly policie, má GIBS oprávnění provádět např. i zkoušku spolehlivosti, která spočívá v navození zdání protiprávního jednání nebo jednání vykazujícího znaky přestupku, proti jehož pachateli je policista povinen zakročit<sup>165</sup>.

Vnitřní kontrolu v současné době provádí odbory vnitřní kontroly (dále jen OVK) podléhající PP, ředitelům krajských ředitelství nebo ředitelům útvarů s celorepublikovou působností. Kontrolou jsou pověřeny i nadřízené složky jednotlivých útvarů a vedoucí policisté. Úkolem kontrolních pracovníků působících na těchto útvarech je zejména kontrolní činnost v rámci své působnosti. Kontrolní pracovníci se zabývají především kázeňskými přestupky policistů a prvotním prověřováním méně závažných trestných činů, které v případě potvrzení ze spáchání trestného činu předávají příslušníkům GIBS. Ekonomickou kontrolou jsou pověřeni pracovníci ekonomických odborů.

Základním prvkem regulace chování policistů jsou však vedoucí policisté, kteří provádí kontrolní činnost svých podřízených. Vedoucím policistům přísluší právo řídit a kontrolovat výkon služební činnosti podřízených, ať již formálním nebo neformálním způsobem. Kontrolní činnost by proto měla být jejich přirozenou náplní služební činnosti a mám za to, že je vedoucími policisty dostatečně využívána. Na všech základních útvarech je průběžně prováděna kontrola obsahových náplní přestupkových a trestních věcí. Přestupkové i trestní spisové materiály jsou kontrolovány jak z hlediska kvality, tak z hlediska rychlosti a zákonnosti. Kontrolováno je i dodržování zásad spisové služby a nakládání s osobními údaji včetně dodržování zásad ochrany utajovaných informací. Průběžně je kontrolována i ústroj policistů, stav jejich výstroje, výzbroje a vybavení včetně kontroly uložení zbraní, pokutových bloků a jiných cenin. Policisté jsou kontrolováni i z hlediska dodržování hospodárnosti při nakládání se svěřeným majetkem. Podstatná je i kontrola zaměřená na způsob plnění zadaných úkolů,

---

<sup>165</sup> § 41 zákona o Generální inspekci bezpečnostních sborů a o změně souvisejících zákonů č. 341 ze dne 24. listopadu 2011 In: Sbírka zákonů České republiky. 2011, částka 120. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=3412011&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_s\\_mlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=3412011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_s_mlouvy)

zda je výkon služby prováděn v souladu se zákony, IAŘ a instruktáží. Důraz je kladen na provádění, taktiku, oprávněnost a přiměřenost služebních zákroků i na činnost na místě řešení události. Při komunikaci s občany se kontrolní činnost zaměřuje na odbornou úroveň a způsob předávání povinných informací, aktivitu při řešení problémů občanů, úroveň komunikace i součinnosti s ostatními útvary policie včetně úrovně komunikace uvnitř organizačního článku samotného.<sup>166</sup>

Kontrolní činnost nadřízených článků je prováděna v obdobném rozsahu kontroly prováděné přímými nadřízenými policisty. Podstatně více se však zaměřuje na efektivní sdílení informací všemi směry. Jak již bylo konstatováno, ze strategické úrovně řízení je důležité, aby byly policistům předávány aktuální informace o průběhu změn a současně vrcholovému managementu zpětná vazba o tom, jak policisté tyto změny vnímají. Proto kontrola nadřízených článků probíhá i ve směru na řízení základních článků policie. Kontrolní orgány zajímá, jak vedoucí komunikují se svými podřízenými a jak aplikují změny v řízení, zda je policistům umožňováno zdokonalování se v odborných znalostech, nebo zda a jakou formou je prováděno hodnocení výkonu apod.

I pro policejní manažery platí, že každá provedená kontrola by měla být efektivní, přiměřená, srozumitelná a zejména motivační. Vedoucí policisté by proto měli mít neustále na zřeteli, že cílem kontroly musí být zejména vyvarování se chyb do budoucna a usměrnění výkonu. Zároveň však musí být kontrola prováděna objektivně a citlivě tak, aby vedla nadále k motivaci dosahování stanoveného cíle, nikoliv aby měla účinek opačný. Za výsledky kontrol musí být zodpovědní především vedoucí policisté. Ti by měli být zainteresováni zejména na provádění kontrol průběžných a preventivních, jejichž cílem není hledání pochybení a nedostatků, ale jejich předcházení.

---

<sup>166</sup> DLOUHÝ, David. *Aktuální aspekty negativních jevů v manažerské praxi*. Praha: ABOOK, 2020. s. 27-28. ISBN 978-80-906974-3-0.

## 6 NÁVRHY KE ZVÝŠENÍ KVALITY ŘÍZENÍ

V rámci praktické části bylo nejen popsáno a analyzováno řízení v rámci Policie ČR, kdy byl důraz kladen zejména na specifika řízení, ale byly vyzvednuty silné i slabé stránky vybraných řídicích nástrojů, procesů i činností. Cílem této kapitoly je navrhnout a doporučit zlepšení v těch oblastech řízení, která byla analyzována praktickou částí kriticky.

Jedním z nástrojů řízení, který policie od roku 2003 využívá, je systém kvality EFQM. Cílem tohoto nástroje bylo zkvalitnit veškeré řídicí činnosti policie. I v současnosti je třeba hledat možnosti zlepšení zejména v oblasti manažerského vzdělávání, interní i externí komunikace, jasného definování všech procesů a v oblasti motivace.

Policie se doposud potýkala s tím, že nedokázala udržet stálost a kontinuitu řízení všech procesů, tedy udržet ani stálost takových cílů, jako je garance stejné dostupnosti, úrovně a rozsahu veřejné služby, sjednocení podmínek výkonu služby, dlouhodobé zajištění adekvátních sil a prostředků pro stávající i nové bezpečnostní hrozby, zajištění systematického a adekvátního výcviku a vzdělávání schopného reagovat na vývoj bezpečnostní situace, optimální financování všech vnitřních zdrojů, zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce apod. Úspěchem je, že všechny tyto procesy byly definovány v Konceptci rozvoje Policie ČR do roku 2027 i ve Strategii řízení lidských zdrojů Policie ČR, což jsou pro policii dva zásadní dokumenty strategického významu. Tyto by měly policii garantovat přijatelný rozvoj ve střednědobém výhledu tak, aby byla schopna kvalitně zajišťovat jí svěřené úkoly. Zásadní pro policii však je, dokázat tuto strategii realizovat a nedopustit, aby současná nevalná ekonomická situace státu a snižování výdajové stránky v jednotlivých kapitolách státního rozpočtu, ohrozila efektivní fungování policie a její potřebný rozvoj. Proto je třeba docílit eliminace hrozby nedostatečného finančního krytí na potřeby a rozvoj policie, udržet požadavek navyšování početních stavů a vhodně zvolenou a srozumitelnou personální politikou a nastavením jasných a srozumitelných rozhodovacích procesů, docílit stabilizace stávajících policistů.

V souladu s těmito strategickými dokumenty i se systémem kvality EFQM je třeba průběžně zkvalitňovat řídicí činnosti manažerů. Pokud jsou policisté tím zdrojem, bez něhož nelze garantovat vnitřní bezpečnost, měli by to být oni, jejichž potenciál by měl být využíván a rozvíjen. Obdobný význam však mají i vedoucí policisté. V práci bylo konstatováno, že slabou stránkou řízení je rigidita byrokratické organizace, nízká míra flexibility a připravenosti na změny, kdy není zajištěna ani dostatečně efektivní obousměrná komunikace a sdílení informací. Mám za to, že ke zlepšení situace by přispěla vyšší kvalita vedoucích policistů a jejich lepší připravenost pro vedení lidí.

Vedoucím policistům musí být zřejmá důležitost osobní motivace policistů. Měli by to být oni, kteří budou motivovat policisty k jejich rozvoji, aktivitě, výkonu, zodpovědnosti a loajlnosti. Do běžné činnosti vedoucích policistů je třeba začlenit i práci se zpětnou vazbou tak, aby byly sdělovány podstatné informace shora i zdola, a to na všech úrovních řízení. Kvalitní zpětnou vazbou by mohla být odstraněna alespoň částečně rigidita organizační struktury, dvojkolejnost některých činností, zefektivněny komunikační toky i lépe zjišťovány potřeby organizačních článků a jednotlivců.

Zavedení zpětné vazby je třeba i v otázce spokojenosti zaměstnanců policie. Proto by mělo být zavedeno pravidelné elektronické hodnocení spokojenosti zaměstnanců, přičemž výsledky hodnocení, přijatá opatření i kontrola plnění všech kritických faktorů by měla být zveřejňována. Zpětná vazba by měla cílit i na kvalitu řízení vedoucích pracovníků. Mám za to, že toto hodnocení by mělo být anonymizováno na úrovni jednotlivce, nikoliv však na úrovni organizačního článku, a to proto, aby bylo možné se zaměřit na konkrétní problémy daného útvaru. Takto nastavená zpětná vazba by měla určit stav sociálního klimatu na útvarech a odhalit kritické faktory řízení, možné důvody snížení výkonnosti, odchodu policistů apod.

Kvalitu manažerů je možné ovlivnit důsledným výběrem zájemců, kteří nemají pouze odborné kvality, ale zejména předpoklady pro řízení lidí. V tomto směru doporučuji pracovat systematicky se všemi vedoucími policisty formou kontinuálního manažerského vzdělávání, jehož obsahem by měly být ty oblasti řízení, které policii v současné době při vedení lidí nejvíce tíží. Jsou to zcela jistě

odborné otázky související s právním rámcem výkonu služby, kdy řada vedoucích nemá dostatek zkušeností v praktické aplikaci ZSP. Druhou oblast, kde vnímám, že by s vedoucími policisty mělo být intenzivně pracováno, je oblast měkkých manažerských dovedností. Vedoucí policisté by měli získat mnohem větší jistotu v komunikačních a motivačních technikách. K tomu se mi jeví vhodné nejen získávání a rozšiřování teoretických znalostí, ale také vhodný praktický nácvik různých navozených situací, které vedoucí policisté musí nejčastěji řešit při vedení svých podřízených. Mohou to být např. techniky pozitivního usměrňování policistů, techniky zpětnovazební či motivační. Třetí oblastí, kterou by se mělo manažerské vzdělávání ubírat, je oblast profesní etiky a organizační kultury, kdy je zejména třeba posilovat proaktivní přístup vedoucích policistů v oblasti dodržování etických principů na základních útvarech. Takto nastavené manažerské vzdělávání by mělo zajistit nejen zkvalitňování manažerských kompetencí jednotlivých vedoucích, ale mělo by přispět k zájmu vedoucích o jejich odborný a případně kariérní růst. Předpokládám, že ti vedoucí, kteří projevují zájem o zvyšování své odbornosti, budou mít zájem i o zvyšování odborného a kariérního růstu u svých podřízených. Vedoucí se budou chtít více zaměřovat na lepší využívání potenciálu svých podřízených, motivovat je k dosahování cílů, podporovat k individuálnímu rozhodování a vést je k samostatnosti.

Policie v současné době prochází výraznou generační obměnou, která se netýká jen výkonných policistů, ale také policistů řídicích. Dle mého názoru by bylo vhodné vytvořit systém nástupnictví, který bude vyhledávat a následně angažovat a rozvíjet vybrané policisty na vedoucí pozice tak, aby bylo zabezpečeno kvalitní a plynulé obsazování služebních míst s příplatky za vedení. Vytvořený systém by měl sloužit k zajištění vzdělávací přípravy policistů, kteří jsou schopni a ochotni nést v budoucnu odpovědnost za vedoucí pozice a u kterých je předpoklad, že se mohou stát nejen formálními vedoucími, ale i vedoucími s přirozenou autoritou, vedoucími, kteří poskytnou svým podřízeným dostatek důvěry a vedoucími, kteří se svých podřízených dokáží zastat a postavit se za ně. Zároveň již v systému nástupnictví je třeba s těmito policisty kontinuálně a systematicky pracovat a vzdělávat je v klíčových manažerských dovednostech, zejména však v sociálních kompetencích, jež jsou pro dobrého manažera klíčové.

Slabá místa byla shledána i v oblasti systému hodnocení pracovního výkonu, kdy byla kritizována absence jednotných standardů hodnocení i nefunkčnost navázání systému odměňování na systém hodnocení. Pokud koncepce řízení pracovního výkonu zdůrazňuje propojení výkonu, hodnocení, odměňování a rozvoje lidí, je třeba hledat možnosti řešení. Systém hodnocení by měl zůstat významným nástrojem motivace, tak jako by jím měl zůstat i systém odměňování.

Základním předpokladem spravedlivého hodnocení je mít nastaveny jednotné standardy hodnocení pro jednotlivá služební místa tak, aby byla zajištěna základní premisa stejného hodnocení za stejně odvedenou práci. Navrhuji zanalyzovat standardy již existující a následně vydat formou IAŘ jednotné standardy pro všechna služební místa. Pozornost věnovat zejména klíčovému oblasť služby, které mají zásadní vliv na hodnocení výkonu. S těmito standardy prokazatelně seznamovat policisty vždy před průběžným i služebním hodnocením výkonu např. formou seznámení přes aplikaci e-SIAŘ.

Dle mého názoru, je třeba více zainteresovat vedoucí policisty i ke spravedlivému přerozdělování nenárokových složek platu, zejména osobních příplatků, a to v kontextu posuzování výkonnosti skrze služební hodnocení. Pokud budou vedoucí policisté hodnoceni i za kvalitu posuzování výslednosti policistů, např. v rámci již zmiňovaného hodnocení spokojenosti, mám za to, že by mohlo dojít ke změně jejich přístupu k hodnocení policistů. K tomu, aby vedoucí policisté nehodnotili své podřízené formálním způsobem, a aby déletrvající změna výkonnosti se mohla odrazit i na finančním ocenění policistů, je třeba zjednodušit jak systém hodnocení, tak systém přiznávání a změny osobních příplatků. Předně to však znamená, že musí být vytvořen na strategické úrovni určitý systém rozpětí možného přiznání nenárokových složek platu na všechny obdobné pozice (tak jak je tomu např. u příplatků za vedení), které bude zároveň reflektovat závěr služebního hodnocení. Tím bude zajištěna provázanost služebního hodnocení na systém odměňování a zároveň dosaženo stejného odměňování za stejně odvedený výkon v obdobných pozicích napříč všemi policejními útvary. Pokud bude tento systém schopen i pružně reagovat na změny výkonnosti policistů, mám za to, že by mělo být dosaženo i vyšší výkonnosti na úrovni policistů, pracovního kolektivu i organizace.

## Závěr

Výkonnost a úspěšnost každé organizace ovlivňuje její systém řízení. Dle mého názoru podstatu úspěšného řízení vyjádřil velmi dobře Theodore Roosevelt, prezident USA, jehož si dovolím citovat:

*„Pokud dobře víte, koho potřebujete i co potřebujete, nebude pro vás žádný problém stát se manažerem, jenž jakoby pomocí tajných triků vždy umí najít ty správné lidi. Samozřejmě ale o žádný trik nejde, jen o pouhé plánování, vizi, logiku a velké úsilí.“<sup>167</sup>*

Tento citát vyjadřuje i důvod, proč jsem si vybral téma diplomové práce Specifika řízení příslušníků bezpečnostních sborů, kdy cílem práce bylo zaměřit se zejména na specifika řízení uvnitř Policie České republiky.

Práce by mohla být přínosná pro vedoucí pracovníky na základních útvarech řízení, kteří nemají dostatek zkušeností s řízením policejních kolektivů. Zejména v současné době, kdy dochází uvnitř policie k významné generační obměně policistů i manažerů, vnímám nedostatek teoretických znalostí i praktických zkušeností u nově ustanovovaných manažerů, a to ve všech oblastech řízení.

Zpracování tématu práce bylo zajímavé a poučné pro mě samotného, byť svým rozsahem bylo náročné jej zpracovat do uceleného a přehledného rámce. Jsem si vědom, že práce není zpracována vyčerpávajícím způsobem, řadě specifík řízení byla věnována pouze malá pozornost, některá specifika nebyla vyjádřena touto prací vůbec. Malá pozornost byla věnována oblasti řízení lidských zdrojů, zejména pak specifickým formám personální práce u policie. Rozsah práce mi neumožnil se více věnovat analýze vedení lidí, kdy jsem se blíže nezaměřil např. na důležitost rozhodování, delegování pravomoci či na individuální zvláštnosti podřízených. Zcela jistě zajímavým zjištěním by bylo taktéž provedení a vyhodnocení spokojenosti policistů např. cestou dotazníkového šetření. I přesto se domnívám, že cíl práce byl splněn.

---

<sup>167</sup> TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012, s. 49-50. ISBN 978-80-247-4176-5



Bylo konstatováno, že specifika řízení jsou předurčena cílem policie – být službou veřejnosti a garantem vnitřní bezpečnosti. Proto i zásadním rysem činnosti policie je její mocenský, ochranný i donucovací charakter. Specifika činností vyžadují i uplatňování odlišných právních vztahů jejich příslušníků, jež mají povahu státně služební, tedy vyznačující se především odlišným rozsahem jejich práv, povinností a oprávnění. S budováním nové a moderní policie bylo kladně hodnoceno zavedení excelentního modelu EFQM, jejímž zavedením se stala nejdůležitějším kritériem pro hodnocení útvarů kvalita výsledků práce policistů, spokojenost občanů s prací policie a spokojenost vlastních zaměstnanců. Pro stálost a kontinuitu řízení všech procesů uvnitř policie se stalo zásadní schválení Koncepce rozvoje policie do roku 2027 a Strategické řízení lidských zdrojů.

Práci bylo konstatováno, že organizační struktura policie vyjadřuje plnou zodpovědnost za plnění poslání policie i její nezávislost potřebnou pro výkon jí svěřených úkolů. Na druhou stranu je zajištěna i efektivní veřejná kontrola všech jejích procesů. I přesto, že nelze přehlížet ani její slabé stránky, jako je její rigidita, nízká míra flexibility a připravenosti na změny, je deklarována snaha organizační strukturu přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

Pozitivně byl vnímán i vliv formální i neformální roviny organizační kultury policie na její příslušníky. Zároveň však bylo konstatováno, že ve větší míře musí být zdůrazňován vliv vedoucích pracovníků a jejich role při utváření organizační kultury, jakož i zdůrazňována osobní motivace policistů při jejím posilování.

Kriticky byla zhodnocena absence uceleného manažerského vzdělávání, a tedy i systému, jenž by dokázal posílit proaktivní přístup vedoucích policistů, ať již v oblasti posilování etických principů, tak v oblasti využívání a rozvíjení potenciálu policistů, komunikace, motivace či hodnocení pracovního výkonu. Bylo konstatováno, že vliv vedoucího policisty na utváření organizační kultury a na vytváření pozitivní pracovní atmosféry je stěžejní.

V práci bylo zmíněno, že kompetence řídit nemají jen vedoucí policisté, ale i policisté, kteří jsou k tomu zmocněni jejich nadřízenými nebo ti, kteří mají k řízení zákonnou oporu. V této souvislosti byl uveden příklad specifického řízení

pod jednotným velením, které je využíváno při mimořádných událostech různého charakteru.

V rámci analýzy vybraných manažerských činností byla zdůrazněna zejména strategická úroveň plánování a vedení lidí. Bylo konstatováno, že strategický význam pro splnění hlavního cíle policie má především strategické plánování. Opakovaně byla oceněna Koncepce rozvoje policie a Strategie řízení lidských zdrojů, kdy oba dokumenty jsou pro funkčnost a stabilitu policie stěžejní. Proto pozitivně lze vnímat i stanovení specifických cílů v personální strategii, jakož i v oblasti personálního rozvoje, personálního zajištění i v oblasti řízení výkonu a motivace. Cílem obou dokumentů je zajištění bezpečnosti skrze stabilitu personálních stavů, jejich rozvoje a finanční dostatečnosti.

V rámci manažerské činnosti vedení lidí byla zdůrazněna potřeba řídit podřízené policisty diferencovaně, naučit se pracovat se všemi generacemi, které u policie slouží a tyto se naučit vhodně motivovat. Zvyšování výkonnosti a motivace lze dosáhnout především cestou spravedlivého ocenění za vykonanou práci a nástroji řízení výkonu. V této souvislosti byla pozornost zaměřena na služební hodnocení, kdy bylo doporučeno naučit se pružně reagovat na změny výkonnosti a propojit systém odměňování, především v oblasti osobních příplatků, se systémem hodnocení pracovního výkonu. I přesto, že v současnosti nejsou oba systémy propojeny, právní úprava služebního hodnocení je stěžejní pro kariérní růst policistů.

Každá organizace se může zlepšovat pouze tehdy, pokud bude mít dostatek kvalitních lidských zdrojů. Pro Policii České republiky jsou správní lidé na správných místech jejím předpokladem úspěchu i příležitostí do budoucna. Proto si závěr práce dovolím opět ukončit citátem Theodore Roosevelta: „*Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.*“<sup>168</sup>

---

<sup>168</sup> TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012, s. 49. ISBN 978-80-247-4176-5

## Seznam použité literatury

### Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II*, 1. vydání-dotisk. Praha: PA ČR, 2007, 325 s. ISBN 978-80-7251-198-3.

BARTOŠOVÁ, Hana, Jan BARTOŠ. *Management. Základy teorie a praxe*. Praha: VŠ regionálního rozvoje, 2011, s. 161.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2. rozš. Vydání. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

CIGÁN, Pavel. *Motivační program pro příslušníky pořádkové policie*. Bakalářská práce. Praha: PA ČR, 2020, 82 s.

COVEY, Stephen R. *7 Habits of Highly Effective People*. Simon+Schuster UK, 2020, 344 s. ISBN 978-1-4711-9520-4.

DLOUHÝ, David. *Aktuální aspekty negativních jevů v manažerské praxi*. Praha: ABOOK, 2020, 102 s. ISBN 978-80-906974-3-0.

DONNELLY, James, H., GIBSON, James. L., IVANCEVICH, John. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

DONNELLY, John, Andy MACKAY. Výzkumný projekt. *Prošetření strategie řízení a komunikace v rámci Policie České republiky*. 16.-21. června 2002, s. 17.

DUFKOVÁ, Ivana, Jiří ZLÁMAL. *Policie a profesní etika se zaměřením na etický kodex Policie České republiky*. Praha: Střední policejní škola MV, 2003, 68 s.

GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Úvod do profesní etiky*. Kunovice: EPI, 2009, 58 s. ISBN 978-80-7314-161-5.

JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy. Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: VeRBuM, 2012, 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.

JEDINÁK, Petr, Marek ČANDÍK. *Zborník vedeckých prác 10. medzinárodnej vedeckej konferencie konanej v dňoch 19. – 20. júna 2013 v Žiline. Rozvoj ľudského potenciálu. Faktory ovlivňujúcej úspešnosť manažerů v bezpečnostných sborech*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, Slovenská republika, 2013, 328 s. ISBN 978-80-554-0711-1.

JEDINÁK, Petr, MLÁDKOVÁ, Ludmila, KOVÁŘÍK, Zdeněk. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2011, 116 s. ISBN 978-80-87500-09-5.

KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police history, 2003, 280 s. ISBN 80-86477-13-4.

KOVAŘÍK, Zdeněk. *Profesní motivace pracovníků Policie České republiky*. Brno: Tribun EU, 2010, 171. ISBN 978-80-263-0286-5.

KOVAŘÍK, Zdeněk. *Sborník Policejní akademie ČR. Bezpečnostní teorie a praxe: Analýza profesního profilu řídicích pracovníků policie a determinace jejich sociální kompetence*. Praha: Policejní akademie ČR, 2001, 250 s. ISSN 1211-2461.

MAJTÁN, Miroslav a kolektiv. *Manažment*. 4. vydání. Bratislava: Sprint, 2008, 430 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press, 2004, 132 s. ISBN 80-7261-102-X.

PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019, 82 s. ISBN 978-80-244-5615-7.

SIEGL, Milan, STEJSKAL, Jan, KOŤÁTKOVÁ STRÁNSKÁ, Pavla. *Management veřejného sektoru*. Pardubice: Univerzita Pardubice. Fakulta ekonomicko-správní, 2011, 114 s. ISBN 978-80-7395-415-4.

SVOBODOVÁ, Hana. *Motivace – workshop pro absolventy kurzů z PČR „Vedení lidí I. a II.“* Brno: Agentura Aktivum, ©2019.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠKODA, Jindřich, VAVERA, František, ŠMERDA, Radek. 2. vydání. *Zákon o policii s komentářem*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2013, 479 s. ISBN 978-80-7380-447-3.

ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium. 2021, 268 s. ISBN 978-80-908139-0-8.

TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012, 248 s. ISBN 978-80-247-4176-5.

TOMEK, Petr a Zdeněk FIALA. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3. aktual. a rozšířené vyd. Olomouc: Anag, 2019, 856 s. ISBN 978-80-7554-234-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

### **Zákonná úprava a interní akty řízení**

ČESKO. Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky č. 110 ze dne 29. května 1998. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1998, částka 39. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=110/1998&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=110/1998&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb č. 114 ze dne 9. 4. 2002. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 51. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=114/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=114/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Vyhláška Ministerstva vnitra, kterou se stanoví druh a vzor služebních medailí bezpečnostních sborů a důvody pro jejich udělení č. 433 ze dne 9. července 2004. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 142. Dostupný

také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=433/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=433/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon o Policii České republiky č. 283 ze dne 21. června 1991. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 51. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=283/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=283/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) č. 240 ze dne 28. června 2000. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=240/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=240/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů č. 239 ze dne 28. června 2000. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=239/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=239/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361 ze dne 31. října 2003. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon o Policii České republiky č. 273 ze dne 11. srpna 2008. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 91. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=273/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=273/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon o Generální inspekci bezpečnostních sborů a o změně souvisejících zákonů č. 341 ze dne 24. listopadu 2011 In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 120. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=3412011&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=3412011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Nařízení Ministerstva vnitra č. 78 ze dne 14. listopadu 2002, kterým se stanoví pravidla pro přípravu organizačních řádů, ve znění NMV č. 29/2007, NMV

č. 40/2007 a NMV č. 30/2019. [online]. [cit. 2022-01-12]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

Nařízení Ministerstva vnitra č. 67 ze dne 15. prosince 2008, kterým se zřizují útvary Policie České republiky s celostátní působností, ve znění NMV Změna: NMV č. 3/2011, NMV č. 32/2015, NMV č. 26/2016, NMV č. 34/2016 a NMV č. 26/2018. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

Rozkaz policejního prezidenta č. 110 ze dne 17. září 2003, kterým se zřizuje „Tým podpory kvality“. [online]. [cit. 2022-01-12]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

Rozkaz policejního prezidenta č. 154 ze dne 26. července 2011, o profesní etice Policie České republiky, ve znění RPP č. 36/2012, RPP č. 124/2013, RPP č. 65/2014, RPP č. 73/2015, RPP č. 61/2016, RPP č. 46/2017, RPP č. 269/2017, RPP č. 14/2019, RPP č. 21/2020, RPP č. 144/2020 a RPP č. 21/2021. [online]. [cit. 2022-01-12]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

Rozkaz ředitele Krajského ředitelství Moravskoslezského kraje č. 95 ze dne 11. června 2010, kterým se zřizuje „Medaile ředitele Krajského ředitelství policie Moravskoslezského kraje“ a stanoví zásady pro její udělování, ve znění R Ř KŘP-T č. 32/2019. [online]. [cit. 2022-01-15]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

Usnesení vlády České republiky č. 262 ze dne 8. března 2021 o Koncepci rozvoje Policie ČR do roku 2027. [online]. [cit. 2022-01-15]. Dostupný také z: <https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABYYHHHG7>

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 181 ze dne 4. prosince 2006, kterým se stanoví základní pravidla chování, služebního jednání a služební zdvořilosti v Policii České republiky. [online]. [cit. 2022-01-15]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 109 ze dne 18. srpna 2009 o operačních střediscích. [online]. [cit. 2022-01-16]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79 ze dne 26. června 2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky. [online]. [cit. 2022-01-12]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 75 ze dne 9. května 2011, o některých způsobech oceňování v Policii České republiky (závazný pokyn o medailích), ve znění ZPPP č. 2/2012, ZPPP č. 78/2014, ZPPP č. 15/2015, ZPPP č. 157/2016 a ZPPP č. 211/2017. [online]. [cit. 2022-01-15]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 180 ze dne 28. listopadu 2012, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie. [online]. [cit. 2022-01-11]. Dostupný také z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 75 ze dne 9. května 2011, o některých způsobech oceňování v Policii České republiky (závazný pokyn o medailích), ve znění ZPPP č. 2/2012, ZPPP č. 78/2014, ZPPP č. 15/2015, ZPPP č. 157/2016 a ZPPP č. 211/2017

### **Webové stránky a elektronické zdroje**

Ipsos TAMBOR. Výsledky výzkumu. Spokojenost občanů s prací Policie ČR. Výsledky za ČR a kraje. [online] [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

Katalogový soubor typové činnosti STČ – 14/IZS, č. j. MV-68191/PO-IZS-2013, Praha: 2013, s. 29. [online] [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027. Policejní prezidium České republiky. 2020, 49 s. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

Portál Policejního prezidia ČR. *Početní stavy*. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: [https://pp-portal.pcr.cz/op/oppa/Sdilene%20dokumenty/Pocetni%22stavy/Stavy\\_vznik\\_zanik\\_01012022.pdf](https://pp-portal.pcr.cz/op/oppa/Sdilene%20dokumenty/Pocetni%22stavy/Stavy_vznik_zanik_01012022.pdf)

Statut interního auditu Krajského ředitelství policie Moravskoslezského kraje. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>



STEM. *Výsledky výzkumu*. Češi stále více věří armádě a policii. [online] 5. 8. 2019 [cit. 2022-01-09]. Dostupné na www: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/policie-armada-duvera-2019-stem-vyzkum-pruzkum\\_1908051144\\_ako](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/policie-armada-duvera-2019-stem-vyzkum-pruzkum_1908051144_ako)

Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR. Policejní prezidium ČR. Praha. 2018. 82 s. [online] [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>

# Seznam příloh

Příloha 1

## ETICKÝ KODEX POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Příslušníci Policie České republiky, vědomi si svého poslání, spočívajícího ve službě veřejnosti, založeného na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřují následující principy, jež chtějí sdílet a dodržovat.

### 1. Cílem Policie České republiky je

- a) chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,
- b) prosazovat zákonnost,
- c) chránit práva a svobody osob,
- d) preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji,
- e) usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti,
- f) poskytovat pomoc a služby veřejnosti.

### 2. Základními hodnotami Policie České republiky jsou

- a) profesionalita,
- b) nestrannost,
- c) odpovědnost,
- d) ohleduplnost,
- e) bezúhonnost.

### 3. Závazkem Policie ČR vůči společnosti je

- a) prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,
- b) chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,
- c) uplatňovat rovný a korektní přístup ke každé osobě bez rozdílu, v souladu s respektováním kulturní a hodnotové odlišnosti příslušníků menšinových skupin všude tam, kde nedochází ke střetu se zákony,
- d) při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení,

- e) používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem; nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně či ponižujícím způsobem,
- f) nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní svobodě,
- g) zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti,
- h) zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie České republiky, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž přijetím by mohlo dojít k ovlivnění výkonu služby,
- i) zásadně se vyhýbat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů.

#### **4. Závazkem příslušníka Policie ČR vůči ostatním příslušníkům Policie ČR je**

- a) usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci,
- b) dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní kolegiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny,
- c) netolerovat ani nekryt podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie České republiky a trestnou činnost neprodleně oznámit; stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.

#### **5. Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie ČR je**

- a) nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon,
- b) chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policii České republiky svým jednáním, vystupováním i zevnějškem.

**Každý příslušník Policie České republiky, který jedná v souladu se zákonem a Etickým kodexem Policie České republiky, si plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.**

Zdroj: vlastní zpracování dle R PP 154/2011